中节能铁汉生态环境股份有限公司
2024 年度董事会工作报告

2024年度，中节能铁汉生态环境股份有限公司（以下简称“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2024年度董事会主要工作报告汇报如下：

一、2024年度总体经营情况

2024 年，在公司党委和董事会的坚强领导下，紧紧围绕“2+3+4”工作方针，以攻坚突破为主线，推动深化改革、市场拓展、项目管理、风险管理、历史遗留问题处理等各项重点工作取得了有效进展。

报告期内，公司实现营业收入 104,593.92 万元，同比下降 26.23%；成本 168,190.40 万元，同比下降 8.24%；管理费用 26,834.67 万元，同比增长 1.19%；财务费用 30,919.85 万元，同比下降 29.46%；实现归属于母公司的净利润-259,625.10 万元，同比下降 75.08%；公司实现经营活动产生的现金流量净额 17,946.28 万元。

二、2024 年董事会主要工作情况

2024 年度，公司严格按照《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》、《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》和其它的有关法律法规、规范性文件的要求，不断地完善公司治理结构，建立健全公司内部控制制度，以进一步提高公司治理水平。截至报告期末，公司治理的实际状况符合中国证监会、深圳证券交易所等发布的法律法规和规范性文件的要求。

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》、《董事会授权管理制度》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20次。

2、报告期内召开股东大会情况

2024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9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专门委员会情况

（1）独立董事出席董事会情况

2024年度公司共召开20次董事会，独立董事全部出席；对提交董事会的全部议案经认真审议，除涉及需要回避情形，其余均投出赞成票，没有反对、弃权的情形。

（2）独立董事出席专门委员会情况

公司独立董事根据《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所创业板股票上市规则》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

2024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。2024年度，共计完成259份公告的对外披露工作。

5、投资者关系工作情况

2024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、业绩说明会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管理层。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、未来发展规划、公司发展战略

（一）公司发展战略

“十四五”期间，公司坚决贯彻落实党中央决策部署，在中国节能的带领与支持下，深度参与长江大保护、京津冀协同发展、雄安新区建设、长三角一体化发展、黄河流域生态保护和高质量发展、粤港澳大湾区建设、海南国家生态文明试验区建设等重大国家战略任务，积极践行“一带一路”倡议，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，成为集团公司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、川渝等经济发达区域。结合国家重大战略，公司于2025 年 2 月 28 日召开董事会，同意设立国内流域事业部，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。

（二）经营计划

2025 年是“十四五”战略规划的收官之年，也是推动公司加快改善经营质量的重要一年。2025 年，公司坚决贯彻集团公司党委决策部署，围绕“2+3+4”的工作方针，切实抓好发展质量效益提升，着力夯实经营发展基础，加强子企业管控和资金集中管理，加大拓市增收、项目管理、降本节支力度，切实改善经营性现金流，严肃财经纪律，扩大有效投资，树牢科学市值管理理念，持续做好历史遗留问题处理和清欠化债等工作，全力以赴加快推动公司经营质量改善。

1、优化经营布局，持续激活公司发展动能。

一是压实分子公司主体责任，推动经营目标落实。通过签订目标责任书，增强各单位责任意识、竞争意识；通过分解目标，分级分层分类设置考核细则，传递工作压力；各单位要把压力作为工作动力，把责任作为工作使命，确保 2025 年工作顺利落实。二是继续强化合理授权，保障生产经营高效。以解决分子公司历史包袱为方向、以实现经营指标为目的，按照“充分授权、监管有效”的原则，加强公司在财务、资金、建设、采购、投标等方面的业务管理，以“制度-授权-流程”匹配为目标，持续开展流程授权优化。三是高效履职尽责，做好平台支撑。本部各职能部门要用心用情为分子公司做好后台服务，建立“以制度为准绳、以总部双平台为支

撑、以流程为指引、以考核为抓手、以监督为保障”的机制，让分子公司工作有章可循、有规可依，要坚决杜绝“一放了之”、放任不管现象。

2、坚决做大增量，强化市场经营龙头地位。

一是要紧跟国家政策，聚焦主责主业。特别是在长江经济带城镇污水管网建设运维、生态修复、流域整治、矿山治理、山水林田湖草沙一体化保护等领域，要敢于包装大项目，重点关注跟踪国家 EOD 项目、中央预算内资金项目、国家专项债项目等的申报，争取更多的政策支持和资金投入，提高项目的效益和影响力。二是切实做实属地化经营。做透区域营销，在全力构建“大营销”体系上下功夫，挖掘区域潜力，实现市场开拓与公司品牌建设的良性互动。三是要拓展海外业务布局。贯彻集团公司“把海外市场布局摆在突出位置”的相关要求，高标准高质量推进已落地项目，并以迪拜分公司为支点，发挥集团公司系统内海外业务网络渠道资源，夯实属地化经营。

