

东华工程科技股份有限公司

2022 年度董事会工作报告

2022 年是党的二十大胜利召开之年，也是公司实施“十四五”规划的关键之年。面对百年变局等因素相互叠加的复杂局面，东华工程科技股份有限公司（以下简称“公司”“东华科技”）董事会认真落实国务院国资委和中央企业负责人会议工作部署，坚持“经济要稳住、发展要安全”的总体要求，统筹推进改革改制和高质量发展，聚焦党建与生产经营深度融合，有效发挥“定战略、作决策、防风险”作用。公司强管理、控风险，成功实施非公开发行股票，稳妥推进内蒙古康乃尔破产重整，年度各项重点工作得到全面完成。公司拓市场、稳转型，全年新签合同额 165.52 亿元，实现营业收入 62.34 亿元、利润总额 3.47 亿元，主要经济指标再创历史新高。工作开展情况如下：

2022 年度工作情况

一、坚持战略引领，推进“十四五”规划落实落地

发布“十四五”规划。历经多轮评估和修订，公司正式发布实施“十四五”规划，确立了“一个基本盘+三纵三横”的发展战略，明确了各业务板块的主要指标，制定了打造百亿企业的实施举措。公司加强战略宣贯和培训，促进员工认识战略意图和认同战略目标，促使战略化为员工自觉行动和奋斗目标，为公司实现可持续、高质量发展提供战略保障。

推进规划落实落地。公司组织开展“战略研讨月”活动和专项对标工作，动态评估战略执行情况，总结发展成果，查找差距不足。公司在年初开展“思考周”活动，紧扣战略规划进行思考，明确年度重点工作目标，制订公司级、部门级工作计划，并按月稽核和年底考核。通过常态化的计划管理，有序推进各项工作，保证战略落实落地。

开展专项课题研究。公司完成编制《资本运作管理研究》《以零碳发展为导向的城市功能片区基础设施体系课题研究》等专项课题。上述专项战略课题作为公司“十四五”规划的有效补充，为公司推进资本运作、打造绿色功能片区等专项业务提供战略支撑。

二、配齐建强董事会，提升公司法人治理水平

调整董事会、经理层结构。公司以非公开发行引入战略投资者为契机，将董事会组成由7人增加至9人。外部董事占比进一步提高，同时增选富有实业运营管理经验的董事，优化了公司董事会的专业结构，提高了董事会的综合决策能力。增选了1名副总经理，调整了财务总监、总工程师、董事会秘书，进一步建强公司高级管理人员队伍。

落实董事会职权。深化落实《关于中央企业在完善公司治理中加强党的领导的意见》《中央企业董事会工作规则》等政策要求，修订公司《章程》《“三重一大”事项管理规定》《董事会授权管理制度》，进一步健全公司董事会工作制度体系，公司党委、董事会、董事长和经理层在公司经营决策方面的行权边界更加明确，做到“该管的要切实管好，该放的要有序授权”，提高公司决策效率和公司治理能效，确保董事行权履职体现出资人意志。同时，点对点指导4家子公司的董事会建设工作，全面提升上市公司治理及改革能效。

购买董监高责任险。根据《上市公司治理准则》《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》等有关规定，公司为董监高购买责任保险，保费支出不超过20万元，赔偿限额不超过5000万元。以健全风险管理体系，加强风险管控，发挥董监高的工作积极性与主观能动性，促进相关责任人员充分行使权利和规范履行职责，并保障广大投资者利益。

发挥决策中心作用。公司以现场或视频方式共召开14次董事会，审议会议议案52项，其中涉及董事、高管选聘及专门委员会调整9项、非公开发行股票及募集资金使用11项、对外投资及关联交易7项、财务及定期报告11项、审计与内控2项、限制性股票解售及回购注销3项、制度修订及其他决策管理事项9项，切实履行董事会决策管理职责。董事会专门委员会定期召开会议，审议相关议案，在完善公司治理方面发挥积极作用。

切实执行股东大会决议。董事会按照《章程》等规定，规范行使职权和履行职责，有效执行股东大会的各项决议，切实对全体股东负责。公司全年共召开4次股东大会，审议议案16项，听取汇报1项，涉及补选董事、利润分配、关联交易、非公开发行股票、限制性购票回购注销、定期报告、章程修订等事项。公司历次股东大会均采取现场结合网络投

