

三博脑科医院管理集团股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年，三博脑科医院管理集团股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格按照《中华人民共和国公司法》（以下简称“《公司法》”）《中华人民共和国证券法》（以下简称“《证券法》”）等有关法律法规和《公司章程》规定，认真贯彻执行股东大会的各项决议，逐步完善公司治理结构，规范公司运作，积极应对各种挑战，做了以下工作：

一、 董事履行职责情况

2025 年，公司董事会认真履行《公司法》和《公司章程》赋予的职责，切实执行股东大会的决议，充分发挥董事会职能作用。各位董事本着维护股东权益和公司利益的原则，认真勤勉地为公司的规范运作和正确决策努力。

二、 2025 年度董事会、股东会情况

（一）本年度公司召开董事会情况

公司董事会对股东会负责，正确行使职权。2025 年共计召开了 6 次董事会，会议决议及执行情况如下：

序号	会议届次	召开时间	会议决议
1	第三届董事会第十一次会议	2025 年 3 月 4 日	审议通过以下议案： 1、《关于变更总经理的议案》 2、《关于制定<舆情管理制度>的议案》 3、《关于制定<反舞弊与举报制度>的议案》
2	第三届董事会第十二次会议	2025 年 4 月 16 日	审议通过以下议案： 1、《2024 年度总经理工作报告》 2、《2024 年度董事会工作报告》 3、《2024 年年度报告全文》及其摘要 4、《2024 年度财务决算报告》 5、《2024 年度内部控制自我评价报告》 6、《关于 2024 年度利润分配预案的议案》 7、《关于 2024 年度募集资金存放与使用情况的专项报告》 8、《关于为子公司提供担保额度预计的议案》 9、《关于续聘 2025 年度审计机构的议案》 10、《关于修订<会计师事务所选聘制度>的议案》 11、《关于制定<会计师事务所选聘及考评实施细则>的议案》

			<p>12、《关于使用闲置募集资金进行现金管理的议案》</p> <p>13、《关于提请股东会授权董事会办理以简易程序向特定对象发行股票的议案》</p> <p>14、《关于召开公司 2024 年年度股东会的议案》</p>
3	第三届董事会第十三次会议	2025 年 4 月 25 日	<p>审议通过以下议案：</p> <p>1、《2025 年第一季度报告》</p>
4	第三届董事会第十四次会议	2025 年 8 月 25 日	<p>审议通过以下议案：</p> <p>1、《2025 年半年度报告全文》及摘要</p> <p>2、《关于公司 2025 年半年度募集资金存放、管理与使用情况的专项报告的议案》</p> <p>3、《关于修订<公司章程>的议案》</p> <p>4、《关于修订<股东会议事规则>的议案》</p> <p>5、《关于修订<董事会议事规则>的议案》</p> <p>6、《关于修订<独立董事工作制度>的议案》</p> <p>7、《关于修订<对外投资管理制度>的议案》</p> <p>8、《关于修订<对外担保管理制度>的议案》</p> <p>9、《关于修订<关联交易管理制度>的议案》</p> <p>10、《关于修订<总经理工作细则>的议案》</p> <p>11、《关于修订<董事会秘书工作细则>的议案》</p> <p>12、《关于修订<董事会战略委员会工作细则>的议案》</p> <p>13、《关于修订<董事会审计委员会工作细则>的议案》</p> <p>14、《关于修订<董事会提名委员会工作细则>的议案》</p> <p>15、《关于修订<董事会薪酬与考核委员会工作细则>的议案》</p> <p>16、《关于修订<防范控股股东及关联方资金占用制度>的议案》</p> <p>17、《关于修订<董事和高级管理人员所持本公司股份及其变动管理制度>的议案》</p> <p>18、《关于修订<信息披露管理制度>的议案》</p> <p>19、《关于修订<投资者关系管理制度>的议案》</p> <p>20、《关于修订<内幕信息知情人登记管理制度>的议案》</p> <p>21、《关于修订<重大信息内部报告制度>的议案》</p> <p>22、《关于修订<控股子公司管理制度>的议案》</p> <p>23、《关于修订<累积投票实施制度>的议案》</p> <p>24、《关于修订<控股股东、实际控制人行为规范>的议案》</p> <p>25、《关于修订<募集资金管理办法>的议案》</p> <p>26、《关于修订<内部审计工作制度>的议案》</p> <p>27、《关于修订<信息披露暂缓与豁免管理制度>的议案》</p> <p>28、《关于修订<会计师事务所选聘制度>的议案》</p> <p>29、《关于修订<反舞弊与举报制度>的议案》</p> <p>30、《关于制定<董事及高级管理人员薪酬管理</p>

