

国家电投集团水电股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年，公司重大资产重组收购五凌电力 100% 股权及长洲水电 64.93% 股权，在环保业务基础上增加水力发电及流域水电站新能源一体化综合开发运营业务，公司名称变更为“国家电投集团水电股份有限公司”。在上市公司业务转型的关键时期，公司董事会有效地发挥了“定战略、做决策、防风险”作用，引领公司于 2025 年 11 月顺利完成五凌电力、长洲水电资产交割，搭建起国家电投集团境内水电资产整合平台，圆满完成重大资产重组主体工作，取得了显著成效。通过此次重组，大幅提升了上市公司市场竞争力与风险抵御能力，为可持续发展筑牢基础。

在此，我谨代表董事会作 2025 年度董事会工作报告。

第一部分 2025 年工作回顾

一、2025 年公司生产经营情况

2025 年，公司实现营业收入 121.52 亿元，同比增长 157.33%，上年同期追溯调整后，同比下降 15.90%；实现利润总额 17.40 亿元，同比增长 1571.29%，上年同期追溯调整后，同比下降 11.98%；归母净利润 5.32 亿元，同比增长 1379.91%，上年同期追溯调整后，同比下降 34.07%；资产负债率 67.51%。安全生产形势总体平稳。其中：

（一）电力业务

2025年，公司圆满完成重大资产重组工作，顺利注入水力发电及流域水电站新能源一体化综合开发运营业务，电力业务总装机达到912.68万千瓦，其中水电控股装机达586万千瓦，新能源控股装机326.68万千瓦。水电资产涵盖长江第三大支流湖南沅水流域相关资产及广西长洲水利枢纽等核心项目，新能源资产均为湖南省内风力发电、太阳能发电项目；电力资产的注入显著提升了上市公司资产质量与核心业务规模。2025年，公司电力业务完成发电量220.87亿千瓦时，实现营业收入78.13亿元，实现利润总额17.30亿元。

（二）环保业务

2025年，公司在传统环保业务深耕“大火电”赛道，开工装机600万千瓦，投运装机396万千瓦，新增投运规模居行业前列；在环保新兴领域，碳捕集技术保持国际领先，热耗指标再降5%，自主研发的碳捕集装备、催化剂完成中试验证并实现市场化应用，能源废弃物循环利用技术指标优于行业平均，光伏组件拆解电耗较行业降低近50%。2025年，公司脱硫脱硝特许经营业务总体保持稳定，但受环保工程业务量及毛利率持续下滑，以及重大资产重组相关费用影响，全年环保业务实现营业收入43.39亿元，同比下降8.10%；实现利润总额1032万元，同比下滑90.09%。

二、年度重点工作情况

（一）扛牢政治责任，主题教育推进作风建设走深走实

党建引领凝聚发展合力。严格落实“第一议题”制度，深入学习贯彻习近平总书记重要指示批示精神，更加明确服务国家绿色低碳发展的使命与担当。深化党的二十届四中全会精神学习研讨，围绕“均衡增长战略”，汇聚众智谋划“十五五”规划。通过“学查改”一体推进深入贯彻中央八项规定精神学习教育，推动251项问题解决。靶向实施二十二条减负举措，作风建设向实向新。集中整治违规吃喝，坚决守牢集团“六个一律”红线。全力配合集团做好中央巡视整改“回头看”，公司问题自查整改率99.2%。强化巡察和各类监督向一线穿透，严的基调持续释放。

（二）强化战略引领，顺利完成重大资产重组

电投水电揭牌，重大资产重组顺利完成，国家电投集团水电产业专业化管理与投融资平台正式扬帆起航。为响应国资委关于优化上市平台布局的要求，践行“均衡增长战略”，2024年9月，国家电投集团以上市公司远达环保为平台，开展重大资产重组，通过发行股份及支付现金方式收购五凌电力100%股权、长洲水电64.93%股权，旨在打造国家电投集团境内水电资产整合平台。公司重大资产重组先后通过国务院国资委、市场监督管理总局、上海证券交易所的审批，于2025年9月30日顺利获得证监会同意注册的批复。10月底，公司完成注入水电资产上市，11月完成对价股份发行，港股红筹中国电力成为公司的控股股东；12

