

深圳经济特区房地产（集团）股份有限公司

2023年度董事会工作报告

2023 年度，公司董事会严格按照相关法律法规的要求及公司制度的规定，本着对全体股东负责的态度，持续提升公司治理水平，严格执行股东大会各项决议，确保董事会运作规范高效。公司全体董事勤勉尽责、恪尽职守，认真履行股东赋予的职责，有效维护了公司和公司股东的合法权益。

一、公司经营情况

报告期，公司合并报表营业收入约 5.31 亿元，同比减少 16.31%；归属于母公司股东的净利润约-2.51 亿元，同比减少 263.18%；截至报告期末，归属于母公司股东的所有者权益约 36.91 亿元，较期初减少 7.82%。

二、2023 年度经营管理回顾

2023年，面对行业探底筑底、出险房企风险外溢、企业改革进入深水区、未来发展探索尚未破局等诸多难关和挑战，公司领导班子认真贯彻落实市国资委、投控公司决策部署，带领全体员工发扬斗争精神，全力顶住外部风险冲击、克服内部多重困难，扎实推进企业可持续发展。全年主要工作情况如下：

一是锚定目标，持续推进主业培固。深房光明里项目开盘当日推售房源全部售罄，超额完成年度销售目标；东湖名苑项目实现清盘；汕头天悦湾等项目在区域市场持续低迷背景下，取得了较好的销售业绩；自有物业招商运营整体稳中向好，完成年度目标，深房广场“深港医疗健康特色产业楼宇”打造不断深化。

二是多措并举，持续推进提质增效。圳通公司营业收入和利润总额超额完成年度目标；海燕酒店拓收增盈持续向好；汕头公司、华展公司经营稳定。报告期内，汕头“新峰大厦”历史遗留土地的确权工作持续推进，新峰置业完成撤销注册，“两非两资”处置有序推进，历史欠款追收工作取得良好成效。

三是注重协同，持续推进未来发展探索。协同内外部资源，推进未来发展，聚力谋划新发展“曲线”；融入投控公司整体发展战略，检视修编“十四五”战略规划；持续跟踪中国证监会调整优化房地产企业股权融资相关措施，协同投控公司系统资源，努力研究探索未来发展模式。

四是主动作为，持续推进风险化解。面对行业内企业不断出险，结合自身项

目情况前瞻研判、主动作为，全力防范化解经营风险，守住不发生系统风险和衍生重大舆情事件底线，全力保障国有资产安全。

五是夯固基础，持续推进管控提升。完成董事会换届和监事会换届，ESG报告评级提升至BBB级；重新搭建招采体系、成本控制体系，新修（制）订管理制度41项；深入开展安全隐患排查整治，举一反三推进第三方巡检发现问题整改；优化人力资源制度，外引内培优化员工队伍结构；强化财务统筹和融资，有效保障资金需求。

六是强根固魂，持续推进党的建设。推进“大走访、大座谈、大起底”行动，并推进实现成果转化；所属企业党组织“应建尽建”，境内法人企业“党建入章”全覆盖，签订党建责任书，严格述职评议考核，持续夯实“三基”；落实“两个责任”，完善贯通“大监督”体系，深化廉洁文化建设。

