

2023 年董事会工作报告

2023 年度，中山公用事业集团股份有限公司（以下简称“公司”或“中山公用”）公司董事会严格按照《公司法》《证券法》《深圳证券交易所股票上市规则》《公司章程》《公司董事会议事规则》等有关法律法规、规范性文件以及公司制度的规定，忠实勤勉、积极履职，认真学习执行新法规新政策的要求，有效发挥董事会“定战略、作决策、防风险”功能作用，赋能企业实现高质量跨越式发展，维护公司和股东权益。现将 2023 年度董事会主要工作报告如下：

一、经营概述

报告期内，公司保持战略定力、加强统筹谋划、狠抓提质增效、加大投资拓展、深化改革创新，持续推动 2021-2026 年战略发展规划落地，厚植高质量发展的战略优势、机制优势、人才优势和市场化竞争优势，奋力开创高质量发展新格局。公司全年实现营业收入 51.99 亿元，同比增长 43.65%；自营业净利润约 3.35 亿元，同比增长 30.99%；资产总额 290.07 亿元，同比增长 13.76%；资产负债率 42.58%，总体经营稳健。荣登“中国 ESG 上市公司大湾区先锋 50”和“大湾区国企 ESG 发展指数榜单”，入选“广东企业 500 强”榜单，多次获得上市公司董事会“金圆桌奖”价值创造奖，规范治理成效不断显现。

1. 聚焦战略、做大规模、壮大高质量发展新动能。

水务、固废处理、新能源为主，工程建设为辅的“3+1”业务布局初步构建，资产规模与资产质量全面提升，高质量发展优势集聚增多。一是主业规模持续做大。水务板块本土市场占有率持续扩大。主导推动全市“供水一盘棋”，成功整合中山市 10 家供水企业，日供水能力达 225 万吨，约占全市供水规模的 80%，基本实现全市供水规划、建设、经营、调度和管理五个统一。公司污水处理总设计规模 136 万吨/日，

其中本地污水处理设计规模 78 万吨/日；2023 年承接污水厂扩建规模 13 万吨/日，占 2023 年全市扩建规模的 26%。**固废环卫业务**稳步扩张，在中山、株洲两地项目总处理规模达 3870 吨/日，整体经营态势稳定、回报良好。跟进中山市中心城区环卫一体化项目，智慧环卫系统开发应用日臻成熟稳定，加快向“城市大管家”转型的步伐。公司水务、固废、工程板块已初步形成“资源-资本-技术-建设-运营”的价值链条。**二是投资拓展持续发力。**项目源储备丰富，全年累计跟踪投资项目超 100 个；提高全国垃圾焚烧项目投资研究覆盖率，深化研究创新投资策略，计划以参控股结合的方式提升垃圾焚烧细分赛道行业影响力；与广发信德合作设立 4 亿元 Pre-REITs 新能源投资基金，促进产业资源与金融资本的良性互动；设立广州中心链接广发证券资源，对标提速投资团队、机制、能力建设。新能源业务加速拓展，光伏项目并网 70MW，在建 193MW，在稳固发展基本盘的同时，积极布局储能、氢能等试点业务；**三是资质能力持续提升。**在拥有市政公用工程、建筑“双一级”施工总承包资质的基础上，取得电力和水利水电工程施工总承包二级资质，工程资质体系更加完善、市场竞争力进一步提升。

2. 深化改革、创新机制、激发高质量发展新活力。

深化组织、人力、数字化改革创新，组织能力建设和组织效能有效提升，高质量发展动能持续增强。**一是推进组织变革。**匹配战略与业务落地节奏，集团总部定位为战略财务管控型总部，组建水务、工程建设事业部，并对标华润集团、粤海集团等先进企业，从组织、人才、资源、机制四大方面，对集团及重要子公司开展深度盘点，试点重建以业务和市场为导向的“集团-平台公司（事业部）-项目公司”三级组织架构，建立精干高效的组织体系。**二是深化人才改革。**深化组织人才变革三年行动方案 2.0，强化“能者上、优者奖、庸者下、劣者汰”，中层干部实现 100%竞聘上岗和“一人一表”契约化管理，轮岗培养锻炼占比达 37%；落实以业绩贡献为导向的全员绩效管理，全面推行业绩考核强制分布、末位调整机制，绩效工资上不封顶、下不保底，绩效考核结果与干部任免强制关联；完成 1410 名关键岗位人员第一轮人才盘点，按照卓越（10%）、优秀（20%）、良好（30%）、合格（30%）、待改进（10%）五个等级强制分布，精准识别奋斗、担当、实干、创造价值的人才，树立鲜明的选人用人和

