

# 2025 年董事会工作报告

2025 年度，航天通信控股集团股份有限公司（以下简称航天通信或公司）董事会始终坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，围绕“定战略、作决策、防风险”的职责定位，充分发挥科学决策和战略引领作用，不断规范加强董事会建设，持续提高公司治理能力，保障公司规范、稳定、健康发展。

## 一、贯彻落实决策部署，推动企业发展改革取得的成效

2025 年，是公司完成司法重整这一中心任务，实现革故鼎新、重塑脊梁的决战决胜之年。2025 年，公司坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的二十大和二十届历次全会精神，深入贯彻党中央、中国航天科工集团有限公司（以下简称集团公司）党组决策部署，坚持用改革精神和严的标准管党治党。2025 年，公司以集团公司党组明确的“航天通信要坚定不移加快推进司法重整，发展好军用通信业务”为全年行动总纲领，以钉钉子精神打赢“九大战役”，企业经营质量稳步提升，书写了涅槃重生、山海寻梦的奋斗篇章。2025 年，公司破釜沉舟、一往无前推进司法重整，圆满完成专项治理，从集团公司“6+3”专项治理单位中成功首批“毕业”，荣获集团公司“2025 年度改革创效奖”。2025 年，公司以“实事求是”的经营理念，精准施策、强化穿透式监管，“向内求”推进亏损治理，实现了近五年来首次整体扭亏，经营业绩考核十年来首次得 B 级，党建考核保持良好等级，董事会建设考核获集团公司良好评价。这一年，公司强化战略驱动、创新驱动，重塑发展新动能，军用通信主业核心能力显著增强，明确了“十五五”发展目标、路径和方法。

一是克难奋进、聚力攻坚，司法重整工作圆满完成，重塑发展内核。公司成功应对了涉及虚假陈述的债权人整体稳定、国有控股地位维持、难以招募重整投资人的三重挑战，稳妥处理了股民诉讼事项，取得了南昌等外部主要债权人的支持。公司结合实际制定了以股抵债为核心的债务清偿方案，重整计划在债权人会议和出资人会议上均获高票通过。彻底化解了智慧海派风险引发的巨额债务，资产结构显著改善。

二是锚定目标、同频共振，亏损企业治理成果丰硕，实现经营向好。公司聚焦实现亏损企业治理的总体目标，以全面融入集团公司攻防体系为抓手，以司法重整收官、找准发展定位、夯实质量拓展市场、强化成本管控、统筹历史问题为工作主线，构建了“1+3”亏损治理体系，全力以赴减亏控亏。通过建立行之有效的责任体系，落实了各单位的主体责任，鼓励全级次单位弘扬航天精神、发扬斗争精神。

三是聚焦主业、不辱使命，科研生产任务有条不紊，保障精准交付。公司以习近平强军思想为根本引领，牢牢把握新时代军事战略方针，聚焦主责主业，将军品科研生产活动聚焦于服务备战打仗这个核心任务，自觉扛起强军胜战顶梁之责，实施科研生产全链条、全周期精益管理，强化科研生产策划管理，按节点要求全面完成责任令、责任状和科研生产任务。

四是战略引领，改革攻坚，数字航天提供发展动力，锚定规划目标。公司以集团公司党组一号文明确的“航天通信要坚定不移加快推进司法重整，发展好军用通信业务”，调动全级次单位资源规划“十五五”。通过系统策划、深入论证、强化支撑，明确以服务国防和军队现代化、支撑集团公司攻防体系建设为出发点和落脚点，不断增强军用通信核心功能，提升军用通信技术核心竞争力，聚焦“三个托底”，以跨体系通信组网为抓手坚定执行集团公司战略目标，坚定不移聚焦主责主业，带动传统军用通信产业升级、布局“人工智能+新一代通信技术”跨代发展，补强产业链，推进两领域、两市场拓展，坚定不移深化改革，推进治理体系和治理能力现代化。

五是苦练内功、把握机遇，质量提升助力市场开拓，赢得口碑效益。公司深入贯彻集团公司“四个确保”新时期质量工作方针，深化实施质量制胜战略，扎实推进武器装备实战化强固工程，持续加强质量管理体系建设，着力提升全员“零缺陷”质量意识，提升型号质量管控和质量基础能力，有力保障了科研生产任务高质量履约交付，获得集团公司和军方高度评价和嘉奖。在产品质量过硬的基础上，公司抢抓集团内部配套机遇、“十四五”末订货机遇，军品国际化市场发展

