

【上接第二版】

各位代表、同志们！过去的一年，我们风雨中奋力前行，勇毅笃行中谱写华章；面对疫情，我们众志成城、迎难而上，交出了一份满意的答卷。这是以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，是市委市政府、市国资委和集团党委坚强领导的结果，是全体干部职工凝心聚力、团结奋斗的结果。在此，我仅代表集团公司经理层向各位代表、同志们、向奋战在一线的全体职工和离退休老干部、老同事致以崇高的敬意和衷心的感谢！

各位代表、同志们！过去的五年，我们紧紧抓住战略重组、融合改革、创新驱动、资源整合、转型升级、从严治企、高效经营管理，取得了丰硕成果。有以下经验和体会：

一是坚持党的全面领导，是做好经营管理工作的根本保证。将党的领导融入公司治理各环节，推动党建工作与生产经营深度融合，充分发挥各级党组织把方向、管大局、保落实的核心作用。在应对各种风险挑战中，就有了方向感、主心骨、凝聚力和战斗力。近年来，集团利润指标始终位于市属国企前列，企业改革发展成果巨大。

二是坚持战略引领，是做好经营管理工作的根本方向。战略引领是先行。我们坚持正确的战略方向，保持战略定力，落实战略规划。在经济环境复杂、抗疫形势严峻、融合改革等任务繁重的情况下，紧盯目标，结果导向，与战略对标对表，高质量完成了各项战略任务。

三是坚持服务保障首都发展，是做好经营管理工作的根本前提。作为首都国企，始终把讲政治、顾大局、保稳定、惠民生放在首位，提高了对市委市政府各项决策部署的政治敏感性，为政府分忧，为首都做贡献。我们在电力保障、热力供应、民生服务、冬奥工程、产业转移转型、精准扶贫、疏解非首都功能、落实京津冀协同发展等方面履行了企业政治责任，发挥了首都区位优势，借势借力，赢得了发展的主动权。

四是坚持改革创新，是做好经营管理工作的根本动力。京能集团因改革而生，因创新而兴。改革创新是京能集团与生俱来的基因和底色，京能集团是改革创新的实践者和探索者。近年来，落实国资委融合改革要求，推进“双百”行动落地，以改革激发企业活力。始终坚持创新驱动发展，以创新转换发展动能，以创新突破发展瓶颈，以创新增强发展竞争力，创新已成为了企业高质量发展的必然抉择。

五是坚持依法治企，是做好经营管理工作的根本保障。近些年，从集团发生的违规违纪经营、投资决策不充分不规范和审计发现的各类问题来看，根本原因在于法治规则意识淡薄、合规管理体系不健全，缺少现代企业制度的监督制衡机制。随着规模扩张，“走出去”战略落地，企业面临的法律环境将更加复杂，形势更加严峻，只有坚持依法治企，将法律把关、合规审查、纪检监察融入企业经营决策、经营管理全过程，才能保障企业又好又快又强又发展。

六是坚持以人为本，是做好经营管理工作的根本宗旨。企业发展依靠职工，为了职工，让职工共享企业发展成果是京能集团的追求和初心。企业给员工职业生涯提供舞台，提供资源、提供培训锻炼的机会，员工专心专注为企业发展做贡献。近几年来，职工收入连续保持了10%以上的增长，住房公积金、企业年金等福利实现了全覆盖，职工群众的获得感、幸福感和安全感不断增强，凝心聚力、干事创业的积极性和创造性不断提升。

各位代表、同志们！在肯定成绩的同时，我们也要清醒地认识到，企业发展还存在许多不容忽视的问题和不足，主要是：聚焦京津冀协同发展的力度不够，服务首都的能力还需进一步增强；非主业盈利能力不强，历史包袱沉重，低效无效资产严重影响了企业高质量发展；科技创新布局还有较大差距，数字化转型还需进一步加快；激励机制作用发挥不够，体制机制改革还需增强魄力；管理基础还不够扎实，合规管理、风险管控还有待加强，内涵式发展还需进一步提升。

