

2023 年度董事会工作报告

2023 年，公司董事会严格按照《公司法》《证券法》等法律、法规、规范性文件及《公司章程》的相关规定，严格履行股东大会赋予的职责，勤勉尽责地开展董事会各项工作，深化完善公司治理结构，加强规范运作管理，切实维护公司和全体股东的合法权益，推动公司健康稳定发展。现将董事会 2023 年度主要工作情况报告如下：

一、2023 年度董事会工作情况

（一）董事会运作情况

2023 年，公司顺利完成新一届董事会换届工作。董事会通过严谨的选拔与评估程序，选举具备不同背景和丰富专业知识的人才加入，增强了董事会的多样性和决策能力，为公司带来新的视角和价值。在董事会换届工作中，公司特别重视战略和管理的延续性，在换届前进行了周密的规划和准备，通过安排新任董事在加入前参与公司战略规划讨论及新旧董事会成员之间的交流，确保新任董事能够对公司的长期目标和战略方向有深入的了解，并快速融入公司文化和管理体系。

公司第三届董事会具体情况如下：

姓名	公司职务	专业领域
李茂顺	董事长	企业经营管理
刘文波	总裁/首席执行官	企业经营管理
熊淑英	董事/审计内控中心总经理	财务会计专家
王 荣	外部董事	战略投资专家
刘 星	外部董事	财务会计专家
张 璐	独立董事	证券法律专家
梁舒楠	独立董事	信息化领域专家
蒋 弘	独立董事	财务审计专家

董事会换届后，根据公司运营情况对董事会专门委员会设置做了较大调整，并相应完成了各专门委员会的换届选举工作，其中战略与投资委员会有 5 名成员，审计与风控委员会、提名与薪酬委员会各有 3 名成员并由独立董事担任主任委员。各专门委员会构成具体如下：

专门委员会	委员
战略与投资委员会	李茂顺（主任委员）、刘文波、刘星、王荣、梁舒楠

审计与风控委员会	蒋弘(主任委员)、张璐、熊淑英
提名与薪酬委员会	张璐(主任委员)、蒋弘、刘文波

报告期内，公司董事会秉持维护公司和全体股东利益的原则，勤勉尽责开展各项工作，切实履行股东大会赋予的职责，合法经营、科学决策、规范管理，积极推进重大经营事项及战略部署实施。2023 年度，公司董事会召开了 7 次董事会，审议通过 58 项议案；董事会召集、召开了 4 次股东大会，并严格按照股东大会和《公司章程》所赋予的职权，认真落实、执行并组织实施股东大会审议通过的各项决议。

（二）公司治理建设情况

报告期内，董事会组织展开内部制度修订工作，持续优化公司治理结构，建立健全内部管理和控制制度，完善顶层设计。一是根据国家对上市公司监管法规、规范性文件进行了修订和完善，结合公司的自身实际情况，对《公司章程》《独立董事工作制度》等相关制度进行系统性的梳理与修订，以完善公司治理，确保公司依法合规运行；二是对三会运行规则进行修订，进一步明确三会的职责权限和运行方式，并通过董事会换届选举的契机，对董事会专门委员会设置做了较大调整，具体明确其工作规划，有利于进一步发挥其作用；三是基于公司上市三年来实际运行情况及未来发展，对公司各类交易审核的权限做了较大的调整，扩大董事会审批权限，缩小个人决定权限，以提高公司决策的科学性，降低内控风险。

上述公司治理优化措施，将最新证券监管要求与公司实际情况相结合，提高了制度的实用性和有效性，有利于公司治理根基的巩固。截至报告期末，公司整体运作规范，信息披露规范，公司治理实际情况基本符合中国证监会发布的有关上市公司治理规范性文件的要求。

（三）投资者权益保护情况

公司积极响应监管部门分红政策要求，注重投资者回报。自 2019 年上市以来，连续实施现金分红方案，并保持较高分红比例，与全体股东共享公司高质量发展红利。历年分红情况具体如下：

