

2025 年度董事会工作报告

第一部分 2025 年董事会建设运行情况

一、加强董事会建设情况

（一）强化规范运作与治理水平

2025 年，董事会继续秉持合法、合规、高效原则，持续加强自身建设，推动重大事项的审议决策和落地实施，全年召开股东会 4 次、董事会会议 15 次、董事会专门委员会会议 16 次、董事长专题会议 6 次，合计审议议案 133 项，全部议案均获通过；紧跟国资监管及证券监管政策变化，完成公司《章程》及《股东会议事规则》《董事会议事规则》的修订工作。

（二）高质量完成信息披露工作

公司始终严格按照上市公司相关规定，高标准高质量做好信息披露工作，全年及时、准确、真实、完整地披露 124 项公告，无一例差错或被要求更正事项，获评深交所 2024-2025 年度信息披露评价最高等级——A 级（优秀）；首次编制发布中英文双版《2024 年度可持续发展报告》，凭借报告数据内容及在可持续发展方面的突出表现，荣获境内外奖项及荣誉近 10 项，入列中央广播电视总台“中国 ESG 上市公司国企先锋 100（2025）”榜单（位列第 23 位）。

（三）持续做好投资者关系管理

高质量举办公司 2024 年度业绩说明会及 2025 年网上投资者集体接待日活动；全年接待机构投资者现场调研 9 批次，主动邀请东方红资管、易方达基金、鹏华基金等机构，组织分批次走进妈湾电厂、南山生态园及龙岗生态园等项目现场，积极

展示公司的业务、业绩与形象，吸引长期投资者关注；认真解答投资者电话咨询，通过深交所互动易平台书面回答投资者提问 152 项；加强与财经媒体的宣传合作，积极向外界传递发展战略、产业转型和经营状况等重要信息，创造良好股东关系与舆论氛围。

二、发挥董事会职能情况

（一）报告期内董事会“定战略、作决策、防风险”职能发挥情况

2025 年，进一步强化董事会“定战略、作决策、防风险”职能，提升决策质量，助力实现高质量发展。结合实际情况开展战略研讨，为公司发展明确目标方向。全年审议高级管理人员聘任、高级管理人员考核、修订公司《章程》及配套议事规则、投融资、定期报告等事项共计 83 项，在审议重大事项时，董事会秉持审慎原则，高度关注项目潜在风险，系统评估交易事项的可行性、合规性与合法性，审慎研判交易对公司财务状况及长远发展的影响，持续推动公司内部控制与合规管理体系的优化完善。

2025年董事会及其专门委员会会议情况如下：

董事会情况			董事会专门委员会情况	
董事会召开次数	审议议题项数	已执行完成决议项数	专门委员会会议召开次数	审议议题项数
共召开 15 次，其中现场与视频结合的会议 4 次	1. 审议 83 项 (弃权 0 人次， 反对 0 人次) 2. 报告 3 项	54 项	薪酬与考核委员会 7 次	12 项
			审计与风险管理委员会 7 次	16 项
			提名委员会 2 次	2 项

（二）报告期内重大决议事项执行监督情况

公司专门建立了决议督办管理制度，规范董事会决议的督办程序，确保决议得到有效贯彻落实，已审议通过的 83 项议

案中 54 项已完成，28 项正在按计划推进，1 项终止推进。

（三）法治工作情况

2025 年，公司法治建设成效显著。一是进一步健全法律事务管理制度，围绕法务核心模块，构建“1+5”制度体系，全面提升公司法律事务管理效能及专业化水平，为公司高质量发展提供坚实法治保障。二是进一步加强投资并购项目法律管理，为公司境内外投资项目提供全方位法律保障，有效防控投资并购项目法律风险。三是法律纠纷案件管理成效显著，获得胜诉并执行回款 5,468 万元。在市国资委组织的法律纠纷案件管理综合评审中位列国资委系统第一名。四是海外投资法律实战能力显著提升，申报并中选广东省司法厅海外投资法律研究重点课题，承办“2025 深圳企业海外投资经营实战营”活动。五是围绕公司境外投资实际需求，组织开展多场“境外投资法律风险防范”培训活动，加强境外法律规则学习，提升境外项目处置应急能力。

