

2020年度董事会工作报告

各位董事：

今天是公司年度董事会会议，由我代表公司董事会作工作报告。报告分为两个部分，第一部分是2020年工作回顾，第二部分是2021年工作展望。请各位董事审议，并请各位监事提出宝贵意见。本次会议审议通过后，将提交2020年度股东大会审议。

第一部分 2020年工作回顾

2020年新冠疫情席卷全球，深刻影响着国内外政治经济环境，全球经济增长显著下滑，中国经济继续承压，国内能源变革方兴未艾，市场竞争进一步加剧。在股东单位的直接领导和大力支持下，公司牢牢把握深圳市“双区”建设历史机遇，深入贯彻“精细管理年”策略，优化能源结构，转换增长动能，深化企业改革，释放治理效能，通过深层次的改革创新坚实迈向高质量发展阶段，取得了优异的发展成果，全面完成了“十三五”发展目标，科学谋划“十四五”战略规划，以优异成绩献礼深圳经济特区建立40周年。

一、逆势扬帆，企业发展勇创佳绩

（一）成功应对新冠疫情和年末寒潮的双重考验，生产成果稳中有升。公司全年累计实现上网电量366.38亿千瓦时，同比增长1.27%。其中，燃煤电厂完成上网电量180.53亿千瓦时，同比减少10%；燃机电厂完成上网电量82.39亿千瓦时，

同比增长5.7%；可再生能源板块完成上网电量103.46亿千瓦时，同比增长24.28%。垃圾焚烧处理总量881.4万吨，同比增长51.83%。天然气供应量10.66亿立方米，同比增长65.27%。

（二）深入开展精细化管理，全面实施降本增效，经营业绩再创新高。2020年公司实现营业收入204.55亿元，同比微降1.74%；实现利润总额45.62亿元，较去年翻番，创造历史最高水平；总资产达到1,140.62亿元，同比增长18.68%；归属母公司净资产达到379.63亿元，同比增长26.18%；净资产收益率为14.57%，同比增加6.81个百分点，在同行业中表现突出。综合考虑多方面因素，采取“现金分红+送红股”的利润分配政策，共计派发现金1.98亿元，送红股7.93亿股，分红后填权效应显著，为股东创造了多元化的投资回报。

二、战略引航，转型发展谱写新篇

（一）精心组织、科学谋划“十四五”战略规划，凝心聚力制定新时期发展方向和目标。公司坚持高标准、高起点编制“十四五”战略规划，对内深入分析公司发展现状，系统把握公司当前竞争优势与转型难题，对外与能源、环保、金融等行业专家展开广泛交流研讨，充分吸纳专业建议，并就“30·60双碳目标”等国家战略展开了科学详细论证，拟定落实路线。为了确保战略规划的落地实施，公司还在总体规划的基础上，分别编制了可再生能源、生态环保、综合燃气、能源国际和人力资源五个子规划，形成了纲举目张、层次分明的战略规划体系，为公司转型升级与高质量发展指明

方向。

（二）持续践行“两个领跑者”“两个转型”发展战略，项目发展取得新突破。清洁电力稳步扩张，风电项目陆续实现并网，樟洋二期燃机项目即将全面投产。生态环保优势增强，顺利收购环保发展55%股权，顺利中标深圳市福田及南山区生活垃圾清运项目，成功获取深投环保34%股权进入危废行业，围绕固废处理构建起多元化的产业链优势，中标西宁市、五常市等多个垃圾发电项目，市场份额逐步扩大。综合燃气可圈可点，通过联合采购、自主采购等方式有效降低燃气成本3.76亿元，完成湖南湘乡光大燃气70%股权收购。海外市场稳步进军，完成越南宁顺风电项目首台风机吊装，越南和胜68兆瓦风电A段项目有序推进。新兴业态逐步上线，“深圳能源-西门子能源合作产业园”项目合作持续开展，龙华、公明充电站双双投入运营。

