

广东顺钠电气股份有限公司

2018 年度董事会工作报告

2018 年度，广东顺钠电气股份有限公司（以下简称“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》等法律、法规和《公司章程》、《董事会议事规则》的规定和要求，认真履行股东大会赋予的职责，勤勉尽职，不断完善公司治理水平和规范运作。现就 2018 年董事会工作情况报告如下：

一、概述

2018 年全球经济负重前行，主要经济体增长态势、通胀水平和货币政策分化明显，与此同时，贸易保护主义和单边主义不断升温，全球贸易战此起彼伏，中美贸易摩擦升级，外需承压且对原材料价格产生巨大影响。加之，受国内调结构、去杠杆、严监管、控债务、抑房价等政策波动的影响，经济稳中有变。

受上述因素影响，公司所处行业面临的挑战增多，竞争进一步加剧。报告期内，公司进一步完善治理结构和科学决策机制。为进一步贯彻落实董事会发展战略委员会和审计委员会两个专业委员会的决策，推动专业委员会更好地助力公司发展，报告期内，公司在经营层面分别设立发展战略委员会执行小组和审计委员会执行小组，通过加强战略研究，明确公司未来发展方向，对公司的业务模式进行及时、有效的修正，同时通过审计委员会执行小组积极发挥内部审计的作用，强化对控股子公司、孙公司的规范化运作管理；为建立健全公司决策机构，确保公司重大经营管理决策科学化、民主化、合理化，公司于 2018 年 8 月成立了经营管理委员会，同时制定了经营委员会议事规则。公司经营管理层始终明确要求，公司及控股子公司的运作须严格按照上市公司规章制度及议事规则办事，严守“决策程序规范、信披工作合规”两条红线。

报告期内，公司发展战略委员会执行小组根据国家政策和市场态势的变化，经深入调查分析、审慎研究及论证，得出结论：大宗商品贸易及供应链管理业务占用资金大，毛利率低，不适宜以供应链管理业务作为新业务的战略重心。

发展战略委员会执行小组对公司战略进行了适时调整，明确需努力保持战略定力，抓住“一带一路”国家战略机遇期，以“夯实顺特电气输配电设备业务”为企业的战略中心，做大做强实业；同时收缩大宗商品贸易及供应链管理业务规模，将发展战略向输配电设备业务倾斜。报告期内，公司新的经营团队根据战略调整安排，严格贯彻落实“存量风险只减不加，存量杠杆只降不增”的经营要求，积极做好资金管理和风险控制工作，同时持续加大对输配电设备产业的支持力度，深挖潜能，优化资源配置，在进一步巩固优势领域市场份额的同时，积极开拓新市场。

报告期内，浙江翰晟携创实业有限公司（以下简称“浙江翰晟”）发生被查封至今暂时无法正常经营的突发事件，公司对此高度重视，积极组织应对，先后成立浙江翰晟事件处理工作小组和现场工作小组全面负责跟进落实，并安排法律顾问及专业律师团队及时处理有关事项。鉴于浙江翰晟的投资及债权款项难以收回，经公司第九届董事会第二十三次临时会议和 2018 年第二次临时股东大会审议通过，对浙江翰晟进行清算。报告期内，公司实现营业收入 95.59 亿元，同比增加 15.63%；营业利润为-9.80 亿元，同比减少 1,141%。归属母公司净利润为-9.68 亿元，同比减少 2,634%。其中，扣除非经常性收益的影响，归属母公司净利润为-8.42 亿元，同比减少 6,299%。受浙江翰晟所涉事件综合影响，本报告期增加计提资产减值准备及或有负债，系导致公司业绩大额亏损的主要原因。

二、主营业务分析

1、输配电设备业务

报告期内，全球经济下行压力加大，贸易摩擦带来外部冲击影响加强。就输配电设备行业而言，主要原材料价格居高不下，国内有效需求下降，企业经营面临巨大挑战。面对压力，顺特电气设备有限公司（以下简称“顺特设备”）上下同舟共济，群策群力，从容应对，各项工作都基本达到预期。