针对以上问题，我们要认真分析症结原因，制定有效措施，逐项加以解决。

第二部分 2021年重点工作安排

2021年，是中国共产党成立100周年、“十四五”开局之年，是全面建设社会主义现代化国家新征程开启之年，是京能集团转型升级、卓越发展的关键之年，我们要立足新发展阶段，贯彻新发展理念，构建新发展格局，奋力迈向高质量发展的新征程。

一、经营管理工作思路

深入贯彻落实党的十九大和十九届二中、三中、四中全会和中央经济工作会议精神，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，贯彻落实新发展理念，坚持稳中求进工作总基调，以服务首都发展为统领，以推动高质量发展为主题，以深化改革为动力，以创新创造、提质增效、从严治企、卓越发展为主线，全力以赴落实国家重大战略和市委市政府、市国资委决策部署，在服务首都经济社会发展大局中发挥更大作用；不折不扣落实巡视整改各项任务要求，持续提高效率、增强活力、创造价值；坚定不移做强做优做大能源主业，努力建设国际一流的首都综合能源服务集团，以高质量发展为“十四五”开好局、起好步，以优异成绩迎接中国共产党成立100周年。

二、经营目标

(一)主要经营目标

- 营业总收入800亿元，较上年完成值增长18.96%；
- 利润总额60亿元，较上年完成值增长10.07%；
- 净资产收益率(不含少数股东权益)达到2.64%；
- 可控成本和费用较上年压减2%；
- 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1128亿千瓦时，供热总量8400万吉焦；
- 供热面积5.4亿平米；
- 煤炭产量1280万吨，煤炭销量1312万吨；
- 可租赁房屋出租率91.44%；
- 房地产施工面积180万平米，销售面积33万平米。

(三)安全生产目标

- 不发生较大及以上安全生产责任事故。

(四)高质量发展目标

集团持续保持A级企业，职工工资收入年增长10%以上。主业更加聚焦，产业结构更加优化，新能源规模更加壮大，核心竞争力更加突出，科技创新更实力，运营更加提质增效，融合改革更加深化，体制机制更有活力，职工幸福指数更高，平安京能更加和谐文明。

三、重点工作任务安排

按照目标要求，综合分析研判形势，对接“十四五”发展规划，重点做好以下工作：

(一)实施战略规划，在确保实现目标上抓落实

“十四五”期间，集团将以电力生产和供应、热力和供应、煤炭生产和销售为核心业务，培育健康文旅产业，做优房地产业务，推动京能集团建设成为国际一流的首都综合能源服务集团。到2025年底，总资产规模达到5000亿元，年营业收入达到1000亿元，年利润总额突破100亿元。发电装机容量实现5000万千瓦，可再生能源发电装机占比不低于50%，供热面积达到7亿平米，煤炭产能突破3000万吨/年。

加强战略引领，科学制定分步实施计划，形成任务清单，落实责任和

时限要求。建立动态评估调整机制，加强过程管控与评估。将规划变计划，将目标变指标，确保“十四五”总体规划目标如期实现。

(二)做好专业化平台公司，在经营发展上展现新作为

京能电力要坚持“清洁低碳、智能高效、安全可靠、灵活调峰”的发展要求，加强内涵式发展，做精做强，努力打造“国际一流”的电力上市公司。要加快数字化和智能化转型，推进智慧电厂建设，加强科技创新和商业模式创新，拓展综合能源服务。要优化存量，通过科技创新、技术改造、管理升级，打造成本领先优势。要优选增量，全力保障首都和京津冀能源供应，推进涿州二期尽早获批；抓好京宁二期、京泰二期、查干淖尔等项目投资建设。京能东风关停补偿年度1.5亿元兜底资金要及时到位。

清洁能源要坚持“抢抓机遇、抢占资源、高质高效、做优做大”的发展要求，加快布局大基地、大通道的规模化、协同化项目，打造高质高效增长极。要加快数字化电厂建设和智慧能源技术应用，打造“无人值班、少人值守、集中监控、智慧运维”的行业旗舰标杆企业。张家口120万千瓦风电等冬奥保障项目要高质高效投产运营；锡盟苏左、呼和马场等风电光伏项目要释放增量效益。

