

深圳能源集团股份有限公司

二〇一六年度董事会工作报告

第一部分 2016 年攻坚克难，工作亮点突出， 成绩来之不易

2016 年，我国经济增长速度趋缓，供给侧改革促结构优化，经济增长动能转化，电力市场化改革步伐加快，全社会用电量增速低于发电装机容量增速，机组利用小时数一降再降，受煤价、用电量双重挤压，电力企业利润下滑。面对复杂经营环境，公司董事会团结带领各级管理人员和全体员工，及时总结“十二五”改革发展成就和经验，齐心协力抓生产、促发展，经营业绩稳中有升，实现了“十三五”的良好开局。

一、经营业绩好于预期

营业收入稳中有增。2016 年，公司累计实现营业收入（审计数，下同）113.18 亿元，同比增长 1.69%。

成本费用有效控制。2016 年，公司成本费用总额控制为年度预算的 85.67%，六项重点费用合计及各单项费用均严格控制在预算范围内。

利润指标圆满完成。2016 年，公司实现利润总额 20.42 亿元，完成年度计划的 101.80%。

资债结构保持合理。截至 12 月底，公司总资产 608.62 亿元，比年初增长 4.81%，归属于母公司股东权益 216.08 亿元，与年初基本持平，资产负债率 59.21%，低于目前行业平均资产负债率

64.93%，公司的债务状况良好，为下一步跨越式发展奠定了较好基础。

安全生产形势平稳。在生产经营点多面广、战线长、发展不均衡、安全生产管理难度加大的情况下，公司上下高度重视安全生产工作，紧抓安全这根弦不放松，2016年公司安全生产形势平稳，未发生一般及以上安全生产事故。

二、公司治理合规高效

2016年，公司董事会认真履行决策职能，各位董事勤勉尽责，为公司的科学决策和规范运作做了大量工作，促进了公司健康快速发展。

2016年，公司召开了16次董事会会议，主要议题包括修改公司章程、重要人事变更、分红方案、重大项目投资、重大担保及完善内控制度等，规范、高效地对公司经营和发展中的重大事项进行了审议和决策，审议的67项议案全部获得通过并有效执行；召开了5次股东大会，审议的18项议案全部获得通过并有效执行；召开了11次董事会专门委员会会议，对公司未来发展战略、重大项目投资、董事会补选、经营班子聘任、年审会计师选聘、审计工作部署、内部风险控制以及薪酬方案等进行了审议，为董事会决策提供了切实可行的意见和建议，优化了公司决策机制，提高了决策效能。

公司十分重视股东回报，2016年实施2015年度每10股派发现金2元的分红方案，现金分红金额占合并报表中归属母公司股东净利润的比例为44.29%。

2016年，公司根据证券监管要求，及时、规范地编制和披

露定期报告与临时公告，全年披露信息公告 64 项，未出现更正或被监管机构、媒体质疑的情况，连续 8 年被深圳证券交易所评为“信息披露优秀单位”。积极开展投资者关系活动，全年接待机构投资者调研 20 批次，参加 3 次证券机构组织的投资策略会，书面回答投资者咨询问题 189 个，公司决策事项均得到投资者的理解和支持。

三、“十三五”规划迈向新目标

公司高度重视“十三五”规划的编制工作，早起步、快动手，2016 年 9 月“十三五”规划通过了专家评审，与会 16 位行业顶级专家高度评价，一致认为该规划水平高、质量好、符合公司发展实际。规划明确以“创新、协调、绿色、开放、共享”为发展理念，确立了一个战略定位，即成为具有创新力和竞争力的低碳电力供应商领跑者和城市固废综合解决方案的技术提供商和投资商；实现“两个转变”，即从单一发电企业向综合性能能源企业转变，从地区性企业向区域性、全国型乃至跨国型企业转变；打造“三轮两翼”产业体系，即在有效增长的基础上，逐步构建以能源电力、能源环保及能源燃气为核心业务，能源资本、能源置地为支撑业务的协同发展产业体系。

四、节能减排、技术改造成效显著

公司高度重视节能减排工作，成立专项领导小组，积极推进有关工作，编制修订了《煤电节能减排升级与改造行动计划(2014-2020 年)》，目前 10 台燃煤机组全部完成超低排放改造，其中 9 台已通过超低排放环保验收，并获得超低排放优惠电价。加快实施节能降耗技术改造，在煤电上网电量同比下降 3.6%的情

况下，公司 2016 年平均供电煤耗率仍与上年持平，节能降耗工作成效显著。所属燃煤电厂脱硫系统投运率均达到 100%，脱硫效率 98.23%，综合脱硝效率 87.8%，烟气排放检测合格率 100%，远优于国标、省标要求，为广东省、深圳市完成年度减排任务、提高大气环境质量作出了重要贡献，按照时间进度完成全部治污保洁任务。

