

中交地产股份有限公司

2021 年度董事会工作报告

2021 年度，中交地产股份有限公司董事会严格按照《公司法》以及中国证监会、深交所的监管规定，认真履行公司《章程》赋予的职权，勤勉尽责，积极开展了全年工作。

一、2021 年度公司主营业务发展情况回顾

（一）报告期全国房地产宏观经济形势、行业政策环境变化简要分析

2021 年，国内房地产市场经历了从上半年高热到下半年深度调整的转变。成交规模方面，交易量前高后低，下半年市场活跃度骤降；供求关系方面，上半年市场供需两旺，下半年供需两端均走弱；土地市场方面，上半年土地市场热度较高，下半年重点城市集中供地土拍规则有所调整，稳地价效果显现，交易市场调整和资金压力下房企拿地意愿降低，全国土地市场出现明显降温；行业政策方面，前三季度市场政策整体偏紧，房地产市场调控政策不断完善升级，监管政策从融资、贷款、土地出让等多方发力限制房地产行业过度扩张，引导市场回归理性竞争，政策效果亦较为明显。三季度以来，监管层释放维稳信号，房地产行业迎来监管政策缓和期，信贷环境边际改善，房企融资环境逐步转好，但信贷环境边际改善传导至市场端仍需过程。2021 年下半年以来，房地产行业规模增长缓慢，市场分化加剧，对传统房地产高杠杆、粗放型发展模式提出了挑战，房地产行业高周转、

过度金融化模式需要改变，房地产行业历经行业结构调整、产能出清和政策引导，商业模式将向高质量增长、精细化管理阶段进行转变。

（二）报告期内公司从事的主要业务

报告期内，公司主营业务为房地产开发经营与销售业务，同时积极探索和开拓融资代建、特色小镇、TOD城市综合体、城市更新、产业地产、物流地产等新兴业务，公司从事的主营业务未发生重大变化。公司产品类型以满足刚需和改善性住宅需求为主，辅以商业、公寓、产业园、特色小镇、城市综合体等。公司产品以“美好生活营造者”为品牌愿景，以“产品向美、始于颜值、终于体验”为产品理念，致力于打造中交地产特色产品谱系，形成产品力+服务力的竞争优势。

公司作为中交集团旗下唯一A股地产上市公司，紧密围绕国家战略，充分发挥央企控股优势，不断优化升级发展战略，聚焦主业，做强专业，深化改革，优化管理，不断提升品牌价值及品牌力，近年来公司土地储备和销售业绩显著增长，逐步构建起多元化的产品体系，展现了公司“美好生活营造者”的优势和决心，公司品牌价值和行业地位有了明显的提升。

（三）报告期内经营情况回顾

财务指标方面：截至2021年12月31日，公司总资产1419.62亿元，较上年末增长42.67%，归属于上市公司股东的净资产32.59亿元，较上年末增长6.44%；2021年1-12月实现营业收入145.42亿元，较上年增长18.23%，实现利润总额15.22亿元，较上年同期增长4.00%，实现归属于上市公司股东净利润2.36亿元，较上年同期减少32.19%。

经营指标方面：公司在2021年1-12月（全口径）实现签约销售面积228.51万平方米，较上年同期降低5.79%；签约销售金额560亿元，较上年同期增长5.07%；销售回款金额591亿元，较上年同期增长56.35%；2021年1-12月（权益口径）实现签约销售金额398亿元，较上年同期增长7.28%；销售回款金额419亿元，较上年同期增长51.26%。

代建业务在2021年度签约销售面积 2.23 万平方米，签约销售金额10.24亿元。

投资拓展方面：2021年，在“两集中”供地新政下，公司坚守“价值投资、理性投资、高质量投资”理念，内部高效协同，简化优化流程，提高资金筹措和调配效率，紧抓市场机会积极获取新项目24个；坚持以深耕城市为主，充分发挥在市场、开发、运营端的经验和优势，确保项目投资精准度和运营高效性；基于市场现状审慎开展项目研判，严格投资风控，优选优质企业为合作单位，确保项目资金链和公司信用安全。

