

许继电气股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

2020年，面对突如其来的新冠肺炎疫情和复杂严峻的经济形势，董事会及全体员工紧密围绕“成为国际领先的电工装备制造商和电力系统服务商”战略目标，规范运作、科学决策，坚决贯彻执行股东大会的各项决议，有效地保障了公司和股东的利益。具体工作完成情况报告如下：

一、2020 年度董事会履职情况

2020年，董事会严格遵照相关法律法规及《公司章程》等制度的规定，重视履行董事会的职责，忠实勤勉地行使权力和义务。

（一）董事会规范有效运作

1. 董事会召开及决议情况

2020年度，公司共召开董事会会议9次，审议通过公司定期报告、利润分配及资本公积金转增股本预案、现金收购中电装备山东电子有限公司100%股权、修改公司章程、改聘会计师事务所等议案共36项。董事会依据《公司法》等法律法规和《公司章程》履行职责，重点关注发展战略、风险管理、内部控制、资金管理、公司治理、信息披露、高管履职等方面。

2. 董事会专门委员会的履职情况

2020年度，董事会审计委员会审议通过财务会计报告、

会计师审计工作的总结报告、募集资金使用及存放情况、改聘会计师事务所等事项；董事会薪酬与考核委员会对公司高级管理人员2020年度薪酬进行了审核。董事会专门委员会的作用得到充分发挥，董事会的决策效率和科学性不断提高。

3. 董事会对股东大会决议的执行情况

2020年，董事会组织召开1次年度股东大会、2次临时股东大会，审议通过利润分配预案、关联交易协议、修改公司章程等议案。董事会严格按照股东大会和公司章程所赋予的职权，认真有效地组织实施了股东大会决议事项。

4. 督促董事勤勉尽责、忠实守信

2020年度，公司董事会全体董事依法合规、诚实守信、勤勉尽责地履行了法定职责，并参加董事、监事、高级管理人员系列培训。新《证券法》发布后，董事会积极组织董监高及其他相关人员参加培训，认真解读新《证券法》修订条款，了解立法本意，进一步提高规范运作意识。董事会下设专门委员会权责清晰，规范运作，提高了董事会的议事质量和工作效率。独立董事在公司治理、关联交易、聘任高管和内控建设等方面提出了专业化意见和建议，对公司重大决策发表了独立、专业的意见，忠实勤勉地履行职责，切实维护了公司和全体股东尤其是中小股东的合法权益。

（二）上市公司规范运行

1. 完善内部控制体系建设

董事会严格按照有关法律法规要求，完善法人治理结

构，规范公司运作，建立健全与上市公司治理结构相适应的各项规章制度。报告期内，根据《证券法》《上市公司章程指引》《深圳证券交易所上市公司规范运作指引》等相关法律法规结合公司实际情况，修订《公司章程》《股东大会议事规则》《董事会议事规则》《总经理工作细则》《关联交易管理制度》等一系列内部管理制度。公司内部控制体系总体运行有效，不存在重大缺陷，进一步保证经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实准确完整，提高经营效率，增强运行效果，促进公司实现发展战略。

2. 对外信息披露及时、准确、完整

根据信息披露及时性、准确性、真实性和完整性的原则要求，董事会严格遵守深圳证券交易所及公司相关信息披露规定，高质高效地完成了2019年年报、2020年一季报、半年报及三季报等4个定期报告，以及业绩预告、现金收购中电装备山东电子有限公司100%股权暨关联交易等临时公告的披露工作，全年共完成信息披露文件106份，实现信息披露工作全年无差错，并于2020年9月再次获得深交所上市公司年度信息披露工作考核“A”类评价。

3. 维护投资者合法权益

2020年，公司董事会高度重视投资者管理工作，积极维护投资者权益：**一是**结合公司经营发展实际情况，董事会于2020年6月19日组织实施了2019年度权益分派方案，向股权登记日在册的全体股东每10股派发现金红利0.6元（含税）。

二是不断完善治理结构，健全网络投票、累积投票、征集投票权、对中小股东单独计票等机制建设。**三是**2019年年度报告、2020年半年度报告、2020年第三季度报告披露后，及时组织分析师会议就投资者关心的业绩及公司业务发展情况进行解答。**四是**通过深圳证券交易所互动易平台及时回答投资者问题，全年回复投资者提问66项。**五是**通过投资者热线、官方网站信息发布、电子邮箱等途径，及时为投资者答疑解惑。

二、2020 年度公司总体经营情况

2020年，面对复杂严峻的国际形势和新冠肺炎疫情的严重冲击，在公司董事会的决策部署下，公司管理层带领全体员工攻坚克难，加强创新引领，抢抓市场机遇，提升服务水平，强化经营管理，实施变革创新，保持了健康稳定的发展态势。报告期内，公司主要取得以下成绩：

