

长沙通程控股股份有限公司 2020 年度董事会工作报告

本公司及董事会全体成员保证信息披露的内容真实、准确、完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。

2020 年，按照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所主板股票上市规则》等法律法规以及《公司章程》、《董事会议事规则》、《独立董事工作制度》的规定，公司董事会面对经济低速增长的常态和突如其来的疫情，充分研判了当前的国内国际形势和市场行业特征，对公司年度战略目标和经营发展计划作了精准的规划。报告期内，公司董事会本着对全体股东高度负责的态度，积极有效地行使职权，勤勉尽责地开展工作，全面执行了股东大会的各项决议，促进了公司平稳健康，可持可依的发展，维护了公司全体股东的利益。现将公司 2020 年度董事会主要工作情况报告如下：

第一部分 报告期内董事会运作情况

一、董事会会议召开情况

报告期内，公司董事会严格遵守《深圳证券交易所股票上市规则》、《公司章程》等有关规定，对公司相关事项作出决策，程序合法合规，全年董事会共召开 6 次会议，共审议了 22 项议案，具体情况如下：

2020年4月16日，第六届董事会第十九次会议审议通过了《公司2019年度报告》、《公司2019年度董事会工作报告》、《2019年度财务决算报告》、《公司2019年度利润分配及公积金转增股本预案》、《公司聘请2020年度财务审计机构的议案》、《公司聘请2020年度内控审计机构的议案》、《关于公司2020年度申请银行授信额度的议案》、《关于投资设立全资子公司湖南通程小额贷款有限公司的议案》、《公司2019年度内部控制自我评价报告》等9项议案。

2020年4月29日，第六届董事会第二十次会议审议通过了《公司2020年第一季度报告》。

2020年6月5日，第六届董事会第二十一次会议审议通过了《关于公司董事会换届选举非独立董事的议案》、《关于公司董事会换届选举独立董事的议案》、《关于召开公司2019年度股东大会的议案》等3项议案。

2020年6月29日，第七届董事会第一次会议审议通过了《关于选举公司第七届董事会董事长的议案》、《关于选举公司第七届董事会专门委员会成员的议案》、《关于聘任公司高级管理人员的议案》、《关于聘任公司证券事务代表的议案》、《关于转让全资子公司股权的议案》等5项议案。

2020年8月21日，第七届董事会第二次会议审议《公司2020年半年度报告》、《公司2020年半年度利润分配方案》、《关于会计政策变更的议案》等3项议案。

2020年10月28日，第七届董事会第三次会议审议通过了《公

司 2020 年第三季度报告》。

二、董事会对股东大会决议的执行情况

2020 年度，公司董事会提议召开股东大会 1 次，为 2019 年度股东大会，会议审议了 8 项议案，具体情况如下：

2020 年 6 月 29 日，公司以现场会议和网络投票相结合的方式召开 2019 年度股东大会，审议通过《公司 2019 年度报告》、《公司 2019 年度董事会工作报告》、《公司 2019 年度监事会工作报告》、《2019 年度财务决算报告》、《公司 2019 年度利润分配及公积金转增股本预案》、《公司聘请 2020 年度财务审计机构的议案》、《公司聘请 2020 年度内控审计机构的议案》、《关于公司 2020 年度申请银行授信额度的议案》、《关于公司董事会换届选举非独立董事的议案》、《关于公司董事会换届选举独立董事的议案》《关于公司监事会换届选举的议案》等 11 项议案。

报告期内，公司董事会有效地执行了 2019 年度股东大会所有决议。

三、独立董事和专门委员会运作情况

报告期内，独立董事均能够按照《公司章程》和《公司独立董事制度》履行职责，独立董事亲自出席了报告期内所有的股东大会、董事会及董事会专门委员会会议，对公司治理、内部控制、经营管理提出了独立的、专业的意见，较好地维护公司股东及投资者的利益。

