

深圳市铁汉生态环境股份有限公司 2019 年度董事会工作报告

报告期内，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，积极开展董事会相关的各项工作。

一、2019 年度工作总结

（一）公司总体情况概述

报告期内，在我国金融“去杠杆”、“严监管”、地方政府的融资和偿债支付能力下降、行业政策收紧和市场竞争激烈的环境下，公司面临银行信贷紧缩和 PPP 项目政策收紧等不利影响，发展面临巨大的困难和挑战。公司在战略股东——深圳市投资控股有限公司（深圳国资）的大力支持下，公司逐步调整公司业务区域布局，将业务重心聚焦在粤港澳大湾区、长江经济带地区、京津冀等经济发达地区，逐步退出财政能力较为薄弱地区业务；不断强化生态修复、生态环保、生态景观及创新业务等领域的技术研发及市场开拓；制定“以资金管理为核心”的经营策略，通过调整业务区域、增强现金回收、降低成本、控制支付、调整施工节奏等措施来稳定经营性现金流；强化项目结算回款工作，提升工程管控能力，积极催收工程款项，经营活动现金流持续改善；加强融资能力建设，控制融资成本；进

行集团组织架构调整、推进人员结构优化，不断降低管理成本费用，使得公司度过经济困难时期。

报告期内，受经济环境及融资等因素的影响，公司主动调整部分项目施工进度，全年实现营业收入为 506,624.93 万元，比上年同期 774,882.95 万元减少 34.62%。因政策变化及项目融资的影响，公司对在手 PPP 项目进行了全面评估，缓建了部分 PPP 项目，停工、退出了部分 PPP 项目；由于 PPP 项目投资放缓，整体工期延长等因素影响，部分项目根据工程实际情况调整预算，导致毛利率同比下降；因报告期金融机构借款增加及因资产负债率上升导致融资成本增加，财务费用为 69,113.79 万元，比上年同期 54,749.35 万元增长 26.24%；公司根据北京星河园林景观工程有限公司、北京盖雅环境科技有限公司 2019 年度业绩完成情况、对未来业务及市场趋势进行审慎评估，计提 15,623.17 万元商誉减值准备。由于报告期内受行业融资环境趋紧的影响，公司部分项目推进放缓，部分项目存在延期或停滞的风险，公司相应计提了存货跌价准备。公司积极优化组织架构，减人增效，严控人工成本各类费用支出，管理费用为 58,784.57 万元，比上年同期 68,780.58 万元减少 14.53%。受上述因素影响，公司 2019 年实现归属于上市公司股东的净利润为-91,211.97 万元。

报告期，公司加强项目结算工作、积极追收各类工程应收款项、与战略供应商合理加大账期及减少当期采购支出，公司 2019 年度实现经营活动产生的现金流量净额 109,305.45 万元，较上年同期增加 177.03%。

截止 2019 年 12 月 31 日，公司资产总额 2,933,546.69 万元，比上年

2,468,964.02 万元增长 18.82%；2019 年末所有者权益（净资产）总额为 690,112.33 万元，较上年末增长 1.25%。报告期末公司资产负债率为 76.48%。公司总资产较期初增长 18.82%，主要是因非公开发行优先股货币资金增加以及并表 PPP 项目长期应收款增加。归属于上市公司股东的所有者权益为 631,707.97 万元，比期初增长 1.15%，主要是因公司于 2019 年 12 月 31 日非公开发行优先股募集资金 9.35 亿元，根据企业会计准则的相关规定，本次发行优先股实际收到的金额计入所有者权益。

随着国家实行更为积极的财政政策和宽松的货币政策，降低企业融资成本，帮助企业复苏，生态环保和基建行业作为拉动经济复苏的主要着力点，加之“新基建”与传统建筑施工行业的创新融合，可以预见有技术力量、有产业链协同能力的企业，将在此机遇中获得更大的发展红利。随着各项政策的颁布和落地，公司的发展面临着机遇与挑战。公司将不断完善管理体系、管理模式、经营机制等措施，抓住机遇，实现公司的可持续发展，努力提升业绩，切实维护广大股东利益。

（二）2018 年度公司重点工作

1、积极调整业务类型模式，加大粤港澳大湾区市场开拓力度

报告期内，公司根据国家政策和外部环境变化，积极调整业务商业模式及区域布局，将业务重心聚焦在粤港澳大湾区、长江经济带地区、京津冀等经济发达地区，逐步退出财政能力较为薄弱地区业务。根据 PPP 市场发生的变化，以及国家生态文明建设及环保市场的大力投入，公司从市场端调整 PPP 与 EPC、纯施工项目业务占比，提升 EPC、纯施工项目的比重，

