

浙江方正电机股份有限公司

2018 年度总经理工作报告

2018 年是全面贯彻党的十九大精神的开局之年，我国经济发展坚持稳中求进工作总基调，坚持新发展理念，坚持推动高质量发展，坚持以供给侧结构性改革为主线，凝心聚力，攻坚克难，经济发展的主要预期目标较好完成，三大攻坚战开局良好，供给侧结构性改革深入推进，改革开放力度加大，人民生活持续改善，国民经济运行保持在合理区间，工业生产平稳增长，尤其是新产业增长较快。在去产能的大背景下，企业面临着更为复杂的市场竞争，尤其是中美贸易摩擦，更加加剧了企业竞争的不确定性。面对较为复杂的市场环境中，在公司董事会的统一部署下，公司坚持以“成为节能与新能源汽车领域一流的核心零部件供应商，实现技术、产品及客户升级，有能力、有技术服务世界一流客户，未来靠专利、标准占领市场”的战略目标，公司全体员工坚决贯彻落实公司董事会制定的年度经营计划和发展目标，公司积极通过提升技术研发能力、加大自动化设备改造、整合公司供应链等主要举措，较好地完成了公司董事会制定的各项工作目标。

一、2018 年指标完成情况

（一）资产负债情况

- 1、流动资产合计 1,374,217,574.24 元，比上年度减少 0.043%；
- 2、资产合计 2,869,230,940.23 元，比上年度减少 12.85%；
- 3、流动负债 838,171,499.68 元，比上年度增长 7.32%；
- 4、负债合计 899,350,593.13 元，比上年度增长 10.04%；
- 5、股东权益合计 1,969,880,347.10 元，比上年度减少 20.41%。

（二）利润情况

- 1、营业收入 1,363,618,252.47 元，比上年度增长 3.45%；

- 2、营业总成本 1,794,792,400.77 元，比上年度增长 44.42%
- 3、销售费用 37,257,930.65 元，比上年度增长 1.05%；
- 4、管理费用 79,631,170.50 元，比上年度增长 16.48%；
- 5、财务费用 8,737,327.08 元，比上年度减少 19.60% ；
- 6、所得税费用 17,911,861.20 元，比上年度减少 14.50%；
- 7、归属于母公司所有者的净利润-444,371,351.39 元，比上年度减少 435.89%。

（三）现金流量情况

- 1、经营活动产生的现金流量净额 38,904,937.47 元，比上年度减少 7,191,887.69 元；
- 2、投资活动产生的现金流量净额 -128,100,854.85 元，比上年度增加 62,427,634.38 元；
- 3、筹资活动产生的现金流量净额 47,538,376.35 元，比上年度减少 12,967,796.01 元。

二、2018 年度主要工作回顾

（一）公司生产经营管理情况

报告期内，公司坚持以“成为节能与新能源汽车领域一流的核心零部件供应商，实现技术、产品及客户升级。有能力、有技术服务世界一流客户，未来靠专利、标准占领市场”的战略目标，主要通过公司技术研究院的建设，吸引高层次人才进行公司技术创新能力提升，重点围绕节能与新能源领域开发具有市场先进性的技术产品，积极对接和开拓节能与新能源汽车市场，并重点进行产品制造自动化设备的技术改造，提升公司产品市场综合竞争力，市场开拓取得了较好的成绩。

1、管理方面

报告期内，在 2017 年公司组织框架调整的基础上，强化各部门的独立性和财务考核机制，以业务单元为主体，职能部门全面协同。定期召开公司决策管理委员会议，及时调整各业务单元的发展目标和战略方向，协同公司现有资源确保公司整体运营的安全性和有效性；深圳基地完成 SAP 系统的整体上线工作，实现了从采购、生产、销售等过程

