

## 深圳市建筑科学研究院股份有限公司 2025 年度董事会工作报告

公司及董事会全体成员保证信息披露的内容真实、准确、完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。

### 第一部分 2025 年董事会建设运行情况

#### （一）强化规范运作与治理效能

2025 年度，深圳市建筑科学研究院股份有限公司（以下简称公司）董事会继续遵循合法、合规、高效的原则，强化自身建设，推动重大事项的审议决策和落地实施。全年共召开董事会会议 9 次、专门委员会会议（含独立董事专门会议）13 次、股东（大）会 3 次，审议包括年度报告、全面预算、薪酬考核、制度修订、人事任免等 34 项议案，编制及披露公告 49 份、文件 32 份，充分保障各位股东的知情权、决策权和参与权，贯彻落实股东（大）会决议事项。

落实公司治理改革工作，完成《公司章程》修订及治理体系调整，监督落实组织机构调整工作，推进子公司授权清单管理模式，提升公司机构管理效能；充分保障独立董事履职，夯实专门委员会的前置研究职能，发挥好独立董事作为专业人士对公司经营管理、业务转型、市场开拓等方面的指导作用，组织独立董事参加年度经营工作会、专项研讨会等，调研一线经营管理情况，就年度审计机构变更、会计估计变更、可持续发展体系建设等事宜发表专业意见，从战略高度和专业视角支持公司综合高质量发展。

#### （二）高质量完成信息披露工作

在董事会的指导下，公司严格执行《公司章程》及相关制度要求，提升运作的规范化水平，公司 2022—2025 年度连续四年获得深圳证券交易所信披 A 级，并获得中国上市公司协会评比的年度上市公司董事会优秀实践案例、上市公司可持续发展优秀实践案例、年度上市公司董办优秀实践案例等荣誉，彰显国有上市公司董事会在发挥战略引领作用、健全投资者关系管理体系、加强内控制度建设、践行可持续发展理念等方面的标杆影响和责任担当。

## 第二部分 2025 年董事会发挥职能情况

2025 年，公司董事会认真履行《中华人民共和国公司法》等法律法规及《公司章程》赋予的职权，全体董事勤勉尽责、忠实守信，充分审议各项议题，科学决策重大事项。全年审议公司治理、定期报告、利润分配、内部控制、关联交易等共计 34 项议案，积极推动公司重大事项的审议决策和落地实施，为公司发展战略、科技创新、风险管理、内控合规等工作做出贡献。专门委员会和独立董事充分发挥专业特长，为公司重大事项决策实施提供了专业判断和审核把关，切实维护股东特别是中小股东的合法权益。全年未出现投反对票、弃权票的情形。

2025 年董事会及其专门委员会会议情况如下：

董事会情况		董事会专门委员会情况	
董事会召开情况	审议议题数量	专门委员会会议召开次数	审议议题项数
共召开会议 9 次，其中现场会议 3 次，通讯表决会议 6 次	34 项审议议案，7 项报告事项	审计委员会 7 次	16
		战略及可持续发展（ESG）委员会 2 次	4
		薪酬与考核委员会 3 次	3
		独立董事专门会议 1 次	2

2025 年董事出席董事会会议情况如下：

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
叶青	9	3	6	0	0
毛洪伟	9	3	6	0	0
黄庆	9	3	6	0	0
张峰	9	3	6	0	0
张铭	9	2	6	1	0
邵晓东	9	3	6	0	0
张燕平	9	3	6	0	0
谢兰军	9	3	6	0	0
周俊祥	9	3	6	0	0

## 第三部分 2025 年董事会履职成效

### （一）公司的业绩下滑原因简析

2025 年，公司的主营业务收入下降约 30%，主要是受市场有效订单下滑以及项目交付难、确认周期延长等因素的影响。传统的城市规划、建筑设计、检验检测等业务板块营收规模出现不同程度的收缩，而公司新培育的能源管理、场景空间活化等新兴业务尚处于早期阶段，尚不足以弥补传统业务的下滑。公司也继续落实战略调整，聚焦于能够充分发挥公司全过程技术服务优势的重点区域和项目，主动放弃部分零散小单。

