

深化改革创新 强化提质增效 为实现京能集团高质量发展而努力奋斗

——在京能集团第一届三次职代会暨2020年工作会上的报告

总经理 阚兴

(2020年1月19日)

各位代表、同志们：

我代表京能集团经营层，向大会报告经营管理工作，报告的主题是：深化改革创新，强化提质增效，为实现京能集团高质量发展而努力奋斗！请审议。

第一部分 2019年主要工作

2019年，是新中国成立70周年，是京能集团释放融合改革红利、打基础、增效益、促提升、谋发展的一年。

一年来，我们面对国内外复杂多变的风险挑战，在市委市政府、市国资委和集团党委的坚强领导下，砥砺前行，攻坚克难，经营发展稳中有进，圆满完成了全年各项目标任务，集团重返市属A级企业。成功召开了京能集团第一次党代会，统一了思想，擘画了蓝图；认真开展了“不忘初心、牢记使命”主题教育，筑牢了广大党员初心、担使命的思想根基；高标准完成了新中国成立70周年庆祝活动和“一带一路”峰会的能源服务保障工作，彰显了国企担当；全面完成了精准扶贫、疏解非首都功能任务，落实企业社会责任。各项工作成绩突出，成效显著，展现了各级领导干部、广大职工的政治责任与担当作为，全体干部职工奋勇拼搏，共谋发展，昂首阔步开启了新征程，凝心聚力谱写了新篇章。

一、生产经营实现新跨越

(一)主要经营指标完成情况

- 1. 总资产3050亿元，同比增长10.78%；
- 2. 净资产1100亿元，同比增长9.61%；归属母公司所有者权益761亿元，同比增长8.99%；
- 3. 资产负债率63.93%，同比上升0.38个百分点；
- 4. 营业总收入633亿元，同比减少4.96%，完成全年预算的85.58%；
- 5. 利润总额50.51亿元，同比增长15.82%，完成市国资委考核目标值的122%，完成全年预算的100.41%；
- 6. 净资产收益率(归属于母公司)21.71%，同比提高0.65个百分点；
- 7. 人均创利13.74万元，同比增长17.21%；人均收入15.53万元，同比增长11.9%。

(二)主要生产指标完成情况

- 1. 发电量1005亿千瓦时，同比增长16.44%，完成全年计划的100.47%；
- 2. 完成全年计划的100.47%；
- 3. 供热面积4.21亿平方米，同比增长15.46%，完成全年计划的113.73%；
- 4. 煤炭产量1330万吨，同比增长9.54%，完成全年计划的100%；
- 5. 房地产销售面积20.38万平方米，同比下降50.39%，完成全年计划的58.11%；房地产开发面积122.06万平方米，同比增长1.05%，完成全年计划的87.56%。

(三)各产业板块主要指标完成情况

- 1. 煤电板块：经营收入187.70亿元，同比增加42.26亿元，增幅29.09%；利润17.09亿元，同比增利7.82亿元，增幅48.84%；
- 2. 清洁能源板块：经营收入172.76亿元，同比减少1.17亿元，减幅0.67%；利润24.87亿元，同比减利1.30亿元，减幅4.95%；
- 3. 热力板块：经营收入114.37亿元，同比增加17.16亿元，增幅17.65%；利润3.82亿元，同比增利0.40亿元，增幅11.71%；
- 4. 京煤集团：经营收入86.24亿元，同比减少78.32亿元，减幅47.60%；利润1.95亿元，同比减利0.97亿元，减幅33.32%；
- 5. 焦化板块：经营收入55.87亿元，同比减少7.19亿元，减幅11.41%；利润5.93亿元，同比减少4.88亿元，减幅45.16%；
- 6. 房地产板块：经营收入38.46亿元，同比减少4.84亿元，减幅11.18%；利润0.15亿元，同比减利0.98亿元；
- 7. 金融业务：经营收入11.49亿元，同比增加0.78亿元，增幅7.33%；利润12.85亿元(含参股企业分红6.24亿元)，同比增利1.09亿元，增幅9.28%；
- 8. 其他企业：经营收入22.96亿元，同比减少0.95亿元，减幅3.98%；利润3.27亿元，同比增利7.23亿元。

从指标完成情况看，集团资产规模突破了3000亿元，净资产收益率稳步提高，利润与人均收入大幅增长，集团整体经济运行稳中有进、稳中向好，质量效益同步提升，企业发展基础进一步夯实，改革红利持续释放，专业化运营效益持续显现。

