
中节能铁汉生态环境股份有限公司

2021年度董事会工作报告

2021年度，公司董事会严格依照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所创业板股票上市规则》等有关法律法规和《公司章程》、《董事会议事规则》等制度的规定，本着对全体股东负责的态度，紧紧围绕公司战略发展规划，认真履行义务，行使职权，勤勉尽职地开展董事会各项工作。维护公司利益，进一步完善和规范公司运作。现将公司2021年度董事会主要工作报告汇报如下：

《2021年度董事会工作报告》在《2021年度报告》第三节“管理层讨论与分析”与第四节“公司治理”章节。

主要内容如下：

一、2021年度总体经营情况

报告期内，受宏观经济形势、金融环境变化及新冠疫情等重叠影响，出现营业收入同比下降；同时，受地方政府换届影响，公司工程项目的结算、回款与预期相比有差异。公司全年实现营业收入266,269.76万元，同比下降36.78%。实现归属于母公司的净利润为-35,397.07万元。报告期内，公司实现经营活动产生的现金流量净额-33,947.90万元。

截止2021年12月31日，公司资产总额3,092,289.94万元，比上年末3,020,029.58万元增长2.39%；2021年末归属于母公司所有者权益（净资产）总额为730,099.46万元。

业绩不及预期的原因主要为：长达两年多的经营困境，中节能集团年初完成并购后在管理方面做了大量的融合工作，公司在报告期内仍处于修复状态，直接影响了公司经营；公司项目大多属于投资类，客户主

要是各级政府及政府有关部门，2021年是地方政府换届年，人员变动多，有情况了解和熟悉过程，加大了公司应收账款回收难度，延长了回款时间，加剧了资金周转压力，公司2021年第四季度新增市场订单激增，因时间短难以转化为当年产值，影响了公司业绩和经济效益。

面对严峻的经营形势，公司领导提出了在发展中解决历史遗留问题，在磨合中逐步完善经营体系，坚定决心、“拼”字当先、“干”字当头，迎难而上、知难而进，围绕市场拓展、项目结算、开源节流、资金清欠开展重点攻坚，经营班子集中精力，针对各项重点工作、重大项目，公司上下齐心协力，攻坚克难，深入一线解决经营难题。

报告期内，中国节能成为控股股东后，公司积极探索混合所有制企业体制机制、运营管理模式，通过管理融合、制度融合、文化融合，释放了广大员工干事创业的潜能，激发了内生动力，凝聚了发展共识；通过整合机构、管理补位，实现了匀速减亏、逐步增效，内部管理更加规范有序，树立起了良好的诚信企业形象，公司品牌影响力和行业声誉日益提升，公司面貌发生了积极变化。

二、2021 年董事会主要工作情况

1、报告期内召开董事会会议情况

公司已制定《董事会议事规则》、《独立董事工作制度》等制度确保董事会规范、高效运作和审慎、科学决策。公司董事会由九名成员组成，其中独立董事三名，人员符合有关法律、法规、章程等的要求，具有履行职务所必需的知识、技能和素质。董事会会议严格按照董事会议事规则召开，本报告期内共召开董事会会议13次。

2、报告期内召开股东大会情况

2021年公司董事会严格遵守《公司法》、《证券法》等相关法律法规，按照证券监管部门的要求，在《公司章程》、《股东大会议事规则》框架下，召集、召开股东大会，确保相关程序及决议合法有效，股东依法行使权利。经董事会召集组织的股东大会共召开6次，对董事会所审议事项中需经股东大会审议授权的事项进行了投票表决。

3、独立董事出席董事会及发表独立意见情况

(1) 独立董事出席董事会情况

2021年度公司共召开 13 次董事会，独立董事全部出席；对董事会会议审议的所有议案，均投了赞成票。

(2) 独立董事发表独立意见情况

公司独立董事根据《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》等相关法律法规的要求和《公司章程》、《独立董事工作细则》等制度的规定关注公司运作的规范性，独立履行职责，对公司的制度完善和日常经营决策等方面提出了专业性意见，为完善公司监督机制，维护公司和全体股东的合法权益发挥了应有的作用。

