

苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司

2023 年度董事会工作报告

2023 年度，苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司（以下简称“公司”）董事会认真履行《公司法》《公司章程》等赋予的各项职责，坚持规范运作、科学决策，认真贯彻执行股东大会的各项决议，勤勉尽责地开展各项工作，推动公司持续、稳定、健康发展。

一、2023 年度公司经营情况

2023年,公司实现营业收入2,018,661.68万元,比上年同期减少7.46%;实现归属母公司的净利润102,407.62万元,比上年同期减少19.61%,实现每股收益0.39元。

报告期内，公司以高质量发展为目标，主动进行业务结构调整，加强风险管控；同时，紧抓市场需求，优化业务结构，积极开拓新能源、人工智能、芯片、教育等领域优质客户，积极布局设计施工一体化、城市更新、医养净化等装饰工程细分市场。报告期内，公司各项业务保持稳定发展。

（1）加强属地深耕，打造专业化能力

公司持续向纵深推进属地市场深耕，充分整合各个属地内营销、设计、施工资源，实现整体统筹、相互协同，形成开拓市场的攻坚合力，尤其是深圳、上海等地区，已陆续成立区域总部公司，集中优势资源，形成了在区域范围内的市场影响力。2023 年度，深圳实现订单增长 1.8 倍，上海实现订单增长 42%。目前，重点深耕的区域已成为业绩增长的重要来源。公司持续扎深扎透，将核心人员、精力和资源集中、聚焦在主阵地，掌握市场体量、瞄准业务信息、攻克目标客户，进一步提高市场占有率。

（2）推动业务结构优化升级

公司在设计施工一体化、城市更新、医疗净化、新兴客户等领域持续发力，利用全产业链资源、多专业管理等优势进一步加大业务开拓力度，形成推动企业持续发展的新增长点。

设计施工一体化业务方面：公司推行设计大院的组织模式，实现建筑、内装、

幕墙、景观、软装、智能化、机电等多专业设计资源的整合，加之多专业施工服务能力，为客户提供全产业链的高效综合设计施工服务，大幅提升综合设计施工竞争力，2023 年度实现订单增长 46.99%。

城市更新业务方面：城市更新项目是公司长期发展的新动力和未来政企合作的新目标。公司致力于全面打造城市更新的策划能力、建设能力、运营能力，结合土建、内装、景观、市政等多专业管理体系，形成综合性强、配合灵活的管理平台。随着国家开展 21 个城市的更新试点工作，公司已经全面开拓城市更新市场，打造公司全新增长点。

医疗净化业务方面：医疗净化实验室作为公司近年来重点发展的战略业务，整合优质资源服务于医院康养装饰装修、医学实验室、洁净手术室等。公司以苏州区域为重点，同时辐射江浙沪重点生物医药城市，持续覆盖医疗专项、工业净化、实验室三大领域，打造了莫干山医疗中心、新昌人民医院和珠海基克纳洁净厂房等项目。2023 年度实现订单增长 24.79%。

新能源等优质客户方面：公司牢牢抓住一带一路、双碳战略、人才安居、实体经济、乡村振兴等国家政策带来的市场机会，大力主动开拓新基建、新能源、高端制造、人工智能、生物制药等行业中有成长价值的企业客户。

（3）海外市场快速拓展

公司明确海外市场开拓战略，以自身国内领先优势为基础，以优质品牌和管理能力为切入点，配合国家海外发展战略，全力打造公司新业务增长点。

设计业务方面：公司近年来加速全球布局，打造国际化设计师团队，2023 年完成卡塔尔多哈西湾华尔道夫酒店、美国盐湖城市中心艾美酒店、越南芽庄盛美利亚酒店和美国佛罗里达州奥兰多格兰德胡丽思卡尔顿酒店等国际化标杆项目。

施工业务方面：公司已在东南亚、中东等地区重点发力，在香港、柬埔寨、越南、迪拜、菲律宾、马来西亚等地均已展开属地化布局。同时，根据海外各地情况，打造符合当地特色和要求的管理模式：香港市场重点采用装配化模式，运用新工艺、新工法和创新思维，国内生产、香港安装，有效降低人工成本，提升管理效率；在柬埔寨、越南等市场，公司采取属地化管理，原材料国内采购、管理团队输出、施工团队本土化策略，与当地资源实现合作共赢。

（4）推行降本增效战略

在当前市场和行业环境下，推行降本增效战略，是公司穿越周期、持续发展的必要措施。公司着力打造成本竞争力，拓宽业务范围，以具备能力去服务不同业态、不同预算、不同要求的客户。

