

苏州天沃科技股份有限公司

2020 年度总经理工作报告

2020 年是不平凡的一年，也是上海电气成为天沃科技控股股东的第二年。公司按照上海电气发展定位，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，深刻领会新时代中国特色社会主义思想发展规律和特征，围绕坚守主业，有增有稳，有保有压，调整结构，稳健发展。同时，在上海电气产业和资源优势、资金、市场、技术和品牌等方面的支持下，与上海电气协同发展。本年度，在董事会的领导下，公司管理团队勤勉尽职，持续推进主营业务稳健发展，加大市场开拓力度，着力优化管理体系建设，加强风险控制。然而，面对突如其来的新冠疫情，全公司上下共同努力，积极克服疫情带来的诸多影响，但由于疫情持续性、广泛性影响，加之缺乏有效的应对措施，公司 EPC 工程业务，包括海外项目进展受阻，公司整体效益大幅下降。

一、2020 年工作完成情况

（一）公司主要经营指标情况。

2020 年度，公司实现营业总收入 771,247.36 万元，较上年同期下降 28.45%；营业利润-167,040.93 万元，较上年同期下降 883.66%；利润总额-167,484.01 万元，较上年同期下降 1,049.65%；归属于上市公司股东的净利润-115,951.73 万元，较上年同期下降 2,835.24%，经营性现金流仍为净流入 4,915.27 万元。

（二）三大版块业务发展遭受新冠疫情冲击，但仍呈现向好趋势。

1、中机电力：订单稳定，后续活力不减。总体来看，受新冠疫情影响，天沃科技所属能源工程服务版块业务，因各地实施严格的疫情防控措施，人员流动及物流受限，现场施工在一段时间里处于停滞状态。复工复产后，仍有部分施工现场不能达到全面复产状态，公司全年收入有较大幅度降低。工程施工及生产制造的回款亦受此影响延期，资金占用增加，账龄延长，导致财务费用增加。此外，工程业务因风电设备和建安费用上升，导致采购及施工成本上升。因此，天沃科技所属中机国能电力工程有限公司出现亏损，导致天沃科技母公司整体亏损。

中机电力在疫情不利的情况下，仍狠抓内部管理，通过发布“负面清单”、实现业务流程再造、推进信息化管理等方式提高管理能力。同时，外抢市场拓展。截止 2020 年底，中机电力在手订单 239.6 亿元。在传统火电项目竞争力不减的基础上，新能源版块不断壮大，其中风电项目占到公司承接总项目比重达到 47%，光伏、生物质等项目规模也进一步拓展，新能

源产业发展提速，为 2021 年扭转经营业绩打好坚实基础。

2、张化机：“化危为机”，取得疫情防控与复工复产双胜利。面对疫情防控与复工复产这场“大考”，张化机高效应对，奋力把耽误的时间抢回来，把遭受的损失补回来。2020 年，在做好疫情防控的前提下，张化机充分抓住石化装备市场景气机遇，保质保量完成了大连恒力五线 PTA 设备、福建百宏 PTA 装置核心设备、19-36 航天长征 AP 久泰航天气化炉、19-15 古雷石化全球最大 EOEG 洗涤塔、18-91 三星能源阿布扎比国家石油公司项目等设备的交付。同时，业务向新能源领域拓展，顺利完成全球最大太阳能发电迪拜项目关键设备的交付，为张化机进入新能源装备市场打开了局面。这些重点项目的及时交付，不但稳定了市场、赢得了客户赞誉，还大大化解了一季度交期集中交货的压力。上半年销售收入同比增长 77.7%，生产入库产值同比增长 88%，净利润同比增长 301.6%，为全年预算目标的实现打下了坚实的基础。年内，张化机狠抓内部管理，取得安全生产标准化二级证书，为提质增效打下良好基础。

3、红旗船厂：经营平稳，抓好质量体系运行。国防建设业务上，尽管疫情影响，经营生产仍保持平稳发展，科研新产品研发取得阶段性突破。在进一步抓好国防建设产品生产制造体系建设，各项资质得到良好维护的同时，在民用船舶制造、钢结构业务等方面也保持平稳经营态势。

