

# 深圳能源集团股份有限公司

## 二〇一五年度董事会工作报告

### 一、2015年工作回顾及“十二五”时期主要成就

#### (一) 2015年工作情况

2015年，公司董事会在股东单位的大力支持下，团结带领各级管理人员和全体员工，强化实施“两个战略定位”，坚持“安全至上、成本领先、效益为本、环境友好”的经营理念，加快区域战略布局和产业结构调整，主要生产技术和环保指标继续保持行业领先，基本完成“十二五”战略发展规划指标，为“十三五”开局打下了坚实基础，得到了社会各界的广泛好评。

根据德勤华永会计师事务所出具的2015年度审计报告：截止2015年底，公司总资产580.67亿元，比年初增长51.05%，归属于母公司股东的净资产217.11亿元，比年初增长22.59%；2015年度实现营业收入111.30亿元，同比下降11%，归属于母公司股东的净利润17.90亿元，同比下降11.98%；按年末总股本计算，每股收益0.45元。

#### 1. 规范运作，公司治理合规高效

2015年，公司继续以打造卓越上市公司为目标，不断优化和完善股东大会、董事会、监事会和经理局权责分明、各司其职、有效制衡、协调运作的法人治理机制，促进决策和执行的规范高效运作，强化全面风险管理和内部控制体系，公司治理水平进一步提升。

2015年，依照法定程序公司共筹备召开股东大会5次，审议通过18项议案；董事会会议12次，审议通过65项议案，全体董事勤勉尽责，股东大会、董事会运作规范，各项决议均得到有效执行；组织2次独立董事见面会和1次实地调研；独立董事积极对公司重大投资、生产、建设项目建言献策，董事会各专门委员会在公司治理中发挥了积极的作用；根据优异的年度业绩，把握资本市场时机，通过实施“10送5股派2元”的年度分红方案积极回报股东，在资本市场上树立良

好品牌形象，得到投资者的充分肯定。

## 2. 实现安全生产、节能减排年度目标

2015年，公司继续强化落实安全生产责任制，全年实现安全生产“五无”。经过全体员工共同努力，公司电量水平优于全省同类平均水平，可再生能源电量同比增长近30%，竞争交易电量和价格优于全省平均水平，为股东创造了收益。2015年积极应对和落实《煤电节能减排升级与改造行动计划（2014-2020年）》，公司主要改造项目成效明显，技术创新获得丰硕成果；燃料供应链管理进一步优化，对控制燃煤采购综合成本产生积极影响；完成售电公司组建，在应对电力体制改革方面迈出坚实一步。

## 3. 加大资本运作力度，深入推进重要领域改革

顺利完成中华水电公司项目收购，是公司调动境内外资源、完全按照国际惯例实施的境外第一单整体股权收购，收购后使公司在水电方面实现跨越式发展，成为国内中小水电第三大运营商。通过产业发展和区域拓展方面有机结合，获取金融创新支持；在发行资产证券化产品、开展售后回租业务融资、发挥财务公司作用延伸供应链金融服务方面取得突破；在利用跨境人民币资金池归集境外子公司人民币资金、运用“投注差”引入境外低成本资金方面获得新成果。

在“十三五”战略规划初稿完成编制的基础上，进一步分析国内国际社会经济形势和国资国企改革与能源电力改革机遇，结合公司实际情况，推进公司“十三五”战略规划编制工作，为实现公司可持续发展能力的稳步提升提供保障，为未来五年公司发展指明方向。启动并完成了环保公司股份改制前期摸底工作；跟踪混合所有制和员工持股的政策走向，积极开展股权激励、员工持股激励机制研究工作。参照国际惯例，注册成立了GENTEK公司，成功完成BVI投资平台的搭建，并推进加纳公司股权整合，理顺产权关系，实现公司在加纳投资价值最大化。

