

2020 年度董事会工作报告

2020 年度工作情况

2020 年是公司“十三五”规划的收官之年，也是开启“再造东华”、打造“百亿企业”的布局之年。公司董事会深入学习党的十九大和中央经济工作会议精神，认真落实国资委和中央企业负责人会议工作部署，持续推动中长期战略的落实落地。公司加强党的全面领导，坚持新发展理念，推进高质量发展。公司继续完善法人治理，全面深化改革，促进转型升级，坚持合规经营，防范重大风险，并开展“对标一流管理提升行动”和“提质增效专项行动”，进一步培育和提升核心竞争力，全面完成各项目标和任务。

一、董事会日常工作情况

规范召开董事会议。公司以现场或通讯方式召开9次董事会，审议会议议案45项，完成实施换届选举、减值计提、关联交易、对外投资、对外担保、利润分配等重大事项。主持召开股东大会2次，全面执行股东大会形成的各项决议，切实履行董事会决策管理职能。

顺利开展换届选举。本年度第六届董事会任期届满，董事会适时开展换届选举工作，选举产生第七届董事会、经理层和四个专门委员会。第七届董事会由7名董事组成，其中外部董事占50%以上，符合国企改革的相关要求，并形成化工、管理、会计、法律等多专业的组成结构，有效提高董事会工作效率和规范运作水平。公司董事会、经理层和专门委员会工作平稳交接和有序开展，切实保障公司可持续和高质量发展。

切实加强董事会建设。结合党委中心组工作，开展系列学习活动，学习习近平新时代中国特色社会主义思想，学习新《证券法》、深交所《股票上市规则》、《规范运作指引》等法律法规，学习深交所、安徽证监局各项政策文件，组织参加证券监管机构举办的各类会议和培训，切实提高董事会政策水平和规范意识。同时，切实保障外部董事工作的开展条件，促进发挥专门委员会和外部董事的决策职能。

全面修订基本管理制度。2020年，新《证券法》、《股票上市规则》、《规范运作指引》等法律法规相继发布实施。公司结合企业实际情况，全面梳理《章程》、《董事会议事规则》等基本管理制度，完成修订制

度14项，进一步健全基本管理制度体系。目前，公司治理制度与上市公司治理规范性文件保持一致。

二、战略管理工作情况

推进战略落实落地。公司坚持战略引领，现已形成“三年滚动规划”、“五年规划”和“中长期发展战略”以及相关专项规划的系列规划体系。公司将战略规划具体分解为年度工作目标，逐项细化为公司级、部门级工作计划。每月召开生产运营会，对重点工作计划的落实情况进行检查，对未完成工作予以警示。对工作计划开展难度评分和完成情况评价，并作为部门考核指标。通过常态化的战略规划管理，有序推进各项工作，保证战略得到落实。

编制“十四五”发展规划。公司成立“十四五”规划领导小组，聘任中智咨询为外部咨询机构。公司在中层以上干部开展访谈，在全体员工中开展问卷调查，与中铁四局、中国天辰等行业内标杆企业开展对标，多次召开专题研讨和诊断会议，明确战略举措，明晰发展路径，确保以高质量规划引领“十四五”高质量发展。现基本完成编制“1个总体规划、8个专项规划和20个部门实施方案”。“十四五”期间，公司将实施“差异化、实业化、国际化”战略，通过“党建带动、创新驱动、产业联动、资本拉动、管理促动”，推进建设“技术集成、工程承包、资本运营一体化的具有国际竞争力的综合型工程公司”，到“十四五”期末，实现“再造一个东华、打造百亿企业”的发展目标。

三、投融资工作情况

公司积极发挥资本带动效用，切实加大资本运作力度，有效促进主营业务提升和产业结构调整。

实施对子公司增资。根据东至水务二期项目建设要求，股东各方按股权比例增加对东至水务的投资，其中公司增资 2720 万元。增资完成后，东至水务注册资本增加到 5162 万元。同时，根据贵州东华生产经营模式改革要求，采取送红股及认缴出资方式，将贵州东华注册资本增加到 5000 万元，其中公司增资 2040 万元。增资完成后，贵州东华实现注册资本与资产规模的匹配，满足生产经营的实际需要。

