

宏润建设集团股份有限公司

2022 年度总经理工作报告

一、2022 年工作回顾

2022 年是本届行政班子任期的第一年，在公司董事会的正确领导下，监事会的积极协助下，行政管理团队面对国内整体经济结构持续调整、建筑市场环境复杂多变、竞争态势不断升级等诸多挑战，立足新发展阶段的理念，贯彻董事会构建新发展格局的思想，齐心协力把不利影响降到了最低，全年公司整体运营正常，企业稳步前行，没有发生负面事故。

接下来我从五个方面报告 2022 年工作：

1、全力以赴稳定发展。坚持稳字当头、稳中求进，降低客观不利条件影响，千方百计寻求新市场，推动企业高质量发展。

（1）主要经济指标完成情况：2022 年公司全年完成承接业务量 56.5 亿元（施工项目），实现营业收入 87 亿元，归属于母公司的净利润 3.64 亿元。2022 年为控制财务风险，公司战略性放弃部分偿付能力趋弱的业主业务和资金支付环境差的市场。此外，受 2022 杭州亚运调整影响，杭州地区的业务开展有所放缓。

（2）市场分析和新市场开拓：承接业务量中轨道交通 28.6 亿元（占比约 51%）、市政 25.3 亿元（占比约 45%）、房建 1.9 亿元（占比约 3.3%），其中约 70%的业务量集中在宁波地区，90%以上的建筑主业集中在长三角地区，反映出当前公司对目标市场的专注，同时市场集中度比较高。

（3）其他项业务情况：机施分公司实现产值近 1.25 亿元；投入盾构 14 台次，完成推进 13.4 公里，2023 还将有 17 台盾构投入到新的项目中，计划掘进里程近 16.7 公里。总承包公司管理在建项目 2 个，投资项目 1 个，配合施工项目 2 个，完成产值约 3 亿元，回收投资款 6.208 亿元。设计研究院全年完成产值约两千万，BIM 中心为项目精细化管理助力，先后在 30 余个项目中发挥了重要作用。

2、坚定不移抓牢质安，打造精品工程

(1) 抓牢安全质量：全年度建设工程 133 个，在建项目 91 个，已竣工 40 个，覆盖 12 个省 26 个区域。2022 年公司坚持“精管理、严管控、建平台、创价值”的工作导向，将“风险防范”和“精细服务”并重，坚守安全生产红线底线，提高工程质量水平，整体工作成效显著。全年未发生安全责任事故，竣工验收合格率 100%，。全年未发生安全责任事故，竣工验收合格率 100%，ISO19001 质量、环境、职业健康三体系运行持续有效。

(2) 打造精品工程：本年度公司工程质量水平不断提升，各类奖项喜获丰收，荣获国家优质工程 3 项、中国安装之星 2 项、中国水运交通优质工程奖 1 项、华东地区优质工程奖 1 项，各类省级优质工程、优质结构 9 项，各类市（地区）级优质工程、优质结构 14 项；省级文明工地 9 项、地市级文明工地 15 项；优秀 QC 成果奖国家级 1 项，省市级 5 项。

3、继续深化科技创新，建设高素质人才队伍

(1) 工程亮点和科技创新：2022 年 12 月，湖州吴兴至临安公路南浔隧道段工程双线隧道顺利贯通，南浔隧道作为湖州市盾构隧道的先驱者，开拓了公司在交通建设领域的新序幕，确立了企业的行业地位。本年度公司荣获浙江省科学技术奖一等奖 1 项，浙江省建设科学技术奖 3 项（一等奖、二等奖、三等奖分别 1 项）中国交通运输协会科技进步奖二等奖 1 项；浙江省省级工法 2 项；授权发明专利 1 项，授权实用新型 32 项，申请发明专利 8 项，实用新型 28 项；浙江省 BIM 技术成果奖三等奖 1 项；在编标准 3 项。