机遇，累计新签合同再创历史新高，核心经济指标实现高速增长。

六是处置资产、优化结构，筹集调度资金多点开花，支撑生命基线。公司将资产处置作为“两个全面”任务，集中优势力量推进。通过组织力量广泛征集意向方，完成了“两非”和亏损企业清退，实现了公司民用系统集成业务退出。通过资产处置，为公司完成债务清偿、保证各方权益的同时，优化了资产结构，将产业进一步向军用通信聚焦，也为集团公司利润做出了贡献。在资产处置的基础上，公司构建多层次融资支持体系，坚持内外联动、上下协同，支持所属企业融资，全年累计筹集资金 16.55 亿元。通过协调集团层面开展银企高层协调，有效破解融资难题，显著提升了融资效率。

七是创新驱动、提质增效，科技创新成果转化有力，夯实智力支撑。公司高度重视创新工作，发挥高层营销和本部顶层牵引作用，争取创新项目立项与外部经费支持，获国防科大立项 2 项、地方政府立项 2 项。

八是综合施治、强化管控，企业治理效能持续提升，铸牢发展根基。始终把党的政治建设摆在首位，推动党的领导融入公司治理各环节。严肃查处曹义、巫剑飞严重违纪违法问题，分别给予开除党籍处分、开除处分，涉嫌违法问题移交司法机关审查起诉。聚焦集团公司“两个见底”战略部署，借助成都办公靠前指挥优势，统筹发挥审计、财会、专项治理、专项检查等监督合力，推动管理下沉与流程再造，全面开展风险隐患排查整治行动，实现问题清单化、整改闭环化，集团公司挂牌督办 5 项重大经营风险化解任务全面完成。

## **二、推动建立权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理机制，加快建设专业尽责、规范高效的董事会等情况**

2025 年，公司进一步完善公司法人治理结构体系，推动建设专业尽责、规范高效的董事会。

1. 公司持续推进制度体系建设与优化完善，通过系统性梳理、修订与健全各项管理制度，不断提升治理规范化水平，为董事会构建科学严谨、运行规范、务实高效的决策机制筑牢坚实根基，提供了全面、可靠的制度支撑与依据。2025 年，

结合《中华人民共和国公司法》相关规定，立足公司经营发展实际与治理需求，对《公司章程》开展针对性修订与完善，进一步明晰权责边界、规范决策流程、强化治理效能，相关修订草案已按法定程序依次经董事会审议、股东会审议通过，为公司规范运营、科学决策提供了坚实的法治保障与制度遵循。

2. 围绕中长期发展决策权、经理层成员选聘权、经理层成员业绩考核权、经理层成员薪酬管理权、职工工资分配管理权、重大财务事项管理权等6项职权，全面推进董事会法定职权落地落实，严格按照法定程序与治理要求履行各项职责，持续强化董事会行权履职的规范性、专业性与实效性，不断提升董事会科学决策、民主决策、依法决策能力。通过健全履职保障机制、明晰权责边界，进一步增强董事会的权威性和独立性，充分发挥董事会在公司治理中的核心作用，有效激发公司高质量发展的活力。

3. 为贯彻落实《中国共产党国有企业基层组织工作条例（试行）》，公司梳理确定了党委前置研究讨论事项清单，明确将党委前置研究讨论作为董事会审议重大经营管理事项的前置程序并严格落实。确保程序规范、边界清晰、权责对等，既充分发挥党组织把方向、管大局、保落实的领导作用，又契合现代企业制度运行逻辑与公司治理内在要求，使党组织法定地位进一步彰显，成为法人治理体系不可或缺的组成部分。同步健全完善企业“三重一大”决策制度体系，细化决策事项、规范决策流程、强化监督执行。董事会战略决策、风险防控、经营把关的功能定位更加清晰，与党委、经理层之间权责边界明确、运转协同高效，构建起权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的现代公司治理机制。

4. 公司继续执行独立董事制度，明确独立董事职责定位、工作清单和履职重点，建立独立董事专门会议制度，优化履职方式，强化履职支撑，发挥独立董事在董事会中参与决策、监督制衡、专业咨询的作用。年度内完成部一名专职董事的补选、调整专门委员会组成人员，强化专门委员会对董事会的决策支撑作用。公司董事会保持外部董事占多数，职工董事进入董事会，设置由外部董事占多数的董事会审计委员会、薪酬与考核委员会和提名委员会。