4、信息披露工作情况

2021年度，公司严格按照《深圳证券交易所创业板股票上市规则》及《公司信息披露管理制度》的有关规定，认真履行信息披露义务，全力提升信息披露质量，全年按时完成了定期报告及临时公告的编制和披露工作，保证信息披露的真实、准确、完整。2021年度，共计完成4份定期报告及179份临时公告的对外发布工作。

5、投资者关系工作情况

2021年度，公司进一步加强与投资者的沟通协调，充分尊重和维护各利益相关者的合法权益，共同推进公司持续、健康发展。通过接听热

线电话、深交所互动易平台问答、投资者集体接待日活动等多种方式做好与投资者之间的沟通联络，以提高投资者对公司的关注度。通过良性的互动不仅将公司信息公平、及时传递给投资者，有利于其进行投资决策，同时也将投资者对公司意见和建议及时反馈给公司经营层。与投资者建立长期良好的管理和互动机制，提升公司整体形象。

三、2022年度董事会工作规划

（一）行业格局和趋势

近年来随着国民生态环保意识逐步增强、国家对环境保护重视程度的不断提高，地方政府融资环境和短期资金压力有所缓解，政府付费和投资的生态项目有所恢复。同时，生态环保企业的融资环境也有所宽松，绿色基金、银行信贷等资金支持助力企业恢复扩大经营。

1、生态环保。国家将“生态文明建设实现新进步”作为“十四五”期间的主要目标之一，生态文明建设处于重要地位，近期目标“十四五”期间要实现生态环境新的进步、远期目标2035年实现生态环境根本好转。公司作为深圳本地生态环保行业龙头企业，将充分发挥自身品牌、技术等优势，在控股股东央企中国节能的领导下，与战略股东深圳国资——深投控加强业务协同效应，抓住发展机遇，发挥自身优势与特色，立足广东，以多种形式全方位参与粤港澳大湾区的生态文明建设，实现公司高质量发展。

2、生态修复。以长江流域治理为核心的流域生态环境治理将是“十四五”生态环境环保治理工作的重点之一。公司控股股东中国节能作为国家层面明确的长江经济带污染治理主体平台，是国务院国资委唯一一家主业为节能减排、环境保护的中央企业，未来将为公司提供丰富的长

江经济带渠道市场资源，为公司带来广阔的市场空间和强大的品牌影响力，实现公司的长期稳定发展。

3、生态景观。公司作为深圳本地生态环保行业龙头企业，将与重要战略股东深投控展开紧密合作，全面对接深投控深港河套地区开发、深圳湾超级总部基地、深圳香蜜湖片区开发等重点项目，充分发挥公司设计、研发和技术等方面优势，在生态景观、生态修复、水环境流域系统治理、黑臭水体治理等领域为粤港澳大湾区的生态文明建设、将深圳建设成为中国特色社会主义先行示范区贡献积极力量。

4、乡村振兴领域。国家实施乡村振兴战略，统筹“山水林田湖草”系统治理，包括农村改厕和污水、黑臭水体治理，因地制宜建设污水处理设施。公司在乡村振兴方面具有丰富的经验，近几年公司在多个省市均有实施的乡村振兴项目。未来将按照中国节能“十四五”战略规划和部署，聚焦集团公司对生态修复、水环境综合治理、生态环保等领域的战略布局，围绕国家战略任务，充分发挥公司在设计、研发和技术等领域的优势，积极拓展农村环境综合治理、美丽乡村建设、乡村振兴示范项目等市场业务，促进公司业务持续健康高质量发展。

详细内容参见“第三节 公司业务概要”中的“（一）报告期内公司所处行业情况”相关内容。

（二）公司发展战略

“十四五”期间，在中国节能集团的带领与支持下，中节能铁汉将以崭新的风貌进入稳健增长的发展新通道，深入贯彻和执行长江大保护、黄河流域生态保护与高质量发展、京津冀环境综合治理、碳达峰碳中和目标等国家重大生态环保战略规划，充分发挥公司的技术优势、品牌优势、行业经验，进一步聚焦主业，不断提升公司在生态环保与生态

