

# 华昌达智能装备集团股份有限公司

## 2020 年度董事会工作报告

华昌达智能装备集团股份有限公司董事会在 2020 年工作中，全体董事严格遵守《公司法》、《证券法》等法律法规，认真履行《公司章程》赋予的各项职责，严格执行股东大会各项决议，积极推进董事会各项决议实施，不断规范公司法人治理结构，恪尽职守、勤勉尽责，为董事会科学决策和规范运作做出了富有成效的工作，有效地保障了公司和全体股东的利益，现对本年度工作情况作如下汇报：

### 一、2020 年度经营情况

报告期内，公司实现营业收入 160,001.34 万元，比上年同期增加 1.06%；营业利润-53,523.22 万元，比上年同期增加 45.57%；归属于母公司所有者的净利润为-58,523.03 万元，比上年同期增加 61.91%。报告期末，公司资产总额 267,003.58 万元，较期初减少 11.87%，归属于上市公司股东的所有者权益为-31,286.97 万元，较期初减少 206.6%；本期基本每股收益-1.03 元，较去年同期增加 62.82%。

2020 年，受全球新冠疫情影响，全球经济持续低迷，国内汽车消费市场受到较大影响，各大汽车整车制造企业近乎进入休眠状态。下半年，随着国内疫情逐渐好转，行业景气度虽有所提升，但下降势头仍未逆转，在这一不可抗力的环境因素冲击下，市场竞争愈加猛烈。受行业低迷影响，公司部分客户也存在短时资金支付困难而放缓验收进度或调整账期，一定程度影响了公司项目回款，同时公司受债务诉讼缠身，公司融资规模受限，现金流短缺，导致公司业绩水平持续下滑。

尽管如此，公司仍然坚定的在成为一家全球技术领先的科技型公司的道路上奋力前行。报告期内，公司主要从以下几个方面开展工作：

#### 1、定位产品战略目标，提升核心产品技术

报告期内，公司开始重新定位产品战略目标：将单一的集成类业务转型为集成类产品、标准化类产品和新型业务类的营收各占公司总营业收入的三分之一。公司不断通过目标管理，促进核心产品技术持续提升，稳固公司在行业领域中的

产品技术行业主导地位。

## 2、改善公司管理机制体系，重塑协同力

2020 年，公司根据经营管理需要进行业务流程设计、梳理工作职能，建立并优化了职级架构体系，根据需要调整相应岗位的职责内容和权限范围，对相应工作流程进行修改，并同步更新 OA 系统设置。报告期内，公司还新推行了 OKR 工作管理体系，制定公司级、部门级、个人级 OKR，并以月度/季度/半年度/年度的形式进行回顾，有效培育了员工的目标意识与结果意识，同时公司继续沿用 KPI 绩效管理体系，通过多层面、全方位、可量化的指标，对全员工作的进度、成果进行评估，对工作行为和工作业绩产生正面引导，有效提高员工的工作效率，达到降本增效的目的。

## 3、加强项目管理，不断降本增效

报告期内，因受疫情管控影响，公司各子公司在手项目均不同程度被动延期，各子公司项目管理部迅速做出应对预案，在遵从防疫要求的基础上，积极与客户方协商调整工期计划，根据项目交付时点重新设计产能计划，每个环节跟踪管控，对工期计划实施阶段性评估，并根据评估情况，及时进行包括人员增补、安装方式替代、工期压缩等适应性调整，确保项目按期交付。

2020 年度，公司国内重点业务机器人及自动化事业部参与度较多的项目共有 30 个，其中年度中大型项目 10 个，小型项目 20 个，年度合同完成金额近 2 亿。在项目制作过程中，严格执行项目经理负责制，通过项目经理合理设计、组织工作，有效进行采购及生产成本控制，提高毛利率，实现降本增效的预期；在项目交付或质保过程中，项目经理根据交付检验或质保回访分类整理项目问题，逐条落实整改方案，建立问题清单整改问题群，群内配备生产制造、装配、技术等专业负责人，及时合作沟通，并做到每日更新，每周回顾，提高问题清单关闭率，闭环解决项目设备问题，大大提高了客户满意度。

