

浙江省建设投资集团股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年，浙江省建设集团股份有限公司（以下简称“集团”）坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，在省委省政府坚强领导下，坚决贯彻落实省委“132”总体工作部署，聚焦集团“1510”工作主线，面对深刻变化的行业环境和艰巨繁重的创新转型任务，坚持一手抓创新、一手抓转型，承压奋进、攻坚克难，企业发展呈现“总体平稳、稳中有进、转型加速”的态势。

现将集团董事会 2025 年运行情况及工作总结、2026 年工作重点计划报告如下：

一、董事会 2025 年运行情况

截至 2025 年 12 月 31 日，集团董事会由 10 名董事组成，包括内部董事 3 名、股东委派外部董事 3 名、独立董事 4 名。实现了外部董事占多数，独立董事人数不少于董事总人数三分之一的要求。董事会设立 4 个专门委员会，分别为战略委员会、薪酬与考核委员会、审计委员会和提名委员会。各专门委员会设 3 个委员，除战略委员会外，均由独立董事担任召集人并且独立董事占多数。集团董事会的组成架构符合上市公司及国资国企规则要求。

集团 2025 年以现场结合通讯方式召开 10 次董事会临时会

议、2次董事会定期会议，共审议通过69项议案。召开独立董事专门会议4次，战略委员会1次，薪酬与考核委员会1次，审计委员会4次，提名委员会会议1次，共审议通过46项议案。披露资本市场公告319份，包括定期报告4份，三会会议公告24份，日常经营管理追踪公告4份及其他临时重大事项公告。

董事会运作支撑部门为集团董事会办公室，与集团综合办公室合署办公，两办核心信息融合，资源配置优化，团队协作效率提升，集团董事会与党委会、经理层运作流程衔接通畅，董事会决议事项督办落实有力。

二、董事会 2025 年工作总结

（一）进一步完善公司治理体系

为全面落实新《公司法》及中国证监会、深圳证券交易所最新监管要求，进一步提升上市公司治理规范化水平与合规运作能力，集团组织并完成了对《公司章程》及28项上市公司治理制度的系统全面修订。本次修订工作紧密围绕法律法规与监管政策的更新而展开，旨在实现制度体系与新《公司法》《上市公司章程指引》《股票上市规则》及多项自律监管指引的全面对接，同时着力补齐原有制度在覆盖完整性、条款时效性等方面存在的短板，为优化治理结构、强化内部监督奠定制度基础。在修订内容上，重点对《公司章程》进行了关键性调整，包括将董事会成员人数由13名优化为11名，依法取消监事会并将其职能转由董事会审计委员会承担，将股东临时提案权的持股比例要求从3%降

低至 1%，并增设专门章节，进一步明确了控股股东与实际控制人的责任义务、董事会各专门委员会的职责构成以及独立董事的履职机制与专门会议制度。与此同时，对 28 项治理制度进行了系统性完善，并依据监管强制要求，新增制定了《财务资助管理制度》《会计师事务所选聘制度》等 4 项制度，填补了管理空白，同时对所有制度条款进行了逐项校准，确保其内容与表述符合最新规则要求。通过此次系统性、全盘性的制度修订，集团治理体系的合规性、完整性与可操作性显著增强，为集团持续规范运作和防范治理风险提供了坚实的制度保障。

（二）进一步深化体制机制改革

一是决策机制进一步优化。开展了新一轮机构改革，建立了二级单位负责人月度工作交流、经营信息研究联席会议、投资项目分级分类决策、内部产业链争议化解等一批机制，工作决策和调度更加高效有序。坚定推动扩权强企、赋权明责、扩能提效，印发《浙江省建设投资集团股份有限公司关于实施“扩权强企”行动完善授放权体系的实施意见》，明确集团四级权责定位，突出“应放尽放”，突出精准管控。二是风险防控机制创新见效。组建了省属企业首个法务共享中心，效果正在显现。开展经济高质量运行百日攻坚巩固提升行动。开展合规管理提质扩面行动，集团 2 项合规管理案例入选省国资委典型案例。境外合规流程嵌入落地，涉外法律专家库搭建完成。出台《关于加强境外机构规范治理和服务保障的若干意见》，对境外机构开展巡审联动，强

化穿透式监管。三是激励机制进一步完善。大力推广模拟股份制，印发《浙建集团转型升级项目激励政策》、《浙江省建设投资集团股份有限公司境外项目经营激励管理办法》，对优秀项目经营和实施团队给予充分激励，激发员工干事创业活力。四是保障机制坚强有力。融资成本显著压降，信用融资总额在融资结构中的占比持续提升，实现多个债券品种创新，发行利率屡创新低，供应链金融平台产品签发额破百亿，服务中小微企业超一千家。迭代升级“数智浙建”系统，实现统建系统全面集成和“一屏统揽”，探索“人工智能+建筑业”，搭建浙建智算平台，AI大模型在项目质量、成本等领域实现初步应用。创新推出“活水计划”，不断加大人才工作支持力度。

