

珠海华发实业股份有限公司

2019 年度股东大会会议文件



二〇二〇年五月十一日

目 录

2019 年度股东大会须知	3
关于《公司 2019 年度董事局工作报告》的议案	4
关于《公司 2019 年度监事会工作报告》的议案	5
关于《公司 2019 年年度报告》全文及摘要的议案	6
关于《公司 2019 年度财务决算报告》的议案	7
关于《公司 2020 年度财务预算报告》的议案	8
关于 2019 年度利润分配方案的议案	9
关于《公司 2019 年度社会责任报告书》的议案	10
关于《公司独立董事 2019 年度述职报告》的议案	11
关于续聘会计师事务所的议案	12
附件一：珠海华发实业股份有限公司 2019 年度董事局工作报告	13
附件二：珠海华发实业股份有限公司 2019 年度财务决算报告	24
附件三：珠海华发实业股份有限公司 2020 年度财务预算报告	26

珠海华发实业股份有限公司 2019 年度股东大会须知

根据中国证券监督管理委员会《上市公司股东大会规则》和《公司章程》的有关规定，为确保公司股东大会顺利召开，特制定大会须知如下，望出席股东大会的全体人员遵守执行：

一、股东参加股东大会，应当认真履行其法定义务，不得侵犯其他股东权益；

二、股东大会期间，全体出席人员应以维护股东的合法权益、确保大会正常秩序和议事效率为原则，认真履行法定职责；

三、会议开始前登记并准时出席股东大会的股东依法享有发言权、咨询权、表决权等各项权利，但须由公司统一安排发言和解答；

四、任何人不得扰乱大会的正常秩序和会议程序，会议期间请关闭手机或将其调至振动状态。

关于《公司 2019 年度董事局工作报告》的议案

各位股东：

经过全体董事共同努力，2019 年度公司董事局各项工作成效显著，现编制了《公司 2019 年度董事局工作报告》。报告全文详见附件一。

以上议案，提请各位股东审议。

珠海华发实业股份有限公司

二〇二〇年五月十一日

关于《公司 2019 年度监事会工作报告》的议案

各位股东：

经过全体监事同心协力，2019 年公司监事会各项工作圆满完成，根据工作实际情况，现编制了《2019 年度监事会工作报告》。报告全文详见公司于 2020 年 4 月 17 日在上海证券交易所网站（www.sse.com.cn）上披露的公告。

以上议案，提请各位股东审议。

珠海华发实业股份有限公司

二〇二〇年五月十一日

关于《公司 2019 年年度报告》全文及摘要的议案

各位股东：

根据中国证监会《公开发行证券的公司信息披露内容与格式准则》、《企业会计准则》及《公司章程》的有关要求，结合 2019 年度经营情况，公司编制了《公司 2019 年年度报告》全文及摘要。报告全文及摘要详见公司于 2020 年 4 月 17 日在上海证券交易所网站（www.sse.com.cn）上披露的公告。

