

# 陕西美能清洁能源集团股份有限公司

## 2024 年度总裁工作报告

2024 年是陕西美能清洁能源集团股份有限公司（以下简称“公司”“集团”或“集团公司”）战略转型和组织重构的关键一年，也是公司二次创业征程的启幕之年。面对复杂多变的市场环境和能源行业的深刻变革，公司在董事会的正确领导和全体员工的共同努力下，以三年战略目标为指引，坚持创新驱动、深化改革，基本完成了全年经营目标任务，也在组织变革、业务拓展、管理优化等方面取得了阶段性成果。我谨代表公司管理层，就 2024 年度的工作情况向大家作如下报告：

### 一、经营目标完成情况

2024 年度，公司合并口径实现营业收入 66,520.85 万元，完成预算目标的 96.86%，较上年同期增长 15.53%，创造了历史新高；合并口径实现扣非净利润 7,663.33 万元，完成预算目标的 86.78%，较上年同期增长 11.15%，盈利能力进一步提升。全年实现天然气输配气量 24,868.50 万立方米，完成目标的 94.92%，较上年同期增长 11.17%，市场规模进一步扩大。

### 二、主要工作开展情况

2024 年公司围绕“由一家燃气企业向一家综合能源企业升级转型”的战略目标，制定了二次创业“十年三步走”的实现路径，提出来三步走的第一步三年战略发展目标 and 市值目标，明确了未来三年公司在产业市场和资本市场上的不同奋斗目标。

一年来，公司上下紧紧围绕三年战略发展目标，实施了一系列变革和创新举措，为公司二次创业增添了动力和活力，各项工作稳中有进、进中有变、变中有新。

1.按照战略转型要求，及时调整重构了组织机构，开始推行事业部制，推出了集团与各事业部的《承责分权手册》，努力打造敏捷化扁平灵活组织，充分释放组织活力

和动能。

2.不断强化“四定”工作，划小核算单元，精细化开展全员、全要素、全过程控制成本费用，提升职责意识和树立人效、人费等意识。

3.坚持召开经营管理分析会，通过定期对比预算及上年数据，剖析差距原因，及时发现问题和解决问题，不断提高经营管理团队的经营意识和经营能力，促进从事务型向经营型管理方式的转变。

4.坚持推行读书会制度，选派管理骨干参与外部培训学习，不断打造学习型组织，提升管理干部的认知水平和管理能力。

5.革新和迭代了经营管理目标责任考核的思路和方式，从利润和内部管理两个维度提升经营管理层的聘期责任意识，利润是考核的基础和前提，内部管理是考核的责任和任务，初步建立了以利润为核心的责任体系和激励机制。

6.制定了集团各部门、各事业部三年发展战略规划，并进行了年中、年末两次复盘，整体厘清了集团各部门的职责、各事业部的战略定位，运用系统化思维规划未来三年的行动路径，实现战略目标牵引。

7.坚持制定年度重点工作计划并实施落实，将各部门、各事业部的重难点工作、重点建设项目、主要短板弱项等列入年度重点工作计划，按计划实施落实，定期督办、年终考评，促进年度重点工作事项有力推进。

8.不断强化事业部一号位的领头雁重要作用，同时不断强化经营管理层的分工负责作用，鲜明提出坚决防止“分而不管，管而无力”，推行对经营管理层分管部门和业务体系的分管责任考评工作。

9.高度重视人才和组织建设工作，制定了《员工手册》《招才选将手册》，明确招聘人才画像，强化拟招聘人员以往工作业绩验证和背景调查，同时高度注重个人是否具有强烈的自驱基因，优化招、试、留、用、退的人力资源管理体系。

10.高度重视企业文化建设，编制了《美能文化理念手册》，提出《美能人四个该

有的样子》《改进工作作风八项要求》《美能人十八条军规》和《美能人领导力释义》，不断运用企业文化去感染人、影响人和造就人。

11.积极探索公司第二增长曲线，调研论证了大量投资和并购项目，虽然尚未形成突破，但开阔了眼界，锻炼了队伍，积累了宝贵的经验。

12.不断勇于拓展新业务，综合能源等已经初现曙光；组建了相变材料事业部，吹响了进军相变材料的号角。

13.不断变革创新管理举措，推行美能人五项行动日志，推行全员年终绩效考评，推行人力资源盘点及结果应用，推行年度目标达标规划，推进优秀管理实践案例及成果交流等，这些具体新举措为企业发展注入了新活力。