			制度>的议案》 31、《关于制定<董事及高级管理人员离职管理制度>的议案》 32、《关于制定<发展战略管理制度>的议案》 33、《关于制定<社会责任管理制度>的议案》 34、《关于制定<组织架构管理制度>的议案》 35、《关于召开 2025 年第一次临时股东大会的议案》
5	第三届董事会第十五次会议	2025 年 10 月 27 日	审议通过以下议案： 1、《2025 年第三季度报告》 2、《关于为子公司提供担保额度预计的议案》 3、《关于修订<公司章程>的议案》 4、《关于修订<总经理工作细则>的议案》 5、《关于召开 2025 年第二次临时股东大会的议案》
6	第三届董事会第十六次会议	2025 年 12 月 31 日	审议通过以下议案： 1、《关于部分募投项目结项并将节余募集资金永久补充流动资金及注销募集资金专户的议案》 2、《关于修订<董事及高级管理人员薪酬管理制度>的议案》 3、《关于召开 2026 年第一次临时股东大会的议案》

公司董事没有出现缺席情况；董事会审议通过的各项决议均得到良好的执行。

（二）股东大会的召开、决议执行情况

2025 年共召开 3 次股东会，全部由董事会召集，会议的召集、召开及表决程序符合《公司法》《公司章程》等法律法规和规范性文件的规定。会议的具体情况如下：

序号	会议届次	召开时间	会议决议
1	2024 年年度股东会	2025 年 5 月 16 日	审议通过以下议案： 1、《2024 年度董事会工作报告》 2、《2024 年度监事会工作报告》 3、《2024 年年度报告全文》及其摘要 4、《2024 年度财务决算报告》 5、《关于 2024 年度利润分配预案的议案》 6、《关于续聘 2025 年度审计机构的议案》 7、《关于提请股东会授权董事会办理以简易程序向特定对象发行股票的议案》
2	2025 年第一次临时股东大会	2025 年 9 月 11 日	审议通过以下议案： 1、《关于修订<公司章程>的议案》 2、《关于修订<股东会议事规则>的议案》 3、《关于修订<董事会议事规则>的议案》 4、《关于修订<累积投票实施制度>的议案》 5、《关于修订<募集资金管理办法>的议案》 6、《关于制定<董事及高级管理人员薪酬管理制度>的议案》
3	2025 年第二次临时股东大会	2025 年 11 月 12 日	审议通过以下议案： 1、《关于为子公司提供担保额度预计的议案》 2、《关于修订<公司章程>的议案》

股东会审议通过的各项决议均得到良好的执行。

（三）董事会下设的专业委员会的履职情况

1、战略委员会

战略委员会根据《公司法》《公司章程》《董事会战略委员会工作细则》及其他有关规定，积极履行职责。2025年，战略委员会充分发挥战略引领作用，召开了2次会议，审议通过议案4项，包括《2024年度经营发展情况和2025年度战略规划》《关于提请股东会授权董事会办理以简易程序向特定对象发行股票的议案》《关于修订<董事会战略委员会工作细则>的议案》《关于制定<发展战略管理制度>的议案》。

