

苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司

2021 年度董事会工作报告

2021 年度，苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司（以下简称“公司”）董事会认真履行《公司法》《公司章程》等赋予的各项职责，坚持规范运作、科学决策，认真贯彻执行股东大会的各项决议，勤勉尽责地开展各项工作。

一、2021 年度公司经营情况

报告期内，公司由于重要客户发生票据违约，以及疫情带来的不利影响，公司主要经营数据发生重大变化。同时，公司积极加强风控管理，妥善沟通风险事件，在变局中不断前行，紧抓市场需求，重点围绕 EPC 项目、装配式、重点区域市场深耕、新业务开拓、优化业务结构，使公司不断提升市场竞争力，行稳致远。

（1）积极应对风险，加强风控管理，调整公司战略

报告期内公司营业收入和净利润均出现下滑情况，主要由于重要客户发生票据违约事件：

公司一方面全面加强风控管理，停止承接票据违约客户的相关业务，并谨慎承接其他地产类相关业务，同时加强内部管理，预控公司运营的风险事项，倒逼管理，提前预警。2021 年住宅类项目合同产值同比下降 57%。

另一方面，公司果断对违约票据、应收账款等进行坏账计提，最大程度降低风险事件对公司未来业务影响。

同时，对公司经营目标做出调整，提出高质量发展战略，重点关注利润、现金流更优质的公开标项目，2021 年公司公开标项目合同产值同比增长 52%。同时贯彻收付款管理计划，加强应收款项的项目审计收款工作，严控垫资项目，保障公司经营现金流的持续稳定。

（2）加强属地深耕，打造专业化能力

公司紧跟政策指引，加强属地深耕战略，通过加强与地方政府的合作，建立属地专业营销、施工团队。重点聚焦长三角、珠三角、山东等核心市场。通过打造当地标志性工程，与当地政府、大型企业建立信任与粘性，促进互利共赢。

同时，围绕客户持续优化业务结构，积极开拓新基建、新能源、人工智能、

医疗养康等新业态业务；聚焦细分专业，打造专业资质，做专、做精、做透，加速开拓医院、酒店、学校、佛教、剧院、轨道交通等专业化板块市场。

（3）EPC、装配式、城市更新“三箭齐发”

公司紧跟市场趋势，重点打造 EPC、装配式、城市更新等业务核心竞争力。

EPC 业务方面：公司重点打造总承包承接能力、各专业协同能力，建立专业投标、设计、施工团队。打造出江苏园博园系列项目、江西景德镇系列项目、南京牛首山综合项目等一批大型 EPC 项目。

装配式业务方面：公司坚持自主原创、联合研发双轮驱动，建立首期装配部品产业园，自营装配部品生产工厂。打造出成都璞誉装配式住宅项目、沧州周转房装配式项目及深圳、广州多地隔离酒店项目等一批装配式项目。

城市更新业务方面：公司紧跟国家战略步伐，打造出西安大唐不夜城和创业园区咖啡街的改造、老建筑美克美家洞学馆的改造、文保江西文旅景德镇陶阳里历史街区改造等一系列城市更新项目。

（4）精细化管理平台、提升赋能优势

夯实管理平台搭建和体系建设，履行好服务、预警、监督的职能，为一线团队赋能。管理平台通过标准制定、资源整合、培训分享、支撑补位、能力提升等方面为各条线提供服务；通过目标成本分析、风控管理、工效管理、产能管理、客户价值分析、产品管理等管理维度进行数据分析、关键预警、及时纠偏，用数据指导管理；通过公司制度、绩效考核、管理要求、复盘分析等方面进行有效监督，做到主动管理、部门协同、结果闭环。

（5）科技支撑，研发创新推动业务发展

公司持续做好研发创新工作，通过科技创新、工艺技术提升、新型材料研发等方式，驱动公司发展，为项目工期、质量和品质提供技术保障。公司重视科技研发成果转化与专利知识产权技术保护，累计已获得授权发明专利 370 余项。公司新型材料研发工作进展顺利，完成“石材背胶 J003”、“大板粘接剂 C105”等多款新材料研发及现有材料优化，并在项目施工上进行了推广。

二、董事会日常工作情况

（一）董事会会议召开情况

2021 年，公司共召开 6 次董事会会议，会议的召集与召开程序、出席会议

人员的资格、会议表决程序、表决结果和决议内容均符合法律法规、《公司章程》和公司《董事会议事规则》的规定。公司董事会设立了审计、薪酬、提名、战略四个专业委员会，建立并完善了议事规则，各委员会分工明确，为董事会的决策提供科学和专业的意见，确保董事会对经营层的有效监督。

（二）董事会召集股东大会情况

2021 年度，公司董事会召集并组织了 2 次股东大会，采用了现场与网络投票相结合的方式，并对中小投资者的表决单独计票，为广大投资者参加股东大会表决提供便利，切实保障中小投资者的参与权和监督权。

（三）董事会及各专门委员会履职情况

公司董事会下设审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会、战略委员会 4 个专门委员会。报告期内，公司董事会各专门委员会按照各自议事规则的规定，以认真负责、勤勉诚信的态度忠实履行各自职责，为董事会科学、高效决策，不断完善公司治理结构、提高公司管理水平、促进公司发展等方面起到了积极的作用。2021 年共召开审计委员会会议 6 次，薪酬与考核委员会会议 2 次、提名委员会会议 1 次和战略委员会会议 1 次。

1、薪酬与考核委员会

薪酬与考核委员会召开了二次会议，研究和审查公司薪酬分配体系，对董事及高级管理人员的绩效考核机制、薪酬分配方案进行审查；讨论公司 2018 年限制性股票预留部分的解除限售事项，认为公司解除限售条件符合规定，并同意回购注销部分限制性股票事项。

