

深圳经济特区房地产（集团）股份有限公司

2024年度董事会工作报告

2024 年度，公司董事会严格按照相关法律法规的要求及公司制度的规定，本着对全体股东负责的态度，持续提升公司治理水平，严格执行股东大会各项决议，确保董事会运作规范高效。公司全体董事勤勉尽责、恪尽职守，认真履行股东赋予的职责，有效维护了公司和公司股东的合法权益。

一、公司经营情况

报告期，公司合并报表营业收入 4.07 亿元，同比减少 23.33%；归属于母公司股东的净利润-1.77 亿元，同比减亏 29.55%；截至报告期末，归属于母公司股东的所有者权益 35.12 亿元，较期初减少 4.85%。

二、2024 年度经营管理回顾

2024年，面对愈发复杂的外部环境和艰巨繁重的改革发展任务，公司董事会认真贯彻落实市国资委、投控公司决策部署，全体深房人团结一心、秉承定力、向前向上，各项工作取得一定成效。

（一）锚定目标、聚力奋斗，主业经营取得良好业绩。光明里项目严控节点进度、严把安全质量，聚焦客户需求，从绿建、景观等维度不断优化提升项目品质，安居型商品房开盘当日即售罄并实现提前交付；翠林苑、天悦湾等存量项目实现新增销售108套；集团租赁业务完成年度目标的106.4%。

（二）守牢底线、聚力攻坚，风险防范化解取得积极成果。林馨苑系列诉讼案件取得突破，公司合法权益得到有力保障；全年累计开展安全生产检查97次，排查的各类隐患均严格按照既定流程 and 标准完成整改闭环；报告期集团未发生重大信访和舆情事件，为企业发展营造和谐稳定的良好环境。

（三）目标导向、聚力开拓，挖潜拓增取得可喜成绩。海燕酒店营收和利润双双达到年度预定目标，华展公司成功实现扭亏为盈，圳通公司营收完成年度任务目标，汕头分公司完成金叶岛项目退税。报告期，公司大力盘活存量资源，完成汕头中山东市场改造升级，金叶岛、海天阁等存量房产及京华光电厂厂房已在联交所挂牌待售，重启美国土地出售工作；“两非两资”处置工作平稳推进，完成新峰置业公司撤销注册。

（四）**夯实基础、聚力管控，能力提升取得实在成效。**修订《公司章程》《股东大会议事规则》等治理制度，制定“三重一大”决策管理办法，深化合规体系建设，ESG报告实现常态化披露，公司治理能力得到有效提升；完善“引育用留”全链条人才工作机制，完成所属企业组织架构优化和定岗定编工作，人力资源管理水平不断增强；编制《房地产开发手册（试行）》，推进建立“好房子”、市场典型楼盘户型信息库，专业能力实现稳步提高。

（五）**提升站位、聚力谋划，未来发展持续探索推进。**公司始终保持对上市监管规则以及资本市场政策动态的高度关注，积极加强与控股股东、系统内资本平台以及专业中介机构的沟通，努力拓展具备可行性与高潜力的优质项目资源，聚力谋划、稳步推进企业未来可持续发展，力求在复杂多变的市场环境中抢占先机。

（六）**党建引领、聚力融合，领航定向作用更为彰显。**公司坚持以高质量党建引领企业发展，全年召开党委会34次，审议和前置研究重大事项180项，有效发挥了党组织的“把方向、管大局、保落实”重要作用；推动党建与经营发展双向融合，携手街道、社区和罗湖区商务局等单位，探索党建与业务融合新模式；纵深推进全面从严治党，深入开展党纪学习教育，营造了风清气正的干事创业环境。

三、**董事会日常工作情况**

（一）**董事会会议情况**

报告期内，公司共召开董事会会议8次。董事会会议的召集、召开程序符合《公司法》及《公司章程》的规定，会议具体情况如下：

序号	会议名称	会议召开时间	会议召开方式	会议议题
1	第八届董事会第八次会议	2024年3月29日	现场与通讯相结合的方式	议案一：《2023年年度报告》及摘要 议案二：《2023年度董事会工作报告》 议案三：《独立董事2023年度述职报告》 议案四：《2023年内部控制自我评价报告》 议案五：《2023年度财务决算及利润分配预案报告》 议案六：《关于2023年度计提信用减值及资产减值准备的议案》 议案七：《关于制定<融资管理办法>的议案》 议案八：《关于制定<高管人员2021-2023年度任

