

湖北久之洋红外系统股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

湖北久之洋红外系统股份有限公司（以下简称“公司”）董事会以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，认真学习贯彻党的二十大和二十届二中、三中全会精神，严格按照《公司法》《证券法》《公司章程》等有关法律法规的要求，围绕公司高质量发展这个中心任务，积极履行好“定战略、作决策、防风险”核心职责，全面总结 2024 年工作，部署 2025 年公司战略重点工作，为公司实现“十五五”良好开局打下基础。

一、2024 年工作总结

（一）公司经营情况

公司董事会积极研判形势，充分认识公司所处行业竞争加剧，短周期内会面临更多风险与挑战，在 2023 年度董事会工作报告中，提出并要求公司在战略管理、科技创新、市场营销、数字治理、市场化经营机制、成本控制、依法治企等七个方面开展能力提升（即：“七大能力提升工程”）予以积极应对，并久久为功，为公司可持续高质量发展奠定基础。

2024 年，按照董事会战略安排与要求，公司经理班子带领全体员工，直面挑战、坚定信心、团结奋斗、全力攻坚，全年实现营业收入 53,434.99 万元，净利润 3,097.54 万元，

利润总额 2,510.85 万元，净资产收益率 2.40%、研发经费投入强度 13.67%、全员劳动生产率 49.25 万/人、营业现金比率 26.42%（由负转正）。

从上述数据可以看出公司收入、利润下降较大，导致净资产收益率、全员劳动生产率随之下降，主要原因是受行业竞争加剧、审价加速推进、部分产品订购计划调整等因素影响。公司研发投入强度持续保持高位，营业现金比率改善明显，更为重要的是，公司 2024 年度在应用产业领域实际新签合同额较 2023 年度有较大幅度增长，为公司后续发展奠定了较好的基础。

（二）董事会运行情况

1. 董事会完成换届选举

2024 年，在第四届董事会任期届满之际，公司通过规范、透明、高效的议事机制，顺利完成董事会换届选举及高级管理人员聘任工作。此次治理层换届，将持续强化董事会战略引领功能，深化专门委员会决策支撑作用，推动管理层高效执行各项决策部署，可持续为股东创造价值。

2. 董事会规范运作情况

2024 年，公司严格按照《公司章程》《董事会议事规则》有关规定筹备和召开会议，全年共召开 7 次董事会，审议通过了包括定期报告、日常关联交易、组织架构优化、经理层任期制与契约化考核、修订公司制度等 47 项议案，会议流程规范严谨，董事勤勉尽责、恪尽职守，认真审议各项议案，

切实维护股东权利，充分发挥了董事会“定战略、作决策、防风险”的重要作用。

3. 专门委员会工作情况

公司结合董事会换届，对董事会专门委员会成员进行了调整，以更好地发挥其对董事会行权履职的重要支撑作用。战略与投资委员会召开 1 次会议，审议通过议案 4 项，包括公司 2023 年度企业社会责任报告暨 ESG（环境、社会及公司治理）报告、2024 年度投资计划、调整公司内部组织机构设置等事项；审计与风险委员会召开 6 次会议，审议通过议案 17 项，包含公司 2023 年度财务决算报告、年度报告及其摘要、内部控制自我评价报告、预算方案以及关联交易等事项；提名委员会召开 2 次会议，审议并通过了提名公司非独立董事、独立董事、高级管理人员候选人 3 项议案；薪酬与考核委员会召开 4 次会议，审议并通过 2023 年度工资总额预算执行情况、2024 年度工资总额预算方案、经理层 2024 年度经营业绩考核指标等 7 项议案。

4. 股东大会决议执行情况

2024 年，公司董事会召集召开股东大会 2 次，审议议案 12 项，包括年度财务预决算报告、利润分配预案、年度投资计划、董事会和监事会换届选举等重大事项。公司董事会及时贯彻落实股东大会的各项决议，全面完成了股东大会安排的各项工作。