票方式，对部分议案实行中小投资者单独记票，提高了股东对股东大会的参与度，保障了全体股东的合法权益。

三、推进改革改制工作，在攻坚克难中激发奋进力量

高质量推进深改三年行动。公司全面完成七个大项 57 个小项的国企改革三年行动任务，在制度建设、业务结构调整、经营布局优化、混合所有制改制、完善市场化经营机制、提升综合治理能力和加强党建等方面改革成效显著。

完成非公开发行实现“二次混改”。公司全面完成非公开发行股票工作，成功引入陕煤集团作为战略投资者。本次共发行股票 1.64 亿股，其中陕煤集团认购 1.47 亿股。发行完成后，公司股本增加至 7.09 亿元，其中：化三院持股比例由发行前的 58.14%降低至 47.03%，陕煤集团持股比例为 20.77%，股权结构进一步得到优化。募集资金实际收款为 8.93 亿元，资金实力得到进一步夯实。

规范办理股权激励事宜。完成办理股权激励第一个限售期股票解售事宜，涉及激励对象 165 名，解锁股票 248.75 万股。同时，根据激励对象发生异动的情形，启动对 10 名激励对象共计 56.625 万股已授予未解售限制性股票的回购工作。回购注销后，公司限制性股票的激励对象人数为 155 人。第一期限限制性股票的解售及部分限制性股票的回购注销，体现了激励约束机制，起到了良好的激励效果。

强化绩效考核体系。董事会执行《经理层经营业绩考核细则与薪酬管理细则》等制度，实现职业经理层成员任期制和契约化管理全覆盖。在公司总部，与总经理等6名经理层成员签订经营业绩责任书。根据岗位职责及工作分工，实行“一岗一表”的差异化考核。对二级公司，与 20 余名经理层成员全部签订经理层协议充分激发经理层成员干事创业的积极性和主动性。东华通源面向社会公开选聘职业经理人，1 名总经理、2 名副总经理竞聘上岗，进一步激发东华通源干部队伍活力。

坚持人才强企策略。落实《优秀年轻领导人员队伍建设实施议案》，实行中层干部全体起立公开竞聘上岗。目前，80 后、90 后干部占比达 60%，年龄梯次结构合理，激发了组织活力。公司打通高端人才引进渠道，引进国内外研发、投融资、实业运营等领域高水平人才 18 人，为公司高质量发展赋能增效。实施重点人才个性化培训，持续开展“项目

管理精英计划”，举办“采购管理专题培训班”“国际化人才能力提升班”，为公司核心业务发展做好人才储备。

四、夯实风险防范，以合规管理保障公司行稳致远

加强风险管控。董事会持续建立健全企业风险防范和内部控制体系，守住不发生重大风险的底线。董事会定期听取内控、审计等工作报告，组织研究战略规划、实业投资、改革改制等重大事项。董事会审计委员会持续保持与外部审计机构的沟通，确保公司财务审计及内控鉴证结果的客观公正。定期听取考核审计部关于内审计划、专项审计等报告，指导开展经济责任、工程项目、内部控制等审计工作，并强化审计成果运用，促进公司合规经营，提高风险管理水平。

强化审计监督。董事会立足提质增效和风险防范，全面推进审计精细化，突出关键环节，提升内部审计监督效能。完成工程项目审计 7 项，经济责任审计 1 项，专项审计 9 项，财务收支审计 4 项，内控评价和投资评价 4 项，切实保证内部审计监督体系的有效运转。年度审计问题按期完成整改率、审计建议采纳率均为 100%，切实发挥内部审计监督和咨询职能，助推公司高质量发展。

夯实合规管理。董事会重视内控体系的建设和运行，深化开展“合规管理强化年”活动，修订《合规管理规定》等制度，设立首席合规官，形成“首席合规官-法律合规部-各职能部门”的审查体系。系统性开展风险管理工作，形成多维度预警指标，更新风险数据库，制定重要重大风险管理方案，明确责任主体，稳步组织实施。

五、实施差异化战略，推进生产经营再上新台阶

三新领域顺利开拓。董事会坚定“三新”产业方向，推动传统优势化工、三新领域齐头并进。年度总体投标命中率达 60%，其中 EPC 总承包项目中标率超过 40%。公司持续巩固在乙二醇等传统优势领域的领先地位，成功签约中昆新材料天然气乙二醇 EPC 项目。三新领域实现的合同签约占全年比重超过 50%，在新材料领域，成功签约华塑股份生物可降解新材料、玉门可降解材料碳中和产业园、皖维高新醋酸乙烯、福建石化醋酸乙烯等项目。在新能源领域，成功签约贵州磷化六氟磷酸锂、麻米措碳酸锂、墨西哥氢氧化锂以及山西亚鑫、淮北临涣、江苏索普等多个 DMC 项目。在新环保领域，成功签约定远化工园区污水处理厂、合

