

中交地产股份有限公司

2023 年度董事会工作报告

2023 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、2023 年度董事会日常工作情况

（一）董事会会议召开情况

1、2023 年 1 月 10 日，公司召开第九届董事会第十八次会议，审议通过了《关于 2023 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》、《关于向关联方申请借款额度的议案》、《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》、《关于召开 2023 年第二次临时股东大会的议案》。

2、2023 年 2 月 3 日，公司召开第九届董事会第十九次会议，审议通过了《关于放弃相关项目商业机会的关联交易议案》、《关于召开 2023 年第三次临时股东大会的议案》。

3、2023 年 2 月 22 日，公司召开第九届董事会第二十次会议，审议通过了《关于公司符合向特定对象发行股票条件的议案》、《关于公司向特定对象发行股票方案的议案》、《关于公司向特定对象发行股票预案的议案》、《关于公司向特定对象发行股票发行方案论证分析报告的议案》、《关于公司向特定对象发行股票募集资金运用可

行性分析报告的议案》、《关于公司向特定对象发行股票摊薄即期回报、采取填补措施及相关主体承诺的议案》、《关于公司与特定对象签署附条件生效的股份认购协议暨关联交易的议案》、《关于无需编制前次募集资金使用情况报告的说明的议案》、《关于公司未来三年（2023—2025年）股东回报规划的议案》、《关于修订〈募集资金管理制度〉的议案》、《关于提请公司股东大会授权董事会及其授权人士全权办理本次向特定对象发行股票相关事宜的议案》、《关于修订〈内幕信息知情人登记管理制度〉的议案》、《关于设立向特定对象发行股票募集资金专项账户的议案》、《关于提请召开公司2023年第四次临时股东大会的议案》。

4、2023年3月17日，公司召开第九届董事会第二十一次会议，审议通过了《关于调整高级管理人员薪酬标准及结构的议案》、《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》、《关于开展信托融资业务的议案》、《关于公司符合发行公司债券条件的议案》、《关于发行公司债券方案的议案》、《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》、《关于召开2023年第五次临时股东大会的议案》。

5、2023年4月6日，公司召开第九届董事会第二十二次会议，审议通过了《关于〈2022年度总裁工作报告〉的议案》、《关于〈2022年度内部控制自我评价报告〉的议案》、《关于〈2022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〈2022年度报告〉及摘要的议案》、《2022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 2023 年度日常关联交易的议案》、《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》、《关于修订〈中交地产股份有限公司投资者关系管理制度〉的议案》、《关于建立〈中交地产股份有限公司总裁办公会议事规则〉的议案》、《关于召开 2022 年度股东大会的议案》。

6、2023 年 4 月 18 日，公司召开第九届董事会第二十三次会议，审议通过了《关于开展信托融资业务的议案》、《关于召开 2023 年第六次临时股东大会的议案》。

7、2023 年 4 月 28 日，公司召开第九届董事会第二十四次会议，审议通过了《关于〈2023 年第一季度报告〉的议案》、《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》、《关于建立〈中交地产股份有限公司成本管理制度〉的议案》、《关于召开 2023 年第七次临时股东大会的议案》。

8、2023 年 5 月 26 日，公司召开第九届董事会第二十五次会议，审议通过了《关于〈中交地产股份有限公司 2022 年度 ESG 报告〉的议案》。

9、2023 年 7 月 14 日，公司召开第九届董事会第二十六次会议，审议通过了《关于为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 2023 年第八次临时股东大会的议案》。

10、2023 年 8 月 29 日，公司召开第九届董事会第二十七次会议，

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〈2023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》、《关于修订〈章程〉的议案》、《关于修订〈股东大会议事规则〉的议案》、《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》、《关于修订〈独立董事工作制度〉的议案》、《关于修订〈董事会审计委员会实施细则〉的议案》、《关于修订〈董事会薪酬与考核委员会实施细则〉的议案》、《关于修订〈外部信息使用人管理制度〉的议案》、《关于2023年度对外捐赠预算的议案》、《关于为项目公司提供担保的议案》、《关于召开2023年第九次临时股东大会的议案》。