营销工作方面：公司建立了营销全流程管理作业指引，精细化营销动作，提升营销管理效率，精准把握销售回暖窗口期，围绕价值营销，放大项目价值，深入挖掘品牌内涵，以新媒体手段提高品牌曝光度及品牌影响力，通过央企品牌背书不断提升客户购买信心，在多个项目保持定力，实现销售溢价双突破，在2021年度，公司签约销售额逆势上扬，销售回款指标同比大幅增长。

融资工作方面：在2021年度房地产企业融资环境趋严的形势下，公司进一步加强资金管控和使用效率，以AA+信用首次成功注册储架

20亿元，通过购房尾款ABS业务提前变现应收购房尾款，成功发行21中交债11亿元，不断拓展融资新局面，强有力地支持公司可持续发展。

项目品质提升方面：持续践行“产品向美、始于颜值、终于体验”的产品设计理念，聚焦产品和服务能力建设，迭代升级产品线及产品谱系；设计管理平台全面上线，进一步提升评审效率，细化管理流程，基本实现了全面数字化设计管控；通过建立品质管理红线、产品品质密码等一系列管理标准，持续健全品质管控体系；加大工程飞行检查、远程督查力度，对现场安全文明施工、工程质量进行常态化管理，全面促进公司产品力进一步提升。

确保竣工交付方面：2021年度公司交付项目相较往年数量多，规模大，任务重，公司克服新冠疫情持续反复、暴雨高温等恶劣气候增多等不利因素，公司上下协同一致，针对项目交付风险密切跟踪、提前预判，实施分级管理，科学调配资源，拿出有针对性的方案逐一化解，对项目质量风险加强督导、落实整改，运用智慧工程平台等专业化、信息化手段，保证项目有品质的交付。

管理效能提升方面：公司各部门、各专业条线正视现有管理短板，切实推进管理精细化，向管理要效益，对公司现行各项制度、规范指引进行了全面梳理，进一步完善公司制度体系；严格管控各个项目运营节点切实落地执行，运营效率持续提高；2021年上线招采平台、设计管理平台等多项信息化系统，稳定、高效地支撑日常经营工作开展；严控财务、法务、审计风险，有效规范公司业务合规开展。

党建工作方面：公司党委坚持把党的建设融入公司治理和经营管

理，充分发挥党委领导核心作用，为企业发展举旗定向；结合公司实际开展系列党建活动，充分发挥国有企业政治优势、组织优势和人才优势，不断提升基层党建工作质效，促进党建工作系统化、科学化、规范化、常态化水平不断提升；围绕高质量发展，加强党风廉政建设工作，健全全面从严治党体制机制，坚持互融共进，释放发展动能。

二、董事会日常工作情况

(一) 2021 年度召开董事会会议 21 次。

1、2021 年 1 月 13 日，公司召开第八届董事会第五十八次会议，审议通过了《关于向关联方借款额度的议案》、《关于为项目公司提供担保额度的议案》、《关于为项目公司提供财务资助额度的议案》、《关于为项目公司提供财务资助的议案》、《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》、《关于开展再保理业务的议案》、《关于召开 2021 年第二次临时股东大会的议案》。

2、2021 年 1 月 22 日，公司召开第八届董事会第五十九次会议，审议通过了《中交地产股份有限公司关于公司符合发行公司债券条件的议案》、《中交地产股份有限公司关于公开发行公司债券方案的议案》、《中交地产股份有限公司关于提请股东大会授权董事会全权办理本次发行公司债券全部事宜的议案》、《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》、《关于召开 2021 年第三次临时股东大会的议案》。

3、2021 年 2 月 25 日，公司召开第八届董事会第六十次会议，

审议通过了《关于为项目公司提供财务资助的议案》、《关于为中交地产股份有限公司发行公司债事项向关联方提供反担保的议案》、《关于召开 2021 年第四次临时股东大会的议案》。

4、2021 年 3 月 12 日，公司召开第八届董事会第六十一次会议，审议通过了《关于为项目公司提供财务资助的议案》、《关于召开 2021 年第五次临时股东大会的议案》。