筹备相关并购工作。公司紧跟国家产业政策和市场发展方向，重点关注基础设施、环保、新材料等领域的投资项目，筹备实施并购重组和

战略投资，力求实现多元化经营和跨领域发展。

加强投资管理工作。公司深入开展投资事项的尽职调查、风险评估和可行性论证，从源头上把控投资风险。公司规范建立投资审核体系，由投资审核委员会、党委会前置性审议，并依权限提交总经理办公会、董事会、股东大会审批，在程序上加强投资管控。公开选聘二级公司管理人员，定期开展对二级公司人员的培训工作，规范设置二级公司的治理结构，在组织制度上保证二级公司的规范运作。二级公司按月编报《运营状况报告》，公司定期对投资项目进行评估并形成《投资项目后评估报告》，形成了常态化的考核监督、目标管理和投资后评价工作，强化对二级公司运作的过程管控，以防范对外投资风险。同时，采取法律等手段，处置低效无效投资，防范投资减值风险，有效强化对股权投资的后续监督和管控。

四、公司生产经营管理情况

2020年，公司树立大市场理念，建立大市场格局，继续完善经营生产一体化机制，健全经营管理的市场分配机制，开展“国际经营年活动”，切实强化国内外市场开发工作。公司开展“精细化管理提升年活动”，全面完善项目管理制度体系，持续提高生产运营和管控水平。公司实施人才战略和改革创新战略，深入推进三项制度改革和国企改革三年行动，着力提高企业创新力、竞争力、控制力、影响力和抗风险能力。具体工作情况如下：

（一）统筹推进疫情防控和生产经营

疫情防控措施得当。公司成立应对新冠肺炎疫情领导小组和境外疫情防控专项领导组，采取“一把手抓一把手、一级抓一级”的方式，压实疫情防控工作，公司本部、境内外全年均未出现确诊或疑似病例，确保公司本部和各项目现场完全复工复产。

经营业绩同比增长。在坚守防疫阵地的同时，公司全力以赴狠抓生产经营，开展“抗疫保收、双百会战”，主要经济指标再创历史新高，实现“十三五”完美收官。公司实现营业收入 52.04 亿元，同比增长 15.19%；实现净利润为 1.98 亿元，同比增长 12.03%；新签合同额 89.19 亿元，同比增长 72.21%。资产质量进一步提升，但“两金”压降指标仍需改善。

（二）合理调整内部机构设置

启动基础设施事业部。公司整合民用建筑、环境市政和工程建设三大板块，正式启动基础设施事业部建设和运营工作。基础设施事业部现有员工 150 余人，下设市场战略部、运营管理部等六个部门，重点开拓新型基础设施、生态环境治理、长江大保护、军民融合类项目，以期以更专业的团队、更强大的力量促进基础设施业务发展，助力公司业务转型。

成立招标中心。根据精细化管理要求，公司设立招标中心。统筹管理公司采购工作，全面实行集中采购，提升了采购工作的制度化、程序化和合规化，为公司本部运营和工程项目建设所需物资及服务的规范高效采购提供了保障。

（三）深入开展国企改革工作

实施深化改革三年行动。深化改革是党中央国务院的政策要求，也是公司实现高质量发展的必然要求。公司设立深改工作领导小组，统筹开展深改工作。公司发布《深化改革三年行动实施方案》，确立 7 类 57 项改革任务，力求突出问题导向和目标导向，做到目标切实可行和责任分工明确。公司强化宣贯各项改革政策、举措、要求，做到政策学习宣贯全覆盖。公司将深改各项工作任务列入重点工作计划，对改革任务落实情况进行督查督办，确保改革工作顺利推进，取得扎实成效。2020 年度各项改革任务，深改工作已取得阶段性成果。

开展生产经营模式改革。公司因企施策，针对贵州东华注册资本与业务不匹配、员工持股不集中等问题，合理制定贵州东华改革方案，稳妥实施股权集中、增加资本金、引入战略投资者等改革举措。目前，贵州东华注册资本增加至 5000 万元，并引入贵州鑫盛集团作为战投，形成了东华控股 51%、贵州鑫盛集团参股 34%、员工持股平台持股 15% 的股权结构，奠定了贵州东华的发展基础。公司在现有营销区域管理模式的基础上，结合优势市场和产品特点，在国内热点化工地区设置了 1 个区域经营派出机构、3 个经营驻点。以区域经营派出机构为中心，构建“公司统筹、二级企业主导、项目经理部二次经营及滚动发展”的经营体系，形成了生产经营一体化的大经营格局。

