

杭州汽轮动力集团股份有限公司

2022 年度董事会工作报告

本公司及董事会全体成员保证信息披露内容的真实、准确和完整，没有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏。

2022 年，公司董事会严格按照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 1 号——主板上市公司规范运作》等法律法规以及《公司章程》等规定，本着对全体股东负责的态度，切实履行董事会职责，认真贯彻落实股东大会的各项决议，勤勉尽责地开展董事会各项工作，进一步提升公司治理水平，促进公司健康、稳定、可持续发展。现将 2022 年度董事会主要工作情况报告如下：

一、2022 年度公司经营情况

2022年，公司实现营业收入551,884.19万元，利润总额70793.16万元，净利润52,239.68万元，其中归属于上市公司股东的净利润为37,995.54万元，与上年同期相比，营业收入同比下降4.66%，利润总额同比下降14.97%，净利润同比下降19.63%，归属于上市公司股东的净利润同比下降11.25%。面对市场需求下滑等不利因素影响，通过目标层层分解，通过全体职工的共同努力，公司完成了极具挑战的经营目标。报告期内，公司进一步巩固市场，稳步推进业态转型和资源整合，加快创新发展和数字化改造，奋力推进高质量发展。

1、巩固市场

报告期内，面对经济放缓引发市场需求下降、“双碳”政策抑制大型项目上马、市场萎缩加剧行业竞争态势等不利因素，公司持续推进大客户管理体系，实施精益营销，努力实现破局。工业驱动领域，公司开辟和整合六大核心区域，区域覆盖国家七大炼化基地，进一步与大客户

实现战略绑定，陆续在镇海炼化、恒力新材料、宁波中金、宁夏宝丰等企业的新上项目中取得理想业绩，其中宁夏宝丰煤基新材料项目为全球单厂规模最大的煤制烯烃项目，为后续煤化工市场的开拓树立了良好的示范效应。巴斯夫湛江炼化一体化汽轮机岛项目工程总包合同，实现了工程总包服务的全流程资源贯通，是公司在工程服务内容探索上的又一次重要尝试，具有历史性开创意义。工业发电领域，浙江新中港亚临界再热背压供热项目成功投产，公司背压机先发优势和市场示范效应持续显现。上海康恒汉川垃圾发电项目的承接，标志公司在超高速、双缸双速、轴排垃圾发电领域取得新突破，在垃圾发电和生物质发电市场具有标杆意义。海外市场，给水泵板块延续良好势头，保持了较高的中标率。此外，公司积极开拓中东市场海外驱动业务，深入挖掘东欧市场潜力，积极参与东南亚新能源发电市场竞争。

2、业态转型

报告期内，公司持续推进与高端制造主业相关的资源整合，在原集团工程公司并购整合的基础上，新能源公司努力打造工程化、系统化、金融化转型平台，重点推进西门子燃机SGT-800国产化第二阶段和服务国产化落地工作，完成与西门子能源第三捆合同签约；协商拓展合作机型至SGT-4000F等级。深入挖掘石化领域客户的燃机热电联产需求，扩大公司在细分行业的影响力。以汽轮制造基地12MW分布式屋顶光伏电站建设为示范项目，积极推广杭汽轮新能源品牌。初步搭建基于强大技术支撑和有效质量管理的新能源燃机大服务体系。

报告期内，公司逐步推进大客户管理体系与大服务框架的交叉与融合。以对口大客户管理体系六大试点片区为目标，搭建本地化服务团队，形成本地化服务力量。推进“双框架”信息系统建设，初步完成大客户管理试点片区客户信息及在运机组信息的采集，启动搭建存量市场客户需求系统，为实现大客户管理体系及大服务框架铺设信息通道。通过组织机构重塑，服务职能向前端拓展、向后端延伸，加快“两线团队”建设，初步形成产品全生命周期的服务管理能力。面对服务业务“项目大、周期长、交叉多”的特点，推行机组服务责任承包制度，打造绩效考核