考核激励导向。三是**推动产融互动及产学研用结合**。公司充分发挥上市平台优势，通过项目贷、组银团、固贷、流贷、超短融、公司债等开展多渠道融资，降低财务成本，提升资金使用效率，2023年度，集团取得融资53.34亿元，偿还到期债务44.68亿元，经董事会审批的新增银行授信额度19.75亿元，稳抓窗口期，新增公司债发行额度30亿元，其中成功发行中山市国企首单10亿元科创公司债，票面利率2.95%，创当年全国非金融企业发行人同评级、同期限信用债券最低利率。坚持产学研用深度融合，聚焦人才培养、成果转化，已搭建1个国家级创新平台、2个高规格创新平台，5家高新技术企业与4家专精特新企业引进和培养一批创新型人才，累计获得发明专利14项，实用新型专利82项，软件著作权88项，以科技创新赋能业务高质量发展。四是**加快“数字公用”建设**。以“提效率、降成本、控风险”为主线，推动181数字公用，年内组织实施数字公用“221”工程（即：“数字人资”“数字财务”“数字工程”“数字水务”和“公用汇”），推动“集团型企业”多元化经营模式构建，实现集团内部管理透明化，促进精细化管理提升。

3. 完善治理、合规运作，夯实高质量发展基础。

不断强化公司治理，探索建立并不断完善组织健全、履职规范、定位准确、保障有力的现代公司治理架构和机制，提升公司治理的规范性、有效性以及各治理主体的履职能力，推动公司治理实现“质”的提升，夯实高质量发展的基础。一是**完善治理体系**。修订《公司章程》《独立董事工作制度》等配套文件，进一步完善上市公司治理及合规管理体系，发挥专门委员会、独董专业作用，保障上市公司股东权益。二是**强化合规管理**。公司董监高积极参加证监局举办的资本运作、监管规则等12场专题培训，并依托“公用学堂”举办4场公司治理相关培训，宣贯提升规范运作意识。严格履行信息披露义务，确保各项公告内容真实、准确、完整。三是**开展市值管理**。举办业绩说明会、投资者集体接待日等活动，加强与投资者、机构互动交流，增进资本市场对公司的价值认同。积极推动完成股份回购，为实施股权激励创造条件。

二、核心竞争力分析

1. 前瞻的战略引领

公司紧扣国家政策导向和产业发展态势，抢抓粤港澳大湾区发展机遇，对标国内

一流标杆企业，秉持“生态环境优化与资源效率提升，推动城市与生态协同发展”的使命，前瞻性制定以环境与资源为“双核”，资本与科技为“双轮”的发展战略，致力成为“国内领先的环境与资源解决方案提供商”。公司保持战略定力，聚焦主责主业，锚定“311”战略目标，立足中山、面向全国，持续巩固拓展业务规模，在功能性任务与市场性业务、产业培育和产业并购上形成战略协同，平台管控、资源整合、资本运作、创新驱动能力优势更加突出，不断增强核心功能、提升核心竞争力，坚定推进高质量发展。

2. 强劲的业务发展

公司具备完备的业务链条和稳健的业务布局，资产规模和实力持续增强，抗风险能力持续提升。已构建水务、固废处理、新能源为主，工程建设为辅的“3+1”业务布局，各板块强链、补链协同发展，形成了完整的生态环境服务产业链。公司供水、排水业务是区域龙头，运营管理模式已复制输出全国多个省市；固废环卫业务已跨省拓展，加快向智能化城市大管家转型；光伏新能源业务加速布局，加快形成“三阶成长曲线”；工程建设业务依托市政、建筑“双一级”资质等优势，拓展至大湾区及其他多个省市。

3. 优质的产融平台

公司拥有优质的产融平台优势，依托自有产业形成稳定、持续的收入，拥有充沛的现金流，通过发行公司债、超短融、绿色中票等多渠道融资，以较低成本保障企业发展资金需求。公司抢抓国家绿色低碳产业新赛道，积极与国家政策性银行合作，获得较高金额的授信；公司以投促引、以投促产、以投促创，与广发信德合作设立新能源产业基金、Pre-REITs 基金等多个基金，持续提高产业投资能力。通过与金融机构、国内高校、科研院所等保持良好合作，打造了产学研深度融合体系和科技创新体系，引进和培养了一大批创新型人才，为企业在推进战略投资并购、机制改革、人才发展、产业融合、数字化转型和科技创新方面提供内生动力，加快形成新质生产力。

