

宏润建设集团股份有限公司

2021 年度总经理工作报告

2021 年是本届行政班子任期的第三年，在公司董事会的正确领导下，监事会的积极协助下，行政班子面对国内整体经济下行、疫情持续发酵、建筑市场环境困难等因素，齐心协力、迎接挑战，把影响降到了最低，让企业稳步前进。

一、2021 年工作总结

1、坚持战略引领、企业综合实力上升

2021 年公司全年完成企业施工总产值约 111 亿元，新签合同额约 102 亿元（施工项目），实现销售约 103 亿元，净利润约 4 亿元。承接业务量中轨道交通 31 亿元（占比约 30 %）、市政 32 亿元（占比约 31%）、房建 39 亿元（占比约 38%），其中约 52%的业务量集中在浙江地区，75 % 以上的业务集中在江浙沪地区，体现出公司多年来的扎实经营与品牌效益。但是全年受经济环境和市场环境的影响，承接业务难度增加、总量略有下降。

机施分公司实现产值近一亿元；投入盾构 29 台次，完成推进 22.4 公里，2022 还将有 12 台盾构投入到新的项目中，掘进里程近 18.9 公里。总承包公司管理在建项目 6 个，投资项目 2 个，配合施工项目 8 个，完成产值 1.04 亿元，回收投资款 3.3 亿元。设计研究院全年完成产值近两千万元，BIM 中心为项目精细化管理助力，先后在 30 余个项目中发挥了重要作用。

2021 年公司通过了国家高新技术企业复评，为企业健康稳定发展打下了良好的基础。

2、紧抓安全质量，公司生产稳步前进

2021 年度公司建设工程 123 个，其中在建项目 96 个，已竣工 27 个，覆盖 11 个省 22 个地区。2021 年公司坚持“精管理、严管控、建平台、创价值”的工作导向，将“风险防范”和“精细服务”并重，坚守安全生产红线底线，提高工程质量水平，整体工作成效显著。全年未发生安全责任事故，竣工验收合格率 100%，年度统计全年在建工程重大风险源 335 项，已消除 225 项，占比 67.2%。ISO19001 质量、环境、职业健康三体系运行持续有效，本年度公司工程质量水平不断提升，

各类奖项喜获丰收，荣获中国土木工程詹天佑奖 2 项、国家优质工程 2 项、中国安装之星 2 项、上海土木工程学会工程一等奖，各类省级优质工程、优质结构 8 项，各类市（地区）级优质工程、优质结构 14 项；省级文明工地、标化工地 11 项、地市级文明工地 4 项；优秀 QC 成果奖 17 项；国家级奖项创历史新高。

3、深化科技创新，核心项目占比增长

2021 年，中国浙江海洋运动中心——亚帆中心正式竣工验收，亚运会的扬帆起航，为公司海事工程实现了里程碑意义的跨越，项目团队还荣获了宁波市重点工程立功竞赛模范集体。杭州博奥隧道采用先进的盾构泥水分离系统，实现了泥浆零排和绿色施工，隧道的顺利通车成功创建宏润首个大盾构施工业绩，确立了行业地位。宁波西洪大桥为独塔双层钢桁梁斜拉桥，工艺集“高、大、难、新、险、重”于一身，于年底顺利合拢，是继中兴大桥后公司在宁波又一个品牌标杆。

2021 年公司新中标的项目有如下特色：杭州潮王路-新风路连通工程是公司作为牵头公司的第一个大型基础设施 EPC 项目；宁波 7 号线小洋江站是 7、4 号线和宁象线的换乘站，超过 30m 的深基坑和标准段超过 50m 宽度的车站是我司承建的单体最大地铁车站；嘉兴市市区快速路环线工程是公司进入嘉兴基础设施市场的敲门砖；杭政储出【2020】64 号地块的党建+TOD 开发项目是公司以新形势新内容服务老业主的业务延申拓展项目；中山 108 地块是公司又一个大型超高层项目。这些高、大、新项目的成功实施，必将把公司差异化、行业尖端发展的目标带上一个新的台阶。

