

# 大禹节水集团股份有限公司

## 2025 年度董事会工作报告

2025 年度，大禹节水集团股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格按照《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》等有关法律法规、规范性文件的规定和要求，本着对公司和股东负责的态度，切实履行股东会赋予的职责，认真贯彻落实股东会的各项决议，积极维护股东及公司利益。全体董事恪尽职守、勤勉尽责，积极有效地开展工作，切实推动公司持续稳定发展。现将公司董事会 2025 年度的工作报告如下：

### 一、2025 年公司经营管理工作情况

2025 年是“十四五”规划收官之年，也是公司承压前行、转型蓄力的关键一年。公司紧扣国家水安全、粮食安全、生态安全战略，以全产业链协同、“软建设”落地、重大项目攻坚为主线，攻坚克难、实干笃行，经营质量、产业结构、品牌影响力实现全面提升，为“十五五”开局奠定坚实基础。2025 年，我国水利建设与高标准农田建设领域均呈现出投资总量保持高位、阶段性节奏调整、政策导向从严从实的总体特征，在政策调整、项目审查、资金统筹等多重因素影响下，由规模扩张向高质量发展转型的阶段性表现。

水利行业方面，2025 年全国水利建设全年完成投资 1.28 万亿元，连续 4 年超万亿元，仅较 2024 年小幅回落 5.03%。重大水利工程、国家水网骨干项目建设有序实施，中央财政及专项债资金持续向灌区改造、农业节水、防洪减灾等领域倾斜。投资规模保持高位、结构优化，但局部领域、部分时段确有节奏放缓，与政策调整、资金统筹、项目审核趋严直接相关：一是政策层面加强水利“软建设”统筹调控，对管理体系、非工程措施类项目进行优化调整，部分前期项目在完善相关“软建设”要求后重新进行审查；二是在审项目开展合规性复核与概算管控，从严核查项目可行性、必要性和合理性，导致部分项目审议周期拉长、开工延后；三是超长期国债资金下达与项目匹配存在时间差，资金拨付节奏影响阶段性投资落地。总体来看，水利投资结构更趋合理、资金使用更加审慎，灌区现

代化改造和重大引调水等重点工程稳步推进,更加有利于产业链综合能力突出的企业发挥优势。

高标准农田建设领域,2025年中央财政通过一般公共预算、超长期特别国债等渠道,安排高标准农田建设资金1766亿元,同比增长53%,支持新建及改造提升高标准农田7568万亩,亩均投资标准提升至3000元。资金结构上,中央承担80%以上,地方配套优化,投资总量仍保持增长态势。2025年农业农村部门在全国范围内启动高标准农田项目“回头看”专项行动,对历年已建、在建项目进行全覆盖核查,重点审查项目合规性、工程建设质量、资金使用规范性、建后管护落实情况。此次审查力度大、范围广、标准严,大量存量项目进入整改复核流程,直接导致部分地区新项目立项审批趋紧、招投标节奏放缓、资金拨付更为谨慎,阶段性表现为建设进度有所滞后。行业整体正从重数量、重速度向重质量、重绩效、重长效转变,审查整改虽短期影响进度,但为后续规范建设、长效管护奠定了坚实基础。

综合来看,作为“十四五”的收官年份,2025年水利及高标准农田建设投资以规范建设、提质增效为核心目标进行了系统性的梳理,通过从严审核过往项目、优化资金投向、强化工程管控,推动农田水利基础设施建设高质量发展,为“十五五”的进一步投资升级打下了基础,为保障国家粮食安全和水安全提供持续支撑。

报告期内,公司实现营业收入376,124.83万元,实现归属于上市公司股东的净利润4,890.01万元。报告期内,公司主要的经营活动如下:

#### **(1) 锚定国家政策机遇,打造高质量发展新引擎**

报告期内,公司深度参与多项国家级行业政策研究与课题,承担现代化灌区投融资、水利工程软建设等研究任务,实现从政策响应者向行业标准参与者的跨越,累计开展高规格政企对接交流90余次,参与5项国家级行业政策研讨,承担水利部“现代化灌区水利投融资研究”课题并顺利通过验收,水利工程“软建设”方案能力成为行业核心竞争力,并紧跟国家水利发展规划、现代化水网建设、高标准农田建设等政策机遇,持续深耕智慧水利、智慧农业、水环境治理、农村供水一体化等核心领域。

