

新起点扬帆起航 新机遇蓄势待发 奋力提升行业战斗力 蓄力争创实干大业绩

山西省国新能源股份有限公司 2020 年度董事会工作报告

(2021 年 4 月 27 日)

尊敬的各位董事、监事、高管：

大家好。

2020 年新冠疫情肆虐全球，在外部环境不确定性显著增多的情况下，董事会及时调整战略决策，维护企业平稳运行，积极应对市场需求不足、投资增速缓慢、融资难度增大等多重压力，紧紧围绕“打破格局、创新而上、破层出击”的决策理念，秉持“励志前行、不畏风雨、毫不懈怠、奋勇争先”的工作态度，优化结构、释放效能，时刻以《公司法》和《证券法》的规定来指导自身工作，用《公司章程》来规范自身工作，不断提高团队整体的职业素养和专业素质，激发创新思路，提升判断能力。同时，提升外应能力，有序推进项目建设，拓宽外围市场开发，统筹推进增储上产、消纳利用，实现公司稳健发展。

现在我代表董事会作 2020 年年度工作报告，请各位审议，并提出宝贵意见。

第一部分 2020 年工作回顾

2020 年，公司上下高举习近平总书记新时代中国特色社会主义思想伟大旗帜，深入学习贯彻党的十九届二中、三中、四中、五中全会、习近平总书记视察山西重要讲话重要指示精神，按照省委、省政府“四为四高两同步”总体思路、“六新”工作要求和全面深化国资国企改革工作安排部署，振奋精神，鼓足干劲，统筹推进生产经营和疫情防控工作，确保企业生产运行稳定，取得了较好成绩。现将 2020 年具体工作总结汇报如下：

一、董事会严谨履行工作职责

（一）对股东勤勉尽责

公司充分保护股东，尤其是中小股东的合法权益，严格按照相关法律、法规的要求召集、召开股东大会和披露相关重大事项，优化公司治理结构，保障股东时刻了解公司各项重大经营决策和最新发展情况。

1. 股东情况：截止 2020 年 12 月 31 日，公司股东总人数 39787 名。公司无限售条件流通股 1,084,663,692 股，占公司总股本的 100%。

2. 股东大会召开情况：2020 年度，董事会召集并组织召开了三次股东大会。分别是 5 月 18 日召开的 2019 年年度股东大会、6 月 29 日召开的 2020 年第一次临时股东大会和 8 月 19 日召开的 2020 年第二次临时股东大会。董事会严格按照《公司法》《公司章程》以及《公司股东大会议事规则》的规定，依法合规的发出股东大会通知，聘请律师团队监督股东大会会议议程，会后在指定的信息披露媒体进行公告，并认真执行和落实股东大会审议通过的各项决议，将公司股东的集体决策成果保质保量完成。

3. 公司独立性：报告期内，公司控股股东认真履行诚信义务，行为合法规范，没有利用其特殊的地位谋取额外的利益情况；不存在控股股东违规占用上市公司资金和资产的情况；公司董事会、监事会和内部机构能够独立运作；公司关联交易价格公允，相关定价依据、协议的订立以及履行情况均及时、充分地予以披露，不存在依赖关联方的情况。

（二）董事会全面尽责

2020 年，董事会共召开会议十次，审议议案五十四项，董事委托程序合法合规，关联事项关联董事均回避表决，独立董事对必要事项发表了事前认可意见和独立意见。会议召开及审议情况摘录如下：