### 三、信息沟通情况

为确保与各位董事的信息有效沟通，公司严格落实《航天通信控股集团股份有限公司外部董事、监事履职保障实施办法》，完善信息传达与履职保障机制，及时传达学习中央重大决策部署、国资监管相关政策要求及集团公司各项文件精神，确保董事及时掌握政策导向、监管要求与企业运行情况。同时持续健全外部董事信息供给机制，全面、准确、及时提供履职所需的经营管理、财务状况、风险防控、重大事项等各类信息，为董事会科学决策、有效履职、督促整改提供坚实支撑。

2025年，公司持续健全完善公司外部董事履职信息沟通与服务保障平台，通过会议、正式文件、实地调研、日常沟通等多种渠道，全面强化对外部董事的履职服务保障和决策信息支持。进一步明确公司董事会工作机构职责，细化工作流程，明确分管领导及责任人，配齐配强专职工作人员，不断提升董事会办事机构专业化、规范化运作水平，切实保障董事会各项工作高效有序开展。

公司将进一步健全专门委员会工作机制，明确董事会各专门委员会的工作支持部门，进一步支撑专门委员会发挥作用。公司及时通报企业经营管理情况。每季度向外部董事提供生产经营信息、财务数据，每年向审计委员会通报重大投融资、风险管控情况、重大审计问题、重大风险提示的整改落实情况等，每年向外部董事提供财务审计报告、审计管理建议书，为外部董事提供决策所需信息。外部董事可根据需要参加或列席公司重要会议，参与对公司班子成员的评议。

公司加强与外部董事的会前交流，在决策重大经营管理事项前，根据议案情况，由进入董事会的党组织领导班子成员或者经理层成员、董事会秘书、主管职能部门负责人向外部董事介绍情况，听取经理层报告董事会决议执行情况和企业经营情况，听取外部董事意见，形成有效沟通。确保外部董事充分了解议案、提前化解分歧、达成统一认识，做到前期沟通不深入不上会、内部论证不充分不上会、董事认识不统一不上会。

公司持续强化与集团公司相关职能部门的沟通对接，主动征询政策解读与业

务指导，精准把握上级工作导向与监管要求。同时对企业改革发展、重大经营决策、重点项目推进、风险隐患及其他重要情况，及时向集团公司请示汇报，确保上下信息畅通、高效落实。

#### 四、“定战略”情况

2025年，航天通信召开第九届董事会第二十六次会议，专题听取了董事会工作情况报告，对公司目前的基本情况、系统风险化解前期开展工作情况、后续系统风险化解工作计划进行研究，要求公司强化理论武装、抓好系列问题整改、贯彻统一思想、增强斗争精神，始终瞄准航天通信专项治理工作总目标，尽最大努力推动专项治理各项工作开展，坚定不移加快推进司法重整、非主业退出和资产处置。

#### 五、“作决策”情况

1. 2025年，公司董事会全体成员恪尽职守，严格遵照《公司章程》赋予董事会及董事的职责和权限，认真履行职责，全年共召开9次董事会，审议了4期定期报告、公司年度经营计划、利润分配方案、担保计划、审计机构聘任、公司章程修订等共计32项重要事项，并关注和督促相关决议的落实与实施。

2. 2025年，公司董事会所属各专门委员会依法运作、规范履职，在各自的专业领域发挥重要作用。董事会提名委员会对董事变更等事项进行审核并发表意见；董事会薪酬与考核委员会对公司领导班子成员2024年年薪及2022-2024年度任期激励兑现等方案进行审议；董事会审计委员会在定期报告编制和审议、年度财务审计、对年审会计师工作的监督与评价等方面做出大量工作。

3. 2025年，为充分发挥经理层谋经营、抓落实、强管理的积极作用，公司董事会建立授权机制，根据公司制订的《董事会授权管理办法》，明确董事会对董事长、经理层的授权原则、管理机制、事项范围、权限条件等主要内容，并对授权事项实施事前规范审核、事中事后动态监督的管理要求。

