

各位代表、同志们：

我代表京能集团经理层，向大会报告经营管理工作。报告的题目是：创新创造 高质高效 为建设国际一流的首都综合能源服务集团而努力奋斗！请审议。

# 创新创造 高质高效 为建设国际一流的首都综合能源服务集团而努力奋斗

——在京能集团第一届四次职代会暨2021年工作会上的报告

总经理 阚兴  
(2021年2月3日)

### 第一部分 2020年主要工作

2020年是极不平凡的一年。面对严峻复杂的经济形势、新冠疫情的严重冲击和集团融合改革发展的艰巨任务，我们以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚决贯彻落实市委市政府、市国资委和集团党委的决策部署，准确判断形势，精心谋划部署，战胜疫情影响，主动作为，攻坚克难，有序复工复产，经营管理取得实效，高质量发展再上新台阶。呈现出以下特点：

#### 一、经营业绩稳中向好，保持了较好的盈利能力

##### (一)主要经营指标完成情况

1. 总资产3284亿元，比年初增长8.48%；
2. 净资产1171亿元，比年初增长8.97%；归属于母公司所有者权益759.49亿元，比年初增长0.69%；
3. 资产负债率64.33%，同比下降0.16个百分点；
4. 营业总收入672.44亿元，同比增加6.2%；
5. 利润总额54.2亿元，同比增长7.31%，完成市国资委考核目标值的129%；
6. 归属于母公司净资产收益率2.8%，同比提高0.1个百分点；
7. 科技费用投入强度占比2.9%；
8. 全年人均创利15.52万元，同比增长10.85%；职工平均工资17.3万元，同比增长11.5%。

(以上数据不包括京能国际)

##### (二)主要生产指标完成情况

1. 发电量1102亿千瓦时，同比增长9.69%，完成全年计划的102%；
2. 电厂供热量8711万吉焦，同比增长20.53%，完成全年计划的109%；
3. 供热面积5.06亿平米，同比增长20.3%，完成全年计划的107.5%；
4. 煤炭产量1215.47万吨，同比下降8.6%，完成全年计划的91.39%；
5. 房地产销售面积34.8万平米，同比增长70.76%，完成全年计划的102.35%；房地产施工面积170万平米，同比增长38.89%，完成全年计划的104.65%。

##### (三)各产业板块主要经营指标完成情况

1. 煤电板块：营收204.06亿元，同比增长9.17%，利润19.84亿元，同比增长15.99%；
2. 清洁能源板块：营收185.12亿元，同比增长7.06%，利润30.11亿元，同比增长20.54%；
3. 热力板块：营收133.12亿元，同比增长16.84%，利润4.19亿元，同比增长9.38%；
4. 京煤集团：营收63.64亿元，同比减少26.64%，利润3.28亿元，同比增长54%；
5. 煤化工板块：营收44.04亿元，同比减少21.17%，利润2.76亿元，同比减少52.18%；
6. 房地产板块：营收64.82亿元，同比增长62.33%，利润0.18亿元，同比增长28.02%；
7. 金融业务：营收11.17亿元，同比减少2.71%，利润15.32亿元，同比增长19.14%；
8. 京能国际：营收21.61亿元，利润3.02亿元；
9. 其他企业：营收18.54亿元，同比减少4.21亿元，亏损2.12亿元，剔除上年转让古北水镇等收益后，同比亏损持平。

##### (四)“十三五”规划主要经营指标完成情况

1. 资产总额3284亿元，较“十二五”末增加948.73亿元，超规划值483亿元，年均增速5.29%；
2. 营业收入672.44亿元，比2015年增长12.51%，较规划值少28亿元，完成96%；
3. 累计实现利润总额225.53亿元，是规划值的1.5倍；
4. 净资产收益率(不含少数股东)平均值为2.22%，高于规划值0.22个百分点；
5. 发电装机容量达到3112万千瓦，较“十二五”末增加1413万千瓦，超过规划值512万千瓦；
6. 供热面积5.06亿平米，较“十二五”末增加2.45亿平米，超规划值1.3亿平米；
7. 原煤产能1350万吨/年，较“十二五”末增加300万吨/年，超规划值115万吨/年。

