

2024 年度董事会工作报告

王志华

2025 年 4 月 27 日

2024 年，全球经济复苏乏力、国内化工行业需求疲软、公司主业结构矛盾凸显，企业经营形势严峻。公司董事会以“保生存、谋转型”为核心目标，坚持规范治理与改革攻坚并重，统筹推进风险化解与战略调整，全面完成“摘帽”“减亏”两大任务。主要工作如下：

2024 年主要工作

一、规范法人治理，强化内控管理

一是完善治理架构。2024 年 4 月公司控股股东变更为茂名港集团，成为国有控股上市公司，为企业健康发展奠定了坚实基础。7 月顺利完成董事会、监事会换届，聘任新一届高管，公司治理结构合法规范，企业治理能力得到巩固提升。

二是提高决策效能。全年召开股东会 7 次，董事会 15 次，审计委员会 7 次，提名与薪酬考核委员会 5 次，战略委员会 1 次，独立董事会议 7 次，审议资产处置、控股股东增持、重大关联交易、债权包出售等重要议案 42 项，各项决策合法、规范、高效，企业治理健康有序。

三是完善制度体系。对《公司章程》《董事会议事规则》

《总经理工作细则》《内部审计办法》等十余项治理类制度进行修订。完善“内控-审计-合规”三位一体的监督体系，全年开展内控专项检查 10 次，发现内控缺陷 153 项，整改完成率达 88%。

二、优化资源配置，筹谋转型发展

督促经营班子优化资源配置，开源节流、挖潜增效：一是树立“安全为天”理念，层层压实安全责任，实现了连续安全生产超 4200 天；二是积极拓展生产资源，努力提高装置潜能，降本压费；三是加大技改力度，提高产品附加值和市场竞争力。通过采取一系列优化措施，生产经营创效 2800 万元。

经过积极谋划、充分论证，对不良投资果断止损，对“静态”资产及时变现。2024 年 7 月，公司决策终止非石化主业三大在建项目，授权经营班子通过股权转让或其他合理方式处置；加快对外投资项目清理，合法有效规范子公司管理；2024 年 9 月，公司决策公开挂牌转让茂名市开元氮肥有限公司、茂名市威龙化学工业有限公司、茂名市威龙商贸有限公司不良债权。截至 2025 年 4 月 21 日，已全部收回出让款项 2.95 亿元，为公司增加投资收益 9435.35 万元。

北京海洋馆以“内容重塑+体验升级”为核心，通过科技赋能场景、文化提升附加值、服务强化粘性，在保留科普教育本质的同时，向“沉浸式海洋文化综合体”转型。

三、规范日常运作，提升公司社会形象

（一）周密细致，保质提效做好信息披露。认真学习贯彻新《中华人民共和国公司法》，严格执行《深圳证券交易所股

票上市规则》《公司章程》《董事会议事规则》等规章制度，夯实信息披露基础；完善工作流程与机制，持续提升信息披露质量，确保公司信息披露真实、准确、完整、及时、公平；建立重大信息内部报告流程，保障信披及时性和事前保密性；严格审批流程，保障信息披露合法高效。2024 年度董事会共发布 170 条公告（含定期报告 4 份），均执行事前审批，内容合规，实现无重大差错反馈，高质量完成信息披露工作。

（二）多维实践，提升投资者关系管理。公司持续优化投资者关系管理体系，通过股东名册分析、多维传播及高效沟通，构建更加透明、开放的投资者沟通机制，不断增强投资者对公司价值的认同和信心。2024 年共接听投资者咨询电话 100 余次；互动易回复投资者提问 52 条；组织召开 5 次（含线上 4 次）投资者活动，包括年报业绩说明会、广东辖区集体投资者接待日、证券机构调研等，形成了事前保密承诺、事中翔实记录、事后及时公告的严密流程；定期进行舆情监控，对不实言论和负面舆情及时回应，澄清事实。多措并举搭建投资者沟通桥梁，进一步深化投资者对上市公司经营运作的认知、理解和支持。