各分公司、区域公司和项经部在充分发挥公司地下领域优势之外，推进产业延伸，形成连续的品牌效应和规模效益。本年度公司荣获中国铁道学会科技奖 1 项，浙江省科学技术奖三等奖 1 项，并首次在水利水电专业领域获得市（厅）级科学技术奖二等奖 1 项；通过省级工法 4 项，授权实用新型专利 17 项，申请国家发明专利 5 项、实用新型专利 25 项，发布地方标准 3 项，BIM 技术荣获国家级奖项 1 项。一系列科技成果鉴定会如“快速磨墙系统”等进行顺利，成果领先国内，全年共开展科技攻关项目 43 项。

4、坚持人才培养，员工素质不断提高

2021 年公司通过软硬件、讲师课程体系和培训预算整合配备资源，确保员工培养计划的执行，宏润博士后工作站审核报告会、青年干部培训班拓展活动顺

利召开。公司全年通过正高工 4 人（共 15 人），高级职称 18 人（共 194 人）、中级职称 35 人（共 368 人）、初级职称 31 人（共 481 人），一级建造师 30 人（共 203 人）、二级建造师 15 人（共 134 人）、其他注册类 15 人（共 56 人）。2021 年集团公司技术职称评定数稳定增长，高工以上和一级建造师人数均超两百人，正高工人数达 15 人，高级技术人员比例不断提高，人才储备与梯队建设不断加强。

公司通过 QC 管理、技术创新、信息化管理、技能比武等方式，鼓励员工积极参与到公司事务的管理与改进中。宏润工匠杯技能竞赛如期举行，杭州分公司获得了杭州样板工序“互看互学互比”短视频大赛的突出贡献奖；各地项目公司分别组织了安全生产月主题活动，并举办了新《安全生产法》学习竞赛活动、“质量月”培训及观摩等，充分激励员工比学赶超的热情。

5、升级管理，企业管理构架提升

近年来，随着国家法律法规的不断健全，全社会法律意识的逐渐加强，通过法律途径解决问题已经成为常态。2021 年公司解决工程支付的应诉和催讨外欠款诉讼数量较多，但总体金额不大，对企业运营影响有限。

2021 年度公司财务工作在完成上市公司年度、季度财务报表的编制工作的同时，以专业规范的行动保障了年中杭州的大规模尽调工作，顺利通过高新企业年度审核。

2021 年度公司持续计划合约全覆盖管理，年度审批项下 96 个项目，合同金额约 380 亿，签订各项合同 1900 余份，完成合同评审 590 余份。合约部牵头组织修订了合同示范文本，做好了项目合同管理的宣贯、交底和动态检查，组织配合了公司和下属分公司的集采工作，完成各类统计报表 30 余份，为公司经济活动提供了同步晴雨表。

2021 年度公司加强了审计工作，编制了公司审计工作指引，完成了学校、设计院、房产项目等多个下属单位的审计工作，全程参与了公司投资项目的验工计价和支付审核，以及总承包项目的竣工结算。接下来公司将持续完善审计工作要求，推动重点投资项目、重要工程项目内部审计的全覆盖。

6、树立企业品牌，党建工作持续推进

2021 年，公司继续落实共建共享举措，把支部建在项目部，让党旗飘扬在

工地。公司推进“双百结对”、“所建不凡、礼献百年”活动，召开“两优一先”表彰大会，推进红色工地，学党史、学雷锋，争速度，掀起新的建设浪潮，获得了宁波市先进基层党组织的称号。公司秉持传统，举行敬老院定向捐赠仪式、暑期小候鸟关爱活动，高温慰问，健康体检进工地等；还开展了“近邻党建”，聚民心，志愿服务传播爱心。防汛防台期间，集团上下第一时间启动应急预案，确保员工生命安全，并为地方抢险救灾和恢复秩序贡献力量，担负起了社会职责。宏润内刊、公众号等多重媒体配合党建文化，践行“宏图伟业，铸造时代精品，润泽四方，拓展幸福空间”的企业文化与愿景。

2021 年度，公司获评第一批工程建设企业信用评价 AAA 级、第一批工程建设企业信用星级认定（8 星）、工程建设诚信典型企业，认证浙江省建筑业企业技术评价优秀企业，全国工程建设企业完成产值排名 271 位；浙江省的“十三五”轨道交通建设管理先进单位、进沪施工优胜单位、浙江省建筑产业现代化示范企业、民营企业 100 强、AAA 级“守合同重信用”企业、成长性最快百强企业，上海市的建筑业诚信企业、建筑施工企业综合实力 30 强，宁波市综合企业百强、竞争力企业百强、象山县建筑业突出贡献企业等。公司成员还获得了浙江省进沪施工优胜个人、浙江省进沪施工优秀项目经理、象山县建筑业经济发展功臣等奖项。