（三）深入推动能源结构绿色低碳化转型升级，清洁与可再生能源比例进一步提升。2020年公司以壮大规模为基础，以加速转型为核心，量质并举、科学系统推进绿色低碳化转型，取得了显著成效。公司可控总装机达到1,274.11万千瓦，煤电、气电、可再生能源装机比例为36.37：19.23：44.40，清洁能源占比超过60%。垃圾日处理能力达2.68万吨，天然气年供应量首次突破10亿立方米，产能体量纷纷迈上新台阶。可再生能源、环保和城市燃气利润占比进一步提高，成为公

司主业利润增长的主要来源，转型升级成效显著。

三、深化改革，全面提升发展质量

（一）财务体系转型升级稳步推进，资本运作深化产融结合。会计中心和支付中心合署办公，正式为多家下属企业提供财务综合服务，显著提升了公司财务管控能力和资金使用效率。始终严控资金风险，充分借助资本市场多元化融资渠道，灵活搭配短融、超短融、中期票据、普通公司债、永续期公司债等融资工具，有效满足公司债务置换需求，力促高质量产融结合。同时审慎研判市场动态，精确把握发行窗口，着力降低公司融资成本，确保公司资产负债率保持在合理水平，为公司发展提供健康、稳定的资金支持。

（二）持续升级公司营运模式，企业科学管理水平不断提高。一是卓越绩效工作取得突破性进展，完成数百项管理及指导标准的梳理编制，构建起立体化的卓越绩效标准体系。二是对标管理工作不断深化，持续营造“人人身上有指标，人人都是经营者，人人都是利润源”的良好氛围。三是公司信息化建设进展顺利，“一企一屏”大数据系统接入国资系统，信息化专题规划初步完成。四是企业法制建设稳步提升，层层落实普法教育培训，不断完善法律风险管理制度，切实增强了各级企业依法合规经营能力。

（三）积极推进国企综改行动计划，不断优化管控模式，持续提高发展质量。一是产业平台投资决策授权和事权划分

方案全面实施，“公司总部-产业平台-经营单位”三级管控体系逐步形成，企业决策效率进一步提升；二是混改工作有序推进，深度梳理下属平台公司资产状况，与各类投资者充分接洽；三是正式启动薪酬绩效激励约束机制，建立了“与业绩贡献相匹配、增量业绩决定增量激励的考核分配机制”，显著激发了员工的工作劲头。

四、慎终如始，持续践行规范运作

（一）高质量做好公司董事会运作。兼顾疫情防控特殊要求，2020年依法依规召开6次股东大会、10次董事会、11次董事会专门委员会会议，合计审议议案110项全部通过并得到高效执行。全体董事勤勉尽责，专门委员会和独立董事积极履职，充分发挥专业特长，就财务报表审计、资产核销、会计政策变更、对外担保等事项展开研讨、发表建议，切实维护了投资者权益，助力公司行稳致远。凭借稳健、规范、高效的运作治理能力，公司于2020年荣膺中国上市公司口碑榜“最佳上市公司董事会”称号。

（二）高度重视信息披露和投资者关系维护，不断提升公司资本市场形象。全面掌握信息披露各项规定，认真学习新《证券法》及监管机构业务规则，2020年及时、准确、真实、完整地披露定期报告和临时公告共计160项，连续第12年被深交所评为“信息披露优秀单位”。2020年公司持续加强与投资者的交流力度，全年累计书面回答投资者提问190项，接待机构投资者来访4次；参加“投资者网上集体接待日”

活动，多渠道与投资者深入交流；组织公司股东及研究员实地考察；积极参与券商组织的投资策略会。全方位对外传递公司转型发展成效、最新经营状况等信息，营造良好的互动环境，得到了市场的高度认可，维护了公司“绩优、诚信、规范、环保”的良好形象，2020年获评“深圳特区40周年最受尊敬40家上市公司”称号。

（三）持续优化内控体系建设，加强重大风险防范和管控。2020年公司试点开展风险、内控、内审、合规体系整合升级工作，利用数字化工具，构建信息共享、协同高效的企业内控防御体系；不断加强监督检查，全年完成48家下属单位内控核查，并及时反馈了优化建议；扎实推进重大风险监测与应对，谨慎防范各类风险事件，针对新冠疫情和海外投资并购展开专项风险评估，进一步完善公司内控、风控体系建设，为公司发展保驾护航。

