

# 杭州汽轮动力集团股份有限公司

## 2023 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的内容真实、准确、完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。

2023 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 2023 年度董事会主要工作情况报告如下：

### 一、2023 年度公司经营情况

2023 年是公司推动“十四五”战略规划实施承上启下之年，也是推进转型升级关键之年。身处政策调控的行业环境，面对需求过剩的竞争格局，公司保持战略定力和耐心，展现出较强的韧性和活力，适应复杂的市场环境变化，最终达成了极具挑战的年度经营目标，为后续企业转型和高质量发展奠定了信心和基础。报告期内，公司重点工作完成情况如下：

#### （一）战略引航

报告期内，公司启动“十四五”战略规划中期评估与调整，分解战略规划中期调整报告，提取 11 项绩效指标、22 项战略任务，为后续战略落地做好铺垫。每月跟踪战略绩效指标完成情况，出具季度战略绩效分析报告，为公司科学决策提供有效依据。

报告期内，公司引入战略投资者杭州启同，进一步完善上市公司治理结构，有效保障企业战略实施。为做精做优主业、整合公司服务板块

业务资源、顺利推进公司自主燃机研制工作，公司针对汽车销售公司股权、机械设备公司股权、自主燃机知识产权等进行评估和交易、明晰权属，解决历史遗留问题，进一步提升公司规范运作水平。

## （二）市场开拓

报告期内，公司实现传统市场新突破。在电气化趋势持续深化、行业竞争明显加剧的局面下，公司承接汽轮机订单超额完成年度目标。与重点客户战略合作持续加深，抓住大型乙烯项目机遇，中石油吉林石化等 7 个乙烯项目全部中标。煤化工板块发挥标杆项目影响力，提升产品中标率，陆续承接新疆中泰、合盛硅业、金昌能化等多个项目。承接“双碳”政策实施以来的首个大型煤化工项目，囊获内蒙古宝丰煤制烯烃项目全部机组，成为大客户体系在煤化工领域的成功案例。集中精力做好优势产品目标客户，在优势省份获得持续稳定订单。灵活运用市场竞争策略，大电厂给水泵和引风机汽轮机市场占有率明显回升。

报告期内，公司实现“拳头”产品走出去，驱动业务在中东等地区收获颇丰，全年共生效 11 台套机组。沙特 SABIC 集团 MTBE 装置制冷压缩机组的成功落地，标志着中国制造的汽轮压缩机组首次成功登陆沙特本土炼化项目，为中国动力设备在中东高端市场开拓打开新局面。给水泵板块口碑效应逐渐显现，印尼市场全年中标 10 台套 30 万等级给水泵汽轮机。发电板块多点开花，全年承接海外项目 12 台套机组，版图扩充至塞浦路斯、叙利亚、墨西哥、科特迪瓦等市场。

## （三）转型升级

报告期内，公司打造基于机组全生命周期、涵盖各环节全方位的一体化服务模式，建成并投运巴基斯坦“本地化服务”示范区域。完成服务管理平台二期建设，实现系统信息链贯穿“大客户设备全生命周期管理”。整合状态监测、故障诊断、延寿评估等资源，推进“杭汽轮智慧运维中心”建设。建立客户回访、巡检以及培训管理机制；以用户需求为导向，提高服务质量和效率，实现服务体系标准化。

报告期内，公司多方位开展精益设计、精益研发，完成 12 项新产品项目开发，包括最大排汽型号的 6.3 m<sup>2</sup>排汽塞浦路斯项目、超短交期康恒汉川项目等，完成亚临界机组、高速高效冷凝机组 (AGK) 的系列开发和应用。克服双缸双速、轴排和亚临界等机组开发挑战。技术准备不断适应数字化交付、个性化出厂资料市场要求，持续缩小新增外贸驱动市场设计执行差异。

报告期内，公司强化科研项目管理，提高成果转化率，共立项科研攻关 37 项、验收 41 项；获得授权发明专利 6 件，实用新型 12 件，软件著作权 5 件。完成高新技术企业认定和国家级企业技术中心认定评价工作，组织申报浙江省工业汽轮机转子动力学研究重点实验室、技术领航雄鹰企业。2023 年度公司获浙江省“尖兵”项目 2 项、浙江省科技进步一、二等奖各 1 项，中国机械工业科技进步二等奖 1 项。