4. 卓越的运营管理

公司注重提升运营能力，在效率提升、节能减排、降本增效等方面实现突破。管理能力方面，以精细化、标准化管理降低综合成本，以四新技术的推广应用提升产出

效率；环保水务方面，积极推动管理革新，充分发挥运营大数据的平台优势，持续缩小产销差率，降低吨水药耗、电耗；固废业务方面，已形成一体化固废产业链，通过抓牢项目关键生产环节和要素，持续提升焚烧项目吨入厂垃圾上网电量，发电产能得到较大提升。着力打造污水处理厂水质采样与调度优化、垃圾焚烧炉长周期运行等降本增效示范项目。

5. 优秀的企业文化

公司坚持党建引领文化兴企、文化强企，大力提倡“奋斗、担当、实干”的企业精神，倡导“共识、共担、共创、共享”的企业价值观，开设“公用学堂”涵养企业文化，凝聚发展共识，促进企业持续、快速、健康发展。公司坚持任人唯贤，创新人才激励约束机制，树立以业绩论英雄的鲜明选人用人导向，与创造价值者共享企业发展成果，提升价值创造能力。公司践行社会责任，高位统筹一体推进治水攻坚，坚决扛起治水政治责任，塑造“天下为公、厚生利用”的企业社会责任形象，实现战略价值、社会价值和经济价值高度统一。

三、董事会日常工作情况

公司董事会由9名董事组成，其中独立董事4名。董事会的人数及人员构成符合法律、法规和《公司章程》的要求。公司按照《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第1号——主板上市公司规范运作》的要求，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。各专门委员会根据政策要求与制度规范，认真履职，充分发挥各专业委员会的职能作用，为董事会科学高效决策提供有力保障。

（一）董事会会议召开情况

2023年度，公司董事会共召开了11次董事会，所有会议召集和召开程序、出席会议人员资格及表决程序等事宜，均符合《公司法》《证券法》等法律法规和《公司章程》《董事会议事规则》的有关规定，作出的会议决议都合法有效。会议具体情况如下：

序号	召开日期	会议届次	会议主要议案
----	------	------	--------

1	2023年02月16日	第十届董事会2023年第1次临时会议	关于设立中山公用广发信德基础设施投资基金暨关联交易的议案
2	2023年03月03日	第十届董事会2023年第2次临时会议	<ol style="list-style-type: none"> 1. 关于向国开行广东省分行申请城区排水厂网一体化特许经营项目贷款的议案 2. 关于新增《董事会向经理层授权管理及经理层向董事会报告制度》的议案 3. 关于公司2023年度预计日常关联交易事项的议案 4. 关于选举公司第十届董事会副董事长的议案 5. 关于提名江皓先生为第十届董事会非独立董事候选人的议案 6. 关于召开2023年第1次临时股东大会的议案
3	2023年03月14日	第十届董事会2023年第3次临时会议	<ol style="list-style-type: none"> 1. 关于变更中山公用广发信德基础设施投资基金结构和合伙协议的议案 2. 关于向招商银行中山分行申请固定资产贷款的议案
4	2023年04月25日	第十届董事会第七次会议	<ol style="list-style-type: none"> 1. 关于《2022年度董事会工作报告》的议案 2. 关于《2022年度独立董事述职报告》的议案 3. 关于《2022年年度报告》及摘要的议案 4. 关于《2022年度社会价值暨ESG报告》的议案 5. 关于《2022年度财务决算报告》的议案 6. 关于《2022年度利润分配及资本公积金转增股本预案》的议案 7. 关于《2022年度预算执行和2023年度财务预算报告》的议案 8. 关于会计政策变更的议案 9. 关于《2022年度内部控制自我评价

			<p>报告》的议案</p> <p>10. 关于《2022 年度募集资金存放及使用情况的专项报告》的议案</p> <p>11. 关于《审计委员会关于中审众环会计师事务所(特殊普通合伙)从事 2022 年度审计工作的评价报告》的议案</p> <p>12. 关于调整董事会专门委员会委员的议案</p> <p>13. 关于召开 2022 年年度股东大会的议案</p>
5	2023 年 04 月 28 日	第十届董事会第八次会议	关于《2023 年第一季度报告》的议案
6	2023 年 07 月 20 日	第十届董事会 2023 年第 4 次临时会议	关于向七家银行申请授信额度的议案
7	2023 年 08 月 29 日	第十届董事会第九次会议	<p>1. 关于《2023 年半年度报告》及摘要的议案</p> <p>2. 关于《中山公用 2023 年度经营绩效考核责任书》的议案</p>
8	2023 年 10 月 17 日	第十届董事会 2023 年第 5 次临时会议	<p>1. 关于续聘中审众环会计师事务所(特殊普通合伙)为公司 2023 年度财务审计机构及内控审计机构的议案</p> <p>2. 关于转让中山市公用小额贷款有限责任公司 87.50%股权暨关联交易的议案</p> <p>3. 关于召开 2023 年第 2 次临时股东大会的议案</p>
9	2023 年 10 月 30 日	第十届董事会第十次会议	<p>1. 关于《2023 年第三季度报告》的议案</p> <p>2. 关于全资子公司中标项目签订合同暨关联交易的议案</p>

