

湖南华菱钢铁股份有限公司

2021 年度董事会工作报告

2021 年，公司董事会严格按照《公司法》、《证券法》等法律法规、规范性文件及《公司章程》的规定，本着对全体股东负责的态度，积极有效地行使董事会职权，勤勉尽责地开展董事会各项工作，不断规范公司治理，确保公司良好运作和可持续发展。现将董事会 2021 年度工作情况及 2022 年度主要计划报告如下：

一、2021 年公司经营情况整体回顾

2021 年，钢铁行业面临宏观经济三重承压、产能产量“双控”约束、原燃料价格高位波动等复杂局面。公司迎难而上、沉着应对，认真贯彻“坚定不移降杠杆防风险，坚定不移对标挖潜降成本，坚定不移调结构提品质，坚定不移深化改革提效率，坚定不移实现超低排放树形象，坚定不移提升党建质量强引领”的基本工作方针，继续实施“质量、效率、动力”三大变革，持续完善精益生产、销研产一体化和营销服务“三大战略支撑体系”，全年经营业绩再创历史最优。

报告期，公司实现营业总收入 1,715.75 亿元，同比增长 47.24%；实现利润总额、净利润、归属于母公司所有者的净利润 119.44 亿元、104.68 亿元、96.8 亿元，同比分别增长 48.71%、50.31%、51.36%。其中，下属核心子公司华菱湘钢、华菱涟钢和汽车板公司分别实现净利润 50.61 亿元、44.59 亿元、6.14 亿元，同比分别增长 37.58%、64.24%、68.22%，均创同期历史最好水平；华菱衡钢实现净利润 3.62 亿元，同比增长 65.90%。公司经营业绩和抗风险能力持续验证，盈利能力再创历史新高。

二、2021 年董事会工作情况

（一）依法行使董事会职权，助力高效决策和运营。

报告期内，公司董事会严格按照《公司法》、《公司章程》等要求审慎行使权力，共组织召开董事会 9 次，审议议案 44 项；召集召开股东大会 2 次，审议议案 14 项。全面参与了公司年报审计、固定资产投资、股权投资与处置、审计机构聘任、可转债转股及赎回等事项审批，积极行使董事会职权，全面落实股东大会决议。各项会议的召集和召开程序、表决程序、审议事项等均符合法律法规和《公司章程》的规定，会议决议合法有效，为公司重大事项的决策提供了合规保障；同时，公司董事会与经理层及业务部门保持密切的沟通交流，实地考察生产现场、与子公司经理层座谈交流，及时跟进公司 2021 年商业计划落实情况，并结合行业最新政策及形势，向经理层提出意见和建议，督促经理层落实相关工作，对改善公司运营起到了积极作用。

（二）推动权益性融资落地，并严控资本性开支。

受益于公司优异的业绩表现和良好的股价支撑，公司发行的 40 亿元可转债进入转股期后，触发有条件赎回条款，公司董事会果断决策行使发行人强制赎回权，积极推动可转债顺利转股并摘牌，实现转股率 98.06%，完成权益性净融资约 39.16 亿元，进一步改善了公司流动性，优化了资本结构，提升了抗风险能力。同时，董事会督促经理层继续严控资本性支出和新开工项目，全年资本性支出较好的控制在预算范围内。截至 2021 年 12 月 31 日，公司有息负债总额（长短期借款、应付债券、一年内到期非流动负债）134.96 亿元，同比减少 33.78 亿元；报告期末资产负债率为 52.28%，较年初降低 5.26 个百分点，较历史最高值降低了 34.62 个百分点；报告期财务费用为 2.63 亿元，同比降低 56.03%，较同期历史最高值降低了 24.98 亿元。

