

证券代码：300185  
债券代码：123149

证券简称：通裕重工  
债券简称：通裕转债

公告编号：2025-031

# 通裕重工股份有限公司

## 2024 年度董事会工作报告

本公司及董事会全体人员保证信息披露的内容真实、准确和完整，没有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏。

2024 年，面对残酷的国内外市场竞争形势，公司董事会重新审视自身的发展定位。经过公司范围的大调研、大讨论，坚定了改革创新之路，进行大变革、大轮岗、大竞聘、大改良。这一年，公司上下进一步统一思想、坚定信心、力出一孔、拼搏进取，生产经营管理不断取得重要突破，各项工作稳步推进。

### 一、2024 年主要工作回顾

#### （一）谋划公司大变革，蓄力未来发展

##### 1、升级公司发展战略

通裕重工是集冶炼、锻造、铸造、焊接、热处理、机加工、涂装于一体的综合性研发制造平台企业，具有重资产、重工艺、劳动密集等特点，公司董事会科学研判行业发展趋势，立足公司特点，明确了公司发展战略，树立了“打造世界一流高端装备及新能源供应商”的战略发展定位，以及“一航（航空）、一高（高端装备）、两海（海外、海工）、两新（新能源、新材料）”的“1122”战略布局。一是紧抓高端铸钢市场，整合铸铁件生产资源，迅速成立铸钢事业部，引进行业高端人才；二是强化海工、船舶装备制造能力，积极打造船舶、海工类新市场；三是大力拓展海外市场，筹划在欧洲成立销售型子公司；四是以核装备制造为核心构建高端装备制造能力；五是将新能源领域产品作为公司未来发展的压舱石，积极进行资源整合；六是把航空航天产品作为公司未来的战略核心业务进行培育。在新战略引导下，稳住了公司的基本盘，为未来的发展指明了方向。

## 2、推动组织架构改革，提升管理效能

公司原组织架构结构臃肿、效率低下，管理内耗问题突出。2024 年伊始，董事会在前期大调研、大讨论的基础上，大刀阔斧开启组织架构改革。一是推动事业部制改革。根据产品结构和业务特点，整合市场、生产、技术、安全、售后等要素，将科层制变革为以市场为导向的事业部制组织架构，实施独立运行、独立核算、独立考核的运行机制。同时对职能部门的职责权限进行梳理、调整，将原职能部门进行整合。通过组织机构改革，弥合了管理缝隙、优化了管理团队、提升了管理效能。二是整合子公司架构。将公司直接持有的、与公司主业关联度不高的、从事瓦斯气发电的贵州宝丰公司和鲁晋宝丰公司 100%股权划转至控股子公司新园热电旗下，既突出了公司主业，又将新园热电打造成集生物质发电、可燃气体发电、热电联产运营于一体的电力业务平台。三是强化总部管理职能。公司总部负责对外投资的管理和决策，以及大宗物资的集中招标采购等总部职能；并加强对各级子公司的股权管理和国有产权登记工作；对子公司的财务管理细化和内部审计全覆盖；对部分子公司和事业部领导班子进行调整，以目标考核为导向，给予其相对独立运营的权力，授予各子公司、事业部领导班子对其基层管理人员的任免权限。

## 3、推动公司大轮岗、大竞聘

随着公司组织架构改革的开展，相关事业部或部门的职责发生较大变化。为进一步优化人才资源配置，实现人岗匹配，经公司董事会研究，决定开展大轮岗、大竞聘。一方面推动高层管理人员进行大轮岗，解决管理内耗问题，加强高层管理团队能力建设；一方面全年组织开展三批共 15 个单位、42 个重要管理岗位的集中内部竞聘工作，共有 75 人参加竞聘，39 人通过竞聘上岗。在大整合、大轮岗完成之后，一批事业部新人被选拔上来，组织活力明显增强。

## 4、改良企业文化，激发全员活力

2024 年企业文化改良建设贯穿始终，一是推动高管挂点联系基层单位，与基层单位建立更直接、更通畅的联系。二是开展各种团建活动，修建了职工运动中心，组织了趣味运动会、职工篮球赛等形式多样的团建活动。三是建立了以“六

个人”为行为规范的诚信文化。“君子求诸己，小人求诸人”，做一个“善良阳光、表里如一、敢讲真话、寻找答案、言出必行、社会信任”的人，号召全员改变企业从改变自己开始。**四是**创建《通裕大讲堂》《通裕之声》《小黑走基层》等栏目，打造正能量宣传堡垒。新干部集中谈话，集中收看廉政视频，中高层和核心员工定期集中学习分享先进的管理经验和企业文化，进一步解放思想、拓展视野。**五是**提出企业新使命——“为奋斗者谋幸福”，触动员工心灵，为全员创新改善打下基础。**六是**启动了通裕重工全员创新改善活动，制定创新奖励机制，激发员工创新潜能。通过改良、打造符合时代要求的创新文化、诚信文化和学习型团队，公司上下形成统一的价值观，组织活力大大改善。