10	2023年12月19日	第十届董事会2023年第6次临时会议	<ol style="list-style-type: none"> 1. 关于中山市镇街供水资产收购项目的议案 2. 关于修订《公司章程》的议案 3. 关于重新制定《独立董事工作制度》的议案 4. 关于修订《董事会审计委员会议事规则》的议案 5. 关于修订《董事会提名委员会议事规则》的议案 6. 关于修订《董事会薪酬与考核委员会议事规则》的议案 7. 关于新增《独立董事专门会议工作制度》的议案 8. 关于召开2024年第1次临时股东大会的议案
11	2023年12月28日	第十届董事会2023年第7次临时会议	<ol style="list-style-type: none"> 1. 关于公司组织架构调整优化的议案 2. 关于中山公用2022年度经营绩效考核执行结果的议案

(二) 董事出席董事会及股东大会的情况

董事出席董事会及股东大会的情况						
董事姓名	本报告期应参加董事会次数	实际出席董事会次数 (现场/通讯方式)	委托出席董事会次数	缺席董事会次数	是否连续两次未亲自参加董事会会议	出席股东大会次数
郭敬谊	11	11	0	0	否	3
余锦	11	11	0	0	否	3
李宏	11	11	0	0	否	3
江皓	8	8	0	0	否	3
黄著文	11	11	0	0	否	3
张燎	11	11	0	0	否	3
华强	11	11	0	0	否	3
吕慧	11	11	0	0	否	3
骆建华	11	11	0	0	否	3

说明：公司原董事魏军锋先生于2023年2月辞去公司董事职务，2023年3月21日，公司2023年第1次临时股东大会选举江皓先生为公司第十届董事会非独立董事。

(三) 董事会专门委员会履职情况

委员会名称	召开会议时的成员情况	召开会议次数	召开日期	会议内容	提出的重要意见和建议	其他履行职责的情况
战略委员会	郭敬谊、吕慧、李宏、骆建华	1	2023年4月24日	第十届董事会战略委员会2023年第一次会议	同意战略委员会2022年度履职情况报告	
审计委员会	华强、张燎、余锦	5	2023年2月16日	第十届董事会审计委员会2023年第一次会议	同意《关于设立中山公用广发信德基础设施投资基金暨关联交易的议案》，并同意提交董事会审议	
			2023年4月6日	第十届董事会审计委员会2023年第二次会议	通过与会计师就审计计划落实、审计程序执行和审计过程中发现的问题等情况进行了沟通，并对会计师提出的初步审计意见进行了讨论，我们认为：公司2022年度财务报表已按《企业会计准则》的要求编制，在所有重大方面公允反映了公司2022年12月31日的财务状况、经营成果和现金流量。	对公司年报审计基本情况以及公司有关财务制度规定，对会计资料的真实性、完整性，财务报表是否严格按照新企业会计准则和公司有关财务制度规定编制以及资产负债表日期后事项予以了重点关注。
			2023年4月24日	第十届董事会审计委员会2023年第三次会议	一致同意通过以下议案并同意提交公司董事会审议： 1. 关于《2022年度审计报告》的议案； 2. 关于《关于非经营性资金占用及其他关联资金往来情况汇总表的专项审核报告》的议案； 3. 关于《2022年度内部控制自我评价报告》的议案； 4. 关于《2022年度募集资金存放与使用情况的专项报告》的议案； 5. 关于《审计委员会关于中审众环会计师事务所（特殊普通合伙）从事2022年	审计委员会对中审众环会计师事务所（特殊普通合伙）的审计工作进行了总结评价，认为在审计过程中表现了良好的职业操守和业务素质，按时完成了公司年度审计工作，审计行为规范有序，出具的审计报告客观、完整、清晰、及时，同意将相关议案提交董事会审议。

