

浙江银轮机械股份有限公司

2018年度董事会工作报告

2018年是公司一次创业的收官之年，在中美贸易战、汽车行业发展整体放缓的宏观经济背景下，公司通过兼并收购、拓展国际市场、内部管理提升等多项举措，确保了一定幅度的增长，基本完成了经营指标。

一、2018年度公司经营情况

报告期内，公司实现营业收入 501,924.15 万元，同比增长 16.10%；实现归属于上市公司股东净利润 34,912.26 万元，同比增长 12.26%。基本实现了一次创业的阶段性经营目标，一次创业圆满收官。

2018年，公司董事会坚定不移推动国际化发展战略，聚焦发展、推进变革。本年度主要完成的工作：举行 60 周年庆典，对一次创业进行总结和回顾，明确二次创业新目标；实施第一期员工持股计划、回购计划；加快对外投资合作，控股江苏朗信、江苏唯益，参股重庆上方；搭建欧洲业务平台、成立印度合资公司；进一步梳理完善组织架构和产品事业部平台，更加突出了战略与资源规划部、银轮商学院、营运管理部等在公司发展中的重要性等。

在客户方面，公司董事会一直强化客户意识，坚持为客户提供增值服务，以客户为导向，提升内部管理水平。2018年主要在欧美乘用车市场、新能源热管理市场拓展方面有重要突破，2018年获得新客户、新项目定点 273 个，主要有通用（水空中冷器和油冷器）、广汽（低温水箱和水空中冷器）、吉利汽车（新能源热交换总成、液冷板）、捷豹路虎油冷器项目、长安福特电池冷却板项目、约翰迪尔（后处理产品，EGR 冷却器）、重汽（水空中冷器）、东风柳汽（前端模块）、潍柴国六项目、江铃热泵空调项目等重点项目。公司产品逐步得到了国内外客户的高度认可，为实现银轮中长期发展目标奠定了基础。

在技术方面，公司进一步整合梳理研发系统组织架构，整合公司研发资源，从技术研发、仿真实验、工艺装备和技术管理等方面，重点聚焦乘用车、新能源热管理产品的研发，2019年主要在国六机滤模块总成、汽油机 EGR、电池冷却器、电动空调系统等研发取得重大进展。同时积极与国内著名高校开展技术合作，加大产品研发力度，并不断引进高新技术人才。

在生产方面，公司运用精益生产管理工具，全面推进智能装备提升和工艺改进，不

断引进智能化和自动化装备，提升生产效率。各子公司、事业部根据产品特性建立不同的示范性自动化智能生产线，以点代面，引领银轮制造走向全面智能化。

在管理方面，公司把握正确的工作方向，坚持正确的工作方法，坚持管理模式的变革和创新。持续推进“倒三角”管理模式，坚持以客户为中心，推进主动式系统变革。同时不断提升管理信息化水平，加快办公信息化软件的应用和推广，2018年主要完成了X5平台的OA系统全面升级、推进SAP、PLM、WMS等系统的实施和完善、MES系统实施、财务全面预算系统上线等，办公自动化程度进一步提高。

二、报告期内董事会召开情况

(一) 2018年1月26日以通讯表决方式召开第七届董事会第五次会议，会议审议通过了《关于购买江苏朗信电气有限公司部分股权及增资的议案》。同意公司投资12,925万元，通过股权收购及增资的方式持有江苏朗信电气有限公司55%股权。

(二) 2018年2月27日以通讯表决方式召开第七届董事会第六次会议，会议审议通过了《关于聘任王宁先生为公司副总经理的议案》。

(三) 2018年4月13日以现场召开方式召开第七届董事会第七次会议，会议审议通过了如下议案：

- 1、《2017年度董事会工作报告》
- 2、《2017年度总经理工作报告》
- 3、《2017年度报告及摘要》
- 4、《2017年度财务决算报告》
- 5、《2018年财务预算报告》
- 6、《2017年度利润分配预案》
- 7、《2017年度募集资金存放与实际使用情况专项报告》
- 8、《2017年度公司内部控制的自我评价报告》
- 9、《关于向金融构申请综合授信额度的议案》
- 10、《关于为子公司提供担保的议案》
- 11、《关于2018年日常关联交易预计的议案》
- 12、《关于续聘会计师事务所的议案》
- 13、《关于使用闲置自有资金进行投资理财的议案》
- 14、《关于会计政策变更的议案》