报告期内，子公司上海德梅柯上汽通用东岳南厂项目团队荣获“项目管理先进团队奖”，吉利杭州湾项目团队荣获“卓越管理团队奖”；子公司 DMW&H 被《现代物流搬运》杂志评选为 2020 年全球 20 大材料处理系统供应商；子公司西安龙德再次荣获“陕西省 AAA 级信誉单位”，并已连续十年获此殊荣，同时西安龙德还顺利通过中国新时代认证中心装备承制单位资格审查。

#### 4、严控产品质量，满足用户需求

报告期内，公司继续加强产品质量规范化管理，规范供应商考察、外协产品监造和检验工作，严把制造环节各项细节，减少返工率，促进生产成本费用控制。同时根据质量反馈，不断提升设计水平，优化产品性能，坚实有力把控质量，满足客户需求，提升竞争实力。

#### 5、做好客户维护，保障订单稳定

报告期内，受疫情影响，部分汽车厂商因疫情放缓再投建设的发展计划。各子公司销售人员根据年初制定销售计划，积极调整营销策略，重点项目重点跟踪，一方面对于现有客户进行巩固深挖，跟踪潜在客户需求，争取新增订单；一方面积极拓展新客户，尤其是新行业客户。根据公司已投标项目结果，将最终中标的供应商及中标价格进行比较，客户并没有唯价格论，多数客户还是非常看重项目经验以及行业口碑，因此对于汽车行业实力客户项目，以接取分包小项目打入缺口，保持密切商务联系，获取更大订单机会；此外，通过对竞争对手技术及价格进行分析，掌握其优劣势，有的放矢，为每一次竞标做足准备。

#### 6、推动诉讼和解，促进公司解绑

报告期内，公司受原大股东牵连涉诉案之武汉国创案已终结，案件进入执行阶段。公司在尊重司法判决的原则基础上，为保障公司经营发展，及时止损，已与武汉国创案债权方进行了债务和解，确认下调本金及利、罚息利率，并签订了和解协议及补充协议。报告期末，和解事项已通过股东大会审议生效。截至本报告日，因公司拟进行债务重整计划，正与债权方协商重整计划，故尚未偿还和解协议第一期债款。若协商未果，公司将按照和解协议约定的还款计划尽快还款，并敦促债权方向法院申请解除公司失信被执行人情况，恢复公司正常融资条件。

#### 7、多方式融资，保障公司经营

1) 报告期内，公司存续债券“17华昌01”（三年期）面临债券持有人第二年末可行使债券回售选择权的情形。公司受疫情及诉讼缠身影响，现金流极度紧缺，无充足资金应对债券回售，存在大额债券兑付的风险。公司在深交所政策指引基础上，通过包括券商、律师、债券持有人等多方共同努力及支持下，向交易所申请通过了债券置换业务，置换金额为1.5541亿元，置换成功率64.86%，成为深交所第一家试点公司债券置换业务的上市公司，接受债券置换的债券持有人

展期一年兑付，有效避免了违约债券处置风险。

2) 报告期内，公司还通过包括但不限于采取增信措施、应收账款质押融资、定向融资等方式维持公司现有银行、机构融资规模，保障银行贷款及时偿还并续贷，维持公司正常生产经营。

3) 报告期内，公司拟进行向特定对象发行股票募集资金，以补充现金流、偿还债款及支持公司再投项目，后根据公司实际情况、发展规划等各种因素，公司决定终止本次向特定对象发行股票事项，并已向深圳证券交易所申请撤回相关申请文件。

## 二、董事会和股东大会召开及决议情况

报告期内，共组织召开 5 次股东大会，13 次董事会。报告期内，所召开会议 的召集和召开程序、出席会议人员资格、召集人资格及表决程序等事宜，均符合法律、法规及《公司章程》的有关规定，作出的会议决议合法有效。会议审议通过的事项，均由董事会组织有效实施。

