

许继电气股份有限公司

2023 年度董事会工作报告

2023年，公司董事会持续聚焦价值创造、深化变革创新，持续完善公司治理，科学决策，坚决贯彻执行股东大会的各项决议；各位董事认真履职、勤勉尽责，积极开展董事会各项工作，有效地保障了公司和股东的合法权益。具体工作完成情况报告如下：

一、2023 年度董事会履职情况

（一）董事会规范有效运作

1.董事会召开及决议情况

2023年，公司共召开董事会会议18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、调整日常关联交易预计、换届选举董事、聘任高级管理人员、修改公司章程等议案共65项，保证了公司日常经营及重大决策事项合法合规，维护了公司持续健康发展。

2.董事会专门委员会的履职情况

2023年，董事会审计委员会组织召开8次会议，审议通过财务会计报告、会计师审计工作的总结报告、内部审计工作报告、募集资金使用及存放情况的专项报告、重要事项的检查报告、续聘会计师事务所、对外投资暨关联交易等事项；董事会提名委员会组织召开3次会议，审议通过提名第九届董事会董事候选人、提名总经理、提名其他高级管理人员等

事项；董事会战略委员会组织召开4次会议，审议通过公司年度经营发展思路、ESG报告等事项；董事会薪酬与考核委员会组织召开3次会议，审议通过公司2022年限制性股票激励计划、经理层成员考核管理办法、2023年度公司高级管理人员薪酬等事项。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.独立董事履职情况

2023年，公司独立董事3名，其中1名为会计专业人士。公司独立董事均严格遵守有关法律、行政法规和《公司章程》《独立董事制度》等相关规定，利用各自的专业知识做出独立、公正的判断；认真、勤勉地履行独立董事的职责，按时参加股东大会、董事会和专门委员会等会议，积极参与公司重大事项的决策，依法依规出具独立意见，积极维护公司及全体股东的合法权益；通过多种方式，了解公司经营状况和内部控制体系的建设及董事会决议的执行情况等，为公司经营和发展提出了合理的意见和建议。

2023年12月6日，召开2023年第一次独立董事专门会议，审议《关于调整2023年度日常关联交易预计的议案》《关于预计2024年度日常关联交易的议案》《关于以自有资金收购哈尔滨电工仪表研究所有限公司100%股权暨关联交易的议案》，并就上述关联交易事项发表独立意见。

4.董事会对股东大会决议的执行情况

2023年，董事会组织召开1次年度股东大会、3次临时股

东大会，审议通过《2022年年度报告》及其摘要、利润分配及资本公积金转增股本预案、续聘会计师事务所、股权激励、收购哈尔滨电工仪表研究所有限公司100%股权、调整日常关联交易预计等议案。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。

5.督促董事勤勉尽责、忠实守信

2023年，公司全体董事依法合规、诚实守信、勤勉尽责地履行了法定职责，并参加董监高系列培训20余人次。全体董监高认真学习上市公司规范运作要点及董监高履职要求，树立风险意识和规范运作意识，不断提升公司治理水平。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，对公司重大决策事项发表了独立、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。公司董事会修订《董事会议事规则》《董事会提名委员会工作细则》《董事会薪酬与考核委员会工作细则》《董事会审计委员会工作规则》，不断推进公司治理体系和治理能力现代化。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

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2022年年报、2023年一季报、半年报及三季报4个定期报告，以及关联交易、独立董事相关制度等临时公告的披露工作，全年共完成信息披露文件152份，实现信息披露工作全年无差错，并于2023年10月再次获得深交所上市公司年度信息披露工作考核“A”级评价。

3.维护投资者合法权益

2023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2023年6月20日组织实施了2022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1.4元(含税)。二是搭建“多元化”投资者沟通交流平台。定期报告披露后，及时组织分析师会议和业绩说明会，就投资者关心的业绩及公司业务发展情况进行解答；积极参加投资者网上集体接待日活动，回答投资者关心的问题；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162项，回复率100%。通过投资者热线、线上会议等对外交流形式，就投资者关心问题与投资者深入沟通，增进投资者对公司的了解与认可。

二、2023年度公司总体经营情况

2023年度，公司聚焦“七条主线”，锐意进取、真抓实干

干、敢为敢创、奋力攻坚，经营质效大幅提升，发展布局进一步优化、发展空间进一步打开，科技创新有力支撑双碳目标、服务国家战略和行业发展，履约交付、客户服务、质量管理进一步夯实，企业呈现持续健康发展的良好态势，开启了高质量发展的新篇章。

全年实现营业收入 170.61 亿元，同比增长 13.51%；实现归属于母公司股东的净利润 10.05 亿元，同比增长 28.03%，研发投入 7.94 亿元，同比增长 13.60%；经营活动产生的现金流量净额 27.48 亿元，同比增长 56.53%。加权平均净资产收益率 9.41%，同比提升 1.50 个百分点。

