

深圳市建筑科学研究院股份有限公司

2018 年度董事会工作报告

深圳市建筑科学研究院股份有限公司(以下简称“公司”)董事会 2018 年度严格按照《公司法》《证券法》《上市公司治理准则》《深圳证券交易所股票上市规则》《深圳证券交易所创业板上市公司规范运作指引》等法律法规、规范性文件的要求,忠实勤勉履行义务,不断完善公司治理,规范三会运作,认真执行股东大会各项决议,使公司能够规范、有效地运行。并推动公司战略各项工作落地,在新的发展阶段启动了“重新定义 IBR”,多方面推动公司业务发展与内部管理转型提升。

一、 2018 年经营总体情况

2018 年公司业绩总体平稳,实现营业收入 39,700.79 万元,同比增长 3.97%;归属于上市公司股东的净利润 3,463.08 万元,同比增长 1.89%。截至 2018 年末,归属于上市公司股东的净资产 44,327.03 万元,同比增长 6.00%。

二、 2018 年重点工作完成情况

根据 2017 年度股东大会确定的董事会 2018 年重点工作计划,现将完成情况报告如下。

(一) 提纲挈领:完善规划制订和实施管理与监督体系

1. 规划制订层面

(1) 根据既有公司战略目标，针对国家政策和国际形势带来的行业新趋势进行公司新一阶段发展策略的修编，公司内部用大半年时间对业务体系进行了全面梳理讨论，并借助外部顾问进行体系化表达，征求相关方面意见。由于重大战略影响项目持续变化中 2018 年进行了多轮公司“十三五”战略发展规划修改，形成待审稿，即将提交董事会。

(2) 落实控股股东远致公司入选全国国资体系“双百”综合改革试验目标和方案纲要要求，编制公司加快资本运作的子规划。人力资源子规划等相关子规划进行了编制研究工作。市场与技术委员会仍在筹备进行中。

2. 规划实施管理与监督层面

2018 年按计划进一步加强了审计部的团队建设，新招聘了 2 名专业背景的审计人员，全年除完成例行审计以及配合外部审计之外，完成了 20 项内部专项审计，对年度重点风险防控情况如公司推进的 EPC 新业务、运营管理公司运营风险、未来大厦等重点投资项目等进行了重点关注，对相关部门提出了管理建议。

(二) 重点突破：业务转型，团队提升，决策高效，重点突出

1. 通过科技创新推动市场和业务转型实质性突破

(1) 继续打造创新高地，获得重大奖项和荣誉。布局

绿色更新、人居环境健康、新能源应用、认证体系等方面，2018 年公司新增授权专利 13 项，其中发明专利 8 项，实用新型 4 项，外观设计 1 项；新增专利申请 13 项，其中发明专利 6 项，实用新型 5 项，外观设计 2 项。其中国家“十三五”国家重点研发计划项目级 1 项（牵头承担《既有城市工业区功能提升与改造技术》成为公司第一个项目级别的国家重点研发计划任务，总经费 5,949 万元），课题 6 项（《住宅通风和空气净化过滤技术实施及效果评测》通过中期评议，《建筑室内装修污染全过程控制理论与应用研究》项目成果经第三方机构组织的以侯立安院士为组织的专家委员会评审，被认定为“国际领先水平”），子课题 16 项，省部级课题 5 项，国际基金课题 1 项，市级课题 1 项。公司参编的《民用建筑能耗标准》获 2018 年华夏建筑科学技术奖一等奖。公司入选 2018 年深圳 500 强企业（排名 468）。建科大楼入选广东改革开放 40 周年展。

（2）加快科技成果转化与前沿领域布局，拓宽绿色建筑内涵与业务需求。一是 2018 年成果推广应用合同额达到 530 万，初步实现市场转化。二是参与组建直流建筑联盟，致力于发展全球前沿的建筑直流供电相关标准制定、产品研发、示范建设、系统验证、反馈评估等，并结合未来大厦项目论证形成《民用建筑直流配电技术导则》。三是加强新业务实验室能力建设与市场布局，在绿色建筑性能质量检测认