14.总部大厦项目基建工程顺利封顶，为大厦的按期竣工建成、公司按计划搬迁入驻和公司下一步发展奠定了坚实的基础。

### **三、集团主要管理赋能工作**

2024年初公司成功完成组织机构调整并推行事业部制，设立六大部门、八大事业部、五个中心，明确了各事业部的战略定位和发展目标。为配合事业部机制的顺利运行，在过去的一年，集团秉持着全方位推动旗下各业务板块稳健成长的理念，在为事业部提供支撑、服务、赋能、监督四个关键作用方面持续发力。

#### **1.有效支撑，领航业务发展**

年初在董事长的领导下，集团经营管理层依据市场动态与行业趋势，组织制定了集团各部门和各事业部的三年战略发展规划，明确战略方向；为促进目标达成，组织制定了集团各部门、各事业部年度重点工作计划与重点项目建设计划，为各业务板块的发展及目标落实达成提供了计划指引。

#### **2.贴心服务，保障运营顺畅**

根据事业部发展需求，协调集团内部人力资源，并定期开展人才盘点，梳理发现、培养和引进战略性岗位及关键人才，提供事业部发展的人力资源保障；推动事业部信

息化系统升级，对客户服务、安全生产、内控管理、基础平台等，进行多项开发与升级，提升数据处理能力，促进信息共享与决策效率；共享服务优化，整合财务资源，成立了结算中心、核算中心、报表中心，实行财务共享服务，提高管理效率。

### **3.多元赋能，促进持续发展**

组织机构变革，为匹配企业的多元化发展战略计划，集团实行业务部管控机制，管理职权下放，充分发挥事业部自主管理职能，提高决策效率，增强了企业管理的适应性和灵活性；明确权责分配，为配合事业部管控机制运行，集团严格执行《承责分权手册》，避免了集团对事业部日常业务的过度干涉，提高事业部决策自主权；读书会制度与行动教育学习落地，提升企业在运营方面的创新和解决问题能力，加强企业文化建设，增强团队凝聚力，拓展个人视野，提升员工思考和学习能力。

### **4.严谨监督，筑牢合规防线**

内控体系强化，制定并下发了《内部审计监察工作制度》，开展常规业务流程抽查审计、专项审计、内控自评报告及穿行测试等工作；落实例会例表制度，制定《季度（月度）经营管理分析会制度》与《事业部经营目标季度考核奖惩办法》，高质量组织开展集团季度经营分析会，监督考核各事业部月度经营分析会的召开执行情况；组织集团各部门、各事业部开展全员年终考评工作，对各级年度工作成果进行考核与评价。

## **四、事业部业务发展情况**

### **（一）城市燃气事业部**

围绕“集团利润创造的基本盘与战略转型的先锋队”的核心定位，2024年城市燃气事业部以全面预算管理和绩效考核为抓手，每月定期组织召开月度经营分析会，制定并执行了有针对性的“两气三战”经营管理策略（气源管理、气价管理、大用户战役、增值业务战役，计量服务战役），有效提升了经营能力，经营业绩取得了显著的成效，销售气量与用户发展增长明显，营收和利润指标完成较好，其中宝鸡分部用气量增幅较大，神木分部利润增加明显，韩城分部同比利润翻番。同时事业部内部组织机构也在逐步完善，各项重点工作稳步推进。安全生产管理标准化体系保持稳定运行，

老旧管道改造、防止第三方施工破坏燃气管道、燃气安全隐患排查整治、健全燃气安全长效机制等工作持续推进。

## **（二）智慧综能事业部**

2024年是智慧综能事业部组建成立的第一年，围绕“集团第二增长曲线的探索者与新能源领域试验田”的核心定位，面对经济下行、房地产低迷的外部市场环境和分布式供热政策变化带来不确定性的政策环境，尽管年内开展了大量前期工作，但项目签约情况与目标相比仍有较大差距，未能实现预期的业务突破。但事业部在高新技术企业认定方面取得重要进展，总部能源站项目也按期阶段性实施，为后续业务开展奠定了基础。

