

江西华伍制动器股份有限公司

2019 年度董事会工作报告

2019 年度，公司董事会严格按照《公司法》、《证券法》等法律法规以及《公司章程》、《董事会议事规则》等相关规定，认真贯彻执行股东大会通过的各项决议，勤勉尽责，较好地履行了公司及股东赋予董事会的各项职责。

一、2019 年公司总体工作情况

（一）总体经营情况

报告期内，公司实现营业收入 10.74 亿元，与去年相比增长 16.04%；实现归属上市公司股东净利润为 7820.63 万元，与去年同期相比增长 178.66%。

报告期内，营业收入同比增长 16.04%，主要原因是市场销售开展顺利，产品需求旺盛。从产品结构来看，受风电新能源政策环境驱动影响，行业新增装机容量继续保持增长，促进风电主机厂对制动器等配套零部件需求加大。报告期内，公司风电产品销售收入达到 3.21 亿元，同比增长 66.40%；近年来港口起重运输机械市场需求整体较为稳定，该领域受宏观经济指标下行波动影响，报告期内，公司在该领域的销售总体稳定略有下降。

报告期内，归属上市公司股东净利润同比增长 178.66%，增长幅度较大，主要系公司去年遵循重要性和谨慎性原则，根据《企业会计准则》及公司会计政策的相关规定，对应收花再华、潘北河的关于江苏环宇园林建设有限公司股权回购款采取单项计提大额坏账准备金致使上年业绩亏损，本报告期内不存在该情况，故该指标同比变动较大。

剔除上述因素，报告期内公司的盈利水平仍与去年相比有较大幅度增长，增长的主要原因有两方面，一是市场开拓进展顺利，销售收入的增长促使净利润同向增长，第二是公司自年初开始开展了车间成本独立核算、全员绩效考核等改革措施，公司降本增效成果显现，报告期内，公司产品综合毛利率有所提升，企业盈利能力继续增长。

截至报告期末，公司总资产为 25.48 亿元，与期初相比增加 5.54%，公司归属于上市公司股东的净资产 12.12 亿元，与期初相比增长 6.37%。

（二）市场开拓情况

报告期内，公司坚持以客户为中心、以市场需求为导向开展销售工作，各业务领域的市场开拓顺利推进。面对激烈的市场竞争环境，公司深入贯彻实施“为客户创造价值”的理念，坚定不移地践行大客户战略，以品牌优势和技术优势提高客户认可度。公司继续加大对重点市场的开拓力度，继续和主机厂深入合作，紧跟主机厂的发展步伐前进。例如，为了抓住海上风电的发展机遇，公司配套主

机厂研发了众多大兆瓦机型制动系统，从技术合作方面增强了客户粘性。

公司聚焦高附加值产品领域的突破，不断优化订单管理，为客户提供最佳体验的配套解决方案，以过硬的产品质量和迅速的反应速度赢得客户认可，并在报告期内获得战略客户金风科技颁发的“2019年度商务合作奖”。

公司根据“产业升级、高端制造、两个平台、双腿迈步”的发展战略，进一步加强军工领域的发展步伐，优化公司自身产业布局，实现工业制动器领域与航空航天军工领域的双引擎发展，从而不断提高公司的盈利能力。子公司安德科技坚持“军民融合，飞发并进”的发展思路，凭借创新的技术领先优势、高水平的生产管理及质量控制优势，成为航发科技、成飞集团等重要客户的重要供应商，安德科技自主研发的机匣及反推装置已经列入某型号涡扇发动机重要配套零部件；子公司长沙天映通过不断努力，在报告期内批量完成无人机维修任务，并向客户成功批量交付，用实际行动践行军民融合的发展思路，切入了军机维修的蓝海市场。

（三）技术研发情况

报告期内，公司坚持研发创新，首先继续加大研发投入力度，引进高端研发人才，扩大研发团队规模，并对研发中心进行管理升级，确保研发团队对新技术的敏锐跟进和对用户潜在需求的深刻洞察。其次，通过上海、南京、丰城三地研发中心深度资源整合，优化技术创新团队建设，完善研发创新体系，提高研发创新能力。第三，公司和客户以及高校、研究所进行有效交流，打造产、学、研有机结合的研发模式。第四，公司弹性体三大研发平台不断完善，各项研发项目及重点工作顺利推进。第五，持续研发投入，推动行业技术进步。作为国家高新技术企业，公司持续投入行业新产品、新技术研究开发工作。

