

# 2019 年度董事会工作报告

2019 年度，广东韶能集团股份有限公司（下称“公司”）董事会全体董事本着认真负责态度，自觉遵守国家法律、法规和公司章程的规定，勤勉尽责，充分发挥了董事会在公司中应有的作用，现就 2019 年度工作情况报告如下。

## 第一部分 2019 年公司情况

### 一、2019 年主要经营指标完成情况及财务基本情况

#### （一）2019 年主要经营指标完成情况

销售电量 44.77 亿千瓦时，同比上升 47.61%。

实现营业收入 43.06 亿元，同比上升 25.61%。

实现归属于上市公司股东的净利润 4.01 亿元，同比上升 32.42%。

#### （二）财务基本情况

截至 2019 年 12 月 31 日，公司总资产 112.07 亿元，负债总额 60.96 亿元，资产负债率 54.40%；归属于上市公司股东的所有者权益 47.55 亿元。

以截至 2019 年 12 月 31 日总股本 1,080,551,669 股为基数，2019 年度公司每股收益 0.37 元，归属于上市公司股东的每股净资产为 4.40 元。

### 二、2019 年公司主要业务经营情况

2019 年公司主营行业或产品生产经营情况分析

基于公司基础经营条件和经营结构现状，2019年，公司继续全力推进“开源节流”工作。“开源”方面，公司强力推进已落实增量资产项目建设等工作，争取尽快发挥增量资产效益，同时继续抓好增量项目的储备开发工作，增强发展后劲；“节流”方面，公司制订了《提升经营业绩综合行动方案》（下称《行动方案》），并以《行动方案》作为指导思想和行动纲领开展工作，《行动方案》确立的指导思想和原则是：1、有效经营，效率、效益优先，保障公司持续健康发展；2、创新挖潜、降本增效，提升存量资产营运效率、效益；3、有效、高效解决经营中的问题。为更好更高效拓展增量资产资源，公司制订了《整合资源、挖潜存量、拓展增量，推动产业快速发展行动方案》（下称《发展方案》），并成立了推动方案实施的工作小组。

近年来公司大力发展生物质能发电及生态植物纤维制品（含本色消费类用纸）业务，以“降本、提质、增效”为原则，经统筹规划，在建设生物质能发电项目的同时配套建设生态植物纤维制品、纸制品项目，通过充分发挥热电联产的产业协同效应，降低生产成本，提高经营效益。

### （一）电力

截至目前，公司水电装机68万千瓦、生物质能发电装机21万千瓦。

#### 1、水电

2019年，公司在水电业务方面重点做好以下工作：一是做好区域内水情科学调度，最大限度地提升水能利用率。通过科学合理的调度，在降雨量增加的年度，使公司水电设备年利用小时

数的增幅高于降雨量、来水量增幅。2019年，公司水电设备年利用小时数同比增幅46.35% 相对应地区降雨量增幅相比提高了16.8个百分点。国家能源局统计数据显示，2019年全国水电设备平均利用小时数3,726小时。公司水电设备2019年平均利用小时数4,506小时，高于行业平均水平20.93%。二是落实各项“提质、降本、增效”措施，严控技改大修及非生产性费用支出。2019年，公司水电企业技改大修费用同比下降17.58%。

2019年，公司水电企业共实现售电收入1,123,420,078.05元，利润总额563,372,124.49元，同比分别增长40.97%、43.44%。

## 2、生物质能发电

2019年，公司在生物质能发电业务方面重点推动以下工作：一是做好各项生产经营管理工作，提高年运营小时。《北极星电力网》统计数据显示，2019年我国生物质能发电设备年利用小时数5,835小时。2019年，公司生物质能发电设备年利用小时数7,205小时，相比增加了630小时，增长了9.58%。二是持续推进热电联产业务。旭能生物质发电公司成功实现为绿洲(新丰)公司供热，日昇生物质公司正开展为韶关市白土工业园企业供热工作，致能生物质公司正开展为厂区附近企业供热的工作；三是不断完善燃料收集组织管理模式，既能保障燃料质量及供应，亦能减少“跑、冒、滴、漏”等情况发生，有效控制燃料成本。2019年，致能生物质公司做好“节流”工作，燃料采购单价与燃料运行管理费两项费用节省约600多万元。四是积极争取生产技术改造项目政策奖补资金，拓宽资金来源渠道。五是密切关注及学习生物质能发电产业新政，及时调整策略，跟踪落实相关工作。