2020 年 1 月 6 日，召开第九届董事会第四次会议，审议通过了《关于聘任

公司总经理的议案》；3月30日，召开第九届董事会第五次会议，审议通过了《关于调整公司组织架构的议案》；4月27日，召开第九届董事会第六次会议，审议通过了公司2019年年度报告全文及摘要和2020年一季度定期报告全文及正文等二十三项议案；6月12日，召开第九届董事会第七次会议，审议通过了关于签订股权转让协议暨关联交易和选举公司第九届董事会战略委员会委员等六项议案；7月20日，召开第九届董事会第八次会议，审议通过了公司符合非公开发行股票条件、非公开发行A股股票方案等十二项议案；8月3日，召开第九届董事会第九次会议，审议通过了关于公司全资子公司为关联方提供担保和关于召开2020年第二次临时股东大会两项议案；8月27日，召开第九届董事会第十次会议，审议通过了公司2020年半年度定期报告全文及摘要和公司《2020年1-6月关于公司募集资金存放与实际使用情况的专项报告》两项议案；10月28日，召开第九届董事会第十一次会议，审议通过了公司2020年三季度定期报告全文及正文等三项议案；11月20日，召开第九届董事会第十二次会议，审议通过了调整公司非公开发行股票方案决议有效期等三项议案；12月30日，召开第九届董事会第十三次会议，审议通过了《关于调整公司2020年度日常关联交易预计金额的议案》。

以上会议决议均在公司指定的信息披露媒体及上海证券交易所网站上进行了披露。

（三）专门委员会专业尽责

董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会和薪酬与考核委员会，本年度共召开专门委员会会议十六次。

战略委员会召开会议4次，审议通过了8项议案。各委员对公司本年度的融资计划、发展战略等提出专业判断和宝贵意见。

审计委员会召开会议8次，审议通过了39项议案。各委员从自身专业出发，

仔细调研分析各项财务报告，高度重视关联交易的合规性，深入研讨本年度非公开发行股票事宜，为保障全体股东和公司的利益勤勉尽责。

薪酬与考核委员会召开会议 1 次，审议通过了 2 项议案，各委员全面保障公司薪酬考核制度的合理性、可行性。

提名委员会召开会议 3 次，审议通过了 3 项议案，各委员为保障董事会工作有序衔接、公司管理层高效运作做出合理决策。

上述会议的召开，充分发挥了各专门委员会委员在专业领域的优势，为提升董事会工作成效、推动公司发展起到卓越贡献。

二、抓实党建工作提升核心竞争力

2020 年，公司以“服务群众利益、引导企业发展、建设领导队伍”为工作抓手，突出党建工作在公司改革的推进中起到的引领性和根本性作用。董事会深知肩负着经营管理国有资产、实现保值增值的重要责任，不断强化高级管理人员思想政治工作的引领和凝聚功能，通过采取“项目+人才”模式、创新柔性引才方式、培育急需紧缺高层次人才和申报专业技术人才等方式，健全完善人才工作制度体系，发挥国有企业党组织把方向、管大局、保落实的领导作用，彰显党的领导核心和政治核心作用。以“聚焦热点、狠抓重点、攻克难点、排除盲点、创新亮点”为工作思路开展党组织特色活动，不断加强内部监督和廉洁建设，将防范风险、纪检监察、提升管理水平、规范公司治理等工作全面融合到公司的经营决策、生产安全、项目开发、工程建设、监督执行等各个方面。注重完善基层党组织，充分发挥思想动员、凝聚、组织等功能，积极维护和升级公司在资本市场的企业文化和企业形象，不断提升企业治理的软实力。抓实党组织系统建设，切实提升党建工作价值，将国有企业党建工作的独特优势转化成公司发展的重要核心竞争力。

三、优化资本结构提升抗风险能力

为降低公司整体资产负债率，减轻利息支出压力，改善资本结构，创造持续发展有利条件，董事会严格按照《公司法》《证券法》及《公司章程》等规定，全面审慎选择中介机构，科学严谨制定了公司 2020 年度非公开发行 A 股股票方案。经不懈努力，9 月 30 日公司正式递交本次发行材料，并于 12 月 28 日获得中国证券监督管理委员会发行审核委员会审核通过。在此期间，董事会严把材料汇编、内部审核、信息披露、负责人监督等关键环节，一切以维护公司和全体股东利益出发，做到严密部署、妥善安排、跟踪后续、积极推进，不遗余力地保障本次发行的圆满完成。

