

陕西美能清洁能源集团股份有限公司

2023 年度总经理工作报告

2023 年，公司管理层在董事会带领下，严格按照《公司法》《证券法》等法律法规和《公司章程》等公司制度的要求，忠实与勤勉地履行自身职责，贯彻执行股东大会、董事会的各项决议，围绕“打造高效组织、坚持绩效导向、形成尊重人才的文化、适应上市经营管理新要求”等工作要求，蓄力变革，狠抓落实，年度主要经营和业务指标基本完成。我谨代表公司管理层就 2023 年度工作情况向董事会汇报如下：

一、年度经营目标完成情况

截止 2023 年期末，营业收入全年完成 57,578.98 万元，完成预算的 100.66%；扣非净利润全年完成 6,894.85 万元，完成预算的 83.07%；销售气量、各类用户发展安装指标超额完成预算；增值业务全年实现销售额 1,824 万元，完成预算的 91%。

二、2023 年主要工作回顾

1. 内控体系完善

根据上市公司规范运作监管要求、企业内部控制基本规范以及公司业务发展的现状，公司组织开展风险评估工作，修订完善公司各项业务流程及规章制度，并更新完善《内控与风险管理手册》。

2. 薪酬制度改革

坚持绩效导向，建立起以绩效工资为薪酬主要组成部分的绩效薪酬制度体系。通过分级定档、调整薪酬结构，对公司所有岗位的薪酬标准和级档进行了调整确定，以绩效考核结果来确定薪资级档、绩效薪资标准以及整体薪酬发放标准。

3. 全面预算执行

全面预算管理是实现战略规划和经营目标重要工具，报告期内，通过强化全

面预算执行分析和考核，提升预算管理的全面性及深入度，进一步提高了预算管理的水平和质量，确保 2023 年度经营目标的实现。

4.增值业务机制建立

报告期内，公司统筹建立了增值业务独立运行机制，初步建立了适应市场竞争机制的增值业务管理办法、薪酬制度和激励政策，激发了全员销售积极性，充分发挥了客服、市场、工程等相关业务环节的平台销售优势，促进了销售业绩的预算达成率。

5.安全生产标准化体系稳定

报告期内，安全生产管理工作主要围绕维持安全生产标准化体系的稳定运行来开展，全年在现场管理整改提升、安全教育培训、安全风险分级管控和隐患排查治理、标准化体系文件全面规范以及积极配合各项专项检查整改等方面细化、实化落实各项工作措施，维持了安全生产标准化体系的稳定运行，并按期通过了二级企业复评。

6.客服大厅业务一站式办理

根据客户服务大厅装修及业务设计方案，各燃气子公司调整服务窗口及岗位，基本建立窗口服务轮班无休服务机制，将大厅前台接待和后台业务部门及时处理紧密衔接，建立对内业务一体化管理、对外服务一站式办理的工作机制，努力践行“让用户只跑一次”“珍惜每一次服务，我们要一次性做好”的服务宗旨，提高了公司服务形象和用户满意度。

7.信息化建设

实施完成了网络设施改造、会议系统升级、办公电脑设备更新安装等信息化硬件建设任务，实施完成了工程项目管理 5.0 系统(含接口)上线运行并经验收，开发完成并上线了材料出入库优化系统、管网压力监测、EAS 系统扩展报表系统。

三、2024 年经营方针与计划

1.事业部组建并运行

2024 年公司计划通过内部事业部的战略单元组建，划小经营单位，让事业部成为经济效益创造和战略发展规划的执行单元，推动企业经营再上一个新台阶。

2.树立从业务型向经营型管理转变理念

树立形成“绩效为王”的价值理念和文化，建立以绩效为核心的评价标准，促进公司从业务型管理向经营型管理转变，同时促进各级管理人员从业务型管理者向全局型经营者转变，形成一支适应公司发展战略的业务能力、管理能力、经营能力全面的经营管理人才队伍。

3.实施人才组织战略

实施人才战略，打造组织力量。优化形成人才选拔机制，建立“北斗七星”招才选将招聘程序和标准，实施绩效管理，开展组织能力建设，激活组织力和创造力。

4.全面预算管理

编制和执行好预算，做好预算的执行分析和适时调整，提升预算执行分析质量，严格预算执行考核和考核结果运用，提高全面预算管理意识和管理水平。

5.实施大用户战役

调整和优化大用户开发、管理、服务部门和工作机制，完善大用户开发管理制度和绩效考核办法，制定具有可行性和可操作性的大用户战役实施方案，落实燃气子公司的主体实施责任，打赢大用户战役。

6.实施增值业务战役

按照新的部门设置及组织方案，调整优化增值业务管理体系，进一步放权燃气子公司，优化从销售到安装服务的统筹服务工作机制，确保年度目标任务完成。

7.实施精细化战役

实施精细化战役，拓展颗粒归仓的经营能力和极致成本领先的理念，通过严格实施全面预算管理实现降本增效，通过在各部门和各燃气子公司各项业务中实行“多、快、好、省”多维度管理，寻找增长点，实现业绩增量。

8.建立业务标准体系

公司成立标准化建设领导小组，学习相关单位业务标准化建设经验，建立管理和业务标准，为公司实现战略目标及燃气业务经营目标和管理目标提供标准化支撑。

9.提升安全生产管理水平

城燃业务坚持完善安全生产标准化体系，将安全生产投入有效实施、针对性安全教育培训、双重预防工作机制建设、标准化体系文件规范，以及用户侧安全隐患排查和整改等方面深入完善作为年度安全工作目标任务，坚持安全生产管理专业化、标准化管理思路不动摇，强配注册安全工程师作为安全管理人员，强化安全技术措施计划的实施落实，进一步突出公司安全生产管理专业化、标准化特色亮点，夯实安全管理本质化基础。其他公司的安全管理工作要提出明确的管理目标和工作计划，结合各自业务特点和国家安全管理要求，落实各项安全管理措施，达成年度安全管理绩效。

特此报告

陕西美能清洁能源集团股份有限公司

总经理：杨立峰

2024年4月23日