

浙江银轮机械股份有限公司

2019年度董事会工作报告

2019年，公司定下目标和方向，在面对不是发展就是淘汰的残酷市场竞争形势下依旧保持增长态势，一步一个脚印全力以赴推进公司二次创业征程不断向纵深迈进，彰显了强劲发展潜力。

一、2019年度公司经营情况

报告期内，公司实现营业收入 552,074.36 万元，同比增长 9.99%；实现归属于上市公司股东净利润 31,767.72 万元，同比下降 9.01%。

2019年，为二次创业目标的实现奠定了良好基础。一是更加完善了三大产品平台，更加明确了产品平台的全球拉动作用；二是更加完善了国际化布局，在美国明确了建设加州新能源热管理实验室，在欧洲收购了瑞典 Setrab AB 公司，明确了波兰工厂建设；三是进一步明确了三年近期目标，以及各产品平台的近期经营目标；四是取得了一些关键客户和项目的突破；五是通过总经理班学习分享平台，使公司形成了相互学习、资源共享，凝心聚力为发展的良好氛围。六是一些战略新能源产品研发取得实质性进展和突破。

二、报告期内董事会会议召开情况

2019年度，公司董事会严格按照相关法律法规和《公司章程》、《董事会议事规则》等有关规定，召集、召开董事会会议，对公司各类重大事项进行审议和决策。全年共召开五次董事会会议，各次会议和经审议通过的议案等具体情况如下：

召开日期	届次	审议事项
2019-4-3	第七届董事会第十四次会议	1.关于向上海银轮投资有限公司增资的议案 2.关于购买瑞典 Setrab AB 公司 100%股权暨对外投资的议案
2019-4-11	第七届董事会第十五次会议	1. 2018 年度董事会工作报告 2. 2018 年度总经理工作报告 3. 2018 年度报告及摘要 4. 2018年度财务决算报告 5. 2019年财务预算报告 6. 2018年度利润分配预案 7. 2018年度募集资金存放与实际使用情况专项报告 8. 2018年度公司内部控制的自我评价报告 9. 关于向金融机构申请综合授信额度的议案

		<ul style="list-style-type: none"> 10. 关于为子公司提供担保的议案 11. 关于2019年日常关联交易预计的议案 12. 关于续聘会计师事务所的议案 13. 关于募集资金投资项目延期的议案 14. 关于修改公司章程的议案 15. 关于召开2018年度股东大会的议案
2019-4-26	第七届董事会第十六次会议	<ul style="list-style-type: none"> 1. 2019年第一季度报告全文及正文 2. 关于变更会计政策的议案
2019-8-23	第七届董事会第十七次会议	<ul style="list-style-type: none"> 1. 2019年半年度报告及其摘要 2. 2019年半年度募集资金存放和使用情况的专项报告 3. 关于使用部份闲置募集资金进行现金理财的议案 4. 关于聘任郭琨为公司副总经理的议案 5. 关于变更会计政策的议案
2019-10-29	第七届董事会第十八次会议	<ul style="list-style-type: none"> 1. 2019年第三季度报告全文及正文 2. 关于修改章程的议案 3. 关于回购股份的预案

报告期内，公司管理层严格按照相关法律法规的要求，在职权范围内，恪尽职守，尽责尽力，合规高效地执行了董事会决议。

三、董事会专门委员会履职情况

公司董事会下设四个专门委员会，分别为投资战略委员会、审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会。报告期内，董事会的各个专门委员会按照相关政策要求与制度规范，遵循诚实守信、勤勉尽责的原则，认真履职，充分发挥专业优势和职能作用，为董事会的科学决策提供了良好的支持。对公司定期报告、内外部审计、会计师事务所选聘、利润分配、关联交易、对外投资、对外担保等重要事项进行讨论并发表了专业意见。

四、独立董事履职情况

报告期内，公司三位独立董事均严格遵守法律法规以及《公司章程》、《公司独立董事工作制度》等相关规定，诚信、勤勉地履行职责，依法出具独立意见，积极维护公司及全体股东的合法权益。

