

葫芦岛锌业股份有限公司

2017年度董事会工作报告

2017年，铅锌行业市场原料、燃料供应紧张、采购成本上升、加工费下降、产品需求萎缩不振；同时，公司部分主要设备进入周期性检修，产能提升空间有限，面对诸多不利因素，公司董事会及经营层精密筹划，精心组织，精准发力，努力克服各种困难，积极应对各种挑战，主要开展了以下工作：一是设备检修科学规划，合理安排，保障各系统稳定运行的同时，实现全年检修不减产的目标；二是积极应对市场挑战，加强了生产、经营与市场的密切联动，产品市场开发取得新突破，实现了公司效益最大化。

报告期内，公司完成有色金属总量30.2万吨、化工产品产量46.6万吨；实现营业收入67亿元、归属于上市公司股东的净利润2.27亿元。

一年来，公司坚持以降本增效为重点，创新工作思路，着力防范市场风险，控制生产成本，压缩期间费用，持续推动技术创新，深化安全环保治理，培育新的效益增长点，主要有以下几个方面：

（一）抓检修、提产能，保障各系统稳定运行。

2017年生产各系统都集中进入大修期，公司生产系统科学规划、合理安排，抢工期、赶进度、保质量、控费用。一是电解锌厂开创性实行带生产检修，提前40天完成电一、电二检修任务，彻底解决了影响系统安全运行问题，阴极锌产量再创历史新高，直流电单耗和吨锌加工费均达到同行业先进水平。二是铅锌厂首次进行全系统检修，完成了260多个检修改造项目，综合回收能力得到大幅提升，建立起以处理杂料为主的生产新模式。三是精锌厂结合炉塔大中修，重点解决了天然气燃烧特性与现有炉体结构不匹配问题，燃气成本大幅降低，全年按用户需求及时生产出各种合金、低铁锌、纯锌大锭等高附加值产品。四是硫酸厂对109系统、东山一、二系统全部进行了停产检修，彻底解决了关键设备缺陷，确保了两

矿供应。五是综合利用厂优化工艺条件，促进增产增收，各小品种生产全面完成年度计划。六是热电厂对旋涡炉系统进行了检修改造，余热回收能力和中间物料处理能力大幅提升。七是各职能部门和生产辅助单位抓衔接、搞联动，积极为生产系统服务，保障了各系统稳定运行。

（二）抓市场、控风险，实现价格效益最大化。

2017年，产品市场剧烈震荡，能源和原料价格大幅上涨，市场风险日趋加大。公司采取有力措施，积极应对市场挑战，一是整合经营系统的5个部门，成立经营公司，打破了原有部门各自为政、单打独斗的局面，加强了生产、经营与市场的密切联动，营销工作效率明显提高。二是国内原料采购抢抓市场资源，价差实现国内领先；进口混合矿通过加工费谈判、点价等实现效益最大化。三是物资供应更加透明及时，物资采购渠道全面向社会开放，采购过程实现透明可控，直采率达到99.1%，设备、备品备件采购与多个生产厂家签订了长期战略合作协议，质量、价格得到双重保证。四是燃料采购新开发了焦粒、洗精煤、焦炭三个品种的替代品，降低了采购成本。五是进口原料转港圆满成功，所有进口矿业务全部转往葫芦岛港，并获得了企业海关高级认证资质，相比过去节省了港杂费和运费。六是开展了部分锌精矿套期保值业务，实现了期货销售与现货销售联动，锁定了价格效益。

二、董事会日常工作情况

公司董事会依照《公司法》《证券法》《深圳证券交易所股票上市规则》等法律、法规及《公司章程》的规定，严格执行股东大会决议，依法履行董事会职责，规范运作，勤勉尽责地推动公司健康、稳定的发展。

（一）董事会召开情况

2017年，公司董事会共召开了14次会议，共审议通过了41项议案。公司董事均能按时参加会议，能够认真地审议各项议案，对于涉及的关联交易事项，关联董事和关联股东按照相关规定进行了主动回避表决，充分发挥了公司治理结构在重大事项上的决策职能。

（二）董事会对股东大会决议的执行情况

2017年，公司董事会筹备召开了2次股东大会，并审议通过了14项议案，公司

董事会严格按照《公司章程》及有关法律、法规的要求履行职责，认真落实执行股东大会通过的各项决议。

（三）董事会下设专门委员会在报告期内履行职责情况

1. 审计委员会履职情况

报告期内，董事会审计委员会按照公司《审计委员会议事规则》和《审计委员会年报工作制度》等相关规定，认真履行职责：对公司年度审计、外部审计机构的聘任、续聘等事项给予合理的建议；审查了公司2017年会计政策、财务制度、财务状况；审核了公司定期报告和财务报告；年报编制期间，与公司审计机构积极配合，确保了定期报告的真实、准确和完整。

2. 提名委员会履职情况

报告期内，提名委员会根据《提名委员会议事规则》的有关规定，对现任董事、高级管理人员履职情况进行考核，认真履行工作职责。

3. 薪酬与考核委员会的履职情况

报告期内董事会薪酬委员会根据有关规定积极开展工作，认真履行职责。对公司现行的董事、监事及高级管理人员的2016年度实际发放薪酬进行了审核，认为公司现行董事、高级管理人员的薪酬较为合理，符合公司发展现状。

