

浙江省建设投资集团股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

2024 年，浙江省建设集团股份有限公司（以下简称“集团”）深入贯彻国资国企改革攻坚深化提升行动要求，认真落实浙江省委主要领导和省政府有关领导调研集团时提出的“在全国建筑企业中争当标杆走在前列”的指示要求，以自我革命精神推进系统重塑，在严峻复杂的内外部冲击下承压前行，谋划推动新旧动能转换蓄势，在省委省政府坚强领导下，在省国资委、省证监局等上级部门的关心支持下，在控股股东、董监事、战略投资者的具体指导帮助下，通过全体干部职工的共同努力，稳中求进、以进促稳、先立后破，坚守初心使命，保持坚定信心，有效应对了各类风险挑战，各项工作都取得了积极进展，成绩来之不易。

现将集团董事会 2024 年运行情况及工作盘点、2025 年工作重点计划报告如下：

一、董事会 2024 年运行情况

集团董事会现由 11 名董事组成，包括内部董事 4 名（含职工董事 1 名）、股东委派外部董事 3 名、独立董事 4 名。实现了外部董事占多数，独立董事人数不少于董事总人数三分之一的要求。董事会设立 4 个专门委员会，分别为战略委员会、薪酬与考核委员会、审计委员会和提名委员会。各专门委员会设 3 个委员，除战略委员会外，均由独立董事担任召集人并且独立董事占多数。集团董事会的组成架构符合上市公司及国资国企规则要求。

集团 2024 年以现场结合通讯方式召开 9 次董事会临时会议、2 次董事会定期会议，共审议通过 86 项议案。召开独立董事专门会议 2 次，战略委员会 1 次，薪酬与考核委员会 2 次，审计委员会 5 次，提名委员会会议 2 次，共审议通过 55 项议案。披露资本市场公告 191 份，包括定期报告 4 份，三会会议公告 23 份，日常经营管理追踪公告 3 份，资本运作公告 15 份及其他临时重大事项公告。

董事会运作支撑部门为集团董事会办公室，与集团综合办公室合署办公，两办核心信息融合，资源配置优化，团队协作效率提升，集团董事会与党委会、经理层运作流程衔接通畅，董事会决议事项督办落实有力。

二、董事会 2024 年工作盘点

过去一年，集团认真落实省委省政府的工作要求，在深刻把握内外部风险形势的基础上，归纳提炼集团优势，提出“1510”高质量发展工作主线，锚定“行业前三、争当标杆”目标，系统部署十大专项行动，专班化、项目化、节点化推进重点工作。

（一）完善法人治理体系，提升公司治理水平

集团进一步厘清公司法人治理主体权责边界，推进完善“三会一层”议事规则，结合集团实际，修订集团《党委前置研究讨论重大生产经营管理事项清单》《经理层议事规则》《独立董事管理办法》和董事会 4 个专门委员会工作制度。通过制度修订及执行，在完善公司治理中加强党的领导，充分发挥集团党委把方向、管大局、保落实的领导作用，独立董事独立有效

履职，经理层充分行使董事会授予的职权，经理层会议召开频率由每一月一次提高至每半月一次，健全科学规范制度体系，有效匹配现代公司治理。

集团 2024 年新增独立董事专门会议机制，会议召开情况和独立董事意见按照上市公司信息披露规则进行披露。促进独立董事从个人履职向机构履职转变，更加独立有效地履行监督质询职责，提升了上市公司治理的透明度和公正性。

（二）机构改革联动推进，管控机制不断完善

集团推进本级及二、三级机构改革，重组优化总部部门职能，3 家事业部法人化运行，新设立 3 家二级子企业，2 家子企业提级管理。坚持精干高效，二、三级单位机构数量和岗位编制进一步优化。系统谋划推进以做强二级公司为目的的“扩权强企”，着眼于既要“放活”也要“管好”，优化母子公司组织体系建设，制定了集团权利责任清单和授放权事项管理清单。增强考核指挥棒作用，建立了省委综合考核和省国资委经营业绩考核的跟踪评估、定期调度、分工落实机制，搭建了二级单位综合考核体系，完善了“上下联动、捆绑考核”机制。开展制度“留立改废”及业务流程精简再造，集团整体管控机能得到优化提升。

（三）发挥集团指导监督职能，加强子企业董事会建设

集团制定印发《关于二级单位董监事设置的指导意见》，合理界定重要子企业认定标准，科学精简二级单位董事、监事设置，提高决策运行效率；修订集团《委派或推荐董事管理办法》，完善外部董事选拔资格条件，建立子企业外部董事评价机制；研究

