

## 京能集团一届三次职代会暨2020年工作会



(上接第二版)

### 三、经营管理工作目标

#### (一)主要经营目标

——营业总收入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34万平方米。

#### (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,增强直视力、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。关注京津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”沿线机会。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,加快推进投产项目及并网发电,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;钰海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,坚持两网分开,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,首都核心区城市政热网力争突破2亿平米。持续开拓热电协同、有规模效益的供热市场,做优做精外埠项目。

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。

房地产板块要按照“五型”地产要求,提升管理、合规经营、审慎发展、重点突破。要立足京津冀或有投资价值、潜在优势、刚需大的区域;选择有实力、有规模、有诚信、有行业优势的企业合作发展;扩大资源渠道,抢抓短平快、盈利有保障的新项目,以持续不断的盈利化解历史负担。以结果为导向,加大库存资产处置、销售去化,为地产可持续发展提供资金保障。发挥集团协同效应,在智能、节能、绿色、科技等方面再深入,形成京能特色的“地产+”发展模式。

文旅健康板块要加快业态融合重组步伐,加快改革调整,6月底前完成融合改革任务。按照“3+1”产业战略定位,加快同类业务、同类资源的专业化、市场化整合退出工作,尽快形成主业突出、管理规范、独立核算、运转高效的产业发展格局。文旅康养要加强顶层设计,创新商业模式,科学做好引智引智引战工作,坚持重点示范项目先行突破,走集约化、专业化、市场化发展之路。要全力提升资产运营管理及收益水平,制定资产经营提质增效三年行动计划,确保资产经营综合收益年均增幅不低于15%。上半年要完成京煤化工、总医院的重组改制和鑫华源等地块的资产收购,实现发展脱困。要加快京西矿区资源向京煤整合,房地合一,为矿区土地盘活收储,发展文旅健康产业创造条件。

金融业务要围绕集团主业,以集团整体利益最大化为目标,实施运营支持和战略保障。发挥资金集中管控优势,全面提升集团资金管控能效。开展保险经纪业务,拓展保险合作市场。强化与银行、证券等金融机构的深层次合作,筹建产业投资基金,提升专业运作能力,为集团新兴产业发展提供培育平台。

战略新兴产业要以清洁低碳、安全高效、市场协同为原则,加快推动海上风电、综合能源服务、LNG接收站等项目发展。要将能源研究院、源深节能、高新创投、国际电气等企业打造成集团未来动能转换、产业转型的平台或战略新兴产业的孵化器,加快体制机制改革,增强动力活力,抢抓机遇,壮大发展,竟先发展成为集团新的产业板块。

(三)深化融合改革,激活体制机制,推动高质量发展

遵照国资国企改革“五力”目标要求,以改组为国有资本投资公司为契机,持续深化融合改革。

一是建立符合国有资本投资公司的体制机制。内部继续调整改进,到年底完成向国有资本投资公司的转型,到2021年底成为全国金融行业具有影响力的国有资本投资公司。要学习借鉴央企经验,建立授权经营体制,落实清单制度,列出模板化目标和责任书,加快加快落地实施。

二是全面完成“双百行动”改革目标任

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,吴华能源、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。高标准、高质量地完成“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,统一职工取级,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、主动性和创造性。

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

三年可控成本同口径逐年下降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办法,突出过程控制。砍掉一切不必要、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本成本。

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。最大限度地争取国有资本经营预算支持,将张家口绿电进京、红墩子煤矿等12个项目作

为国有资本经营预算的申报重点。

五是筹划搭建集团财务共享中心。将集团系统内同质化、标准化、重复性的业务集中统一管理,提高效率。

(七)强化科技创新,增加新动能,打造转型发展新引擎

科技创新是集团发展的核心竞争力,是推进产业升级、结构优化的重要抓手。要以效益为目标,聚焦能源核心主业,在新技术、新领域、新能源方向上聚力突破,实施自主开发创新,联合创新,合作引技引智创新。

一是要全面落实“1+1+N”科技创新体系。认真研究国家、市委市政府、市国资委出台的科技创新支持政策,通过并购高新技术企业、创新内部市场支持,科技经费投入以及科研人员激励等机制的落地实施,为科技创新提供制度保障。

二是要分层分类系统管理科技项目和科技人才,加快培育高科技企业,筹划科创板上市,争取创立国家煤炭智能机器人中心、打造科技和人才聚集高地。

三是要大力推进集成应用创新。重点在综合能源服务、地热利用、先进储能、制氢储氢、智能微网、分布式能源等方面开展创新;