2、薪酬与考核委员会

2025年度，董事会薪酬与考核委员会按照《公司章程》《董事会薪酬与考核委员会工作细则》等相关规定规范运作，研究和制定董事及高级管理人员的薪酬政策，认真履行职责。报告期内，薪酬与考核委员会共召开3次会议，审议通过议案4项，包括《董事会薪酬与考核委员会2024年度履职情况报告》《关于修订<董事会薪酬与考核委员会工作细则>的议案》《关于制定<董事及高级管理人员薪酬管理制度>的议案》《关于修订<董事及高级管理人员薪酬管理制度>的议案》。

3、提名委员会

2025年，董事会提名委员会按照《公司章程》《董事会提名委员会工作细则》等相关规定规范运作。报告期内，提名委员会共召开2次会议，审议通过议案2项，包括《关于变更总经理的议案》《关于修订<董事会提名委员会工作细则>的议案》，未发现《公司法》及相关法律法规规定禁止担任上市公司高级管理人员的情形。

4、审计委员会

公司董事会审计委员会依据《公司章程》《董事会审计委员会工作细则》等相关规定规范运作。报告期内，审计委员会主要开展工作如下：定期和不定期召开会议，审核公司各期财务报告和审计部工作报告以及其他临时事项。在年报审计期间，积极组织召开与年审机构的工作会，了解审计计划，关注审计进展，就重要问题与会计师和公司管理层进行充分沟通，并不定期督促会计师如期出具审计报告，保障公司定期报告能够真实、准确、完整、及时披露。通过定期审阅审

计部工作报告，一方面全面了解和核查公司募集资金、对外担保、对外投资、关联交易等情况，确保公司各方面合规运行；另一方面，对审计部工作进行指导，提供工作建议，不断提高审计部工作质量，发挥监督作用。在日常工作中，与公司管理层、审计部保持持续沟通，积极了解公司运营管理，检查和评估财务健康状况，审查公司内部控制制度建设及执行情况，保证内部控制有效性。

（四）独立董事履行职责情况

2025年，公司独立董事严格按照《公司章程》《独立董事工作制度》等规定，积极出席相关会议和现场工作履职，认真审议各项议案，充分发挥自己专业知识方面的优势，作出独立、公正的判断，供董事会决策参考。报告期内，独立董事专门会议召开1次，审议通过了《2024年度内部控制自我评价报告》《关于2024年度利润分配预案的议案》《关于使用闲置募集资金进行现金管理的议案》《公司对外担保情况的专项说明》，发挥了独立董事对公司治理的监督作用，切实维护了公司的整体利益和全体股东特别是中小股东的利益。报告期内，独立董事对董事会的议案及公司其他事项均没有提出异议。

三、 2025年公司主要经营管理情况

（一）总体经营情况

2025年，公司董事会严格执行股东会决议，不断完善公司的组织建设，加强集团化运作，提高管理水平和效率，加强对各子公司的服务保障职能，协助各子公司做好业务运营和公司治理，主要经营情况如下：

1、收入利润情况

本报告期，公司实现营业收入172,512.53万元，较上年同期增长20.69%；实现归母净利润为8,418.28万元，较上年同期下降19.85%。本报告期公司整体经营稳定，营业收入实现增长，主要原因包括：一是系较上年同期，公司合并大行广泽报表范围有所增加，业务规模进一步扩大；二是随着公司运营管理与医疗服务水平的持续提升，下属院区经营能力不断增强，共同推动本期收入实现增长。利润层面，本期昆明三博新院区完成搬迁并开业、西安新院区开业，新院区的投入运营虽有助于推动公司营收持续增长，但短期内也带来了显著的固定成本压力，包括土地摊销、房产和医疗设备折旧、装修费用分摊以及新增医护人员的薪酬支

出等。由于新建院区的患者流量和手术量需逐步爬坡，收入端难以在短期内完全匹配快速上升的成本，因而对公司当期及未来一段时间的利润表现形成一定压制。

2、资产负债变动情况

报告期末，公司总资产为 390,975.11 万元，较上年度末增加 10.72%；归母净资产为 234,244.45 万元，较上年度末增加 1.91%；资产负债率为 32.34%，较上年度末上升 6.82 个百分点，主要系北京三博、昆明三博及昆明浩源、西安三博院区建设固定资产贷款增加所致。公司资产状况整体良好，未发生重大变动。

