

# 青岛冠中生态股份有限公司

## 2023 年度董事会工作报告

2023 年度，青岛冠中生态股份有限公司（以下简称“公司”）董事会根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》等法律法规和《公司章程》的有关规定，本着对股东负责的精神，勤勉尽责地开展董事会各项工作，积极推进公司各项业务发展，现对 2023 年的工作进行了总结，形成了《2023 年度董事会工作报告》，具体如下：

### 一、2023 年公司经营情况回顾

2023 年，国际政治和经济局势进一步错综复杂：俄乌战火持续升级，巴以爆发新一轮冲突；美欧货币政策在加剧紧缩之后又迟迟难弃，新兴经济体和发展中国家资本外流明显，全球经济增速放缓。全球经济一体化的大背景下，国内经济虽然在缓慢恢复，但社会预期偏弱，居民有效需求不足。尤其是生态环保行业普遍面临着市场下行、行业竞争加剧的压力，业内企业整体营业收入增长有限，经营成本上升，应收账款维持高位、账期持续延长，经营利润呈现下降趋势。对此，公司员工和管理层上下一心，坚守“为地球播种未来，让大地重披绿衣”的初心使命，紧紧围绕年初既定经营计划，以新方式、新思路开拓了土地综合整治新市场，促成了土壤环境监测、育苗销售、生态修

复治理工程设计方案编制业务等订单持续落地，实现了在手订单的历史突破。同时，公司报告期内在计划管理、专业能力建设和成本意识提升上谋求新突破，持续加强了评价体系建设、研发创新质效提升及数据管理的信息系统建设，致力构建完善的供应商和物流管理系统，公司的整体发展质量得到进一步提升。2023年，公司全年实现营业收入37,702.40万元，较同期下降16.84%；实现归属于母公司股东的净利润3,417.21万元，较同期下降39.23%；全年新签及中标待签合同11.19亿元，创历史新高。全年公司整体经营情况如下：

#### **（一）项目开发和实施立足优势地区，稳步推进全国市场，践行“一带一路”国家战略**

报告期内，公司继续立足地缘优势，重点深耕青岛及山东市场，持续布局全国市场。2023年是青岛市推进城市更新和城市建设三年攻坚行动承上启下的关键一年，公司作为青岛市本地唯一A股上市生态修复企业，深度参与了青岛市城市环境建设，年内实施了青岛市市北区浮山防火通道(绿道)改造提升项目、市北区山头公园整治项目、八大关及周边区域绿化品质提升项目、平度市大泽山区域矿山地质环境及工矿废弃地生态治理工程等多个影响范围深远、惠及民生的大型项目，进一步在业主单位和广大市民心中树立了口碑，铸就了品牌。省外市场方面，报告期内公司持续重点跟进风险可控、有资金来源保障的项目，公司与当地政府和优势企业建立合作机制，联合体中标了总造价4.41亿元的浮梁县废弃矿山绿色生态修复治理项目设计采购

施工总承包项目等。此外，公司以新方式、新思路开拓了土地综合整治新市场，报告期内联合体中标了金额 2.6 亿元的“崇左市江州区引进社会资本人建设土地综合整治项目”和投资总额 8 亿元的“山东省淄博市博山区博山镇全域土地综合整治试点项目（F+EPC）工程总承包（一期）”。报告期内，公司中标项目合计金额 11.19 亿元（联合体中标的以公司分工比例计），其中已签订合同金额 4.23 亿元（联合体中标的以公司分工比例计）。

公司在稳步推进国内市场的同时，也积极寻求海外市场的业务拓展。早在 2018 年公司就积极响应共建“一带一路”的倡议，尝试实施“走出去”战略，报告期内，公司先后接待乌兹别克斯坦国家道路建设委员会副主席和纳曼干州州长、乌兹别克斯坦驻华特命全权大使等代表团的来访，并分别与纳曼干州政府及该州观赏苗木供应商马萨夫大石油公司签订了合作备忘录。此后，公司管理和技术团队多次赴乌兹别克斯坦、吉尔吉斯斯坦、哈萨克斯坦等国考察洽谈，积极寻找关于境外苗圃地建设、苗木出口贸易、疫木处置、生态环境建设项目等合作机会，上述国家相关政府和企业代表也多次到访公司。在此基础上，报告期内公司“工矿废弃地植被恢复与生态修复技术”成功入选由中华环保联合会发布的《“一带一路”生态环境治理技术及产品推荐目录》。此外，公司成功中标青岛市园林和林业局“电动碎木机采购项目”，生产提供“木材无害化处置生产系统”，该系统依托公司的有机物静态发酵技术、移动式园林废弃物粉碎车间技术以及疫