## 4. 提升风险管理水平，有效控制风险

组织开展年度风险辨识与评估，确定公司重点管控的风险点 174 个，并制定重大风险管理策略和应对措施，全面开展内部控制有效性和重大风险管控情况自查及现场检查，提出内控优化建议 51 条；对所属企业全面开展各类审计项目 43 个，强化事后监督，对 18 个项目开展后评价，公司内部审计管理再创佳绩，“全过程跟踪审计创新与实践”审计案例被评为全国百佳审计案例，“环保公司财务收支及财务状况专项审计项目”获深圳市内审机构 2014-2015 年度表扬审计项目；确立了公司大监督机制，监督委员会推行定期报告、专人负责、问题导向、落实整改，成效明显；信息化管理水平不断提升，公司 ERP 系统中的风控一期项目建成并投入使用。

## **5. 持续做好信息披露、投资者关系管理工作，为公司营造良好外部环境**

2015 年，公司按照法律、法规以及中国证监会、深圳证券交易所对上市公司信息披露的监管要求，持续、认真做好信息披露工作，公平、公开、公正地对待所有投资者，真实、准确、完整、及时地披露公司定期和临时公告，帮助投资者更好地判断公司投资价值，维护公司形象。本年度，公司共发布 54 次公告，未出现公告更正情况，连续七年被深圳证券交易所评为“信息披露优秀单位”。

公司通过多种形式开展投资者关系活动，在符合信息披露规则和保守商业秘密的前提下，与投资者、研究机构、监管部门、新闻媒体等所有市场相关方进行及时、有效的信息沟通。公司再次荣获中国上市公司协会“中国最受投资者尊重的百家上市公司”称号。

### **（二）“十二五”时期主要成就**

“十二五”是公司转型发展的关键时期，经过各级管理人员和全体员工的共同努力，公司加快产业布局和区域布局，在质量、效益、结构等方面实现全面优化，综合实力进一步提升。

——**综合实力显著增强，持续创造优异经营业绩。**2011 年至 2015 年累计实现利润 93.62 亿元，累计现金分红 19.38 亿元，五年来公司

年利润增长率和净资产收益增长率均位列全国同行业前列。截至 2015 年底，公司总资产比 2010 年底增长 99.75%，净资产比 2010 年底增长 57.59%。

——**创新商业模式，有序推进产业升级和结构调整。**加大自主开发与收购兼并力度，先后在内蒙古、华东、西南及新疆等区域建立投资管理平台，产业布局拓展到国内 18 个省份和西非加纳；新能源产业已发展成为公司又一重要战略支柱产业。清洁能源占比从十年前的不到 3%提高到 49%。

——**加强技术创新，实现环保产业规模发展。**截至 2015 年底公司建成投产五座垃圾发电厂，日处理垃圾合计 7,050 吨，比 2010 年增加 4,000 吨，同时有 7 个垃圾发电项目陆续开工建设；参与开发建设深圳国际低碳城等项目，迈开了区域能源供应及资源综合利用项目开发的新步伐。

——**实施“走出去”战略，积极拓展海外项目。**与中非发展基金合作，公司首个海外发展战略项目加纳燃机电厂一期成功投入商业运行并取得良好经济效益，对国内非经济性产能战略转移和电力结构调整起到积极示范作用，也为公司进一步拓宽了海外能源开发渠道。

——**深入推进改革创新和运营机制的完善，全面提升内部治理水平。**公司整体上市后续工作取得决定性成果，实现市国资委和华能国际直接持股；在全国电力上市公司中率先发布“公司内部治理指引”；深入开展所属企业三项制度改革；积极推进内部煤炭市场化分配；开展对标管理和岗位研究创新；深化全面风险管理，创新实施联合监督；持续推进信息化建设，公司经营决策效率和公司治理水平持续提升。

“十二五”期间，公司积极把握、主动融入全国和全球能源电力发展大势，成效显著，基本完成“十二五”战略发展规划的各项指标要求，并先后荣获全国先进基层党组织、全国“五一”劳动奖状、全国内部审计先进集体、广东省“五一”劳动奖状、广东省环境保护先进集体、联合国工发组织能源与环境促进事业国际合作奖、联合国工