2020 年度，独立董事对公司关联方资金占用及对外担保情况、聘请财务审计机构和内控审计机构、利润分配方案、内部控制自我评

价报告、会计政策变更、对外投资、资产出售、董事会换届选举、聘请高级管理人员等重要事项发表了独立意见。

2020 年度，公司完成了董事会换届选举工作，并成立了新的董事会战略与发展、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。具体情况如下：

1、公司董事会战略与发展委员会(以下并称“战略委员会”)由三位董事组成，由公司董事长担任召集人。报告期内，战略委员会共召开 2 次会议。会议对公司 2020 年度产业发展战略、经营管理计划、管理改革议案以及 2020 年经营预算目标的合理性和科学性、年度预算完成情况及经营分析进行了讨论和审议。

2、公司董事会审计委员会(以下简称“审计委员会”)由三位董事组成，并由公司具有会计专业背景的独立董事担任召集人。报告期内，审计委员会共召开 3 次会议，对公司的 2019 年年度报告及 2020 年季度报告和半年度报告、聘任财务审计机构和内控审计机构、2020 年预算报告及执行情况等事项进行了讨论和审议。审计委员会在年报编制及财务报表审计过程中，按照《独立董事年报工作规程》和《审计委员会年报工作规程》的要求，认真听取管理层对公司 2020 年度生产经营情况及重大事项进展情况的全面汇报，并与年报审计注册会计师进行了审计事前、事中、事后沟通，督促年审会计师按时完成审计工作。

3、公司董事会薪酬与考核委员会(以下简称“薪酬与考核委员会”)

由三位董事组成，由具有人力资源与经营管理专业背景的独立董事担任召集人。报告期内，薪酬与考核委员会共召开 2 次会议，会议对公司考量配置、评价标准以及 2020 年度董事、高级管理人员的评价考核结果及薪酬发放进行了讨论和审议。

4、公司董事会提名委员会(以下简称“提名委员会”)由三位董事组成，由具有法律专业背景的独立董事担任召集人。报告期内，提名委员会共召开 2 次会议，会议对公司 2020 年度董事、监事、高级管理人员的任职资格、专业水平、履职能力、履职行为和效果进行了评估和考核，对公司第七届董事会提名人选及公司聘任的高级管理人员的任职资格进行了审议。

四、投资者关系管理情况

2020 年，公司董事会严格执行了《投资者关系管理制度》，进一步强化了投资者关系管理，积极维护投资者关系。报告期内公司通过投资者集体接待日活动、互动平台、定期走访等多渠道的沟通方式，促进与投资者之间的良性互动、深度互信。

五、公司规范运作情况

2020 年，公司按照《深交所主板上市规范运作指引》的要求，进一步巩固了公司治理结构和内部控制良好的基础，通过持续推进彻转深改战略，公司的运行机制和董、监、高的履职能力不断提升。报告期内，公司在规范运作和内部控制重要环节上不存在任何重大风险，实现了全年诚信、规范、安全生产零事故率的综合管理目标。

第二部分 报告期公司经营发展情况与未来展望

一、报告期经营发展情况

2020 年是公司面临的经济情势和市场环境最为复杂和严峻的一年，宏观经济持续下行叠加年初的疫情因素，商业、酒店服务业企业面临非常困难的经营局面。因疫情防控需要以及疫情本身带来的消费市场总量、消费心理、消费习惯的影响，对公司营业规模增长形成持续压力。报告期内，公司管理层认真贯彻董事会年初制定的发展目标，坚守底线思维，凝心聚力，顽强实践，坚定推进深转彻深改战略，实现了规范、安全运行的目标任务，确保了运行的总体平稳。