五、科创助力，凝聚发展新动能

（一）加强科研创新载体建设，不断提高研发投入强度。一方面通过变更组织架构，正式设立科技创新委员会、科技信息部、技术研究院，组建互有分工定位、多位一体、协同合作的科技创新架构，为公司创新发展奠定了坚实的制度性基础。另一方面，稳步提高科研经费投入强度，2020年公司科技创新投入约3.15亿元，同比增加超过50%，为研发创新提供坚实的资金保障。

（二）深入推进科创成果转化，技术专利加速落地。2020

年，公司稳步推进固废处理、清洁电力、节能减排等领域的重大研究课题，研发成果实现规模化转化，持有专利总数达到234项，核心技术优势进一步加强，为转型发展奠定科技支撑。

六、共担共享，积极履行社会责任

（一）上下一心共筑疫情防线，牢记使命担当圆满完成保供任务。一方面，面对来势汹汹的新冠疫情，公司始终高度重视，及时出台防疫工作方案，确保全年下属114家公共事业类企业连续稳定生产，所属63处施工现场两万多名工人“零感染”。面对非洲严峻的疫情，加纳公司在保供电的同时，为当地抗疫提供力所能及的帮助及支援，增进中加友谊。积极配合开展复工复产工作，为各类工商业租户减免租金超1,792万元，派遣24名干部下沉社区协调防疫、复工工作，体现了国有企业的责任担当和奉献精神。另一方面，圆满完成全国两会、深圳经济特区建立40周年特别防护期的能源保障任务。年末面对极端严寒、燃料价格高企的严峻局面，公司始终从大局出发，攻坚克难坚持保障项目所在地区生产生活能源供应。

（二）坚定不移实施精准帮扶，因地制宜科学推进产业扶贫。2020年是全面脱贫攻坚战收官之年，公司继续加大帮扶力度，发挥主业优势，持续加大扶贫资金投入和产业扶贫力度，投入308.08万元巩固脱贫攻坚成果，帮扶贫困地区提

升造血能力。在广东河源继续推进“合作建设、持股分红”模式实施清洁煤电产业扶贫；在广西百色、江苏涟水等地按照“项目绑定扶贫资金”模式巩固实施风力发电产业扶贫；通过“圳扶贫”及线下等方式购买扶贫产品，累计购买超过1,000万元，荣获深圳“以购代捐消费扶贫”十大爱心企业。

（三）持续开展生态环保升级改造，深度践行可持续发展理念。2020年公司深入落实国家燃煤电厂超低排放改造的要求，积极承担治污保洁、污染减排等共计27项生态文明建设任务。主动作为、精心部署，顺利完成各项环保专项任务，考核成绩优异。荣获全市生态文明建设考核重点企业优秀奖、深圳市治污保洁工程领导小组特别奖；纳入省级环境信用评价的6家企业连续五年获得环保诚信绿牌。

七、夯基垒台，党建工作全面强化

（一）深化理论武装，提高政治能力。公司聚焦学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，强化党委“第一议题”学习、理论中心组定期学习、党支部常态学习，务虚研讨、专题培训，多渠道开展党性教育，引领公司党员、干部增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”。

（二）强化政治责任，维护政治安全。公司始终牢固树立总体国家安全观，切实抓好意识形态工作，强化员工思想引领；结合疫情防控实施纾困惠民减免租金，开展拖欠农民工工资专项治理，推动维护政治安全工作在公司落地落实，切实担负起维护和谐稳定的政治责任。

（三）突出党建引领，提升党建质量。围绕贯彻国有企业基层组织工作条例，构建“1+10+N”党建责任体系，压实目标责任，规范重大事项决策。创新推动“六建四创”先锋体系建设，打造“一企一品”党建品牌。严格规范开展“三会一课”和“主题党日”，大抓基层、大抓支部落地生根。扎实推进巡察督查整改，有效提升集团内部治理能力和管控效能。落实“一对一”挂点联系问计问需基层，帮扶解决困难问题，推动基层党建全面进步。