报告期内，公司燃机研制实现新突破。全面完成自主燃机压气机整机试验，获得一系列关键数据，是国内首个成功的民用燃机压气机整机试验；顺利完成燃烧室全温全压试验，是国内首次在自主重型燃机全尺寸燃烧室开展掺氢比例超过 20% 的试验；完成半物理试验室一期仿真试验，有序开展整机试验前期准备工作；汇聚外部优势资源，有序推进自主燃机整机与热端部件加工制造，完成转子首次装配和整机总装。

#### （四）管理增效

报告期内，公司以 ERP 项目落地、市级“未来工厂”建设与认定为抓手，不断提升公司数字化、集成化、智能化水平；持续改进和优化 MES/PLM/OA 以及财务费用管理系统等平台；全面推进 5G+数字化工厂建设，在各车间部署 67 台工位机，显著提高车间数字化水平；完成数据驾驶舱平台开发，开展基地 3D 虚拟工厂建设。

报告期内，公司进一步完善经济责任制考核，优化各被考核主体的考核指标体系，实现各部门考核方式科学化、考核导向系统化、考核指标个性化、协议内容精细化。以改善项目为抓手推进精益改善，全年申

报注册精益改善项目 30 项，验收项目 24 项。在工业透平研究院、制造部等 10 个部门开展部门精益管理指标考评工作，促进各部门精益管理能力提升。充分总结精益 1.0 工作成果，多维度构建形成精益 2.0 系统规划。

报告期内，公司以人才“选、用、育、留”为着眼点，不断提升人力资源管理效能。推进全员绩效管理，公司 94% 基层员工参与年度全员绩效考核及结果评定；围绕公司转型战略导向，完成《2023 年-2028 年中长期人力资源配置规划报告》。公司坚持“党建引领、服务中心、全员参与、持续改善、激励导向”工作原则，编写《文化入制指导意见》，全面提升企业文化软实力。

## 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

2023 年度，本部门组织召开 7 次董事会。董事会按规定审议投资西部动力、为新能源公司提供担保、委托理财、日常关联交易、对外捐赠、申请银行授信、放弃西部动力股权转让优先受让权、转让汽车销售公司股权、收购机械设备公司股权、燃机无形资产独占许可等交易事项。并审议了资产减值、资产核销、利润分配、续聘会计所、董事高管薪酬方案、回购注销股份、变更公司英文名称、修改章程、修订董事高管薪酬管理制度、独立董事监事津贴、提名董事候选人、聘任总经理和副总经理、修订内部控制手册、股权激励限制性股票回购注销和解除限售等议案。

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7次董事会专门委员会。审计委员会在与审计机构沟通、聘任会计师事务所以及审议公司定期报告、内部控制及其他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，讨论形成董事、高管的具体薪酬方案，并对公司股权激励考核结果进行审核确认和发表意见；提名委员会对拟任高管人员进行审查并发表意见。

#### **（二）持续完善法人治理，确保公司规范运作**

为持续完善公司高管薪酬考核，修订《董事、高级管理人员薪酬管理制度》。因公司注册资本变更，以及依据浙江省市场监督管理局的要求，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，定期召开子公司财务规范运作会议，对发现的问题进行督促整改，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**

2023年，公司共计披露公告96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。

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。公司参加深交所组织的国资上市公司业绩说明会，向投资者展示公司发展新面貌，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**

2023年公司董事会召集召开股东大会3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。公司于2023年6月16日完成2022年度权益分派，以2022年度末总股本980,179,980股扣除权益分派股权登记日公司已回购库存股111,800股及2022年12月因股权激励对象退休和离职等原因注销股本531,180股，即以979,537,000为基数，向全体股东每10股派发现金红利3元，送红股2股，不以公积金转增股本。

### **三、公司未来发展展望**

2024年，在坚定执行“十四五”战略规划和延续2023年总体经营思路的基础上，公司核心围绕转型和高质量发展落地，提出“降本增效、精益提升、聚焦文化、服务转型”的工作方针，对2024年度工作进行了全面部署。

#### **（一）、聚焦四大任务，汇聚高质量发展合力**

**燃机研制。**按照自主燃机研制工作计划进度要求，重点推进整机试验能力建设、半物理二期试验、自主运维技术开发等工作，启动自主燃机运转试验。

**能源转型。**集中精力打造新能源业务平台，尽早推出低碳热电厂智慧化运行与维护系统，从能源数智化上做优做强现有产业，从能源综合低碳装备化上壮大产业链。加速 SGT 系列燃机技术、售后国产化进度，提升工程化能力，拓展工程业务市场范围，争取实现燃机业务和工程业务融合发展。

