

湖南华菱钢铁股份有限公司

2023 年度董事会工作报告

2023 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。

一、2023 年公司经营情况整体回顾

2023 年，宏观经济在“强预期、弱现实”中缓慢回升，钢铁行业持续深度调整，钢材市场持续低迷，上游原燃料价格高企，钢铁企业亏损加剧。公司坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻落实党的二十大精神，强化党建引领，聚焦主责主业，加快高端化、智能化、绿色化转型升级，上下同心、攻坚克难，生产经营仍保持了平稳运行。报告期内，公司实现营业总收入 1,644.65 亿元，同比下降 2.47%；实现利润总额、净利润、归属于母公司所有者的净利润 74.87 亿元、66.40 亿元、50.79 亿元，继续保持了相对稳定的盈利能力。

二、2023 年董事会主要工作情况

（一）依法行使董事会职权，科学高效作决策。

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 47 项；召集召开股东大会 3 次，审议议案 19 项。全面参与了公司固定资产投资、子公司股权投资、年报审计、日常关联交易预计、审计机构聘任等事项审批，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 2023 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）加强资本资金管理，严控开支防风险。

报告期内，公司董事会督促经理层坚持精益生产、低库存运营，加强营运资

本管理；严格控制资本性支出和新开工项目，审慎决策通过了 2023 年固定资产投资计划等议案，将投资重点聚焦在品种结构高端化与系统降本增效、低碳绿色改造、数字化智能化转型、钢铁产业链延伸等重大项目上，严控非生产性支出；同时，积极拓展融资渠道，提升长期借款占比，优化负债结构，降低融资成本，确保现金流稳定及资金链安全。截至报告期末，公司资产负债率为 51.67%，较 2022 年末降低 0.21 个百分点，较历史最高值降低了 35.23 个百分点；本报告期，公司财务费用为 0.72 亿元，较历史最高值降低了 26.89 亿元；子公司华菱湘钢、华菱涟钢保持财务费用为负、实现净财务收益，VAMA 资产负债率降至 37.21%，较 2022 年末大幅降低 8.85 个百分点。

（三）持续完善公司治理，规范运作强基础。

报告期内，公司董事会严格按照规范性运作规则和各项内控制度的规定进行经营决策、行使权力和承担义务等，修订完善了公司章程、“三会”议事规则、投资者关系管理工作制度、募集资金管理办法等制度，确保公司在规则和制度的框架中规范运作；推动完成部分董事、监事、高级管理人员选任工作，进一步完善以董事会为核心的公司治理运作机制，股东大会、董事会、监事会、执委会各机构之间权责分明、有效制衡，促进科学决策；深度整合纪检监察、审计、法务、风控等监督力量，健全大监督体系，定期开展内部审计、内控检查、风险评估、法律审核、专项调查与检查等。董事会还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，进一步提升规范运作水平。

（四）高度重视沟通交流，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 99 条，连续 5 年获评深交所信息披露最高等级“A”，在沪深 4,872 家上市公司居前 5.17%分位；连续第三年单独披露 ESG 报告，获 WIND ESG 评级“A”等级；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 24 次，沟通 322 家投资机构；组织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 725 条。公司年内市值上涨 15.19%，居钢铁上市公司第三位，全年股价分别跑赢上证指数、申万钢铁板块 18.89 个百分点、18.42 个百分点；三

是推进实施利润分配，持续稳定回报投资者。公司 2022 年度向全体股东每 10 股派发现金红利 2.4 元，分红总额 16.58 亿元，股息率居钢铁上市公司前列。

三、对经理层的评价

2023 年，公司经理层恪尽职守，认真履职，出色完成了各项工作，董事会对经理层的工作总体上满意。

（一）销研产攻关助力品种结构持续升级。

公司瞄准工业用钢领域高端化转型方向，加快构建以集成产品研发（IPD）为核心的技术研发创新体系，加大高精尖产品研发力度，积极推进产品结构调整与前瞻性工艺技术研发。报告期，公司研发投入 68.31 亿元，占营业总收入的 4.2%；新增专利授权 659 项，其中发明专利 120 项；获年度冶金产品实物质量奖 16 项，其中工程机械用高强度耐磨钢板荣获国家钢铁产品实物质量最高奖项“金杯特优产品”荣誉；获年度冶金科技进步奖 8 项，其中“第三代超大输量低温高压管线用钢关键技术开发及产业化”项目获特等奖；全年开发特厚齿条钢、管坯用钢、高强车轮钢、高锰无磁钢、高强度气瓶管等新品种 180 多项，新增 30 个钢种“替代进口”，重点品种钢销量占比增至 63%，较 2022 年再提升 3 个百分点；重点拓展中东、东南亚等海外市场，全年出口钢材 156 万吨，同比增长 26.04%。