全年实现新签合同订单 33.08 亿元，完成回款 34.45 亿元；历史欠款清收成效显著，累计清收欠款 3.38 亿元，107 个 50 万元以下项目欠款全部清零，一批历史遗留“老大难”项目成功化解，现金流安全垫持续增厚。

### **(2) 产业协同赋能市场，多点突破深耕国内外市场**

报告期内，公司深度对接现代化水网、灌区现代化改造国家战略，组建百余人专业团队参与各地项目方案策划，服务项目规划总投资超千亿元；创新“募投建管服”一体化模式，在 20 多个省区复制推广，深度参与 15 个省区 36 个农业水价综合改革项目（含 11 个国家级改革试点），有效破解行业“融资难、运营难、管护难”痛点。市场拓展实现重大突破，与中国铁建、中国中铁等央企建立战略合作，与 20 个省市市政府、7 家省级水投签署合作协议，全年达成 28 项合作共识；成功中标广西河池水资源配置 10 亿级项目，创新“股权投资+EPCO”模式，成为国家“软建设”政策后全国首例示范项目；同步中标襄阳城乡供水、海南大隆灌区等一批标杆项目，加快从“产品供应商”向“系统解决方案提供商”转型。报告期内，公司实现新签订单 33.08 亿元（统计口径不含新收购淮安院），其中：5,000 万元以上订单占比约 45.74%，500 万元以下订单占比约 16.54%；从项目类型看，工程项目占比 40%，带运营属性项目订单占比 30%，设计及信息化属性项目订单占比约 29%；从业务领域看，农业节水和高标准农田领域占比 43%，水利灌区领域占比 25%，水利工程领域占比 19%，生态治理领域占比 11%，其他类型项目占比 3%。

公司海外业务持续转型升级，业务量再攀新高，新签合同额同比增长约 70%；覆盖区域进一步扩大，涉及亚非拉核心区域市场；实现从“产品出口”到“系统解决方案+运维”升级，从单一的节水灌溉产品输出到节水灌溉、城乡供水、防洪减灾一体化解决方案输出。

### **(3) 顺应时势精布局，高质量发展新蝶变**

报告期内，公司完成组织架构优化，完善板块协同发展，构建“大营销”全域联动新格局：将“农水集团”更名为“节水集团”，聚焦核心业务，推进重大项目落地与工程交付，市场竞争力持续增强；设计集团强化前端引领，推进与淮安设计院深度融合，补齐高端设计短板，全产业链优势凸显；淮安设计院实现平稳整合，依托甲级资质拓展高端水利设计市场，成为集团技术与资质核心平台；

慧图集团获评国家专精特新“小巨人”企业，“智慧水利 4S 供应链集采平台”上线运行，智慧水利业务领跑行业；装备发展集团推动智能装备规模化量产，滴灌带、智能阀门等关键产品性能达行业领先水平。

公司核心发展方向紧紧契合行业政策走向，聚焦“设计引领全产业链，服务支撑重大项目”，各子集团定位调整为“设计为引领核心、建设为保障施工为支撑、装备为支撑基础、运营为增值”的协同发展格局。今年淮安院的收购并表深度契合了公司的核心发展方向。此次交易，不仅补齐了设计资质短板，实现规划设计咨询服务能力跨越式提升，全面提升水利领域综合竞争实力，为后续服务支撑重大工程打下坚实基础；同时还有效增厚公司资产及利润规模，推动公司收入结构实现质的优化，促使轻资产、高壁垒、高毛利类业务占比显著提升，助力公司完成从“规模扩张”到“质量提升”的高质量发展蝶变，显著增强了盈利质量与可持续发展能力，为企业长远经营注入稳定增长动力。