月 17 日，经股东会审议通过，上市公司正式更名为“国家电投集团水电股份有限公司”，股票简称“电投水电”，搭建起国家电投集团境内水电资产整合平台。12 月 30 日在重庆市主要领导和国家电投集团主要领导的见证下，电投水电正式揭牌。

（三）完善治理结构，企业运作更加规范有效

通过修订公司章程、撤销监事会、强化子公司董事会履职评价，系统梳理各层级权责清单，上市公司进一步优化法人治理结构。根据最新修订的《公司法》及证监会《关于新〈公司法〉配套制度规则实施相关过渡期安排》的相关要求，修订公司章程并撤销监事会，将监事会职责纳入董事会审计与风险委员会；规范所属单位董事会运行评价，系统梳理权责清单，党委、董事会、经理层权责界面更加清晰、决策机制规范有序，有效保障了公司重大资产重组、“大火电”特许经营投资等重大事项顺利推进。通过全面梳理 2024 年 ESG 相关议题与关键指标，实现强制披露议题 100%全覆盖，公司获评 2025 年“首届中国长江经济带 ESG 标杆企业”“首届中国长江经济带卓越社会责任企业”，并入选中证国新“金牛新锐二十强”。

三、2025 年公司规范治理情况

2025 年，公司严格遵照《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》和《上市公司治理准则》等法律法规，切实按照国家有关部门和证券监管机构的要求，不断完善公司法人治理，强化风险管控，提高公司决策效率，增强投资者保护意识，在资

本市场保持了良好的公司形象。

（一）董事会授权管理方面

根据公司《董事会授权管理办法》及 2025 版《全级次决策清单》要求，截至 2025 年 12 月 31 日，公司召开董事会 14 次，董事长专题会 8 次，总经理办公会 16 次，审议议题共计 176 个。公司严格按照《董事会授权管理办法》规定，投资项目根据投资金额，提交对应决策会议审议，审议程序合法有效。具体情况如下：

会议召开	董事会	董事长专题会	总经理办公会
审议议案总数（个）	94	21	61

公司董事会、董事长专题会、总经理办公会审议议题的比例为 53:12:35，因董事会审议的重大资产重组相关议案较多，董事会决策议案比例超过 50%。2025 年各项议题审议规范、决策流程合规，为公司重大事项落地与规范运营提供坚实的议事决策支撑。

（二）强化审计监督方面

2025 年，公司董事会充分发挥统筹指导作用，纵深推进公司审计工作，从严抓实审计计划管理、重点审计发现问题整改及投资项目后评价管控，在审计计划、执行、整改、追责各环节层层发力、全程把控，充分发挥顶层引领、统筹、监督把关、效能提升的核心作用，进一步提升公司治理整体效能，审计管理获得国家电投集团“优秀”评价。

（三）合规及风险防控方面

2025年，公司法治工作在防范化解重大风险、维护企业权益，保障公司健康持续发展方面发挥了重大作用。开展世界一流法治建设专项工作，主要负责人有效履行法治建设第一责任人职责。积极发挥法律合规审查作用，严格实施规章制度、重大决策、经济合同三项法律合规审查，切实防范法律风险。加强案件管控，持续开展“以案促管、提质创效”行动，推动风险化解，维护公司权益。强化项目法律合规保障，对重大资产重组及重大项目严格实施尽职调查、法律审查和风险评估，确保项目依法合规推进，风险可控。

（四）独立董事履行职责方面

2025年，公司四位独立董事均能够认真履职，积极建言献策，按时参加公司召开的股东会、董事会、专门委员会以及独立董事专门会议，并充分发表意见，充分发挥了自身专业和外部资源优势，在公司的经营战略、重大决策、组织实施股东会和董事会决议等方面发挥了重要作用，促进董事会的决策更加科学合理。2025年，未发生公司独立董事对公司董事会审议的有关事项提出异议的情况。