北京热力要坚持“安全稳定供热、优质高效服务、协同抱团发展”的原则，加快信息化、数字化、智能化发展，提高全员劳动生产率，创建“一流管理、一流技术、一流品牌”，成为国内行业的引领者。要加快供热业务市场化改革，向输出管理、输出服务的轻资产运营模式转型，全力推广96069供热服务品牌。要加快并购整合北京市域供热资源，提高市场占有率。要持续深入加强成本管控，减员增效，提升人均管理面积和人均创效能力。

吴华能源要聚焦煤电协同和产业链平衡，布局优质资源，投资并购与电厂协同的大型煤矿项目，发展规模化、智能化、高效化矿井。高家梁煤矿要安全高效，增收创利；红庆梁煤矿要早日达产创效；宁夏红墩子煤矿要加快建设，降本降造；千方百计研究制定固本培元减亏扭亏措施；妥善解决好巴彦淖尔、非洲煤业、锡林煤化、汉水泉等历史遗留问题。

京煤集团要聚焦主业专业化发展，依托首都资源优势，创新商业模式，释放资产资源价值，打造首都一流的综合服务文旅健康平台。要探索、创新文旅酒店商业模式，以“一线四矿”、石热文创产业园项目落地为抓手，加快推动矿区转型和新产业培育。存量物业经营、医养健康、文旅酒店要加快提质增效，贡献利润。要全力推动非经营性工矿用地政府收储，加快带息资产和存量资源变现盘活。

京能置业要坚持审慎投资，立足京津冀，协同主业发展，全力打造“五型”地产，确保地产上市公司盈利的持续性和稳定性。全力推进丰台万泉寺地块上市、大连阳光港湾等项目盘活；稳步推进落实金泰地产三年退出计划，加快去库存，降低资产损失。

京能国际要坚持“基地化、区域化、国际化”发展方向，抱团竞争，借船出海，效益优先；激发市场化体制机制活力，发挥境外融资优势，打造集团创新创造、高质高效发展的示范田。要加快可再生能源项目的规模化扩张和国际化拓展，2021年实现新增装机翻番。

其他二级企业要协同主业、助力主业、服务主业，实现专精发展。科技类企业创新突破，成为新产业的孵化器和创新亮点；职能企业要更好地发挥职能服务保障作用。

(三)强化科技创新，在提升核心竞争力上再发力

一是发挥科技创新平台作用。制定加大科技布局指导意见，提出分业态布局要求。坚持自主创新与开放创新协同发展，整合创新资源，持续提升企业创新创效能力。

二是抓好重点科技项目落地。加大科技研发投入强度，深入推进“智慧京能”、“能源机器人”行动计划，加速智慧电厂、智慧矿山、智能热网建设，尽早建成“智慧京能”示范工程。加快推进大兴氢能一体化产业园项目，完成CBD国际大厦综合能源改造等重点项目，发挥引领作用。

三是加快培育科创型企业。京能科技、能源科技基金要聚焦首都“高精尖”定位，加大氢能、储能、核能、综合能源服务等应用型、效益型、战略协同型科技创新项目成果转化与合作开发。能源研究院要深入研究国家政策，提高科技创新咨询服务能力，助力科技成果转化。

四是加快推进数字化转型。传统行业、成熟企业要建立覆盖全业务链条的数据采集、传输和汇聚系统，融入国家能源互联网建设。新建企业要主动融入数字技术，将5G、物联网、大数据、人工智能等应用到企业的设计建设、运营管理全过程，推进企业数字化智能化转型发展。

五是深化信息化融合。完善集团信息化管理体系，实现从分散孤立向融合统一转变，互联互通，信息共享。开展数据治理，统一数据管理，深挖数据价值，支撑集团高质高效发展。

(四)推动国企改革三年行动落地，在体制机制改革上见成效

一是要进一步完善国有资本投资公司授权与监管体系。调整优化总部职能定位和管控模式，聚焦战略型总部建设，加大授权力度，厘清各级主体责任，提升授权质量和效果；专业部室要动态跟踪、监督反馈、闭环管理；授权托管要做到同权同位、同责同考。

二是要健全市场化经营机制。坚持一企一策推进混改，深度转换经营机制；混改企业要压实责任，严防国有资产流失。

三是要深化三项制度改革。推进干部制度改革，落实职业经理人制度。深化用工制度改革，建立集团统一的职级体系；优化用工结构，提高劳动生产率，降低用工成本。推进分配制度改革，实施差异化薪酬，研究设置超额利润奖，提成分配激励，激发企业家干事创业、创新创造新动能。

