

# 聚焦主责主业 全面深化改革 为推动首都供水事业高质量发展接续奋斗

■北京市自来水集团有限责任公司党委书记、董事长 徐锦华

2025年是“十四五”规划的收官之年,也是为实现“十五五”良好开局打牢基础的关键之年。北京市自来水集团有限责任公司(以下简称“自来水集团”)作为立足首都、服务首都的城市运行保障企业,坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,全面学习贯彻党的二十大精神,深入贯彻党的二十大精神,全面落实党中央决策部署,围绕“四个中心”功能建设,提高“四个服务”水平,统筹发展、改革、安全,持续推动“安全、优质、绿色、智慧”供水服务保障体系建设,在服务首都发展大局中彰显国企担当。

## 一、鉴史明今,在总结发展经验中汲取前行力量

欲知大道,必先为史。回顾自来水集团25年的发展史,是一段充满挑战与机遇的历程;回顾这段历史,自来水集团深刻感受到:要始终将自身发展置于助力党和国家的发展、助推首都建设的大局中,才能顺应时代发展乘势而上。

1999年,随着社会主义市场经济体制改革的深入,自来水集团正式改组挂牌,按照市委、市政府“确保首都安全、稳定、正常供水”的要求,确定发展方向,拓宽发展思路,通过市场化手段相继开拓了密云、延庆、怀柔、通州、房山、大兴等区域城镇供水,为后续发展奠定了基础。

2003年,国资委挂牌成立,对市管企业提出了“实业有专攻”的要求,自来水集团聚焦主业深耕北京,逐步清理退出非水业务,为提升核心竞争力、轻装上阵推动高质量发展打下了基础。

2011年,为解决长期政策性亏损问题,市政府对自来水集团实施财政补贴和建设资金支持政策,为集团提供了广阔的空间和坚实的后盾,推动集团驶向更加宽广的蓝海。

党的十八大以来,习近平总书记站在党和国家事业发展全局的战略高度,就国有企业改革发展作出一系列理论创新和科学判断,深刻回答了在新的历史条件下,要不要办国有企业、办成什么样的国有企业、怎样办好国有企业等

实践问题。2014年南水进京,极大缓解了首都水资源紧缺形势,自来水集团顺势而上,大力推动供水厂站及管网建设改造,10年来投产运行水厂20余座,日供水能力增加220万立方米,管网长度增加4500公里,首都供水事业迎来跨越式发展。

自来水集团成立以来,在重大机遇面前,始终秉承“确保首都供水安全”的职责使命,准确识变、科学应变、主动求变,切实将改革机遇转化为发展动能。时代在变,环境在变,企业应对变化最有效的方法就是不断革新和完善自己。回顾历史、温故知新,能够为企业管理提供宝贵的启示,帮助企业在改革发展中坚定信心、锚定方向。

## 二、因势而谋,在把握形势任务中保持战略清醒

事之难易,不在大小,务在知时。党的二十届三中全会构建了进一步全面深化改革、推进中国式现代化的“四梁八柱”,为进一步深化改革指明方向、注入动力。面对新形势、新任务、新要求,需要对自来水集团所处的环境和形势作出正确判断,从而推动高质量发展取得新成就。

从改革发展形势看,《2025年国务院政府工作报告》指出,“实施更加积极的财政政策,拟发行超长期特别国债1.3万亿元,比上年增加3000亿元,更大力度支持‘两重’建设”,为自来水集团争取资金支持、推进高质量发展增添巨大底气。2020年以来,市委连续推进两轮国企改革行动,市国资委月度、季推进、年评估、不定期督导,充分彰显了国企领域深化改革的坚强决心。目前改革工作已进入深水区,自来水集团在一些触及体制机制、劳动分配等关系干部职工切身利益的任务方面,还需持续深入推动改革举措落地。

从行业发展趋势看,当前,科技革命和产业变革正在加速演进,人工智能、大数据、物联网等新技术新应用新业态的发展势头强劲。无人值守泵站、智能水表、智慧管控等技术在行业内逐步推广运用,给企业生产运行带来深远影响。与之相呼应的是,市委、市政府

高度重视科技创新,对企业在税费减免、薪酬激励、研发投入等方面提出了若干政策意见,并逐年提升国资预算支持创新的比例,为推动新旧动能转换、实现转型升级提供了难得的机遇。