报告期内，顺特设备的产品结构、市场结构、客户结构发生了较大变化，核心产品和战略客户的比重进一步提升，为顺特设备的长远发展夯实了基础；通过深化组织机构变革，以变革促进精细化管理、精准化营销和精心化服务再上新台阶；同时，顺特设备正确研判形势，理清战略思路，战略实施措施得当，

落实有力，效果显著。顺特设备的“提质增效，创新转型”工作在2018年取得了阶段性成果。

报告期内，顺特设备积极实践管理创新，优化组织结构、产品结构和客户结构；锐意进取，改革攻坚，全力拓展高端市场，大胆探索企业新的转型发展之路，在市场拓展、企业管理和技术创新等各方面都取得了可喜进步。

（1）深化实施事业部制。报告期内，顺特设备加大力度进行转型升级，深化事业部制改革，经过一系列调整，组织架构设置更科学，业务功能更完整，分工专业性更强，业务管理也更系统；在发挥事业部机制灵活性的同时，加强对事业部的激励考核，做到目标明确，责任明晰，最大程度地激发了事业部的积极性和主观能动性。

（2）战略客户和国际市场硕果累累。报告期内，顺特设备战略客户市场开拓、产品开发、质量攻坚工作成绩斐然。不仅原有战略客户新增订单不断，顺特设备陆续收到新增战略客户的采购订单，战略客户拓展初见成效。在国际市场拓展方面，报告期内，顺特设备不仅与长期客户新签订协议并完成工厂预审，成功举办了国外首次干变技术论坛交流，还与几家新客户建立了合作关系。

（3）合理配置市场资源，政策落实到位。报告期内，顺特设备实施了区域销售和行业销售并驾齐驱的矩阵式管理模式，组织制定了适应新模式的相关销售政策，对各区域、各行业明确划分管理范畴，合理分配订单任务，并详细制定了考核方案，清晰设定了各组织绩效目标，引导区域和行业销售精耕细作，加强优质目标市场的拓展力度，提升市场覆盖率和占有率；引导行业销售利用专业化、统筹化的管理优势整合资源，加强在特定行业中的综合战斗力，提升市场订单中标率。

（4）瞄准新兴市场，积极科技创新。顺特设备技术部门积极研究市场需求，不懈地进行技术创新和工艺改进，不断优化现有产品的设计，产品可靠性和先进性得到进一步提高。报告期内，顺特设备研发的“轨道交通制动再生能量回馈系统用干式变压器研究”、“重型盾构隧道掘进机专用预装式变电站”以及“集成逆变器的智能箱式变电站”，分别获得了广东省机械工业科学技术奖和广东省机械工程学会科学技术奖的一、二、三等奖，受到了相关部门表彰，也为企业争得了荣誉。报告期内，顺特设备共有多项专利获得受理，顺利通过了高新技术企业的认定，企业核心竞争力得到进一步提升。

(5) 回顾企业战略规划，实施战略解码落地。报告期内，顺特设备更加重视战略规划和组织绩效管理工作，对原有长期（2014~2020）战略规划进行了解读，确定了2018年公司的战略方针目标，对应战略确定了2018年KPI指标和重点工作，并通过组织架构层层分解落地实施，首次建立了自上而下、公司/部门/岗位职能价值体现的绩效目标分解管理模式，让每级组织、每个岗位都能找到其存在的价值，并紧紧围绕公司目标而开展工作。

(6) 夯实管理基础，重塑企业文化。报告期内，顺特设备持续推进精益生产、降本增效、企业文化提升工作。首先，精益生产方面，顺特设备不仅持续推广应用原有精益项目，还重点导入开展了车间KPI绩效管理体系，为2019年公司对应战略和组织绩效的全岗位员工个人绩效考核工作的落地奠定了理论基础，提升了客户到公司的现场体验感知满意度。其次，顺特设备各部门不断创新理念，深入挖潜，严抓各个环节的降本增效工作，取得可喜的成果。与此同时，顺特设备通过打造提升企业文化，进一步加强团队凝聚力。公司系统地开展了企业文化的解读和宣贯，努力营造温馨和谐、积极向上的文化氛围。