独立董事向董事会提交了《2019年度独立董事述职报告》，并将在公司2019年度股东大会上述职。

五、股东大会决议执行情况

2019年度，公司董事会严格按照相关法律法规和《公司章程》、《公司股东大会议事规则》、《公司董事会议事规则》等有关规定，召集、召开了2018年度股东大会。

报告期内，公司董事会严格按照相关法律法规的要求，认真执行股东大会决议，顺利实施了 2018 年度股东大会审议通过的 2018 年度利润分配方案、续聘 2019 年度会计审计机构等工作。具体详见公司刊登于证券时报、上海证券报、巨潮资讯网上的股东大会决议公告等相关公告。

六、2020 年度经营目标和重点工作

2020 年，受新冠肺炎疫情影响，公司面临的国际环境及汽车行业发展既充满挑战和不确定性，也蕴藏商机，但总的来说我们要面临的内外部的挑战会更加严峻。公司继续坚定二次创业的三个战略方向不动摇，围绕三个产品平台的建设协调全球资源、提升研发能力、实物产品品质和综合竞争力。深化变革找差距，凝心聚力补短板，不断提升干部员工队伍素质和基础管理能力，解放思想创新商业模式，加快推进各产品平台的独立经营能力，提升质量管控能力和经营效率。设立专项工作组破解难题，加大治理亏损产品和梳理不增值岗位的力度。建立以业绩为导向的考核激励机制，为实现二次创业第一阶段目标而努力。

（一）经营目标

2020 年，公司致力于抓住行业加速洗牌带来的商机，集中优势资源拓展新客户和新项目，全力扩大市场份额，为保持中长期持续增长打好基础。2020 年公司营业收入目标 55 亿元至 60 亿元，较去年同期增长 0-10%，继续保持稳健的经营性现金流和归属于上市公司股东的净利润。

（以上数据是公司根据市场需求及生产能力等综合因素制定的，不代表本公司 2020 年盈利预测，能否实现取决于宏观经济环境、市场情况、行业发展状况与公司管理团队的努力等多种因素，存在不确定性，请投资者特别注意）。

（二）重点工作

1. 聚焦重点，紧紧围绕三个产品平台的发展配置和调度资源

2019 年战略研讨会后，公司对三个产品平台的定位进行了重新调整和梳理，更加凸显了三个产品平台在公司发展中的重要性，战略性和责权一致性。2019 年 10 月 8 日，公司第一次变革领导小组会议上，就三个产品平台进行了再次明确，发布了新的组织架构，初步建立和形成了围绕三个产品平台，适应二次创业需要的全新组织架构，三个产品平台也分别明确了近期经营目标。

通过这一系列变革，方向基本已经明确了，在二次创业期间，公司将围绕着这三个产品平台的建设配置和调度资源，以三个产品平台的发展拉动公司的整体提升。因此，

2020年，公司需要进一步在三个产品平台的建设上聚焦发力，每个产品平台都要围绕着端对端的权、责、利考核，争取每个平台都有所突破，有新的亮点呈现。

2. 模式创新，积极探索三个产品平台市场化运作体制机制

进入二次创业发展新阶段，同时面临的也是一个充满不确定性的外部及行业环境，原有的做法已经不能适应，必须变革原有经营机制和管理模式。而内部市场化管理就是把市场机制、竞争机制引入公司内部，把员工由“生产者”变为“经营者”，是一种全新又易于实施的管理理念和方法。

要通过内部市场化管理体制机制的建立，将外部的市场变化与内部的生产运营紧密联系起来，在公司内部引入市场经济的价格杠杆，使外部市场的变化实时传递到公司内部，外部市场的竞争风险与各级员工工资挂钩。各产品平台、经营体都要根据自身的发展实际，研究有针对性的考核激励举措，通过内部市场化建设，让每一个公司内部小单位都转变成市场主体，以充分调动干部员工的工作积极性。