谨慎投资PPP项目、拒绝垫资比例高的项目，坚决向轻资产化发展方向转型。公司逐步退出财政能力较为薄弱地区的PPP业务，将PPP项目总规模由460多亿缩减至约200亿左右。报告期内，公司累计中标金额44.80亿元（非PPP项目合计中标金额34.13亿元，占比26.19%），其中粤港澳大湾区项目中标金额16.01亿元，占总中标金额的35.8%，涵盖的业务类型主要为生态修复、生态环境治理，污水治理、生态景观等，其中水生态治理类项目占比46.3%。公司以先进的生态理念为指导、以系统的生态修复技术为基础、以综合性的环境综合治理与规划为前提，为水环境为主的生态系统修复项目提供策划、规划、研究、投融资、设计、施工及运营管理的全方位解决方案。

2、聚焦生态修复、生态环保等核心业务，做强做专生态环保工程项目，不断打造精品工程

报告期内，公司始终紧紧围绕生态修复、生态环保、生态景观等技术体系，构建具有竞争实力的生态环境治理和项目运营优势，在生态修复、生态环保主业逐步形成了铁汉独有的、具有核心竞争力的生态伦理认知、施工价值取向和景观设计理念，树立了众多标杆示范项目，为公司赢得市场口碑。报告期内，公司重组建设运营集团、环保集团、文旅公司和设计公司等四大业务板块，聚焦核心业务，做强做专生态环保主业，重视质量管理，打造精品工程。

（1）报告期主要施工项目

公司主要施工项目包括：深圳市大梅沙海滨公园整体重建工程EPC总

承包项目、深圳市小南山边坡治理二期项目、深圳市北中轴四园及连廊功能完善建设工程施工总承包一标段项目、广东省龙川县城一江两岸景观和县城公园改造工程项目EPC总承包(第二次招标)项目、广东省兴宁市省定贫困村创建社会主义新农村示范村建设和全域推进人居环境整治建设生态宜居美丽乡村工程项目EPC总承包(二标段:第二片区)项目、江西省信丰县迎宾大道北段沿街立面改造EPC项目、南京市麒麟高新区景观品质提升建设工程项目工程总承包项目、广东省连平县县城扩容提质PPP项目、广东省东源县整县推进城乡环境综合整治(PPP)项目、重庆市竹溪河景观工程二期项目EPC施工总承包项目、重庆市马元溪综合整治一期项目EPC施工总承包项目、福建省南安市“泉州芯谷”南安高新技术园区市政道路PPP项目等。

(2) 报告期重要荣誉与业绩

2019年公司先后在生态环保主业获得相关重要荣誉与业绩(部分):

1) 珠海市斗门区黑臭河涌水生态修复项目, 入镜财政部官方宣传片《魅力PPP》;

2) 山艺园林参建的哈尔滨工业大学深圳校区扩建工程获得2018-2019年度中国建设工程鲁班奖(国家优质工程), 将海绵城市理念及技术融入校区绿化建设中, 构建生态校园;

3) 铁汉参与研发的“北方三种典型困难立地仿自然林草植被构建技术”获2019年度“中国水土保持学会科学技术一等奖”, 该技术成果在公司的“兰州市彭家坪中央生态公园项目”、“张家口市崇礼区边坡生态修复示

范项目”等工程中得到了成功应用，在修复困难立地生态系统、恢复自然景观方面成效显著；

4) 西河流域综合治理暨区域新农村（东湖及驳岸工程、接待中心、山门、广场、停车场、绿化）融资建设项目一期工程获的2019年度优秀勘察设计奖三等奖；

5) 西河流域综合治理暨区域新农村（东湖及驳岸工程、接待中心、山门、广场、停车场、绿化）融资建设项目一期工程获得2019年中国风景园林学会科学技术奖三等奖；

6) 湖南常德桃花源秦谷工程设计获得2019年中国风景园林学会科学技术奖三等奖；

7) 双流机场周边大地景观再造工程（一期）获得2019年中国风景园林学会科学技术奖三等奖；

8) 西河流域综合治理暨区域新农村（东湖及驳岸工程、接待中心、山门、广场、停车场、绿化）融资建设项目一期工程获得2019年度广东省优秀工程勘察设计奖一等奖；

9) 黄石奥林匹克公园景观设计获得年度十佳景观设计；

10) 林州市高速口景观提升改造及桃园河湿地公园景观生态项目获得年度优秀景观设计。

（3）重视安全质量管理

对于公司而言，每一个项目都至关重要，不仅要追求项目的美观，而且更重要的是质量和安全。报告期内，公司构建了质量安全管理体

建立了质量安全组织架构，加强子公司、区域质量安全管理，成立由各单位负责人牵头的安全生产领导小组，制订公司安全生产费用投入计划，组织开展各类安全生产培训22次，全年未出现重大安全生产事故。

