

大禹节水集团股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

2024 年度，大禹节水集团股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格按照《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》、《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 2 号——创业板上市公司规范运作》等有关法律法规、规范性文件的规定和要求，本着对公司和股东负责的态度，切实履行股东大会赋予的职责，认真贯彻落实股东大会的各项决议，积极维护股东及公司利益。全体董事恪尽职守、勤勉尽责，积极有效地开展工作，切实推动公司持续稳定发展。现将公司董事会 2024 年度的工作报告如下：

一、2024 年公司经营管理工作情况

2024 年，公司持续深入贯彻落实党的二十大精神，积极应对国内外经济环境变化带来的机遇和挑战，紧抓国家水利建设投资持续加大的战略部署，全面推进转型升级，优化资源配置，调整营销策略，强化重大项目筹划实施，全面提升运营效率与市场竞争力。

（一）总体经营情况

报告期内，公司实现营业收入 43,7880.28 万元，较上年增长 26.83%；实现归属于上市公司股东的净利润 8,112.79 万元，较上年增长 61.81%。报告期内公司主要的业绩驱动因素有如下方面：

1、报告期内，水利行业作为国家重点投资领域直接受益于特别国债等各类政策与资金支持。全国水利建设投资连续三年均超过一万亿元，本年度创下历史新高达到 13,529 亿元。公司面对产业政策和资金环境的良好发展机遇，坚持“两手发力”，积极响应乡村振兴、粮食安全和农业强国国策，推动水利高质量发展和保障水安全，全年新签订单 53.14 亿元，在 2023 年订单爆发式增长的基础上保持了较好的订单获取态势，订单规模稳居行业内同类民营企业首位。

2、报告期内，中央大力支持地方化解政府债务风险，公司加大应收账款回收和清欠力度，本年度经营现金流情况得到有效改善。本年度公司收到销售商品、提供劳务的现金 39.90 亿元，较上年同期增长 51.67%，经营性现金流净额为 5.97

亿元，同比转正并实现大幅改善。现金的快速回流也促进了新签项目的有效推进。

3、公司强化项目管理，积极推进项目建设交付进度，全年营业收入快速增长，首次超过 40 亿元，踏上全新台阶。公司全面拓展市场，目前业务已经遍布全国除上海和港澳台以外的所有省级行政区，特别是在以前薄弱地区有了可喜的突破，真正实现了全国化布局，进而逐步走向国际。由此报告期内，公司销售费用、管理费用较上年同期有所增长。此外，因可转债票面利率与实际利率差异调整相关财务费用，对本年度净利润造成一定影响。

4、政策的支持和资金的投入，使得智慧农水建设行业关注度得到提升。公司智慧农水项目建设板块订单和营业收入报告期内显著增长。随着行业竞争进一步加剧，项目的平均毛利率出现下滑，一定程度拖累了公司整体的毛利率水平。政府主管部门充分意识到“建管脱节”导致的一系列严重问题，将进一步推动有关政策文件出台，强化制度创新、推动技术标准动态升级、严格资质准入门槛、建立行业自律机制，有效提升行业整体“建管结合”的水平，预计未来行业项目毛利率有望逐步回升。

（二）主营业务分析

（1）锚定国家政策机遇，打造高质量发展新引擎

报告期内，公司紧抓国家化债政策机遇，建立多维度应收账款清欠体系，制定《应收账款清欠工作实施细则》，成立应收账款清欠领导小组，全面盘点公司已完工和在建项目，建立应收账款清欠台账；推动建立高效的内部协调机制，通过财务部、法务部、项目管理中心、营销中心之间紧密配合，信息共享，形成合力，快速应对各类应收账款问题；针对个别重大在建项目以及呆坏账年限较长、金额较大的已完工项目，建立专项清欠机制。同时，公司有效利用各种清欠工具，实施内外结合的策略，清欠计划内 5 年以上账龄应收账款清欠比例达到 96%，解决近年 20 多个项目遗留“老大难”问题，全年推动回款突破 40 亿元，创历史新高，有效缓解资金压力。