木原位封存、就近消杀与基质化育苗技术等，最终出口到吉尔吉斯斯坦，用于当地园林疫木原位高效、无害化和资源化的大批量处理。截至报告期末，该系统已完成组装，正在做最终运行调试，办理运输出口等手续。后续，公司将进一步践行“一带一路”倡议，谋求在中亚国家落地其他项目。

## **（二）持续加强自主创新力度，推动科技成果有效转化，巩固核心竞争力**

报告期内，公司为充分发挥研发人员创新能力，进一步加强了以课题组为单位的研发管理模式，一是给予充分的管理权限和激励机制，促成课题组间形成“揭榜挂帅”和“赛马”机制；二是加大了实验室对课题研发工作的支持力度；三是以实用性和经济性为导向，鼓励拓展研发深度和广度等。公司注重培育员工的综合素质提升和专业精进，依托山东省博士后创新实践基地等人才平台，通过和大学科研院所联合培养，积极引进博士和博士后等高水平科技人才；依托山东省企业技术中心、山东省服务业创新中心、青岛市重点实验室、青岛市工程研究中心等科研平台，进一步提升科技创新能力，积极争取承担国家和省市科技项目。另外，公司利用全气候、全场景的项目承接和管理能力的优势，以项目促进科技成果应用和转化，同时以自主创新的技术促进项目实施，实现项目与研发创新的良性互动。

报告期内，公司持续深耕主业，加大知识产权布局力度，新申请

专利 51 项，新增授权专利 20 项，累计授权专利数量达到 64 项。报告期内，公司还获批省级工程建设工程工法 1 项，主编团体标准 1 部、参编团体标准 2 部、登记软件著作权 15 项等。报告期内，公司重点进行了零碳建筑技术体系及关键技术、生态受损区域的生态修复效果评价标准体系、城市公园绿地体检与生态价值评估技术、移动式园林废弃物粉碎车间的研发、有机物静态发酵技术研究、滨海盐碱地改良与生态修复技术研究等课题和技术研究。公司还获批了 1 项山东省企业技术创新项目和 3 项山东省住房城乡建设科技计划项目，取得了山东省建设科技创新成果竞赛一等奖、山东林学会林业成果二等奖，平度子公司获批青岛市技术创新中心等。

### **（三）进一步完善供应商管理系统，提升采购效率和采购质量，降低采购和分包成本**

报告期内，公司持续强化供应商管理，进一步把供应商纳入公司的市场生态圈：一是结合信息化工具快速构建供应商管理系统，具体包括合格供应商库的动态管理(黑白名单机制)、三级分类管理、询价和报价管理、采购/分包价格库管理、订单式采购和合同签订管理、资金计划和结算管理等等；二是进一步明确采购职能与分工，即充实采购部人员，回收项目和平度子公司的部分采购权限，扩大集采范围和品类；三是加强需求部门、采购部、设计部、供应商管理部和法务部对供应商的联动管理，建立风险前端化解及争议快速协调处理机制；四是对入库供应商建立常态、多维度评价机制，对常年合作的

优质供应商在合同签订、款项支付等方面予以优待；五是整个采购过程实施闭环管理，从采购计划、询价实施、定标管理、合同提报、材料收发、结算提交和审核，包括后期的资料归档等各采购业务节点实施闭环，促进采购效率和质量进一步提升。