5. 独立董事履职情况

2024 年，公司独立董事恪守国资监管要求与上市公司治理准则，以专业化履职赋能公司高质量发展。全年积极参加监管部门举办的新政策法规学习，精准把握监管动态，为公司合规运营筑牢坚实防线。独立董事依法勤勉履职，累计出席董事会、专委会及独董专门会议 25 次，针对重大事项提出相关意见：**一是**从严审核年度日常经营关联交易预计额度的议案及新增关联交易额度的预案，对交易合法合规性严格把关；**二是**主导修订经理层任期制契约化管理办法，设置差异化考核指标十余项，进一步推动公司高管市场化考核机制落地；**三是**深度参与全面风险评估，针对公司内控年度计划、内控自我评价报告、集团财务公司风险评估报告提出专业的审核意见；**四是**深度参与投资者关系管理工作，积极出席公司年度业绩说明会及投资者交流会，现场解答投资者提问，切实维护了股东和中小投资者的知情权与参与权。

6. 非独立董事履职情况

公司非独立董事严格履行忠实勤勉义务，立足国有控股企业使命，高效推动公司治理与改革发展。**一是**强化政策法规学习，系统学习上市公司监管法规及国资监管新政，通过专题培训、案例研讨等方式提升履职能力；**二是**深入公司基层实地调研与听取汇报相结合，深入了解公司改革推进、财务状况、市场竞争及科技创新具体情况；**三是**恪守“三会”履职规范，会前审慎研究议案材料，围绕重大投资、关联交

易、ESG 管理等议题，从合规性、风险防控及战略协同角度，结合上述了解与掌握的实际情况，提出建设性意见与建议；**四是**紧盯决议执行闭环，定期听取执行进展汇报，推动董事会决议执行率有效提升。

7. 信息披露工作情况

公司全面强化信息披露治理体系，修订了《信息披露管理制度》《重大信息内部报告制度》，制定了《舆情管理制度》，建立了“事前预警-事中联动-事后追溯”的穿透式管理机制，加强与监管沟通汇报。全年严格遵循监管要求披露定期报告、临时公告等文件 88 份，持续保持信息披露“零更正”的成绩。

8. 投资者关系管理情况

2024 年，公司深度践行国资委关于提升央企控股上市公司投资者关系管理质效的部署要求，构建“双向互动+精准服务”的立体化沟通体系。**一是**全年高质量举办年度业绩说明会、专题投资者交流会各 1 场；参加中国船舶集团公司“‘船’递价值，筑梦深蓝”的集体业绩说明会，董事长、独立董事通过线上线下一体化平台与机构及个人投资者展开对话，重点解读公司在行业中的竞争优势、市场拓展情况等；**二是**日常管理中建立舆情监测与快速响应机制，通过互动易平台高效处理投资者提问 110 件，回复率达 97.35%；**三是**为精准触达投资者，公司多次主动参加机构策略会和接待机构现场调研，面对面向机构投资者传递公司投资价值。通

过上述一系列关系管理举措，公司获得由多家机构联合评定的“全景投资者关系管理金奖”。

（三）部署相关主要工作进展情况

2024 年，公司紧密围绕“七大能力提升工程”建设目标，积极推进各项工作，取得阶段性进展成果，后续持续推进并深化。

战略管理能力提升工程：一是公司在全员范围内开展了公司愿景、使命和企业价值观的建议征集，已经公司党委审议并达成了共识，后续将提请公司董事讨论；二是公司进一步规范完善战略管理体系建设，涵盖环境分析、路径选择、执行监控的全周期管理的体系框架，正在制定《战略分析管理办法》及实施细则等相关制度；三是组织公司内外部专家开展了一次技术发展规划的研讨，并启动公司“十五五”战略规划工作。

科技创新能力提升工程：聚焦军工首责和战略性新兴产业主业，持续不断强化科技创新，自主自立自强，公司全年累计申请专利 50 项，获受理 44 项（其中国家发明专利 32 项）；授权专利 54 项（其中国家发明专利 24 项）；登记计算机软件著作权 2 项；发表会议报告和科技论文 63 篇；参与或独立起草制定标准 23 项（其中国家标准 1 项）。