三、董事会日常工作情况

（一）董事会会议情况

报告期内，公司共召开董事会会议9次，审议议案46项。董事会会议的召集、召开程序符合《公司法》及《公司章程》的规定，会议具体情况如下：

序号	会议名称	会议召开时间	会议召开方式	会议议题
1	第七届董事会第七十七次会议	2023年1月19日	现场与通讯相结合的方式	议案一：《关于董事会换届暨提名第八届董事会非独立董事候选人的议案》 议案二：《关于董事会换届暨提名第八届董事会独立董事候选人的议案》 议案三：《关于召开2023年第一次临时股东大会的议案》
2	第七届董事会第七十八次会议	2023年3月17日	现场方式	议案一：《2022年年度报告全文》及摘要 议案二：《2022年度董事会工作报告》 议案三：《2022年度财务决算及利润分配预案报告》 议案四：《2022年内部控制自我评价报告》 议案五：《2022年度独立董事履职情况报告》 议案六：《2022年度环境、社会及公司治理(ESG)报告》 议案七：《关于召开2022年度股东大会的议案》
3	第八届董事会第一次会议	2023年3月30日	现场与通讯相结合的方式	议案一：《关于选举第八届董事会董事长的议案》 议案二：《关于调整董事会下属委员会成员的议案》 议案三：《关于调整独立董事津贴的议案》 议案四：《关于向深圳农村商业银行申请银行授信额度的

				议案》
4	第八届董事会第二次会议	2023年4月28日	现场与通讯相结合的方式	议案一：《2023年第一季度报告》 议案二：《关于2022年内控体系工作报告的议案》 议案三：《关于2023年度重大风险评估报告的议案》
5	第八届董事会第三次会议	2023年7月28日	现场与通讯相结合的方式	议案一：《关于控股子公司长城公司出售商业土地的议案》 议案二：《关于修订〈产权管理办法〉的议案》 议案三：《关于〈集团副总经理黄伟军、吴志勇试用期考核方案〉的议案》
6	第八届董事会第四次会议	2023年8月25日	现场与通讯相结合的方式	议案一：《2023年半年度报告》及摘要 议案二：《关于修订〈公司章程〉的议案》 议案三：《关于修订〈投资者关系管理制度〉的议案》 议案四：《关于拟变更董事的议案》 议案五：《关于审议集团副总经理黄伟军、吴志勇试用期考核结果的议案》 议案六：《关于召开2023年第二次临时股东大会的议案》
7	第八届董事会第五次会议	2023年10月18日	通讯方式	议案一：《关于设立ESG治理组织架构的议案》 议案二：《关于修订〈董事会战略委员会实施细则〉的议案》 议案三：《关于修订〈全面预算管理办法〉的议案》 议案四：《关于修订〈担保管理办法〉的议案》 议案五：《关于制定〈不良资产财务核销管理办法〉的议案》 议案六：《关于制定〈会计政策、会计估计〉的议案》 议案七：《关于制定〈会计政策、会计估计变更和差错更正管理办法〉的议案》 议案八：《关于修订〈深房集团人力资源管理办法〉的议案》 议案九：《关于调整深房集团高管人员2022年度绩效考核实施方案的议案》
8	第八届董事会第六次会议	2023年10月27日	现场与通讯相结合的方式	议案一：《2023年第三季度报告》 议案二：《关于提名董事候选人的议案》 议案三：《关于拟聘任2023年度会计师事务所的议案》 议案四：《关于授权管理层使用自有资金购买资金收益产品的议案》 议案五：《关于深房集团高管人员2022年度绩效考核结果及应用方案的议案》 议案六：《关于深房集团高管人员2023年度绩效考核实施方案的议案》 议案七：《关于深房集团高管人员2023年度经营业绩责任书的议案》 议案八：《关于修订〈独立董事工作制度〉的议案》

				议案九：《关于召开 2023 年第三次临时股东大会的议案》
9	第八届董事会第七次会议	2023 年 12 月 29 日	通讯方式	议案一：《关于修订〈公司章程〉的议案》 议案二：《关于召开股东大会的议案》

（二）董事会对股东大会决议的执行情况

2023年度公司共召开股东大会4次，审议议案15项。董事会严格依照《公司法》《证券法》等相关法律规定认真执行股东大会的各项决议。

（三）董事会各专门委员会履职情况

公司董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会和薪酬与考核委员会。报告期各专门委员会积极高效地开展工作，有效促进了董事会的规范运作和科学决策。董事会各专门委员会在报告期内的会议具体情况如下：

