

苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司

2022 年度董事会工作报告

2022 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，推动公司持续、稳定、健康发展。

一、2022 年度公司经营情况

2022年,公司实现营业收入2,181,329.09万元,比上年同期减少14.03%;实现归属母公司的净利润127,253.24万元,比上年同期增长125.71%,实现每股收益0.48元。

报告期内,公司逐步消化2021年发生的重要客户票据违约事项。公司以高质量发展为目标,主动进行业务调整,减少了风险性地产类等相关业务的承接;同时,紧抓市场需求,优化业务结构,积极布局总承包(EPC)、装配式建筑、医养净化、教育、新能源、芯片、制造业等装饰工程细分市场。报告期内,公司各项业务保持稳定发展。

(1) 积极应对风险, 加强风控管理

由于 2021 年发生的重要客户票据违约事项, 公司全面加强风控管理。一方面, 停止承接票据违约客户的相关业务, 同时谨慎承接其他地产类相关业务。强化底线思维, 守住安全边界, 承接有现金流、有利润的项目。另一方面, 公司加强风险监督指导和防范措施的落实, 对重大风险事项的预警机制管理, 以及开展全员风险意识培训, 把风险控制在可接受的程度。

(2) 加强属地深耕, 打造专业化能力

由于区域经济发展的不均衡, 导致建筑装饰行业东部与中西部地区有明显差异, 形成了“东强西弱”的发展格局。因此, 公司加强属地深耕战略, 建立属地专业营销、施工团队, 重点深耕的五省两市已成为业绩增长的重要来源。公司持续扎深扎透, 将核心人员、精力和资源集中、聚焦在主阵地, 掌握市场体量、瞄准业务信息、攻克目标客户, 进一步提高市场占有率。大力开拓优质新客户, 尤

其是新能源、高端制造、人工智能、生物制药等行业高速发展、有成长价值的企业，将他们的业务变成产值的重要组成部分。同时，公司鼓励全民营销，全体员工共同面向市场、冲向客户、夺取业务。

（3）拓展新兴业务类型

公司瞄准发展趋势、拓展新兴业务类型，引领行业发展和变革。一是在 EPC、医疗净化、城市更新等板块上持续发力，充分总结经验，升级管理模式，逐步实现从业务布局到支撑公司发展的转变；二是加大装配式研发和推广力度，尝试改变行业内套定额的模式，使装配式产品具备超越定额的工艺、低于定额的成本，打造代表作品、研发新材料、完善管理体系，赋能公司走向工业化管理模式。

（4）精细化管理平台、提升赋能优势

公司积极打造平台体系管理，进一步发挥平台的赋能职能，同时重视子分公司、事业部二级平台的体系建设，同一生态、规范管理模块。打造一支狼性拼搏、良将如云的作战队伍。公司强化各层级负责人“带团队”的意识，提升培养人才、复制人才的能力。公司形成优胜劣汰的常态化用人机制，持续引进优秀人才和大学毕业生。坚持以奋斗者为本的原则推行全员考核。

（5）推动数字化管理转型

公司推动数字化管理转型，提升管理效率，为公司提供高效、科学的决策支撑。持续升级项目管理指挥中心，逐步实现自动分析、预警、跟踪，保障按期高品质交付。开发设计选材系统，实现线上选材。升级营销管理系统，实现业务信息收集、推送、跟踪的高效管理。定期评估优化内部业务流程和审批流程，灵活适配经营和业务需求，确保简洁高效。

具体经营情况请详见《苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司 2022 年年度报告》。

二、董事会日常工作情况

（一）董事会会议召开情况

2022 年，公司共召开 5 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

2022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。2022年共召开审计委员会会议5次，薪酬与考核委员会会议2次、提名委员会会议2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；审议《回购注销部分限制性股票》事项，同意回购注销部分限制性股票事项。

2、审计委员会

审计委员会召开了五次会议，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

提名委员会召开了二次会议，审议换届董事、高管人选的选聘工作、第七届董事会董事候选人提名等工作。

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 2022 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。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。2022 年公司累计完成信息披露公告 41 份，召开了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，经济增速从高速增长转为中高速增长，经济发展方式从规模速度型粗放增长转向质量效率型集约增长；另一方面，从 2022 年中央经济工作会议的解读中可以发现，从房地产“930”新政到金融支持地产“十六条”可以看出，地产政策边际转向明显，对装饰装修行业政策面正向预期有十分明显的促进作用。

未来，公司将按照实现高质量、可持续发展的目标推进各项运营工作，重点

围绕重点区域市场和新业态项目，发挥好核心价值，承接有现金流、有利润的优质项目。面对新技术、新工艺、新模式和新环境的不断涌现，时刻保持时不我待的紧迫感，不断实现自我革新，以获得持续健康发展。

（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）加强业务创新、细化属地深耕

当前建设投资有所回暖，市场需求逐步释放，公司将抓住时机，全力以赴多承接高质量项目。持续推动业务结构的转型升级，聚焦 EPC 总承包、城市更新、乡村振兴、装配式、医疗净化等类型的业务，充分总结经验，升级管理模式，逐步实现从业务布局到支撑公司发展的转变。公司聚焦新客户的开拓，尤其是新能源、高端装备制造、人工智能、医疗康养、生物制药等行业高速发展的企业，将其发展为公司的长线客户目标，成为公司产值的重要组成部分。继续细化属地深耕市场，特别是有业务增长趋势的重点区域，深入挖掘客户真实需求和痛点，将核心人员、精力和资源集中、聚焦在主阵地，掌握市场体量、瞄准业务信息、攻克目标客户，进一步提高市场占有率。建立和完善长线客户、关键客户的服务体系，提供可量化的 VIP 服务项，实现立体式、全方位的对接和维护。

（3）整合优质资源，按期交付降成本

公司将深加工单包、后场产品经理以及专项班组等，作为重要的战略资源来管理。全面推行深加工单包，从石材、木饰面等深加工产品入手推行项目部自主下单和现场安装，牢牢掌握交付能力。进一步强化产品经理的后场管理能力，从初步的工序检查、质量把控逐步提升到跨工厂的资源协调、产能协调以及加工原材料的统一采购，实现公司与供应商之间的高度协同，进一步降低成本、提升产品的均质化和稳定性。持续做大、做专产业化工人队伍，加快整合班组劳务资源，在实际项目中推广试点、总结经验。加强材料研发和原材料整合力度，开拓源头 ODM 资源，推行 ODM、OEM 模式，减少代理商等中间采购环节，进一步降低

采购成本，提升项目利润空间。

（4）加强风险防控，提升精细化管理

完善公司风险防控体系，一方面，把控好业务入口端的风险排查，从客户资信、工程款支付方式、项目商务条件等方面进行风险识别，在项目实施过程中做好风险的持续跟踪和防控；另一方面，把控好公司整体经营上的风险，围绕国家政策调整、经济环境变化、财务资金状况、现有客户风险、目标客户选择、企业合规管理等方面进行常态化的风险评估与方向调整。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升级和完善，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。

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

二〇二三年四月二十九日