以上议案，提请各位股东审议。

珠海华发实业股份有限公司

二〇二〇年五月十一日

关于《公司 2019 年度财务决算报告》的议案

各位股东：

根据上海证券交易所《股票上市规则》及《公司章程》的有关要求及公司 2019 年度实际经营情况，公司编制了《公司 2019 年度财务决算报告》（详见附件二）。

以上议案，提请各位股东审议。

珠海华发实业股份有限公司

二〇二〇年五月十一日

关于《公司 2020 年度财务预算报告》的议案

各位股东：

根据上海证券交易所《股票上市规则》及《公司章程》的有关要求，公司编制了《公司 2020 年度财务预算报告》（详见附件三）。

以上议案，提请各位股东审议。

珠海华发实业股份有限公司

二〇二〇年五月十一日

关于 2019 年度利润分配方案的议案

各位股东：

根据大华会计师事务所(特殊普通合伙)编制的《审计报告》列示：公司 2019 年度实现归属于上市公司股东的净利润 2,784,688,908.45 元；母公司实现的净利润 2,633,304,587.26 元，加上年初未分配利润 4,744,105,534.80 元，扣除本期提取的法定盈余公积金 190,201,253.80 元、扣除相关利润分配 951,176,490.60 后，可供股东分配的利润为 6,236,032,377.66 元。拟以公司 2019 年度利润分配实施股权登记日登记的总股本为基数，向全体股东每 10 股派发现金红利 4 元（含税）。具体情况详见公司于 2020 年 4 月 17 日在上海证券交易所网站（www.sse.com.cn）上披露的公告。

以上议案，提请各位股东审议。

珠海华发实业股份有限公司

二〇二〇年五月十一日

关于《公司 2019 年度社会责任报告书》的议案

各位股东：

根据中国证监会和上海证券交易所的有关要求，为积极履行社会责任，本公司 2019 年度在重视企业健康发展和关注全体股东经济利益的同时，为促进社会经济的可持续发展和创建和谐社会做了大量的工作，并根据有关要求编制了《公司 2019 年度社会责任报告书》。报告全文详见公司于 2020 年 4 月 17 日在上海证券交易所网站（www.sse.com.cn）上披露的公告。

以上议案，提请各位股东审议。

珠海华发实业股份有限公司

二〇二〇年五月十一日

关于《公司独立董事 2019 年度述职报告》的议案

各位股东：

根据《公司法》、《证券法》、《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》等法律法规和《公司章程》的规定，公司独立董事在 2019 年度的工作中，认真履行职责，充分发挥独立董事的独立作用，现根据独立董事履职情况形成了《公司独立董事 2019 年度述职报告》。报告全文详见公司于 2020 年 4 月 17 日在上海证券交易所网站（www.sse.com.cn）上披露的公告。

以上议案，提请各位股东审议。

珠海华发实业股份有限公司

二〇二〇年五月十一日

关于续聘会计师事务所的议案

各位股东：

鉴于大华会计师事务所(特殊普通合伙)在公司 2019 年度财务审计和内控审计工作中，能准确、及时地提供良好的服务，拟续聘其为公司 2020 年度财务审计机构和内控审计机构，审计费用总额为人民币 475 万元，其中，年度财务审计费用为人民币 385 万元，年度内控审计费用为人民币 90 万元，并授权经营班子根据具体审计工作量对费用进行调整。具体情况详见公司于 2020 年 4 月 17 日在上海证券交易所网站（www.sse.com.cn）上披露的公告。

以上议案，提请各位股东审议。

珠海华发实业股份有限公司

二〇二〇年五月十一日

附件一：

珠海华发实业股份有限公司 2019 年度董事局工作报告

2019 年，面对国内外经济比较复杂严峻的环境，国家坚持稳中求进的工作总基调，坚持新发展理念，坚持推动高质量发展，坚持以供给侧结构性改革为主线，坚持深化重点领域改革，扎实做好发展改革工作，加快完善市场机制，加快建设现代化经济体系着力激发微观主体活力，创新和完善宏观调控，全面做好“六稳”工作，统筹推进稳增长、促改革、调结构、惠民生、防风险、保稳定。坚决打好三大攻坚战，保持经济运行在合理区间，推动高质量发展。

2019 年，房地产行业处于更加复杂的宏观经济环境之下，国家对房地产的调控持续：一是国家不再将房地产作为短期刺激经济的手段，房地产行业的融资渠道趋紧；二是在需求端继续遏制投机需求，保障合理住房需求，积极抑制非理性需求，坚持“房住不炒”的定位，全面落实因城施策，稳地价、稳房价、稳预期的长效机制；三是在供给端则大力发展住房租赁市场，有效增加供给，强调扩大并落实“有效供给”。在“因城施策，分类调控”政策的指导下，全国多地先后调降人才落户门槛，出台人才购房补贴等一系列刺激性政策，地方政府适时出台调控政策的主动性明显增强。