宽厚板方面，华菱湘钢完成特厚齿条钢、Ni 系低温钢、大线能量焊接钢等高端品种研发认证 25 个，Q690 级别高建钢实现国内首发应用，500MPa 高强钢应用于全球最大新型陆上风电项目，海工钢中标全球最大吨位浮式储卸油船；薄板方面，华菱涟钢新开发高强车轮钢、高锰无磁钢、超高强钢等 31 个产品，实现超高碳工具钢 SK2 国内首发、高铜不粘锅用钢工艺全球首创，取向硅钢热轧基料年销量同比提升 25%；VAMA 专注于高端汽车用钢市场，年内完成战略主机厂认证 29 项，在主要新能源新势力车企保持良好的认证势头，汽车板销量逐年增长，第二代热成形钢专利产品认可度继续提升，钢制电池包方案加快向市场推广；无缝钢管方面，研发新产品 37 个，第三代特殊扣成功供应我国首口万米深井，挺进我国首口海上二氧化碳回注井；首创国内热轧无缝方管技术；高端 P91 锅炉管实现国产化，P92 锅炉管首次进入“四大管道”；线棒材领域，新开发管坯用钢、非调钢等品种 58 个，完成新产品认证 42 个，冷镦钢顺利进入高端乘用车市场，轴承钢、弹簧钢成功供货大型零部件厂商。

（二）产线升级提速高端化转型进程。

公司加快产线结构升级调整，为推动产品结构迈向高端化提供硬件支撑。报告期，华菱湘钢精品高速线材改造项目全线热负荷试车，棒材精整线二期等技改项目有序推进、预计 2024 年全面投产，线棒材“优转特”升级的产线装备支撑进一步加强；华菱涟钢冷轧硅钢一期一步等项目建成发力，助力华菱涟钢实现从单一硅钢基板供应向全流程高端硅钢制造的新跨越；华菱衡钢产线升级改造工程第一步顺利完成，推动精炼及铸坯效率明显提升，并有效降低炼钢工序能耗和能源成本；VAMA 汽车板二期项目顺利竣工投产，新增 45 万吨高端汽车用钢年产能，进一步满足新能源汽车领域高速发展需求。

（三）极致对标挖潜锤炼精益生产能力。

公司持续完善对标体系，实现全系统降本增效。一是持续降低工序成本。报告期，公司技术经济指标持续优化，华菱湘钢转炉钢铁料消耗、华菱涟钢高炉富氧率、华菱衡钢高炉利用系数等指标排名行业前三，7 座炉机获全国重点大型耗能钢铁生产设备节能降耗对标竞赛“冠军炉”、“优胜炉”和“创先炉”。二是提高采购成本竞争力。报告期，公司坚持“铁水成本最优、低库存、精料+经济料方针、精准对标”四项原则，国内矿采购价格与行业对标较上年缩小差距 62 元/吨。三是继续降低能源成本。报告期，公司加强二次能源回收利用，不断提高自发电量，年自发电量达 92.23 亿 kWh，同比增加 3.17 亿 kWh。华菱湘钢 150MW 超临界发电机组 6 月底并网发电，日均发电量达 375 万度以上；阳春新钢开发煤气电力平衡模型，推进二次能源回收利用极致化，自发电比例接近 100%。四是持续保持较低财务成本。报告期末资产负债率为 51.67%，较 2022 年末降低 0.21 个百分点；报告期财务费用为 0.72 亿元，较历史最高值降低 26.89 亿元。