新模式，强化主动服务、绕前服务和责任意识，提升服务效率和服务价值。

3、创新发展

报告期内，公司以优化背压发电机组效率、拓展低品质能源的高效利用技术和应用示范、推广低压和超低压余热蒸汽利用为研发方向；依托重点机组开发拓展亚临界市场；推进汽轮机组集装2.0进入总结优化提升阶段。围绕产品扩张、效率提升、工艺优化开展高质量、多方位科研攻关，提升产品经济性和稳定性附加值。验收完成科研攻关项目33项。“镇海炼化120万吨/年乙烯三机开发”项目机组各项性能指标达到国际先进水平，“中小型叶片机器人抛磨系统研发”为公司全面推广抛磨自动化和智能化奠定基础。

报告期内，公司多线并行、统筹推进自主燃机研制，在边研发、边试验、边制造、边验证的模式下，克服生产制造高精度测量要求，突破多个制造和装配工艺技术难题。同时，公司有序推进建设年产10台套燃气轮机机组项目建设。

报告期内，公司有效整合研发资源，统筹内部技术力量，高标准重塑杭汽轮科技创新体系。积极策划科技项目及成果申报，多渠道争取外部资源，《低品质能源高效利用技术与应用》获中国机械工业科学技术奖二等奖；《多工质合成气压缩机驱动用超高速工业透平关键技术及应用》获浙江机械工业科学技术奖一等奖。

4、数字引领

报告期内，公司持续深化数据思维，实现传统业务数据化，使数据成为企业最核心的资源和资产。完成ERP项目总计249项功能开发和9大业务场景的集成测试任务，配合ERP系统完成MES、质量大平台、PMIS、OA等系统的改造工作，完成接口开发90余项，ERP系统已于2023年1月6日正式上线运行。

报告期内，公司持续推进制造基地数字化工厂建设，实现MES系统功能扩展与优化。纵深推进财务信息化建设，实现报销全生命周期的有效管理和业财税一体化管控。

5、管理提升

报告期内，公司坚持精益理念与具体项目结合，高管挂帅四大精益项目，全年累计创造直接经济效益1,240万元；主动作为、提高市场化运作能力，对供应商分级分类管理，优化供应商奖惩制度，建立优秀供应商量化评选新模式，持续推动供应商自检能力提升；结合战略发展及市场变化，持续提升体系管理工作的有效性，确保五大体系高效运行、管理体系标准执行到位。

报告期内，公司推进中能公司增资扩股、燃创公司股权回购及增资事项，支持有利于子公司发展的企业变革；持续推进上市公司规范运作，有效提升公司内部管理合规性；人力资源提升一期工程定岗工作初见成效，企业文化与党建宣传、精益生产、人力资源、群团等工作载体充分融合。

二、报告期内董事会依法履职情况

（一）依法履行工作职责，提升科学决策水平

1、董事会会议情况

2022年，组织召开10次董事会。董事会按规定审议对外担保、对外捐赠、对外投资、日常关联交易、申请贷款和授信、委托理财、聘任副总经理、调整专委会委员、修改章程、回购注销限制性股票，以及审议定期报告和资产减值、资产核销、利润分配、续聘会计师事务所、社会责任报告、内控自评报告、总经理工作报告等议案。具体董事会召开及审议事项详见附件。

2、独立董事履职情况

公司独立董事严格按照《公司法》、《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第1号——主板上市公司规范运作》、《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》等有关法律、法规，出席相关会议，认真审议董事会的各项议案，勤勉尽责，发表独立意见，充分发挥了独立董事作用。具体履职情况详见四位独立董事的述职报告。

3、董事会专门委员会履职情况

董事会设立审计、薪酬、战略、提名等专门委员会。报告期内，公司组织召开5次董事会专门委员会。审计委员会在与独立董事及审计机构沟通以及审议公司定期报告和重大财务事项方面发挥了专业作用；薪酬与考核委员会根据公司薪酬考核办法及考核结算情况，提出有利于长效激励公司董事、高管的具体薪酬方案；提名委员会对拟任高管和独立董事候选人的任职资格和任职程序进行了严格审查。

