

博深股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

特别提示：本报告中关于公司未来发展战略与规划以及 2025 年经营目标是根据目前公司所处的现状，并对未来合理判断后审慎做出的。上述经营目标并不代表公司对 2025 年度的盈利预测，能否实现取决于市场状况变化、经营团队的努力程度等多种因素，存在很大的不确定性，请投资者特别注意。

各位股东：

2024 年，世界经济在地缘政治冲突和通货膨胀等多重冲击下，仍表现出较强的发展韧性，全球贸易逐步复苏，国际投资下行趋势有所缓解。国内经济在面对外部压力加大、内部困难增多的复杂严峻形势下，积极扩大内需、全面深化改革、发展新质生产力，经济运行逐步触底企稳。

2024 年，公司董事会与经营团队保持战略定力，通过深化市场布局、实施精益管理、推进信息化建设等举措，增收节支，降本增效，实现公司营业收入稳步增长，净利润显著提高，圆满完成各项经营工作任务。下面，我代表董事会对 2024 年度的工作完成情况以及 2025 年的工作目标和经营思路报告如下。

一、2024 年主要工作回顾

（一）公司经营工作

2024 年，公司合并实现营业收入 168,139.21 万元，同比增长 4.65%；实现营业利润 22,321.48 万元，同比增长 66.54%；实现利润总额 22,227.15 万元，同比增长 64.94%，实现归属于上市公司股东的净利润 19,174.59 万元，同比增长 48.90%。各业务板块的经营情况如下：

1、金刚石工具板块经营情况

报告期内，国内房地产行业持续下行，新开工面积和房屋成交量均持续下滑，对工程施工及装饰装修相关的工具产品需求不足，但海外市场需求增长相对平稳，公司金刚石工具营业收入约 3/4 来自北美、欧洲、东南亚、中东、北非等海外市场。金刚石工具板块经营稳中有升。

报告期内，金刚石工具板块持续推进精细化管理战略，降本增效，全面提升运营效能。**一是优化采购策略**，把握市场周期波动机遇，在大宗商品价格低位区间实施战略采购，降低核心原材料成本，夯实成本基础；**二是深化数字化转型**。依托 ERP、MES 等智能化管理系统，赋能生产制造、供应链管理、质量管控等关键环节，打造智能运营体系，助力精益生产，稳定产品质量，提升运营效率；**三是强化技术革新和产品研发**。聚焦工艺技术创新，以科技创新驱动质量提升，不断增强产品核心竞争力；以客户为导向，创新产品研发，广泛调研欧洲、北美、日本、东南亚等国外市场和珠三角、长三角、川渝等国内市场，快速响应客户反馈，迭代产品，适应市场变化。**四是提升板块产销资源协同效能**，充分利用境外产销资源优势，加快磨盘、钻头品种国内产能向泰国子公司转移，抵御关税风险，巩固竞争优势地位。

2024 年，公司金刚石工具板块合并实现营业收入 43,146.29 万元，同比增长 3.82%；实现营业利润 5,130.31 万元，同比增长 1.77%；实现利润总额 5,115.49 万元，同比下降 0.02%，实现归属于上市公司股东的净利润 4,569.66 万元，同比下降 13.32%。

2、涂附磨具板块经营情况

涂附磨具板块是公司营业收入规模最大的业务板块，营业收入占公司总营业收入一半以上。金牛研磨内贸占比约 90%，但其客户中一半以上属外向型企业，通过再加工或贸易方式将终端产品最终出口海外市场。报告期内，受海外市场需求拉动，涂附磨具业务继续保持稳步增长，毛利率水平较去年同期显著提高。

报告期内，金牛研磨夯实基础管理，强化技术进步和工艺革新，持续提升产品质量和生产效率，开发新品，开拓市场，经营质效明显提升。**一是持续深化供应链管理**，原布、酚醛树脂、氧化铝及 PVA 等核心原材料价格结束高位震荡逐步回落企稳，原材料采购降本增效成果显著；**二是产品研发和创新方面**，金牛研磨始终注重产品的性价比优势，注重研发成果转化的及时性和成功率，持续进行新产品、新工艺的预研和调试，为全新产品研发、现有产品迭代升级、新客户新市场的开发提供技术支持，稳步提升中高端产品的比例。报告期内，陶瓷磨料产品市场占有率进一步扩大，公司依托现有陶瓷磨料技术优势，重点突破片状陶瓷磨料应用研究，并加速钢纸、陶瓷软布等进口替代型产品的产业化进程，扩大产品线布局，提高综合竞争力，下一步争取在堆积磨料砂带的研发上有突破；**三是**