修复主业领域的核心竞争力，成为集团在粤港澳大湾区的核心平台企业、生态环保领域标杆上市公司、水环境综合治理领域领军企业。

产业布局：围绕依法治企、改革融合、转型升级、精细管理、风险防控发展战略，打造“一主两辅”产业布局。“一主”即聚焦生态环保与生态修复主业，提升生态环保与生态修复业务占比；“两辅”即生态景观、生态科技，未来将逐步收缩生态景观业务占比，培育生态科技业务。生态环保与生态修复领域，重点推进水环境综合治理（流域治理、黑臭水体治理等）、土壤修复、城乡环境综合治理业务。生态景观领域，重点推进市政景观、立体绿化、商业及地产景观。生态科技领域，全面落实国家和集团碳达峰碳中和部署要求，围绕碳达峰碳中和目标实现，深度挖掘社会绿色转型发展新需求，进行生态科技领域新技术、新业务、新模式探索，力争成为中国区域生态建设与碳达峰碳中和目标实施的综合运营商与开拓者。

市场战略：聚焦核心市场，调整业务布局，集中力量聚焦粤港澳大湾区、长三角、京津冀经济发达区域。结合国家重大战略，积极开拓长江大保护、黄河流域生态保护和高质量发展战略区域以及国家政策重点扶持区域项目；并在各区域进行重点省市布局，主动放弃财政实力较差地区业务。

（三）经营计划

2022年是中节能铁汉共克难关、开拓业务、力争扭亏为盈的关键年，在集团公司的坚强领导与支持下，在公司临时党委和经营班子的带领下，积极贯彻“坚持发展是第一要务”指导思想，提出“四个贯彻始终”，即把稳字当头、稳中求进的要求贯穿始终；把发展中解决历史遗留问题的要求贯穿始终；把解决思想、改革创新的要求贯穿始终；把尊重规律、

底线思维的要求贯穿始终。为完成2022年各项任务，明确了“方向正确、措施得力、管理到位、齐心协力”的总体经营方针，重点在“八个用力、八个提高”上下功夫，持续加大市场拓展、生产推进、资金筹措、清欠回款等各项工作力度，落实机构改革配套措施，强化内部管理，提质增效，确保2022年度经营目标的实现，以优异成绩迎接党的二十大胜利召开。

1、市场拓展持续用力，大力提高增量规模

2022年是公司的“市场拓展年”，公司将举全司之力，全力以赴，保障完成全年市场指标。聚焦粤港澳大湾区、长江经济带及黄河生态大保护等重点市场区域，进一步优化落实市场激励政策，充分借助市场营销激励势能，狠抓重点商机的落地进度，加快形成产值效益。积极融入中国节能市场协同开发体系，充分依托、合理运用两大股东的社会资源、项目资源，积极拓展重大项目。及时了解国家环保政策和国家双碳战略下的市场机遇，找准业主需求点，做好市场队伍建设及培训。加强市场战略和策略分析，成立方案中心，提升全方案项目服务能力，以“方案先行、咨询引领”的优势获取项目；具有重大战略意义的公司重大项目将以“总部+能力部门+经济实体”组成项目小组的方式推进，由公司总部对项目的资源配置、项目进度、人员支持等提供全方位的协同。

2、项目建设持续用力，大力提高产值规模

加快存量项目的生产推进，科学合理制订资金计划和工期计划，确保存量项目实现年度营业收入目标。做好重点项目的生产推进策划，针对具有一定规模的重大项目，由公司领导亲临项目一线，指导制订详细的生产、成本、资金计划，明确关键工期节点及责任领导，并由公司成立项目专班进行跟踪协调，确保形成有效产值。做好新落地及拟中标项

目的生产策划，加强利润策划及生产计划，保障新增项目的转化率及毛利水平。全面梳理现有的存量项目，掌握项目减值增值情况，努力使存量资产不消耗不减值。

3、项目回款持续用力，大幅提高清欠效果

以公司清欠办公室为牵头单位，充分发挥协调指挥作用，全力推动清欠回款及“两金”压控工作，对经济实体已无力解决的重点难点清欠项目，由公司集中管理，成立专门的攻坚团队，利用一切可以利用的资源打一场攻坚战。加快在建项目的完工结算进度，加强已完工待结算项目、已结算待回款项目的工作力度，以项目为单位制定工作方案，明确责任目标、责任人及时间节点，奖惩并重追收各类工程欠款。重点跟进年内到期转运营的PPP项目，一项一策做好方案，整合公司资源推动政府可用性付费的支付，及时收回2022年及之前已逾期的政府可用性付费。利用国家“专项债”政策红利，同步采取资产置换、法律诉讼等措施加大账款催收力度，多管齐下想方设法推进清欠资金回笼。