（二）公司管理情况

1、在国家政策方向及集团战略规划引领下，以提升医疗质量，保障患者安全为目标，加强各所属单位医疗质控管理

（1）以数据评审为契机，聚焦医疗质量安全核心制度数据监测和医疗服务能力与医疗质量安全指标监测，加强数据驱动医疗质控能力建设。

集团根据国家卫健委颁布的《三级医院评审标准（2025 年版）》要求，聚焦核心制度数据监测和医疗服务能力与医疗质量安全指标监测，组织所属各医院质控骨干，形成协同机制共同攻关，历时四个月，完成适合集团各医院使用的近 20 项数据监测模型开发。并于 2025 年 12 月上旬，完成了所属各医院医疗质控师资集中培训，将这些数据监测模型推广到各医院医疗质控实践中。

（2）将医保管理纳入医疗质控范畴，集团规范物价的基础管理，推动按病组的精细管理，建立集团医保与物价管理委员会。

2025 年集团发布 3 项相关工作指引，首次以医保工作整改意见书的形式督导各医院落实集团的规范要求，将医保管理纳入年中与年终的现场考核内容，并与各医院经营管理层绩效薪酬挂钩。建立集团医保与物价管理委员会，以问题为导向，协同攻关，完成 8 个医保管理数据模型，于 5 月上旬完成所属各医院医保质控师资集中培训，将这些数据监测模型推广到各医院医保质控实践中。

（3）以问题为导向，持续推进医疗不良事件分类管理，深挖背后系统性问题，明确医疗纠纷问责机制。

2025 年集团所属各医院医疗不良事件报告例数符合国家卫健委的要求，对

I级和II级医疗不良事件做限期案例分析，警钟长鸣；对III级和IV级医疗不良事件定期统计分析，快速整改，及时反馈报告人，激励各类各级员工关注医疗质量安全。同时公司发布4项相关工作指引，并跟踪各医院落实情况。组织各医院主管院长召开医疗纠纷分析会，明确聚焦诊疗指南与医疗质量安全核心制度的分析思路。明确问责机制，倒逼医院管理层强化日常管理，避免“以罚代管”。2025年集团所属各医院医疗纠纷例数与赔偿额均呈下降趋势。

(4) 坚持以关键数据指标为抓手，加强日常监督管理，做好月度持续监测与季度公示反馈。坚持年中/终现场工作交流，邀请所属地区医政、护理、院感、质控和数据管理专家来医院专项指导，传递区域管理动态，推动医疗、护理、院感、质控和数据管理的协同。

2、进一步加强采购管控，降低成本，提升效益

(1) 落实制度，规范流程。制定落实医用耗材、医疗设备采购管理制度，规范采购、审批流程。部分院区已全面上线固定资产及物资管理系统，以数字化手段赋能精细化管理工作。

(2) 审核预算，合同签署。审核2026年度各院区医疗设备采购、维修及计量预算。

(3) 加强采购管控，降低成本提升效益。保障业务顺利开展的基础上加强预算审核以及采购端管控，强化经济效益分析，提升集中招标或谈判的范围及比例。制定大型医疗设备招标方案，公司对重大项目进行招标、议价。

(4) 建立健全医用耗材准入机制，通过精细化遴选与价格谈判，严格管理入院品种与成本。

(5) 新院区开业保障。目前昆明三博、西安三博、北京三博新院区均已正式投入运营。在此期间，公司已高效完成三所院区医疗设备的全流程工作，涵盖招标采购、搬迁安装、调试验收及相关资质办理等工作，成功引进包括手术导航系统、脊柱手术机器人、256导脑电采集监测系统等设备在内的一系列行业领先的高端医疗设备，为新院区的顺利启用和平稳运行提供了坚实保障。