委员会名称	召开会议次数	会议召开日期	会议内容	提出的重要意见和建议
审计委员会	4	2023 年 1 月 14 日	审议公司 2022 年度财务报告	认为公司根据新企业会计准则的规定，选择和运用了恰当的会计政策，做出了合理的会计估计。公司对会计政策、会计估计的变更一贯持谨慎态度，不存在利用、滥用会计政策、会计估计变更调节利润的情况，公司编制的财务报告真实可靠、内容完整。
		2023 年 3 月 10 日	审议致同会计师事务所（特殊普通合伙）关于公司 2022 年度财务报告的初步审计意见	认为致同会计师事务所（特殊普通合伙）编制的公司 2022 年度财务报告符合企业会计准则的各项规定，在所有重大事项方面真实、完整地反映了公司 2022 年 12 月 31 日的财务状况及 2022 年度的经营成果和现金流量。
		2023 年 3 月 17 日	对致同会计师事务所（特殊普通合伙）为公司提供的 2022 年度审计工作总结	认为致同会计师事务所（特殊普通合伙）对公司 2022 年度财务报告审计工作完成良好。
		2023 年 10 月 19 日	审议聘任 2023 年度会计师事务所事项	同意聘请天健会计师事务所（特殊普通合伙）为公司 2023 年度财务报告和内部控制审计机构，财务报告审计费用为 51 万元人民币，内部控制审计费用为 21 万元人民币。

薪酬与考核委员会	6	2023年3月17日	审议2022年年度报告中披露的董事、监事和高级管理人员的年度薪酬情况	认为公司董事、监事和高级管理人员的薪酬决策程序符合规定，公司董事、监事和高级管理人员的薪酬发放标准符合薪酬体系规定，2022年年度报告所披露的薪酬情况真实、准确。
		2023年3月30日	审议调整独立董事津贴事项	认为公司本次对独立董事津贴进行调整，结合了同行业上市公司独立董事津贴标准、地区经济发展水平，并综合考虑了公司经营管理实际状况以及独立董事为公司规范运作、未来发展做出的贡献，津贴调整预案合理。
		2023年7月23日	审议集团副总经理黄伟军、吴志勇试用期考核方案事项	同意《集团副总经理黄伟军、吴志勇试用期考核方案》。
		2023年8月18日	审议集团副总经理黄伟军、吴志勇试用期考核结果事项	同意考核工作小组的考核报告及试用期考核建议：集团副总经理黄伟军、吴志勇试用期考核结果为“合格”，按期转正。
		2023年10月12日	审议调整深房集团高管人员2022年度绩效考核实施方案事项	认为调整后的高管人员2022年度绩效考核实施方案符合公司实际情况，考核指标设定具有良好的科学性和合理性。
		2023年10月19日	审议深房集团高管人员2022年度绩效考核结果及应用方案、2023年度绩效考核实施方案及2023年度经营业绩责任书等事项	认为： 1. 公司高管人员2022年度绩效考核及应用方案与实际相符，能够对考核对象做出较为准确、全面的综合评价，不存在损害公司及股东特别是中小股东利益的情形。 2. 《深房集团高级管理人员2023年度绩效考核实施方案》符合《高级管理人员经营业绩考核与薪酬管理办法》的规定，考核指标设定具有良好的科学性和合理性，不存在损害公司及股东特别是中小股东利益的情形。 3. 2023年度高级管理人员经营业绩责任书符合2023年度经营业绩考核指标的要求，并结合了2023年度工作要点、领导班子成员工作分工，具有良好的科学性和合理性，不存在损害公司及股东特别是中小股东利益的情形。
提名委员会	3	2023年01月13日	审议公司董事会换届选举事项	建议唐小平、邓康诚、汪健飞、张满华、孙明辉为公司第八届董事会非独立董事候选人；建议康晓岳、何祚文、米旭明为公司第八届董事会独立董事候选人。
		2023年08月18日	审议提名钱忠为公司董事事项	同意推荐钱忠为公司董事。
		2023年10月19日	审议提名李文坤为公司董事事项	同意推荐李文坤为公司董事。