随着房地产市场调控政策持续深化，长效机制建设稳步推进，房地产业发展出现了新变化：首先，虽然全国商品房市场成交规模平稳，但城市市场分化加剧，核心一线、准一线、二线城市需求尚处于高位，三、四线城市呈现下行趋势；其次，受制于融资窗口的持续紧缩，全国土地成交总量同比下降，拿地主流回归一、二线城市。

从行业竞争来看，根据克而瑞发布的《2019 年中国房地产企业销售 TOP200 排行榜》显示，2019 年，中国房地产行业整体业绩规模增速放缓，大型房企销售金额虽有所提升，整体销售业绩仍保持较高水平，但销售规模增速整体放缓。随着行业集中度的提高，同规模企业之间竞争将会加剧，市场资源和份额未来有向大型品牌房企集中的趋势，行业格局分化影响将会更为显著。

一、2019 年度经营情况回顾

2019 年，在董事局的战略引领和正确领导下，公司继续围绕“立足珠海、面向全国”的发展思路，持续深化战略布局，同时坚持一盘一策、精细管理的策略，通过价值梳理和客户导入，加大存货去化力度。通过不断深耕已进入城市和拓展新城市，进一步做强地产主业，同时在地产新业务、多元化等方面持续探索和布局，促进公司规模、利润和竞争力的进一步提升。2019 年，公司实现营业收入 331.49 亿元，同比增长 39.87%；归属于上市公司股东净利润 27.85 亿元，同比增长 21.90%；截至 2019 年末，公司总资产为 2,341.11 亿元，同比增长 28.48%。2019 年，公司

新开工面积 650.61 万平方米，竣工面积 279.96 万平方米。截至 2019 年末，公司拥有土地储备计容建筑面积 697.48 万平方米，在建面积 1,367.02 万平方米。

（一）销售业绩大幅增长

2019 年，公司以销售回款为核心，坚持“因城施策”、“一盘一策”，实现了销售同比大幅增长。全年合同销售金额 922.73 亿元，同比增长 58.54%，合同销售面积 395.91 万平方米。

根据克尔瑞榜单显示，公司位列中国房地产企业销售榜第 39 名，相比 2018 年提升 8 位，行业地位进一步提升。销售布局方面，得益于公司全国化布局战略的加快实施，公司销售业绩实现快速增长：珠海区域全年完成销售 256.21 亿元，销售占比 27.76%，稳居珠海龙头地位；华东区域全年完成销售 375.21 亿元，销售占比 40.66%；华南区域全年完成销售 103.06 亿元，销售占比 11.17%；华中区域全年完成销售 80.89 亿元，销售占比 8.77%；北方区域全年完成销售 54.37 亿元，销售占比 5.89%；山东区域全年完成销售 32.81 亿元，销售占比 3.56%；北京公司全年完成销售 20.18 亿元，销售占比 2.19%。从销售区域分布看，2019 年，公司业务布局越趋合理，有效避免了因市场单一带来的风险，“立足珠海、面向全国”战略优势凸显。

（二）区域拓展硕果累累

2019 年，公司积极应对市场变化，适时调整投拓战略和思路，通过公开竞购、合作开发等方式，成功取得 36 个新项目。

公司成功首次进驻重庆、成都、长沙、郑州、宜昌、湛江、烟台等 11 个城市，完成了珠海、华南、华东、华中、北方、山东 6 大区域以及北京公司的“6+1”区域布局。

近年来，公司持续深耕珠海市场，并布局全国核心一、二线城市，土地储备资源充足且较为优质。其中：华南地区土地储备面积占比 33.93%；华东地区土地储备面积占比 8.31%；华中地区土地储备面积占比 45.71%；北方地区土地储备面积占比 12.05%。从土地储备的地理区域分布来看，公司区域布局进一步优化，土地储备品质优良。