二、融合改革迈出新步伐

深入贯彻落实国企改革精神，推动“双百行动”落地，推动国有企业体制机制创新。

一是京能集团获准改组为国有资本投资

公司，是首家后第二家获批的市属国企，是集团发展史上具有里程碑意义的一件大事，为集团高质量发展奠定了体制机制基础。

二是启动了上市公司和科技型企业的股权激励工作。继鑫华源后，京能电力、清洁能源两家上市公司股权激励计划分别得到了市国资委批复和预批复，集团中长期激励机制改革迈出了实质性步伐。

三是推进员工持股试点工作。编制印发了《集团控股企业员工持股管理办法》，选出7家实体企业作为员工持股试点。能源研究院、领金智汇、源深科技三家企业的持股计划获得了市国资委审批。科学的激励机制使职工与企业形成利益共同体，共促企业发展。

四是完成了集团所属企业分级分类管理。搭建了二级公司平台和功能性平台架构体系，组织机构夯实基础，立柱架梁工作全部完成，为集团高质量发展提供了体制保障。

五是持续整合同类资源，理顺产权关系。完成了京能电力所属5家企业及金泰地产全部股权划转，推进了京能建设等4家公司股权划转及托管工作，实施专业化管理，做强做大产业平台。

六是产业协同，增加效益。热电协同，完成了2245万吉焦供热量，增加效益1.15亿元；煤电协同，内部煤炭购销160万吨，煤矿助力电力市场营销2亿千瓦时；基建协同，签订合同金额6.13亿元；京能租赁协助蒙西煤电企业争取市场电量17亿千瓦时；资金协同，全口径资金归集率达到了75%；人员流动协同，跨平台统筹安置职工450人，实现了集团协同利益最大化。

三、投资并购取得新成效

聚焦主业，加大市场开拓力度，稳步推进重点项目建设，全力开展战略并购，储备项目快速集聚，实现了质的突破。

一是重点项目建设进展顺利。锡林发电在同期区、同时段项目中率先投产，实现了当年投产当年盈利2.06亿元。十垈热电、京秦热电、吕临发电、京欣发电等7台机组实现投产，是集团成立以来煤电投产规模最大的一年。海项目有序推进，澳洲拜亚拉项目开工建设，三个光伏领跑者项目实现并网。副中心5#调峰热源项目建成供热，中南海周边热力管线工程全线竣工。新疆油气项目1#井试油出气。武清新安路等5个地产项目，开盘销售。

二是市场开拓成效大。主动攻关，多方协调，张家口至北京1200MW风电项目及时获批；1500MW海上风电项目正积极推进；1900MW风光项目具备了申报条件。京宁二期等9个前期项目稳步推进。获得江汉油田“三供一业”移交供热项目；接管三河、大厂供热公司，增加供热面积509万平方米，取得了雄安新区多个京津冀供热项目。积极推动雄安二期政府安置房项目开工建设；与电建合作成功摘牌大兴回龙观项目；广宁村棚改等4个政策房项目加快推进，实现了项目滚动发展。

三是并购扩张实现重大突破。控股并购了大同热力，新增供热面积8200万平米；取得了乌兰察布市集宁区供热项目25年特许经营权，增强了行业影响力。成功摘牌锦盟查干淖尔煤电一体化项目，新增控股(51%)装机1320MW，参股(49%)煤矿资源量24.85亿吨，一期产能500万吨，推动了煤电平衡。收购了产能660万吨宁夏红墩子煤矿60%股权，稳健扩张，转移发展。收购了广东阳江、陆丰等670MW、12个光伏项目，清洁能源装机占比持续提升。

全年新增煤电装机2760MW，新增清洁能源装机756MW，新增供热面积1.22亿平米，新增煤炭储量20亿吨，新增土地储备47万平米，实现了新建项目与并购重组双轮驱动。

四、降本增效取得新成绩

严格落实“降本降造、提质增效”专项工作方案，定目标、定措施、严考核，成效显著。

一是成本费用大幅压降。营业收入成本率比预算降低了1.75个百分点，较预算压降12.12亿元；费用总额较年度计划节约23.57亿元。钰海电力优化工程设计，节约投资5000万元。

