

际华集团股份有限公司

2022 年度董事会工作报告

2022 年，际华集团股份有限公司（以下简称“公司”或“际华股份”）董事会深入学习贯彻习近平总书记重要讲话精神，坚决贯彻落实“经济要稳住、发展要安全”的部署要求，认真履行董事会各项职责，持续发挥董事会“定战略、作决策、防风险”的作用，际华股份本级时隔 5 年再次荣膺集团公司生产经营红旗单位，际华股份党委等 9 家单位党组织荣获集团公司“三我”主题活动先进单位称号，公司改革发展等各项工作都取得了来之不易的优异成绩。

一、2022 年度董事会履职情况

（一）持续加强董事会规范建设，完善公司治理机制

一是**董事规范履职有效提升重大决策质量**。公司董事会全年共召开 7 次会议，审议通过议案 44 项。共召开董事会专业委员会会议 9 次，其中审计与风险管理委员会 7 次、薪酬与考核委员会 1 次、提名委员会 1 次，审议议案 25 项。各位董事积极参加董事会会议，对所审议事项从自身专业角度提出审核意见；部分身在外地的董事受管控措施影响，以视频方式参与会议讨论。各位董事通过与管理层紧密交流和对重大决策事项的深入了解以及集体讨论，结合个人经验、知识、专长，进行独立的专业判断和决策，充分发挥“民主讨论、集体决策、个人负责”的决策机制优势，有效地提高了公司重大事项的决策质量。

二是**加强制度建设提升公司治理效能**。2022 年，为规范董事会授权管理行为，公司制定并印发了《际华集团股份有限公司董事会授权管理办法》，将法律、行政法规以及公司章程所赋予董事会的部分职权，在一定条件和范围内，授权公司董事长、总经理代为行使。制度就职责分工、授权原则、基本范围、基本程序、监督与变更以及责任等方面进行了详细的规定，从制度层面落实了董事会“定战略、作决策、防风险”的主体责任，有助于提高公司治理决策质量和决策效率。为规范公司债务融资工具的信息披露行为，公司制定了《际华集团股份有限公司非金融企业债务融资工具信息披露事务管理制度》，对债务融资工具发行、存续期、管理、职责、保密、责任、监督等内容进行了明确的制定，确保信息披露工作管理水平和质量进一步提升，保护投资者合法权益。2022 年，公司制定了《际

华集团股份有限公司独立董事报酬发放暂行办法》，有效健全了公司独立董事报酬核定发放机制。

三是不断提升资本市场形象。2022年，董事会严格履行上市公司信息披露义务，确保披露内容真实、准确、完整、及时、公平。2022年公司披露了包括2021年年度报告、2022年第一季度报告、2022年半年度报告及2022年第三季度报告在内的定期报告4份；披露了临时公告85份。2022年，公司董事会、审计与风险管理委员会和经理层及其成员，切实履行定期报告的编制、审核、审批职责，认真做好与年审会计师的协调沟通，确保披露信息的真实、准确、及时、完整，提高了公司的透明度和信息质量；独立董事切实履行职责，谨慎发表相关独立意见。

一年来，公司多次组织接待各类投资者现场调研，报告期内，研究机构对公司出具了2份“增持”评级报告；召开年度、半年度和三季度网上业绩说明会，在线回答投资者提问46个；在上交所E互动平台回复投资者提出的各类问题258个，每日专人接听投资者热线电话，回复投资者邮件。这些工作有效的在资本市场展示了公司形象，传播了公司价值，提升了广大投资者的关注度和认可度。

（二）有效发挥董事会战略引领作用，明确公司发展目标任务

一是谋划“十四五”发展，明确发展目标任务。本年组织召开了董事会战略委员会会议和董事会，审议通过了“十四五”规划，明确了际华股份“十四五”发展聚焦“一流轻工军民保障体系营造者”这个定位，抓住“科技兴企、品牌强企”两个关键，布局“基础业务、战略业务、新兴业务”三大业务，实现“产业、产品、管理、装备、服务”五个升级，确定了443业务布局结构（巩固4个基础业务：军警被服、行配工装、职业鞋靴、纺织印染，拓展4个战略业务：军需装备（含单兵装备）、应急防护、特种新材料、橡胶制品，布局3个新业态：电商和C端零售、海外市场、其他服务业务（含洗修、运维、高定等终端服务）），为公司发展明确了方向。