的实时数据的快速呈现，为公司总部管理在内部经营业绩 KPI、工艺改进和技术改进等方面的快速决策提供了财务依据，为进一步实现财务集团化统一管理打下了坚实的基础；公司通过自动化生产线技术改造项目的实施，实现了生产线数据、产品性能参数的大数据采集，为提升产品方案改善提供了基础数据和改善方向，同时提升了产品的可追溯性，技改项目实施赢得了客户的认可。公司 IATF16949: 2016 体系和公司管控制度均持续有效运行，通过对过程的有效性和效率进行监视和测量，获得了客户更高的满意度。同时继续深耕“两纵两横”管理体系，实现公司经营风险可控、市场及时预警、内部及时纠错和信息共享，为公司持续快速发展奠定基础。

2、生产方面

报告期内，公司主营产品市场需求稳定，汽车座椅电机和新能源驱动电机业务增长较快，家用缝纫机电机生产全部转移到越南且全面达产，该业务盈利能力进一步提高，为公司提供更为稳定的业绩；公司在汽车座椅电机业务产品上，实现了全自动生产的改造，并持续投入智能化生产线。2018 年底，公司以汽车座椅电机业务资产，完成了与延峰安道拓的合资，该业务借助延峰安道拓更为广阔的市场平台，将迎来快速增长，为公司带来更为丰厚的投资收益。新能源系统驱动集成项目和驱动电机项目正常开展，新能源系统驱动集成项目产品正式投放市场，自动化生产设备部分已经到位，该项目的投产意味着公司自主研发能力已经在集成驱动系统领域处于国内领先，公司已经具备了服务国内外知名企业的力量。

3、技术研发方面

报告期内，公司继续加大方正研究院的基础测试设施和人才队伍建设，“完善正向研发体系和流程，发展拥有自主知识产权的电驱动系统，夯实技术竞争力；增加设备投入，打造行业一流的实验室”的总体发展目标，研究院的成立对于公司引进高层次可研人才，逐步奠定公司在电机、电控和电驱动系统的技术优势地位。报告期内，公司自主研发的路虎捷豹汽车平台用座椅电机顺利实现量产，并正式进入路虎捷豹汽车供应链，这是公司首次进入国际豪华车品牌，也表明公司在汽车座椅电机方面的技术研发创新能力具备了与行业知名企业同等竞争的能力；新能源汽车驱动电机及电驱动集成系统产品相关技术参数达到了行业内国际先进水平。公司自主研发的新能源汽车驱动电机及电驱动集成系统产品完成产品设计，该项目产品符合国家技术改造专项重点方向中的“二、高

端装备及相关基础能力提升工程——10、智能网联汽车与新能源汽车工程——6. 新型动力驱动系统”要求。报告期内，公司通过引进和内部培养技术研发人员、技术设计平台和验证实验室的提升，公司技术研发能力得到了较大程度的提升；公司子公司上海海能 2018 年联合玉柴集团已研发出符合“国六”排放的气体机控制器产品，在同行业竞争中处于优势地位。

4、销售方面

“成为节能与新能源汽车领域一流的核心零部件供应商，实现技术、产品及客户升级，有能力、有技术服务世界一流客户，未来靠专利、标准占领市场”是公司长远战略目标，因此，公司以汽车电机和新能源汽车驱动电机业务为主，组建以公司高级管理人员为主的项目推进团队，负责项目产品商务、技术方案、质量管控和售后服务。以公司优质客户为主导，延伸公司产品市场占有率；2018 年底，公司以汽车座椅电机业务资产，完成了与延峰安道拓的合资，该业务借助延峰安道拓更为广阔的市场平台，将迎来快速增长。同时，公司新能源驱动电机成为吉利两个纯电动汽车项目的供应商，五菱宝骏 E200 车型驱动电机顺利实现量产。公司将继续完善公司客户信用评价系统，聚焦公司优质客户，以降低公司财务应收账款上升所带来的经营风险。