**转型提速。**整合全集团服务资源，搭建公司服务中心组织框架和管理模式，定位打造具有竞争力的业务核心。持续推进“双框架”落地，重点聚焦扩大客户覆盖面、丰富数据量、推动客户平台上线运行、向工程板块延伸等工作。持续推进“全生命周期管理”大服务框架数字化工程建设，建立并维护客户沟通渠道，提升客户体验与粘性，逐步实现数字化、智能化的全生命周期服务。

**深化改革。**聚焦主责主业、强化核心业务，加强董事会建设、完善科技型企业治理机制。建立健全市场化选人用人机制，完善经理层任期制和契约化管理，构建多层次、多通道、高质量的人才“选用育留”体系。强化市场化激励约束机制，健全薪酬管理体系。

## **（二）、立足三大业务板块，全面提升市场竞争力**

**深挖市场潜力。**继续强化绕前销售力度，多渠道获取项目信息，采用灵活多变、平衡兼顾的价格联动策略，维护公司利润水平和市场价格平衡。以大客户管理体系推进为主脉络，充分发挥大客户体系优势，进一步巩固和提高背压发电、给水泵引风机、核心驱动市场的占有率，筑牢公司市场基石。做好海外热点、重点市场布局及“本地化”管理，加快海外市场拓展步伐，加大海外市场的投入和支持，优化海外项目执行管理，提高海外市场服务效能。

**强化技术引领。**秉持发展理念、高质量推进技术和产品开发，重视汽轮机产品智能化轻量化提升，加快汽轮机 3D 扭叶片科研项目和铸造木模模块化应用实施；保质保量完成公司重点项目机组、新产品研发设计，研发拓展大型乙烯装置用汽轮机、深入研究推广亚临界机组、布局开发空冷发电产品。

**聚焦产销衔接。**贯彻“所产均所需，所需均已产”精益化理念，重点关注产出有效性、用户真实需求识别，进一步确保产出有效性。2024 年要紧紧紧围绕“精心、精准、精益、精品”的四精要求，持续做好组织、实施、协调、服务及产销衔接管理，全面完成生产任务。围绕客户需求、减少资源浪费，推进柔性计调一体化拉动式管理模式，提升生产正向计划管控能力。

### **（三）、推进三大工程，优化组织运营效能**

**数字化建设。**做好 PLM、MES、CRM、SRM 等业务系统改造提升，适时启动 ERP 二期建设。优化大数据管理和应用，包括云平台运维管控、数据分析展示大屏，围绕数据仓建设，切实提升基础管理数据采集与分析运用，帮助决策能力提升，用数据要素向管理要效益。

**深入精益 2.0。**运行全价值链思维，聚焦系统性、流程性改善，打造制造全流程精益化；探索数字化方法驱动精益持续改善，推动精益化到智能化。对标市场，打造具有成本竞争力、响应能力强和高效能运行的杭汽轮精益管理体系。

**智能提升。**继续完善数字化工厂建设，规划未来 5 年智能制造提升工程建设总体方案。制造基地实现运营情况、能耗情况、设备承载、安全管理等信息全面亮屏，逐步利用信息化大数据开展分析提升工作。对标一流企业，继续开展智能制造试点研究，打造智能化生产车间。

### **（四）、对标世界一流，提升业务支撑能力**

**强化顶层设计。**以持续改革为战略落地核心保障，实现集团公司与各分子公司资源有机结合，确保各分子公司、集团公司和新能源公司开



展的新能源业务保持战略协同。围绕“服务转型与走出去”战略做好转型规划，在资源共享、促销互助、签约模式等方面深入推进“一体化发展”策略。以创建世界一流专业领军示范企业为抓手，优化组织绩效考核指标体系，持续提升考核的科学性、有效性。

**对标一流标准。**提高对行业标准的更深层次理解和运用，结合海外项目分布情况，打造适应国际化需要的海外订单执行能力与机制，提升现有人员资质能力、优化检验设备的校准体系，积极应对大面积外贸机组标准高、任务重的生产要求。以现场机组问题为输入，推动以问题为导向的内审工作；结合体系管理输出问题，运用精益思维提升价值创造。

**突出价值创造。**持续畅通员工结构调整和职业发展“双通道”，优化人力资源结构，坚持价值创造导向，持续加大绩效考核力度、落实绩效结果应用，保障公司战略目标实现。坚持市场化改革方向，进一步提升薪酬激励效能。结合人才建设目标，优化人才考核及激励方案，激发人才的创新创造活力。