“十三五”时期，集团综合实力明显增强，资产规模迅速扩大，质量和效益同步提升，能源产业链和价值链进一步完善，聚焦能源主业的新产业格局基本形成，经营形势呈现出又稳又好的发展态势，为做强做优做大国有企业奠定了坚实基础。

#### 二、深化融合改革，释放改革红利

深入贯彻落实国企改革精神，持续推动企业体制机制创新，持续深化融合改革，着力构建适应高质量发展的体制机制环境。

一是全面完成“双百行动”14项改革任务。清洁能源股权激励、京能电力股票期权、能源研究院等三家公司员工持股计划均已启动实施；京煤总医院混改重组圆满完成；京能国际职业经理人选聘有效落地，市场化选人用人初见成效。

二是初步完成了国有资本投资公司管理体制转型。制定了权责清单，落实了国有资本投资公司22项授权；优化三级管控体系，积极推动战略型总部建设，做实平台，做强实体，集团治理体系更加完善，资本布局更趋合理。

三是持续推进同类资源整合。将高新创投与源深节能合并，完善了科技创新平台；重组热力竞争类业务，成立了热力市场化发展平台；将海外电力资产统一授权京能国际管理，打造了海外能源投资平台；整合信息技术资源，组建了集团信息化服务平台。

四是全面深化产业协同发展。京内热电协同供热2465万吉焦，同比增加220万吉焦，燃气电厂增收9000万元；京外电厂助力拓展供热面积130万平米，与大同热力协同1亿千瓦时交易电量；煤电协同供应煤炭132万吨，内部采购电量4.18亿千瓦时，节约运费1000万元；京能建设签订内部合同64项，金额1.96亿元；产融协同，京能财务为集团及成员单位提供融资支持343亿元，京能租赁协同电力营销，争取电量25亿千瓦时。

#### 三、强化投资并购，增强发展新动力

投资新建与并购扩张并行推动，全年累计完成投资并购288亿元，项目盈利能力较强，增加利润2.53亿元。

一是投资新建项目取得明显成效。锡林发电项目获得国家优质工程金奖，是2020年全国唯一获得该项荣誉的火电项目；京秦热电2号机组、吕临发电两台机组成功取得投产容量指标；滑州热电1号机组、宜春热电两台机组实现了投产；钰海电力机组双投，实现了即投即盈即盈利；新增投产和在建风光项目合计2350MW。

二是并购扩张项目持续发力。京能国际实现盈利3.02亿元，大同、乌兰察布热力增利1.9亿元。收购了广东湛江、陕西榆林等15个885MW风光项目，清洁能源装机持续增加。

三是储备项目有序推进。5000MW风光项目申报平价上网；3个千万千瓦可再生能源基地项目积极推进；涿州二期等8个重点煤电项目得到了政府支持，正申请列



入“十四五”规划；鲁谷和北重供热厂调峰及配套热网工程具备了开工条件；燕郊供热项目完成了立项核准。

#### 四、优化产业布局，实现转型升级

持续推进产业结构和区域布局优化，打造结构合理、优势互补、协同发展的产业新格局，提升竞争新优势。

一是落实京津冀协同发展，增强服务保障首都能力。2020年，京津冀地区投资160亿元，占总投资额的55.5%。京张奥运近800MW风电项目开工建设；延庆冬奥村能源站项目投产供热；涉奥热力管线建设进展顺利；海淀清河120MW绿电蓄热调峰项目获批；与北京市冬奥组委签订了8600万千瓦时的供电协议，全年完成绿电供应5387万千瓦时；副中心市政热网、中南海及周边地区供热保障工程全线竣工；北辰等3座尖峰热源厂投入运行，新增供热能力9128MW。