五、投资项目、创新发展稳步推进

2016 年，公司可再生板块新增装机 26 万千瓦，特别是太阳能项目，成功抢抓电价时间窗口期，较好保障了项目收益；环保板块做大做强，目前在建 7 个垃圾焚烧发电项目；燃气板块的城市燃气年供气量达到 9,784 万立方米。海外发展有了新突破，参与巴新拉姆二期 18 万千瓦水电项目全球招标并成功胜出中标，获得公司首个国际市场化竞争项目。制定出台《关于推动科技创新工作的意见》，进一步加快创新发展步伐。2016 年公司新增发明专利和实用新型专利合计 11 项。资源开发公司也被列为国家级高新技术企业，其煤化工废水零排放及结晶盐资源化利用中试项目获得圆满成功。积极开展岗位创新工作，畅通员工职业晋升通道，增设“技术序列”，员工特长和潜能得到充分发挥。

六、合规风控工作进一步深入

随着区域布局和行业布局逐步深化，公司管控范围不断加大，相应的风险点也在增加。公司坚持有效管控和稳健经营，建立健全风险评估机制，强化重大风险管理，强调对非常规和关系企业整体生存发展的重大风险预测管控，加强风控考核工

作。全年重点管控影响公司发展的 10 大风险，对公司总部和 28 家所属企业常态化开展年度风险评估与应对工作，对新建和营运企业分设风控考核指标。全年风险管控情况良好，无可控类重大风险损失事件发生。2016 年，公司组织内控有效性自查和现场检查，未发现重大和重要缺陷，内控一般缺陷已整改完毕。

七、精准扶贫践行社会责任

公司坚持企业应当具有社会责任感和公益心，切实履行社会责任。2016 年，公司大力实施精准扶贫，重物质帮扶更重思想帮扶，积极帮扶河源市龙川县南坑村，帮助设立农业发展有限公司，初步形成“公司+基地+农户”的扶贫长效造血机制，彻底根治贫困顽疾，圆满完成第一年 17 户 43 人 35%的脱贫目标。

2016 年，公司在经营业绩、节能减排、投资项目等各方面取得突破，创新发展、合规风控等工作取得阶段成就，完成了经营目标任务。成绩的取得来之不易，是各级领导、股东单位关心支持的结果，是公司上下团结拼搏、务实进取的结果。在此，我谨向长期以来关心支持公司改革发展的各级领导、股东单位，向为公司事业付出辛勤劳动、作出突出贡献的领导，特别是以前任高自民董事长为班长的领导班子表示衷心的感谢！也向公司各级管理人员和全体员工表示衷心的感谢和崇高的敬意！

在肯定成绩的同时，我们也该清醒地认识到，公司在电力市场改革、成本费用、安全生产、项目拓展、发展后劲和内部

体制机制改革等方面正面临很多困难和问题。这些困难在一定时间内都会制约公司的发展，这些问题都需要在将来的工作中破局、克服、解决。

第二部分 转变观念，真抓实干，力争 2017 年工作再创新佳绩

2017 年是实施“十三五”规划的重要一年，也是公司全面深化改革、创新驱动发展的“深化管理年”。今年公司的总体工作思路是：贯彻落实市委、市政府及市国资委、股东单位的决策部署和工作要求，以战略实施为引领，以改革创新为动力，坚持“深圳质量”、“深圳标准”，重点深化绩效考核、作风建设、人才队伍建设、廉政建设等方面的管理，积极推进安全生产、提质增效、产业发展、资本运作、深化改革、科技创新、企业文化建设等重点难点工作，确保完成全年生产经营任务，努力开创公司改革发展新局面，推动公司健康可持续发展，为深圳加快建成现代化国际化创新型城市和国际科技、产业创新中心作出应有贡献。将重点做好以下四个方面的工作。

一、凝聚共识，直面挑战，落实规划，全力推进企业转型

（一）转变观念，主动适应变化，实现可持续发展

“十三五”期间，能源行业将进入一个中低速增长期，面对今后的发展趋势，公司上下应充分认识转变观念的重要性和紧迫性，直面挑战，主动适应能源行业发展新常态，推动公司由以生产为导向注重内部管理型的企业转向以市场为导向适应外部环境变化的市场竞争型企业，逐步从能源供应商向能源