（三）资金和资本运作成效显著

2019 年，公司对内不断提升资金管控水平，对外不断创新融资模式，进一步优化了公司的债务结构，提升了公司对财务风险的防范能力，为公司的顺利运转和投资拓展提供了有力保障。

2019 年，由于良好稳健的信用状况及较高的资本市场认可度，公司信用评级成功上调，公司主体信用评级及各项融资产品评级均由“AA+”上调至“AAA”，为后续融资工作提供了有力支持；公司成功落地永续中票、长租公寓类 REITS、供应链 ABS、超短融、境外美元债、商业地产 CMBN 等创新产品业务，进一步拓宽融资渠道。

（四）工程质量和产品力双提升

2019 年，公司在强化安全质量管控的基础上，持续提升周转速度，不断完善“优+”产品，优化升级建造体系，工程建设

规模再创新高，产品品质和竞争力不断提升。

一是工程质量和安全生产水平进一步提升。编制完成 20 多项制度标准；推行项目巡查巡检全覆盖。全年获工程类奖 51 个，其中国家级 1 个，省级 18 个。华发水郡花园入选广东省工程质量标杆，成功承办全省工程质量现场会，华发“优+5G”高质量建造体系广受好评。

二是“优+”产品体系进一步优化提升。新编《华发“优+”产品体系手册》等技术标准、导则类文件 46 项，产品设计标准体系进一步优化升级。“府系”和“四季系”成功入选“2019 年中国房地产企业产品力 TOP100”，“四季系”更是入围“2019 年中国奢适阔宅产品系 TOP10”，极致匠心赢得较高市场认可度。

三是强化客服系统参与项目综合验收，严格把控交付质量，提升服务品质；优化客服管理系统，建立项目缺陷反馈机制，加强对物管服务的督导管理。

（五）管控体系日臻完善

2019 年，公司以销售去化、开发建设、成本招采、税收筹划、资产盘活、回款工作、费用管理及投拓战略的“7+1”项精细化管理为工作重点，全面提升管控水平。

一是精细化管理全面推进。面对行业发展的新常态，公司在内部深挖潜力，全面启动“7+1”项精细化管理优化提升工作，着力改善利润率水平。

二是三级管控体系逐渐优化。完成华中、北方公司组建以及

华南公司组织架构调整，全国“6+1”布局日趋成熟；完成制定三级架构下的审批事项分级授权试行方案，并在珠海区域率先试点。

三是成本招采管控体系优化升级。推行“清单计价、定额组价”新计价模式，优化战略采购选型结构，调整战略采购实施细节，提高战略采购价格的市场竞争力和实施效率。

四是绩效考核强化价值导向。优化并落实投拓、销售、回款、工程等专项考核激励；完善跟投管理制度，全年共启动 14 个新项目实施跟投。

五是内控建设取得新成效。创新开展区域交叉审计，确保审计独立性；加强售前售后环节风险防控，及时化解纠纷。

六是品牌管控机制进一步加强。在公司品牌战略总纲领下，正式启动公司全国品牌战略优化升级。

（六）“科技+”战略释放创新动能

2019 年，公司积极践行“科技+”战略，围绕“做优城市产业集群”，持续用科技赋能产业发展，增强研发能力和创新水平，在助力住宅及创新人居建设的同时，积极探索具有前瞻性的创新业态。

1、科研为战略发展赋能。2019 年内公司以“科技+”战略为导向、“华发优+体系”为基础，从智能人文、绿色建筑等方面积极探索产品研发创新，编制完成《华发科技+产品赋能研究及应用》；成立装配式设计所，落地珠海市首个“广东省装配式建

筑产业基地”，积极申报“国家装配式建筑示范基地”。

2、信息化建设取得重大突破。2019 年内公司完成 ERP 主干系统建设，工程管理系统、E-HR 系统、设计管理系统、经营分析平台、智慧案场等加快推进。

3、学术研究取得丰硕成果。2019 年内，公司博士科研工作站获授牌，新纳 3 名博士后，在 CSCD 核心期刊发表高质量研究论文 2 篇，人工智能及社区智慧服务成果亮相第三届高创会，备受好评；与澳门大学开启战略合作，联合澳门城市大学完成了“珠澳横琴智慧公屋项目”广东省工程技术研究中心申报。