#### **（四）深化财务管理变革，优化资产负债结构和资金使用结构，推进重点项目和长账龄应收清欠**

公司持续推行精细化运营，推进业务流程变革，以提高盈利能力为目标，提升财务管理水平。报告期内，公司积极推进向不特定对象发行可转换公司债券。经中国证券监督管理委员会出具的《关于同意青岛冠中生态股份有限公司向不特定对象发行可转换公司债券注册的批复》（证监许可〔2023〕1384号）同意注册，公司于2023年7月21日向不特定对象发行可转债400万张，每张面值100元，募集资金总额为人民币40,000万元，扣除发行费用后实际募集资金净额为人民币39,149.91万元。本次可转债发行募集资金用于工程项目建设以及补充流动资金，极大地优化了公司的资产负债结构，缓解了公司资金使用压力，为公司长期发展战略提供有力支持。此外公司结合供应商管理系统，不断强化资金成本、账期概念，重点推行承兑汇票使用，同时开发银行机构贴现、云信和航信平台贴现等多种贴现通道，解决承兑汇票使用的后顾之忧，保障了财务体系稳定和现金流安全，强化了业务和财务的一体化运营。报告期内，公司对账龄较长、回收难度较大和重点项目的应收账款采取了相关部门定人、持续轮换跟进

的策略，同时依据风险等级灵活采取有力措施进行专项督查督办，必要时实施诉讼清欠，提升欠款清收能力和清欠效率。

### **（五）理顺人才选拔与培养机制，落实“真叶计划”和“顶端优势计划”**

公司项目管理、成本核算、市场开发和科研创新等岗位，需要有丰富的实践经验，因此人才培养需要一定的周期和实践积累。随着公司业务的快速发展，对于专业人员的需求也与日俱增。报告期内，公司进一步理顺人才选拔与培养机制，落实“真叶计划”和“顶端优势计划”，为员工成长发展创造更多条件：一是组织开展了企业技能自主评价与贯通工作以及职称自主评审工作，为员工技能、职称申请升级提供了平台支持；二是深化和完善了员工职级体系，为员工设定了四大职业发展路径，打通了内部晋升通道；三是通过技能大比武等多种形式开展基础岗位技能培训，增加了成本预算和工程管理等专业岗位的培训深度和频次等，从而提高了员工的业务水平和自身素质；四是将全员考评、业务部门和项目季度考核等纳入绩效管理，进一步优化了薪酬福利机制，在提升员工的工作积极性和效率的同时，又提高了个人的获得感和荣誉感。

### **（六）经营管理强化计划和评价，重能力建设，树成本意识，促质效提升**

报告期内，公司继续强化计划管理工作，在之前强调项目的“计划制定”和“执行落实”的基础上实现新突破，一是将计划管理覆盖到公司所有层面，要求公司全员具有工作计划意识，注重计划落地，在公司形成了“制定计划就必须完成”的工作氛围；二是加强了“评价体系”的建设与完善，着重推行事后评价机制，尤其是围绕周计划的周报评价展开具体工作。公司加强了员工的专业能力建设，使每位员工在提升岗位业务水平的同时，能体现责任担当，能用数据用能力说话。公司要求每位员工包括项目和管理人员都要有成本意识，在具体工作中要时刻考虑成本投入与效益产出的关系。报告期内公司还加强了研发创新质效提升，推动研发人员坚持和发扬公司的主业特色，牢固树立产品意识，做出真正有价值的原创成果；加强了数据管理的信息系统建设，让信息管理工具进一步发挥促进作用，为公司发展提供良性数据支撑。

## 二、董事会的日常工作情况

### （一）董事会召开情况

2023年，公司共召开8次董事会会议，历次董事会会议召开情况如下：

2023年1月19日，公司召开第四届董事会第五次会议，审议通过了《关于使用闲置募集资金及自有资金进行现金管理的议案》。



2023年4月26日，公司召开第四届董事会第六次会议，审议通过了《关于〈2022年度董事会工作报告〉的议案》、《关于〈2022年度总经理工作报告〉的议案》、《关于〈2022年年度报告〉及其摘要的议案》等14项议案。

2023年7月18日，公司召开第四届董事会第七次会议，审议通过了《关于进一步明确公司向不特定对象发行可转换公司债券具体方案的议案》、《关于公司向不特定对象发行可转换公司债券上市的议案》等3项议案。

2023年8月11日，公司召开第四届董事会第八次会议，审议通过了《关于使用募集资金置换预先投入募投项目和已支付发行费用自筹资金的议案》和《关于使用暂时闲置募集资金进行现金管理的议案》。

