

# 东华工程科技股份有限公司 2025 年度董事会工作报告

2025 年，东华工程科技股份有限公司（以下简称“公司”）董事会以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻集团公司工作部署和“135”发展战略，坚持“两个一以贯之”，深化改革提升，加强一体管控，推动价值创造，切实发挥“定战略、作决策、防风险”核心作用。坚定“一个基本盘+三纵三横”战略，推动国际市场、三新领域做大做强，推进技术创新、实业生产走深走实，实现合同签约 223.23 亿元（含工程、实业）、营业收入 100.25 亿元、利润总额 6.17 亿元，全面完成年度主要经营指标和各项重点工作。公司入选“中国上市公司协会 2025 年度上市公司董事会优秀实践案例”，荣获“安徽上市公司协会高质量发展贡献奖”“证券时报第 19 届中国上市公司成长百强”等奖项。具体工作情况如下：

## 2025 年度工作情况

### 一、推进董事会建设，筑牢现代治理根基

坚持加强党的领导和完善公司治理深度整合，坚持推进高质量发展和健全现代企业制度同频共振，持续优化决策机制和规范决策管理，打造“科学、理性、高效”的专业化董事会。一是健全制度体系，夯实治理之基。根据新修订的《公司法》《上市公司章程指引》等法律法规，紧扣公司实际情况和发展要求，系统修订《公司章程》《股东会议事规则》《董事会议事规则》等 7 项制度，制定《市值管理办法》，形成较为完备的基本管理制度体系，持续完善董事会运行机制，稳步提升规范化运作水平。二是明晰权责边界，凝聚治理合力。制定内控权限清单，以表单形式厘清各治理主体的权责边界，决策事项进一步细化、量化，决策流程更加清晰，权责衔接更加顺畅。将党组织前置审议原则与董事会、经理层权责运行相融合，形成党组织决策与董事会决议落实落地的强大合力。完善授权管理制度和授权放权清单，签订《经营业绩责任书》，强化目标管理，形成权责统一、激励约束并重的管理机制。三是优化运行机制，提升履职效能。继续为董事、高管购买责任保险，保障相关人员充分行使权利和积极履行职责。组织 2 批次外部董事专项调研，助力

董事了解所属企业发展状况以及石墨烯产品市场动态；持续健全“一对一”对接机制，外部董事与经理层保持常态化沟通，以信息对称提升决策的科学化、精准化。合规开展前置性审议工作，充分发挥董事会专门委员会、独立董事专门会议的专业服务职能，为重大决策提供咨询和建议。四是强化决策实效，彰显治理价值。坚持科学决策、民主决策和规范决策，共召开股东会4次、董事会6次、专门委员会11次、独立董事专门会议4次。审议议案100余项，涵盖重要人事、制度修订、关联交易、利润分配、定期报告等重大事项。历次会议决策事项论证充分、决策流程依法合规，切实履行董事会决策管理职责。董事会全面跟踪落实股东会等会议决议，切实保障公司、股东及相关方合法权益，以高效治理赋能高质量发展。

## 二、谋定战略全局，引领公司高质量发展

坚持顶层设计和战略引领，力求科学精准“定战略”；实施战略规划全过程管控，推动战略规划有效实施。一是强化战略管控，确保行稳致远。做好战略分解，将战略规划分解为年度重点工作和主要经营指标，细化为“三张计划表”和“九个专项行动方案”，做到指标到人、责任到位。依托月度生产运营会、经济分析会等，定期稽核工作进展、督办异常偏离，有序推进战略规划、重点工作落实落地。开展战略评估，全面复盘公司“十四五”发展路径，全方位检验战略成果，深层次检视战略偏差，形成《“十四五”战略规划总结评估报告》，助力科学精准“定战略”。二是编制“十五五”规划，绘就未来蓝图。公司选聘专业咨询机构，协同编制“十五五”发展规划。开展多维度内部调研、深层次中高层访谈、全方位外部对标、系统性诊断分析等系列活动，形成《经营管理诊断分析》《对标专题分析》等10余份专项报告，夯实规划编制基础。开展《煤制乙二醇及下游高端化学品产业链》《化工与新能源耦合发展模式及业务价值创造路径》等专题研究，为产业布局提供决策依据。目前，已初步完成总体规划、分子公司规划以及15个专项规划等编制工作，确立打造具备世界一流“T+EPC”能力的国际型公司的发展目标。三是布局战新产业，激活增长动能。多轮次评估碳基高性能材料（石墨烯）项目可行性研究，力求风险前置识别、方案优化闭环、成本控制最优。2025年12月，该项目在合肥新站高新区正式开工建设，计划于