年度	分红方案(含税)	现金分红金额	现金分红比例
2023 年(拟)	每 10 股派 2.85 元	6,416 万元	40.07%
2022 年	每 10 股派 3.0 元	6,838 万元	36.83%
2021 年	每 10 股派 5.0 元	8,134 万元	48.98%

2020年	每10股派5.5元	5,911万元	45.05%
2019年	每10股派6.2元	4,442万元	42.52%

说明：2023年分红方案尚需股东大会审议通过，实施前公司总股本发生变化的，将按照分配比例不变的原则调整分配总额。

报告期内，公司董事长李茂顺先生还提议公司使用自有资金通回购股份用于未来的员工激励，部分董事、高管披露增持计划，上述回购方案和增持计划的实施表明了公司管理层和员工对公司的未来发展有共同的承诺和信心，有助于增强公众投资者对公司的信心，以此推动公司股票价值的合理回归，切实保护全体股东的合法权益。公司日常通过现场接待、举办业绩说明会、参与辖区网上投资者集中接待、互动易、投资者电话/邮箱等多种方式加强与投资者的沟通，促进公司与投资者之间的良性互动。同时，董事会严格按照中国证监会、深圳证券交易所关于信息披露的各项规定和要求，确保所披露信息内容的真实、准确、完整和及时，通过提高信息披露质量，确保投资者能够在公平、透明的基础上投资决策。公司连续3年获得深交所信息披露A类评级，荣获证券时报评选的“投资者关系天马奖”等，规范治理成效得到监管部门和社会各界的认可。

（四）推动践行 ESG 情况

公司始终坚守“做一家好企业”的初心，立足公建物业，以让城市更美好为使命，以成为领先的城市公共空间与建筑设施管理服务商为愿景，秉持社会、企业、员工和谐进步的核心价值观，以客户为本、以员工为本、以可持续发展为本。自2021年度首次披露社会责任（ESG）报告以来，公司致力于持续完善ESG治理体系、贯彻绿色发展理念、履行社会责任，在ESG方面的优秀实践和特色做法得到多方肯定，2023年公司ESG中诚信绿金评级为“A”级，万得评级为BBB，并入选“工信千家优秀企业社会责任报告”。

二、2024年度董事会工作展望

2024年，国内宏观经济及外部环境依然复杂多变，行业市场竞争日益激烈，公司需要保持战略定力、坚定发展信心，根据环境变化及时进行复盘与调整，着力解决组织管理和发展中遇到的问题，严格防范、降低快速发展过程中潜在的风险，推动实现从追求规模到高品质发展的转型升级。

（一）保持战略定力，坚定发展信心

新大正作为一家没有地产背景的民营物企，始终坚持市场化的发展道路，在市场的夹缝中茁壮成长，在二十余年爬坡上坎的发展历程中展现了强大的生命力和发展韧性。上市4年以来，面对外部不利因素的影响、宏观环境及物业行业发生的前所未有的剧变，公司坚定前行，积累了一个较好的基础：

第一，公司在过去的四年内完成了全国化战略布局，营业收入从2019年上市时的10.55亿元做到了2023年的31.27亿元，也证明了公司具有实现增长和不断前行的能力。第二，公司目前已经完成了重点中心城市公司团队的搭建，多个重点城市的业务规模已经超过一个亿，具备了独立自主发展的能力，在重庆以外区域发展中形成了坚实的基础。第三，随着公司业务快速发展，管理干部团队人数急剧增长，吸引汇聚了行业内外大量的中高端人才，抱持干事创业的共同理想，是推动公司继续前行的强大内生动力。

上述取得的成长和进步，证明了公司整体战略方向是正确的。展望未来，面对外部环境的挑战和公司快速发展中遇到的难题，我们应当继续保持清晰的战略方向和坚定的发展信念，继续稳步推进公司的发展战略，不断适应和克服外部环境中的不确定性因素，确保公司的持续成长。2024年是公司“五五”战略承上启下的关键之年，公司将推进“五五”战略的复盘与调整，进一步明晰战略目标和方向，促进公司“五五”战略的深化执行。

