

许继电气股份有限公司

2021 年度董事会工作报告

2021年，面对复杂的国内外经济形势和新冠肺炎疫情散点出现的挑战，董事会及全体员工紧密围绕“国际领先的电工装备制造和电力系统服务商”的战略目标和“强研发、重销售、精管理、创佳绩”的战略发展方向，规范运作、科学决策，坚决贯彻执行股东大会的各项决议，有效地保障了公司和股东的利益。具体工作完成情况报告如下：

一、2021 年度董事会履职情况

2021年，董事会严格遵照《公司法》《上市公司治理准则》《深圳证券交易所股票上市规则》《公司章程》《董事会议事规则》等法律法规、规章制度相关规定，重视履行董事会职责，规范有效地开展各项工作，忠实勤勉地行使权利和义务。

（一）董事会规范有效运作

1. 董事会召开及决议情况

2021年度，公司共召开董事会会议12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、购买董事、监事及高级管理人员责任保险、公开挂牌转让珠海许继电气有限公司25%股权、选举董事长、增补董事候选人、调整董事会专门委员会成员、修改公司章程等议案共37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

2021年度，董事会审计委员会组织召开4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、续聘会计师事务所等事项；董事会提名委员会组织召开2次会议，审议通过提名董事候选人、提名副总经理等事项；董事会战略委员会组织召开1次会议，对公司第四季度经营发展思路进行了审议；董事会薪酬与考核委员会组织召开1次会议，对公司高级管理人员2021年度薪酬进行了审议。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. 董事会对股东大会决议的执行情况

2021年，董事会组织召开1次年度股东大会、2次临时股东大会，审议通过《2020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、购买董事、监事及高级管理人员责任保险、续聘会计师事务所、增补董事候选人、增补监事候选人等议案。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。

4. 督促董事勤勉尽责、忠实守信

2021年度，公司董事会全体董事依法合规、诚实守信、勤勉尽责地履行了法定职责，并参加董事、监事、高级管理人员系列培训。为进一步贯彻落实《国务院关于进一步提高

上市公司质量的意见》等文件精神，董事会积极组织董监高及其他相关人员参加监管培训20余人次，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。同时，贯彻落实中国证监会《关于开展上市公司治理专项行动的公告》等文件精神，积极开展公司治理专项自查活动，梳理治理关键环节、排查潜在风险，建立健全与上市公司治理结构相适应的各项规章制度，提升公司治理水平。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2020年年报、2021年一季报、半年报及三季报等4个定期报告，以及业绩预告、公开挂牌转让

珠海许继电气有限公司25%股权等临时公告的披露工作，全年共完成信息披露文件112份，实现信息披露工作全年无差错，并于2021年7月再次获得深交所上市公司年度信息披露工作考核“A”类评价。

3. 维护投资者合法权益

2021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2021年6月16日组织实施了2020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元（含税）。**二是**不断完善治理结构，健全征集投票权等机制建设。**三是**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。**四是**积极参加投资论坛、投资者网上集体接待日活动，回答投资者关心的问题。**五是**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381项。**六是**通过投资者热线、电子邮箱等对外交流形式，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、2021 年度公司总体经营情况

2021年，面对国际环境复杂、疫情态势频发、大宗物资价格上涨等不利因素，在公司董事会的决策部署下，公司管理层带领全体干部员工锐意进取、开拓创新，公司保持了健康稳定的发展态势，主要经营指标均实现稳步增长。实现营业收入119.91亿元，同比增长7.14%。产品整体毛利率

20.58%，同比提升0.4个百分点，实现归属于母公司股东的净利润7.24亿元，同比增长1.17%，研发投入6.17亿元，同比增长15.78%。加强应收账款管理，报告期末应收账款净额60.91亿元，同比下降23.37%；经营活动产生的现金流量净额13.04亿元，同比增长66.49%。公司盈利能力和发展质量持续提升。

（一）坚持创新驱动，“强研发”支撑有力

“双碳”目标支撑能力加快提升。为国内首个100%可再生能源示范工程提供源网荷储整体解决方案。完成1500伏储能变流器、电池PACK模组、新能源快速功率控制等核心产品研发。自主开发的分布式调相机保护、大型抽蓄机组保护等实现首台套应用。

传统产品提升成效显著。铁路辅助监控系统、国产直流控保实现首台套应用。高性能大功率和无线充放电产品实现装车应用，交直流充电桩通过TUV认证测试。国网220千伏及以下、南网110千伏及以下国产化保护取得全套入网资质。海上风电柔性直流换流阀、直流耗能成套装置在如东工程顺利投运。

