

广州发展集团股份有限公司

广州发展集团股份有限公司 2017 年度董事会工作报告

2017 年，我国供给侧结构性改革及能源市场化改革持续深化，国家能源政策发生重大变化。公司紧紧围绕“十三五”发展规划及年度经营目标，开拓进取，攻坚克难，生产经营情况整体保持稳定，并在业务开拓、创新发展、投资建设、降本增效、基础管理等方面取得显著成效。

一、公司基本情况

（一）公司简介

公司于 1997 年 7 月 18 日在上海证券交易所挂牌上市，截至 2017 年 12 月 31 日，总股本 272,620 万股。公司从事综合能源业务投资开发和经营，以及能源金融业务，为客户提供电力、煤炭、天然气、蒸汽、成品油等能源产品，同时提供天然气、煤炭和油品装卸、运输和储存服务。金融业务主要为能源产业发展提供金融支持，实现产融结合。

（二）经营数据

截至 2017 年 12 月 31 日，广州发展注册资本 27.26 亿元，总资产 385.49 亿元。2017 年实现营业总收入 247.98 亿元，实现归属母公司的净利润 6.79 亿元。

（三）经营情况讨论与分析

2017 年，公司董事会勤勉尽责开展工作，带领公司迎接挑战，营业总收入实现两位数的增长，利润指标完成年度预算目标，主要业务指标保持平稳。

1、夯实综合能源基础，稳步推进生产经营

（1）电力业务——努力挖潜节流，较好完成各项生产经营目标

电力集团加强统筹协调，通过积极争取电量、加强全方位成本控制、努力挖潜节流等举措，实现发电量及主营业务收入同比增长，较好地完成了各项生产经营目标。

各电厂积极参与电力市场化交易，共签订年度长协电量 22.4 亿千瓦时，同比增加 5.1 亿千瓦时，集中竞价竞得电量 33.7 亿千瓦时，竞价价格优于全省平均水平。

2017 年，公司合并口径内火力发电企业完成发电量 163.89 亿千瓦时，上网电量 153.57 亿千瓦时，同比分别增长 0.73%和 0.54%。可控范围火电设备平均利用小时数为 4,150 小时，与广东火电设备平均利用小时数 4,069 小时相比，高出 81 小时。其中：珠电公司发电量 27.76 亿千瓦时，上网电量 25.76 亿千瓦时，同比分别增长 21.33%和 21.33%；东电公司发电量 24.25 亿千瓦时，上网电量 22.38 亿千瓦时，同比分别下降 7.72%和 8.71%；天然气发电公司发电量 23.48 亿千瓦时，上网电量 22.95 亿千瓦时，同比分别下降 6.76%和 6.83%；恒益电厂发电量 51.03 亿千瓦时，上网电量 47.77 亿千瓦时，同比分别增长 2.57%和 2.56%；中电荔新公司发电量 36.42 亿千瓦时，上网电量 33.78 亿千瓦时，同比分别

下降 3.50%和 3.36%；鳌头能源站项目完成发电量 0.95 亿千瓦时，上网电量 0.93 亿千瓦时，同比分别增长 10.11%和 10.46%。发展建材公司完成加气砖销售量 41.45 万立方米，同比下降 6.96%。

（2）能源物流业务一践行“走出去”战略，不断拓宽市场辐射面

报告期内，能源物流集团积极践行“走出去”发展战略，以开拓创新为驱动力，抓住机遇，把握节奏，优化经营策略，实现收入和利润同比增长。在巩固华南地区客户、积极开拓华东和华中区域市场的基础上，成立西南分公司，初步构建国内全方位煤炭营销网络；通过套期保值业务尝试期转现、动力煤期货实物交割业务，探索新的业务模式。2017 年实现市场煤销售量 2,143.27 万吨，同比下降 10.58%。发展碧辟公司实现油罐租赁量 525 万立方米，同比下降 4%；实现成品油销售 52 万吨，同比下降 14%。发展港口公司完成接卸量 1,105 万吨，同比下降 0.6%，港发码头公司完成吞吐量 331 万吨，同比增长 6%。受煤炭供应偏紧，船舶等泊时间延长，航运周期长等因素影响，发展航运和中发航运自有运力合计完成货运量 571 万吨，同比下降 8%。