## **（二）新组织、新活力，不断实现重大突破**

### **1、铸钢业务实现高质量发展**

作为公司 2024 年组织变革成立的第一个事业部，铸钢事业部迅速形成行业竞争力，可为客户提供铸造、精加工及装配一体化服务，现已为国内能源装备头部企业完成了样件交付，成功实现当年投产、当年见效。不仅成为国内三大动力企业供应商，还为全球矿山行业巨头美卓公司批量交货，产品成功“出海”，跻身国内高端铸钢制造企业，开启全球业务新征程。2024 年 12 月，公司顺利通过了核电常规岛蒸汽轮机高压外缸的铸造工艺方案评审，拿到了白龙、海阳核电项目两套常规岛蒸汽轮机高压外缸铸钢件订单，成为核电汽轮机外缸铸钢件供应商；同时，抽蓄叶轮及座环、马氏体不锈钢缸体研发成功，标志着公司大型高端铸钢制造能力进一步提升并具备全球一流竞争力，为铸钢业务高端化发展打下坚实基础。

### **2、产品结构升级取得重要进展**

2024 年，公司利用产业平台优势优先向高附加值产品和市场发力，产品结构升级取得重要进展。**一是**公司首台套 14MW 大型海上风电转子房产品在青岛基地成功下线，为公司风电产品板块增添新拼图，将进一步促进公司海外市场和海上风电业务的开发。**二是**公司紧跟船舶工业高端化、智能化、绿色化的发展趋势，持续优化船用产品的制造能力和产品结构，船用锻件产品订单保持稳定增长，船

船用传动轴产品成功入围山东省工信厅发布的第八批制造业单项冠军企业名单。**三是**公司被中国核能行业协会授予“核能行业合格供应商”资格，已为多家用户提供涉核成套设备。**四是**飞轮转子、电机轴等飞轮储能装备配套产品也首次实现批量供货。**五是**实现单缸双超及亚临界汽轮机转子毛坯探伤合格的历史性突破。该类转子对冶炼、锻造及锻后热处理过程控制有极高的要求，生产难度极大。该产品研发成功后对公司进入汽轮机转子市场、提升公司高端产品的市场竞争力具有重要意义。

### **3、海外市场营收占比提升**

在当前行业内卷日益严峻的形势下，制造业面临着“不出海就出局”的发展压力。公司大变革后，海外市场的拓展上升为公司战略，对经过两次整合形成的海外事业部，给与机制支持，2024年度海外收入占比迅速提升至40.75%，较上年增长了14.12%，为2025年全面走向海外奠定了坚实的基础。

#### **（三）推动市值管理工作，深入践行 ESG 发展理念**

##### **1、推动市值管理工作**

公司高度重视市值管理工作。2024年，公司召开市值管理会议，制定针对性的市值管理措施，发布了公司股票回购方案，在中国人民银行联合金融监管总局、中国证监会设立股票回购增持再贷款后，成功跻身全国首批23家获得回购增持贷款专项资金的上市公司行列。目前，股票回购工作正有序推进中。

##### **2、深入践行 ESG 发展理念**

面对“双碳”战略背景下不断趋严的监管趋势和产业政策，更多上市公司越来越重视 ESG 治理及相关信息的披露。公司作为国有控股上市企业已连续四年披露 ESG 报告，将 ESG 理念融入到公司发展中，推动公司安全管理和环保工作创新实践。不断增强人文关怀意识，建设了职工体育场、健身活动中心等设施，组织各项比赛、运动会、节日主题活动等丰富员工生活，提升员工幸福感。公司连续两年入选“大湾区国企 ESG 发展指数”榜单、连续两年获得 Wind ESG A 类评级。

## **二、2025 年重点工作部署**

2025 年是国家“十四五”规划的收官之年，也是谋划“十五五”规划之年。当前，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。我公司也处于由传统铸锻企业向高端装备制造企业全面转型的关键期，面对外部环境不确定性和行业竞争加剧的挑战，我们要切实提升党建引领作用，构建以诚信文化和创新文化为核心的企业文化体系，激发员工活力，创新驱动发展，持续深化企业改革，推动公司高质量发展，重点做好以下几方面的工作：

### **（一）建立系统性的企业文化体系及宣传机制**

以“为奋斗者谋幸福”为企业使命，诚信和创新为企业文化内核，构建符合公司发展需要的、系统性的企业文化体系，并建立企业文化内外宣传机制，从高层到生产一线全方位覆盖，在广大员工中产生共鸣、形成合力，用企业文化激发员工活力和干事创业热情。