生产管理和品质保障方面，金牛研磨在行业内率先上线部分产品的底胶复胶涂层一体化工艺设备，大幅提高生产效率。改进涂层工艺，增加活性填料黏结力，提高产品品质和使用寿命；**四是市场策略方面**，得益于公司稳定的产品质量和性价比，以及前期公司采取的与客户共担风险的市场策略，稳定和强化客户关系，市场份额持续攀升，行业地位进一步巩固；海外市场拓展方面，金牛研磨与下游战略客户合作着力开拓美国成品市场，产品验证、工厂审验等工作陆续开展，但尚未形成有效订单，公司将持续推进该项工作；**五是持续改进环保设施，优化生产工艺，提升企业可持续发展水平**。报告期，金牛研磨上线蓄热式焚烧设备(RTO)，干磨砂纸油性涂层改水性涂层工艺持续推进，绿色生产程度持续提高。

2024年，公司涂附磨具板块实现营业收入88,684.79万元，同比增长0.53%；实现营业利润9,959.25万元，同比增长49.85%；实现利润总额9,953.01万元，同比增长49.71%；实现归属于上市公司股东的净利润8,716.64万元，同比增长了50.32%。其中，公司转让启航研磨51%股权确认投资收益658.25万元（含股利分红96.44万元），增加当期净利润470.72万元。

3、轨道交通装备零部件板块

公司轨道交通装备零部件板块的主要业务是高速列车制动闸片的研发、生产和销售，以及海纬机车子公司的动车组制动盘、内燃机气缸盖等产品的研发、生产和销售。报告期内，国内铁路及轨交装备需求持续回暖，动车组等铁路轨道交通设备新增需求与维保更新需求叠加，为海纬机车子公司高铁制动盘产品销售带来较好机遇。海纬机车子公司营业收入和利润水平在报告期内保持平稳，仍是公司轨道交通装备业务营业收入和利润的主要来源。动车组制动闸片业务报告期内增长显著，主要系2023年四季度中标的粉末冶金闸片产品在报告期内陆续交货以及公司持续的降本增效管理措施发挥作用。

报告期内，海纬机车子公司**一是着力开拓市场**，高铁制动盘拓展印度、韩国、土耳其等海外市场，积极拓展城轨业务，加快开发和扩大工程机械、重型汽车零部件、船用汽缸盖等非制动盘类铸造产品市场；**二是加强原材料采购管理**，完善供应链管理，降本增效；合理调配生产计划，节能减排，降低能源成本，努力提高销售收入和利润水平；**三是持续优化升级主要生产装备，革新工艺技术**。近年来，陆续增加了绿色环保型自动化铸造生产线、热处理生产线、智能化机加工设备、无损磁粉探伤仪等先进生产及检验检测设备，持续打造绿色环保制造企业。

报告期内，公司针对动车组闸片业务采取了积极参与国铁集团集采招标、加强路局销售合作、优化生产工艺流程，完善供应链协同机制，加强成本精细化管控，实现资源利用效率与运营效能的系统性提升，闸片业务大幅增长。

2024 年，公司轨道交通装备板块合并实现营业收入 32,096.02 万元，同比增长 18.74%；实现营业利润 8,461.00 万元，同比增长 32.20%；实现利润总额 8,387.74 万元，同比增长 31.15%，实现归属于上市公司股东的净利润 7,504.87 万元，同比增长 26.33%。

4、租赁业务

为提高公司资产使用效率，公司将部分厂区及办公楼宇对外租赁，2024 年实现租赁及其他业务收入（废品销售等）4,212.11 万元，较上年增长 9.19%；租赁及其他业务实现利润总额 1,573.91 万元，较上年下降 5.41%；租赁及其他业务实现归属于上市公司股东的净利润 1,186.42 万元，较上年下降 6.02%。