1. 产业发展取得新成效

产业布局持续优化。围绕“双碳”和新型电力系统建设需求，以电网产业为基础，构建源网荷储联动发展的产业体系，建立战略规划闭环管理机制，围绕新老市场和新老产品细化战略举措，挖掘“第二增长曲线”。新兴业务孵化成效显现，完成新兴业务布局和系统软件业务规划；设立氢源技术分公司，聚焦 IGBT 制氢电源、氢电耦合等产品与方案；依托自主技术和成熟产业主体，成立工业 PLC、BMS、储能一体机等事业部。工业 PLC、IGBT 制氢电源实现首台套订货，BMS 完成试点项目。产业合力进一步凝聚，实施仪表业务整合，完成哈表所股权收购，为未来高质量发展奠定坚实基础。

2. 科技创新实现新突破

获批省智能充换电工程技术研究中心，公司及子公司许继软件通过软件能力 CMMI5 级认证。许继变压器荣获省制造业单项冠军企业。全国产化嵌入式软硬件平台入选国资委第一批央企深化安全可靠替代工作典型案例。“非技术线损实时主动监测及智慧治理技术方案”获日内瓦国际发明金奖。加大科技创新力度，可控自恢复消能装置通过国家能源局首台套认定，全国产芯换流阀控制设备在葛南工程首台套应用。

新业务产品持续拓展。新能源领域，突破清洁能源全网统一消纳、网荷协同互动等关键技术，新能源调度控制系统在湖北实现应用。储能领域，打造贯穿储能电站业务全链条的产品体系，工商业储能一体机、储能集控、储能能量管理系统实现首台套应用。海上风电领域，直流控保中标德国海上风电柔直工程，实现高端装备从技术“引进来”到“走出去”的转变。

3. 市场营销再创新佳绩

市场开拓成效显著。网内市场稳中有升，国网特高压市场保持领先。电网二次业务同比增长，保护监控国网集招排名由第 7 升至第 4。电能表份额在国网集招排名第一。南网市场订单同比显著增长。500 千伏安全可控保护等产品实现框招首次突破；储能电站 10 千伏开关舱及无功补偿装置实现南网市场突破。网外保持快速增长，新能源市场大客户订单同比大幅增长，深挖煤炭、数据中心、氢能等行业机会，

变配光储充一体化、充电桩等在煤炭石化行业实现突破。国际市场订单增幅明显，签订智利AMI二期、意大利中压计量等项目，配用电产品连续在重点区域电网市场批量供货，签订沙特智能配电等项目；产品突破中东、欧洲、南美等中高端市场。欧标充电桩进入泰国、新加坡市场。营销变革持续深化。开展营销体系变革，构建立体营销组织网络，着重优化大客户营销、技术营销及人员配置，加大回款、毛利增加值等考核牵引。

4. 运营保障再上新台阶

践行绿色发展责任，加大安全环保投入，形成国家（省）级绿色工厂、绿色供应链管理企业、节能环保示范企业为代表的绿色发展样板集群。实施强基固本、提质创优和产品“育苗”专项行动。参建白鹤滩-浙江±800千伏特高压等一批口碑工程，有力提升许继品牌形象。生产交付保障有力。吸引多家外地供应商围绕公司周边设厂。深入推进精益生产，实施小微改造，智能制造步伐提速，建成低压磁控开关、山东电子智能单相表等自动化生产线，年产能同比提升。财务集约管控能力不断增强。健全利润动态监控机制，预算管控力和穿透力不断增强。“三算三比”工作成效显现，裂变细分业务单元。

5. 深化变革迸发新动力

中长期激励加快推进。加大对科技创新考核激励，构建

从“技术助理”到“技术大师”的成长路径和晋升标准；完成公司459名激励对象限制性股票授予和珠海许继超额利润分享首批激励。推行本部组织变革，选优配强本部人员，打造精简高效本部。国企改革不断深化。珠海许继入围“创建世界一流专业领军示范企业”，实施方案在国资委评估中获评最高级A+级。许继仪表入选国资委“科改行动”企业名单。

三、2024年主要工作安排

2024年，董事会将继续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，指导公司经营层开展各项工作，不断提升公司治理水平，推动公司高质量发展。重点做好以下几个方面工作：

（一）提升公司发展水平

1. 优化产业布局，全面提升产业控制能力

提升产业生命力。通过“冠军产品+新兴业务+解决方案”发展方式，提升产业创新能力和系统解决方案能力。以打造冠军产品为牵引，向产业链上游延伸，提高产业控制力，同时聚焦电网同源技术拓展和高端装备国产替代，延展产业影响力。新兴产业坚持滚动“研究一批、储备一批、孵化一批”。研究设立海上风电事业部，发展远海柔直送出、中距离低频输电、近海交流送出等业务。发挥系统软件+核心设备优势，新老产业共同发力，新业态与新模式相互促进，保持高质量、可持续发展活力。增强投资带动能力。加大仪表、方舱、变压器、充换电等智能制造投资。

