

2024 年董事会工作报告

2024 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，充分发挥董事会“定战略、作决策、防风险”的职能，认真履行股东大会赋予的职责，公司全体董事忠实勤勉、积极履职，科学决策，强化公司治理，确保规范运作，有效维护了公司及全体股东的合法权益，保障了公司健康和可持续发展。现将 2024 年度董事会主要工作报告如下：

一、经营概述

2024 年，公司保持战略定力，坚持“奋斗、担当、实干”，聚焦主责主业，深化改革创新、优化治理体系，持续推动 2021-2026 年战略规划落地，公司发展韧性不断增强，高质量发展步伐持续加快。

报告期内公司实现营业收入 56.78 亿元，同比增长 9.22%。归母净利润 11.99 亿元，同比增长 24.02%，总资产 324.11 亿元，同比增长 11.69%；资产负债率 45.01%。报告期内，环保水务板块实现营业收入 14.38 亿元，占营业收入比重为 25.32%，同比增长 7.43%。其中，供水业务收入 8.05 亿元，同比增加 11.60%；污水处理业务收入 6.33 亿元（含管网泵站运维收入），同比增长 2.55%。固废板块实现营业收入 7.63 亿元，占营业收入比重为 13.43%。其中，垃圾发电业务收入 3.64 亿元，同比增加 9.00%；环卫服务业务收入 3.99 亿元，同比增长 63.48%。

公司总体经营稳健。荣获“2024 中国环境企业营收 50 强”“广东省 500 强”等荣誉，连续 12 年荣获“水业最具社会责任投资运营企业”，连续 6 年荣获中国上市公司董事会“金圆桌奖”。

1. 聚焦主责主业，加速提质升级

一是**主业专业化整合加速**。完成“供水一盘棋”战略布局，率先在小榄镇实现“供排一体化”；智慧排水平台进一步升级，新增 509 套感知设备和完成 67 个泵闸站自控改造，完成 4.2 万户排水户数据入库，并依托中山市政务云平台实现数据动态更新与多部门协同；二是**加快构建固废平台公司**。强化“固废+环卫”协同，围绕“城市服务”“再生资源”“工业环保”“科创智造”等领域补链强链延链。提升平台公司运作水平，垃圾焚烧处理量与上网电量均同比上升，运营效率居行业中上游，同步积极探索中山公用特色产业园建设运营模式。三是**新能源业务快速拓展**。报告期内，新能源板块在调结构、保安全、促消纳、扩投资、降电价等方面初见成效，并网及在建新能源项目总容量约 500MWp（含充电桩），积极探索园区低碳转型新路径，打造“零碳智慧能源园区解决方案”，实现园区用能成本下降与资源优化配置。

2. 深化机制改革，释放创新动能

一是**人才机制改革成效显著**。由“盘点人才”提质扩面实施“组织、机制、人才、资源”全面盘点，盘点结果刚性应用，经营层结构持续优化。推行职业经理人契约化管理，薪酬向关键岗位倾斜，试点 OKR 绩效工具与增量激励，强化“能上能下、能增能减、能进能出”机制。二是**组织与业务效能双提升**。充分对标市场化标杆企业成功变革经验，以工程公司为试点打造“专业敏捷型”组织，全面优化授权、职级和薪酬体系，建立工程项目全过程管理体系。财务共享中心正式运营，实现资金归集、结算线上自动化，推进“业财数”标准化建设，提升财务管理效率。三是**创新要素集聚与数字化转型**。成立珠三角第二批环境损害司法鉴定所，鱼塘尾水治理项目获评“广东省生态环境保护优秀示范工程”，环保共性产业园项目获省二等奖。构建“数字工程”“数字人资”等 8 大模块，实现数据可视化与敏捷化管理。持续完善“公用云”建设，保障数据安全，支撑经营和业务系统安全高效运行。

3. 优化治理体系，彰显企业价值

一是**规范法人治理**。高效落实监管要求，修订公司《章程》、制定独立董事工作制度、梳理法人层级权责清单，充分发挥独立董事“参与决策、监督制衡、专业咨询”和专门委员会“事前研判、风险控制、决策优化”作用，提升决策科学性、合理性，