2020年是极不平凡的一年，以疫情始，以寒潮终，面对重重困难，在股东单位的大力支持下，公司保持战略目标不松懈，坚持转型发展，于逆境中取得了来之不易的发展成就，公司收获了2020年《财富》中国500强、中国服务业企业500强、2020深圳行业领袖企业100强、中国社会责任百人论坛绿色环保奖、中国企业文化建设优秀单位、深圳特区40周年“最受尊敬40家上市公司”、深圳市慈善会“深善战役先锋”等多项荣誉称号，充分体现了社会各界对公司发展的认可。

第二部分 2021年工作展望

2021年，全球经济逐步进入复苏区间，气候变化应对日益成为国际合作焦点，我国“十四五”规划也将正式落地实施，绿色低碳循环发展经济体系的推进将塑造能源行业新生态。站在下一期五年规划的起点，面对崭新的变革与挑战，公司将把握机遇、乘势而上，结合综合改革试点实施方案，提高经营质量，提高管理能力，提高创新力度，提高发展动

力，稳步构建“四核双驱”产业新体系，以更加优异的成绩献礼中国共产党成立百年华诞。

一、全面落实“十四五”规划，持续推进低碳转型升级，塑造“四核双驱”产业体系

（一）深度推进转型发展，聚焦清洁绿色低碳能源。面对后疫情时代世界政治、经济、文化局势的深刻演变，面对正在进行的广泛而深刻的能源革命，公司将主动把握碳中和发展机遇，积极参与绿色低碳循环经济体系构建。项目层面要在加速发展风电光伏等绿色低碳能源的同时，深入思考能源结构变革所激发的新市场需求，提前谋划布局储能、氢能等新兴能源配套产业；政策层面要牢固树立大局意识和前瞻性思维，全方位研判政策导向、用好政策红利，抢抓“双区”建设机遇，扎实推进碳交易策略研究，紧握绿色金融重要抓手，多角度推动公司高质量绿色发展。

（二）全面落实推进“十四五”战略规划，系统开展战略宣贯，凝聚发展共识，着力打造“四核双驱”新产业体系。一要强化做优清洁电力，大力发展平价、低价风电和光伏项目，审慎推进火电项目，有序发展优质中小水电项目；二要做大做强生态环保，加大新建项目拓展力度，择优把握并购扩张机会，强化固废产业链上下游整合，搭建分类、收运、处置一体化价值链，有序布局污泥、餐厨、建筑垃圾、汽车拆解等横向多元化处置业务，围绕关键技术持续加强科技研

发投入，多维度提升环保产业竞争力；三要做实做细综合燃气，深度统筹公司燃气产业链资源，充分放大协同优势，不断扩大LNG自主采购力度，降低燃料成本，同时积极响应市场需求，借助大数据与信息化工具，稳步培育燃气增值服务；四要积极布局海外战略区域，在保证安全和效益的前提下加快进军海外市场，大力拓展海外环保和能源项目，以现有海外项目为战略支点，扎实推进公司海外业务发展；五要聚焦能源新兴业态发展，积极应对能源革命带来的新需求，力争在新技术、新业态、新模式方面有所突破，加强对储能、分布式能源、氢能、微电网、数据中心、碳捕捉、碳交易等新兴产业及商业模式的研究开发，确保在能源新业态的蓝海中创造出“深能成绩”；六要壮大金融资本业务，积极开拓融资渠道，创新融资方式，增加资金供给，进一步统筹优化资金管理体系，提高管理水平，切实降低资金成本，利用好金融杠杆属性，充分发挥资本的放大功能，为产业赋能，实现“金融富业”。

（三）抢抓“双区”建设历史机遇，助力粤港澳大湾区建设低碳清洁能源体系，打造湾区能源企业标杆。立足大湾区能源战略定位，深度融入大湾区“减煤、控油、提气、加新”的能源发展趋势，加快推动能源生产和消费转型，助力大湾区建设低碳环保、智慧高效的能源供给与城市环保体系。一方面加大在大湾区内部的清洁能源布局力度，重点发展低碳、清洁、高效的海上风电、分布式能源及冷热电联产项目，同时依托大湾区优异的科创环境和丰富的应用场景，探索物

