

浙江银轮机械股份有限公司

2021年度董事会工作报告

2021年，面对复杂多变的外部环境，公司进一步明确了深耕热管理、聚焦新能源发展战略；以申报浙江省质量管理创新奖为契机，进一步梳理、搭建和提炼了管理体系建设；在技术引领方面，进一步明确了技术与产品研发方向和重点，尤其在新能源热管理和工业换热产品方面。2021年，公司营业收入稳步增长，基本实现了年初制订的销售目标，同比有较大幅度增长，但受原材料涨价、物流成本增加、关税等因素影响，净利润出现了一定幅度的下滑。

一、2021年度公司经营情况

报告期内，公司实现营业收入 781,641.59 万元，同比增长 23.60 %；实现归属于上市公司股东净利润 22,037.43 万元，同比下降 31.47%。其中新能源热管理业务销售收入 83,847.07 万元，同比增长 189.67%。

二、报告期内董事会会议召开情况

2021 年度，公司董事会严格按照相关法律法规和《公司章程》《董事会议事规则》等有关规定，召集、召开董事会会议，对公司各类重大事项进行审议和决策。全年共召开董事会会议 12 次，各次会议和经审议通过的议案等具体情况如下：

召开日期	届次	审议事项
2月5日	第八届董事会第五次会议	1. 关于转让天台县银信小额贷款股份有限公司股权暨关联交易的议案
2月22日	第八届董事会第六次会议	1. 前次募集资金使用情况报告
4月13日	第八届董事会第七次会议	1.2020年度董事会工作报告 2.2020年度总经理工作报告 3.2020年度报告及摘要 4.2020年度财务决算报告 5.2021年财务预算报告 6.2021年董事、高级管理人员薪酬考核方案 7.2020年度利润分配预案 8.2020年度募集资金存放与使用情况专项报告 9.2020年度公司内部控制自我评价报告 10.关于向金融机构申请综合授信额度的议案 11.关于为子公司提供担保的议案 12.关于2021年日常关联交易预计的议案 13.关于续聘会计师事务所的议案

		14.关于会计政策变更的议案 15.关于召开 2020 年度股东大会的议案
4 月 29 日	第八届董事会 第八次会议	1.2021 年第一季度报告 2.关于向上海银颀投资合伙企业（有限合伙）增资的议案
5 月 18 日	第八届董事会 第九次会议	1.关于为子公司新增担保事项的议案
6 月 2 日	第八届董事会 第十次会议	1.关于明确公司发行可转换公司债券具体方案的议案 2.关于公司公开发行可转换公司债券上市的议案 3.关于设立公开发行可转换公司债券募集资金专项账户并授权签署三方监管协议的议案
6 月 25 日	第八届董事会 第十一次会议	1.关于以募集资金置换先期投入募投项目的自筹资金的议案 2.关于使用募集资金向上海银轮热交换系统有限公司增资的议案 3.关于使用部分闲置募集资金进行现金管理的议案
7 月 23 日	第八届董事会 第十二次会议	1.关于 2017 年非公开发行股票部分募投项目结项并将节余募集资金永久补充流动资金的议案 2.关于为子公司新增担保事项的议案 3.关于公开发行可转债募投项目（新能源乘用车热泵空调系统项目）增加实施地点和实施主体的议案 4.关于召开 2021 年第二次临时股东大会的议案
8 月 27 日	第八届董事会 第十三次会议	1.2021 年半年度报告及其摘要 2.2021 年半年度募集资金存放和使用情况的专项报告 3.关于使用募集资金向浙江银轮新能源热管理系统有限公司增资的议案
10 月 8 日	第八届董事会 第十四次会议	1.关于向上海银颀投资合伙企业（有限合伙）增资暨对外投资的议案
10 月 27 日	第八届董事会 第十五次会议	1.2021 年三季度报告
12 月 20 日	第八届董事会 第十六次会议	1.关于部分募集资金投资项目延期的议案 2.关于向浙江银轮新能源热管理系统有限公司增资的议案

报告期内，公司管理层严格按照相关法律法规的要求，在职权范围内，合规高效地执行了董事会决议。

三、董事会专门委员会履职情况

公司董事会下设四个专门委员会，分别为投资战略委员会、审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会。报告期内，董事会的各个专门委员会按照相关政策要求与制度规范，遵循诚实守信、勤勉尽责的原则，认真履职，充分发挥专业优势和职能作用，为董事会的科学决策提供了良好的支持。对公司定期报告、内外部审计、会计师事务所选聘、利润分配、关联交易、对外投资、对外担保等重要事项进行讨论并发表了专业意见。

四、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《2021年度独立董事述职报告》，并将在公司2021年度股东大会上述职。

五、股东大会决议执行情况

2021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2020年度股东大会、2021年第一次临时股东大会、2021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，实施了2020年度股东大会审议通过的2020年度利润分配方案、续聘2021年度会计审计机构等工作；实施第二期员工持股计划、2017年非公开发行部分募投项目结项补流、完成可转债发行等工作，具体详见公司刊登在《证券时报》《上海证券报》和巨潮资讯网上的股东大会决议公告等相关公告。

六、2022年经营目标及思路

（一）经营目标

2022年，公司营业收入确保完成88亿元，力争达到92亿元，其中新能源产品的销售收入占比达到25%以上。加强成本费用管控，确保全年销售净利润率同比提升1-2个百分点。

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。

（二）经营思路

一是坚定二次创业三大战略方向不动摇，坚持以客户为导向，以问题为导向，以结果为导向。

二是持续在公司导入卓越绩效，继续不断深化和丰富YBS管理模式的内涵，打造更适合银轮实际的管理体系。坚持标杆工厂、OPPM产线建设，围绕卓越技术、卓越管理、卓越品质打造核心竞争优势。