2019 年，公司生物质能发电企业共实现售电收入 723,078,441.38 元，利润总额 106,117,491.78 元，同比分别增长 45.50%、54.59%。

## （二）制造业

### 1、生态纸餐具

2019 年，受中美贸易摩擦等因素的影响，公司生态纸餐具业务面临国外销售市场严峻挑战，针对这种情况，公司积极应对外部经营环境变化，重点推动以下工作：一是加大非美国地区市场的开拓力度，扩大市场份额，全年美国市场占比从 2018 年底的 91%下降至 2019 年底的 82%，非美市场占比从 9%提升至 18%。同时加快国内市场的开发；二是进一步壮大业务规模，发挥规模优势。2019 年，公司生态植物纤维餐具业务增加产能规模 1.4 万吨/年，在原有产能基础上增长 51.85%。三是推进新丰年产 6.8 万吨生态植物纤维制品一期项目建设和投产前的各项准备工作：

（1）狠抓机器手及集成系统的采购，降低建设成本，提高投产后的经营效益。通过与多家单位询价，不断比对不同厂家的产品，寻找最合适的设备，使机器手设备及集成系统采购与设计概算相比节约近 4,700 万元；（2）优化现场布置及完善生产工艺，提高产能；四是抓好内部管理，开展一系列节能降耗及提高产能等工作，努力降本增效。五是整合资源，细化分工，将生产和销售环节分离，组建供销公司，从目前情况来看，改革取得了初步效果。

### 2、本色消费类用纸

2019 年，由于国际浆板价格持续下降，国内浆纸市场低迷，致使公司本色消费类用纸业务面临激烈竞争，严重影响经营业绩

的发挥。对此，2019年，公司重点推进以下工作：一是继续推进各项降本增效、市场开发等工作；二是完成碱回收环保节能升级技改项目的改造工作，通过技术攻关，优化蒸煮工艺，蒸煮锅数由改造前的10.5锅/天（每锅13.5吨，下同）提升到目前的12锅/天左右，为制浆产能增加以及效益提升奠定基础。

### 3、精密（智能）制造

2019年，受中美贸易摩擦等因素的影响，公司精密（智能）制造业务遇到国外销售市场严峻挑战。针对这种情况，积极应对变化，重点推动以下工作：一是推动“提质、降本、增效”的各项工 作。2019年，通过狠抓低值易耗品采购、钢材及机物料消耗、钢材尾料利用、控制工业废品率四项工作，降低成本，合计节约费用556万元。同时狠抓工程建设投资控制及设备采购，与初步设计方案预算价相比，华南精锻中心一期项目首期建筑工程招标最高限价与设备采购分别节省1,816万元、332万元，降幅分别为30%左右、14%左右。二是在积极拓展非美市场的同时，积极拓展国内工业机械、农机整机市场；三是优化、调整产品结构，谋划并推进零部件向整机、成套设备转型升级工作，加大精密锻造件、生态植物纤维制品成型机、新能源汽车动力总成等新产品的开发力度；四是积极争取政府专项扶持政策奖补资金1,150万元，拓宽运营资金来源渠道。

### 三、可能面临的风险和对策

#### （一）能源

风险：

目前公司水电和生物质能发电在运行总装机89万千瓦，其

中广东省内营收占比 70.36%，湖南省内营收占比 29.64%。按照现行政策规定，位于湖南省的两家从事水电业务的子公司（合计装机 22.5 万千瓦）现进入市场交易化，位于广东省内的水电站及在湖南省内装机规模在 2.5 万千瓦以下的水电站未进入市场化交易。