2、大宗商品贸易及供应链管理业务

报告期的前三季度，浙江翰晟正常开展业务。然而，2018年10月19日，浙江翰晟因其董事长陈环涉嫌非法吸收公众存款案件被逮捕，浙江翰晟办公场所、银行账户及相关物品被公安部门查封，导致公司大宗商品贸易及供应链管理业务暂时无法正常开展经营活动。

浙江翰晟董事长陈环牵涉的草根投资案件是杭州P2P平台要案，难以预测浙江翰晟何时能恢复生产经营，且浙江翰晟已经没有偿债能力。故此，公司股东西藏信业达贸易有限公司经与公司经营管理委员会委员充分沟通，提议对浙江翰晟进行清算。该事项已经公司第九届董事会第二十三次临时会议和2018年第二次临时股东大会审议通过。根据浙江翰晟《公司章程》，公司解散必须经代表三分之二以上表决权的股东决议通过，浙江翰晟占股40%的自然人股东陈环尚未签署相关文件，清算事宜未能进一步推进。

三、董事会的日常工作

2018年公司董事会严格按照《公司法》和《公司章程》的有关规定，认真履行职责，依法行使职权，确保了公司规范运作和股东权益不受损害。

报告期内，公司共召开12次董事会会议，具体情况如下：

1、2018年1月10日，公司以通讯方式召开第九届董事会第十五次临时会议审议通过了《广东万家乐股份有限公司投资项目管理制度》和《广东万家乐股份有限公司衍生品投资管理制度》。

2、2018年2月26日，公司以通讯方式召开第九届董事会第十六次临时会议审议通过了《关于变更会计政策实施时间的议案》。

3、2018年3月16日，公司以通讯方式召开第九届董事会第十七次临时会议审议通过了《关于聘任高级管理人员的议案》和《关于授权董事长签署本次重大资产重组中与各中介机构合作协议的议案》。

4、2018年4月12日，公司以现场会议方式召开第九届董事会第四次会议，审议通过了以下议案：

- (1) 《2017 年度董事会工作报告》；
- (2) 《2017 年度财务决算报告》；
- (3) 《2017 年度计提资产减值准备报告》；
- (4) 《2017 年年度报告》；
- (5) 《2017 年度利润分配预案》；
- (6) 《2018 年度财务预算报告》；
- (7) 《2017 年度内部控制自我评价报告》；
- (8) 《关于续聘会计师事务所的议案》；
- (9) 《关于向银行申请综合授信额度的议案》；
- (10) 《关于以自有闲置资金进行委托理财的议案》；
- (11) 《关于为控股子公司及控股子公司的全资子公司提供担保的议案》；
- (12) 《关于控股子公司开展商品衍生品业务的议案》；
- (13) 《关于资产收购业绩承诺实现情况的说明》；
- (14) 《关于变更会计政策的议案》；
- (15) 《关于召开2017年度股东大会的议案》。

5、2018年4月23日，公司以通讯方式召开第九届董事会第十八次临时会议审议通过了《2018年第一季度报告》。

6、2018年6月4日，公司以通讯方式召开第九届董事会第十九次临时会议审议通过了《关于召开临时股东大会的议案》。

7、2018年8月23日，公司以通讯方式召开第九届董事会第二十次临时会议审议通过了《2018年半年度报告》。

8、2018年10月28日，公司以通讯方式召开第九届董事会第二十一临时会议审议通过了《关于选举黄志雄先生为公司代理董事长的议案》。

9、2018年10月29日，公司以现场会议结合通讯方式召开第九届董事会第五次会议审议通过了《2018年第三季度报告》和《关于终止参与设立股权投资基金的议案》。

10、2018年11月29日，公司以通讯方式召开第九届董事会第二十二次临时会议审议通过了《关于为全资子公司提供担保的议案》、《关于修改〈关于向银行申请综合授信额度的议案〉的议案》和《关于召开2018年第二次临时股东大会的议案》。