（五）董事、高管履职能力提升方面

2025年，公司先后组织公司董事、高管人员20人次参加了国资委、监管部门与上市公司协会举办的专题培训，包括新任高管参加董监高专题培训会、重大资产重组相关制度培训等专业培

训，有效夯实管理人员合规履职、专业履职的能力基础。

（六）投资者关系管理方面

2025年，公司持续搭建与投资者的沟通桥梁，年内举办了三次线上业绩说明会，并积极参加重庆市投资者网上集体接待日活动。重组完成后，集中开展路演，先后在北京、上海、深圳、广州多地开展一对一、一对多超60场次沟通交流。凭借在2025年度投资者关系管理与规范运作等领域的突出成效，公司荣获2025同花顺“最具人气上市公司TOP300”。公司同时通过现场接待、接听投资者专线等多种方式，积极保持与机构、中小投资者的沟通，维护了公司良好的对外形象。

四、董事会日常工作情况

（一）董事会召开情况

2025年，公司制定了《独立董事专门会议工作制度》，为进一步优化董事会的组成、发挥独立董事作用提供了保障；修订了《董事会审计与风险委员会实施细则》《董事会薪酬与考核委员会实施细则》《董事会提名委员会实施细则》，为进一步完善公司法人治理结构、促进规范运作提供支持；规范组织召开董事会14次、审议议题94项。持续优化董事会运作、董事聘任及履职机制，加强信息披露、投资者关系管理，获评中国上市公司协会“2025年上市公司董事会优秀实践案例”。

（二）董事会对股东会决议的执行情况

2025年，在公司董事会召集下，全年召开股东会6次，共

审议通过 38 项议案。依照《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》及《公司章程》的要求，对公司重大事项作出决策，并对重大资产重组事项、年度报告、董事会等年度工作报告、利润分配、财务预决算、重大关联交易、续聘会计师事务所、选举新任董事等事宜进行审议，且全部获得通过。公司董事会严格执行股东大会的各项决议，有力维护了全体股东的合法权益。截至本报告发布日，股东会 38 项决策事项，除重大资产重组配套募集资金工作仍在进行中，其他各项决议均已执行完毕。

（三）董事会各专门委员会运作情况

2025 年，董事会各专门委员会均按照各自的职责分工对公司重大事项进行了审议，为董事会的科学决策奠定了良好的基础。

1. 战略投资与可持续发展委员会

2025 年，战略投资与可持续发展委员会召开了 8 次会议，对公司重大资产重组、控股新能源资产剥离、与中煤设计院成立合资公司、投资“大火电”特许经营项目、ESG 报告等 17 项议案进行了审查，同意上述议案提交董事会审议。

2. 薪酬与考核委员会

2025 年，薪酬与考核委员会召开 3 次会议，对公司经理层 2024 年度考核评价结果和绩效奖金分配方案、公司经理层成员 2025 年综合业绩目标及调整经理层成员 2024 年度绩效薪酬 3 项

议案进行了审查，同意上述议题提交董事会审议。

3.提名委员会

2025年，董事会提名委员会召开6次会议。对推荐姚小彦先生、马天峰先生、胡一栋先生为公司董事候选人，推荐李铁先生为公司总经理，推荐刘元兵先生、莫育军先生为副总经理，推荐黄樱女士为总会计师进行了审查，同意提交董事会审议。

4.审计与风险委员会

2025年，公司董事会审计与风险委员会共召开了11次会议。在2024年年度报告编制期间，审计与风险委员会严格按照中国证监会《关于做好上市公司2024年年度报告工作的通知》等规定履行职责。致同会计师事务所对公司2024年度报告审计工作和公司内控审计工作进行了全程跟踪，并对其出具的审计报告（财务报表和附注）及审计总结进行了审阅；在2025年年报编制期间，审计与风险委员会于2025年12月召开2025年年报财务审计计划会议，对致同会计师事务所2025年度财务审计计划进行了审议。除此之外，审计与风险委员会对包括公司重大资产重组、关联交易、控股新能源资产剥离、与中煤设计院成立合资公司、定期报告、内部控制、会计估计变更、计提减值准备、固定资产报废及处置、聘请会计师事务所等59项议案进行了审查，

