

广东韶能集团股份有限公司

2018 年度董事会工作报告

2018 年度，广东韶能集团股份有限公司（下称“公司”）董事会全体董事本着认真负责态度，自觉遵守国家法律、法规和公司章程的规定，勤勉尽责，充分发挥了董事会在公司中应有的作用，现就 2018 年度工作情况报告如下。

第一部分 2018 年公司情况

一、2018 年主要经营指标完成情况及财务基本情况

（一）2018 年主要经营指标完成情况

销售电量 30.33 亿千瓦时，同比下降 19.29%。

实现营业收入 34.28 亿元，同比下降 4.61%。

实现归属于上市公司股东的净利润 3.03 亿元，同比下降 32.04%。

（二）财务基本情况

截至 2018 年 12 月 31 日，公司总资产 100.19 亿元，负债总额 52.05 亿元，资产负债率 51.95%；归属于上市公司股东的所有者权益 45.19 亿元。

以截至 2018 年 12 月 31 日总股本 1,080,551,669 股为基数，2018 年度公司每股收益 0.28 元，归属于上市公司股东的每股净资产为 4.18 元。

二、2018 年公司主要业务经营情况

基于全年来水情况、公司基础经营条件和经营结构现状，2018年，公司全力推进“开源节流”工作。“开源”方面，公司强力推进已落实增量资产项目建设等工作，争取尽快发挥增量资产效益，同时继续抓好增量项目的储备开发工作，增强发展后劲；“节流”方面，公司制订了《提升经营业绩综合行动方案》（下称《行动方案》），确立的指导思想和原则是：1、有效经营，效率、效益优先，保障公司持续健康发展；2、创新挖潜、降本增效，提升存量资产营运效率、效益；3、有效、高效解决经营中的问题。

近年来公司大力发展生物质能发电及生态植物纤维制品（含本色消费类用纸）业务，以“降本、提质、增效”为原则，经统筹规划，在建设生物质能发电项目的同时配套建设生态植物纤维制品项目，通过充分发挥热电联产的产业协同效应，努力降低生产成本，提高经济效益。

（一）电力

截至目前，公司电力总装机为103.221万千瓦，其中水电装机67.221万千瓦、生物质能发电装机12万千瓦。地区分布上，位于广东的装机42.771万千瓦，位于湖南的装机60.45万千瓦。

1、水电

2018年，公司水电站所属地区出现干旱气象，来水情况不理想，其中广东省韶关市地区全年降雨量同比减少154.2mm，降幅同比减少10.14%，湖南省耒水、沅水等流域的全年降雨量分别同比减少了428.55mm、643.8mm，降幅同比分别减少了29.93%、35.64%。降雨量的减少及公司湖南片部分水电企业的电价下调，

对公司 2018 年水电企业经营效益产生不利影响。

针对来水情况，公司各水电企业积极落实《行动方案》，做好生产的精细化管理工作，落实各项“提质、降本”措施；同时加强与三防、水文、气象等单位的沟通，及时掌握气象水文情况，做好水情科学调度工作，最大限度地提升水能利用率，以实现“增效”目的。

2018 年，公司水电企业实现售电收入 796,921,158.84 元，利润总额 392,744,812.73 元，同比分别下降 24.96%、20.09%。

2、生物质能发电

目前公司从事生物质能发电业务的营运企业有两家，分别为日昇生物质公司、旭能生物质公司。

2018 年，日昇生物质公司推动了以下工作：一是加大生产、经营管理过程中“跑、冒、滴、漏”的综合管理力度，提高综合效益；二是为降低运行成本和确保燃料持续、稳定供应，完善燃料管理模式创新工作；三是加强管理、优化运行方式，重点抓好两台锅炉和机组等设备的检修工作；四是积极争取生产技术改造项目政策奖补资金，增加效益。

旭能生物质公司重点推动了以下工作：一是继续抓好建章立制工作，促进电厂规范化发展；二是做好设备检修工作，不断摸索锅炉熔敷改造，努力提高锅炉连续运行时间；三是抓好生产管理全过程中“跑、冒、滴、漏”的综合治理工作，挖潜降耗。