（一）主要经营指标完成情况

报告期内，公司实现营业总收入 23.18 亿元，同比下降 36.33%，营业总收入下降主要受疫情冲击、执行新收入准则所致。公司实现净利润 1.81 亿元，同比增长 3.84%，公司收入下降，但利润小幅增加的主要原因是公司加大对成本、费用的控制以及用工模式的优化，费用同比减少以及转让通程投资股权带来的投资收益的和长沙银行年度现金分红同比增加所致。

截止报告期末，资产总额 53.32 亿，同比增幅 4.52%；净资产 30.82 亿，增幅 5.78%；资产负债率 34.85%，同比下降 2.59 个百分点；流动比例 1.75，比上年增加 31.47%，速动比率 1.60，比上年增加 36.3%。以上数据表明，尽管疫情给公司经营带来的巨大冲击，但公司在成本控制、财务结构等方面持续优化，公司的资产整体流动性及抗风险能

力得到进一步加强。

（二）经营管理情况

2020 年，公司围绕战略定位和年度目标，展开了以下几个方面的工作：

1、校正科学定位

报告期内，公司认真分析了行业发展趋势和公司内部运行基础，进一步明确了公司的基本定位，即坚守公司三个基础产业业态的优化。公司各业态重新发展定位、定性进行了科学校正，并明确了定量指标，着手推动重构与全市场化、全适应化要求深度融合的运管体系，坚定地推进精强专业的操作团队的再造和合成，为实现各要素关联匹配平衡、整体风险可控、运行机能健全、适应性生存可持及内生抗力渐强渐长的战略目标奠定了基础。

2、坚持模式改革

报告期内，为适应深刻变化的市场环境，公司把彻改模式提高到战略层面，围绕思维模式、业务模式、管理模式、作业模式和考核配置模式等逐点突破。

（1）启动了运管系统改革和组织再造工程

报告期内，公司按照压实主体责任、催生内在机制的原则，以推动有效运营单元的重构为抓手，启动了运管系统改革和组织再造工程。公司总部及各单位对组织构架进行了重新梳理设计，按逐线、逐层、逐部门、逐岗职的原则重构若干个内部责任主体，再对应数据标

准改进重建对应的执行和考量体系。

(2) 启动核算管理模式的改革

报告期内，公司进一步推动考量模式的改革，建立以效能为圆心的考核配置模式。年内，围绕让改革有效、让转型落地，启动了财务核算模式改革探索，为真正实现服务性、经营性、促进性的财务管理功能、推进公司的彻改深转作好了重要准备。

(3) 进行资产运营管理系统重构

报告期内，公司总部撤销商业服务部和资产管理部，重新组建资产运营部，负责对公司的所有物业资产进行统一的专业化管理，为切实改进公司的物业管理质量和提升物业资产的运营效率建造了新的执行体系。

3、着力经营创新

报告期内，公司面对特殊严峻的市场和行业环境，我们提出的指导方针是“直面困局施策，紧扣经营力为，趁势除旧布新，务求保底破局”。根据这个方针，董事会全力指导和推动公司系统各单位围绕“经营保底破局”这个刚性目标，主要从以下三个方面发力：

一是彻改经营形态上的守旧性和含混性导致的被动性。针对客观市场的变化特征和主观形态的存在状况，每一个单位都在深入解析的基础上重新校正和清晰了自己在市场经营功能的准确定位。从而有机改进了各单位对经营目标的确切性和经营作为的主动性。

二是深入化解经营模式上弱钙性和同质性导致的危机性。我们联

系在经营过程中表现出来的实际效应，着重从观念破立、流程再造、结构优化、产品开发、服务创新这个五个方面发力，来面对经营困局。对报告期的经营解困产生了重大效应，也为构建差异化、个性化的经营体系开辟了通道。

三是旧调新弹，引领和鼓励全体员工在新形势下弘扬“愈困愈勇，不舍艰辛”的职业人精神，深入市场开发需求。为此我们还提出了在公司的经营服务品项范围内，从“全品选购满足，全链运营完善，全程服务保障，全员营销常态”的经营观念和内涵面向市场。围绕“活跃经营，保住底线”这个中心，公司打了一场持续一年的经营保卫战，其结果不仅是对保住公司年度经营目标和市场影响产生了重要效应，同时也对创新经营服务方式和商品开发产生了积极的影响。

