

中石化石油机械股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

2020 年是极不平凡、极具挑战的一年。新冠肺炎疫情突如其来，外部环境严峻复杂，叠加低油价的严重冲击，油气装备行业遭遇的挑战前所未有。面对严峻的市场形势和艰巨的发展任务，公司董事会以党中央国务院决策部署为指引，本着对股东高度负责的精神，充分履行《公司章程》赋予的职责，聚焦定战略、促改革、防风险，广泛凝聚起“越是艰险越向前”的昂扬斗志和“万众一心向前进”的奋进力量，苦干实干，攻坚克难，营业收入、利润总额等主要指标好于预期，夺取了疫情防控和经营发展“双战双胜”，实现了“十三五”圆满收官。现将 2020 年度主要工作和 2021 年度重点工作报告如下：

一、2020 年度主要工作

（一）强化战略引领

着眼全年经营发展，面对严峻挑战，公司董事会及时发出“双战双胜”动员，聚焦“三抓三稳”，突出抓主要矛盾、抓底线防控、抓化危为机，着力稳人心、稳市场、稳经营，力促公司尽快扭转被动局面，步入良性发展轨道。精准施策控疫情，稳住了队伍，成为武汉市较早实现全面复工的企业；打好生产保供突击战，保证油气勘探开发一线产品不断供、服务不断线，稳住了市场面，助力用户全力保障国家能源安全；上下一心稳经营保效益，支持和保障经理层以超常规举

措开展“百日攻坚创效”“持续攻坚创效”行动，推动公司经营逐步进入正轨，超额完成各项攻坚目标，实现营业收入62.1亿元、利润总额4872万元，稳住了基本盘。

着眼公司“十四五”及长远发展，公司董事会认真学习贯彻党的十九届五中全会精神，前瞻油气装备行业发展大势，充分发挥各位董事的重要作用，集思广益，形成了“培育单项冠军、推进两个转型、打造百亿企业”的发展思路，引领公司全方位高质量发展，向着全面建设具有国际竞争力的技术先导型油气装备制造服务公司迈进。

（二）强化改革突破

在非公开发行股票上求突破。石化机械作为“双百行动”试点企业，制定了一揽子综合改革既定方案，其中首要工作任务是在A股资本市场非公开发行股票引入各类投资者并补充发展资金，进一步促进公司体制机制改革，激发公司活力。本次非公开发行股票是石化机械在当前国企改革提速的大环境下，积极响应“双百行动”与国企改革三年行动的具体举措，也是公司“十四五”发展战略的重要内容。公司董事会积极努力推进，争取控股股东中石化集团公司的支持。在配合各方中介机构准备申报材料的同时多方探寻投资者，获得中石化资本公司的股份认购承诺，为公司股票的后期发行奠定了良好基础。公司非公开发行股票事项已获得股东大会批准，目前各项工作正有序进行中。

在推行经理层成员任期制和契约化管理上求突破。在公司层面，董事会与经理层成员签订岗位聘任协议、任期经营业绩责任书和年度经营业绩责任书。在各分子公司层面，同样实行经理层成员任期制和契约化管理，明确责权利。任期

制和契约化，实行“以目标为引领、工作为载体、考核为手段、激励为动力”的任期目标和年度目标的契约化“双目标”管理，强化业绩导向，加大考核力度，实行严考核硬兑现，实现收入能升能降，领导人员能上能下，强化各级经理层的压力与动力，促进公司效益提升。

在薪酬制度改革上求突破。在公司董事会领导下，建立以岗位价值、员工素质能力为基础的基本薪酬分配体系。继续推动组织、岗位、定员“三个优化”。聚焦技术研发与产品设计、关键制造与技术集成、一体化营销与服务三项核心业务，改革公司业务整体架构，明晰产业发展布局，对标先进持续实施“三定”。加强预算管理，以效益为导向核定各单位工资总额，逐步建立与上市公司法人治理要求相适应的薪酬总额决定机制，推动工资总额、人工成本与经济效益挂钩联动。加强绩效考核与薪酬分配紧密联动，调整薪酬结构，将100%绩效工资与考核联动挂钩，坚定按岗位价值、个人能力、业绩表现付薪。

（三）强化风险防控

密切防范经营风险，针对疫情造成的延期交付问题，申请不可抗力证明，规避了国际业务风险；有效应对美国“337”调查，捍卫了企业形象，维护了企业在美合法商业利益，积累了风险防控经验，树立了应对知识产权诉讼的成功典范。强化“两金”清理，加快产成品结算，加强大额账款清收，应收账款降至近年来最低水平。