报告期内，公司研发投入总额 4068.93 万元，占营业收入 3.79%。新产品开发方面，公司自主研发的高速轴盘式制动器升级融合了技术性能提高和产品外观工业化设计的综合方案，并在第四届江西省工业设计大赛上荣获产品组装备制造类二等奖；公司拥有完全自主知识产权、业内首创的浮动液压钳盘式制动器在天津某风场成功实现挂机运营；公司自主研发并属全球首创的水下制动器顺利通过了 CCS 船级社认证，为下一步海上风电安装船装配服务奠定了坚实的基础；公司工业制动装置及其控制系统技术创新团队在宜春市举办的 2019 年“全国科技工作者日”活动中获得“十佳科技创新团队”荣誉等等，公司众多的技术创新亮点及获得荣誉显著增多，截至报告期末公司累计获得各类技术专利 147 项，在审专利 24 项：其中发明专利 44 项、实用新型专利 101 项、外观专利 1 项、欧洲专利 1 项，另外在审专利中发明专利 14 项、实用新型专利 10 项。

（四）企业内部管理

报告期内，公司运用集团化战略运营管理平台，优化资源配置管理，以战略

目标引导运营管理，推动公司发展目标达成。持续推进数字化、信息化运营管理工作落地，提高运营分析和风险预判能力。抓内部管理，修订内部管理制度，强化绩效管理，制定应对措施，通过分科目、分部门分解降费增效任务，逐级负责、将责任落实到位，强化全体员工成本管理理念和节约意识，为经营目标达成保驾护航。人力资源部根据年初与各分子公司、各部门签订的目标责任状，开展年度绩效考核管理工作。通过评定，编写了绩效分析报告，总结企业经营管理工作取得的成绩、反思存在的问题，提出改进方向，确保年度目标按计划实施。

为转变公司传统管理方式和组织方式，实现企业管理现代化，公司将现代信息技术与先进的管理理念相融合，提高企业效率、增强企业竞争力。公司重点推进的BPM系统，全面取代了原OA办公系统，在覆盖原OA系统的工作交流、信息发布功能基础上，还实现了业务流程的电脑和手机端审批，大大提高了业务流转效率；公司上线的经营电子看板系统，能够实时反馈生产和销售数据，快速分辨出流程堵点，做到快速响应，有效提高公司整体运营效率；在网络信息安全管理上，为严格规范信息发布程序及原则，公司制定了网络信息安全管理制度，以加强对各信息平台的统筹管理。

（五）人才建设

报告期内，公司开展人力资源管理升级转型工作，形成了以绩效考核为推力，以任职资格标准为拉力，以培训为助力的“三力驱动模型”，提升了人力资源整体水平。深入开展各项工作，进行了内部组织机构调整、流程梳理、职责划分等，激活了组织，提升了人力资源效率。协助管理人员发现自身管理能力，为公司人才梯队建设提供了依据。完善培训管理制度，组织相关人员进行安全、质量体系、工艺、生产过程、管理知识等培训学习65次，基本实现全部门、全员覆盖，提升了员工专业能力和素养。

（六）企业文化建设

企业文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不竭动力。报告期内，公司开展了形式多样的企业文化建设活动：一年一度的公司年度盛会，全体员工载歌载舞，共享经营成果；对接偏远村小送温暖献爱心，积极践行上市公司社会责任；积极参与庆祝祖国70周年之“歌唱祖国”视频录制，激发员工的爱国情怀；关心员工子女成长，通过“金秋助学”活动，让员工子女学会感恩父母，让企业员工感受到公司的关怀；参加政府举办的工人技术比武，给员工展现自我的平台，增强员工磨炼技术、自我提升的动力。除此之外，公司还十分重视行业内的沟通交流，不但参加了“第十一届中国中部投资贸易博览会”和“2019年华东高技术成果交易会”，还承办了“首届起重机械安全、绿色、智能高质量大会”，向社会传播华伍不断创新，追求卓越的核心文化理念。

二、公司核心竞争力及技术研发情况

（一）公司核心竞争力

报告期内，公司业绩表现优良，整体优势突出，核心竞争力进一步增强：

（1）领先的研发实力和突出的技术优势

公司秉承“实业兴邦、技术报国”的神圣历史使命，始终坚持“专注行业、技术领先、跨界融合、自主创新”的技术研发战略。作为较早一批国家级高新技术企业，通过内部建设富有创新活力和能力的创新主体——省级工程技术研究中心，配以能够激发创新活力的运营机制和制度；外部在政府一系列鼓励创新的政策引导下，充分利用科技信息服务机构、咨询评估机构、行业技术协会等社会资源，紧密结合大专院校获得人才供应、基础理论研究、前沿技术和正向传播资源等保障，营造了适于公司科技创新的生态环境。公司 2005 年就组建了“江西省工业制动器工程技术研究中心”，公司技术中心 2016 年以获批成为省级企业技术中心。公司的技术研发队伍规模适宜、结构合理，包括教授级高级工程师、高级工程师、兼职教授等众多行业专家。公司首席专家聂春华先生是我国工业制动器行业的知名专家、学术带头人、教授级高级工程师和享受国务院政府特殊津贴的专家。公司科技创新体系的有效运行，使公司掌握了领先行业水平的核心技术，和持续保持领先的较强的创新研发能力。