四、启动股权转让优化资产结构

为进一步推进公司资产结构优化，提升盈利能力，董事会决策将全资子公司山西国新天然气利用有限公司（以下简称“国新利用”）全部股权转让给控股股东华新燃气集团有限公司（以下简称“华新燃气集团”）。董事会积极协调中介机构和相关部门制定并执行股权转让方案，确保依法依规、价格公允、方案科学、操作规范。通过本次股权转让，公司有效剥离不良资产，实现资金回笼，增强现金流动性，优化资产结构，提高市场竞争力，完善内部经营机制，对公司最近一个会计年度经审计净利润产生积极影响。

五、巧用融资方式优化资金管理

经过董事会和经营层的努力探索和广泛接洽，科学制定全年融资方案，审慎决策向上交所、中国银行间市场交易商协会、银行等主体承销单位注册发行公司债、超短融、中期票据等多举措债权融资计划，并积极推进完成了多笔融资款项，及时满足公司项目投资、收购兼并、置换高息贷款等经营需求。通过灵活运用股权融资、债券发行、银行借贷等融资方式，不断改善公司融资结构、负债期限结构，降低金融资本和财务风险，使公司在债券市场的融资能力日益增强。同时，搭建全级次资金集中管理平台，升级财务管理体系，将生产经营活动、项目投资

建设、融资债权管理等财资事宜集中管控、高效利用、合理评估、稳定运行。通过董事会的努力，2020 年，公司资本结构得到有效改善，企业治理结构进一步优化，提高了金融债券市场影响力，助力公司核心产业的经营发展。

六、推进市场联动提升高质量发展

受疫情冲击，2020 年重点工业和公服用户部分停工停产，国际 LNG 市场价格持续低迷，终端市场量价齐跌。董事会坚持执行公司统一管控，上中下游统一调度，大力推动互联互通工程建设，进一步增强燃气资源输配能力，积极克服市场低迷、终端用户开工不足影响；多渠道加强市场开发，维稳公司生产经营秩序，集中力量抢时间、保存量、拓增量、补损失，有效巩固提升市场份额，确保主营业务产销量稳中有升，主要经营指标好于预期。不遗余力推进市场开发，深化“央地合作”，对接国家管网公司、中石油、中石化、华润燃气等行业龙头企业，就煤成气区块合作勘探开发、资源供应保障、管网公平开放等领域达成合作意向；深化国际合作，积极接洽国外油气企业建立合作关系，与沿海 LNG 接收站合作引进国外资源；深化“企地合作”，围绕加快煤成气增储上产、打造非常规天然气基地、实施区域内气化工程展开合作；认真制定并加快推进“晋气入冀”、“晋气入豫”的战略目标的实现。销售体制日益革新，进一步打破市场瓶颈，决策打造销售管理和 LNG 产运销贸一体化双平台管理模式，优化资源配置、精细化资源管理、实现大数据覆盖、节约人才耗能。

七、内控管理升级提升内生动力

围绕企业定职数、定员额、定机构、定机制、定薪酬、定任期的“六定”改革，逐步建立“管理总部高效化、组织架构扁平化、选人用人市场化、薪酬分配差异化、效率效能最大化、治理能力现代化”的运行体系。科学制定“十四五”发展规划，明确公司主营业务发展方向，谋划一批变革性、牵引性、标志性举措，推动企业向更高质量、更高水平、更高标准发展。进一步完善领导工作机制，规

范公司运行，调整组织架构，针对特定工作成立专门工作小组，科学分工，深化改革；**进一步完善调研工作机制**，就定向增发、股权转让等重大事项进行专题调研，认真听取上级工作指示，谨慎研讨中介意见，了解下属公司真实情况，着重解决重点难点热点问题；**进一步完善安全生产责任机制**，深入开展“**三零**”单位创建工作，排查各类矛盾纠纷，通过有效预警、企地联动、联防联控，成功化解多起重大风险，促进公司和谐稳定。