（3）天然气业务一积极应对挑战 and 考验，天然气销售量实现同比增长

燃气集团大力推进“管道燃气三年提升计划”，积极抓好气源组织，推进工商业等用户开发和城中村管道燃气供应，优化运营管理，加强客户服务，全年完成天然气销售量 10.85

亿立方米，同比增长 4.14%，新覆盖用户 9.2 万户，超额完成年度任务，新签工商业和公福用户日用气量 23 万立方米，同比增长 40%。

（4）新能源业务—装机容量大幅增长，规模效应初步显现

新能源公司集中力量加大项目开发，规模效应初步显现。截至 2017 年底，已投产项目达到 18 个，并网装机容量 159.9MW，同比增长 70%。报告期内，风电项目完成发电量 8,815 万千瓦时，售电量 8,233 万千瓦时，同比分别下降 4.85% 和 3.31%；光伏发电项目完成发电量 6,975 万千瓦时，售电量 6,889 万千瓦时，同比分别增长 268.56%和 266.83%。

（5）金融平台业务—产融结合促推业务发展成效显著

财务公司充分发挥资金集中运作平台的优势，开展各类结算、信贷及资金同业存放等业务。截止 2017 年底，归集资金 62.8 亿元，归集率超过 60%。

融资租赁公司顺利起步，稳步开展船舶售后回租、光伏发电设备直租等业务，全年融资租赁金额 2.7 亿元。

2、培育新业态、新模式，投资建设驱动转型

公司坚持清洁能源发展方向，牢牢把握深化供给侧结构性改革的主线，按照高质量发展的要求推动产业结构转型升级。报告期内，公司积极培育新业态和新模式，“十三五”重点打造的能源金融、新能源、售电、智能燃气表等新业务成为公司新的增长点。

（1）电力业务—抓住市场化改革机遇发展新业务

珠电公司通过竞争获得粤桂合作试验区增量配电网投资权，实现公司配电业务零的突破。有序推进售电业务，电力销售公司全年签约代理总合约电量约 31.6 亿千瓦时，年度长协成交电量 16.5 亿千瓦时，集中竞价成交电量 12.6 亿千瓦时，同比增加 9.1 亿千瓦时；同时，借助产业链优势，新设广西、湖北、江苏 3 家售电公司，探索拓展省外售电业务。

积极寻求能源站项目投资机会，从化太平 $2 \times 40\text{MW}$ 级能源站项目已于 12 月举行启动仪式，从化明珠产业园 $2 \times 40\text{MW}$ 级能源站项目通过竞争获得项目投资开发权，广药白云基地、国际金融城等项目正在开展前期工作。

（2）能源物流业务一大胆探索独创性新领域、新模式

能源物流集团实施世界第一艘千吨级纯电动载重船舶研发项目，样船已于 11 月顺利下水，正在试运行；积极开展能源检测业务；同发东周窑煤矿项目工程全年累计进尺 10,965 米，生产原煤累计 644 万吨，销售商品煤 256 万吨；同煤甲醇项目累计生产甲醇 47 万吨，完成销售 47 万吨。

（3）天然气业务一积极推进模式清晰的新兴产业

燃气集团广开渠道，落实广东大鹏 LNG 代加工权益，打通进口气源直接采购通道。积极开展燃气保险代理等增值业务。大力推广物联网智能燃气表，全年安装智能燃气表 25.6 万只，拓展华南市场销售 3.2 万只，筹建智能燃气表生产线，推进智能制造新业务。

天然气利用四期项目石滩门站-火村调压站管线工程正

应急调峰气源站项目积极推进备选站址资源收购整合工作。

（4）新能源业务——一批项目策划及前期工作全面铺开

一批新能源项目成功投运，具有一定标杆性意义。台山渔光互补项目于 2017 年 6 月成功并网发电，成为省内第一个投产的渔业光伏项目；西部沿海高速服务站光伏+充电桩示范项目成功并网运行，是广东省高速公路系统首个光伏车棚与充电桩一体化示范项目，具有示范推广意义；南沙充电站项目于 2017 年 6 月投产试运营，成为南沙区首个电动汽车充电站并实现当年投产当年盈利；南澳风电并购项目于 12 月底顺利交割，项目并购实现零的突破。在建项目权益装机规模 31MW；完成多个光伏项目备案，储备规模 163.7MW；多个风电项目开展前期测风工作；一批新能源项目开展并购前期工作。