公司科研团队深刻洞察客户需求，紧跟大客户技术创新的节奏和步伐，通过持续不断的研发创新，公司定型产品逐步完成两化融合升级，智能型产品系列逐年增加，多个产品获国家级或省级新产品称号，公司主要产品的技术指标均为国内领先，部分产品已达到国际先进水平。公司现已形成产品线丰富、产品结构优良、市场前景良好的多层次产品梯队，掌握了重型装备领域、工程机械领域、电力工程领域、海洋工程领域、轨道交通领域的制动，军机装备制造和摩擦材料研发等核心技术，取得了丰硕的技术研发成果。

截至报告期末母公司取得有效专利共计 60 项，其中发明专利 12 项，外观专利一项，还有欧洲专利一项。完成 20 多个系列新产品的开发研制，并承担江西省重点新产品开发项目 38 项，获得国家重点新产品 3 项，江西省优秀产品 6 项，江西省科技进步一等奖 1 项、二等奖 3 项、三等奖 5 项、国家创新基金支持 1 项，新产品开发成果在国内处于领先地位。

公司是我国工业制动器多项现行有效行业标准的第一起草单位，其中包括部分国家标准。公司起草的并正在实施的国家/行业标准有 JB/T7020-2006《电力液压盘式制动器》、GB/T30221-2013《工业制动器能效测试方法》、JB/T7019-2013《工业制动器制动轮和制动盘》等。2014 年与中科院温诗铸院士为首的清华大学国家摩擦学重点实验室专家团队合作成立的省级院士工作站，标志着公司的摩擦材料研究水平迈上一个新台阶，同时公司还借助其他国内高校、科研院所的外部实力，稳步提升公司的整体研发实力。

(2) 良好的进口替代能力和行业发展趋势引领能力

公司是国内港机龙头企业振华重工制动器的首选供应商。振华重工在自身进入快速发展轨道后，率国内之先推行“振兴民族工业，推广配套件国产化”战略，华伍股份成为振华重工国产制动器唯一战略合作伙伴。

华伍股份通过振华重工打开了工业制动器国际化交流的窗口，开始了对国外制动技术的学习研究、消化吸收再创新之路。

公司建立了自己的制动技术与产品研发平台，快速丰富了产品线。公司产品通过配套振华重工等主机厂商，出口到全球 92 个国家和地区，通过全球用户的装机运维考验，港机制动产品成为国内同行业的技术和质量标杆。

在公司发展壮大的历程中，在港口装卸、冶金矿山和水力工程等设备上，公司产品曾经成功替代德、法等国家的知名品牌产品，取得国产化替代的良好业绩；公司上市后，在快速成长的风力发电领域，公司产品同样成功替代国外知名品牌，完美实现募投资金项目的预期目标；而在轨道交通领域，公司的战略目标不变，仍旧是为替代国外知名品牌而努力奋斗。

公司坚持中高端的产品定位及进口替代的市场策略，以港口起重机市场为基础，逐渐将市场领域延伸至冶金、矿山、海工、风电、轨道交通领域，除轨道交通正在努力外，公司在这些市场领域都建立了较大的竞争优势，从而构建了覆盖广泛的下游应用领域，已经成为国内外制动产品覆盖领域最多的企业，过往二十多年的业绩成长都是来自于对中高端产品的进口替代，未来公司还将继续向更多的市场领域拓展。

(3) 优质的客户资源和稳固的市场地位

公司技术创新这一核心竞争力的优势，离不开公司拥有的稳定的优质客户群的支持。优质用户的需求正是华伍技术创新的直接驱动力。

公司坚持学习德国工业精髓，坚持服务用户为先，坚持生产高技术、高质量、高可靠性、短交期产品。始终不变的坚持获得了客户的高度认可，为公司形成了稳固的市场地位、良好的品牌优势、较强的竞争优势和广阔的市场前景。公司作为国内重型装备制造业领域工业制动器的重要供应商，市场占有率长期保持在 40% 以上，稳居行业之首。公司的以重型装备领域为代表的工业制动技术和产品的主要客户包括振华重工、中国宝武钢铁集团有限公司、中联重科股份有限公司、三一重工股份有限公司、太原重型机械（集团）制造有限公司、大连重工起重集团有限公司等业内知名企业，并配套振华重工的港口机械产品出口到全球 70 多个国家和地区的大型港口。风电产品客户基本涵盖了国内主要风电设备主机厂商，其中包括金风科技、广东明阳、远景新能源、浙江运达、湘电股份、上海电气、东方电气、国电联合动力等，且是国内唯一一家西门子风电全球合格供方。轨道交通制动系统的主要客户为中国中车集团。公司军工业务方面有着较好的客

