

佛山市金银河智能装备股份有限公司

2018 年度总经理工作报告

各位董事：

我代表佛山市金银河智能装备股份有限公司（以下简称“公司”）管理层，就 2018 年度公司经营和管理工作的情况，向董事会做如下报告，请各位董事予以审议。

一、创新与运营管理业绩

（一）品牌运营工作

2018 年，公司获得多项荣誉，包括：被认定为国家知识产权优势企业、广东省战略性新兴产业骨干企业、广东省守合同重信用企业、广东省制造业企业 500 强、中国氟硅行业优秀企业以及佛山市细分行业龙头企业，并获得三水区政府质量奖培育企业奖。此外，“电子元器件与机电组件制造设备”被认定为广东省机械产品类名牌产品。“硅酮胶的生产方法及生产线”发明专利获评国家专利优秀奖以及广东专利优秀奖。

（二）研发创新呈现“多点开花”，取得多项突破

2018 年，集中全公司技术力量，开展研发多个项目，主要有宽幅高速折返式双面挤压涂布机、锂电 1200L 双行星真空动力混合机、高速分散均质机、折返式双面挤压涂布机、双面同时挤压涂布机、全极耳动力电池卷绕机、三维分散试验机、CBJ-1400 拆包机等。新一代结构的双头硬管包装机制作完成并投入生产，客户反馈使用效果良好。研发新一代的智能调色机，在客户中试用，已得到客户认可。SLG125 大产能锂电全自动生产线为锂电行业浆料生产树立了龙头标杆，人造大理石全自动生产线试产成功，聚氨酯涂料全自动生产线合同的签署为公司带来新的巨大市场空间。公司高、频、快的科技创新能力转化为巨大的市场价值将随之到来，公司发展后劲十足。

（三）锂电装备与海外营销逆势突围

2018 年，锂电池行业迎来新挑战。在近几年的增速过快、产能集中释放、原材料成本不断上涨的背景下，锂电池行业的整合加快，“政策导向”向“市场导向”过渡，外企进入来势汹汹。为此，公司及时调整营销策略，制定了对锂电行业客户的攻关及维护计划，提高了设备合同的付款比例，有效管控公司财务风险，较 2017 年，全自动生产线类营业份额占锂电池装备比例有所提升，新开拓了多家客户。另外，海外营销积极探索业务新模式，积极走进国家“一带一路”沿线国家，海外销售额取得较大突破。

（四）建设完善的管理流程与 IT 运作机制

为完善 ERP 系统，提高生产、技术、采购、营销等系统之间的沟通效率。2018 年，公司投入大量人力、财力和物力，启动了 ERP 升级、PDM 与 OA 集成系统建设。目前 ERP 升级系统已完成蓝图规划，正在进入模拟演练阶段。经过技术系统的加班加点、艰苦努力，PDM 系统已经完成了测试，正在进行上线工作。已完成的 OA 办公系统进一步加强各部门沟通成本和工作效率。流程与 IT 建设必将为公司运营带来新的活力，同时要求领导干部带头坚决执行，每个员工都来积极参与。

（五）供应商管控实现“质”的飞跃

一年来，公司不断完善供应商的选择、培养、等级划分、产品验收、付款等机制，公司内部着力提升物料管控水平，通过现场走访严防供应商信誉风险，严控供应商产品交期与质量，集成了供应商产品质量与交货管理数据；根据 ISO 年审要求，按计划完成在册供应商和新引进供应商调查资料的收集，对 A 级以上的供应商以及部分具有合作意识和成长潜力的供应商，在订单量甚至资金上给予优先考虑，实现共同成长，形成了一批“休戚与共”、“共克时艰”、“互利共赢”的供应商合作伙伴。

二、2019 年经营管理重点

（一）坚定以客户为中心

客户第一，突出“质量、成本和效率”理念，全面提高质量意识、成本意识、效率意识，走“高、精、尖”产品发展之路。

（二）强化执行力

公司规模不断扩大，生产、经营及管理面临的新问题也会随之增多。为适应发展要求，以公司升级 ERP 上线为契机，全体员工尤其是各级管理人员必须强化责任意识，紧紧围绕战略目标，形成业绩倒逼机制，提升执行力。对公司做出的经营决策、会议决议、规章制度以及相关措施，严格执行和落实。

（三）技术系统重点

1、做好项目技术研发的创新工作，重点攻关 2-3 个有颠覆性的领先行业的技术产品，注重现有有机硅、锂电设备改造升级。

2、推进图纸标准化，通过上线 PDM 系统强制要求并规划设计人员的操作，以达到设计规范化、标准化和流程化。

3、确保工程材料统计数量准确。建设支持方案设计部的泵类、阀类以及管道材料的三维模型库，为后续 3D 管路设计搭建好基础。

4、构造高水平的技术团队。不断挖掘技术培训内容，充分激发工程师的研发积极性。尝试人员内部培养的机制，尽可能实现一人多岗，形成内部人才梯队。

（四）生产系统重点

1、提升准期交付率：落实项目管理制度，明确合同订单从分解到各系统的具体完成节点时间；优化下料/购料、外协加工制造流程，开发优秀的加工供应商，制定瓶颈工序管理办法，落实车间、岗位责任制；同时在技术部门图纸标准化的基础上做到同种零件，同一时段内不同的订单实行同批加工，对长年稳定供货的相对标准机型实行备机或部件备货生产。

2、生产效率提升与成本控制：实行岗位整合，实现一人多岗，一岗多人，一人多机等；规范信息对接，利用仓库容量大等优势做好物料中转与领料制度流程，减少“找料”等时间；工作安排精细化，减少等料，提升上、下工序衔接；物料用量标准化（劳保、工具、材料等）；加大呆滞物料处理力度，评估好有用物料并转入生产使用。

3、技术工艺提升：组建生产制作工艺组，实现主要零件与设备能按工艺规范流程作业；提升质量与效率；加强员工技能培训，弘扬工匠精神，引导人员使用量具、工装装配主要零部件，提升生产制造的品质。

（五）安全管理重点

强化全员安全意识，做好覆盖公司车间、工程现场、特种作业、出差住行、6S 管理等各方面安全培训，防范安全事故发生。安全部门牵头，做到定期的安全巡检，严肃关注全员安全及公司运营秩序。

（六）品质管理重点

1、岗位严格实行“三检”制度；品质、技术、生产相关部门共同制定岗位作业规范与验收标准；针对一些优秀且影响力大的合理化建议以及本司品质问题的一些‘疑难杂症’开展 QC 课题；落实品质管理奖惩制度。

2、加强品质部内部绩效管理。在仓库设立品检，对入厂物资进行质量管理，对关键尺寸，一级检验项目实施全检，对成品和半成品的出厂实施出门签名放行权。

3、品质部门对外协、外购供应商考核执行一票否决权，及时淘汰劣质供应商。

（七）持续做好企业文化福利工作

公司着重塑造反映时代、面向未来又具有金银河特色的文化福利体系。在“品高成大器”的价值观引领下，注重发掘金银河工匠精神，宣传优秀员工。丰富公司福利内涵，致力于丰富员工精神文化，持续开展形式多样的组织活动，通过公司与员工的形象塑造与提

升，全方位考虑员工在企业工作中的衣食住行乐等方面，综合提升员工幸福满意度。

佛山市金银河智能装备股份有限公司

总经理：张启发

2019年1月18日