

## 2025 年董事会工作报告

2025 年度，中山公用事业集团股份有限公司（以下简称“公司”或“中山公用”）董事会严格按照《公司法》《证券法》等法律法规和《公司章程》的相关规定，本着对公司和全体股东负责的态度，切实履行股东会赋予的董事会职责，履行忠实勤勉义务，严谨执行股东会各项决议，依法独立行使职权，不断改善公司法人治理结构，推进董事会科学决策和规范运作，推动公司持续健康稳定发展，有效地维护和保障了公司和全体股东的利益。现将 2025 年度董事会主要工作报告如下：

### 一、经营概述

2025 年，公司围绕“价值回归、链主企业、行业一流”总体目标，升级构建“1+3”业务格局，以产业投资为引领，聚焦推动环境治理、绿色能源与城市服务三大主业发展；瞄准新产业，布局新市场，发展新质力，升级新机制，打造“新公用”，全面提升科技赋能，聚力推动公司高质量、可持续发展。

报告期内，公司实现营业收入 46.12 亿元，同比下降 18.78%。归母净利润 18.79 亿元，同比增长 56.77%，总资产 365.95 亿元，同比增长 12.91%；资产负债率 47.33%。报告期内，环境治理板块实现营业收入 18.31 亿元，占营业收入比重为 39.70%，同比增长 27.36%。绿色能源板块实现营业收入 4.02 亿元，占营业收入比重 8.71%，同比增长 5.30%。

公司总体经营稳健，品牌形象和社会影响力显著提升。蝉联“中国环境企业营收前 50”榜单，荣获“中山市第十一届先进集体”等荣誉，连续十三年荣膺“水业最具社会责任投资运营企业”称号。特别是在 ESG（环境、社会和治理）领域表现突出，首获中国企业社会责任报告评级“五星级”认可，相继入选央视财经“中国 ESG 上市公司国企先锋 100”、国务院国资委及广东省国资委“大湾区国企 ESG 发展指数榜单”

等权威榜单，荣获“ESG 公益先锋奖”等多个国家级奖项。

### **1. 深耕主业强基固本，构建环保新格局**

**一是持续深耕环保水务行业。**报告期内，公司完成小榄水务及旗下润丰水业、小榄水质检测公司、康达水务的整合，签订了大涌公辅中心投建运一体化工业废水项目，并承接了中山港街道、民众街道、三角镇排水厂网一体化项目，公司在中山市供水范围覆盖除坦洲镇外全域，占全市供水规模约 94%，污水处理规模超 50%。**二是积极拓展固废业务版图。**报告期内，公司顺利完成中山市中心组团垃圾焚烧发电项目收购整合，垃圾焚烧总处理规模跃升至 6,120 吨/日，区域龙头地位进一步巩固。**三是加速布局新能源业务。**截至报告期末，公司已投运的新能源电站共计 91 个，分布式光伏累计装机容量超过 310MW，业务覆盖国内多个城市。虚拟电厂业务取得里程碑进展，报告期内成功入选广东省虚拟电厂运营商目录，获取市场准入资格。

### **2. 深化战略新兴布局，科技创新全面提速**

**一是深化战略新兴产业投资布局。**积极响应国家战略导向，瞄准新质生产力与新基建等高成长性核心赛道，深化与广发证券的协同，前瞻布局新质生产力领域。**二是加大研发力量与创新投入。**报告期内公司研发投入达 1.17 亿元，3 项环境治理技术经鉴定达国际先进水平，排水、水务等领域屡获国家级、省级政府部门与行业协会颁发的科技创新奖项，中山鱼塘尾水治理成效获广东省肯定，相关技术纳入地方标准并在全省推广。**三是加速企业整体数字化转型。**公司系统开展数字化转型工作，以“数字人资”“数字财务”“数字工程”“数字水务”和“公用汇”为切入点，以“提质增效、风险控制、业务赋能”为核心目标，形成“181”蓝图规划，目前已经实现企业上云、业财融合、经营管理全面线上化、标准化。