3、强化项目工程回款管理，积极催收工程应收款项

报告期内，在地方政府的融资和偿债支付能力下降、行业政策收紧和激烈的市场竞争环境下，为保证公司的经营现金流，公司不断强化项目工程回款管理，加大工程回款催收力度，集中精力抓重点项目的结算回款，全年累计实现工程项目回款58.04亿元。

(1)成立回款专项工作小组。公司回款专项小组由董事长担任组长，并下设回款办公室统筹日常工作，加强回款工作的统一组织和资源调配。将公司现有项目按公司级、区域级重点项目和项目部跟进项目三个等级，梳理出重点项目，由董事长、总裁在内的公司高管带头挂帅挂点，形成公司总部、建设运营集团、各市场区域、项目公司（项目部）的四级联动机制，确保项目回款工作层层压实。

(2) 建立机制促进回款。为推动项目回款结算的积极性，先后发布《关于发布回款奖励方案的通知》、《历史项目结算推进奖励方案》等，设立用于公司级重点回款项目的基本差旅费、项目紧急事项开支或关键节点任务费用开支以及回款奖励的专项资金，确保回款任务完成。

(3) 多管齐下拓宽回款渠道。公司根据自身的实际情况和项目所在地财政收入情况，结合不同项目的进度，制定合理的年度回款计划。公司各层级管理人员通过内外部资源的协同，加强与当地政府和业主的沟通。

为促进工程款的尽快回笼，采取了不同的催收工程回款方式。一方面，公司成立了以董事长为第一责任人的资产置换项目回款专项工作组，引导政府利用资产置换来兑现工程款，在一些工程项目中已经先行先试并取得了积极进展。另一方面，建立分级授权体系，对结算已审定项目回款管理进行分级授权，提高决策和回款效率。此外，对于明确已退出的项目，制订工作方案并落实退出计划、时间节点及责任人，尽快为公司止损。还有，就是对于逾期时间长、回款难度大、业主配合度不高的应收账款，公司方面将采取法律手段进行追收。

4、不断加强公司财务和资金管理工作,确保公司资金安全

报告期内，受政府“严监管”、“去杠杆”、“紧信用”等政策影响，公司面临着严峻的融资难、融资贵的困难。由于公司所处行业一般具有工程施工项目建设周期长、前期工程施工垫款较多而后后期工程结算回款慢等特点，使得公司对流动资金需求较大。为满足公司的资金需求，公司一方面采取各种措施加大催收工程应收款项，同时不断加强财务管理工作，以保证公司现金流的安全。

(1) 全力推进PPP项目融资

报告期内，公司加大与政策性银行和非银金融机构对接力度，全力推进PPP项目融资，公司获批PPP项目融资10笔，授信总额44亿元。截止本报告披露日，公司累计获批PPP项目融资29笔，授信总额155亿，名列生态环保行业上市公司前茅。公司PPP项目融资呈现三大特点：一是期限长，价格低；二是覆盖面广，公司存留PPP项目82%取得贷款批复，覆盖PPP合同

246亿元；三是放款顺畅，截止本报告披露日，累计放款61亿元，助力经营现金流持续向好。此外，公司还在加快落地ABS，PPP项目债等创新金融产品，理顺PPP退出渠道，不断优化公司负债结构。

（2）按期兑付“16铁汉01”公司债券本息

公司于2016年1月发行了4亿元公司债券（16铁汉01）。根据公司于2016年1月11日披露的《深圳市铁汉生态环境股份有限公司 2016 年面向合格投资者公开发行公司债券（第一期）募集说明书》中设定的投资者回售条款，投资者可在回售申报期（2018年11月29日、2018年11月30日及2018年12月3日）选择将持有的“16 铁 汉 01”全部或部分回售给公司。2019年1月31日，公司已足额支付回售“16 铁汉 01”公司债券全部本金及当期利息，并摘牌。

