

许继电气股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025年，公司董事会持续聚焦价值创造，不断完善公司治理，科学决策，坚决贯彻执行股东大会的各项决议；各位董事认真履职、勤勉尽责，积极开展董事会各项工作，有效地保障了公司和股东的合法权益。具体工作完成情况报告如下：

一、2025 年度董事会履职情况

（一）董事会及相关会议规范有效运作

1. 董事会召开及决议情况

2025年，公司共召开董事会会议9次，审议通过公司定期报告、股权激励解锁、调整日常关联交易预计、增补董事、修改公司章程等议案共62项，保证了公司日常经营及重大决策事项合法合规，维护了公司持续健康发展。

2. 董事会专门委员会的履职情况

2025年，董事会审计委员会组织召开7次会议，审议通过财务会计报告、内部审计工作报告、重要事项的检查报告等事项；董事会提名委员会组织召开2次会议，审议通过提名第九届董事会董事候选人等事项；董事会战略委员会组织召开2次会议，审议通过公司年度经营发展思路、ESG报告等事项；董事会薪酬与考核委员会组织召开4次会议，审议通过股权激励回购注销及第一期解锁、2025年度公司高级管理人员薪酬等事项。董事会专门委员会的作用得到充分发挥，

董事会的决策效率和科学性不断提高。

3.独立董事专门会议情况

2025年独立董事召开4次专门会议，审议货币衍生业务可行性报告等6项事项，并就相关关联交易事项发表意见。公司独立董事严格按照有关法律、行政法规和《公司章程》《独立董事制度》等相关规定，利用各自的专业知识，积极参与公司重大事项的决策，为公司经营和发展提出了合理的意见和建议。

4.董事会对股东会决议的执行情况

2025年，董事会组织召开1次年度股东会、1次临时股东会，审议通过《2024年年度报告》及其摘要、利润分配及资本公积金转增股本预案、续聘会计师事务所、增补董事等议案。董事会严格按照股东会和公司章程所赋予的职权，认真有效地组织实施了股东会决议事项。

5.督促董事勤勉尽责、忠实守信

2025年，公司全体董事依法合规、诚实守信、勤勉尽责地履行了法定职责并参加董事、高管系列培训15人次。全体董事、高管认真学习上市公司规范运作要点及履职要求，树立风险意识和规范运作意识，不断提升公司治理水平。独立董事在公司治理、关联交易、聘任高管和内控建设等方面提出了专业化意见和建议，对公司重大决策事项发表了独立、专业的意见，忠实勤勉地履行职责，切实维护了公司和全体股东尤其是中小股东的合法权益。

(二) 上市公司规范运行

1.完善内部控制体系建设

董事会严格按照有关法律法规要求，完善法人治理结构，规范公司运作。公司董事会制定《市值管理制度》《信息披露暂缓与豁免管理制度》《互动易平台信息发布及回复内部审核制度》《董事、高级管理人员离职管理制度》，修订《公司章程》《股东大会议事规则》《董事会议事规则》《累计投票制实施细则》等5项制度，审议通过《金融衍生业务管理办法》《重大事项决策权责清单》等4项制度，不断推进公司治理体系和治理能力现代化。公司内部控制体系总体运行有效，不存在重大缺陷，进一步保证经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实准确完整，提高经营效率，增强运行效果，促进公司实现发展战略。

2.对外信息披露及时、准确、完整

董事会严格遵守深圳证券交易所及公司相关信息披露规定，高质高效地完成了2024年年报、2025年一季报、半年报及三季报4个定期报告，以及关于2022年限制性股票激励计划第一期解除限售条件成就等临时公告的披露工作，全年共完成信息披露文件104份，实现信息披露工作全年无差错，并于2025年10月获得深交所信息披露考核“A”类评价。

3.维护投资者合法权益

2025年，公司董事会高度重视投资者管理工作，积极维护投资者权益：一是结合公司经营发展实际情况，董事会于2025年7月9日组织实施了2024年度权益分派方案，向股权登记日在册的全体股东每10股派发现金红利1.5元（含税）；

