

天津市房地产发展（集团）股份有限公司

2021 年度董事会工作报告

各位董事：

2021 年，在宏观政策“房住不炒”的定位下，上半年房企融资“三道红线”、房贷管理“两道红线”等政策持续收紧，下半年随着市场持续转冷，部分项目所在区域销售承压，公司经营形势严峻。面对压力，公司在习近平新时代中国特色社会主义思想的指导下，在国资两委和大股东的领导下，上下团结一心、奋力拼搏，领导班子统一认识，履职尽责，敢于担当，发扬滚石上山、爬坡过坎的精神，拼尽全力渡过了一个又一个难关，保证了公司的平稳经营。现将董事会本年度工作情况说明如下：

一、主要经济指标完成情况

2021 年度，公司合规经营，主营业务保持稳定，公司实现营业收入 46.65 亿元，利润总额-15.51 亿元，净利润为-17.52 亿元，归属于母公司所有者净利润为-18.44 亿元。截至 2021 年末，公司总资产为 189.17 亿元，净资产为 10.53 亿元，归属于母公司所有者净资产为 4.90 亿元。

本报告期，公司（含全资、控股子公司、参股公司按权益计算）实现合同销售面积 15.57 万平方米，同比减少 37.60%；合同销售金额为 40.56 亿元，同比减少 29.21%。

截至 2021 年末，公司施工面积为 168.60 万平方米，比上年同期减少 36.47%。

本报告期公司无新开工面积。

本报告期公司竣工面积 93.76 万平方米，比上年同期增加 93.72%。

二、2021 年公司经营情况

（一）加强党的建设发挥引领作用

2021 年度，公司党委坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九届五中、六中全会精神，认真落实上级党委关于全面加强新时代党的建设工作要求，紧紧围绕年初制

定的党建工作目标，强化措施、抓好落实。公司党委始终把党的政治建设摆在首位，坚持理论武装，认真组织开展党史学习教育；遵循条例建强党的组织，发挥公司党委“把方向、管大局、促落实”的领导作用；坚持抓基层打基础，突出党支部建设，增强基层党组织生机活力；持续深化三项制度改革，激发动力活力、鼓励担当作为、促进人才成长进步；坚持从严治党、严明纪律规矩，不断增强制度的执行力；牢牢把握意识形态工作主动权，认真做好维稳和疫情防控等工作。

（二）科学统筹谋划化解债务风险

报告期，公司认真贯彻落实市委市政府、市国资两委和大股东关于“坚持风险底线”相关要求，以完善债务控制机制为手段，统筹谋划科学编制贷款展期计划，主动作为、多措并举、狠抓落实。

2021年，新增融资及贷款展期工作顺利开展，有效缓解了债务压力。完成盛庭花园项目土地增值税退税工作、华博公司、华亨公司留抵退税。按期已完成“13天房债”、“16天房01”本息兑付、摘牌工作。

（三）加大销售力度加速销售回款

2021年，房地产市场形势依然严峻，公司主动进取开展各项推售、回款工作，着力提升各项销售策略的预判性、快速性、有效性，并采用紧贴市场的价格策略，快速反应，抓住市场高峰，助力销售。为在全新形势下更好开展销售管理工作，提升销售管理效率，公司启动条线管理模式，强化条线管理制度，更好地促进各公司项目达成销售任务。同时，为提升在途资金管理科学性，公司根据阶段性资金需求，制定资金循环计划，严格实施在途资金工作全链条管控，实时跟踪、协调重点环节，最大化提升销售回款速度。2021年公司（含全资、控股子公司、参股公司按权益计算）实现合同销售面积15.57万平方米，合同销售金额为40.56亿元。

（四）创新盘活思路、开展项目挖潜

2021年，受疫情及天津整体市场环境的影响，公司上下齐心，多措并举，全年完成租赁收入5,928.22万元，完成资产盘活合同额21,782万元。双港118项目于年内按期完成销售许可证办理及项目开盘等工作。沙柳路项目挖潜工作也取得了阶段性进展，公司积极洽谈合作方，拓宽项目的资金来源渠道，为后续工作奠定坚实基础。吉利大厦部分股权转让工作进展顺利，公司与相关机构密切配合，确保本项工作如期完成，优化公司债务结构。