(五)加大投资并购，在优化产业布局和调整上取得新进展

抢抓机遇，以时不我待的紧迫感、稍纵即逝的危机感，抓住战略机遇期和窗口期，加大投资并购力度，加快扩张发展。

一是聚焦京津冀协同发展，优化产业布局。在京津冀、副中心以及优质的大型能源基地等区域进行重点投资，加快规模化、集约化、基地化能源项目布局，完善煤电气热上下游产业链供应链；京外、境外投资并购要优质高效，优化投入产出，成本刚性约束。



二是加快绿色低碳发展，推进能源产业转型升级。全力抢占光伏、风电等可再生能源市场。加快布局综合能源、氢能、海上风电、储能等战略新兴业务，投资并购与主业协同互补、支撑高质量发展的新兴能源项目，持续提升发展能力。

(六)强化资产经营与资本运作，在价值提升上实现新突破

一是加强资本运作与市值管理。充分发挥上市公司功能，加大股权融资比例；利用股票变现、证券出借、“现金蓄水池”等手段运作证券类金融资产，增厚投资收益；加速推进热力竞争类业务上市步伐，提升集团资产证券化水平。

二是加强资产经营。继续整合同类资源，实施资产统一经营管理。充分挖掘存量资产资源价值，通过存量物业经营提效、办公楼宇资产处置等方式释放效益。积极稳妥做好低效无效资产处置工作，做到“四个一批”，即：提质增效一批，重组合资一批，股权转让一批，清算破产一批。加快推进新大街路西危改工程退出和古北水镇剩余股权转让，实现投资收益。

三是做好压减工作。持续压缩管理层级，减少法人户数，削减冗员人员，提高人均创效和人均创效考核比重，助推企业高质高效发展。

(七)开展“三降一减一提升”专项行动，在高质高效发展上再上新台阶

一是降“两金”。刚性处置存货，加速资金回笼，加快应付款项回款，落实责任，加强考核。

二是降杠杆。加强投融资管理，负债率红线控制，动态过程监控；强化股权融资，引进战略投资者，落实好京能国际债转股工作；优化资产公允价值计量，发掘资产价值潜力。

三是降成本。落深落细三年成本控制方案，用好财务管理“十二把砍刀”，推进降本降造向纵深发展，科学精细分析度电成本、吨煤成本、供热单耗，强化生产过程管控，切实降低可控成本；严格执行概预算管理，降低投资成本；优化技改方案，压缩技改支出；持续减员增效，控制人工成本；提高建设工程评标价格权重，降低采购成本。

四是减亏损。严格执行专项工作方案，因企施策、综合施策，大力压缩企业亏损户数和亏损额，2021年末实现压减17户，亏损额压减9亿元；2022年末，确保亏损户数、亏损额下降50%，力争实现“双清零”目标。

(八)做实对标世界一流管理提升行动方案，在补短板强弱项上下功夫

一是建立对标体系和长效机制。注重发挥国有资本投资公司功能，抓好顶层设计，重点解决好战略与执行、授权与监管、改革与创新、激励与考核等方面问题，建立健全对标工作的制度、组织、责任、执行和评价体系，激发企业价值创造活力。

二是细化分解落实。按照集团“1+6+N”对标提升计划，分级分类制定对标方案，细化落地措施。借鉴安全巡查方式和经验，成立专班编制巡查计划，督导落实对标提升方案，巡查管理漏洞，加大跟踪考核，将考核结果纳入绩效管理。

三是坚持结果导向。对标事项要数据化、具体化，对标成果要体现到劳动生产率、净资产收益率、投资回报率、全要素生产率、品牌影响力等关键指标的提升上，补齐短板，打造长板，形成一批行业内的标杆企业、标杆项目和标杆模式。

四是深入推进“五精”管理，创建“三基九力”团队。树立精益思想，提高认识，把口头要求变为工作实践，流程标准和行为规范，切实落深落细落实，实现管理升级。强化团队意识，以“三基九力”为标准，创建专业化、标准化、职业化管理团队，强化全员职业素养训练，打造作战团队。