11、2018年12月5日，公司以通讯方式召开第九届董事会第二十三次临时会议审议通过了《关于对浙江翰晟携创实业有限公司进行清算的议案》、《关于对浙江翰晟携创实业有限公司的投资及债权计提全额减值准备的议案》和《关于增加2018年第二次临时股东大会临时提案的议案》。

12、2018年12月27日，公司以通讯方式召开第九届董事会第二十四次临时会议审议通过了以下议案：

- (1) 《关于变更公司全称和证券简称的议案》；
- (2) 《关于免去陈环董事长、董事职务的议案》；
- (3) 《关于选举董事长的议案》；
- (4) 《关于调整董事会发展战略委员会成员的议案》；
- (5) 《关于聘任财务总监的议案》；
- (6) 《关于聘任董事会秘书的议案》；
- (7) 《关于修改〈公司章程〉的议案》；
- (8) 《关于召开2019年第一次临时股东大会的议案》。

四、2019年度经营计划

2019年，公司将围绕“调整战略、从新出发”的经营方针，将公司的经济建设中心转到支持实业发展上；依法依规积极应对浙江翰晟事件引起的法律问题，作为浙江翰晟持股60%的股东，公司一方面努力维护浙江翰晟的权益，协助

浙江翰晟生产自救，妥善处理浙江翰晟的业务，同时作为债权人，公司将依法依规进行追讨，切实维护公司及广大投资者的权益；完成公司名称及证券简称变更后，公司将及时推进品牌重塑，树立公司新的形象；统筹规划，做好资金管理和融资工作；持续加大对输配电设备产业的支持力度，深挖潜能，优化业务结构及资源配置，加快产业转型升级和发展步伐，发掘并打通上下游产业链，充实主营业务，创造新的盈利增长点，以提升上市公司经营业绩。

输配电设备业务的具体经营计划如下：

(1) 提质增效、创新转型、持续高质量发展。2019年顺特设备各项工作仍将紧紧围绕“稳规模、抓创新、控风险、调结构、促效益”的经营方针，在当前内外部环境下，通过实业加资产双轮驱动、事业部制的深化落地等管理模式创新，稳规模，保收益，推动企业向可持续“高质量”发展。

(2) 深化实施事业部制，各业务独立核算考核。以提高效益为目标，优化资源配置，理顺工作流程，提升工作效率，顺特设备将全面形成四大产品事业部+公共管理平台的运营模式，提升各模块经营绩效，发现和培养企业经营梯队人才，为公司今后业务定位调整和人才发展战略规划提供更清晰的评价依据；同时，通过市场拉动事业部，事业部拉动公共管理平台的拉动式管理方式，促进企业管理水平再上新台阶，将“高质量”发展战略落到实处。

(3) 加大科技创新力度，夯实自身实力。科技发展是企业发展的源动力，是企业核心竞争力所在，顺特设备要始终保持技术领先地位，确保走在行业前列，不断增加品牌的含金量。2019年，顺特设备将持续加大技术研发投入，深化基础性研究，提升新产品和新工艺开发水平；同时还将关注新产品实现市场转化的速度，并明确近3年新产品实现销售收入的目标。

(4) 全面推广精益生产，提升过程质量及效率。面对2019年的挑战和机遇，继续深入推进精益生产，全公司DVC团队推广应用原有精益项目管理方式：现场5S管理、TPM管理以及车间KPI绩效管理体系，确保战略和组织绩效能通过各员工岗位落地，提升全员生产效率。

(5) 发挥顺特学院职能，提高全员综合素质。为了进一步提升公司全员综合素质水平，确保“提质增效，创新转型”战略落地，夯实战略客户拓展的基础，为企业“高质量”发展保驾护航，公司成立了顺特学院，其价值定位在：

①人才培养；②组织能力提升；③知识资源整合及管理；④助推战略落地。近两年学院工作目标是实现顺特设备全员再培训率100%。

广东顺钠电气股份有限公司董事会

二〇一九年四月二十九日