3. 补齐短板，不断提升公司综合竞争力

在国际国内及行业发展形势复杂多变的大背景下，我国面临的外部环境发生明显变化，公司面临的行业格局也在深度调整中，公司发展既面临着一些历史遗留问题和一些需要长期攻关的问题，同时也面临着一些新问题新挑战。这就需要在纷繁复杂的问题中抓住关键问题，抓住能以点带面的问题加以解决，这就是补短板。公司深化变革领导小组要对不同时期、不同挑战、不同问题进行讨论研究，成立专项工作小组，配备优质资源，充分授权，加快公司补短板的步伐。

为使各级干部能在有效的监督下遵纪守法的开展工作，树立一些先进典型和标杆，2019年公司成立了巡察领导小组，现在已经能常态化的有效开展工作。为使公司各产品平台达到高质量、高品质发展的要求，公司成立了产品质量巡察工作组，践行公司的质量宣言，及时暴露产品质量管控相关的问题，及时发现产品质量存在的隐患，补齐产品质量短板。同时公司还成立了首批总工程师、副总工程师和专家工作室，围绕“大客户、大项目、大领域”成功落地展开支持。这些都是公司开展补短板的具体举措。

公司已经获批成为了浙江省第三批双创示范基地企业，公司也为双创中心配置了强有力的资源和力量，公司将充分发挥双创中心的功能，打造好创业创新平台，出台更加切合实际需要的引智引才高新项目和全球行业领先人才，为公司二次创业成功奠定基础，为当地的制造业转型升级树立标杆典范。

2020年，公司既要出成绩，也要补短板，要在变革中找差距，在找差距中补短板，

不断让我们能装更多的水、能打更多的粮食。我国已将补短板作为深化供给侧结构性改革的重点任务，公司也要将其作为不断提升公司综合竞争力的重点任务。要通过补短板促进公司的转型升级，增强公司的创新能力，孕育出新的发展动能，实现高质量的发展。

4. 管理提升，更有针对性的建立绩效考核和奖励激励机制

基础管理能力的提升是公司急需补齐的短板之一，而企业基础管理的核心就是人力资源管理，要让人力资源真正成为公司的战略性资源。人力资源管理不能忽视人的需要的作用，只有建立以人为本的公平透明即时的业绩评估考核和激励机制，持续倡导结果导向，职责端对端，以绩效论英雄，才能使其在企业的生存和发展中发挥巨大的作用。公司要通过公平透明的考核和奖励激励制度的完善，使员工在实现组织目标的同时实现自身的需要，增加其责任感满意度与获得感，从而使他们的积极性和创造性保持和发扬到最佳状态。

特别是对公司争取到的战略客户及重大项目、公司确定的重大改进、重大的技术突破、战略性的产品等，要建立有针对性的、专项的考核和奖励激励机制。最终目的就是通过采取有效的奖励激励机制，使公司干部员工由被动工作变为主动创新，达到提高公司经营效率和员工满意度的双重效果。

5. 久久为功，继续做好 2019 年确定的重点工作

2019年10月8日的公司第一次变革领导小组会议上，董事长再次强调了董事会2019年确定的重点工作，这些工作不是短时间就能完成的，需要我们久久为功。事实上，董事会所确定的这些工作重点，我们实际达到的效果是有很大的差距的。

2019年确定的重点工作，一是提升干部员工素质，打造一支能打胜仗的队伍；二是进一步解放思想，创新变革商业模式；三是追根溯源，围绕着公司产品可靠性开展系统性工作；四是做好全面风险管控，确保各项经营指标快速健康发展；五是心无旁骛，在二次创业三个战略方向上久久为功。2020年，这些工作我们还需要持之以恒的坚持做下去，以确保工作的延续性，同时确保我们这些工作能更有深度的开展。

本议案尚需提交公司2019年度股东大会审议。

请各位董事审议。

浙江银轮机械股份有限公司

董 事 会

2020年4月28日