2018 年，公司生物质能发电企业共实现售电收入 496,962,584.64 元，利润总额 68,643,879.35 元，同比售电收入增长 5.91%、利润总额下降 35.60%。

（二）非电制造业

1、生态植物纤维制品

公司从事生态植物纤维制品业务的营运企业有两家，分别是绿洲公司和华丽达公司。目前绿洲公司生产各种环保纸餐具和健康环保本色消费类用纸等产品，华丽达公司生产健康环保本色消费类用纸等产品。健康生态植物纤维纸餐具及本色消费类用纸均属于环保产品，市场前景广阔、产品质量好。

环保纸餐具方面：

2018年，受中美贸易摩擦、原材料价格持续上涨等因素影响，外部经营环境严峻，绿洲公司面临着极大挑战。在这种情况下，绿洲公司主动出击，积极推动以下工作：一是进一步优化客户和产品结构，调升部分产品的销售价格。同时拓展新客户，增加营业收入；二是与美元结算的客户达成汇率波动幅度调价机制，避免汇率波动影响出口业务；三是大力推进车间的消缺工作，尽力提升产能，降低生产成本，研究推进品质检验、包装、仓储等环节的自动化工作，提高效率；四是成立国内贸易开发小组，制定国内营销的产品定位、销售策略和运作等方案，为下一步拓展国内市场奠定基础；五是积极争取各项政策扶持资金，促进企业发展。

本色消费类用纸方面：

2018年，绿洲公司旗下的韶能本色分公司通过认真做好以下工作，使本色消费类用纸业务板块的经营趋势不断向好、经营质量逐步改善：一是抓布局、调结构、促增量。优化调整产品结构，结合市场适时降低浆板、牛皮纸生产比重、提高本色消费类

用纸等的生产比重，同时继续做好客户维护及开发工作；二是大力实施“降本增效”工作，取得一定成果：（1）制订并实施了三个层面的内部管理工作改革创新行动方案，继续推进改革创新和降本增效工作；（2）通过采取梳理整合资源、清理相关外包业务、完善岗位职能等措施，降低成本，提高全员劳动生产率；（3）加大库存产品的盘活力度及货款催收回笼力度，增加现金流，降低资金使用成本；三是重点完成韶能本色汤阴、仁化本色消费类用纸后加工基地建设，为拓展市场提供契机。

华丽达公司重点推动以下工作：一是完成造纸机的升级改造工作，提升产量，降低产品消耗及原材料浆板价格上涨带来的不利影响；二是对 A3 造纸机的生产工艺进行完善，提升产品品质。

2018 年，公司从事生态植物纤维制品业务的企业实现主营业务收入 822,281,174.22 元、利润总额 11,518,644.41 元，同比主营业务收入增长 56.36%、利润总额下降 64.64%。

2、精密（智能）制造

公司从事精密（智能）制造业务的企业为宏大公司。

2018 年，受中美贸易摩擦等因素的影响，宏大公司的国外市场销售业务面临一定挑战。针对这种情况，宏大公司积极应对变化，克服种种困难，努力降低不利因素的影响。

2018 年，宏大公司重点推动以下工作：一是继续走大配套道路，注重为品牌好、市场前景广阔的客户提供配套业务，其中 2018 年获得广汽乘用车公司供应商的资格，拓展了广汽乘用车配套供应业务；二是重点推动“提质、降本、增效”的各项工作，取得一定效果：（1）降低库存产品，提高资金周转率；（2）加大

力度催收货款回笼，加快资金周转，降低资金使用成本；（3）完成重组株洲精锻有限公司的工作，拓展精锻业务，为今后降低钢材消耗奠定基础；三是继续开发新产品及新客户，拓展市场；四是继续狠抓在生产效率、质量管理、成本控制等环节的管理工作，申报了 30 个年度 QC 课题，认真落实各项品质控制制度；五是成立了项目组，加大新产品、新项目的开发力度。

