

2019 年度董事会工作报告

第一部分 2019 年工作回顾

2019 年中美贸易摩擦不断，全球经济增速放缓，国内经济下行压力加大，各产业用电量增速全面回落，公司董事会在股东的大力支持下，团结带领各级管理人员和全体员工，紧抓“双区”建设重大历史机遇和深圳国资国企综合改革试验区机会，紧扣“深化改革年”主题，主动作为，拼搏进取，在经营成果、转型升级、改革创新等方面取得了不错的成绩。

一、奋力拼搏，向股东交出满意答卷

（一）经营成果喜人。面对严峻复杂的内外部环境，公司保持战略定力，持续推进降本增效，加强精细化管理，加大项目开发力度，2019 年实现营业收入 208.17 亿元，同比增长 12.36%；实现利润总额 22.96 亿元，同比增长 88.90%；年末总资产达到 961.12 亿元，同比增长 12.97%；净资产达到 335.85 亿元，同比增长 22.20%；取得了“十三五”以来最好成绩。2019 年公司继续践行现金分红政策，持续回报股东，2018 年度现金分红金额达 1.98 亿元，分红率达 28.7%。

（二）各项生产任务顺利完成，安全环保工作扎实有效。全年实现上网电量 361.78 亿千瓦时，同比增长 5.73%；处理垃圾总量 580.52 万吨，同比增长 78.86%；天然气供应量 6.45 亿立方米，同比增长 63.24%；燃煤电厂排放完全满足国家超低排放标准，各项环保排放指标达标率 100%。努力克服工期紧

任务重、各专业作业面交叉多、作业高峰期用工紧张等重重困难，集中优势力量，圆满完成深圳市委市政府下达的三大垃圾焚烧发电项目建设任务，在北上广深四个超大型城市中率先实现生活垃圾全量焚烧，为深圳市赢得了荣誉。圆满完成新中国成立 70 周年、澳门回归 20 周年等特别防护期的能源安全保障任务，全年未发生较大及以上安全生产事故。

（三）转型升级成效显著，可再生能源板块、环保板块和燃气板块利润贡献已达 58.76%。持续推进气电和风光水电发展，可再生能源全年净增装机 50.87 万千瓦，在可控装机容量 1,047.48 万千瓦中，包括气电、风光水电和垃圾发电在内的清洁能源装机占比已超过 56%；全力打造零碳循环“无废城市”的深圳模式，重点打造 14 个示范项目，垃圾日处理能力新增 12,050 吨，达到 22,600 吨（含试生产）；成功进入上游 LNG 国际采购市场，实现自主采购零突破，完成潮州翔华东龙燃气等公司并购整合工作，公司城市管网长度达 3,618 公里。紧紧围绕粤港澳大湾区、一带一路等国家战略开拓国内国外两个市场，目前项目已涵盖国内 23 个省市及非洲、大洋洲、东南亚等国家和地区，区域布局进一步优化。

（四）继续坚持“两个领跑者”发展战略，发展后劲不断增强。电力板块，全年新增核准装机 52.5 万千瓦，电力项目储备进一步增多。丰达电厂二期扩建项目获得广东省发改委核准，光明燃机、东部二期项目取得新进展，沙角 B 电厂将与粤港澳大湾区同步进入新的发展阶段。环保板块，积极引入德国欧绿保公司第三代垃圾资源化处理技术，成功中标大连、任丘、

威县、阜平等垃圾发电项目，年末投产、在建、筹建项目共计 27 个。燃气板块，加快全产业链布局步伐，参股成立舟山六横 LNG 接收站项目公司，积极切入上游采购市场，增强供应保障能力。海外板块，积极开拓，巴新水电项目稳步推进，越南宁顺风电完成投资决策，越南安庆北江煤电、加纳风电项目正在开展前期工作。综合能源，顺利推进，分布式能源、地源热泵、充电站等综合能源项目相继投产、核准，业务开展顺利。

二、坚持规模扩张和稳健经营并重，发展质量持续提升

（一）科学平衡规模和风险的关系，精准布局符合公司战略定位、投资风险可控、路径明晰的清洁电力、生态环保、智慧燃气、海外能源四大产业，全力推动主业健康可持续发展，促进公司优势产业发展壮大，引领能源主业与新兴产业的协调发展。

