

宏润建设集团股份有限公司

2020 年度总经理工作报告

各位董事、各位监事：

大家好！2020 年是本届行政班子任期的第二年，在公司董事会的正确领导下，监事会的积极协助下，行政班子带领全体员工，面对新冠疫情冲击、建筑市场环境等困难，齐心协力、迎接挑战，把疫情影响降到了最低，让企业稳步前进。下面我代表行政班子作 2020 年度工作报告，请审议。

一、2020 年工作总结

1、坚持战略引领、企业综合实力上升

2020 年公司全年完成企业施工总产值 109.4 亿元，新签工程 113 亿元（施工项目），较去年有所增长；实现销售 113 亿元，净利润 4.14 亿元，为历史最高。承接业务量中轨道交通 50.7 亿元（占比 44.86%）、市政 41.5 亿元（占比 36.72%）、房建 10.2 亿元（占比 9.01%）、公路 9.4 亿元（占比 8.01%），其中 63% 的业务量集中在浙江地区，90% 以上的业务集中在华东三省一市。产值和销售提高有赖于公司长期以来深耕轨道交通和基础设施市场。但是全年受经济环境和市场环境的影响，承接业务量难度增加，给后续发展带来较大压力。

设计研究院通过自主直营和分包代工，完成产值 3,050 万元。机施分公司实现产值 1.1 亿元；投入盾构 40 台次，完成推进 37.3 公里，创历史新高。总承包公司在建项目 6 个，投资项目 2 个，配合施工项目 11 个，完成产值 8.3 亿元，回购款 5.42 亿元。

2、紧抓安全质量，公司稳步前进

全年度建设工程 141 个，在建项目 96 个，已竣工 45 个，覆盖 11 个省 18 个区域。2020 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%，ISO19001 质量、环境、职业健康三体系运行持续有效，年内顺利通过中建协认证中心的换证复评审核、GB/T45001-2020《职业健康安全管理体系》的换版审核及兴原认证

中心的合格供应商监督评审。荣获中国土木工程詹天佑奖 1 项，各类省级优质工程、优质结构 15 项，各类市（地区）级优质工程、优质结构 17 项；全国安全生产标准化工地 2 个，省级文明工地 13 项、市级文明工地 13 项；国家级优秀 QC 成果奖 2 项、省市级优秀 QC 成果奖 5 项。

3、深化科技创新，核心项目占比提升

2020 年下半年中标的交通工程“湖州市吴兴至临安公路南浔隧道段工程”，巩固了宏润大盾构业务领域，保证了公路工程项目的持续性，为交通市场的发展提供了良好的载体；合肥、苏州地区中标的地铁项目，稳固了公司在轨道交通领域的发展地位，扩大了公司在苏皖地区的市场规模，为市场容量的增加做出了贡献；亚帆中心作为 2022 年第 19 届杭州亚运会帆船(板)竞赛的承办场地，完成了海域部分的施工，今年马上要迎来帆船训练的试运行，为公司参与海事工程打下了良好的基础，也为公司在象山树立了标杆性样板工程。

各分公司、区域公司和项经部经过了多年的扎根经营，基本上都已形成了一定的规模效益和品牌信誉，其中杭州分公司、宁波分公司、苏州分公司等单位 2020 年承接业务量均超十亿元，基本集中在地下工程领域，凸显核心竞争力；上海地铁施工的两家单位，项目建设都受到业主表扬，经常作为观摩检查的代表项目；公司在轨道交通盾构隧道完成数量的排名位列全国第五，遥遥领先大多数央企、国企，成绩斐然。

本年度荣获省级科学技术创新成果奖 1 项，省级工法 6 项，授权发明专利 3 项、实用新型专利 20 项，发布行业标准 5 项，BIM 技术荣获国家级和十级奖项各 1 项。2020 年，公司高度重视科技创新工作，不断总结优秀施工经验、加速提炼科技成果，共开展科技攻关项目 40 项。

4、坚持人才培养，员工素质不断提高

2020 年公司通过正高工 2 人，高级职称 20 人、中级职称 30 人、初级职称 60 人，一级建造师 16 人、二级建造师 10 人、其他注册类 4 人。2020 年集团公司技术职称评定数稳定增长，高工以上人数近两百人，正高工人数突破两位数，高级技术人员比例不断提高，人才储备紧跟企业生产需求。

