

金鸿控股集团股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

2020 年，面对新冠疫情全球肆虐，国内外政治经济形势，尤其是能源行业的复杂变化，金鸿集团在公司董事会的正确领导下，坚持“稳定、发展、开拓”主基调，以“聚焦主业、谋求发展、盘活存量、止损增效、开拓市场、做大增量”为发展思路，确定了金鸿集团“保上市、保生存、防债务”的三大工作目标，全力抓好各项管理工作，努力提升工作效率，强化落实公司法人治理结构，抓紧抓好预算管理。现就董事会 2020 年主要工作报告如下：

一、经营情况

本年度，公司实现营业收入为230,359.90万元，比去年减少38.21%；归属于上市公司股东的净利润为1,651.89万元，同比增长101.26%；公司资产规模为406,323.70万元，同比下降56.00%；公司净资产为127,383.74万元，同比增长7.31%。

（一）加快交易回款和债务处置，保证公司稳定经营。2020年，集团将“尽快完成后续交易款项结算”确定为今年债务处置工作的核心要务。为维护上市公司利益和股东权益，集团与对方保持多层次密切沟通，针对华南和华东区域不同情况，通过积极组建综合工作组，开展现场会议，派驻外部中介机构介入，发送相关函件等方式，梳理工作流程，整理和完善相关资料，积极对接督促加快工作进度。目前，金鸿集团与昆仑方面达成共识并签署股权转让协议补充协议，集团公司重大资产出售后续工作已基本完成。

资产处置和交易款及时回流，为妥善处理债务违约提供了重要支持。公司合理制定全局工作方案，保持与债权人沟通，尽量避免引起诉讼事项，最终完成了“15金鸿债”及“16中票”最新债务清偿方案制定，与绝大部分债权人共计签署了清偿协议或和解协议，协议涉及金额占“两债”本金总额的98.95%，实现了“债务不暴雷”的目标。同时通过打折、展期、降息等方式也为上市公司创造利润，化解了风险并减少了大量财务费用。截止2020年底，两债本金余额约为5.3亿元。

另外随着市场信用逐步趋向恢复，公司也积极利用各项政策手段与多家金融机构商谈融资业务，稳定丰富并拓展原有常规融资渠道，也取得了一定效果，有

效降低了财务费用。

（二）围绕主业深度挖潜，积极探寻发展途径。固本培元、做精主业，积极在现有市场区域基础上实现新拓展是目前公司市场开发重要原则。各公司在原有燃气市场经营中强调项目到人、责任下沉，完善全过程服务，在疫情影响下也取得了较好效果。在非气业务方面，如衡阳天然气公司通过推出二次挂表、成立5G+中心、构建智慧燃气生态圈理念等措施，全面启动物联网表更换业务，积极促进线上线下双融合，有力推动了企业降本增效。设计公司积极与湖南区域内中石油昆仑公司控股参股企业等签订了燃气设计合同，拓展了相关工程造价设计业务。神州界牌公司稳定矿业、复兴瓷业、保护资源、统筹推进，克服困难，增强矿山开采计划性，改善营商环境，也较好地完成公司销售业务。

（三）加强资源配置和管理改革，增强公司发展后劲

根据上市公司整体要求和保壳需要，集团开展了华北公司资产剥离工作，因涉及关联交易事项，公司根据交易进展，积极与各位董事就出售事项所涉及的相关问题保持充分沟通，并按时召开董事会及股东大会审议通过相关出售议案，按时披露，保障交易程序合法性。华北公司资产剥离，有助于提升公司主营业务盈利能力，并有助于优化公司资产结构。

同时在管理上，公司明确改革进程要符合债务处理和资产处理相对顺利的前提，符合监管部门对上市公司的规范要求，依法依规进行。并逐步实行管理上收、业务下放管理模式，财务实行垂直管理，完善财务收支两条线、资金统一调配和管理的财务体制，此外，强化审计纪检监察作用和企业预算管理落实力度，优化企业组织架构，精简职能部门设置，提升效率，严格控制人力配置。