二是明确了提高上市公司质量专项任务。聚焦公司高质量发展的短板，公司董事会牵头确定了际华股份2022年-2024年提高上市公司质量实施方案以及工作台账，针对5大类工作内容、15项重点任务，39项具体任务，对标20家同行业上市公司等进行了细化，按照3年内分类施策、精准发力的原则，推动公司内

强质地、外塑形象，加快推进际华战略转型、打造核心能力。

（三）有效发挥董事会重大决策作用，推进改革创新落地见效

一是着力推进改革落地见效。按照“集团公司资本管理主体—际华股份经营管理主体—三级成本管理主体”的三级管理架构，积极推动组织机构变革，制定深化改革方案，际华本级成立营销中心、产业运行部、质量管理部，整合研究总院、系统工程中心，建立了以实施办法为核心、工作细则和操作流程为支撑的制度体系构架，构建了以订单贡献、计划加工费等指标为核心的经营业绩考核指标体系。

二是保障国企改革三年行动任务顺利完成。公司董事会认真落实“国企改革三年行动”要求，以服务国家战略、适应高质量发展、构建新发展格局为主要任务，加快推进国有经济布局优化和产业结构调整，主体任务中的 48 项、109 项改革举措全部完成，完成率 100%。报告期内，董事会紧抓改革专项工程，制定公司超额利润分享激励管理办法，对 4 户小巨人企业、橡胶工业公司以及部分独立业务单元实施超额利润分享。

三是持续推进公司完善区域布局，加大内部企业重组整合力度，报告期内，公司董事会有针对性地对相关业务板块企业进行了整合，使资源更加集中、企业发展更加聚焦。橡胶及胶布鞋板块通过揭榜挂帅实现了业务、资产的全面整合，3517、3537、3539 及所属企业共 8 家单位重组整合为际华橡胶工业有限公司，企业间主业条块更加明晰；纺织印染板块的 3542、3509 公司实现了管理团队的整合，生产、营销资源得到了更加充分的利用；装具业务板块完成了 3502、3547 公司相关业务的整合及托管工作。

四是加快科技创新步伐。公司董事会高度重视创新驱动发展战略，支持公司加大科技研发投入和创新体系建设，大力推进统一研发工作，建设 1+4 研发体系迈出实质性步伐，4 个专业研究院负责人公开选聘。“新时代军服改进”、“四海两边”等项目实现研发成果批量转化，消防项目探索“产品研发+技术服务”的新模式，“1025”攻关项目团队被国资委评为“1025 工程”一期突出贡献团队。

五是持续深化市场化经营机制。公司董事会按照市场化经营机制改革方向，持续深化三项制度改革。董事会及董事会提名委员会、薪酬委员会对报告期内董事、高管人员选聘进行认真审议，对经理层 2022 年度的经营业绩进行考核和薪

酬审定。建立健全“揭榜挂帅”“赛场选马”体制机制，率先在橡胶及胶布鞋业务整合中实施揭榜挂帅公开选聘，揭榜的效益目标好于预期，在 3511 公司经理层，3509、3542、3543 公司主要领导岗位，营销中心区域总经理，产业运行部副总经理选聘中广泛运用，对提升企业经营质量起到了示范带动作用。

（四）有效发挥董事会风险防控作用，促进风险管控能力不断提升

一是持续推动聚焦主业和剥离处置“两非”“两资”。围绕军警保障、应急防护核心能力建设，加快剥离与主业关联度较低的其他业务，加速处置低效资产。公司董事会审议通过了重庆、长春际华园项目公司委托新兴际华资产经营公司实施专业化管理的议案，审议通过了转让陕西际华园的议案，审议通过了际华 3536 公司老厂区土地项目委托新兴际华资产经营公司带资代建的议案，有利于进一步聚焦主责主业。同时加大亏损企业和处僵治困工作力度，2022 年末企业亏损面同比降低 10.29 个百分点。