三、董事履职情况

公司董事勤勉履职，积极推动公司重大事项的审议决策和落地实施，为公司发展战略、财务管理、投融资、内控合规建设等工作建言献策。专门委员会与独立董事充分发挥专业特长，在公司重大事项的决策过程中提供专业判断与审核把关，切实维护股东特别是中小股东的合法权益。全年未出现投反对票、弃权票的情形。

2025年董事出席董事会会议情况如下：

董事姓名	应参加次数	现场出席次数	以通讯方式参加次数	委托出席次数	缺席次数	是否连续两次未亲自参加董事会会议
------	-------	--------	-----------	--------	------	------------------

董事姓名	应参加次数	现场出席次数	以通讯方式参加次数	委托出席次数	缺席次数	是否连续两次未亲自参加董事会会议
李英峰	15	3	11	1	0	否
黄朝全	15	2	11	2	0	否
欧阳绘宇	15	2	11	2	0	否
刘石磊	15	3	11	1	0	否
王超	15	4	11	0	0	否
危剑鸣	15	4	11	0	0	否
章顺文	15	3	11	1	0	否
钟若愚	15	3	11	1	0	否
傅曦林	15	3	11	1	0	否

第二部分 2025 年董事会履职成效

2025 年是“十四五”收官、“十五五”布局的关键之年。在各界股东的大力支持下，公司董事会带领全体员工，高举习近平新时代中国特色社会主义思想伟大旗帜，深入学习贯彻党的二十大和党的二十届历次全会精神，牢牢把握“能力建设年”核心主线，锚定公司“1246”总体发展思路，圆满完成年度各项任务目标。

一、经营业绩稳中有进，持续为投资者提供稳定回报

截至 2025 年末，公司总资产达 1,719.46 亿元，同比增长 6.55%；归母净资产 503.29 亿元，同比增长 3.32%。全年实现营业收入 434.30 亿元、利润总额 41.91 亿元、归母净利润 21.03 亿元，分别同比增长 5.38%、13.30%、4.90%。

在稳健发展的同时，公司始终不忘回馈股东，2025 年实施每 10 股派发现金 1.50 元（含税），合计分红约 7.14 亿元，现金分红占归属于母公司净利润比例为 35.59%。上市至今累计现金分红金额达 124.97 亿元，累计现金分红占归属于母公司净利润比例为 34.39%。

二、安全保供坚如磐石，发展根基更加牢固

一是坚守安全环保。落实“人民至上、生命至上”理念，以“隐患排查治理年”“治本攻坚三年行动”为抓手，压实各级安全责任，全年未发生一般及以上生产安全事故，未发生电力安全事故。健全安全管理制度体系，强化“总部抓”和过程控制，实现重点领域、新业态和海外项目安全监管全覆盖。强化科技赋能安全，常态化开展应急演练，圆满完成重大活动、重要时期安全保供任务。严守污染物达标排放红线，精准落实治污举措，所属企业污染物排放全面优于国标要求。二是强化合规风控。合规管理三年行动圆满收官，优化完善5家平台公司合规建设成果，重点指导境外企业及区域公司建立健全合规管理体系和机制，并推广至所属各企业，实现公司合规管理全覆盖、全链条衔接。内控合规监督检查实现“三年全覆盖”，督促缺陷整改形成管理闭环，推动管理质量不断提升。创新风控数字化手段，公司申报的审计风险识别预警及预测模型荣获国务院国资委“优秀成果奖”，实现从“事后监督”向“事前预警、事中管控”转型，构建起“制度健全、执行到位、防控有效”的合规风控新格局。