（二）持续加强存量资产优化和生产经营管理，大力实施降本增效，打造公司整体利益最大化的火电经营模式，对标先进、控制成本、提升效益，营造“人人身上有指标，人人都是经营者，人人都是利润源”的良好氛围，制定针对性强的解决方案，提高各企业的经济指标和效益，为公司高质量发展奠定了坚实基础。

（三）不断改善提升公司财务管理整体效能，灵活运用各种金融产品和工具，为实现公司战略提供资金保障。成立集团会计中心、财务共享中心和资金支付中心，进一步加强财务管控；综合运用公司债、永续期公司债、短融、超短融、ABN、ABS 等融资工具募集资金，成功发行全国首单绿色企业债券

（债券通），全年节省财务费用超过 5 亿元；推动成立产业基金公司、融资租赁公司，全力拓宽融资渠道，加大产融结合力度。

（四）有效盘活存量房地产资源，服务主业发展。顺利完成南山能源工业小区更新项目实施路径变更，由自行投资建设变更为搬迁合作模式进行项目的开发，提前实现其价值，为公司主业发展提供支撑。

三、坚持改革创新与管理提升并重，内生动力不断充实

始终坚持战略引领，优化改革发展思路与举措，不断加大企业管控体系、激励约束机制、人才队伍建设等方面的改革力度。

（一）深化组织架构调整。完善实施产业平台投资决策授权和事权划分方案，进一步提高决策效率，激发平台公司市场活力，有效支撑公司产业多元化和区域化发展。

（二）稳步推进公司综合改革行动计划。在总部及所属燃控公司、资源公司积极进行长效激励试点，培养和激发管理层、核心骨干的“出资人精神”，充分释放内在动力和活力；开展薪酬职等体系优化、后备人才梯队建设，不断提升内部管理水平和治理能力；推进所属公司混合所有制改革，完成资源公司领导班子市场化选聘，并推动北方控股公司、南京控股公司混合所有制改革开展前期工作。

（三）创新融合卓越绩效和标准化管理模式，全面启动制度流程体系重构，推动建设卓越绩效标准化管理体系，以构建职业化、标准化、流程化的工作模式为目标，找痛点、选标杆、

定策略、改过程、优投入、测成效，加快建立更加符合公司产业发展态势的管理体系和标准，推动公司绩效改进和管理提升。

四、强化规范运作，公司治理水平持续提高

（一）认真履行董事会职责，严格落实股东大会决议。按照国资监管和证券监管要求，2019年度组织召开了5次股东大会、11次董事会会议、11次董事会专门委员会会议，合计审议议案118项，董事恪尽职守、勤勉尽责，董事会科学决策，为公司合规经营和稳健发展提供了保障；独立董事就选聘会计师事务所、关联交易、分红方案、证券投资、会计政策变更、董监高补选等事项发表了22份独立意见，切实维护中小股东利益。

（二）继续为投资者营造公开透明的治理环境和良好的互动氛围。始终坚持打造卓越上市公司的目标，高标准、高质量进行信息披露，连续11年被深交所评为“信息披露优秀单位”；始终保持与投资者良好的沟通关系，与投资者进行深入交流，2019年累计在互动平台回答投资者提问115项，接待机构投资者来访10次，积极参加“深圳辖区上市公司2019年度投资者网上集体接待日”活动，并认真解答投资者电话咨询，充分传递公司“绿色、低碳、环保”的发展理念。

（三）进一步强化内部控制，加强重大风险管理。严格按照企业内部控制规范体系的规定，健全内部控制，2019年继续将总部及所属重要子公司纳入内部控制评价范围，对组织架构、发展战略、采购业务、担保业务、资金活动等重要活动进