户资源优势，安德科技及长沙天映密切跟踪军工主机厂重点型号产品配套研发，经过多年发展，和大型主机厂建立长期牢固的合作关系，形成了军工主机厂的优质客户资源。

(4) 精湛的工艺技术和良好的客户口碑

公司自成立以来一直专注于国内中高端工业制动系统领域，对客户心存感激和敬畏之情，用匠心精神去精雕细刻每一件产品，通过近 30 年来的工艺技术积累，其专业能力厚积薄发，使得华伍成为行业内少有的具备很强差异化供货能力，非标定制能力和系统集成能力的综合服务商。既有能力承接和消化大批量的紧急订单，对单件小批量个性化定制的紧急订单也应付裕如，其质量、效率和成本的控制水平在行业内首屈一指，持续获得业内大小客户的一致青睐和认可，由此产生大量的订单带来的规模效益扩大了公司的领先优势，使得公司在良性循环的道路上可以迅跑，进一步拉大了与跟随者的距离。

在追求工艺技术精湛的同时，公司始终坚持贯彻以质量为生命的经营管理原则，以全面质量管理为理念，以质量零缺陷为目标，以管理精细化为准则，以生产精益化为手段，推行“6S”现场管理，建立了完备的质量管理和质量控制体系。

公司已取得多项认证，包括 ISO9001 \ ISO14001 质量管理体系认证、欧盟 CE 认证、北美 UL 认证、中国船级社 CCS 入级检验证书、德国劳氏船级社的 GL 型式认证和美国船级社 ABS 入级检验证书。

凭借在技术、质量、产品、效率、规模、市场等方面的竞争优势，与各主要领域客户建立了良好且持久的合作关系。公司多年来积极进取不断扩展产品应用领域，提升产品品牌覆盖范围，公司产品已经涵盖了冶金、港口、风电、轨交、军工等众多市场，品牌推广力持续加强，品牌影响力不断提高。公司“华伍”注册商标已被国家工商局认定为中国驰名商标。

(5) 丰富的产品线和规模效益

经过多年的创新研发积淀，公司在制动器产品线已经形成规模最大、品种齐全、品类结构优化的丰富产品线。截止到报告期内，公司 15 大类产品，共计有 78 个型号系列，753 个规格品种，年产量多年已超 10 万台套，这样的规模在工业制动器行业，全球范围内找不到第二家。无论客户是大批量需求，还是单件小批量，公司都能够在最短的时间内及时响应并满足需求。上海轨道交通子公司的轨道交通制动系统，是公司自主研发具有自主知识产权的产品，包括了空气制动系统、液压制动系统和磁悬浮制动系统，华伍也因此成为全球首家覆盖三大类车辆制动系统的民营公司。

在拓展多层次市场领域的同时，公司坚持精益生产模式，持续改进生产工艺和生产流程，提高生产效率，扩大规模效益。在生产自动化、智能化、网络化、数字化等方面持续发力，在新建的车间已大量采用自动化设备以及机器人，借助

TOP GP ERP 管理系统，使得公司的财务、生产、库存等关键运营节点得以有机结合，公司的信息化水平得到显著提高，具备了快速的订单响应能力。这些在生产工艺环节的不断投入与升级所产生的规模效益，不断拉大了公司与国内传统工业制动企业之间的制造水平差异，也进一步提高了公司竞争实力。

(6) 完整的产业布局和快速响应能力

为确保产品高质量、短交期的优势，公司坚持把下料、热处理、机加工、表面涂装和装配调试等主要生产环节牢牢把控在自己手中，经过 20 多年运营发展，公司的生产管理体系不断优化成熟，成为了公司业绩的重要支撑能力。在工业两化融合中，公司建立了具有华伍特点的 MES 管理系统。当前，云计算、大数据等新一代信息技术支持下的工业互联网正在推动制造业的效率和模式变革。华伍的制造能力和运营管理模式正是可支持公司实现网络化协同、个性化定制、在线增值服务、分享制造这些新应用场景的坚实基础。