公司水电业务在市场交易化方面有部分电量需让利，对经营效益可能造成影响。

对策：

2017 年，公司成立了售电公司，在多年运营过程中积累了丰富经验，通过不断开拓业务，一定程度上弥补了交易电量的让利部分。

## （二）生态植物纤维制品

风险：

由于新冠疫情的影响致使国外部分客户提出延期交货要求，公司生态纸餐具业务在产品出口方面相应受到一定影响，可能将影响 2020 年经营效益的发挥。

目前公司生活消费类用纸与同行业相比业务规模小，生产消耗指标对标行业先进水平仍有一定差距。

对策：

### 1、生态纸餐具

一是加强精细化管理，降低生产成本，努力提升经营效益；二是重点抓好单机产能提升、系统产能提升等工作，提高产量，同时不断提升自动化水平，提高全员劳动生产率；三是通过持续扩大产能规模，通过规模发展，实现规模经营，创造规模效益。

## 2、本色消费类用纸

一是抓好存量资产的达产达标，降本增效；二是壮大业务规模，通过发挥规模效应，创造规模效益，提高市场竞争力或比较优势；三是实施双品牌经营战略，进一步拓宽合作和销售渠道；四是深耕本色细分市场，提高经营效益。

### （三）精密（智能）制造

风险：

目前公司在精密（智能）制造业务方面的规模较小、产业链尚未实现延伸、转型、升级，影响了经营效益的发挥。

对策：

公司机械零部件业务在保持交通机械、工程机械零部件的基础上，将拓展至新能源汽车动力总成、轻工业整机成套制造设备等领域；同时将产业链延伸拓展至精密锻造领域，努力降低材料消耗，提高经营效益。

## 四、董事会运作情况

一年来公司董事会组织召开了董事会会议 13 次，召集并组织召开了 4 次股东大会。

### （一）做好决策的相关工作，确保公司稳定健康发展

董事会是公司法人治理结构的灵魂和核心，肩负着公司重大经营决策和发展重任。一年来，公司董事会全体成员依照相关法律法规、规范性文件和《公司章程》规定，按照稳健的原则，做好了投资决策的相关工作，维护了广大股东的权益。

（二）执行股东大会决议，在规定时间内完成了 2018 年利润分配

2018 年度股东大会审议通过了公司 2018 年度利润分配方案。公司董事会依照相关规定于 2019 年 8 月完成了利润分配的相关工作。

### （三）严格履行信息披露职责,做好信息披露工作

经过不断完善,目前公司已建立了较为完善的信息披露管理制度。2019 年公司规范运作,自觉、及时履行信息披露义务,未发生重大差错、遗漏的内容。

今后公司将继续严格履行信息披露职责,确保真实、准确、完整、及时地披露信息,杜绝重大差错的发生。

### （四）不断健全规章制度,提升公司治理水平

2019 年,公司严格按照《公司法》、《证券法》及《上市公司治理准则》等相关法律法规的要求,结合公司实际情况,修订了《广东韶能集团股份有限公司内部审计制度》等规章制度,确保公司治理规范。目前,公司各项治理制度基本健全、经营运作规范。

### （五）严格执行内幕信息管理制度,未发生内幕交易

公司严格控制内幕信息知情人范围,及时登记和报备知悉内幕信息的人员名单和个人信息。2019 年公司未发生内幕交易,维护了广大投资者特别是中小投资者的合法权益。

## 第二部分 2020 年公司工作安排

### 一、对公司未来发展的展望

#### （一）行业竞争格局与发展趋势

公司主业为能源、生态植物纤维制品及精密（智能）制造的投资、开发与经营，下属企业分布在广东省韶关市、广州市和湖南省的郴州、耒阳、张家界、永州和怀化地区，江西省上饶地区及河南省汤阴地区。