推进三项制度改革工作。公司升版《职业生涯规划管理制度》，健

全五职系十职级的新型职业发展通道，并多角度优化干部选任，激活干部队伍活力。实施中层干部能力素质提升培养计划，与中科大合作举办“人才卓越班”，共有 43 名管理人员参培，重点拓展干部执业能力、战略执行能力和管理创新能力，宽渠道促进人才素质提升。公司以工日分配机制为基础，以人员考核结果为依据，确保薪酬分配向关键岗位、骨干员工倾斜，拉大收入差距，打破“高级大锅饭”的局面，深层次探索激励机制，增强激励约束效力。

（四）全面开展考核审计工作

重视责任成本控制。公司厘清成本管理职责，梳理成本管控流程，形成全员参与、各负其责的成本管理体系，实现项目全覆盖、管控全过程。年度内新开工总包项目经济目标责任书签约率为 100%，并缴纳风险抵押金，总体责任成本控制率达 95.1%，保障实现降本增效。搭建以工程量为核心的项目数据库，夯实成本管理基础。

开展内部审计工作。公司完成各类审计共计 68 项，涵盖了生产经营和内部管理的主要业务环节。公司推动审计工作转型，以规范管理、防范风险和增加效益为宗旨，建立以监督、评价和咨询为导向的增值型审计监督体系，全面查找问题和深入揭示风险，确保审计建议得到落实，切实发挥审计监督和引领作用。

建立违规经营责任机制。公司成立追责工作小组，建立违规经营投资责任工作月报制度，识别和防控重大经营损失风险，构筑损失风险防范的新常态。

（五）切实推进内控体系建设

开展“管理制度体系提升年”活动。公司制定专项活动实施方案，全面清理更新完善管理制度，全面评估制度的适用性、可操作性、有效性。通过精简合并制度，规范简化流程，完善权限范围，将公司内控制度精简压缩至 470 余项，压缩比约为 23%，其中新编 48 项、修订及升版 310 项，两项合计占总比近 76%。

实施风险评估工作。收集并更新年度风险数据，形成《东华科技 2020 年风险数据库》。开展多层次风险评分，按照风险评分统计结果，进行公司风险重要性排序，形成年度重大风险清单。编制重要、重大风险管理方案，明确各项风险的责任主体和解决方案。组织开展重大项目

现场合规管理指导工作，同时进行项目普法宣贯，有效防范项目管控风险。

（六）大力夯实党建工作

公司认真落实新时代党的建设总要求，扎实开展党员教育培训暨“两学一做”学习活动，全面实施“第一议题”制度，深入推进“基层党组织建设巩固年”主题活动，持续推进党建与生产经营深度融合，推动党建工作不断深化和提高，力求党建引领取得新成效。

强化政治建设工作。公司把学习习近平新时代中国特色社会主义思想作为首要任务，举办了8期东华大讲堂，并邀请专家进行专题授课辅导。重视利用“学习强国”平台，学用情况在安徽省直单位中长期位列前茅，并获得省直工委的表彰。公司创新学习形式，多次举办“党建+”业务知识竞赛，将岗位练兵与理论学习相融入，持之以恒深化理论武装。

强化“三基”建设工作。公司召开第四次党代会，完成“两委”换届工作。认真开展“基层党组织建设巩固年”活动，层层压实党建责任，打造战斗堡垒。狠抓基本制度建设，修编多项党建工作制度，覆盖本部、项目部和三级公司党组织，提升党建工作的制度化、标准化，以标准化引领规范化。狠抓基层组织建设，编制《基层党支部月度任务清单》，保证基层党建工作做有标尺、干有方向、质有提升。狠抓党建与生产融合，公司发布《融合实施方案》，各党支部积极开展“双争一创”、党员突击队、技术攻关组、岗位大练兵以及项目党建联建等活动，同时推进“一支部一特色”品牌创建，有效释放基层党建活力。公司按照职能部门、专业部室、项目一线三类打造融合样板，形成公司级“1+3+N”的党建融合经验，作为典型进行推广，持之以恒提升党建质量。

强化意识形态宣传工作。公司创新宣传思路和管理机制，围绕疫情防控、复工复产、生产经营和改革发展，全面铺开思想工作。全年刊发新闻宣传报道稿件近800篇，在人民网、新华网等中央、省、地媒体发稿量同比增长20%。公司申报的《四周联动》、《东华人》作品荣获安徽省直机关工委“五个一成果”奖，3篇品牌故事在第六届石化企业品牌故事征文中分别荣获一、二、三等奖，《发挥“关键少数”示范带头作用建设模范国企的实证研究》获得安徽省直机关党建优秀研究成果一等奖。内部刊物《东华月刊》全面改版升级为《创·东华》，彰