肥循环经济示范第二污水处理厂 EPCO 以及红四方老厂区、马（合）钢中部片区 B 地块土壤修复 EPC 项目。

实业投资稳步推进。董事会坚持“实业化”战略，聚焦高端化学品和先进材料供应，加快推动成果转化和实业落地。东华天业 PBAT 项目产出高质量产品，已正式开始运营，单位产品综合能耗处于国内同行业先进水平；并注册东华天业品牌，启动终端产品销售工作。与榆林化学组成联合体，其中公司占比 60%，共同推动内蒙古康乃尔项目重整与重启工作。根据与内蒙古康乃尔管理人等达成《重整投资协议书》，联合体将取得内蒙古康乃尔 100% 股权，投资、建设、运营乙二醇项目，预计于 2023 年底建成 30 万吨/年乙二醇装置并投产。此举是公司落实落地“实业化”战略的重要举措，为公司打造乙二醇及下游高端化学品产业链奠定基础。公司增资参股公司榆东科技，通过榆东科技投资、建设陕煤集团玉门源网荷储一体化项目。榆东科技是公司 与榆林化学共同设立的投资平台，已投资建设 50 万吨/年 DMC、玉门源网荷储一体化等项目，在拉动工程项目的同时，将进一步拓展实业投资布局。公司加强投资管理，着手清退战略关联度不高、未达到投资预期的参股股权投资。挂牌转让所持参股公司上海岚泽的股权，进一步优化资源配置，夯实对外投资成效。

技术创新成果显著。董事会把科技创新作为企业发展的首要任务，以服务工程、服务实业和服务运营为出发点，实施研发工作一体化、高端化和差异化发展。公司研发平台持续完善，被认定为“2022 年国家技术创新示范企业”，所属“安徽省污染场地修复工程研究中心”通过验收，“国家企业技术中心”“高新技术企业”等多个平台完成复评。关键技术攻关持续加强，在可降解塑料、电池材料、新能源、工业污染治理、属地水流域治理等方面形成技术成果并实现工程化应用。年度内获得授权专利 24 项，其中发明专利 8 项；通过专有技术评审 4 项。截至目前公司有效专利授权累计达 156 项。

六、规范证券事务管理，努力提升上市公司运作透明度

信息披露工作。公司严格遵守深交所《股票上市规则》《自律监管指引》等政策要求，坚持强制性和自愿性披露相结合原则，真实、准确、及时、完整地披露重大信息，持续提高公司运作透明度，展示公司品牌

和投资价值。全年共发布定期、临时公告 113 项。2022 年 6 月，在深交所上市公司信息披露考核中，公司被评定为“B”等级。

投资者关系管理。公司共接待机构投资者现场来访 1 批次，举办网上说明会 2 次，回复互动易咨询 106 项，及时接听投资者来电并耐心回复相关问询。公司以腾讯会议等网络方式与投资者、分析师保持顺畅沟通，以和谐高效的投资者关系，积极主动传递公司价值，夯实市值管理工作。

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 16 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。

七、常抓不懈党的建设，以高质量党建引领高质量发展

公司始终把加强党的政治建设放在首要位置，全面实施“第一议题”制度，深入开展“基层党组织建设精细年”主题活动，持续推进党建与生产经营深度融合，推动企业党的建设迈上新台阶。

压实党建工作。公司建立“总经理办公会-党委会-董事长专题会-董事会-股东大会”决策机制，切实把党的领导融入企业治理各个环节，充分发挥党委“把方向、管大局、促落实”的领导作用。全面落实“三重一大”集体决策制度，全年共召开党委会 20 次、总经理办公会 14 次、董事长专题会 1 次，涉及“三重一大”事项 70 项。严格执行党委会“第一议题”和党委理论学习中心组“首要议题”制度，全年共开展“第一议题”学习研究 15 次，按期完成督查督办 21 项。深入学习宣传党的二十大精神，领导班子带头领学，全体员工积极学习，层层压实提高学习成效。