八、强化信息管理提升企业公信力

2020 年，围绕新《证券法》等法律、法规、规则指引的要求，组织董事、监事及高级管理人员进行信息披露的培训，提高规范公司法人治理结构和保护社会公众股东权益等相关法规的认识和理解，进一步提高控股股东和实际控制人诚信守法和勤勉尽责意识，提高对公司和投资者利益的保护能力，深入发展投资者关系管理，将投资者关系管理提升到战略定位，从资本市场和投资者要求的角度，反向激励公司治理、内控合规、信息披露水平的进一步提升。为保障公司信息透明度，以专业培训为轴改进会计信息及信息披露的质量，以新政策新条规为界提升信息披露质量的标尺，有效降低资本市场的信息不对称程度，改进投资者的投资决策、提高分析师的预测能力、提升企业公信力。

第二部分 2021 年工作思路及重点

2021 年，董事会将紧紧围绕省委“**四为四高两同步**”总体思路和要求，按照“**集团化管控、专业化重组、板块化运营、效益化发展、市场化推进**”的企业运营模式，牢牢把握省内燃气产业战略重组的重大发展机遇，积极承接“**引领全省燃气产业发展**”的历史使命、承接“**服务全省转型综改大局**”的光荣使命、承接“**提升全省人民生活品质**”的崇高使命，全面推动以“**观念转型、动能转型、结构转型、管理转型**”为核心的高质量转型发展，切实提升公司的利益和保障股东利益。

一、党建引领，激发企业经营活力

深入贯彻落实习近平总书记“两个一以贯之”重要论述，以政治建设为统领，充分发挥党委把方向、管大局、保落实的领导核心和政治核心作用。以“党建品牌+”创建为抓手，打造出一批“党建品牌”，以创新的思维、科学的方法、有效的途径试行“项目化党建管理模式”，按照“有设计、重推进、巧融合、不拖沓”的工作原则，扎实推动党建工作有形化、实效化。以适应市场变革、融入日常工作为目的，将党建日常工作和活动作为项目来规范管理，公司党组织建立完善的工作流程和管理模式，构建党建发展新格局。加强培育管理团队的创造力、引领力，坚持严字当头，加大监督执纪问责力度，持之以恒整风肃纪反腐，净化企业生产经营项目的开展，从而增强党组织的凝聚力、向心力。

二、勇于革新，全面践行国企改革

按照“根上改、制上破、治上立”要求，以改革重组为契机，完善管理体制和运行机制，重塑管理流程，推进企业治理体系和治理能力现代化。以“如何有效改善企业的经营业绩、增加企业的经营效益，大大提升企业的资本市场形象，引发广大投资者对企业的关注和关心”为课题，寻求“引进战略投资者，推行股权激励，实现股权多元化，继续剥离不良资产”等实际工作的新方式、新出路，创造调研走访、外出培训、专家授课等多元学习机会，转变经营者、管理层、员工思想观念，调动全员积极性，集思广益。公司作为国有企业进一步适应社会主义市场经济新体制的运行机制，实施资产轻量化运营，不断提高核心竞争力，大力释放企业活力，进一步加强企业的规范化、市场化、商业化运作，激发企业真正步入健康、有序、可持续发展轨道。

三、高度站位，由内创造企业价值

2021 年，董事会将从战略高度推进投资者关系管理工作，进行系统性、长效性的投资者关系管理活动规划，不断完善上市公司法人治理，提高股权意识，

形成良好的股权文化和投资氛围，并时刻与投资者及其他市场主体进行有效的沟通，维系良好公共关系。以投资者关系管理为切入点规范信息披露，完善董事长、总经理、董秘和证券事务部为轴线的投资者关系管理梯队，加强自愿性信息披露和非财务信息披露意识；充分利用现代信息技术的手段，通过投资者交流、股东会议、微信公众号等多样形式、多种渠道来保障投资者知情权；建立与投资者、媒体、中介机构之间的快速沟通渠道，保证投资者关系管理工作的有序、有效开展；建立有效的信息披露风险防范机制，对突发风险进行及时有效的信息披露和处置，避免错误信息导致的投资者损失。以投资者关系管理为切入点加强公司市值管理工作，成立专门领导小组，定期召开专题会议推进市值管理工作，合理运用管理工具，构建一套行之有效的市值管理体系，最终建立起一个长期、健康、有效的市值管理机制。将投资者关系管理工作与整个公司的运作连为一体，由内而外地创造更高企业价值。

