

深圳能源集团股份有限公司 二〇一七年度董事会工作报告

第一部分 2017 年工作回顾

2017 年，公司在外部经营环境日趋复杂与严峻，经营发展面临巨大压力的情况下，迎难而上、主动作为，以战略实施为引领，以改革创新为动力，全面实施“深化管理年”各项措施，大力开展“增收节支、降本增效”各项工作，在质量、结构、布局等方面持续优化，项目发展和产业布局不断取得新突破，朝着“十三五”战略目标又迈进了一大步。

一、攻坚克难，经营指标优于行业水平

（一）经营成果来之不易。公司全年实现上网电量 289.78 亿千瓦时，同比增加 20.56%，实现营业收入 155.46 亿元，同比增加 37.35%，创历史新高。实现利润 13.07 亿元，同比下降 35.97%，全年投资活动净流出 112.70 亿元，同比上升 75.90%。公司通过大力开展“增收节支、降本增效”工作、积极盘活存量资产，努力冲抵煤炭价格上涨、市场竞价交易让利、参股煤电企业利润下降、财务费用增加等不利因素的影响，有效缓解了利润下降压力，公司主要指标好于同行业平均水平。

（二）资产状况持续向好。公司资产总量继续增加，截至 2017 年底，公司总资产 772.31 亿元，较年初增长 26.90%，资产负债率 67.99%，归属于母公司股东权益 213.41 亿元，与年初基本持平，保证了资产的保值增值，维护了股东利益。2017

年通过公司增资和自身努力,实现丰达电厂自投产以来首次盈利,逐步走出困境,提前完成扭亏目标。

(三)安全生产态势平稳。公司认真落实安全生产主体责任,领导班子靠前指挥,按“党政同责、一岗双责、失职追责”的要求,建立健全安全生产管理制度,夯实安全管理基础,顺利完成十九大、全国“两会”等重要时期的保供电任务。全年未发生责任性较大及以上安全生产事故,各项安全指标均满足考核要求。

二、勤勉尽职,公司治理规范高效

(一)董事会运作规范。2017年,公司董事会认真履行《公司法》、公司《章程》赋予的职责,充分发挥了董事会的应有作用。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。

2017年,公司召开了15次董事会会议,议题涉及重要人事任免、分红方案、重大项目投资与并购、重大担保、申请发行公司债及管控模式改革等,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92项议案全部获得通过并有效执行;召开了9次股东大会,审议的31项议案全部获得通过并有效执行;召开了12次董事会专门委员会会议,对公司“十三五”战略发展规划、重大投资并购项目、董事补选、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。

(二)信息披露严谨规范。2017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 92 项，未出现更正或被监管机构、媒体质疑的情况，连续 9 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 7 次，书面回答投资者咨询问题 407 项，为公司在资本市场树立了良好的企业形象。

（三）自觉履行社会责任。公司十分重视股东回报，2017 年实施 2016 年度每 10 股派发现金 1.5 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 44.15%，维持了较高股利支付率。全力推进精准扶贫工作，坚持个体扶贫与村集体共同致富相结合，成立龙川县首家扶贫村办企业，初步形成“公司+基地+农户”的扶贫长效造血机制。圆满完成节能减排和生态文明建设考核任务，燃煤机组全部完成超低排放改造，所属电厂污染物排放指标完全达到国家标准。

三、落实规划，转型发展取得新成效

（一）主业板块齐头并进，提升可持续发展能力。公司电力板块全年新增装机 192.6 万千瓦，增长 20.34%，新增核准项目容量 514 万千瓦，特别是河源二期项目获得省发改委核准，为公司电力主业保持稳定发展提供了保障。环保板块垃圾处理量达到 7,850 吨/日，在建项目处理能力约 14,200 吨/日。燃气板块大力拓展市场，年供气量达 15,055 万立方米。

（二）结构调整初见成效，新能源与传统能源平分秋色。煤电、气电、可再生能源、环保、城市燃气利润占比分别为 32.00%、26.34%、38.09%、10.00%、2.07%，可再生能源和环保利润比重