（二）持续完善法人治理，确保公司规范运作

为完善董事会授权管理，建立融资和全面预算管理，持续加强对外投资、对外担保管理，本公司制订《董事会授权管理办法》《全面预算管理办法》《融资管理制度》，修订《对外战略、投资合作管理制度》《对外担保管理制度》。同时，因公司注册地址、注册资本、公司名称变更，以及依据最新修订的《上市公司章程指引》，公司对《公司章程》进行及时修订。

公司持续加强对控股子公司的战略管控和规范运作管理，通过向控股子公司外派董事、监事，围绕公司发展战略和经营方针，审核控股子公司重大经营事项，并不断完善控股子公司财务管理和内控管理，有效提升上市公司整体规范运作管理水平。

（三）加强信息披露管理，做好内幕信息流转管控

2022年，公司共计披露公告94个，信息披露符合真实、准确、完整、及时、公平的要求，合规履行上市公司信息披露义务。加强主动性信息披露，确保投资者及时了解公司重大事项，最大程度保障投资者的知情权。

董事会制订并有效执行内幕信息管理制度，明确内幕信息知情人范围，强化内幕信息泄露的责任追究。公司董事、监事、高级管理人员以及信息披露相关工作人员在实际开展工作过程中，严格遵守制度要求，控制内幕信息传递范围。公司对内幕信息知情人进行严格登记和管理，书面提醒相关人员做好保密并签署保密承诺，并由董事长和董事会秘书对内幕信息知情人档案签字确认后向深圳交易所报备。

（四）加强投资者关系管理，切实保障投资者权益

公司为投资者提供便利的交流平台，在深交所“互动易”平台答复投资者提问，并通过日常的电话接听、邮件回复等方式积极解答投资者关心的事项。注重舆情监控，了解投资者和资本市场以及媒体对公司的报道和评价，及时向管理层报告投资者对公司的关注事项。公司举办投资者网上业绩说明会和投资者接待日活动，对公司定期报告和投资者关注事项进行解答，与投资者建立良好互动关系。

（五）有效执行股东大会决议，实施稳健的分红政策

2022年公司董事会召集召开股东大会4次，审议公司重大经营决策和重大治理事项。董事会及时贯彻落实股东大会的各项决议，实施完成了股东大会授权董事会开展的各项工

作。公司利润分配政策保持连续性和稳定性，充分考虑对投资者的合理回报。2021年度公司以753,898,600股为基数，向全体股东每10股派发现金红利4元，送红股3股，共计派现金3.02亿元，送红股226,169,580股。2022年度公司以979,537,000为基数，向全体股东每10股派发现金红利3元，共计派现金2.94亿元，送红股195,907,400股。

三、公司未来发展展望

2023年，面对“双碳”政策持续影响、能源格局大幅调整、行业竞争日趋激烈的外部环境，公司将锚定“十四五”战略目标，持续推进业态转型，以客户需求为导向打造竞争新优势，以精益管理和文化建设为抓手，提升基础管理水平。

一、战略引航

科学制定2023年战略绩效目标，做好月度战略绩效指标的跟踪管理、绩效测量与量化分析。要从客观实际情况出发，全面分析公司内外部经营环境变化，对标4个“一流”，对照9大战略措施，做好“十四五”战略规划中期评估和中期调整，谋划2023-2025三年行动计划，统筹处理好战略和战术的关系。

抓住历史机遇，以区域国资国企改革为契机，纵深推进杭汽轮深化改革。各分子公司也要及时掌握国企改革相关政策，充分把握新一轮国企深化改革的历史机遇，寻找符合企业自身发展模式的改革路径。