从企业发展需求看,近年,在北京减量发展的大背景下,市委、市政府带头“过紧日子”,对自来水集团实施成本绩效管理,对企业的治理能力提升提出更高要求。面对市民日益增长的美好生活需要,自来水集团在满足多元化、个性化需求,提供更具温度的服务方面,还需持续发力、久久为功。面对深化城市安全韧性提升行动要求,自来水集团在打造承受适应能力强、恢复速度快的新型城市基础设施建设方面,还需进一步通过数字化、智慧化手段,增强风险防控和治理效能。

从党的建设要求看,《中国共产党纪律处分条例》《中国共产党巡视工作条例》等系列党内法规不断完善,从制度建设上为党员干部划定了更加清晰的红线。党内监督、群众监督、舆论监督等多种监督形式日益健全,巡视巡察利剑作用持续发挥,实现了对各各级党组织的全面体检,释放了将严的主基调长期坚持下去的鲜明信号。在推进党建与业务互融互促方面,自来水集团在巡视巡察、纪检监察、审计成果运用上,还存在一定“烟圈”现象,干部人才队伍与高质量发展还不够匹配,存在队伍整体统筹不够、复合型人才短缺、人才引进培育机制有待完善等问题。

## 三、奋楫扬帆,在服务首都发展中彰显更大作为

建功新时代,奋斗正当时。确保首都供水安全的职责重大、使命光荣,要勇于冲破思想观念束缚,突破利益固化藩篱,找准发展方向和着力点,全力确保“十四五”规划各项任务圆满收官,统筹做好“十五五”规划,奋力书写属于京水人的新篇章。

(一)强化党建引领凝聚磅礴力量,以严的主基调推动改革行稳致远

坚持党的领导、加强党的建设,是国有企业的“根”和“魂”。必须坚持不懈用习近平新时代中国特色社会主义思想

统一思想凝心铸魂,深刻领悟“两个确立”的决定性意义,切实增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”。

一是切实加强党的全面领导,深入开展学习贯彻习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设的重要论述专题教育,进一步强化做强做优做大国有企业的责任感,以自身高质量发展服务保障首都现代化建设。二是将推动党建业务融合发展作为推进高质量发展的重要路径,坚持党建与业务同谋划、同部署、同推进、同考核。三是巩固深化党纪学习教育成果,开展深入贯彻中央八项规定精神学习教育,建立常态长效的纪律教育机制,使纪律教育贯穿干部成长全周期、融入组织管理全过程。四是充分发挥党总揽全局、协调各方的领导核心作用,进一步强化部门间的协同,释放企业现代化治理效能。五是深耕厚植企业文化,将“柔善清和”的企业精神和“润物无声”的企业作风内化到企业管理和治理之中,外化到推动高质量发展的实践之中,不断擦亮百年老店的金字招牌。

(二)坚持务实工作导向,全力以赴确保首都供水安全

首都工作关乎“国之大事”,自来水集团必须始终站在首都高质量发展全局来想问题、作决策、办事情,永葆“企姓党”的政治本色,更加奋发有为地推动新时代首都发展。

一是坚持结果导向,以首善标准完成好重大供水保障任务。牢记“看北京首先要从政治上看”的要求,深入总结既往经验,切实加强风险防范,以如履薄冰的心态、首善一流的标准完成好首都重大会议活动供水保障任务。二是坚持目标导向,持续完善“1+N”供水服务保障格局。锚定供水安全系数1.3,统筹推进厂网建设,补强供需矛盾突出地区的供水设施;锚定城乡供水一体化,积极拓展延伸供水服务边界;聚焦提高供水系统韧性,紧抓“两重”“两新”问题导向,聚力补强供水服务短板。紧盯管网水质风险,推动搭建管网水质模型,强化从源头到龙头的全链条水质管控;坚持以互联网思维优化客服、营销系统以及自来水APP服