创新基层党建。深入开展“基层党组织建设精细年”主题活动，推动党建与生产经营深度融合，发挥基层党组织战斗堡垒作用。结合业务特点，培育了 20 余个基层党组织特色党建品牌，形成集群效应。公司党建工作成果案例入选第六届基层党建创新典型案例、国企党建创新优秀案例。

强化监督执纪。稳步推进党风廉政建设，对公司年轻干部和骨干员

工 80 余人进行集体廉洁谈话教育，对 49 名新任职领导干部开展了任前廉洁谈话；开展反腐倡廉宣传教育月活动，提高拒腐防变能力；发挥支部纪检委员和项目纪检监督员“最后一公里”的监督作用，推动全面从严治党向基层延伸。

加强宣传工作。继续弘扬楷模精神，深入属地政府机关、媒体单位开展邱军同志先进事迹报告会，以邱军同志先进事迹为内容的主题讲述荣获安徽省直机关“新时代新担当新作为”主题讲述竞赛一等奖并在安徽大剧院进行展演。同时，在公司陈列室开展了 77 场、930 余人次讲解活动。深入落实“宣传也是生产力”理念，统筹推进意识形态和思想政治、理论宣传、新闻宣传、网络宣传、海外宣传和文明文化等工作。健全中英俄阿四语种官网，促进海外经营工作。保持与多家主流媒体的常态化联系，深入开展阵地管理和舆情监控工作。启动企业文化体系和品牌升级建设工作，同步开展公司史志编纂工作。公司获得了中国企业联合会、中国企业家协会颁发的全国企业文化优秀成果二等奖，中化政研会“新和成杯”优秀研究成果二等奖等奖项和“2021 年度石油和化工行业新闻宣传先进单位”“安徽省直机关第十三届文明单位”等称号。

突出群团优势。公司大力推进民主管理、民主监督，开通职工意见建议信箱，征集职工合理化建议，并逐一分解答复，形成闭环，有效增强企业凝聚力和向心力。公司党委书记、董事长李立新当选安徽省劳动模范。

2023 年重点工作安排

一、主要指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的二十大精神 and 中央经济工作会议部署，认真落实中央企业负责人会议和集团公司企业负责人会议要求，坚持稳中求进工作总基调，全面、准确、完整贯彻新发展理念，聚焦加快建设具有国际竞争力的综合性工程公司，紧扣“一增一稳四提升”工作要求，全面开展“工作落实年”主题活动，拓市场、强管理、稳转型、控风险，增强工作韧劲，强化责任担当，全力以赴抓好各项工作落实落地，以优异成绩庆祝公司成立 60 周年。

二、主要经营指标

2023 年度，公司计划实现营业收入 75 亿元，利润总额 3.8 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、主要工作目标和实施举措

（一）抓实抓细经营工作，确保高质量发展龙头高昂

经营是发展龙头，订单是公司高质量发展的重要基础。2023年，继续将经营工作作为重中之重，提高合同的转化率，提升市场订单的“含金量”。

一是稳步推进国内市场提质增效。要增强中、远期规划想象力，关注化工入园、新能源与化工耦合等政策机遇，精准发力，抢占有利先机，提高优势行业市场占有率。要增强市场经营工作的积极性和主动性，提升“狼性”意识，敢闯敢干、主动作为，公司领导要主动带头跑市场、抓经营，与客户面对面交流、点对点对接，积极创造商机、创造项目。要提高市场经营工作质量，密切跟踪研判国内外形势发展变化，紧抓国家新一轮刺激政策，在细分市场开拓、新兴需求响应、供给能力改善等方面提速提质。要持续强化属地化经营，密切与地方政府的联系沟通，加强与地方龙头企业的合作交流，发挥公司在流域治理、污水处理、土壤修复等方面的技术优势，树立属地环保治理品牌。要强化高端经营，科学合理布局经营驻点，培育并维护大客户资源，确保重点客户创造价值、相互成就。

二是尽快形成国际市场优质增量。要坚定“国际化”战略发展信心，充分发掘国际市场优势，增强战略主动，加大与外资企业合作，开足马力向国际市场进军。要集全公司各方面的扎实支持，利用好上海分公司“窗口”优势，打造国际化的运营中心，全力做大国际市场业务增量，确保海外合同签约目标顺利落地。要紧盯南非钛白、印尼硫酸等重点跟踪项目，确保高质量签约落地。要强化国际化项目执行团队的稳定性，利用已有落地项目，充分锻炼并打造一批国际化项目骨干执行团队。