二、市场开拓

把营销重点放在战略市场的争夺和具有潜力市场的开发，要保持在工业驱动市场的优势地位，整合资源稳固工业发电市场份额。要适应市场变化，集中优势资源提升销售端和服务端联合促销能力，打通服务端和合同执行端的业务联通，为全生命周期管理做好铺垫。抓住乙烯、中大型煤化工和给水泵市场机遇，延续斩获新能源项目的良好势头，拓展成套项目市场营销，争取实现业务新突破。

充分挖掘常规电力工程业务改造项目市场潜力，重点向钢铁、建材等行业的余热利用以及空压站等总包项目拓展，择机介入ORC余热利用等非传统行业。逐步拓展工业园区多能联供以及综合智慧能源管理，打造具有杭汽轮特色的综合智慧能源系统解决方案。

三、转型升级

集团化推进大服务模式，从工程化和大服务业务着手，深度整合公司内部服务资源，集中力量拓展服务市场。要重点关注新能源技术发展和市场趋势，发挥投资、工程总承包和运维的协同作用，做大做强工程服务业务。培养一支服务意识好、服务意识强的本土化服务团队，以存量机组和新合同机组为基础，大力推进“长协”服务和定制化服务。着手投融资平台建设，适时选择项目开展投资及管理工作，切实发挥投资平台的职能。

要重点关注大型乙烯装置用汽轮机研发拓展、亚临界机组的深入研究推广、热电市场产品的开发布局。切实推进“大型驱段标准化工作”、中小型机组前支座改进、中压扭叶片开发、汽轮机组集装2.0、汽轮机运维模型搭建与性能监测等基础性研发工作。重视机组效率、可靠性研究，重点完成最大排汽面积6.3平方米的扭叶片技术应用和产品开发，完成11万空分机组开发，推进高效中压扭叶片的研发和应用示范。

四、管理增效

加快推进业务流程数字化、经营过程数字化、整合资源数字化，适时推进ERP二期项目，加快制造基地数字化工厂建设。以数据为驱动，通过系统平台的实施与互联强化流程贯通与信息共享，助力公司产品创新数字化、生产运营智能化、用户服务敏捷化、产业体系生态化转型升级。

在巩固精益成果的基础上，围绕交货期、成本、质量三个维度，将精益工作融入销售、设计、生产、采购、服务等环节，推动精益全价值链管理。以供应链协同能力提升为抓手，以考核倒逼机制为手段，持续推进以用户需求为导向的柔性产出机制。强化各业务部门对全面预算的执行力，提升公司全面预算管理能力和推进公司人力资源提升二期工程，根据公司战略转型要求，形成《2023-2028年中长期人力资源配置规划报告》。在总结2019-2022年企业文化实施成果的基础上，推动实施2023-2025年企业文化建设三年行动规划，全面提升企业文化软实力。

2023年，公司董事会将持续优化公司治理结构，加强信息披露管理，不断完善公司内控流程和风险防范机制，持续提升上市公司整体规范运作管理水平。不断加强投资者关系管理建设，促进公司与投资者保持良好的互动关系，切实维护投资者的知情权、表决权等股东权利，保护投资者的合法权益，凝聚市场共识，提升公司资本市场投资价值。

董事会将切实履行职责，切实保障公司与全体股东的利益。积极发挥在公司治理中的核心作用，提高公司决策的科学性、高效性。继续坚持诚信、勤勉、积极、扎实地开展工作，保持定力、聚焦核心业务，坚持创新驱动，推动企业高质量发展。并将积极利用资本市场平台助推产业发展，为维护股东利益、增强投资者信心，为公司可持续健康发展提供有力保障！