## **（三）工程建设事业部**

2024年对工程建设事业部的核心定位是“集团工程服务的主力军与成本控制的压舱石”，2024年事业部如期完成了营收与利润目标，同时在资质维护方面，取得了一定进展，满足了施工企业资质要求。施工方面按期完工率和一次验收合格率等指标均有显著提升，总体完成了年度目标任务。但施工计划、质量及过程管理仍需进一步加强，对外拓展市场及取得施工项目的的能力需尽快加强与提升。

## **（四）美能汇科事业部**

2024年汇科事业部核心定位是“集团形象工程的标杆与智慧化建设的样板”，核心使命是聚焦于美能能源总部的建设。按照施工计划，事业部在年底前成功实现了总部大厦主体封顶，取得了阶段性重要成果。同时，各项专项工程招标有序开展，为下一步项目的高质量、高标准竣工验收奠定了坚实基础。

## **（五）产业投资事业部**

产业投资事业部2024年的核心定位是“集团资本运作的引擎与产业升级的加速器”。年初确定了以并购控制权为核心的事业部业务方向，以并购带动集团公司财务增长及资产增厚，助力二次创业目标的实现。在投资并购方面，事业部进行了深入的

市场调研和项目筛选，成功完成了多个项目的承揽和简报工作，并与多个潜在目标企业进行了深入洽谈。虽然年内未能实现业务突破，但事业部积累了丰富的并购经验和资源，为后续发展奠定了坚实基础，并明确了未来的发展方向。

#### **（六）物资供应事业部**

物资供应事业部的核心定位是“集团供应链的中枢与降本增效的先锋”。年内事业部圆满完成了各燃气分部的采购需求，同时积极协助美能汇科事业部完成了各项甲供材的招标采购工作。在采购成本控制上取得了一定成效，但库存物资控制方面仍有待加强，需进一步优化库房管理。

#### **（七）数字与智能化事业部**

数字与智能化事业部核心定位是“集团数智化转型的助推器与智慧化运营的大脑”。年内事业部成功完成了多个关键系统的升级上线运行，包括财务系统、办公系统、客服系统等，显著提升了企业运营效率和管理水平。同时，加强了数据分析和挖掘工作，为公司决策提供了更加精准、有力的数据支持。

#### **（八）相变材料事业部**

事业部核心定位是“集团新兴领域的探路者与技术储备的储备库”。2024 年度的工作重点是围绕供暖、工业蒸汽、蓄冷及热管理四大核心应用场景开展多渠道的调研工作，旨在深入挖掘细分领域的机会，奠定事业部 2025 年发展的方向，为集团公司积极探索新的业务增长点。

### **五、存在的问题与不足**

2024 年在取得一定成绩的同时，我们也清醒地认识到公司发展还面临着不少困难和问题，主要表现在：

（一）市场开发和项目获取能力不足：外部项目获取渠道单一，智慧综能、产业投资业务尚未形成规模突破。

（二）管理体系和运营体系存在许多短板和弱项：标准化建设缓慢，运营体系还

存在着许多问题，跨部门协同效率有待提升，精细化管理水平还有较大差距。

（三）人才结构性矛盾突出：新业务领域专业人才短缺，全员技能培训体系亟待完善，个人素质、业务技能、管理能力急需提高。

（四）绩效评估和激励机制还不健全：绩效评估方式单一，缺乏客观性和科学性，激励机制未建立系统性体系。

（五）数智化转型缓慢：数据资产价值未充分挖掘，系统间数据孤岛问题突出。

（六）风险防控意识薄弱：部分项目合规性审查不足，投资并购经验欠缺。

## 六、2025 年工作规划

2025 年是公司三年战略目标实现的攻坚之年，也是公司二次创业三年打基础的重要之年，更是公司进一步全面深化各项变革举措，努力打造优秀管理体系和卓越运营体系，在新业务拓展和投资并购方面争取实现突破的关键之年。