行评价，对燃料价格波动风险、电力现货交易风险、筹融资风险、境外投资环境风险、应收账款管理风险等十大高风险领域进行了重点关注，全年未发现内部控制重大缺陷。

五、积极践行社会责任，提升资本市场形象，增强可持续发展软实力

（一）始终践行“责任引航、绿色发展”的核心理念，坚持绿色环保经营。持续加大环保投入，切实履行节能环保减排责任，加强环保设施运维管理，保证环保设施的安全可靠稳定运行，各项排放指标优良，污染物监测合格率 100%，燃煤电厂排放完全满足国家超低排放标准；深圳市内垃圾焚烧发电厂烟气排放指标全部优于欧盟，创造了全球最严的“深圳标准”。继续扎实推进生态文明建设，2018 年治污保洁、污染物减排考核获满分，获评深圳市推进“深圳蓝”可持续行动计划先进单位、生态文明重点任务成绩“优秀”，环保公司荣获广东省环卫行业企业信用 5A 最高等级评价（全省仅 3 家），加纳电厂荣获西非工商会“年度最佳效率及环境友好企业”奖，保定电厂获评河北省“环保信用绿标企业”。公司“城市生活垃圾清洁焚烧与睦邻共生的整体解决方案”从全国 20 个省 101 个参赛方案中脱颖而出，荣获 2019 年保尔森可持续发展奖唯一年度大奖，绿色环保发展理念获各界认可。

（二）积极响应国家精准扶贫号召，全力推进精准扶贫工作。通过“资源对接、收益返还”“飞地光伏扶贫”“项目开发绑定帮扶资金”“光伏农场扶贫”“合作建设、持股分红”等产业扶贫模式真正实现造血式扶贫。经过近三年帮扶，龙川

县南坑村贫困户家庭年人均可支配收入由 3,881 元增至 1.73 万元，贫困户全部达脱贫标准，对口帮扶成效显著；新疆塔县光伏项目利润全部反哺当地扶贫事业，获国务院国资委、国家能源局官方报道，得到充分肯定。

2019 年，公司再次入选 MSCI 指数体系，成功纳入富时罗素全球指数，荣获 2019 年保尔森可持续发展奖大奖、深圳市“十佳爱心企业”等荣誉，在深圳市生态文明建设考核中获评“优秀”。成绩的取得来之不易，得益于股东单位的大力支持，是公司始终保持战略定力、践行转型升级笃定前行的结果，是公司抢抓发展机遇、雷厉风行拼搏奋斗的结果，也是公司全体员工同心同德、奋力拼搏的结果。

第二部分 2020 年工作展望

2020 年是深圳特区建立 40 周年，是“双区”建设全面铺开、纵深推进的关键之年，也是公司的“精细化管理年”，具有重要里程碑意义。年初突发的新冠肺炎疫情目前仍在海外呈加速蔓延态势，其对全球经济造成的损失不可估量，短期内也加大了国内经济下行压力。公司将坚定信心，迎难而上，主动作为，把握机遇，应对风险，坚持转型升级、创新发展，坚持低碳清洁能源领跑者、生态环境治理领跑者的战略定位，坚持清洁电力、生态环保、智慧燃气、能源国际产业布局，坚持产融结合、科技创新战略支撑，强化产业与区域协同，有效推动能源主业与新兴产业协调发展，深化国企综合改革，激发企业发

展动力与活力，全面推动公司实现跨越式发展。

一、开足马力，全面完成“十三五”发展目标，科学编制“十四五”发展战略，明确未来发展方向和目标

（一）坚定信心，积极应对，努力提高公司的“应对力”，增强“抵抗力”，营造“复原力”。新冠肺炎疫情在短期内加大了国内经济下行压力，对公司的生产经营也造成了一定的不利影响，但从长期来看，中国经济具有超强的发展韧性，疫情所造成的经济短期波动会逐渐减弱并回归到经济发展的一般趋势，国内经济稳中向好、长期向好的基本趋势不会改变。公司将因时因势调整工作的着力点和应对举措，全力抓好疫情防控 and 安全生产工作，强化保障，积极应对，努力抓好项目建设、办公场所等各方面的安全，避免发生安全生产责任事故，有效降低疫情对生产经营的影响，为实现全年经营目标创造良好条件。2020年是“十三五”规划收官之年，公司即将实现“再造一个深圳能源”宏伟目标，公司将坚定信心，鼓足干劲，逐步营造“复原力”，确保“十三五”目标的顺利实现，同时也要增强自身“抵抗力”，提高公司未来应对类似突发事件的能力。

（二）高起点高标准高质量编制“十四五”规划。“十三五”末期，公司发展所处的外部环境和产业导向发生了很大的变化，形势错综复杂，机遇挑战并存。“十四五”公司将迈入高质量发展新阶段，逐步从高速规模化发展转向中高速高质量发展，“十四五”是公司深入推进转型升级、创新发展的关键期，是做大做强的战略机遇期。公司将以粤港澳大湾区