三是继续加强实业投资研究策划。要加强对国家、地方和行业相关政策的研究，重点在高端化学品、先进材料领域布局实业投资。要重视源头论证，联系内外部专家或聘请外部专业咨询机构，从技术、市场、经济、选址、风险等关键因素对实业投资项目进行分析论证。要加强对标学习和思考，强化研发中试基地、产业化落地的选址调研论证，必要时在项目落地决策前聘请专业咨询公司提供服务。要进行“十四五”中

期“回头看”，结合自身技术、资金、人力资源现状，形成具有可操作性、有具体考核指标的实业规划路线图，进一步明确实业产业链布局，重点聚焦可降解塑料等“新材料”上下游产业链，打造研发、生产、销售一体化的产业发展体系，重点拓展环巢湖流域治理和化工园区工业污水治理领域，成为工业污染治理领域的市场引领者。要加强实业公司品牌建设和营销顶层设计，建立营销方面的指导性规范性文件，提升品牌知名度和美誉度，打开产品营销渠道，提高已投产项目的盈利能力。

（二）抓实抓细生产运营，确保高质量发展运行高效

安全是生死线，质量是生命线。2023年，坚定把安全质量充分融入公司项目管理、采购管理、施工管理的方方面面，确保生产运营安全高效。

一是持续强化安全质量工作。要进一步细化、完善公司安全质量考核制度，从公司级、部门级、项目级等多个层级和维度设立有针对性的考核指标进行考核评价，确保公司各岗位真正做到安全质量管理的“三管三必须”。要推进“网格化+专业化”安全管理模式，细化和落实全员安全责任，加大各岗位安全生产责任考核力度。要加强对控股企业、研究院实验室的安全监管，利用公司专业技术人员、项目管理、施工管理等方面的专家资源，建立安全共享平台，形成安全监管合力，夯实安全管理基础，提升企业本质安全。要加强专业化的质量管理岗位培训，建立质量经理考核制度，量化考核指标，提升在岗质量经理的履职尽责能力。要加强基础工作管理，引入基础工作后评价机制，在质量检查中增加对各项基础工作完成后的应用情况检查，加大基础工作成果应用考核力度，将检查结果纳入质量工作考核中，真正起到提质增效的作用。

二是持续深化项目精细化管理。要全面推进项目管理的精细化、信息化进程，不断提升公司项目管理的管控力和执行力，加快运营管理平台系统建设，有计划有步骤地推动项目管理平台功能的不断完善，实现项目大数据、大模块在线多维度管控，2023年全面实现项目的在线工日申报和发放。要做好全年项目人力需求预测，协调好全年生产任务，对内要深度挖潜、管理提升多措并举，提高工作效率，通过生产高峰锻造出一批高素质的项目管理人才，对外要引入活水、优化整合优质社会资源，拓展分包合作。要充分总结报价项目的经验教训，理顺总承包报价

中的费控专业职责，加强技术标书标准化建设，完善标书质量审查体系，有力提升项目报价质量，提高公司报价整体水平。

三是稳步提升采购管理效能。要进一步加强采购信息化建设，利用信息化手段规范相关采购文件的录入、输出质量，达到节约人力、精准管理、准确考核的效果。要持续提升采购价格分析和议价能力，加强采购人员专业知识和议价能力培训与考试，制定作业指导书，建立动态更新的优选供应商数据库、价格信息数据库。要持续提升采购组包策划能力和效率，尝试多项目联合采购模式，不断降低采购成本。要持续提升海外项目采购能力，借鉴学习国际和外资项目经验，通过项目实战，快速培养年轻同志，争取在 2023 年培养 5-6 名合格的国际采购经理、15 名能胜任海外项目的采购工程师。要持续加强寻源与供应商管理工作，专人负责开拓高端供应商资源，逐步建立国内外直采供应商名录，大力推进供应商直采，实现采购管理向现代供应链管理转型。

四是持续做好施工管理。要加强施工分包管理，有效整合施工管理外部资源，遴选优质的施工分包商，深化与 2-3 家建设公司的战略合作。要加强施工管理前置，真正参与到项目施工可行性审查中，不断提升总包项目全过程施工管理水平。要全面落实各总包项目规范执行安全生产费用据实结算，进一步提升项目安全防护设施标准化水平。针对各新开工项目，要督促落实智慧工地、智慧仓储平台的应用，并将应用情况列入考核之中。