### 1、董事会会议具体情况

2020 年 1 月 20 日，召开第三届董事会第三十二次（临时）会议，审议通过了《关于公司及全资子公司与湖北天乾、武汉国创签署和解协议的议案》、《关于全资子公司上海德梅柯为和解协议的债务提供担保的议案》、《关于召开 2020 年第一次临时股东大会的议案》；

2020 年 1 月 30 日，召开第三届董事会第三十三次（临时）会议，审议通过了《关于对外捐款支持新型冠状病毒肺炎疫情防控的议案》、《关于取消召开 2020 年第一次临时股东大会的议案》；

2020 年 3 月 16 日，召开第三届董事会第三十四次（临时）会议，审议通过了《关于变更公司公开发行公司债券还本付息方式的议案》、《关于公司符合申请置换公司债券条件的议案》、《关于公司债券置换的议案》；

2020 年 4 月 28 日，召开第三届董事会第三十五次会议，审议通过了《关于延期披露 2019 年经审计年度报告的议案》、《公司 2019 年主要经营业绩（未经审计）》、《公司 2020 年第一季度报告》、《关于公司董事会换届选举第四届董事会独立董事候选人的议案》、《关于公司董事会换届选举第四届董事会非独立董事候选人的议案》、《关于提议召开公司 2020 年第一次临时股东大会的议案》；

2020年5月18日,召开第四届董事会第一次会议,审议通过了《关于选举第四届董事会董事长的议案》、《关于选举第四届董事会各专门委员会委员的议案》、《关于聘任公司总裁及其他高级管理人员的议案》、《关于聘任公司证券事务代表的议案》;

2020年6月29日,召开第四届董事会第二次会议,审议通过了《公司2019年度总裁工作报告》、《公司2019年度董事会工作报告》、《公司2019年度财务决算报告》、《公司2019年度利润分配预案》、《关于变更公司会计政策的议案》、《关于计提商誉减值准备的议案》、《关于计提资产减值准备的议案》、《公司2019年度内部控制评价报告》、《公司2019年年度报告及报告摘要》、《关于公司续聘及支付聘请的审计机构报酬的议案》、《关于2019年业绩未达到限制性股票解除限售条件暨回购注销已授予但尚未解除限售部分限制性股票的议案》、《关于回购注销部分限制性股票减少公司注册资本的议案》、《关于公司为下属公司银行融资提供担保事项的议案》、《关于全资子公司为母公司提供担保的议案》、《关于申请银行综合授信额度的议案》、《关于修订〈公司章程〉的议案》、《关于注销孙公司上海迪迈威的议案》、《关于提议召开公司2019年年度股东大会的议案》;

2020年7月31日,召开第四届董事会第三次(临时)会议,审议通过了《关于公司符合向特定对象发行股票条件的议案》、《关于公司向特定对象发行股票方案的议案》、《关于公司向特定对象发行股票预案的议案》、《关于公司向特定对象发行股票方案论证分析报告的议案》、《关于公司向特定对象发行股票募集资金使用可行性分析报告的议案》、《关于无需编制前次募集资金使用情况报告的议案》、《关于公司建立募集资金专项存储账户的议案》、《关于公司向特定对象发行股票摊薄即期回报及填补措施的议案》、《公司董事、高级管理人员关于本次向特定对象发行股票摊薄即期回报出具相关承诺的议案》、《关于公司未来三年(2020-2022年)股东回报规划的议案》、《关于提请股东大会授权董事会办理本次向特定对象发行股票相关事宜的议案》、《关于提议召开公司2020年第二次临时股东大会的议案》;

2020年8月11日,召开第四届董事会第四次(临时)会议,审议通过了《关于调整公司向特定对象发行股票方案的议案》、《关于公司向特定对象发行股票

预案（修订稿）的议案》、《关于公司向特定对象发行股票方案论证分析报告（修订稿）的议案》、《关于公司向特定对象发行股票募集资金使用可行性分析报告（修订稿）的议案》、《关于公司向特定对象发行股票摊薄即期回报及填补措施（修订稿）的议案》、《关于取消公司 2020 年第二次临时股东大会的议案》、《关于另行召开公司 2020 年第二次临时股东大会的议案》；