（三）进一步推动科技创新提能升级

落实省委“创新浙江”、省国资委“创新国企”建设要求，高规格召开科技发展大会，加快建设“创新浙建”，因地制宜发展新质生产力。一是“1+1+1+N”创新体系取得实质性进展。浙建·未来建造中心建成投用，浙建科创园项目建设如期推进，首支新兴产业基金完成组建和项目投资落地。二是高能级创新平台取得历史性突破。成功创建全省建筑施工总承包领域首家国家企业技术中心，新增3个省级重点实验室。三是研发投入与成果转化实现双提升。全年研发经费投入同比增长9.47%，立项“十四五”国家重点研发项目2项、省“尖兵”“领雁”项目8项。四是“两新”融合与产业引领迈出新步伐。在全省建筑业率先推

进智能建造，组建全省首家以建筑机器人应用为主的专业化智能建造工程公司，牵头编制智能建造评价标准，试点项目占全省五分之一，高水平承办全省智能建造观摩会。

（四）进一步推动转型升级激活新动能

坚持做强做优传统主业，推动“5+2”新赛道从蓝图规划进入实战深耕。首次召开转型升级发展大会，发布《转型升级三年攻坚行动方案》，5大新赛道初露雏形。建筑施工房建业务“一业独大”局面持续改善，基础设施业务占比增加。建筑施工与非建筑施工比重优化，制造业、商贸业板块营收增幅高于建筑业板块。产品线建设取得实质性进展，形成50余条产品线。大政府市场、大行业系统、大企业集团“三大重点市场”不断聚焦，政府市场、大业主市场占比分别达到75.55%、61.45%。“根据地”市场持续扩大，覆盖省内55个省内县市区，涌现了嘉善、浦江、奉化、苍南等一批示范“根据地”。市场布局开拓的步伐更加坚定，浙江大本营进一步巩固，省内区域办事处支点作用不断增强，海外市场不断巩固拓展，浙建国际进入沙特市场并实现项目落地，三五九建工首次承接科威特沙化治理项目。投资促转型理念不断强化，落地产业项目10个。

（五）进一步优化债务结构与资产质量

集团积极谋划实施作价12.83亿元发行股份购买子公司少数股权并同步向控股股东省国资运营公司募集配套资金4.5亿元事项，于2025年12月31日获证监会同意批复并完成资产交割手

续。本次交易实施完成后，集团资本实力得到加强，抗风险能力及流动性得以提升。集团董事会在此次资本运作的全过程中切实履行定战略、作决策、防风险的核心职责，遵循规范、审慎、科学的原则对交易方案进行深入研究及反复论证，依法召集会议对涉及交易的相关审计报告、资产评估报告及重组报告书等关键文件进行审议批准，确保了决策程序的合规性与方案的科学性，并始终将风险防控贯穿于决策与执行全过程，为项目的成功落地提供了坚实保障。

（六）进一步建强子企业外部董事队伍

针对省国资委 2024 年度对建设集团的监管意见，结合二级单位外部董事因工作岗位变动、到龄退休及个人意愿等因素产生的实际需求，集团统筹谋划、系统推进了外部董事队伍的优化调整工作。调整工作坚持以规范履职、增强效能为导向，通过集团统一调配、严格选聘与合理配置，进一步优化了二级单位外部董事的专业结构、经验结构与专兼职比例。调整完成后，集团二级单位现有外部董事共计 35 人，队伍结构更趋合理，其中配备专职外部董事 5 人，有效强化了专职专责、深度履职的保障力量。2025 年初，集团构建了外部董事评价机制，并系统完成了 2024 年度的考核评价工作，进一步强化了子企业外部董事履职管理与激励约束。上述举措不仅落实了监管要求，更显著提升了董事会科学决策和风险防范的整体能力，为子企业规范运作和高质量发展奠定了更为坚实的治理基础。

在盘点年度工作、增强发展信心的同时，我们理性客观地认识到集团仍存在着创新转型工作进展还不够平衡、建筑主业市场竞争力弱化趋势还没有完全改变、重要制度的穿透力执行力还不够到位、人才队伍的结构性价短缺还比较明显等诸多不足。在正视不足、充分研判内外部形势的基础上，我们提出 2026 年工作总体要求和重点工作计划。

三、董事会 2026 年重点工作计划

围绕集团年度工作总体要求，集团董事会将聚焦聚力“1510”工作主线，以“转型升级突破年”“工作落实年”分别作为贯穿全年工作的主题和保障支撑，统筹集团各方面力量，锚定创新转型，务求攻坚克难，扎实做好 2026 年各项工作：

（一）完善治理结构，提升规范运作水平

一是推动完成董事会换届，严格按照《公司法》《公司章程》及监管相关要求，规范履行董事提名、审议、选举等法定程序，圆满完成新一届董事会换届选举，为公司规范治理和高质量发展提供坚实组织保障。二是健全董事履职保障机制，加强董事会下设各专委会建设，充分发挥外部董事、独立董事的专业作用，提高董事会决策的科学性和专业性。三是强化信息披露管理，严格遵守信息披露相关法律法规，提升信息披露质量，保障股东的知情权、参与权和监督权。四是加强投资者关系管理，进一步加强与投资者的沟通交流，及时回应投资者关切，维护公司资本市场形象。