在材料采购成本上，实行原材料直采，减少采购中间环节；在班组人工方面，打造专项班组的的管理能力，提升工人工效。同时，公司通过研发新材料、推广新工艺、引进新工具等创新管理模式，将数字化模块与传统装饰板块相结合，提高效率与准确性，降低用工成本。

公司致力于成为一家组织架构高效、成本优势领先的公司，实现持续成长和发展。

（5）精细化管理平台、提升赋能优势

公司持续提升以服务、监督、预警为职责的平台管理体系，实现了平台管理模式由管控到赋能的转变，全面提升公司管理效率，同时进一步明确公司内部前台、中台、后台的管理职责，实现各司其职、相互补位的高效管理，打造出职责明确、分工合理、协作高效的管理生态体系。

此外，公司强化各层级负责人“传帮带”的意识，提升培养人才、复制人才的能力，持续引进业内领军人才和优秀大学毕业生，坚持以奋斗者为本的原则推行全员考核文化。

（6）推动数字化管理转型

公司结合建筑装饰行业特点，充分运用数字化管理手段，提升管理效率，为公司提供高效、科学的决策支撑。自主打造并升级的项目管理指挥系统，可以同时服务超千个在建项目，保障项目全过程的服务、监督和预警。目前可实现对工厂产能、材料到场、用工量消耗等方面的数据分析、风险预警和资源协调，从而保障向客户高品质按期交付项目的管理目标。

同时，公司还开发了设计选材系统，实现线上选材；升级了营销管理系统，实现业务信息收集、推送、跟踪的高效管理。定期评估优化内部业务流程和审批流程，灵活适配经营和业务需求，确保简洁高效。

（7）积极应对风险，加强风控管理

公司全面加强风控管理。一方面，进一步提升风险意识，强化底线思维，守

住安全边界，承接优质项目。另一方面，公司加强风险监督指导和防范措施的落实，对重大风险事项的预警机制管理，以及开展全员风险意识培训，把风险控制作为主要管理目标。

具体经营情况请详见《苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司 2023 年年度报告》。

二、董事会日常工作情况

（一）董事会会议召开情况

2023 年，公司共召开 3 次董事会会议，会议的召集与召开程序、出席会议人员的资格、会议表决程序、表决结果和决议内容均符合法律法规、《公司章程》和公司《董事会议事规则》的规定。公司董事会设立了审计、薪酬、提名、战略、风控五个专业委员会，建立并完善了议事规则，各委员会分工明确，为董事会的决策提供科学和专业的意见，确保董事会对经营层的有效监督。

（二）董事会召集股东大会情况

2023 年度，公司董事会召集并组织了 1 次股东大会，采用了现场与网络投票相结合的方式，并对中小投资者的表决单独计票，为广大投资者参加股东大会表决提供便利，切实保障中小投资者的参与权和监督权。

（三）董事会及各专门委员会履职情况

公司董事会下设审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会、战略委员会、风控合规委员会 5 个专门委员会。报告期内，公司董事会各专门委员会按照各自议事规则的规定，以认真负责、勤勉诚信的态度忠实履行各自职责，为董事会科学、高效决策，不断完善公司治理结构、提高公司管理水平、促进公司发展等方面起到了积极的作用。2023 年共召开审计委员会会议 5 次，薪酬与考核委员会会议 1 次和战略委员会会议 1 次。

1、薪酬与考核委员会

薪酬与考核委员会召开了一次会议，研究和审查公司薪酬分配体系，对董事及高级管理人员的绩效考核机制、薪酬分配方案进行审查。

2、审计委员会

审计委员会召开了五次会议，对公司重要内部控制及风险管理措施的设计和执行情况进行了监督和评价、对公司重大决策事项进行了监督和检查。对公司内部审计情况进行了检查并对外部审计工作予以适当督促，对审计部编制的工作报

告进行审核，对公司编制的年度原始财务报表进行审核，与会计师沟通确定公司年度审计时间及审计计划安排，对会计师出具的初步审计意见后的财务报表进行了审核。

3、战略委员会

战略委员会召开了一次会议，对公司经营情况作出总结并对未来发展提出规划展望。

（四）独立董事履职情况

公司独立董事根据《中华人民共和国公司法》《董事会议事规则》《公司章程》《独立董事工作制度》等相关规定，认真履行独立董事职责，积极出席相关会议，认真审议董事会的各项议案，在重大事项及有关需要独立董事发表事前认可意见或独立意见的事项均按要求发表了相关意见，充分发挥了独立董事作用，为董事会的科学决策提供了有效保障。具体详见 2023 年度独立董事述职报告。