5、2021 年 3 月 30 日，公司召开第八届董事会第六十二次会议，审议通过了《关于与关联方共同投资设立项目公司的关联交易议案》、《关于召开 2021 年第六次临时股东大会的议案》。

6、2021 年 4 月 13 日，公司召开第八届董事会第六十三次会议，审议通过了《关于〈2020 年度总裁工作报告〉的议案》、《关于〈2020 年度内部控制自我评价报告〉的议案》、《关于〈2020 年度董事会工作报告〉的议案》、《关于计提资产减值准备和信用减值准备的议案》、《关于〈2020 年度报告〉及摘要的议案》、《2020 年度利润分配方案》、《关于〈中交地产股份有限公司在中交财务有限公司办理存贷款业务的风险持续评估报告〉的议案》、《关于预计 2021 年度日常关联交易的议案》、《关于修订公司〈章程〉的议案》、《关于召开 2020 年度股东大会的议案》。

7、2021 年 4 月 28 日，公司召开第八届董事会第六十四次会议，审议通过了《关于会计政策变更的议案》、《关于〈2021 年第一季度报告〉的议案》、《关于与合作方按股权比例调用项目公司富余资金的议案》、《关于召开 2021 年第七次临时股东大会的议案》。

8、2021年5月24日，公司召开第八届董事会第六十五次会议，审议通过了《关于与关联方共同投资设立项目公司的关联交易议案》、《关于召开2021年第八次临时股东大会的议案》。

9、2021年6月07日，公司召开第八届董事会第六十六次会议，审议通过了《关于聘任汪剑平先生为中交地产股份有限公司总裁的议案》、《关于聘任孙卫东先生为中交地产股份有限公司执行总裁的议案》。

10、2021年6月10日，公司召开第八届董事会第六十七次会议，审议通过了《关于与平安理财有限责任公司开展非标供应链金融资产证券化业务的议案》、《关于与百年保险资产管理有限责任公司开展非标供应链金融资产证券化业务的议案》、《关于与关联方共同投资设立项目公司的关联交易议案》、《关于为中交地产股份有限公司发行公司债事项向关联方提供反担保的议案》、《关于召开2021年第九次临时股东大会的议案》。

11、2021年6月25日，公司召开第八届董事会第六十八次会议，审议通过了《关于为项目公司提供财务资助的议案》、《关于全资子公司对外提供财务资助的议案》、《关于修订公司<章程>的议案》、《关于召开2021年第十次临时股东大会的议案》。

12、2021年7月21日，公司召开第八届董事会第六十九次会议，审议通过了《关于全资子公司对外提供财务资助的议案》、《关于2021年度对外捐赠预算的议案》、《关于开展购房尾款保理业务的议案》、《关于召开2021年第十一次临时股东大会的议案》。

13、2021年8月12日，公司召开第八届董事会第七十次会议，审议通过了《关于对项目公司提供财务资助额度的议案》、《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》、《关于召开2021年第十二次临时股东大会的议案》。

14、2021年8月24日，公司召开第八届董事会第七十一次会议，审议通过了《关于〈中交地产股份有限公司2021年半年度报告〉及摘要的议案》、《关于〈中交地产股份有限公司在中交财务有限公司办理存贷款业务的风险持续评估报告〉的议案》、《关于开展购房尾款资产证券化业务的议案》、《关于支持项目公司开展购房尾款资产证券化业务的议案》、《关于全资子公司对外提供财务资助的议案》、《关于召开2021年第十三次临时股东大会的议案》。

15、2021年9月7日，公司召开第八届董事会第七十二次会议，审议通过了《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》、《关于为项目公司提供财务资助的议案》、《关于与关联方共同对项目公司减资的议案》、《关于召开2021年第十四次临时股东大会的议案》。

16、2021年9月27日，公司召开第八届董事会第七十三次会议，审议通过了《关于全资子公司对外提供财务资助的议案》、《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》、《关于放弃相关项目商业机会的议案》、《关于新增2021年度融资额度的议案》、《关于召开2021年第十五次临时股东大会的议案》。