（四）安全管理常抓不懈，再创安全运营“零事故”。全面落实安全责任，夯实安全基础。各大区及所属单位逐级签订了《安全目标责任书》，累计完成责任书签订1888份；全年组织完成各类内部安全培训511次，共计5419人次；组织参加外部培训64次，共计405人次，参加地方政府安全管理资格证取证培训154人128次，特种作业人员取证培训453人次，确保持证上岗率100%；积极开展设备春、秋检组织工作，累计维护保养设备2572台/套，完成设备维修745台/套，大修理334台/套，设备颜色粉刷716台/套，设备挂牌702台/套，请专业机构定期检测各类设备3485台/套等；落实安全检查工作，完成居民用户检查769656户，完成

非居民用户检查34313次。另外在动火作业、应急演练、水工保护、气损管理等方面公司也开展了大量工作。

（五）强化物资工程管理，保障项目建设进度和质量。在物资管理上，公司明确目标，优化资源配置，减少物资、资金占压，同时及时做好物资储备和调拨，保证维抢物资充足以及施工队伍到位，有效保障了特殊时期的管道安全运行；同时积极开展区域内工程物资、闲置设备调拨，减少不必要采购；为配合市场项目开展和维护，公司制定和落实合理采购计划，组织专门力量进行系统性调差和分析，与供应商洽谈，解决物资采购资金紧张，物资欠款多的问题。同时为保证资产处置顺利进行，集团重点成立工作组，完成多个项目结转核定事项，充分维护了保障了集团资产权益。

二、公司董事会日常履职情况

（一）董事会会议召开情况

2020年度，公司董事会严格按照相关法律法规和《公司章程》等有关规定，召集、召开董事会会议，对公司各类重大事项进行审议和决策。全年共召开7次董事会会议，具体情况如下：

会议日期	届次	召开方式	议案内容
2020年4月29日	第九届董事会2020年第一次会议	现场与通讯	《2019年度董事会工作报告》、《2019年度总经理工作报告》、《2019年年度报告正文及摘要》、《2019年度独立董事述职报告》、《公司2019年内部控制自我评价报告》、《公司2019年度利润分配方案的议案》、《关于公司续聘会计师事务所的议案》、《关于2020年度日常关联交易的议案》、《关于公司2020年度申请银行综合授信及担保授权的议案》、《关于2019年度募集资金存放及实际使用情况的专项报告》、《关于公司2019年度计提资产减值准备的议案》、《董事会带持续经营重大不确定性段落的无保留意见审计报告涉及事项的专项说明》、《2020年一季度报告全文及摘要》、《关于召开2019年年度股东大会的议案》
2020年7月3日	第九届董事会2020年第二次会议	现场与通讯	《关于增补董事的议案》、《关于聘任公司财务总监的议案》、《关于召开2020年第一次临时股东大会的议案》
2020年8月4日	第九届董事会2020年第三次会议	现场与通讯	《关于调整“15金鸿债”债务清偿方案的议案》、《关于调整“16中油金鸿MTN001”债务清偿方案的议案》、《关于变更“15金鸿债”和“16中油金鸿MTN001”质押担保标的的议案》、《关于全资子公司为“15金

			鸿债”和“16 中油金鸿 MTN001”提供担保的议案》、《关于召开 2020 年第二次临时股东大会的议案》
2020 年 8 月 28 日	第九届董事会 2020 年第四次会议	现场与通讯	《〈2020 年半年度报告全文及摘要〉的议案》
2020 年 10 月 13 日	第九届董事会 2020 年第五次会议	现场与通讯	《关于出售子公司股权暨关联交易的议案》、《关于召开 2020 年第四次临时股东大会的议案》
2020 年 10 月 30 日	第九届董事会 2020 年第六次会议	现场与通讯	《2020 年三季度报告全文及摘要的议案》
2020 年 11 月 12 日	第九届董事会 2020 年第七次会议	现场与通讯	《关于增补董事的议案》、《关于聘任公司总经理的议案》、《关于召开 2020 年第五次临时股东大会的议案》

报告期内，公司董事会切实履行《公司法》、《证券法》等法律法规及《深圳证券交易所股票上市规则》、《深圳证券交易所主板上市公司规范运作指引》等规范性文件和《公司章程》赋予的职责，认真督导经营，规范运作，为公司规范运作打下了良好基础。公司独立董事认真履行职责，对董事会讨论事项发表了客观、公正的独立意见，注重维护中小股东利益，为公司法人治理和经营管理提供专业支持，为董事会科学决策提供有力保障。公司管理层勤勉尽责、辛勤工作，狠抓公司内部管理，努力提升管理水平，扎实、有效推进各项工作。