4、资金筹措持续用力，努力提高融资能力

持续加强对金融机构的沟通力度，争取集团与金融机构总部做好充分沟通的同时，主动与金融机构在项目当地的分支机构做好对接与跟进。提高资金保障能力，坚持“让额度提高一点、成本降低一点、期限延长一点”的金融工作开展思路，把置换存量高息融资和新增融资、银行借贷等放到同等重要的位置，积极拓展金融合作机构及融资路径，进一步节约资金成本，保障公司经营所需资金。加强与深投控的对接，紧盯跟进小额快速定增事项的工作进度。提前做好金融安全、经营性风险防范预案，按旬做好公司刚兑支出和生产资金需求测算，主动与集团公司和各金融机构做好沟通和对接，提升应急处置能力。

5、项目管理持续用力，切实提高成本管控

加强项目的全过程管理，积极有效地推进“五位一体”项目清理和信息化建设工作，确保项目的质量安全总体可控。严格集中采购管控，做好采购供应商信息库、集中采购、信息化等管理工组，提高集采占比，加强采购全过程跟踪，严控项目成本，确保现有项目毛利水平。建立和完善项目经理责任制和竞争机制，大力培养提高项目经理素质，做好项目经理目标管理，从源头上确保项目利益最大化。高度重视PPP项目管理和运营工作，逐一进行项目梳理，每个项目要建立独立的工作台账，提出具体可行的工作方案，落实责任人、时间节点和工作计划，抽调熟悉项目业务和情况的人员组成专责工作小组，深入各PPP项目一线集中攻坚、集中突破解决推进难题，形成更加有效的工作机制。

6、改革创新持续用力，不断提高企业活力

按照央企国企、集团公司管理体系的要求，探索混合所有制管理模式，对公司管理职能重新进行定位，实行定岗、定编、定责，提高职能管理效率。根据公司实际整合现有资源，将承载公司主要经营任务的9个区域和10个子公司整合成四大经济支柱企业、两个子公司、一个综合设计研发机构，进一步做实经济实体、强化能力构建、明确管理关系、压实经营责任、增强发展后劲。围绕集团“科技创新年”主题，完善公司科技管理体制，充分利用公司在流域治理、土壤污染治理、黑臭水体治理等多个领域突出的技术优势，更好发挥长江大保护污染治理主体平台作用。围绕“双碳”目标要求，加强对建筑行业节能减排技术、零碳技术的研发，深入研究“山水林田湖草一体化修复”模式，探索应用新技术、新产品和新材料的生态修复专项解决方案。牵头组建创新联合体承担国家重大科技项目，进一步推动科技成果的转化落地。

7、内部管理持续用力，明显提高降本增效

建立健全各项规章制度，完善内部控制与风险管理体系，加强企业合规管理，严防各类经营风险。大刀阔斧推行薪酬制度改革，调整中高层人员薪酬结构，提高绩效浮动占比，合理上调基层薪酬，稳定业务骨干，加强业绩考核，大力引进、选拔具备创效能力的经营人才。强化全面预算管理，继续推进资产优化处置，加快清理低效、无效投资。持续推进降本增效，科学合理制定非生产性成本压降方案，合理控制管理、销售、财务费用规模，增强全员降本增效意识。

8、党建引领持续用力，着力提高组织建设

坚定不移地把党的建设融入生产经营各领域，有效发挥临时党委“把方向、管大局、促落实”的领导作用。充分发挥基层党支部战斗堡垒和党员先锋模范作用，把改革发展党建的责任和真抓实干的要求层层落实到每一个党员干部身上。持续推进党风廉政建设和反腐败工作，加大作风建设力度，营造风清气正的工作氛围。全面提高公司凝聚力、向心力、战斗力，提升员工成就感、荣誉感、幸福感。

2022年，董事会将持续提高公司治理水平，不断加强内部控制力度，统筹公司战略布局，大力推进业务开展，努力为公司及股东创造最大利益。

中节能铁汉生态环境股份有限公司董事会

2022年4月25日