				期考核实施方案>的议案》 议案九：《2023 年度环境、社会及公司治理 (ESG) 报告》 议案十：《关于购买董监高责任险的议案》 议案十一：《关于召开 2023 年度股东大会的议案》 通报材料：董事会关于独立董事独立性情况的专项意见
2	第八届董事会第九次会议	2024 年 4 月 26 日	通讯方式	议案一：《2024 年第一季度报告》 议案二：《关于拟变更独立董事的议案》 议案三：《关于 2023 年内控体系工作报告的议案》 议案四：《关于 2024 年度重大风险评估报告的议案》 议案五：《关于高管人员 2021-2023 年度任期考核结果的议案》
3	第八届董事会第十次会议	2024 年 8 月 2 日	现场与通讯相结合的方式	议案一：《关于制定经营班子整体选聘工作方案的议案》 议案二：《关于拟续聘会计师事务所的议案》 议案三：《关于拟变更董事的议案》 议案四：《关于修订<公司章程>的议案》 议案五：《关于制定<未来三年（2024—2026 年）股东回报规划>的议案》 议案六：《关于修订<股东大会议事规则>的议案》 议案七：《关于修订<董事会议事规则>的议案》 议案八：《关于制定<关联交易管理制度>的议案》 议案九：《关于召开 2024 年第二次临时股东大会的议案》
4	第八届董事会第十一次会议	2024 年 8 月 23 日	通讯方式	审议《2024 年半年度报告》及摘要，并听取《2024 年上半年内部审计工作报告》
5	第八届董事会第十二次会议	2024 年 9 月 18 日	通讯方式	审议《关于高级管理人员 2024 年度经营业绩责任书的议案》
6	第八届董事会第十三次会议	2024 年 9 月 30 日	通讯方式	议案一：《关于公司控股股东变更避免同业竞争承诺的议案》 议案二：《关于召开 2024 年第三次临时股东大会的议案》

7	第八届 董事会 第十四次 会议	2024 年 10 月 30 日	通讯方式	议案一：《2024 年第三季度报告》并听取《2024 年第三季度内部审计工作报告》 议案二：《关于制订〈深圳经济特区房地产（集团）股份有限公司合规管理体系建设实施方案〉的议案》 议案三：《关于制定〈深圳经济特区房地产（集团）股份有限公司合规管理办法〉的议案》 议案四：《关于制定〈深圳经济特区房地产（集团）股份有限公司董事会合规委员会实施细则〉的议案》 议案五：《关于设立深圳经济特区房地产（集团）股份有限公司合规管理组织领导机构的议案》 议案六：《关于修订〈董事会审计委员会实施细则〉的议案》
8	第八届 董事会 第十五次 会议	2024 年 11 月 22 日	通讯方式	议案一：《关于授权管理层使用自有资金购买资金收益产品的议案》 议案二：《关于修订〈深房集团人力资源管理办法〉的议案》 议案三：《关于制定〈深房集团本部薪酬管理办法〉的议案》 议案四：《关于制定〈深房集团本部绩效管理办法〉的议案》

（二）董事会对股东大会决议的执行情况

2024年度公司共召开股东大会4次，审议议案15项。董事会严格依照《公司法》《证券法》等相关法律规定认真执行股东大会的各项决议。

（三）董事会各专门委员会履职情况

公司董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会以及合规委员会。报告期各专门委员会积极高效地开展工作，有效促进了董事会的规范运作和科学决策。董事会各专门委员会在报告期内的会议具体情况如下：

委员会名称	召开会议次数	召开日期	会议内容	提出的重要意见和建议
董事会审计委	7	2024 年 01 月 09 日	审议 2023 年年度财务报表和内部控制审计工作的时间安排、重要审计事项、重	同意天健会计师事务所（特殊普通合伙）2023 年度财务报表和内部控制审计工作的时间安排、重要审计事项、重点关注领域、拟执行的审计程序等事项。