### **（二）发挥创新驱动动力，促进企业高质量发展**

技术进步是大型铸锻行业发展的重要驱动力。当前，公司上下及各子公司已经掀起全员创新热潮，创新文化氛围日渐形成。我们将以创新驱动发展为目标，把创新改善作为“一把手工程”，提升到公司战略高度。继续完善创新奖励机制，积极引导技术创新、工艺创新、管理创新，从机制、资金、平台、人才等方面加大新产品、新技术的研发投入力度；创新安全管理、质量管理方式方法，保障公司安全、稳定生产经营，推动创新驱动企业高质量发展。

### **（三）持续深化企业改革，激发企业内生动力**

一是以提升管理效能为目标进一步调整公司组织架构，明确各事业部、各单位职能和任务目标。二是建立公平、公正、科学、系统的人力资源管理体系，包括考核体系、职级体系、薪酬体系和激励机制、晋升机制等等，提升员工获得感和成就感，激发干事创业热情。三是推动信息化建设，推动公司管理向数字化、智能化转型。

### **（四）加快推进产品结构升级，促进企业转型**

#### **1、巩固以风电产品为主的新能源装备市场**

风电板块是公司业务基本盘，随着大型海上风电结构件项目的投产，我们能够同时批量供应风电锻件、铸件和结构件，综合制造能力处于行业领先地位。我们要抓住风电行业发展机遇，发挥业务协同效应，稳扎稳打抓好风电产品，尤其是依托大规格风电转子房的生产能力，加大海外市场和海上风电市场的开发。同时，积极开拓以抽水蓄能、飞轮储能为代表的新型储能配套产品市场。通过以上举措，稳定公司基本盘。

## **2、加快高附加值产品和市场开发**

**一是**促进铸钢生产线加快产能释放，提高核电项目常规岛蒸汽轮机高压外缸等产品市场占有率；**二是**抓住全球造船业发展周期大力开发船舶、海工业务；**三是**以 14MW 转子房开发成功为契机，以欧洲子公司为桥头堡大力开发海外高端风电市场，提高海外业务规模占比；**四是**依托珠海市和控股股东产业资源，积极推进航空航天配套产品研发和市场培育；**五是**积极开发以涉核装备为代表的成套装备市场；**六是**开发电渣锭锻件、水电机组锻件、发电机转子锻件等高附加值锻件市场。

### **（五）高度重视市值管理工作，在资本市场树立良好形象**

上市公司同时面对产品和资本两个市场，两个市场对上市公司的影响相辅相成，有效的市值管理工作将会推动资本市场高质量发展。我们面对资本市场要以市值管理为核心，将市值管理作为一项长期战略管理行为，建立、健全公司的市值管理制度和工作机制，保证高质量的信披和投关工作，重视股东回报，用好市值管理“工具箱”，以提高公司发展质量为基础，依法依规开展市值管理工作。

### **（六）加快人才培养和梯队建设，为企业发展做好人才储备**

建立现代化的人才培养体系，制定人才专项培养计划，以“通裕大讲堂”为平台，采取线上、线下、内部、外部等多种培训方式，全面提升员工综合素质和技能水平。实施“英才强企”计划，加大招才引智力度，吸引高学历、高职称、高技能等高素质人才加入通裕、留在通裕、发展通裕。

### **（七）持续加强党建工作，引领企业高质量发展**

坚持党的领导，加强党的建设，是国有企业的“根”和“魂”，也是国有企业的独特优势。我们将在集团党委的坚强领导下，紧紧把握新时代党的建设总体要求，持续强化党的政治建设、思想建设、组织建设、作风建设、纪律建设，将党建工作与生产经营深度融合，以高质量党建引领企业高质量发展。

#### **（八）深化外脑赋能工程，打造“企业-智库”联动的战略升级引擎**

公司将进一步借助外部咨询专家的力量，整合各方顶尖智库资源和行业领袖智慧，建立多维战略咨询合作体系，打造前瞻性管理提升工程，驱动企业管理范式创新，提升组织治理效能和战略竞争力。

道固远，笃行可至；事虽巨，坚为必成。在集团党委、董事会的坚强领导和大力支持下，公司始终坚持党建引领，依托国有股东赋能，瞄准战略定位，发挥竞争优势。董事会将带领通裕重工全体员工上下同心、团结奋进，为圆满完成2025年各项任务目标、实现通裕重工的高质量发展砥砺前行！

本报告需提交公司2024年年度股东大会审议。

通裕重工股份有限公司董事会

2025年4月29日