4. 战略委员会履职情况

报告期内董事会战略委员会根据有关规定积极开展工作，认真履行职责。报告期内，结合公司实际情况，战略委员会讨论了公司的未来发展，为公司下一步发展做出指导性意见。

（四）独立董事履职情况

公司独立董事根据《公司法》、《证券法》、《股票上市规则》、《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》、《公司章程》认真履行法律法规赋予的职责和义务，参加董事会的工作，认真阅读公司有关资料，认真参与有关问题的讨论和决策，对公司的制度完善和日常经营决策等方面提出了很多宝贵的专业性建议。在报告期内，对公司2017年日常关联交易预计议案、控股股东及其他关

关联方占用资金和对外担保情况、关于董事会未提出现金利润分配预案、大股东借款展期及其他需要独立董事发表意见的事项发表了独立董事意见，切实保护了中小股东的利益，同时也对公司的规范运作起到推动作用。

三、公司未来发展的展望

1. 公司发展战略

发挥企业优势，使工艺技术装备达到行业先进水平。完成重点投资项目，延长产业链条、扩大产业规模及工业总量。针对有价金属综合回收，大力开展产学研结合，推进选冶结合技术的研究，实施一系列技术改造，进一步提升资源综合利用水平。深入开展精细化管理，控制生产成本，提高产品质量。加大环境深度整治，推进清洁生产，开展绿色制造，在排放全面达标的基础上更上一层楼，创建资源节约和环境友好型企业。通过多种平台，建设良好企业文化，保持公司平稳健康发展。

2. 经营计划

2018年生产经营计划目标：完成有色金属产量33万吨，化工产品产量53万吨，其中锌30.4万吨、铅2.6万吨、硫酸52万吨、硫酸锌1.3万吨。

围绕上述目标，公司2018年将重点作好以下方面工作：

（1）促进生产水平再攀升

生产系统坚持平稳有序、高产低耗的原则，加大创新力度。在释放产能的同时实现物料优化、降低消耗的目的。树立节约为先的意识，狠抓精细化操作，创建科学合理的激励考核措施，继续提高精细化管理水平。一是硫酸厂要继续做好高杂矿和铅锌混合矿配入工作，开好东西区余热发电。二是电解锌厂要全力做好锌合金提升产能和氧化锌浸出扩能两项改造，实现三台挥发窑同时开动。三是精锌厂要积极开发压铸合金和锌粒新产品。四是综合利用厂要组织好硫酸锌改造项目投产，实现硫酸厂硫酸污水的合理利用，提高铅泥品位。

（2）促进营销能力再增强

当前，产品市场和原燃料市场都在高价位运行，公司要千方百计规避市场风

险，提高营销效益。一要长短结合，坚持快进快出的原则，用长单巩固数量，用短单带动价格，继续推进大客户、大供户战略，突出战略合作，最大限度地获取市场效益。二要内外结合，充分利用国际国内两个原料市场，合理、及时调整原料采购结构，创新采购方式，在保证原料供应的同时，确保原料加工费位于国内领先水平。三要供产结合，燃料、辅助材料、备品备件等物资采购在严控采购成本的前提下，结合生产需求，注重采购质量，保证供应时间，提高工作效率。四要期现结合，充分利用期货、现货两个市场，强化价格分析，突出市场预判，做好主产品套期保值。五要企港结合，加强与葫芦岛港合作，提高物资周转及时率，降低物流成本。

（3）促进机电维修再融合

公司今年要着力在设备管理上抓好四件事，确保实现设备长周期稳定运行，为完成全年产量计划提供坚实保障：一要彻底转变传统设备管理思维，以提高设备运转周期为重点，狠抓设备日常巡检和维护，及时发现和治理设备隐患，努力降低设备故障率。二要抓好检修人员和特殊工种人员的培训工作，增强各单位自行检修能力和设备故障处置能力，坚决杜绝人为设备事故发生。三要抓好设备检修改造，消除设备缺陷，提高检修效率和质量，坚决杜绝返修现象发生。四要抓好机电维修一体化整合，提升机电维修及大型非标设备备件自制能力，争取两年内实现自行承担所有生产维修工程。

（4）开源节流强管理，促进内部潜能再释放。

一要进一步完善以全面预算管理为核心的成本控制体系，压缩可控费用和非生产性支出，努力降低营运成本。二要进一步整合厂内物资供应体系，将所有二级库纳入统一管理，实现资源共享和存货信息化管理，提高供应效率，降低物资库存。三要切实强化设备能源管理职能，以节能降耗为主线，科学制定能源考核新指标。四要继续大力开展新型燃料和原料替代实验，对价格较高的大宗辅助消耗材料也要寻找新的替代品。五要积极研究国家和政府部门对企业的各项优惠政策，努力寻求政策补贴与支持，多为公司创收增利。六要加强人力资源管理，全

力满足关键岗位和主要生产单位人员需求，深化在岗职工薪酬改革，建立系统全面的绩效考核体系，丰富激励手段，稳步提高职工收入水平。

葫芦岛锌业股份有限公司董事会

2018年4月19日