2. 强化创新发展，全面提升科技创新能力

打造原创技术策源地。持续打造电力电子、保护控制自动化、智能量测、配网一次设备智能化、充换电、先进制造及集成6项专业领域技术，以及嵌入式软硬件平台、系统软件平台、人工智能技术平台3项基础平台技术，开发安全可控、绿色低碳、智能可靠高端电力装备，支撑电气装备输配电原创技术策源地建设。

加快核心技术攻关。电源侧，重点布局多能源协同新能源调控、火储联合调频等系统，拓展紧凑型轻量化海上风电直流控制保护。电网侧，研发高压大容量、新器件新拓扑换流阀，拓展配电网数字化故障定位、工业领域高端综保等业务。负荷侧，完成全液冷超级充电、车网互动等产品开发，拓展工业减排系列产品。储能侧，完成5MW液冷储能系统、光储一体化等产品研制。积极布局人工智能、电力大模型等基础前瞻技术。

加快新业务技术产品推广。打造海上风电、抽水蓄能、分布式智能电网等整体解决方案，实现柔性互联、虚拟电厂等新技术应用，加快产品推广。完成碳计量监测、长时间储能等前瞻技术布局，加快制氢电源、氢能调控等产品推广应用。

3. 强化营销赋能，全面提升市场拓展能力

扎实推进营销体系升级。细化矩阵式协同营销体系，一客一策，增强专业营销能力，加大资源支撑力度，稳存量、

盯增量，做强大客户总部，拓展空白客户。市场条块分明，利出一孔，穿透有力。

全面发力国内市场。国网市场深耕做透，提升解码能力，打磨优质解决方案。紧跟新型电力系统、智慧配电网等热点机会，拓展合作模式，争取更多市场份额。南网市场稳扎稳打，按照“总部做强、省网做透、地市做专”思路，夯实市场基础。抢抓新能源市场机遇，加大人员和资源投入，提升订单质量。做强做大工业市场，聚焦煤炭、石油石化、数据中心、增量配网等，突破头部客户，辐射行业市场。国际市场快速提升体量。深耕南美、中东、东南亚等中高端优质电网市场，加快突破中亚、欧洲市场，提速产品本土化产能合作。

4.着力强化运营保障，全面提升管理支撑能力

以零缺陷为追求筑牢质量保障。深入开展“育苗”行动，实施专项攻关，巩固行业领先地位。以数智化为方向提升生产支撑。扩大精益产线覆盖范围，建立完善项目评估、评审机制，确保投资成效。坚持物资采购降本增效。加大供应商资源开发力度，完善质量、履约、服务信息反馈机制，持续开展关键物资集中测试和日常抽检，提高供应商质量和履约服务意识。

持续提升财务管理水平。深化成本精益管控，对内开展同板块成本对标，实现产品标准化和成本最优化。对外以一流企业为标杆，开展全方位对标，提升核心产品竞争力。分

类实施成本管控策略，做好订单“三算三比”，提升单产品盈利能力。

5. 深化变革创新，全面提升价值创造能力

构建支撑战略的组织体系。优化研发组织架构设计，做强平台支撑，提升科技创新能力。深入落实营销组织变革，优化区域一体协同机制。探索部分领域事业部运行模式，深化业务单元自主经营机制。

健全价值创造激励机制。建立差异化业绩考核体系，提升科学性与精准性。完善科技创新激励保障机制，提升核心骨干收入分配激励性；坚持价值贡献决定薪酬，收入分配进一步向作出贡献的科研、营销人才倾斜。跟进落实研发项目创效专项激励，用好用足中长期激励“工具包”。

（二）规范董事会运作

进一步加强董事会建设，严格按照有关法律法规要求，持续完善现代化企业制度，加强内部控制体系建设，提升公司管理效益。规范制度执行，强化监督检查，有效增强公司风险防控和风险化解能力，切实维护公司和全体股东的合法权益，为公司可持续发展提供有力保障。严格按照证监会、河南证监局、深交所和上市公司协会等要求，积极组织董事、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，持续提高合规意识和自律意识，切实提升履职能力。进一步发挥独立董事专业职能，增强董事会对公司经营层的指导能力、议事决策能力和风险控制能力，不断

提高公司治理水平。

（三）保护投资者权益

公司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，不断完善并严格执行利润分配政策。秉承对全体股东负责的原则，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，完善对外传递信息和对内反馈意见的双向传导机制，密切关注市场，维护公司良好市场形象。以业绩说明会、分析师会议、深圳证券交易所互动易平台等为渠道，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，维护好公司与投资者之间的美好互动关系，增进投资者对公司未来发展的了解和认同。

2024年，董事会将继续坚持战略领航，围绕“国际领先的电工装备制造和电力系统服务商”的战略目标，聚焦价值创造，深化变革创新，恪尽职守，勤勉尽责，切实提高董事会决策的科学性、高效性和前瞻性，全力推进公司的持续、稳定、健康发展。

许继电气股份有限公司董事会

2024年4月9日