证平台基础上，进行房屋安全性能检查评估实验室、绿色建材与部品性能评估实验室、建筑设备性能评估实验室、室内人居环境实验室的建设方案完善。

2. 通过加强管理团队建设和实施薪酬激励制度改革促进运营效率提升

（1）2018 年董事会对内部董事和高级管理人员的考核进行了改革探索，形成了更为多层次的激励体系，如增加超额目标激励和成员之前根据贡献的二次调节机制。

（2）回顾、梳理现有激励体系，对公司员工激励诉求进行诊断，构建“蜜蜂”激励模型（包括：岗位工资、超额激励奖、绩效奖金/业绩结算、创新红利奖、股权激励）的激励体系。对公司现有职业通道及职位体系进行了回顾和优化，启动了任职资格标准修订，开展了商务、项目、秘书职位人才评估和能力认证。

（3）针对公司人力资源现状与业务发展之间匹配度的差距，有针对性、多渠道地引进中级专业技术人才；加强专业技能培训，积极发挥导师作用，通过具体工作中的“传帮带”促进现有基层员工能力的快速提升。高级管理人员团队建设进展和公司整体薪酬考核与激励体系调整需进一步形成实施方案。

3. 通过建立战略投资和产业整合能力和流程实现战略决策高效机制

一方面，从内生增长整合提升来看，对现有业务类型进行合理的链式整合，形成核心业务链拓展+多点业务创新协同发展。一是加强规划设计、建设管理、绿色运营业务的协同和业务整合创新，进一步加强绿色工程项目总包业务（如EPC、代建）和绿色运营业务，形成公司新的收入增长点，同时也加大全过程组合业务的推广力度（如DOT），促进业务规模和客户结构优化上新台阶；二是加大检测和技术咨询（解决方案）整合力度，促使公信业务链的成熟，并加大B2C业务模式的创新力度，使之成为公司新的收入增长点。

另一方面，从外部资源整合进展来看，2018年加强了战略投资和产业整合能力的研究、决策与实施，尝试充分利用上市后的品牌和资金优势，运用多种手段，寻求并购机会，选择与公司业务有协同效应的目标公司进行强强联合，实现跨越式发展。在多个领域前沿跨界技术资源整合探索、新业务所需资源探索，包括：2018年初与国内一流的区块链团队合资设立了建科院控股的深圳市建信筑和科技有限公司，推动公司在业务信息化领域的深入研究与实践；与清华团队成立合资公司——六邻科技（北京）有限公司；以及开展了数个投资项目的前期工作。在董事会办公室组建了投资并购小组，具体负责相关投前工作，随后将进一步组建投资管理中心。

4. 通过雄安、未来大厦和募投等重点事件指导和监督

形成战略跃升

(1)建科院雄安战略稳步推进。雄安发展是千年大计，雄安必将需要创新城市发展方式和建设运营模式。公司为抢占雄安试点示范的高地，叶青董事长亲自带头，大量精力指导雄安各项工作推进，大力投入相关研发、市场、本地化团队建设，探索新的技术和管理模式。叶青董事长也多次在董事会上说明建科院雄安战略对公司技术、管理、商业模式等各项创新的意义和价值，与各位董事监事讨论相关策略。

公司 2018 年一是持续开展绿色雄安专题研究工作，创新研究支撑了雄安的总体规划编制。二是创新研究了未来绿色社区模型，通过大量前期研究工作，为公司 2019 年中标雄安商务中心全过程咨询项目奠定了坚实的基础。三是通过低成本改造在小尺度和小空间中实现了“绿色设计+复合功能+文化活动”，为城市提供了有温度的空间载体，包括完成容城县国土巷绿色微改造项目“伊街坊”、绿色生活体验馆改造提升项目“伊工社”、利用街区碎片化空间建立的公共艺术平台“伊美术馆”等“伊系列”实践，并协助容城县开展了三年改造提升及安新县街区改造示范等工作。

河北雄安绿研检验认证有限公司获得了国家计量认证 CMA、河北省建设工程质量检测机构资质证书，成为雄安新区检测机构第一个获得以上资质的检测机构。雄安绿研智库有限公司积极参与新区多项创新政策的研究工作，并积极推