## 1、能源

### （1）主要产业政策

能源属于国民经济和社会发展的重要基础产业，关系着国民经济命脉和国计民生。水电和生物质能发电均为清洁能源，属于国家鼓励发展的产业。为促进广东省内小水电健康发展，广东省发展和改革委员会出台了《关于调整小水电上网电价最低保护价标准的通知》（粤价【2013】177号）。为促进生物质能发电产业的发展，国家相关部门出台了《国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》、《关于促进非水可再生能源发电健康发展的若干意见》等政策。

### （2）行业竞争格局

为适应电力体制改革需要，鼓励“厂网分开、竞价上网”，国家相关部门出台了《电力厂网价格分离实施办法》等政策。目前湖南省装机规模在 2.5 万千瓦以上的水电进入公平规范化的市场交易，广东省电力市场庞大且属于电力净输入省份，辖区内水电尚未进入市场交易阶段。

公司生物质能发电业务全在广东省内，不用进入市场交易。

### （3）行业发展趋势

结合现行产业政策，国家支持鼓励发展清洁能源产业，水电及生物质能发电行业具有广阔的市场前景。在当前技术

进步、产业变革的背景下，预计水电行业将朝着“无人值守”的自动化、智能化方向发展；生物质能行业在发电业务基础上，将不断深化热电联产、生物质能制气等业务模式。

## 2、生态植物纤维制品

### (1) 主要产业政策

近年来，随着居民环保意识的提高和消费观念的升级，减少塑料包装用品、使用可降解的生态植物纤维制品逐渐成为共识。国内外许多国家不断出台“禁塑”政策，鼓励使用一次性可降解纸餐具、本色生活消费类用纸等生态植物纤维制品，为促进发展生态植物纤维制品产业提供了有利的政策支撑。

#### ① 生态纸餐具

##### A、国内主要政策

为鼓励使用一次性可降解的生态纸餐具，近年来国家及地方相关部门出台了多项产业政策，如《关于进一步加强塑料污染治理的意见》、《禁止、限制生产、销售和使用的塑料制品目录（征求意见稿）》、《海南省全面禁止生产、销售和使用一次性不可降解塑料制品实施方案》。

##### B、国外主要政策

据人民日报、海南日报等媒体报导，自 2018 年起，美国、欧盟成员国、加拿大、澳大利亚等 15 个国家、地区纷纷出台“禁塑令”政策，部分政策如下：2018 年 10 月，欧洲议会通过“禁塑”提案，规定从 2021 年起，欧盟将禁止生产和销售一次性餐具、棉签、吸管等一次性塑料制品；2018 年 7 月，法国政府宣布将于 2020 年开始全面禁用纯塑料的一次性餐具；2018 年 5 月，

加拿大温哥华市议会投票通过“2040年零废品计划”，从2019年6月1日起，禁止市内商家向顾客发放一次性塑料吸管、泡沫塑料杯和打包餐盒。

## ② 本色消费类用纸

为推动再生资源产业健康持续发展，全面推进绿色制造、实现绿色增长、引导绿色消费，鼓励发展本色消费类用纸产业，国家相关部门出台了《造纸产业发展政策》、《造纸工业“十三五”发展指导意见》、《关于加快推进再生资源产业发展的指导意见》等多项产业政策。

### (2) 行业竞争格局

生态植物纤维制品属于低碳、环保、健康的“朝阳产业”。

目前，全国从事生态纸餐具业务的企业数量不多，且绝大多数企业产能规模较小，公司目前在运行及试运行合计产能规模世界第一。近年来，众多资本主体陆续发掘价值“洼地”，不断进入该行业投资发展生态纸餐具业务，生态纸餐具尚处于资本刚进入阶段。从目前行业发展情况来看，我国生态纸餐具总产能规模不大。随着居民环保意识的提高和消费观念的升级，生态纸餐具的市场前景广阔，预计未来从事生态纸餐具业务企业的数量会增加，产业规模将不断壮大，行业集中度将不断提升。