4、强化风险管理

公司始终把积极的风控目标作为经营管理和可持续发展的首要管理职能。报告期内，我们把风控目标管理，制度标准和执行操作层面做了进一步的改进和完善，全面达成了风险管控的总体目标和各项分解指标。为公司的可持续发展增强了物质和信用保障。特别是在报告期内，面对严峻的疫情和极其繁巨的防控实务，公司的风险管控机制和执行能力得到了进一步的检验。不仅在公司范围内实现了全员、全域、全关联体无一因疫情引发的事故和责任事件，同时为疫情较重的地区和群众、抗疫前线的部门和人员、受疫情影响严重的合作单位和有关客户，提供了将近两千万元的物资援助和资金捐赠、租金减免。发挥了一个责任企业的积极作用。

二、公司未来发展与展望

（一）行业发展趋势及面临的市场格局

2021年，宏观经济环境的基本特征从国际层面看应该是疫情仍将持续消极影响经济的正常增长和复苏，“新冷战”思维主导下的摩擦和对抗加剧，国际经济运行的结构和秩序将进一步复杂化。由此也将给我国的社会经济造成严重的负面影响和极大的不确定性。从国内层面看，一方面是我们的基础制度和市场体量这两大优势将持续发挥积极作用，但另一方面，是经济增长方式的恶性循环、经济结构的严重失衡、专业技术体系的深度缺失这三大沉疴，在预期内仍难以调治见效，期间社会经济活动还只能在这三大沉疴的制约下被动地惯性运行，这就必然加剧“通胀”和“通缩”的实质性风险，也必然会增加社会经济活动中一些非积极现象的不确定性。从行业角度看，虽然对应的消费交易总量能体现有增无减，但受大环境和业态特征的影响，业内企业面临的必然是产品销量和单价减缩，经营成本激增，经营风险更大的严峻局面。尤其是中小型实体性生产服务型企业，将面临更突出的困难。因此，业内传统企业在改革、创新的实举实为就显得更加迫切。

（二）公司发展战略：

坚定“专业立足，创新求存，个性适应，发展可持”的战略定位。坚守“贴近市场找空间，依托改革强活力，遵循规则谋发展，立足提质求效益”的根本方针，以不断“创新运管体系，优化经营结构，提质专业功能”为战略突破点面，切实推动公司的经营管理在全域全

程定义上的深改实转。力求从实时应对和源头支撑上能开发增强公司的市场适应性和内生抗力，引领公司真正走进高质量发展的新里程。

（三）2021 年度经营计划

2021 年，根据对宏观经济形势以及行业和市场趋势的分析研判，结合企业经营实际，公司在坚守底线思维、确保实现安全、诚信、规范的综合管理目标的同时，预计实现年度销售总额 25 亿元、净利润 1.5 亿元的经营目标。（上述经营目标不代表公司对 2021 年度的盈利预测，能否实现取决于外部经济环境、市场状况变化及不可抗力等多种因素，存在很大的不确定性，请投资者特别注意）。

围绕公司的发展战略和今年的经营目标，公司将着重从以下几个方面入手展开经营管理的改进实施。

1、以彻底重构有效运营单元为杠杆，推动运管模式的深改到位。

公司将在全覆盖完成“科学校正实时定位”的基础上，按照“以对应三定（定位、定性、定量）目标和精专方针为前提设立编构，以清晰功能和量化绩效为依据确立责权，以优化考量和配置为法则保障执行”的原则改革传统的运管模式。从重构有效运营单元为依托构建全新的运管模式。这一举措的推进落实，将有效地根除现存模式老化锈蚀导致的诸多消极效应，催生运管体系的积极效应，并且将为其增强内生性、机制性的专业功能赋能。