二是落实产业转型升级战略，增强可持续发展能力。成功中标雄安新区供热(冷)项目，实现了雄安新区项目投资和管理输出的“双突破”；大运村光储充一体化、中关村科创生态小镇等综合能源项目已投入运营；成立了氢能合资公司，布局大同、大兴氢能产业园，打造氢能制储运加用全产业链；发挥能源基金优势，前瞻性布局了薄膜光伏发电、电池回收利用等领域，助力产业绿色转型；全力推进蓬莱LNG接收站项目；参与天津石油天然气交易中心组建，持续完善能源产业链；全力推进京西“一线四矿”与石热文科创园项目开发建设；芳草淤白民宿项目已开业运营；乐多港完成了商业运营调改，万达品牌推动了文旅产业高质量、规模化发展。

三是落实国际化发展战略，加速布局“一带一路”市场。拜亚拉10.8万千瓦风电项目实现了并网发电；澳洲莫若波31.4万千瓦和沃拉30万千瓦光伏项目收购稳步推进；西班牙萨图诺200万千瓦光伏资产包和麦格里10万千瓦光伏项目启动并购；越南13万千瓦风电、孟加拉20万千瓦光伏等项目跟踪调研。

#### 五、加快科技创新，塑造发展新优势

一是大力推进科技创新布局。持续深化“1+1+N”科技创新体系落实，出台配套政策60余项。强化科技投入，能源主业投入强度超过全国同行业优秀值。成立能源机器人和能源大数据公司，设立煤矿机器人工程研究中心。围绕“五新”开展科技立项，加大能源物联网、综合能源、储能等项目布局。

二是积极开展智慧京能建设。出台智慧电厂建设规范指引，编制智慧矿山建设方案，推进智慧供热试点。“智慧京能”行动计划项目25项，立项资金4.7亿元；“能源机器人”项目立项资金1亿元。试点人工智能热网控制系统，实现了室内温度按需调控。

三是科技创新成果加速转化。集团拥有31家国家级高新技术企业。全年获得省部级科学技术奖励2项、专利授权232项、软件著作权87项；主导或参与编写国家、行业标准7项。昊华能源与中科院合作的《煤矿深部冲击地压巷道防冲吸能支护关键技术与装备》项目申报了国家科学技术进步二等奖；中关村科创生态小镇项目获得2020年度中国分布式综合能源技术创新奖；智能四向穿梭泊车机器人等4个项目进入验收阶段；京能信息公司取得了IDC互联网数据中心资质认证，入选北京市首批“专精特新”中小企业名录。集团拥有68个职工创新工作室，4071名一线创新成员，全年开展创新攻关842次，科技成果转化1.2亿元。科技创新催生了企业发展新动能。

#### 六、强化资产经营，实现增收创效

一是搭建资产经营管理平台。制定了集团《不动产租赁管理办法》，健全了租赁管理制度体系，完成了集团不动产信息化管理系统的开发测试，为推进专业化、数字化、规范化管理奠定了基础。

二是资产经营实现提质增效。提升内部管控，规范存量物业经营，加快增量物业拓展，营收增加3439万元；京煤总医院完成改制，每年增加收益约1.6亿元；乐多港引进战略合作，每年增加收益4000万元；房山乐高乐园项目土地收储，获得补偿3.7亿元。

三是低效无效资产有序退出。京煤化工重组取得阶段性成果，每年减亏增利约6000万元；京仪科技股份全部退出，实现投资收益320万元；压减法人户数11家，超额完成了市国资委下达的年度目标任务；完成了京西发电、北京热力、京丰热电的非经营性资产移交工作。

四是“疏整促”任务全面完成。完成疏解整治任务9项，疏解面积10185平米，涉及669人，完成战略留白16329平米。

#### 七、加强资本运作，支持产业发展

一是加快推进上市工作。组建了热力发展公司，推进热力竞争类业务上市；增资扩股首创证券，参与筹备上市。

二是强化市值管理。适时增持昊华能源股票，维护了股价稳定；回购京能电力股份，向市场彰显了发展信心；盘活变现存量证券资产，集团“现金蓄水池”市值近1.5亿元，较年初涨幅超过上证指数近3个百分点。

