

2024 年度总经理工作报告

各位董事：

我代表公司经理层向董事会作 2024 年度总经理工作报告，请予审议。

2024 年，公司所处行业面临着机遇与挑战并存。国家重点投资水利行业，2024 年全年水利投资额 13,529 亿元，同比增长 12.8%，连续三年创历史新高。《国家水网规划纲要》规划的相关项目在稳步推进。挑战在于公司面临复杂的宏观环境，在业务持续增长的同时，现金流健康是公司非常重要的红线。

在过去的一年中，在公司董事会的坚强领导和经营团队的共同努力下，面对经济下行的压力和日益激烈的市场竞争，全体员工不懈奋斗，积极争取市场订单，全面提高管理效率，紧抓精益制造和安全生产，大力推进技术进步和生产过程的自动化，积极开展新工艺、新技术、新材料、新产品的研发和应用。我们坚持稳中求进的工作总基调，在“变局”中寻求机遇，在“变数”中展现青龙力量，实现了经营业绩的历史性新高和合同额的新突破。

一、主要经营指标完成情况

报告期内，管道业务新签合同金额 32.4 亿元，同比增长 0.78%，其中混凝土管道 21.8 亿元、塑料管材 8.5 亿元、复合钢管 2.1 亿元；结转至以后报告期执行的合同金额为 28.5 亿元，同比增长 26.93%，其中混凝土管道 22.1 亿元、塑料管材 2.5 亿元、复合钢管 4.0 亿元。

截止 2024 年 12 月 31 日，公司总资产为 4,538,299,072.11 元，

同比增加 5.42%；归属于母公司股东权益 2,468,042,832.51 元，同比增加 8.56%。

报告期实现营业总收入 2,818,432,261.15 元，同比增加 36.73%；净利润 288,306,047.31 元，同比增加 546.99%；归属于上市公司股东的净利润 267,724,551.40 元，同比增加 976.43%；基本每股收益 0.81 元，同比增加 1056.00%；归属于上市公司股东扣除非经常损益的净利润 246,104,997.18 元，同比增加 5977.59%。

二、报告期主要工作汇报

（一）营销方面

1、加快市场布局，力争完成年初目标

年初结合各区域、各子(分)公司、各项目部 2023 年年底上报的数据，以及公司 2024 年经营目标，经过认真沟通合理分配各区域任务。

2、新疆区域新签合同额首次突破 10 亿元，创历史新高。

3、继续加大往年欠款回收力度。针对各区域欠款数额进行梳理，分析欠款原因、当时项目背景、资金配套情况，进行针对性催收；加强当期合同过程管控，完善合同执行管理。

（二）组织变革、团队建设、人才发展

1、组织变革：根据业务需要，对职能部门和营销区域进行了调整；推动合作项目的落地，新成立了多家合资公司。

2、人才策略调整：根据业务发展需要，加大了对成熟人才的引进，并积极推动内部优秀人才向营销一线、生产一线岗位流动。

3、核心人才梯队建设

(1) 加速实施浪涌机制、轮岗机制，多形式、多渠道识别人才，尤其是对年轻干部的提拔使用。

(2) 重点通过请进来、送出的方式，持续优化完善核心人才培养机制。包括团队领导力提升工作坊、丹纳赫精益管理、内部的 MBA 管理研修班、行动教育校长 EMBA、标杆学习交流等。