### （一）主导思想

2025 年公司各项工作要紧紧把握三年发展目标这一主轴主线，把如何实现三年发展目标作为一切工作的总纲领和出发点，深刻明确 2025 年度目标任务，牢固树立聘期责任意识，认真修订完善并贯彻执行各部门、各事业部三年发展规划 2.0 版，统筹谋划、系统落实，调动一切有利资源和积极因素，全力冲刺完成 2025 年各项目标任务，为 2026 年全面实现三年战略发展目标打好基础。

### （二）经营思路

#### 1.通过挖掘和提升个人绩效共同达成组织目标。

2025 年每个管理人员都要准确识别各部门、各事业部的组织目标，同时精准识别个人在组织中的角色、职能和目标、权限，并做到躬身入局、挺膺负责，扮演好个人角色，立足岗位尽职履责，不断提升个人绩效，坚决完成个人目标。个人主动融入组织和集体，通过团结协作、尽心协力，共同达成组织目标。

## 2.运用工程项目管理思维模式开展经营管理工作。

年初做好年度目标确定和分解(类似编制项目建议书),认真研究作战指导思想及年度达标规划(类似项目可行性研究分析),然后进行关键战役及战法谋划(类似精心绘制施工图),中间运用月度、季度经营管理分析会不断进行有效控制和调整(类似工程项目施工过程中进度、质量管理),最终进行年终总结和复盘(类似工程项目施工验收及交付)。运用这个经营思路和“类军事五步实战做战法”建立做事的底层逻辑和方法论,让管理人员自己实现从“术”到“道”的转变和进化,促进经营管理目标实现。

### (三) 经营计划

#### 1.坚决筑牢扎稳燃气业务基本盘

通过编制三年发展规划,制定年度全面预算和年度重点工作计划,推行战略、战术、战役、战控、战果五步实战法,开展月度经营分析及PK等一系列有力举措,进一步提升管理团队的实效经营能力;通过“四定”“四化”工作的深入开展,进一步提升公司的精益化卓越运营能力;通过“两气四战”工作的持续推进,让管理团队切实抓住工作中的重点和难点;通过提升安全生产标准化管理水平,让“行万事,安为先”和“在岗一分钟,负责六十秒”的职业安全观深入全员内心深处,不断打造本质化安全管理能力;通过“珍惜每一次服务,我们要一次做好”的全员真诚服务理念,持续打造优质服务水平,为广大用户提供优质满意的服务。努力通过以上实效经营,卓越运营、精益化管理、本质安全、优质服务,突破重点和难点等工作,坚决筑牢扎稳燃气业务基本盘,确保实现燃气业务的持续盈利和有序增长。

#### 2.深入推行和完善事业部运营机制

为了配合公司从一家燃气企业转型升级为一家综合能源企业的发展战略调整,公司推出了事业部制,并配套推出了承责分权手册,旨在打造敏捷化扁平组织,适应公司有限相关多元化的探索,努力打造“千万身价”的内部合伙人,激发“内部企业家”的创业精神,以打造和支撑公司的第二、第三业务增长曲线。公司下一步要不断发现和培养具有雄鹰般自驱基因的内部合伙人,并与合伙人一起研究各事业部的战略定位、

商业模式、竞争策略和搭建核心竞争力，通过深入推行和完善事业部运营机制，促使公司战略转型早日开花结果。

### 3.坚持技术引领和创新驱动

科技是第一生产力，当今的绿色低碳能源革命也早已从资源和机会驱动转变为技术和创新驱动，公司需深刻认识科技引领和创新驱动在战略转型中的重要作用，自觉主动加强与科研院所、相关高校的合作，积极探索产学研的协作发展道路，通过不断吸纳各类科技成果及人才，不断向企业注入技术基因，持续加大技术研发投入，将项目孵化和产业投资作为企业实现战略转型的一项重要方式和路径。

### 4.持续开展培训赋能工作

通过“请进来、送出去”等方式不断提升管理团队的领导力和管理技能，通过“师傅带教”“内部培训师”“学赛考练训战结合模式”等方式不断提高全员的业务技能，通过全员读书会方式打造学习型组织，通过持续不断的培训赋能，提升管理团队的管理能力和全员业务技能，打造一支高素质、高技能的员工队伍，搭建一支良将辈出的人才梯队，以适应快速发展变化的环境，为公司业务发展和战略转型提供强有力的人才保障。