为有效契合当前国内基础设施建设的时机，增强公司在目标建筑主业市场的业务拓展能力，公司于 2020 年 4 月发布了《宏润建设集团股份有限公司驻外派

出机构管理办法（试行）》对驻外派出机构的设置、职责、管理、考核等方面给出了细致的规范准则，提高了外派人员市场营销主观能动性和开拓市场的热情。企业内部开办了四期后备干部培训班，加强了企业后备干部队伍建设，明确了人才建设目标，为未来战略发展做好准备。

5、升级管理，优化企业管理构架

2020年，公司对下属部门结构和人员进行了优化，将房产和总承包并入公司的职能部门，拟定组织框架，完成人员分流、调岗定薪。减少了管理层次，扩大了管理覆盖面，使后台管理资源可以共享，提高了管理效率和服务质量；也为未来引进优秀人才、提高员工待遇提供了空间。

2020年公司加大对下属单位和在建项目经营效益的审计、考核，强化项目全过程的资金使用合理性、合规性的审批管理要求，推行合同示范文本，严控合同的流程评审和文本审核，严控农民工工资的专项支付。目前覆盖率基本做到100%。

为减轻公司负担，激励员工工作积极性，2020年公司调整对直属单位的考核办法。完成对湖州南浔大盾构（大盾构）、合肥轨道交通3号线南延段等2个在建项目的经营目标考核协议的签订，完成对湖州南浔大盾构（土建）项目部的内部承包协议的签订；成立葛辉项目部，通过积极的培养和有序的管理，让更多有想法、有激情的员工走向市场，发展企业、成就个人。

6、树立企业品牌，提升党建工作

“落实共建共享共举措，把支部建在项目部，让党旗飘扬在工地”是公司一直以来坚守的企业品牌建设重点。2020年公司以多种方式培育企业文化，促进劳动关系和谐，员工精神风貌焕然一新。继杭州、宁波的红色工地样板，福州“晋安湖项目”也成为当地红色工地的标志性项目，得到了各级领导的多次关心指导和慰问。2020年，宏润主动承担社会责任，参与象山慈善事业建设；疫情期间，宏润在保证所有员工所有项目无一感染的同时，共向社会捐赠口罩、消毒液、护目镜、一次性医用隔离衣和测温型热像仪等抗疫物资约200万元，为抗击疫情贡献出了一份力量。

2020年公司荣获全国第一批工程建设企业信用星级认定（7星）企业、全国建筑业AAA级信用企业、全国工程建设企业信用AAA级企业、中国市政工程

行业民营企业 16 强、首届国家重点高新技术企业奖，上海市政公路行业领军企业、上海市建筑施工企业综合实力排名（进沪施工企业）30 强、上海市建筑业诚信企业、宁波市综合百强企业、宁波市建筑业龙头企业等多项荣誉。宏润内刊获中施企协首届工程建设行业传媒作品大赛优秀报刊奖，浙建协全省建筑业行业优秀期刊奖。

二、2021 年工作计划

2021 年中国将隆重庆祝中国共产党成立 100 周年，我们将依托国家“十四五”规划，跟随全面开启建设社会主义现代化国家新征程的步调。随着疫苗的普及，疫情造成的社会影响将逐步消除，但是对世界政治经济的影响还很大；国家仍然会以积极的财政政策、货币政策驱动经济发展，建筑业应该是首先受益的行业，我们必须顺应行业发展要求、市场环境变化，适应新形势，求革求变求发展，力争完成制定的目标：企业施工总产值 118 亿元，承接业务总量 148 亿元，其中施工业务 118 亿，以投资带动的工程业务 30 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 13 项，科技计划项目 6 项，国家行业标准 4 项，工法 5 项，专利 7 项。

2021 年我们要重点做好如下工作：

1、稳发展根基、求区域突破

2021 年公司要巩固集中度高、管理效益高的区域市场,牢牢把握以浙江、上海、江苏为重点的传统市场，特别要维护扩大公司市场壁垒最小的浙江市场，保证在杭州、宁波两个核心市场以外，在湖州、温州等市场有新的突破；守住上海地铁市场份额、扩大上海市域铁路、水务、交通市场规模；争取在江苏的轨道交通市场有新突破，在安徽市场有新项目，稳定区域市场份额。根据国家投资导向和特点及地区规划方向，寻找新的突破点，充分利用企业资信、人脉资源和在建项目，加快向经济比较发达的珠三角、福建等潜在市场进行拓展。公司鼓励高级管理人员及具备业务能力的非高级管理人员，跨区域开拓市场跟踪目标客户，并进一步优化市场激励机制，设立专项奖励基金。