### **3. 升级治理筑牢根基，机制变革激发活力**

**一是科学构建治理格局，促进改善治理结构。**报告期内公司董事会完成换届。新一届董事会通过科学配置构建了“专业互补、优势叠加”的治理格局，实现了专业化、年轻化与多元化的有机结合，有效提升董事会科学决策、防范风险能力，促进上市公司改善治理结构。**二是规范完善法人治理，全面提升效能。**贯彻落实资本市场“1+N”

政策体系相关文件要求，衔接《公司法》升级公司治理，推动《公司章程》及配套制度的修订，落实上市公司审计委员会行使监事会职权要求，进一步厘清各治理主体责任边界，确保决策质量与效率相统一，推动公司规范运作，全面提升治理效能。**三是深化机制改革，激发组织活力。**坚持“引领、变革、服务、创新”定位，借鉴标杆经验，推动组织变革。构建“集团—平台—项目公司”三级架构，优化薪酬体系，建立数字职级与职业经理人体系。贯彻“战略财务管控”，系统推进财务深改。完成财务体系重构与“业财数”标准化，报告期内市国资系统首个财务共享中心揭牌运行，显著提升财务管理分析效率。

#### **4. 价值回归重塑认同，提升品牌凝聚共识**

**一是加强市值管理，助力价值回归。**系统开展市值管理工作，提升公司投资价值 and 股东回报能力，制定《“质量回报双提升”行动方案》及《中山公用估值提升计划》，采取投资并购优质资产、布局新质生产力赛道、加大分红、提升信息披露质量、加强与投资机构互动等举措，实现 2015 年以来首次估值回归，价值修复取得关键进展，市场认同度迈上新台阶。**二是提升品牌形象，凝聚市场共识。**积极链接内外部资源，全年与财经媒体、专业机构、行业协会及同业公司开展交流调研，有效拓展合作网络；围绕业绩亮点多维度展示公司发展成效；持续深化 ESG 建设与实践，年度 ESG 报告再获 Wind 评级 A 级，并首获中国企业社会责任报告评级“五星级”认可，相继入选央视财经“中国 ESG 上市公司国企先锋 100”、国务院国资委及广东省国资委“大湾区国企 ESG 发展指数榜单”等权威榜单，荣获“ESG 公益先锋奖”等多个国家级奖项；提升了公司的品牌公信力与资本市场影响力，进一步凝聚了市场对公司价值的长期共识。

## **二、核心竞争力分析**

### **1. 坚守战略定力，铸就长期价值**

公司始终恪守主责主业不动摇，持续深耕环境治理与绿色能源市场、推进产业链整合，业务规模不断提升，凭借脚踏实地的深耕细作构筑起稳固的行业壁垒与可持续发展动能，让公司在行业波动中保持业绩与现金流的稳定，也为股东带来持续、可靠的回报。战略定力是公司穿越周期、稳健增长的核心竞争力之一。“十五五”期间，

公司将紧密围绕“公用事业、公用资本、公用科技”三大板块，着力贯通“科技-投资-建设-运营”全产业链条，全面增强业务链、产业链整体竞争力，紧紧把握“五新公用”转型发展思路，以产业投资为引领，稳固绿色能源、环境治理与城市服务等公用事业基本盘，全面提升科技赋能，为主业提供充沛动能与坚实保障。

## **2. 汇聚资本力量，共筑合作生态**

公司作为广发证券第三大股东，与广发证券天然缔结紧密战略纽带，依托深厚股权关联实现深度绑定，在客户资源共享、渠道网络联动、专业能力互补等多维度展开全方位合作，在投资布局、人才赋能、金融服务等领域构建起显著的战略协同优势。同时，公司依托基金，前瞻布局新质生产力领域，未来将持续精准落子国家战略性新兴产业，实现基金投资全链条价值赋能。