四、真抓实干，切实保障经济效益

董事会战略决策紧紧围绕企业经济利益、投融资需求、整合重组效益、生产经营安全展开。

（一）上、中、下齐发力，打造产、供、销大势力

上游“保持好关系”，保障稳定持续的气源供给，同时，广泛接洽省内外具有调峰储气能力的能源企业，寻求稳定的战略合作，有效依托省内煤成气勘探开发和瓦斯抽采领域的优势，加强与央企合作，加快完善省内燃气调峰保供体系。**中游“织好一张网”，打造高效的管输系统**，继续发挥公司在省级管网方面的优势，以市场化方式整合内外管网资源，不断优化完善全省“一张网”。对内通过实施“统一运营、互联互通、智慧升级”，实现开采资源全接收、下游市场全覆盖；对外上连国家管网、西接陕西内蒙、东通河南河北，构建“内畅外联”的管网输配系统。力争到“十四五”末，输气量提高到 200 亿方/年；管网利用率大

幅提升，减少管输环节、降低输气成本、提升经济效益。下游“布好一盘棋”，提升终端市场的消纳水平，利用华新燃气集团重组整合后形成的资源优势和管网优势，推动城燃市场整合与开发。一是立足省内市场，推动市、县及重点乡镇管网周边 5 公里范围用气全覆盖，不断扩大终端用户规模及燃气利用率；二是大力实施民生燃气普及工程、公商燃气拓展工程、工业燃料利用工程、交通燃料升级工程、余气外输工程“五大工程”，全面提升煤成气消纳能力；三是发挥资源统筹优势，在主要气源地建设大型中央处理厂，依托国家管网公司，打通煤成气南下豫、鄂、湘、皖等中部地区的通道，促进余气外输。

（二）全面实施降本增效，大力提升企业质量效益

以精益管理增效益为主线，实施“腾笼换鸟、止损挽损、管理增效”三大专项行动，全面提升企业经营管理水平。一是优化气源结构，逐步增加自有气源比重，充分发挥规模效应，统筹物资及气源采购，提高议价能力，全面压降生产成本，提升利润空间；二是深化销售体制改革，完善市场化价格体系，进一步优化资源与市场匹配度，降低购气成本，破解峰谷差矛盾，实现降本增效；三是抓住良好的融资环境，充分利用资本平台融资工具，突破与基金公司和保险资金的通道往来，进一步加大公司权益端资金供给，为公司多元化财资需求提供强力支持；四是积极拓展燃气终端产品、保险产品、工程技术服务等增值业务，延伸产业链，培育新的增长点。

（三）牢固树立底线意识，确保安全生产稳定供应

深入贯彻习总书记关于安全生产的一系列重要论述，特别是要把习总书记“从根本上消除事故隐患”和“始终把人民生命安全放在首位”的指示落到实处，树立“群众冷暖无小事”的工作宗旨，多措并举协调气源，加大储气调峰设施建设，健全完善安全生产责任、安全标准化、应急管理、双重预防控制、消防安全责任等五大安全体系，深入开展安全生产专项整治三年行动，加强应急值班

管理，认真履行安全主体责任，全面开展安全隐患排查，提升应急抢修能力，切实解决影响安全生产的突出问题，确保实现“平安国新、国新平安”。

公司开局“十四五”、启航新征程，在新时代中国特色社会主义思想的熏陶指引下，以高质量党建引领高质量发展。在省委、省政府的号召指引下，在各级监管部门的督导规范下，董事会立足新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局，坚持稳中求进工作总基调，突出高质量发展主题，再接再厉、勇创佳绩，突出主责主业，聚焦提质增效、聚焦改革创新，力求公司利益、股东权益跨越提升，成绩显著！

谢谢大家！