达到 48.09%，转型发展成效明显。利润来源多元化，有效地分散了风险，凸显了公司抵御风险能力，增强了公司竞争力。

四、多措并举，引领企业发展方式转变

（一）项目发展由自主开发为主向自主开发和并购结合转变。全年并购项目 15 个，并购金额 34.89 亿元。完成对禄劝临亚 9.9 万千瓦水电项目，阿特斯国内 11 万千瓦光伏项目以及潮州、赵县、舟山城市燃气等一批重点项目的收购。参与巴新拉姆二期水电项目全球招标并成功胜出，该项目作为深圳市国有控股上市公司海外投资金额最大的项目，将纳入我国“一带一路”沿线国家重点建设项目。中标美国阿特斯光伏电站项目，如顺利通过美国外资投资委员会审批，将成为中国企业在美国可再生能源领域的最大一单并购。

（二）科技创新引领企业打开新局面。召开公司首次创新工作大会，成立能源创新研究院，建立健全科技创新及容错纠错制度，加快创新发展步伐。环保公司“利用自主研发 WIS 系统实施生产标准化管理的实践经验”荣获 2017 年全国“质量标杆”，为全国行业首例。深能合和电力“多能互补节能减排工程中心”获广东省认定，资源开发公司获准设立市级博士后创新实践基地，公司创新平台增至 6 个。新获专利共 42 项，主编参编垃圾焚烧发电国家行业标准 24 项，占行业标准的 60%，为美丽中国、美丽深圳提供了“深能方案”，贡献了“深能力量”。

五、深化改革，企业发展迈开新步伐

全面实施管控模式改革，完成总部组织架构调整，出台《产

业平台事权授权方案（试行）》，逐步建立“公司总部-产业平台-经营单位”三级管控体系。优化制度流程，建立分级负责、分级决策体系，公司决策速度和管理效率进一步提高。强化人才战略，打通专家工程师通道，建立专家工作室，实施“优才计划”，加快培养骨干专业人员和综合性管理人才。优化绩效考核方式，对年度绩效考核结果采取强制正态分布，进一步体现绩效考核的公正性和合理性。

2017年，公司先后荣获能源企业全球竞争力500强、中国服务业企业500强、广东省企业500强、深圳百强企业、深圳市上市公司信息披露十佳与公司治理十佳、深圳市生态文明建设考核优秀单位、最佳碳金融创新奖等荣誉称号。成绩的取得来之不易，是各级领导和社会各界关心支持的结果，是公司上下团结拼搏、务实进取的结果。在此，我代表董事会向长期以来关心支持深圳能源改革发展的各级领导和全体股东，向为公司转型发展事业付出辛勤劳动、作出突出贡献的各级管理人员及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，我国经济正处在增长速度换挡期、结构调整阵痛期、前期政策消化期“三期叠加”阶段，电力行业自2008年后再次进入“低谷期”，预计整个“十三五”期间，发电企业都将面临经营发展的严峻形势。面对严峻形势，我们应保持战略定力，秉承“责任引航、绿色发展”的核心价值观，争做低碳清洁能源和城市环境治理的领跑者，推动公司从单一发电企业向以电力、环保、城市燃

气为主的综合能源企业转变，从地区企业向全国性、国际化企业转变。研究战略对策，采取有力措施，在有效增长基础上，建成以能源电力、能源环保、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。始终保持公司绿色、稳健、可持续发展，将公司打造成为具有绿色低碳特色、具有相当规模和竞争力的国际化综合能源企业。

第二部分 2018 年工作部署

2018 年是全面贯彻党的十九大精神的开局之年，是改革开放 40 周年，也是公司“十三五”规划承前启后的关键之年。我们把 2018 年确定为“管理提升年”，今年和今后一段时期工作的总体思路是：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面深入学习贯彻党的十九大精神，切实把思想和行动统一到市委市政府、市国资委和股东单位的各项决策部署上来，聚焦低碳清洁能源和城市环境治理两个战略定位，加快实施“两个转型”。坚持战略导向，坚持精细化管理，坚持创新驱动，坚持深化改革，坚持文化引领，通过管理提升发展质量和发展效益，实现有质量、可持续的稳定增长，为深圳“率先建设社会主义现代化先行区”作出应有的贡献。将重点做好以下六个方面的工作。