本色消费类用纸是纸业的细分产品。近年来，随着新产业政策的陆续出台，我国政府持续加大对造纸行业的监督管理执法力度，淘汰了大量落后产能，释放部分市场份额。随着环保理念的深入人心以及环保产品的广泛推广，加上人们对饮食健康重视程度的不断提高，本色消费类用纸将具有广阔的市场空间。深耕本

色细分市场的企业，有利于逐渐提高在本色细分市场的市场占有率。

### （3）行业发展趋势

随着居民环保意识的提高和消费观念的升级，从产品层面来看，生态纸餐具将逐渐替代不可降解的塑料餐具，朝着一次性吸管、食品包装纸、食品包装袋、环保包装纸等生态纸制品业务的方向全方位发展。从运营管理层面来看，从事生态纸餐具业务的企业将推动技术进步、创新，向单机产能高、能耗低的方向发展。

随着居民环保意识的提高和消费观念的升级，预计健康、不漂白的纸制品将是消费用纸行业的发展趋势之一。公司本色消费类用纸符合纸业发展趋势。

## 3、精密（智能）制造

### （1）主要产业政策

为推动我国制造业智能转型升级发展，构建新型制造体系，打造制造业竞争新优势、建设制造强国奠定扎实的基础，近几年国家和地方相关部门陆续出台了如《中国制造 2025》、《“十三五”国家战略性新兴产业发展规划》、《智能制造发展规划（2016-2020 年）》、《广东省智能制造发展规划（2015-2025 年）》等多项产业政策。

### （2）行业竞争格局

制造业是国民经济的主体，制造业强则实体经济强。一直以来，全国从事制造业务的企业数量巨大，市场竞争十分激烈。在产业链转型升级的时代背景下，传统制造业将面临激烈的市场竞争挑战，行业集中度不断提升，行业洗牌速度加剧。对此，从事

制造业务的企业应聚焦主业，深耕细分市场，通过不断依靠技术进步、技术引领与管理创新、延伸发展产业链、发展精密（智能）制造业务，形成比较优势，构造核心竞争力，才能在激励的市场竞争中立足、生存及持续发展壮大。

### （3）行业发展趋势

在当前全球新一轮产业变革正在孕育兴起的背景下，智能化、数字化、网络化、服务化已成为制造业发展的主流。预计未来我国智能制造装备业将朝着自动化、集成化、信息化、绿色化的方向发展，其中精锻业务将成为锻造业务的发展方向。

## （二）公司发展战略、经营产业及发展趋势

### 1、公司发展战略

公司已逐渐形成了以能源（电力）、生态植物纤维制品、精密（智能）制造的投资、开发经营的发展战略。

公司紧紧围绕三大板块有序拓展业务：能源板块，包括清洁能源、可再生能源；以控股子公司绿洲公司为核心企业，专司生态植物纤维制品的开发制造与经营；以控股子公司宏大公司为核心企业，专司交通机械、工程机械零部件和总成的配套业务、生态植物纤维制品成型设备制造业务以及精密锻造零件的供应业务，以零部件为依托，逐步拓展到轻工业整机成套制造设备，打造华南地区精密（智能）锻造中心。

### 2、公司经营产业及发展趋势

#### （1）能源

##### ① 水电

公司在水电业务方面将通过优化组织，依靠技术进步，采取

少人值守等措施，推动水电自动化改造，提高全员劳动生产率。

## ② 生物质能发电

公司在生物质能发电业务方面将持续推进技术进步，降低消耗，提高综合能效，同时扩大热电联产规模，不断提高设备年利用小时数。

### (2) 生态植物纤维制品业

生态纸餐具将逐渐替代不可降解的塑料餐具，朝着一次性吸管、食品包装纸、食品包装袋、环保包装纸等生态纸制品业务的方向全方位发展。公司在生态纸餐具业务方面将推动技术进步、创新，向单机产能高、系统产能大、综合能耗低、整体效率高的方向发展。