（三）不忘初心，积极履行社会责任。积极响应党中央关于乡村振兴战略的号召，扎实推进新时代文明实践共建活动；积极开展乡村振兴帮扶工作，助力地方“百千万工程”；全力做好社区结对帮扶孤寡老人及“创先争优志愿者服务”活动，擦亮“郭明义爱心团队茂名石化实华股份有限公司分队”品牌。公司荣获中国上市公司协会“2024 年上市公司‘乡村振兴’优秀实践案例”，向投资者展示了国有控股上市公司的责任与担当。

四、强化履职担当，凝聚团队合力

一是提升履职能力。组织董监高参与监管机构和上市公司协会《深交所董监高初任培训》《董事会秘书后续培训》《提升国有上市公司质量培训》等线上线下培训专题培训共 28 场次、52 人次，实现关键岗位人员培训覆盖率 100%，切实提升“关键少数”合规意识和履职能力。

二是加强高管考核激励。实施高管薪酬改革，高管薪酬绩效与公司效益相挂钩，形成高管层履职尽责、中层干部主动担责、基层员工奋力攻坚的“三级联动”作战体系，真正实现风险共担、利益共享的绩效激励机制。

三是团队建设成绩斐然。以党建为引领，全面加强企业精神文明和企业文化建设，公司党委、团委、工会多次得到上级组织的嘉奖或表彰。员工队伍稳定、思想稳定，凝聚力和向心力得到进一步增强。

2025 年主要任务目标

2025 年，全球政治、经济形势复杂多变，局部地缘战争、政治动荡；美国挑起的关税战、贸易战，给世界经济增加更多的不确定性；国内产业结构性改革深化，新旧动能转换，重构经济大循环，提振内需和促进消费，对传统产业将是严峻挑战，对新兴产业则将带来一定的发展机遇。公司主业市场竞争激烈，效益形势依然严峻，资本运作工具有限，转型发展资源不足。面对各种困难和挑战，机遇和希望，公司董事会要不忘初心，

规范治理，紧紧围绕“扭亏脱困、战略破局”总目标，激发壮士断腕的勇气，弘扬时不我待的精神，履职尽责，夙兴夜寐，持续推动公司可持续健康发展。

一、筑牢安全防线，严守发展红线

安全是基础，基础不牢，地动山摇。坚决扛牢安全环保重大政治责任，深入贯彻落实党中央关于安全环保的重大决策部署，守牢安全生产底线红线，全面强化 HSE 工作，以良好的安全环保业绩保障公司高质量发展。全面细化分解全年工作目标任务，落实岗位安全生产责任。自查评估老旧装置，形成安全风险评估台账，确定安全风险等级，落实“一装置一策”整改方案，推进整治措施落实。按照公司双重预防机制建设机制要求，制定网格化管理清单式排查方案，确保管控措施落实。

二、积极筹谋规划，推动转型发展

在全面深入细致考察论证的基础上，结合公司自有资源、竞争优势、区域特点和行业特性，充分研判各类风险挑战，认真研究制定公司“十五五”发展规划。一方面要纵向深耕产业链，横向激活协同发展动能，重点做好新能源、新材料领域的新兴产业规划；另一方面要考虑换赛道发展，激发产业后发优势，降低开发成本，提高市场竞争力。要认真研究公司证券市场资本运作政策工具和融资渠道，发挥上市公司证券市场融资功能，优化公司股权结构，降低融资成本，提高资本效率。

三、强化合规运营，提升治理水平

根据新《中华人民共和国公司法》和证监会发布的《上市公司章程指引》要求，进一步修改完善公司法人治理，组织修

订公司规则治理和运营管理制度；做好内控升级，建立数字化风控系统，实现合同、资金、存货全流程在线监管；推进合规深化行动，全面盘查治理漏洞，强化管理体系改革，不断完善内部治理结构，构建长效保障机制；认真落实年度合规培训计划，做好董监高培训和继续教育，提升“关键少数”履职能力。

四、加强市值管理，践行社会责任

制定市值提升计划，创新市值管理办法，关注影响市值的重要指标和重大事项，优化市值管理措施；实时跟踪市场舆情，及时应对市场反馈；加强学习，夯实基础，合法规范高质量做好信息披露工作；通过定期报告披露环境保护与社会责任履行情况，展现国有控股上市公司对社会责任的担当；通过系统化培训和宣导，引导员工积极参与到公司绿色环保、维护股东权益、公益互助活动；强化上市公司社会责任管理，为股东创造更大价值，打造受人尊敬的上市公司。