（5）金融平台业务——稳步扩大业务规模

财务公司各项工作稳步推进，目前已为成员单位开办了吸收存款、代理收款、代理支付、发放自营贷款、办理委托贷款、开具保函、开具存款证明等各类结算、信贷业务，以及对外办理资金存放同业等业务，有效提高资金综合使用效率和资金运作水平。

融资租赁公司通过完成“发展 2”与“发展 5”散货船的回租及签订广汽丰田三期、广汽丰田发动机、南沙粮食码头、万宝冰箱等新能源项目的融资租赁合同，进一步扩大融资租赁规模。

3、全方位加强成本控制成效显著

公司加强生产成本控制，严控三项费用，多渠道降本增

效，挖掘内部潜力。电力集团组织相关电厂开展低价、低热值煤掺烧控制生产成本，珠江电厂全年掺烧低热值煤 122 万吨，掺烧比例达 52%，燃料成本下降成效显著。同时密切关注政府扶持政策，积极申报超洁净或超低排放相关补贴。能源物流集团积极打通煤炭直接进口渠道，配合属下电厂开展低价、低热值煤掺烧控制生产成本工作，持续开展产业链降成本活动。燃气集团优化气源采购策略，新增中海油稳定供应渠道，在保障供应之余节约采购成本。

4、扎实开展安健环管理工作

2017 年，公司环保治理水平不断提升，燃煤电厂烟气排放均已达到超洁净或超低排放标准，基本实现工业废水循环利用和减量合规排放。公司进一步健全和规范安健环规章制度，落实特别防护期安全防控措施，开展隐患排查治理，加强施工现场安全监管、重大危险源和重点危险源管理，强化基层安全队伍建设，加强应急能力建设，开展专项安全检查、安全教育培训和形式多样的安全活动。截至 2017 年 12 月 31 日，实现连续安全生产 3,481 天。

5、加大技术创新投入成果丰硕

建立健全高新技术企业培育发展工作协调机制，能源物流集团、燃气集团、发展光伏、广燃设计、燃气用具检测等 5 家企业成功通过高企认定，实现公司高企零的突破。

公司围绕安全生产、经营管理中存在的技术需求，组织实施一批重点研发攻关项目。推动国家重点研发计划项目核心子课题《综合能源与智能配用电系统示范工程》等重点技

术研发项目。取得一批自主知识产权，新申请专利 106 项，“大宗商品（能源类）供应链管理平台和“千吨级新能源电动船舶”入选“2017 中国创交会”参展项目。牵头成立“广州清洁能源技术与经济产学研技术创新联盟”和“广州市加气混凝土工艺与应用技术创新联盟”，作为主要发起单位成立“广东省光伏产业技术创新联盟”。持续健全技术创新体制机制，技术创新管理信息系统正式上线，规范了研发项目和技术创新业务管理流程；推动建立技术创新容错机制，激发创新活力。

二、董事会规范运作情况

（一）董事会建设

公司严格按照规定的董事选聘程序选举董事，报告期内冯凯芸女士因工作调动辞去公司董事职务。公司现任董事 8 名，独立董事 4 名，外部董事 1 名，董事会的人数和人员构成符合法律、法规的要求。公司设董事会秘书 1 名，由公司副总经理兼任。公司董事会制定了《董事会议事规则》，董事以认真负责的态度出席董事会和股东大会，熟悉有关法律法规，了解作为董事的权利、义务和责任。公司董事会下设专门委员会勤勉尽责，对公司聘任高管、聘任会计师事务所，审查定期报告、内控评价报告等事项提出专业意见和建议。

（二）制度建设

自上市以来，公司根据《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》、《上海证券交易所股票上市规则》以及中国证监会有关法律法规要求，结合实际情况，不断优化治理结构，

加强制度建设，健全内控体系。

公司属下 33 家企业完成党建入章程工作，占控股非混合体制子企业 100%，占有所有二级及以下企业比例的 85%。

2017 年，公司董事会审议通过了《广州发展公司章程（2017 年 7 月修订）》、《广州发展关联交易管理制度（2017 年 4 月修订）》、《广州发展董事、监事及高级管理人员所持公司股份及其变动管理规定（2017 年 7 月修订）》等公司治理制度，进一步规范了关联交易和董监高人员买卖公司股份的行为，从扩大适用对象及完善减持要求两方面强化股东减持行为，为公司治理及信息披露的合规性提供制度保障。