（三）横向收缩，结构调整，坚守主业降低运营成本。

2020 年，虽然天沃科技经营遇到一些困难，但围绕全年工作指导思想，天沃科技在“两个发展”（即：调整结构，稳健发展；充分发挥上海电气的品牌优势、产业优势和资源优势，协同发展）、“两个提高”（即：以风险管控为抓手，提高管理水平；充分调动广大党员、干部和员工的积极性和聪明才智，提高盈利能力）方面取得实质性进展，为“十四五”开局之年打下了良好基础。

1、调整总部架构。调整了总部组织架构，强化战略布局和业务经营的组织分工，使“集团管控，版块经营”的运营模式得到进一步有效发挥。

2、剥离壳体企业。2020 年，天沃科技着力横向收缩，将原先一些壳体企业、亏损企业通过关、停、并、转等多种方式进行收缩，此项工作为天沃科技带来了一定现金流，有利于改善经济运行质量。

先后完成澄杨机电、张化机伊犁、新疆和丰、天沃恩科 4 家企业股权转让。锦隆码头通过增资方案由张化机统一管理。中机广西、中机华信诚实现管理上移，减少管理幅度。天津红旗、中机电力杭州分公司、中机成套公司、中机电力印尼公司已完成工商注销。江南锻造股权转让正在有序推进。

通过以上调整收缩，天沃科技三大板块业务进一步清晰，形成以中机国能电力工程有限公司为主体的能源工程服务版块，以张化机（苏州）重装有限公司为主体的化工高端装备制造版块，和以无锡红旗船厂有限公司为主体的国防建设版块。

（四）夯实基础，建章立制，完善管理体系，提高风险管控能力。

1、明确决策边界。修订《天沃科技“三重一大”决策制度实施办法》和“党委前置”清单，规范公司治理中的决策边界，保障党组织在国有企业中“把方向、管大局、保落实”的领导作用。

2、狠抓全面预算。2020年，天沃科技总部和中机电力以全面预算管理为抓手，加强资金管控，加大应收账款、存货和合同资产处置力度。2021年将在所有企业全面推行全面预算制度。

3、完善内控体系。以“管理讲制度、工作讲流程、办事讲原则”的管理理念，进一步推进公司内控体系建设。公司对现行内控体系进行持续全面检视、完善、升级了《天沃科技内控手册》、出台“负面清单”制度，进一步加强了制度建设，新建、修订管理制度96项。同时强化内部控制监督与服务，促进公司健康可持续发展。

4、抓实安全生产。年初，确定了“对接融合与安全生产、环境保护管理基础夯实年”的安环管理主题，落实“一岗双责”，与下属各企业签订了安环管理工作责任书。以总部安全生产管理筹划与指导和下属企业生产一线实施和整改相结合，出台《天沃科技职业健康安全与环境保护管理手册》、《天沃科技安全生产标准化创建工作实施方案》。张化机通过了二级安全生产标准化评审，红旗船厂已经完成三级安全生产标准化复审换证，将持续升级至二级。

（五）着力科创，推陈出新，以技术引领企业发展。

2020年，中机电力、张化机、红旗船厂共申请发明专利35项，申请实用新型专利63项。公司积极投身工业互联网项目，完成“上海电气工业互联网专项”项目调研及立项申报工作。张化机加快智能化生产创新和改革，针对不同焊缝类型尝试采用机械臂或爬行机器人完成焊接工作，这些智能设备的焊接可进一步实现质量更稳、效率更快，大幅降低人工成本。公司初步完成《天沃科技“十四五”技术发展战略规划（草案）》的编制工作。

（六）探索激励，强化考核，培养精干务实干部队伍。

2020年，天沃科技对干部和员工的考核更加强化业绩导向，引导企业员工扎根岗位干工作，齐心协力谋发展，自觉树立责任意识。同时，以“忠诚为本、态度为先、能力至上”为标准，对管理层、员工、干部进行多维度考评，并实现与绩效挂钩的考核结果运用。