在业务定位上，维护老业主，培育新客户。积极关注重点客户、轨道交通等

政府重点投资项目,通过EPC和投资项目由传统建筑承包商向综合服务商延伸。在业务结构上,加大轨道交通、市政项目以外业务的拓展力度,加快向公路交通、港航水利、节能环保等领域延伸,力求突出效益,做精做专。

2、强法律意识, 谋健康发展

全面加强法治建设,是习近平新时代中国特色社会主义思想的重要组成部分。公司要进一步加强法律和风险管控体系建设,要结合工作实际和存在问题,对内加强法制宣传和培训工作,对外积极进行风险防控;要建立“依法治企”的文化氛围,深入开展普法教育,引导员工严格依法办事,保证企业持续健康稳定发展。各级领导要切实履行好法治建设责任,在工作实践中加强对法律工作的了解和理解,在各项工作中自觉对比经营和管理行为的合法合规性,为推进“依法治企”创造条件、夯实基础。

3、抓安全质量, 促稳定发展

工程安全一直处于高压态势,公司从事的大多数是技术含量较高、安全风险因素复杂的项目,安全和质量密不可分。我们要深刻吸取身边突发事故和险情的教训,以技术管理为主线,从源头抓好各类施工风险辨识和防控工作。安全管理工作要标本兼治,目前我们已经能够落实用制度和责任来规范安全施工的行为,我们建立的工程安全风险管控档案和消除体系运作良好,但是还是在一些关注的风险点发生了问题,说明我们的技术水平和管理水平仍然有待提高;特别是技术上依赖于专业分包的现象比较严重,今年要重点加强这方面的工作,在很多工作细节上建立一个自上而下层层挂钩和自下而上层层保证且高效运行的安全生产管理体系,最终实现安全生产的思想到位、管理到位、组织到位、责任到位、措施到位。

4、明发展方向, 育发展动力

围绕公司发展战略和过去多年的发展经验,结合企业自身情况,我们需要明确未来企业的核心竞争力,未来企业的发展方向。公司一直都是走差异化发展之路,一直靠技术水平和产品质量取胜,核心竞争力就在基础设施领域的隧道桥梁方向。为此,我们需要制定“实现国内复杂城市轨道交通、大型盾构隧道、超深地下空间、大跨度桥梁等尖端技术水平领先”的中长期战略,充分做好技术储备和人才储备,提升技术创新意识和自主创新能力,全力打造国内建筑施工企业行

业龙头品牌；我们还需要紧跟社会发展的步伐，通过数字信息化手段建设一个科学、高效的管理体系。

我们希望通过明确发展目标，以数字信息化发展为依托，打通资金、计划合约、现场管理的通道，努力做到工作效率最大化，为企业的高效运营提供保障。我们还要持续加强标准化建设，不仅在文明施工中推动标准化，也要在生产设施、生产行为上推动标准化建设，这是减少管理环节、降低管理成本、资源共享、节约成本的最佳途径，也是确保质量安全、弘扬建设品牌的有力措施。要建立健全集采平台，为低成本、高质量发展提供先决条件，2020年公司的集采平台投入运行，今年要加大使用频率，让更多的项目采用平台采购，不仅能节约成本，也能够助力标准化建设。

5、调人才结构，补资源短板

公司目前存在各级管理层年龄结构偏大，现场项目经理抗风险能力低的问题，已经严重制约了企业的发展。拼搏精神和分配机制是公司发展的源泉，我们要创新机制，打通人才职业发展上下通道，让合适的人做合适的事情；有些人偏于后台管理、风险把控和技术支持，可以拿低风险的无挑战性的收入；另外，通过严格管理、规范行为，我们必须培育出一批有职业操守、有管理能力、有拼搏精神的职业经理人，让他们在公司的平台上发展壮大，获得承担高风险的有挑战性的收入。

为适应各类建设工程对人员、资格证书、备案考勤等要求的不断提高，2021年将出台《人才团队建设奖励办法》，对所有员工考取各类执业证书的补贴进一步明确，鼓励全员持证、一人多证，提高市场拓展的可能性和人才使用的高效性。

2021年的工作依旧繁重，但是新的一年孕育新的希望，我们肩负新的责任、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，我们行政班子将以更加坚定的发展信心，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；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。

请各位董事、监事给予我们最大的支持。

谢谢大家！

宏润建设集团股份有限公司总经理 李剑彤

2021年4月21日