（3）按期兑付“16 铁 汉 02”公司债券本息

公司于2016年8月发行了4亿元公司债券（16铁汉02）。根据于2016年8月25日披露的《深圳市铁汉生态环境股份有限公司2016年面向合格投资者公开发行公司债券（第二期）募集说明书》中设定的投资者回售条款，投资者可在回售申报期内（2019年7月18日、2019年7月19日及2019年7月22日）选择将持有的“16 铁汉 02”全部或部分回售给公司。

根据中国证券登记结算有限责任公司深圳分公司提供的债券回售申报数据，“16 铁汉 02”的回售数量为 3,974,208 张，回售金额为人民币 415,264,993.92 元（含利息），剩余托管数量为 25,792 张。截至2019年8月29日，公司已足额支付回售本金及当期利息。

(4) 非公开发行优先股

为拓宽了公司的融资渠道，报告期内，公司向中国证监会申请非公开发行优先股并获得中国证监会核准。公司于2019年12月底完成首期优先股发行，募集资金9.35亿元。公司成功发行优先股，降低了公司资产负债率，有利于优化公司财务结构，为后续发展所需融资创造空间，并且获得优先股股东长期稳定的资金支持，从而增强公司资本实力和抗风险的能力。

5、不断激发科技创新，增强公司核心竞争力

公司研发中心以公司战略为导向，围绕核心产品开发和科技成果转化开展研发工作，不断加强在边坡修复、水环境与水生态修复、土壤修复、生态景观、资源循环利用和轻型基质等核心技术的研发。

报告期内，公司在核心产品开发、技术体系构建和科技成果转化三方面开展研发工作。2019年共开展科研项目23项，其中政府资助类项目2项，公司自立项目21项。研究领域涵盖了黑臭水体治理、土壤修复、固体废物循环利用、边坡修复、抗逆植物和轻型基质等。

报告期内，申请专利12项，其中含有发明专利8项，实用新型专利4项。获授权专利16件，其中发明专利5件，实用新型专利10件，外观专利1项；发表论文46篇。获得成果奖项9项，分别是《立体绿化新技术研发及产业化应用》和《珠江河口滨海湿地生态修复关键技术》获广东省科技进步二等奖，《边坡与废弃地生态修复关键技术及应用》获神农中华农业科技奖科学研究类成果三等奖，《毛棉杜鹃生态景观林营造新技术及应用》获深圳市科技进步奖（社会公益类）一等奖，《基于IV类水质目标的生态

治理技术开发与集成应用》和《华南滨海城市绿地盐化土壤修复关键技术及应用》获广东省环保厅科技进步奖二等奖，《滨海城市绿地盐化土壤修复关键技术及应用》获中国风景园林协会科技进步奖二等奖，《基于雨水多级净化的海绵公园建设技术集成与应用》和《受损生态环境的纤维丝补强土植生修复技术研究》获中国风景园林协会科技进步奖三等奖。

6、不断改革并完善公司内部管理，严控成本费用，实现精细规范信息化管理

报告期内，公司根据环境变化及自身实际情况，围绕自我革新与求变，加强自身制度建设，建立切合现实的运营机制，不断强化了内部管理，狠抓各项任务落实，为公司持续稳定提供了保障。

（1）优化组织架构，控制人力成本，减少管理费用

报告期内，公司通过优化组织架构，采取总部人员向一线下沉的策略，提高决策执行效率

和人编效能，并逐步随着组织精简和业务的聚焦，合并职能、整合区域，全面开展公司各单位定岗、定责、定编工作，进行人员结构的优化，提高效率的同时有效降低管理成本。

（2）加快盘活存量资产。

报告期内，公司多措并举挖掘潜在资源，盘活存量资产，最大限度控制公司运行成本，通过处理一些固定资产、退租办公场所、筹划将在建的铁汉生态广场项目用于融资等措施，盘活资产，降低成本费用。

（3）全面系统推进“五位一体”项目清理工作。

报告期内，结合经营及工程项目管理实际，在全公司开展“五位一体”项目全面清理工作，统筹项目全面系统普查，梳理公司重点在建、已完工未结算、结算已审定的项目清单，提出结算回款工作方案，全面梳理存在减值风险的项目清单，制定项目减值预警方案与管理机制，对PPP退出项目进行归口管理，清理历史遗留项目，统筹协调各单位资料自查自纠管理并按资料归档标准完善，不断提升公司经营管理水平。