#### **（4）打造农水运营标杆，着眼未来构建综合服务新篇**

报告期内，公司坚持以设计为牵引，强化“投建管服”一体化统筹能力，持续深化运营业务全链条布局，以“精品工程、高效运营”为抓手，推进项目建后管护专业化、市场化、物业化发展。紧扣农业水价改革与灌区现代化软建设要求，持续提升“水管家”综合运营能力，推进江西梅江、海南牛路岭等重点项目运营筹备工作。目前累计运营水库逾 520 座，累计运营灌区/农田面积逾 600 万亩，城乡供水累计受益用户逾 200 万人，污水处理累计受益用户逾 200 万人；并以通辽项目为示范支点，加快复制推广“田管家”智慧管护模式，不断完善运营标准化体系。依托设计引领优势，公司运营业务规模与收入占比稳步提升，已成为公司稳定现金流、增强抗风险能力、提升可持续盈利水平的核心支撑。

#### **（5）打造多元科研优势，开启协同赋能新征程**

报告期内，公司坚持创新驱动，聚焦技术前沿和主业核心领域，核心技术与产品实现突破，产学研合作持续深化，关键技术成果转化率稳步提升，科技创新与产业需求深度融合，为高质量发展注入强劲动能。公司业务板块高效协同，设计-建设-装备-智慧化运营服务各环节形成全产业链闭环，“智慧水利 4S 供应链集采平台”上线运营，慧图集团获评国家级专精特新小巨人企业，智慧水利平台、智能测控装备等成果批量落地，声波增雨技术实现深度应用。全年荣获省部级科

技进步奖 4 项、全国农业节水科技奖 1 项，各类技术奖项合计 16 项，获评“2025 全球数字农业品牌企业”。装备集团关键产品性能持续改进，达国内领先。

#### **(6) 管理优化筑牢根基，品牌领航节水未来**

报告期内，公司持续进行管理优化改革：引入财务 RPA 工具，工作效率提升近 40%；完善风控与审计体系，坚决打击内部腐败，护航项目高质量交付；人才体系持续优化，完善三通道职业发展体系，培训覆盖 3000 余人次；党建文化凝心聚力，表彰先进党组织和党员，员工朱万同获评“全国劳动模范”，发放爱心基金近 70 万元，驰援暴雨灾区、发放“大禹奖学金”，在公益活动中积极作为。

品牌与社会责任成效突出，公司位列甘肃省民营企业 100 强第 12 位，荣获“上市公司董事会最佳实践”“可持续发展最佳实践案例”，董事长荣获“中国节水奖先进个人”；全年各类公益捐赠 170 余万元，发放爱心基金近 70 万元，以实干彰显行业龙头责任与担当。

## **二、公司治理情况**

报告期内，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》等法律法规及规范性文件的要求，不断完善公司治理结构，建立健全公司内部管理和控制制度，保持企业健康稳定发展，维护公司和投资者的合法权益。公司股东会、董事会、管理层职责明确，运作规范。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。

### **(一) 关于股东与股东会**

公司严格按照《公司法》《上市公司股东会规则》《公司章程》《股东会议事规则》等规定召开股东会。报告期内，公司共召开 7 次股东会，律师均列席了股东会，并对股东会的召开和表决程序出具法律意见书。会议的通知时间、授权委托程序、召集召开程序、会议召集人、出席会议人员的资格、会议表决程序等事宜均符合相关规定，会议决议得到充分、及时地披露。在股东会上，股东充分表达自己的意见，确保了中小股东的话语权。公司召开股东会的各项工作均严格按照相关法规和规章进行，无违反《上市公司股东会规则》的情形。

## （二）关于控股股东与上市公司的关系

控股股东严格规范自身的行为，对公司依法通过股东会行使出资人的权利，没有超越股东会直接或间接干预公司决策和经营活动。公司拥有独立完整的业务、人员、资产、财务和机构，董事会和内部审计机构根据其议事规则和公司各项规章制度独立运作。报告期内，不存在控股股东占用资金及违规担保等情形，不存在控股股东占用公司资金的现象，公司亦不存在为控股股东及其子公司提供担保的情形。

## （三）关于董事与董事会

公司董事会由 9 名董事组成，其中独立董事 3 名。董事会下设审计委员会、战略与 ESG 委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会。董事会的人数、人员构成、任职资格符合《公司法》《上市公司独立董事管理办法》等相关法律法规和《公司章程》的规定。公司董事能够依据《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》《董事会议事规则》等规定开展工作，出席董事会和股东会，勤勉尽责地履行职责和义务。独立董事按照《公司章程》《独立董事工作制度》等相关规定不受影响地独立履行职责，积极出席公司董事会和股东会，对关联交易、对外担保等涉及中小投资者利益的事项发表自己的意见，保证了公司的规范运作。

