

(上接第二版)服务保障首都的能力还需有效提升,企业核心竞争力还需进一步增强。

二是企业改革需进一步深化,体制机制活力还有待进一步释放。

三是基础管理还需进一步夯实。管理提升、对标一流任务,还未分解成逐年对应的绩效指标加以落实;“五精”管理、“三基九力”团队建设不深入、不扎实;冗员与结构性缺员、人才短缺问题依然存在。

四是历史包袱沉重,低效无效资产体量仍然很大,化解困难,严重影响集团的高质量发展。

以上问题,我们要以高度负责的态度,担当作为,逐年化解。

## 第二部分 2023年重点任务安排

2023年,是学习贯彻落实党的二十大精神开局之年,是集团全面深化改革、实现高质量发展的关键之年。党的二十大科学谋划了未来一个时期党和国家事业发展的目标方向,擘画了以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴的宏伟蓝图。我国开启了新时代新征程,在百年变局、俄乌战争、世纪疫情影响下,国际形势复杂多变,我国经济也面临诸多压力和挑战,需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力仍然较大。但也要看到,我国经济韧性强、潜力大、活力足,各项政策效果持续显现,能源电力需求逐年保持稳健增长,经济运行有望总体回升。我们要认清形势,坚定信心,保持定力,开好局起好步,持续推动集团高质量发展。

### 一、主要经营思路

坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,全面贯彻落实党的二十大和中央经济工作会议精神,深入贯彻落实习近平总书记对北京一系列重要讲话和市委十三届二次全会精神,立足全面建设社会主义现代化国家新起点,完整、准确、全面贯彻新发展理念,构建新发展格局,坚持稳中求进工作总基调,以“深化改革 数字赋能 对标一流 创新创效”为工作主线,坚持以服务新时代首都发展为统领,加快绿色转型和数字化转型,精准施策,提质增效,争创一流,构建坚强韧性、低碳智慧的能源体系,打造产业升级和市场竞争的新优势,为持续推动集团高质量发展而努力奋斗!

### 二、经营发展指标(略)

### 三、重点工作安排

#### (一)强化战略引领,持续推动集团高质量发展

战略是引领企业高质量发展的行动纲领和指南,具有前瞻性、全局性和实践性。要坚持目标导向,树立战略思维,提升战略执行力,确保战略目标实现。

**推动绿色转型发展。**紧抓新能源发展窗口期,加速扩张,提升可再生能源发电装机占比,建立规模化、集约化风光基地,实现投产装机超过500万千瓦。构建绿色低碳供热体系,因地制宜发展可再生能源供热,深度挖掘余热资源综合利用,加强蓄热设施建设,引领全国供热行业能源转型。煤电要向注重结构调整、技术进步、效益提升的内涵集约发展方式转变,做好煤炭、煤电和新能源协同发展,实现联营。推动煤炭绿色开发、洁净燃烧、清洁高效利用。培育生态文旅新业态,打造绿色康养新平台。

**增强新时代首都发展能源保障能力。**加大对京津冀投资力度,推进京内分布式光伏开发,研究更加有力有效的开发保障措施。继续推进北京市重点工程项目建设,加快实施以京内燃气电厂为依托的综合能源服务中心、张家湾小镇综合能源等重点项目。全力拓展京内供热市场,整合供热资源,布局热泵、余热利用等项目,提高可再生能源供热比重。

**培育战略新兴产业新动能。**推动可再生能源规模化制氢,确保查干淖尔制氢项目投运增效。依托北京氢能产业政策,开发可再生能源制氢、加氢项目。充分利用现有资源,重点推进怀柔抽水蓄能项目和大安山能源谷储能项目,探索热力管网储热和跨季节蓄热等储能方式。建立基金、科技公司和产业平台的协作机制,培育战略新兴产业,孵化专精特新企业。