动雄安新区的科研交流合作和绿色生活方式的文化传播，2018 年共组织 22 期绿研沙龙。

（2）未来大厦建设继续推进。未来大厦 2018 年 1 月 25 日项目获得《建筑工程施工许可证》（桩基工程），标志着进入到工程施工阶段。2018 年 4 月 2 日在深圳市建设工程交易服务网登载了招标公告，6 月 26 日确定了中标单位，7 月 10 日签署施工合同，8 月 29 日获得《建筑工程施工许可证》（施工总承包工程），正式开始主体结构施工。该项目应用了公司开发的信息化管理“伊 OS 透明建造平台”，并同步开展针对未来大厦即将使用的多项技术方案研究、应用试验等工作。因为地质条件问题和技术方案调整，未来大厦建设进度滞后，已采取措施加快进度，并且启动项目投资可研的修编工作。

（3）“乐活系统”作为募投项目持续推进，详见“重新定义 IBR”有关职能平台的描述。

（三）夯实基础：启动“重新定义 IBR”，推动适应新形势的管理流程

2018 年完成公司组织架构优化，进一步明确职责与权限，提高日常经营管理效率。

（1）在业务领域方面，一是组建了公信服务事业部、规划设计事业部、建设管理事业部，加大授权，缩短日常业务决策流程，便于事业部统筹相关资源，活力得以释放。加上深圳市市政工程咨询中心有限公司和深圳玖伊绿色运营

管理有限公司两个类似于事业部运作的子公司，公司已形成以绿色生态、绿色人居为主营业务的五大事业部格局，特别是 EPC 业务从无到有，2018 年度新签该类型合同额达 5 亿元。二是调整价值中心定位，重点突出市场开拓、客户维护、平台管理以及统筹华南区、华北区、华东区、华中区等各区域的销售职能。三是加大力度建设以城市级和战略级客户为核心的区域市场体系建设。重点提升市场策划团队客户开拓和服务能力，特别是提高雄安、西南、华东等市场的服务能力和市场份额。四是修订并发布了各事业部、部门的《职责与权限》制度。

（2）在科技创新方面，坚持“自主创新”的经营策略，持续加大研发费用投入，特别是研究平台的建设，重点推进建筑级、建筑群级和园区级的三级集成研究和中试平台的建设，正在调整研发管理体系，提升创新核心能力。

（3）在职能平台方面，一是为适配“业务链+创新平台”的战略要求，乐活体系 2018 年完成了业务链项目管理模式重构，支持子项目拆分并独立核算，并在跨事业部项目合作中进行试点，为后续内外部不同团队之间的项目合作以及交易模式的可能性做出了探索尝试。二是乐活平台逐步探索基于信息流的价值评价体系，整合乐活信息化平台所产生的数据，结合用户的行为构建评估模型，新增“乐豆”颜色属性区分和统计视图，可追踪个人不同的贡献价值行为，初步搭

建了“乐豆”激励体系框架，乐豆社区功能逐步完善，乐豆使用活跃度显著提升。三是完成了财务共享中心的搭建并投入使用，打通财务系统与多个业务系统之间的互联互通。

（四）品牌升级：启动全产业链特色、突出自主创新的品牌推广，部分已取得实施效果

1. 借助雄安平台，公司品牌宣传成效显著

2018年4月21—22日，中央电视台《焦点访谈》播出《雄安新区规划纲要解读》。作为雄安新区规划评议和技术研究专家，叶青董事长在采访中详细介绍了雄安绿色、生态规划理念和相关技术。9月，深圳特区报、深圳卫视《深视新闻》栏目对公司在雄安的实践工作进行了密集报道。此外，新华网对叶青董事长做了专访，中央广播电台、CHINA DAILY 等同期报道中也体现了建科院在雄安的理论研究与绿色实践。2018年，雄安相关报道80多次，接待参观来访人员一万余人次。

2. 提升业务质量，持续向公众分享绿色理念与技术

一是2018年加强若干项目的精品打造，获得甲方好评和多个规划设计奖项，公司还荣获深圳市国资委评选的“第一届深圳十佳质量提升国企”，推动了公司的业务质量品牌。

二是继续打造创立十年长期对外免费开放的品牌论坛“建科大讲堂”。2018年，邀请了德国应用生态学研究所所长、德国著名化学家 Rainer Grieblhammer 先生，中国工程院