利润方面，公司出现上市以来首次亏损，主要有以下五方面原因：

一是成本支出刚性。营业收入下降 32%，但营业总成本仅下降了 11%，其中人力成本占总成本比重虽然降至 56%，但为维持较大规模的技术人员队伍，固定支出下降幅度远小于营收降幅。

二是毛利率进一步受压。整体毛利率下降至 19%（同比下降 18 个百分点），其中规划、设计类的业务因项目复杂性加剧及结算周期拉长，毛利受损严重，而检验检测类业务利润也受建设量下滑影响明显。

三是资产使用效率较低。应收账款仍金额较大，严重挤占现金流；投资性房地产“未来大厦”尚未达到“可正常使用”条件，出租进展缓慢，但人工、运维等刚性运营成本仍需持续投入。

四是财务费用增加。由于回款滞后导致借款维持运营，利息费用支出高于去年同期。

五是减值准备侵蚀利润。应收账款减值、投资性房地产评估减值及资产折旧摊销对利润造成了压力。

## （二）董事会履职成效中的亮点

在定战略、做决策方面，董事会积极推进战略转型，带领公司从“单点服务”向“系统解决方案”转型：

一是深化业务模式重塑和资源聚焦。公司战略调整成效逐步显现，总设计师服务、城市智库服务、综合咨询服务等“系统解决方案”类业务表现较好，“三重专项”（即“重大突破项目、重要市场客户、重点创新业务”模式）新签合同额占比同比提升且超过 60%，同时主动放弃非优势区域散单，集中资源投向深圳、雄安等重点片区，以及以传音为代表的重要渠道客户的组合业务服务。

二是科技策源地优势转化。积极响应深圳市政府号召，推动绿建鸿蒙研究，推出“灵动空间”等鸿蒙平台空间资源管理系统。在建科大楼打造线下鸿蒙办公体验空间，初步形成了可对外输出的完整“碳优化解决方案”。

三是数字化增效。推动数字化全覆盖，试点建设内部管理 AI 智能体，提升员工人均效能。

在防风险方面，董事会有效识别长账龄应收款及未来大厦运营低效等风险，成立专项工作组，将回款作为考核核心，实现了回款总额覆盖营收，为长期发展奠定了基础。

#### 第四部分 2026 年董事会工作展望

2026 年是“十五五”规划的开局之年，也是公司转型升级、决战决胜的关键之年。董事会将紧紧围绕“定战略、做决策、防风险”核心职责，通过强化业务模式转型、加速创新成果转化、深耕精细化管理及提升组织效能，向业绩根本性回升及全面扭亏的方向奋发进取，摆脱低端竞争，回归技术创造价值，形成可持续、高质量的发展模式。在执行路径上，董事会提出了“四位一体”的管理要求，即：

一是及时止血，清理亏损项目、杜绝无效投入；二是管理提效，通过人工智能等数字化手段，实现人均效益提升；三是结构调优，向高毛利、高附加值的咨询与技术服务要增量；四是技术变现，将沉淀的技术优势（如绿建鸿蒙）、数据资产转化为真实的利润。

具体工作安排上，董事会确定以下九项具体举措，并建立“季研判、季督办、季考核”的闭环管理机制落实止损、强质、盈利要求：

一是存量亏损项目专项清理。严控业务准入门槛，原则上不再承接毛利率低于预警值或需大额垫资的项目；对现有亏损项目实施动态监控，通过合同调价、范围缩减或法律手段实施阶段性止损与退出。