制定《子企业董事会建设指导意见》，系统指导子企业加强董事会建设。上述意见和办法进一步保障了外部董事履职，充分发挥外部董事对子企业董事会运行的监督作用，帮助子企业董事会健全完善运行机制，提高子企业董事会运作的规范性。

集团总部相关部门组建检查队伍，对重点子企业近两年党委会、董事会、总经理办公会等决策主体的议事制度建设、决策行为和执行、规范运作等情况开展专项检查，通过检查，发现、研判、解决子企业董事会职权履行过程中的个性和共性问题。

（四）谋划实施资本运作，改善上市公司资产质量

为发挥上市公司功能作用，改善集团债务结构，着力提升企业核心竞争力，集团积极谋划发行股份购买子公司少数股权并向控股股东配套募集资金。该交易事项符合国务院关于进一步促进资本市场健康发展和证监会关于支持上市公司并购重组有关政策导向，有利于降低上市公司资产负债率和资金成本，提升盈利能力和每股收益，有助于推动建筑业新质生产力发展。在省国资委等相关部门和省国资运营公司的支持下，集团已与交易相关方签署主要协议，并于 1 月 22 日召开项目二董，目前正扎实推进申报前各项准备工作。

（五）提升市值管理高度，推进环境、社会与治理体系建设

集团制定市值管理机制方案，制定市值管理制度，实施重大市场舆情监测，建立资本市场月度分析机制。同时，积极维护好投资者关系，召开业绩说明会，积极接待券商调研，组织召开财经公关座谈会，及时响应投资者平台提问及投资者热线。

集团高度重视环境、社会与治理 ESG 生态体系建设，制定《浙建集团环境、社会 and 治理（ESG）信息披露管理办法》和 ESG 投资指引，规范 ESG 信息披露，明确投资项目 ESG 标准；连续三年发布 ESG 专项报告，ESG 评级由 BB 上调为 BBB；集团 ESG 表现入选“2024 年杭州市上市公司 ESG 战略慈善影响力先锋榜单”，并荣获 2024 国新杯·ESG 金牛奖乡村振兴二十强。

（六）不断夯实法治合规建设，保障企业持续健康发展

集团董事会始终坚持将合规管理作为企业高质量发展的核心保障，统筹推进法治合规建设与经营发展深度融合。立足顶层设计，全面贯彻国有上市公司监管要求，系统谋划合规管理体系建设，通过完善制度框架、培育全员合规文化、夯实基础保障等举措，推动集团合规管理提质扩面取得显著成效。特别是在信用建设领域，董事会着力构建信用管理长效机制，将诚信经营理念贯穿市场开拓、工程创优、行业监管等关键环节，实现信用价值与品牌建设的协同提升。

（七）重塑发展理念，转型升级探索开局

集团身处建筑传统行业，转型升级十分迫切，在实践中逐步形成了共识。2024 年，集团系统梳理发展基础、产业结构、要素资源、转型路径，提出了以“主业做强、全链跃升、适度多元”为核心的转型升级思路。创新“浙建+”“+浙建”理念，全面开展大走访大对接，与地方政府、商会、重点企业等建立发展伙伴关系。面向全省发布了“浙建采”绿色供应链综合服务平台。深化科技创新和产业创新融合，谋划构建“一中心一园区一基金 N 基地”的创

新体系。集团在实践中大胆探索，一方面积极走出去，对标一流、开拓视野，延伸触角，着力开拓新产业新赛道，一方面加强内部协同，集聚优势资源，组建新机构，探索新路径，布局新领域，转型升级迈开坚实步伐。

在盘点年度工作、增强发展信心的同时，我们理性客观地认识到集团仍存在着经营财务指标不够理想、内部协同不够通畅、风险防范化解不够有力、创新转型成效尚未凸显等诸多不足。在正视不足、充分研判内外部形势的基础上，我们提出 2025 年工作总体要求和重点工作计划。

三、董事会 2025 年重点工作计划

2025 年集团工作总体要求为：坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻落实党的二十届三中全会精神、省委十五届六中全会精神，坚持稳中求进、以进促稳、守正创新、先立后破、系统集成、协同发展，锚定“行业前三，争当标杆”发展方位，全面融入发展大局，强化国企担当，迭代深化“1510”工作主线，统筹抓好改革创新、转型升级，深化完善“十大专项行动”，致力打造“国际一流的投资建设运营一体化产业集团”，为我省“勇当先行者、谱写新篇章”贡献更大力量。

围绕工作总体要求，集团董事会将聚焦聚力“1510”工作主线，奋力抓好以下 2025 年重点工作，力争实现集团新签合同额、营业收入、利润总额等主要经济指标稳中有进：