2018 年，宏大公司实现主营业务收入 415,039,423.90 元，利润总额 32,840,164.56 元，同比主营业务收入增长 36.68%、利润总额下降 2.68%。

三、遇到的困难和对策

（一）问题

1、在目前经营结构下，水电业务的盈利情况，将对公司整体经营情况产生较大影响。水力发电与自然气候密切相关，其正常运转和发电量客观上受河流来水及降雨量的变化影响，来水偏少会导致公司发电量减少，降雨过于集中会导致水能利用率下降。水情的不确定性，将对公司电力企业经营业绩带来不确定性。

2、随着电力市场的进一步开放，售电市场竞争将更加激烈。

（二）对策

总体原则：调整销售收入结构，减少对“水电”经营的过度依赖。

1、生物质能作为清洁能源，以农林剩余物等为燃料。传统的农林剩余物分散在地头、林中，户外露天储存，长期闲置不用或管理不善会腐烂，而采取焚烧方式，不但影响大气质量，也浪费了生物质能资源。

2018年7月国务院发布《打赢蓝天保卫战三年行动计划》，严防因农林剩余物露天焚烧造成区域性重污染天气。目前广东省正严格落实该行动计划，对农林剩余物集中收集及清洁利用制订了相应的补贴政策。公司拟抓住机遇，加大对生物质能发电等能源项目的开发力度，努力扩大增量。

2、大力推广健康环保生态植物纤维制品，做好内涵扩大再生产项目和新建项目的建设、生产经营工作；努力拓展精密（智能）制造等高端装备制造业务；抓好市场营销、新产品开发、产品质量等相关工作。

3、公司将通过加强内部管理，做好水情调度、设备维护等工作，做好存量资产的经营管理工作。

四、董事会运作情况

一年来公司董事会组织召开了董事会会议14次，召集并组织召开了4次股东大会。

（一）做好决策的相关工作，确保公司稳定健康发展

董事会是公司法人治理结构的灵魂和核心，肩负着公司重大经营决策和发展重任。一年来，公司董事会全体成员依照相关法律法规、规范性文件和《公司章程》规定，按照稳健的原则，做好了投资决策的相关工作，维护了广大股东的权益。

（二）执行股东大会决议，在规定时间内完成了2017年利润分配

2017年度股东大会审议通过了公司2017年度利润分配方案。公司董事会依照相关规定于2018年10月完成了利润分配的相关工作。

（三）严格履行信息披露职责,做好信息披露工作

经过不断完善,目前公司已建立了较为完善的信息披露管理制度。2018 年公司规范运作,自觉、及时履行信息披露义务,未发生重大差错、遗漏的内容。

今后公司将继续严格履行信息披露职责,确保真实、准确、完整、及时地披露信息,杜绝重大差错的发生。

（四）不断健全规章制度,提升公司治理水平

2018 年,公司严格按照《公司法》、《证券法》及《上市公司治理准则》等相关法律法规的要求,结合公司实际情况,修订了《对外担保制度》、《关联交易管理制度》、《投资管理制度》、《财务管理制度》、《会计核算管理制度》等规章制度,确保公司治理规范。目前,公司各项治理制度基本健全、经营运作规范。

（五）严格执行内幕信息管理制度,未发生内幕交易

公司严格控制内幕信息知情人范围,及时登记和报备知悉内幕信息的人员名单和个人信息。2018 年公司未发生内幕交易,维护了广大投资者特别是中小投资者的合法权益。

第二部分 2019 年公司工作安排

一、对公司未来发展的展望

（一）公司所处行业的发展趋势及面临的市场竞争格局

1、能源

公司主业为能源的投资、开发与经营。企业分布在广东省韶关市、广州市和湖南省的郴州、耒阳、张家界、永州和怀化地区,

以及江西省上饶地区。

能源是属于国民经济和社会发展的的重要基础产业，关系着国民经济命脉和国计民生。根据《国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》，“十三·五”期间，我国将推动能源结构优化升级。加快发展生物质能、地热能，积极开发沿海潮汐能资源。完善风能、太阳能、生物质能发电扶持政策；同时积极构建智慧能源系统。优化电力需求侧管理，提高电网与发电侧、需求侧交互响应能力；推进价格形成机制改革，减少政府对价格形成的干预，放开电力、石油、天然气、交通运输、电信等领域竞争性环节价格。国家对清洁可再生能源产业是支持鼓励的，清洁可再生能源行业具有广阔的市场前景。