五是持续推进数字化建设。数字化工作是关系到公司未来发展的重要工作，要做好人才储备和心理预期，尽快适应数字化转型带来的变化，特别是正向设计带来的管理、流程、专业工作量的变化，以及可能产生的常态化系统运维工作。重点关注业务部门在数字化应用中的难点和痛点，集中解决影响系统正常应用的问题。要进一步规划开发不同数字化平台之间的数据接口，梳理建立公司的工程数据和管理数据标准，加快工程数字化成果在各大项目中的落地运用。要尽快转变传统的思维方式、打破部门界限、重构工程业务流程，培养具有推广、应用数字化平台能力的人才。

（三）抓实抓细科技创新，确保高质量发展动力强劲

科技是第一生产力。2023 年，继续坚持科技创新自立自强，不断提

升科技研发实力，为公司高质量发展注入强劲动力。

一是不断完善科技研发体系建设。结合公司研发工作实际，聚焦公司工程板块和实业板块需要，完善研发管理和目标考核体系建设。加强研发项目精细化管理，做好立项、验收等过程评审及全过程管理。以实验日志、人工时等作为抓手和初始参照系，逐步建立研发项目工作考核数据库。深化科技创新机制改革，按照集团公司“四个百分之十五”要求，完善科技创新奖励机制。加强科技情报管理，组建完善科技情报人员队伍。要以应用端、市场和技术经济性向上倒推立项研发项目，实现研发与工程的源头结合。

二是着力推进重点科研项目落地。持续推进 PBAT 及上下游技术的攻关，包括 PBAT 催化剂优化、THF 综合利用、丁二酸、PBS 及 PBST 开发等，以及新材料的改性、性能研究和应用研究等，支撑东华天业实业发展。推进石墨烯产业化、乙醛酸中试、草酰胺中试、PGA 中试、DMC 中试、生物质乙二醇二次中试、STO 放大中试、COC 放大中试等项目。积极跟进巢湖流域治理项目，推动“环巢湖流域水体富营养化控制技术”在实际项目中转化落地。建设东至工业废水中试基地，推进工业园区废水零排放低碳技术开发与应用示范的攻关，形成各类工业废水综合解决方案的完整技术体系。

三是狠抓技术带头人队伍建设。技术带头人制度是公司“十四五”期间的一项创新性举措。制度设立两年来，技术带头人在技术创新、行业发展和质量管理等方面发挥了重要作用。要进一步完善技术带头人管理制度，明确技术带头人的工作职责细则，规划年度和中长期工作目标、重点工作任务，跟踪过程管理，加强对目标和实效导向的考核，切实为公司技术发展做好服务、支撑和赋能。要建设技术带头人后备人才库和核心团队，打造适应国际化发展需求的人才队伍。随着公司“三新”领域的拓展，行业技术带头人队伍建设需要再上一个台阶，要着重加深研究、加大投入，加快技术创新成果的市场转化。

（四）抓实抓细精细化管理，确保高质量发展走深走实

精细化管理是实现企业治理能力和治理水平现代化的重要途径。2023 年，持续推进财务、投融资、法律合规、风险防范、审计考核等工作，保障研发、工程、实业等各方面工作，提升价值创造能力。

一是继续强化考核“指挥棒”作用。要继续优化考核指标体系，细化量化考核措施，围绕年度各项经营指标，开展分级分类考核和差异化专项考核。要强化年度考核刚性约束，确保考核结果落地运用和及时兑现。要坚定不移落实国企改革三年行动要求，全面推行子公司职业经理人、骨干员工超额利润分享等激励机制的实施落地。要在上一年度制度试行的基础上，完善技术创新、技术研发考核激励机制，推动成果奖励、知识产权奖励、成果转化奖励、股权激励、期权激励、分红激励等分配方式，将专业技术人员的收入与其创造的技术成果所取得的经济效益挂钩，提高技术人员的积极性。