17、2021年10月29日，公司召开第八届董事会第七十四次会议，审议通过了《关于〈中交地产股份有限公司2021年第三季度报告〉的

议案》。

18、2021年11月26日，公司召开第八届董事会第七十五次会议，审议通过了《关于为项目公司提供财务资助的议案》、《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》、《关于子公司与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》、《关于续聘安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）为2021年度审计机构的议案》、《关于调整与中交财务有限公司签订的〈金融服务协议〉部分内容的议案》、《关于增加2021年度日常关联交易额度的关联交易议案》、《关于修订〈核心员工投资项目公司管理办法〉的议案》、《关于开展应收账款票据化业务的议案》。

19、2021年12月03日，公司召开第八届董事会第七十六次会议，审议通过了《关于聘任徐爱国先生为中交地产股份有限公司执行总裁的议案》。

20、2021年12月14日，公司召开第八届董事会第七十七次会议，审议通过了《关于2022年度融资计划的议案》、《关于为项目公司提供担保额度的议案》、《关于向关联方借款额度的议案》、《关于2021年度考核指标及目标值的议案》、《关于控股股东申请延长避免同业竞争承诺履行期限的议案》、《关于放弃相关商业机会的议案》、《关于召开2021年第十六次临时股东大会的议案》。

21、2021年12月28日，公司召开第八届董事会第七十八次会议，审议通过了《关于〈中交地产股份有限公司在中交财务有限公司办理存贷款业务的风险评估报告〉的议案》、《关于〈中交地产股份有限公

司在中交财务有限公司存款风险处置预案》的议案》、《关于开展购房尾款保理业务的议案》。

(二) 董事会对股东大会决议的执行情况

报告期内，公司召开了 17 次股东大会，董事会严格认真执行了股东大会的各项决议。

1、2021 年 1 月 19 日，公司召开 2021 年第一次临时股东大会，审议通过了《关于为中交地产股份有限公司融资事项向关联方提供反担保的议案》、《关于为项目公司提供担保的议案》、《关于为项目公司提供财务资助的议案》。

2、2021 年 1 月 29 日，公司召开 2021 年第二次临时股东大会，审议通过了《关于向关联方借款额度的议案》、《关于为项目公司提供担保额度的议案》、《关于为项目公司提供财务资助额度的议案》、《关于为项目公司提供财务资助的议案》、《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》、《关于开展再保理业务的议案》。

3、2021 年 2 月 08 日，公司召开 2021 年第三次临时股东大会，审议通过了《中交地产股份有限公司关于公司符合发行公司债券条件的议案》、《中交地产股份有限公司关于公开发行公司债券方案的议案》、《中交地产股份有限公司关于提请股东大会授权董事会全权办理本次发行公司债券全部事宜的议案》、《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》。

4、2021 年 3 月 15 日，公司召开 2021 年第四次临时股东大会，审议通过了《关于为项目公司提供财务资助的议案》、《关于为中交

地产股份有限公司发行公司债事项向关联方提供反担保的议案》。

5、2021年3月29日，公司召开2021年第五次临时股东大会，审议通过了《关于为项目公司提供财务资助的议案》。

6、2021年4月15日，公司召开2021年第六次临时股东大会，审议通过了《关于与关联方共同投资设立项目公司的关联交易议案》。

7、2021年5月7日，公司召开2020年度股东大会，审议通过了《关于<2020年度董事会工作报告>的议案》、《关于<2020年度监事会工作报告>的议案》、《2020年度利润分配方案》、《关于<2020年度报告>及摘要的议案》、《关于计提资产减值准备和信用减值准备的议案》、《关于修订公司<章程>的议案》。

8、2021年5月14日，公司召开2021年第七次临时股东大会，审议通过了《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》。

