

二〇一八年度董事会工作报告

第一部分 2018 年工作回顾

2018 年是全面贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神的开局之年，是改革开放 40 周年，也是公司实施“十三五”规划承上启下的关键一年，在股东单位的直接领导和大力支持下，公司董事会团结带领各级管理人员和全体员工，聚焦低碳清洁能源和城市环境治理两个战略定位，全面实施“管理提升年”各项措施，奋力推进公司高质量发展，朝着打造具有竞争力的国际化综合能源企业迈出坚实有力的步伐。

一、业绩稳健，综合实力持续提升

1. 资产规模进一步扩大。截至 2018 年 12 月 31 日，公司总资产达到 850.74 亿元，较上年末 772.31 亿元增长 78.43 亿元，增长率为 10.16%；净资产 274.84 亿元，较去年底 247.23 亿增长 27.61 亿元，增长率为 11.17%，实现了资产的保值增值，维护了股东利益。

2. 经营业绩保持平稳增长。面对燃料价格上涨、市场竞价让利、财务费用增加、煤电机组老化关停等不利因素，2018 年公司继续开展“增收节支、降本增效”，千方百计降成本、稳增长、补短板，全年实现上网电量 342.18 亿千瓦时，同比增长 18.08%；实现营业收入 185.27 亿元，同比增长 19.18%，保证了稳健经营。

3. 产业结构进一步绿色化、低碳化，转型升级成效显著。

2018 年底公司控股装机容量达到 1,029.61 万千瓦，其中气电装机 245 万千瓦，可再生能源（含垃圾发电）装机 293.21 万千瓦，两者合计装机超过煤电装机，清洁能源装机占比超过 52%；公司环保电厂垃圾日处理量达到 10,550 吨，同比增加 2,700 吨，增幅达 34.39%；公司城市燃气年供气量达到 3.95 亿立方米，同比增加 152%。2018 年环保、城市燃气和可再生能源产业对利润总额贡献率达 68.33%，贡献份额进一步提升，转型成效显著。利润来源的多元化，进一步增强公司抵御风险的能力。

二、战略先导，发展基础和后劲不断增强

公司坚持战略先导和规划引领，大力实施“两个转变”，着力构建“三轮两翼”产业体系。**电力装机稳定增长**。2018 年全年净增装机 52.77 万千瓦，新增核准装机 63.40 万千瓦，其中可再生能源 43.40 万千瓦装机新获核准；**环保项目**陆续投运，垃圾日处理量突破万吨大关，目前尚有 9 个项目正在施工中，垃圾日处理能力即将达到 3 万吨；**城市燃气产业**发展迅速，年供气量大幅增加，继成功收购中海油潮州燃气、河北赵县、新疆阿图什等项目后，目前仍在继续开拓，加速推进；**海外发展再创佳绩**，加纳电厂年发电量突破 20 亿千瓦时，创历史新高，在中非合作论坛北京峰会期间获央视一台、二台重点报道。巴布亚新几内亚拉姆二期水电项目顺利推进，计划 2019 年开工建设。

三、强化管理，有效应对化解风险

1. **持续强化安全生产管理**。公司上下认真贯彻落实“以人民为中心”的发展思想，把安全作为事业发展的根基，时刻牢

记安全生产永远在路上,把安全生产真正放到心上、扛在肩上、抓在手上、落实到行动上。2018 年顺利完成“庆祝改革开放 40 周年”、“两会”等特殊时期的保供电任务,成功防御深圳 35 年来最强台风“山竹”袭击。全年未发生责任性一般及以上安全生产事故,各项安全指标均满足考核要求。

2. 持续提升风险管控水平。一是着力构建纪检监察、监事会、财务总监、内部审计、内部控制、风险控制“六位一体”大监督体系,全面、立体防控风险;二是持续优化项目后评价管理,全面推进项目目标、实施过程、效益等评价,切实降低项目投资风险;三是继续加强内部控制,强化重大风险管理,将总部及所属 15 家重要子公司纳入内部控制评价范围,对燃料价格波动风险、电量需求风险、战略实施风险、环境政策风险、安全生产风险等十大高风险领域进行了重点关注和管控,针对发现的内部控制一般缺陷,公司及所属企业已通过完善制度和流程以及加强制度执行等措施整改完毕。

3. 有效应对资金风险。公司积极拓宽融资渠道,加大直接融资力度,综合运用公司债、永续期公司债、短期融资券、超短期融资券等融资工具募集资金,成功发行 20 亿元公司债券和 30 亿元永续期公司债,有效满足公司资金需求,优化债务结构;通过调整国泰君安 H 股持有人,有效降低资金成本;积极探索股权融资、产业基金、融资租赁等融资手段,为实现产业跨越式发展提供保障。

四、改革创新,内生动力不断壮大

1. 抓住机遇,制定综合改革方案,开辟更广阔发展空间。
深入贯彻习近平总书记视察广东重要讲话精神,抓住新时代国

资国企综合改革历史机遇，作为国有控股上市公司，按照深圳市国资委的统一部署，制定出台公司综合改革实施方案，并编制相关工作任务分解表，提出股权多元化和混合所有制改革、市场化选人用人等十大类共 33 项具体改革举措，为下一步推进实施综改工作打好基础。