(九)坚持生态优先战略，在安全绿色发展上再上新台阶

要树立安全发展理念，弘扬生命至上、安全第一的思想，健全完善具有京能特色的安全管控体系。编制安全生产“五精”管理标准，落实以“六安工程”为主体的安全文化体系，推进“一把手”安全工程落地实施。加强安全巡视巡查，强化煤矿、电力和工程建设项目重点领域管控，突出重点场所、重点时段隐患排查，推动特种设备、外委单位等专项治理，创建本质安全型企业。完善网络安全防护体系，筑牢安全防线。全力全过程推进节能减排，把节能减排贯穿于生产运营各环节。通过智能化数字化管控、大数据分析，对热、电、气、化、水等能源介质进行在线监测，持续优化改造设备运行，全面降低物耗和能耗。

打好污染防治攻坚战，按照“提气、降碳、强生态、固废、治水、防风险”思路，逐级落实环保责任，确保达标排放，保护生态环境。

加强碳资产的统一管理，要摸清底数，建章立制；研究确定碳达峰目标时点，明晰实现路径；推进碳减排技术创新及系统内推广应用；按时完成碳排放履约，努力争取碳交易配额，实现碳资产保值增值。

(十)加强合规管理，在风险管控上出实招

坚持依法治企。推进法律合规管理与经营管理深度融合，突出抓好规章制度、经济合同、重大决策的法律审核把关，落实重大法律纠纷案件领导“双包案”制度，切实加强案件管理。

坚持合规管理。全面开展合规管理体系建设，加强对重点领域、重点环节和重点人员的管理，做实合规风险管控的三道防线，试点先行、总结经验、全面推广，实现合规管理全覆盖，确保有效运行。强化协同监督，构建纪检监察、巡视巡察、审计监督、法律合规的联动机制，促进企业规范高效运营。加强内控建设，健全风险控制体系，加快实现“治理完善、经营合规、规范高效、守法诚信”的企业建设目标。

(十一)聚焦人才强企，在选人用人上有新举措

树立“人才是企业核心竞争力”的理念，重点做好选人用人工作。要坚持市场化选人标准，做到内部培养发现与外部招聘引进相结合，加大总部、企业间人才交流力度。全面实施竞聘上岗，选好企业带头人，培养选拔有能力、有魄力、敢创新、能创造的企业家型人才队伍，弘扬企业家精神，落实领军人才工程。要以价值创造为导向，建立健全责权利对等的综合绩效评价体系，建立优胜劣汰的退出机制、轮岗机制、培训机制。要进一步优化结构、化解冗员，统筹做好人员分流安置，实现人才强企战略保证。

(十二)加强党的全面领导，在党的建设上取得新成绩

按照新时代党的建设总要求，以党的政治建设为统领，用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑、指导实践、推动工作。增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”，严格落实意识形态工作责任制，进一步深化“一岗双责、三个纳入、四个一同、五个结合”。从严从实抓好巡视巡察反馈问题整改，以庆祝中国共产党成立100周年为契机，开展党史学习教育，以一流党建引领企业高质量发展。

锲而不舍抓好党风廉政建设，逐级落实好“一岗双责”责任，深化以案为鉴，以案促改。做实做细“六个专项”治理后续文章，全面深化“四风清零”行动，严肃查处违规经营中的失职失责行为，推动全面从严治党向纵深发展，营造风清气正、健康向上的企业发展环境。

加强企业文化建设，坚持集团核心理念，践行“以人为本 追求卓越”的核心价值观，形成特色鲜明、理念先进、员工认同、执行到位、适应新时代要求的企业文化体系。

落实《新时期产业工人队伍建设改革方案》，加强知识型、技能型、创新型职工队伍建设。发挥“青创+”品牌，倡导青年岗位建功立业，为集团高质量发展输送新生力量。

各位代表、同志们！新时代、新愿景、新征程。我们要坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，认真贯彻落实市委市政府、市国资委和集团党委的决策部署，真抓实干，担当作为，为建设国际一流的首都综合能源服务集团而努力奋斗，以优异的成绩向党100周年献礼！

谢谢大家！