与国内从事消费类用纸业务的龙头企业相比，公司本色消费类用纸业务规模小、起步较晚。对此公司将深耕本色细分市场，努力提升在细分市场的市场占有率。

### (3) 精密（智能）制造业

公司机械零部件业务在保持交通机械、工程机械零部件的基础上，将朝着新能源汽车动力总成、轻工业整机成套设备制造的方向发展；将以零部件为依托，构建高效产业链，朝着精密锻造的方向延伸发展。

## (二) 2020 年经营形势

2020 年，受新冠肺炎疫情、国内外宏观经济环境变化等因素影响，公司的经营面临着挑战，但同时也存在机遇，变“危”为“机”。随着疫情的有效控制，国内外实体经济的经营发展环境优化和更多扶持政策的出台，市场潜力有望得到激活。面对当

前的经济形势，公司将坚定信心、积极应对、抓住机遇、砥砺前行，以《行动方案》、《发展方案》为行动纲领，依靠技术进步和创新，不断有效提升资产运营质量和效率，抓好以下年度重点工作，努力实现年度经营目标。

## 二、公司 2020 年经营方针

以落实和推动专项技术攻关课题为手段，实现降本、提质、增效，提升存量资产经营效率效益；坚守“安全、质量、环保、高效”理念推进增量资产新项目的建设；坚持“质优价适、效益优先、风险可控”为原则推进购并重组项目工作；以整合为手段，有效拓展优质商贸业务；以效益最大化和确保安全为前提，统筹资金使用，保障资金链牢固畅顺；以“年薪制”试行为驱动，改革完善绩效激励体系；以人才是第一资源为统领推进人力资源工程建设；以服务和促进经营发展为宗旨推进企业文化建设。

## 三、2020 年重点工作安排

为全面完成年度各项工作任务，顺利实现年度经营目标，必须做好以下工作：

（一）前瞻性谋划好全年工作，有效提升资产的经营效率效益，实现年度预期目标

公司将以年度经营大纲为总纲，咬紧总目标不放松，前瞻性谋划好全年工作安排。各分管领导、职能部门、基层企业将继续创新工作方法，从一开始就抓准影响年度经营目标任务完成的重点、热点、难点工作。通过层层分解、压实责任，做到抓铁有痕、踏石留印，有效提升资产的经营效率效益，实现年度预期目标。

（二）扎实做好技术专项攻关课题的推进和落实工作

技术进步是提高公司发展质量的根本出路，是实现公司长足稳定发展、增强发展后劲的重要手段。公司结合旗下业务板块的行业特点，针对性地制订《技术专项攻关课题》，共计 14 个课题。2020 年，公司将强力推进《技术专项攻关课题》，依靠技术进步和管理创新，切实提升经营效率和效益。

### （三）做好投产项目的达产达标工作，实现预期经营效益

2020 年，公司在建项目点多面广，时间紧，任务重，压力大。为此，公司将坚持“安全、质量、环保、高效”的方针，继续做好存量项目及年度内规划建成投产项目的达产达标工作，重点抓好新丰绿洲生态纸餐具一期、华南精密锻造中心一期、翁源生物质能发电二期、新丰生物质能发电工程三期及四期、翁源生物质能发电三期及四期等项目的建设投产等工作。公司将提前组织好项目投运方案，重点抓好人力资源保障、设备消缺等事项，争取在建项目早日投产，同时不断提升存量项目的产能稳定性和可靠性，实现预期经营效益。

### （四）强化非电制造和生物质发电企业板块综合管理水平，实现稳产增效

2020 年，公司生物质发电企业将继续推进强化设备维护管理工作，提高设备完好率和运转率，确保负荷的稳定和有效发挥。从源头严控燃料品质及付现成本，同时积极推进热电联产，逐步提高供热收入占比。公司非电制造板块将以“三低”（建设成本低、电耗低、气耗低）和“两高”（机台效率高、劳动生产率高）为推手，有效降低成本，形成成本优势，提高市场竞争能力。其中从事纸餐具业务的企业要适应改革后的经营模式，重点关注和