显“再造一个东华”的精神和活力。公司企业文化建设取得阶段性成果，时隔九年再次获得“安徽省文明单位”称号。

强化扶贫工作力度。公司组织日常结对捐款及采购扶贫达 43.88 万元。在疫情期间调拨抗疫物资，持续进行消费扶贫，选派专家千里送智，结对帮扶精准扶贫。公司选派的扶贫干部获得“全国脱贫攻坚先进个人”、“甘肃省脱贫攻坚先进个人”等称号。

公司坚持以党建带工建、团建，有效增强企业凝聚力和向心力。

五、证券事务管理

密切保持工作联系。公司认真落实证券监管机构的业务要求，及时办理监管机构交办的各项工作，共提交安徽证监局、深交所关于年报问询及整改、财政补贴、股票增持、员工持股、精准扶贫、一带一路、高新技术、经营情况等回复材料 30 多项。

提高信披工作质量。公司严格执行信息披露备忘录的相关规定，真实、准确、及时、完整地披露重大信息。共发布各类公告 69 项，无一例补充或更正。2020 年 6 月，在深交所中小板上市公司信息披露考核中，公司被评定为“B”等级。

重视投资者关系管理。公司共接待机构投资者来访 2 批次，举办网上说明会 1 次，回复互动易咨询 76 项，接听投资者来电约 120 人次。公司配合海通证券举办“股东来了”专项活动，主要负责人亲自参加集体访谈，取得来访投资者的一致好评。

切实做好内幕信息保密。公司合理设定工作流程，缩小信息知情范围，从源头上控制泄密风险。在定期报告编制、重大合同签署和重要事项筹划期间，要求涉密人员填写登记表。在投资者关系管理活动中，要求来访人员签署承诺书，并及时发布投资者来访活动记录。上市 13 年来，公司不存在因违反《内幕信息登记管理制度》而被采取监管措施等情形。

规范开展股权激励工作。根据《上市公司股权激励管理办法》、公司《限制性股票激励计划》等规定，2020 年 1 月，公司办理 2019 年限制性股票激励计划的授予登记工作。2020 年 11 月，因 1 名激励对象离职而不再具备激励资格，公司适时实施回购注销，并发布债权人通知公告。回购注销后，公司限制性股票的激励对象人数为 167 人，限制性股

票数量为 1007 万股。

2021 年重点工作安排

一、主要生产经营指标：

2021 年度，公司计划实现营业收入 55 亿元，其中：其中：工程总承包收入 51.94 亿元，设计咨询收入 2.81 亿元，运营业务收入 0.25 亿元。

二、主要工作目标：

（一）持续完善现代企业制度，在推动治理体系和治理能力现代化上取得新突破。

发挥党的领导政治优势。推动党的领导融入公司治理，党委发挥把方向、管大局和保落实作用。

优化法人治理结构。健全董事会决策机制，发挥定战略、作决策和防风险作用；保障经理层依法行权，发挥谋经营、抓落实和强管理作用。

（二）持续建立市场化机制，在全面深化改革上取得新突破。

全力实施“国企改革三年行动”，确保 2021 年完成三年改革任务的 70%以上。

推进混合所有制改革。分层分类实施混改，公司层面发挥上市平台效用，加大资本运作力度，实现“二次混改”。分子公司及独立核算部门稳妥实施员工持股、模拟跟投等混改方式，以新机制激发企业发展活力。发挥“央企品牌+民营机制”优势，持续提升资本、技术、管理等要素的效益和效率。

健全市场化选聘机制。建立完善的人才选拔与培养机制，积极践行公司职业生涯规划体系，加快选拔和培养年轻人才。完善职业经理人制度，强推市场化选聘、契约化管理。紧跟业务发展需要，及时补充高端人才及专业紧缺人才。

深化薪酬考核体制。发挥考核“指挥棒”作用，进一步拉大收入差距，大力开展正向激励。完善海外经营、研发、项目等考核激励机制，将员工收入与其取得的经济效益直接挂钩，激发员工积极性、主动性。

（三）持续调整产业结构，在提质增效上取得新突破。

以“十四五”规划为引领，统筹化工、非化两个领域，拓展国际、

国内两个市场、打造工程、实业两个板块，向产业链价值链上下游延伸，为实现“3个1/3”目标奠定基础。

转变经营理念。充分发挥经营工作的龙头作用，搭建派出机构、经营驻点和三级综合公司三者相结合的经营架构。注重营销策划，转变经营理念，既“干项目”，更“做市场”。加大精准营销、高层营销力度，建立稳定优质的客户群。