同时，公司把制动器以及制动系统的产业链向前端的摩擦材料制备技术延伸。摩擦材料作为制动器的关键零配件，属于需要定期更换的消耗品，用量大，有利可图。通过 20 多年来的努力，公司已经具备了研发和生产各代各型摩擦材料的能力。包括树脂基复合摩擦材料（半金属摩擦材料）、橡胶基复合摩擦材料、粉末冶金烧结摩擦材料、陶瓷基复合摩擦材料、碳碳和碳陶复合摩擦材料等，覆盖公司所有制动产品对摩擦制动衬垫的配套需求。对全系列摩擦材料制备技术的掌握，是公司差异化产品交付能力优异的一个重要支撑。

另一方面，公司坚持中高端的产品定位及进口替代的市场策略，以港口起重机市场为基础，逐渐将市场领域延伸至冶金、矿山、海工、风电、轨道交通领域，已经成为国内外制动产品覆盖领域最多企业。除轨道交通正在努力外，公司在这些市场领域都建立了较大的竞争优势，从而构建了覆盖广泛的下游应用领域，未来公司还将继续向更多的市场领域拓展。

在此基础上，公司围绕制动器向相关联产品和周边产品拓展，为客户提供制动技术和传动安全的整体解决方案和成套组件，包括电液推杆、电动推杆、液压缸、液压站、电控系统、专用传动机构等，既为用户提供了便利，也增厚了公司的业绩。

另外，公司建立起稳定完善的营销服务网络和技术支持网点，配备专业的服务人员，具有完备的售后服务能力，坚持“不分渠道出现场、不分责任排故障、不分年限供备件”的服务理念，及时发现现场问题，快速跟进解决问题，让用户放心满意，并逐步开展有偿服务，建设公司产品全寿命周期的服务增值产业链。

(二) 报告期内技术研发情况

公司始终坚持“自主创新、技术领先”的技术研发战略，持续加强自身技术研发实力，不断提高自身研发水平，有力夯实公司核心竞争力。报告期内，公司

研发投入金额为 4068.93 万元，占合并报表营业收入的 3.79%。公司各板块主要研发情况如下：

序号	研发领域	报告期内主要研发情况
1	常规产品	常规产品研发主要包括技术和新产品开发，报告期内代表性的新研发产品主要有：完成 HDB31 铸造臂液压盘式制动器是 YP 盘式的升级研发，该产品获得第四届江西省工业设计大赛参赛项目二等奖，升级产品不仅在性能上进一步提升，同时也外观美学上也实现质的飞跃；自动化码头轨道吊高速使用工况下对 DJA 系列多连杆电动夹轨器进行改进升级，有效的解决因加工制造误差造成的性能下降，提升产品的适应性；针对码头设备轻量化、自动化发展的需求，新开发湿式多盘制动器；为海上风电安装船，新开发水下制动器，此产品的开发有效提升了安装船水下打桩效率，报告期内，公司完成了产品的联合测试工作，并通过了 CCS 船级社认证。
2	风电产品	公司持续加大对风电制动器的研发力度，技术团队瞄准未来风电制动产品的发展趋势，贴近用户需求，紧紧跟随主机厂风电机型的不断变化，加强大兆瓦机型、海上风电机型配套制动器的研发，巩固和稳定了公司在风电制动配套市场的龙头地位。另外，专利产品浮动式风电偏航制动器研发成功并取得客户试装，该产品具有快换式油缸体设计，可实现液压油缸快速、便捷维修更换，为用户节约维护成本等优点。
3	轨交产品	华伍轨交上海研发团队根据公司技术研发战略部署，继续在轨交制动系统上加大研发力度，目前主要产品有空气制动系统、液压制动系统、磁悬浮制动系统三种不同类型车辆制动系统，报告期内，公司重点进行空气制动系统项目的研发，为后续地铁空气制动市场的开拓打下基础。
4	摩擦材料产品	经过多年坚持不懈地自主研发和技术积累，公司在摩擦材料的投入方面成效显著，摩擦材料已成为公司核心竞争力的重要组成部分。报告期内，公司继续加大对摩擦材料的研发力度，国内地铁合成闸片取得了中国船级社（CCS）颁发《城市轨道交通产品 CCS 认证证书》，继续进行 300-350km/h 高速动车组粉末冶金闸片的台架试验；常规产品方面，加大配套产品摩擦片研发，主要有电机尾端制动器摩擦片、水下盘式液压制动器衬垫等。
5	军工产品	军工领域已成为公司发展战略的重要组成部分。报告期内，公司全资子公司安德科技致力于“航空发动机关键零部件关键技术研究及应用”及“军民用航空发动机钛合金机匣制造关键技术及产品”项目的研发，通过研究大尺寸钛合金筒体零件的热涨形工艺参数控制技术等方面，实现一批关键技术突破，取得一批大尺寸钛合金机匣加工工艺，为加快航空发动机关键零部件配套服务提供了技术保障；公司控股子公司长沙天映加大军机维修关键环节的研发，在维修的同时进行无人机性能升级，在飞控、航电等各方面协助客户提升无人机的性能，报告期内，长沙天映已向客户完成了批量无人机的维修任务并按时实现交付。