员 会		点关注领域、拟执行的审计程序	
	2024 年 03 月 18 日	审议 2023 年度财务报告审计工作	天健会计师事务所（特殊普通合伙）编制的审计报告初稿符合企业会计准则的各项规定，在所有重大事项方面真实、完整地反映了公司 2023 年 12 月 31 日的财务状况及 2023 年度的经营成果和现金流量，2023 年度财务报告审计工作完成良好。
	2024 年 03 月 22 日	审议 2023 年度财务会计报告及 2023 年年度报告中的财务信息、2023 年内部控制自我评价报告、关于 2023 年度计提信用减值及资产减值准备的议案等事项	1. 公司财务报表在所有重大方面按照企业会计准则的规定编制，真实可靠、内容完整。天健会计师事务所（特殊普通合伙）编制的 2023 年度审计报告在所有重大方面公允地反映了公司 2023 年度财务状况、经营成果和现金流量。 2. 公司《2023 年内部控制自我评价报告》全面、客观、真实地反映了 2023 年度内部控制的实际情况。公司已按照企业内部控制规范体系和相关规定的要求在所有重大方面保持了有效的财务报告内部控制。报告期内公司不存在财务报告内部控制重大缺陷和重要缺陷，且未发现非财务报告内部控制重大缺陷和重要缺陷。 3. 公司 2023 年度计提信用减值及资产减值准备遵循并符合企业会计准则和公司相关制度的规定，计提信用减值及资产减值准备的依据充分，符合公司的经营现状。公司本次计提信用减值及资产减值准备基于谨慎性原则，有助于更加公允地反映公司截至 2023 年 12 月 31 日的财务状况和经营成果，使公司的会计信息更具合理性。
	2024 年 04 月 19 日	审议 2024 年第一季度报告	2024 年第一季度报告真实、准确、完整地反映了公司 2024 年第一季度的财务状况、经营成果和现金流量，同意将相关议案提请公司董事会审议。
	2024 年 07 月 26 日	审议拟续聘会计师事务所事项	同意聘请天健会计师事务所（特殊普通合伙）为公司 2024 年度财务报告和内部控制审计机构，审计费用为 72 万元人民币，其中财务报告审计费用为 51 万元人民币，内部控制审计费用为 21 万元人民币。
	2024 年 08 月 23 日	审议 2024 年半年度报告、2024 年上半年内部审	1. 认为 2024 年半年度报告真实、准确、完整地反映了公司 2024 年上半年的财务状

			计工作报告等事项	况、经营成果和现金流量，同意将相关议案提请公司董事会审议。 2. 对 2024 年上半年内审工作开展情况表示认可，并要求下半年按照工作计划的要求开展审计工作。
		2024 年 10 月 30 日	审议 2024 年第三季度报告、2024 年三季度内部审计工作情况报告等事项	1. 认为 2024 年第三季度报告真实、准确、完整地反映了公司财务状况、经营成果和现金流量，同意将相关议案提请公司董事会审议。 2. 对 2024 年三季度内审工作开展情况表示认可，并要求继续按照工作计划开展审计工作。
董事会薪酬与考核委员会	3	2024 年 03 月 29 日	审议 2023 年年度报告中披露的董事和高级管理人员的年度薪酬情况	公司董事、监事和高级管理人员的薪酬决策程序符合规定，公司董事、监事和高级管理人员的薪酬发放标准符合薪酬体系规定，2023 年年度报告所披露的薪酬情况真实、准确。
		2024 年 04 月 19 日	审核高管人员 2021-2023 年度任期考核结果	本次对公司高管人员 2021-2023 年度任期考核决策程序符合《高管人员 2021-2023 年度任期考核实施方案》的规定，不存在损害公司及股东利益的情形。
		2024 年 09 月 18 日	审议关于高级管理人员 2024 年度经营业绩责任书	高级管理人员 2024 年度经营业绩责任书符合 2024 年度经营业绩考核指标的要求，并结合了 2024 年度工作要点、领导班子成员工作分工，具有良好的科学性和合理性，不存在损害公司及股东特别是中小股东利益的情形。
董事会提名委员会	2	2024 年 04 月 19 日	审议拟变更独立董事事项	同意提名刘海峰先生为公司独立董事候选人。
		2024 年 07 月 26 日	审议经营班子整体选聘工作方案、拟变更董事等事项	1. 认为《深圳经济特区房地产（集团）股份有限公司经营班子整体选聘工作方案》按照法律、行政法规、部门规章、规范性文件和《公司章程》的规定制定，满足上级单位关于企业经营班子整体选聘工作的政策和工作要求，与公司实际情况相符合，具有良好的科学性和合理性。 2. 同意提名孟飞先生为公司董事候选人。