一、加强风险防范，夯实发展基石

（一）严控安全风险。全面提升安全精细化管理水平，切实做到把安全生产真正放到心上、扛在肩上、抓在手上、落实到行动上，真正做实安全生产管理工作。牢固树立“培训不到

位就是隐患”的理念，开展全员安全生产培训，对安全履责能力不满足要求的人员将严格落实离岗培训、诫勉谈话等措施。

（二）严防资金链风险。高度重视企业资金和债务风险，加强现金流管理，防止资金链断裂。一方面要积极跟踪国家货币政策和金融市场形势变化带来的风险，超前制定防范措施，根据项目发展情况适时启动股权融资，补充资本金，增强发展后劲，多渠道满足公司发展资金需求；另一方面将加大公司所属企业的资金集中管理力度，主动进行现金管理，创造更多资金效益。

（三）严防投资风险。一是将特别注重避免参股项目风险，把有限资金投到符合国家产业政策和公司战略方向的项目上。二是将加强防范“走出去”风险，完善海外项目管理机制，优化决策投资程序，加强项目评估支撑体系建设，健全完善前期开发制度，强化对海外企业的监管，提高运营管理水平。保证风险可控、收益可期。

（四）防范法律风险。开展法治文化建设示范企业创建活动，加强法治教育，将法治文化融入到企业文化、职工工作和生活中，促进法律管理与经营管理的深度融合；加大规章制度、经济合同、重要决策三项法律审核把关力度，做好法律风险防范。

二、坚持战略导向，提高发展质量

（一）把握好规模、效益的关系，通过“加法、减法、乘法”，合理配置资源。公司仍处于转型发展的关键时期，既不能单纯追求规模而盲目扩张，更不能机械求稳无所作为，有

必要结合国家政策、行业形势，对公司“十三五”规划进行中期评估、调整，对公司在建和储备项目进行检视梳理，把握好投资节奏，优化发展思路、布局和建设时序，平衡好规模和效益的关系。同时，将做好“加法”，对符合公司战略定位和投资效益，且风险可控、路径明晰的产业和项目，要加大投资力度，积极推进；也将做好“减法”，对不符合公司战略、收益较低以及给公司造成负面影响的资产，将加大退出力度；更将做好“乘法”，在公司间接融资能力受资产负债率影响的情况下，加大直接融资力度，通过盘活现有项目，引进战略投资者，用更少的资本控制更多资产，利用多种资本手段撬动更大产业，推动公司做大做强。

（二）树牢绿色发展理念，坚持低碳发展道路，建设“美丽中国”。清洁低碳、安全高效已成为全球能源产业发展不可逆转的大趋势，我国进一步强调把生态文明建设放在突出地位，面对新时代新形势，公司发展要融入国家生态文明建设各方面和全过程。第一将生态文明建设摆在重要位置，通过优化施工管理和工序，力争早日完成东部、宝安、南山三个垃圾焚烧发电项目及宝安填埋场一期渗滤液项目，实现深圳市政府今年对公司生态文明建设考核目标。第二按照“三轮两翼”战略，布局建设一批高效天然气电厂和热电联产项目，在消纳能力强的地区积极发展风、光、水电项目，继续做强做大能源环保、能源燃气产业，加快发展垃圾焚烧发电、污泥处理及工业废水处理项目。第三有序介入分布式能源项目，构建清洁能源高效利用新模式，加快推进广安深广工业园等分布式能源项目，探索

分布式能源发展的商业模式、技术路径和管理标准，形成项目建设、运营标准，并加以复制推广。

（三）抓住国家战略发展机遇，用好国内国外两个市场，打造国际化综合能源企业。第一围绕京津冀协同发展、粤港澳大湾区、长江经济带、美丽中国、振兴乡村等国家战略，顺应国家、广东省能源发展规划，继续深入推进公司产业布局 and 区域布局，着力优化产业结构和能源结构，着力夯实区域平台公司的项目开发、建设和运营能力。第二拓宽加长产业链条。探索上游垃圾集运一体化业务和垃圾焚烧发电运维服务输出。积极关注与公司产业链相关的部分制造业领域，寻找有利时机切入。第三继续推进国际化。面向“一带一路”沿线国家，加速境外优质产业战略布局。立足现有海外项目，加快探索从产能输出向产品、技术、标准、管理和服务一体化输出转变。