(6) 做好运营院区支持。合理规划运营院区的医疗设备配置，对医疗设备布局、采购预算、运营方案、经济效益等进行论证。做好医疗设备维护、保养、维修、计量等工作。

3、加强法人治理和规范运营培训督导，公司及院区的合规及风险管理水平不断提高

公司始终将合规运营作为战略发展基石，通过体系化建设持续提升治理效能。在组织保障方面，构建分层培训体系，整合内外部专业资源，针对公司及子公司关键管理人员开展常态化法人治理和规范运作专项培训，通过领导层率先垂范推动合规文化渗透至各业务单元，促使全员树立合规意识。在管理层面，实施组织架构动态优化，明确高管分工，厘清各层级权责边界，有效消除管理盲区。同时，加强对运营过程的督导，对重大业务活动的开展实施多部门联动，多维度分析和把控运营风险，降低风险成本。

经过上述举措加之多年管理经验的积累和持续的制度迭代，公司已形成一套适应自身发展的法人治理和规范运营体系。治理效能的提升将助力公司树立更好的品牌信誉形象和更强的市场竞争力，促进公司实现可持续发展。

4、持续推进“集团化、云化”的规划架构

2025年，基于公司业务发展战略要求，重点完成北京新院区、昆明新院区、西安院区的整体信息化工作，保障了3个新院区的开业和运营。

在医疗管理方面，重庆两院、昆明、洛阳、西安等5院区上线院感监测管理系统，至此三博集团所有院区实现院感工作信息化管理；在智慧服务方面，昆明、北京院区上线智慧门诊、智慧病房系统。重庆两院、河南院区深化三博云医系统应用，各医院均开通了医疗影像云胶片服务；在业务创新及临床科研方面，完成三博脑电诊断及远程诊断平台开发并上线运行，完成脑电数据平台开发运行；在运营管理方面，自主研发了覆盖全集团9个院区的运营监测系统（移动端），初步开启数据驱动类应用。侧重提升集团化管理工作的信息化，重点实施建设集团预算管理、耗材供应链管理、医疗质量及医疗安全管理、DRG/DIP管理信息系统等。同时，持续强化信息化基础架构建设，优化信息技术资源配置，保持和提

升信息安全管理水平，保障集团整体业务运行。持续改进和完善信息管理制度，优化信息化组织，构建协同型信息技术队伍。

（三）公司战略发展方面

1、新院区项目持续落地，业务扩容有望驱动未来收入增长

（1）2025年5月，昆明三博搬迁至新院区并开始运营，新院区医疗环境、设备设施实现大幅升级，新增医用直线加速器、伽玛刀、高压氧舱等大型治疗设备，7间手术室全部为百级，同时配备了DSA复合手术室、核磁一拖二手术室、4K神经内镜、顶级手术显微镜、手术机器人、神经导航等先进手术设备，显著提升医院的精准诊疗能力。为充分发挥医院优势医疗资源，提升综合医疗服务水平，医院引进云南省顶尖心脏医疗团队，增设心脏学科，积极打造心脑融合多学科协同发展新模式。目前已经成功开展多例高精尖复杂外科手术，发展态势良好。

昆明三博新院区通过学科建设，构建“一体两翼”的发展模式，以“神经外科、神经内科、心内科及康复学科”为核心主体，“急诊急救和慢病管理”为两翼，形成“大专科、强综合”的发展局面。

（2）2025年9月，西安三博脑科医院正式开业。西安三博注册床位200张，其中ICU床位15张，设置4间百级净化手术室，配备CT、核磁、手术导航和机器人等高端医疗设备。

西安三博是三博脑科体系内第九家医院，是公司在西北地区的重要布局。西安三博将成为首医大三博在中西部地区的脑专科区域医疗中心，通过北京、西安优质医疗资源的无缝衔接，为古城西安乃至西北五省人民提供高水平神经疾病诊疗服务，进一步扩大公司医疗服务辐射范围。