（七）多元化发展呈现新局面

2019 年，公司在深耕主业的同时，积极发展商业地产、长租住房、建筑产业化和住宅配套等相关产业，已形成以住宅为主业，商业地产与上下游产业链同步发展的“一核两翼”格局。

2019 年，商业板块业绩突出，珠海华发商都引进一批知名品牌，实现跨越升级；阅潮新增 5 家社区店；代理公司销售业绩提升，门店扩张提速。

华发景龙营业规模逐年递增；设计公司总包业务取得突破；营销公司业绩优异；建泰公司开业首年实现较佳业绩，企业信用提升，正式迈向全国市场；园林公司经营业绩超额完成年度目标计划。

华实中建积极推进装配式建筑产业示范基地港澳认证；资管公司推进资产管理及业务创新；优生活公司“华庭”“华寓”2

条长租公寓产品线成功落地运营；中以加速器首个外资独资的国际科技创新项目正式落户。

香港公司整合渠道代理，充分发挥香港展厅作用，积极拓展相关业务；澳门公司启动全民经纪人模式，建立代理销售平台。

（八）人才体系彰显“华发力量”

2019 年，公司牢固树立“人才是第一资源”理念，紧紧围绕公司发展战略，全方位加强人力资源工作，为下一步发展做好人才储备和梯队建设。2019 年内，公司人才体系搭建成绩斐然。领军人才招聘成果显著，2019 届校园招聘完美收官，其中硕士占比 81%，985/211 院校占比 95%，“华发新星”质量显著提升。荣获“2019 中国年度最佳雇主”等四项大奖，华发雇主品牌在业内得到充分彰显。2019 年内，公司完善薪酬激励机制，提升薪酬市场竞争力，激发员工发展内驱力。

（九）党建引领，担当作为，积极打造“幸福华发”

2019 年，公司以习近平新时代中国特色社会主义思想为统领，继续加强党建工作，切实履行社会责任，不断提升员工的获得感和幸福感。

一是党建工作取得显著成效。公司紧紧围绕集团党委的部署要求，深入开展“不忘初心、牢记使命”主题教育活动；加强支部建设力度，积极探索“党建+”新模式，推进实现“党业共建，党业共进”的发展新局面；以“三重一大”为重点，以纪检介入风控为重点，将党风廉政建设贯穿经营工作全过程，营造风清气

正的工作氛围。

二是积极履行社会责任。2019 年，公司持续开展阳江、茂名及云南怒江对口帮扶工作。2019 年 12 月，新型冠状病毒肺炎在国内爆发，疫情发生以来，公司积极响应国家、省、市的部属安排，高度重视疫情防控，并于 2020 年 1 月 23 日武汉“封城”当天打响阻击新冠肺炎疫情战役。截至 2020 年 3 月底，公司累计捐赠现金 2,000 万元，捐赠物资价值超 922 万元，珠海华发商都等商业纷纷采取行动，为租户减免疫情期间租金。

三是以人为本，不遗余力打造“幸福华发”。调薪向一线员工和基层员工倾斜，让员工充分分享企业发展成果；调整完善企业年金方案，放宽职工参加条件，提高职工退休后的待遇水平；优化员工年度补充医疗保险家属投保方案；组织丰富多彩的文体活动，营造劳逸结合、张弛有度的工作氛围，提升“幸福华发”体验感。

二、董事局履行职责情况

2019 年，公司董事局就公司重大经营计划、股权激励、重大投融资事项、关联交易等进行了认真审议和决策，并按照《公司法》和《公司章程》的规定，严格执行股东大会决议和股东大会授权事项，为公司的发展壮大发挥了巨大作用，使股东资产得以保值、增值。