二是强化应收账款清收与质量管控。由董事长亲自挂帅回款工作小组，财务部门负责人牵头开展应收款清理工作，将回款回笼率作为各级管理层的核心 KPI。充分利用国家清欠政策机遇，通过催收、诉讼、资产抵债等多元化方式，压降长账龄款项规模；新签业务严格推行“高预付、短周期、不垫资”的结算准则。

三是深化平台制运营以释放管理红利。明确公司总部职能为“资源赋能、标准输出、技术支持、数据集成”，实施职能部门精简高效化改革；推行成本按受益分摊机制与内部市场化结算，激发各业务单元的经营活性与成本意识。

四是加速业务结构向高附加值领域转型。大力推广“全过程咨询+总师制”模式，提升产业链话语权；聚焦碳核算、数字化城市体检、数据资产服务等轻资产新兴赛道，通过“技术授权与分成”模式实现收益多元化。

五是深化实施全面预算管理。继续严控财务纪律与成本费用开支，压缩非刚性开支，对办公成本、差旅接待等费用执行进一步从严管控指标。

六是优化财务稳健性与内生增长能力。多渠道优化融资结构，降低综合财务成本，确保经营性现金流实现正向循环，提升资产周转效率与财务安全性。

七是发挥资本运作的战略支撑作用。加速推进科技创新公司债券的申报与发行，充实公司向科技创新转型所需的资金储备。围绕主业补链强链，适时开展战略性并购，重点吸纳具备“专精特新”属性的数字化及能源管理项目，加速新质生产力在资本维度的规模化扩张。

八是驱动组织变革与治理效能升级。建立适配“科研创业模式”的敏捷型组织，优化生产关系以解放生产力。深化人事制度改革，推行市场化选人用人与差异化激励机制，通过总师引领、团队合伙等模式，构建研发与商业应用高度协同的价值闭环。

九是强化品牌溢价与科技价值传递。在行业景气度下行周期，通过体系化品牌建设强化公司在绿色低碳与数字建筑领域的“策源地”地位。通过多层级价值沟通机制，向市场精准传递创新驱动下的内生价值，巩固品牌公信力，提升资本市场对公司中长期成长潜力的信心。

2026年是挑战深重的转型年，更是向死而生的决战年。董事会将以战略定力与务实行动，带领公司员工披荆斩棘、勇毅前行。董事会坚信，通过“止血生肌”的阵痛与“提效赋能”的蝶变，公司定能在“十五五”规划的开局之年完成凤凰涅槃，以坚韧的经营底色和卓越的科技价值，回馈股东、成就员工、贡献社会。

特此报告。

- 附件：1. 2025 年度董事会决议事项清单  
2. 2025 年度股东（大）会决议事项清单  
3. 2025 年度董事会各专门委员会议事清单

深圳市建筑科学研究院股份有限公司

董事会

2026 年 3 月 21 日

附件 1

### 2025 年度董事会决议事项清单

2025 年度，董事会严格按照有关法律法规规定，对重大经营事项及时研究、科学决策，召开董事会会议 9 次，审议公司治理、定期报告、利润分配、内部控制、关联交易等共计 34 项议案，董事审慎研究并作出表决，决策过程科学、民主，决策程序合法、合规，未出现董事投反对票或弃权票情形：

序号	会议名称	召开时间	议案内容
1	公司第四届董事会第六次临时会议	2025 年 2 月 17 日	1. 公司关于制定《公司合规管理办法》的议案 2. 公司关于建立“四个到位”合规管理组织体系及聘任首席合规官的议案
2	公司第四届董事会第二次定期会议	2025 年 3 月 20 日	1. 《公司 2024 年度董事会工作报告》 2. 《公司 2024 年度总经理工作报告》 3. 《公司 2024 年年度报告》及其摘要 4. 《公司 2024 年年度审计报告》 5. 《公司 2024 年度非经营性资金占用及其他关联资金往来情况的专项报告》 6. 《公司 2024 年度财务决算报告》 7. 《公司 2024 年度内部控制自我评价报告》 8. 《公司 2024 年度利润分配预案》 9. 《公司组织机构设置方案（第 11 次修正案）》 10. 公司关于 2025 年度日常关联交易预计的议案 董事会还审阅了《公司 2024 年度财务报告内部控制审计报告》《公司 2024 年度审计机构履职情况评估报告》，以及独立董事 2024 年度独立性自查报告、董事会审计委员会关于 2024 年度及 2025 年第一季度内部审计工作指导和监督情况的汇报