（四）内引外联，打破条块分割，横向整合资源，发挥产业协同作用。一是引导内部各业务板块之间做好产业协同。着力推进“三轮”主业与“两翼”辅业的战略协同、业务协同和财务协同，形成辅业有效服务于主业的发展新业态。有效盘活存量资产，按照“有所为、有所不为”的原则，提高资产收益率和流动性，集中有限资源和资金，发展公司核心资产和核心能力，重点是符合国家政策、符合公司战略、具有发展前景的项目。二是做好对外战略协同。加强与市属单位、企业等的合作，在战略规划、空间布局、业务拓展、信息共享等方面协同发展，实现优势互补、风险共担、利益共享。实施联合出海，在“走出去”时寻找合作伙伴，减少风险、实现共赢。

三、坚持精细管理，提高运营质量

(一)突出抓好提质增效。第一对标先进，提升质量管理。按照卓越质量标准开展对标管理，切实提高公司质量管理水平和核心竞争力。对标行业、对标市场，建立先进指标体系和考核标准，通过与市场对标，切实提高新能源、水电、环保板块收益率。第二降本增效，提升企业效益。电力企业提供的是一种同质化产品，成本水平越低，市场竞价的主动权就越高。以降本增效为重要抓手，持续推进全员全方位精细化管理，不断提升经营管理水平，提高企业运行的质量效益。第三注重实效，重点考核短板。找准影响企业效益的最短一块木板，集中力量加以突破、解决，促使降本增效工作落到实处、取得实效。

(二)全面提升工程质量。一是继续坚持高标准设计。坚持“设计节约就是最大的节约”理念，把握前瞻性、科学性和世界一流标准，从设计源头抓质量管理，实现设计出效益。项目建设不能盲目追求“高大上”，针对不同区域、不同类型的项目分等级制定设计标准，在满足安全要求、环保要求和用户需求的前提下，最大限度提高项目回报率。二是继续坚持高质量建设。今年在建项目共计 53 个，分布在全国 11 个省份，公司将立足百年大计，通过工程建设标准化、质量精细化、管理信息化，实现安全、质量、造价、进度全过程全方位动态管理，全力打造优质工程、精品工程。

(三)加快智慧能源建设。一是积极利用云计算、物联网大数据和人工智能等信息技术，通过推进“智慧电厂”建设，实现安全管控可视化、信息传输网络化、数据分析智能化、决

策系统科学化、运行控制最优化，提高管理效率，提升绩效，全力打造“智慧型能源企业”。二是针对新能源项目点多面广的特点，加大远程监控中心建设，并针对燃煤燃机电厂设备实施全生命周期管理。

四、坚持创新驱动，提高增长质量

（一）围绕产业发展、商业模式、技术进步，突出创新主攻方向。第一实施产业创新。立足培育公司新的产业方向，积极探索发展智能微电网、分布式能源、污泥处理、工业废水处理、产学研特色小镇等新兴业态。第二开展商业模式创新。梳理产业链，主动介入价值空间较大的产业。拓展产业链条，发挥好产业链上下游的协同效益，创新融资模式，用好金融政策，加大产业基金运作力度。第三加大技术创新。立足已取得的国家发明专利，大力推广废水零排放、城市固废处理、节能减排等相关技术，梳理、引进近年来“蓝天奖”优秀获奖技术，转化一批具有自主知识产权、能够提升公司核心竞争力、推动公司经营发展提质增效和转型升级的科研成果。

（二）加强创新平台培育，形成创新工作体系。一方面建设能源创新研究院这一智库，配齐配强力量，将独立研究与开放合作相结合，技术创新与项目试点相促进，加强对国家政策、产业发展趋势、新商业模式、新技术的研究，为公司战略决策提供政策和技术支持。同时，加大国际合作和交流力度。通过ITPC等具有一定国际影响力的平台，把握前沿动态，推动公司国际化进程。另一方面，继续依托环保公司和资源开发公司在国内固废处理行业和水处理行业的技术领先优势，加大科研