（三）董事会规范运作

1、董事会召开情况

年内召开董事会会议次数	12
其中：现场会议次数	3
通讯方式召开会议次数	9
现场结合通讯方式召开会议次数	0

2017 年，公司共召开董事会会议 12 次，其中：现场会议 3 次，占全年会议次数的 25%；通讯方式会议 9 次，占全年会议次数的 75%。共审议议案 35 项，形成会议决议 35 项。

审议事项具体如下：

董事会召开日期	会议届次	审议的议案
2017 年 1 月 20 日	第七届董事会第十一次会议	审议通过《关于公司全资子公司广州燃气集团有限公司继续以非公开发行 A 股股票部分闲置募集资金暂时补充流动资金的议案》、《关于向公司全资子公司广州发展光伏技术股份有限公司增资的议案》。
2017 年 3 月 15 日	第七届董事会第十二次会议	审议通过《关于收购广州珠江电力有限公司 50% 股权的议案》。

2017年4月6日	第七届董事会第十三次会议	审议通过《关于公司继续以非公开发行A股股票部分闲置募集资金暂时补充流动资金的议案》。
2017年4月27日	第七届董事会第十四次会议	审议通过《关于计提资产减值准备的议案》、《关于〈广州发展集团股份有限公司2016年度董事会工作报告〉的议案》、《关于〈广州发展集团股份有限公司2016年年度报告〉及〈广州发展集团股份有限公司2016年年度报告摘要〉的议案》、《关于〈广州发展集团股份有限公司2016年度财务决算报告〉的议案》、《关于公司2016年度利润分配方案的议案》、《关于〈广州发展集团股份有限公司2016年内部控制评价报告〉的议案》、《关于〈广州发展集团股份有限公司2016年度可持续发展报告〉的议案》、《关于〈广州发展集团股份有限公司募集资金存放与实际使用情况专项报告〉的议案》、《关于公司2017年度财务预算方案的议案》、《关于公司日常关联交易事项的议案》、《关于公司投资金融理财产品和委托贷款额度的议案》、《关于聘任审计机构的议案》、《关于〈广州发展集团股份有限公司2017年第一季度报告〉的议案》、《关于聘任公司总经理的议案》、《关于聘任公司副总经理的议案》、《关于修订〈广州发展关联交易管理制度〉的议案》、《关于召开公司2016年年度股东大会的议案》。
2017年6月6日	第七届董事会第十五次会议	审议通过《关于公司属下全资子公司广州发展新能源投资管理有限公司拟收购南亚新能源技术开发有限公司100%股权的议案》。
2017年7月21日	第七届董事会第十六次会议	审议通过《关于公司属下全资子公司广州燃气集团有限公司投资建设广州市天然气利用工程四期工程项目的议案》、《关于修订公司〈章程〉部分条款的议案》、《关于修订〈广州发展董事、监事及高级管理人员所持公司股份及其变动管理规定〉的议案》、《关于召开2017年第一次临时股东大会的议案》。
2017年8月9日	第七届董事会第十七次会议	审议通过《关于召开2017年第二次临时股东大会的议案》。
2017年8月29日	第七届董事会第十八次会议	审议通过《关于〈广州发展集团股份有限公司2017年半年度报告〉及〈广州发展集团股份有限公司2017年半年度报告摘要〉的议案》、《关于〈广州发展集团股份有限公司募集资金存放与实际使用情况专项报告〉的议案》、《关于公司全资子公司广州发展电力集团有限公司投资建设太平分布式能源站项目的议案》。
2017年10月19日	第七届董事会第十九次会议	审议通过《关于调整公司委托贷款额度的议案》。

2017年10月30日	第七届董事会第二十次会议	审议通过《关于<广州发展集团股份有限公司2017年第三季度报告>的议案》。
2017年11月7日	第七届董事会第二十一次会议	审议通过《关于投资设立粤桂配售电有限公司的议案》。
2017年12月15日	第七届董事会第二十二次会议	审议通过《关于公司控股股东广州国资发展控股有限公司变更部分承诺事项的议案》、《关于召开公司2018年第一次临时股东大会的议案》。