2026年底建成投用。石墨烯重防腐涂料成功入选工信部《建材工业鼓励推广应用的技术和产品目录（2025年本）》；“气相合成法石墨烯产业生态圈创新实践”案例成功入选“2025央企产业链创新发展优秀案例”，彰显公司在战新领域的创新实力与行业影响力。四是强化投后管理，优化资产配置。年度内完成对东华天业等4个项目的后评价，实现已投产实业项目后评价全覆盖，构建起“投资-建设-运营-评价-优化”的闭环管理体系。将后评价作为投资闭环管理的重要抓手，通过系统复盘已投产项目的运营状况，总结经验、查摆问题，持续提升投资决策和项目管理水平。适时处置低效无效投资，以优化资产配置，夯实资产质量，防范投资风险。年度内通过减资方式退出所持惠水星城全部股权，全额收回出资款项；挂牌转让所持水矿股份的部分股权，适度压降投资风险。

### **三、深化改革创新，筑牢风险防控屏障**

聚焦重点工作领域和改革关键环节，扎实推动各项改革举措落实落地。强化合规管理和监督机制，严守不发生重大风险的底线，为公司可持续发展保驾护航。一是优化监督体系，提升监督效能。根据国务院国资委《关于深化国有企业监事会改革实施方案》、中国证监会《上市公司章程指引》等政策要求，公司调整监督体系设置，不再设置监事会，由董事会审计与风险管理委员会行使原监事会的职权，以统筹整合相关职责，优化企业监督资源，健全协同高效的监督机制。二是配合股份划转，理顺治理关系。本次股份划转系“化三院专业化整合”的重要环节。划转完成后，公司控股股东由化三院变更为中国化学，实现了“压降组织机构”的改革要求，进一步理顺产权和管理关系，提升上市公司质量。同时公司实际控制人不发生变更，不影响公司治理结构和持续经营。三是规范股权激励，激发内生动力。回购注销部分限制性股票，涉及激励对象2人，共计2.625万股。解除第四个限售期股票限售，涉及激励对象148人，解锁股票220.125万股。公司2019年限制性股票激励计划已实施完毕，累计解除限售921.5万股，回购注销91万股，切实发挥激励约束作用，股权激励成效较为明显。四是筑牢风险防线，护航稳健发展。开展制度诊断、制度优化专项行动，全层级覆盖、全流程闭环推进制度体系建设，筑牢制度“防火墙”。深化合规管理工作，升版《合

规管理三项清单》；重点发力环保及知识产权合规管理，发布《环境合规管理指南》《知识产权合规管理工作指引》。设立境外项目法务经理并定期驻场办公，为海外项目提供法律指导与风险排查，打造境外法律合规“安全网”。织密风险防控网络，向4家重点子企业委派专职财务负责人，在8家重点子企业设置首席合规官，财务风险压降与纠纷处置成效突出。五是强化审计监督，规范经营管理。坚持应审尽审、凡审必严、审深审透，共完成财务收支、内控评价、工程项目等审计27项，完成分包结算审计78项，全面完成年度审计计划，实现内控评价全覆盖。表单化推进审计整改工作，审计结果与绩效考核及奖惩联动，年度审计问题按期完成整改率、审计建议采纳率均为100%。坚持审计共享、集成审查，推动标准化审计、协同联动审计，切实发挥审计工作监督、咨询职能。

#### **四、推进技术创新，赋能经营质效攀升**

坚持以“135”战略为引领，坚定“一个基本盘+三纵三横”战略举措，生产经营、实业投资、技术开发等再上新台阶。一是优化营销架构，拓展市场空间。深度践行“T+EPC”模式，大力推进“技术营销”。综合研判国内行业市场形势，合理调整国内经营布局，划分煤化工、化工材料、锂钾和气体、绿色能化及工业环保5大市场领域，设立新疆办事处，并以安徽工程、贵州东华为两翼，搭建“5+1+2”营销架构，推动区域市场协同拓展。立足海外业务发展实际，锚定“市场差异化”“产品差异化”两个维度，划分拉美、中东、非洲、东南亚四个区域及中亚小组，整合搭建“四区域一小组N分公司”的营销架构，依托技术优势开展差异化经营，积极开拓海外重点国别、重点客户。二是聚焦实业运营，实现稳产增收。坚定“实业化”战略，实业业务规模稳步扩大，营业收入贡献度持续增长。内蒙新材开展“一平稳五优化”专项行动，乙二醇装置产能负荷达60%，聚酯级产品占比达99.5%。东华天业联合中国塑协降解材料专委会等积极实施“全生物降解地膜国家应用示范田项目”，持续提升行业影响力，并荣获“兵团绿色工厂”称号。水运营板块覆盖7个工业园区及市政设施，均实现安全生产和达标排放，构建多元化、专业化、标准化运营服务体系。同时，深耕实业成本管控，有效释放降本增效动能。三是强化