					度审计工作的评价报告》的议案； 6. 审计委员会 2022 年度履职情况报告。	
	华强、张燎、江皓		2023 年 10 月 13 日	第十届董事会审计委员会 2023 年第四次次会议	同意《关于续聘中审众环会计师事务所（特殊普通合伙）为公司 2023 年度财务审计机构及内控审计机构的议案》，并同意提交董事会审议。	
			2023 年 12 月 21 日	第十届董事会审计委员会 2023 年第五次次会议	讨论 2023 年年度审计计划及审计重点关注事项。	
提名委员会	吕慧、张燎、郭敬谊、余锦、骆建华	3	2023 年 3 月 3 日	第十届董事会提名委员会 2023 年第一次会议	同意提名江皓先生为公司第十届董事会非独立董事候选人，并同意提交公司董事会审议。	
			2023 年 4 月 24 日	第十届董事会提名委员会 2023 年第二次会议	同意提名委员会 2022 年度履职情况报告	
			2023 年 12 月 29 日	第十届董事会提名委员会 2023 年第三次会议	同意《关于中山公用集团副总经理（财务总监）岗位公开选聘方案的议案》。	
薪酬与考核委员会	华强、吕慧、黄著文、张燎	3	2023 年 4 月 24 日	第十届董事会薪酬与考核委员会 2023 年第一次会议	同意薪酬与考核委员会 2022 年度履职情况报告	
	华强、吕慧、余锦、黄著文、张燎		2023 年 8 月 29 日	第十届董事会薪酬与考核委员会 2023 年第二次会议	同意关于《中山公用 2023 年度经营绩效考核责任书》的议案的内容并同意提交至董事会审议	
			2023 年 12 月 27 日	第十届董事会薪酬与考核委员会 2023 年第三次会议	同意《关于中山公用 2022 年度经营绩效考核执行结果的议案》的内容并同意提交至董事会审议	

说明：鉴于公司原董事魏军锋先生已辞去公司董事及相关专门委员会职务，为完善法人治理结构，公司于 2023 年 4 月 25 日召开公司第十届董事会第七次会议审议通过《关

于调整董事会专门委员会委员的议案》，详细内容请见公司于巨潮资讯网（<http://www.cninfo.com.cn/>）披露的《第十届董事会第七次会议决议公告》。

（四）独立董事履职情况

2023 年度，公司独立董事严格根据《公司法》《证券法》等相关法律法规、规章、规范性文件以及《公司章程》《独立董事工作制度》的规定，诚实、勤勉、独立地履行职责，积极出席相关会议，认真审议董事会的各项议案，勤勉尽责，就报告期内公司发生的各项关联交易、提名董事候选人、聘任审计机构、定期报告相关事宜等需要独立董事发表事前认可意见或独立意见的事项均出具了独立、专业意见，维护公司和全体股东的合法权益；同时独立董事发挥自己的专业优势，积极关注和参与公司的发展，对公司规范运作等方面提出了宝贵的建议，切实增强董事会决策的科学性和合理性，提高了公司决策的科学性。推动公司经营、管理等方面工作稳定健康发展。

（五）信息披露情况

2023 年度，公司董事会严格按照上市公司信息披露管理规定和深交所上市规则，以投资者需求为导向，认真履行信息披露义务，及时、准确、完整地披露了公司 2022 年年报、2023 年半年度报告和各季度报告；及时披露包括设立 Pre-REITS 基金、中山市镇街供水资产收购项目、小额贷款公司股权转让、发行科技创新公司债等重大事项并持续披露重大项目进展。截至 2023 年 12 月 31 日，公司披露各类公告 73 份，挂网各类公告文件 150 份，向深交所报备各类文件 128 份。及时、客观反映公司生产经营实际，切实提高公司规范运作水平和对外透明度，确保公司股东和广大投资者及时了解公司重大事项和经营情况。

（六）投资者关系管理工作

公司董事会高度重视投资者关系管理工作，秉承主动、专业、高效的原则，与广大投资者积极沟通，与资本市场建立有效互动，维护投资者知情权，不断提升公司透明度。全年回复深交所互动易投资者提问 73 条，及时接听投资者电话，就行业热点问题、公司经营情况和发展战略等进行深入交流，传递公司内在价值和经营理念。召开 2022 年度业绩说明会，参加投资者集体接待日活动，与媒体保持互动沟通，多层次多途径宣传公司发展动态，树立公司在资本市场的良好形象。

四、2024 年工作展望

2024 年，公司董事会将进一步聚焦主责主业，发展新质生产力，推动业务高质量发展，提高价值创造能力和创新能力，并持续关注市值管理，保持稳定持续的分红政策，促进公司内在价值与市场价值相匹配。

中山公用事业集团股份有限公司

董事会

二〇二四年四月二十五日