## **3. 精耕产业赛道，创新投资模式**

以多元投资方式投成多个项目，为公司主业扩张、延链补链提供有效支撑，同时为公司未来业务布局提供良好储备。以广发证券为桥梁，深度链接资本端与产业端，构建覆盖早期孵化、成长加速、成熟并购等全周期的“基金群”体系。一方面，通过并购基金整合成熟项目资源，快速抢占市场份额；另一方面，发起产投基金定向培育前沿技术团队，布局虚拟电厂数字化调度、电力负荷聚合等创新领域，以精准卡位高价值赛道，构建虚拟电厂产业生态闭环，以特色的产业投资模式助力主责主业始终保持在行业发展前端。

## **4. 聚力资源整合，厚植区位优势**

公司作为中山市属国企，依托独特区位禀赋与全域资源整合能力，构筑起难以复制的核心竞争壁垒。立足粤港澳大湾区几何中心区位，公司深度绑定中山市加快打造珠江口东西两岸融合发展战略支点、珠江西岸高水平开放高地战略，近几年来公司持续深耕区域市场，在环境治理领域通过“供水一盘棋”“厂网一体化”巩固中山94%供水、50%污水处理的绝对主导地位；在固废处理上，坚持并购扩张与资源循环闭环建设，打造华南固废处理标杆；在新能源赛道，以分布式光伏、零碳园区为方向稳步布局。借区位优势带来的确定性市场与高效资源整合形成的规模效应、协同效应，公

司持续夯实现金流底盘、提升运营效率，在服务地方高质量发展的同时，构建起长期稳健的价值增长根基。

### 三、公司治理及董事会工作情况

董事会现任董事 8 名，其中独立董事 3 名。董事会的组成及人员构成符合法律、法规和《公司章程》的要求。独立董事履行职责时能公正、客观、独立地做出判断，不受公司主要股东、实际控制人等的影响。全体董事均能严格按照相关法律、法规开展工作，勤勉履行职责，认真审议董事会议案并做出审慎决策。公司严格按照法律、法规及规范性文件的要求，依法建立健全法人治理结构，促进治理结构高效运行。

#### （一）董事会会议召开情况

2025 年度，董事会根据《公司法》《公司章程》及《董事会议事规则》的要求，充分发挥董事会的决策作用，共召开 12 次董事会会议，报告期内审议的议案均获得通过，具体情况如下：

序号	召开日期	会议届次	会议主要议案
1	2025-1-21	第十届董事会 2025 年第 1 次临时会议	1. 关于提名第十一届董事会非独立董事候选人的议案 2. 关于提名第十一届董事会独立董事候选人的议案 3. 关于召开 2025 年第 2 次临时股东大会的议案
2	2025-2-10	第十一届董事会第一次会议	1. 关于选举公司第十一届董事会董事长的议案 2. 关于选举公司第十一届董事会副董事长的议案 3. 关于组建公司第十一届董事会下属四个专门委员会的议案 4. 关于由公司董事长代为履行总经理职责的议案 5. 关于聘任公司其他高级管理人员的议案 6. 关于聘任公司证券事务代表的议案
3	2025-2-27	第十一届董事会 2025 年第 1 次临时会议	1. 关于中山公用估值提升计划的议案 2. 关于 2025 年组织体系建设优化的议案
4	2025-3-17	第十一届董事会 2025 年第 2 次临时会议	关于 2025 年组织体系建设优化的议案