二、2022 年工作计划

2022 年是国家发展中比较重要的一年，党的二十大要召开，各级党政人员的换届调整较多，也会有很多新要求新思路出台。2021 年底的中央经济工作会议对经济发展做出了很多布置，着重提出了稳字当头，同时提出基础设施建设的适当超前，这是大形势大潮流，在看到整体形势严峻、竞争激烈的同时，也应该看到自身行业的机遇。围绕着政策方向，公司也将持续坚持稳中求进的基本方针，在困难中求发展，一步一个台阶，扎扎实实向上行，力争完成制定的 2022 年工作目标：企业施工总产值 110 亿元，承接业务总量 138 亿元，其中施工业务 118 亿，以投资带动的工程业务 20 亿元；全年无较大质量安全责任事故，一次性竣工合格率 100%，争创国家级优质工程奖 2 项、省级优质工程奖 4 项、市级优质工程奖 6 项，科技计划项目 7 项，国家行业标准 3 项，工法 6 项，专利 6 项。2022

年的重点工作计划有几个方面：

1、稳定发展根基、力求区域突破

疫情笼罩下的市场前景尚不明朗，市场开拓仍然是公司的首要使命。公司已形成“复杂城市轨道交通、超深地下空间开发、大型市政桥梁、超高层建筑等尖端施工领域”的发展战略；公司深耕行业多年，有充分的管理经验和综合实力，有能力应对开发环境复杂、施工难度大、技术要求高、外部协调繁杂等困难情况。未来几年我们要最大化地把公司的优势与市场开发融合起来，扬长抑短，巩固现有市场的同时，扩大业务领域和范围。

新一年，公司将积极响应“长三角一体化”、“粤港澳大湾区”等国家建设战略，以江浙沪为中心，向全国辐射经营网络。在长三角地区，公司将充分发挥地方龙头企业特长，充分参与沪杭甬苏等地的轨道交通建设，积极开发合肥、南京、温州等地的市场，特别是抓住轨交从地铁到市域铁路的市场延申；在区域外，继续坚持“品牌走出去”的方针，以轨道交通和大型桥梁管道为突破口，以点带面，打开市场。

新一年，公司将持续走差异化发展之路，在品牌效应最好的浙江市场，力求实现超大型盾构隧道的突破，为参与更加高端的基础设施建设助力；公司将积极参与象山市域铁路的建设，为家乡人民贡献力量；公司将积极尝试整合地方资源、管理输出的经营模式，扩展市场覆盖率。在珠三角，公司依托中山地区房建工建的良好业绩和市场信誉，拓宽经营范围，依托广州地铁的良好履约，寻求在轨道交通和市政工程方面的市场机会。

2、强化法律意识，推动管理进步

新时期建筑行业的发展面临更高的行业集中度、更快的整合压力与更激烈的竞争环境；社会关注度不断加强、城市居民要求不断提高，给公司精细化管理带来很大挑战；人力成本和建筑材料的价格大幅上涨，企业面临获利能力下降的压力。公司更要以“诚信守法”的核心价值观经营，以制度建设、法务建设为保障，以健康稳健的企业形象从竞争中寻求突破。

新一年，公司要持续加强法务学习和廉政教育活动；对员工的职业道德行为、经营行为、业务往来进行规范指导和监督；积极做好工程建设法务、风险管控，合理合法地处理法律事件，充分利用法律武器保障自身的权益，向完美履约、完

美维权的目标努力。

2022 年度公司各部门要进一步加强服务贴近一线、管理深入一线、标准覆盖一线的要求，做到一线生产信息与总部同步、公司管理要求与一线畅通，缩短管理流程，提高工作效率，防范各类风险。公司管理数据和各分公司保持充分沟通，充分发挥企业自身优势，不断提高劳动生产率，争取达到国内同类施工企业领先水平。