序号	会议名称	召开时间	议案内容
3	公司第四届董事会第七次临时会议	2025年4月27日	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 《公司2025年第一季度报告》</li> <li>2. 《公司2024年度内控体系工作报告》</li> <li>3. 《公司2025年度合规建设工作计划》</li> <li>4. 《公司2025年度全面风险管理暨风险评估报告》</li> </ol>
4	公司第四届董事会第八次临时会议	2025年6月9日	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 《公司2025年度全面预算案》</li> <li>2. 公司关于修订《公司章程》及办理工商变更登记的议案</li> <li>3. 公司关于修订《公司股东大会议事规则》的议案</li> <li>4. 公司关于修订《公司董事会议事规则》的议案</li> <li>5. 公司关于召开公司2024年度股东大会的议案</li> </ol>
5	公司第四届董事会第九次临时会议	2025年7月4日	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公司关于拟公开挂牌转让所持湖北建胜工程技术咨询有限公司40%股权的议案</li> <li>2. 公司关于召开公司2025年第一次临时股东会的议案</li> </ol> <p>董事会还审阅了董事会审计委员会关于2025年第二季度内部审计工作指导和监督情况的汇报</p>
6	公司第四届董事会第三次定期会议	2025年8月26日	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 《公司2025年半年度报告》及其摘要</li> <li>2. 《公司及内部董事、高级管理人员2025年度考核与薪酬方案》</li> </ol>
7	公司第四届董事会第十次临时会议	2025年9月26日	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公司关于拟发行科技创新债券的议案</li> <li>2. 公司关于拟变更2025年度审计机构的议案</li> <li>3. 公司关于召开公司2025年第二次临时股东会的议案</li> </ol>
8	公司第四届董事会第十一次临时会议	2025年10月28日	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 《公司2025年第三季度报告》</li> <li>2. 2024年度公司及内部董事、高级管理人员考核与薪酬结果</li> </ol> <p>董事会还审阅了董事会审计委员会关于2025年第三季度内部审计工作指导和监督情况的汇报</p>
9	公司第四届董事会第十二次临时会议	2025年12月30日	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公司关于修订《公司信息披露管理办法》的议案</li> <li>2. 公司关于修订《公司募集资金使用管理办法》的议案</li> <li>3. 公司关于制订《公司董事及高级管理人员考核及薪酬管理办法》的议案</li> <li>4. 公司关于召开公司2026年第一次临时股东会的议案</li> </ol>

附件 2

### 2025 年度股东（大）会决议事项清单

2025 年度，董事会召开股东（大）会 3 次，未发生由独立董事、监事会、股东等召集股东（大）会情形：

序号	会议名称	召开时间	议案内容
1	公司 2024 年度股东大会	2025 年 6 月 30 日	1. 《公司 2024 年度董事会工作报告》 2. 《公司 2024 年度监事会工作报告》 3. 《公司 2024 年年度报告》及其摘要 4. 《公司 2024 年度财务决算报告》 5. 《公司 2024 年度利润分配预案》 6. 《公司 2025 年度全面预算案》 7. 公司关于修订《公司章程》及办理工商变更登记的议案 8. 公司关于修订《公司股东大会议事规则》的议案 9. 公司关于修订《公司董事会议事规则》的议案
2	公司 2025 年第一次临时股东会	2025 年 7 月 21 日	1. 公司关于拟公开挂牌转让所持湖北建胜工程技术咨询有限公司 40%股权的议案
3	公司 2025 年第二次临时股东会	2025 年 10 月 13 日	1. 公司关于拟发行科技创新债券的议案 2. 公司关于拟变更 2025 年度审计机构的议案