三是财务融资保障有力。集团主体信用评级及债项评级均保持了国内AAA级别，是市属第3家获批为中国银行间市场交易商协会TDFI认定企业。集团全年综合授信达4512亿元，为所属企业提供担保156亿元，发放委贷98.76亿元，有效支持了企

业投资经营发展。

#### 八、持续深入推进降本降费专项行动，质量效益同步提升

一是降成本，提效益。成本费用占营业收入比重同比下降1.26个百分点。全年带息融资平均利率4.27%，同比下降43BP，融资成本节约6.9亿元；利用窗口期发行60亿元

超短期，最低利率1.67%。京能电力燃料成本同比减少1.52亿元；京煤集团持续化解冗员，人工成本同比减少1.6亿元；京能置业控制概算、优化设计，降低造价5350万元；北京热力节能降耗，节约费用3307万元；京能国际置换高息债务，财务费用同比减少1.62亿元。

二是降两金，促周转。清洁能源回收补贴9.23亿元；京能国际清理往来账款14.25亿元，压减存货1.82亿元；京能电力清收欠款6.66亿元，完成1362万元积压物资调配使用；金泰地产去化3.27万平米，回款6.46亿元；房山区政府收购了296套工棚安置房，回款1.46亿元；营口大剧院债务回款1亿元，政府返还土地预付款1656万元。

三是降杠杆，防风险。明确了负债率三年控制目标和保障措施，多渠道降杠杆，集团资产负债率下降了2个百分点。清洁能源、京能电力分别发行15亿元永续债；北京热力发行10亿元公司债；京能国际积极推进30亿元市场化债转股；乐多港开展了40.5亿元并表权益性融资业务，降低了负债水平。

四是减亏损，止“出血”。制定了“减亏损”专项方案，明确了2022年末亏损户数和亏损额“双清零”目标，按照一企一策原则，成立专班，压实责任，刚性落实。全年27户企业实现扭亏，同比减亏11亿元。清洁能源12家亏损企业全部实现减亏，深圳钰湖、盈江水电等8家企业实现扭亏为盈，增效3.28亿元；京能电力亏损企业同比减亏1亿元。

五是解决历史遗留问题取得了阶段性成果。拖延近10年的棚改资金缺口得到了部分解决，利用土地收储回收10亿元，土地补偿款增收10.47亿元；长期制约红庆梁煤矿生产运营的采矿证获批；补办了南燕湾9.8亩土地合规手续；与地方政府签署了鄂尔多斯土地开发项目债权债务确认协议，将释放资金2.7亿元；公安机关已对金泰物流轴承载重刑事立案，涉案资金加快追缴；停滞3年的密云建材城项目取得了规划手续，正式开工建设。

#### 九、狠抓安全环保工作，助力和谐生态环境建设

一是夯实基础，实现安全发展。全面落实安全生产专项整治三年行动计划，印发了13个安全实施方案，形成了安全生产工作指南。以问题为导向，以“五精”为标准，持续加强安全巡视检查、专项监督和薄弱环节专项治理，深入企业基层和现场，巡查问题1504项，整改1242项。树立“生命至上、平安京能”的安全文化理念，全面实施“六安工程”，初步创建了具有京能特色的安全文化体系。高安电热电等5家、丽富房地产等15家企业分别被评为国家级和省(市)级安全文化示范企业。扎实有效的工作，有力推进了安全生产治理体系和治理能力建设。

二是坚守环保底线，实现能源清洁化发展。“十三五”期间，全面实现燃煤机组超低排放，累计投入16.1亿元对运营机组实施改造，改造后二氧化硫、氮氧化物、烟尘累计减排分别为12654吨、11169吨、2556吨。京西煤矿全部退出，化解煤炭产能600万吨。二氧化碳排放履约994万吨，盈余配额交易盈利399万元，碳资产创收迈出了坚实一步。