我们计划在今年一季度完成这项工程的方案设定和执行准备，在二季度完成局部试点和合成测试，三季度将全面实施新模式运行。

2、以深度调整运营结构、大幅丰富经营服务品项、切实改进营销方式为聚焦点，力争顶住经营压力，打开经营新局，提升经营效益。

（1）在深度调整运营结构方面，公司着重强化推进的举措一是从业态层面调整规划结构和资源配置结构；二是从业务动能层面调整属性结构和管理结构。

（2）在大幅丰富提升经营服务品项方面，公司着力针对提升商品开发采控能力，优化品类结构、提升品质影响、扩充品牌品种、延伸服务链条、创新服务个性这六项具体指标，强化要求，深入指导。

（3）在切实改进营销方式方面，我们一是着重从切实加大加快数字化系统应用升级建设的力度和速度入手，力争强化双线营销互融的功能；二是充分调动和整合相关资源，多面合作，全员互动，形成生动活跃的营销氛围，催生丰富多彩的营销方法；三是优化再造实体门店的新场景，强化线下购物的选品体验功能；四是立足经营本质，以恪守诚信至上和养成行业素质典范为核心依持，增强品牌营销功能。

3、从防控化解和壮大载力双向着力，进一步增强风险管控的体系化机能。

（1）新年度，我们仍将坚持把风控目标置定为年度经营管理必达的首要目标，坚持把风控首一原则和相应的系统规制以及作业流程，覆盖贯穿于公司所有经营管理活动的全领域全过程，在更严细地完善制度流程、更及时有效地化解实时风险及或有风险的同时，我们

将站在更严峻面对和更主动作为的立场上，按极限思维的标准设制更具防控化解功能的执行操作模型。

(2) 从壮大载力的方向增强防控力，我们将着重围绕以下两点施策：一是瞄准关注类、低效类、闲置和类闲置类资产发力，使其加快转化速度，提高转化效益。用创造性的思维和方法化险减险；二是瞄准风控体系相对完善、核心竞争力相对良性、经营相对可持企业，加大发展支持赋能，适时加大资源配置，促进其乘势扩容增效、增强抗载力。

4、以深化改革财务核算管理模式为核心管理方式，实现运管模式转改后的操作依据量化，职责、效能量化，考核数据细化，配置数据优化，由此形成新模式构建后的执行保障功能的及时跟进。

这项财务核算模式的深化改革，是一个艰巨复杂的系统工程，我们将在一季度完成框架性设计，在二季度完成实施方案和局部执行试点，三季度首月完成合成执行测试，随后展开全面实施。这项工程达标后，将有力助推公司执行体系机制性功能的增加，并因之助推公司各部门、单位运管质量的提升，促进内生动力的发育。

四、可能面临的风险

(一) **外在风险**。错综复杂的国际环境、国内宏观经济现状以及新冠疫情的持续影响所带来的不确定性，给行业和公司的发展带来不利影响。传统零售行业同质化竞争，后疫情时代消费需求、方式的变

化，倒逼传统零售服务业转型，给公司带来更为严峻的挑战，加大了公司创新增效、提升销售规模和盈利能力的难度。

（二）内在风险。公司应对市场变化、谋求可持续发展而实施的彻改深转，对公司在体系化建设、资源整合、创新经营等方面提出了更高的要求，所建立的新模式以及所采取的变革举措，能否在短期内推动公司转型提质取得实效，存在一定的不确定性。

面对上述风险，公司将积极应对，清醒力为，在力促各业态创新增效的同时，坚定不移地推进彻改深转，从重构有效运营单元入手，通过机制和模式的变革以及数字化转型赋能，实现经营能力有质量的提升和公司转型的有效突破，推动公司进入高质量发展新阶段。

特此报告。

长沙通程控股股份有限公司

董事会

2021年4月28日