公司近三年公司研发投入金额及占营业收入的比例

	2019 年	2018 年	2017 年
研发人员数量（人）	296	258	196
研发人员数量占比	17.40%	17.63%	11.14%
研发投入金额（元）	40,689,281.13	39,819,483.70	31,319,432.85
研发投入占营业收入比例	3.79%	4.30%	4.61%
研发支出资本化的金额（元）	7,757,212.25	461,466.73	5,972,037.07
资本化研发支出占研发投入的比例	18.12%	1.16%	19.07%
资本化研发支出占当期净利润的比重	8.05%	-0.55%	10.26%

注：合并报表口径

三、公司对外投资情况

2019 年度公司对外投资情况如下：

公司于 2019 年 12 月 19 日与瑞士 FURKA Reibbeläge AG（中文翻译名：福尔卡摩擦片有限公司，以下简称“福尔卡公司”）股东 马塞尔·艾尔尼 先生签署了《股份购买协议》，根据该协议：公司以 63 万欧元（折合约 491.16 万元人民币）购买马塞尔·艾尔尼先生持有的福尔卡公司 90%的股权；自然人马库斯·托普斯先生以 7 万欧元购买马塞尔·艾尔尼 先生持有的福尔卡公司 10%的股权。本次收购完成后，福尔卡公司成为公司控股子公司。

福尔卡公司位于欧洲瑞士，是一家专业生产刹车制动零部件装置的厂商，其属于摩擦材料同行业企业，而且在铁路运输、机械制造等领域具备较好的优势，本次收购有助于公司借助福尔卡公司平台，实现工业制动器及控制系统产品的欧洲市场布局，打开欧洲业务板块，实现国际化发展战略，加快公司全球发展步伐。

四、董事会规范化运作情况

（一）董事会会议召开情况

报告期内，公司董事会严格遵守《深圳证券交易所创业板上市规则》、《公司章程》的规定，对公司相关事项做出决策，程序合法合规，全年董事会共召开 8 次会议，具体如下：

1、2019年1月7日，公司召开了第四届董事会第十七次会议，9名董事全部出席了会议，会议审议通过了《关于为控股子公司芜湖市金贸流体科技股份有限公司提供担保的议案》。

2、2019年1月22日公司召开了第四届董事会第十八次会议，9名董事全部出席了会议，会议审议通过了《关于使用部分闲置募集资金暂时补充流动资金的议案》。

3、2019年3月11日，公司召开了第四届董事会第十九次会议，9名董事全部出席了会议，会议审议通过了《关于为全资子公司四川安德科技有限公司提供担保的议案》等4项议案。

4、2019年4月25日，公司召开了第四届董事会第二十次会议，9名董事全部出席了会议，会议审议通过了《2018年度总经理工作报告》、《2018年度董事会工作报告》等18项议案。

5、2019年7月8日，公司召开了第四届董事会第二十一次会议，9名董事全部出席了会议，会议审议通过了《公司第二期员工持股计划（草案）》及其摘要等5项议案。

6、2019年8月22日，公司召开了第四届董事会第二十二次会议，9名董事全部出席了会议，会议审议通过了《2019年半年度报告及其摘要》等4项议案。

7、2019年10月25日，公司召开了第四届董事会第二十三次会议，9名董事全部出席了会议，会议审议通过了《2019年第三季度报告全文》等2项议案。

8、2019年12月10日，公司召开了第四届董事会第二十四次会议，9名董事全部出席了会议，会议审议通过了《关于为控股子公司长沙市天映机械制造有限公司银行贷款提供反担保的议案》。

（二）董事会对股东大会决议的执行情况

报告期内，公司召开了股东大会3次，并严格按照股东大会的授权，全面执行了股东大会决议的全部事项。

1、2019年3月28日，公司召开了2019年第一次临时股东大会，对公司董事会提出的议案进行审议并形成相关决议。根据决议内容，董事会立即组织实施。

2、2019年5月20日，公司召开了2018年度股东大会，对公司董事会提出的议案进行审议并形成相关决议。根据决议内容，董事会立即组织实施。

3、2019年7月24日，公司召开了2019年第二次临时股东大会，对公司董事会提出的议案进行审议并形成相关决议。根据决议内容，董事会立即组织实施。

2019年召开的所有股东大会议案董事会已全部执行完成。

（三）董事履职情况

报告期内，公司全体董事严格按照法律、法规及规章制度的规定和要求，遵守董事行为规范，履行董事职责，提高规范运作水平，发挥各自的专业特长，积极的履行职责。

公司独立董事能够根据《独立董事工作细则》的要求，恪尽职守，切实维护公司的整体利益及中小股东的合法权益，认真履行了作为独立董事的忠实诚信、勤勉尽职的义务，按时出席了报告期内公司召开的股东大会及董事会会议，对各项提案和其他事项进行了认真调查及讨论并进行了审慎表决，切实发挥了独立董事作用。