2、董事出席情况

董事姓名	职务	参加董事会情况					
		本年应参加董事会次数	亲自出席次数	以通讯方式参加次数	委托出席次数	缺席次数	是否连续两次未亲自参加会议
伍竹林	党委书记、董事长	12	12	9	0	0	否
吴旭	党委副书记、副董事长、总经理	12	11	9	1	0	否
李光	党委副书记、董事	12	12	9	0	0	否
谢峰	董事	12	9	9	3	0	否
谢康	独立董事	12	10	9	2	0	否
马晓茜	独立董事	12	12	9	0	0	否
徐润萍	独立董事	12	11	9	1	0	否
石本仁	独立董事	12	11	9	1	0	否

(四) 各治理主体协调运转情况

自公司上市以来，公司根据《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》、《上海证券交易所股票上市规则》以及中国证监会有关法律法规要求，结合实际情况，不断优化治理结构，加强制度建设，健全内控体系。公司控股股东认真履行职责，严格按照规范要求，全力支持公司持续健康发展，努力维护投资者的权益。董事、监事、高管人员严格遵守法

律法规，认真履行“三会”运作规范。公司切实履行上市公司信息披露义务，做到信息披露真实、准确、完整、及时。公司治理结构的实际情况符合有关法律法规的规定。

1、关于股东与股东大会：公司严格按照法律法规和公司《章程》的有关规定召集、召开股东大会，平等对待所有股东，维护股东权利。报告期内，公司共计召开了一次年度股东大会、两次临时股东大会，会议召集、召开表决程序严格按照有关法律法规、公司《章程》、《股东大会议事规则》等要求履行，经律师现场见证并出具法律意见书。

2、关于控股股东与上市公司的关系：控股股东行为规范，没有超越股东大会直接或间接干预公司的决策和经营活动；公司董事会、监事会和内部机构均独立运作。公司关联交易程序合法、价格公允，并按法律、法规和公司《章程》履行了信息披露义务。

3、关于监事和监事会：公司监事会严格执行《公司法》、公司《章程》的有关规定，报告期内蒋英勇先生因工作调动辞去公司监事会主席职务，公司 2017 年第二次临时股东大会采取累积投票的方式选举张灿华先生、苑欣女士为公司第七届监事会监事，公司职工代表大会民主选举张滔女士为职工监事；公司第七届监事会第十次会议选举张灿华先生为公司第七届监事会主席；公司现任监事 5 名，监事会的人数和人员构成符合法律、法规的要求；公司监事会制定了《监事会议事规则》，监事认真履行职责，对公司定期报告、财务以及公司董事、经理和其他高级管理人员履行职责的合法合

规性等事项进行监督。

5、关于高级管理人员：公司制定了《总经理工作细则》等各项具体工作制度，对高级管理人员的工作进行规范和约束。报告期内冯凯芸女士因工作调动辞去公司副总经理职务；经第七届董事会提名委员会提名，第七届董事会第十四次会议同意聘任吴旭先生为公司总经理、张蕴坚女士为公司副总经理。公司现任高级管理人员4名，其中张雪球先生任副总经理兼董事会秘书。高级管理人员勤勉履职，管理层运作符合公司《章程》和监管规定。

三、董事会履职情况

（一）战略管理

十三五期间，公司将全面贯彻中央及省市政策精神，牢固树立“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念，按照高质量发展的要求和“十三五”发展规划，以清洁能源为中心，全面完善清洁能源产业体系，着力加快新能源产业、规模化发展和天然气推广利用，推动能源结构调整优化。坚持外延扩张与内生增长相结合，坚持产业经营和资本运作协同发展。推动企业创新发展，推动产业转型升级，全面提升核心竞争优势，努力将公司打造成华南地区持续领先的大型清洁能源供应商。