二是停止大宗商品贸易业务，有效解决历史遗留问题。本年度，公司董事会为及时化解风险隐患，坚决停止了大宗商品贸易业务，由具有军需品出口资质的际华国贸专营开展有优势的国际贸易，聚焦主责主业发展实体业务，实体业务收入同比增长 45.56%，占营业总收入的比重提高 25 个百分点。同时，组织与兰州市人民政府签订战略合作框架协议，就 3512 老厂区土地遗留问题形成一揽子解决方案。3542 公司完成了新厂区搬迁，将 2016 年底政府所欠土地收储款扣除老厂区租金全部清收。

三是高度重视合规管理和风险控制。公司董事会高度重视合规管理和风险控制，持续建立健全企业风险防控和内部控制体系，坚决守住不发生重大风险的底线。公司组建审计中心，开展内控制度体系优化工作，初步将公司目前的 32 项基本制度精简至 18 项、将制度数量从 268 项压缩至 175 项，从体制机制层面提升了企业防范化解重大风险的能力。本年公司董事会审计与风险管理委员会共召开 7 次会议，加强对外部审计机构督导和沟通，确保公司财务及内部控制审计结果真实、准确。

（五）健全法治体系建设，发挥防范重大法律风险关键作用

一是健全工作组织体系。推进法治机构建设，建立法务中心，明确职能定位、机构设置、职责分工和运行机制等内容，开展《合同审核指南》研究工作，充实

专业力量，发挥防范化解重大风险的关键作用。

二是加强规章制度法律审核。健全规章制度制定、执行、评估、改进等工作机制，加强法律审核把关，开展制度自评估工作，对制度进行全面评估，并整改修订。

三是健全依法治理体系。规范议事决策方式和程序，完善运作制度机制。严格落实总法律顾问列席党委会等重要会议，参与重大经营决策，对相关法律风险提出防范意见，对项目提供法律支持，做好法律审核工作。

四是提升主动维权能力。围绕“压存控增”的原则，加强积案清理，健全激励机制，及时跟进并协助处理系统内案件，严格执行案件报告制度，加强典型案例分析。

五是开展法治宣传教育。学习相关法律法规，发挥领学促学作用。开展法治建设专题培训，开展12·4等法治宣传教育活动，引导广大干部职工不断增强法治意识和法治能力。

二、董事会 2023 年工作计划

2023 年，公司董事会将坚决贯彻党和国家重大决策部署，落实国资委、集团公司各项工作安排，紧紧围绕集团公司和际华股份“十四五”战略规划目标，按照“质量效益提升年”和打造运营管理、科技创新、智能制造、人才支撑、文化引领“五大”核心竞争力工作要求，全力深化改革，加快产业结构优化，深化改革攻坚，进一步完善市场化经营机制建设，着力打造公司核心竞争力，推动企业高质量发展，持续为股东、客户、员工和社会创造价值。

（一）完善中国特色现代企业制度，健全国有控股上市公司治理机制

一是全面贯彻“两个一以贯之”，根据公司权责划分，修订完善党委决定事项、前置研究事项清单和公司治理权责清单，指导所属企业建立适合自身管控需求的《治理权责清单》，科学行使治理相关方权责。

二是按照国资委和集团公司要求，全面依法落实董事会六项职权，出台和完善落实董事会职权的相关支撑性文件，进一步保障董事会职权落实有章可循，有法可依。

三是修订完善《际华集团股份有限公司独立董事工作制度》，优化任职条件，明确选聘渠道和来源，进一步完善对独立董事的履职支撑保障，支持独立董事提

前参与重大复杂项目决策过程。

（二）充分发挥上市平台功能，支持主业发展

一是持续剥离非主业、非优势业务，加强与新兴际华资产经营公司对接，加快剥离自有土地及际华园开发项目，深入挖掘资产价值。坚决退出 3405 公司和新二零公司 2 户扭亏无望企业，减少资产损失，提升运营质量。

二是推进产业经营与资本运营融合发展、协同互补，根据发展需要和市场状况优化融资安排，灵活运用银行贷款、发行融资券和票据等方式优化资本和资产结构。

三深入推进服装、皮鞋板块改革，持续优化际华研产供销各环节能力建设，根据板块不同运营模式，制定不同调整策略，分类分步拓展增量，优化市场结构。督导募投项目实现达产达效，推进 3502 特种防护装备项目和应急产业基地项目、3521 特种防护及应急保障基地等项目建设；推进服装、鞋靴企业智能化改造，研究论证建设国内一流的示范线。