2023年8月24日，公司召开第四届董事会第九次会议，审议通过了《关于〈2023年半年度报告〉及其摘要的议案》和《关于〈2023年半年度募集资金存放与使用情况专项报告〉的议案》。

2023年9月5日，公司召开第四届董事会第十次会议，审议通过了《关于使用商业汇票等方式支付募投项目所需资金并以募集资金等额置换的议案》。

2023年10月25日，公司召开第四届董事会第十一次会议，审

议通过了《关于〈2023 年第三季度报告〉的议案》和《关于聘任公司财务总监的议案》。

2023 年 12 月 28 日，公司召开第四届董事会第十二次会议，审议通过了《关于部分募集资金投资项目重新论证并延期的议案》、《关于使用暂时闲置募集资金及自有资金进行现金管理的议案》、《关于修订〈公司章程〉并办理工商备案登记的议案》等 15 项议案。

## （二）董事会对股东大会决议执行情况

2023 年，公司共召开了 1 次年度股东大会，股东大会召开情况如下：

2023 年 5 月 19 日，公司召开 2022 年年度股东大会，审议通过了《关于〈2022 年度董事会工作报告〉的议案》、《关于〈2022 年度监事会工作报告〉的议案》、《关于〈2022 年年度报告〉及其摘要的议案》等 9 项议案。

2023 年，公司股东大会的召集、召开程序、出席股东大会的人员资格及股东大会的表决程序均符合《公司法》、《证券法》和公司现行章程的规定，会议所通过的决议均合法有效。董事会按照股东大会决议要求，依法规范运作，认真履行董事会的各项职责，积极推动公司法人治理结构的有效运转，发挥了董事会在公司治理和战略管理中

的关键作用，保证了公司各项工作的顺利进行。

### （三）董事会下设的专业委员会日常工作情况

公司董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会四个专门委员会。本年度，公司各专业委员会各行其责，履行了董事会赋予的各项职权，为提高董事会的科学决策，做出了重要贡献。

2023年，董事会审计委员会共召开会议五次，主要审议了定期报告、续聘公司2023年度审计机构、明确公司向不特定对象发行可转换公司债券具体方案、募集资金存放与使用情况专项报告、募集资金置换和现金管理、聘任财务总监等事项并提交董事会审议。董事会战略委员会共召开会议四次，主要对公司2022年度董事会工作报告、利润分配预案、明确公司向不特定对象发行可转换公司债券具体方案、募集资金存放与使用情况专项报告、募集资金置换和现金管理、募投项目延期等相关事项进行了审议并提交董事会审议。董事会薪酬与考核委员会共召开会议一次，对2023年度董事和高级管理人员薪酬方案进行了审议并提交董事会审议。董事会提名委员会共召开会议一次，主要对公司聘任公司财务总监事项进行了审议并提交董事会审议。

### （四）独立董事工作情况

2023年，公司独立董事严格按照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所创业板股票上市规则》、《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第2号—创业板上市公司规范运作》、《公司章程》及《独立董事工作制度》等法律法规及规章制度的相关规定，忠实勤勉地履行独立董事职责，主动关注公司经营管理信息、财务状况、内部控制、重大事项等，对提交董事会审议的各项议案，均能深入讨论，对相关事项发表了独立意见，也在公司的制度完善和日常经营决策等方面提出了专业性建议。

2023年，所有独立董事在任职期间均亲自参加公司召开的董事会会议，严格审议各项议案并做出独立、客观、公正的判断，不受公司和公司股东的影响，并按照有关规定对公司的利润分配、关联交易等重大事项发表独立意见，较好地发挥了独立董事的作用，切实维护了公司和股东尤其是中小股东利益。

### 三、2024年公司经营计划

2024年公司要以高质量发展贯穿全年经营主线，以新思路、新模式拓展国内外市场，以数治化思维深化经营和项目管理，以质效提升导向研发创新，全年经营计划如下：

**（一）数治化思维深化经营和项目管理，促公司高质量、可持续发展能力的提升**

近十年来，公司一直高度重视日常管理的信息化建设，从 2013 年起通过 OA 系统管理信息平台进行业务流程整合，到 2019 年引入 ERP 企业信息管理系统实施“大数据+物联网”的信息管理模式，启动了数字化战略第一个五年计划，并设立了信息运营部，组建起数字化转型团队专门推进，公司日益高度化的信息建设大幅提升了管理效率。