3、紧抓安全质量，促进稳定发展

创设精品工程是公司提升品牌形象、拓展市场、激励士气的最重要环节。新一年，公司确保施工质量安全同时，积极参评各级各类质量安全奖项，奖励科技创新与创优工程，通过高标准、高要求、高起点，从源头带动整体质量安全管理水平提高，以良好的口碑与信誉推动品牌建设。

新一年，在日常安全质量管理工作中，公司将持续改进安全质量管理制度、计划与措施，更加贴近生产一线、更加系统把控整体状态，做到定期对施工内容、合同履行、运行经济指标进行评估识别，做好预案，排查隐患，确保各种风险可控。在质量品控上，公司还要推进项目精细化管理，由各部门牵头，在项目施工各关节阶段进行流程梳理、优化，加强改进创新活动，通过组织相互学习、相互检查，不断提高。只有持续加强公司管理水平和规范运作，完善公司风险防范机制，才能规避责任性安全质量风险，确保公司的稳定发展。

4、围绕企业发展方向行动

成为国内创新型新基建龙头是公司的愿景。公司将紧随国家发展低碳产业、重视绿色制造、鼓励循环经济的步伐，以信息化战略激发高效运营，以社会责任战略孕育企业发展动力。2022 公司将出台在新领域、新地域市场开发的激励政策，积极开拓光伏、水利港航、高速公路、超大型盾构等对企业向高端建筑业发展有引领作用的项目，积极拓展光伏新能源领域的布局，未来 3~5 年计划投资分布式光伏电站不少于 1GW；鼓励在新地域拓展优势项目，提高公司的市场覆盖度；鼓励工程与投融资融合，推进新区域、新业态、新市场的创新，形成新的市场增长点。

公司将深化 BIM 技术运用、视频远程监控、信息化施工等技术，推进安全、高效、文明施工的全覆盖；持续推进合同业务、工程进度与应收应付信息的即时

动态跟踪管理，完善公司内控和风险防范机制，以信息化、数字化新技术手段为企业高效运营提供保障；以大数据分析辅助管理团队，形成快速应变机制；通过管理流程数字化再造，大幅度提高劳动生产率，保证企业效益、保证员工收益，从而保证公司的市场竞争力。

人才梯队建设是公司长久发展的动力，紧随新经济的发展要有新思维的人才团队，公司将持续通过网络、现场、院校招聘，补充新鲜血液。新一年公司将针对员工不同岗位类别，逐步建立完善的薪酬管理制度，全面推行并落实绩效考核，提高员工福利待遇，留住年轻优秀人才；通过公司后备干部专项培养计划，培养专项人才和复合型人才，建立完善后备人才储备库，为企业转型升级提供有力的人才保证。公司接下来的人才战略重点是培养或引进年轻化、高素质、有一定风险承受能力的项目经理，通过引导、帮助，尽快形成新一代传承企业发展精神的核心团队。

新一年，公司将通过员工访谈、意见箱、满意度问卷反馈等多种方式，深入了解员工的所需所想，完善《福利管理制度》和激励机制，为员工权益、生活保障、个人发展提供制度支持，改善公司目前人员结构老化的趋势。公司将定期对各级员工进行安全生产培训、质量培训，通过项目安全质量交底和岗位责任人确认等方式，形成质量安全的团队保障；举办科技培训与定期技术文件评比、表彰优秀科技工作者等方式，营造良好的科技创新氛围；在项目推进中确保专业技术人才与团队的维护培养，储备有经验的建造师、工程师和技术人员。新一年推动人力资源储备的年轻化、专业化工作，是关系企业发展动力的重点之一。

新一年公司面临的市场压力、监管压力和社会责任压力会更加大，管理模式要进一步提升，运营要更趋向制度化、规范化和数字信息化。新一年孕育新的希望，我们行政班子肩负新的责任、要完成新的目标，在中国经济转型、大力发展“新基建”的关键期，我们将以更加坚定的信心稳健地实施公司战略，以更加积极的工作态度自觉地落实企业责任、落实董事会的要求；同时公司要加强治理和规范运作，完善公司内控和风险防范机制，重视搞好信息披露和投资者关系。不忽视每个细节、不放弃每次机会，一年一小步，五年一大步，在新的时代中实现新的跨越，为公司的基业长青蓄力。

宏润建设集团股份有限公司总经理 李剑彤

2022年4月21日