（二） 股东大会召开及决议执行情况

2020年度，公司董事会严格按照相关法律法规和《公司章程》、《公司股东大会议事规则》、《公司董事会议事规则》等有关规定，召集、召开了六次股东大会。具体情况如下：

会议日期	届次	召开方式	议案内容
2020 年 5 月 21 日	2019 年年度股东大会	现场加网络投票	《〈2019 年度董事会工作报告〉》、《〈2019 年年度报告正文及摘要〉》、《〈公司 2019 年度利润分配及资本公积转增股本方案的议案〉》、《〈关于公司续聘会计师事务所的议案〉》、《〈关于 2019 年度募集资金存放及实际使用情况的专项报告〉》、《关于公司 2020 年度申请银行综合授信及担保授权的议案》、《〈2019 年度监事会工作报告〉》
2020 年 7 月 21 日	2020 年第一次临时股东大会	现场加网络投票	《关于增补董事的议案》

2020 年 8 月 20 日	2020 年第二次临时股东大会	现场加网络投票	《关于调整“15 金鸿债”债务清偿方案的议案》、《关于调整“16 中油金鸿 MTN001”债务清偿方案的议案》、《关于全资子公司为“15 金鸿债”和“16 中油金鸿 MTN001”提供担保的议案》
2020 年 10 月 14 日	2020 年第三次临时股东大会	现场加网络投票	《关于增补第九届监事会监事的议案》
2020 年 10 月 29 日	2020 年第四次临时股东大会	现场加网络投票	《关于出售子公司股权暨关联交易的议案》
2020 年 12 月 1 日	2020 年第五次临时股东大会	现场加网络投票	《关于增补董事的议案》

三、依法依规，及时披露信息

董事会认真组织协调做好各种资料的准备、整理等工作，按照深交所的要求及时披露信息。2020年公司共披露了83个临时公告、4个定期报告。信息披露客观地反映公司发生的相关事宜，保证了披露的信息准确性、可靠性和有用性，真实、准确、完整、及时、公平、公正、公开地报送及披露信息，确保没有虚假、误导性陈述或重大遗漏；同时保障了股东、投资者、社会公众的知情权及合法权益。

四、加强外部沟通交流，保持良好环境

公司高度重视投资者关系管理及相关信息沟通机制建设工作，为维护良好的企业外部发展环境，树立公司良好的资本市场形象，董事会在正确处理与投资者、中介机构、相关政府部门及监管机构关系等方面，主要做了大量基础工作。

一年来，在严格履行披露义务的前提下，公司董事会按照相关规则要求，多渠道、多层次地与投资者进行沟通，保证披露信息于第一时间在公司信息披露指定报纸和指定网站公布。充分利用电话、电脑通讯、互联网络及新媒体搭建“投资者交流平台”，指派专人管理。一年来，回答多名投资者电话咨询、相关互动平台答疑共计 200 余次；通过与各类投资者积极互动，听取声音，耐心解答问题，一方面增进了投资者对公司现状及未来发展的了解和认同，另一方面也有助于听

取收集投资者合理意见和建议，并及时传递给管理层，构建投资者与公司沟通的互动桥梁，从而有助于对外树立良好的企业形象。

五、2021年公司工作重点安排：

2021年，金鸿控股集团继续坚持公司董事会的正确领导，秉承“以问题为导向，以保生存促发展为目标，以增量为解困途径”的原则，建立高效、透明、公正、完备的治理体系，明确职责，敢于担当，创新工作方法和思路，加强协调配合，切实解决公司债务处理、生产经营和综合管理中存在的困难和问题，全力以赴推进集团可持续发展。