进一步优化公司决策体系，重点针对计划外事项、预算外事项等特殊情形完善管理规则，进一步精简审批环节、优化决策流程、压缩办理时限，有效提升决

策运转效率，实现规范治理与高效执行有机统一。

4. 公司本年度无股权投资项目。

## 六、“防风险”情况

### （一）贯彻落实中央巡视整改要求，化解航天通信债务风险

一是从根本上解决了航天通信的债务负担。2025年，公司全力以赴推进系统风险化解，逐步消除智慧海派重大风险事件的影响，稳住经营基本盘，妥善处理股民索赔案件、邹永杭案二审判决相关事宜，收回沈阳新星重整债权和沈阳新乐2笔债权交易价款，完成易讯科技股权、航天通信大厦、8宗零星房产处置等筹集资金。在集团公司9500万元借款的支持下，正式重整以来共筹集资金5.54亿元，通过转增股票约5.27亿股+现金相结合的方式，已基本完成债务清偿（累计清偿债务26.1亿元），航天通信合并资产负债率从2024年底的112.20%下降到76.64%。二是通过司法重整，航天通信本级预计实现债务重组收益约7.67亿元，扭转了航天通信持续亏损的经营态势，五年来首次实现扭亏。

### （二）妥善化解投资者索赔等重大风险，降低社会影响及损失

一是对航天通信开展司法重整，避免被动破产，保护了航天通信五万余名中小股民利益，彰显了中央企业责任担当，维护了资本市场平稳。二是化解了1760余名索赔投资者舆情及稳定风险，缓解了航天通信资金压力。通过高质量及时的信息披露，强化内部形势任务教育，主动做好外部沟通对接，维护了舆情平稳。三是通过司法程序，用股份偿付解决了借款纠纷，并依法调减纠纷金额4.56亿元，依法妥善处理了历史难题。四是通过司法重整解除了18处房产及土地资产被强制执行的风险，保全了偿债资产，维护了航天通信的合法权益。

### （三）保障航天通信平稳运行，夯实持续经营基础

采用系列创新举措，确保司法重整有序推进。公司司法重整涉及面广、情况复杂、影响力大，重整过程中采取一系列创新举措，确保司法重整有序推进。一是在集团公司支持下获得浙江省和杭州市政府支持，建立府院联动机制，在重整过程中发挥重要作用；二是通过预重整程序，多层次、全方位沟通南昌债权人，

使其同意将债权金额从 10.5 亿元降低至 5.94 亿元，并同意以股抵债，实现了预重整与重整程序的无缝衔接；三是根据股民调解摸底的情况，将债权数据事先导入系统，将传统债权申报模式转变为网上确认，降低了小额债权人申报难度，化解了债权人聚集风险；四是在管理人监督下实行自行管理财产和营业事务，确保完成重点科研任务，最大限度实现财产保值增值。

## **七、加强外部董事履职支撑服务情况**

公司建立健全公司外部董事履职保障工作机构，明确建立派出董事“企情问询”机制，通过会议、文件、调研、沟通等方式，全面加强对外部董事的履职服务保障和决策信息支持，为外部董事掌握公司经营情况、提升履职水平、充分发挥作用提供强有力支撑。公司按《航天通信控股集团股份有限公司外部董事、监事履职保障实施办法》要求，建立健全公司外部董事履职保障工作机构，明确建立派出董事“企情问询”机制，通过会议、文件、调研、沟通等方式，全面加强对外部董事的履职服务保障和决策信息支持，为外部董事掌握公司经营情况、提升履职水平、充分发挥作用提供强有力支撑。

一是年初编制了《专职董事监事 2025 年工作计划表》，对全年重点工作、目标任务及计划时间进行了全面梳理与细化安排，为年度各项工作有序推进提供了明确指引；二是进一步细化明确派出董事履职保障工作机构的职能定位与工作职责，厘清分管领导、责任部门及具体责任人，构建分工明确、保障有力的派出董事履职服务工作体系；三是落实派出董事对公司生产经营相关情况的问询权，责任部门第一时间针对问询组织回复报告；四是及时向外部董事全面、准确通报公司生产经营、财务运行、重点项目推进、风险管控等经营管理情况，确保信息传递及时，为科学决策、有效履职提供全面可靠的信息支撑；五是严格规范议案材料的编制与审核，确保议题内容严谨、资料翔实、依据充分。严格按照时限要求，将议案及相关支撑材料，及时、规范送达各派出董事；六是建立会前沟通机制，加强与派出董事的会前交流，在重大经营管理事项决策前，根据议案情况，以沟通会等方式，由进入董事会的党委领导班子成员或者经理层成员、董事会秘书向

派出董事介绍情况、听取意见；七是协助派出董事制定派出董事年度调研计划和专题调研计划，全程做好调研的支撑保障工作；八是针对历次董事会会议及履职过程中派出董事提出的各项工作要求与意见建议，均明确工作事项、工作要求、牵头部门、配合部门和责任领导，形成《公司董事部署工作要求落实清单》，不定期向派出董事专题反馈整改进展与落实成效。