发组织全球新型城镇化建设新能源示范企业、达沃斯论坛“全球成长型公司”、主板上市公司最佳董事会、最受投资者尊重上市公司、深圳质量建设特别贡献奖、深圳市治污保洁工程领导小组特别奖等荣誉。

成绩的取得来自股东和社会各界关心支持，来自公司全体员工上下团结拼搏、开拓奉献。

## 二、2016 年主要工作安排

2016 年，我们进入了“十三五”发展的新时期。从宏观层面来看，我国经济发展进入新常态，经济增速换挡、结构调整阵痛、动能转换困难相互交织，有效需求乏力和有效供给不足并存，经济下行压力仍然较大，国企改革和电力市场化改革压力与日俱增，电力企业面临的外部环境正在经历着深刻变化。

**首先，市场化改革对发电企业提出了新的考验。**电改呈现出顶层设计、市场机构建设、交易模式探索与基层创新等多地试点、遍地开花、齐头并进的格局。对发电侧而言，火电机组市场化电量将逐年增加，度电效益将明显下降，同时对发电企业的生产管理、市场交易、市场营销等方面提出了新的更高要求，如应对不当将产生巨大影响。

**其次，国家政策和市场环境变化对行业影响越来越大。**新的煤电联动办法已经出台，联动周期为 1 年，煤电电价还存在下调可能；风电、光伏发电将逐步取消补贴，实现平价上网，在运新能源项目电价也存在下调的可能性，部分地区风电、水电限电比较严重；燃煤机组利用小时数将继续下降，电量形势不容乐观。

**再次，节能减排要求继续加码，现有老机组转型升级面临巨大压力。**2015 年 12 月，国家环保部、发改委、能源局联合印发《全面实施燃煤电厂超低排放和节能改造工作方案》，将东部地区原计划 2020 年前完成的超低排放改造任务提前至 2017 年前总体完成；协同安排节能改造，东部地区现役煤电机组平均供电煤耗力争在 2017 年底实现达标；落后产能和不符合相关强制性标准要求机组要实施淘汰。

面对外部诸多不利因素，公司必须突破自身发展瓶颈，如体制机

制、经营模式要有根本性的改变；明确结构调整和转型升级的方向和路径；提升安全管理和风险管控能力；强化金融支撑和科技引领作用。

我们要充分认识未来经营环境的复杂性、工作任务的艰巨性，持续强化“两个战略定位”，继续加强产业布局和区域战略布局，不断推进业务创新、科技创新、体制创新和管理创新等，适应经济发展新常态和电力市场化新形势，拓展公司发展新空间。

2016年是“十三五”规划的开局之年，做好今年的工作非常重要。2016年及今后一段时期主要开展下列工作：

### **（一）确保实现全年各项经济指标**

继续做好安全生产工作。严格执行“五落实五到位”，严格落实“党政同责、一岗双责、失职追责”；做到安全检查、隐患排查常态化；提高应急预案的可操作性、科学性、应急联动能力，不断完善应急管理体系。

进一步强化成本管理意识，从技术、设备、管理等多个方面深挖降低成本的空间。持续深化燃料供应链管理，加强市场分析和预判，推进市场煤采购研究，优化燃料选择，进一步降低采购成本；同时，加强燃气采购的统筹协调，逐步实现联合、集约采购，努力实现燃气供应稳定、成本领先。

积极应对电力市场化改革。新一轮电改进入实施阶段，对发电企业的生产管理、市场交易、市场营销等方面提出了新的更高要求。要主动参与电力市场化改革，加快推进售电公司的组建和正常运转工作，大胆创新营销模式，在协商电价、市场定价中占据优势。

统一思想，转变观念，深刻认识节能减排的重要性和紧迫性，将节能减排作为打造公司核心竞争力，适应电改新形势，决定公司生存发展的核心重要抓手。确保在要求时间内完成各项节能降耗工作，高标准、高要求地完成环保改造和治污保洁工程。