(2) 建设高素质人才队伍：2022 年公司全年通过正高工 4 人，高级职称 17 人、中级职称 41 人、初级职称 44 人，一级建造师 23 人、二级建造师 9 人、其他注册类 5 人。2022 年公司针对总部员工不同岗位类别，建立了完善的岗位薪酬管理制度，已全面推行并落实绩效考核，做到公平公正、同岗同酬，确保员工收入与企业发展速度、绩效工资与企业发展质量相匹配，提升可持续发展质量。公司通过 QC 管理、技术创新、信息化管理、技能比武等方式，鼓励员工积极参与到公司的管理与改进中。宏润第二届工匠杯技能竞赛如火如荼，杭州分公司获得了杭州第二届样板工序“互看互学互比”短视频大赛的二等奖。各地项目公司分别组织了安全生产月主题活动，并举办了安全生产学习竞赛活动、“质量月”培训及观摩等，充分激励员工比学赶超的热情。

在宏润教育板块，宏润博源学校举行了 2022 届毕业典礼，42 名毕业生中有 26 名被美国前 50 位的大学录取，教育成果成绩斐然。

4、提升管理水平，加快优化企业管理体系

近年来，随着全社会法律意识的逐渐加强，通过法律途径解决问题已经成为常态，公司全年各类法务诉讼案件主要与建筑工程合同相关的采购和劳动争议，公司在法务部门牵头谨慎应对，基本保障了企业的权力和义务，没有带来大的负面影响。

2022 年度公司资金面状态平稳，有效保障了资金链安全。受公司整体经营活动规模影响，年度建筑主业经营性结算较上年同期有一定规模的减少，全年融资成本较上年同期减少约 5%。财务工作在完成上市公司年度、季度财务报表的编制、披露和审计工作的同时，积极配合公司在新能源领域的各项投资前期工作。随着公司对下属单位税收政策的逐步落实，各主要税种税负率水平逐渐向合理区间回归，全年处置增值税发票、个税案件较去年同期出现明显下降。

2022 年度公司持续计划合约全覆盖管理，年度资金计划合理性审批项目有 91 个，涉及合同额约为 206 亿元，签订各项合同 1200 余份，完成合同评审 234 余份。2022 年度公司加强了审计工作，编制了公司审计工作指引，完成了设计院、房产项目等多个下属单位的审计工作，全程参与了公司投资项目的验工计价、支付审核以及总承包项目的竣工结算。接下来公司将持续完善审计工作要求，推动重点投资项目、重要工程项目内部审计的全覆盖。

5、全面落实党建工作，强化企业品牌形象

(1) 落实党建工作：2022 年，公司完成了新一届党委及下属总支、支部换届选举，党委现下设 3 个总支部、13 个党支部，目前在册党员 259 名，本年度发展新党员 8 名，转正预备党员 8 名。新一届公司党委以党的十九大六中全会和二十大会议精神为指针，根据上级党委的部署，从公司的实际出发，在组织规范、教育培训、党建创新、争先创优等方面全面推进党建工作，进一步提高了党组织的凝聚力。2022 年公司推出“党建+劳模创新工作室”活动，承办全省“红色工地”建设现场交流会，开展了“党旗红引领生态绿，党建共建家园美”主题活动，推进了红色工地的建设。利用公众号等多重媒体配合党建文化，践行“宏图伟业，铸造时代精品，润泽四方，拓展幸福空间”的企业文化与愿景。

(2) 强化企业品牌：2022年度，公司获评2020-2021宁波市建筑业龙头企业、第一批工程建设企业信用评价AAA级、第一批工程建设企业信用星级认定(9星)、工程建设诚信典型企业，第十九届中国土木工程詹天佑创新集体；浙江省市政先进单位、上海市重点工程实事立功竞赛优秀团队、上海市的建筑业诚信企业、上海市建筑施工企业综合实力30强，2022浙江省民营企业研发投入百强、上海轨道交通建设工程通车项目突出贡献单位、上海轨道交通建设工程质量安全信用评价A类单位、余杭区十佳红色工地、余杭区和谐劳动关系贡献奖、象山县建筑业突出贡献企业、象山县政府质量奖、象山县外经贸明星企业奖等。公司员工还获得“茅以升科学技术奖-建造师奖”、浙江省建筑业企业优秀建造师、省优秀市政工程项目经理、省进沪施工优胜个人浙江省进沪施工优秀项目经理、宁波市第五批“港城工匠”、象山慈善楷模奖等。

