

2021 年度董事会工作报告

第一部分 2021 年工作回顾

2021 年，新冠肺炎疫情不断反复，能源大宗商品价格屡创新高，保障供应压力前所未有，电力市场化改革持续推进，低碳能源转型深度影响行业格局。面对重重压力，在各界股东的大力支持下，公司董事会带领全体员工顶压前行、再克难关，科学谋划顶层设计，坚定实施转型发展，系统提升综合竞争力，实现“十四五”阶段良好开局，以优异的成绩庆贺党的百年华诞，礼赞公司成立三十周年。2021 年公司主要工作如下：

一、强根铸魂，党建工作全面加强

（一）系统强化思想政治引领，坚定坚持正确政治方向。公司党委牢牢把握习近平新时代中国特色社会主义思想这一主题，层层夯实“第一议题”、理论中心组学习和“三会一课”制度，充分用好公司网站、杂志、微信公众号等宣传阵地，深入学习贯彻习近平总书记“七一”重要讲话和系列重要讲话精神，学习贯彻党的十九届六中全会精神，深刻领会“两个确立”的决定性意义，增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”。

（二）深入开展党史学习教育，扎实推进基层党建工作。公司党委始终把党史学习教育和“我为群众办实事”贯穿始终，紧紧围绕“学史明理、学史增信、学史崇德、学史力行”这一目标要求，把党中央部署要求贯彻落实到党史学习教育全过程、各方面。认真开展“百名书记讲党课”系列活动，各级党员干

部及先进基层党员讲授党课 300 余场。全面推广“党建+项目攻坚”等基层活动，推动党史学习教育进场站、进班组、入脑入心，有效促进党建工作与生产经营深度融合。

（三）进一步巩固脱贫攻坚成果，全面贯彻落实乡村振兴工作。一是充分依托公司在新能源领域的技术、运营管理和资金优势，持续开展产业帮扶，截至 2021 年末，公司通过“阳光”产业帮扶，累计向当地政府或贫困户支付帮扶资金 6,580.85 万元，直接惠及超过 6,000 户、近 2 万人，充分彰显了深圳国企的实力和担当。二是积极开展消费扶贫，2021 年全年共计采购金额超过 600 万元，其中对河源南坑村农副产品采购 200 余万元，为巩固脱贫攻坚成效持续贡献力量。

二、砥砺前行，经营业绩迈向新高

（一）公司资产规模持续增长，业务体量稳步提高，资债结构进一步优化，在逆境中实现来之不易的高质量扩张。截至 2021 年底，公司总装机容量达到 1,650.02 万千瓦，同比增长 29.50%；垃圾日处理能力达到 29,700 吨/日（含试生产），同比增长 10.82%；总资产 1,315.07 亿元，同比增长 15.29%；归属母公司净资产 453.09 亿元，同比增长 19.35%；资产负债率 62.29%，同比下降 1.02 个百分点。

（二）克服重重困难力推核心经营指标再创新高，充分彰显公司发展韧性，在“十四五”首年绘就靓丽开篇。2021 年公司累计实现上网电量 507.24 亿千瓦时，同比增长 38.44%；年度垃圾处理总量 1,042.99 万吨，同比增长 18.33%；天然气供应量 18.99 亿标准立方米，同比增长 78.18%。全年实现

营业收入 315.70 亿元，同比增长 54.34%，实现利润总额 27.51 亿元，连续多年保持在较高水平。公司进一步加大现金分红力度，2020 年度每 10 股派发现金 2.6 元，合计分红约 12.37 亿元，以卓越的转型成效和扎实的盈利能力，持续为投资者带来稳健回报。

三、承故鼎新，转型发展系统推进

（一）锚定绿色低碳发展路线，加大可再生能源项目开发力度和广度，促进新旧发展动能有机联动。面对风起云涌的低碳能源发展浪潮，公司积极开拓可再生能源领域新业态，在特高压外送、矿山治理、光伏制氢、农光互补、共享储能、分散式风电等领域探索发展新项目，全年获取各类新能源项目容量 131.18 万千瓦，项目在全国各地多点开花。