### **（二）深化转型发展，提升公司核心竞争力**

随着公司产业布局和区域布局战略的深入实施，不同类别电力项

目和不同业务板块快速拓展，为公司未来持续稳定发展奠定了基础。但是，部分传统业务竞争优势不明显，部分新兴业务在市场竞争中缺乏核心竞争力的情况也日渐显现。改变这种状况，需要不断深化转型发展，持续提升公司核心竞争力。

一是始终坚持绿色低碳发展战略，持续大力发展低碳清洁能源产业，坚持效益优先的理念，着力推进低碳清洁能源充分利用，合理把握煤电发展节奏，着力提高非水电可再生能源装机比重。

二是继续做大做强公司环保产业，坚持高质量、高标准发展垃圾焚烧处理、污泥处理及工业废水处理业务，加强产业链上下游整合，加大技术创新和研发力度，培育和创建品牌优势。

三是持续优化公司资源配置，扩大产业协同效应，在燃气、金融、物业地产等板块上深入挖潜，着力扩大城市燃气规模，探索和拓展金融服务新业务，盘活和利用现有房地产资源，提高各产业板块的竞争力和协同能力。

### **（三）全面风险管控，加强风险管理和内控体系建设**

健全风险评估常态化机制，确定重点管控的风险点，完善风险应对方案；持续优化内部控制体系，加强制度宣贯和员工培训，发挥内部控制对防范风险的基础作用；加强监督检查，重点关注异地企业；加强对重大决策项目、重要专项资金的全过程跟踪审计，强化对决策规范性、科学性的监督评价，促进提高决策水平，加强对所属企业的管控力度。

启动建立与国际化发展相匹配的境外风险防控体系，加强境外机构和人员安全管理，完善境外安全防范机制和应急预案，最大限度地降低境外经营管理风险；深化公司联合监督运行机制，在公司整体监督机制和方式方法上进行创新，拓展监督的广度和深度，解决存在的共性问题，防范系统性风险；持续提升公司信息化管理水平，为公司风险管控提供系统保障。

### **（四）充分利用资本市场助力转型发展**

加大产业整合与拓展力度，梳理、明晰各分、子公司的产业定位，探索区域公司和产业公司的业务分工模式，加快优化整合风电、太阳能发电和水电等业务类同或重叠的产业公司，组建主业突出、核心竞争力强的产业公司，积极利用资本市场拓展公司各主要业务板块。

以兼并收购作为进入潜在市场区域的重要方式和手段，加大项目并购力度，通过并购和资本运作提升跨领域能力和区域方面的不足，补足短板，迅速抢占市场优质资源。

充分发挥上市公司平台的融资功能，不断优化融资结构、优化资产结构，缓解短期偿债压力，降低财务成本，为产业扩张提供充足的低成本资金支持。

#### **（五）加强机制体制改革和管理创新**

积极推动公司建立市场化经营体制，增强经营发展活力，有效提升资本运营效率；积极探索建立公司、股东与员工三者风险共担、利益共享的长效激励约束机制。在经过充分论证的基础上，制订公司股权、期权等中长期激励机制方案。

进一步优化公司人力资源管理，围绕公司战略规划，梳理发展过程中存在的人力资源管理的深层次问题，着力优化完善组织架构，建立健全人才培养开发机制，改进人才培养手段，为公司发展提供有力的人才、组织保障。建立起市场化薪酬机制，探索实施分类管理，逐步建立与产业性质、行业竞争相适应的薪酬分配制度，加强关键人才薪酬激励，增强关键岗位和核心人才薪酬竞争力。

2016年是公司发展的关键之年，公司上下要持续强化“两个战略定位”，有所取舍，择优投资，不断优化产业布局和区域布局，大力推进业务创新、科技创新、体制创新和管理创新，通过创新适应经济发展新常态和电力市场化新形势，拓展发展新空间，实现公司跨越发展。