报告期内，公司共召开了 18 次董事会，会议的召集、召开和表决程序、决议内容均符合法律法规和《公司章程》《董事会议事规则》的相关规定。

本报告期董事会情况：

会议届次	召开日期	披露日期	会议决议
第六届董事会第三十三次（临时）会议	2025 年 1 月 9 日	2025 年 1 月 10 日	公告编号：2025-003
第六届董事会第三十四次（临时）会议	2025 年 1 月 24 日	2025 年 1 月 25 日	公告编号：2025-006
第六届董事会第三十五次（临时）会议	2025 年 3 月 7 日	2025 年 3 月 8 日	公告编号：2025-019
第六届董事会第三十六次（临时）会议	2025 年 3 月 19 日	2025 年 3 月 20 日	公告编号：2025-024
第六届董事会第三十七次（临时）会议	2025 年 4 月 14 日	2025 年 4 月 16 日	公告编号：2025-031
第六届董事会第三十八次会议	2025 年 4 月 21 日	2025 年 4 月 23 日	公告编号：2025-048
第六届董事会第三十九次（临时）会议	2025 年 4 月 25 日	2025 年 4 月 28 日	公告编号：2025-050
第七届董事会第一次会议	2025 年 5 月 15 日	2025 年 5 月 16 日	公告编号：2025-071

第七届董事会第二次(临时)会议	2025年6月5日	2025年6月6日	公告编号: 2025-082
第七届董事会第三次(临时)会议	2025年6月9日	2025年6月10日	公告编号: 2025-085
第七届董事会第四次(临时)会议	2025年6月25日	2025年6月26日	公告编号: 2025-094
第七届董事会第五次(临时)会议	2025年7月30日	2025年7月31日	公告编号: 2025-110
第七届董事会第六次会议	2025年8月22日	2025年8月26日	公告编号: 2025-131
第七届董事会第七次(临时)会议	2025年9月25日	2025年9月27日	公告编号: 2025-146
第七届董事会第八次(临时)会议	2025年10月24日	2025年10月28日	公告编号: 2025-152
第七届董事会第九次(临时)会议	2025年11月7日	2025年11月8日	公告编号: 2025-157
第七届董事会第十次(临时)会议	2025年12月12日	2025年12月13日	公告编号: 2025-167
第七届董事会第十一次(临时)会议	2025年12月30日	2025年12月31日	公告编号: 2025-174

董事出席董事会及股东大会的情况:

董事出席董事会及股东大会的情况							
董事姓名	本报告期应参加董事会次数	现场出席董事会次数	以通讯方式参加董事会次数	委托出席董事会次数	缺席董事会次数	是否连续两次未亲自参加董事会会议	出席股东大会次数
王浩宇	18	18	0			否	7
王冲	18	18	0			否	7
谢永生	18	18	0			否	7
颜立群	18	18	0			否	7
陈静	18	18	0			否	7
吴文勇	18	0	18			否	7
何文盛	18	1	17			否	7
万红波	18	0	18			否	7
赵新民	18	1	17			否	7

(四) 绩效评价与激励约束机制

公司建立了公正透明的高级管理人员绩效评价标准和程序,高级管理人员的聘任严格按照《公司法》《公司章程》及《董事、高级管理人员薪酬管理制度》相关规定执行。《公司章程》及董事会薪酬与考核委员会明确规定了高级管理人员的履职行为、权限和职责,高级管理人员的聘任公开、透明,符合法律法规的规定。报告期内,公司对高级管理人员、中层管理人员和核心骨干员工实施股权激励计划,建立健全公司长效激励机制,有效调动员工的积极性、创造性,推动公司稳定、健康、长远发展。

## （五）关于信息披露与透明度

公司严格遵守《上市公司投资者关系管理工作指引》《公司章程》及公司《投资者关系管理制度》相关规定，设置了公司证券部作为投资者关系管理的具体实施机构，致力于以更好的方式和途径使广大投资者能够平等地获取公司经营管理、未来发展等信息。