（一）董事局会议召开及决议执行情况

2019 年，公司共召开了 19 次董事局会议，会议内容涉及定期报告、利润分配、对外投资、对外担保、股权激励、公司治理、关联交易等各个方面，各项议案均获得审议通过、形成决议并按规定履行信息披露义务，在董事局的督促下，各项决议均得到了及时有效执行。

（二）股东大会召开及决议执行情况

2019 年，董事局主持召开 12 次股东大会：2018 年度股东大会和 2019 年第一至十一次临时股东大会，分别审议了年度报告、下属公司贷款担保、股权激励限制性股票回购、关联交易、发行长期含权中期票据、住房租赁专项计划、非公开发行公司债券、修订《公司章程》等事项，经股东大会审议通过、形成决议并履行信息披露义务后，均得到了及时有效执行。

（三）独立董事充分发挥作用，为公司发展献计献策

2019 年，独立董事全部出席历次董事局会议，在会议上畅所欲言，充分发挥了独立董事的专业优势和独立作用，为公司的业务发展和经营活动提供了众多专业性意见。同时，独立董事通过董事局设立的各项专门委员会认真履行职责，对年报审计、薪酬考核等事项发表专业意见，促进了公司治理水平的提高。

（四）健全完善规章制度，规范企业行为

董事局根据证监会、上海证券交易所不断更新和颁布的证券监管法规和制度精神，并结合最新修订的《上市公司治理准则》要求，不断完善治理结构和规章制度，依法规范运作，进一步规

范了公司内部控制管理制度，强化了公司的法人治理结构。

（五）加强沟通交流，促进和谐发展

公司董事局致力于营造顺畅便捷的沟通环境，诚恳主动开展投资者关系管理事宜，密切配合各中介机构开展工作，积极配合各级政府及证券监管机构检查指导工作，获得了社会各界的一致好评。

2020 年，公司董事局仍将一如既往、兢兢业业地勤奋工作，确保公司能够持续、稳健发展，在承担相应社会责任的基础上，为股东和广大投资者创造更好的回报。

珠海华发实业股份有限公司

2020 年 5 月 11 日

附件二：

珠海华发实业股份有限公司 2019 年度财务决算报告

截至 2019 年末，公司总资产达 2,341.11 亿元，比 2018 年末的 1,822.09 亿元增加 519.02 亿元，增幅达 28.48%；

2019 年度净利润 33.16 亿元，较 2018 年度的 24.02 亿元增加 9.14 亿元，增幅 38.08%；归属于母公司所有者的净利润 27.85 亿元，较 2018 年度的 22.84 亿元增加 5.01 亿元，增幅 21.90%。