公司构建“策划-执行-监控-复盘”全生命周期管理体系，以标准化、精细化管理筑牢项目质量与效益防线。通过制定《项目全周期管控手册》，覆盖安全、质量、工期、成本等 10 大核心要素，有效提升项目管理水平与盈利水平。全年新建设项目实现策划方案 100%覆盖，“武引项目”与“攀枝花项目”入选四川

省第一批水利品质工程建设项目名单，水电公司关键技术荣获甘肃省科技进步二等奖，10 余名项目经理被业主单位评为优秀。同时，公司狠抓标前策划、施工过程经营策划、合同交底、造价管理，注重成本管理与“二次经营”，有效挖掘项目利润空间。

（2）政策赋能全产业链，多点突破深耕国内外市场

报告期内，在增发国债、超长期特别国债、地方政府专项债等政策加持下，公司紧扣国家“水利强国”“乡村振兴”战略机遇，以“大营销”转型升级为核心，充分发挥全国布局与全产业链一体化解决方案优势，持续培养重大项目策划包装能力，市场开拓成效显著。报告期内，公司实现新签订单 53.14 亿元，其中：5,000 万元以上订单占比约 56%，500 万元以下订单占比不到 15%；从项目类型看，特许经营项目占比 31%，工程项目占比 29%，信息化项目占比 12%，EPC+O 项目占比 11%，设计类项目占比 8%，EPC 项目占比 3%，单一材料及零售项目占比 0.5%；从业务领域看，水利灌区领域占比 56%，农业节水和高标准农田领域占比 22%，水利工程领域占比 17%，人饮项目占比 3%，委托运维服务占比 1%，生态治理领域占比 1%。

报告期内，公司加强国家政策研究和行业发展形势分析，跟踪“入规入库”重大项目，组织编制《灌区一体化解决方案》《高标准农田一体化解决方案》《农水项目政府和社会资本合作新机制（特许经营）政策与实操指引手册》《盐碱地治理一体化解决方案》《全域土地综合整治一体化解决方案》等，提炼 8 个典型项目案例，为公司营销转型升级和重大项目策划包装提供有力支持；继续深化与中交集团、中国水务、葛洲坝生态环保集团等央企战略合作，共同探索市场新机遇，主动牵头规划、推进项目落地，陆续中标江西省平江灌区工程特许经营项目、江西省宜黄县宜临灌区工程 EPC+O 总承包项目、天津市蓟州区青甸洼蓄滞洪区工程与安全建设工程项目、宝丰县龙兴寺水库灌区现代化改造项目等。

同时，公司对海外业务进行转型升级，从单一的节水灌溉产品输出到节水灌溉、城乡供水、农村污水处理、防洪减灾一体化解决方案输出，陆续完成越南、乌兹别克斯坦、古巴、非洲等地水电站设计业务，完成尼日利亚、牙买加、南非、泰国、巴基斯坦、俄罗斯、克罗地亚等地灌溉项目。报告期内，在中哈双方元首的见证下，公司与哈萨克斯坦国立农业研究大学签订《关于建立哈萨克斯坦-中