**深入落实协同合作发展战略。**坚持集团整体效益最大化,做好内外协同合作。完善机制,强化激励,加强系统内电煤、电热、服务、工程、金融等多领域产业高效协同,相互赋能,抱团取暖。推进对外协同合作发展,加强集团与风光上下游企业间的协同,合力开发可再生能源基地项目,实现1+1>2的协同效应。

**确立热力板块发展路径。**按照公益类和竞争类进行分类整合。实施差异化经营,形成双主体发展格局。北京热力以服务保障为主,聚焦市政热网业务领域,拓展与大网关联性较强的市属区域,深入分析、诊断、评价北京供热市场,加快整合供热资源,做优北京集中供热市场。华通热力以市场化为主,加快开发京外优势供热项目,打造市场化、创新型、效益型、行业一流的供热上市公司。

#### (二)推动战略项目有效落地,夯实能源主业发展基础

2023年是集团建设的高峰年,在建、新建重大项目历年最多。要高标准、高质量、强力推动项目的落地实施,力争做到“即投、即稳、即盈利”,确保集团三个50%的战略目标如期实现。

**明确建设目标。**推动首个百万千瓦级煤电机组涿州二期项目年内开工,打造一流标杆电厂;京宁二期、京泰二期等四个煤电项目和宜昌燃机项目按期投运;岱海150万千瓦和通辽238万千瓦等风电基地项目开工建设;积

极推动京隆150万千瓦光伏煤电一体化项目核准。加大锡盟、承德、张家口、吉林等“绿电进京”基地推进力度,争取1-2个基地取得实质性进展;开发海上风电项目,力争有所突破。围绕锡盟、鄂尔多斯、宁夏三大基地开拓煤炭资源,加快查干淖尔煤矿建设,持续释放煤炭先进产能。

**优化保障措施。**要科学制定工期,细化工程建设方案,按时完成重大里程碑节点任务。要严格执行竣工决算造价比概算降低5%的要求,强化招投标全过程管理,对标先进造价绩效指标,切实降低工程造价。要树立基建服务生产经营理念,深入落实“五精”管理对工程质量的保障作用,项目投产后五年内不发生重大技术改造。要加强监督管理,分类型、分阶段、分层级开展专项监督检查,做到工程管理优质高效、智能化。要强化集成创新,选取重点项目,研究制定数字化和技术创新方案,做到国内领先、行业一流。

#### (三)提升产业链运营能力,做强做优做大实体经济

产业是企业发展的基础。要深刻把握集团产业发展的新特征新要求,坚持把做强做优做大作为目标方向,稳步提高产业链现代化水平,增强产业链韧性,提升企业核心竞争力。

**热力板块**要聚焦管理提升,强化基础管理,以“管理提升年”为抓手,实施专业化、精细化发展,打造精干高效的管理团队。要实施低成本战略,紧抓科技进步,加快智慧化改造,力争年底前高标准建设完成北京市智能供热应急调度指挥平台。要解放思想,转变观念,敢于对标,勇于改革,提质增效,做供热行业的引领者。

**清洁能源板块**要聚焦新的发展模式,实施差异化发展。清洁能源要集中优势资源,深耕京津冀,强化热电联动,加速扩张。加大新能源项目投资,探索区域综合能源中心转型路径,谋划新的利润增长点,大力提升资产盈利能力,增强高质量发展的后劲。京能国际要充分发挥市场化体制机制优势,加大规模化基地项目开发,加快综合能源和储能业务布局,加快健全产业生态。强化权益融资,提升风险管控,加强基础管理,加快数字化转型,保持高质高效发展态势。稳健拓展澳洲、越南等海外项目,加快国际化发展步伐。

**煤电板块**要聚焦市场化转型和新能源转型,增强可持续发展能力。顺应电力市场化改革趋势,研究市场和行业发展规律,制定有效经营策略,抓住契机,广泛参与各类市场交易,增发电量,追求边际效益,提高盈利水平。加大新能源项目开发力度,加快推动乌兰察布等五大新能源基地建设,新项目尽快并网,创利创效。做精煤电,精干高效,控制燃料成本,实现中长约合同全覆盖,深入开展“三改联动”,提高清洁高效发展水平。