2024年，公司董事会将持续提升上市公司整体规范运作管理水平，维护公司和广大投资者的利益，维护公司投资价值。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。

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，有效推进公司战略目标实现。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

2024年4月30日

## 附件：2023年度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
八届三十一次董事会	2023年1月13日	《关于对浙江燃创增资暨投资西部动力的议案》	《八届三十一次董事会决议》 (公告编号：2023-01)
八届三十二次董事会	2023年3月27日	1、《2022年度总经理工作报告》； 2、《2022年度董事会工作报告》； 3、《2022年度报告》全文及摘要； 4、《2022年度财务会计报告》； 5、《2022年度利润分配预案》； 6、《2022年度内部控制自我评价报告》； 7、《关于2022年度资产减值准备及坏账准备情况的议案》； 8、《关于2022年度资产损失核销的议案》； 9、《关于2022年度日常关联交易额及2023年度预计额的议案》； 10、《关于2023年度利用闲置资金进行中短期理财的议案》； 11、《关于2022年度董事、高管薪酬的议案》； 12、《关于续聘天健会计师事务所为2023年度审计机构的议案》； 13、《关于召开2022年度股东大会的议案》； 14、《关于为汽轮新能源公司提供担保的议案》； 15、《关于注销回购专用证券账户剩余股份的议案》； 16、《关于变更公司英文名称和注册资本及修改公司章程的议案》； 17、《关于对外捐赠的议案》。	《八届三十二次董事会决议公告》 (公告编号：2023-09)
八届三十三次董事会	2023年4月28日	《2023年第一季度报告》	《八届三十三次董事会决议公告》 (公告编号：2023-38)
八届三十四次董事会	2023年6月9日	1、《关于第九届董事会董事、独立董事候选人的议案》； 2、《董事、高级管理人员薪酬管理制度》(2023年修订)； 3、《关于公司独立董事、职工监事津贴的议案》 4、《关于向农业银行解放路支行申请10亿元授信的议案》； 5、《关于燃创公司放弃西部动力股权优先受让权的议案》；	《八届三十四次董事会决议公告》 (公告编号：2023-47)

		6、《关于召开 2023 年第一次临时股东大会的议案》。	
九届一次董事会	2023 年 6 月 30 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>1、《关于选举第九届董事会董事长的议案》；</li> <li>2、《关于选举第九届董事会副董事长的议案》；</li> <li>3、《关于第九届董事会专门委员会组成人员的议案》；</li> <li>4、《关于聘任叶钟为总经理的议案》；</li> <li>5、《关于聘任李桂雯为董事会秘书的议案》；</li> <li>6、《关于聘任王钢为副总经理的议案》；</li> <li>7、《关于聘任孔建强为副总经理、总工程师的议案》；</li> <li>8、《关于聘任王峥嵘为副总经理的议案》；</li> <li>9、《关于聘任赵家茂为副总经理、总会计师的议案》；</li> <li>10、《关于聘任李桂雯为副总经理的议案》；</li> <li>11、《关于聘任李秉海为副总经理的议案》；</li> <li>12、《关于聘任证券事务代表的议案》；</li> <li>13、《关于向工商银行申请 5000 万元流动资金贷款的议案》；</li> <li>14、《关于修订〈内部控制手册〉的议案》。</li> </ul>	《九届一次董事会决议公告》 (公告编号：2023-62)
九届二次董事会	2023 年 8 月 29 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>1、《2023 年半年度报告》全文及摘要；</li> <li>2、《关于杭发公司拟协议转让共有产权房暨关联交易的议案》。</li> </ul>	《九届二次董事会决议公告》 (公告编号：2023-69)
九届三次董事会	2023 年 10 月 30 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>1、《2023 年第三季度报告》；</li> <li>2、《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》；</li> <li>3、《关于回购注销部分限制性股票的议案》；</li> <li>4、《关于 2021 年限制性股票激励计划首次授予部分第一期解除限售条件成就的议案》；</li> <li>5、《关于变更注册资本及修改〈公司章程〉的议案》；</li> <li>6、《关于为新能源公司提供担保的议案》；</li> <li>7、《关于拟协议转让汽车销售公司 30%股权暨关联交易的议案》；</li> <li>8、《关于拟收购机械公司 48%股权暨关联交易的议案》；</li> <li>9、《关于拟与控股股东签订无形资产独占许可协议暨关联交易的议案》；</li> <li>10、《关于召开 2023 年第二次临时股东大会的议案》。</li> </ul>	《九届三次董事会决议公告》 (公告编号：2023-78)