综合来看，公司经过 2023 年恢复性增长后，2024 年仍展现出强劲发展势头。在国内外经济发展承压的双重挑战下，公司管理层与全体员工凝心聚力、携手并进，通过深化管理举措，强化成本管控，提升运营效率，助推企业效益稳步增长。

（二）募集资金投资项目进展

2021 年 1 月，公司根据中国证监会批复核准的收购海纬机车股权并配套募集资金方案，非公开发行股票 5,311.9213 万股，募集资金总额为 42,548.49 万元，募集资金净额为 41,496.55 万元。

2024 年 5 月 22 日，公司召开第六届董事会第十一次会议，审议通过了《关于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》，截至 2024 年 5 月 15 日，“技术研发中心建设项目”建设已全部完成，该项目计划总投资 3,929.42 万元，累计投入募集资金 2,639.62 万元，包含利息收入相关的募集资金节余 1,360.28 万元，公司将上述节余募集资金全部用于补充上市公司流动资金。2024 年 6 月 12 日，公司召开了 2024 年第一次临时股东大会审议并通过了上述议案。截至报告期末，上述节余募集资金已全部用于补充上市公司流动资金，公司已将用于存放募集资金专户注销。

截至报告期末，募集资金具体使用情况如下：

单位：万元

项目	金额
募集资金总额	42,548.49
减：发行费用（代扣）	1,051.94
募集资金专用账户期初余额（2021 年 1 月 13 日）	41,496.55
加：利息收入（扣减银行手续费支出）	70.49
减：支付现金对价（股权转让款）	22,648.49
交易相关中介机构费用（律师费）	92.19
交易相关中介机构费用-券商发行费（不含税）	931.03
偿还债务	8,500.00
补偿上市公司流动资金	5,395.43
技术研发中心建设项目	2,639.62
节余资金补充上市公司流动资金	1,360.28
募集资金专户期末余额	0.00

公司严格按照募集资金使用的规定存放和使用募集资金，有关募集资金存放及使用的详细情况见董事会的专项报告和年审会计师的鉴证报告。

（三）党建引领赋能经营管理

报告期内，公司作为国有混改企业，继续坚持党建引领，做实用活“党建+”，赋能经营管理提质增效。紧密围绕经营目标，统一思想，坚定信心，充分发挥党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，促进党建工作与生产经营日益融合。贯彻落实“三重一大”等重大决策事项的党委前置程序，提高经营决策的科学性。开展丰富党建活动，推动企业文化与党建文化有机融合，为企业高质量发展注入红色动能。

（四）践行可持续发展理念

公司始终践行 ESG（环境、社会及公司治理）发展理念，循序渐进构建和

完善 ESG 管理体系。根据山东省国资委关于“稳步推进环境、社会责任和公司治理（ESG）信息披露工作”的要求，以及集团 ESG 报告披露的工作部署，公司于 2024 年 8 月正式披露了首份 ESG 报告。报告客观呈现了公司在环境保护、社会责任、公司治理等方面的理念认识、管理措施和实践成果，彰显了公司在保持企业可持续发展和促进经济社会高质量发展中的责任担当。根据 Wind（万得）数据显示，公司 ESG 评级结果由 BB 级提升至 A 级，在满分 10 分基础上公司的 ESG 评价综合得分为 7.05 分，在 Wind 三级行业分类——机械行业 564 家机械制造企业中列第 37 名。

（五）董事、高管人员变化

2024 年 5 月，独立董事刘淑君女士因在公司董事会连续任职独立董事时间即将满六年，向董事会提出辞职。公司原控股股东陈怀荣、程辉、张淑玉、吕桂芹、任京建提名袁志云女士为公司第六届董事会独立董事候选人。2024 年 6 月 12 日，公司召开 2024 年第一次临时股东大会，选举袁志云女士为公司第六届董事会独立董事。