（4）信息化建设初见成效

按照公司信息化发展要求，对公司主营业务和工程项目进行信息化支撑，先后完成支付流程、采购管理数字化建设模块、产值（收入）管理、供应商产值（成本）管理、回款管理、设计管理等多个信息化项目开发并分阶段开展上线应用推广。

（三）2019 年度公司董事会日常工作情况

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》等制度确保董事会规范、高效运作和审慎、科学决策。公司董事会由七名成员组成，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 13 次。

2、报告期内召开股东大会情况

2019 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 5 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。

二、2020 年度工作任务

公司 2020 年度的经营计划为：实现营业收入 650,000 万元，比上年同期 506,625 万元增长 28%；实现净利润 5,000 万元，比上年同期-92,225 万元增加 97,225 万元。

2020 年，公司计划中标项目金额约 51 亿元，同时，加强 PPP 项目融资，公司将综合运用各种金融工具，加强金融创新，深耕细作三大政策性银行和五大国有商业银行，提高 PPP 项目公司资金到位率，保障完成公司 2020 年经营目标。

为确保公司 2020 年度经营目标的实现，围绕公司未来的发展战略，公司将重点做好以下各方面的工作：

1、努力克服新冠病毒疫情影响，推动项目尽快复产复工

2020 年春节新冠肺炎疫情发生后，对我国经济发展及各行各业均造成较大的影响。为克服疫情对公司经营和施工带来的困难和不利影响，公司按照中央、广东省、深圳市的统一部署，全面落实、快速反应，按照“复工复产与疫情防控两手抓，科学防控与有序复工两不误”的原则，成立疫情防控领导小组，全员积极行动，明确各单位“一把手”负责制，严格落实疫情防控主体责任。公司根据项目所在地的具体情况，制定复工复产安

全专项方案，加大复工复产隐患排查力度，重点对生活区、生产区进行全面安全排查，组织各区域、子公司提出复工复产计划及资源支持计划，并协调各单位疫情防控物资落实到位，梳理出在建项目复工复产启动资金需求计划，为项目全面复工复产提供保障。通过努力，公司各项生产经营活动已陆续恢复开展。截止目前，公司项目复工复产率已达到70%以上。公司将努力克服疫情带来的影响，结合实际情况制定产值追赶计划，对全年生产计划进行了动态调整。在确保疫情防控及做好防疫安全措施的同时，加快恢复正常的生产经营秩序，积极推动项目复工复产，确保完成公司年度经营计划。

2、不断优化股东结构，引进国资战略投资者，并加强与战略投资者的业务协同，聚焦生态修复、生态环保等主营业务，实现公司业务高质量发展

2020年，公司将不断优化股东结构，通过协议转让及定向增发的方式，引进战略投资者中国节能环保集团有限公司为公司控股股东。公司将加强与战略投资者中国节能、深圳投控的业务协同，集中资源聚焦财政实力强的地区市场业务，包括以粤港澳大湾区为核心的华南区域、长江经济带区域等，逐步退出财政实力较差的区域业务，实现公司业务的高质量发展。根据国家政策和外部环境的变化，聚焦生态修复、生态环保、生态景观等主营业务，强化核心竞争力。公司将继续从市场端调整PPP与EPC、纯施工项目的比例，提升EPC项目的占比，谨慎投资PPP项目、拒绝垫资比例高的

项目，以提升PPP项目品质为原则，强化项目的经济效益。

3、全力拓展市场，为公司业绩持续增长提供有力支撑

2020年，公司将继续抓好存量项目的实施及现有的存量线索和商机的梳理，重质量、重服务，加强技术创新，充分发挥存量项目的业务广告平台作用。公司将抓住各地加快基建和生态环保领域投资的有利时机，对市场上的项目进行全面、系统的分析，有序开展市场拓展工作。一是锁定战略地区扩大新增订单的质量和数量（长三角，粤港澳大湾区），尤其是重点开拓深圳区域的市场。二是广度上聚焦公司的优势领域，如生态环保、市政景观、水环境治理等方向，深度上筛选重点跟踪项目，寻求资源支持，补充线索和商机储备，有效获取市场份额。截至目前，公司正在跟进的重点商机和线索200多亿元。其中，京津冀、长三角地区和粤港澳大湾区等重点市场的储备商机有100多亿，为公司战略目标实现和业绩持续增长提供了有力支撑。