9、2021年6月9日，公司召开2021年第八次临时股东大会，审议通过了《关于与关联方共同投资设立项目公司的关联交易议案》。

10、2021年6月30日，公司召开2021年第九次临时股东大会，审议通过了《关于与平安理财有限责任公司开展非标供应链金融资产证券化业务的议案》、《关于与百年保险资产管理有限责任公司开展非标供应链金融资产证券化业务的议案》、《关于与关联方共同投资设立项目公司的关联交易议案》、《关于为中交地产股份有限公司发行公司债事项向关联方提供反担保的议案》。

11、2021年7月12日，公司召开2021年第十次临时股东大会，审议通过了《关于为项目公司提供财务资助的议案》、《关于全资子

公司对外提供财务资助的议案》、《关于修订公司<章程>的议案》。

12、2021年8月9日，公司召开2021年第十一次临时股东大会，审议通过了《关于全资子公司对外提供财务资助的议案》。

13、2021年8月30日，公司召开2021年第十二次临时股东大会，审议通过了《关于对项目公司提供财务资助额度的议案》、《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》。

14、2021年9月13日，公司召开2021年第十三次临时股东大会，审议通过了《关于开展供应链资产证券化业务的议案》、《关于支持项目公司开展购房屋款资产证券化业务的议案》、《关于全资子公司对外提供财务资助的议案》。

15、2021年9月23日，公司召开2021年第十四次临时股东大会，审议通过了《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》、《关于为项目公司提供财务资助的议案》、《关于与关联方共同对项目公司减资的关联交易议案》。

16、2021年10月13日，公司召开2021年第十五次临时股东大会，审议通过了《关于全资子公司对外提供财务资助的议案》、《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》、《关于放弃相关项目商业机会的议案》。

17、2021年12月30日，公司召开2021年第十六次临时股东大会，审议通过了《关于为项目公司提供财务资助的议案》、《关于子公司与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》、《关于续聘安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）为2021年度审计机构的议案》、

《关于调整与中交财务有限公司签订的〈金融服务协议〉部分内容的议案》、《关于修订〈核心员工投资项目公司管理办法〉的议案》、《关于开展应收账款票据化业务的议案》、《关于为项目公司提供担保额度的议案》、《关于向关联方借款额度的议案》、《关于控股股东申请延长避免同业竞争承诺履行期限的议案》、《关于放弃相关商业机会的议案》。

三、董事会专门委员会履职情况

公司董事会设立审计、薪酬与考核、提名、战略与执行四个专门委员会。专门委员会成员全部由董事组成，其中审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会中独立董事占多数并担任召集人，审计委员会中有一名独立董事是会计专业人士。报告期内，各专门委员会恪尽职守，认真履职，加强了董事会决策的科学性，提高了董事会决策质量。

（一）董事会审计委员会工作情况

公司董事会审计委员会由三名独立董事组成，委员会主任由独立董事中的专业会计人士刘洪跃先生担任。根据中国证监会、深圳证券交易所有关规定及公司审计委员会议事规则，公司审计委员会本着勤勉尽责的原则认真履行职责，报告期内，召开审计委员会会议4次。

1、2021年4月2日，公司召开第八届董事会审计委员会召开第十一次会议，审议通过了《关于计提资产减值准备和信用减值准备的议案》、《关于〈2020年度财务报告〉的议案》、《关于〈安永华明会计师事务所(特殊普通合伙)从事2020年度审计工作的总结报告〉的议

案》。

2、2021年4月23日，公司召开第八届董事会审计委员会召开第十二次会议，审议通过了《关于变更会计政策的议案》、《关于〈2021年一季度财务报告〉的议案》。

3、2021年8月16日，公司召开第八届董事会审计委员会召开第十三次会议，审议通过了《关于〈中房地产股份有限公司2021年半年度财务报告〉的议案》。

4、2021年10月19日，公司召开第八届董事会审计委员会召开第十四次会议，审议通过了《关于〈中房地产股份有限公司2021年三季度财务报告〉的议案》。

5、2021年度报告编制过程中，审计委员会履行了以下工作职责：

(1) 在年审会计师进场前，与公司管理层、审计机构就公司2021年度整体经营情况和财务情况进行了交流与沟通，认真审阅了公司2021年度审计策略书及相关资料。并就以上事项出具书面意见。