（二）管理层管理

1. 公司经理层加强决议执行跟踪检查，通过定期总经理办公会议，对董事会决议的推进及执行情况进行持续跟踪，查缺补漏，严抓落实，有效提高了决策效率。

2. 公司通过党委会印发领导班子成员分工文件，明确了

总经理、副总经理等高级管理人员的权限，同时根据公司《章程》及《总经理工作细则》等文件，进一步规范经理层的权责，推动公司日常经营高效运转。

3. 公司致力于建立公开、平等、竞争、择优的用人机制，面对职位空缺，坚持精简高效原则，在优先通过内部竞聘或调配解决、优化内部存量人员用工的基础上，对外招聘补充较紧缺岗位和专业人员。根据管理权限，公司通过加强对属下企业用人编制、招聘计划审批和录用结果报备管理等，不断完善集团公司用工管理。

（三）风险管控

建立健全和有效实施内部控制，评价其有效性，并如实披露内部控制自我评价报告是公司董事会的责任；监事会对董事会建立和实施内部控制进行监督；经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行。公司董事会、监事会及董事、监事、高级管理人员保证内部控制自我评价报告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并对报告内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带法律责任。

在董事会的领导下，公司严格按照财政部等五部委颁布的《企业内部控制基本规范》及配套指引的各项要求，通过建立、完善并落实执行规范有效的内部控制制度，确保内部控制贯穿公司决策、执行和监督的全过程。公司董事会认为，公司的内部控制体系已经建立，符合国家有关法律、法规的规定和要求，符合当前公司生产经营实际需要和公司发展的需要，为公司经营合法合规、资产安全、财务报告及相关信

息真实和完整、经营效率和效果的提高，促进企业发展战略的实施提供了合理保障，切实保障了公司和投资者权益。

公司根据《企业内部控制基本规范》及其配套指引的规定和其他内部控制监管要求，对公司 2017 年 12 月 31 日（内部控制自我评价报告基准日）的内部控制有效性进行了自我评价，并认为其在 2017 年 12 月 31 日有效。评价过程中未发现与财务报告相关的内部控制重大缺陷，也未发现与非财务报告相关的内部控制重大缺陷。

（四）依法治企

2017 年，公司进一步加强对依法治企的组织领导。公司依法治企第一责任人切实履行依法治企的重要组织者、推动者和实践者的职责，将依法治企工作纳入全局工作统筹谋划，对重要工作亲自部署、重大问题亲自过问、重点环节亲自协调、重要任务亲自督办，把各项工作纳入法制化轨道。在工作机构上，公司成立依法治企领导小组，由企业一把手担任组长，总经理、党委专职副书记、法务分管副总经理担任副组长，法律事务部等 9 个业务部门负责人协同配合开展依法治企工作。在分工上，巩固总法律顾问制度，进一步完善总部、二级集团和运营企业法务专员三级兼职法务的专业架构，把法务工作作为企业日常经营不可分割的部分。重大问题、重点任务，由集团主要负责人负责，总法律顾问牵头，属下企业法务分管领导配合，法务专员跟进执行，形成分工明晰、责任到位的组织保障机制。由于有效整合了资源，增强了合力，公司已形成上下联动、部门协同的法治建设大格局。

公司依托 ERP 信息化管理系统，通过实现集团对企业管理、主营业务和管理决策三个层面的数据化管控，建立法律、合规、风险、内控一体化合同管理平台，全面提升企业风控水平。

2017 年公司制定管理制度 159 项，全面完善合同、担保、投资、物资等风控制度基础上，下发了多项流程指引，有效保障了制度的执行到位。截止 2017 年底，广州发展各类规章制度现行有效的共计 267 项，涉及公司治理、党建、党风廉政建设、经营管理、监督管理、执纪问责等各方面，为依法治企打下了坚实基础。

四、2018 年度董事会重点工作

2018 年，公司将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大精神，坚持稳中求进工作总基调和新发展理念，按照高质量发展的要求和“十三五”发展规划，着力增收挖潜，推动产业结构转型升级，推进企业创新发展，加大对外投资力度，加快“走出去”步伐，逐步建立和完善公司新的产业体系和业务架构。

（一）着力开源节流，实现经营预算目标。

电力集团发电、售电一起抓，加强统筹协调，精心组织属下电厂落实年度基数电量、长协电量，参与电力市场集中竞价，努力争取发电量；加大煤炭掺烧力度，降低燃料成本，推动落实燃煤电厂控制成本各项措施；加强对参股企业的管理，提高效益。