2024 年 12 月，公司控股股东所属山东铁路投资控股集团有限公司根据其产业整合提升工作方案、机关机构改革工作方案要求，对权属企业干部进行调整。铁投集团对委派至公司担任董事、高管的干部人选一并进行调整。本次调整涉及公司董事长、控股股东委派董事、财务总监，已经公司 2025 年 1 月 3 日的第六届董事会第十六次会议、2025 年 1 月 21 日的临时股东大会、第六届董事会第十七次会议决议通过。

报告期内，除上述变化外，公司董事会、监事会、管理层其他成员未发生变化，保持了公司管理团队的稳定性。

（六）完善公司治理结构，提升内控管理水平

报告期内，公司一是进一步完善“三重一大”议事规则、规范“三会”运作流程，完善党委会、董事会和经理层的沟通机制，多措并举提高公司治理能力；二是持续强化内部控制制度、关联交易事项审批程序，确保决策程序合法合规；三是按计划开展内部审计工作，同时对前期审计问题进行追踪，落实整改方案，有效防范了经营风险，为公司健康发展提供了保障。

此外，报告期内董事会根据上位法规则的变化并结合公司实际情况，对公司制度进行了梳理，结合监管要求更新修订了《董事会审计委员会工作细则》《内幕信息知情人登记管理制度》《投资者关系管理制度》《董事、监事、高级管理人员所持本公司股份及其变动管理制度》《外汇套期保值业务管理制度》；同时根据相关法律法规的规定及监管部门的倡导，结合公司实际情况，报告期内还制定了《互动易平台信息发布及回复的内部审核制度》《舆情管理制度》，进一步完善了公司治理体系。

（七）董事会日常工作情况

1、股东大会决议及执行情况

2024 年，公司共召开三次股东大会，具体情况如下：

序号	会议届次	召开日期	召开方式	主要议题	披露日期
1	2023 年度股东大会	2024-4-11	现场+网络	审议 2023 年年度报告等相关事项，详见 2024 年 4 月 12 日公司于巨潮资讯网披露的相关信息。	2024-4-12
2	2024 年第一次临时股东大会	2024-6-12	现场+网络	审议关于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以及关于提名袁志云女士为公司第六届董事会独立董事候选人的议案，详见 2024 年 6 月 13 日公司于巨潮资讯网披露的相关信息。	2024-6-13
3	2024 年第二次临时股东大会	2024-12-20	现场+网络	审议关于拟变更公司经营范围并修订《公司章程》的议案，详见 2024 年 12 月 21 日公司于巨潮资讯网披露的相关信息。	2024-12-21

上述股东大会决议事项均已实施完毕。

2、董事会召开及决议执行情况

2024 年，董事会共召开八次会议，具体情况如下：

序号	会议届次	召开日期	召开方式	主要议题	披露日期
1	六届八次	2024-1-9	通讯	审议关于常州市金牛研磨有限公司向江苏力得士研磨科技有限公司出售江苏启航研磨科技有限公司 51%股权暨关联交易的议案、制定公司《互动易平台信息发布及回复的内部审核制度》的议案及修订公司《董事会审计委员会工作细则》的议案，详见 2024 年 1 月 10 日公司于巨潮资讯网披露的相关信息。	2024-1-10
2	六届九次	2024-3-15	现场	审议 2023 年度报告相关事项，详见 2024 年 3 月 19 日公司于巨潮资讯网披露的相关信息。	2024-3-19
3	六届十次	2024-4-23	通讯	审议 2024 年第一季度报告。	2024-4-25
4	六届十一次	2024-5-22	通讯	审议关于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及提名袁志云女士为公司第六届董事会独立董事候选人等议案，详见 2024 年 5 月 23 日公司于巨潮资讯网披露的相关信息。	2024-5-23
5	六届十二次	2024-6-12	现场+通讯	审议关于选举公司第六届审计委员会委员和主任委员的议案，详见 2024 年 6 月 13 日公司于巨潮资讯网披露的相关信息。	2024-6-13
6	六届十三次	2024-8-16	通讯	审议 2024 年半年度报告相关事项议案，详见 2024 年 8 月 20 日公司于巨潮资讯网披露的相关信息。	2024-8-20
7	六届十四次	2024-10-25	通讯	审议 2024 年第三季度报告相关事项，详见 2024 年 10 月 29 日公司于巨潮资讯网披露的相关信息。	2024-10-29
8	六届十五次	2024-12-4	通讯	审议关于拟变更公司经营范围并修订《公司章程》的议案，详见 2024 年 12 月 5 日公司于巨潮资讯网披露的相关信息。	2024-12-5