四是强化技能人才培养。以推进新时期产业工人队伍建设改革为抓手,拓宽职工职业生涯发展空间,打通成长通道,让更多的职工有成长的舞台和空间。弘扬劳模精神、劳动精神,广泛开展“京能杯”劳动和技能竞赛,培育业务水平精湛、职业素养过硬、创造能力突出的“京能工匠”,最大限度释放技能人才潜能。

(十)优化总部职能,强化价值创造型总部建设,落实国有资产保值增值责任

按照国有资本投资公司总部建设要求,更加聚焦价值创造,履行好“出资人”和“投资人”的双重职责。

一是对授权范围内的国有资本履行出资

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,落实产业转型升级示范区政策要求,编制京煤产业转型升级三年规划,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,实现矿区转型突破。要全力做好石热文创业产业园建设。积极探索新的供热技术,加速推进熔盐蓄热、大温差等新项目落地。用好“96069”平台,开发潜在价值,打造综合服务信息化平台。

(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。

一要坚持安全发展,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。加强危化品专项整治和外委单位管理,避免发生系统性安全风险。落实安全生产责任制,加大责任追究。坚持警钟长鸣,时刻保持安全生产的高压态势和高度警觉。做实安全培训,营造京能特色的安全文化,以安全发展推动高质量发展。

二要做好环保和节能减排工作。要加强对重点环节、关键部位、重要岗位的环境风险防控,尤其要关注灰场管理,研究灰渣消纳处理方式方法以及小锅炉环保达标排放改造。要落实各类节能减排措施,从源头上实现节能减排。拧紧责任链条,压实环保责任,担负起打好蓝天保卫战、碧水攻坚战、净土持久战的责任。

(九)坚持人才强企,锻造高素质人才队伍,为企业发展提供人才支撑

人才是第一资源,人才是第一成本。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任用。建立人力资源信息系统,提升垂直管控能力。要落实人才发展战略,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,实现人才联合企。

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,扩大视野,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。多措并举结构性冗员问题,实施跨板块、跨岗位交流,交叉任职,激活封闭体系,激发干事创业的活力和动力。

四是强化技能人才培养。以推进新时期产业工人队伍建设改革为抓手,拓宽职工职业生涯发展空间,打通成长通道,让更多的职工有成长的舞台和空间。弘扬劳模精神、劳动精神,广泛开展“京能杯”劳动和技能竞赛,培育业务水平精湛、职业素养过硬、创造能力突出的“京能工匠”,最大限度释放技能人才潜能。

(十)优化总部职能,强化价值创造型总部建设,落实国有资产保值增值责任

按照国有资本投资公司总部建设要求,更加聚焦价值创造,履行好“出资人”和“投资人”的双重职责。

一是对授权范围内的国有资本履行出资

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,淘汰不创造价值的岗位,不断提高总部的战略思维能力和业务实战能力,有主意、有办法、有担当、善解难、干成事,与企业同命运、共成长。

(十一)夯实管理基础,改进管理体系,提升管理能力

扎实的管理是企业强大发展的基础。企业管理要与时俱进,持续改进。

一是建立企业制度标准体系。依据国有资本投资公司要求,遵循企业经济运行和科学发展规律,加强制度、标准、机制和能力建设。持续改进完善三级授权管控体系,完善各类标准,控制关键要素和重要环节,构建权责清晰、系统科学、运转高效的企业管理体系。

二是牢牢抓住“五精”管理,创建“三基九力”团队不放松。深刻认识到推创工作是提升职工素质、改变企业精神作风、提升管理效益最有效的方法手段。要深度专研理念精髓,全面落实京能集团《关于推行“五精”管理,创建“三基九力”团队的工作指导意见》,系统思考,闭环管理,优化流程,现场培训,下沉到基层,延伸到岗位,打通推创工作落地生根最后一公里。要弘扬工匠精神,追求完美,锻造品质,培育品牌优势和竞争优势。

三是加强资金管理。强化资金集中管控,强化大额资金使用监控,增强管控维度,防控超支、超概算投资;强化库存处置,加大应收账款回收,加快资金回笼;拓宽融资渠道,保证资金链安全。

四是加快信息化建设。集团不动产信息化管理系统和信息化融合项目,年底前要实现上线运行;云数据中心建设,与信息融合同步推进。加快企业管理与信息技术深度融合,增强企业高效智能运转能力。