## **八、下属企业董事会建设情况**

公司全级次企业 5 户，应建董事会 5 户，已建 5 户，董事会应建尽建比例达到 100%；应实现外部董事占多数企业 5 户，已实现 5 户，外部董事占多数比例达到 100%。2 户企业设立了战略委员会，5 户企业设立了审计委员会，专职外部董事 12 人（不含本级）。

为促进公司所属子企业董事会规范有效运行，加强子企业董事会评价工作，公司制订了《子企业董事会评价规则》，坚持定性与定量相结合的原则，以定性评价为主，统筹运用自评、测评、日常评价、分析研判等方法，对子企业董事会运行情况实行年度评价，注重子企业董事会日常管理，具有较强的可操作性。

## **九、董事会评价问题整改情况**

根据集团公司评价意见，公司 2024 年度董事会运行总体情况良好，同时存在董事会运行不规范和外部董事作用发挥不充分的问题。2025 年，公司采取针对性措施对上述问题加以整改：一是推动全级次单位提升董事会现场会议比例，强化董事会会议记录管理，改变以书面传签为主的运行模式，提高董事会规范运行水平；二是强化外部董事履职保障，在司法重整期间安排外部董事调研主要企业，听取外部董事意见建议，及时向外部董事汇报经营生产重点事项、司法重整专项工作进展情况，切实发挥外部董事专业指导作用。

## **十、公司发展改革、董事会建设存在的问题和不足**

1. 本部与各单位及各单位之间战略牵引力不强、业务关联度不高，产业协同不够，公司在总体牵引、体系发展、专业互补、能力协同方面存在差距，缺乏统筹规划和顶层设计。

2. 在董事会规范化建设方面，在充分发挥外部董事专业优势与决策监督作用、健全完善董事履职评价等方面，还需结合公司治理实际进一步深化探索、细化措施，不断提升董事会履职的规范性、专业性和有效性。

3. 下属单位法人治理结构仍需进一步优化完善、提质增效。下一步，将以强化子公司管控为主线，扎实推进专职董事的选拔、配备与管理工作，持续深化对子公司经营运行、重点事项、内控管理等情况的全面掌握，推动子公司董事会建设与管控水平。

### 十一、2026 年度董事会工作计划

1. 持续提升公司规范化运作水平。2026 年，公司董事会将进一步巩固前期董事会建设取得的成果，坚持贯彻执行落实已建立形成的公司治理、市场化经营等各类机制和制度规范。在实践中持续优化完善、细化流程、压实责任，加快完善规范有序、务实高效的现代治理体系。

2. 公司董事会将继续认真履行有关法律法规和《公司章程》等相关规定赋予的职责，确保董事会及各专门委员会规范、高效运作和审慎、科学决策；优化公司的治理机构，提升规范运作水平，同时加强内控制度建设，坚持依法依规治企；优化内部控制流程，推动落实公司各项决策部署，提高董事会的工作效率和工作质量。

3. 落实“十五五”规划。锚定战略目标，坚持聚焦主责主业、聚焦治理体系、聚焦核心资源，统筹推进高质量发展各项任务。在发展质量提质增效、产业结构优化升级、核心竞争优势培育等关键领域，进一步深化战略研究、细化实施路径、明确重点举措与阶段安排，确保战略执行路径更明确、落地成效更显著。

4. 持续优化董事会授权管理机制。2026 年，公司及所属子企业将结合公司经营实际、风险控制能力、内外部环境变化等条件，对授权事项实施动态管理，及时评估授权效果，适时调整优化授权范围、管理标准和要求，确保授权合理、可控高效。

5. 持续做好外部董事履职保障工作。加强外部董事的调研工作，增进外部董

事对产业发展现状和趋势、集团公司工作部署和要求以及公司实际情况的了解；增加召开现场董事会会议的次数，减少通讯表决方式召开董事会会议的频率，建立形成董事之间、董事与经营班子之间的有效交流机制，充分发挥外部董事作用。

6. 持续督促公司合规运作。公司董事会将继续坚持按照上市公司的要求，高度重视信息披露工作，严格按照相关监管要求履行信息披露义务，确保信息披露内容的真实、准确、完整，不断提升公司信息披露质量。继续加强公司与投资者之间多渠道、多层次沟通交流，加深投资者对公司的了解和认同，促进公司与投资者建立长期、稳定的良好互动关系。

航天通信控股集团股份有限公司董事会

2026年4月28日