2、审计委员会

审计委员会召开了六次会议，对公司重要内部控制及风险管理措施的设计和执行情况进行了监督和评价、对公司重大决策事项进行了监督和检查。对公司内部审计情况进行了检查并对外部审计工作予以适当督促，对审计部编制的工作报告进行审核，对公司编制的年度原始财务报表进行审核，与会计师沟通确定公司年度审计时间及审计计划安排，对会计师出具的初步审计意见后的财务报表进行了审核。

3、提名委员会

提名委员会召开了一次会议，进行董事、高管的人选搜寻、人选审查准备工

作等工作。

4、战略委员会

战略委员会召开了一次会议，对公司经营情况作出总结并对未来发展提出规划展望。

（四）独立董事履职情况

公司独立董事根据《中华人民共和国公司法》、《董事会议事规则》、《公司章程》、《独立董事工作制度》等相关规定，认真履行独立董事职责，积极出席相关会议，认真审议董事会的各项议案，在重大事项及有关需要独立董事发表事前认可意见或独立意见的事项均按要求发表了相关意见，充分发挥了独立董事作用，为董事会的科学决策提供了有效保障。具体详见 2021 年度独立董事述职报告。

（五）信息披露和投资者关系管理工作

公司严格按照深交所的披露要求及时履行信息披露义务，通过《中国证券报》、《上海证券报》、《证券时报》、《证券日报》、巨潮资讯网站等及时向投资者披露各项信息，确保公司信息披露的真实、准确、完整，继续获得深交所信息披露优秀评级。公司还通过电话咨询、深交所互动易平台、公司网站、投资者管理信箱和网上交流会等多种方式主动及时地与投资者们进行互动交流，让投资者有充分的机会了解公司。2021 年公司累计完成信息披露公告 58 份，召开了 2020 年度报告网上说明会，认真热情接待投资者来访，及时回复深圳证券交易所投资者关系互动平台以及公司官方网站投资者留言，耐心接听投资者的咨询电话，与证券相关机构及投资者建立了畅通的渠道，保持了较好的沟通与交流。

（六）公司规范化治理情况

公司一直严格按照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》等法律法规和中国证监会、深圳证券交易所等监管部门的要求，结合自身实际情况，规范治理结构。公司以真实、准确、及时、完整的信息披露原则，良好互动的投资者关系，严格有效的内部控制和风险控制体系为基石，不断完善法人治理结构，提升公司规范运作水平，切实保障了全体股东与公司利益。

三、公司未来发展的展望

当前行业中挑战与机遇并存。一方面由于受到新冠疫情冲击，宏观经济降低

杠杆等诸多因素影响，经济复苏与行业需求仍存在较多不确定因素；另一方面，随着国家政策的推动和规范化程度的提高，重点区域建设如粤港澳（大湾区）、京津冀、雄安新区等重点区域市场及新业态项目，如新基建、新能源、人工智能、生物医疗等综合类项目将得到蓬勃发展。

未来，公司将按既定战略推进公司各项运营工作，重点围绕重点区域市场和新业态项目，着力提升新兴业务竞争力和技术水平，持续优化业务结构，不断提升管理效率，降本增效，进一步扩大公司在行业市场占有率和领先优势。

（1）明确战略目标，全面提升竞争力

公司未来将以高质量发展为主要发展战略，通过承接高质量项目，同时以精细化管理、大平台建设、研发创新、属地深耕、新业务拓展、供应链优化等为主要战术，重点打造公司高质量、高科技、稳工期、低成本的市场竞争力。以不断提升业务含金量、提升公司利润率、创造更有效优质的现金流为主要发展方向。全力打造客户满意、市场认可、同行尊重、投资者信任的公司形象。

（2）深化组织改革，加强属地深耕

公司将根据市场及客户要求，持续优化组织架构，对营销、施工、景观、幕墙等组织体系进行改革，对区域、条线、人员进行优化组合。构建出既能协同合作、又能进行专业化垂直管理，同时具有灵活应变和自主学习能力的组织体系，为公司可持续增长提供制度和组织保障。

同时，继续细化属地深耕战略，推进信息化管理模块，合理分配资源，从以客户为中心的基本点出发，以扩大属地市场占有率为核心目标，推动长线客户的管理方案有效落地并加大服务深度，聚焦重要市场和重点客户的开拓，快速做好对客户需求的转型，优化业务结构。

（3）坚持精细化管理，不断降本增效

强化精准思维，通过项目指挥中心下的：营销大平台、专业设计平台和大工管平台等信息化平台模块的完善和丰富，打通公司在营销、设计、工程管理、审计收款等各项经营维度的管理，协同合作，以高标准、精细化的运营管理水平打造公司按期交付、工程系统管理能力，全面提升客户满意度。

打造产业化工人团队，完善集中招标、集中采购和集中调拨模块，夯实集采资源、降成本、增效率的重要目标。

（4）细分客户需求，加强业务创新

针对客户结构及群体变化，在设计、施工等方面按专业、项目类型、客户需求、复杂程度等情况细分，打造医疗、净化室、教育等不同的业务竞争力，真正做精做透。

坚持做好研发创新、业务创新工作，持续稳定加大在技术、工艺方面的投入。针对装配式、EPC、光伏幕墙等新兴市场，公司将进一步加大研发投入，打造管理模式，固定条线团队，重点打造公司业务未来新的增长点。

2022年，公司董事会将根据公司总体发展战略要求，按照确定的工作思路和重点工作计划，认真组织落实，全面完成各项工作目标，实现公司健康、稳定的发展。

苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司

董事会

二〇二二年四月三十日