（一）盈利水平稳步提升，现金流大幅改善

报告期内，实现营业收入111.91亿元，同比增长3.12%。产品整体毛利率20.18%，同比提升1.95个百分点，智能变配电系统、电动汽车智能充换电系统、智能电表、智能中压供用电设备等业务板块，产品毛利率均实现不同幅度提升。实现归属于母公司股东的净利润7.16亿元，同比增长52.16%。加强应收账款管理，报告期末应收账款余额79.49亿元，较期初下降4.74%；经营活动产生的现金流量净额为7.83亿元，同比增长355.59%。公司盈利能力和发展质量持续提升。

（二）产品创新深入推进，研发能力持续增强

优化存量产品，提升产品质量。国产替代自主可控成效显著。完成国产保护装置系列产品开发，国产芯电能表、柔直换流阀挂网运行。新产品、新技术持续突破。突破电力系统软件云化技术、电力大数据分析、海上风电柔直送出、5G通信终端、人工智能应用等技术；应用物联网技术，完成国产芯智能物联终端、环网柜智能物联终端、农配网箱变物联终端、开关柜智能物联终端研制开发；应用人工智能技术，完成输变电设备图像分析系统开发。深度把握客户需求，产品首台套应用竞争力提升。自主研发的直流输电运行控制系统在云贵互联工程应用，海上风电柔直接入耗能装置在如东工程供货；默拉直流工程填补直流机电暂态仿真建模空白；国内首套基于5G独立组网商用的配电网电流差动保护成功挂网运行。

公司智慧变电站主辅设备全面监控系统入选河南省装备制造业十大标志性高端装备认证。全年申请专利647项，完成国网公司级以上标准制修订10项，获得省部级以上科技奖励18项。

（三）市场开拓不断增强，服务水平进一步提高

国网市场稳步提升，集招订货同比增长。与成都、宜昌等地市供电公司达成战略合作，落地园区能效管理系统及配网改造、变电站总包等项目。磁控开关、配网自愈系统等新产品分别在重庆、河南推广应用。变电站消防业务在张北柔

直特高压工程首次突破。南网市场较快提升，新一代电能表、有序充电等产品实现突破。网外市场订货同比增长，大唐、中电建、国家能源等客户订货同比增幅较大。积极拓展线上营销渠道，加强与央企电商平台合作，公司产品入驻国网商城、国电投、易派客等电商平台进行线上销售。聚焦国际市场，配套孟加拉、尼日利亚、乌干达等电表项目。

推动“服务领先”战略落地，完善客户需求响应平台，畅通客户信息收集渠道，优化处理流程。客户需求响应能力持续提升，服务水平进一步提高。

（四）加快建设智能产线，智能制造水平显著提升

开展智能制造产线自动化升级，自主研发自动化生产线系统解决方案，重点打造智能产线、智能车间、智能工厂，新建成变电站预制舱、电网保护屏柜、一二次融合环网柜等多条先进生产线，完成年产10万套机柜产品加工喷漆生产线绿色化改造，其中预制舱智能化生产线是国内唯一一条能够融合电网一次、二次的生产线，达到国际领先水平。

公司通过实施智能制造改造升级，生产效能效益和产品质量持续提升，工人劳动强度大幅度降低，制造费用同比下降。公司入选“2020中国标杆智能工厂”榜单，获评国家级绿色工厂、工业涂装行业A级绩效企业。

（五）经营管理再上台阶，降本机制持续深化

深化管理机制建设，坚持精细化管理，着力加强内部协同，持续提升发展效能。完善降本组织架构，健全纵向以各部门

专项降本为指导、横向以各单位生产经营全流程降本为支撑的工作模式。加大降本考核体系建设，突出降本增效对利润的贡献。突破物资降本难点，规范供应商引入环境，加大采购竞争力度，实行招标活动全流程监督，有效提升关键物资采购质量和配套效率。建立常态化、专业化回款分析机制，压缩回款周期。加强工艺结构、元器件选型和产品设计优化，深入推进一次领域提质增效专项行动，一次领域产品毛利率同比提升。深化激励约束，保障优秀人才待遇水平，推进各领域“赛马制”考核，激发创新创效活力。

（六）党的建设不断加强，企业文化建设持续深化

坚持政治引领，认真学习贯彻党的十九届五中全会精神，细化责任清单和重点任务。深化党员服务队建设，党员表率作用充分发挥。党风廉政建设防线进一步夯实。构建“教育引廉、约谈促廉、环境示廉、警示省廉、活动倡廉”宣教体系，干部员工拒腐防变意识不断提升。开展行为信条体系建设，推动效率提升、作风转变和环境改善。深化企业文化项目建设和示范点创建，传播先进典型、感人故事和优秀经验。