务功能,扩展满足用户需求的途径;紧盯未解决、不满意诉求,以数据分析和提级管控为抓手,推动接诉即办提质增效。

(三)鼓足干事创业劲头,在全面深化改革中提升企业治理效能

今年,国有企业改革深化提升行动打响“收官战”,必须要对照任务、压实责任,聚焦重点、全力攻坚,高质量完成国有企业改革深化提升行动,确保改革成果经得起实践检验。

一是拿出滚石上山的拼劲推动“三项制度”改革。坚定不移开展“三定”工作,统筹推动竞聘上岗、末位淘汰、不胜任退出等举措,加大对科研人员的激励和一线苦、脏、险、累岗位人员的倾斜;围绕数字化建设、智慧化转型过程中产生的人员需求结构性变化,统筹做好人力资源规划。二是拿出担当实干的闯劲探索体制机制改革。主动适应智能水表应用带来的劳动组织模式变革,推动营销工作重心向务后服务、用户服务和欠费催缴转移;积极稳妥推动水厂、管网新建改造项目的专业化统一管理,加强从项目前期到竣工决算的全流程管理;强化日常运营调度,积极打造可监、可控、可分析、可管理的调度平台。三是拿出久久为功的韧劲推动产业链平台建设。充分总结前期经验,在新技术新装备应用、标准规范化建设、打造专业化团队等方面统筹发力,促进主辅业深度融合、高效衔接、协调发展。四是拿出抓铁有痕的实劲持续优化考核体系。进一步厘清关键绩效指标与一票否决指标、辅助管理指标、过程管理指标的关系,逐步完善兼顾公平和效率的考核体系,构建考核结果与领导干部考核相互印证,与干部能上能下、收入能增能减相挂钩的激励约束机制。

(四)树牢风险防范意识,下好防范化解重大风险先手棋

安全稳定作为企业安身立命之本,合规风控作为企业持续发展之道,都是企业发展不可逾越的红线,只有严格依规依纪依法,才能在不断变化的市场环境中赢得优势,实现可持续、高质量的发展。

一是坚守安全生产的底线。积极构建“层层负责、人人有责、各负其责”

的工作体系,加大安全生产科技支撑力度,不断提升发现问题和解决问题的强烈意愿和能力水平,切实提高风险监测效率和现场管理水平。二是筑牢合规管理的底线。建立具有企业与行业特点的合规管理体系,真正实现既抓好制度设计与执行前半篇,又抓好制度清理规范后半篇,还要抓好制度执行监督检查中间环节。三是争取内控管理的高线。统筹推进建设具有集团企业灵魂和管理思维的综合集成管理信息系统(ERP),强化系统间信息交互与功能集成,推进决策科学化、治理精准化、服务高效化。

(五)加快数智赋能步伐,打好高质量发展主动仗

当前,自来水集团正处于从传统制造加工企业向先进制造业转型升级的时期,亟须通过数智技术、绿色技术改造,让企业管理水平和供水运营效率焕发新机。

一是以科技创新赋能发展新优势。将自来水集团广泛的应用场景与科研院所、高校强大的科研能力结合起来,推进产学研用深度融合;建立以创新能力、质量、实效、贡献为导向的人才评价和薪酬分配体系,打通科研人才发现培养、交流使用、作用发挥渠道,为科研成果向现实生产力转化创造积极条件。二是以数字技术赋能智慧化转型。统筹做好传统基础设施数字化改造和智慧化升级文章,按照“成熟一个、落地一个”的原则,推进智慧水厂、管网、服务、营销、管控平台建设,为集团高质量发展注入强劲的数字化动能。三是以数据资产赋能效益提升。推动数据资产入表,努力推进数据资产交易走在行业前列;加强数据资源整合,依托管网地理信息系统、客户服务系统、营销管理系统,探索构建管网运行、水质分析、用户服务大数据模型,推动数据赋能管理、重点领域风险超前感知。

道路迢迢,唯奋进者方能致远。自来水集团将在市委、市政府的坚强领导下,全面推动“安全、优质、绿色、智慧”供水服务保障体系提质,推动集团高质量发展团结奋斗,为北京率先基本实现社会主义现代化、建设国际一流的和谐宜居之都作出新的更大贡献。

# 以科技创新为引领 加快发展新质生产力

■北京市自来水集团有限责任公司党委副书记、董事、总经理 赵顺萍

习近平总书记关于发展新质生产力的一系列重要论述,为新时代推动高质量发展、全面推进中国式现代化建设提供了科学理论指导和行动指南。供水系统是经济社会发展、城市正常运行的战略性、先导性、关键性基础设施,事关人民群众身体健康和美好生活。供水行业既是传统产业,也是形成新质生产力的重要领域。自来水集团深入学习贯彻习近平总书记关于发展新质生产力的系列重要论述,以新时代首都发展为统领,紧扣“四个中心”功能建设与“四个服务”水平提升,强化科技创新,培育和发展新质生产力,对标世界一流,构建更高水平的“安全、优质、绿色、智慧”供水服务保障体系,推动首都供水高质量发展迈上新台阶。