二是强化运营，提质增效。高家梁煤矿、京西热电和财务公司3家实体企业年度盈利超过5亿元；17家企业实现



扭亏为盈，其中，宁东发电增利1.4亿元，京宁热电增利0.54亿元，企业经营效益全面向好。

三是加强和规范招标采购工作。招标采购业务实现全覆盖，集中采购实现新突破。全年累计完成招标采购业务573批次，金额79.6亿元；完成集中采购6.05亿元，集采率92%，节约采购成本6200万元。

四是优化债务结构，降低融资成本。将109亿元存量贷款利率下调或提前置换，节约融资成本5600万元；通过发行公司债、永续债、短期融资券等多种形式，集团系统直接融资204.8亿元，利率再创新低，节约财务费用2.43亿元。

五是政策争取卓有成效。争取国有资本经营预算资金2.6亿元，争取环保专项资金2.6亿元。京能电力利用两个《细则》等政策增收3亿元，争取石热关停替代电量年增利2.3亿元。清洁能源获得可再生能源补贴7.1亿元，回收电费补贴7亿元，获得增值税返还0.8亿元。收取破产企业供暖补助0.14亿元。

五、资本运作增加新潜能

落实资产经营和资本运营并重发展战略，实现了价值增值和效益增长。

一是统筹谋划企业上市。启动了竞争性供热业务上市筹备工作，推进了鑫华源、源深集团在创业板和科创板上市的准备工作，研究清洁能源回归A股方案，提升集团资产证券化水平。

二是利用资本运作助力企业扩张发展。抓住资本市场低谷契机，稳步推进香港红筹股熊鼎绿能股权投资收购工作，预期将增加2000MW光伏发电项目资产。积极谋划其它股权收购的前期工作，历练了队伍，提升了能力。

三是强化市值管理。制定优化四家上市公司市值管理方案，做好上市公司利润分配，维护股价稳定；修订《信息披露管理办法》，严把信息披露质量关。强化持有证券类金融资产市值管理，适时开展转融通业务，盘活金融资产，提高上市金融资产的收益性和流动性。

四是强化资产管理。完成评估项目资产总值544亿元，评估增值率6.46%；办理了26个产权交易项目，涉及金额45亿元；累计完成产权登记403户，规范了资产权属；成立保险经纪公司，筹建产业并购基金，丰富金融业态，提升服务实体经济效能；克服各种困难，成功转让古北水镇10%股权，实现收益4.5亿元。

五是加快处置低效无效资产。一企一

策，对29户连续亏损企业分别拟出了处置方案，正加紧推进落实。按时完成了“三供一业”非经营性资产移交，每年减少费用支出2.5亿元。压缩管理层级，减少法人户数43家，三年累计减少98家，提前超额完成市国资委下达的三年压减任务。

六、科技创新助力新发展

京能集团成功召开了首届科技创新大会，举办了科技成果展，开启了科技创新发展新纪元。

一是构建“1+1+N”科技创新体系。发布了《科技创新专项规划》(2019~2035年)，建立了科技创新奖励等6项机制，修订完善了《科技创新奖励管理办法》等9项制度，明确了科技创新的目标和主攻方向，构建了科技创新生态体系。

二是打造科技创新平台。制定了“智慧京能”和“机器人应用”两项科技行动计划。整合研发力量，成立了能源研究院。煤矿智能机器人工程技术中心筹建工作，取得了实质性进展。员工持股的机器人公司工作稳步推进，科技型企业规模不断扩大。

三是加速科技成果转化应用。五间房超临界褐煤机组烟气提水系统应用项目，在电力工业史上首次实现正常发电零补水，每年节省成本1620万元。京西复杂地质环境应力集中煤层调控开采及顶板灾害防治关键技术，达到了国际先进水平。新型塔式蓄热项目替代传统供热，用于生产实践，获得创新创业大赛一等奖。拥有自主知识产权的余热综合利用技术，已在6家企业推广应用，增加余热回收能力145MW，助力了产业提质增效。

四是科技创新成果显著。目前，京能已有20家企业具备国家级高新技术企业资质，新增了6家认证公示；2019年获得省部级科技进步奖5项，专利授权161项，申请软件著作权36项，发表论文248篇；主编或参与编写国家、行业、地方和团体标准9项。

七、产业转型升级增加新动能

推进产业转型升级，构建高质量发展新格局，增加竞争新优势。

一是优化产业结构。突出主业，调整产业布局，加大能源投资力度，2019年能源类投资占比89%，能源类资产占比72%，营收占比77%，利润占比74%，主业主导发展优势凸显。