2019年，公司面临的机遇大于挑战：一是作为国家大力支持发展的清洁可再生能源，水电和生物质能发电企业将继续享有优先上网的政策支持，公司投资建设的水电、生物质能发电产业符合国家产业政策；二是公司将抓住电力体制改革的机遇，积极主动地拓展售电业务；三是持续推进改革创新、降本增效行动，充分激发活力，挖掘存量资产效益。

2、精密（智能）制造业

汽车产业作为国民经济的支柱产业，创新性强、科技含量高、产业链长、就业面广，消费拉动大。国务院在《中国制造2025》指出，继续支持电动汽车、燃料电池汽车发展，掌握汽车低碳化、信息化、智能化核心技术，提升动力电池、驱动电机、高效内燃机、先进变速器、轻量化材料、智能控制等核心技术的工程化和产业化能力，形成从关键零部件到整车的完整工业体系和创新体

系。由此可见，我国汽车将不断提高自主创新能力和技术水平，随着汽车产业的发展，汽车零配件（精密制造）生产商有着广阔的市场空间。

3、生态植物纤维制品业

生态植物纤维纸餐具及本色生活用纸均采用新型生物制浆技术，通过提取甘蔗渣、竹子等天然植物纤维，保持植物纤维100%的天然本色，是新一代对环境无污染，对人体无危害，原浆、原色的健康环保产品，具有天然生态、易回收、可降解和可再生利用等优点。

生态植物纤维制品业属于低碳、环保、健康的行业。随着《造纸产业发展政策》、《造纸工业发展“十二五”规划》等法律法规及政策的出台，我国政府加大了对制浆、抄纸行业的监督管理执法力度，淘汰了大量落后产能，释放部分市场份额。随着环保理念的深入人心以及环保产品的广泛推广，加上人们对饮食健康重视程度的不断提高，健康生态的环保纸餐具及本色消费类用纸将具有广阔的市场空间。在未来的行业发展中，从事生态植物纤维制品的国内企业在国际市场中的竞争力将稳步提升。

（二）2019 年经营形势

1、能源

2019 年，公司将加快推进新丰旭能生物质能发电扩建一期项目（2×3 万千瓦）建设工作，争取早日投产发电，为公司增加新的利润增长点。

2019 年，公司将加快推进生物质能发电项目的建设：一是推进翁源生物质能发电一期及二期项目（2×3 万千瓦）的

建设工作；二是推进翁源生物质能发电三期及四期项目（2×3万千瓦）的筹建工作，争取早日开工建设；三是推进新丰生物质能扩建三期、四期项目（2×3万千瓦）的筹建工作。根据外部环境投资情况，明确后续生物质能发电项目的重点顺序和目标开工时间，努力为公司提供新的利润增长点。

2、生态植物纤维制品业务

2019年，公司从事生态植物纤维制品业务的非电企业将做好内涵扩大再生产项目与新建项目的建设和运营管理等工作，努力为公司增加新的利润增长点。

环保纸餐具方面：一是推进绿洲（新丰）公司年产6.8万吨新丰生态植物纤维餐具一期项目的建设，争取一期项目1#车间在2019年下半年投入试生产；二是推进环保纸餐具扩产三期、四期项目的产能提升和降低能耗工作，降低生产成本；三是继续抓好“降本增效”工作，提高生产经营效益；四是重点开发国内市场及非美国地区市场，降低中美贸易摩擦风险，扩大国内市场份额；五是进一步优化产品及客户结构，扩大机器人的应用范围，不断提高经营质量与全员劳动生产率，进一步提升产能利用率。