建设为纲，以先行示范区建设为总牵引、总要求，高起点高标准高质量编制好“十四五”规划，进一步丰富发展公司战略定位，进一步科学布局主导产业和支撑产业，明确公司中长期发展战略目标，并研究提出公司实施路径和实施举措，为公司未来发展指明方向。

二、继续做好公司治理，切实保障和维护投资者利益

3月1日新《证券法》正式实施，对资本市场基础性制度做出了一系列改革完善，为证券市场全面深化改革落实落地、提高上市公司质量等提供了坚强的法治保障，具有非常重要而深远的意义，其配套的规范指引也相继修订，对强化公司法人治理、信息披露等提出了更高的要求。

（一）董事会将按照新《证券法》及监管要求适时修订相应制度，完善公司治理制度体系，同时将加强董事培训，提升履职能力，强化董事会各专门委员会的咨询建议职能，提升董事会战略决策与战略管理能力，充分发挥独立董事和专门委员会作用。

（二）继续坚守合规风控底线，强化合规管理与风险防范能力，有效应对疫情带来的电力需求不足风险、电价下行风险、项目建设延期风险、境外项目管理风险及其他次生风险，强化融资风险预警管控，落实创新容错机制，引领和支持业务发展。

（三）继续做好信息披露和投资者关系管理工作，积极履行社会责任，践行ESG投资理念，不断增强公司的知名度和品牌影响力，增强公司在资本市场投资竞争力。

三、把握机遇，主动作为，实现跨越式发展

(一) 全力抓好“能源革命”和“美丽中国”历史机遇，推动公司做大做强做优战略产业。首先，做大做强环保产业链。不断加大商业模式创新，发挥现有环保产业技术优势，延伸拓宽产业链条。横向积极扩充污泥、餐厨、生物质、危废、电子垃圾、绿化垃圾、大件垃圾等领域处理规模，构建高效协同、均衡发展的环保产业板块。纵向立足固废处置终端设施优势，加快设立城市环境治理公司，承接城市垃圾前端分类、中端收运、末端综合化利用一体化业务，加快推动设备制造、工程设计及建设、生产运营全流程核心关键技术的整合。其次，做长做实燃气产业链。积极关注页岩气、煤层气等非常规天然气开采领域，择机介入上游气源。利用现有参股 LNG 接收站资源，联合重点能源企业扩大天然气自主采购规模，提高天然气定价的话语权，建立相对稳定的供应渠道。大力发展以燃气业务为基础的增值服务，整合用户消费大数据，以燃气业务为切入点，利用燃气用户资源与用能大数据，积极探索“互联网+能源+服务”模式。再次，做精做优电力产业。进一步加大清洁能源投资力度，抓好大湾区能源升级机会，因地制宜开发光伏、水电、分布式能源项目，持续提高清洁能源比重和利润贡献。布局发电上游产业，形成以电力为中心、以煤炭为基础、煤电一体化发展新格局，打造清洁煤电标杆。第四，积极参与能源国际合作。依托国家总体战略布局，在保证质量和效益的前提下加快进军海外市场 and 拓展有盈利能力的优质项目，大力开拓“一带一路”

沿线国家电力市场；加强与其他企业的合作，发挥各自优势，联合出海，降低风险、实现共赢。

（二）全力抓好“大湾区”和“先行示范区”历史机遇，推动公司成为行业典范。一要积极助力“无废城市”建设，树立城市生态治理典范。全面参与深圳“无废城市”建设，高标准建设垃圾分类、提高生活垃圾分类收运处置覆盖率、提升垃圾分类分流处理能力、垃圾终端处置的示范项目，助力深圳生活垃圾焚烧处理全量化、无害化，全力打造零碳循环“无废城市”的深圳模式，为中国、为世界可持续发展提供更多深圳智慧。二要积极参与“智慧城市”建设，树立城市能源管理典范。抓住大湾区建设智慧城市群契机，借助大数据及智慧信息分析系统，推动城市基础设施与公共服务智慧化应用，将公司打造成全方位提供智慧能源服务的综合能源服务商。以市场化售电为切入点，挖掘和培养电力用户的多元化需求，做强下游售电业务，积极探索增值服务，推进“互联网+能源管理”的新模式。三要积极推动能源供应保障一体化，树立湾区能源企业典范。推动湾区清洁电源和调峰电源建设，聚焦大湾区重点区域，布局建设一批高效天然气电厂和热电联产项目。因地制宜发展充电站、分布式能源等综合能源项目，加快制定深圳海洋新城综合能源规划，加快氢能等新兴能源战略布局，努力打造成为全国多样性能源示范基地。