（五）推动工程建设，确保顺利入住

报告期，公司积极推动重点工程、重点项目建设，在公司面临较大偿债压力的情况下，通过融资、资金周转、合理安排施工周期、合理利用施工单位垫资能力等方式，确保公司所有在施项目稳步施工。2021年盛庭花园百年住宅项目16-19号楼、苏州留风雅院等项目已完成集中入住。

（六）示范项目验收、助力品牌建设

2021年，公司顺利完成盛庭花园百年宅示范项目验收工作，取得百年宅授牌，并取得百年宅住宅性能3A级认定认证，充分体现了公司作为房地产企业在综合开发方面的实力，为公司项目树立了良好口碑，形成社会品牌效应，提高了公司开发建设产品的认可度，进一步树立了公司“开发精品、树立品牌、提升形象”的开发理念。

（七）深化制度改革、搭建人才梯队

公司继续深入推进三项制度改革，根据公司优化调整后的组织架构和职责，对初级及以下管理人员进行岗位竞聘，切实做到干部“能上能下”，拓宽选人、用人渠道，最大程度做到人岗匹配、人尽其才，促进公司健康良性发展。同时公司继续完善“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”的职业经理人制度，完成了总经理和3名副总经理岗位社会招聘工作，并建立完善了职业经理人薪酬管理办法及绩效考核管理办法。

（八）完善治理结构、提升规范水平

报告期，公司严格按照《公司法》《证券法》和《上海证券交易所股票上市规则》等法律法规及有关规定，不断完善公司法人治理结构，提升公司规范运作水平。公司于2021年4月结合监管要求修订了《内部控制手册（2021版）》等制度文件。报告期内，公司积极组织董事、监事和高级管理人员参加地方证券监管部门和上海证券交易所组织的各项培训，并组织相关部门和人员学习新《证券法》、新《股票上市规则》等法律法规规章制度、证券市场知识，并定期分析违规案例，有效提高了公司规范运作和科学决策水平。报告期内，公司严格落实董事会职权工作，按照“六项职权”的规范部署完成考核工作，对公司中长期发展决策权、经理层选聘权、业绩考核权、薪酬管理权、重大财务事项管理权6个方面进行梳理自查，报送相关文件，各项工作符合上级要求。

（九）积极互动沟通、保障合法权益

公司历来重视投资者关系的构建和维护工作。报告期，公司按照《投资者关系管理办法》扩展沟通渠道，积极互动沟通。公司设立了投资者电子邮箱、投资者专线电话、通过“e互动”平台与投资者积极互动，多渠道、多角度保持与投资者沟通交流，充分听取投资者的意见和诉求，增进投资者对公司生产经营情况了解，保障投资者的合法权益。

三、公司治理和规范化运作情况

（一）股东大会、董事会方面的工作

1、公司召开了 10 次董事会会议。分别审议通过了涉及 2020 年董事会工作报告、会计政策变更、计提资产减值准备、2020 年度报告及摘要、财务决算、利润分配、修订内控制度、续聘会计师事务所、核定担保额度、向关联方借款、2021 年一季报、半年报及摘要、三季报等议案。

2、公司召开了 4 次监事会会议，分别审议通过了监事会工作报告、计提减值准备、2020 年财务决算、2020 年度报告及摘要、2020 年利润分配、会计政策变更、2021 年一季报、半年报及摘要、三季报等议案。

3、公司召开了 4 次股东大会，分别审议了 2020 年度报告及摘要、财务决算、利润分配、2021 年担保额度、补选非独立董事、补选独立董事、融资担保等议案。

（二）公司内控工作执行情况

根据公司财务报告内部控制重大缺陷的认定情况，于内部控制评价报告基准日，不存在财务报告内部控制重大缺陷，董事会认为，公司已按照企业内部控制规范体系和相关规定的要求在所有重大方面保持了有效的财务报告内部控制。中喜会计师事务所（特殊普通合伙）出具的《内部控制审计报告》认为，天房发展于 2021 年 12 月 31 日按照《企业内部控制基本规范》和相关规定在所有重大方面保持了有效的财务报告内部控制。