科创赋能，驱动转型升级。高效推进重大科技专项，“流化床生物质气化中试技术开发项目”顺利投料试车；“秸秆基聚乳酸关键技术开发与应用”获批 2025 年度工业和信息化部重点新材料研发及应用国家科技重大专项。深度践行“T+EPC”模式，发布《EPC 项目应用自有技术工作指南》，推动高温熔盐储热、风光制氢优化等自主技术在重大 EPC 项目中落地应用，有力支撑重点项目签约。创新质效成果丰硕，获授权专利 55 项，其中发明专利 35 件；编制各类标准 8 项；获国家勘察设计一等奖、安徽省专利金奖、兵团科技进步一等奖等省部级以上奖项 62 项，并有 3 人获评行业勘察设计大师。

### **五、深耕市值管理，擦亮资本市场名片**

以提升信息披露质量为核心，以加强投资者关系管理为纽带，以优化市值管理为目标，持续提高在资本市场的认可度与影响力。一是精准施策，提升市值管理效能。开展市值管理策略研究，制定《市值管理办法》，编制年度市值管理工作建议，构建较为完善的市值管理体系。加大现金分红力度，年度现金分红约占净利润的 30%；首次实施前三季度利润分配，增加分红频次，增强投资者获得感。二是规范披露，提高公司运作透明度。发布《2025 年度信息披露事项清单》，明确应披露的事项及标准，确保信息披露合法合规。加大自愿性披露力度，主动传递公司核心价值与发展潜力，提升公司运作透明度和市场关注度。共发布各类公告 119 项，其中编号公告 66 项，无一例需补充或更正。公司在深交所上市公司信息披露考核中被评定为“B”等级；获得价值在线“上市公司 ESG 价值传递奖”、华证“A 股上市公司社会（S）维度最佳实践”等奖项，董事会秘书荣获中国上市公司协会“董事会秘书履职评价 4A 评级”。同时，利用微信公众号、官网等媒体平台，广泛宣传公司生产经营、技术创新、特色管理等情况，充分展示公司品牌和投资价值。三是深化沟通，构建良性投资者关系。公司现场接待机构投资者现场来访 3 次，举办网上业绩说明会 2 次，回复互动易咨询 131 项，并及时解答投资者来电问询，构建全方位、常态化的投资者沟通渠道。公司视情形安排经营、技术等专业人员参与投关交流，精准对接不同类型投资者的需求，提升信息交流的专业性与准确度，资本市场关注度显著增强。四是严守合规，落实监管工作要求。积极配合证券监管机构开展相

关工作，及时回复业务问询、调查问卷等，取得监管机构的认可与支持。积极参加中国上市公司协会、安徽上市公司协会等组织开展的培训、交流活动，树立了上市公司良好形象。

## 六、加强政治建设，引领公司高质量发展

坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻党的二十大和二十届四中全会精神，扎实开展深入贯彻中央八项规定精神学习教育，有效推进“基层党组织建设质量提升年”主题活动和“机关作风建设提升年”活动。持续夯实基层党建基础。扎实推进基层党组织落实基本培训机制各项学习研讨，为党员干部充电赋能。深能项目党支部充分发挥战斗堡垒作用，获评集团公司五星级项目党支部。围绕“厉行节约、反对浪费”工作要求，持续开展勤俭教育，有效压缩管理成本。深化党建与生产经营融合，开展劳动竞赛，助力公司生产经营取得新突破。坚持党建带团建，高质量举办“青马”培训班和主题辩论赛，凝聚共识、提升素养。深入推进全面从严治党走深走实。坚持严的基调不动摇，持续压紧压实管党治党责任，推动政治监督具体化、常态化，作风建设不断走深走实。坚持正风肃纪反腐一体推进，严肃查处违规违纪问题，有效发挥巡察利剑作用，推动整改治理落到实处、见到实效。坚持廉洁教育入脑入心，不断提高基层监督质效。深入开展基层党组织建设和干部选任工作。完成30个基层党组织换届、5个新党组织设立，并动态调整项目党支部设置，实现党组织覆盖与项目建设同步。规范干部选拔流程，高质量完成内蒙古新材公司、巴西公司等关键岗位人员配备，为子分公司高质量发展提供坚强组织保障。深入开展宣传思想品牌文化工作。全面完成品牌引领三年专项行动，在集团公司考核中名列前茅，外部媒体发稿总数较去年上涨35.38%，其中中央级稿件上涨38.82%，省部级和行业级稿件上涨116.01%。获得企业网站建设网站竞赛一等成果、行业品牌故事比赛一等奖，以及第二届中国化学故事会铜奖、首届青年英语风采大赛十强。实施新闻宣传工作“一体化”管控模式，入选集团公司案例集；提炼品牌案例，入选行业质量提升与品牌建设典型案例。