推动多元化发展。抢抓市场机遇，聚焦环保产业的基础设施板块，加强政企交流和信息追踪，加快惠州公司建设和 PBAT 项目投资落实，利用品牌影响和技术优势做大新型业务，并形成重要支撑。

推进国际化经营。完成海外经营区域派出机构的设立工作，全面实现驻点人员常驻制度。逐步补充驻点的商务及技术人才，夯实海外区域营销机构的基础实力，使之成为国际化业务拓展和执行的区域中心。采取“集中优势力量、关注重点项目”的经营方法，争取实现海外市场大突破。

（四）持续推进科技自产自强，在攻克关键核心技术上取得新突破。

牢记科技兴企的使命，坚定不移地推动技术研发工作。

聚焦工程和实业投资。在持续优化升级传统技术的同时，依托环保和新材料研究院等平台，围绕化工新材料及高端化学品、清洁能源、新兴环保等领域进行技术布局和开展研发工作，通过合作研发、技术引进等措施，力争获得一批具有良好市场前景的关键核心技术和产品，为公司工程业务和实业投资提供技术支撑。

完善研发工作机制。加大研发资源投入，做好“引才、育才和留才”工作，建立高素质的科技人才队伍。优化科研工作环境，落实技术创新激励，营造鼓励技术创新的良好氛围。建设“一室一中心”小试研究平台，同时加强研发平台管理，力求实现平台资源效益最大化。积极与科研院所、大型企业联合攻关，整合外部资源，深化合作成效。

（五）持续开展对标一流提升行动，在全面精细化管理上取得新突破。

大力开展“对标世界一流管理提升行动”，加快推进管理创新，打造公司核心竞争力。

实行全面精细化管理。结合生产经营管理组织模式改革，把精细化

理念融入各项工作的全过程，大力健全精细化管理体系，严格执行各项管理制度和管理流程，确保生产运营管理体系管控有效、督导有力，全面提升精细化管理能力。

推进物资集中采购。在继续推进云采网线上采购的同时，大力提升电子招标率和公开招标率。建立采购信息化平台，尝试实施框架采购和战略供应商制度。依托采购信息化平台、化学云采网形成采购数据初步分析能力。

推动数字化信息化建设。以项目管理信息化为手段，规范项目管理工作流程，推进管理标准化、规范化，以加强全过程管控和责任成本管理。打造项目管理信息化平台，探索“智慧设计”、模块化设计和建造工作，以降低项目成本和提高经营效率。

防范化解各类风险。加大内部审计和违规经营投资责任追究力度，严防违规经营风险。加大“两金”压控力度，明确目标和落实责任，并纳入公司考核体系，严防应收账款风险。加强各类风险防控和应急处理工作，提升抗风险能力，维护公司资产和员工人身安全。

（六）持续加强党的建设，在党建引领发展上取得新突破。

全面贯彻新时代党的建设总要求和党的组织路线，紧扣“两个围绕”，落实“中央企业党建创新拓展年”的工作要求，以高质量党建引领企业高质量发展。

压紧压实党建工作责任。坚决贯彻党中央、国务院国资委决策部署和省直工委、集团公司党委的工作安排，全面深化“三基建设”，科学谋划公司“十四五”发展和当下推进举措，把“两个维护”落实到坚持党建引领、推动企业发展等具体行动上。

加强干部人才队伍建设。树立正确选人用人导向，选拔优秀年轻干部，建立后备干部推荐、培养和管理工作机制。规范干部选拔任用流程，把好关键环节和重点工作，保障选拔任用的干部经得起程序、实践和时间的考验。

强化文化和群团建设。将意识形态工作放在突出位置，紧扣公司改革发展党建主题，树立“大宣传”的理念，选树典型，发挥先进示范的激励带动作用。加大帮扶力度，持续开展对口扶贫帮困工作。完善职工关怀帮扶机制，着力解决职工群众所急所忧所盼。

推进全面从严治党。切实强化政治监督，做深做实日常监督，不断完善大监督工作机制，推动各类监督有机贯通、相互协调。持续推进作风建设，纠治“四风”特别是形式主义、官僚主义。加大执纪问责力度，始终保持高压态势，巩固深化“八个专项整治”成果，一体推进“不敢腐、不能腐、不想腐”的体制机制。持续加大巡视巡察工作力度，巩固巡视整改工作成果，发挥好巡视利剑作用。

东华工程科技股份有限公司董事长

吴光美

二〇二一年三月三十日