5	2025-4-24	第十一届董事会第二次会议	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 关于《2024 年度董事会工作报告》的议案</li> <li>2. 关于《2024 年度独立董事述职报告》的议案</li> <li>3. 关于《2024 年年度报告》及摘要的议案</li> <li>4. 关于《2024 年度社会价值暨 ESG 报告》的议案</li> <li>5. 关于《2024 年度财务决算报告》的议案</li> <li>6. 关于《2024 年度利润分配及资本公积金转增股本预案》的议案</li> <li>7. 关于《2024 年度预算执行和 2025 年度财务预算报告》的议案</li> <li>8. 关于会计政策变更的议案</li> <li>9. 关于公司 2025 年度预计日常关联交易事项的议案</li> <li>10. 关于《2024 年度内部控制自我评价报告》的议案</li> <li>11. 关于《2024 年度募集资金存放及使用情况的专项报告》的议案</li> <li>12. 关于《审计委员会对会计师事务所 2024 年度履职情况评估及履行监督职责情况的报告》的议案</li> <li>13. 关于修订《投资管理制度》的议案</li> <li>14. 关于授权召开 2024 年度股东大会的议案</li> </ol>
6	2025-4-29	第十一届董事会第二次会议	关于《2025 年第一季度报告》的议案
7	2025-7-23	第十一届董事会 2025 年第 3 次临时会议	关于中山公用财务负责人岗位相关事宜的议案
8	2025-7-25	第十一届董事会 2025 年第 4 次临时会议	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 关于向十三家银行申请授信额度的议案；</li> <li>2. 关于全资子公司受让长青环保能源（中山）有限公司与中山市长青环保热能有限公司 100% 股权的议案。</li> </ol>
9	2025-8-28	第十一届董事会第四次会议	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 关于《2025 年半年度报告》及摘要的议案；</li> <li>2. 关于《2025 年半年度募集资金存放与实际使用情况的专项报告》的议案；</li> <li>3. 关于续聘中审众环会计师事务所（特殊普通合伙）为公司 2025 年度财务审计机构及内控审计机构的议案。</li> </ol>
10	2025-10-30	第十一届董事会第五次会议	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 关于《2025 年第三季度报告》的议案。</li> <li>2. 关于中山公用 2024 年度经营绩效考核结果的议案；</li> <li>3. 关于《中山公用 2025 年度经营绩效考核责</li> </ol>

			任书》的议案。
11	2025-12-12	第十一届董事会 2025 年第 5 次临时会议	1. 关于取消监事会暨修订《公司章程》的议案； 2. 关于制定、修订公司部分治理制度的议案； 3. 关于召开 2025 年第 3 次临时股东大会的议案。
12	2025-12-18	第十一届董事会 2025 年第 6 次临时会议	关于中山公用高级管理人员薪酬执行方案的议案

## （二）股东大会会议召开情况

2025 年，公司董事会召集并组织了 4 次股东大会会议，其中，年度股东大会 1 次，临时股东大会 3 次。会议的召集召开程序、出席会议人员资格、召集人资格及表决程序等事宜，均符合法律法规及《公司章程》的规定，会议决议合法有效，确保股东的合法权益得到有效保障。各次会议和审议通过的议案情况如下：

序号	召开日期	会议届次	会议主要议案
1	2025-1-03	2025 年第 1 次临时股东大会	关于回报股东特别分红预案的议案
2	2025-2-10	2025 年第 2 次临时股东大会	关于选举公司第十一届董事会非独立董事的议案 1.1 选举郭敬谊为公司第十一届董事会非独立董事 1.2 选举余锦为公司第十一届董事会非独立董事 1.3 选举陈林峰为公司第十一届董事会非独立董事 1.4 选举江皓为公司第十一届董事会非独立董事 1.5 选举黄著文为公司第十一届董事会非独立董事 1.6 选举王磊为公司第十一届董事会非独立董事 关于选举公司第十一届董事会独立董事的议案 2.1 选举吕慧为公司第十一届董事会独立董事 2.2 选举骆建华为公司第十一届董事会独立董事 2.3 选举李国辉为公司第十一届董事会独立董事 关于选举公司第十一届监事会股东代表监事的议案 3.1 选举翟彩琴为公司第十一届监事会股东代表监事 3.2 选举陆爱华为公司第十一届监事会股东代表监事
3	2025-6-05	2024 年年度股东大会	1. 关于《2024 年度董事会工作报告》的议案 2. 关于《2024 年度监事会工作报告》的议案 3. 关于《〈2024 年年度报告〉及摘要》的议案 4. 关于《2024 年度财务决算报告》的议案 5. 关于《2024 年度利润分配及资本公积金转增股本预案》的议案