平台建设和研发投入，优化科研资源配置，择机整合现有相关科研平台，着力打造具有国内领先水平的科技研发创新平台。同时，加快规划建设其他产业板块的科研、实验和示范基地，在各专业、各业务板块重点培养“专业大师”和“技术大拿”，并深入开展岗位研究创新，鼓励广大员工立足本职工作，积极开展小发明、小创造、小革新。

（三）加大创新研发投入。用足用活各项优惠政策和财政支持，设立创新专项资金预算，加大创新投入。进一步加强与高等院校、科研机构、优势企业和其他战略投资者的对接，引入社会资本开展联合创新，推动形成多元化、多渠道、多层次的科技创新投入体系，形成不断加大研发投入的良性机制。

五、坚持深化改革，创新发展机制

（一）大力推进企业改革。一是深化战略管控体系改革。进一步理顺产业平台和区域公司管控模式，完善平台公司授权方案，健全分级决策、分级负责、分级管理的高效管控体系，确保“放得下、接得住、管得好”。二是加大混合所有制改革力度。坚持应改则改、能混则混，大力推进试点企业的混改工作。对新开发项目，将在保持控股权的前提下，积极引入战略投资者、财务投资者，放大资本功能。

（二）大力推进激励约束机制建设。第一构建长短结合、激励与约束并重、利益分配与长期价值创造相统一的长效激励机制，推动管理层和核心骨干员工持股。第二探索建立科技创新、项目开发利益捆绑机制，在完善项目收益评估的基础上，对项目开发核心团队进行重点奖励。第三强化目标导向，充分

发挥绩效考核的激励作用，突出考核差异化，考核结果直接与职务晋升、薪酬调整挂钩，维护和激发干事创业者的积极性。

（三）大力推进人才队伍建设。第一加强领导班子建设。着力加强领导班子的政治、本领、作风、廉洁建设，以永不懈怠、一往无前的精神状态，带领企业攻坚克难，完成目标。第二加强人才梯队建设。继续推进“优才计划”，加大社会招聘力度，推动人才由公司内部循环向系统内外开放循环转变。推动干部交流常态化，建立外派干部定期轮换机制，建立数量充足、结构合理、素质较高的后备人才队伍。第三拓宽人才成长渠道。全面施行“专家工程师”技术系列双通道机制，着力解决生产技术人员职业发展等问题，为员工提供更多的施展才华的舞台和多岗位锻炼的机会。

六、坚持文化引领，焕发发展活力

（一）增强员工的使命感。创新开展各类教育实践活动，引导员工认清企业转型发展面临的新形势新任务，将思想行动统一到公司各项决策部署上来，把力量汇聚到岗位争先上来，为企业各个阶段性目标的实现打下坚实的人力资源基础。

（二）增强员工的执行力。要加强内部责任制落实，严格按照责任书目标，对公司、部门、岗位进行多层次考核，做到每个人都对指标负责；杜绝推诿扯皮、敷衍塞责，杜绝回避问题、上交矛盾，强化主动服务意识。主动帮助企业解决问题，不搞形式主义，不搞“以文件落实文件、以会议落实会议”，提升工作效能。

（三）增强员工幸福感。要关心员工个人成长。加快建设

公司培训体系，筹划创办“深能大学”，促进员工持续提升综合素质，大力实施员工关爱。推动“5H 能源关爱文化”建设（即暖心 heart、健康 health、和谐 harmony、幸福 happiness、家庭 home），提升员工获得感，丰富员工业余文化生活。统筹开展各类职工参与热情高、覆盖面广的业余文化活动，提高全体员工的精神活力，增强团队凝聚力，彰显企业形象。

2018 年是公司管理提升的关键一年，让我们更加坚定理想信念，保持战略定力，在更深层次、更高水平、更大格局上推动企业转型发展，不断增强创新力和竞争力，勇当市场竞争的进取者、改革发展的先行者、行业进步的领跑者，为打造具有竞争力的国际化综合能源企业而不懈奋斗！