

股票代码：000885

股票简称：城发环境

# **城发环境股份有限公司**

## **2020 年度总经理工作报告**

**二零二一年四月**

# 城发环境股份有限公司

## 2020 年度总经理工作报告

尊敬的各位董事：

大家好！

按照会议安排，我代表经理层向公司董事会做 2020 年度总经理工作报告。2020 年，公司紧紧围绕新阶段高质量发展要求，积极对接省内外市场，加速布局新业务板块，高质量建设标杆工程，持续深化内部管理，各项工作成效显著、亮点纷呈。现汇报如下，请各位董事审议。

### 一、各项经济指标完成情况

2020年末，公司资产规模为1,329,921万元，同比增长424,507万元，增幅46.89%；归属于母公司股东权益为469,933.79万元，同比增长55.54%，实现了股东投资的保值增值。资产负债率60.46%，同比下降2.16个百分点，防风险、去杠杆工作取得一定成效，内部资本结构进一步优化，抗风险能力进一步增强。

全年实现营业收入 339,279.75 万元，相较上年增长 112,982.23 万元，增幅 49.93%。实现净利润 63,015.28 万元，同比增长 0.23%。

### 二、2020 年重点工作情况

#### （一）静脉产业园建设管理水平大幅提升

省内环保行业主导地位更加巩固。焦作、濮阳、淮阳等 7 个项目中标落地，特别是成功获取焦作静脉产业园项目，牢牢确立了公司省内环保行业主导地位。轻资产模式参与全省规模最大的安阳餐厨污泥项目，鹤壁、滑县等餐厨垃圾、污泥处置项目成功落地，形成资源集约高效、能源梯级利用、产业耦合循环的协同发展格局。强后台管控

能力持续增强。为破解建设项目多、管控压力大的难题，环保能源高管下沉一线，包干项目建设，克服各种困难，顺利推进项目建设。建立标准化招采流程，创新集中采购、联合采购模式，全年完成招标390次，实现招标过程零差错。沃克曼工程公司收购不到8个月，顺利通过质量、环境、安全体系认证，取得9项技术专利。**项目运营水平大幅提升**。第一个投产的济源项目吨发电量达到405度，厂用电率控制在12%左右，各项生产指标领先。滑县垃圾发电项目两台机组一次性通过“72+24”小时试运行，创行业运营佳绩。

## **（二）水务新环卫板块打造卓有成效**

**市场开发成果丰硕**。驻马店五污、上街三污、内黄污水处理厂等项目顺利中标，上街、孟州、商水等环卫项目签订服务协议，特别是中原区建设路191号院垃圾分类项目，多次接待省领导视察及考察团调研学习，成为郑州又一张靓丽名片。**运营水平大幅提高**。发挥集团化管控效应，实施水务、环卫板块一体化管理，大幅节约运营成本，水务药剂耗材单价同比降低30%，环卫设备产品单价降低10%，全年节约资金近3000万元。**专业化能力明显增强**。顺利完成质量、环境、安全体系认证，取得AAA信用证书等一系列资质成果。开展污水处理核心技术攻关，MBR膜性能评价项目已申请新型专利，花园式水厂生态反应器等产品研发取得阶段成果。

## **（三）国际化环保领军企业迈出坚实步伐**

**面向全国、全球市场布局**，公司完成更名，在北京、香港设立子公司，成功中标新疆昌吉垃圾发电项目。在对外交流受阻的情况下，与印尼、马来西亚、巴西等“一带一路”国家建立对接机制。受邀参加中丹建交70周年招待会，与丹麦驻华大使馆签订合作备忘录，公

司品牌知名度和行业影响力大幅提升。

#### **（四）资本资金运作能力持续增强**

顺利完成配股发行，认配率高达 98%，募集资金突破 11.6 亿元，接近发行预案上限。完成首期 6 亿元超短融发行，利率 2.95%，打通了银行间市场融资渠道。自主融资能力不断提升，垃圾发电项目全部不用股东担保，低于基准利率提款。发起设立中原绿色产业基金，“上市公司+基金”模式初步形成。

#### **（五）人才队伍建设效果彰显**

量身打造商务英语培训，线上线下学习相结合，帮助学员快速掌握商务英语沟通技能。聘请国际商务实战专家、国际文化传播大咖等涉外高端人才，分享外事工作经验，探讨海外投资案例，交流国外社会文化，帮助学员开拓视野、增强能力、提升素质。**激励干部员工担当作为**，推动考核结果应用，形成干部能上能下、员工能进能出、薪酬能高能低的市场化选人用人机制，选拔优秀员工到一线艰苦岗位锻炼，培育弘扬想干事、能干事、干成事的奋斗文化。

#### **（六）党建引领，精准发力促融合**

**增强“内动力”**。组织召开务虚会，围绕年度目标任务和当前形势，公司领导、中层干部和下属企业负责人深入讨论，统一思想认识，确立了走国际化道路、大力发展环卫板块、做实专业化子公司的总体战略。**发挥“组织力”**。面对突如其来的新冠肺炎疫情，在董事会的正确领导下，公司积极响应上级号召，许平南高速免收高速通行费 79 天、减收通行费 3.3 亿元，高速公路、水务、环卫、供热、固废处理等所属企业员工坚守岗位、各司其职，疫情最严重时期 4000 余名员工在岗，全力以赴抗疫情、保民生，彰显公司使命担当。下属全

资子公司许平南高速荣获“河南省抗击新冠肺炎疫情先进党组织”。提升“执行力”。以省委巡视整改和年度考核为契机，整合大监督力量，到22家企业现场检查，推动问题整改件件有着落。