促进“三会一层”治理结构高效运行。二是开展市值管理。邀请行业头部券商、知名投资机构、市值管理专家团队指导，加强国资与资本市场动态、公司治理、监管动态研究，制定《市值提升三年行动计划》。为投资者提供持续、稳定的现金分红回报，与投资者共享发展成果，实施 5.14 亿元特别分红，以实际行动积极回报股东。加强投资者互动交流，参加及举办券商策略会、机构交流会、投资者集体接待日等活动，多渠道开展良性互动，提升投资者对公司的价值认同。连续多年编制的 ESG 报告被 Wind（万得）评为 A 级，荣获“中国上市公司 ESG 百强”“大湾区先锋 50”“珠三角百优服务企业案例”多个荣誉，展现公司社会责任价值和资本市场形象。

二、核心竞争力分析

1. 全链协同，多业融合构建生态化业务体系

公司通过环保水务、固废处理、新能源三大主业与其它业务板块深度融合，构建了“强链补链、资源共享”的生态服务体系。水务板块通过全市“供水一盘棋”整合，实现规划—建设—运营全流程统一管理，形成规模效应与区域集约化优势；固废处理依托本地市场深耕与跨区域拓展，协同环卫前端收集与后端焚烧发电，形成资源循环闭环；新能源板块以分布式光伏为切入点，联动 Pre-REITs 基金与资本运作，为技术转化和项目落地提供资金保障。工程板块凭借“双一级”资质，为其他业务提供全周期基础设施支持，实现技术、人才与项目的跨板块流动。2024 年，公司积极拓展多元化融资渠道，优化融资结构，与多家金融机构建立了长期稳定的合作关系，分两次发行总规模 20 亿元公司债券，连续刷新广东省历史上同评级、同期限信用债券最低利率纪录。公司通过创新链、产业链、资金链、人才链驱动，强化产学研协同，优化资源配置效率，形成从规划投资到运营维护的一体化服务能力，构筑差异化竞争壁垒。

2. 创新驱动，打造技术研发与数字化转型高地

中山公用以创新驱动为核心引擎，持续强化技术研发与数字化转型能力，构筑差异化竞争优势。公司依托“双核双轮”战略框架，聚焦环境治理与资源效率提升，构建了覆盖“1 个国家级+3 个省级”创新平台的多层级研发体系，并与中山大学、中国环科院等共建产学研一体化平台，形成“基础研究—技术转化—产业应用”的创新生态链。在数字化转型方面，公司以“181 数字公用”蓝图为核心，统筹推进智慧水务、

智慧排水等十大领域数字化场景建设，打通人、财、业务数据壁垒，并通过“221 工程”实现人力资源管理、财务管控等全流程数字化升级，完成构建“一朵云、一个入口”的整体数字化基础设施格局，提升运营效率与决策精准度。研发投入方面，拥有 5 家高新技术企业及 4 家专精特新企业。未来，公司将依托资本与科技“双轮”驱动，深化创新要素集聚，加速新质生产力培育。

3. 深化改革，激发市场化机制与人才活力

公司将深化市场化改革与人才效能提升深度融合，构建起适配高质量发展的长效动能机制。公司以“三能机制”为牵引，打造“市场化选聘+契约化管理”的全周期管理体系，通过海选高管、职业经理人制度及 OKR 增量激励，实现薪酬激励与战略贡献精准匹配。依托分层培养体系，系统推进“369 鹰才计划”“飞鹰训练营”等人才工程，构建运营、技术、投资复合型人才梯队，青年骨干成长周期显著缩短。改革实践中形成的“揭榜竞聘”“强制分布”等特色机制，有效激活组织活力，相关经验入选广东省国企改革典型案例。通过持续优化“能上能下、能增能减、能进能出”的动态管理，公司人才密度与效能同步提升，支撑企业连续斩获广东省 500 强、“金圆桌奖”之董事会价值创造奖，为战略升级筑牢智力引擎。