## 一、现有工作基础

新质生产力是创新起主导作用、符合新发展理念的先进生产力质态。科技创新能够催生新产业、新模式、新动能,是发展新质生产力的核心要素。

近年来,自来水集团深入实施创新驱动发展战略,构建产学研用末端发力、实用型为主的科研体系,取得了显著的技术研究和应用成果,为培育和发展新质生产力奠定了坚实基础。一是科技体制机制持续完善。修订《科研项目管理办法》《科技创新奖励办法》,规范项目全过程管理,完善奖励范围、评审标准和奖励标准,激发创新活力动力。修订《技术委员会工作制度》,增加创新策源和科技攻关功能,优化调整专业委员会设置,打造技术委员会科创平台。拓展技术研究院研究领域,加强与高校、科研院所的合作,提升科技创新能力。成功申报博士后科研工作站、北京市控漏降损节水

技术创新中心、北京市供水水质工程技术研究中心,集聚培养高端科技人才。二是重大创新成果不断涌现。依托国家水专项、北京市科技计划等科研项目,持续开展供水关键共性技术研究,取得了一系列标志性科技创新成果。近10年,自来水集团获国家级、市级及国际奖项17项,主持、参与编制国家及行业标准8项,获得专利80余项,发表论文500余篇。“饮用水安全保障技术体系创建与应用”获国家科技进步奖一等奖,“低维护—短流程膜法水处理技术与应用”获北京市科学技术奖一等奖,“供水管网漏损控制综合技术体系”获国际水协东亚地区项目创新荣誉奖。三是成果转化应用成效显著。基于双药絮凝的强化除藻、多级氧化工艺优化控制、机加池污泥沉降在线分析等技术,为多水源格局下水厂工艺稳定运行提供了有力支撑。基于管网水质稳定的出厂水指标值设定、管网水质敏感区识别、管网“黄水”集成控制等成果,为实现龙头水稳定达标提供了技术依据。基于供水优化调度、分区压力控制、DMA评估预警等成果,实现漏损率连续14年下降,近10年累计节水约2.2亿立方米。

## 二、面临的主要问题和挑战

当前,首都供水已进入高质量发展新阶段。内外因素叠加,新老问题交织,自来水集团发展新质生产力既面临前所未有的战略机遇,也面临一系列突出问题和挑战。

从外部形势看,受全球气候变化影响,气象灾害及其衍生风险不确定性日益增加,对供水系统安全运行构成巨大威胁。“节水优先”新时代治水思路深入

落实,“双碳”战略加快实施,对供水系统节水降耗的要求日益严格。同时,以人工智能为代表的科技革命加速渗透各行业。市民群众对供水服务品质的期待更高,关注焦点集中于水质感官指标、诉求响应及解决速度、服务便捷性等方面。外部形势正在发生重大变化,对供水高质量发展及科技创新提出了更新更高要求。

从内部管理看,面对供水高质量发展的迫切需求,面对日新月异的技术发展新趋势,自来水集团在推动科技创新、发展新质生产力的上还存在一些亟须解决的突出问题。一是科技创新机制仍需完善。技术委员会科创平台作用发挥不充分,创新策源和科技攻关功能还未完全落地。推广转化机制不完善,部分科研未能有效转化为生产力。二是科技创新系统性不强。科研项目仍以基层单位申报为主,缺乏顶层规划与部署。管网运行管理研究薄弱,行业影响力成果较少,在管网水力在线模拟、管网水质预警控制等方面仍存在难题。三是数智化水平不高。不同系统之间数据未能准确贯通,数据综合集成、深度分析和共享利用差距较大。供水智能化场景分析不全面、不深入,人工智能等先进技术与管理深度融合不够。四是人才队伍建设有待加强。专业技术带头人评聘管理存在欠缺,还没有真正形成梯队配备的技术岗位序列。高层次人才、复合型人才不足问题突出,数智化、漏损控制等专业领域人才储备不够。

## 三、发展新质生产力的工作思路

培育和发展新质生产力是关乎全

局的系统工程。自来水集团坚持系统观念、目标引领、问题导向,以科技创新为核心,以机制变革为动力,以技术转化为重点,以人才队伍为保障,全面提升创新能力水平,驱动供水运营管理现代化,为集团高质量发展注入强大动能。