同意提交董事会审议。

（四）董事会决议落实与反馈机制

2025年，董事对所有董事会审议议案均投了赞成票，各项议案均顺利审议通过，并形成决议。所有投资事项均已按决议要求执行，完成率为100%。

董事会秘书在董事会召开前向董事汇报前一次董事会、董事长专题会议题的执行情况；各专委会、独立董事召集人分别汇报了前次会议审议情况，以便董事了解议案的进展及执行情况。

五、公司董事的报酬情况

2025年末在任的董事未在公司领取报酬。

2025年，仅前任董事长陈斌在公司领取报酬119.28万元(含税)，其余卸任董事均未在公司领取报酬。

独立董事报酬为8万元/人/年(含税)。

六、公司面临的风险

（一）经营效益核心风险

1.来水与发电波动风险：沅水流域来水预计偏少且时空分布不均，叠加极端天气影响，发电量存在不确定性。

2.多板块盈利承压风险：电力市场化交易深化，水电、新能源上网电价下行压力持续；环保板块传统业务竞争激烈，新兴业务尚未形成稳定盈利，整体收益存在不及预期风险。

(二) 投资与建设管控风险

1. 项目收益与合规风险：新能源项目受消纳不足、电价下调影响，存在收益低于预期的风险；桃源抽蓄项目地质条件复杂，存在工期延长等风险；部分项目用地、用林手续办理滞后，存在合规风险。

2. 整合与转型衔接风险：重大资产重组后，电力与环保板块在管理体系、人员配置上的融合需持续推进，存在短期整合不及预期风险；传统业务转型与新业务培育周期不匹配，易出现经营衔接不畅风险。

(三) 安全环保与运营风险

1. 安全生产风险：小水电站和超 30 年水电站设备本质安全水平低，存在设备事故风险；部分新能源场站布局分散、管理难度大、承包商管理参差不齐，存在安全事故的风险；极端气象灾害多发易发，存在自然灾害风险。

2. 生态环保风险：国家、行业环保政策、标准趋严情况下，部分存量项目生态环保措施存在不满足要求的合规风险；部分增量项目生态环保“三同时”落实不到位的风险。

(四) 财务与现金流风险

1. 债务与融资成本风险：带息负债规模较高，新能源、抽蓄

项目新增融资需求大，进一步增加了财务费用负担。

2.资金回笼风险：新能源补贴回收滞后，环保板块应收账款、工程款受地方债务及合作方履约能力影响，回款周期拉长，存在经营性现金流被持续占用的风险。

（五）市场与政策变动风险

1.电力市场竞争风险：电力现货市场试运行规则变动，公司竞价能力与交易体系存在适配度不足的风险；电力装机增速远超用电增速，电量消纳难度持续加大的风险。

2.政策不确定性风险：电力体制改革相关政策落地与配套措施存在不确定性；新兴产业电价政策不清晰，盈利模式不确定，存在影响项目未来收益的风险。

第二部分 电投水电的职责使命

国家电投集团水电产业是清洁能源板块的“压舱石”和“稳定器”，是国家电投集团建成“2030年建成世界一流清洁能源企业”总目标的支柱产业。重组“远达环保”，成立“电投水电”是国家电投集团立足战略全局、优化水电产业管控体系、破除管理壁垒的重大改革举措和重要战略部署。基于电投水电的职责使命，核心目标是“建设国际一流水电企业”，着力打造高市值、强竞争力的上市公司，为国家电投集团及上市公司高质量发展提