（二）专注开发优质火电项目，进一步巩固区位优势。公司立足于粤港澳大湾区资源禀赋，在深入实施转型发展的同时，重点推进高性能清洁火电项目开发。年内樟洋二期 78 万千瓦燃机项目按计划投入运营，河源二期 200 万千瓦超超临界机组顺利投产，成功取得光明电源基地 H 级 200 万千瓦燃机项目核准批复。公司在粤港澳大湾区清洁电力市场的份额进一步巩固，火电板块正式迈入大功率、高性能、低排放的新阶段。

（三）围绕产业链核心价值，量质并举推进环保和燃气产业稳健扩张。在环保产业板块，公司充分发挥自身技术和品牌优势，先后取得深圳市内多个优质项目。纵向深耕环卫一体化发展，成功斩获广东清远、潮州等地的环卫项目合同，横向拓展细分领域新业务，论证推进餐厨垃圾、建筑垃圾、汽车拆解

领域的项目开发，产业链优势得到立体化延伸。在燃气产业板块，紧密围绕做实做细综合燃气的战略规划，一方面夯实城市燃气主业，实现天然气销售能力和盈利能力的同步提升；另一方面充分发挥产业协同，克服重重困难保障公司燃机电厂燃气供应。

四、使命在肩，防控保供有序有力

（一）常态化开展疫情防控工作，慎终如始扎实开展安全生产。公司切实提高政治站位，落细落实从严从紧做好常态化疫情防控工作，实现所属公共事业类企业连续稳定运营，国内所属 57 处施工现场两万多名工人“零感染”。认真履行企业安全主体责任，不断强化全员安全责任落实，全年安全生产形势总体保持平稳，未发生较大及以上生产安全事故，一般事故起数、事故伤亡人数同比双下降。

（二）积极履行能源国企使命担当，全力以赴完成保供任务。面对电力需求大幅增长叠加燃料价格高企的困难局面，公司提高政治站位，成立电力保供领导小组统筹抓总，千方百计保障燃料供应，竭尽所能顶峰发电保供，提供坚实有力的能源支撑，圆满完成建党百年、十九届六中全会等特别防护期重大活动重要时期的保电任务。

五、深化改革，提质增效谱写新篇

（一）升级完善组织体系架构，不断推进企业法治建设，持续构建现代化国企治理体系。一是顺利升级企业标准化治理体系，完成总部管理标准子体系、流程中心、外部规范库建设工作，理顺内部业务管理链条和管理权责，公司标准化、现代

化治理水平进一步提升，管理效能持续释放。二是建立健全层层递进、长效运行的企业法治体系，全面完成公司 31 家直管企业法律风险管理制度，持续开展法治思想宣贯活动，常态化监督检查所属企业合同法律审核情况，加强所属企业法律纠纷案件管理。

（二）坚持把科技创新摆在核心位置，纵深推进科技创新制度建设，涵养崇尚创新、主动创新的良好生态。在顶层设计层面，成立科技创新委员会及专家委员会，建立健全公司科技创新管理规范，新编标准 9 项、修编 2 项、为科技创新工作常态化开展构建制度支撑。在科创项目管理层面，实施公司科技创新资金统筹管理制度，畅通研发资金在企业间的调配流动，深度革新科技创新项目管理与考核评价机制，进一步激发公司科技创新活力。

（三）扎实推进公司人才工作顶层设计，系统构建面向未来的人才培养培训体系和考核激励机制。一是积极推进生产技术人员“培训 - 考核 - 持证 - 上岗”机制，营造积极进取的学习和工作氛围，有效提高生产技术人员综合素质及技能水平。二是突出抓好“关键少数”干部培训，针对干部能力素质短板，采取线上、线下混合式培训方式，全面提高公司各层级管理人员现代企业经营管理专业知识。三是高质量完成公司中高层管理人员任期制、契约化管理顶层设计，实现任期制、契约化管理全覆盖，进一步释放干部人才队伍干事创业的动力和热情。

六、久久为功，公司治理稳健规范

（一）进一步提高公司规范运作和治理水平。董事会秉持

合法、合规、高效原则持续加强自身建设，推动公司重大事项的审议决策和落地实施。2021 年度召开 5 次股东大会会议、12 次董事会会议、13 次董事会专门委员会会议，合计审议议案 111 项，涉及公司战略规划、资本运作、章程修订等重要内容。独立董事勤勉履职，积极对公司重大事项决策实施发表独立意见和专业判断，切实维护各界股东特别是中小股东的合法权益。