新产品研发加快推进。完成磁控环网柜、能源控制器、SVG系列产品开发。数字换流站、新一代智能网关和集中器实现首台套应用。集控站监控系统首批通过入网检测，承担河南、江苏、四川等5个试点工程。电力专用横向单向安全

隔离装置在安徽投入运行，电网信息安全领域取得新的突破。

“直流充电桩”荣获中国外观专利优秀奖，国产化保护测控入选国家能源局 2021 年度首台套重大装备名录。

（二）坚持服务领先，“重销售”卓有成效

营销管理更加精细。坚持以客户为中心，积极实施服务领先战略，完善产销一体化协同作战体系，深入挖掘客户需求，有力促进产品改进及整体竞争力提升。提升许继整体解决方案能力，有力支撑市场开拓。

两网市场稳步提升。国网集中招标稳中有升，集控站系统首招首中，消能装置实现首次突破。磁控断路器在北京、江苏、浙江等区域推广，配网自愈系统实现批量应用。南网市场较快提升，新签销售合同额同比增长。省招持续改善，中标南网首座预制舱模块化变电站试点项目，配网核心设备在云南首次取得重大突破。网外市场快速增长。新能源配套、轨道交通等行业市场新签合同同比增长较快。

（三）坚持价值创造，“精管理”纵深推进

降本增效深入实施。建立“三算三比”利润管控体系，聚焦人财物、产研销关键环节，提升精细化管理水平。推进回款精益化管理，提升回款质量。在收入增长的情况下，应收账款净额同比下降 23.37%。加强物资集约化管控，大力引入优质资源，储备关键物资，有力保障供应链安全稳定。

激励约束不断深化。完善研发、市场、产业“赛马”和突出贡献奖励机制。持续优化队伍结构，研发人员、营销人员占比提升，管理人员占比下降，人力资本效率效益不断提升。

（四）坚持转型升级，“创佳绩”成果明显

加强“双碳”和新型电力系统研究，厘清产业发展思路和工作重点，特高压业务等领先优势持续保持。强化新兴业务培育，海上风电柔直送出、智能终端等新兴业务规模增长。优化商业模式，增加发展动能，淘汰竞争力不足、盈利水平低的产品，发展方向进一步聚焦。

（五）坚持政治引领，“强党建”扎实有效

党建价值不断彰显。深入开展习近平新时代中国特色社会主义思想大学习，认真贯彻党的十九届五中、六中全会精神。高质量开展党史学习教育，推动党史学习教育入脑入心。强化党建工作与经营发展深度融合，深化“我为群众办实事”措施落地，实施党员“质量无差错 服务有保障”主题实践活动，发挥党员服务队、突击队作用，推动“一带一路”建设和“双碳”目标实施，党建价值力进一步激发。积极服务防汛救灾，助力灾区重建，抓好疫情防控。

三、2022年主要工作安排

2022年，董事会将继续按照监管部门的要求，积极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，在

股东大会的授权范围内组织领导公司管理层及全体员工围绕公司战略目标，规范运作、科学决策，持续强化管理，提质增效，重点做好以下几个方面工作：

（一）坚持公司发展战略，推动公司健康发展

2022年是公司“十四五”发展的关键年，董事会将紧密围绕“国际领先的电工装备制造商和电力系统服务商”的战略目标，进一步解放思想、对标一流，激发市场、干部、管理、研发、资本五大动能，从党建引领、发展布局、科技创新、营销赋能、财务风控、运营保障、深化变革七条主线发力，全力推动公司高质量发展。

组织公司管理层做好以下几个方面的工作安排：

1. 坚持党建引领，保障公司高质量发展

探索“党建+”与科技创新、市场开拓等业务融合发展模式。坚持服务生产经营不偏离，取得更大治理效能。构建以利润增量为主的考核体系。围绕高质量发展需要，着力提升企业经营管理能力。深化民主管理，实施“党建+工会、职能+业务、活动+文化”工程。举办“岗位创新、岗位创效”活动，激发基层活力。深化为职工办实事，构建和谐劳动关系。

2. 着力优化发展布局，争创经营实力一流

梳理发展规划，提升发展目标，进一步细化路径和方法。一是抢抓特高压建设新一轮市场机会，继续保持特高压冠军

产品地位，积极培育海上柔直送出、大功率电力电子等细分领域业务。二是变电二次、配网、仪表业务，紧跟客户需求，加快推进资质和业绩培育，进一步巩固提升国网市场份额，力争在南网和网外市场实现更大突破，打造预制舱、智能电表、磁控开关等产品成为细分市场冠军产品。三是一次设备业务，要结合产业实际分类施策，做精做优开关、变压器等业务，持续提升市场竞争力和利润贡献。持续拓展总包、储能等业务，提升产业规模，带动利润增长。四是进一步加强新兴业务培育，不断孵化裂变一批新产业，打造发展新动能。五是加强与央企大客户、地方国企之间的市场、技术等合作创新，实现共赢发展。