**煤炭板块**要聚焦增收节支、开源节流、增量保价,协同发展,促进煤电一体化,增强煤、电两大业务的组合抗风险能力和逆周期调节能力。建设安全高效、智能自动化矿井,科学优化生产布局,确保煤炭产得出、运得快、供得稳。红一煤矿力争完成销量170万吨;红二煤矿年底前实现试生产。

**文旅板块**要聚焦产品升级与品牌重塑,坚持以文塑旅、以旅彰文,推进文化和旅游深度融合发展。按照市场化、专业化、协同化、数字化、品牌化发展方向,立足自身优势,盘活资源资产,创新商业模式,做优文旅产业。整合上市资产、明确上市路径,打造具有首都特色国内一流的文旅产业集团。

**地产板块**要聚焦转型发展,利用相关政策,协同文旅、康养等内部资源,探索产业细分赛道、管理体制机制、人力资源重塑工作。要成立专业团队,研究介入产业园区和城市更新改造项目的设计、开发及施工,加快集团内部自有土地盘活利用。适当开发一线城市房地产项目,稳健运营,防控风险,审慎做好项目拓展储备。对标对表,加大激励考核,提升项目运作能力和专业管理能力。

**康养板块**要聚焦事业与产业协调发展,坚持首善标准,持续提升服务首都养老供给能力。做好养老服务模式创新试点推广,力争6个试点项目落地。深入抓好培育机构改革转型,全面启动首批接收机构适老化改造,打造示范标杆项目。加快并购智慧健康适老服务优质企业,完善康养产业生态体系。探索建立市场化经营机制,实施“专业化、标准化、智慧化、品牌化”运营管理,作出“北京样板”,打造京能品牌。

**其他权属企业**要立足自身优势,创新商业模式,找到适合自身发展的赛道和途径,扬优势、强弱项、补短板、固底板,尽早为集团锻造出新产业、新平台,推动集团不断做强做优做大。

#### (四)深化国企改革,加快建设一流企业

今年将开启新一轮国企改革深化提升行动。要坚持社会主义市场经济改革方向,以更大力度打造现代新国企,着力完善中国特色国有企业现代公司治理,更好发挥国有企业核心功能。

**持续开展专业化整合。**围绕主责主业,不断推动能源产业专精强大发展,坚持“一企一业”,整合同类资源,避免分散经营,无序竞争。针对同区域可再生能源项目同业竞争问题,探索成立区域公司,集约管理和运营。推动资产资源资本向集团主业、重点地区和优秀管理者集中,对规模小、能力弱的企业实施重组、优化或退出,有进有退,不断增强企业的综合实力和竞争力。

**持续深化体制机制改革。**对集团五年来融合改革情况进行诊断评估,问题导向,持续改进,深化改革,优化融合,科学治理。加大科技创新体制机制改革力度,力争实现科改企业“零”的突破。深入推进混改,深化经理层任期制和契约化管理,激发企业活力。加大职业经理人选聘力度,扩大职业经理人实施范围,覆盖二级和部分三级企业。有效开展“四能”改革,健全以市场为导向、以效益贡献为核心、突出岗位价值的激励约束体系,指标精准,考核刚性,末位调整,真正实现干部能上能下,薪酬能高能低,员工能进能出,机构能增能减,切实把体制机制改革成果转化为企业高质量发展的效能。

**加快创建一流企业。**围绕理念先进、管理卓越、绩效优良、创新创造、治理现代的目标要求,深入落实对标提升行动,制定三年对标改进方案,纳入绩效考核目标,用一流的竞争性指标倒逼改革。从定性定量双维度,瞄准行业领先水平,找差距、定目标、抓落实,建设一批在规模效益上领先的一流企业,建设一批在细分行业领域专精特新、科技型企业。