11、2023年10月17日，公司召开第九届董事会第二十八次会议，审议通过了《关于公司符合发行公司债券的议案》、《关于发行公司债券方案的议案》、《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2023年第十次临时股东大会的议案》。

12、2023年10月27日，公司召开第九届董事会第二十九次会议，审议通过了《关于〈2023年第三季度报告〉的议案》。

13、2023年11月9日，公司召开第九届董事会第三十次会议，审议通过了《关于开展应收账款保理业务的议案》、《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》、《关于与关联方共同对项目公司减资的议案》、《关于2023年度考核指标及目标值的议案》、《关

于与高级管理人员签订<2023 年度经营业绩责任书>的议案》、《关于召开 2023 年第十一次临时股东大会的议案》。

14、2023 年 12 月 11 日,公司召开第九届董事会第三十一次会议,审议通过了《关于拟发行非公开定向债务融资工具的议案》、《关于开展应收账款保理业务的议案》、《关于拟发行中期票据的议案》、《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》、《关于为项目公司提供财务资助的议案》、《关于续聘安永华明会计师事务所(特殊普通合伙)为 2023 年度审计机构的议案》、《关于修订公司<信息披露管理制度>的议案》、《关于召开 2023 年第十二次临时股东大会的议案》。

15、2023 年 12 月 27 日,公司召开第九届董事会第三十二次会议,审议通过了《关于关联人购买公司商品房的关联交易议案》、《关于放弃相关商业机会的关联交易议案》、《关于制订<经理层成员经营业绩考核办法>的议案》、《关于制订<高级管理人员职业经理人管理办法>的议案》、《关于制订<薪酬管理办法>的议案》、《关于制订<房地产开发项目全生命周期管理实施办法>的议案》、《关于高级管理人员 2021 年度绩效工资分配方案的议案》、《关于高级管理人员 2021 年度项目奖分配方案的议案》、《关于召开 2024 年第一次临时股东大会的议案》。

(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 13 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、2023年1月3日，公司召开2023年第一次临时股东大会，审议通过了《关于“十四五”战略规划的议案》。

2、2023年2月1日，公司召开2023年第二次临时股东大会，审议通过了《关于为项目公司提供担保额度的议案》、《关于向关联方申请借款额度的议案》、《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》。

3、2023年2月20日，公司召开2023年第三次临时股东大会，审议通过了《关于放弃相关项目商业机会的关联交易议案》。

4、2023年3月13日，公司召开2023年第四次临时股东大会，审议通过了《关于公司符合向特定对象发行股票条件的议案》、《关于公司向特定对象发行股票方案的议案》、《关于公司向特定对象发行股票预案的议案》、《关于公司向特定对象发行股票发行方案论证分析报告的议案》、《关于公司向特定对象发行股票募集资金运用可行性分析报告的议案》、《关于公司向特定对象发行股票摊薄即期回报、采取填补措施及相关主体承诺的议案》、《关于公司与特定对象签署附条件生效的股份认购协议暨关联交易的议案》、《关于无需编制前次募集资金使用情况报告的说明的议案》、《关于公司未来三年（2023—2025年）股东回报规划的议案》、《关于修订〈募集资金管理制度〉的议案》、《关于提请公司股东大会授权董事会及其授权人士全权办理本次向特定对象发行股票相关事宜的议案》。

5、2023年4月3日，公司召开2023年第五次临时股东大会，

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》、《关于公司符合发行公司债券条件的议案》、《关于发行公司债券方案的议案》、《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》。

6、2023年4月28日，公司召开2022年度股东大会，审议通过了《关于〈2022年度董事会工作报告〉的议案》、《关于〈2022年度监事会工作报告〉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〈2022年度报告〉及摘要的议案》、《2022年度利润分配方案》、《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》。

7、2023年5月4日，公司召开2023年第六次临时股东大会，审议通过了《关于开展信托融资业务的议案》。

8、2023年5月15日，公司召开2023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、2023年7月31日，公司召开2023年第八次临时股东大会，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》。