4、完善培训体系，提高岗位胜任力，包括成立青龙公司人才发展中心；深抓岗位基础能力检验与提升，组织推动各系统通关考试；优化新员工培养体系；邀请知名讲师内训赋能。

5、建立有效的组合激励机制

(1) 薪酬：有侧重的对核心岗位制定激进的薪酬政策，关键技术岗位薪酬水平接近 75 分位。

(2) 绩效：优化了绩效管理模式，打通了组织与个人绩效目标，并加强了绩效管理反馈面谈等工作。

(三) 信息化建设

1、信息中心的团队建设：通过外部引进，扩充了公司信息化专业人才队伍的建设。

2、建立信息化的规划，推进体系及规范建设：确立了集团公司 3 年信息化建设补齐短板、2 年数字化场景应用提升管理的总体目标。

3、持续推动信息化实施工作：包括内部财务、人力等平台技术解决方案、生产制造运营平台技术解决方案等。

(四) 质量方面

2024 年，集团公司上下继续严格遵守各项质量控制制度，督促各子分公司强化质量保证体系及质量管理制度等基础性工作的落实，继续加强三级质检程序的执行，持续开展 QC 小组活动，将质量月的精神和成果转化为全年的工作常态。各质量管理团队不断优化质量管理体系，加强从产品设计、原材料采购、现场生产工艺流程、产品出厂及安装全过程、全岗位覆盖，特别是加强重点工序的质量风险控制；加强质检人员质量教育培训，强化培训效果考核，提升质检人员的责任意识和质量把关能力在质检人员管理方面。

（五）在技术进步、新产品开发方面

结合国家经济社会发展趋势、行业技术创新进步和自身实际情况，通过新产品、新技术、新工艺、新材料和工业自动化的应用，进一步加快了公司技术进步和新产品研发速度，技术进步和新产品开发及转化应用工作效果显著；对多项生产设备和生产线进行了技术改造和技术升级，对有关产品的工艺和进行了改进和优化。新增专利 15 项，其中发明专利 6 项。

（六）在财务和成本管理方面

根据战略目标和年度经营计划制定明确的成本控制目标，建立健全成本控制体系，完善、改进成本控制管理相关制度，确保成本控制工作的有序进行。加强对成本的核算和分析，及时掌握成本变化情况，为成本控制提供数据支持；建立健全科学的成本考核机制，对成本控制工作的效果进行评估，激发员工成本控制的动力。通过相关手段，较好地完成了年度成本控制目标。

三、2025 年工作计划

具体措施如下：

1、继续加强营销工作

（1）市场调研与分析：对重点市场进行调研，了解客户需求、市场潜力、行业趋势等信息，为营销一线提供资源服务；

（2）重视开拓现有成熟市场区域以外的核心市场开发和培育，健全该类区域的人员配置和营销网络的建立；

（3）加大往年欠款回收力度，对各区域欠款进行逐一分析，分析欠款原因，资金配套情况，政府支持力度，进行针对性催收。

（4）利用设计院平台加强同各水利部门沟通交流；

（5）利用大项目契机做好市场布局，未来城市排水、污水处理项目比较多，要做好核心区域建厂，抢占发展先机；

（6）加强营销人员的培训和培养，培养能打硬仗的营销队伍；

2、继续加强运营管理工作

（1）持续优化激励机制，让更多人参与经营和管理并获得相应的回报，与公司共成长，共发展；

（2）组织架构优化：根据公司战略和业务发展需要，对现有组织架构进行评估和调整，明确各部门的职责和权限，优化工作流程，提高组织效率。尤其是对各业务的流程管理作为重点工作。

（3）继续提升公司整体管理效率和水平，持续做好制度建设和规范执行，不断提升公司规范运营水平和上市公司治理能力；

（4）继续加大力度做好人才培训和培养工作，鼓励全员学习；

(5) 加快提升公司在经营管理、生产运营及财务等方面的信息化水平；

(6) 严抓产品质量和安全生产管理，坚守质量为本、安全生产两条经营红线。

3、鼓励创新，加快技术攻关和技术成果转化

(1) 广泛开展技术交流推介活动，不断满足客户需求；

(2) 积极拓展市场，加大新产品的研发及推广和新技术的应用；

(3) 优化部分产品设计，推动新材料应用，不断提高产品竞争力；

(4) 引进和培养具有创新能力的优秀人才，建立多元化的团队结构，促进知识交叉和创意碰撞；

(5) 与高校、科研机构持续建立合作关系，共同开展技术研究和人才培养。

4、全力进行人才队伍建设，持续推进企业文化落地

(1) 加大人才引进力度，加强人才培养工作；

(2) 加强干部管理工作，持续完善干部能上能下、能进能出的任用机制；

(3) 加强企业文化宣贯，以优良文化引领企业发展；

(4) 进一步完善激励机制，充分激活员工队伍，进一步调动全员积极性和主动性。

面对 2025 年的挑战与无限机遇，我们将怀着坚定的信念和满怀热情，坚信长期主义的力量，定能实现持续的增长与成功，为员工、为客户、为股东、为社会创造持久价值。

总经理：李蹇

2025 年 4 月 8 日