（三）持续完善公司治理，提升规范运作水平。

报告期内，为贯彻落实《国务院关于进一步提高上市公司质量的意见》（国发[2020]14号），公司董事会成立专项行动专班，积极推动开展公司治理专项自查，并以此次行动为契机，结合监管法规和公司实际，进一步完善公司治理制度体系，修订了《公司章程》、《股东大会议事规则》、《信息披露管理制度》、《内幕知情人管理制度》及《董事会秘书工作细则》。同时，董事会聘请了独立第三方中介机构对公司财务情况、内部控制进行了独立审计，帮助发现问题、提示风险，提出解决方案，确保公司规范运作。基于良好的公司治理实践，公司荣获湖南上市公司协会 2021 年度“上市公司治理优秀案例”奖项。

（四）加强投资者沟通交流，维护中小股东利益

公司董事会高度重视投资者关系管理工作，通过多种方式致力于实现与资本市场的高效信息传递和交流，切实维护中小股东利益。一是提升信息披露质量和透明度，维护投资者知情权。全年披露法定公告 157 条，连续第三年获评深交所信息披露考评最高等级；首次自愿披露 ESG 报告，加强投资者对公司推动可持续发展、履行社会责任等工作的了解。二是高频率与投资者沟通互动，宣传公司投资价值。全年组织接待投资者调研 37 次，开展北上广深投资者反向路演 51 场，覆盖 416 家投资机构；组织 78 名投资者和分析师与高管座谈并参观子公司生产现场；回复深交所互动平台投资者提问 734 条。公司年内市值最高达 636 亿元，创上市以来新高。三是推进实施利润分配，持续稳定回报投资者。公司 2020 年向全体股东每 10 股派发现金红利 2.1 元，分红总额 13.35 亿元。

三、对经理层的评价

2021 年，公司经理层恪尽职守，认真履职，出色完成了各项工作，“三年（2019-2021 年）高质量发展”攻坚战取得胜利成果，董事会

经理层 2021 年的工作总体上满意。

（一）品种结构进一步向中高端迈进。

公司坚持“硬件”投入与“软实力”提升“两手抓”，推动品种结构从“中低端”向“中高端”转变。一是**加快产线结构升级**。湘钢五米宽厚板厂回火炉、炼钢厂 RH 炉，涟钢高强钢二期项目热处理线、高端家电用 2#镀锌线快速建成达产，VAMA 二期项目建设快速推进；二是**加大研发投入**。公司加快构建以集成产品研发（IPD）为核心的技术研发创新体系，与国内高校、科研院所、产业链上下游企业建立联合产学研创新平台，推进产品结构调整与前瞻性工艺技术研发。报告期，公司共 13 个大类品种 61 个钢种替代“进口”，完成重点品种钢销量 1,410 万吨，占比 55%，较 2020 年提升 3 个百分点。在细分领域市场打造了一批“隐形冠军”产品，带动了产品结构由中低端同质化向中高端精品差异化的转变。

板材方面，华菱湘钢中厚板实现品种规格全覆盖，桥梁钢复合板具备批量生产能力，S420 级海工板填补国内高钢级深水导管架空白；华菱涟钢冷热中高碳产品满足了高端工具钢需求，实现双金属带锯进口替代。电工钢年产销量突破 150 万吨，创历史最好水平。**线棒材方面**，开发了汽车轴类用钢、电磁纯铁超低碳钢等品种，连杆用钢和齿轮钢成功应用到发动机和齿轮主流终端客户，打入乘用车主机厂等新市场，“优转特”迈出重要步伐。**无缝钢管方面**，抢抓国内油气资源，非 API 油套管销量同比增长 79%，HSG3 特殊扣实现量产；积极响应国内大循环，高压气瓶管销量同比增长 83%。**汽车板方面**，专注于高端汽车用钢市场，全年完成钢种认证 21 项，专利产品第二代铝硅镀层热成形钢 Usibor®2000 实现量产应用。