3.着力强化科技创新，争创核心技术一流

一是明确主攻方向，提升行业地位。研发国产化柔直阀控、海上风电控制保护、变电辅控等核心部件实现自主可控。完成海上风电轻型换流阀、磁控固体环网柜、预制舱标准模块等产品开发，保持特高压技术引领，打造配用电冠军产品。完成国际化低压保护、南网电能表等产品优化，提升主营业务盈利能力。完成网源成套开关等产品开发，支撑一次产业做强。二是响应新增需求，快出新方案新产品。针对新能源等领域，开展相关产品及技术研发，补齐发电侧产品。三是瞄准发展空间，加速产业孵化裂变。突破图像识别模组、机器学习、视频云服务等技术，培育孵化拓展新兴产业。

四是加强研发支撑能力建设。完成研发机构调整优化，推进客户联合创新计划。五是加快推进研发变革，制定基于价值创造的研发考核方案。

4.着力强化市场赋能，争创品牌价值一流

一是巩固提升国网市场，全面深化总部及网省公司客户关系，组织好批次招标，稳步提升市场份额。梳理重点需求，积极参与新型电力系统试点示范项目。二是快速提升南网市场，提升配网、计量设备和保护产品等市场份额。三要系统开发新能源市场，制定央企大客户针对性营销策略，形成总部及二级单位“一盘棋”推动机制。四是做强做大工业市场，加强煤炭、增量配网等重点行业营销能力建设。五是稳步发挥国际业务，稳固电表本地化合作，拓展配用电领域。加快海外电网营销，增强进军海外市场能力。

5.着力强化利润管控，争创公司治理一流

强化利润管控能力。严格预算执行精准度，做好预算执行的过程管理。抓好“三算三比”落地执行，快速提升订单盈利水平。实施“阿米巴”管理模式，开展业绩赛马。深化全员降本增效，全面消除过程浪费，实现利润最大化。

6.着力强化运营保障，争创产品服务一流

一是提升服务保障能力。优化客户需求分层分类、闭环跟踪机制，确保产品提升、流程优化等重要需求响应到位，提高服务全过程精细化管理水平。二是提升精益生产保障能

力。优化精益生产制造体系，搭建营销生产联合指挥平台，创新战略供应商合作模式，加快实现产能提升。三是提升安全质量保障能力，持续深化质量专项行动，全力推进产品质量创先创优创一流。

7.着力深化机制变革，争创人才团队一流

健全市场化经营机制与管控模式，全面推行任期制与契约化管理，完善职业经理人制度，打造精简高效管理机构。优化考核评价与薪酬分配机制，加大技术营销激励考核力度，实行市场化薪酬机制。优化研发团队基于价值创造的考核分配方式，充分激发研发团队与骨干人才争创一流的活力与动力。

（二）进一步提升董事会规范化运作水平

董事会将严格按照有关法律法规要求，完善法人治理结构，健全与公司治理结构相适应的各项规章制度，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，及时识别公司经营及财务风险，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监管部门的要求，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。

（三）深入推进上市公司依法合规

1. 提高信息披露质量，提升公司品牌形象

董事会将继续坚持公开、公平、公正的高质量信息披露理念，严格按照证监会、深交所相关法律法规以及公司《信息披露事务管理制度》等规章制度的规定履行信息披露义务。统筹把握新形势下的证券监管要求，借鉴优秀经验、优化工作机制、创新工作流程，建立专业素质高、责任能力强、能吃苦耐劳的信息披露团队。积极开展信息披露合规培训，持续学习监管部门对信息披露的各项要求，不断提高信息披露的标准。及时编制并披露公司定期报告和临时公告，确保信息披露内容的真实、准确、完整。同时借助深圳证券交易所互动易平台及信息披露媒体，及时、准确地向广大投资者传递重要信息，树立“许继”良好品牌形象。

2. 投资者权益保护，增强股东认同度

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，完善沟通机制，畅通沟通渠道，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。切实保障广大投资者特别是中小投资者的合法权益。

2022年，董事会将在公司全体股东的关心和支持下，根据公司总体发展战略要求，按照既定的经营目标和发展方向，锐意改革创新，加强自身建设，切实提高董事会决策的科学性、高效性和前瞻性，持续推动公司可持续性健康发展。

许继电气股份有限公司董事会

2022年4月26日