优化人力资源结构，实现生产线的智能化和自动化，抓好纸餐具产量提升和市场开发等工作；公司从事精密（智能）制造业务的企业将重点抓好进入大股东旗下汽车供应链、扩大经营规模等工作。

#### （五）做好发展所需资金的平衡筹措工作

未来几年，公司将进入投资高峰期，对资金的需求量非常大。为此，要在控制好资产负债率的基础上，前瞻性、多渠道做好资金的平衡和筹措工作，满足发展的资金需求，确保资金链的牢固和畅顺。

### 四、保障措施

实现年度经营管理目标，完成年度重点工作，需强有力的保证措施。

（一）切实转变思想观念，增强服务意识，适应新形势，创造性推进各项工作

公司各级人员将继续转变思想观念，创新和改善工作方法，创造性地开展和推进各项工作，其中公司职能部门将继续增强对基层企业服务意识，切实帮助基层企业解决生产经营过程中遇到的热点、难点问题；基层企业将继续提高集团意识，主动适应新形势下的管理模式。同时公司要建立“容错”机制，鼓励大胆试、大胆闯、大胆干，形成干事创业的氛围。

#### （二）继续采取有效措施严控工程造价

在 2019 年项目工程造价控制方面已取得成绩的基础上，2020 年，公司将继续加大力度，做好调研论证和方案优化等工作，严格控制各类工程项目造价，实现严控工程造价和质量、环

保和安全有机统一。

（三）持续强力高效推进《行动方案》和《发展方案》的实施

公司将坚持以两个方案作为经营管理工作的指导思想、行动纲领和奋斗目标，推动各基层企业做好经验总结，进一步深化两个行动方案的贯彻落实工作，将“提质、降本、增效”经营理念深入每位员工心中，落实到日常每个工作环节，通过公司全体员工的努力，确保达到预期效果。

（四）创新管理机制，加大绩效考核和正激励力度，确保有效经营和有效发展理念落到实处

2020年，公司将进一步创新管理机制，加大绩效考核和正激励力度，确保有效经营和有效发展理念落到实处：一是公司在除水电外的所有非电力企业首次实行年薪制；二是公司新增项目工程降低造价、售电业务创收、商贸业务拓展增收以及《技术专项攻关课题》等专项奖励，公司各基层企业也将配套出台鼓励一线员工创新工艺技术、改进和优化流程的有效激励措施，全面调动和提高一线员工的积极性和主观能动性。

（五）进一步强化资金监管，有效降低融资成本，实现公司的可持续、稳定、健康发展

公司要保持与金融机构融洽合作的关系，争取更多更优惠的融资政策，有效降低融资成本。强化对资金使用的监管，优化资金使用方案，提高资金使用效率，确保公司资金链稳固和畅顺。进一步优化债务结构，降低资产负债率，提升融资空间和能力，实现公司可持续、稳定、健康发展。

#### （六）改进工作作风，强化责任担当

公司各级管理人员将继续着力改进工作作风，强化责任担当，敢于正视生产经营和业务发展过程中遇到的困难、矛盾和问题，做到不回避、不退缩、不绕道，迎难而上，克难求进，以只争朝夕的精神干事创业，以锲而不舍的韧劲破解经营和发展中的难题。

2020年，是极具挑战性与发展机遇并存的一年。虽然可能面临更大的困难与挑战，但公司坚信：在股东的大力支持下，在董事会的正确领导下，在社会各界的关心支持下，通过公司全体员工的共同努力，2020年经营目标任务一定能够完成，各项工作一定会更上新台阶。

广东韶能集团股份有限公司董事会

2020年4月28日