(一)完善科技创新管理体系

修订科技创新项目管理办法,进一步完善科研项目、职工创新项目的全过程管理,落实里程碑节点考核制,探索“揭榜挂帅”“赛马”等新型项目组织方式,健全科技成果转化应用机制。强化技术委员会创新策源和科技攻关功能,总工程师、各专业委员会聚焦技术趋势研判与需求分析,主导重点项目的谋划与指导,推动先进技术装备引进和试点应用,全力打造高能级科创平台。强化技术研究院在科技创新中的主体地位和领军作用,聚焦行业前沿与供水安全、效率提升、精细管控,加快拓展研究领域,补齐短板,提升供水全链条自主研发能力。妥善平衡自主研发与合作引进的关系,加强与清华大学、中科院生态环境研究中心、北京工业大学等高校院所的合作,探索组建创新联合体,拓展产学研用深度融合新范式。完善技术交流研讨机制,依托中国水协供水分会、北京水协、《城镇供水》杂志社等平台,积极组织召开技术论坛和研讨会,营造良好创新氛围。

(二)着力加强关键技术研究

编制“十五五”科技创新专项规划,加强自上而下的研发任务部署,把握好科技创新发展的方向。制定分类分领域科技需求清单库,建立定期评估、动态调整机制,按年度有序开展相关项目研究。在工艺优化与水处理方面,针对浊度、余氯、消毒副产物等重点指标控制,形成更加完善的水厂工艺运行技术规

范。推进地下水硬度去除技术比选研究,制定地下水厂硬度改善总体技术方案。在高效漏损控制方面,完善水平衡分析方法,优化DMA评估预警及物理漏失计算,推进市区管网大区计量建设及相关研究,开展市区管网压力优化总体方案研究,研发管网漏点检测新技术、新设备,形成更加完备的漏损控制技术管理体系。在智能优化调度方面,推动实施泵—厂—网智能调度“三部曲”,推广配泵方案优化模型,建立高精度全网在线水力模型、水量预测模型、调度方案优化模型,开展管网阻力系数优化研究,逐步实现由传统经验调度向智能精准调度的范式转变,推进能源高效利用。在管网运行管理方面,针对管网水力水质、管道本体状态等关键参数,制定管网感知监测技术标准。深入研究管网水质时空变化规律,形成高精度、细粒度全景图像,加快构建管网水质风险评估—预警—控制体系。推进非开挖修复、管道不停水内部检测等新型技术装备应用。

(三)加快供水管理数智化转型

以建设供水智慧平台为抓手,深化数字技术与供水运行的融合,驱动管理模式与运行方式变革,全面提升供水安全保障度、效率效益、管控能力和服务品质。一是实现全业务流程线上运行。针对部分流程环节线下执行、关键节点管控力度不够、流程衔接存在断点和盲区等问题,基于数字技术重构业务管理模式,打破各业务部室及基层单位的组织边界,形成跨部门单位、端到端的线上流程。通过业务流程化和流程数字化,实现人在线、物在线上、管理在线、服务在线。二是推动全要素数据集成共享。聚焦流量、压力、水质、管网及设备状态等核心要素,推进供水系统数字化升级改造,提高全要素数据感知监

测能力。全面梳理完善基础数据,建立数据资产目录,完善数据质量管控机制,夯实数智化管理的数据基础。搭建集团级数据中心,实现各业务系统数据的统一汇聚、综合分析、共享利用。三是加快全链条场景智能管理。实施“人工智能+”专项行动方案,推动人工智能技术在产、供、销各环节的应用。构建混凝土智能投加模型、余氯精准控制模型,研发机加池智能运行技术,推进机器人、无人机在设备巡检、管网巡视中的应用,研究数据驱动的管网工况诊断分析技术,探索开展大模型应用场景分析和部署。

(四)培养用好科技创新人才

深化人才工作机制创新,完善人才培养、引进、使用、合理流动的工作机制,为发展新质生产力夯实人才基础。依托博士后工作站建设,集聚引进高层次人才人才。强化复合型人才及数智化、漏损控制等专业技术人才培养,深入做好职工技术技能培训。在科技创新实践中锤炼人才,打造结构合理的创新人才梯队。修订专业技术带头人管理办法,优化完善评聘管理机制。建立以创新能力、质量、实效、贡献为导向的人才评价体系,营造鼓励探索的良好氛围。深化职称体系改革,逐步形成技术与管理双序列并行的职级体系,打破科技人才职业发展瓶颈,切实增强科技创新活力动力和可持续性。

发展新质生产力是推动企业高质量发展的内在要求和重要着力点,是当下所需、未来所系。自来水集团要紧紧围绕科技创新和产业创新这一基本路径,打好关键核心技术攻坚战,取得更多高水平科技成果,着力推动科技成果向现实生产力转化,加快培育形成新质生产力,为新时代供水高质量发展提供强大支撑。