以上董事会决议事项均已实施完毕。

3、股东大会、董事会决议重点事项

(1) 出售子公司启航研磨 51%股权

2023 年 11 月 7 日，公司召开了第六届董事会第七次会议，审议通过了《关于出售常州市金牛研磨有限公司持有的江苏启航研磨科技有限公司 51%股权的议案》。根据国有资产管理的有关规定，全资子公司常州市金牛研磨有限公司（以下简称“金牛研磨”）持有的江苏启航研磨科技有限公司（以下简称“启航研磨”）51%股权在江苏省产权交易所进行公开挂牌转让。

2024 年 1 月 5 日，挂牌公告期结束，启航研磨的关联方江苏力得士研磨科技有限公司（以下简称“江苏力得士”）成为符合条件的意向受让方。

2024 年 1 月 9 日，公司召开了第六届董事会第八次会议，审议通过了《关于常州市金牛研磨有限公司向江苏力得士研磨科技有限公司出售江苏启航研磨科技有限公司 51%股权暨关联交易的议案》。同意金牛研磨以 4,147.99 万元人民币的价格向启航研磨的关联法人江苏力得士出售持有的启航研磨 51%的股权，并与江苏力得士签署了《国有产权转让合同》和《国有产权转让合同之补充协议》。

2024 年 1 月 10 日，公司收到江苏省产权交易所有限公司出具的《产权交易凭证》，受让方已按约定足额支付产权交易价款，本次转让符合国有产权转让的有关规定，转让各方可据此向有关部门申请办理相关产权变更手续。同日，启航研磨完成了工商变更登记，并取得了海安市行政审批局核发的《营业执照》，公司不再持有启航研磨股权，启航研磨不再纳入公司合并财务报表范围。

(2) 对海纬机车子公司增资

2024 年 8 月 16 日，公司召开第六届董事会第十三次会议，审议通过了《关于向汶上海纬机车配件有限公司增资的议案》，同意以已投入汶上海纬机车配件有限公司（以下简称“海纬机车”）“技术研发中心建设项目”的募集资金 2,639.62 万元和自有资金 0.38 万元对海纬机车增资共计 2,640.00 万元，增资完成后，海纬机车注册资本变更为 5,228.00 万元，公司仍持有海纬机车 100%股权。

截至报告期末，海纬机车已完成上述事宜的工商变更登记手续，并取得了汶上县行政审批服务局换发的营业执照。

4、董事长、总经理根据《章程》授权审批事项

2024 年度，公司预计日常关联交易金额较小，未达到董事会审议披露标准，根据《公司章程》《公司关联交易管理制度》等授权，相关日常关联交易预计额度由总经理办公会审议通过。2024 年度预计发生的日常关联交易事项是公司日常经营所必需，交易事项定价公允，交易公平、公正，对公司财务状况、经营成果不构成重大影响，符合公司的发展战略及全体股东的利益，不会损害公司和广大中小股东的合法权益。

5、独立董事工作情况

报告期内，公司独立董事均严格按照《公司法》《证券法》《上市公司独立董事管理办法》《独立董事和审计委员会履职手册》《公司章程》《董事会议事规则》《独立董事制度》及其他有关法律、法规、制度的规定和要求，忠实勤勉履行职责，有效发挥参与决策、监督制衡、专业咨询作用，维护公司整体利益，保护中小股东合法权益。一是关注经营，主动了解公司生产经营情况、财务状况及重大事项对公司的影响；二是加强监督，通过参与董事会、监事会及专门会议，监督内部控制制度建设及执行情况；三是专业建议，关注外部环境变化对公司的影响，审慎判断董事会审议事项的风险与收益，基于对公司经营和风险的审慎评估，为董事会决策提供专业意见和建议；四是持续学习，通过参加交易所、证监局组织的相关培训，持续加强证券法律法规及规则的学习，不断提高履职能力。