院士、清华大学土木工程系聂建国教授和广州中医药大学深圳医院副院长冯军博士举办了 3 期建科大讲堂。

三是继续通过参加行业各项论坛进行绿色理念和技术分享。包括第十四届国际绿色建筑与建筑节能大会暨新技术与产品博览会、第六届深圳国际低碳城论坛、第十三届城市发展与规划大会等。

四是继续依托建科大楼、深圳国际低碳城会展中心的绿色建筑基地、环境教育基地、大学生实习基地及中小学第二课堂，设立市民开放日，2018 年度累计接待 6.7 万人次，积极向社会宣传绿色建筑文化、理论和技术。

公司品牌整体策划方案（包括业务产品品牌细分、VI 识别体系更新、网站改版建设等工作）受到公司产品梳理、组织机构调整、较难选择合适的外部专业顾问机构等因素影响，比原计划滞后。

（五）风险防控：全面风险管理体系继续完善

公司通过针对业务管理的“三合一”管理体系的内审、外审、管理评审工作，ISO9001、ISO14001 的换版工作及 OHSAS18001 监督评审工作，以及财务体系的内控工作，加上法务、纪检、审计等多维度，通过制度与流程修改、实施过程监控、抽查等多种形式，重点针对新业务管理、知识产权、集团管控等最紧迫领域开展全面风险管理工作。2018 年未发生安全责任事故和廉政风险。

（六）加强党建：依据公司章程，董事会与党委协同加强党建

2018 年主要工作包括：一是加强了党委会对重大事项的决策事前讨论机制，规范建立了“三重一大”事项决策清单和流程制度。二是加强了党支部职责的发挥，通过每月例会和专项活动加强党员提升，推进“两学一做”学习教育常态化、制度化。三是加强了党员动态管理，关注党员的先锋模范作用。四是将党建工作经费纳入公司预算。

三、 2018 年度董事会建设和规范运作情况

1. 董事会议决事项及工作

2018 年度，公司董事会共召开 9 次董事会会议，会议的召开程序符合《公司法》《公司章程》和《董事会议事规则》的相关规定，会议合法、有效。具体情况如下：

会议名称	召开时间	议案内容
第二届董事会第七次临时会议	2018 年 1 月 15 日	1、关于提名黄庆先生为公司非独立董事候选人的议案 2、公司组织机构设置方案（第 6 次修正案） 3、关于召集 2018 年第一次临时股东大会的议案
第二届董事会第八次临时会议	2018 年 2 月 7 日	1、关于使用闲置募集资金进行现金管理的议案 2、关于使用闲置自有资金进行现金管理的议案
第二届董事会第九次临时会议	2018 年 3 月 14 日	1、关于向宁波银行申请新增综合授信额度的议案 2、关于向农业银行申请新增综合授信额度的议案

第二届董事会第三次定期会议	2018 年 4 月 20 日	1、公司 2017 年度总经理工作报告 2、公司 2017 年度董事会工作报告 3、公司《2017 年年度报告》及其摘要 4、公司 2017 年度内部控制自我评价报告 5、公司 2017 年度全面风险管理报告 6、公司 2017 年度财务决算报告 7、公司 2017 年度利润分配预案 8、2017 年度关联交易执行情况及 2018 年度日常关联交易预计 9、2017 年度募集资金存放与实际使用情况的专项报告 10、2017 年度审计报告 11、控股股东及其他关联方占用资金情况的专项审计说明 12、向银行申请新增综合授信额度 13、公司 2018 年第一季度报告 14、公司会计政策变更 15、补选第二届董事会专门委员会委员 16、召开 2017 年度股东大会
第二届董事会第十次临时会议	2018 年 7 月 24 日	1、关于向交通银行申请新增综合授信额度的议案 2、关于向光大银行申请综合授信额度的议案
第二届董事会第四次定期会议	2018 年 8 月 28 日	1、公司 2018 年半年度报告及其摘要 2、公司 2018 年半年度募集资金存放与使用情况的专项报告 3、公司 2018 年半年度计提资产减值准备 4、公司向银行申请新增综合授信额度
第二届董事会第十一次临时会议	2018 年 10 月 29 日	1、关于会计政策变更的议案 2、关于公司<2018 年第三季度报告>的议案