(2) 认真审阅了公司编制的财务会计报表，就2021年度财务报告中的重大会计事项与公司管理层和年审注册会计师进行了认真的讨论与沟通。

(3) 认真审阅了年审注册会计师出具的初步审计意见，并出具书面意见。

(4) 在安永华明会计师事务所出具2021年度审计报告后，审计委员会召开会议，对安永华明会计师事务所从事本年度公司的审计工作进行了总结。

（二）提名委员会履职情况

公司提名委员会由三名独立董事和两名非独立董事组成，提名委员会召集人由公司独立董事胡必亮担任。报告期内，提名委员召开2次会议。

1、2021年6月3日，公司召开第八届董事会提名委员会召开第五次会议审议通过了《关于提名汪剑平先生为中交地产总裁候选人的议案》、《关于提名孙卫东先生为中交地产执行总裁候选人的议案》。

2、2021年11月26日，公司召开第八届董事会提名委员会召开第一次会议审议通过了《关于提名徐爱国先生为中交地产执行总裁候选人的议案》。

（三）薪酬与考核委员会履职情况

公司薪酬与考核委员会由三名独立董事和两名非独立董事组成，薪酬与考核委员召集人由独立董事马江涛担任。报告期内，薪酬与考核委员会召开1次会议：2021年12月23日，公司第八届董事会薪酬与考核委员会召开第五次会议，审议通过了《关于中交地产高级管理人员2020年度绩效工资发放方案的议案》。

四、独立董事履职情况

公司独立董事积极参加公司的董事会会议，认真审议所议事项并表决，对相应事项发表独立意见，履行了对公司和全体股东的诚信、勤勉义务。报告期内，公司独立董事出席董事会的情况如下：

独立董事姓名	本年应参加	亲自出席	委托出席	缺席（次）	备注
--------	-------	------	------	-------	----

	董事会次数	(次)	(次)		
胡必亮	21	21	0	0	
马江涛	21	21	0	0	
刘洪跃	21	21	0	0	

报告期内，独立董事未对公司本年度董事会各项议案及公司其它事项提出异议。

五、公司未来发展的展望

(一) 行业竞争格局和发展展望

整体来看，2022年预计房地产行业调控总基调将保持“房住不炒”的定位，房地产政策监管各项措施将继续执行，房地产金融政策将保持连续性、一致性和稳定性，实施好房地产金融审慎管理制度。房地产行业经过数十年高速发展后，行业正从增量开发到存量运营时代转变，企业也需要顺势而为，拓展新的业务模式，实现高质量发展。未来房地产的“消费”属性将越来越突出，金融属性越来越弱化，投资性需求越来越少，房屋回归居住本质，品质住宅将会成为未来房地产市场的主力军。当前，我国推动打造“以国内循环为主、国际国内互促的双循环发展的新格局”，房地产行业能够拉动上下游几十个产业，是连接国内经济内循环的关键环节，城市更新、城镇化进程、人口结构变化、区域发展演变等行业发展的基础和根本驱动力没有变，行业仍有发展空间。房地产企业更要优化城市布局，聚焦主流城市；提升产品力和服务力，提高品牌竞争力，要将品质作为公司发展的突破口，从产品设计、建筑施工、客户体

验、物业服务等方面落实高品质标准要求，实现项目溢价，促进利润提升。

（二）面临风险及应对措施

1、外部风险：宏观经济方面，世纪疫情冲击和百年变局加速演进，外部环境更趋复杂严峻和不确定；政策方面，房地产市场运行面临的政策环境整体仍然偏紧，城市间调控差异度增大；经营环境方面，房地产企业投资力度下滑，企业资金端继续承压，行业收并购将增加，行业分化加剧。。

应对措施：紧跟宏观政策导向，分析趋势，因城施策，投资工作主动契合和融入国家战略，聚焦主营业务可持续发展和资金流安全，提升运营质效，创新业务发展模式，严控成本管理，提高品牌竞争力，积极寻求公司主营业务高质量发展和增长。