三、国企改革纵深突破，管理效能持续增强

一是深化国企改革。立足国企改革深化提升行动目标，84项台账任务全部完成，刚性指标100%达标，顺利通过省国资委“回头看”检查，获国务院国资委调研肯定。

二是提升管理效能。深入推进“两非两资”处置与法人户数压减，清退11家低效股权，实现资源向主责主业集中。成立深圳国资系统首个司库管理中心，资金集中度超90%，斩获

“司库建设奖”“财务共享奖”两项行业殊荣。创新“穿透式联合监督”模式，覆盖并购重组、工程建设等重点领域，实现风险精准防控。亏损企业治理连续三年攻坚见效，2025年实现亏损企业数与金额双下降。

四、重点工程提质增效，内外布局纵深拓展

一是聚焦工程攻坚。洪湾二期、妈湾气电一期等重大气电项目高质量投产，保定二期提前点火，为大湾区、京津冀能源安全注入强劲动能；河源、翁源、威县二期等环保项目顺利投产，龙华、光明、深汕环保等新项目稳步推进，垃圾日处理规模稳居全国前列；可再生能源项目新增装机容量67.21万千瓦，圆满攻克“430”“531”等关键节点任务，工程领域实现全年“零事故、零伤亡”，项目质量100%达标。二是锚定内外布局。深耕国内市场，新能源、新型储能增幅较大，全年核准西乌旗压储、云南光伏、册亨风电等25个风光储项目，总装机达282.4万千瓦。中标龙川环保项目，实现河源固废市场全覆盖。获取18个环卫项目，新增年合同额3.4亿元。拓展海外版图，布局中亚、南美等重点区域项目，形成多区域、多业态、多层次的海外业务矩阵，国际化发展水平不断提升。

五、科技创新多点突破，资本运作亮点纷呈

一是加快科技创新。全年获取专利授权249件，其中发明专利55件创历史新高，拿下各级科技奖项25项。公司2025年度科技创新大会上，发布了超大型垃圾焚烧技术装备与全自动燃烧控制一体化解决方案、百标方级电解海水制氢装置研发与示范应用等6项标志性成果。建立健全科技创新激励机制。二是强化资本运作。环保公司成功引入5家战略投资者，募集

资金 50 亿元，成为公司深化国企改革、加强央地合作、推进产融结合的典范。成功在深交所发行公司首支科创债，获得各类投资机构踊跃认购。首批试行国家绿色外债，跨境融资额度提升 50%，开辟绿色融资新路径。

六、政治引领不断强化，家园文化浸润人心

一是牢牢把稳政治方向。以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的二十大和二十届历次全会精神，认真落实四中全会部署，将学习成果转化为“十五五”规划编制、改革发展攻坚的具体举措。坚持党的全面领导，落实“两个维护”十项制度机制，发挥党委把方向、管大局、保落实的领导作用。开展深入贯彻中央八项规定精神学习教育，以严的基调纠治四风。二是持续提升党建质量。启动公司党委换届选举，完成公司所属 5 个党总支、136 个党支部集中换届。常态化开展党组织“应建未建”“应换未换”排查，对混合所有制企业党建工作进行穿透式检查指导，推动党的领导融入公司治理全覆盖。三是重构焕新深能品牌。顶层设计凝练价值，构建公司理念识别体系（MI），推动文化内核转化为行为指南。主动向上高位传播，打造多篇高阅读量的现象级报道，央视财经《经济半小时》专题报道“五位一体”能源生态园模式，让深圳能源的绿色发展故事走向全国。品牌建设硕果累累，探索建立特色党建品牌矩阵，公司“责任先行”先锋党建品牌荣获电力建设行业基层党建工作创新案例，公司插画作品入选国务院国资委“国有企业优秀品牌故事集”，公司品牌发展案例收录于《深圳经济特区建立 45 周年品牌发展白皮书》。四是用心厚植家园文化。实现员工补充医疗综合保险全覆盖，开展“送

温暖基金”慰问，开通心理咨询专线。打造“温度深能”品牌，持续开展特色文体和“我的深能我的家”“深能有爱”等志愿服务活动，志愿服务总时长近一万小时，“深能志愿”品牌深入人心。