10、2023年9月15日，公司召开2023年第九次临时股东大会，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》、《关于修订〈章程〉的议案》、《关于修订〈股东大会议事规则〉的议案》、《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》、《关于修订〈独立董事工作制度〉的议案》、《关于修订〈监事会议事规则〉的议案》、《关于为项目公司提供担保的议案》。

11、2023年11月2日，公司召开2023年第十次临时股东大会，审议通过了《关于公司符合发行公司债券的议案》、《关于发行公司债券方案的议案》、《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》。

12、2023年11月27日，公司召开2023年第十一次临时股东大会，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》、《关于与关联方共同对项目公司减资的议案》。

13、2023年12月27日，公司召开2023年第十二次临时股东大会，审议通过了《关于拟发行非公开定向债务融资工具的议案》、《关于开展应收账款保理业务的议案》、《关于拟发行中期票据的议案》、《关于与合作方共同调用项目公司富余资金的议案》、《关于为项目公司提供财务资助的议案》、《关于续聘安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）为2023年度审计机构的议案》。

（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。

1、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，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5次。

2023年3月27日，公司召开第九届董事会审计委员会第六次会议，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〈2022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2022年度审计工作的总结报告〉的议案》。

2023年4月21日，公司召开第九届董事会审计委员会第七次会议，审议通过了《关于〈2023年一季度财务报告〉的议案》。

2023年8月18日，公司召开第九届董事会审计委员会第八次会议，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〈2023年半年度财务报告〉的议案》。

2023年10月25日，公司召开第九届董事会审计委员会第九次会议，审议通过了《关于〈2023年三季度财务报告〉的议案》。

2023年12月8日，公司召开第九届董事会审计委员会第十次会议，审议通过了《关于续聘安永华明会计师事务所(特殊普通合伙)为2023年度审计机构的议案》。

2022年度报告编制过程中，审计委员会履行了以下工作职责：在年审会计师进场前，与公司管理层、审计机构就公司2022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2022年度审计计划；认真审阅了公司编制的财务会计报表，就2022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；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；对安永华明会计师事务所从事2022年度公司的审计工作进行了总结。

2、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，根据中国证监会、深圳证券交易所有关规定及公司薪酬与考核委员会议事规则，公司薪酬与考核委员会本着勤勉尽责的原则认真履行职责，报告期内，薪酬与考核委员会召开3次会议：

2023年3月10日，公司召开第九届董事会薪酬与考核委员会第三次会议，审议通过了《关于调整高级管理人员薪酬的议案》。

2023年11月7日，公司召开第九届董事会薪酬与考核委员会第四次会议，审议通过了《关于2023年度考核指标及目标值的议案》、《关于与高级管理人员签订〈2023年度经营业绩责任书〉的议案》。

2023年12月25日，公司召开第九届董事会薪酬与考核委员会第五次会议，审议通过了《关于高级管理人员2021年度绩效工资分配方案的议案》、《关于高级管理人员2021年度项目奖分配方案的议案》。

（四）独立董事履职情况

报告期内，公司独立董事认真履行了对公司和全体股东的诚信、勤勉义务，积极参加公司的董事会会议，认真审阅公司提供的各项资料，通过会谈沟通、电子邮件等形式，与公司其他董事、高级管理人员及相关工作人员保持密切联系，及时了解公司的生产经营、财务、信息披露、内部控制建设以及其他重大事项的进展情况，根据了解到

的资料，对其必要性、客观性以及定价是否公允合理、是否损害公司及股东利益等方面进行审核，将专业知识和监管规定相结合，对公司重大事项作出独立、客观、审慎的判断，并根据自身专业及从业经验，为公司发展及规划提出相应的见解及建议。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。

2023 年度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 董事会次数	亲自出席 (次)	委托出席 (次)	缺席(次)	备注
刘洪跃	15	15	0	0	-
唐国平	15	15	0	0	-
谭敬慧	15	15	0	0	-