（二）高质量完成全年信息披露工作。董事会始终坚持打造卓越上市公司的目标，及时、准确、真实、完整地披露了 166 项公告，据第三方统计，全年公告约 297 万字。全年未出现公告更正情况，不存在虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏事项，也不存在监管机构责令修改和媒体质疑的情况。自 2008 年起公司连续 13 年被深交所评为“信息披露优秀单位”，在深交所主板上市公司中连续 13 年信息披露考评优秀的公司仅 10 家，占比仅为 0.43%。

（三）持续维护良好的投资者关系。认真做好与投资者和财经媒体的交流互动，全年累计书面回答投资者提问 353 项，接待机构投资者来访 6 次，认真解答投资者电话咨询。精心组织 2020 年度业绩说明会，积极向外界展现公司发展情况，荣获“上市公司 2020 年报业绩说明会优秀实践案例”奖项。举办“投资者走进上市公司交流座谈会”，参加深交所行业分享活动，得到投资者和新闻媒体的高度认可，荣膺“2021 大湾区上市公司绿色治理 20 强”。

2021年，公司紧紧围绕既定战略，稳步提升发展质量，全力融入新发展格局，积极践行社会责任，在“十四五”首年实现稳健开局。丰硕的发展业绩得益于股东单位的大力支持，也是公司全体员工上下一心、攻坚克难的奋斗成果。在此公司董事会向长期以来关心、支持和帮助公司发展的各级领导和股东单位，向长期为公司事业发展辛勤劳作、贡献智慧的全体干部员工及家属，致以崇高的敬意和衷心的感谢！

第二部分 2022年工作展望

2022年是实施“十四五”规划承上启下的重要一年，也是公司开启新的三十年发展征程的起步之年。放眼海外，世界百年变局加速演进，新冠肺炎疫情波动反复持续扰动全球经济复苏，地缘政治风险爆发深刻震荡国际金融和能源市场秩序；回首国内，我国经济整体面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力，碳达峰碳中和相关规划将步入落地实施阶段，传统能源领域或将面临前所未有供给和转型压力，新能源赛道不断细分掀起行业竞争新高潮；展望未来，我国经济韧性强、长期向好的基本面不会发生改变，公司深化战略转型的效能和红利也将逐步释放。面对内外部复杂环境，公司董事会将领导公司全体员工做好顶层设计、坚持正确方向、共克新的难关。重点做好以下工作：

一、强化政治引领，开辟党建工作新局面

（一）突出政治意识建设，加强思想文化引领。压实领导

干部责任，强化员工思想引领，坚定不移把学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想作为首要政治任务，增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”。充分利用公司内外宣传平台，系统性塑造公司品牌，构建新时代公司改革发展的新名片。

（二）深化党的建设与公司治理有机结合。坚定不移全面贯彻两个“一以贯之”要求，推进党建工作和生产经营、改革发展深度融合，坚定不移逐级传导全面从严治党压力，推进基础党建严格规范。深化“党建+质量+示范”，把党建优势转化为发展优势、竞争优势，将党的组织力转化为企业高质效发展的强大推动力。

（三）坚定不移落实中央、省市决策部署和要求，在推动乡村振兴上下更大功夫，扎实做好汕头澄海区盐鸿镇等乡村振兴工作，立足当地资源禀赋，融合公司产业优势，为推动实现共同富裕作出新的贡献。高质量运营好投产的帮扶项目，努力创造最大利润，为边区老区振兴发展提供稳定的帮扶资金。

二、坚持战略领航，绘制顶层设计新蓝图

（一）加强行业前瞻研判，勇于革新思想，精准捕捉市场需求实施高质量转型发展。面对风起云涌的能源革命，力争从思想和实践中走出舒适地带，摒弃规模情结，摆脱路径依赖，实现差异发展。一是做好行业趋势研究，动态跟踪、深入研究国家、地方及行业政策，力争及时将政策红利转化成经营效益。二是保持战略定力，坚持差异化发展，在行业巨头竞争的夹缝中另辟蹊径，突围破局发掘业务增长点，谋求新的转型