#### (五)聚焦提质增效,提升经营管理水平和能力

开源节流增效益,增收节支堵漏洞。以审计、巡视、对标为抓手,全面梳理经营管理工作中存在的问题,细化措施,推动降本增效。

**坚定实施低成本战略。**牢固树立过紧日子思想,持续推进成本管控,加强闭环管理,减少“跑冒滴漏”。预算刚性约束,严控三项费用,减少非生产性开支,压缩用工规模,促进减员增效。深化运用“1+3+N”融资保障体系,降低融资成本,控制资产负债率。依靠数字化等多种途径、多种手段降本提效率。

**优化生产运营管理。**创新生产经营模式,加快推进生产经营管理数字化系统建设,实现网络化、智能化、可视化,提高工作效率。推进生产运营精细化对标,发挥智慧供热、智慧电厂、智慧矿山应用效能,推动降本降耗,提高存量项目创效能力。

**提升招标采购管理水平。**坚定实施阳光招采,扩大集采范围,推进招标采购数字化、标准化、集约化、规范化发展。加快物资管理平台和业业品超市建设,提高物资管理水平。规范招标文件,加强对评标专家、供应商和招标人代表的监督管理,严控采购风险。推广打捆招标,提升价格谈判能力,助力降本降造。

**加大历史遗留问题解决。**持续开展疏解压减退出工作,加大减亏治亏力度,主动作为,通过债务重组、业务整合、提质增效等措施,压降三年连续亏损企业户数。专班负责,加速推进锡林煤化、包头盛华退出。坚定不移加快房地产库存去化和金泰地产退出,建立“包案包企包项目”考核责任制,通过法律诉讼等有效手段,推动解决营口卧龙湾、辽宁彰武、大连阳光、天津海语城等历史遗留问题。

#### (六)强化资本资产经营,增强稳健发展能力

资本资产经营能力的强与弱,直接关系到企业发展的质量与效率,体现的是企业的核心竞争力。要提高资产创效能力,提升资本运作效益,促进国有资本布局优化和保值增值。

**加强上市公司管理,提升市值水平。**上市公司要在股权融资方面实现突破,根据自身情况,通过配股、公开募集、可转债等路径募集资金。利用股份回购、股权激励、业务并购、引进战投、不良资产剥离等途径进行市值管理,全方位提升市值水平。

**发挥资本市场功能,支撑产业发展。**利用CMBS、ABS等创新产品,为企业筹集长期、优质、低成本的权益资金。确保京能国际RE-ITs项目落地,积极推进北京热力、清洁能源REITs项目开展,力争取得突破。用好募集资金,孵化新业态,应用新技术,提升产业链现代化水平,加快向价值链的中高端集聚。通过资产重组、股权置换等多种方式,将优质资产有计划注入上市公司。文旅、康养和科技等产业要尽快完成上市平台的搭建。探索对接养老金融模式,打通养老金融与养老服务联系通道,为养老产业发展开辟新的资本渠道。

**强化资产经营,提升创效能力。**摸清资产底数,深入研究资产现状和特点,创新经营模式和经营思路。房产租赁要坚持市场化运营,专业化管理,加快长租、低租资产回收开发再利用;建立标准体系和品牌体系,以客户需求为导向,改造升级,细分产品,扩大溢价空间,提高运营管理质效。抓住永定河流域一体化发展契机,加快推进京西“一线四矿”及周边区域协同发展项目落地。加速推进“三矿两厂一基地”、大兴地块、石热厂区等存量资源盘活,实施清单化管理、项目化推进,释放资产价值。

#### (七)坚持创新驱动,共建数字化新生态

创新是引领发展的第一动力,数字化是集团转型发展的重要途径。科技创新平台要牢牢抓住科技产业发展定位,平台公司和实体企业坚持自主、联合创新,实现创新发展。

(下转第七版)