#### 十、夯实基础管理，提升管理水平

一是强化对标世界一流管理提升工作。按照全覆盖、分层分类、突出重点的原则，制定了“1+6+N”对标提升计划，成立了组织机构，明确了三年行动时间表和路线图。

二是强化资金管理。持续优化资金集中管控系统，438家权属单位纳入了资金动态集中管控平台，与1376个银行账户实现直联，资金归集率达100%，基本实现了资金应归尽归、银行应联尽联、账户应进尽进。

三是强化政策争取。享受各项税收优惠7.42亿元；争取社保、医保减免超过6.6亿元；申请国有资本金预算3.47亿元；获得环保专项支持2.43亿元；多争取了化解煤炭过剩产能人员分流奖励资金1.42亿元。

四是强化人力资源管理。持续规范薪酬管理、完善考核机制；稳步推进冗员人员分流安置，全年分流安置1200人；提前1年完成了2.4万名退休人社保关系移交；加强企业年金专业化管理，实现了10.74%的年化收益，在国寿受托的市属国企年金计划中排名第三；加快技能人才队伍建设，集团职业技能等级认定实施方案获批，1名高技能人才获得国务院政府特殊津贴，2人被推荐为全国技术能手候选人，弘扬了京能工匠精神。

五是强化风险防控。完善法治合规建设管理，健全审计监督体系。全年启动审计项目262项，揭示风险210余条，提出整改建议118项，实现审减额1.94亿元。加大重大诉讼案件处置力度，京煤集团长达30多年的“煤代油”纠纷得以调解，形成收益1.88亿元；金泰燃料煤炭贸易欠款实施了诉讼保全措施，排除风险，锁定权益；辽宁金泰法律诉讼解决了5039万元应收欠款。

六是强化信息化融合。编制了集团信息化专项发展规划；SAP ERP升级项目提前完成上线切换；全面开展了网络安全隐患排查与治理，网络安全防护水平进一步提升。

#### 十一、履行社会责任，彰显国企担当

一是服务保障首都发展。圆满完成了两节、两会等重要时段保电供热任务，市民供热满意度持续提升；96069供热服务平台已实现市区全覆盖，服务面积近9亿平米，客户回访满意率达98.93%；“接诉即办”三率综合得分，连续两次排名市属企业第一名。

二是助力脱贫攻坚。以产业扶贫为重点，积极推进消费扶贫和公益扶贫。2020年扶贫消费6072万元，扶贫捐赠4228万元，处于市属企业前列。2016年以来，对口支援协作七省区41个产业扶贫项目，已投资573亿元，提供就业岗位10335个，带动了区域经济社会发展。

三是打好疫情防控阻击战。精准防控、科学抗疫，为复工复产创造了条件。京煤总医院全体医护人员坚守岗位，逆行出征，护佑生命，感染科荣获“北京市模范集体”称号；集团所属酒店为援鄂返京中央媒体、国家医疗队及相关隔离人员提供服务800多人次；组织党员干部职工支援社区，固守防线；对中小微企业减免房租1.65亿元，关键时期彰显了国企责任与担当。

四是落实员工职业发展责任。认真贯彻落实《劳动合同法》，完善职工代表大会和信访联席会制度；全面规范企业年金及补充医疗保险制度；持续开展“送温暖、献爱心”活动。坚持培养选拔与使用严管并重的员工职业发展观，竞争上岗、择优选聘，营造公开、公平、公正的职业发展环境；广泛开展劳动竞赛、技能比武，为员工搭建成长平台，实现员工与企业共同成长共发展。

#### 十二、坚决贯彻从严治党要求，狠抓党风廉政建设

全面深化从严治党“一岗双责”工作要求，落实意识形态工作责任制，积极配合市委巡视，对反馈问题制定整改方案和整改措施，立行立改、限期整改，完成了阶段性整改目标。落实中央八项规定精神，以身作则、身边人教育警示各级领导干部，力戒形式主义、官僚主义。持续落实“六个专项治理”整改工作，开展“四风清零”自查自纠专项行动，不断强化监督执纪问责，营造良好的政治生态和发展环境。(下转第三版)