本色生活用纸方面：一是推进韶能本色分公司碱回收环保节能升级技改项目的改造工作；二是推进韶能本色汤阴和仁化本色消费类用纸基地生产项目的扩建工作；三是继续改革创新、降本增效，调整产品结构，大力拓展成品纸的销售渠道，提高成品纸销售比例；四是积极推进纸机和后加工车间的规范化管理工作，提升经营效益；五是继续抓好产品质量、设备技改、人力资源等

各项生产管理工作，确保经营目标的有效完成。

3、精密（智能）制造业务

2019年，宏大公司将重点抓好以下工作：一是大力推进精密（智能）制造华南精密锻造中心项目的前期工作，争取尽快开工建设；二是推进株洲精锻、精锻科技、广汽等新项目的落地，拓展增量业务；三是以广汽项目为契机，推进比亚迪、吉利等乘用车零部件的开发，重点关注新能源汽车零部件的开发工作；四是认真抓好技术创新和管理创新、市场拓展和销售、物资采购、综合管理、质量成本等方面的工作，努力提升经营业绩。

4、并购投资业务

实施并购重组是公司实现快速发展的高效路径。2019年，在经营好存量资产的同时，公司将在扎实调研论证的基础上，坚持有效发展原则，按照新建和兼并重组“双轮”驱动方式有效拓展增量资产。为此，公司将严格风险管控，积极稳妥推动并购重组项目的有效落地，实现年度预期的增量目标。

二、公司 2019 年经营计划

降本、提质、增效，减少“跑、冒、滴、漏”，提升存量资产经营效率效益；坚持新建和购并重组“双轮”驱动有效拓展增量资产，培育新的有效经营增长点；进一步完善薪酬激励体系，培养一批懂政策能力强、业务水平高、集团意识强、有良好职业道德的财务总监；培养一批综合素质高、懂经营、善管理、有良好职业道德的复合型经营管理人才；培养一批能吃苦耐劳、有市场开拓能力、懂法律、懂财务、有良好的职业操守的营销总监和市场营销人才；培养一支知识、技能水平相对较高，能胜任本职

岗位、有责任心、事业心的职业化实操型队伍，使公司的管理型人才和技能型人才能满足生产经营管理需要的“四个一”人才工程规划目标；进一步推动企业文化建设，培育企业核心价值观。

三、2019年重点工作安排

为全面完成年度各项工作任务，顺利实现年度经营目标，必须做好以下方面工作：

（一）安全、优质、高效地做好新项目建设工作

2019年，公司将按照工作计划，做好翁源致能生物质能发电一、二期，新丰旭能生物质能发电扩建三、四期以及宏大公司华南特钢园精锻等项目的建设。为此，分工负责项目建设的领导和部门要善于总结经验，不断优化和完善设计方案，有效控制工程造价目标。不断创新工作方法，安全、优质、高效地推进项目建设工作，确保开工后快速步入建设的快车道，按期完成建设目标任务。

（二）全面扎实做好投资发展项目的调研论证工作

2019年，对照公司“十三五”规划（中期修编）目标和调整优化后发展战略，公司将重点做好新建和购并重组项目的调研论证工作，对条件成熟的适时开展项目前期工作，为投资决策提供准确、详实的依据，储备一批优良的发展项目。

（三）积极稳妥推动并购重组项目的落地工作

2019年，公司将在扎实调研论证的基础上，坚持有效发展，有效并购的原则，严格风险管控，积极稳妥推动并购重组项目的有效落地。

（四）做好新投产项目的达产达标工作，实现预期经营效益

2019年，公司将做好韶能本色河南汤阴和仁化后加工、绿洲生态（新丰）植物纤维餐具项目一期工程，以及绿洲生态扩产三期、四期等项目的达产达标工作，同时加快自动化、智能化建设，提升产能的稳定性和可靠性，实现达产达标和预期经营效益。

（五）强化企业综合管理水平，实现稳产增效

2019年，公司将继续做好生物质发电企业强化设备的维护管理工作，解决好维保力量薄弱的短板问题，提高设备完好率和运转率，确保产能的有效发挥。同时，公司非电制造企业将通过技术创新和管理创新，挖潜、降本、增效，进一步提升产品质量，扩大市场占有率，实现技术进步升级和管理创新出效益目标。公司从事贸易业务的企业将调整优化业务结构，提高规范经营和风险防控意识，推动经营效益上新台阶。