2、内部风险：公司的发展规模和效益与行业领先企业相比，尚有不小的差距，资产负债率偏高、商业运营整体专业能力偏弱、滞重资产去化慢等问题仍然没有得到根本解决；地产主营业务整体毛利率有所下滑，除疫情、政策宏观调控等客观因素影响，也反映出公司运营管理的精细化、科学化水平还不够，产品溢价能力还不足。

应对措施：对标行业领先企业，探索新的增长点，向管理要效益，向品质要效益；持续优化融资结构，采取多元化融资方式，控制有息负债规模的增长速度；投资工作进一步主动契合国家战略，以价值投资为龙头，做好重点城市政策、市场的研究预判，进一步向核心城市和区域聚焦，加强协同，落实成本管控，强化财务管理，做好风险防

控，有效提升项目整体开发运营能力。

（三）2022年重点工作安排如下：

严抓经营质效，对标行业领先。投资工作进一步主动契合国家战略，以价值投资为龙头，做好重点城市政策、市场的研究预判，进一步向核心城市和区域聚焦，加大收并购及增资合作力度，持续践行多元化投资模式，努力在城市综合体、TOD、特色小镇等领域实现新突破；强化品牌辨识度，结合央企实力，进行产品创新和服务升级，提高品牌美誉，助力项目溢价能力提升；加强费效分析，严格费率标准化管控，加速销售回款，提升回回款效率；及时应对金融政策变化，采取多元化融资方式，严控有息负债规模的增长速度，减轻短期偿债压力，做好资金动态监测，为投资拓展提供坚实保障；坚持问题导向和目标导向，加强运营管理精细化、标准化和流程化水平，突出对净利润、利润总额、滞重资产盘活等指标的考核；建立健全全项目风险分级管控机制，对有竣备交付任务的项目严密跟踪，提前预判，全力保障供货与交付任务。

紧跟市场变化，深化改革创新。根据行业发展及公司所处发展阶段，围绕职能更加优化、权责更加协同、考核更加有力、运行更加高效原则，进一步明确各管理主体权责界面；规范企业管理，优化组织架构，持续提升总部的管控能力和决策能力，提升各城市公司战略执行力和市场竞争力，全面提升管理质效，迅速应对市场环境变化；依托央企品牌影响力和全产业链资源，发挥主业协同优势，持续整合内外部资源，扩大收并购战略成果，进一步夯实新航道业务能力，加强

多元化拓展的能力建设。

细化管理，全面提质增效。优化体系建设，不断迭代优化制度和流程体系，持续提升公司治理、管控体系的质量和运行效率，形成纵向贯通、横向协调、标准清晰、流程明确的制度体系；加强产品标准化和体系化建设，继续推进现有城市产品设计标准化工作，完善城市产品适配标准及成本限额，持续挖掘产品价值点，深度融入各产品线，将品质高、服务优、成果可复制作为项目开发运营的重要目标；落实成本管控，坚持开源节流、精打细算，做到严管资金、严控成本，推进战采实施，加强目标成本管理，做好内外对标及特殊项目的调研分析，做好项目交付阶段成本后评估，推动成本数据库建设，实现线上信息化，全面提升招标质量及效率，助力项目经济指标提升；强化财务管理，刚性预算管理，坚持无预算不开支，加强统筹，结合政策做好资金计划和管控，提高资金周转效率；做好风险防控，重视法律合规风险，开始法律风险防范宣传，健全完善合作项目风险防范标准和规范体系，加强审计追责联动，及时排查风险隐患，严防现金流风险，以现金流管理和价值创造为导向，加强全面预算管理，以现金流管理为核心，防范各类财务资金风险；加快资金周转，优化顶层设计，尊重市场规律，以市场需求和目标客户为导向，提升资产价值，提高项目收益。

2022年，公司董事会将严格遵守法律法规，依法履行董事会职责，切实维护公司和全体股东的合法权益，保持勇毅笃行的坚定，

展现虎虎生威的雄风，奋力推进公司高质量发展，争取以更优的业绩回报公司股东。

中交地产股份有限公司董事会

2022年4月14日