四、未来发展的展望

（一）行业格局和趋势

当前，伴随政策效能的持续释放和市场的自我修复，房地产市场呈现分化态势，核心城市和经济发达地区有望率先回暖。市场资源正不断向优势企业集聚，产业链整合加速推进，房地产行业面临新的机遇与挑战。

（二）可能面对的风险和应对措施

1. 宏观经济风险和应对措施

当前，外部环境变化带来的不利影响加深，我国经济运行仍面临不少困难和挑战。但是，我国经济基础稳、优势多、韧性强、潜能大，长期向好的支撑条件和基本趋势没有变。房地产行业与宏观经济具有较大关联性，受宏观经济周期的影响较大。公司将持续关注国际、国内宏观经济形势，积极调整经营策略。

2. 行业发展风险和应对措施

现阶段，随着存量政策持续显效、增量政策有效落实以及政策组合效应不断释放，房地产市场有望止跌回稳。但未来一段时间，房地产行业依旧面临着诸多风险与潜在隐患，市场竞争格局也呈现出全新态势。公司将紧密关注行业政策，紧跟国家战略导向，不断优化业务发展路径，积极探索创新运营模式，以更好地适应外部环境变化。

3. 业务经营风险和应对措施

在房地产市场竞争日趋激烈的背景下，公司现存开发用地资源储备不足，新业务拓展尚未有实质成果，企业经营发展承压。公司将密切关注市场动态及行业政策走向，着力抓好项目建设和房产销售工作，针对性地制定土地拓展计划，狠抓存量资产提质增效，夯实主业根基，并积极寻求与自身发展实际相契合的创新模式与路径，以灵活应对市场挑战，开拓更为广阔的发展空间。

（三）发展战略和经营计划

2025 年，深房集团工作的指导思想是：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，认真贯彻落实党的二十大和二十届二中、三中全会、中央经济工作会议以及习近平总书记重要讲话精神，按照市委市政府、市国资委和投控公司决策部署，坚持稳中求进、持续发展理念，以党建为引领，统筹兼顾，深化落实，持续提升上市公司质量和投资价值，力争企业稳定与改革发展各项工作取得更好成绩。

1. 全力以赴抓经营。一是深耕主业运营，着力推进存量去化，筑牢企业稳健发展根基；二是狠抓工程建设，铸就高品质工程，为企业发展提供有力支撑；三

是聚焦资产经营，全面提升服务品质与效能，创造更多价值增长点；四是强化所属企业经营，激发其内在潜力与市场竞争力，汇聚强大的企业发展合力。

2. 持之以恒谋发展。一是强化战略引领，保持与控股股东紧密沟通，适时启动“十五五”战略规划编制，找准未来发展的核心战场，引领企业改革走向深入；二是探索未来发展新路径，紧密围绕市国资委“十五五”重大课题以及投控公司战略方向，抢抓优质投资机遇，开辟企业发展新天地。

3. 刀刃向内激活力。一是夯实管理根基，着力提升公司规范运作水平，持续完善内部控制体系，强化资金管理的精准度与效率，加快集团信息化系统建设进程，为企业稳健发展铸就坚实基础；二是提升管理效能，优化考核激励体系，锻造精干高效团队，推动集团向精细化管理运营迈进，为集团发展注入强劲动力。

4. 久久为功保安全。一是着力化解项目风险，持续推动林馨苑项目系列诉讼案件的判决执行，密切关注政策动向，及时采取措施盘活资产；二是着力防范安全风险，全面提高安全管理水平，完善安全管理体系，实现全年安全生产责任事故零记录；三是着力把控经营风险，稳妥推进存量房产去化，加快“两非两资”处置及僵尸企业清退。

5. 坚定不移强党建。一是加强党员队伍教育管理，把严的要求贯穿到党员队伍教育管理全过程；二是推动党建与业务深度融合，提升“一企一品”党建品牌效应；三是保持正风肃纪高压态势，努力营造风清气正的工作氛围。

深圳经济特区房地产（集团）股份有限公司

董 事 会

2025 年 3 月 22 日