4. 价值共创，构筑股东回报与治理效能新标杆

公司高度重视股东回报，构建了“长期、稳定、可持续”的股东回报机制。自 2013 年以来，公司累计现金分红达 38.56 亿元（含特别分红），年均分红比例超过 30%。2024 年，公司首次实施特别分红预案，进一步践行投资者回报承诺，强化股东权益保障。此外，公司 ESG 实践与投资回报深度融合，连续多年发布 ESG 报告，入选“中国 ESG 上市公司大湾区先锋 50”“国有企业上市公司 ESG·先锋 100”等榜单，通过社会责任履行提升长期股东价值。公司以“内在价值提升+市场价值匹配”为主线，构建多层次市值管理框架，依托“战略协同的投融资体系”，设立环保并购基金、Pre-REITs 新能源基金等工具，通过股权并购、资产证券化释放增长潜力。

三、公司治理及董事会工作情况

公司于 2025 年 2 月 10 日完成公司董事会换届选举工作。通过科学配置实现“专业互补、优势叠加”的治理格局，组建专业化、年轻化、多元化上市公司董事会，促

进上市公司改善治理结构、健全市场化经营机制。董事会现由 8 名董事组成，其中独立董事 3 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。独立董事履行职责时能公正、客观、独立地做出判断，不受公司主要股东、实际控制人等的影响。全体董事均能严格按照相关法律、法规开展工作，勤勉履行职责，认真审议董事会议案并做出审慎决策。公司严格按照法律、法规及规范性文件的要求，依法建立健全法人治理结构，促进治理结构高效运行。

（一）董事会会议召开情况

2024 年度，董事会根据《公司法》《公司章程》及《董事会议事规则》的要求，充分发挥董事会的决策作用，共召开 10 次董事会会议，董事会报告期内审议的议案均获得通过，具体情况如下：

序号	召开日期	会议届次	会议主要议案
1	2024-3-28	第十届董事会 2024 年第 1 次临时会议	1. 关于向七家银行申请授信额度的议案 2. 关于修订《投资管理制度》的议案 3. 关于公司 2024 年度预计日常关联交易事项的议案
2	2024-4-25	第十届董事会第十一次会议	1. 关于《2023 年度董事会工作报告》的议案 2. 关于《2023 年度独立董事述职报告》的议案 3. 关于《2023 年年度报告》及摘要的议案 4. 关于《2023 年度社会价值暨 ESG 报告》的议案 5. 关于《2023 年度财务决算报告》的议案 6. 关于《2023 年度利润分配及资本公积金转增股本预案》的议案 7. 关于《2023 年度预算执行和 2024 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《2023 年度内部控制自我评价报告》的议案 10. 关于《2023 年度募集资金存放及使用情况的专项报告》的议案 11. 关于《审计委员会对会计师事务所 2023 年度履职情况评估及履行监督职责情况的报告》的议案 12. 关于召开 2023 年度股东大会的议案

3	2024-4-29	第十届董事会第十二次会议	关于《2024 年第一季度报告》的议案
4	2024-7-8	第十届董事会 2024 年第 2 次临时会议	关于使用自有资金进行证券投资的议案
5	2024-7-19	第十届董事会 2024 年第 3 次临时会议	关于聘任公司副总经理（财务总监）的议案
6	2024-8-29	第十届董事会第十三次会议	1. 关于《2024 年半年度报告》及摘要的议案 2. 关于《2024 年半年度募集资金存放与实际使用情况的专项报告》的议案 3. 关于新增 2024 年度预计日常关联交易事项的议案
7	2024-9-23	第十届董事会 2024 年第 4 次临时会议	1. 关于续聘中审众环会计师事务所（特殊普通合伙）为公司 2024 年度财务审计机构及内控审计机构的议案 2. 关于拟注册发行超短期融资券和中期票据的议案 3. 关于授权召开 2024 年第 2 次临时股东大会的议案
8	2024-10-30	第十届董事会第十四次会议	关于《2024 年第三季度报告》的议案
9	2024-12-16	第十届董事会 2024 年第 5 次临时会议	1. 关于回报股东特别分红预案的议案 2. 关于中山公用 2023 年度经营绩效考核结果的议案 3. 关于召开 2025 年第 1 次临时股东大会的议案
10	2024-12-31	第十届董事会 2024 年第 6 次临时会议	关于《中山公用 2024 年度经营绩效考核责任书》的议案