供有力支持。

一、深刻把握发展环境，主动迎接机遇挑战

面对新形势、新任务，公司既要牢牢把握能源转型的历史机遇，也要直面风险挑战，保持战略清醒、增强行动自觉。

（一）机遇方面

一是价值重构机遇。在新型电力系统构建的浪潮中，水电不再是单纯的“电量提供者”，更成为保障电网安全的“基石”、平抑新能源波动的“砥柱”、赋能绿色发展的“动力”。其精准可控的快速响应能力，成为保障大电网安全稳定运行的关键支柱，系统调节价值与安全保障价值持续凸显，不可替代的能源支撑地位更加稳固。这为水电产业价值重构提供了新的战略支点与增长空间。

二是融合拓展机遇。“水风光储”一体化基地开发已成为主流模式，不仅实现清洁能源从资源富集区向负荷中心的高效转移，更通过多能互补显著提升综合利用效率与供电可靠性，在保障区域能源安全、提升经济性的同时，创造了显著的生态与社会效益。这为水电与新能源协同发展、打造综合能源服务商开辟了新路径。

三是效益多元机遇。随着全国电力市场与碳市场日趋成熟规范，水电盈利模式正从单一电量收入，向“电力电量收入+辅助

服务收入+环境权益收益”的多元体系转变。调峰、调频、备用等辅助服务，以及绿证、碳汇等环境权益交易，将成为新的效益增长点。容量电价等政策的持续完善，为水电可持续发展提供了更有力的制度保障，为挖掘水电资产潜力、创造增量价值打开了新窗口。

（二）挑战方面

一是机制适应挑战。电力市场化改革持续深化，全电源品种加速进入市场交易，电力现货市场规模扩大，中长期交易品种不断丰富，市场竞争日趋激烈。水电企业亟须由生产主导向市场经营转型，提升电价预测、精准营销、协同交易策略及主动风险管控能力，在市场化竞争中赢得主动、创造效益。

二是成本管控挑战。优质水电资源日益稀缺，水电开发重点向生态敏感、建设条件复杂的地区延伸，环境保护与移民安置要求不断提高，推升了项目开发与运营成本，对项目全生命周期经济性管控提出了更高要求，需要公司以精益管理破解成本难题。

三是数智化转型挑战。2025年9月，国家发展改革委、能源局印发《关于推进“人工智能+”能源高质量发展的实施意见》，首次在能源领域系统部署AI融合应用，要求在火电、水电等八大场景深化应用。这标志着“人工智能+”已成为国家能源战略

方向，成为发电企业应对能源变革的必然要求，更是水电产业抢占未来发展先机的“必答题”。

二、精准锚定发展路径，坚决扛起职责使命

围绕总目标，公司确立了“一年打基础、三年大提升、五年创一流”三步走发展路径：

一年打基础，2026年，做好“夯基垒台”。健全本部机构设置，加快专业化支撑机构组建，构建“横向协同无壁垒、纵向贯通高效率”的组织运行机制；系统推进建章立制与迭代升级，形成覆盖全业务、全流程、全岗位的制度流程体系，实现管理规范、流程标准化、执行高效化；深化“选育管用”全链条人才工作，精准引进核心专业人才、系统培育内部骨干力量，打造政治过硬、专业精湛、作风优良的专业化骨干团队；高质量完成电投水电“十五五”规划，研究制定公司水电产业专项实施方案，全力推动重点项目开发提速、新流域布局落地；制定完善权责清单，实现科学精准高效管控；完善水电产业标准化体系，明确工程建设管控要点，深化穿透式管理；全面开展产业数智化转型，启动水电数字化运营监管中心建设；扎实构建本质安全型企业，持续巩固安全质量环保基础，为发展筑牢根基。

三年大提升，到2028年底，完成“提档加速”。实现资产

规模与经营效益显著提升，核心竞争力进入行业前列；水电数字化运营监管中心建成投运，数智化转型进入专业赋能阶段，智能监测、智能分析与预测预警、智慧作业等新技术充分发挥作用，实现水电产业穿透式管理，成功打造一批水电标杆企业；基本建成本质安全型企业，风险管控能力显著提升；充分发挥上市公司资本运作功能，在具备条件情况下将国家电投集团核心水电资产注入上市公司，持续提升盈利水平与市值；建成高素质专业化、梯队化人才队伍，实现党建与业务工作深度融合，向行业前列稳步迈进。