公司建立了信息披露管理方面的相关制度，由董事会秘书负责公司信息披露工作。公司指定《中国证券报》《上海证券报》《证券时报》《证券日报》《经济参考报》及“巨潮信息网”为公司信息披露的报纸和网站。报告期内，公司严格遵守中国证监会和深交所有关信息披露的规章制度要求履行信息披露义务，确保所有股东有平等的机会获得信息。

报告期内，公司董事会与董事会办公室分别荣获“2025 年度上市公司董事会最佳实践”“2025 上市公司董事会办公室最佳实践”。

## 三、未来行业展望及公司年度经营计划

### （一）行业格局和趋势

水利行业多数企业聚焦在单一地域范围内布局，开展其中单一产业链环节的业务活动。随着客户需求变化，一些企业开始寻求业务延伸和产业链拓展。比如，灌溉产品制造企业进一步围绕作物种植和农艺开展业务，水利工程建设企业涉足水利设计领域，水利设计企业组建团队开展水利信息化业务。

总体来讲，具备全国性布局和完整产业链布局的从业企业为数极少，行业朝向具备全产业链综合服务能力的头部企业聚拢。农业水利基础设施必然走向以运营为中枢导向的发展趋势和体系，既包括资金和政策环境的支持、信息技术的应用，也包括各类市场化运行机制的引入。通过这些措施，可以有效提升农业水利基础设施的运营效率和服务质量，进而保障国家粮食安全，促进农业现代化和乡村振兴战略的实施。

### 1、水利事业发展空间广阔

2025 年全国水利建设完成投资 1.28 万亿元并创历史新高，这也是我国水利投资连续第四年超过 1 万亿元。2025 年中央财政特别国债规模进一步扩大，加大力度支持“两重”建设，将水利支持范围拓展至全国大中型灌区、大中型引调水工程；农业领域重点支持乡村振兴中的高标准农田建设。水利和农村基础设施

作为我国基础设施建设相对薄弱领域，受到国家格外重视和重点加强，其投资规模和强度将持续得到有力支持，迎来广阔发展空间。

2026年作为“十五五”开局之年，水利和农业农村行业正式迈入以现代化水网建设、水利治理能力现代化、建管融合、水农协同为核心的高质量发展新阶段，行业将加速向具备设计引领的全产业链综合服务能力的头部企业聚拢，中小微企业逐步向细分领域转型。

2025年3月，中办、国办发布《逐步把永久基本农田建成高标准农田实施方案》，明确指出到2030年要累计建成高标准农田13.5亿亩，改造提升2.8亿亩，并新增高效节水灌溉面积8000万亩；到2035年，将具备条件的永久基本农田全部建成高标准农田，改造提升4.55亿亩，高效节水灌溉面积新增1.3亿亩。方案的推出给行业带来明确的广阔市场空间。

2025年4月，中共中央、国务院印发《加快建设农业强国规划（2024—2035年）》，将加快建设农业强国作为统领“三农”工作的战略总纲，摆上建设社会主义现代化强国的重要位置。提出到2035年，农业强国建设取得显著成效，农业现代化基本实现。

2026年2月，国家发改委印发了《关于进一步加强水利领域“软建设”有关工作的通知》，再次强化统筹“硬投资”与“软建设”，围绕国家水网目标健全权责清晰、投资多元、质效并重的建管机制，明确投建运营一体化、水价前置协商、数智化管控等核心路径，为软建设落地提供更具体、更刚性的实施细则，直接支撑“两重”项目长效落地与价值释放。

2026年3月13日《中华人民共和国国民经济和社会发展第十五个五年规划纲要》正式发布，在农业领域，纲要明确提出要“高质量推进高标准农田建设和管护，完善农田灌排体系”，并将其置于“加强粮食等重要农产品供给保障”的总体部署中。在水利建设方面，纲要专设“加快建设现代化水网”一节，要求“加强供水灌溉保障，整装推进大中型灌区建设改造”，同时提出“健全跨流域跨区域水资源调配体系，完善国家水网主骨架和骨干输配水通道”，旨在系统增强国家水资源统筹调配和城乡供水保障能力。