国沙漠地区高效用水国际实验室的协议》，联合成立“中哈旱区高水效农业国际联合实验室”，打造哈萨克斯坦农业节水灌溉示范区。

（3）顺应时势精布局，四大板块擘画发展新蓝图

报告期内，根据国内经济形势、行业发展与公司“六五”战略目标计划，及时组织调整业务布局，优化组织改革，强化业务板块互补，实现产业链闭合，形成协同效能。公司四大业务板块齐头并进、各具成效，战略协同性显著增强，为实现公司整体战略目标提供了有力支撑。其一，大禹农水集团先后组织重大项目尽调 32 项、方案包装策划 75 项、协议审核与商务合作谈判 15 项、编制 6 类业务营销手册及解决方案，总结提炼了 8 类典型项目案例，成功办理乙级咨询资质；其二，大禹设计集团成功迈进全国水利设计 80 强，升级灌溉排涝与河道治理专业甲级资质，为开展大型灌区设计业务奠定基础，进一步夯实民营水利设计院领先地位；其三，大禹慧图集团成立专家技术委员会，举办技术创新大会，积极探索自主突破，进一步巩固水利行业信息化优势，水文专业领先国内水平、数字孪生可视化平台助力灌区智慧化、成功拓展监测类新产品、SaaS 新产品广泛推广、测控一体化闸门测量精度达到国内领先水平；其四，大禹装备发展集团作为公司改革试点先锋，优化资源配置，提升服务品质，积极拓展国内外市场，发挥品牌优势，突破区域壁垒，海外市场布局稳步推进，入选全国第八批制造业“单项冠军”企业。

（4）打造农水运营标杆，着眼未来构建综合服务新篇

从公司 2024 年度订单结构看，特许经营类项目、EPC+O 项目以及单纯运营业务订单合计占公司全年订单的 42%，带运营特征订单将成为涉水、涉农项目主流。报告期内，公司旗下大禹水管家坚持以专业化运维团队、信息化技术平台、全天候售后服务、数字化赋能运营为支撑，以运营灌区、高标准农田、水库、城乡供水一体化等业务类型为主，打造全国有影响力的水利农业基础设施运营服务品牌。报告期内，公司 11 个存量运营项目管理日趋规范；江西梅江项目、海南牛路岭项目等 6 项大型在建项目运营前置工作有序开展。

报告期内，公司运营业务实现突破性增长，禹安公司作为公司水库专业运维公司成功竞标云南双柏地区 113 个水库运营权，累计运营水库 270 座，通过“智慧水库管理系统”实现水位监测、水量调度全数字化，运营效率较之前提升 40%；

慧图科技依托“数字孪生+物联网”技术，覆盖北京、天津、郑州、新疆、青海等全国 20 个省市的灌区、水文监测等项目，其中天津市蓟州区蓄滞洪区工程信息化系统获业主“创新示范工程”表彰；通过“土地流转托管+科学种植”模式，在甘肃、天津、陕西等地推广节水技术，托管面积逐步扩大；在甘肃金塔县盐碱地改良项目实现亩均增产 30%；云南农业科技公司与卓莓合作迈入新阶段，蓝莓、树莓实现增产增收；天津农业公司优化园区基础配套设施，布局育苗育种新质生产力。后续公司将在现有基础上，打造契合新型农业综合服务需求的新质生产力和业务模式。

(5) 打造多元科研优势，开启“科技赋能”新征程

报告期内，公司坚持“科技赋能、创新驱动”战略，充分发挥战略咨询委员会作用，为公司战略决策、业务发展方向、新业务领域拓展提供智慧支持。公司在科研平台建设方面，拥有“节水灌溉技术与装备国家地方联合工程实验室”国家级科研平台，拥有“农业农村部智慧农业节水灌溉装备重点实验室”“甘肃省智慧农业节水灌溉装备技术创新中心”“节水灌溉技术及装备甘肃省国际科技合作基地”等 14 个省部级科研平台；在国家科研项目承担和成果转化方面，承担省部级及以上科研项目 13 项，其中国家重点研发项目 6 项、农业科技项目 4 项，报告期内公司成功获批 4 项发明专利；在产品研发与技术改造方面，公司围绕用户需求与体验对现有电动蝶阀、智能灌溉控制器、超声波水表、滴灌管滴头以及高效智慧微灌云服务管理平台软件系统等软硬件产品进行研发、改进；在“产学研”方面，公司与清华大学团队联合研发的声波增雨器，该设备融合现代声学、气象科学和环境科学等多项技术，具有成本低、响应快、无空域限制、环保无污染等优势，是解决干旱半干旱地区水资源短缺问题的重要突破口；公司智能灌溉控制产品成功通过“鸿蒙”生态产品兼容性测评，获得了开放原子开源基金会“鸿蒙”生态产品兼容性证书。