五年创一流，到 2030 年，建成世界一流水电产业管理平台。全面完成“十五五”规划目标，形成“投产一批、建设一批、储备一批”的良性布局；产业数智化水平实现国内先进，达成全要素协同优化、全过程智能管控，“数字员工”在多领域发挥重要价值；本质安全型企业全面建成，安质环风险管控能力达到行业领先水平；持续优化股权结构与公司治理，实现资产规模、经营效益与社会价值的跨越式增长，公司市值规模力争达到水电板块上市公司的前三；全面建成高素质专业化人才梯队与专家库，强化智力支撑；建成以“产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代”为核心特征的世界一流水电产业管理平台。

三、践行“三步走”发展路径，推进职责使命落地落实

“三步走”，每一步都需要全体干部职工脚踏实地、奋勇争先；公司将围绕“五聚焦”、推进“五化”、实现“五为”、打造“四平台”的职责使命，将“三步走”战略走稳走实。

“五聚焦”，是公司的行动指南——聚焦平台能力建设，就是聚焦核心竞争力；聚焦大基地，就是聚焦战略主战场；聚焦清洁能源，就是聚焦国家战略方向；聚焦创新驱动，就是聚焦发展新动力；聚焦存量提质增量做优，就是聚焦价值创造！

“五化”，是公司的发展遵循——专业化让公司更精准，标准化让公司更规范，集约化让公司更高效，数智化让公司更领先，国际化让公司更开放！

“五为”，是公司的服务初心——为国家奉献绿色能源，以清洁电力赋能“双碳”目标；为股东创造投资价值，以稳健经营筑牢价值底盘；为高质量发展提供低成本融资，用资本力量赋能发展；为国家电投水电产业发展做好技术支撑，用专业能力扛起责任；为平台成员单位提供专业化服务，用协同效能共同发展！

“四平台”，是公司的奋斗目标——要做世界一流的水电产业专业化管理平台，成为行业标杆；要做集团公司水电与新能源产业投融资平台，成为融资高地；要做水电产业高素质专业队伍

的成长培育平台，成为人才摇篮；要做集团公司“三级四层五化”改革的示范平台，成为改革样板！

第三部分 2026 年工作安排

一、公司 2026 年经营目标

（一）2026 年综合计划安排情况

1. 电力产能计划

2026 年计划新增新能源产能规模 50 万千瓦。期末电力产能计划 968 万千瓦，其中：水电 586 万千瓦、新能源 382 万千瓦。

2. 环保业务产能计划

（1）脱硫脱硝装机：2026 年公司计划投产装机规模 1398 万千瓦，期末装机规模 6233 万千瓦。

（2）工程业务市场订单：15 亿元。

（3）催化剂产能：原生催化剂 1.3 万立方米，再生催化剂 0.8 万立方米。

3. 固定资产投资计划

2026 年固定资产投资计划 49 亿元。其中：大中型基建投资 33.17 亿元、技改投资 5.33 亿元、科技与数字化投资 2.35 亿元、并购及参股投资 3.98 亿元、小型基建投资 4.17 亿元。

4. 产品产量计划

(1) 电力

2026 年计划发电量 229 亿千瓦时。其中：水电 179 亿千瓦时，新能源 51 亿千瓦时。

(2) 环保

--工程产值：13.35 亿元。

--特许经营电量：2,194 亿千瓦时。

--催化剂产量：3.9 万立方米。

(二) 财务预算安排

1.2026 年经营绩效指标

(1) 利润总额：12.55 亿元。

(2) 净利润：9.62 亿元。

(3) 净资产收益率 (ROE)：4.08%。

(4) 营业收现率：107.08%。

(5) 资产负债率：61.18%。

2.2026 年经营预算

(1) 售电量：计划 225 亿千瓦时。

(2) 营业收入：预算 122.49 亿元。

(3) 营业成本：预算 90.55 亿元。其中 2026 年计提安全生产费 1.8 亿元，计划支出 1.56 亿元。

二、持续加强关键领域能力建设，战略统筹，全力以赴抓好 2026 年发展

2026 年是电投水电“能力建设年”，2 月 27 日，公司第十届董事会已完成换届选举，新一届董事会将聚焦产业优势、管理优势、规模优势，加强战略统筹，深耕主业，坚定不移把水电平台做实做强做大；全力推进重大资产重组后续配套资金募集工作，持续提升资本运作能力。