（一）系统推动思路理念的创新转型，切实展现国企担当

聚焦“国际一流的投资建设运营一体化产业集团”的战略定

位，致力打造**建筑资源集成商、城市综合服务商、美好生活运营商**。深度整合建筑产业内外部、上下游资源，建立高效集成化的资源体系，打造“链主”企业。从建筑工程承包商向投资建设运营一体化的综合服务商转变，致力于提供涵盖投资开发、规划设计、高端建造、运营管理等全产业链一体化的产品与服务。创新发展模式，深挖存量市场潜力，拓展建筑业周边产业，延链强链，着力提供城市运维和城市更新的系统化服务。精准承接政策，在把握承接“两重”“两新”、超长期国债、房地产发展新模式、老旧小区改造、好房子建设等政策当中，推动生成项目，在浙江省以“千万工程”牵引缩小“三大差距”、推动共同富裕先行示范上全力参与，把政策红利转化为发展优势，展现集团社会责任。开展“根据地行动”，筛选基础好、有潜力的县级以上区域，推动与地方政府深度捆绑、全面合作，形成若干新的根据地。

（二）系统推动体制机制的创新转型，不断提升治理能力

持续优化决策机制、工作机制、考核机制，强化绩效优先导向。进一步简化内部流程，缩短流程时间，提高审批质效。做强做大二级企业，推动专业化、差异化、特色化发展，加强二级单位决策实施自主能力建设，发挥子企业市场优势，推动打造“浙”字头品牌企业。开展经济高质量运行百日攻坚巩固提升行动，提升资产质量。统筹加强风险防控机制，推动“十严禁十必须”等项目阳光资源配置有关规定做深做实，完善全方位、全过程、一体化的信用管理体系，重点关注经济运行、资产管理、合规管理等风险，规范公司运行。加强高层次人才和紧缺人才引育，探索

运用柔性引才、灵活用工。持续深化“三项制度”改革，在推动“能上能下”“能进能出”“能增能减”上再下功夫，完善人员晋升、退出及交流通道，真正落实末等调整和不胜任退出。实施内部人才“活水计划”，加快建设内部人力资源流动市场，加快推动“品牌项目团队”建设。

（三）系统推动产业产品的创新转型，持续提升竞争力

开展转型升级专项行动，推进主业做强“强基计划”、全链跃升“强链计划”、适度多元“星火计划”、开放提升“远航计划”、管理提升“赋能计划”。完善产业和市场布局，推进既有产业转型和新赛道拓展，做强核心主业，发展培育主业。加强建筑施工主业产品线的打造和培育，推进基础设施业务补短板。进一步完善市场架构，加快形成省内全方位深化布局、省外区域总部有效运行、海外积极拓展的格局。全力打造绿色、低碳、智能、安全的“好房子”，通过切入家装市场行业为“好房子”品牌赋能，推进装配式装修。推进浙建科创园投资建设。高标准召开转型升级发展大会，围绕新材料、高端装备、智能建造、城市运营、数字经济等5大新赛道新方向进行布局探索，加快推进适老化投资运营、工商业储能建设等业务，制定出台转型升级项目相关激励政策，加强转型升级项目攻坚团队的运行和保障机制，积极拓展新产品、新赛道，实施有限多元。

（四）系统推动商业模式的创新转型，提升企业运行质效

迭代升级项目规范管理模式，探索推进项目“三无三全”管理，实现公开公平、合规运行、多方共赢。聚焦项目高质量履约，

加强项目全生命周期管理系列新制度的贯通执行，深入实施《项目管理手册》，统一项目管理标准。探索内部产业协同模式，推动内部产业链管理嵌入招采体系，推进内部产业链产品的专业化整合，减少内部同质化竞争。探索推动集采，对符合条件的产品逐步推行集团范围内集采集供、以量换价。进一步推进集团“浙建云采”“浙建优选”“咸渔台”等数字平台系统融通，建好“浙建采”绿色供应链服务平台。探索一站式“交钥匙”、全过程代建开发、“项目建设+运营服务”等多元化的项目商业模式，总结提炼项目实施经验，分类形成具有浙建辨识度的项目一揽子解决方案。

（五）系统推动科技体系的创新转型，大力发展新质生产力

开展创新浙建专项行动，加强科技投入和高能级科创平台建设，推动浙建·未来建造中心正式投用和高水平运行。积极培育创建科改示范企业、专精特新小巨人企业，强化科技成果转化和建筑智能化设备、智慧工地管控平台等应用，打造具有浙建特色的智能建造品牌。推动业财税资一体化管理，实现项目数据分层级、穿透式管理，强化业务系统互联互通，推进数据价值化。

浙江省建设投资集团股份有限公司董事会

2025 年 4 月 28 日