独立董事除日常通过电话、邮件等方式与公司董事、高级管理人员及其他相关人员不定期进行沟通以外，还通过实地调研和现场办公进一步了解公司经营情况。报告期内，唐国平独立董事对公司位于武汉、长沙、杭州、重庆的房地产项目进行了实地调研，谭敬慧独立董事对公司位于长沙的房地产项目进行了实地调研，独立董事详细了解项目工程、质量、营销和交付等工作环节，就政策趋势、行业走向等问题与项目公司进行深入交流和沟通，在实地调研考察的基础上，独立董事结合专业背景，积极就公司经营发展提出了合理化建议；刘洪跃独立董事、谭敬慧独立董事通过出席专门委员会会议等机会到公司现场办公，实地了解公司经营管理、规范运作等情况，与公司管理层就公司经营管理、财务信息、定向增发等情况进行了深入沟通与讨论。

（五）信息披露情况

2023年，公司董事会按照中国证监会、深圳证券交易所关于信息披露的各项规定和要求，进一步加强对重大信息的搜集、反馈、整理、审核工作，确保所披露信息内容的真实、准确、完整和及时，2023年完成定期报告4份，临时信息披露161份。全年信息披露及时、完整、准确，无重大差错、遗漏情况发生。

（六）投资者关系管理情况

2023年，公司认真贯彻保护投资者利益的要求，高度重视投资者关系管理，根据公司《投资者关系管理制度》开展了投资者关系管理和维护工作，通过业绩说明会、投资者热线电话及互动易平台等多种渠道和方式，积极与投资者互动交流。公司在2023年4月召开网上年度业绩说明会，11月参加中交集团集体业绩说明会和重庆辖区上市公司2023年投资者网上集体接待日活动。通过与投资者的良性互动，让投资者更为直观地了解公司经营情况，增进投资者对公司的了解及信任，向市场更高效地传递了公司价值。

（七）制度建设情况

公司积极推动建立权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理机制，加强建设专业尽责、规范高效的董事会，在2023年度内，对公司《章程》、《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《监事会议事规则》、《董事会专门委员会工作细则》、《独立董事工作制度》、《信息披露管理制度》、《内幕知情人管理制度》、《募集资金管理制度》、《外部信息使用人管理制度》等基本公司治理

制度进行了修订，进一步完善公司法人治理结构，提升公司整体治理质量。

二、2023 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

宏观经济层面，2023 年全球经济面临不确定性的大背景，中央经济工作会议定调经济工作要坚持稳中求进、以进促稳、先立后破，多出有利于稳预期、稳增长、稳就业的政策，在转方式、调结构、提质量、增效益上积极进取，我国经济韧性强、潜力大，是房地产行业稳定发展的坚实基础。行业发展层面，2023 年房地产行业调控政策转向，政策环境宽松导向鲜明，全国住房城乡建设工作会议指出，要稳定房地产市场，要构建房地产新发展模式。从供求关系看，房地产市场供求关系已发生变化，呈现新的特征，市场总量上供给充足，库存项目需要进一步盘活，同时，因城镇化减速和新增人口减少，区域分化明显，一二线城市核心区域土地供给不足，但购房者的购房需求、租房者的租赁意愿仍较强，三四线城市当前库存处于高位，但需求有限。

（二）报告期内公司从事的主要业务

报告期内，公司从事的主营业务未发生重大变化，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；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，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，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。

（三）报告期内经营情况回顾

报告期内，公司主营业务利润主要来源于房地产业务，主营业务构成未发生重大变化。

1、主要财务指标：截至 2023 年 12 月 31 日，公司总资产 1,226.44 亿元，较上年末降低 10.68%，归属于上市公司股东的净资产 16.16 亿元，较上年末降低 50.94%；2023 年 1-12 月实现营业收入 324.68 亿元，较上年降低 15.59%，实现利润总额-8.06 亿元，实现归属于上市公司股东净利润-16.73 亿元。