（三）全力抓好“国企改革”历史机遇，推动公司改革创新走在前列。一是推动具备条件的企业实施混合

所有制改革。以市场化为导向，精准发力，因企施策，引入资源互补、产业互补、市场互补、技术互补的战略投资者，以开放促合作，以合作促发展。二是加快构建企业薪酬总额决定机制和各类中长期激励机制。打破“增人增资、减人减资”的传统薪酬总额管理机制，构建企业薪酬总额与经营业绩挂钩的同向联动机制，畅通薪酬随企业效益增加而增长的通道，实现业绩与薪酬双对标，鼓励企业积极开拓新的利润增长点，把薪酬“蛋糕”做大。三是加快构建卓越绩效标准体系。全面实施制度体系重构，按照“服务中心、改革创新、先立后破、去繁就简”的基本原则，完成制度体系建设顶层设计与规划，加快建立与公司发展相适应的标准化管理体系。

四、以对标管理为抓手，进一步提升公司核心竞争力

在深入分析市场发展趋势和内外部经营环境、广泛学习借鉴外部先进经验的基础上，扎实开展对标、达标、提标、创标行动，形成竞争优势。

（一）提高产业竞争实力，持续提升发展质量。以“电力做优”“环保做大”“燃气做实”为出发点和落脚点，找准标杆，找准关键问题、薄弱环节，制定针对性强的解决方案，逐步缩小与先进企业、龙头企业的差距，促进企业的发展。

（二）提高产融结合水平，持续释放发展动能。加大资本运作力度，讲好“能源故事”，充分利用好金融市场融资功能；统筹规划，制定产融结合工作方案和路线图，努力打造能源资本平台；做好产业资本和金融资本相互转化，为新的能源供应

模式、组织形式、销售体系提供优质金融配套。

（三）提高科技创新能力，持续增强发展效能。依托先进低碳清洁发电、固体废弃物处理、工业废水处理等技术研发及其应用，形成一批“拳头产品”关键技术，占据产业发展制高点。成立能源技术研究院，用好科技创新平台，引入社会资本开展联合创新，通过科技创新进一步提升品牌价值和市场影响力，着力将积累的“势能”转化为发展效能。

五、全面抓好人才队伍建设，打造适应公司高质量发展的 人才梯队

（一）抓好人才队伍建设规划。要着眼长远、立足现实，制定适应企业发展的中长期人才规划，明确人才成长的方向和路径，重点培养企业发展急需的各类人才，造就适应公司可持续高质量发展的优秀人才队伍。

（二）加大市场化选聘力度。构建“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”机制，实现人才选拔、流动、评价、激励、约束各环节的市场化，合理配置各类人才，培养和集聚一支高素质专业化企业干部人才队伍。

（三）抓好人才梯队建设。加强培育选拔年轻干部，进一步优化人才结构，通过交流轮岗、挂职锻炼，建立一支成长性好、综合素质高的后备人才队伍。

（四）抓好人才队伍培训。加强培训管理体系建设，坚持培训方式方法创新，整合培训资源；用好深能大学（党校）等内训机构及平台，与高校、培训机构进行合作，推动人员培训常态化、人才培养项目化，提升公司人才队伍的综合能力。

回顾过去，公司练内功、借大势、谋全局，改革步伐坚定有力，经营成就靓丽斐然，为公司胜利完成“十三五”任务目标、科学谋划“十四五”战略规划奠定了坚实的基础！展望未来，公司将以更加昂扬的拼搏斗志、更加勇于创新的进取精神，牢牢把握能源革命、美丽中国、“双区”战略、国企综合改革的难得历史机遇，以决胜转型升级为新的起点，携手共进、砥砺前行，锐意进取、攻坚克难，争取实现全体股东和公司利益最大化，为谱写公司实现高质量发展新篇章不懈奋斗！

深圳能源集团股份有限公司 董事会

二〇二〇年四月三十日