三、2021年主要工作安排

2021年，董事会将继续按照监管部门的要求，积极发挥在公司治理中的核心作用，认真落实股东大会各项决议，在股东大会的授权范围内组织领导公司管理层及全体员工围绕公司战略目标，规范运作、科学决策，持续强化管理，提

质增效，重点做好以下几个方面工作：

（一）坚持公司发展战略，推动公司健康发展

董事会将坚持“对外以客户为中心，对内以效益为中心”经营理念，坚持“创新驱动、质量为先、服务保障、降本增效、激励约束”工作思路，牢牢把握战略方向，推动企业由传统制造型向科技创新型转变，由战略防御向战略进攻转变。

组织公司管理层做好以下几个方面的工作安排：

1. 强研发，持续提升科研创新能力。一是坚持现有产品提升。做好存量产品优化，培育打造冠军产品。二是掌握新业务的核心技术和产品，重点布局发展空间大、市场前景好的新兴产业，特别是新能源、配网、电动汽车充换电领域的资源整合和产品结构调整，加快拳头产业培育及产业化，支撑产业扩展。三是激发创新创效活力，优化绩效考核激励约束，落实研发团队业绩赛马机制，健全研发人才库。

2. 重销售，进一步加大市场开拓力度。一是做精做细营销业务。制定细分产品差异化营销策略和配套考核措施；强化技术营销，提高深层次需求响应能力；加快省区营销中台建设，形成以商务、技术、交付、服务一体化营销为特色的产研销协同作战模式，提升省区系统营销能力；加快拓展线上营销，在客户交互、产品推广等业务环节上做到线上线下无缝衔接。二是做强做优国内市场。立足国网市场，强化技术引领；进一步开拓南网市场，全面拓展合作深度，实现多

领域突破；分级分类实施精准营销策略，实现网外市场突破。三是加快推进产品国际化进程。在持续推进电表产品国际化的基础上，聚焦配用电等业务，加快核心产品国际认证。抢抓出口配套等市场机会，加强国内外资源互补，扩大市场成果。四是提升队伍能力，建立产研销高效协同的市场支撑队伍，打造“市场开拓、技术支撑、工程售后”三驾马车的驱动能力。

3. 精管理，持续提高精细化管理水平。一是加强人财物精细化管理。加快培养和精准引进行业领军人才，全力构建“研发+市场驱动”新型人才队伍结构；加强资金精细化管理，提升收付款管理水平，提高资金利用效率；完善优质供应商引入培养机制，提高采购策略及成本精细化管控水平。二是加强合同全流程管理。从风险防范和提高应收账款周转率入手，全面梳理从项目到投标、从签约到回款全流程管理环节，查漏补缺、全面提升。三是加强安全质量和生产管理。坚持质量为先不动摇，筑牢质量管控三道防线，持续深化四段质量管理，扎实开展产品“炼钢”，提升产品、工程和服务质量水平；优化生产模式，大力开展精益生产，加快实施智能制造，健全生产信息系统，推动生产制造水平再上一个新台阶。

（二）进一步提高董事会合规运作水平

董事会将严格按照有关法律法规要求，完善法人治理结构，健全与公司治理结构相适应的各项规章制度，特别是内

部控制体系建设，及时监督识别公司经营及财务风险，强化监督检查，有效规避法律风险。严格按照证监会、河南证监局、深交所和上市公司协会等监管部门的要求，组织董事、监事、高管人员参加系列培训，规范公司董事、监事和高管人员的执业行为，持续提高自律意识。

（三）深入推进上市公司依法合规

1. 提高信息披露质量，提升公司品牌形象

董事会将统筹把握新形势下的证券监管要求，优化工作机制、借鉴优秀经验和创新工作流程，建立专业素质高、责任能力强、能吃苦耐劳的信息披露团队。继续坚持公开、公平、公正的高质量信息披露理念，不断提高信息披露的标准，准确高效编制并披露公司定期报告和临时公告，同时借助深圳证券交易所互动易平台及信息披露媒体，使广大投资者能够及时、准确地获得重要信息，提升“许继”品牌形象。

2. 投资者权益保护，增强股东认同度

董事会坚持重视回报投资者的经营理念，健全多元化的投资者回报体系，不断完善利润分配政策。完善公司治理结构，健全网络投票机制，为投资者参与公司经营决策创造条件。以信息披露为切入点，完善沟通机制，畅通沟通渠道，就投资者关注问题、公司经营情况及发展前景与投资者深入沟通，增进投资者对公司未来发展的理解和认同。

2021年，董事会将在公司全体股东的关心和支持下，根据公司总体发展战略要求，按照确定的工作思路和重点工作

计划，锐意改革创新，持续推动公司高质量发展。

许继电气股份有限公司董事会

2021年4月9日