2020 年 8 月 25 日, 召开第四届董事会第五次会议, 审议通过了《公司 2020 年半年度报告全文及其摘要》、《关于变更公司会计政策的议案》、《关于计提资产减值准备的议案》；

2020 年 9 月 28 日, 召开第四届董事会第六次（临时）会议, 审议通过了《关于董事会授权经营管理层进行应收账款质押融资业务的议案》；

2020 年 10 月 27 日, 召开第四届董事会第七次会议, 审议通过了《关于审议〈2020 年第三季度报告〉的议案》；

2020 年 11 月 25 日, 召开第四届董事会第八次（临时）会议, 审议通过了《关于拟变更公司名称的议案》、《关于修订〈公司章程〉的议案》、《关于修订〈股东大会会议事规则〉的议案》、《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》、《关于修订〈总裁工作细则〉的议案》、《关于修订〈关联交易决策制度〉的议案》、《关于公司及下属子公司 2020 年度日常关联交易预计的议案》、《关于提议召开公司 2020 年第三次临时股东大会的议案》；

2020 年 12 月 7 日, 召开第四届董事会第九次（临时）会议, 审议通过了《关于公司及全资子公司与湖北天乾、武汉国创签署和解协议之补充协议的议案》、《关于全资子公司上海德梅柯为和解协议及补充协议的债务提供担保的议案》、《关于提议召开公司 2020 年第四次临时股东大会的议案》。

## 2、股东大会会议具体情况

2020 年 5 月 18 日, 召开 2020 年第一次临时股东大会, 审议通过了《关于公司董事会换届选举第四届董事会独立董事候选人的议案》、《关于公司董事会换届选举第四届董事会非独立董事候选人的议案》、《关于公司监事会换届选举第四届监事会非职工监事候选人的议案》；

2020 年 7 月 21 日, 召开 2019 年年度股东大会, 审议通过了《公司 2019 年年度董事会工作报告》、《公司 2019 年度监事会工作报告》、《公司 2019 年度财

务决算报告》、《公司 2019 年度利润分配预案》、《关于计提商誉减值准备的议案》、《关于计提资产减值准备的议案》、《公司 2019 年年度报告及报告摘要》、《关于公司续聘及支付聘请的审计机构报酬的议案》、《关于 2019 年业绩未达到限制性股票解除限售条件暨回购注销已授予但尚未解除限售部分限制性股票的议案》、《关于回购注销部分限制性股票减少公司注册资本的议案》、《关于公司为下属公司银行融资提供担保事项的议案》、《关于全资子公司为母公司提供担保的议案》、《关于申请银行综合授信额度的议案》、《关于修订〈公司章程〉的议案》；

2020 年 8 月 27 日，召开 2020 年第二次临时股东大会，审议通过了《关于公司符合向特定对象发行股票条件的议案》、《关于调整公司向特定对象发行股票方案的议案》、《关于公司向特定对象发行股票预案（修订稿）的议案》、《关于公司向特定对象发行股票方案论证分析报告（修订稿）的议案》、《关于公司向特定对象发行股票募集资金使用可行性分析报告（修订稿）的议案》、《关于无需编制前次募集资金使用情况报告的议案》、《关于公司建立募集资金专项存储账户的议案》、《关于公司向特定对象发行股票摊薄即期回报及填补措施（修订稿）的议案》、《公司董事、高级管理人员关于本次向特定对象发行股票摊薄即期回报出具相关承诺的议案》、《关于公司未来三年（2020-2022 年）股东回报规划的议案》、《关于提请股东大会授权董事会办理本次向特定对象发行股票相关事宜的议案》；