（二）股东大会会议召开情况

2024 年，公司董事会召集并组织了 3 次股东大会会议，其中，年度股东大会 1 次，临时股东大会 2 次。会议的召集召开程序、出席会议人员资格、召集人资格及表决程序等事宜，均符合法律法规及《公司章程》的规定，会议决议合法有效，确保股东的合法权益得到有效保障。各次会议和审议通过的议案情况如下：

序号	召开日期	会议届次	会议主要议案
1	2024-1-4	2024 年第 1 次临时股东大会	1. 关于修订《公司章程》的议案 2. 关于重新制定《独立董事工作制度》的议案

2	2024-5-29	2023 年年度股东大会	1. 关于《2023 年度董事会工作报告》的议案 2. 关于《2023 年度监事会工作报告》的议案 3. 关于《〈2023 年年度报告〉及摘要》的议案 4. 关于《2023 年度财务决算报告》的议案 5. 关于《2023 年度利润分配及资本公积金转增股本预案》的议案 6. 关于公司 2024 年度预计日常关联交易事项的议案
3	2024-10-24	2024 年第 2 次临时股东大会	1. 关于续聘中审众环会计师事务所（特殊普通合伙）为公司 2024 年度财务审计机构及内控审计机构的议案 2. 关于拟注册发行超短期融资券和中期票据的议案

（三）董事会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。各专门委员会根据政策要求与制度规范，认真履职，充分发挥各专门委员会“事前研判、风险控制、决策优化”的专业作用，为董事会科学高效决策提供有力保障。

1. 战略委员会

战略委员会密切关注行业发展动态、市场趋势以及宏观经济形势的变化，报告期内，公司共召开 1 次战略委员会，就公司 2024 年度的战略发展方向进行了讨论。结合公司实际经营管理情况，充分发挥专业特长，为公司高质量发展提供科学依据。

2. 审计委员会

报告期内，审计委员会切实履行监督职责，共召开 7 次会议，对公司的财务报告编制、内部控制体系运行以及审计工作开展情况进行严格审查与监督。认真审阅公司编制的定期报告、内审工作报告等议案，与会计师进行有效沟通，对公司的会计估计变更、关联交易等方面进行监督，确保公司财务信息的真实性、准确性与完整性，保障内部控制体系的有效运行。

3. 提名委员会

报告期内，提名委员会共召开 3 次会议，严格把控高级管理人员的选拔任用标准与程序，对公司高级管理人员候选人的任职资格及高级管理人员选聘方案进行审核，依法履职尽责，不断完善公司治理结构。

4. 薪酬与考核委员会

薪酬与考核委员会对公司薪酬与考核制度执行情况进行监督，报告期内共计召开3次会议，按照相关规定，对2023年度经营绩效考核结果及2024年度经营绩效考核责任书提出意见建议，确保薪酬与考核机制公平合理。

（四）独立董事履职情况

2024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关联交易、证券投资、特别分红等事宜召开专门会议、发表专业意见，维护公司和全体股东的合法权益；充分发挥独立董事“参与决策、监督制衡、专业咨询”的功能与优势，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，推动公司高质量发展。

（五）信息披露及投资者关系管理工作

以投资者需求为导向，遵循“真实、准确、完整、及时、公平”原则，依法履行信息披露义务，不断提高信息披露质量和透明度，没有出现虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏的情形。公平公正对待所有投资者，切实保障其知情权，为投资者的投资决策提供依据。

公司加强与资本市场的交流，已通过参加券商策略会、机构交流会，举办业绩说明会，参加投资者集体接待日，接待投资者调研，接听投资者热线，回复“互动易”平台问题等多种渠道促进与投资者的良性互动，强化投资者关系管理，提升投资者对公司的价值认同；联合主流媒体提升宣传量级，多方位展示公司经营现状和发展动态，拓宽投资者获取公司信息的途径，助力理性投资决策，维护投资者利益。

四、2025年工作展望

2025年，公司董事会将围绕实现“价值回归、链主企业、行业一流”的新一轮战略目标，积极发挥董事会在公司治理中的核心作用，不断完善公司治理结构和风险防范机制，持续提升公司规范运作和治理水平，进一步聚焦主责主业，着力提升企业价

值，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，促进公司实现高质量可持续发展。

中山公用事业集团股份有限公司

董事会

二〇二五年四月二十五日