## 2026 年度重点工作安排

### 一、主要指导思想

2026 年是“十五五”规划的开局之年，是“135”发展战略的深化之年。公司将以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，锚定“135”发展战略，认真落实集团公司企业负责人会议要求，持续加强董事会建设，健全公司治理体系，着力提升现代化治理水平，精准把握功能定位，全面提升董事会运行效率，稳步提高上市公司质量，切实提升市值管理，持续提升投资者回报能力，有效提升公司在资本市场的知名度。同时结合“四新”工作部署，紧扣“全面国际化、质量管理常态化、科技创新紧迫化”发展要求，为高质量发展划定路线图、明确任务书，以实际行动加快推动建设具备世界一流“T+EPC”能力的国际型公司，确保“十五五”高标准开局。

### 二、主要经营目标

2026 年，公司计划新签合同额 250 亿元，实现营业收入 105 亿元，利润总额 6.3 亿元。公司将根据市场变化和计划执行情况适时调整经营计划。

### 三、具体工作举措

**（一）深谋国际化战略布局，加快构建全球发展新格局。**要深入推进“一体两翼”海外发展战略，坚持差异化发展路径，持续拓宽海外市场深度与广度，不断增强全球竞争力。持续强化国际化思维。常态化开展战略宣贯、国际政策解读、市场趋势分析和国际文化培训，增强员工对国际化发展的系统性认识，推动形成全员主动参与海外项目的共识与行动自觉。要按照国际化标准尽快升级公司视觉识别体系，组织全员深入学习 FIDIC 合同条款，实现从表层行为国际化向深度思维国际化的根本转变。持续完善国际化管理体系。系统重构国际项目管理与内控体系，推动管理模式向制度驱动型转变，实现风险防控的机制化与前置化。建立重大项目投标专家评审制度，加强对技术、商务与风险的综合评估。逐步建立价格信息、供应链管理、国际物流信息等共享平台，提升全球市场采购能力。强化海外项目经济责任考核，重点提升成本管控、变更管理及索赔应对能力。完善合同经理职责，健全法务与财务协同机制，为海外项目高质量落地执行提供支撑。持续加强国际化人才培养。坚持

“引进来”“送出去”工作思路，重点引进专业型国际化营销人才、项目管理人才和资源型属地化人才，着力构建结构合理、专业适配的人才梯队。全面推进覆盖各领域的国际化人才培养，持续开展英语口语短训班，培养具备国际视野的技术和商务人才，到 2026 年底实现国际化人才占比达到 50% 的目标。持续提升国际化运营能力。在巩固现有海外经营布局的基础上，强化滚动经营与属地化发展，深入挖掘属地资源潜力，打造利益共同体，实现国际经营可持续发展。加快构建多元合作生态，推动“共船出海、院建合作”模式，加大与石化类、大型装备制造类企业的合作力度，探索与国际工程公司、属地化企业组成联营体，优势互补参与国际竞标。

**（二）加快培育新质生产力，打造研发实业协同强引擎。**要坚持“灯火通明搞科研”“灯火通明促转化”，加快培育和发展新质生产力。加快推进关键核心技术攻关。集中开展光卤石提钾、秸秆基聚乳酸等关键技术攻关，着力突破行业共性技术与核心装备瓶颈。在绿色低碳转型方面，加快推进废纺化学回收、水泥窑烟气脱硫脱碳矿化磷石膏一体化等技术研发与示范，以技术领先带动工程项目市场拓展。深化与庄信万丰、ABB 等国际领先专利商的战略合作，重点围绕绿色能源、废塑料循环利用等领域，推动引进技术快速消化吸收并形成生产力。加快推动科技创新与产业创新深度融合。深入实施“T+EPC”“T+产业”模式，持续完善“自有技术植入 EPC 操作指南”，大力促进生物质气化、高端聚烯烃、草酰胺、污水零排放等自主技术深度嵌入项目实践，提升技术价值转化效能。同步加大对“石墨烯产业孵化平台”等实业平台的研发投入，突破石墨烯富锂锰正极材料、石墨烯铝复合材料等关键技术，加速石墨烯重防腐涂料在电网、化工等领域的规模化应用，推动实验室成果高效转化为产业化实力。加强与潮州新材料产业园区的深化合作，围绕石墨烯产业链打造产业集群，形成“产业导入+工程建设”一体化服务新模式。