五是完善绩效管理考核体系。落实市国资委对新增人均创利和人均创利指标考核要求,修改调整集团绩效管理和考核办法,发挥考核指挥棒作用。坚持“增人不增资,减人不减资”的原则,完善全员绩效考核机制,强化收入分配杠杆撬动作用。

六是强化风险防控。防范以各类债务为核心的金融风险;防范低效投资风险;防范以融资性贸易为重点的经营风险。要坚持依法治企,推动合规管理体系建设,健全法律管控机制;坚持以问题和风险为导向,完善审计、内控、巡视巡察、纪检工作联动机制,实现监控、审计、监督全覆盖,为企业高质量发展保驾护航。

七是加强文化融合。凝聚共识,强化文化认同,形成理念统一、标识统一、行为规范统一的具有京能特色的企业文化体系,培养京能人共同的价值追求。宣贯理念,传播思想,将“京能一家人”的融合文化内化于心,外化于行,付诸实践,展现新风貌,树立新形象,以文化认同力焕发企业勃勃生机,以文化融合力凝聚起集团高质量发展的内生动力。

八是加强党风廉政建设。认真贯彻落实中纪委四中全会精神,一以贯之全面从严治党,一以贯之落实中央八项规定精神,落实集团纪检监察体制改革要求,发挥专责监督作用,紧盯“四风”新动向,力戒形式主义、官僚主义。持续开展“六个专项治理”,堵塞漏洞,规范管理。深入开展“以案为鉴、以案促改”警示教育,提高廉政意识。聚焦重点领域、重要部门、关键岗位,强化廉政风险防范,营造风清气正的企业发展环境。

九是扎实做好精准扶贫工作。落实精准扶贫、精准脱贫基本方略,开展产业扶贫、消费扶贫、公益扶贫和村企结对帮扶,实现建档立卡、就业增收,助力受援地区经济发展,履行好首都国企的社会责任。

各位代表,同志们!岁不我予,时不我待。2020年已经起航,面对前所未有的风险挑战与发展机遇,让我们只争朝夕,不负韶华,以坚如磐石的信心、坚如磐石的毅力,拼搏奋进,开拓创新,为实现京能集团高质量发展而努力奋斗!谢谢大家。

## 京能集团一届三次职代会暨2020年工作会



坚持投资建设与并购“张双轮驱动”的发展战略,以企业负债率为警戒线,紧紧围绕能源核心主业稳健投资,择优择快并购,把握节奏,防控风险。一是坚持四个“有利于”的原则,推动投资并购。坚持有利于发挥集团整体优势,有利于优化资源配置,有利于提升核心竞争力,有利于获取战略优势的原则,并购能源和节能环保产业链上的优质项目,突出能源核心主业,向上下游产业链发展。二是引进战略投资者,放大有资本功能。着力引入高匹配度、高认同感、高协同性的战略投资者,合作发展。加快完成熊猫绿能、大同热力、锡盟查干淖尔煤电一体化项目的重组整合,稳妥推进与山东蓬莱、岚岗集团合作及银川增量配网项目,不断拓展新动能。三是加强对并购企业的融合整合。牢固树立“一盘棋”思想,发挥专业、资金、资源和品牌互补优势,实现业态融合、管理融合、人员融合、文化融合、互利共赢。

(五)盘活存量资产,强化资本运作,提升资产创效能力

资产盘活创效,资本运营增效,产融结合,金融助力,引资引智,创造资产资本的超预期价值。

一是提高存量资产创效能力。优化资产结构,合理配置资源,挖掘生产经营潜力,实行资产出租,对外投资,合作经营,开发新应用,实现资产价值增收创效。

二是盘活处置低效无效资产。将闲置资产由无效存量变为有效增量,通过兼并重组、关闭撤销、挂牌转让、破产清算等方式尽快出清,坚决退出一些小而散的非主导产业,实现资产资本形态转换。全力推动巴彥淖尔煤矿、锡林煤化工、新疆汉泉云、云南水电、金泰地产等问题的有效解决。聚力推进营口项目、大连海港湾等地项目的处置盘活,尽快解决制约企业发展的历史遗留问题。

三是提升集团资产证券化水平。通过上市、定向增发、配股等方式进行股权融资;四家上

## 京能集团一届三次职代会暨2020年工作会