2025年10月17日组织实施了2025年半年度权益分派方案，向股权登记日在册的全体股东每10股派发现金红利2.38元（含税）。二是搭建“多元化”投资者沟通交流平台。定期报告披露后，及时组织分析师会议和业绩说明会，就投资者关心的业绩及公司业务发展情况进行解答；积极参加投资者网上集体接待日活动，回答投资者关心的问题；回复互动易130余条，通过主流财经媒体转发公司微信公众号典型项目、产品技术等亮点文章126篇次，增进投资者对公司动态的了解。

二、2025年度公司总体经营情况

2025年，公司管理层带领广大员工笃行实干、奋力拼搏，持续开创高质量发展新局面。公司实现营业收入149.92亿元；毛利率23.36%，同比提升2.59个百分点；实现归属于母公司股东的净利润11.67亿元，同比增长4.50%，经营活动产生的现金流量净额26.70亿元，同比提升105.59%。公司获评中国电气工业领军企业、全国质量标杆、国际QC金奖等荣誉，荣登“央企先锋100”及“上市公司先锋100”ESG双榜单。

1.科技创新成果丰硕，核心驱动持续增强

公司始终将科技创新作为第一动力，不断提升研发能力，突破关键核心技术，持续增强核心竞争力。科技赋能成绩斐然。2025年研发投入8.56亿元，研发投入占营业收入比例为5.71%，同比提升0.56个百分点。混合换相换流阀、高电压IGBT器件的换流阀等4项产品入选国家首台套重大装备名录，新增2家国家级专精特新“小巨人”企业，智能断路器检测装置等2项产品入选河南省首台套目录。深化与重点

客户、科研院所及高校的合作，与多所高校共建联合创新中心，联合开展科技项目。

产品竞争力持续增强。能源大基地领域，聚焦清洁能源汇集及送出需求，实现海上风电监控、静止同步调相机等产品应用，支撑大型清洁能源基地建设。输电领域，致力于输电装备自主化与安全提升，实现混合换相换流阀、国产化直流控保等产品应用。变电二次领域，聚焦高比例新能源接入电网及自主化需求，实现新原理线路保护、国产铁路广域保护等应用。新型配用电领域，攻克大容量气体绝缘开断技术，40.5千伏/4千安开关实现应用，支撑新型配电系统加快构建。研制全液冷大功率超充系统、轻量化群控充电终端及40kW充电模块，完成多场景智能有序交流充电、欧标直流充电设备等产品开发。攻克 $\pm 3\text{kV}/\pm 50\text{kA}$ 超导磁体电源、6kW高频开关整流器等关键技术。未来能源领域，布局氢能等关键技术，研制300兆伏安脉冲供电系统，首批2套子系统顺利通过验收；5MW IGBT制氢电源、氢电耦合调控实现应用，支撑能源战略转型。

2.市场深耕协同突破，订单质量持续提升

坚持以市场为导向，持续优化订单结构，设备类新签占比显著提升，订单含金量更高。电网市场稳中有进。换流阀系列产品市场份额保持稳定，基于IGCT器件的换流阀在灵宝换流站应用，直流控保中标国网蒙西-京津冀工程。计量领域在国网市场份额整体排名第一，智能融合终端份额位居前列。区域联采一二次融合成套环网箱、柱上断路器中标份额

领先。网外市场多点开花。中标国投奇台县、青石峡等多个新能源汇集站综自系统；成功突破花园口 200MW 海上风电监控系统，填补海风领域业绩空白。央企总部框架中标成果丰硕，SVG 在中广核首招首中；开关柜、SVG 在大唐入围。中标中电建储能、35kV 预装式变电站框架招标项目。配调一体化系统在中石化河南油田中标突破；中标中石化 2025 年电动汽车充电设备框架采购。气体绝缘环网柜、环保气体绝缘环网柜入围中石油框招；磁控断路器实现网外推广；中标数据中心源网荷储绿电直供项目。轨道交通领域保持竞争优势。中标兰新铁路综自改造等项目；辅控产品中标雄商高铁等项目；中标昆明局王家营国产化广域保护测控系统等项目。国际市场实现突破。环网柜、直流测量设备等产品在沙特、西班牙、巴西等多国获新签订单，电能表实现南美、非洲等市场持续供货。电力电源产品在阿塞拜疆、希腊等地实现首次供货。新增多项产品国际认证及客户短名单入围，海外产品竞争力持续提升。