二、2020年董事会日常工作

（一）董事会、股东大会召开及审议议案情况

2020年共计召开董事会会议7次，审议议案36项。共

计召开股东大会 3 次，审议议案 11 项，相关决议均得到有效落实。

（二）董事会履职情况

1. 报告期内，公司所有董事严格按照相关法律法规和公司章程的要求开展工作，把公司利益和股东权益放在首位，勤勉尽责，克服疫情困难，通过各种方式参加公司股东大会和董事会。

2. 报告期内，公司独立董事根据相关规定和监管要求，认真行使各项权利，关注公司生产经营和发展状况，关心疫情对公司的影响并积极出谋划策，提供建议。克服困难，积极出席公司董事会、股东大会及各专业委员会会议，参与重大经营决策，并就公司 2020 年度内发生的关联交易、利润分配、收购股权、变更会计政策、聘任高级管理人员等重要事项发表了客观公正的独立意见。

（三）各专门委员会履职情况

公司董事会下设发展战略委员会、审计委员会、薪酬与考核委员会三个专业委员会。各专业委员会依据公司董事会所制定的各专业委员会工作细则中的职责，就专业性事项进行研究，提出意见及建议，供董事会决策参考，为提升董事会工作质量和工作效率发挥了重要作用。

（四）公司治理情况

报告期内，公司严格按照《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》等法律法规要求，规范三会运作、不断完善法人治理结构，健全内部控制体系，修订内控权限，防范经营风险。

（五）信息披露工作

董事会依照《公司法》、《证券法》、《上市公司信息披露管理办法》、深圳证券交易所《股票上市规则》及《上市公司规范运作指引》等法律、法规、规章、规范性文件和《公司章程》，认真履行信息披露义务，切实提高公司规范运作水平和透明度。2020年公司共披露公告44份。

（六）投资者关系管理

公司地处武汉和荆州，受新冠疫情影响，公司的经营境况受到广大投资者的关注。在现场调研不便的情况下，主要通过网络、电话和深交所互动易平台与证券分析师、广大投资者进行沟通交流。报告期内，公司通过湖北证监局投资者网上集体接待日、投资者专线电话、深交所互动易平台等多种途径积极做好投资者关系管理工作，促进公司与投资者之间的良性互动关系，及时解答投资者关心的经营业绩、发展战略、综合改革、行业形势等问题，累计接听和解答投资者来电300多次，答复互动易提问近146条，答复率达100%。

三、2021年重点工作和发展战略

2021年董事会的重点工作是实施非公开发行股票，将战略投资者引入到位，优化公司股权结构，促进经营机制改革，提升发展质量和效益，增强盈利能力。公司“十四五”期间的发展思路是：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻国家能源安全新战略和党中央十九届五中全会精神，以“打造大国重器，支撑油气发展”为使命，坚持以用户为中心、以价值创造为主线、以改革创新为动力，着力培育“单项冠军”，加快推进“两个转型”，持续开展“六大攻坚战”，全面建设具有国际竞争力的技术先导型油气装备制造服务公司。

——着力培育“单项冠军”。按照技术先导要求，培育创新团队，激发创新活力，强化合作攻关，瞄准标准化、自动化、数字化、智能化方向，推动现有单项冠军产品达到国际领先水平，力争到 2025 年再培育多个单项冠军。专注技术创新、质量改进，进一步提升产品可靠性和用户满意度，在助推石油工程技术进步的探索中加速推动产业迈向中高端，提升单项冠军产品市场占有率

——加快推进“两个转型”。一是服务转型，将企业关注重心从产品、生产转向为用户创造价值，创新个性化、专业化服务模式，为页岩气开发、深层超深层油气开发，提供更好的一体化解决方案，将公司培育成“制造+服务”型企业。二是精益转型，强化全员参与，推进持续改善，消除浪费、提高效率；按照精益理念，优化工作流程，建立市场快速应变机制，为用户提供需要的产品和及时的服务，以“精益+数字化”为核心手段，全面提升企业管理水平。

——建设具有国际竞争力企业。秉承新发展理念，厘清规模与效益、当前与长远的关系，尽快建立市场化经营机制；在持续深耕油气装备产业基础上，将拓展氢能、环保、化工装备和数字化产业 4 个新兴产业，并培育五大特色服务，实现“制造+服务”转型。同时优化治理、用人和激励机制，优化资产与业务结构，用机制的新突破、持续攻坚的新成效，推动公司发展迈上新台阶。

中石化石油机械股份有限公司

董 事 会

2021 年 4 月 28 日