2、主要经营指标：公司在 2023 年 1-12 月（全口径）实现签约销售面积 179.66 万平方米，较上年同期降低 8.23%，实现签约销售金额 373.61 亿元，较上年同期降低 18.57%，销售回款 449.79 亿元，较上年同期降低 0.23%；公司在 2023 年 1-12 月（权益口径）实现签约销售金额 273.56 亿元，较上年同期降低 7.78%，销售回款 328.81 亿元，较上年同期增加 12.87%；代建业务在 2023 年度新签货值

114.63 亿元，实现代建回款 0.52 亿元。

3、报告期内主营业务经营分析

强化项目管控。制定《全生命周期管理实施办法》及配套制度，全面落实高质量项目管理的工作要求和项目全生命周期管理的工作部署，开发项目全部实现全生命周期管控，实现事前计划、事中控制、事后考核的闭环管理，推动项目管理精细化；制定出台《交付管理办法》，细化了对交付工作的考核，促进项目如期实现有品质的交付；持续推动战采集采，进一步强化成本管控，锁定目标成本；迭代研发具有中交地产特色的科技社区，加大科技研发投入，持续提升科技创新能力。

提升经营质效。坚持聚焦核心城市、核心区域的投资策略，提高工作前瞻性，投资决策精准度，报告期内成功获取成都天府新区及合肥包河项目优质地块；对存货资产进行细致盘点，逐个项目拆分业态、面积、货值、单价、成本细化去化方案，科学合理分解指标任务；积极推进资本运作，发挥 A 股上市公司优势，启动向特定对象发行股票相关工作，报告期内已获得证监会注册。

优化组织架构。坚持问题导向、目标导向，针对行业发展形势与公司所处环境，对总部及所属公司组织架构进行适应性调整，提高抵御风险的能力，持续健全适应公司高质量发展战略目标所需的发展体系。

加强销售回款。积极探索数字营销，专业培训、营销赋能贯穿全年，融聚内外部力量强化营销人才队伍建设，不断提高销售及物

业服务标准，提高公司销售力、交付力、产品力品质，回款质量和效率明显提升。

严格财务管理。充分利用公司债、中票、应收账款保理等多渠道拓展融资流入，未发生一笔刚性兑付逾期，守稳 AA+信用评级；严格全面预算刚性执行，费用管控成效显著；提高低成本的银行信贷和公开市场融资在金融机构融资总额中的占比，持续优化融资结构及成本；开展以销定产、以收定支工作，强化资金全面统筹和精准到日的动态管控。

推动党建引领。公司党委深入践行新时代党的建设总要求，以开展主题教育为契机，深入基层调查研究，全面加强党的领导，推动党的领导落实到基层经营管理全领域、各环节；报告期内首次发布 ESG 报告，彰显央企责任担当；加强舆情关注和管控，做好上下协同，共同维护意识形态领域稳定局面，为公司高质量发展保驾护航。

三、公司未来发展展望

（一）行业竞争格局和发展展望

中央经济工作会议定调 2024 年经济工作要坚持稳中求进、以进促稳、先立后破，多出有利于稳预期、稳增长、稳就业的政策，在转方式、调结构、提质量、增效益上积极进取。综合来看，我国发展面临的机遇大于挑战，经济回升向好、长期向好的基本趋势没有改变，2024 年调控政策或将从继续优化调整核心城市房地产政策、稳妥处置房企风险，做好保交楼、整治房地产市场秩序等方向发力。

房地产仍然是国民经济的重要组成部分，是居民的核心资产，存量时代购房者需求逐步向功能、品质改善转化。未来房地产调控政策也将进一步支持稳定房地产市场发展，因城施策、一城一策、精准施策，满足刚性和改善性住房需求。房地产企业需坚持苦练内功，持续提升核心竞争力，提升穿越行业周期能力，推动实现可持续的高质量发展。

（二）面临风险及应对措施

1、外部风险：房地产市场恢复仍依赖于购房者预期修复程度，新房销售市场依然面临压力；房地产企业投资力度下滑，行业分化继续加剧。

应对措施：紧跟政策导向，分析趋势，因城施策，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；推动资本运作，优化公司资本结构，积极寻求公司主营业务高质量发展和增长。