二、2023年工作计划

2023年是党的二十大召开后的第一年，国内经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力，各种政策也在不断地调整，但我国经济韧性强、潜力大、活力高，发展仍具有诸多有利条件，长期向好的基本面没有改变。我们在看到整体形势严峻、竞争激烈的同时，也看到持续拉动基础设施投资给自身行业带来的机遇。围绕着政策方向，公司也将持续坚持稳中求进的基本方针，在困境中求发展，一步一个台阶，扎扎实实向上行；2023年我们制定的工作目标是：承接业务总量100亿元，其中施工业务80亿，以投资带动的工程、新能源总承包业务20亿元；全年无较大质量安全责任事故，一次性竣工合格率100%，争创国家级优质工程奖1项、省级优质工程奖6项、市级优质工程奖7项，科技计划项目5项，国家行业标准3项，工法7项，专利6项。2023年的重点工作计划有几个方面：

1、坚持市场第一、持之以恒聚焦重点区域

二十大开局之年的市场信号已经比较清晰，稳经济、以投资带动增长在各地已经铺开，市场开拓仍然是我们的首要使命。公司业已形成的“复杂城市轨道交通、超深地下空间开发、大型市政桥梁等尖端施工领域”发展方向，已经积累了很好的市场品牌；公司深耕行业几十年，有充分的管理经验和综合实力，有能力应对开发环境复杂、施工难度大、技术要求高、外部协调繁杂等情况，我

们有信心在市场竞争中占有一席之地。

新一年，在长三角地区，公司将充分发挥地方龙头企业特长，充分参与沪杭甬苏等地的轨道交通和大型基础设施建设，积极开发湖州、温州、嘉兴等地的市场，特别是抓住轨交从地铁到市域铁路的市场延伸；在区域外，继续坚持“品牌走出去”的方针，以轨道交通和大型桥梁管道为突破口，以点带面，通过与当地企业的合作共赢模式打开市场。公司将以宁波基础设施投资建设为契机，在成熟稳定信誉好的市场，积极参与符合自身企业发展、有建设管理优势的投资项目，带动建筑主业提升，也为未来提供稳定收益。

新一年，公司将持续走差异化发展之路，在品牌效应最好的浙江市场，力求实现超大型盾构隧道的突破，为参与更加高端的基础设施建设助力；公司将积极尝试整合地方资源、管理输出的经营模式，扩展市场覆盖率。公司将积极响应国家新能源发展战略号召，利用好青海光伏电站多年经验，进一步提高光伏电站建设及运营的市场占有率，同时向上游组件、电池片业务进行产业链拓展，推进公司光伏业务板块整体发展，使其成为新的业务增长点。

2、深化组织结构调整，提高管理组织效率

以高质量发展为前提，提升管理效率是 2023 年公司的主要工作之一。去年公司完善了《薪酬管理制度》和激励机制，为员工权益、生活保障、个人发展提供制度支持，也为绩效考核打下了很好的基础。但是随着管理要求的提高，我们的人均劳动生产率、管理经济要素都存在提升的空间，我们在确保专业技术人才与团队的维护培养，储备合适的建造师、工程师和技术人员的同时，要调整管理结构，特别是人员结构，与公司的规模和“建筑+新能源”双轮驱动发展方向匹配，为企业未来提供人才空间。2023 年我们调整总部人员结构，把年富力强、有技术的员工向一线输送，即充实了现场技术力量，也使青年工程师得到了锻炼，同时降低了非生产类的管理成本，已经初见成效。

新一年，公司要持续加强法务学习和廉政教育活动；对员工的职业道德行为、经营行为、业务往来进行规范指导和监督把关；积极做好工程建设法务、风险管控，合理合法地处理法律事件，向完美履约、完美维权的目标努力。2023 年度公司各部门要进一步加强服务贴近一线、管理深入一线、标准覆盖一线的要求，做到一线生产信息与总部同步、公司管理要求与一线畅通，防范各