			6. 关于公司 2025 年度预计日常关联交易事项的议案
4	2025-12-30	2025 年第 3 次临时股东大会	1. 关于修订《公司章程》的议案 2. 关于修订《股东会议事规则》的议案 3. 关于修订《董事会议事规则》的议案 4. 关于修订《独立董事工作制度》的议案 5. 关于修订《关联交易管理制度》的议案 6. 关于修订《募集资金管理制度》的议案 7. 关于修订《累积投票制实施细则》的议案 8. 关于续聘中审众环会计师事务所（特殊普通合伙）为公司 2025 年度财务审计机构及内控审计机构的议案

### （三）董事会专门委员会履职情况

公司董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会。各专门委员会根据政策要求与制度规范，认真履职，充分发挥各专门委员会“事前研判、风险控制、决策优化”的专业作用，为董事会科学高效决策提供有力保障。

#### 1. 战略委员会

战略委员会密切关注行业发展动态、市场趋势以及宏观经济形势的变化，报告期内，公司战略委员会共召开 1 次会议，就公司 2025 年度的战略发展方向进行了讨论。战略委员会日常结合公司实际经营管理情况，充分发挥专业特长，为公司高质量发展提供科学依据。

#### 2. 审计委员会

报告期内，审计委员会切实履行监督职责，共召开 8 次会议，对公司的财务报告编制、内部控制体系运行以及审计工作开展情况进行严格审查与监督。认真审阅公司编制的定期报告、内审工作报告等文件，与年审会计师进行有效沟通，对公司的会计估计变更、关联交易等方面进行监督，确保公司财务信息的真实性、准确性与完整性，保障内部控制体系的有效运行。

#### 3. 提名委员会

报告期内，提名委员会共召开 5 次会议，对第十一届董事会候选人、财务负责人岗位相关事宜、公司高级管理人员选聘方案等事项进行了审议，认真审查提名高管人选的任职资格，确保相关提名程序合法合规，切实履行了提名委员会的职责。

#### 4. 薪酬与考核委员会

薪酬与考核委员会对公司薪酬与考核制度执行情况进行监督，报告期内共计召开3次会议，按照相关规定，对2024年度经营绩效考核结果及2025年度经营绩效考核责任书提出意见建议，确保薪酬与考核机制公平合理。

#### （四）独立董事履职情况

2025年度，公司独立董事严格根据《上市公司独立董事管理办法》及《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第1号——主板上市公司规范运作》等相关规定，诚实、勤勉、独立地履行职责，积极出席相关会议，认真审议董事会的各项议案，勤勉尽责，对拟提交公司董事会审议的2025年度预计日常关联交易事项进行深入了解，并在独立、客观、审慎的前提下发表意见，勤勉履职精准建言，赋能战略科学决策，共促公司高质量发展。切实发挥独立董事“参与决策、监督制衡、专业咨询”的职权。

#### （五）信息披露及投资者关系管理工作

以投资者需求为导向，遵循“真实、准确、完整、及时、公平”原则，依法履行信息披露义务，不断提高信息披露质量和透明度，没有出现虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏的情形。公平公正对待所有投资者，切实保障其知情权，为投资者的投资决策提供依据。

公司加强与资本市场的交流，已通过参加券商策略会、机构交流会、举办业绩说明会、参加投资者集体接待日、接待投资者调研、接听投资者热线、回复“互动易”平台问题等多种渠道促进与投资者的良性互动，强化投资者关系管理，提升投资者对公司的价值认同；联合主流媒体提升宣传量级，多方位展示公司经营现状和发展动态，拓宽投资者获取公司信息的途径，助力理性投资决策，维护投资者利益。

#### 四、2026年工作展望

2026年，公司董事会将继续围绕“价值回归、链主企业、行业一流”的战略目标和“五新公用”发展布局，充分发挥董事会在公司治理中的核心作用，持续优化治理结构，提升公司规范运作水平和治理效能。坚持稳中求进、以进促稳，聚焦主责主业，

强化创新驱动，深化改革，防范风险，聚力推动企业价值持续增长，促进公司内在价值与市场表现有机统一，助力公司迈向高质量可持续发展的新台阶。

中山公用事业集团股份有限公司

董事会

二〇二六年四月二十四日