（三）投资者关系方面的工作

2021 年 5 月 19 日，公司根据天津证监局的统一安排，完成了 2021 年度上市公司网上投资者接待日活动。公司有关高级管理人员参会，通过网络互动平台

与投资者进行了交流互动。在严格执行信息披露“三公”原则的基础上，切实提升了投资者对公司的认可程度。

2021年9月16日，公司通过网络互动形式召开了2021年半年度业绩说明会。公司部分董事和高级管理人员针对2021年半年度的经营成果及财务指标的具体情况与投资者进行互动交流和沟通，在信息披露允许的范围内就投资者普遍关注的问题进行了回答。

日常投资者关系管理工作中，公司在接待机构投资者的来访过程中严格执行投资者关系管理的各项规定，严守信息披露的相关规定。特别是对于投资者关心的部分敏感性问题，能够耐心解释，取得了投资者的认可。

（四）董事会执行利润分配方案情况

为实现公司2021年经营目标，进一步提升公司竞争实力，满足公司可持续发展的需要，谋求公司及股东利益最大化，经综合考虑公司2020年度不分红不转增，剩余未分配利润转结至下一年度。因此，报告期内公司未实施利润分配。

（五）股票市场表现

截至2021年末公司股东户数为6.3万户。2021年公司股票最低价为1.69元/股，最高价为2.52元/股。

四、2022年工作思路

（一）夯实党建，促进公司新发展

2022年，公司将持续以党建理论集中学习为抓手，进一步通过学习统一思想、统一认识，以问题为导向完善相关制度，特别是强化公司中高级管理人员中党员领导干部责任落实，推动公司稳定、创新、发展、改革等一系列重点难点工作。紧紧围绕深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和学习十九届六中全会精神这两大主题，不断加强党员干部思想建设。围绕“学党史、悟思想、办实事、开新局”主题，认真贯彻“学史明理、学史增信、学史崇德、学史力行”要求，全面学、系统学、跟进学，重点学习习近平总书记系列重要讲话，学习十九届六中全会精神等；认真检视问题，严肃开展批评和自我批评，做好整改措施；统筹推进公司改革发展稳定，切实把党的组织优势转化为发展优势，将组织活力转化为公司发展的动力，以新时代奋斗者的姿态和干劲，凝心聚力、团结奋斗、狠抓落实，促进公司实现新发展。

（二）迎难而上，实现公司可持续发展

2022年，公司将继续落实资金安排，有针对性的将资金输送到关键工作上，继续抓好资金平衡，化解债务风险；打赢债务兑付和保证现金流量两项攻坚战，围绕资金平衡，大力推进销售、盘活资产和项目转让，做好项目退税工作。同时，做好与债券持有人及金融机构协调沟通，并做好舆情管理工作。

全力开展项目转让及挖潜工作，公司将多渠道，多角度推进相关项目整体转让工作，与意向合作方就转让事宜进行深入沟通，并在开展转让工作的同时全力抓好项目建设、销售管理、信访维稳等各项工作，推动转让工作顺利完成。

进一步加大商品房销售及资产盘活力度，寻找全新途径，满足外地购房者的落户需求，最大限度挖掘潜在客户，为销售创造条件，及时补充现金流。继续大力度开展资产盘活工作，努力缓解公司资金紧张局面。

此外，公司结合十四五战略规划，在城市更新、城市运营、城市服务商和资产管理等方面进行有益探索，尝试优化经营质量、多元化产品结构、扩大服务半径，提升公司整体发展质量和前瞻性战略布局水平，实现公司可持续发展。

（三）深入推进改革，增加内生动力

2022年，公司积极稳妥推进三项制度改革，创新优化管理链条，建立市场化运作的管控体系，提升企业竞争力，将多维度、具体化落实工作任务，做到考核有依据、落实有时限、全程有检查、事后有成果。继续强化风险控制与激励等一系列制度改革举措，提升公司运作效率，增加公司内生动力。

2022年，公司上下要团结一致，把握机遇、迎难而上，努力化解危机，公司董事会将更加忠实、勤勉地履行各项职责，进一步健全公司规章制度，不断完善公司治理，提升公司规范运作水平，全面、有效地完成公司年度各项工作任务，助力公司可持续发展。

天津市房地产发展（集团）股份有限公司

董 事 会

2022年4月12日