联网、大数据等先进技术与能源科技的有效融合，为湾区提供多能互补、发售一体的智慧综合能源服务。另一方面，系统化、全方位助力深圳建设“无废城市”“智慧城市”，高标准建设低碳节能环保产业园示范项目，开发智慧化、多元化、可复制推广的管家式城市垃圾综合处置方案。

二、持续提升资本运作水平，全方位增进管理效能，积极践行高质量创新发展

（一）深入对接资本市场，顺应资本市场变革潮流，不断提高资本运作水平。一是拓宽渠道做“加法”，积极通过引进战略投资者、员工持股等方式推进产业公司股权多元化运作，同时有序开展公募REITs、融资租赁、产业基金等创新金融业务，深化“能源+金融”之间的有机结合；二是优化结构做“减法”，持续优化资本布局，秉持“有进有退”的投资理念，灵活清退低效无效资产，聚焦主业核心，凝聚竞争优势；三是产融结合做“乘法”，以高效稳健的董事会运作为基础，深入实施“上市公司+”战略，合理提升公司市场价值，适时推进上市公司股权融资工作，不断吸收各类社会资金充实和补充实体企业资本。四是优化指标做“除法”，科学强化资产负债表管理，大力开展分版块对标对表，提高公司发展质量。

（二）不断深化体制机制与管控模式改革，深层次提高企业管理效率，激发发展活力。一是要以薪酬总额决定机制为核心，不断优化绩效管理，依据不同产业板块的业务特性，科学开展绩效考核，打破“论资定薪”的固有观念；二是稳

步推进平台公司授权放权，建立市场化的经营决策机制，分类分层授权决策，提高经营决策效率，建立责权划分清晰的决策管理制度，保证公司长期可持续发展；三是抓好卓越绩效标准体系落地实施，全方位提高公司现代化管理水平；四是深化对标管理工作，围绕战略发展目标，瞄准行业先进企业，分层分级系统对标，取长补短，创优争先。

三、进一步加强科技创新，深入开展人才强企战略实施，打造创新发展引擎

（一）将能源科技提升至顶层战略高度，力求在关键环节和新兴领域实现技术突破，凝聚转型发展新动力。一是系统整合现有科创资源，一方面做好科研体系架构搭建，形成技术研发、创新研究和成果转化之间的多维协同互动；另一方面优化好科研软环境，匹配差异化的激励机制与考核模式，提高创新内源动力。二是持续提高研发投入，确保公司整体的科技创新投入达到营业收入的2%以上，其中国家级高新技术企业达到5%以上。三是丰富科研方式，积极开展自主研发、合作研发和引进转化，加强与国际领先的能源环保企业、国内科研院所、高校的技术合作，借势借力合作共赢。

（二）深入推进人才强企战略，科学构建面向未来的人力资源管理体系，全方位提升人才团队竞争力。一是加大市场化选聘力度，稳步推进“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”机制建设，实现对公司各类人才的合理配置；二是重点培育战略性人才，依据公司战略发展需要，主动适应新

阶段的差异化人才需求，横向发展不同专精的人才团队，纵向培育迭代成长的后备人才梯队；三是创新人才选用体系，重点锤炼、积极提拔年轻干部，加强年轻干部的交流轮岗，建立科学合理的选拔任用机制和管理机制；四是健全完善人才开发体系，以深能大学为载体，抓好重点培训项目，深入推进培训体系与移动学习平台建设，强化培训监督与考核，将员工的培训学习与职业发展路径紧密结合。

四、始终坚持做好上市公司规范运作工作，维护良好的投资者关系，高质量执行信息披露

（一）持续不断完善公司治理。“十四五”期间，中国资本市场改革开放将不断深化，2021年公司将深入落实国家关于进一步提高上市公司质量的有关意见，依法依规、稳健高效地开展董事会运作，做好董事会换届工作，保障董事会专门委员会与独立董事充分发挥专业职能，切实维护广大股东特别是中小股东的合法权益。