市场经营能力提升工程：按照“装备产业+应用产业+国际外贸”布局，不断强化市场龙头地位，年度新签合同实现较大幅度增长：一是完成经理班子分工优化调整，形成了“总

经理抓总体全局、副总经理按领域分工负责”的市场分工；**二是**市场部门实行大部制，设立了市场运营部，形成了“纵向有抓手、横向成合力”的内部组织架构；**三是**内部实行了经营工作会向经济运行会转变，技术与市场结合认识进一步增强，对市场经营激励机制按照“一领域一策略”差异调整达成共识。

数字治理能力提升工程：公司邀请了具有数字化实践经验的专业公司开展了研讨交流，结合公司优先解决合同信息系统、市场经营信息系统等上线带来的“甜头”，以及军工装备体系数字化要求学习（科研生产），还有日常管理数据信息等难以快速响应的实际，公司上下达成加快“数字久之洋”建设共识；随着意识的逐步到位、学习的深入，总体上“数字久之洋”工程从全体员工思想认识上已由“要不要建”转向了“如何建”，即完成了共识达成，正在向精准聚焦、靶向发力转变。

市场化经营机制提升工程：一是总结了近两年任期制与契约化管理实施的经验与不足，以经理层任期制与契约化为重点，完成了相关管理制度及实际操作优化，进一步向市场化对标过渡；**二是**对二级部门“一把手”年度考核进行改革，以部门核心职责履行为目标与结果导向，实行“职责不同、权重不同、总分相同”差异化考核，考核结果与薪酬强挂钩，牵引其自主、优质、高效、高质履职；**三是**引进专业中介机构，以岗级设置及评价体系、薪酬体系与绩效考核体

系为重点，为真正落地三项制度改革中“能上能下、能进能出、能多能少”的核心市场化要求奠定基础。目前已完成专业机构的选配，完成公司的现场调研与诊断，正在按计划推进。

成本控制能力提升工程：公司积极落实“成本控制能力提升工程”，以“一部门一方案”为路径，组织各部门精准分析各项成本费用，制定具体控制措施，形成了 2024 年成本控制探索与实践，全年取得了较好的效果，后续将进一步深化，推广延伸并覆盖端到端全价值链成本控制，形成更优总方案并有效执行。

依法治企能力提升工程：2024 年公司以内控体系与制度体系为重点，按照“两级三层”的架构，制定并发布了制度与内控体系建设实施方案，成立了制度与内控体系建设评审专家库，完成了内控体系的优化与建设，全年共修制定 32 项重要制度，并严格履行决策和行文发布。制度重构进一步规范了公司基础管理，提高了运营效率，控制了经营风险。

二、2025 年重点工作

全年工作总体要求是：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，通过开展主题教育等方式不断强化党的领导与党的建设，全面贯彻落实党中央、国资委、股东大会等上级重大决策和各项工作部署，聚焦公司高质量发展中心任务，2025 年为“深化改革转型年”，以“七大能力提升工程”为抓手并取得突破性进展，进一步深化改革、强化创新、优

化结构、提升治理，控制不发生非不可抗力系统性风险，2025年重点抓好以下五大方面的工作：

（一）加强战略引领，谋求可持续发展

按照董事会战略管理等七大能力提升工程总体要求，以“穿越行业发展周期、谋求公司可持续发展”为目标，在2024年工作的基础上，公司成立专班，内部充分研讨，2025年度内务必形成提高公司高质量发展三年行动规划，定目标、明措施，三年行动规划包括但不限于产业发展行动规划、技术创新行动规划、能力建设行动规划、管理职能业务（全覆盖）行动规划等，在此基础上，形成公司“十五五”战略规划。

（二）聚焦主责主业，持续巩固公司“基本盘”

2025年既是“十四五”的收官之年，也是启动“十五五”布局的重要年度。公司一是紧盯“基本盘”任务需求，提前谋篇布局，寻找一切机会捕获增量任务；二是强化内部管理，优化体制机制，从管控体系、市场营销、资源统筹、成本控制、品牌建设、人才支撑等方面，及时响应瞬息万变的市场需求；三是拓宽营销模式，审时度势用好自主经营、渠道经营与属地化经营等各种经营方式，大力推动公司现有成熟技术、成熟产品的快速变现；四是进一步优化生产流程，提高生产效率，确保高质高效完成产品研发及生产交付任务。