报告期内，由公司参与的“中阿旱区绿色智能高效节水关键技术与装备规模化应用”荣获宁夏科技进步奖一等奖，“低纬高原季节性旱区农业多维节水减排增效关键技术及应用”荣获云南省科技进步一等奖，“城市生命线工程中贮液结构的韧性防灾关键技术与工程应用”荣获甘肃省科技进步二等奖，“半干旱区精

准高效灌溉关键技术及装备研究与应用”荣获山西省科技进步二等奖，“极端天气丘陵-滨海耦合防洪体系”荣获福建省科技进步二等奖。

(6) 爱心铺就公益新征程，品牌领航节水新未来

报告期内，公司以实际行动担当社会责任，为构建更加和谐美好的社会贡献力量，累计捐资捐物达 1000 余万元。为中国农业大学、江西省赣州市兴国平川中学、甘肃省酒泉中学、肃州区临水中心小学等院校进行捐赠，激励优秀师生，促进教育事业的蓬勃发展；为“敦煌流失海外文物数字化复原专项基金”进行捐赠，助力中华优秀传统文化的保护与传承；为甘肃省政协对口帮扶点——榆中县马坡乡河湾村乡村振兴示范项目进行捐赠，助力当地乡村振兴。

公司成功举办第四届中国节水论坛，亮相第三届亚洲水论坛与第十届世界水论坛等高规格论坛，公司品牌美誉度和影响力持续提高，为业务拓展提供了强力支撑。报告期内，公司“大型灌区高效节水灌溉技术与‘三网融合’模式应用项目”荣获中国技术市场协会金桥奖，“德州市潘庄灌区续建配套与现代化改造工程数字孪生项目”荣获中国信息协会 2024 数字政府方案案例创新奖，还荣获工信部“制造业单项冠军企业”称号、安徽省水利工程“禹王杯”奖、中华全国总工会“全国工人先锋号”。报告期内，在中哈双方元首的见证下，公司与哈萨克斯坦共建“中哈旱区高水效农业国际联合实验室”，联合中国水利水电科学研究院、中国农业大学、天津农学院、天津市水利科学研究院、天津市三甲医院以及重点用水单位成立“天津市节水产业联盟”“天津市节水技术创新中心”省部级科研平台。

二、公司治理情况

报告期内，公司严格按照《公司法》《证券法》《上市公司治理准则》《深圳证券交易所创业板股票上市规则》《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 2 号——创业板上市公司规范运作》等法律法规及规范性文件的要求，不断完善公司治理结构，建立健全公司内部管理和控制制度，保持企业健康稳定发展，维护公司和投资者的合法权益。公司股东大会、董事会、监事会、管理层职责明确，运作规范。公司治理的实际状况符合中国证监会、深圳证券交易所等发布的法律法规和规范性文件的要求。

（一）关于股东与股东大会

公司严格按照《公司法》《上市公司股东大会规则》《公司章程》《股东大会议事规则》等规定召开股东大会。报告期内，公司共召开 8 次股东大会，律师均列席了股东大会，并对股东大会的召开和表决程序出具法律意见书。会议的通知时间、授权委托程序、召集召开程序、会议召集人、出席会议人员的资格、会议表决程序等事宜均符合相关规定，会议决议得到充分、及时的披露。在股东大会上，股东充分表达自己的意见，确保了中小股东的话语权。公司召开股东大会的各项工作均严格按照相关法规和规章进行，无违反《上市公司股东大会规则》的情形。