（五）信息披露和投资者关系管理工作

公司严格按照深交所的披露要求及时履行信息披露义务，通过《中国证券报》《上海证券报》《证券时报》《证券日报》和巨潮资讯网站等及时向投资者披露各项信息，确保公司信息披露的真实、准确、完整。公司还通过电话咨询、深交所互动易平台、投资者管理信箱和网上交流会等多种方式主动及时地与投资者们进行互动交流，让投资者有充分的机会了解公司。2023 年公司累计完成信息披露公告 41 份，召开了年度报告网上说明会，认真热情接待投资者来访，及时回复深圳证券交易所投资者关系互动平台投资者留言，耐心接听投资者的咨询电话，与证券相关机构及投资者建立了畅通的渠道，保持了较好的沟通与交流。

（六）公司规范化治理情况

公司一直严格按照《公司法》《证券法》《深圳证券交易所股票上市规则》等法律法规和中国证监会、深圳证券交易所等监管部门的要求，结合自身实际情况，规范治理结构。公司以真实、准确、及时、完整的信息披露原则，良好互动的投资者关系，严格有效的内部控制和风险控制体系为基石，不断完善法人治理结构，提升公司规范运作水平，切实保障了全体股东与公司利益。

三、公司未来发展的展望

近年来，随着国内经济发展模式不断向质量效率型集约增长，上下游产业政策不断调整，建筑装饰行业呈现出竞争充分，客户转型升级、产业不断细化等趋势。在应对市场和环境变化的过程中，公司需采取积极的措施，在明确公司未来高质量发展的战略目标下，围绕重点区域市场和新业态项目，发挥核心价值，打造全方位竞争力，全面提升对各区域市场、各细分领域的市场份额。同时，针对新技术、新工艺、新模式和新环境的不断涌现，时刻保持时不我待的紧迫感，不断实现自我革新，以获得持续健康发展。

（1）坚定战略目标，打造核心竞争力

公司已明确将高质量发展为公司未来核心发展战略：通过对区域市场的进一步调研和划分，明确以“五省两市”为核心的重点区域开拓策略。计划通过3-5年的时间，成为各核心区域市场龙头优势企业；通过对设计施工一体化、城市更新、医疗净化、装配式、新能源客户等细分领域深耕，全面打造形成公司全方位核心竞争能力，加速提升各细分领域市场占有率。

同时以精细化管理、平台建设、研发创新、供应链整合等为主要战术，重点打造公司高质量、高科技、稳工期、低成本的市场竞争力。以不断提升业务质量、提升利润水平、创造更有效优质的现金流为主要发展方向。全力打造客户满意、市场认可、同行尊重、投资者信任的公司形象。

（2）整合优质资源，加速降本增效

优秀的项目质量、有效的工期管理、精确的降本增效，是公司未来高质量发展和开拓市场的必备条件。专项施工班组的建立和不断扩大，将进一步提升公司施工工艺水准和标准化水平，降低项目人工费用。升级供应链管理体系、整合深加工产品，将进一步降低材料采购成本，保证材料品质。确保公司未来在项目质量、工期、成本等方面的全方位竞争优势。同时，企业管理驾驶舱、项目管理指挥中心的高效运用和新工艺、新材料的不断研发投入将帮助公司在未来的市场竞争中保持领先优势。

（3）加强风险防控，提升数字化管理水平

公司将不断完善风险防控体系，把控业务入口端的风险排查，在项目实施过程中做好风险的持续跟踪和防控。未来，公司将围绕国家政策调整、目标客户选

择、企业合规管理等方面进行常态化的风险评估与方向调整。

同时，公司将不断提升数字化管理水平，通过大数据分析，了解客户定位，掌握客户需求、了解项目进展、监督项目成本，协调供应链资源、预防预警潜在风险，提升管理效率。

（4）加速拓展海外市场，打造国际知名度

未来，公司将进一步响应国家一带一路政策的号召，以东南亚、中东等地区业务发展经验和团队建设模式为基础，以公司国际化设计业务为切入点，加速公司业务全球化布局。同时，针对海外模式，公司将采取管理模式优化、海内外供应链资源整合，国际化施工管理团队打造等一系列措施，通过开展员工语言、海外工程流程、装配安装技术和当地法律法规等专项培训，全力打造公司海外优质品牌形象。

公司董事会将根据公司总体发展战略要求，按照确定的工作思路和重点工作计划，认真组织落实，全面完成各项工作目标，实现公司健康、稳定的发展。

苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司

董事会

二〇二四年四月三十日