3、完善工程管理体系，提升高质量发展效益。

坚持项目“周监督、月调度、季分析”的动态管理模式，持续强化计划管理、资源配置管理、解决问题时效性管理。强化重点项目过程监控、下沉一线督导工作，及时掌控项目动态、及时协调资源帮扶解决施工生产障碍，助力项目持续稳定输出产值。二是深化“新项目新办法”管理理念，加快推进结算确权。严格执行项目责任书签订、风险抵押金缴纳的相关要求，压实项目管理主体责任。三是进一步加强采购管理。强化采购计划管理，高度重视采购预算编制，合理确定采购需求，确保采购预算全面、准

确、细致。建立优质供应商引进、使用和淘汰机制，建立良性可靠的供应商队伍。

4、坚持优化存量，着力推进历史遗留项目处置。

一是要加快推进 PPP 项目清理工作。加强对久拖未决的“半拉子”工程和其他老 PPP 项目管控力度，加大与业务方沟通对接力度，多样化推动退出和回款工作。二是大力解决存量项目收尾管理。以“清单+表格”的形式全面梳理项目，摸清已竣工未结项目底数，找准工作重难点，制定结算计划，明确结算责任。三是继续推进清欠清收攻坚。紧盯地方政府政策，抓住发行超长期国债、再融资债券的有利时机，探索多种新型化债方式，抢抓清收清欠机遇。

5、坚持高质量发展和高水平安全良性互动，防范化解重大风险。

一是强化资金统筹管理，全力保障资金链安全。坚决防范信用风险引发银行及金融机构抽贷导致的系统性风险，同时加强对资金链的监测预警，提前做好债务接续安排。二是强化安全环保监督，筑牢安全环保防线。加强安全环保管理体系建设，筑牢安全发展根基，落实安全生产治本攻坚三年行动的各项要求，紧盯安全生产重点领域和薄弱环节，开展自查自纠，采取“项目+清单”工作模式，逐项整改销项。三是降低运营风险，提升内部管控能力。强化内部审计，加强审计整改落实和监督，防范资金、采购、工程项目建设、海外项目等重要领域的经营风险；加大诉讼风险应对、信息披露、投资者关系维护、宣传引导、舆情监测处置等工作力度，努力为公司改革发展营造良好环境。

6、坚持深化改革，提质增效促高质量发展动力。

一是持续推进公司“三定”改革，完善干部“能上能下”机制。重点畅通“能下”通道、持续推进竞争上岗、深化落实管理人员末等调整和不胜任退出，让想干事的干部干成事。二是发挥全员绩效考评“风向标”作用。要抓实经理层成员任期制和契约化，科学精准实施全员绩效考核，强化按业绩贡献决定薪酬；要严格管控工资总额包，推进差异化薪酬分配机制。

7、加强干部人才培育，打造一线业务人才新活力。

一是推进人才强企战略。持续强化干部的政治思想教育，不断提升履职能力，注重在实践中考验干部，大力培养选拔年轻干部，多渠道发现、采取主动报名和组织调配轮岗相结合的方式，多方面储备一批政治素质过硬、业务能力突出的后备人才，为公司海外项目、投资项目等业务发展保驾护航。二是持续完善教育培训体系。坚持内部培训为主，外部培训为辅，着力于业务专项知识培训，尤其加强一体化体系的宣贯培训，努力提升干部职工业务素质和工作技能，打造高素质队伍。三是激发青年人才活力。进一步给年轻人压担子、搭台子，坚持在实践中发现人才，特别是在一线艰苦岗位中培养、历练一批业务素质高、工作能力强的青年人才，使之干事创业有导向，工作有激情，创先争优有干劲，做事有活力。

（三）公司面对的潜在风险及应对措施

1、市场竞争加剧的风险。

公司所处的生态环保及生态环境治理行业与党中央及国家战略高度一致，且行业处于发展阶段，具有广阔的发展空间和市场前景，市场潜力大，吸引越来越多国有企业和有实力的民营企业进入该领域，参与市场竞