（二）关于控股股东与上市公司的关系

控股股东严格规范自身的行为，对公司依法通过股东大会行使出资人的权利，没有超越股东大会直接或间接干预公司决策和经营活动。公司拥有独立完整的业务、人员、资产、财务和机构，董事会、监事会和内部审计机构根据其议事规则和公司各项规章制度独立运作。报告期内，不存在控股股东占用资金及违规担保等情形，不存在控股股东占用公司资金的现象，公司亦不存在为控股股东及其子公司提供担保的情形。

（三）关于董事与董事会

公司董事会由 9 名董事组成，其中独立董事 3 名。董事会下设审计委员会、战略与 ESG 委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会。董事会的人数、人员构成、任职资格符合《公司法》《上市公司独立董事管理办法》等相关法律法规和《公司章程》的规定。公司董事能够依据《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 2 号——创业板上市公司规范运作》《董事会议事规则》等规定开展工作，出席董事会和股东大会，勤勉尽责地履行职责和义务。独立董事按照《公司章程》《独立董事工作制度》等相关规定不受影响地独立履行职责，积极出席公司董事会和股东大会，对关联交易、对外担保等涉及中小投资者利益的事项发表自己的意见，保证了公司的规范运作。

报告期内，公司共召开了 15 次董事会，会议的召集、召开和表决程序、决议内容均符合法律法规和《公司章程》《董事会议事规则》的相关规定。

本报告期董事会情况：

会议届次	召开日期	披露日期	会议决议
第六届董事会第十八次（临时）会议	2024 年 01 月 18 日	2024 年 01 月 19 日	公告编号：2024-005
第六届董事会第十九次（临时）会议	2024 年 02 月 26 日	2024 年 02 月 27 日	公告编号：2024-023
第六届董事会第二十次（临时）会议	2024 年 03 月 15 日	2024 年 03 月 16 日	公告编号：2024-034
第六届董事会第二十一次会议	2024 年 04 月 08 日	2024 年 04 月 10 日	公告编号：2024-054
第六届董事会第二十二次（临时）会议	2024 年 04 月 25 日	2024 年 04 月 26 日	公告编号：2024-059
第六届董事会第二十三次（临时）会议	2024 年 05 月 21 日	2024 年 05 月 22 日	公告编号：2024-072
第六届董事会第二十四次（临时）会议	2024 年 05 月 24 日	2024 年 05 月 25 日	公告编号：2024-077
第六届董事会第二十五次（临时）会议	2024 年 06 月 04 日	2024 年 06 月 05 日	公告编号：2024-085
第六届董事会第二十六次（临时）会议	2024 年 06 月 12 日	2024 年 06 月 13 日	公告编号：2024-089
第六届董事会第二十七次（临时）会议	2024 年 06 月 19 日	2024 年 06 月 20 日	公告编号：2024-093
第六届董事会第二十八次（临时）会议	2024 年 07 月 25 日	2024 年 07 月 26 日	公告编号：2024-108
第六届董事会第二十九次会议	2024 年 08 月 21 日	2024 年 08 月 22 日	公告编号：2024-117
第六届董事会第三十次（临时）会议	2024 年 09 月 11 日	2024 年 09 月 13 日	公告编号：2024-130
第六届董事会第三十一次（临时）会议	2024 年 10 月 25 日	2024 年 10 月 28 日	公告编号：2024-143
第六届董事会第三十二次（临时）会议	2024 年 12 月 13 日	2024 年 12 月 14 日	公告编号：2024-162

董事出席董事会及股东大会的情况：

董事出席董事会及股东大会的情况							
董事姓名	本报告期应参加董事会次数	现场出席董事会次数	以通讯方式参加董事会次数	委托出席董事会次数	缺席董事会次数	是否连续两次未亲自参加董事会会议	出席股东大会次数
王浩宇	15	15	0			否	8
王冲	15	15	0			否	8
谢永生	15	15	0			否	8
颜立群	15	15	0			否	8
陈静	15	15	0			否	8
吴文勇	15	1	14			否	8
何文盛	15	1	14			否	8
万红波	15	1	14			否	8
赵新民	15	1	14			否	8