(二) 强化战略引领，推动经济高质量发展

一是高水平编制实施“十五五”发展规划。系统总结“十四五”发展经验，立足集团“十四五”期间改革发展、生产经营、科技创新等各项工作实践，全面梳理成效亮点、短板不足，提炼可复制、可推广的经验做法，有序推进“十五五”规划编制工作，加强调研论证，结合国家战略导向、行业发展趋势和集团实际，按照国资监管要求，高质量完成“十五五”规划编制。二是对标落实省委“132”工作部署，聚焦“建筑资源集成商、城市综合服务商、美好生活运营商”的发展定位，找准发力点。在服务区域协调发展和重大项目建设中借势借力推动自身发展，在服务构建建筑业现代产业体系中积极探索路径，扎实推进建筑工业化、绿色化、智能化转型升级发展，在服务推进好房子、好小区、好社区、好城区“四好”建设中，抓住机遇，展现担当，将“浙建·好房子”从单一项目向标准化、系列化、品牌化升级。在服务推进城市更新中加大力度切入，助力打造“浙里城市、幸福家园”金名片，参与农村基础设施建设、山海协作，助推共同富裕。在服务以“双碳”为引领的全面绿色转型中积极参与“零碳低碳园区”、“零碳低碳社区”、“零碳低碳城区”建设，加快推进建筑垃圾资源化利用，加强固碳技术研究和应用，融入新型能源体系建设。

(三) 深化体制机制创新，激发企业内生动力

落实推进新一轮国资国企改革，构建与高质量发展、新质生产力相适应的管理方式，激发组织活力。一是推进授权机制创

新深化。既要授权放权，也要穿透式监管。对相关二级单位予以支持赋能，特别是针对个别企业规模大、资产负债率高、历史包袱重的实际，专题研究支持政策，使其轻装上阵。二是推进激励机制创新深化。在经营激励、项目激励、科技成果转化激励等方面，进一步深化研究，按照现代企业制度和上市公司规范，创新管理方法和利润分配方式，让有想法、有能力的人成为集团发展的“合伙人”。在项目模拟股份制、项目经理、车间团队等管理中，划小核算单元，完善利润分享和职业发展等机制，让奋斗者有功者合理合法成为项目利益获得者，这也是浙江发展市场经济激发活力的重要经验。三是推进风险管控机制创新深化。完善常态化风险排查、识别、防控、化解闭环。加强末端风险排查识别。综合运用“巡审联动”、数字化智慧监管、“四不两直”飞行检查等手段，深化审计监督全覆盖。强化风险防控责任。既要防范投资、债务、应收款等经济领域风险，同时要关注招投标合规经营、数据安全等信用风险和新型风险。四是推进资源集成机制创新深化。提升集团整合、配置、优化产业链资源的核心能力，特别是加强内部产业链合作、推进集采集供提质扩面，完善内部协同机制，提升供需对接效率，提升集团作战的能力。

（四）聚焦转型升级，加快培育新质生产力

一是增强建筑施工主业竞争优势。狠抓“三大重点市场”，推动市场高级化，巩固传统主业“压舱石”地位。构建完善产品线体系，推动施工类二级单位实现差异化、特色化发展。推进“根

据地”拓展深化，成为与县域经济深度捆绑的“城市合伙人”。大力推进与地方成立合资公司，优化区域城市公司管理模式。加快资质扩容提升，强化建筑业资质、工程设计类资质，积极获取其他专业类经营许可资质、细分赛道资质。全面推广“数字工地2.0”，推进项目施工过程中的精益建造，积极推进数字化交付。

二是围绕“全链跃升、适度多元”，推动非建筑施工板块做强做优。工业制造板块持续加强新产品、新材料研究开发，不断提高高附加值业务占比，开发新产品、拓展新赛道，稳步扩大海外市场份额。投资运营板块坚持产业投资与投资建设双轨并行，加快形成具有浙建特色的城市运营模式。环保板块在污水治理、建筑垃圾资源化利用等方面加大力度。工程贸易板块加强与地方平台合作，要成为全省综合性建筑材料供应商。专业服务板块要重点增强项目前期策划能力和对城市更新、银发经济等领域服务能力。

三是打造创新载体和创新平台，发挥投资促转型作用。加强投资带主业促转型，新设立创新投资基金，积极推进产业项目投资。建设高能级科创平台，积极牵头组建创新联合体，深化与浙江大学等大院名所和高能级平台的产学研合作。充分发挥国家企业技术中心、浙建未来建造中心等科创平台作用，形成一批技术、标准和导则。打造标志性实体平台，浙建科创园按计划建成投用，智能建造实训基地进入实质性运营。推进人工智能创新高地建设，利用集团超大规模项目应用场景优势，打造“人工智能+建筑业”典型应用标杆。

2026年，集团董事会将坚持党的领导，勤勉尽责、稳健经营，持续提升公司治理水平，全力推动创新转型取得突破性进展，推动集团高质量发展迈上新台阶，奋力开创集团“十五五”高质量发展新局面。

浙江省建设投资集团股份有限公司董事会

2026年4月28日