15、《关于召开 2017 年度股东大会的议案》

（四）2018 年 4 月 27 日以通讯表决方式召开第七届董事会第八次会议，会议审议通过了《2018 年第一季度报告全文及正文》。

（五）2018年5月30日以通讯表决方式召开第七届董事会第九次会议，会议审议通过了《关于变更部分募集资金投资项目实施主体和实施地点的议案》。

（六）2018 年 7 月 19 日以现场和通讯表决相结合方式召开第七届董事会第十次会议，会议审议通过了如下议案：

- 1、《关于新增募集资金账户及签订三方监管协议的议案》
- 2、《关于使用部分闲置募集资金进行理财的议案》
- 3、《关于修订公司章程的议案》
- 4、《第一期员工持股计划管理办法》
- 5、《第一期员工持股计划（草案）及摘要》
- 6、《关于吸收合并全资子公司的议案》

（七）2018 年 8 月 23 日以现场和通讯表决相结合方式召开第七届董事会第十一次会议，会议审议通过了如下议案：

- 1、《2018 年半年度报告及其摘要》
- 2、《2018 年半年度募集资金存放和使用情况的专项报告》
- 3、《关于使用部份闲置募集资金进行现金理财的议案》

（八）2018 年 9 月 13 日以通讯表决方式召开第七届董事会第十二次会议，会议审议通过了如下议案：

- 1、《关于回购公司股份的预案》
- 2、《关于提请公司股东大会授权董事会具体办理本次回购股份相关事宜的议案》
- 3、《关于召开 2018 年第二次临时股东大会的议案》

（九）2018年10月26日以通讯表决方式召开第七届董事会第十三次会议，会议审议通过了如下议案：

- 1、《2018 年第三季度报告全文及正文》
- 2、《关于变更会计政策的议案》

三、独立董事履职情况

报告期内，公司三位独立董事均严格遵守法律法规以及《公司章程》、《公司独立董事工作制度》等相关规定，诚信、勤勉地履行职责，依法出具独立意见，积极维护公司

及全体股东的合法权益。

独立董事向董事会提交了《2018年度独立董事述职报告》，并将在公司2018年度股东大会上述职。

四、股东大会决议执行情况

2018年度，公司董事会严格按照相关法律法规和《公司章程》、《公司股东大会议事规则》、《公司董事会议事规则》等有关规定，召集、召开了2017年度股东大会、2018年第一次临时股东大会、2018年第二次临时股东大会。

报告期内，公司董事会严格按照相关法律法规的要求，认真执行股东大会决议，顺利实施了2017年度股东大会审议通过的2017年度利润分配方案、聘任2018年度审计机构、第一期员工持股计划、股份回购计划及对外投资等工作。具体详见公司刊登于证券时报、上海证券报、巨潮资讯网上的股东大会决议公告等相关公告。

五、2019年度经营目标和重点工作

2019年，公司坚定二次创业三个战略方向不动摇，不断提升干部员工队伍素质，解放思想，变革创新商业模式，以内部提升应对外部变化，尤其是产品质量的提升，继续做好职能部门及产品的平台化建设，运用好信息化智能化工具，努力实现全球协同，不断提升公司整体运营效率和风险防范能力，为顺利实现二次创业阶段性目标而开好头、起好步。

1、经营目标

2019年，计划实现营业收入55亿元至60亿元，较去年同期增长约10%至20%；计划实现归属于上市公司股东的净利润3.9亿元至4.3亿元，较上年同期增长约12%至23%。

（以上数据是公司根据市场需求及生产能力等综合因素制定的，不代表本公司2019年盈利预测，能否实现取决于宏观经济环境、市场情况、行业发展状况与公司管理团队的努力等多种因素，存在不确定性，请投资者特别注意）。