（四）绩效评价与激励约束机制

公司建立了公正透明的高级管理人员绩效评价标准和程序，高级管理人员的聘任严格按照《公司法》《公司章程》相关规定执行。《公司章程》及董事会薪

酬与考核委员会明确规定了高级管理人员的履职行为、权限和职责，高级管理人员的聘任公开、透明，符合法律法规的规定。报告期内，公司对高级管理人员、中层管理人员和核心骨干员工实施股权激励计划，建立健全公司长效激励机制，有效调动员工的积极性、创造性，推动公司稳定、健康、长远发展。

（五）关于信息披露与透明度

公司严格遵守《上市公司投资者关系管理工作指引》《公司章程》及公司《投资者关系管理制度》相关规定，设置了公司证券部作为投资者关系管理的具体实施机构，致力于以更好的方式和途径使广大投资者能够平等地获取公司经营管理、未来发展等信息。

公司建立了信息披露管理方面的相关制度，由董事会秘书负责公司信息披露工作。公司指定《中国证券报》《上海证券报》《证券时报》《证券日报》及“巨潮资讯网”为公司信息披露的报纸和网站。报告期内，公司严格遵守中国证监会和深交所有关信息披露的规章制度要求履行信息披露义务，确保所有股东有平等的机会获得信息。

报告期内，公司董事会与董事会办公室分别荣获“2024 年上市公司董事会优秀实践案例”“2024 年度上市公司董办最佳实践案例”。

三、未来行业展望及公司年度经营计划

（一）行业展望

1、水利事业发展空间广阔

2024 年全国水利建设完成投资 1.35 万亿元并创历史新高，这也是我国水利投资连续第三年超过 1 万亿元。2025 年中央财政特别国债规模进一步扩大，加大力度支持“两重”建设，将水利支持范围拓展至全国大中型灌区、大中型引调水工程；农业领域重点支持乡村振兴中的高标准农田建设。水利和农村基础设施作为我国基础设施建设相对薄弱领域，受到国家格外重视和重点加强，其投资规模和强度将持续得到有力支持，迎来广阔发展空间。

《“十四五”规划纲要》指出，加强水利基础设施建设，坚持节水优先，完善水资源配置体系，建设水资源配置骨干项目；实施防洪提升工程，解决防汛薄

薄弱环节，加快防洪控制性枢纽工程建设和中小河流治理。加大重点河湖保护和综合治理力度，恢复水清岸绿的水生态体系；实施高标准农田建设工程，推进大中型灌区节水改造和精细化管理，建设节水灌溉骨干工程，同步推进水价综合改革。

2025 年 3 月，中办、国办发布《逐步把永久基本农田建成高标准农田实施方案》，明确指出到 2030 年要累计建成高标准农田 13.5 亿亩，改造提升 2.8 亿亩，并新增高效节水灌溉面积 8000 万亩；到 2035 年，将具备条件的永久基本农田全部建成高标准农田，改造提升 4.55 亿亩，高效节水灌溉面积新增 1.3 亿亩。方案的推出给行业带来明确的广阔市场空间。

2025 年 4 月，中共中央、国务院印发《加快建设农业强国规划（2024—2035 年）》，将加快建设农业强国作为统领“三农”工作的战略总纲，摆上建设社会主义现代化强国的重要位置。提出到 2035 年，农业强国建设取得显著成效，农业现代化基本实现。