（二）智能化改造水平不断提升。

公司推进数字化智能化转型的底层逻辑，是以客户为中心，通过科技赋能，打通原料采购、设计研发、生产制造、市场营销、物流仓储、安全管理、质量管控等各个环节，推动企业从“制造”向“智造”转变。报告期，公司加快推进 5G、人工智能等新信息技术与生产现场深度融合。其中，**华菱湘钢**启动了“数智云能中心”项目，完成了五米板智慧库房、废钢智能定级等智能化场景应用。“华菱湘钢 5G 智慧工厂”项目成功入选工信部 5G 案例集，并荣获湖南省第一批“5G+工业互联网”示范工厂称号；**华菱涟钢**信息系统升级上线、产线远程集控上云、智能机器人上岗，形成经营决策、经营管理、制造管理“三大信息系统”，实现销售从货款、接单、生产过程至产品外发的全流程跟踪，打造供应链协同平台，内部管理效率进一步提升；**华菱衡钢**“管加工智能车丝线”项目投入运营，实现钢管车丝后自动上保护环、自动接箍上料和拧紧、自动喷漆等工作，进一步加快了生产入库效率，提升了钢管外表质量。

（三）绿色低碳转型步伐加快。

公司积极响应国家关于“碳达峰、碳中和”的号召，大力推进绿色化发展。一是**优化生产工艺，降低能源消耗**。通过进一步改善原燃料结构，降低原料矿石单耗及铁水单耗，提高废钢比，从源头降低碳排放。报告期华菱涟钢入炉焦比在中钢协排第 2 名，稳居钢铁行业前列。二是**推进节能新技术，加强二次能源回收利用**。充分利用余热余压资源，减少能源放散损失，对老旧发电机组进行升级改造，提高自发电比例。报告期，华菱衡钢高炉煤气利用项目并网发电；阳春新钢 150MW 亚临界发电机组建设项目顺利推进。三是**加快超低排放改造，推进绿色工厂建设**。根据超低排放行动计划要求，对炼铁、炼钢、烧结、焦化等关键工序进行超低排放、效能提升改造。报告期，华菱湘

钢获评“国家 3A 级旅游景区”，绿色发展、城企融合呈现新面貌。

（四）内部管理改革持续深化。

一是市场化机制深入贯彻。公司全面推行经理人任期制与契约化管理，与子公司经理层管理人员签署岗位聘任协议书、任期经营业绩责任书、年度经营业绩责任书；坚持“硬约束、强激励”和“年度综合考核、尾数淘汰”，2021 年对 23 名中层干部予以免职、降职，对任期届满的 13 人不再续聘，对总部 7 名员工降级降薪或调整岗位；任人唯贤，大胆使用年轻干部，2021 年选拔了 7 名优秀年轻干部担任主要钢铁子公司高管。**二是人才强企支撑更加有力。**华菱湘钢焊接首席技师、全国劳模艾爱国获得建党 100 周年“七一勋章”，由习近平总书记亲自颁奖表彰，成为全国钢铁行业唯一、湖南唯一代表；华菱涟钢实施“筑巢行动”，瞄准“高精尖缺”，通过给荣誉、给身份、给高薪、给洋房、给平台、给家属就业机会等丰厚的待遇吸引高端专业人才，引进博士 6 人。**三是劳动生产率进一步提升。**坚持“先机关、后基层、先干部、后职工”思路，持续深化“三项制度”改革，公司主要钢铁子公司人均年产钢超过 1,500 吨，继续保持行业先进水平。

四、2022 年重点工作

2022 年中国经济稳中向好、长期向好的基本趋势没有改变，并依然保持强大的韧性。国家持续深化供给侧结构性改革，实施积极的财政政策和稳健的货币政策，扩大内需，推动共同富裕；湖南省人大第十三届五次会议定位湖南 2022 年为“产业项目建设年”，在积极扩大有效投资、促进消费持续恢复、畅通产业链供应链循环、激发市场主体发展活力等方面发力，都将为推动钢材市场需求创造难得的机会。同时，新一轮科技革命与产业变革迅猛发展，未来以新能源、数字经济、智能制造等为代表的新基建将逐步取代房地产、铁公基等成为稳