## 2. 社会资本发力路径明确

“两手发力”是习近平总书记对我国治水思路作出的重要论述，也是破解我国水利领域资金来源相对单一、投融资机制不够成熟等难题的重要抓手。2023年9月国家发改委设立民营经济发展局，全面支撑促进民营经济发展壮大。国家发改委发布的《关于规范实施政府和社会资本合作新机制的指导意见》提出“关系国计民生、公共属性较强的项目，民营企业股权占比原则上不低于35%”，规范实施好政府和社会资本合作新机制，持续推动重大项目引入民间资本。2025年2月17日，总书记亲自召集召开民营企业座谈会，聚焦科技与民生等关键领域，强调坚持“两个毫不动摇”，明确民营经济可平等参与国家重大项目、公平使用要素资源，强调了民营企业在推动中国式现代化进程中的核心地位，为民营经济健康发展指明了方向也为民营企业深度参与水利“两重”建设、软建设落地吃下“定心丸”，拓宽市场准入与资本参与渠道。

在政策倡导公平竞争，推动基础设施领域向各类经营主体开放的大背景下，大禹节水凭借丰富的行业经验和技術优势，因地制宜地探索实施了一系列能够承载各方资源、资本和专业能力，有效链接政府、社会资本和农户多元主体，均衡分配各方风险、收益和权责的商业模式和示范项目，切实解决农业水利基础设施“最后一公里”难题。同时，公司积极与央国企展开合作，通过“民企技术+国企资源”的模式，双方实现了资源共享、优势互补。

### **3. 全周期服务保障水利基础设施长效运营**

软建设是保障“两重”水利项目立项、资金获批、长效运行的硬性前提，也是破解水利工程“重建设、轻管护、缺机制”的关键举措，因此成为行业政策与企业实践中必须单独聚焦、系统推进的核心内容。水利勘察设计从传统工程绘图向系统谋划、整装集成、全周期适配转型，成为软建设落地的前端核心环节。设计端提前统筹水源、输水、配水、节水一体化布局，支撑整装推进落地；在可研与初步设计阶段同步嵌入水价机制、运维模式、投融资方案，实现软建设与工程方案同步编制；推动灌区、水网、城乡供水等项目规划—设计—建设—运维一体化，提升项目整体性与经济性；强化设计对建后管护、智慧监测、资产确权的前置适配，提升水利基础设施全生命周期效能。

行业格局持续优化，央企、地方水投与优质民营水利企业协同发力，以特许经营、股权合作等方式参与重大项目。企业竞争从单一施工能力转向全产业链服

务能力，投建营一体化、专业化管护、市场化运营成为主流模式，多元市场格局加速形成。

水利工程建后管护从政府兜底逐步转向管养分离、委托运营、物业化服务，专业化运维主体快速成长。通过政府购买服务、使用者付费、财政补助等多渠道保障运维经费，推动工程从“建好”向“管好、用好、长期见效”转变。

## （二）公司未来发展战略

公司坚定遵循总书记“节水优先、空间均衡、系统治理、两手发力”治水方针，秉承“让农业更智慧、让农村更美好、让农民更幸福”的企业使命，坚持“三农三水三张网、两手发力共担当”的战略方针。公司将紧抓历史发展机遇，发挥自身差异化竞争优势，努力开创中国智慧水利生态发展新格局。公司将持续专注主业，深耕主业，坚持按照“宽度一厘米、深度十公里”的原则，牢固树立“运营为本、数据为要”的战略方向，全面贯彻可持续发展理念，打造中国节水事业品牌，为实现“打造节水灌溉世界百年名企”的愿景而持续奋进。

## （三）年度经营计划

2026年是集团紧扣国家水利“软建设”、现代化水网、高标准农田建设、农业强国等重大政策机遇，深耕“十五五”开局之年战略布局，实现高质量发展、夯实长远发展根基的关键之年。集团坚持党建引领、诚信立业、实业报国，以市场为导向、以效益为核心、以创新为驱动、以风控为底线，全面承接政策红利，深化全链条协同，提升核心竞争力，推动规模、效益、质量同步提升，为打造节水灌溉世界百年名企、冲刺更高发展目标筑牢坚实基础。