2、社会资本发力路径明确

“两手发力”是习近平总书记对我国治水思路作出的重要论述，也是破解我国水利领域资金来源相对单一、投融资机制不够成熟等难题的重要抓手。2023 年 9 月国家发改委设立民营经济发展局，全面支撑促进民营经济发展壮大。国家发改委发布的《关于规范实施政府和社会资本合作新机制的指导意见》提出“关系国计民生、公共属性较强的项目，民营企业股权占比原则上不低于 35%”，规范实施好政府和社会资本合作新机制，持续推动重大项目引入民间资本。2025 年 2 月 17 日，总书记亲自召集召开民营企业座谈会，聚焦科技与民生等关键领域，明确强调了民营企业在推动中国式现代化进程中的核心地位，为民营经济健康发展指明了方向。

在政策倡导公平竞争，推动基础设施领域向各类经营主体开放的大背景下，大禹节水凭借丰富的行业经验和技術优势，因地制宜地探索实施了一系列能够承载各方资源、资本和专业能力，有效链接政府、社会资本和农户多元主体，均衡分配各方风险、收益和权责的商业模式和示范项目，切实解决农业水利基础设施“最后一公里”难题。同时，公司积极与央企展开合作，通过“民企技术+国企资源”的模式，双方实现了资源共享、优势互补。

3、信息技术支持水利基础设施长效运营

当前我国水利信息化建设虽取得了积极成效，但水利作为相对传统领域，其智慧化水平整体偏低，各类现代信息技术运用明显不足。水利事业发展必须充分发挥现代信息技术的支撑驱动作用，广泛采用物联网、云计算、遥感、区块链、大数据、数字孪生、人工智能等各类技术，形成一整套高度集合软件、硬件、算法和模型的信息化解决方案，通过数字化场景、智慧化模拟和精准化决策，强化预报、预警、预演和预案能力，从而全面提升水资源利用的效率和效能。

我国拥有世界规模最大、范围最广、受益人口最多的水利基础设施体系，为保障防洪安全、粮食安全、供水安全和生态安全提供了强有力支撑。水利基础设施领域面临如何做好运营维护、发挥好经济和社会效益的重大课题，其运营市场需求巨大、前景广阔。依托现代信息技术，参照市政、高速公路等其他基础设施领域发展规律，水利基础设施完全具备条件迈向市场化运营业态，从而逐步建立集约化、专业化、物业化、规范化的长效运营机制模式。

社会资本的广泛参与水利设施的运营条件已经成熟，具备专业运营能力的规模化民营企业积极参与到水利基础设施“投、建、管、服”的全过程，为企业的发展开辟了新的空间。

（二）2025 年度经营计划

面对水利和农业领域高质量发展的新任务、新机遇、新形势，2025 年公司将坚持以利润为核心，乘势而上拼市场；激活组织大胆干，改革创新提质增效，持续推动营销转型升级、项目管理提标提级，聚焦核心竞争力打造；通过优化人才队伍结构和提升团队协同作战能力，优胜劣汰提质量，抢抓机遇上台阶，全面推动公司高质量发展。2025 年公司总体工作将围绕以下几个方面具体开展：

1、项目引领，订单驱动，巩固市场竞争优势

公司要坚持以营销为龙头，抢抓行业政策机遇，牢固树立“行业自信、模式自信、专业自信、团队自信”，持续完善市场营销体系，搭建“集团、板块、公司”三级市场营销体系，实现纵向串联，形成市场合力。以大项目为抓手，开展深度营销，持续增强营销韧性，做深做透项目前期到落地的各项工作，实现发展目标。在大营销体系框架下，强化各业务板块协同联动，以专业化、平台化、市场化为方向，深化板块利益协同分配，在商务对接、项目包装等方面牵头推动协同营销。

2、精细管理强履约，战略引领拓运营，推动高质量发展

公司以精细化管理为抓手，全面提升项目履约水平。通过加强项目全过程履约管理，落实项目经理责任制，持续提升项目管理能力，确保项目高质量交付。扎实做好项目事前策划、事中管控、事后评估等工作，实现工程项目“经营线+生产线”专业化管理，加强标前测算和过程动态成本利润监控，提升项目施工组织策划方案的质量与可操作性，抓实技术交底，有效规避施工风险。