类风险。

新一年，公司将继续通过员工访谈调研等多种方式，完善薪酬和激励考核机制，提高工作效率，保障员工权益。公司将定期对各级员工进行安全生产培训、质量培训，通过项目安全质量交底和岗位责任人确认等方式，形成质量安全的团队保障；举办科技培训与定期技术文件评比等方式，营造良好的科技创新氛围；同时表彰优秀科技工作者，为企业技术创新环境的改善做好人才保障。

公司还将继续深化 BIM 技术运用、视频远程监控、信息化施工等技术，推进安全、高效、文明施工的全覆盖；持续推进合同业务、工程进度与应收应付信息的即时动态跟踪管理，完善公司内控和风险防范机制，以信息化、数字化新技术手段为企业高效运营提供保障；以大数据分析辅助管理团队，形成快速应变机制。

3、筑牢安全底线，确保产品质量

公司一直以创设精品工程作为提升品牌形象、拓展市场机遇、激励员工士气的最重要环节。今年我们要坚持保证施工质量安全，积极参评各级各类质量安全奖项，参加行业各级创新创优，奖励科技进步，以良好的口碑与信誉推动品牌建设。

新一年，我们将确保完成公司年初既定工程评奖目标：争创国家级优质工程奖 1 项、省级优质工程奖 6 项、市级优质工程奖 7 项。在日常安全工作中，公司将持续改进安全管理制度、计划与措施，定期对施工、服务、运营进行评估识别，做好预案，排查隐患，确保风险可控。在质量品控上，公司还要推进项目精细化管理，由各部门牵头，在项目施工各关节阶段进行流程梳理、优化，加强改进创新活动驱动，充分发挥技术人员的技术管控作用，通过组织相互学习、相互检查，不断提高。只有持续加强公司安全质量管理的规范运作，完善公司内控和风险防范机制，才能确保企业的稳定发展。

4、加速产业转型升级步伐，拓宽企业发展渠道

成为国内创新型新基建龙头是公司的愿景。作为国内最早介入太阳能光伏领域企业之一，公司将紧随国家发展低碳产业、重视绿色制造、新能源建设等步伐，开展太阳能电站的投资、开发、承建、运营；风力电站；开发 BAPV 附着式光伏与 BIPV 光伏建筑一体化项目，以及储能及充换电相关工程；通过自主

研发基地、组件工厂等带动，拓展企业发展渠道。去年公司与安徽省新能创业投资有限责任公司合作建立的上海皖宏新能源有限公司，以长三角、珠三角为主区域推进新能源项目开发、建设及运营。公司鼓励工程与投融资融合，推进新区域、新业态、新市场的创新，形成新的市场增长点。未来，以公司与宣城市宣州区人民政府签订的《战略合作框架协议》为契机，通过投资 10GW 高效光伏组件项目、10GW 高效电池片项目的方式进行新能源产业链扩张，通过建设 900MW 集中式光伏电站项目加强光伏电站建设及运营的市场竞争力。

5、坚定信心谋发展，全力以赴求突破

今年是党的二十大召开后的开局之年，是实施“十四五”规划承上启下的关键一年，去年中央层面多次提及全面加强基础设施投资建设，政策支持力度不断加大，各地政府的基础设施建设规划与政策正相继出台，建筑业发展迎来新机遇，我们行业市场机会很多。

近年来建筑市场竞争激烈，同时我们也要看到自身的优势和特色：通过多年行业深耕，公司完全具备专业性强、经验丰富、人才储备充足等核心竞争力，并凭借“宏润”品牌几十年来一直提供优质的产品质量及满意的服务，得到了广大客户的信赖和好评，享誉业界，这对公司的未来发展至关重要。我们行政班子一定会落实董事会的要求，认准市场定位，准确识变、科学应变、主动求变，把握发展的时与势，坚定信心，行稳致远，全力以赴去争取应有的市场份额；在新的挑战中实现新的突破，为公司的基业长青蓄力。

宏润建设集团股份有限公司总经理 李剑彤

2023年3月27日