4、不断提升工程项目管理水平，保障工程施工项目结算及时、回款顺畅

公司坚持以客户需求为导向，进一步提升工程项目管理水平。具体措施主要有：加强项目的成本计划管理、设计管理、施工管理、供应商管理、资金管理、资料管理、退出项目管理；加强PPP项目全生命周期管理，完善PPP项目全生命周期管理“投资管理、公司治理和项目管理”的管理思路，落实投前管理、投中管理及投后管理的以投资管理为核心的管理；进

进一步提升公司预结算团队的专业能力、加大人才梯队建设能力建设、促进与造价咨询公司合作等形式，加强公司预结算能力；加强企业标准化建设与应用、加强项目巡检、规范工程内部验收，优化企业安全质量管理体系，提高全员质量、安全意识。

在不断提升工程项目管理水平、打造符合客户要求的精品工程的同时，公司为保障项目确权结算回款工作顺畅，积极追收工程款项，以改善公司现金流紧张局面。具体措施包括：①进一步强化回款专项工作小组，全面梳理存量项目推进计划和难点痛点，加强专职追债人员力量，在完善所有手续前提下，以各种途径促使业主安排支付；②各经营单位成立结算回款小组，签订《回款目标责任书》，重点对已结算审定及正在办理结算的项目制定年度、季度、月度回款目标和推进举措；③加大力度推进项目结算工作，依据公司结算工作推进小组先后发布的《结算计划推进方案》、《历史项目结算推进奖励方案》和《工程项目结算推进管理办法》，各责任主体制定工作目标；④公司各层级管理人员积极拓展回款渠道，通过内外部资源的协同，加强与当地政府（业主）的沟通，促进工程款的尽快回笼；⑤利用法律手段追款，对于逾期时间长、回款难度大、业主配合度不高的应收账款，由公司审计法务部门采取法律手段进行追收。

5、加强资金和财务管理工作，不断降低公司财务融资成本

近几年随着公司资产负债率的不断上升，融资成本和财务费用也大幅上升。公司将加强资金和财务管理工作，在保障公司正常运转的前提下，

调整公司债务结构，有效减低财务成本，通过加大力度解决历史老项目的回款偿还公司各项借款，实施定向增发、公司债券、优先股等融资方式替换资金成本高的各项借款等方式降低财务费用。具体措施主要有：①公司将继续加强与金融机构沟通，缓解公司资金紧张局面，稳定现金流；②公司将积极推进PPP项目融资，保障公司PPP项目的顺利进行；③公司争取早日完成2020年度非公开定向增发股权融资工作，降低公司资产负债率，降低公司财务费用；④结合目前债券市场的情况和公司的资金需求状况，择机发行公司债券，以满足公司资金需求，不断降低公司融资成本。

(6) 继续加强构建生态修复、生态环保等领域的综合技术体系，为公司业务发展提供强大技术保障

研发和科技创新是公司发展的生命线。公司研发工作继续坚持以公司发展战略为导向，围绕核心产品开发和科技成果转化开展研发工作，不断加强在边坡修复、水环境与水生态修复、土壤修复、生态景观、资源循环利用和轻型基质等核心技术的研发。关注国际前沿技术，积极开展预研进行技术储备；整合现有技术体系，借鉴IPD管理思想，进行集成化技术研究，提高项目质量控制，缩短项目交付周期，使公司占据生态市场行业有利地位；建立研发与生产相结合机制，促进科技成果转化、加速科技成果产业化，综合提升企业生产力和竞争力。

(7) 不断完善各项内部管理制度，严控成本费用，提升管理效率

公司将根据实际情况，继续完善经营机制、薪酬体系、财务预算等制

度，严控成本费用，完善激励机制、成果共享机制，与更多厚德笃行、有担当的员工分享企业发展的成果。在人力管理方面，随着组织精简和业务的聚焦，合并职能、整合区域、压缩项目，全面开展公司各单位定岗、定责、定编工作，不断改善和优化公司人员结构、人员数量和质量，提高效率的同时有效降低管理成本。公司将继续加强对项目全生命周期的过程控制，在工程预算、成本监控、进度款支付、项目结算等关键节点上，严格对业务数据和项目业务资料的抽查、巡查和全面检查，以检验业务数据和业务资料的完备性，达到降低成本、提高利润的目的。公司将充分发挥各级单位经营管理能力，激发干部、员工的积极性，提高公司科学管理水平，达到提高公司经济发展质量和效益，实现公司长远、可持续发展的目标。

深圳市铁汉生态环境股份有限公司

董事会

2020年4月29日