杭州汽轮动力集团股份有限公司董事会

2023年3月29日

附件：2022 年度报董事会召开及审议事项

会议届次	召开日期	审议事项	披露索引
八届二十一次董事会	2022 年 01 月 25 日	1、《关于为汽轮新能源公司提供担保的议案》； 2、《关于对外捐赠的议案》； 3、《关于召开 2022 年第二次临时股东大会的议案》	《八届二十一次董事会决议》 (公告编号：2022-04)
八届二十二次董事会	2022 年 03 月 22 日	1、《关于中能公司增资扩股的议案》； 2、《关于同一控制下企业合并追溯调整财务数据的议案》； 3、《关于公司向新能源公司增资的议案》	《八届二十二次董事会决议公告》 (公告编号：2022-09)
八届二十三次董事会	2022 年 03 月 29 日	1、《2021 年度总经理工作报告》； 2、《2021 年度董事会工作报告》； 3、《2019-2021 年社会责任报告》； 4、《2021 年度报告》全文及摘要； 5、《2021 年度财务会计报告》； 6、《2021 年度利润分配预案》； 7、《2021 年度内部控制自我评价报告》； 8、《关于 2021 年度资产减值准备的议案》； 9、《关于 2021 年度资产损失核销的议案》； 10、《关于 2021 年度日常关联交易额及 2022 年度预计额的议案》； 11、《关于 2022 年度利用闲置资金进行中短期理财的议案》； 12、《关于 2021 年度董事、高管薪酬的议案》； 13、《关于续聘天健会计师事务所为 2022 年度审计机构的议案》； 14、《关于变更公司注册地址及修改公司章程的议案》。 15、《关于召开 2021 年度股东大会的议案》。	《八届二十三次董事会决议公告》 (公告编号：2022-15)
八届二十四次董事会	2022 年 04 月 26 日	1、《2022 年第一季度报告全文》； 2、《董事会授权管理办法》； 3、《对外担保制度（2022 年修订）》； 4、《融资管理制度（2022 年修订）》。	《八届二十四次董事会决议公告》 (公告编号：2022-41)
八届二十五次董事会	2022 年 05 月 11 日	《关于聘任公司副总经理的议案》	《八届二十五次董事会决议公告》 (公告编号：2022-49)
八届二十六次董事会	2022 年 07 月 01 日	1、《关于增补金迎春为公司独立董事的议案》； 2、《关于增补姚建华为公司独立董事的议案》； 3、《关于增补许永斌为公司独立董事的议案》； 4、《关于变更公司名称和注册资本及修改公司章程的议案》； 5、《关于向中国进出口银行申请贷款的议案》； 6、《关于向招商银行申请授信的议案》； 7、《关于向宁波银行申请授信的议案》；	《八届二十六次董事会决议公告》 (公告编号：2022-53)

		8、《关于汽轮新能源公司对全资子公司增资的议案》； 9、《关于召开 2022 年第三次临时股东大会的议案》。	
八届二十七次董事会	2022 年 07 月 25 日	1、《关于调整公司第八届董事会专门委员会委员的议案》； 2、《关于修订〈对外战略投资、合作管理制度〉的议案》； 3、《关于制订〈全面预算管理办法〉的议案》； 4、《关于中能公司投资建设新生产基地的议案》。	《八届二十七次董事会决议公告》 (公告编号: 2022-67)
八届二十八次董事会	2022 年 08 月 23 日	《公司 2022 年半年度报告》	《八届二十八次董事会决议公告》 (公告编号: 2022-72)
八届二十九次董事会	2022 年 10 月 27 日	1、《公司 2022 第三季度报告》； 2、《关于为杭州汽轮铸锻有限公司提供担保的议案》； 3、《关于向工商银行申请办理融资和其他各类业务的议案》。	《八届二十九次董事会决议公告》 (公告编号: 2022-80)
八届三十次董事会	2022 年 12 月 21 日	1、《关于调整 2021 年限制性股票激励计划回购数量和回购价格的议案》； 2、《关于回购注销部分限制性股票的议案》； 3、《关于投资建设年产 10 台套燃气轮机机组项目的议案》； 4、《关于对外捐赠的议案》； 5、《关于向国家开发银行申请 10 亿元授信的议案》。	《八届三十次董事会决议公告》 (公告编号: 2022-86)