### 5.不断强化绩效评估和绩效激励机制

建立具有市场竞争力和科学合理的薪酬体系，注重薪酬与绩效的合理挂钩，建立“责重发高薪，功大发重奖”的激励机制，有效激活人的潜力和潜能。通过组织绩效和个人绩效的分别评估，识别、发现和保留高效能人才，防止仅评估组织绩效而导致有人浑水摸鱼、搭组织顺风车，将引进人、赋能人、评估人、激活人、淘汰人作为经营管理中的一项十分重要的工作。

### 6.切实加快数智化转型

随着人工智能技术的高速发展,企业切实加快数智化的转型已经成为参与市场竞争的一项必备技能,人工智能一时还无法完全淘汰人,但一定会先淘汰没有掌握数智化

能力的人,在激烈的市场竞争中,没有掌握数智化能力的企业也必定会被率先掌握了数智化能力的企业所淘汰。公司要在之前信息化的基础上,必须切实加快数据整理、流程梳理等数智化基础工作,尽快构建数据中台和企业知识库,扎扎实实提升企业的数字化水平和相关场景的智能化应用水平,相关人员也必须提升个人的数智化应用能力,以提高个人的工作技能和工作效率,要将企业数智化转型作为企业提高经营管理能力和水平的一项重要抓手,要将率先掌握数智化能力作为企业战略转型成功的一项重要核心竞争力来进行建设。

#### 7.积极发挥企业文化的重要作用

伴随着企业发展公司沉淀和积累了大量的优秀企业文化理念,2024年还专门印制了《企业文化理念手册》,随着社会发展和企业战略转型,公司要尽快实施企业文化升级,要将“以奋斗者为荣,以贡献者为尊”“效率说明水平,业绩证明能力”等更适应企业当前发展阶段的新理念提炼增添进来,将一些较陈旧的理念删除掉,通过深化企业文化建设,将企业文化融入日常管理和员工实际行为中,激发员工的使命感和归属感,增强员工的创新力和执行力,让企业文化成为员工衡量自身行为的一把内心标尺。

#### 8.严格进行企业内控规范建设

作为一家上市公众公司,公司要认真贯彻合规经营、严控风险的指导思想,全体员工尤其是各级管理人员,要把内部控制和风险管理贯穿整个业务开展的全过程之中,通过全流程的合规风险识别、评估、监测、报告和管控,严格把控内控运行的风险。要不断查找和发现现有内控工作中的薄弱环节,要通过外部审计、内部审计、监察监督等各项手段,不断健全和深入完善内控体系建设。同时,公司各级管理人员都要认真严格执行相关政策法规和各项监管要求,要不断提高信息披露的质量和水平。

#### (四) 工作计划

1.燃气事业部要打造卓越运营体系,推进管理精益化、业务流程标准化工作;要在“两气”“四战”工作上认真着力下功夫,确保取得实效。

2.新业务单元事业部一定要把市场开发和项目获取能力放在最重要位置,围绕这

个工作配置资源，建立激励和考核机制；要深入研究商业模式，努力占领产业链中最具价值的环节，打造事业部核心竞争力。

3.支撑型事业部要围绕公司战略目标和燃气事业部、新业务单元事业部的关键战役配置资源，协助提升工作效率和战斗能力，确保事业部打胜仗。

4.集团公司各部门要在战略目标把向、重大投资把关、输出管理标准、招聘培训人员、筹集所需资金、企业文化建设、协调重大问题、财务集中管控、法律服务支撑、内部审计监督等方面为一线提供赋能和支撑，通过承责授权方式全力支持各事业部发展。

2025年，我们要锚定三年发展战略目标的年度目标任务，不断深化战略布局，加强科技创新引领，提升数智化转型和业务标准化建设进程，持续打造优秀的管理体系和卓越的运营体系，优化完善事业部运行机制，构建人才梯队和培训赋能体系，建立适合公司的绩效评估及有效激励机制，强化企业文化作用，逐步构建企业生态圈，注重目标引领、强化系统思维，求真务实、真抓实干，奋力完成董事会赋予的全年各项目标任务。

总裁：杨立峰

2025年3月25日