解决方案提供商转变。抓住发展中的机会，积极进取，勇于创新，将公司推上一条健康可持续发展之路。

（二）安全生产，增收降本，强化考核，提高企业竞争力

第一，牢固树立安全发展理念，依法强化安全生产主体责任和“红线”意识，严格落实“党政同责、一岗双责、失职追责”要求，与企业经营工作同规划、同部署、同推进、同考核，把安全工作抓细、抓实、抓出成效。**第二**，一方面应努力增收，发电企业总的原则是度电必争，只要在确定边界收益为正的情况下，都应尽量争取，同时，争取在建项目尽快投产，增加收益；另一方面应深入挖潜降本，公司将集中采购煤炭、燃气和大宗物资，重新优化整个燃料采购过程，降低采购成本和库存费用，通过优化融资安排，降低财务费用支出。**第三**，强化考核提升绩效，根据不同企业的业务特点和工作重点，科学选取关键绩效考核指标，强化考核结果的正态分布，避免平均主义，严格按照绩效考核结果兑现奖惩。

（三）创新商业模式，提升投资效率，优化产业布局 and 区域布局

一是做优增量，做活存量，坚持以战略为主线，以效益为中心，按照有进有退的原则，根据市场变化情况适时进行调整，进而优化资产结构，提高资产质量，努力提升公司价值。**二是**处理好速度与质量、短期与长期的关系，合理确定项目运营、建设和储备的关系，保证公司稳定可持续发展，保证公司收益的平滑与稳定，满足投资者对公司回报的要求。**三是**利用好境外和境内两个市场。对于境外市场，积极推动项目的过程中将

注意风险可控。对于境内市场，将集中开发重点区域和发达地区的项目，慎重发展电力资源过剩、当地消纳和外送存在问题的项目。**四是**产业市场与资本市场并重。在产业市场方面，我们既考虑纵向，也将考虑横向，纵向将按照国家能源局“十三五”规划要求，将综合服务和方案提供向下游延伸，做长产业链条；横向将做好产业协同，加强与相关产业的战略合作，做大产业主体。在开拓产业项目的同时，积极关注资本市场，大力推进内部资源整合和外部并购，全力实施“资源资产化、资产资本化、资本证券化”战略。

（四）加强科技创新，实施创新驱动，为公司持续健康发展增添动力

一是完善科技创新体系，实现各种创新要素的全面协调和优化配置。**二是**着力打造平台筑巢引凤。实现公司创新平台与高等院校、科研机构的资源互动和智力共享，建立开放、竞争的人才机制，吸引和培养“技术领军人才”等行业高端人才，切实增强公司自主创新能力。**三是**探索建立科技创新激励机制。从公司自身产业特征出发，以高效、环保、节能为科技创新方向，着力提升核心技术自主创新水平，加强对科技创新成果的产业化应用，加大废水零排放、垃圾焚烧、水处理、节能减排等相关技术的市场推广力度，培育壮大创新型产业，为公司创造新的利润增长点。

二、加快管控、架构的顶层设计，强化作风、机制建设，为公司改革发展创造良好内部环境

（一）优化管控模式和组织架构，适应公司发展大局

公司在 2008 年整体上市时，根据当时的公司规模和产业集聚度，确立了以操作型管控为主的“战略+操作”管控模式，为公司近十年的持续快速发展提供了有力支撑。近年来，公司加快战略转型发展，积极拓展产业布局和区域布局，已经逐步由区域性发电企业向全国性、国际化的综合能源企业发展，形成了能源电力、环保、燃气等相关产业综合发展的格局，公司组织管控的深度及广度发生了很大变化，现有的管控模式和组织架构难以适应形势发展需要，应尽快做出改革和调整。按照“十三五”战略发展规划，公司就组织管控改革和调整进行了深入调研和专题研究。针对新形势下公司产业多元化、跨区域发展的步伐日益加快，在继续实行强总部和集约化管理的同时，计划适度实行层级分权，根据条件逐步建立“集团公司—产业板块—经营单位”三级管控体系，稳步转向以战略型管控为主的管控模式。在“放得下、接得住、管得好”前提下，对相对成熟的板块逐步放权。

（二）加强总部能力，强化管理，提升整体效率

强有力的总部是做好各项工作的基础。**第一**，根据管控模式的调整，适时修订公司相关制度，以适应公司发展的需要，确保公司规范运行。同时将强化制度的执行，做到有令必行，有禁必止，违规必究。**第二**，总部将加强为基层服务的意识，主动帮助企业解决问题，多发挥信息系统的作用，将强化督查督办机制，提高整体工作效率和质量。**第三**，总部人员将加强能力建设，提升综合素质，增强责任担当意识，大力发扬“马上就办、抓铁有痕”的作风，切实增强执行力，这是各项工作

