



(上接第二版)

三、经营管理目标

(一) 主要经营目标

——营业收入 756.51 亿元,较上年完

成值增长 19.48 %;

——利润总额 54.18 亿元,较上年完成值

增长 7.27 %;

——净资产收益率(不含少数股东权益)

达到 2.24 %;

——可控成本和费用压减 3%;

——工程竣工决算造价比概算水平降低 5%;

——科技费用投入强度占比 2%。

(二) 主要生产目标

——发电量 1080 亿千瓦时,供热量 8000

万吉焦;

——供热面积 4.7 亿平米,单位供热面积

热耗不超过 0.3392 吉焦,室温抽检合格率不

低于 98 %;

——煤炭产量 1330 万吨;

——房地产销售面积 34 万平米。

(三) 安全生产目标

——不发生较大及以上安全生产责任事故。

四、重点工作任务安排

2020 年,集团经营管理工作任务重、挑

战多、标准高、要求严。我们要突出重点,把

握关键,聚焦问题,精准施策,扎实做好各项

工作。

(一) 坚持战略引领,落实发展规划,实现

高质量发展

一是落实集团中长期总体发展规划(2019~2025 年)。全面部署,统筹安排,分阶段、分领域、分目标列出时间表、任务书,明

确责任,强化执行,严格考核,将规划变计划,

目标变指标,稳扎稳打,逐年推进,确保蓝图

变现实。

二是做好“十三五”规划收官。总结、复

盘、检讨,认真对照“十三五”总体规划,系统

梳理评估重点工作完成情况,扎实做好收尾

工作,全面完成主要目标任务,为“十四五”发

展打下坚实基础。

三是编制好“十四五”发展规划。要结合

中长期总体发展规划(2019~2025 年),发挥

国有资本投资公司功能作用,体现行业特点,

突出京能特色。立足发展是第一要务,突出

能源核心主业,突出高质量发展,突出职工收入

与企业效益同步增长,突出以改革创新破

解发展难题;要增强直觉力、前瞻力,遵循规

律,研判趋势,规避风险,主动作为,统筹兼顾、

科学发展,“十四五”集团发展力争实现国

内一流、行业卓越、竞争优势更加明显的新

高质量发展目标。

四是落实京津冀协同发展战略,保障首

都能源供给。要认真落实《京能集团关于推

进京津冀能源类业务协同发展 2019~2021

年行动计划》,加强与京津冀及周边地区投资

合作,利用国家规划建设的能源通道,围绕风

光火打捆外送政策,争取煤电资源与配套外

送新能源指标,拓展新的电源点。提升京津冀

可再生能源发展规模,争取大型新能源基地

项目,促进京津冀能源结构转型。关注京

冀冀其它地区能源布局,寻找切入机遇,实现

突破发展。

五是落实“走出去”战略,开发海外市场。

主动出海,合作出海,借船出海。通过主动

投资,互利合作,加强与亚洲开发银行、丝路基

金等机构交流合作,借助优势资源,聚焦

能源核心主业,扩大海外能源投资力度;整体

谋划,重点布局,扩展澳洲市场,挖掘欧洲及

“一带一路”沿线国家。发挥境外融资通道作

用,探索火电项目海外投资模式。

(二) 优化调整产业布局,统筹推进,协同

发展

强化统筹资源整合,打造结构合理、优势

互补、协同发展的产业新格局。

煤电板块要提质优化,向产业链高端发

展,实现清洁化、高效化、数字化、智能化。

重点发展高效洁净大容量燃煤机组,努力实现

百万机组突破。积极推进煤电联营、热电联

产,稳步推进特高压外送项目。要主动出击,

外拓市场,争取电量,协调各方,调动资源,

加快推进投产项目并网发电,新项目立项核

准。要推进吕临发电一期 2 台机组、京秦热

电 2# 机组列入正式投产计划;京宁二期要

列入自治区今年电力发展计划。

清洁能源板块要优先发展,做大规模,力争

“十四五”期间,装机规模占集团总装机

50% 以上。要居安思危,未雨绸缪,提高运营

水平,强化政府补贴回款,加强项目收购及建

设管理,以创造性的工作实现效益增量。要

定位好清洁能源总部、区域分公司和项目公

司的经营管理关系,做实区域分公司,减少管

理层级。资本市场回 A 工作要制定具体、可操作、能落地的执行方案。推进海上风电合作开发;新能源电力上半年要高标准建成投产;按照国际一流和奥运特色建设张家口风电进京项目;积极推进乌兰察布风电基地、大同绿电进京等项目实现突破。