2. 优化人力资源管理，调动员工的积极性。认真分析公司发展的人力资源需求，薪酬分配和激励机制、人才结构、岗位职责和队伍培训机制等诸方面存在的问题，对照优秀企业，结合公司实际，完善组织架构，优化岗位设置，制定《公司职等职级与薪酬体系优化方案》，为员工职业发展指明方向，打开空间；成立深能大学（党校），人才培养迈入新阶段。

五、追求卓越，规范治理保驾护航

公司始终坚持打造卓越上市公司的目标，按照法律法规，认真开展各项治理工作，不断提高公司治理水平。

1. 董事勤勉尽责，董事会规范运作。2018 年，董事会继续发挥科学决策功能，高效地对公司经营和发展中的重大事项进行审议和决策，确保公司的规范运作和稳健发展。全年共召开 6 次股东大会、11 次董事会会议，审议的重大项目投资、境外项目担保、债券融资、章程修订、分红方案及下属单位股权划转、长效激励等合计 123 项议案全部获得通过并有效执行；充分发挥董事会专门委员会作用，全年共召开 10 次专门委员会会议，为董事会决策提供了有效的支撑和保障。2018 年公司凭借严谨而高效的董事会治理能力在第八届上市公司口碑榜评选中从 3000 多家上市公司中脱颖而出，荣膺“最佳上市公司董事会”奖项。

2. 为股东、投资者提供良好的环境，公司治理公开透明。

一是高标准、高质量做好信息披露工作，严格按照上市公司相关法律法规，及时、准确、真实、完整完成 2018 年 154 份公告的披露，不存在虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏事项，也未出现公告更正的情况，连续 10 年被深交所评为“信息披露优秀单位”；二是认真做好与监管机构、机构投资者和财经媒体的沟通交流，积极向投资者传递公司发展战略、治理水平和经营状况等重要信息，创造了良好的股东关系与媒体互动环境，得到了投资者、新闻媒体和监管机构的认可，维护了公司在资本市场“绩优、诚信、规范、环保”的良好形象。

3. 党建与公司治理有机融合。公司高度重视党建与公司治理的融合，认真贯彻习近平总书记“两个一以贯之”的要求，2018 年将党建内容写入公司《章程》，将党的领导纳入制度顶层设计，实现了党的领导和公司治理有机统一，充分发挥了公司党委“把方向、管大局、保落实”的领导作用，为公司科学发展提供保障。

六、勇于担当，积极践行企业社会责任

1. 精准扶贫。公司积极响应国家精准扶贫号召，全力推进精准扶贫工作。一是坚持“物质扶贫”和“思想扶贫”共举，公司对口扶贫河源龙川黎咀镇南坑村，三年来帮助村民科学种、养殖，成效显著。截至 2018 年底，公司已累计划拨 1,009 万元扶贫资金(含支持新农村建设资金 200 万元)，累计脱贫 36 户，总脱贫率 100%。二是创新开展产业扶贫。江苏丰县 1 万千瓦、开鲁 2.5 万千瓦等光伏扶贫项目顺利投产，扶贫效果好，有效地带动当地经济的发展，提高所在地人民收入水平。

项目的成功实施，充分显示了产业扶贫大有可为。

2. 主动降排。圆满完成 2018 年“深圳蓝”可持续行动计划，妈湾公司通过多种管理措施，持续加大环保投入，在满足深圳市用电需求和已达超低排放的基础上，进一步实现污染物减排 20% 的目标；东部电厂顺利完成脱硝改造任务；河源电厂连续 8 年荣获环保信用评价绿牌；保定电厂顺利实现双机双投，为当地迎冬供暖和京津冀大气治理作出了积极贡献。

3. 扎实推进生态文明建设。按计划推进深圳三大垃圾焚烧发电工程、妈湾电厂煤场封闭改造等 22 项生态文明建设任务。生态文明建设考核成绩名列重点企业第一，获得治污保洁领导小组特别奖，盐田垃圾焚烧发电厂提升改造获得治污保洁优秀项目奖。

2018 年，公司重新进入中国企业 500 强，先后荣获深圳市长质量奖大奖、改革开放 40 周年广东省优秀企业、上市公司杰出管理团队奖、上市公司环境贡献奖等荣誉，并在深圳市生态文明建设考核中获评“优秀”和“进步奖”。成绩的取得来之不易，得益于股东单位的大力支持，也是公司全体员工同心同德、敬业拼搏的结果。

第二部分 2019 年工作展望

国家新时代发展战略为公司开辟新业务、新模式，提供了新空间、新机会，深圳国资国企综合改革为公司突破发展瓶颈提供了宝贵机遇。2019 年，公司将把握机遇、迎接挑战，在