（三）创新链与产业链融合，加速推动战新产业壮大

公司要坚定不移按照“产业方向→应用场景→产品规划→技术规划”的科学路径制定有关规划，以从规划顶层促进

创新链与产业链的融合；优化科技创新组织与机制，按照新技术与核心关键共性技术、装备/产品研制需求两个层级推动有组织的创新，使技术研发与产品开发部门严格按职责定位开展工作，积极探索职务发明人权益分配机制以激发创新创业动力；2025年，久之洋和中船泓洋在高端装备制造、下一代信息技术、低空经济等战新未来产业谋篇布局，加大国内国际市场开拓力度，探索对外提供系统解决方案和技术服务的合作模式，进一步打开红外、激光、光学、星敏等方向市场，形成产业突破口，加速推进战新产业壮大与发展。

（四）聚焦公司高质量发展，不断推进深化改革提升

惟改革者进，惟创新者强，惟改革创新者胜。公司总体上要按照高质量可持续发展的内生要求，深刻认识并针对公司当前面临的严峻形势与任务，瞄准迅速实现有效的能力聚焦、迅速实现核心能力的重新聚敛，抓住市场拓展、技术创新、数字低成本制造、内部管理等重点，加强研讨并形成涉及组织机构优化、干部与人力资源配置、管理机制优化、条件能力完善、领导分工调整等体系化的改革方案，有效组织落实，以破解难题推动发展，主要重点工作如下：

1. 针对公司当前亟需解决的问题完成组织机构调整、干部与人力资源配置、领导分工调整；完成对应管理机制优化，并形成对应条件能力的完善规划。

2. 组织领导干部开展综合业务能力提升培训，强化领导干部考评结果应用，落实差异化薪酬与退出机制，不断提升

干部履职能力；制修订公司后备干部管理规定，加强年轻干部的复合培养与锻炼，形成符合公司发展需求的干部队伍预备队。

3. 人才是第一资源，人力资源管理是形成具有竞争力人才资源的核心工作。公司要不断加强党的领导与党的建设，持续将国企党组织的政治优势和组织优势转化为发展优势，关心关爱员工，不断吸引人才、造就人才；另外一方面，要按照建立市场化机制改革要求，持续深化人事、劳动、分配三项制度改革，引入中介咨询机构，以岗位岗级设置及评价体系、薪酬体系、绩效体系重构建设为重点，2025 年形成可落地、可执行方案，并以此为示范进行人力资源工作全覆盖，为人力资源管理奠定良好基础。

（五）加快推进“数字久之洋”工程，实现公司运行效率提升、合规安全发展

2024 年，我们达成了“数字久之洋”建设共识，但我们对如何建设还没有形成系统性规划，我们的总体计划目标是用 2~3 年完成“数字久之洋”工程基本建设，数字化转型基本完成。工程建设完成后，公司运行效率、成本控制明显提升，合规安全发展更有保障。主要重点工作：

1. 引入具有数字化工程实践经验的外部机构，指导公司完成“数字久之洋”工程总体规划，提出分阶段建设计划。

2. 在外部机构的指导下，一是以科研生产为中心，以业务流为主线，加快完成科研生产数字主流程初步梳理；二是

完成公司内控体系与制度体系全面完善与优化，并以此为基础根据需要按计划将质量、保密、安全、审计、合规、巡视巡查、经营与廉洁风险防控等各种管理要求进行要素数字化，嵌入科研生产主业的相关流程，在管理上实现N到1的融合。

3. 按照分阶段建设计划以及结合上述流程与管理要求梳理进展情况，形成“数字久之洋”工程分期建设具体实施方案，及时启动建设招投标工作，加快推进“数字久之洋”工程建设。

2025年，是公司发展的关键年度，新时代新征程、新形势新任务，我们必须锐意进取、勇于争先。我们要以新认知增信心，以新理念开新局，以新思路破困局，以团结旺盛的斗志，敢胜必胜的信念，踔厉奋发、真抓实干，不断提高公司核心竞争力，不断提高价值创造能力。

湖北久之洋红外系统股份有限公司

董事会

2025年3月26日