（四）深化改革促进治理效能不断提升。

公司坚持绿色制造、数字赋能，完善市场化经营机制，不断深化国企改革，推动打造传统制造企业转型升级和现代治理典范。一是提速绿色低碳发展。报告期，公司加速推进对炼铁、炼钢、烧结、焦化等关键工序的超低排放、效能提升改造，华菱湘钢烧结机烟气脱硫、华菱涟钢钢渣处理、华菱衡钢炼铁原料场全封闭等项目完成改造并投运，废弃物排放指标持续优化、厂区环境持续改善。二是加快数智化转型发展。报告期，公司加快产品研发、制造、服务模式创新与智能化深度融合，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。华菱湘钢与某知名通讯设备制造商合作率先

在行业启动盘古大模型，中厚板钢轧一体化智能制造示范工厂入选工信部智能制造示范工厂名单；华菱涟钢 5G+AI 工厂入选工信部 5G 工厂名录；华菱衡钢炼钢工业互联网项目实现投运。三是推动国企改革深化提升行动。报告期，公司健全“硬约束、强激励”机制，坚持“年度综合考核、尾数淘汰”，有 18 名中层管理人员因业绩不佳被调整；深化“三项制度”改革，钢铁主业劳动生产率继续保持行业先进水平；选拔干部注重实绩，公司 80 后年轻中层干部占比达 45%；弘扬“以奋斗者为本”文化，评选表彰第二届“奋斗者之星”，讲好奋斗者故事；实施对标世界一流价值创造行动，华菱涟钢入选国家“科改企业”名单。

四、2024 年重点工作

2024 年是新中国成立 75 周年，是实现“十四五”规划目标任务的关键一年。中央经济工作会议明确强化宏观政策逆周期和跨周期调节，加强政策工具创新和协调配合；中国国务院也印发了《推动大规模设备更新和消费品以旧换新行动方案》，提出实施设备更新、消费品以旧换新、回收循环利用、标准提升四大行动。政策的实施将带来投资、消费的不断恢复，带动钢材采购活跃度上升。从主要用钢行业情况看，房地产投资下行趋势有望放缓，基建投资预计继续保持增长，在“国内国际双循环”和建设“制造强国”背景下，随着我国经济结构的转型，高技术制造业投资增速保持高位，制造业对钢铁品种需求的差异化越来越突出，部分用钢品种需求将出现阶段性大幅增长，钢材需求结构继续优化。同时，钢铁行业稳增长方案提出了四大行动 17 条举措，随着方案落地见效，将进一步优化行业发展环境、产业结构。另外，公司近年来在强化企业治理、优化品种结构、升级工艺装备、提高生产效率等方面都积累了经验、取得了实效，高端人才队伍不断壮大，科技创新能力不断提升，为持续推进高质量发展奠定了基础。

但也要清醒地认识到我们面临的形势依然复杂严峻。习近平总书记在党的二十大报告中指出，我们要时刻增强忧患意识，始终居安思危，统筹发展和安全，准备经受风高浪急甚至惊涛骇浪的重大考验。未来的挑战将来自多方面。从国际形势来看，全球金融稳定性承压，高通胀、紧货币、高利率、高债务、弱消费等因素叠加国际地缘政治冲突持续恶化，将对全球经济形成负面冲击。从行业发展形势来看，行业兼并重组提速，建筑用钢需求大幅下降，钢企之间竞争更趋激烈，而铁矿石垄断、定价机制问题仍未得到解决，矿石焦煤等原燃料价格仍然高企。

2024 年和未来几年，是公司爬坡过坎、渡难关、谋发展的关键期，公司将

把坚持高质量发展作为新时代的硬道理，保持定力，接续奋斗，争当实现“三高四新”美好蓝图的主力军，努力建设世界一流钢铁企业。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2024年重点工作如下：

（一）激活科创动能，持续提升核心竞争力。

一是加快提升产品高端化水平和创效能力。坚持“高端化+差异化”，围绕关键材料转型升级，以及高端制造对“五首”产品个性化、定制化的需求，进一步完善以IPD为载体的销研产一体化体系建设，围绕重点细分领域打造一批高端产品，全面提升品种钢创效能力。二是加快原创技术策源地建设和人才聚集。集聚内外智力资源，加快钢铁制造及相关领域前瞻性、基础性技术研发，打造原创性技术策源地，形成从科技研发到产业应用的创新产业生态圈；大力实施“英培计划”，重点引进一批高端人才，完善技术研发人才支持、培养、评价、服务体系，引导鼓励技术人员扎根基层、潜心钻研。