2024 年，公司将以“数治化”思维开启第二个数字化战略五年计划，具体到经营和项目管理：1、进一步围绕全员日报和信息化运营形成的基础数据，由业务线后端和支持部门进行分析、评价与考核；2、数字化系统重点围绕降本控费、客户价值和基础模块等核心领域展开，覆盖供应商和客户管理、工程管理、招采管理、财务管理、物流管理、成本结算、质检、安全、人事、行政等各业务节点和流程，力促成本预结算、财务核算、资金管理、项目实施、人力资源、办公信息等环节管理效率和内部控制水平的提升，达到降本增效的目的；3、增加数字化、智能化硬件设施在专业设备、日常办公、勘察测绘、工程质检、规划设计等方面的投入，重点推进零碳建筑技术体系及关键技术研究中数字化场景的应用等。

## **（二）新思路、新模式拓展国内外市场，做精生态修复主业的同时延伸“大生态”产业链**

2024 年，公司的整体市场开拓策略仍是稳中求进，重点跟进政策属性强的大项目。在市场区域布局上侧重西南、西北和华南地区，增

加在这些区域的驻地市场营销人员，通过介入前端方案规划设计来挖掘老客户新需求，通过已实施项目的示范作用吸引新客户多需求。在营销策略上，一方面多渠道加强企业形象的宣传推广，进一步提升“冠中生态”品牌知名度，另一方面融合线上和线下营销手段，与地方政府和央企、国企以及勘察设计单位、生态环境科研院所、行业协会组织等建立广泛的合作机制。在业务拓展方向上，公司将继续做精生态修复主业，选择毛利率高、回款有保障的项目，尤其是能体现出公司团粒喷播技术特色的植被恢复业务，要进一步细化应用场景、全力承接；对大型的综合性生态治理项目、土地综合整治项目以及园林绿化项目，在做足可行性论证和风险评估的基础上可以探索新商业模式承接。2024年，公司还将在前期多年的市场考察、项目对接的基础上尝试拓展海外市场，尤其“一带一路”沿线中亚国家。公司将利用自身技术储备，在落实资金安排、控制投资规模的前提下，拓展海外育苗基地建设和生态修复建设项目等。

近两年，公司的土壤环境监测、土壤污染治理与修复业务、工厂化乡土树种育苗业务和生态修复治理工程设计方案编制业务等陆续实现小批量订单。2024年，公司将进一步优化业务团队，丰富相关技术储备，争取上述新业务能成规模化发展，延伸“大生态”产业链，为公司贡献新的利润增长点，增强公司的市场竞争力和抗风险能力。

**（三）质效提升导向研发创新，力争国家级研发项目和示范、科研平台的落地或设立**

公司自 2021 年组建研发中心，下设成果管理部、产品开发部、课题组和实验室，搭建了高效的研发组织架构，创新了课题组为单位的研发管理模式，建立了多形式的研发激励机制，近几年在技术储备、创新研究、课题和奖项申报、扶持资金申请、研发平台搭建、专利和工法及标准取得等方面硕果累累。但公司的整体研发工作在质量和效率上还有很大的提升空间，2024 年公司的研发创新要坚持和发扬主业特色，牢固树立“产品意识”，质效提升为导向，做出真正有价值的原创成果。

公司全年研发创新工作重点：一是有机物静态发酵技术和移动式园林废弃物粉碎车间技术等疫木处置领域的应用进一步标准化、产品化，确保向吉尔吉斯斯坦移交的“木材无害化处置生产系统”顺利运行使用；二是围绕零碳建筑技术体系及关键技术和工厂化乡土树种育苗技术进一步做集成和示范研究，一方面细分研究要结合场景侧重可落地、可应用，另一方面多出论文、专利等成果；三是在污水处理、土壤微生物菌种资源开发、基质发酵等方面形成一批对市场现有技术有提升改进、创新应用的研究成果。2024 年，公司的研发工作要力争国家级研发项目和示范、科研平台的落地或设立，进一步扩大公司在行业的技术领先优势和行业影响力。

青岛冠中生态股份有限公司

董事会

2024 年 4 月 26 日