二是加速战略新兴产业布局。围绕能源主业，多能互补，培育成长型、附加值高的新

兴业务。综合能源服务项目加快落地，增资扩股收购燕开能源，用户侧储能项目开发实现新突破；青岛有住智能家居产业园、北京大运综合能源服务项目开工建设；雄安容东片区、冬奥会延庆赛区等5个综合能源项目正推进前期工作；加紧探索氢能发展利用，北京公交、武汉等2个加氢站项目正在推进落地；与山东蓬莱市政府、岚桥集团实施战略合作，推进LNG接收站及油气项目，培育新业态，延伸产业链。

三是落实“疏解整治促提升”专项行动要求，疏解非首都功能，实现转型发展。全面完成了市国资委下达的13项疏解整治拆违任务，疏解分流人口522人，腾退、改造面积1.64万平方米。依托“能+”空间和“睿选办公”品牌，实现服务增值，部分租金单价较旧模式办公提高了30%。京西煤矿按计划全部关停，退出产能600万吨。利用矿区工业建筑升级改造的应急救援、实训基地项目有序推进。石热文创产业园项目成功完成了战略伙伴遴选工作，转型发展迈出了实质性步伐。

八、安全环保维稳工作再上新台阶

贯彻“党政同责、一岗双责”总要求，综合施策，本质安全、绿色环保、信访维稳能力得到有效提升。

一是全面落实安全生产主体责任。逐级签订《安全管理目标责任书》，明确任务、量化目标、逐级分解，全面落实安全管控保障措施，层层压实责任。开展以“生命至上、平安京能”为主题的安全文化建设系列活动，强化安全宣传教育，提升安全意识。

二是专项检查与安全巡查有机结合，充分发挥安全督导保障作用。以问题为导向，聚焦重点，强化治理，开展对电力输煤系统、外委单位管理等6项重点安全专项整治活动，修订了111项管理制度和技术标准，巡视巡查企业20家，整改验收问题1587项，保障了企业安全生产。

三是主动打好污染防治攻坚战。完善制度，落实责任、重点督办、跟踪指导，全力做好污染防治达标工作。截至2019年底，累计投资16.1亿元，完成21台、9620MW煤电机组超低排放改造。积极开展碳排放交易，完成二氧化碳排放量履约指标916万吨，实现盈余配额增收376万元。全年接受各类环保检查70余次，未发生环保事件，实现了集团低碳、清洁、绿色发展。

四是做好信访维稳工作。落实《重大事项信访维稳风险评估实施办法》，签订《信访维稳责任书》，开展矛盾纠纷排查调处120余批次，处理信访问题656件次，解决各类舆情问题122项，保障了企业和谐稳定。

九、管理升级实现新进展

以推进“五精”管理，创建“三基九力”团队为抓手，抓根本、提素质、夯根基、增效益。

一是持续推进“五精”管理，创建“三基九力”团队工作。提高了认识，增强了意识，规范了制度，改进了作风，提升了素质，集团基础管理水平得到了普遍提升，企业文化初步得到了升华。树立起一批以热力学客服“96069”为代表的“五精”管理典型，以点带面，铸就品质，培育品牌，实现了管理增效。

二是强化资金管理。搭建完成了资金管控平台，实时资金监控覆盖率超过80%，压减冗余账户500余个。筹措专项资金22.58亿元，解决了地产等企业融资难问题；融资担保106亿元，有力保障了企业生产经营；持续保持了AAA信用评级，保证了融资能力，降低了融资成本；严控资产负债率，确保了资金链安全。

三是强化人力资源管理。摸清冗员底数，平衡人才结构性短缺与冗员之间的矛盾，分流安置职工2950余人，移交退休人员社会化管理1622名。落实工资总额决定机制，完善修订《工资总额管理办法》，坚持工资总额分配向生产一线、核心业务、核心岗位倾斜，确保员工收入与企业效益同步增长。规范并统一实施企业年金，职工长远福利得到充分保障。

四是强化风险防控。排查高风险业务，清退4项融资性高风险业务，涉及资金18.6亿元，采取严格措施，监控资金回收。充分发挥集中审计优势，全年开展了70项专项审计、25项经济责任审计和170项工程项目跟踪审计，揭示风险177条，有效防范了经营风险。强化集团法律工作，加大重大案件处置力度，全力维护集团权益。