发展机会。三是在转型发展中突出系统性思维，科学开展数据分析，合理设置恰当的发展边界条件，确保转型升级方向符合行业趋势及自身实际。

（二）科学谋划管理模式，着力实施组织架构迭代升级。全方位诊断现行管控模式，开发构建符合公司改革发展需求的组织架构及管理模式。一方面要横向厘清总部部门职责边界，整合优化财务、人力资源等管理系统并开展信息化升级，探索构建专业化管理新机制，适应公司多业态、跨专业、跨地域发展格局。另一方面要纵向理顺公司总部、平台公司、项目公司的层级关系，统筹做好同一产业板块间企业的职能定位与分工，充分发挥不同业务板块间的协同效应。

（三）着眼长远布局，加强未来发展模式探索研究。一是明确公司在碳交易领域的发展策略和路径，量化研究碳排放、碳指标与发电权之间联动关系。二是开展轻资产运营转型研究，探索运营管理服务和科技赋能增值服务带来的收入增长，提高资金投资效益和资产营运能力。三是做好长协机制协同研究，设置科学合理的决策模型锁定基本获利空间，实现经营效益最大化。四是积极探索海外项目“联合出海”模式，加强与央企、市属国企合作，跟踪推进重点区域新项目立项及落地，以点带面稳步推进国际化战略。

（四）加强公司资本运作顶层设计，统筹联动开展资本运作各项工作。一是妥善有序做好公司各项融资工作，不断拓展开发新型融资工具，丰富公司资本运作工具箱。始终立足于公司长远发展，确保将公司资产负债率维持在健康合理水平，高

度重视投资者权益保护，严格做好到期债务偿付工作。二是高质量推进资本运作重点专项工作，全力推进东部电厂 REITs 项目，在争创投融资模式创新的同时，探索将 REITs 打造成包含“募投管退”的全流程资本运作平台，开辟公司由重资产运营转向轻重资产结合运营的新路线。

三、狠抓战疫保供，展现能源国企新担当

（一）层层压实主体责任，统筹做好公司各地疫情防控工作。坚决贯彻落实上级疫情防控部署，不断完善疫情防控应急预案，提高员工开展疫苗接种水平，抓好公司重点场所、施工现场疫情防控，动态开展防疫指导及防疫检查。同时密切关注境外疫情发展，及时提供防疫物资，切实帮助境外企业员工提升自我防疫能力，纾解境外企业防疫压力。

（二）守牢安全生产底线，夯实企业发展根基。切实履行“一岗双责”制度，积极运用全员安全生产责任制、安全网格化、安全专项考核、安全生产奖惩标准等制度方法，确保安全责任逐级分解、层层压实。严抓工程安全，牢固树立发展决不能以牺牲安全为代价的红线意识，加强工程和生产的全过程安全管理，切实延伸做好分包工程及其建设队伍的管理，严肃承包商考核，始终保持安全管控高压态势。

（三）高标准完成保供保电任务，坚持做好各项治污减排工作。密切跟踪国际能源市场外部波动，着重加强风险研判，全面统筹公司内部资源，在燃料采购方面进一步发挥协同效应。提高政治站位，全力以赴做好党的二十大等重大活动重要时期安全保供保电工作。认真开展在运环保设施运营维护，确保各

项污染物长期稳定达标排放，确保各项治污保洁和节能减排任务高效完成。

四、专注绿色低碳，集聚转型发展新动能

（一）加快布局可再生能源市场，积极拓宽业务范畴，转换增长动能再出发。一方面，紧抓可再生能源市场新机遇，多渠道加快海上风电资源开发，抢抓西北地区基地型项目开发机会，积极抢占抽水蓄能领域市场，多措并举广泛参与分布式光伏试点项目。另一方面，积极探索可再生能源多元化、协同化发展路径，尝试陆上高塔筒大机型风电项目，探索深远海漂浮式风电制氢等前沿技术，论证水电站库区资源综合利用，研究风光水的一体化和小型抽水蓄能改造建设，围绕城市能源岛着力开发智慧能源项目。