一、2021年度工作目标

1. 生产经营目标：保证燃气及非燃气主业在经营收入、费用支出、经营性净利润等方面均实现达标。

2. 安全生产目标：强化安全生产活动指导与服务，完善科学有效管理制度，提升安全生产管理工作监督、检查与跟踪力度，夯实基础管理，确保全年无安全责任事故。

3. 风险控制目标：妥善处理资产处置后续工作和两债和解工作，严格落实财务核算管理、预算管理，完善诉讼纠纷管理工作、结案报告机制和案件跟踪机制，有效控制集团风险。

二、2021年重点工作

1. 统筹规划，全局把控，实现债务风险平稳化解。加快推进资产处置善后事务的处理进度，强化资金管理规划，提高资金使用效率；做好债务和证券管理体系的建设工作，维护好与债权人之间关系，继续推进“两债”清偿工作的落实，妥善做好债务类涉诉案件的应对。继续积极恢复提升公司信用，创新拓展融资渠道，采用有效方式调整贷款结构，努力降低财务成本，强化存量资产的利用率，降低企业流动性风险，保证企业基本生产经营的资金需求，为集团可持续发展创造条件。

2. 坚持发展燃气主业，积极探索行业新亮点。利用多年累积资源优势，开挖企业潜力、盘活资产、开拓业务，在燃气行业精耕细作，巩固优势，实现增量，提升企业盈利能力。强化与政府职能部门联系，紧跟政府发展规划，充分发掘潜在“三同时”用户，着力发展地暖等高端用户，推进“煤改气”工业用户开发；

密切关注国家和政府能源发展规划，积极应对国家管网公司成立后确立的新油气市场体系。深入研究危机化解后集团业务新发展定位，寻找优质合作项目的，充分发挥资本和产业的协同效应，拓展市场，形成新的利润增长点。在科技含量高、产业附加值高的新能源产业寻找方向，结合现有经营区域的政策和产业优势，构建能源综合利用体系、能源输送网络，形成能源综合利用产业链。

3. 全面强化预算管理，确保目标责任落实。深入贯彻年度全面预算编制的要求，以预算为抓手，明确各级公司主要任务、实际工作量和完成进度，充分发挥好集团公司监督和指导职能，把年度任务目标落实下沉到经营企业，责权利落实到岗位、团队，全面加强生产经营管理、成本控制和绩效考核。以预算为基础依据，严格按照年初制定任务目标执行，任务指标与公司领导、负责人薪酬、奖励挂钩，并签订目标责任状。有效整合集团业务流、信息流，明晰企业战略规划目标，合理控制日常活动，分散经营风险，优化资源配置，实现集团管理效益化和利益最大化。

4. 聚焦安全生产管理，保障企业平稳运行。全面保障集团安全生产平稳运行，落实安全生产责任，夯实安全责任基础，抓好隐患排查和治理，确保全年无重大事故发生。严格督导各公司落实《事故管理办法》，对各类瞒报、漏报、迟报等情况严肃追究主体责任。落实各区域公司气源保障工作，加强对长输管线、城市管网及所属设备巡检力度，加强设备设施生命周期管理，科学推进安全管理工作，完善设备管理指标考核管理；强化安全培训，提高安全技能，细化应急管理体系，严格施工作业安全管理，有效防范各类安全事故，为实现经营目标打好基础。

5. 提升企业治理能力，关注风险管理控制。进一步完善上市公司管理模式，落实上市公司市值管理体系。要严守管理制度，健全完善制度，完善以制度为基础的企业管理体系。要牢固树立法制、制度、规则和信用意识，依法依规办事。完善诉讼纠纷管理全流程跟踪机制，引导各级公司制定落实具体风控方案，完善各级公司股权架构、治理机构设置及章程制定，全面落实合同全流程管理。强化对重点部门、重要事项、关键业绩、效益指标完成情况的审计监察力度，维护风清气正的企业经营环境。

6. 加强人才队伍建设，深化人才培养机制。优化人才结构，深化企业人才培养，创建适合集团新业务发展模式的企业综合管理方案以适应新形势发展的需

求；建立人才挖掘和人才培养的长效机制，通过业务发掘人才、通过改革培养人才、通过机制使用人才，逐步建立企业的核心人才优势；针对企业发展需要，精准制定和开展相关培训计划；加大青年人才培养力度，继续落实挂职锻炼、轮岗交流培养制度，切实把德才兼备、勇于担当、成绩突出的人才提拔上来；建立科学、有效的考核和奖罚机制，制度到事，责任到人，及时调整不胜任、不称职人员，优化员工队伍结构，构建完善的人力资源管理体系。

金鸿控股集团股份有限公司

董事会

2021年4月29日