五是强化党风廉政建设。落实“一岗双责”，注重日常监督和管理。落实中央八项规定精神，重点对形式主义、官僚主义等“四风”问题进行自查自纠。认真落实“吃空饷”、长期不在岗、违规发放福利等六项专项治理要求，专人专责，查问题、追责任，梳理整改落实情况问题近2000项，取得了阶段性成果。

各位代表、同志们！

过去的一年，我们紧张有序，忙碌充实。用汗水浇灌收获，用实干笃定前行，用奋斗铸就梦想，谱写了京能集团高质量发展新篇章！成绩来之不易。在此，我代表京能集团经营层向为集团发展付出辛勤努力的全体干部职工，向关心支持集团发展的离退休老同志、职工家属们表示最衷心的感谢！

思维方能居安。在充分肯定成绩的同时，我们也要清醒地看到影响企业高质量发展的问题和挑战。

一是集团可持续发展动能不足。优质增量项目储备不够，战略新兴产业尚未形成，技术创新对集团发展的支撑作用需进一步提升。二是融合改革红利尚未充分释放。职业经理人、项目跟投、股权激励等体制机制深层次改革需进一步加强；信息化、智能化管理手段还有较大差距；一些资产创效能力较差，管理效益还有很大提升空间。四是历史遗留问题已成为掣肘集团发展的沉重包袱。巴彦淖尔、金泰地产、锡林煤炭等项目占压资金较大，随着政策环境变化，破解难度加大。

为此，我们一定要直面问题挑战，担当作为，恪尽职守，以高度负责的精神态度，认真加以解决。

第二部分 2020年重点工作安排

2020年，是我国全面建成小康社会、实现第一个百年奋斗目标的关键之年，是京能集团落实第一次党代会精神的关键之年，是“十三五”规划圆满收官、谋划“十四五”战略发展承上启下之年，总结经验，谋篇布局，任务繁重。

一、关于2020年形势分析

从国内外形势看，当前世界经济持续增长放缓，仍在国际金融危机后的深度调整期，世界面临百年未有之大变局。中国经济正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期。但经济稳中向好、长期向好的基本趋势没有改变，“一带一路”建设为国际交流合作提供了广阔空间。稳中有变，变中有机，集团既面临着严峻挑战，又面临着发展机遇。

从行业发展来看，安全高效、绿色低碳是未来能源发展的趋势；总量增加、结构优化、竞争加剧是行业发展的特征。清洁能源替代继续加快，光伏、风电装机比重持续增加，预计到2035年将分别增长5倍和3倍。水电装机增速回落，核能增长抬头，氢能将迎来发展的窗口期。煤电装机占比虽有下降，但依然保持在60%以上，基础能源地位短期内不会动摇。电力市场化改革持续推进，可再生能源电价持续走低，电价市场化给企业经营发展带来了新挑战。热力市场竞争激烈，用热已从民生保障向商品化方向改革，助推了行业革新，城镇化推动了集中供热需求增长，带来了新的市场增量。煤炭市场供需基本平衡，煤价稳中有降，行业去产能、调结构和转型升级持续推进，逐渐向质量、效益、集约转变。房地产市场坚守“房住不炒”定位，因城施策，“三稳”长效机制保证了房地产市场平稳健康发展。健康文旅游养老产业作为新兴消费领域，正迎来前所未有的发展机遇。

从区域和自身发展看，北京正处在落实新版城市总体规划，进入减量发展、绿色发展、创新发展、高质量发展的新阶段。京能集团正处在转型升级、动能加速、体制机制革新，实现高质量发展的关键时期。机遇不少，挑战很多，任务很重。我们要看清形势，把握趋势，头脑更清醒，思想更坚定，信心不动摇，困难不低估，干劲不松动，京能集团高质量发展的目标就一定能够实现。

二、经营管理工作思路

坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻党的十九大、十九届二中、三中、四中全会和中央经济工作会议精神，在市委市政府、市国资委和集团党委的正确领导下，以集团第一次党代会确定的指导思想和目标任务为统领，坚持稳中求进工作总基调，坚持新发展理念，以“深化改革、创新创效、强化管理、文化融合”为主线，落实“成本效益年”各项工作要求，稳投资、控成本、强经营、增效益，释放新活力，增加新动能，圆满完成集团“十三五”收官，为“十四五”高质量发展打下坚实基础。

(下转第三版)