报告期内，公司不断完善公司的法人治理结构，建立健全公司内部管理和控制制度，持续深入开展公司治理活动，促进了公司规范运作，提高了公司治理水平。

五、公司2020年度工作重点

（一）发展战略

公司始终坚持自身发展战略，即：专注于工业制动器为核心的高端制造行业，立足轨道交通和航空航天军工产业，走“自主创新、产品升级、先进制造、规模发展”之路，成为世界领先的工业制动系统的综合服务商；在确保实现这一基本战略目标的前提下，应用好资本市场助力器，通过并购重组，整合技术、市场等各方面战略性资源，逐步进入世界领先、技术附加值高、自动化程度高和前景广阔的战略新兴产业，实现多元化发展。

正是基于这样的战略，我们做强常规市场、实现风电飞跃、开创轨交突破，同时布局航空军工等高端制造产业。在常规制动系统市场，我们将结合互联网+，将产品由传统向智能化升级转变；在风电行业依靠技术创新、系统集成和开展后市场服务占据国内风电制动系统配套市场的领先地位；瞄准我国轨道交通制动系统国产化配套市场，整合资源优势，快速扩大城市新型有轨电车配套市场份额，其次由省内到全国逐步开拓地铁轻轨的配套市场，同时组建高端研发团队，攻关研发高速动车组制动系统技术和产品；利用公司已经积累的各项竞争优势，积极参与新材料、新工艺等新兴技术的研发，加大细分市场的开拓力度，并做好航空航天市场的拓展工作，打造成为顶尖的具有综合能力的高端装备系统供应商；充分利用资本市场的资源配置功能，立足轨道交通、军工等高端制造产业的战略整合，寻找战略新兴产业布局机会，整体提升公司的盈利能力和综合竞争能力，努力打造技术一流、产品一流、服务一流的具有强大综合能力的高科技高端装备制造商。

（二）工作重点

公司2020年工作的指导思想是：加快主业布局，统筹优化存量和增量资源配置，以军民融合企业战略为指导，持续推进转型升级，实现工业制动器领域与

航空航天军工领域的“双引擎”发展。持续提升企业管理能力和水平，实现公司高质量发展，加速向国内一流军民融合型领军企业迈进。

2020年，公司将继续推动收入持续增长和收入结构优化；坚持创新引领发展，培育公司新的业务增长极；继续紧抓降费增效不放松，逐步释放整合潜力，促进业绩增长；持续加强集团管控，保障高质量发展。2020年度公司重点工作计划如下：

（一）保持收入增长，优化收入结构

第一，2020年公司将继续抓牢增量市场，紧盯存量市场，积极拓展国内塔机和海外市场，争取更大的市场份额，实现销售收入稳步增长；第二，公司收入结构逐步实现五方面优化。一是产品销售结构从传统产品向高技术、高附加值产品逐步优化，高附加值产品比重逐步提高，产品毛利率水平进一步提高；二是从增量市场（新客户）为主，逐步向增量、存量市场并重转移，拓展存量市场产品销售品类，逐步扩大市场份额；第三，积极培育海外市场，2019年底，公司收购了瑞士福尔卡摩擦片有限公司90%股权，这是公司打开欧洲业务板块，实现制动器产品国际化的重要部署，2020年我们将以瑞士福尔卡摩擦片有限公司为平台，力争实现部分产品、制动系统的海外直售，扎实推动公司海外战略落地实施；第四，稳步推进军工航空领域业务拓展和产能扩充，响应国家民参军政策，加快落实安德科技新厂房和长沙天映安顺维保基地建设投产，在做大做强航空装备工装、发动机机匣及反推装置制造、无人机维修业务的同时，积极寻求与主机厂在飞机零部件加工组装、无人机组装以及有人机维修业务上的合作；第五，全力促成地铁制动系统首台套订单业务，抓住国家新基建发展机遇，将公司多年来在轨道交通领域积累的深厚底蕴充分释放出来。