（二）回归经营本质，推动高质量发展

物业管理行业在过去几年经历一段显著的快速发展期，总管理面积和收入规模持续增长，但随着市场环境的变化和行业发展的深入，行业开始从追求规模发展转向寻求高质量发展的新阶段。期间，公司通过有效的战略规划和市场拓展，取得了较好的成绩，经营规模快速增长、客户资源和行业影响力极大提升，为未来的持续发展奠定了坚实的基础。然而，在当前的发展阶段，公司也面临着新的挑战 and 机遇。一是需要调整经营理念，报告期内财政预算缩紧、市场增量放缓、客户对服务质量要求提升以及行业竞争的加剧，都要求公司对前期追求规模快速增长的经营理念进行适当的调整，公司要回归到经营的本质，努力为顾客创造价值并实现盈利，追求有效的规模，实现有竞争力的合理成本和有人性关怀的利润，并保持稳定安全的现金流。二是要强化合规稳健经营，公司近年来业务快速拓展，

内生式增长与外延式发展同步进行，公司子公司、参股公司增多，业态产品愈发丰富，员工规模相应增长，现有管理制度及管理体系面临诸多新挑战。公司管理层已充分意识到在快速发展的过程中可能存在一定的管理风险，将进一步对现有管理架构进行完善与优化，加强对子公司、参股公司管理团队合规运营理念的宣导，定期开展系统性的管理培训，严格执行内控与预算管理，有效识别研判、防范化解重大风险，确保公司健康运行、有序发展。

（三）全面推进组织数字化转型，重构组织运行机能

公司在快速成长过程当中，部分旧的制度已经不太适应和满足现有的组织快速发展的需要。基于公司当前需求及未来前瞻的考虑，需要匹配相应的组织能力。通过数字化转型，来重新设计集团管控的逻辑，以数字化方式将其固化，形成新的组织运行机制，进而提高组织的管理能力。公司计划通过三年的时间，从产品开始，去推动公司组织的整体数字化转型，来解决组织的管理和发展问题，通过“三个重构”打造“三项能力”：

1、重构产品研发与运营管理体系，打造为客户持续创造价值的专业能力

随着行业的发展进步，公司专业能力的进化速度需要赶上客户需求的变化。需要从产品的研发、设计角度出发，让公司的服务能随着客户需求的变化而持续迭代，同时要形成优质交付的运营保障体系，确保项目提供给客户的服务质量满足并超越客户的期望。

2、重构项目经营模型，打造不受环境影响的经营能力

面对不确定的外部经营环境影响，公司自身经营能力的提升显得更为迫切。公司将通过构建项目经营数字化模型，找到影响经营绩效的关键因素并对项目提供应对办法。无论市场环境怎样变化，都能够保持适当的发展和盈利，形成不受环境影响的经营能力。

3、重构集团化管控的理念与体系，打造以信息流为主线的集团共享、赋能和管控的能力

公司目前管理以职能划分、权力分配、资源配置为主，为匹配规模的扩张，组织的裂变、数字化转型的需要，打造以信息流为主线的集团共享赋能和管控的能力，重构集团化管控的理念与体系。2024年公司将通过与飞书的合作，逐步打

通现有的所有信息化系统,构建统一的数字化平台,实现组织的整体数字化转型。在“五五”规划期间,初步建成营销、运营、人力、财务、内控等职能条线的共享平台;搭建集团、业务单元和项目三级管理模型,逐级向下赋能体系;形成总部通过信息流穿透到业务单元、项目的管控模式,以匹配新大正独特的合伙人制度,形成阳光、有序、高效的运行机制。

新大正物业集团股份有限公司

董事会

2024年4月11日