2、内部风险：主营业务整体毛利率有所下滑，产品溢价能力还不足；资产负债率偏高、商业运营整体专业能力偏弱。

应对措施：投资进一步向核心城市和区域聚焦，突出效益优先，实现高质量投资拓展，探索新的增长点，做好项目全生命周期管理和全成本管控，向管理和品质要效益；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；加强协同，落实成本管控，有效提升项目整体开发运营能力；强化财务管理，做好风险防控，增强公司抗风险能力。

（三）发展战略和经营规划

新的一年，公司将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，落实高质量发展工作部署，做强投资，降本增效，盘活存量，加速去化，加快推动资本运作，全力推进公司平稳运行。

聚焦效益优先，提升资产质量。结合国家区域政策引领，投资工作聚焦核心城市和区域，坚持住宅为主、现金为王的基本理念，在长三角、大湾区、京津冀、成渝、国家中心城市的基础上，进一步向城市核心聚焦，在保障投资收益指标的前提下，优选体量适中的可快速周转的优质项目，推动土储结构持续优化；梳理各类资产，分类施策，加速推进存货去化与盘活，坚持价值创造导向；夯实责任担当，深化工程管理体系改革力度，加大对在施项目的检查力度，以点带面提升品质，确保项目按时完成、保质保量达成竣备交付；坚持降存量、控增量的原则，落实过程管控，建立长效机制，扩大做实资产实效。

坚持以质提效，提升管理能力。完善项目全生命周期管理体系，形成协作机制和监督合力，压实项目全生命周期管理责任，形成“监控-评价-纠偏-考核”的全生命周期管理闭环；深入挖掘降本潜力，完善成本管控重点指标，建立日常监控及动态检查机制，深化集采战采，提升采购管理和供应链管理水平，有效降低成本；加强产品标准化体系建设，深入开展品质提升专项工作，进一步打造具有中交地产特色的产品线；统筹好发展和安全，抓实抓细安全生产工作，坚持红线意识和底线思维，强化督查、监管、评价、考核有机结合，确保安全质量环保形势平稳。

继续深化改革，增强内生动力。时刻关注宏观调控政策、城市发展趋势，提高政策分析和大势研判能力，为战略落地和科学决策提供依据，加大对重点指标、业务和项目的监管，严格配套考核体系；加强公司层面董事会建设，进一步落实董事会职权，强化专门委员会在董事会决策中的专业支持；积极对接资本市场，依法合规稳步推进非公开发行股票工作，强化投资者关系管理，建立多层次良性互动机制；推动适应性组织建设，完善薪酬考核分配体系，在推进市场化人才引进的同时，进一步挖潜内部人才价值，持续提升核心人才队伍素质，为公司中长期战略落地提供人才支持。

筑牢发展防线，确保安全稳定发展。进一步完善重大经营风险防控体系，防控重点领域风险；持续优化负债结构，降低融资成本，保证公司整体现金流安全；开拓创新融资，构建多元化的融资体系，助力盘活存量资产；构建以合同管理为主线、法治建设为保障、风险内控为手段、合规管理为底线的法治管理体系，提升公司法制化水平；提升审计整改成效，将审计检查、巡视巡查作为补齐公司管理短板、促进管理水平提升的契机，标本兼治推动公司高质量发展。

加强党建工作，凝聚发展合力。围绕企业高质量发展中心任务，充分发挥国有企业政治优势和组织优势，大力弘扬爱岗敬业精神、拼搏奋发精神；持续加强企业文化建设，凝聚以高质量发展为核心、汇聚强大正能量的企业文化合力；聚焦公司主业，发挥与职能部门的协同作用，深入基层开展监督，推动执纪与业务有机融合，将全面从严治党引向纵深，为公司高质量发展提供坚实有力的作风和纪

律保障。

2024年，公司董事会将进一步推动建立权责透明、有效制衡的公司治理机制，持续加强董事会建设，搭建更加完善的董事会运作体系；进一步加强合规信息披露，提升投资者关系水平，推进公司高质量发展，切实维护公司和全体股东的合法权益。

中交地产股份有限公司董事会

2024年4月3日