有序推进的保证。

（三）加强机制支持和保障，激发干部队伍事业热情

将建立分级授权体系，进一步明确各个单位的业务范围，明确每个岗位的职责权限，避免界限模糊、业务交叉和管理内耗。在此基础上，实行严格的“授权留责”，增强各层级的责任感，调动各层级的积极性，激发内部动力，提高整体效率和效益。同时建立支持改革创新容错纠错机制，对符合深化改革方向、符合企业发展需要、符合民主决策程序、没有违反禁止性规定、没有谋取个人私利、没有造成严重后果的，经综合评估后可免予责任追究或从轻、减轻处理，为担当者担当、为干事者撑腰，鼓励大家干事创业、积极作为。

（四）防范风险，规范运作，为公司可持续发展保驾护航

公司将围绕 2017 年总体工作思路，保持风险管理常态化，加强重大风险管控，提升各企业自主管理风险的能力，为公司全年经营目标的实现提供支撑。继续以风险辨识与评估为基础，组织开展风险评估；持续优化内部控制体系，切实发挥内部控制对防范风险的基础作用；对重大风险作过程监控，加快制定应对措施，确保其在可控范围之内；在所属企业推广搭建风控信息化平台，实现风险管理信息化、标准化和规范化。

三、强化人才队伍建设，为公司改革发展提供智力支持

（一）下大力气加强干部梯队建设

一是建立后备人才选拔培养机制，建立素质优良、业绩突出、专业配套、结构合理的后备人才队伍；二是将建立完善人才流动机制，推动干部交流常态化，为年轻干部提供更多的施

展才华的舞台和多岗位锻炼的机会，应“搭台子”、“给位置”，更应“压担子”、“指路子”，加快年轻干部的成长成才；三是将合理提高各类人才进入公司的招录标准和专业针对性，随着公司战略转型、产业协同的加快推进和“走出去”战略的深入实施，我们不但需要更多专业技术人才，还需大批具有不同知识背景、创新意识和国际视野的既懂技术又善管理的复合型人才。公司将从制度安排和机制设计方面进一步为艰苦岗位提供成长空间、发展机会和更具竞争力的薪酬待遇。

（二）加快人才培养体系建设

为适应公司未来业务发展需求，将加大培训方面的力度，在总体战略规划框架下编制人才培养中长期规划，研究制定科学合理的各类人才能力模型和评价标准，构建完善的培训课程体系 and 制度体系。一是利用外部力量，采取“请进来、送出去”的办法，与高校、培训机构进行合作，进行专题培训，补齐短板，提升专项能力。二是发挥公司自身优势，创造条件筹划创办“深能大学”，协同建设“深能党校”、“深能领导力发展中心”等内训机构，由内部各级管理和技术人员进行授课，提升总体综合能力。引进并建立“培训—考核—授权—上岗”的全周期培训理念与运作机制，促进员工系统地、持续地提升综合素质，培养复合型人才，形成人才成长的良性体制和机制。

（三）薪酬改革助力人才成长

一是与市场对标，引导各单位合理确定岗位编制和人员配备，提高薪酬竞争力，缩小与竞争企业之间的薪酬差距。二是试点实施“特殊人才、特殊政策”，薪酬政策向稀缺、核心岗

位倾斜，保持员工队伍稳定和工作积极性。三是积极探索员工持股、股权激励等长效激励方式，实现股东、员工、投资者各方利益共赢。

（四）试点开展经营管理人员市场化选聘

在公司所属企业中试点开展经营管理人员市场化选聘工作，探索建立市场化选人用人新机制和职业经理人制度，实行聘任制和契约化管理，坚持业绩导向、按绩取酬，进一步激发所属企业领导班子和经营管理者干事创业的热情和活力。

四、深入开展节能环保和关爱帮扶，落实企业社会责任

公司 2017 年将继续坚持绿色低碳发展理念，把节能减排、治污保洁贯穿于发展和生产经营的全过程。一是周密部署节能减排方案，确保如期完成国家燃煤电厂超低排放和节能改造目标。二是做好已改造机组的运行维护，确保满足节能环保要求。三是集中精力和资源，着力推进节能减排重点项目。四是优化完善节能减排管理制度，鼓励所属企业开发运用节能减排技术，降低能耗水平。

大力实施关爱帮扶，全力推进精准扶贫工作，不断增强帮扶对象河源龙川南坑村的造血功能，增加村集体收入，确保公司对口龙川南坑村 3 年脱贫攻坚任务全面完成。

2017 年是实施“十三五”规划的重要一年。新的蓝图已经描绘，新的征程已经开启，让我们凝聚智慧力量，进一步解放思想、实事求是，改革创新、攻坚克难，努力开创公司持续健康发展新篇章！