回顾过往一年，公司齐心协力应对复杂环境，砥砺奋进取得丰硕成果。这些成绩的取得，离不开全体股东和社会各界的信任支持，更离不开公司全体员工的日夜兼程、不懈拼搏。

第三部分 2026 年工作展望

2026 年是“十五五”的开局之年，公司已正式迈入“十五五”新的历史征程，公司“十五五”的总体路线和思路是：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻党的二十大和二十届历次全会精神，完整准确全面贯彻新发展理念，加快构建新发展格局，着力推动高质量发展。持续强化创新驱动+金融资本“二轮驱动”，瞄准粤港澳大湾区、全国以及海外重点区域“三大区域”，聚焦低碳电力、生态环保、天然气、数智服务“四核业务”，着力推动“十项改革”，奋力实现“一流愿景”，将公司打造成为国际一流的能源与环境综合服务商。

结合工作实际，公司将 2026 年确定为“能力深化年”。全年工作将以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，聚焦“两化两力两集中”，持续锚定公司“1246”总体思路，聚焦稳中求进、提质增效、优化布局、转型升级，持续深化“四大能力体系”，推动公司核心竞争力再上新台阶。将重点开展以下工作：

一、聚焦稳中求进，提升服务保障能力

一是坚持党的领导。在强化政治引领上持续加力，坚持用党的创新理论武装头脑，因地制宜、因企制宜，将党的领导全面融入公司治理。在推动党、业融合上精准发力，坚持以发展实效检验党建成果。在夯实组织基础上全面聚力，全面“建优”公司在粤企业党组织，带动“建好”异地企业党组织，着力“建强”境外企业党组织。在深化全面从严治党上一体着力，坚决扛牢管党治党主体责任，持续深化政治监督和纪律建设。在品牌建设价值传播上用心用力，严格落实意识形态工作责任制，守牢各类宣传阵地，维护公司良好品牌形象与声誉。二是牢固树立“大安全”思维。重点推进“三个高水平”建设落地见效。提高思想认识高水平，在意识形态、安全生产、信息安全、海外投资等领域，严格落实工作责任制，严守安全底线；增强重点风险识别高水平，聚焦关键时段、新业态新场景和核心风险点，实现早识别、早预警、早处置全链条管控；严守审计合规高水平，持续深化“风险-内控-合规-法律-审计”五位一体管控体系建设，强化重点领域审计监督，升级完善数智化审计管理和风险预警平台，健全上下联动的全面合规管理体系。三是坚持以人才创未来。一方面把好人才引进关，让优秀的人汇聚而来，另一方面要用心培养人才，打造一支能打硬仗、能扛重任的“深能铁军”，为公司长远发展提供坚强保障。

二、聚焦提质增效，提升内力激发能力

一是加强预算管理，稳固基础经济大盘。围绕三个方向做好预算管理，对上锚定政策导向，把握发展大势；对中瞄准考核“指挥棒”，将预算指标与经营目标深度挂钩；对下强调“预

算刚性”，突出价值创造。要强化预算执行，严肃预算调整，落实过“紧日子”要求，厉行勤俭节约。要推动全面预算与经营考核深度融合，实现“战略-经营计划及预算-绩效考核”的全链条闭环。二是深化改革攻坚，激发企业内生动力。聚焦战略引领，优化资源配置。紧扣公司“十五五”战略，锚定主业发展方向，确保资源配置与战略目标精准对接。聚焦价值创造，创新商业模式。主动适应电力市场化改革加速、政策动态调整的新形势，把握政策新机遇。聚焦处亏减亏，提升盈利能力。推动资源向主业、向重点经营领域集中，严控亏损企业增量。对存量亏损企业实施“一企一策”，稳妥推进专项治理，提升资源配置效率与整体经营质量。三是深化资本运作，充分发挥金融服务实体作用。创新融资工具，密切关注融资监管动态，做好相关准备，积极拓宽融资渠道。做好新一轮储架公司债发行规划，择机推进发行工作，保障资金衔接顺畅和资债结构平稳安全。强化资本市场并购，主动响应国家政策，抓住鼓励上市公司并购重组的窗口期，聚焦核心主业，做好并购标的跟踪筛选。持续强化市值管理，夯实价值创造基础，提升盈利能力和资产回报率，用扎实业绩赢得市场长期信任。