热力板块要立足市场,协同发展,实现管理规范化、标准化、精细化,用高质量发展对冲政策风险。加快体制机制改革,坚持两网分离,大网以服务保障为主,协同政府深入研究市场化补贴机制;市场竞争类热网要增强竞争力,服务精准,运转高效,以优质的业绩助力早日上市。优化多热源联网运行,首都核心区城市供热网力争突破 2 亿平米。持续开拓电协同、有规模效益的供热市场,做优做强外埠项目。

煤化板块要聚焦煤炭核心业务,并购建设优质煤矿项目,加快煤炭产业转移转型。要注重煤电协同、煤电联营,加快推进煤电一体化,做优做强做大主业。要完成红庆梁煤矿采矿证办理,重点推进红墩子煤矿及选煤厂项目建设,加快推进新疆油气勘探等前期项目,创造新的经济增长点。

四是持续深化融合改革。修正完善不适合、不符合实际运行的事项;加快推进重组整合,加大同类资源专业化运营力度,形成专业化管理和规模优势。

(四) 加大投资并购,实施稳健扩张,形成大集团规模优势

务。继续推进企业股权激励、混改、管理层持股、模拟跟投等市场化经营机制改革。在 6 家企业股权激励、员工持股改革试点的基础上,昊华能源、京煤集团、北京热力要有突破,有条件的三级实体企业要加快推进市场化与治理结构现代化改革。完成领金智汇、源深科技、能源研究院等 3 家员工持股计划的落地实施。高标、高质、高效率地完成“双百行动”改革台账的 14 项清单任务,为集团高质量发展提供体制机制保障。

三是建立健全收入分配机制。要建立明确的工资效益联动机制,强化业绩与薪酬联动,统一职工级档,合理利益分配,能上能下,能升能降,优胜劣汰,竞争发展,充分调动激发干部职工干事创业的积极性、主动性,创造性的岗位。

四是持续深化融合改革。修正完善不适合、不符合实际运行的事项;加快推进重组整合,加大同类资源专业化运营力度,形成专业化管理和规模优势。

(五) 加大投资并购,实施稳健扩张,形成大集团规模优势

市公司要把握机遇,择机并购对集团战略发展有支撑作用的优质项目,做强做大;加强市值管理,推进方案落地,实现股东价值最大化。加快推进北京热力、鑫华源、源深节能、高新创投等企业的上市工作,列出时间表、进度图,攻克关键难点,争取早日进入资本市场。

四是推动产融结合。要与政府联动,落实产业转型示范区政策要求,编制京煤产业转型三年规划,集中力量、集中优势资源做好京西煤矿退出后的资源再利用,专人研究,落实规划,实现产融双轮驱动,互为支撑,助力协同。

(六) 落实成本领先战略,降本降费,增强管理效益

高效低成本是企业的基础竞争力。牢固树立“过紧日子”思想,降本降费,提质增效,确保高质量发展。

一是严格执行《京能集团三年成本控制工作方案(2020~2022 年)》,确保企业

三年可控成本同口径下降 3%、2%、1% 以上,投资项目工程决算同口径比概算降低 5% 以上,成本费用利润率达到同行业优秀水平,成本竞争优势明显增强。

二是建立成本控制体系。要建立健全投资、运营、采购、人力、融资等全方位、全系统、全过程的成本控制体系。加强投资、技改项目管理,逐级建立项目预算审核审批管理制度,突出过程控制。砍掉一切不必要的、不增值的岗位、业务、流程,以精细化、自动化、智能化的工艺流程促进降本增效,将成本控制与薪酬绩效挂钩,最大限度地积极主动降成本。

三是发挥协同效应。坚持集团整体效益最大化,在产业协同的基础上,制订内部市场业务协同产品目录,建立内部交易和定价机制,实现定价协同,资源协同,效益协同,充分发挥全产业链一体化优势,用考核机制平衡利益。

四是争取政策和资金支持。合理利用减税降费政策,制定落实税务筹划专项方案。

最大幅度地争取国有资产经营预算支持,将张家口绿电进京、红墩子煤矿等 12 个项目作

为重点在产业智慧化、数字化管理上,能源主业的技改和新技术、新装备、新工艺的应用上实现新突破;推进人工智能、“互联网+”智慧能源建设,开展能源企业大数据分析、城市热力管网信息技术、智慧能源服务一体化管控平台等技术创新。选择适合的区域,协同社会资源,做实机器人、零碳清洁能源等项目,发挥示范引领作用。

四是加快传统产业转型升级。积极推进传统能源改造升级,做好综合性、系统性节能改造。要与政府联动,落实产业转型示范区政策要求,编制京煤产业转型三年规划,集中力量、集中优势资源做好京西煤矿退出后的资源再利用,专人研究,落实规划,实现产融双轮驱动,互为支撑,助力协同。