### **三、2021年主要任务和重点工作**

#### **（一）做好启迪环境吸收合并**

各部门要把吸收合并工作摆在重要的位置，做好吸收合并配合支持工作，主动谋划合并后的融合管理问题；业务、财务、融资、法律、人事等小组要在公司统一领导下，制定节点计划，统筹推进尽职调查、方案完善、报备审批等相关工作，确保吸收合并工作顺利推进。

#### **（二）加快推进国际化业务落地**

加快北京总部组建，充分发挥首都信息、资源优势，与施工单位、设计咨询、跨国金融机构广泛对接合作，专注国内国际新项目开发。重点关注海外环保公司并购，尤其是欧洲环保产业起步较早，已进入精细化发展阶段，在细分领域有很多先进技术或产品，一旦有良好市场机遇和标的立即启动并购，提升自身技术创新能力和行业影响力，快速实现国际化布局。

#### **（三）加快做大做强新业务**

全力开拓环卫市场，建立市场开发奖励机制，实行全员跑市场，力争拿到公司垃圾发电项目所在地的环卫项目。中原绿色基金要加快对接医废项目，培育医废专业平台。向城市综合服务商转型，将城市绿化管养、道路维护、公厕清洁、物业服务、河道清理等整体打包，为政府提供一体化解决方案，逐步实现从单一环卫清扫保洁转型为城市综合运营服务商。

#### **（四）加强精细化管理持续提质增效**

加强全过程工程管理，着力提升运营管理水平。依托已运行垃圾发电项目，协同处置工业垃圾、医废等固体废物；与未规划垃圾发电项目的地方积极对接沟通，拓展垃圾来源，保障垃圾供应。推进垃圾发电项目炉渣、飞灰资源化综合利用。利用水务项目沉淀池、生化池等建筑物闲置空间，建设自用分布式光伏发电，降低运营成本。进行项目全流程风险管控，全面加强研发创新，积极跟踪研究政策，根据行业收益水平测算补贴价格，制定调价机制，保障项目盈利能力。

#### **（五）优化机制持续增强队伍活力**

建立紧跟市场的人才内部流动和训战结合的人才培养机制。根据业务和需要，建立任职资格体系，制定板块员工内部流动方案，有计划安排本部员工到基层一线接受考验、到不同岗位经受历练。新进校园招聘员工全部到基层锻炼，促进组织良性发展。推动城发学院优化升级，加大案例教学和专题研讨比重，将工作场景搬进课堂，帮助学员提高实操能力。建立以责任结果为导向的考核激励机制，研究实施市场开发、项目建设、超额利润奖励，员工晋升和薪酬分配优先向前台部门、一线岗位和海外岗位倾斜。

### **四、保障措施**

**（一）建立高效内部管理机制。**理顺公司各部门、专业化公司、平台公司、项目公司之间关系，分工明确、协同配合，形成本部主要管战略、辅助管运营，专业及合资公司着重挖资源、增效益，项目公司专注执行的管控体系。建立覆盖投、融、管、退全过程风险防控体系，解决好项目回款、转让退出等痛点、难点问题，充分保障资金安全，最大发挥资产价值。

**（二）探索建立市场化体制机制。**研究制定项目开发、外出工作、

资源协调等奖惩激励制度，提升公司争取资源、获取项目能力。探索全员持股、管理层持股、技术分红和超额利润分享等激励机制，做好市值管理，建立企业效益和股东、经营者、员工等各方利益共享。认真梳理公司投资决策管理办法，不断优化内部决策流程，持续提高项目决策效率和决策水平。

**（三）全力推动板块数字化转型。**公司投资业务大多都是民生类公用事业项目，具有网络覆盖点多面广的优势，大数据、人工智能等数字化手段有非常好的应用基础和开发空间。我们要高起点规划、高质量推进数字化建设，逐步实现内部管理全面信息化、工程建设管理数字化、产业运营智能化，开发后市场提高效益。

**（四）多措并举做好资金保障。**加强与高水平券商、律所等中介机构对接联系，为公司各类资本运作、投融资事项提供有力支撑。充分发挥上市公司优势，多措并举做好资本市场募资工作。研究利用公司债、资产证券化等融资工具，拓宽资金来源。发挥绿色基金作用，吸引投资公司、金融机构以及行业企业，参与环保设计、建设、运营及装备制造等产业链上下游项目。积极与发改、财政等部门对接联系，争取中央预算内资金、补短板资金、专项债券等各类政策性资金支持。

**（五）全面加强人才队伍建设。**不断释放干部队伍的创新性和主动性，增强发现问题和解决问题的能力，积极面对问题矛盾，主动化解风险挑战。丰富人才招聘形式，畅通人才成长通道，培养优秀人才梯队，通过待遇留人、感情留人、事业留人，持续增强干部员工的获得感、幸福感、自豪感。依托城发学院、主题教育、党建建设等载体，创新形式、丰富内容、提高效能，持续提高员工专业能力和综合素质，不断增强团队的凝聚力、战斗力、创新力、执行力。

（六）锤炼具有公司特色的企业文化。明确公司“让城市生活更美好”的愿景。牢固树立激情、奋斗、创新、务实的价值观，大力弘扬艰苦创业、拼搏奉献、接续奋斗、燃烧自我的企业精神。建立“能上能下、能进能出”的人员流动机制，为有能力、敢担当的员工提供广阔平台。建立容错纠错机制，划定容错界限，为作风正派、敢做敢为、锐意进取的干部职工兜底负责。

面对深刻变化的外部形势和繁重的生产经营任务，我们将坚定信念、凝心聚力，以“开局就是决战”的势头，以更加昂扬的斗志、更加饱满的精神、更加务实的举措，在打造国际化环保行业领军企业的道路上奋勇前行！

报告完毕！谢谢大家！

请审议！