增长的重要支撑。经济结构的升级调整，对钢铁行业蕴含着重大的市场需求和结构性机遇。但也要清醒地认识到，在世纪疫情冲击下，外部环境更趋复杂和不确定。在国家“碳达峰、碳中和”政策背景下，钢铁行业产能、产量“双控”或将处于常态化，钢铁企业面临的挑战日益严峻。

基于形势研判和行业对标，结合公司“十四五”战略规划任务分解，公司 2022 年将加快高端化、智能化、绿色化、服务化“四化”转型升级，推动公司高质量发展迈上新台阶。重点工作如下：

（一）坚持创新驱动，实现品种结构高端化。抓住湖南深化创新型省份建设契机，瞄准高端装备制造、重大工程建设、战略性新兴产业及国防军工等领域关键材料需求，加大研发投入和高端人才引进力度。完善技术创新体系，搭建涵盖产业链上下游、有关高校及科研院所的产学研技术创新平台。推行与华菱项目制特点紧密衔接的“揭榜挂帅”制度，实施一批重大科技项目，攻克一批“卡脖子”技术难题，致力打造高端专用和特殊用途产品的华菱品牌，实现品种结构高端化，继续提高重点品种钢销量以及华菱专利产品、专有产品、国际国内一流产品占比，目标市场品种钢的市场占有率稳居国内前三。

（二）紧跟下游需求变化，实现吨钢盈利高水平。成本端，对标行业先进，将“去死角、梳瓶颈、提管理、深挖潜”的工作理念贯穿工序全过程，持续改善技术经济指标，不断降低工序成本；售价端，瞄准高端制造业转型方向，积极调整产品结构，紧跟下游市场需求变化。巩固在造船、桥梁等领域的竞争优势，持续增加在核电、风电、军工、新能源汽车、特高压、油气等领域市场份额，推动线棒材向特钢继续转型，加快 VAMA 二期项目投产和第三代冷轧汽车用钢应用。坚持一切以客户为中心、一切为客户服务、一切为客户成功“三个使命”，

为客户提供更优质的服务，增强下游终端用户黏性，力争实现各主要子公司吨钢盈利持续保持较高水平。

（三）加快智能化数字化转型，实现智能制造高效率。推动数字产业与钢铁生产深度融合，大力推进 5G、人工智能、区块链等技术在钢铁产品制造工序的应用，加快产品研发、制造、服务模式创新与智能化深度融合。研究炼铁、炼钢、轧钢等关键工序的数据模型和智能制造改进方向，稳步推进一批数字化、精益化的“智慧”产线、车间、工厂建设，持续赋能企业运行质量与效率提升，力争实现华菱湘钢、华菱涟钢年人均产钢 1,650 吨、衡钢 750 吨目标，效率指标保持行业先进水平。

（四）坚决贯彻绿色发展理念，实现“双碳”“双控”高标准。建立健全绿色低碳循环发展的生产经营体系和稳定的环境保护资金投入机制，通过装备升级、先进成熟技术推广应用，进一步提高资源能源利用效率，严格按照湖南省钢铁行业超低排放改造方案和钢铁行业碳达峰、碳中和实施方案要求，推进超低排放改造和污染物综合治理，持续降低碳排放强度，不断改善厂区环境，推进城企深度融合。牢固树立安全红线意识，建立完善安全生产隐患排查治理体系，强化应急处置能力，严格相关方安全管理，确保职工群众生命安全和企业健康发展。

（五）聚焦全产业链竞争力提升，实现强链延链高起点。坚持“市场化、专业化、平台化”思路，巩固和优化铁矿石、炼焦煤、废钢供应渠道，提升焦炭自给率，保障产业链供应链安全稳定。当好钢铁产业链“链主”，全面梳理产业链关键环节，主动对接湖南省“3+3+2”先进制造业需求，依托现有产业基础和配套园区，积极配合当地政府做好延链补链强链，加快建设湖南先进钢铁材料产业链。构建上下游协同

发展生态链，将钢铁产业的供应链、工序链、资源链打造成价值链，
构筑全产业链竞争优势。

湖南华菱钢铁股份有限公司董事会

2022 年 4 月 29 日