3.经营管理提质增效，内生动力有效激发

以穿透式管理为抓手，推动经营质效提升。构建“纵向指标穿透、横向业务贯通”的立体管理体系，实现经营数据“全维度拆解、全链路可视”。聚焦价值创造，以“全维度对标、穿透式分析、动态化管控”为核心，推动成本对标与费用管控，公司产品毛利率 23.36%，同比提升 2.59 个百分点。完成 35 万条物料数据治理，提升物料标准化水平。建立合格供应商资源库，保障优质供应资源。推进 10 余家供应链

企业落地许昌，实现就近快速配套。考核激励机制持续优化。加大科技人才激励力度，遴选研发项目实施研发项目创效专项激励。建立新产品市场推广专项激励机制，助力科技创新成果快速落地。

4.安全生产筑牢根基，质量管控持续强化

坚持安全生产，强化质量管控，以坚实的安全保障与卓越的质量口碑，筑牢企业发展根基。安全生产保持稳定。强化重大项目履约管理，有力保障哈密-重庆、宁夏-湖南特高压工程等重点项目建设交付。完成仪表公司黑灯工厂、柔性换流阀及冷却产线、特高压互感器产能提升、电子加工仓储物流提升等一批智能制造重点项目建设，提升公司生产能力。开关公司等4家单位荣获河南省智能工厂、车间。山东电子通过安全标准化三级企业评审。黑龙仪等4家单位入选省级绿色工厂、绿色供应链管理企业。质量保障持续强化。聚焦“零缺陷”目标，构建以持续改进为基础、问题归零为导向的“双循环”质量管控体系；特高压设备运行合格率维持100%，产品可靠性、稳定性稳步提升。

5.党建引领凝聚合力，全心全意关爱员工

坚持党建引领，推动党建与经营深度融合。党的建设赋能经营发展。深入实施“党建+”工程100余项，组建突击队、服务队74支，实现党建与生产经营同频共振。公司获评中央企业品牌引领行动优秀企业品牌，《重器之芯》获中央企业微电影优秀作品。全心全意关爱员工。深入推进“许继幸福+”系列实事落地见效。新建、升级各园区充电站，

助力员工绿色低碳出行。常态化开展“送温暖”“送清凉”等活动。加大困难员工帮扶力度，持续提升员工幸福感。

三、2026年主要工作安排

2026年，董事会将继续发挥在公司治理中的核心作用，认真落实股东会各项决议，紧跟新型电力系统建设目标，聚焦主责主业，坚持以效率效益为中心，增强核心功能，提升核心竞争力，推动公司持续高质量发展。重点做好以下几个方面工作：

(一) 推动公司高质量发展

1. 科技创新自立自强

把握国家战略需求，推进科技创新和产业创新融合发展。紧扣重点工程需要，布局特高压柔性直流输电、水电站保护、长距离管廊巡检等技术及装备。紧扣新型电力系统重大需求，布局新一代保护控制及监控等平台，攻克交直流混联电网保护新原理，电网多层次安全稳定控制等关键技术，打造智能化、绿色化、高端化的电网二次设备，持续提升核心产品竞争力。紧跟新型电力系统开展延链补链。推进系列构网装备、环保型限流设备等重点产品研发。前瞻布局储能集控等方向，持续拓展新业务市场。推进核心产品组部件自主化，增强关键技术自主可控能力。深化创新生态构建。持续强化与央企大客户、科研院所合作，聚焦继电保护新原理、电网柔性互联、供需协同互动等方向，共同推动创新成果应用。深化与高校合作，优化联合创新平台运行机制，推动联合创新成果快速落地，支撑战略新兴业务拓展。