能源物流集团做强做优做大煤炭、油品业务，深化品牌建设，提升核心竞争优势，提高毛利水平。加大煤炭市场开

发力度；在巩固煤炭主渠道基础上，积极拓宽采购渠道；加大进口煤采购力度，积极打通海外煤炭资源直接进口通道；开拓自主、稳定的油品终端渠道。

燃气集团深耕广州市场，强化资源保障和市场开发。围绕天然气电厂、分布式能源站等大用户，做好管网建设、市场开发和服务工作；全面推进广州市“管道燃气三年提升计划”；加快推进餐饮场所管道燃气改造；做好气源组织保障工作，降低气源采购成本；开展海外天然气资源采购工作。

新能源投资公司加强对已投产风电、光伏项目的运维管理，实现各项目的预期效益；积极打造项目投资建设、运营、技术集成、运维服务一体化产业链；装机规模迈上新台阶。

财务公司防范金融风险，加大资金归集力度，努力为成员单位提供信贷、结算等方面的优质金融服务。财务公司和融资租赁公司围绕公司重点项目建设、设备物资采购等领域，配合提供融资支持，提高公司资金使用效率，降低财务成本；紧跟公司能源业务“走出去”和创新发展需要，积极研究拓展新的经营模式和领域。

（二）加快投资建设，以增量促转型。

对照十三五规划发展要求，落实人力、资金投入，通过自主建设和兼并收购两轮驱动，促进结构优化和规模扩张。

精心组织实施公司列入广州市 2018 年重点建设项目计划的天然气利用四期工程、广州 LNG 应急调峰气源站、从化太平分布式能源站等能源项目建设。加大分布式能源站项目开发力度，积极开拓广州市及以外地区分布式能源业务。通过开展收购、合作等多种模式扩大新能源规模，建设一批地

面光伏、屋顶分布式光伏项目，积极争取项目建设指标，抢占项目资源；争取市场化并购机会，开展一批风电、光伏发电等项目并购工作。积极推动传统电源基地环保转型。落实“走出去”发展战略，积极探索与“一带一路”沿线国家开展能源资源合作；把握国内风电、太阳能、城市燃气和稀缺资源等领域的发展机遇，在经营环境较好的地区建立新的能源业务基地。多途径丰富融资渠道，为重大项目提供资金支持。

（三）推动新旧动能转换，以创新促发展。

深入实施创新驱动战略，全面提升自主创新能力，培育发展新动能。

大力发展新业态、新模式。积极推进产融结合，发展培育能源金融业务。认真研究电力业务转型，拓展售电业务，加大电力市场客户开发和服务力度，巩固发展广东售电市场，积极开拓外地市场；对外开拓发电机组、分布式能源站、工业园区内集中工业用户供电设施检修维护业务，探索燃机运维等技术服务；推进粤桂合作特别试验区增量配电试点项目，拓展其他区域增量配电项目的投资机会；研究推进区域整体能源供应模式，探索拓展多能互补的智慧能源业务。加快推进物联网智能燃气表生产和推广，拓展燃气增值业务。积极发展电动汽车充电业务，拓展楼宇分布式能源、天然气批发、能源检测等新业务。

全面推进技术创新。深入推进综合能源示范系统、千吨级电动船、物联网智能燃气表、新能源电站集中管理系统等重点研发创新项目；加快推进一批产业前沿技术和关键共性

研发项目攻关，形成一批自主知识产权，推动一批科技成果转化应用，推动知识产权贯标认证；全面推进高企培育发展三年行动计划，建立研发攻关实体，深入推进产学研合作。

（四）加强企业基础管理，推动管理水平提升。

加强安全生产管理，确保不发生重大安全事故；加强环保监督，确保大气污染物达标排放，实现工业废水“趋零排放”目标；进一步健全完善技术创新组织和制度体系，加强研发项目过程管理，加大创新激励力度；推进 ERP 系统全面运作，利用信息化手段实现管理精细化；进一步完善相关制度体系，形成适应市场、管理有效、监督到位的管控体系；建立健全以职责为基础、业绩为导向的薪酬和绩效管理体系，建立利益共享、风险共担的机制，激发企业活力；加大中高端和专业技术、骨干人才培养和引进力度，深化选人用人改革；进一步完善内控体系，加强信用管理，控制应收账款及逾期账款。

专此报告。

广州发展集团股份有限公司

董 事 会

2018 年 4 月 26 日