争的企业数量快速增长。随着央企、国企对生态环保及生态环境治理行业的快速布局，行业竞争不断加剧，从而对行业的整体利润水平造成影响。

公司是创业板首家以生态修复及生态环境治理为主业的上市公司，是国家级高新技术企业、中国环保产业骨干企业，主营业务涵盖生态环保、生态修复、生态景观、生态科技等，已形成集策划、规划、设计、研发、投融资、建设、生产、资源循环利用及运营等为一体的完整产业链，能够为客户提供一揽子生态环境建设与运营的整体解决方案。自公司成立至今，已累计完成了千余个生态环保、修复、景观等项目的建设与运营，在设计、技术、品牌、工程管理等方面积累了丰富经验，吸引了一批行业优秀人才。

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。公司将在中国节能的领导下，按照集团公司“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，积极开拓长江经济带地区场地修复、植被修复、景观工程、固废治理、水环境修复等领域市场业务，将公司打造成为“山水林田湖草沙”的流域综合治理平台，全面提升公司竞争力。

2、工程结算延迟及应收账款回款的风险。

公司承接的工程施工项目较多，合同资产及应收账款余额较大；部分工程项目施工建设周期长，可能存在受自然灾害等因素影响造成工期、质量要求不能依约达成，带来不能及时验收的风险；工程建设过程中施工垫款较多，受经济环境、政府相关政策以及财政预算、资金状况、地方政府

债务水平等影响，可能出现工程结算延期、应收账款回收延迟或减值的风险。

清欠清收是公司现阶段经营管理工作的重中之重，公司采取了一系列措施，加快公司资金回收，提高资金使用效率，为保障公司资金链安全作出了贡献。2025 年，公司将按照“重点突破、分类处置”的原则，“一事一策”制定实施方案，明确工作目标、实施路径、职责分工,全力以赴为公司回款。主张合法权益，坚持协商催收与诉讼追讨相结合，“应诉尽诉、以诉促谈”，狠抓关键项目、紧盯确权，为回款奠定坚实基础。加快建立科学、系统的抵债资产管理机制,规范化处置抵债资产，为公司资金减轻压力。

3、商誉减值风险。

公司积极通过并购寻求外延式发展，相继收购了中节能铁汉星河（北京）生态环境有限公司、中节能铁汉环保集团有限公司、铁汉生态建设有限公司、中节能铁汉盖雅（北京）环境科技有限公司、铁汉山艺环境建设有限公司等公司，累计形成商誉总额约 9.19 亿元。公司通过整合并购企业发挥业务协同效应，但仍存在整合风险。若上述被并购的企业业绩完成不及预期，可能会出现商誉减值的风险，被并购企业的经营效益、运营情况等都直接对公司产生影响。

公司将加强被并购企业的管理，使被并购企业在市场开拓、工程管理、技术研发、财务管理、人力资源管理、品牌文化建设等方面与公司持续融合，发挥战略及业务协同效应，不断提高被并购公司的盈利水平，保障公司稳健发展。

4、专业技术人才短缺的风险。

在生态文明建设与乡村振兴深入推进、“双碳”目标加速落地、污染防治持续攻坚的大背景下，环保行业发展快速扩张，大量资本与企业纷纷涌入，市场竞争愈发激烈。不同规模、不同背景的企业在人才争夺等方面展开全方位角逐。目前，公司的关键岗位人才部分缺失、整体人才梯队断层、人员综合素质仍有待提高，职称结构存在优化空间。科研人员及技术骨干储备不足，对公司整体的科研创新能力的提升造成一定影响。

公司将推进人才强企战略，坚持外部选聘和内部培养相结合，不断拓宽选人用人渠道。一是持续完善教育培训体系，通过加强业务专项知识培训、多岗位历练、跨业务板块交流、业绩考核等，提升干部队伍能力素质建设，激励干部不断提升业务水平和综合能力，更好承接公司经营管理任务。二是继续坚持高标准对外引才，调整优化人才队伍结构，加大对主业相关重点前沿领域和急需紧缺人才、战略性新兴产业领域人才的培养与支持措施，提升专业人员占比。

5、政策变化的风险

“十四五”时期经济社会发展的主要目标之一“生态文明建设实现新进步”，国家加强生态环保治理，防范污染，生态文明建设的地位愈加升高。随之行业规范及立法措施愈加成熟和完善，行业发展迎来新一轮快速上升时期。在市场规模增加的同时，国家出台一系列政策指导行业发展，一旦政策落地不及时或政策变动过于频繁，公司的经营状况及业务拓展易受影响。环保监管不断发力，导致公司在建项目建设或运营难度上升等。

面对政策变化的风险，公司将密切关注行业动态和政策导向，加强前瞻性布局，及时调整经营策略，优化业务结构，提升核心竞争力，增强抵御政策变化风险的能力，确保公司稳健发展。

中节能铁汉生态环境股份有限公司

董事会

2025 年 4 月 22 日