2026年公司总体工作将围绕以下几个方面具体开展：

### 1. 以政策为导向，协同营销、拼抢订单、全力攻坚市场

紧抓政策红利落地，深度对接水利部、农业农村部政策导向，把水利“软建设”作为项目获取核心抓手，全面参与“两重”项目策划、包装、申报，做到政策吃透、项目跟紧、资金拿稳；深化政企与央地合作巩固与中交、中铁、葛洲坝、省级水投平台及地方政府战略合作，发挥民企技术+国企资源优势，提升大中型灌区、现代化水网、高标准农田等重大项目中标率与转化率；强化全链条营销能力完善集团、板块、子公司三级营销体系，强化政策解读、方案策划、商务谈判、项目落地全链条能力，推动营销从“接单”向“策划单”转型。聚焦重点

灌区、高标准农田及城乡供水等核心领域，实行清单化管理、责任制推进，重点项目“挂图作战”，逐一明确责任人、时间表、路线图，明确技术支持、商务对接、资源保障等责任分工，提前开展项目前期调研与方案策划，确保重大项目落地。高标准农田聚焦粮食主产区推广“节水灌溉+智慧农业+水肥一体化”解决方案，确保高标准农田订单占比稳步提升。

### **2. 以机制为动力，强激励、转作风，激发全员攻坚活力**

全面落地强激励政策，坚持业绩导向，打破平均主义，全面推行向订单、回款、效益倾斜的分配机制，让真本事、真担当、真业绩的员工实现价值与收益双提升，强化作风建设与执行落地，树立“说了算、定了干、干必成”执行文化；弘扬不达目的不罢休的韧劲，以结果为导向，压实各级责任，强化督办考核，确保各项工作快速落地、见到实效；持续深化市场营销体制机制改革，优化组织架构、区域布局与业务流程，提升前端策划与资源整合能力，形成上下协同、左右联动、全员营销的强大合力。

### **3. 以设计为引领，强科技、促智慧，提升核心竞争力**

发挥设计龙头牵引作用，推动设计从传统出图向系统谋划、整装集成、全周期适配升级，在可研、初设阶段前置嵌入水价机制、投融资方案、建后管护模式，实现工程建设与“软建设”同步设计、同步实施、同步见效；推进规划—设计—建设—运营一体化集成，整合设计、施工、装备、信息化、运维资源，打造全链条、一体化综合解决方案，提升项目整体性、经济性与长效运营能力。

健全“研发—转化—收益”激励机制，建立研发项目“立项—实施—验收—转化”全流程管理。聚焦高精度传感器、低功耗智能控制模块等关键技术，推出新一代智能节水装备，核心性能指标进一步提升；深化农业水价改革平台建设，推广至多个省份。全面加快集团 AI 应用步伐，推动人工智能、物联网及大数据在设计、施工与运营中的深度应用，提升效率与服务质量，在降本增效的同时，进一步扩展业务空间。加快数字化转型，升级 ERP 系统，打破数据孤岛，实现业务、财务、人力、项目等数据互联互通；开发多个 AI 应用场景，建立标准化数据资产库，组建专业数据分析团队，为经营决策提供精准支撑。

### **4. 以运营为根本，强管护、提效能，保障长效收益**

深化建后管护专业化、市场化落实管养分离、委托运营、物业化服务要求，扩大“大禹水管家”服务规模，提升水库、灌区、城乡供水、农村污水智慧化、集约化、标准化运维水平；强化项目全周期管理建立策划—执行—监控—复盘全生命周期管控体系，严格质量、安全、工期、成本管控，提升交付效率与客户满意度，做到建成一个、交付一个、上图入库一个、运维考核一个；拓宽运营增收渠道通过水价收入、财政补助、政府购买服务等多渠道保障运维经费，推动项目从“建好”向“管好、用好、长期见效”转变，形成稳定现金流与可持续盈利模式。