（二）瞄准高端智能，推动产线装备提质升级。

一是技改项目快投入快产出。在建的华菱湘钢厚板调质线、棒材精整线二期，华菱涟钢冷轧硅钢二期、冷轧高端家电板建设工程，华菱衡钢钢轧一体化协同生产效率提升等项目，要严控投资，加快进度，保证质量，尽快投产；已投产项目要强化设备运行，加强工艺研究，改进品种，提高质量，把装备优势转化为创效优势。二是数智转型重统筹强协同。整合内部优势资源和技术，实行矩阵式管理、协同化运作，进一步推动公司治理体系、治理能力与信息化、数字化有效结合；进一步以数智化赋能生产，华菱湘钢加快实施钢铁盘古大模型，升级板材MES、材料备件管理、市场决策分析等系统；华菱涟钢加速推进经营型生产管理信息平台、能源集控提效平台建设；华菱衡钢实施铁区、轧管区智能管控等，不断提升生产运行效率。

（三）实施极致对标，深度挖潜降本增效。

一是健全精益生产体系建设。强化工序衔接，精心组织，科学排产，保证生产稳定，保持生产节奏，着力降低在制品、产成品库存；完善工艺技术升级、工序成本降低等方案，全方位对标，力求极致降本、极致能效；加强质量管理，推进质量标准化建设，坚持问题导向，强化技术支撑和全流程质量管控，确保低级质量问题“零”发生、内外部质量损失有效降低。二是推进供销两端增效。销售系统要立足客户满意、打造品牌，着力提升客户服务水平，完善全面解决方案的

营销服务模式，巩固和扩大 EVI、CTS 应用，增强客户黏性。产销协同确保按期交货，严惩交货滞后、客户投诉等问题。强化价格对标，做大品种钢销售，稳定提升产品价格。采购系统要不断拓展稳产保供渠道，探索性价比更好的非主流资源采购渠道，创新设材备件采购方式，不断降低采购成本。

（四）减污降碳协同，推进绿色低碳发展。

一是加快实施超低排放改造。建立健全绿色低碳循环发展的生产经营体系，通过装备节能环保升级、先进技术推广应用，进一步提高资源能源利用效率，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。加快烟气治理、料场封闭、在线监测升级等项目建设，坚决按时完成超低排放改造，持续提升厂区环境，打造“绿色钢城”。预计华菱涟钢和华菱衡钢将于 2025 年前完成超低排放改造。二是加快绿色发展步伐。积极推进绿色低碳技术如氢能炼钢、纯氧炼钢、CCUS 等的研究合作和推广应用。积极跟进国际环保材料、新材料、绿色能源领域领先企业动态和发展趋势，探索氢能等新能源领域的投资合作机会。加快低碳产品研发、生产和 EPD 认证，为造船、机械、汽车等下游客户提供绿色低碳产品和轻量化解决方案，与下游用户协同降碳。

（五）激发企业活力，实施改革深化提升行动。

一是深化体制机制改革。建立完善子公司个性化、差异化的考核指标体系，优化推广经理层成员任期制和契约化管理，探索中长期激励机制。坚持“硬约束、强激励”和“年度考核、末位淘汰”全覆盖，持续深化“三项制度”改革，推动劳动生产率进一步提高。二是深化奋斗者文化建设。坚持文化强企，持续践行“以奋斗者为本”的核心价值观，大力弘扬新时代奋斗精神。帮助员工实现价值，使发展成果更好惠及全体职工，提升员工幸福指数。进一步加强以项目制为载体的奋斗平台、奋斗机制建设。领导干部要带头实践，营造“以奋斗为荣”“人人争当奋斗者”的企业氛围，使具有华菱钢铁特色的奋斗文化成为推动公司高质量发展的精神动力。

湖南华菱钢铁股份有限公司董事会

2024 年 3 月 29 日