（3）2025年12月，首都医科大学三博脑科医院新院区顺利取得医疗执业许可证，公司对本募投项目进行结项。首医大三博新院区扩容升级成效显著，注册床位由256张增至480张，同步批量引进高端先进医疗设备；手术室规模从6间拓展至13间，全面优化院区手术资源配置，年手术承载能力大幅提升。院区配套服务持续完善，增设特需门诊与国际医疗部，全方位满足群众多元化、差异化就医需求。同时专项布局科研临床阵地，设立研究性病房，依托国家药物器械

临床试验机构平台优势，搭建一体化软硬件支撑体系，深度赋能脑科学领域临床试验高质量发展；并新增放射治疗科、急诊科等核心业务科室，进一步健全全院诊疗服务链条。

首医大三博在提供高水平神经专科医疗技术服务的同时，为专业人才搭建了技术提升、学术研究、职业发展的综合平台，成为公司人才培养输出基地、疑难重症诊疗中心和临床科技转化平台。

2、加大投资，增强科技布局

三博脑科成立之初，即坚持“医疗、教学、科研”一体化发展的理念。公司在发展以提供神经专科为主的综合医疗服务的同时，始终关注前沿技术的发展和研究。

(1) 2025年第三季度，公司先后与专业投资机构及其他企业共同投资认购上海德联博健创业投资合伙企业（有限合伙）、北脑一期（北京）股权投资中心（有限合伙）、天津元明海河脑科学创业投资合伙企业（有限合伙）三支脑科学基金。基金的主要投向是脑科学领域的工具层企业、神经科学及精神系统疾病以及前沿脑科学方向等未来健康领域的早期和初创期未上市企业。

目前，上海德联博健创业投资合伙企业（有限合伙）、天津元明海河脑科学创业投资合伙企业（有限合伙）、北脑一期（北京）股权投资中心（有限合伙）已完成基金备案，并投资了部分项目。

(2) 为不断提高脑科学科研水平，公司下属院区首医大三博与清华大学开展合作，双方共同成立了联合研究中心，目前双方合作在持续推进中。

未来公司将依托人才培养和科研平台，积极拓展在创新医疗产品和技术领域的业务布局，积极参与科技产品向医疗产品的转化，加强医疗科技在临床中应用、拓展，将三博脑科打造成以医疗服务为核心的医疗健康科技集团。

四、 2026年重点工作

2026年，公司将一如既往的秉承对全体股东负责的原则，严格按照相关法律法规、部门规章及规范性文件的要求，履行董事会职责。主要工作计划如下：

1、持续完善公司治理，提升董事会运行效能。董事会将严格遵循《公司法》《公司章程》及《董事会议事规则》等相关规定，恪守忠实勤勉义务，认真履行各项职责。公司将持续完善董事会议事机制，扎实做好日常基础工作，对重大事项进行科学、高效决策，切实发挥董事会在公司治理中的核心作用，全力推动公司战略实施与稳步健康发展，致力于实现公司长期价值与全体股东利益的最大化。

2、依法履行信息披露义务，增强公司透明度。公司董事会将严格按照《公司法》《证券法》《上市公司信息披露管理办法》《深圳证券交易所创业板股票上市规则》及《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第2号——创业板上市公司规范运作》等法律法规、规范性文件和《公司章程》的要求，系统、准确、及时地开展信息披露工作，持续提升公司规范运作水平与信息披露质量，保障投资者公平获取信息的权利。

3、加强投资者关系管理，深化市场沟通与认同。公司将通过业绩说明会、投资者热线、互动平台及现场调研等多种渠道，与投资者保持积极、顺畅的沟通。公司向市场清晰传递公司战略、经营成果与内在价值，增进投资者对公司的全面了解与长期认同，为投资者作出理性投资决策提供支持，切实维护全体股东，特别是中小股东的合法权益。

4、善用资本市场平台，推动公司高质量发展。公司将密切结合市场环境与发展战略规划，明确年度发展目标与重点任务，指导经营管理层有序推进各项工作。通过优化业务结构、强化创新能力、提升运营效率，持续增强公司核心竞争力，借助资本市场力量促进业务深度拓展，实现公司高质量、可持续发展。

三博脑科医院管理集团股份有限公司董事会

2026年4月20日