5、人力资源管理工作

2018 年度，公司依据公司组织框架调整，完成了 4 个事业部、3 个制造基地、1 个研究院和 2 个职能管理部门的人员配置和调整，继续推进公司技术研发实验室和技术团队的组建，并分批实施员工技能等级评定，建立优秀员工快速晋升和评定通道，切实推进公司技术创新团队建设。增加公司项目团队奖励机制，增强公司技术研发和工程技术人员创新能力和氛围建设；公司继续推行即时激励制度，增强基础员工和现场管理人员主观能动性，建立全员参与管理和制造过程改善的正向引导；建立全员绩效激励机制建立等全面规划了公司人力资源工作。报告期内，公司重点开展公司技术和管理人员系统化技术培训工作，着实有效提高技术人员的技能水平。

三、2019 年度主要工作计划

2019 年，公司将继续以“驱动世界不断向前，致力于成为电驱动领域卓越并且受人尊重的世界级企业。以创新的系统性方案和可靠的质量，为我们的业务伙伴，员工和股

东创造共同的价值。到 2030 年，每个家庭中都能找到我们的产品”的企业愿景和使命。围绕既定“成为节能与新能源汽车领域一流的核心零部件供应商，实现技术、产品及客户升级，有能力、有技术服务世界一流客户，未来靠专利、标准占领市场”的战略目标。在 2019 年将以此公司战略目标为主开展以下工作：

1、进一步完善培训，推广开发流程：通过技术培训等方式，建立正向研发系统评审机制，从项目立项、产业优化、产前准备和产能爬升等阶段进行专业评审，建立标准的技术开发流程；重点推进上海研究院的基础设施和研发团队建设，年研发费用投入不低于 4%，以电驱动集成系统产品（低压三合一电驱动系统）和高密度驱动电机为主，2019 年全部实现产业化。

2、积极推进公司募集资金项目建设：经中国证监会核准，公司已完成非公开发行股份 3000 万股，共募集资金 13,554.72 万元，用于年产 35 万台新能源驱动电机及电驱动集成项目、新能源驱动电驱动系统与节能电机研究院项目。以上两个项目的实施对公司具有重要的意义。一是新能源驱动电驱动系统项目产品属于国内领先的技术产品，有利于公司引导客户完成新能源汽车电驱动集成化技术方向的突破，减少公司技术研发的项目的种类，更为集中公司资源进行前瞻性的技术产品研发和产品升级；二是公司上海新能源驱动电驱动系统与节能电机研究院的建立，更能吸引高层次技术人才的加盟，突破丽水引进人才困难的局面。为公司实现“成为节能与新能源汽车领域一流的核心零部件供应商，实现技术、产品及客户升级，有能力、有技术服务世界一流客户，未来靠专利、标准占领市场”的战略目标具有重大的意义。

3、推动各生产基地产能的再提升：随着中美贸易摩擦不确定的逐步增加，公司越南基地的产能需求进一步加大，2019 年通过产能的再提升，以家用缝纫机电机为主，实现其他电机产品的突破；湖北基地完成新厂区土建工程，为公司开展雨刮器总成产能提升奠定基础条件；丽水基地在推进募集资金项目建设的基础上，重点推进高速吸尘器电机的批量化生产技术改造，培育新的赢利产品项目。

4、以上汽、吉利和上汽通用五菱等大型主机厂客户为主开展新能源驱动电机产品市场推广工作，推进合作项目尽快实现产业化。

5、2019 年通过职业健康及安全管理体系-OHSAS18001 体系认证工作。保持公司各

项体系和管控制度持续有效运行。

6、加大公司企业文化宣传力度，通过组织开展员工活动，树立起“诚信、卓越、关爱、共赢”的价值观，注重加强员工和管理者之间的沟通与交流、增强员工的荣誉感和凝聚力。

各位董事，2018 年公司较好地完成了公司制定的各项工作和目标，公司运行符合预期。展望 2019 年，中美贸易摩擦还存在一定的不确定性，对中国制造业的冲击也存在很大的不确定性，企业勉励的市场竞争也将更为激烈。公司将继续坚持以节能和新能源驱动系统为主，深耕细分市场，成为细分市场的行业领导者。公司全体上下有信心在董事会的领导和公司股东的监督下，有信心有能力完成公司战略目标。

浙江方正电机股份有限公司

总经理：牛铭奎

2019 年 4 月 25 日