新一轮的发展变革中顺应时代潮流，积极应变，主动求变。

一、坚定不移实施“十三五”发展规划，科学谋划“十四五”发展战略

1. 保持战略定力，协调发展能源电力、能源环保、能源燃气三大主业，进一步转型升级，争取提前实现“十三五”规划目标。

大力发展高效天然气发电和热电联产、大容量高参数清洁煤电及风、光、水等可再生能源，持之以恒，久久为功，走好清洁高效能源之路。**探索**垃圾处理环保产业差异化发展路径，建立完善适应不同需求和不同地区的项目建设标准，实现可复制可推广的高效能规模化扩张；要以垃圾焚烧业务为核心延伸、拓宽环保产业链，同时积极探索对外输出管理和技术服务。**支持**燃气产业大力拓展上下游产业链，把资源和力量集中到大中型燃气项目的并购整合上，加快规模增长速度，实现高效扩张。**全面跟踪**能源及相关行业的发展态势，从广度和深度研究透彻能源新兴业态，让已投入的现有项目尽快形成成熟的商业模式、技术路径和管理标准。

2. 科学谋划“十四五”发展战略，使公司改革发展各项政策融会贯通、一脉相承。

集思广益，凝聚共识，明确战略目标、任务、实施路径，研究制定保证公司持续稳定发展的“十四五”规划；继续大力发展符合公司战略的优质项目，研究积极介入新兴能源业态和能够可持续发展的产业项目，提早布局，抢占先机；依托资本市场，实现资产和效益的有效增长。

二、加强核心能力建设，全面提升经营质量

1. **持续强化安全环保基础。**持续强化安全生产管理，切实提升安全管理效能，确保安全生产形势稳定，继续保持安全生产“五无”的良好态势；**高度重视**生态文明建设，牢牢树立“绿水青山就是金山银山”观念，落实企业社会责任，不遗余力推进生态文明建设，为保护我们的碧水蓝天作出贡献。

2. **全面加强**风险内控管理，增强风险预判、应对和管控能力，坚持依法从严治企，把严格监管贯彻到公司改革发展的全过程、全方位；**深化**监督体制机制改革，持续优化“六位一体”大监督体系，确保形成“监督资源集中调度、监督职责统一行使、监督内容全面覆盖、监督与信息成果共享”的综合监督模式。

3. **深化各企业在资金、业务、物资等方面的协同，增强合力。**推动建立公司会计共享和资金结算中心；**加快**推进发售电业务一体化、大宗物资集中采购及库存物资统筹管理；**积极**研究“产业+区域”双矩阵管控模式。充分发挥区域内存量资源的产业协同和规模效应，降低管理成本，提升企业效率，不断巩固和增强行业领先的竞争能力。

4. **加快建设智慧能源。**加强信息化统筹规划，推进信息化建设一体化，实现公司系统内数据资源互联互通、集中管理、便捷运用；**加大**工业互联网项目推进力度，推动大数据、人工智能与生产管理深度融合，加快新能源项目远程监控中心建设，逐步实现偏远项目无人值守。

三、深化改革，全面激发企业发展动力，全面提升企业竞争力

1. 把国有企业综合改革作为破解当前困难的有力举措和

有效途径，切实在构建适应市场化的体制机制上取得突破，提升企业市场竞争力。大力推进所属企业混合所有制改革，通过引入外部战略投资者方式引进资金，促进股权多元化，激发市场化资源配置能力；根据所属企业情况推行管理层及核心骨干持股，培养和激发管理层、核心骨干的“出资人精神”，充分释放企业内在动力和活力；逐步构建规范合理、科学高效、适应现代企业治理要求和市场竞争需要的选人用人机制；对标行业标杆，全面推动公司及所属企业建立短中长相结合、符合市场惯例、契合发展战略、激励约束并重的长效激励约束机制。

2. 围绕增强活力、提质增效、强化执行，坚定不移深化管理改革，构建卓越绩效管理模式，深化战略管控体系改革，健全风险管控体系。以构建职业化、标准化、流程化工作模式为目标，在企业战略管理、组织架构、工作流程等方面开展顶层设计，创新融合卓越绩效和标准化管理模式，加快建立更加符合公司产业发展的管理体系；紧密结合公司战略发展规划和经营管理实际实现全面对标，加快形成灵活高效、反应迅速、执行彻底的市场化经营机制；切实发挥市场驱动作用，激发平台公司自身活力，最终成为自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束、自我发展的独立市场主体。

四、切实提升公司治理水平和品牌知名度

董事会将继续按照监管要求和公司《章程》规定，持续完善公司的法人治理结构，充分发挥独立董事和专门委员会作用，优化信息披露、内幕信息管理、投资者关系管理等方面的制度和 workflows，准确、及时、主动做好信息披露，积极开展投资者关系活动，制定和实施稳定的利润分配政策，持续回报股东，

切实保障和维护投资者权益,担当起公众公司应有的社会责任,以良好的市场形象提升公司品牌的知名度和影响力,提升公司的价值。

2019年,是确保实现公司“十三五”战略目标的关键一年,董事会将不断提高决策能力和治理水平,推动和支持经营班子落实执行“十三五”战略规划,扎实做好经营管理和改革创新工作,努力创造良好的经营业绩,进一步提升公司的行业地位和市场竞争力,为股东创造更好的回报。

深圳能源集团股份有限公司 董事会

二〇一九年四月四日