#### **5. 以党建为旗帜，强信念、聚人心，筑牢发展根基**

坚持党建引领，把党的领导融入公司治理各环节，把党建优势转化为发展优势、竞争优势与经济效益；弘扬大禹奋斗精神保持干事创业热情与激情，传承三十年大禹精神，强化责任担当与企业归属感，丰富“禹脉计划”“大禹夜话”等活动，完善员工爱心互助基金、荣誉退休等关怀举措，增强员工归属感与使命感。积极投身乡村振兴、粮食安全、防汛救灾、物资驰援、教育帮扶等公益事业，践行绿色发展理念，以实业报国、实干兴企，努力成为受人尊敬的一流企业。

#### **6. 加快国际布局，拓展发展空间**

稳步推进“一带一路”沿线市场布局，深耕东南亚、中东、非洲及拉美等重点区域，扎实推进海外项目落地。加大本地化团队建设力度，优化属地化服务体系，推广“设备+咨询+运营”一体化服务模式，提升海外项目响应速度与全周期价值。探索本地化生产与全链条服务，控制运营成本，增强国际竞争力。积极参与国内外行业展会，发布品牌宣传内容，打造品牌标杆项目，讲好企业节水故事。树立负责任、有担当的国际品牌形象。

### **（四）公司面对的风险及应对措施**

#### **1、市场竞争风险**

随着国家加大粮食安全国策落实力度，加速加大水利领域投资力度，水利成为资金来源和市场空间确定性较高的领域，更多社会资本和经营主体进入水利和农业服务领域，公司可能面临市场竞争加剧的风险。公司经过多年转型升级，已经基本完成全产业链整合、数字化提升及全国营销网络布局。公司基于自身比较

完整的智慧水利生态，与央国企等各类合作伙伴进一步加强和达成良好合作，在重大项目共同筹划、获取和交付过程中发挥了比较突出的差异化能力和优势。

## **2、应收账款管理风险**

公司的主要客户为各地政府部门，主要资金来源以中央资金为主，总体回款有较好保障。随着公司新签订单和承接项目规模逐渐增大，项目建设和回款的周期相应可能有所延长，各项目从订单签订到产值确认、产值确认到回款存在一定周期。未来随着公司经营规模进一步扩大，如果出现大量应收账款无法收回的情况，将会对公司的经营业绩造成较大不利影响。公司常年重视项目回款工作并常抓不懈，已经建立一整套客户信用管理、应收账款回款管理制度，从机制和执行层面保障项目回款，保障公司经营现金安全，防范应收账款回款风险。

## **3、项目交付风险**

随着行业高质量发展，政府客户对综合解决方案、项目交付质量和模式创新能力提出了更高的要求。尽管公司已经在大项目运作和交付方面积累了充分经验，如果因项目数量增多、难度增加和周期紧张等原因造成项目交付出现延迟或不及预期的情形，可能会对公司经营业绩和品牌美誉度造成不利影响。公司高度重视项目管理和安全质量工作，持续推进项目标准化和规范化管理，建立重大项目统筹协调机制，从源头上杜绝因项目实施交付造成的不利情形。

## **4、收购整合与人才流失风险**

公司收购淮安水利设计院后，在业务整合、管理融合过程中，面临团队磨合不畅、企业文化冲突等现实挑战，同时，水利勘察设计行业高端技术人才、方案策划人才、注册执业人才稀缺性凸显，公司存在核心技术骨干流失的潜在风险。为有效对冲上述风险，公司将制定系统性整合方案，平稳推进组织架构、业务流程、项目管理体系的统一衔接；建立市场化、有竞争力的薪酬激励与长效激励机制，稳定核心设计团队；持续加强内部人才培养与专业梯队建设，完善青年设计师成长通道；围绕整装推进、水价机制、智慧水利、现代化灌区等核心业务方向，定向引进高端设计人才与复合型方案人才，补强前端策划与综合设计能力，巩固设计业务在全产业链中的龙头牵引作用。

## **5、公司快速发展的管理风险**

公司所处行业和自身主营业务处于快速发展期，市场区域覆盖和组织架构纵深对公司管理提出了更高要求。如果公司的业务板块及其下属公司管理体系无法适应经营规模快速扩张带来的重大变化，将对公司经营产生一定不利影响。公司从项目全生命周期进行数字化转型与管理提升，实现从项目商机、交付与运维服务全过程贯穿，提升专业化经营和精细化管理水平。

大禹节水集团股份有限公司董事会

2026年4月23日