(一) 持续加强水电平台建设，筑牢可持续发展根基

一是提升战略引领与项目开发能力。强化战略顶层设计，紧跟国家能源战略及行业政策导向，以“均衡增长战略”落地为核心，完成“十五五”发展规划，同步构建上下贯通、协同联动的“战略-规划-计划”闭环实施体系。提升开发建设能力，紧盯国家政策导向及重点流域规划动态，前瞻性布局潜在开发项目。二是精谋能力建设，提升公司运营效能。系统性构建并持续迭代覆盖水电项目全寿期的标准化管理体系，打造行业领先的决策智库、风险预警中枢和专业化服务平台，培育形成不可替代的核心竞争力。始终坚持人才强企战略不动摇，以团队赋能为抓手、以人才

驱动为核心，全面强化关键领域能力建设。

（二）持续发挥资本运作平台作用，多渠道保障融资能力

按要求做好信息披露工作，系统呈现公司经营业绩、财务状况及战略规划，切实维护资本市场对公司的信任度与认同感，夯实上市公司规范运作的市场口碑。严格按照募集资金管理要求及募投项目资金需求，稳步推进募集配套资金落地，全力完成 50 亿元配套资金募集到位，扎实做好募集资金全流程管理。充分发挥上市公司投融资功能，推动产业与资本协同发展。灵活运用并购重组、股权融资、发行债券、并购贷等多种资本运作手段，持续为公司产业发展提供强力资金支持。

（三）完善制度适配，推进双主业下的管理整合

保障上市公司双主业模式下管理的顺利运行。在“发电+环保”双主业并行运作模式下，需进一步理顺水电业务与环保业务的管理界面，保障双主业的业务协同与合规管理。严格对照上交所相关规则，全面宣贯监管理念，推动五凌电力、长洲水电与上市公司高效协同，助力并入企业深度融入上市公司监管体系。鉴于港股红筹公司中国电力成为公司控股股东，公司将清晰梳理港股、A 股相关监管要求，确保两类市场监管要求有效衔接，避免监管盲区。公司积极谋划并实施环保资产内部整合，实现环保资

产的专业化管理。

（四）充分保障公司发电业务稳定运行，积极释放环保产业价值贡献

发电业务始终坚持绿色低碳、安全高效的发展方向，优化电源结构布局，加快推进优质项目落地；强化技术创新与数字化赋能，提升设备健康水平与调度运行效率；严格落实安全生产责任制，健全安全生产双重预防机制；坚守生态环保底线，保障生产经营平稳有序；强化成本管控、市场开拓与合规管理，保障公司发电业务持续健康、稳定高质量发展。环保业务发挥科研和产业协同优势，充分释放环保产业平台价值贡献；聚焦烟气治理、水污染治理、土壤治理等领域，以数字赋能高质量发展，实现环保产业技术、质量、成本、服务“四个领先”；做实降碳和能源废弃物循环利用“两篇文章”，抓住技术和成本两个关键，加速实现产业化、规模化。

各位董事，2025年，在第十届董事会正确领导下，重大资产重组顺利完成，整体发展稳中有进，为企业高质量发展筑牢根基。2026年，第十一届董事会将继续积极有序地推进各项工作，按照《上市公司治理准则》相关要求完善各项制度修订，夯实“规范、科学、高效”的董事会建设，推动各治理主体规范履职、高

效协同,提升决策与执行效能,为公司高质量发展提供坚实支撑,
为全体股东长期稳定回报提供有力保障。

国家电投集团水电股份有限公司董事会

二〇二六年四月十五