四是围绕“443”业务结构持续推进产业链价值链调研分析，在防弹材料、伪装隐身材料、生化防护材料、功能性服装和鞋靴材料等方面，建立意向并购标的公司名单，积极有序对意向并购企业开展实地调研和合作谈判，借助新兴际华资本控股公司专业化平台，完善方案设计、开展尽调，积极推动并购项目落地。加强论证，推动“双百企业”3521 环保科技公司启动分拆上市。

（三）健全激励约束机制，加强队伍建设

一是全面推进际华股份经理层任期制和契约化管理，际华股份经理层成员签订岗位聘用合同，明确聘期、权利与义务、履职规范、续聘与退出、责任追究等事项；优化际华股份经理层副职领导业绩考核体系，科学合理制定年度及任期经营业绩责任书，明确具体考核内容和指标、计分规则，严格按照经营业绩责任书相关要求刚性考核、刚性兑现。

二是优化企业经营管理骨干薪酬考核办法，修订完善《际华股份所属企业经营人员薪酬管理及业绩考核办法》。

三是建立科学合理高效的科研项目和研发人员激励机制，实行项目组长负责制、揭榜挂帅制、赛马比拼制、目标任务责任制等，进一步增强权利与责任的平衡性、对等性，掌握投资风险点、攻克技术制高点。建立项目跟投机制，项目组

研发人员跟投所负责和参与的项目，事前制定跟投比例和收益回报比例。

四是统筹运用上市公司股权激励以及科技型企业股权和分红政策，建立超额利润分享、跟投等中长期激励配套制度；根据公司业绩情况，适时启动上市公司股权激励的可行性论证；持续推进 3521 环保科技“双百”改革，推进科技型股权激励方案落地实施。

（四）坚持依法合规经营，防范化解重大风险

一是持续推进法务中心、审计中心建设，配套制度办法等运行保障机制，压缩管理链条，整合协同风控资源，形成风险防控和监督合力，提高防范化解重大风险能力。

二是重点围绕对外并购、重大投资等情况，建立对外投资、重大投资项目日常管控清单，加强对外投资、重大投资项目组织实施的监督检查。通过总结集团内外部检查的典型案例、编制负面清单管理手册等明确企业管控的红线和底线，通过日常报表数据和定期现场检查等加强对企业的督导检查，从而保障企业健康可持续发展。

三是不断完善公司业财一体化系统功能建设，以信息化手段打通公司及所属企业业务、财务管理流程，为精细化合规管控提供支撑。

四是强化上市公司规范运作要求。公司董事会严格落实股东大会各项决议，坚决维护公司及广大股东利益。严格规范上市公司日常运作，严格履行信息披露义务，规范内幕信息告知要求、知情人登记的具体要求，不断优化投资者关系管理，切实维护广大投资者合法权益。

（五）法治建设工作计划

提升引领支撑能力。加强法律审核把关，坚持依法依规操作，严控法律合规风险。创新学习宣传方式，加强对民法典、国有资产监管相关法律法规的学习研究，深入分析对企业生产经营、业务模式可能产生的影响。提升普法宣传能力，深入开展“八五”法治宣传教育，进一步推进法治宣传教育制度化、常态化、多样化，借助多媒体平台进行普法宣传。

提升风险管控能力。持续巩固规章制度、经济合同、重要决策法律审核制度，在确保 100% 审核率的同时，跟进采纳情况，持续提升审核质量，不断拓展法律审核的深度和广度。通过提示函、案件通报、指导建议书等形式及时开展预警，

有效防范化解风险。加强知识产权管理,切实维护企业无形资产安全和合法权益。

加强法务队伍建设。持续开展合同审核指南研究,加强对相关法律法规的宣贯培训工作,切实提高干部队伍的法治意识和履职能力。同时要争取招录更多法律专业的人才进入到干部队伍当中,充实法治人才队伍。

际华集团股份有限公司董事会

2023年4月13日