同时，坚持运营第一战略，继续发挥运营比较优势，实现项目拓展与运营业务的良性互动，支持集团全面高质量快速发展。推动慧图科技向“项目+产品+运维”模式转型，提高农水集团运营业务收入占比，助推水管家重点开发云南、甘肃、江西及海南等地运营业务，增加运营面积，扩大“水库保姆”业务量，探索年工业规划咨询新业务领域，推动公司高质量发展。

3、加快外延并购战略步伐，积极利用资本市场实现跨越式发展

公司作为引领行业的龙头企业，要不断开拓创新，发挥优势，补齐短板，全方位发展，形成世界级的行业竞争优势，为公司的出海战略提供坚实的基础。为加速企业成长并提升市场竞争力，公司将加快外延并购战略步伐，积极筛选协同性高、渠道互补或区域优势的优质标的，通过横向整合与纵向延伸完善产业链布局。此外，公司也将探索布局与公司现有业务联系紧密的行业高科技领域，如农业无人机和无人设备的应用等，打造新的战场。

同时，公司将充分利用资本市场工具，以资本为纽带撬动各方资源整合，实现规模扩张与价值提升的跨越式发展。通过“内生增长+外延扩张”双轮驱动，快速抢占行业高地，打造可持续发展的核心竞争力。

4、完善管理体系，深化改革促发展

公司推动推动管理重心下沉，赋予板块和子公司更多经营自主权，激发组织活力。在人力资源方面，细化分层管理，实施薪酬总额管控，提升人效比；在资金管理方面，强化费用控制责任，激发员工自主控制费用的意识，灵活配置备用金。在制度建设方面，坚持流程化组织运作的管理导向，健全制度流程体系，持续优化流程运作效率，推动职能条线树立“管理向经营服务”，发挥职能部门对业务的支持作用，通过多种形式加强与业务部门间的沟通，靠前赋能一线工作，解决实际问题。在财务管理方面，全面提升专业能力，用专业赋能公司高质量发

展，推动财务管理由核算型向经营管理型转变、事后的财务分析向事前的财务控制转变、管理型向服务型转变，以全面预算工作和经营管理报表为抓手，通过财务账面的问题、深挖经营问题、管理问题，加速推进业财融合一体化。

5、激发组织活力，打造专业高效团队

公司以目标管理、人才建设和文化融合为抓手，全面激发组织活力，打造专业高效团队。通过完善经营计划目标分解与追踪机制，健全考核评价体系，确保任务层层落实，优胜劣汰激发员工成长动力。坚持人才是第一资源，单位负责人作为第一人才官，将人才招聘、培养列入管理人员考核指标，针对性引进成熟人才与优秀毕业生，建立“双百”人才库，形成梯队储备。深化企业文化建设，挖掘大禹精神内核，推广典型案例，营造简单、直接、高效的沟通氛围，推动文化与业务深度融合。通过新老员工混编、优化文风会风等措施，打造务实高效的团队，为公司高质量发展提供坚实保障。

6、巩固提升风控管理体系，牢筑安全经营底线

在风险管理方面，公司要持续完善风险管控体系，审视风险管控措施执行情况，精细化改进风险管控方案，增强风险意识与管控能力，建立投后项目风险管控平台，实行清单化跟踪问效与动态管理。跟踪在建项目合同履行情况，预判潜在的法律纠纷，主动化解诉讼风险。

在安全管理方面，常态化落实安全生产各项措施，制定发布风险查找、研判、预警、防范、处置、责任六项机制实施方案，坚持重大危险源管控看板管理，使安全检查有重点，风险管控有依据；全面落实安全主体责任，切实做好项目安全运营及人员的安全管理；完善集团应急预案体系，提高一线人员应急突发事件处置能力，畅通信息报送渠道，有序、高效、科学应对可能出现的安全事故与突发事件。

大禹节水集团股份有限公司董事会

2025年4月23日