（二）继续保持高质量高标准信息披露，建立与投资者的良好沟通机制。积极向外界展现公司经营业绩和转型成效，传递公司投资价值，与资本市场保持准确、及时的信息交互传导。及时跟进信息披露新规则，积极借鉴ESG投资评价理念，树立良好的资本市场形象。

（三）进一步加强风险监控与内控体系建设工作。公司将持续关注新冠疫情波动、国际形势变化、电力能源市场变革等风险，系统制定应对措施，全面加强事前防范，并定期

跟踪风险管控措施落实情况及风险变化态势。同时以卓越绩效标准体系建设为契机，以核心业务信息系统建设为抓手，统筹规划风控内控信息化实施路径，不断提高公司现代化、智能化风险管控水平。

五、坚持疫情防控不松懈，紧抓安全生产管理，持续深入履行社会责任

（一）常态化开展疫情防控。年初以来全球新冠疫情蔓延形势持续波动，中国在中短期内仍然面临着较为严峻的防控压力。公司将紧密跟踪疫情发展形势，做好常态化疫情防控部署，细化落实防控责任，防范疫情“灰犀牛”风险事件。

（二）持续做好安全生产管控。安全可靠的能源供应是公司业务的基本盘，公司将时刻树立安全生产红线意识和底线思维，永远把风险考虑在前，认真做好安全和发展、安全和经济效益、安全和工作进度之间的统筹协调，将生产安全作为首要任务贯穿各项工作始终。

（三）始终优先做好能源保供。受新冠疫情零星反复、极端天气频发等因素的影响，目前中国局部地区仍然存在着一定的能源供应压力，公司将不断提高政治站位，统筹协调区位资源，科学制定应急预案，坚决扛起责任，坚持优先做好保供电、保供热、保民生工作。

（四）继续做好乡村振兴工作。在贫困村贫困人口“双出列”、全面实现小康的基础上，“扶上马，再送一程”，为乡村振兴、建设美好新农村和推动实现共同富裕贡献新的力量。

六、一以贯之突出党建引领，不断强化理论武装，提升党组织在公司治理中的核心作用

（一）大力推进基层党建创新。以庆祝建党100周年为契机，全面推进公司党建“提质增效”，全面消除薄弱环节；以基层支部集中换届为抓手，持续推进“头雁工程”，激发“雁阵”效应；以先进带共建，以示范促提升，全面推进基层党组织“标准+质量+示范”建设，精准抓好异地、偏远、零散和并购企业党建工作，筑牢基层红色阵地，努力打造特区国企党建样板。

（二）切实强化理论武装。坚持把思想建设摆在抓党建、严纪律、促发展的首要位置，深入开展党史学习教育工作，立足实际、守正创新，高标准高质量完成学习教育各项任务，教育引导公司全体党员干部切实增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，坚决推动党中央决策部署及省市工作要求不折不扣落地见效。

（三）从严抓好督导落实。全面强化抓党建的主责、主业、主角意识，坚持从严要求、从严考核、从严监督，抓好班子带好队伍，抓好基层打好基础，坚持以生产经营业绩检验党建工作成效，做到“四同步”“两手抓、两手都要硬”，在新征程中勇当尖兵、先行示范。

（四）深化党风廉政建设。坚持党风廉政建设与改革发展任务同部署、同落实、同考核，推动党内监督和法人治理监督深度融合，持之以恒落实中央八项规定精神，推动联合监督

进一步向基层延伸，聚焦重点、强化监督执纪，用好“四种形态”，营造风清气正的从业环境。

“十三五”期间，公司推进加大转型升级，坚持规模扩张与效益提升并重，全面完成了战略规划目标，为“十四五”发展奠定了坚实基础。2021年公司将以更大的力度实施改革创新，全面启动落实“十四五”战略规划，持续深化能源结构转型升级，紧密围绕“30·60双碳目标”，以更积极的姿态融入绿色低碳循环发展经济体系建设，以更自信的姿态立足湾区，以更坚实的步伐迈向全国，以更昂扬的斗志拥抱世界，为实现成为具有国际影响力的能源与环保综合服务商而努力奋斗。