2020 年 12 月 14 日，召开 2020 年第三次临时股东大会，审议通过了《关于拟变更公司名称的议案》、《关于修订〈公司章程〉的议案》、《关于修订〈股东大会议事规则〉的议案》、《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》、《关于修订〈关联交易决策制度〉的议案》、《关于公司及下属子公司 2020 年度日常关联交易预计的议案》；

2020 年 12 月 25 日，召开 2020 年第四次临时股东大会，审议通过了《关于公司及全资子公司与湖北天乾、武汉国创签署和解协议的议案》、《关于公司及全资子公司与湖北天乾、武汉国创签署和解协议之补充协议的议案》、《关于全资子公司上海德梅柯为和解协议及补充协议的债务提供担保的议案》。

### 三、2021 年度计划

### 1、解除公司危机方面

由于 2020 年度业绩下滑，公司面临风险警示，公司将寻求政府部门的支持，积极与银行、金融投资机构进行沟通，计划实施债转股、引进战略投资人等方式结合，优化和增强公司资本实力，在 2021 年化解上市公司“ST”的影响，恢复公司的正常地位。

### 2、公司产品战略定位方面

2020 年，公司明确了 3 年内的定位产品战略转型目标：将集团公司内主营的集成类业务转型为集成类产品、标准化类产品、新型业务类营收各占公司总营业收入的三分之一。2021 年，公司将通过削减核心业务产品，转移发展重心：夯实机器人自动化业务，保持汽车焊装自动化业务、物流仓储自动化业务、军品业务等关键业务产品，将转移发展重心至两个新产品模式：数字化工业 4.0 智造总包类产品和关键核心标准化产品类。2021 年，公司还将进行内外部招聘各类研发人员以重塑研发流程，加强核心产品研发、标准和产品技术突破等，确保公司转移发展重心在标准化产品模式的成功。

### 3、人才梯队建设方面

近年来，由于经济不景气及公司困境状态双重影响所致，造成了少许人才流失，而公司多年的主要核心骨干不离不弃、坚定支持公司重生和发展，共同与公司并肩作战。2021 年，公司将带领全体员工，在现有发展基础上明确自身发展通道，制定未来晋升目标，共同进步，共同发展。

公司将进行整体组织结构和职业发展通道的优化，将公司内的职业发展通道分为四类：专业技术类，管理类、通用类、项目管理类，各职业发展路径分别进行层级细分，每个层级都具有设置岗位的任职资格、能力素质等要求，并依据著名咨询机构美世的岗位价值评估标准，对各岗位进行岗位价值评估，得出对标行业市场的职级，结合行业和公司状况，对标确定公司各岗位的薪酬福利标准。明确管理岗位与专业技术岗位发展通道，梳理每个职位标准及要求，进行每一位员工的岗位评估。公司通过建立统一的职级标准、明确的上升通道、匹配的薪酬福利标准，为人才发展及培养提供基础依据。

### 4、公司生产经营方面

2021 年，公司将在原有成熟经营管理体系基础上，加强各关键职能体系的

工作联动性，进行高密度配合，即市场职能部门根据公司现有重点技术产品，对目标客户进行跟踪维护，加大市场拓展力度，争取行业订单；技术职能部门针对已接订单进行高匹配度产品设计；生产制造职能部门在市场部门、技术部门及采购部门的共同衔接配合下，高质准时实施完成已接订单，在订单实施过程中，通过现有流程及制度规范，不断加强生产成本及采购成本的管控，保障公司产品利润率；质量部门严控质量关，协同技术完成整改、交付及质保。加强上述工作的联动性，提高公司经营生产效率，促进公司发展。

#### 5、内控管理方面

2021年初，公司在湖北证监局开展的辖区上市公司治理专项行动中，通过详细的公司内部治理自查工作，发现公司内部治理方面工作有待加强和提升，公司将严格按照《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》、《深圳证券交易所创业板股票上市规则》等相关法律法规，不断完善治理结构，健全公司内部控制制度，保障公司规范运作，进行可持续发展。

华昌达智能装备集团股份有限公司董事会

2021年4月28日