（二）深耕细拓传统能源，瞄准靶心焦点不散，巩固可持续发展基石。煤电方面，积极探索煤炭清洁化利用路径，在现有电厂上寻求升级改造、多期扩建机会，充分发挥煤电的调峰和兜底保供作用。气电方面，牢牢把握燃机电厂难得的发展机遇，加快新项目核准及开工进程。全力应对国际能源市场价格波动，落实各项目天然气供应气源和气量指标。探索厂区资源的多次利用和跨界开发，尝试建设厂区光伏、制氢加氢等清洁能源项目，推动火电项目与新能源协同互补、共生发展。

（三）做实做强环保和燃气产业，聚焦核心价值，推进产业链战略布局延伸。在环保板块，纵向布局垃圾收转运、焚烧发电、水处理，形成完整的生活垃圾处理一体化系统，横向开发生活垃圾、餐厨垃圾、污泥、工业危废等协同资源化处理项

目。在燃气板块，坚持做实天然气全产业链，积极利用“引战”成果，与股东企业积极协同，深入推进上下游产业链战略布局。完善公司燃气贸易业务的统购统销机制，发挥产业协同优势。密切关注中西部地区发展机会，稳步扩大城市燃气项目规模。

五、突出管理提升，营造改革发展新风貌

（一）“聚一流”，突出抓好人才工作，科学优化人力资源管理体制。一是创设创新考核“特区”，持续优化完善公司绩效考核体系，对重点企业因企施策实施灵活高效的专项考核激励。二是立体化、系统化推进干部人才队伍建设，加强干部轮岗和异地任职，打通干部交流横向通道，加强对年轻干部的培养力度，加速人才干部纵向迭代，确保人才队伍青蓝接续、薪火相传。三是深化人才培养体系建设，全面落实“关键少数”“持证上岗”常态化培训机制。

（二）“创一流”，着力优化科技创新生态，做好科技创新顶层设计，支撑引领高质量转型发展。一是明确创新战略，系统梳理公司产业发展状况，协调好产业发展和科技创新之间的战略定位。二是优化创新架构，按照公司总部、产业平台、企业三个层级搭建层层递进、相互匹配的科技创新管控架构。持续探索市场化研发模式，进一步提升研发资金使用效率。三是统筹创新资源，充分利用现有专家资源，鼓励各级企业灵活开展各类创新活动，积极发掘各类创新人才。积极开展合作研发和引进转化，借势借力实现合作共赢。

（三）“树一流”，深入推进卓越绩效标准体系推广实施，系统实施信息化建设升级，全面提高公司治理现代化水平。推

动卓越绩效标准体系建设走深走实，全方位提高公司运作效率和标准化规范化管理水平。加强信息基础设施建设，建设自有云实现计算资源统一管理，持续开展数据治理，落实信息安全监督管理，推进各业务领域信息系统开发与整合，实现高水平、高质量、高保障的数据互通和信息共享，数字化赋能公司转型升级。

六、深化规范运作，提升治理水平新高度

（一）以“稳”字为纲，始终坚持做好上市公司运作基础工作。一方面，对内持续加强董事会自身建设，规范、高效开展董事会、股东大会运作，为公司高质量发展营造务实可靠的治理环境。密切关注国资、证监相关监管政策更新变动，积极组织董事、监事、高管及相关人员参加培训学习，确保始终站在规范运作最前沿。另一方面，对外认真做好信息披露和投资者关系维护工作，客观展示公司经营质效，向市场有效传递公司转型升级、低碳环保和高质量发展之声。

（二）以“严”字为要，深入推广实施大合规工作，提升审计监督效能。进一步完善优化大合规管控体系，以审计中心为抓手，通过以点带面的方式进一步向所属各企业复制推广，探索研究务实可行的境外合规建设方案，构建集中统一、全面覆盖、权威高效的内部审计监督体系，发挥审计风控在“六位一体”监督体系中的作用，更好地服务于公司经营决策的需要，为推动企业价值增值、保障科学决策发挥积极作用。

风华三十载，扬帆正当时。面对崭新的机遇和挑战，公司

董事会将继续带领全体员工团结一心、砥砺前行，尽十倍努力，凝百倍智慧，顶层设计谋划长远，戮力同心绘就蓝图。在新时期锚定战略规划，聚焦绿色低碳，厚植核心竞争优势，坚持差异化转型发展，乘势而上推动公司在新阶段再创辉煌！