附件 3

### 2025 年度董事会专门委员会议事清单

2025 年度，董事会进一步发挥专门委员会和独立董事在公司重大战略、经营举措等方面的前置指导、决策咨询和监督管理作用，共召开董事会专门委员会会议及独立董事专门会议 13 次，从专业视角在公司年度经营计划制定、管理水平提升、董事及高级管理人员考核、年度审计机构选聘等方面发挥建设性作用。

序号	会议名称	召开时间	议案内容
1	公司第四届董事会 审计委员会 第六次会议	2025 年 2 月 12 日	1. 公司关于 2024 年度审计机构变更签字会计师的议案（审议议案） 2. 公司关于制定《公司合规管理办法》的议案 3. 公司关于建立“四个到位”合规管理组织体系及聘任首席合规官的议案
2	公司第四届董事会 战略及可持续发展 (ESG) 委员会 第一次会议	2025 年 3 月 10 日	1. 《公司 2024 年度董事会工作报告》 2. 《公司 2024 年度总经理工作报告》 3. 《公司组织机构设置方案（第 11 次修正案）》
3	公司第四届董事会 审计委员会 第七次会议	2025 年 3 月 10 日	1. 《公司 2024 年年度报告》及其摘要 2. 《公司 2024 年年度审计报告》 3. 《公司 2024 年度非经营性资金占用及其他关联资金往来情况的专项报告》 4. 《公司 2024 年度财务决算报告》 5. 《公司 2024 年度内部控制自我评价报告》 董事会审计委员会还审阅了内部审计机构关于内部审计季度工作情况及计划的汇报
4	公司第四届董事会 独立董事 第二次专门会议	2025 年 3 月 10 日	1. 《公司 2024 年度利润分配预案》 2. 公司关于 2025 年度日常关联交易预计的议案

序号	会议名称	召开时间	议案内容
5	公司第四届董事会 审计委员会 第八次会议	2025年4月22日	1. 《公司2025年第一季度报告》 2. 《公司2024年度内控体系工作报告》 3. 《公司2025年度合规建设工作计划》 4. 《公司2025年度全面风险管理暨风险评估报告》
6	公司第四届董事会 战略及可持续发展 (ESG)委员会 第二次会议	2025年5月21日	1. 《公司2025年度全面预算案》
7	公司第四届董事会 审计委员会 第九次会议	2025年6月30日	董事会审计委员会审阅了内部审计机构关于内部审计季度工作情况及计划的汇报
8	公司第四届董事会 薪酬与考核委员会 第三次会议	2025年8月15日	1. 《公司及内部董事、高级管理人员2025年度考核与薪酬方案》
9	公司第四届董事会 审计委员会 第十次会议	2025年8月15日	1. 《公司2025年度审计机构选聘方案》(审议议案) 2. 《公司2025年半年度报告》及其摘要
10	公司第四届董事会 审计委员会 第十一次会议	2025年9月22日	1. 公司关于拟变更2025年度审计机构的议案
11	公司第四届董事会 薪酬与考核委员会 第四次 (扩大会议)	2025年10月23日	1. 2024年度公司及内部董事、高级管理人员考核与薪酬结果
12	公司第四届董事会	2025年10月23日	1. 《公司2025年第三季度报告》

序号	会议名称	召开时间	议案内容
	审计委员会第十二次会议		董事会审计委员会审阅了内部审计机构关于内部审计季度工作情况及计划的汇报
13	公司第四届董事会薪酬与考核委员会第五次会议	2025年12月25日	1. 公司关于制订《公司董事及高级管理人员考核及薪酬管理办法》的议案