

侨银城市管理股份有限公司 2021 年度董事会工作报告

各位董事：

侨银城市管理股份有限公司（以下简称“公司”）董事会由 7 名董事组成，其中独立董事 3 名，独立董事达全体董事的三分之一。2021 年度，董事会严格按照《中华人民共和国公司法》（以下简称“公司法”）、《中华人民共和国证券法》（以下简称“证券法”）、《深圳证券交易所股票上市规则》《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 1 号——主板上市公司规范运作》《侨银城市管理股份有限公司章程》（以下简称“公司章程”）及《侨银城市管理股份有限公司董事会议事规则》等有关法律法规及公司相关制度的规定，认真履行义务及行使职权，严格执行股东大会决议，积极开展董事会各项工作，不断规范公司治理，保障公司的良好运作和可持续发展。

在公司经营管理上，董事会勤勉尽责地开展各项工作，规范运作、科学决策，积极推动公司各项业务发展，认真执行战略计划，保持公司经营的稳健运行。现将董事会 2021 年度工作汇报如下：

一、报告期内经营情况

2021 年，在经济形势下行压力加大、行业竞争极其激烈，挑战持续叠加的大背景下，公司深化“每到一城美一城”的企业使命，以“人居环境综合提升服务商”为核心战略定位，创新升级、丰富战略内涵，布局“城市大管家”战略定位，坚持探索“城市管理科学化、精细化、智能化”，现已形成一套全国领先的智慧城市综合管理服务体系。

根据行业媒体统计数据显示，报告期内，公司领航优势持续凸显，年度中标总额达 190.38 亿元，新增年化服务金额达 14.18 亿元，中标总金额、年服务新增金额双双位居行业首位。2021 年度，公司实现营业总收入 333,173.30 万元，同比增长 17.77%；实现归属于上市公司股东的净利润 25,515.30 万元。

同时，公司高度重视社会责任承担和品牌力打造，连续五年荣膺“环卫十大影响力企业”，荣获“中国碳公司新兴力量”、“2021 年度 ESG 最具投资价值企业”、“中国百强高成长企业奖”等称号，并首次当选“广州市民营领军企业”，行业影响力持续扩大。

二、2021 年董事会日常工作情况

（一）董事会会议召开情况

2021 年度，公司董事会严格按照相关法律法规和《公司章程》等有关规定，召集、召开董事会会议，对公司各类重大事项进行审议和决策。全年共召开 16 次董事会会议，所有会议召开都能按照程序及规定进行，所有会议的决议都合法有效，会议具体情况如下：

序号	会议召开时间	会议届次
1	2021 年 1 月 15 日	第二届董事会第二十四次会议
2	2021 年 2 月 3 日	第二届董事会第二十五次会议
3	2021 年 2 月 8 日	第二届董事会第二十六次会议
4	2021 年 3 月 8 日	第二届董事会第二十七次会议
5	2021 年 3 月 29 日	第二届董事会第二十八次会议
6	2021 年 3 月 31 日	第二届董事会第二十九次会议
7	2021 年 4 月 15 日	第二届董事会第三十次会议
8	2021 年 4 月 26 日	第二届董事会第三十一次会议
9	2021 年 5 月 17 日	第二届董事会第三十二次会议
10	2021 年 5 月 31 日	第二届董事会第三十三次会议

11	2021 年 6 月 28 日	第二届董事会第三十四次会议
12	2021 年 7 月 12 日	第二届董事会第三十五次会议
13	2021 年 8 月 18 日	第二届董事会第三十六次会议
14	2021 年 8 月 23 日	第二届董事会第三十七次会议
15	2021 年 10 月 25 日	第二届董事会第三十八次会议
16	2021 年 12 月 17 日	第二届董事会第三十九次会议

（二）股东大会召集及决议执行情况

2021 年度，董事会严格按照《公司法》《证券法》等法律法规及《公司章程》的规定履行职责，严格按照股东大会的决议及授权，认真执行股东大会通过的各项决议。全年董事会共提议召开 3 次股东大会，具体情况如下：

序号	会议召开时间	会议届次
1	2021 年 2 月 3 日	2021 年第一次临时股东大会
2	2021 年 4 月 21 日	2020 年年度股东大会
3	2021 年 6 月 17 日	2021 年第二次临时股东大会

（三）独立董事履行职责情况

2021 年度，公司独立董事认真履行职权，严格执行公司《独立董事工作制度》，按时出席董事会及股东大会，对公司关联交易、利润分配等重大事项进行了审议，在完善公司法人治理结构、规范化运作、重大决策等方面发挥了积极作用。

（四）董事会下设各专门委员会履行职责情况

2021 年度，董事会各专门委员会根据政策要求与制度规范，认真履职，充分发挥了专业优势和职能作用，为董事会决策提供了良好的支持。审计委员会详

详细了解公司财务状况和经营情况，审议了公司的定期报告、内审部门日常审计，审查了公司内部控制制度的制定及执行情况，对公司财务状况和经营情况实施了有效的指导和监督；提名委员会对董事会成员及高级管理团队成员的任职资格进行审查；薪酬与考核委员会核查公司董事、监事、高级管理人员薪酬发放与执行情况；战略发展委员会结合公司所处行业的特点，对公司经营现状、发展前景、所处行业的风险和机遇进行了深入地了解，在公司的战略规划制定等重大事项上提出了宝贵的建议，保证了公司发展规划和战略决策的科学性，为公司持续、稳健发展提供了战略层面的支持。