（六）做好发展所需资金的平衡筹措工作

从2019年起未来几年，公司将进入投资高峰期，对资金的需求量非常大。为此，要在控制好资产负债率的基础上，前瞻性、多渠道做好资金的平衡和筹措工作，满足发展的资金需求，确保资金链的牢固和畅顺。

四、保障措施

实现年度经营管理目标，完成年度重点工作，需强有力的保证措施。

（一）统一思想和认识，创造性推进各项工作

公司各级人员必须统一思想和认识，形成合力，创新和改善工作方法，创造性地开展和推进各项工作，确保目标的达成。要确保信息畅通、执行力强，解决选择性执行公司决策部署的问题。

要深化干部选拔任用制度的改革，建立健全人岗相适的干部选拔任用机制。要建立“容错”机制，鼓励大胆试、大胆闯、大胆干，形成干事创业的氛围。要鼓励一线员工创新工艺技术、改进和优化流程，调动和提高一线员工的积极性。

（二）持续强力高效推进《提升经营业绩综合行动方案》实施

《提升经营业绩综合行动方案》是公司今后生产经营管理工作的指导思想、行动纲领和奋斗目标，是经营过程中一项长期持续的工作，贯彻落实不是一朝一夕的事情。公司各基层企业要在已有工作和成效的基础上，进一步深化行动方案，通过持之以恒的抓落实，有效解决“跑、冒、滴、漏”问题，实现提质降本增效和综合管理水平质的飞跃目标。

（三）创新管理机制，确保有效经营和有效发展理念落到实处

公司要贯彻落实好生物质能发电企业和非电制造企业月度营运分析会议制度，不断完善大宗物资集中采购制度，不断扩大集中采购的种类。做好维保团队的组建和技术专工的培养，减少对外部力量的依赖。做好薪酬改革工作，促使企业管理层紧紧围绕“有效”下功夫，不做或少做“无用功”，确保“有效经营、有效发展”理念落到实处。

（四）突出抓好年度内的重点和难点工作

公司要有效推进年度重点、难点工作的落实，强化和压实各级责任，做到抓大放小和守土有责。要形成机制，有效监督年度重点难点工作的推进情况，加大问责力度。要用好专项激励考核

机制，让考核机制成为努力工作的动力，解决“干与不干、干多干少、干好干坏”一个样的问题。

（五）进一步强化资金监管，有效降低融资成本，实现公司的可持续、稳定、健康发展

公司要保持与金融机构融洽合作的关系，争取更多更优惠的融资政策，有效降低融资成本。强化对资金使用的监管，优化资金使用方案，提高资金使用效率，确保公司资金链稳固和畅顺。进一步优化债务结构，降低资产负债率，提升融资空间和能力，实现公司可持续、稳定、健康发展。

（六）改进工作作风，强化责任担当

公司各级管理人员要着力改进工作作风，切实增强“等不起”的危机感、“慢不得”的紧迫感、“坐不住”的责任感。要敢于正视困难、矛盾和问题，对生产经营和业务发展过程中遇到的困难、矛盾和问题，要做到不回避、不退缩、不绕道，迎难而上，克难求进。以只争朝夕的精神干事创业，以锲而不舍的韧劲破解经营和发展中的难题。各级管理人员，尤其是主要管理人员，要发挥表率作用，坚持干字当头，什么业务困难、什么任务艰巨，就要亲力亲为去抓，尽职尽责地抓，不抓出成效、不达到目标决不收兵。

2019年，是公司爬坡过坎，实现经营业绩上新台阶的关键一年。虽然可能面临更大的困难与挑战，但公司坚信：在股东的大力支持下，在社会各界的关心支持下，通过公司全体员工的共同努力，2019年经营目标任务一定能够完成，各项工作一定会更上新台阶。

广东韶能集团股份有限公司董事会

2019年4月25日