报告期内，独立董事对公司定期报告、权益分派、续聘会计师事务所、发行股份购买资产业绩承诺完成情况、向业绩承诺方回购股份并注销、募集资金存放和使用情况、募投项目结项、出售子公司股权交易事项、变更独立董事等事项认真核实情况、审慎发表意见，按照年报编制和披露的相关规定履行独立董事的职责和义务。独立董事向董事会提交了述职报告，将在公司 2024 年度股东大会上述职。

6、董事会审计委员会履职情况

2024 年度，公司董事会审计委员会严格遵循《中华人民共和国公司法》《上市公司治理准则》等法律法规及《董事会审计委员会工作细则》相关规定，秉持专业审慎、勤勉尽责的工作原则，全面履行监督审查职能。报告期内，审计委员会开展重点工作如下：一是对财务会计报告及定期报告中的财务信息全面核查，确保信息披露的真实性、准确性。二是组织开展会计师事务所续聘评估，通过多维度尽职调查保障审计机构独立性，建立会计师事务所履职评价模型，对会计师事务所履职情况进行监督和评价。三是对内部控制评价报告进行监督核查，推动内控体系优化升级；四是针对外汇套期保值业务、计提资产减值等重要事项进行审查和监督，强化风险管理。

面对复杂多变的市场环境，公司董事会统筹公司经营决策，严格依照《公司章程》规范运作，高效执行股东大会各项决议。在董事会的统筹部署下，管理层带领全体员工积极应对市场需求疲软、原材料价格和汇率波动等挑战，通过实施精准市场策略、优化资源配置、强化成本管控等举措，公司经营质量稳步提升。

二、2025 年主要工作计划

2025 年，全球经济形势依然复杂，逆全球化潮流涌动，经济发展的周期性调整与地缘政治冲突、国际政治博弈加剧、通货膨胀压力和人口老龄化问题等多重挑战叠加，贸易保护主义和经济民族主义趋向日渐明显，国际经济技术合作受阻，世界经济运行的不确定性增加。2025 年，国内经济发展任务坚持稳中求进工作总基调，根据政府工作报告，2025 年将加快构建新发展格局，扎实推动高质量发展，进一步全面深化改革，扩大高水平对外开放，建设现代化产业体系，扩大国内需求，推动科技创新和产业创新融合发展，稳定预期、激发活力，推动经济持续回升向好。

近年来，公司始终坚持实事求是、求真务实的精神，深耕主业，内部挖潜，降本增效，克服外部环境不确定性带来的巨大挑战，保持公司经营质效持续提升。2025 年，公司将继续坚持党建引领，明晰战略规划，优化组织机构，增强管理能力，巩固夯实存量业务，努力突破增量业务，进一步提升主业盈利能力，助推公司高质量发展。

2025 年公司经营目标是：实现合并营业收入 186,114.57 万元，较 2024 年实

际增长 10.69%，实现归属于上市公司股东的净利润 20,411.36 万元，较 2024 年实际增长 6.45%。2025 年主要工作思路如下：

（一）坚持党建引领，完善公司治理

一是持续强化党的领导。将党的领导融入公司治理各环节，不断优化提升混改企业党建模式，促进公司发展持续健康；二是贯彻落实新《公司法》在上市公司治理层面的实施，修订完善公司《章程》，改革审计委员会职责定位，优化制度流程，防范经营风险，为公司的健康运行提供制度保障；三是发挥混合所有制企业的体制、资源和机制优势，平稳实施董事会换届选举，完善组织机构，为公司的高质量发展提供组织保障。

（二）坚持固本强基，巩固主业优势

2025 年公司继续坚持“产品领先、优异运营”的经营策略，持续巩固和提升竞争能力和盈利能力。

金刚石工具方面，统筹境内外子公司产销资源，应对国内外市场在订单需求、关税政策等方面的挑战，强化内部协同和基础管理，巩固和进一步提高竞争能力。一是聚焦战略客户，强化市场渗透率；二是围绕“产品领先”目标，开展技术和工艺创新，打造差异化产品优势与技术护城河；三是围绕“成本领先”战略，深化推进“提质增效、降本挖潜”，着力提升运营效率与成本管控能力，持续增强市场竞争力；四是激发组织创新活力，以动态激励机制推动高效能团队文化建设。