2.市场开拓稳中求进

持续提升价值创造能力，以两网为根本、以网外为增量、以国际为突破，推动从“工程营销”跃升为“系统营销”，为客户提供从规划、设计、设备集成、安装调试到运维服务的全生命周期系统解决方案。聚焦核心主业、核心产品、核心客户、核心领域，保持市场高质量发展。守牢电网基本盘。推进“高层对接、中层联动、基层深耕”，集中客户服务资源构建专业化团队，推动特高压、二次设备、智能电表等产品市场份额提升。稳固“科技+市场”合作模式，以用户需求牵引科技创新，以科技创新反哺市场开拓，增强产研销协同合力，实现更多新产品市场突破。积极拓展网外市场。持续构建央企大客户、行业头部客户总部关系，拓展总部框招产品种类和规模，强化重点大客户二级单位空白市场拓展。进一步补强行业营销力量，加强数据中心、石油石化等行业市场重点突破与方案引领。多维布局国际市场。持续深耕亚太、拉美市场，加快开发中东、欧洲市场。系统开发央企大客户，打造设备集成能力，持续做大配套出口份额。

3.经营管理精益求精

提升穿透式管理水平。推动运监系统与生产、质量等系统深度集成，实现投标、中标、合同签订、入库、发运、结算等节点数据的自动采集和呈现。深化全链条精益成本管理体系建设。加强专业条线穿透式管理，在设计、采购等环节，制定专项成本费用管控方案。通过物资采购集约化降低采购成本。强化物料标准化基础支撑作用，提升规模效益和采购

效率。开展战略物资储备，保障核心产品履约交付。科学安排全年生产，动态调整产能，保障交付及时有序。提升经理层成员任期制契约化管理水平，畅通末等调整与不胜任退出渠道。深入落实科技创新激励保障政策，坚持价值创造牵引，不断提升激励有效性和骨干人才获得感。加大人才引育力度。完善高端人才引育机制，遴选一批具备发展潜力的技术人才。持续优化员工职业成长体系，系统提升队伍能力。

4.党建赋能互促共进

健全完善党建工作体系。始终坚持以高质量党建引领保障高质量发展，积极构建齐抓共管、上下协同、与企业高质量发展相适应的“大党建”格局，深入开展“党建+”工程，不断丰富“让旗帜更鲜艳”党建价值理念体系，推动党建与生产经营同频共振、互促共进。

(二) 完善公司治理

进一步完善公司治理体系，按照证监会《上市公司章程指引》及深圳证券交易所配套监管规则的新要求，进一步完善相关专委会职责。完成董事会换届选举，构建多元董事会结构，加快建设科学、理性、高效董事会。不断提升各治理架构的履职效能，确保董事会及各专门委员会规范、高效运作和审慎、科学决策。强化信息披露，加强与市场的沟通互动，提高公司治理及运营透明度。

(三) 规范董事会运作

进一步加强董事会建设，严格按照有关法律法规要求，持续完善现代化企业制度，加强内部控制体系建设，提升公

司管理效益。规范制度执行，强化监督检查，有效增强公司风险防控和风险化解能力，切实维护公司和全体股东的合法权益，为公司可持续发展提供有力保障。严格按照证监会、河南证监局、深交所和上市公司协会等要求，积极组织董事、高级管理人员参加系列培训，规范公司董事、高级管理人员的执业行为，持续提高合规意识和自律意识，切实提升履职能力。进一步发挥独立董事专业职能，增强董事会对公司经营层的指导能力、议事决策能力和风险控制能力，不断提高公司治理水平。

（三）保护投资者权益

公司董事会坚持重视回报投资者的经营理念，健全多元化的投资者回报体系，不断完善并严格执行利润分配政策。秉承对全体股东负责的原则，完善公司治理结构，健全网络投票机制，为投资者参与公司经营决策创造条件。以信息披露为切入点，完善对外传递信息和对内反馈意见的双向传导机制，密切关注市场，维护公司良好市场形象。以业绩说明会、深圳证券交易所互动易平台等为渠道，就投资者关注问题、公司经营情况及发展前景与投资者深入沟通，维护好公司与投资者之间的良好互动关系，增进投资者对公司未来发展的了解和认同。

2026年，董事会将继续聚焦高质量发展主题，坚持以效率效益为中心，强基固本、守正创新，切实提高董事会决策的科学性、高效性和前瞻性，全力推动公司持续、稳定、健康发展。

许继电气股份有限公司董事会

2026年4月9日