三、2021 年董事会重点工作

（一）公司治理重点工作

董事会积极发挥在公司治理中的核心作用，扎实做好董事会日常工作，科学高效决策重大事项。2021 年，根据公司实际情况及发展战略，董事会将继续秉持对全体股东负责的原则，争取较好地完成各项经营指标，实现公司稳步健康发展。

董事会还将根据资本市场规范要求，继续提升公司规范运作和治理水平，严格遵守相关法律法规的规定，认真自觉履行信息披露义务，确保信息披露的及时、真实、准确和完整。董事会还将认真做好投资者关系管理工作，通过多种渠道加强与投资者的联系和沟通，以便于投资者快捷、全面获取公司信息，树立公司良好的资本市场形象。

（二）公司战略定位以及 2022 年经营计划

1、公司战略定位

2001 年公司创立以来，一直围绕“人居环境综合提升”核心战略，致力于探索城市“全生命周期管理”。上市之后，公司确立了“城市大管家”的战略定位，全面推进公共环境卫生管理、公用设施维护、城市能源管理、无废低碳、城市循环经济、乡村振兴六个战略举措，业已形成一套全国领先的城乡公共人居环境管理服务体系。

2、2022 年经营计划

（1）深耕主营业务，赋能新兴业务

2022 年，公司将继续坚定“人居环境综合提升服务商”核心战略，以“城市大管家”为战略定位，全面推进六个战略举措，深耕主业，不断拓宽和延长产业链条，赋能新业务，力争业绩再攀高峰。

公司将以六个战略举措为基础，以敏锐的政策意识与精准的市场洞察力，站在国家政策的高度，深入理解国家“双碳”战略，主动研究城市治理的新路径，坚持前瞻性思考与全局性谋划，竭尽全力去开拓更宏大、更丰富的业务版图。

（2）精准聚焦项目管理，提升项目效益

实现年度利润目标，抓好责任制是关键。为确保年度业绩目标的达成，公司将强化责任意识，提升责任制达标率，全力打好责任制达标攻坚战。

一方面，树立“标杆意识”，以品质为王，精耕细作现有项目，把树立标杆、创新管理作为提升核心竞争力的重要抓手，聚焦项目运营的亮点环节，提炼总结创新之处，并推而广之，营造人人对标先进、争当一流的氛围，形成“近者悦、远者来”的侨银口碑，为推进续标、扩标工作打下坚实基础。另一方面，坚持“精细化管理”，严格落实“事先预测、事中控制、事后总结”的精细管理政策，把好审核关，全力保障责任制达标。

同时，坚持以目标为导向抓回款，明确“现金流是企业生命线、项目应收账款是经营管理红线”两大原则，厘清回款全链条的各方关系，层层分解回款任务，多措并举加大回款力度，全面加快资金回笼，有效改善现金流状况，促进公司健康可持续发展。

（3）狠抓预算执行管理，降本增效协同发力

严格遵循“无预算、不支出”的原则，严控预算追加。除突发性刚需支出外，运营管理过程各项费用均严格执行年初的预算，确保各项支出精打细算，注重结果导向，加强成本管控，强化节约意识，强调成本效益，不断提高财政资源配置效率和使用效益，以实际行动积极推进降本增效工作。

（4）加强人才队伍建设，不断锻造“硬核团队”

功以才成，业由才广，人才是第一资源，是公司长足发展、决胜未来的关键因素。公司将强化人才梯队建设，加大自主培养力度，厚植人才培养的根基，营

造“能者上、庸者下、劣者汰”的良性竞争氛围，以识才的慧眼、爱才的诚意、用才的胆识、聚才的良方，培育出一批批“侨银尖兵”。

2022 年，公司将做好项目人才的规划、培养与储备，持续深化城市经理业务模式和荣耀军团管理方式，以业绩为导向，完善绩效考核，把公司的人才优势，转化为发展优势。

(5) 打造卓越侨银品牌，深化企业正面形象

良好的企业形象是企业宝贵的无形资产。2022 年，公司将在打造卓越的侨银品牌上持续发力，推动侨银品牌走出去。一方面，提高美誉度，坚持以精细化服务博取公众信任与客户支持，加大在行业的发声频次与声量，提升在业内的话语权；另一方面，提升知名度，加强与主流新闻媒体的联系与合作，及时做好企业重点成绩、重要时段的宣传报道，传播好侨银的品牌故事，持续推动公司品牌影响力。

(6) 建立风险防控机制，为持续发展保驾护航

2022 年公司将坚持以风险防范为导向，围绕 2022 年经营目标和重点工作计划要求，以提升管理实效为目的，增强内控制度执行力和内控管理有效性，形成事前风险防控、事中监控预警、事后评价优化的管理闭环。

面对不确定性日益增加的经营环境，公司将持续严密监控风险，提升公司风险管理的有效性，强化风险管理责任，制定和落实风险防控措施，保障公司发展和经营目标实现，为股东创造价值。

侨银城市管理股份有限公司

董事会

2022 年 4 月 25 日