具体财务决算报告如下：

一、财务状况

截至 2019 年 12 月 31 日，公司主要财务状况如下(合并数)：

资产总额：234,110,568,528.80 元

负债总额：190,815,872,529.24 元

所有者权益：43,294,695,999.56 元

其中：归属于母公司所有者权益：19,757,117,901.92 元

少数股东权益：23,537,578,097.64 元

二、经营成果

2019 年公司主要经营成果如下(合并数)：

营业收入：33,148,683,110.95 元

营业成本：29,445,929,734.94 元

投资收益：720,987,231.45 元

利润总额：4,395,560,166.76 元

净利润：3,316,276,098.75 元

其中：归属于母公司所有者的净利润：2,784,688,908.45

元

少数股东损益：531,587,190.30 元

净资产收益率（加权平均）：20.09%

基本每股收益：1.22 元

三、现金流量

2019 年度公司现金流量情况如下（合并数）：

现金及现金等价物净增加额：6,691,061,686.53 元。

其中：

经营活动产生的现金流量净额：28,035,431,565.71 元

投资活动产生的现金流量净额：-32,127,554,183.47 元

筹资活动产生的现金流量净额：10,781,214,508.03 元

汇率变动对现金及现金等价物的影响：1,969,796.26 元

珠海华发实业股份有限公司

2020 年 5 月 11 日

附件三：

珠海华发实业股份有限公司 2020 年度财务预算报告

一、总述

珠海华发实业股份有限公司 2020 年度财务预算是根据公司年度经营计划、参考以前年度历史数据并考虑房地产行业发展形势等综合因素编制而成。

二、2020 年度重点计划

2020 年在“房住不炒，稳字当头”的主基调下，一是居民购房行为将逐步趋于理性，全年销售面积有望小幅微降，基于房价上涨，预期销售金额有增无减；二是房地产开发投资额保持稳中微降的趋势，施工、竣工加速将为其提供稳固支撑；三是地方积极贯彻“因城施政，有松有放”，还有部分二三线城市的“抢人大战”如火如荼。2020 年整体的成交规模有望与今年持平或小幅微增。基于此，公司将以销售回款、项目周转效率及资金统筹为重心，扎实推进各项工作，推动公司迈向新高度。

（一）凝心聚力抓好销售回款，全力以赴推动产品销售

紧扣公司战略发展目标，继续贯彻“因城施策”和“一盘一策”销售策略，创新思维，多措并举，快速去化，快速回款。各区域、城市公司严格落实销售主体责任，全力完成年度目标任务。

（二）全面提升项目周转效率，加快推进标准化建设

一是高质量全面提升项目周转效率，全力以赴落实各里程碑节点计划，“一盘一策”提高“土储转在途”和“在途转可售”的转化效率，为销售和经营指标达成提供有力支撑。

二是坚持品质驱动，推动“优+”产品体系不断迭代升级，完善四个产品系的标准化建设。

三是以完善“优+5G”工艺工法标准体系为有效抓手，围绕安全、质量、进度管理等核心工作，进一步加强巡检、验收、评比和复盘工作，全方位提升华发产品品质竞争力和服务品质。

四是完善产品系成本标准化，固化集采产品选型，扩大集采品类范围。优化供应商库结构，完善供应商评价体系。

（三）整合资源，稳中求进，优化提升全国布局

一是持续做好已进区域和城市深耕。及时关注目标市场动态，稳中求进，精准发力，多途径获取优质项目，力争增加一批优质土储。

二是继续实施“全员投拓”，充分挖掘及整合系统内外资源，强化多元化拿地。

三是继续推进城市更新业务，力争一批核心项目早日开花结果实现供货。

（四）加大资金统筹管理力度，提升资本运作水平

一是坚持总部对资金的集中统一管理和调配，继续推进资金精细化管理方案，强化区域公司资金归集与考核。提高资金计划

准确率和使用效率，完善资金预警及预案机制，控制资金风险，夯实资金管理基础。

二是发挥上市公司平台融资功能，进一步拓宽融资渠道。

三是继续全力加快各类资产的盘活，不断提升资金周转和使用效率，为企业经营以及项目投拓提供坚实资金保障。

（五）深入推进精细化管理，全面提升管控水平

一是以精细化管理优化提升为重点，做好税收筹划和费用管理，加强成本精细化控制，推动发展质量再上一个台阶。

二是做精总部职能，强化对区域、城市公司的指导督查和服务支撑；抓好制度落实，加强巡查督办，提高执行力。

三是依托三级架构管控体系落地实施，优化三级架构审批事项分级授权体系，在各区域公司全面推行。优化审批流程，提高决策效率。

四是加强人才团队建设。坚持“优+”人才战略，立足公司发展要求，前瞻性做好人才引进与人才培养工作。

五是重塑业绩考核导向。优化区域/城市公司年度考核 KPI 指标，增加区域/城市公司季度考核，重新整合各业务条线专项考核机制，强化有效激励。

六是加强项目投前投后经营指标对比，优化相关制度细则，做好风险防控。

珠海华发实业股份有限公司

2020 年 5 月 11 日