(七) 落实成本领先战略,降本降费,增强管理效益

高效低成本是企业的基础竞争力。牢固树立“过紧日子”思想,降本降费,提质增效,确保高质量发展。

一是严格执行《京能集团三年成本控制工作方案(2020~2022 年)》,确保企业

三年可控成本同口径下降 3%、2%、1% 以上,投资项目工程决算同口径比概算降低 5% 以上,成本费用利润率达到同行业优秀水平,成本竞争优势明显增强。

二是建立成本控制体系。要建立健全投资、运营、采购、人力、融资等全方位、全系统、全过程的成本控制体系。加强投资、技改项目管理,逐级建立项目预算审核审批管理制度,突出过程控制。砍掉一切不必要的、不增值的岗位、业务、流程,以精细化、自动化、智能化的工艺流程促进降本增效,将成本控制与薪酬绩效挂钩,最大限度地积极主动降成本。

三是发挥协同效应。坚持集团整体效益最大化,在产业协同的基础上,制订内部市场业务协同产品目录,建立内部交易和定价机制,实现定价协同,资源协同,效益协同,充分发挥全产业链一体化优势,用考核机制平衡利益。

四是争取政策和资金支持。合理利用减税降费政策,制定落实税务筹划专项方案。

最大幅度地争取国有资产经营预算支持,将张家口绿电进京、红墩子煤矿等 12 个项目作

人职责,强化分类管控。规范子公司治理结构,贯彻股东意图,激发子公司创效创利能力。

二是履行投资人职责,肩负起战略投资和资本运作职能,具备较强的投融资和资源整合能力,发挥价值创造优势,总部要成为内部资本、资源、客户等共享的平台,提升资本资产价值创造能力,用资本占有资源,用资源促进企业发展,形成强资本、强平台和强实业的发展格局。

三是转变作风,提高工作效率。要优化业务流程,“接文即办、首办负责”,主动协调、解决问题。要树立“无功就是过的”的价值创造导向标准,打造价值创造型岗位,培养价值创造型员工,要以创造价值为荣,淘汰不创造价值的人岗,不断提高总部的战略思维能力和业务实践能力,有主意、有办法、有担当、善解决、干成事,与企业同命运、共成长。

(八) 坚持安全发展,坚守环保底线,加强平安京能建设

安全环保是企业高质量发展的生命线,坚决守住红线和底线。

一是坚持安全发展,防范安全事故的发生。

严格落实集团安全一号文件,强部署,抓重点,明目标,压责任。加强隐患排查和过程管控,查找短板和盲区,持续发挥安全巡视利剑作用,标本兼治。加强安全隐患专项整治和外委单位管理,避免发生系统性安全风险。

二是建立成本控制体系。要建立健全投资、运营、采购、人力、融资等全方位、全系统、全过程的成本控制体系。加强投资、技改项目管理,逐级建立项目预算审核审批管理制度,突出过程控制。砍掉一切不必要的、不增值的岗位、业务、流程,以精细化、自动化、智能化的工艺流程促进降本增效,将成本控制与薪酬绩效挂钩,最大限度地积极主动降成本。

三是发挥协同效应。坚持集团整体效益最大化,在产业协同的基础上,制订内部市场业务协同产品目录,建立内部交易和定价机制,实现定价协同,资源协同,效益协同,充分发挥全产业链一体化优势,用考核机制平衡利益。

四是争取政策和资金支持。合理利用减税降费政策,制定落实税务筹划专项方案。

最大幅度地争取国有资产经营预算支持,将张家口绿电进京、红墩子煤矿等 12 个项目作

人是第一资源,人力是第一成本。要以人力资源发展规划为引领,以优化人力资源配置为主线,以人才培养和使用为重点,多层次推进人力资源管理工作。

一是强化领军人才的培养和使用。

建立人力资源信息系统,提升垂直直线管控能力。要落实人才发展规划,分层分类建立“人才库”,实施岗位培养。选用、提拔一批有能力、有作为、有智慧、有创新、能突破、德才兼备的企业家型领导干部,重点培养历练。要招聘引进结构性稀缺人才,建立考察、面试评价体系,打破人才屏障,多途径吸引优秀人才,实现人才强企。

二是加强干部职工培训。

建立全员学习培训长效机制,让培训成为员工的“最大福利”。

依托党校、干部管理学院及院校机构,加强培训,扩大学员,增加知识储备,打造一支职业素质高、思想观念新、组织能力强、业务功底好的干部职工队伍。

三是要优化人力资源配置。

多措化解结构性冗员问题,实施跨板块、跨岗位交流,交叉任职,激活封闭休克,激发干事创业的