二是不断细化财务管理。要创新金融管理手段支持公司战略转型，通过提升主体信用评级，提升资本市场对公司生产经营的支持作用。要进一步整合金融资源、拓宽融资渠道、创新融资方式，推进存量资金创效，缓解“两金”指标压力，降低金融工具使用对采购、施工等部门招标报价的影响。要以经济活动分析为抓手，对营业收入、“两金”、现金流等主要指标进行年度全程管控，与全面预算管理数据逐步契合互通。要充分利用信息化手段和理念改进现有财务工作，推进财务与会计平行运行。要充分发挥总部信用优势和资源配置能力，全力支持并全程策划二级公司融资业务，提高融资效率，压降资金成本。要做好再融资后续工作和股权激励工作，确保全面完成业绩指标。要围绕海外重点布局区域，编制南非、埃及等国的《工程项目国别财税指引》，应对区域间财税政策差异导致的风险。要补充化学品产销、破产重整移交等新业务领域的财务监管体系，适应公司实业化发展需要。

三是全面提升投融资管理能力。要加强投融资的有效结合，在投资业务中同步考虑权益融资及债务融资需求，更好地匹配投资业务的发展。要拓展新材料、新能源、新环保行业投融资朋友圈，强化行业研究和机会研究，寻找好的投资方向和机会。要做好康乃尔项目、南乐项目、天业丁二酸项目、榆东科技 DMC 项目及玉门项目、定远项目等重点投资项目的推进。要加大投资者关系管理活动的力度，促进资本市场对公司的了解与认同。要构建 ESG 体系运行机制，提升公司投资价值，促进公司市值提升。

四是持续有效防范系统风险。要继续组织开展系统性风险管理工

作，完善风险预警制度，将风险监测向表外延伸、向项目延伸；要持续完善公司风险数据库，形成重要、重大风险管理方案，准确预判重大风险；要定期组织多部门对海外项目合规风险和违法违规问题进行专项排查，降低海外项目执行风险。要持续加强“两金”风险防范，充分发挥“两金”管控专班的作用，根据项目形态进行差异化管控，加大“两金”过程预警，压降过程“两金”。

五是重点提升内部审计监督效能。要突出关键环节，全面规范开展各类审计监督，对重大投资项目、重大风险领域和重要子企业实施重点审计。要通过联席会议、联合检查等方式，加强信息通报与交流、问题线索移送与协查等工作协同，对内部监督发现的共性问题或警示性问题在一定范围内进行通报，提高企业内部监督透明度和影响力。要扎实开展内部控制评价工作，为公司内部管理制度和风险防范的准确性和有效性提供独立客观的意见建议，推动并协助公司管理的持续提升。要全面落实内控自查、独立评价及内控外部审计缺陷整改，建立健全与内控监督评价结果挂钩的考核机制，充分运用评价结果。

（五）抓实抓细人才队伍建设，激发高质量发展活力

人才是企业发展的第一资源，一批高水平、高素质的人才队伍，是推动企业高质量发展的内生动力。2023年，切实做好人才队伍建设，把人才的“选、育、用、留”工作做实做细。

一是全面梳理公司人力资源现状。要结合公司战略规划，开展专业技术带头人、项目管理、市场营销、国际化业务、实业产业等领域的人才梯队规划，做好充足的人力资源储备。要组织开展人力资源协调会议，梳理人力需求现状，做好人力缺口原因分析，完成人力资源建设三年滚动计划。

二是常态化做好岗位说明书编制。要加强对标交流学习，结合公司业务特点和组织机构模式，持续性地梳理各职能板块的岗位设置，根据实际需要做好岗位说明书的编制工作，进一步提升工作质量。

三是着力提升培训效果。要明确培训思路，构建模块化的培训方案，分解公司重点专项培训内容，提升培训效果。要借助外部培训资源，做好公司级的特色培训。要搭建内训师队伍，完善内部培训资源。要加强对培训计划的指导、跟踪和落实，确保培训工作取得预期效果。

（六）聚焦党的建设抓好落实，确保高质量发展核心优势

要坚持不懈用习近平新时代中国特色社会主义思想凝心铸魂，做到学思用贯通、知信行合一，努力推动党的二十大作出的各项决策部署转化为公司高质量发展的生动实践。要深入学习贯彻习近平总书记关于全面从严治党的重要论述，进一步增强坚决捍卫“两个确立”、坚定做到“两个维护”的政治自觉，坚持以身作则，严格落实“一岗双责”，不断巩固发展风清气正的良好政治生态，全面筑牢高质量发展安全保障。要继续发挥“大监督”在党建和生产融合中的作用，做好群团工作，关爱职工生活，不断提升广大员工的幸福感和获得感，让公司发展惠及员工。

东华工程科技股份有限公司董事会

2023年3月30日