涂附磨具方面，以信息化和国际化为工作重点，推动金牛研磨管理水平和经营质效的全面提升。一是继续扩大陶瓷磨料、锆刚玉系列产品推广力度，持续提高市场占有率及品牌渗透率，在普通产品竞争愈加激烈的形势下，保持公司拳头产品的持久盈利；二是继续实施创新驱动发展战略，重点推进片状陶瓷磨料应用研究及产业化，加快钢纸、陶瓷软布等新产品开发，保持在产品创新和迭代方面的行业领先优势；三是充分利用公司金刚石工具业务在国际市场的渠道优势，加大国际市场的开发力度，加速国际化布局；四是以 ERP 上线为契机，优化管理流程，降本提质增效，进一步巩固和提升成本领先优势。

轨道交通装备方面，制动盘业务继续以打造“全球制动盘生产基地”和“铸件出口生产基地”目标，在满足制动盘订单交付的前提下，大力挖掘工程机械配

件、船舶发动机配件等市场，持续拓展产品线；同时积极开拓国际市场，扩大产品销售规模。制动闸片业务随着中标量的逐步增多，产值提升明显，规模效应逐步体现。一是做好已中标订单的交付工作；二是在保证产品质量稳定的基础上，继续加强资源集约配置，提升生产运营效能；三是继续探索进军其他制动领域的产品研发和市场调研。

（三）坚持稳中求进，寻求战略突破

目前，公司存量业务发展稳定，但营业收入规模仍然偏小，抵御风险能力仍然偏弱，必须稳中求进，做好存量，发展增量，增强公司持续经营能力和发展后劲。一是围绕现有业务和组织设置现状，明确投资与经营主体的权责边界，创新管理思路，建立和优化集团化管控模式，达到权责明确、激发活力、控制风险的管控效果；二是深入研究内外部发展环境，立足公司业务经营现状，明晰发展思路，做实做细发展规划，在继续坚持“产品领先、优异运营”的经营策略、持续提高竞争能力和盈利能力的基础上，明确三个业务板块各自业务发展的突破方向和实现路径；三是加强国家产业政策研究，积极响应国家引导，聚焦新质生产力，挖掘增长新动能，立足公司自身实际，构建“存量提质+增量培育”双轮驱动战略，在“新装备、新材料”方向上，着力发展科技含量高、市场前景好的项目，自主培育和外延并购相结合，在控制风险的基础上，寻求公司业务战略的新突破，增强公司可持续发展的新动能。

（四）坚持可持续发展，强化组织建设和基础管理

一是完善组织结构，合理设置部门和岗位，确保组织健全、运行高效；二是加强团队建设。加大人才引进力度，注重人才培养和人才梯队建设，完善绩效评定和激励机制，激发员工的工作积极性和创造力；三是强化预算和资金统筹管理，提升业财一体化程度，提高资金运营效率；四是强化海外资产管理，定期开展境外资产安全评估，重点加强汇率风险管理；五是加强内控管理，完善制度体系，强化内部审计，控制合规风险；六是加强安全与环保管理，深化 ESG 治理，健全安全管理机构和机制设置，完善环境风险防控机制，推进绿色低碳转型，履行生态保护责任，践行绿色可持续发展理念。

（五）坚持提升公司投资价值，做好市值管理工作

一是通过优化资源配置推动业务整合，持续做好主业，实现公司内在价值的持续增长，为提升市值奠定基础；二是通过寻找优质标的项目，通过并购、资产重组等方式，摆脱发展瓶颈，增强业绩增长动力；三是结合公司业绩及经营需要，做好合理的分红规划，努力回报投资者；四是严守市值管理红线底线，强化合规管理和内部控制，防范各类风险。

2025 年，董事会将继续带领经营团队和全体员工，坚定信心、凝心聚力，唯实争先、拼搏进取，努力实现全年经营工作目标，为上市公司的高质量发展贡献博深力量！

以上工作报告还需公司 2024 年度股东大会审议。

博深股份有限公司董事会

二〇二五年三月十四日