（七）党建护航，文化落地，凝心聚力提升企业活力。

2020年，天沃科技发布全新的企业文化核心理念。先后成立天沃科技团委、工会，建立

职工代表大会制度，呈现出民主议事、团结向上的良好氛围。年内，天沃科技以党建品牌创建促党建主题活动，通过“党支部”和“党员”两个载体，努力发挥支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，进一步在企业营造创先争优，团结向上的良好氛围。党风廉政建设常抓不懈。纪委牵头开展企业与采购供应商签订《廉政协议》工作，开展“违反中央八项规定精神问题自查自纠和专项整治”。

（八）荣誉满载，再接再厉开创发展新局面。

2020年，通过全体员工的努力，各级企业取得了众多荣誉。中机电力在《工程新闻纪录》（ENR）榜单中入选“全球承包商250强”，由2019年第237位上升至2020年第206位，入选“国际承包商250强”，由2019年第226位上升至2020年第215位，荣获“上海市巾帼文明岗”及“巾帼建功标兵”称号，在第三十二届上海市优秀发明选拔赛中荣获优秀创新金奖、银奖、铜奖，2020年上海市电力职工技术成果一等奖。张化机荣获张家港市“二〇一九年度文明单位荣誉称号”，“苏州市五一劳动奖状”，上海电气集团“新冠肺炎疫情防控复工复产先进集体”，苏州市劳动关系和谐企业。

二、2021年工作思路

2021年，面对疫情常态化形势，公司总结经验教训，将继续以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，深刻领会中央经济工作会议精神，按照上海电气对公司的发展定位，在继续抓好稳健发展和协同发展的同时，努力提高管理水平、提高盈利能力。2021年，公司整体经营思路是，“以管理为抓手，以创新为动力，在发展中破局”。围绕经营思路，分解工作，实现目标。重点围绕以下方面开展工作：

（一）提升管理，改善经济运行质量。

1、降本增效，提高质量。2021年，以年度经营目标预算、月度资金预算、项目成本预算三大条线为抓手，整体实现采购成本、期间费用、三金占比、资产负债率呈明显下降趋势，建立评审机制，有效提高资金使用效率。

2、规范招标采购制度。总部由纪委牵头，制定招标采购制度，成立招投标评审小组，严格按照公司管理制度实施采购，各子公司严格贯彻落实。

3、以信息化管理为抓手，提高过程管控能力。通过“中机电力项目管理平台”和“张化机数字化工厂”2项信息化建设工作来提高管理水平，促进效率提升。

4、完善和梳理分配激励机制。各企业将结合各自产业特征，以创新的精神谋划符合企业发展需求的激励机制，使“想干事”、“能干事”的人“愿意干事”。

（二）创新模式，寻求可持续发展道路。能源工程业务版块将抓住“碳中和”的发展机遇，围绕产业链捕捉商机，向开发和运维两头延伸；化工装备制造版块将充分重视行业周期

性特征未雨绸缪，抓住新能源装备市场发展契机，积极进入风电零部件等市场，探索产品创新，在工艺、制造上提高自动化比例，朝着智能制造方向迈进；国防建设版块将围绕公司发展战略，进一步搭建好国防建设产品销售和新产品研发两个平台，力争获得新的更大的突破。通过创新发展，三大版块将更加协调，有利于逐步降低资金风险，形成风险隔离带，不断增强公司发展整体性。

（三）继续推进结构调整，横向收缩。在稳步推进的前提下，梳理现有资产和投资业务，加快剥离非核心主业，盘活资金，提升资产经营效率。

（四）进一步加强与上海电气协同发展。进一步加强与上海电气集团在管理、业务、市场方面的协同深度，持续深化以优势资源互补为重点的协同发展，有效提升天沃科技在市场上的核心竞争力，开创共赢发展的新局面。

（五）加强干部队伍建设。以“忠诚为本、态度为先、能力至上”3个用人标准为导向，在部分重点岗位试点干部竞聘上岗。重点聚焦青年干部队伍和党员队伍，充分发挥党支部战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，使天沃科技拥有一支敢担当、敢“破浪”的实干队伍。

2021年，在国家“十四五”规划的利好背景下，天沃科技全体员工将发扬艰苦奋斗的工作作风，坚定信念，开拓思路，把握机遇，乘风破浪，共同为企业高质量发展贡献自己的力量，以优异的成绩向建党100周年献礼。

苏州天沃科技股份有限公司

总经理：俞铮庆

2021年3月17日