（二）创新引领发展，保持龙头地位

2020年，公司将继续坚持高质量研发投入，提高自主创新能力，培养公司内生增长新动能，以创新驱动公司发展，提高公司核心竞争力。第一，继续完善现有产品布局，对已有产品及核心技术进行优化升级，夯实公司产品技术优势。第二，紧跟行业技术趋势，重点突破关键技术，实现公司重点业务更新迭代。第三，持续关注行业动态，洞悉业主客户的潜在需求，积极开展前瞻性研发工作，做好战略性技术储备和新产品储备工作，第四，坚持以市场为导向，以不断超越自我、保持行业领先，加大技术研发及创新方面的投入，以创新推动公司高质量发展，努力把技术研发成果转化为业绩。运用自身的专业技能协助客户优化设计、提高性能、降低成本，全面准确识别客户需求，提高研发成功率。

（三）推进车间成本独立核算，释放整合潜力

经过2019年全年努力，公司降费增效工作取得初步进展，全体员工对降费增效的必要性、重要性的认识水平不断提高，主动性不断增强。同时，公司成本

费用管控制度进一步完善，预算精细化管理水平不断提升，积累较多降费增效经验，为未来工作打下坚实基础。2020年，公司将进一步强化全体员工成本管理理念和节约意识，推进车间成本独立核算，在提高质量管控水平、提高生产效率、提高产品交付速度、减少在制品库存、降低成本等方面不断超越，为客户提供更加优质的产品和服务，降费增效，释放整合潜力，提升股东回报。

（四）明确责任考核，保障资金安全

2020年，公司将继续重视营运资金管理，明确责任，加强回款考核。公司将应收账款回款纳入市场人员业绩考核重要指标，将回款目标传导至一线业务人员，明确责任、奖惩并举；同时建立客户企业信用档案，从源头把控风险，对有不良信用记录的客户采取现款现货，防范资金风险；统筹整合高层渠道、财务、商务、市场等各维度资源，根据客户性质、产品类型、账龄情况不同，针对性制定回款计划及措施，努力减少应收账款风险，持续优化公司现金流情况。

（五）搭建管控平台，高效利用资源

公司通过“内生+外延”并驱的方式，现已发展成为拥有多家子公司的企业集团，为了高效利用好集团资源，提高整体运营效率，未来公司将搭建“华伍集团”管控平台，从财务管控、人力资源管理、审计内控及法务、战略市场开拓、流程IT、证券事务六个方面推行从业务到职能，再由职能反馈到业务的管理运营模式。通过这一平台，能够实现资金、人力资源、各类设备在整个集团内的有序流通；能够有效加强公司决策层的管理输出，提高公司规范运作水平；能够实现公司内部信息的公开透明和共享，为管理层决策提供充分的数据支撑，避免出现重大失误和风险。同时，公司还将建立一套配合“华伍集团”管控落地的制度措施，包括各类资源在集团内部流转的规则、各职能模块的运营方案等。

（六）完善管培体系，夯实发展基础

2020年，公司将继续实施增效性人才战略。第一，公司在满足组织人才需求的基础上，积极构建复合型人才梯队，辅以灵活的关键人才外部引进机制，努力提高员工整体素质，增强企业的持续竞争力。第二，完善科学的人才管理制度，建立健全人才管理体系，通过绩效管理、薪酬管理、流程梳理等措施进行人才规范管理；第三，优化招聘选拔工作，以职适其能、人尽其才、动态管理为目标，建立合理的人才层次梯队；第四，加强培训工作，对公司储备人才进行有计划的常态内部培训和必要的外部培训。

（七）宣贯企业文化，激发奋斗精神

2020年，公司企业文化建设将主要从物质层、行为层、制度层及精神层四个层面展开。物质层，即企业外在的环境建设，运用物质形象建设手段，营造“环境优美，风清气正，昂扬向上”的企业整体文化氛围，大力开展各种文化活动，提升企业整体形象，进一步通过华伍之窗、员工手册、微信平台等载体，宣传公

司的品牌形象和员工的精神风貌；行为层，即大力推进行为管理标准，使员工养成统一的行为规范。公司通过文化标杆塑造、文化故事宣传、领导以身作则等，以文化力量影响员工行为；制度层，公司将进一步审视公司的工作流程，化繁为简，提升公司办公效率，提高企业管理科学化水平；精神层，即塑造企业“灵魂”，系统总结并大力弘扬企业文化精髓和精神内涵，让全员认可并遵守一整套公司核心价值观体系。

2020年，面临新的形势、新的任务、新的机遇、新的挑战，公司将继续积极推进文化建设，激发全员的奋斗精神、创造力和战斗力，提高公司的创新力、形象力和核心竞争力，把创造价值作为公司经营管理工作出发点和落脚点，带领全体职工砥砺前行，努力增强上市公司实力，努力以业绩回报投资者，回报社会。

江西华伍制动器股份有限公司董事会

2020年4月20日