第二届董事会第十二次临时会议	2018 年 12 月 10 日	1、关于续聘 2018 年度审计机构的议案 2、叶青 2018 年薪酬与考核方案 3、陈泽广 2018 年薪酬与考核方案 4、莫福光 2018 年薪酬与考核方案 5、刘丽 2018 年薪酬与考核方案 6、刘俊跃 2018 年薪酬与考核方案 7、毛洪伟 2018 年薪酬与考核方案 8、关于聘任证券事务代表的议案 9、关于向银行申请新增综合授信额度的议案 10、关于召开 2018 年第二次临时股东大会的议案
第二届董事会第十三次临时会议	2018 年 12 月 26 日	1、关于与中国雄安集团城市发展投资有限公司及深圳市远致投资有限公司合资设立有限公司暨关联交易的议案 2、关于继续使用闲置募集资金进行现金管理的议案 3、关于继续使用闲置自有资金进行现金管理的议案

2. 严格执行股东大会决议，确保各项决策顺利实施

2018 年度，公司共召开了 1 次年度股东大会，2 次临时股东大会，公司董事会根据《公司法》《证券法》等相关法律法规和《公司章程》的要求，严格按照股东大会的决议和授权，认真执行股东大会通过的各项决议，组织实施股东大会交办的各项工作。具体情况如下：

会议名称	召开时间	议案内容
2018 年第一次临时股东大会	2018 年 1 月 31 日	1、关于选举公司非独立董事的议案 2、关于选举公司非职工代表监事的议案
2017 年年度股东大会	2018 年 5 月 15 日	1、公司 2017 年度董事会工作报告 2、公司 2017 年度监事会工作报告

		3、公司 2017 年年度报告及其摘要 4、公司 2017 年度财务决算报告 5、公司 2017 年度利润分配方案 6、公司 2017 年度关联交易执行情况及 2018 年度日常关联交易预计
2018 年第二次临时股东大会	2018 年 12 月 26 日	1、关于续聘 2018 年度审计机构的议案 2、叶青女士 2018 年薪酬与考核方案 3、陈泽广先生 2018 年薪酬与考核方案 4、莫福光先生 2018 年薪酬与考核方案 5、刘丽女士 2018 年薪酬与考核方案

3. 发挥独立董事和董事会专门委员会作用

公司独立董事自任职以来，能够认真履行独立董事的职责，勤勉尽责，按时参加股东大会、董事会及董事会专门委员会会议，深入了解公司发展及经营状况。对公司财务报告、关联交易、公司治理等事项作出了客观、公正的判断，对公司的良性发展起到了积极的作用，切实维护了公司及投资者的利益。

公司董事会战略、审计、提名、薪酬与考核四个专门委员会，依据公司章程和各专门委员会议事规则行使职权，促进了公司规范运作和科学管理。公司专门委员会 2018 年度具体情况如下：

会议名称	召开时间	议案内容
第二届董事会提名委员会第二次会议	2018 年 1 月 10 日	1、关于提交董事会审议有关非独立董事候选人的议案
第二届董事会审计委员会第五次会议	2018 年 4 月 9 日	1、公司 2017 年年度报告及其摘要 2、公司 2017 年度内控自我评价报告 3、公司 2017 年度全面风险管理报告 4、公司 2017 年度财务决算报告

		5、公司 2017 年度利润分配预案 6、公司 2017 年度关联交易执行情况及 2018 年度日常关联交易预计 7、2017 年度募集资金存放与使用情况的专项报告 8、2017 年度审计报告 9、控股股东及其他关联方占用资金情况的专项审计说明 10、公司 2018 年第一季度报告 11、公司会计政策变更
第二届董事会战略委员会第次二会议	2018 年 4 月 8 日	1、公司 2017 年度总经理工作报告 2、公司 2017 年度董事会工作报告
第二届董事会审计委员会第六次会议	2018 年 8 月 16 日	1、公司 2018 年半年度报告及其摘要 2、公司 2018 年半年度计提资产减值准备 3、公司 2018 年半年度募集资金存放与使用情况的专项报告
第二届董事会审计委员会第七次会议	2018 年 10 月 23 日	1、关于会计政策变更的议案 2、关于公司《2018 年第三季度报告》的议案
第二届董事会审计委员会第八次会议	2018 年 12 月 5 日	1、关于续聘 2018 年度审计机构的议案
第二届董事会薪酬与考核委员会第三次会议	2018 年 12 月 5 日	1、叶青女士 2018 年薪酬与考核方案 2、陈泽广先生 2018 年薪酬与考核方案 3、莫福光先生 2018 年薪酬与考核方案 4、刘丽女士 2018 年薪酬与考核方案 5、刘俊跃先生 2018 年薪酬与考核方案 6、毛洪伟先生 2018 年薪酬与考核方案