三是通过绩效管理和全面预算管理导向，更加重视公司经营效率的提升，不断降低

三项费用率。

四是持续不断加大新能源产品板块的投入，抢抓窗口期，各经营体要层层下达任务目标，对标客户、对标目标、对标同行，出台举措，将最强的力量投入其中，向新能源热管理产品全球领先地位努力。

五是加强队伍建设，各级干部要让敢担当、敢创新、敢拼搏的年轻人快速成长，成为银轮可持续发展的基石。围绕“四个统一、三个力”、“正负面清单”等开展有效工作。坚持职能部门联系赋能产品线，坚持推进总结 ABC 岗模式，加快培训年轻骨干的轮岗计划。

（三）2022 年度重点工作方向

1. 加快提升经营效益

通过调研和对标分析，公司的经营效益有较大的提升改善空间。董事会决定从 2022 年开始，对经营体和总部职能部门在年度的考核指标权重比例上做较大调整。

2022 年，各经营体和职能部门要严格按照要求执行，并确保完成任务，董办与财务总部将针对各经营体年度预算，展开情况逐月逐季跟踪、评审和督查，及时发现差距，督促整改，针对疑难问题，要快速升级，由更高层级牵头研究解决，直到总经理、董事长。各客户经理、产品总师、工厂厂长是经营效益提升的主要基石。

我们还应该从新材料、新技术、新工艺、新装备上突破，从提升员工综合素质上去挖掘潜能，鼓励干部员工创新、增值、赋能，打造综合竞争力。同时，财务总部要牵头采取措施，严格全面预算管理，确保三项费用率逐年下降到合理水平。

2. 加快新能源产品发展

2022 年开始，董事会为了加快新能源产品的发展以实现年度目标，决定与经营团队就新能源产品发展签订单项考核责任，目的是推动大家将最优质的资源配置到新能源板块，将各级一把手 50%以上的精力投入到新能源板块，特别是对核心产品在研发上的领先和战略客户伙伴关系的建立，以及产品关键指标持续超越同行，保持领先，打造核心竞争力。各经营体、板块、职能部门都要通过三个对标，形成有自己特色优势，层层落实上级对下级负责，下级对上级保证。

3. 重视产品质量，减少三包赔偿

2021 年，公司的质量三包赔偿依然处在高位，这直接影响了公司的经营效益。2022 年，公司的产品质量三包赔偿必须得到有效遏制。质量是银轮的生命、质量是银轮的品牌、质量是银轮的灵魂、质量是银轮人的自尊心。2022 年公司质量提升与重大项目办公

室要把公司质量文化渗透到每个员工、每个供应商。公司质量工作要以客户、问题、结果为导向，借鉴采标、对标、建标、优标等四标工作法，切实提高产品质量，减少内、外部质量损失。

4. 完善 YBS 管理体系

2021 年，公司申报了浙江省政府质量奖，并获得了质量创新奖。在申报过程中，公司对 YBS 进行了进一步的总结提炼，形成了一个相对完善和系统的管理模式。

2022 年，我们要在 YBS 梳理的基础上，进一步根据银轮的发展实际需求和阶段性要求，继续丰富 YBS 三大系统、三大目标等的内涵，特别是针对落地的支撑性措施进行补充，进一步完善工具方法，进一步的制定落地计划和在子公司等经营体全面推广计划，让 YBS 真正成为指导公司发展的管理体系。

5. 实施好两个国际化项目

公司提出了生产区域属地化、运营全球一体化的要求，这是指导二次创业期间国际化发展的理念和方向。虽然现在因为新冠疫情和其他一些政治因素，国际化遇到较大的困难，但公司国际化进程要继续稳步推进。

2022 年，公司要继续策划和实施好墨西哥工厂和波兰工厂，做好项目前期可研、策划规划、基建施工、关键员工招聘、产线策划、客户与项目导入、中美欧资源协同共享等工作。更重要的是，要边实施边总结，提炼实施过程中的经验教训，为公司完善全球一体化的运营模式提供参考，逐步解决当前困扰公司国际化的关键课题。

6. 消灭亏损的经营体和产品

经营指标不断向好，不出现亏损，是对每个经营实体最基本的要求，消灭亏损的经营体一直是公司董事会的要求，也是广大投资者一直关注的焦点。只有每个经营体的效益持续向好，整个公司的效益才能持续向好，投资人才能有信心。

在此基础上，公司提出了要消灭亏损的产品，要针对低毛利的产品进行分析和内外部挖潜。内部工厂、子公司、经营体作为责任单位，针对公司列出的重点亏损产品，通过 VAVE、设计、工艺、采购、精益运营、商务价格调整、同行对标等措施降本提质增效，消灭亏损的产品，进而让公司的所有经营体都健康发展。

7. 强化廉洁自律建设

廉洁自律是我们公司一贯倡导的优良传统和作风，是每一名干部都必须具备的优良品格，也是我们强化自身建设，推动经营发展保持正常秩序的重要举措。随着公司规模的不发展壮大，干部和党员骨干的廉洁自律的重要性愈发凸显。

为了强化廉洁自律建设，党委对党员干部提出了四十条禁令，对员工提出了五做五不做，公司还成立了廉职办公室，负责对内维护公司的利益，对外树立公司良好形象，更好地打造公司品牌，使廉洁建设与企业经营建设、企业文化建设等相互促进。2022年，公司要在廉职办公室的牵头下，严格按照正面工作清单和负面工作清单的要求，进一步做好公司干部员工的廉洁从业。

本议案尚需提交公司 2021 年度股东大会审议。

浙江银轮机械股份有限公司

董 事 会

2022 年 4 月 12 日