2、重点工作

（1）提升干部员工素质，打造一支能打胜仗的队伍

人才是银轮二次创业成败的关键。公司要站在这个高度去理解人才队伍建设的重要性。2019年，商学院将牵头干部员工队伍素质提升的重任，逐步开设总经理培养班、经营管理培养班、青年干部后备班等梯队培训班，逐步建立起逐层递进的阶梯式干部员工培养体系，提高干部员工的整体素质，为百年银轮、千亿银轮奠定坚实的人力资源保障。

（2）进一步解放思想，创新变革商业模式

解放思想是破解一切难题的利器，跳出既有思维模式和一贯的做法，才能打开一片

新天地。企业竞争的最高境界，是商业模式的竞争。创新变革商业模式可以作为我们解放思想的试金石。2019年，我们的工作重点探索适应银轮战略需要，适应各职能部门提升需要，适应各经营体发展需要的商业模式。

(3) 追根溯源，围绕着公司产品可靠性开展系统性工作

2019年中国经济将由高速增长阶段转向高质量发展阶段。这既是国家转型的需要，也是企业转型的方向，在兼顾增长的同时，更要注重产品可靠性。只有生产制造高质量的产品，才能摆脱低成本低附加值的恶性循环，进而迈入价值链的中高端，争取更多的话语权。

产品质量一直以来都是影响银轮公司客户满意度的重点，也是制约银轮公司进一步成本降低的瓶颈，产品质量提升是银轮综合竞争力提升的最重要体现。2019年质策办要策划、规划、制订目标，培养人才，要朝着系统性质量问题解决转变，也就是进入质量管控的更高层次。在质量改进过程中，要明确与解决和策划产品质量相关的问题，都由质策办牵头和考核，其他相关的经营体、研究院、运营部、销售部、财务部等等职能部门都有责任积极配合，主动担当。

(4) 做好全面风险管控，确保各项经营指标快速健康发展

围绕着二次创业战略方向及经营目标，银轮要逐步建立起较为全面的风险管理防范体系。通过在公司管理的各个环节和经营过程中执行风险管理的基本流程，培育良好的风险管理文化，建立健全全面风险管理体系，从而为实现风险管理提供有效的过程和方法。

公司各相关板块都要识别自己所负责的领域的经营风险所在，借用更多的内外部资源识别、培训和制订防范风险的措施预案。总的一个目标，各经营体、职能部门负责人应提升经营风险防范意识，制订切实有效的举措担当起确保公司健康可持续发展的重任。

(5) 心无旁骛，在二次创业三个战略方向上久久为功

当前是银轮公司总结一次创业，开启二次创业的转折时期，二次创业要开好局、起好步，为完成二次创业各阶段性目标打下坚实基础，是近期的工作重点，也是公司各板块的阶段性工作重点。做好这些工作的前提，是能够把握正确的工作方向，各板块能够在工作上相向而行，形成合力。

二次创业阶段，有三个战略方向，一是加快推进国际化发展，二是突出技术引领，三是全面打造综合竞争能力。这三个战略方向目标的实现，需要我们有长期坚持、长期奋斗的打算，要有心无旁骛、久久为功的准备。各个板块不能有半点固步自封，更不能

有丝毫犹豫不决、徘徊等待，而是要勇立潮头、奋勇搏击。2019年开始，公司的各个板块、产品平台、职能部门都要从这三个重点战略方向出发，以市场和客户为导向，结合三个对标，制订中长期发展规划，运用好一切资源，联合好一切力量，调动好一切积极因素，为二次创业开好局、起好步。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。2019年是公司二次创业的开局之年，公司将坚定不移地朝着三个战略方向，统一思想、统一认识、统一行动、统一资源，推进三个对标，提升学习力、执行力和战斗力，规范经营、精益管理、突破效益、干部当先，续写银轮二次创业新篇章。

本报告尚需提交公司 2018 年度股东大会审议。

浙江银轮机械股份有限公司

董 事 会

2019 年 4 月 11 日