报告期内，独立董事没有单独提议召开董事会会议，也没有独立聘请外部审计机构和咨询机构。

尽管公司业务在进行整合升级发展，重点市场区域在继续拓展，集团管控在逐步成形，但仍存在不足，例如市场与创新的统筹指挥系统尚不完善，业务整合拓展市场的效率仍待提高，公司全面预算管理深度和精准度有待加强。

四、 2019 年董事会重点工作

董事会继续围绕“战略导向、机制建设和人才战略”为核心，结合公司发展规划和国资“双百”综合改革要求以及继续延续深化 2018 年的相关工作，2019 年重点从四个维度深化“重新定义 IBR”工作。

价值重新定义。主要包括继续确立企业核心价值定位：城乡绿色发展服务者，推进公司战略规划确定和战略内部实施落地及外部宣传推广工作。强化员工价值定位：绿色生活的拥有者，用价值观吸引创业型的核心人员，激励他们为客户、社会、公司、自身创造价值、传播价值，核心是完成薪酬绩效改革和岗位认证，提升全员职业化和执行力，推动新动力计划，激发内在动力。

业务重新定义。2019 年聚焦绿色建设运营全过程技术服务业务链，绿色科技孵化服务业务链。重点是通过内生增长和投资合作共同实现业务链的打造，以及未来业务的研发和储备，继续推进雄安、粤港澳大湾区等技术与市场战略高地的占据，推动主业协同扩张。此外，要加强质量管理和交付形式创新，提升技术服务客户体验和满意度。

组织重新定义。乐活平台的功能继续深化，升级共享管理平台，调整公司组织机构设置特别是与市场和创新有关的机构设置，充分发挥董事会专门委员会的决策前置作用。加强集团管控基本规则制度和信息化风险预警体系，做好集团管控下的风险管理。

管理重新定义。通过乐活系统和全面预算管理体系的推进，加强自主管理、精细管理。推动财务会计向管理会计提升，突出财务工作对业务工作的指导和反馈。推行信用管理创新，对全员的行为信用进行系统自动记录和评价，按不同信用采取不同外部管理力度和审批程序，分级管理提高效率，对良好的职业行为进行显性化，与职业发展和考核体系互通，并形成正向激励。

具体重点工作计划安排如下：

一是建立公司战略规划编制、回顾和规划滚动管理机制，完善董事会专门委员会设置和建立各专门委员会战略前置指导机制。

二是抓住粤港澳大湾区和雄安战略机遇，积极拓展市场，促进业务链整合与创新提升。

三是根据公司战略和市场变化，继续深化组织架构调整工作，强化市场与技术的对接，开展共享平台建设，提升公司品牌体系。

四是在夯实主业能力的基础上，加大力度实施投资并购，促进公司外延式增长。一方面是新产品开发和业务链整合提升公司内生业务增长水平。另一方面是依托公司主业能力，加强并购整合扩大规模，打造先进的研发平台，实施科技孵化投资布局。

五是优化公司治理机制，并以经营班子为核心强化公司

人才队伍和激励机制建设。包括：结合深圳市国资委“双百”综合改革要求，更加充分发挥公司法人主体责任，促进国资监管从管资产转向管资本。进一步完善法人治理机制，实施董事会对经营班子的市场化选聘制度。继续推动薪酬考核和激励制度创新，建立多层次薪酬激励体系。完善干部管理体系建设，提高人岗匹配度。发布针对年轻员工的“新动力计划”，加强人才梯队储备与培养。

六是提升财务管理能力，严格实施全面预算管理制度。