**（三）常态深化质量管理，全面筑牢精品工程硬根基。**要坚持问题导向，将质量提升作为一项基础性、长期性、系统性工作常抓不懈。持续深化质量提升专项行动。扎实推动前期专项行动成果落地生效，完善重点工程专项整治长效机制，聚焦短板精准发力，加强整改闭环管理与常态化监管。构建与国际接轨的高标准管理体系，以国际项目为先导开

展试点，系统编制专项实施方案和全过程管控标准，推动国内外项目管理标准一体化、协同化。持续加强质量管理队伍建设。实施“引育用”结合的人才策略，短期引进高端质量人才，长期通过培训、导师制与重点项目实战锻造核心骨干队伍。完善 QC 小组工作规程和质量考核细则，强化考核结果应用。进一步明晰项目质量总监、质量经理等关键岗位在各阶段的职责权限与工作标准，确保落实到岗、压实到人。夯实专业技术质量基石。建立统一的专业负责人准入制度与考核机制，严把“入口关”“能力关”“履职关”，切实发挥其在设计合规性、方案科学性、接口协调性、质量可控性方面的“第一道防线”作用。

**（四）夯实 EPC 能力根基，全面提升工程执行高质量。**要主动适应高质量发展要求，全面提升 EPC 模式在精益管理、成本控制和全周期服务能力等方面的综合水平。以更精准的策划保障项目执行。深化 EPC 项目执行策划，结合国际化项目高标准管理要求及以往项目经验，依托现有制度体系，制定标准化、清单化的工作流程手册，提供全面、精准、可操作的执行指南。专业科室要履行成本管控职责，压实方案论证和工程量清单环节的主体责任。专家团队要充分发挥经验优势，做好后台策划的指导、检查和支撑。以更高效的协同推动项目执行落地。持续优化协同机制与过程监管，优化项目周报、月报填报流程，增强自动识别与问题汇总能力；提升月度调度会效率，做到敢于暴露问题并及时响应解决；升级《项目精益管理检查清单》，组织专家团队开展全覆盖检查；建立常态化风险调度机制，完善动态监控；加强收尾项目统筹调度，协调资源疏通堵点，确保项目闭环。加快“运营报表填报模块”建设，打破跨部门数据壁垒；全面推行集中采购和框架协议采购机制，发挥规模效应降本增效、提升物资到货及时率。联动化建单位实施战略型联合体模式转型，实行统一策划、统筹资源、共担风险、共享收益。以更完善的体系提升项目执行质量。紧扣新的组织架构、制度体系与专业分工，修订生产调度、报价、项目风险防控、施工分包、仓储和材料等管理办法，切实提升项目执行的规范性。以更智能的手段赋能项目执行效能。推动全专业、全过程数字化协同设计，统一标准、规范条件传递规则，推广应用协同平台，实现设计数据互通共享。深化 AI 在工程设计及现场管理中的场景研究与落地应用，依托智能审查、智能算量、方案比选、

风险预警等工具，提升设计效率与施工管控精度。

**（五）筑牢风险防控体系，全面守好合规运营生命线。**要牢固树立底线思维和极限思维，始终坚持“管业务必须管风险”，持续提升重大风险防范化解能力，切实筑牢高水平安全底座。优化海外财务管控体系。建立“一级统管、二级片区分管、三级项目直管”的分层管控模式，形成“部门领导主管、片区财务负责人直管、职能主管穿透分管”的联合管控矩阵，助力提升海外业务执行效能。组建专业团队，依托越南、约旦等项目实践，联动项目业主、当地政府、金融机构、中介机构及中资企业，培养资金、金融、财税等领域骨干人才，形成覆盖项目全过程的规范性文件。强化实业企业风险管理。加大穿透式管理力度，推动各实业企业建立健全全面风险管理体系和合规管理体系，落实首席合规官定期报告机制。结合各企业实际，建立合同示范文本库，科学设定重大风险预警指标，制定常见重大风险事件评价机制，增强风险防控的前瞻性和针对性。防范合同和项目执行风险。聚焦项目执行关键环节，强化合同评审、履约监控与过程审计，完善项目全周期风险管控机制。全面梳理应付账款，动态跟踪重大案件进展，开展应收账款专项摸底，全力维护公司合法权益。

东华工程科技股份有限公司董事会

2026年3月27日