四、未来发展的展望

（一）行业格局和趋势

当前，房地产行业将从高增速行业向价值驱动型行业转变，市场格局面临调整。政策端预计将持续发力，信贷持续保持宽松，市场走向取决于购房者信心的修复程度；“三大工程”作为稳定市场的长效机制和重要切入点，将对未来市场预期发挥关键作用。

（二）可能面对的风险和应对措施

1. 宏观经济风险和应对措施

2024 年世界经济增长动能不足，外部环境的复杂性、严峻性、不确定性上升，经济持续回升向好的基础还不稳固。我国经济长期向好的基本趋势没有改变，未来发展机遇和风险挑战并存，有利条件强于不利因素。公司将持续关注国际、国内宏观经济形势，积极调整经营策略。

2. 行业发展风险和应对措施

现阶段虽房地产行业融资环境有所改善，调控政策有望宽松，但未来一段时间行业风险隐患犹存，资源将持续流向头部优质企业，行业竞争格局呈现新形势。公司将继续深化行业政策研究，紧跟国家战略，优化发展方式，创新运营模式。

3. 业务经营风险和应对措施

楼市持续低迷导致公司存量项目去化难度加大，同时公司现存开发用地资源储备不足，新业务拓展尚未有实质成果，企业经营发展承压。公司将密切关注市场及行业政策变化，着力抓好项目建设和房产销售工作，有针对性制定土地拓展计划，夯实主业根基，积极探索符合公司发展实际的新路径。

（三）发展战略和经营计划

2024 年，公司总体工作要求：坚持用习近平新时代中国特色社会主义思想凝心铸魂，全面贯彻落实党的二十大精神，深入落实中央经济工作会议精神，科学把握“稳中有进、以进促稳、先立后破”主基调，坚决落实控股股东工作部署，立足自身资源禀赋、协同内外优势资源，着力“培固主业、提升能力、防范风险、拓展新业”，不断提升价值创造能力。

1. 着力固主业，迈出价值创造更新步伐。一是完善建立房地产开发标准化手册，着力优化主业运营；二是加强项目质量管控，着力确保工程进度；三是全力加大项目销售力度，着力推进存量去化；四是擦亮深房广场“深港医疗健康特色产业楼宇”招牌，聚力打造大健康产业聚集平台，着力提升租赁经营。

2. 着力提能力，迈出推动变革更大步伐。一是优化完善薪酬管理和考核激励

体系，打造高效团队，着力提升“组织力”；二是优化完善运营管控体系，提升全项目、全周期、全专业高效运营能力，着力提升“运营力”；三是推进信息化建设，提升内部管理、协同运行效能，着力提升“数智力”。

3. 着力防风险，迈出主动作为更稳步伐。一是密切关注形势变化，及时调整项目风险化解应对策略，加快风险化解进程，着力化解项目风险；二是健全完善安全管理制度，加强安全及质量管理，着力防范安全风险；三是推动合规管理体系建设，抓好资金计划与现金流管理，守牢不发生系统性风险的底线，着力把控经营风险。

4. 着力拓新业，迈出未来发展探索更快步伐。一是深入分析研判，围绕战略检视修编，扬长避短找准未来发展主战场；二是发挥协同效应，围绕深圳市国资国企改革部署及投控公司战略，探索未来发展路径，发掘优质投资机会；三是密切关注市场动向，组建投研专业团队，争取早日实现项目落地。

5. 着力强引领，迈出党建融合更实步伐。一是提升政治领导力，把准高质量发展方向；二是提升思想引领力，巩固深化主题教育成果，筑牢高质量发展根基；三是提升组织体系建设整体效能，加强党员队伍建设，锻造高质量发展堡垒。四是探索党建与业务融合新路径，引领激发高质量发展活力。

深圳经济特区房地产（集团）股份有限公司

董 事 会

2024年3月30日