三、聚焦优化布局，提升协同发展能力

一是走深走实区域发展战略。坚持传统能源升级与新能源拓展协同推进、区域规划与投资发展同步开展，持续深耕国内重点区域。在粤港澳大湾区，坚持守好做优深圳大本营，推动妈湾煤电二期升级改造前期工作，坚定不移推进抽蓄项目，积极推进光伏、垃圾填埋场治理等项目。在广东其他区域，全力支持龙川新城建设，为革命老区焕发绿色新彩；积极参与汕头

濠江零碳园区建设；聚焦广东海风重点项目，力争年底实现红海湾风电并网；持续深化与湛江合作，推进协同项目发展。在三北区域，深耕新能源项目，拓宽“绿电+”产业链；积极布局大风电项目，并通过风光协同提升电价竞争力；重点推动绿电直连，提升绿电就地消纳能力。在西南区域，进一步扩大装机规模，加快推动册亨40万千瓦风电项目进度。二是更加坚定实施公司“海外战略”。深化海外产业协同发展能力，持续深耕非洲、东南亚等重点区域，逐步构建多元协同、梯次推进的海外业务发展体系。增强公司海外发展话语权，全力推进海外标准化数字体系建设。积极发挥公司作为国资国企出海“链主”企业影响力，协同各类协会会员单位互补出海，推动技术标准与协同模式实现国际化输出。坚持科技赋能、资质强能，持续提升海外发展能级。因地制宜定制“AI+能源”协同解决方案。强化与国际认证机构的常态化沟通，推动公司总部国际标准HSE认证等核心资质落地，同步拓展能源运营、绿色低碳等领域的国际权威资质认证。三是构建产业发展协同生态圈。塑造央地合作发展新优势，持续深化与国央企的战略合作，协同布局绿色低碳产业、战略新兴产业及海外市场等，通过资源共享与优势互补，推动合作项目落地见效。强化国企民企协同发展，主动开放产业场景、资源平台，通过提供场景，实现场景促协同、协同出项目、项目变多赢的良好正循环。同时，充分借力民企的创新活力与市场敏锐度，推动技术转化与产业升级，构建“链长+专精特新”的融通发展格局。

四、聚焦转型升级，提升培育新质能力

一是积极参与科技创新“0到1”突破。通过管理规则化、规则标准化、标准信息化的路径，实现原始创新能力全链条优化提升。加强与高校机构合作，强化前沿信息互通。紧盯前沿科技趋势，前瞻布局绿色氢氨醇、新型储能、海洋能源等领域，通过自主研发、产学研协同、平台合作等模式，开展核心技术攻关，为产业转型升级筑牢核心技术支撑。坚持创新容错导向，营造鼓励探索、宽容试错的创新文化，健全保障科研人员潜心钻研、潜心突破的制度机制。二是重点关注科技成果“1到10”“10到N”转化。聚焦成果转化与产业化攻坚，提高场景变产品转化率，并充分发挥资本对成果转化的支撑作用，最终将科技创新能力高效转化为现实生产力，推动创新链、产业链、资金链深度融合、形成闭环，以科技成果全面赋能公司产业发展。三是主动布局战略新兴产业、前瞻布局未来产业。重点聚焦新能源与生态环保领域。新能源方面，持续深耕大湾区、三北、藏东南等新能源资源富集区，积极寻求风光大基地项目机会；推进重点海风项目，并围绕新规划的国管、省管海域提前布局。生态环保产业方面，加速推动人工智能及机器人技术应用，深度赋能产业升级。抢占未来产业，培育长期增长新动能，聚焦新型储能、氢能、生物质能等重点产业，加快项目规划布局。

2026年，公司将继续着眼长远、把握当下，以笃行不怠的勤勉、敢闯敢试的锐气、守正创新的智慧，凝聚全员之力，在深圳能源高质量发展的新征程上跑出加速度、闯出新天地，

努力在中国式现代化建设的宏伟蓝图中,书写更加精彩的能源篇章。

深圳能源集团股份有限公司 董事会

二〇二六年四月十七日