

葫芦岛锌业股份有限公司

2019年度董事会工作报告

2019年，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》、《公司章程》等有关法律法规及公司相关制度的规定，认真贯彻落实股东大会的各项决议，勤勉尽责地开展董事会各项工作，推动公司治理水平的提高和公司各项业务发展，公司经营取得较好业绩。现将董事会2019年主要工作情况报告如下：

一、报告期经营情况

2019年，国内外市场环境复杂多变，市场竞争加剧，产品价格呈现下行压力。面对严峻的市场形势，公司董事会及经营层结合公司实际，积极应对外部市场环境的不利因素，以提高企业盈利能力为工作主线，精心谋划、精准发力、精细化管理，不断提高经营管理水平，增强抵御经营风险的能力，经过一年努力，全面完成了全年既定任务目标。

报告期内，公司完成有色金属总量31.5万吨、化工产品产量51.9万吨；实现营业收入80.16亿元、归属于上市公司股东的净利润2.03亿元。

二、2019年主要工作回顾

1. 硬化生产指标，强化生产组织，全面完成生产任务。

过去一年，公司紧紧围绕市场变化，及时调整生产组织结构，周密部署炉窑塔器检修，积极做好系统间物料平衡，强化生产与经营紧密互动，确保了生产平稳运行。硫酸系统积极开展生产实验，原料适应能力进一步提升；电解锌系统调整优化工艺条件，生产保持长周期稳定运行，阴极锌产量达到极限水平，直流电单耗、锌粉单耗等7项定额指标创历史新高；铅锌系统高质量完成系统大修，综合回收水平大幅提升，粗铅锌日产量和精馏炉日产量创出新纪录；精锌系统大力实施系列创新改造，成本大幅降低，各项经济技术指标稳步提高。

2. 防范市场风险，强化盈利观念，全面提高营销能力。

公司始终把营销工作作为应对市场挑战的重要抓手，积极研判市场，准确把握经营方向，灵活调整营销策略，规避市场风险，取得了较好的经济效益。一是原料采购内外结合，相辅相成，充分发挥国内外两个市场的规模优势，以进口支撑国内价差，使原料综合价差始终保持同行业领先水平。进口原料充分抢抓国际国内原料加工费差异时机，为公司优化国内锌精矿采购提供了强力的支撑；二是产品销售长短结合，优势互补，大客户销售比重稳在 50%以上，积极开发新兴市场，发挥海运优势将产品仓库延伸至华南地区，打造主辅相依的销售格局，实现全年产销平衡，产品升水保持行业领先。充分发挥葫锌品牌优势，积极开发压铸锌合金等新品种市场。利用公司硫酸仓储优势，以库容保生产、以库容调剂售价，硫酸价位在同行业保持相对高位；三是燃料、材料备件采购供产结合，动态平衡，严控采购成本，注重采购质量，积极开发价格适宜、生产适用的干熄焦、无烟煤等，燃料成本大幅下降。强调市场研究，强化趋势采购，增强采购主动权，净化材料备件采购渠道，提高直采率，确保采购价格贴近市场。采取部分工器具设备以旧换新制度，严格控制备件材料采购计划，结合市场行情及公司生产实际，通过行业对标等措施降低备件材料采购成本。

3. 提升内控能力，强化开源节流，全面实施降本增效。

公司按照成本管理年的总体工作部署，改进成本考核方式，加大奖惩力度，各级分工负责，督促推进降成本工作，取得显著成效。一是生产系统把消化处理各种中间物料放在降低原料费的首位，充分利用各工序互补平台，加大了各种中间物料处理力度。二是加强能源分类管理。对炉体结构和天然气喷枪进行改造，全面开展炉体保温，回收利用烟气余热，合理安排炉、窑、塔开动，天然气实施按日管理，使天然气日用量同比下降。持续推行峰谷平用电，淘汰高能耗电机，改造电解锌系统净化冷凝水、铅锌系统烟化冷却水循环利用系统，更新系统区部分老化管路，降低了水、电使用量；三是检修费得到有效控制。详细制定检修计划，严格控制检修项目，充分利用内部检修力量，减少外委工程，鼓励修旧利

废，总体检修费用同比降低；四是运营费用大幅降低。用 OA 自动办公系统控制管理部门每月办公费、招待费、差旅费用，严格费用支出审批。五是拓展融资渠道，优化融资品种，严控票据贴现，财务费用有所减少。

三、董事会主要工作回顾

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

2019 年，公司董事会共召开了 13 次会议，共审议通过了 33 项议案。会议合法、有效，全体董事均亲自出席会议，无缺席会议的情况，全体董事对提交至董事会审议的议案未提出异议，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

2019 年，公司董事会筹备召开了 2 次股东大会，并审议通过了 12 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

报告期内，董事会专门委员会成员根据《公司法》、《上市公司治理规则》、《公司章程》及其他有关规定，勤勉尽责，积极出席会议，认真审议相关议案，发表建设性意见和建议。

1. 董事会审计委员会履职情况：本报告期，公司审计委员会严格按照《董事会审计委员会工作细则》等有关制度，定期审查公司内审部门提交的工作计划和内审总结报告，监督公司的内部审计制度及其实施，对与财务报告和信息披露事务相关的内部控制制度的建立和实施情况出具的审核意见，与公司聘请的审计机构沟通，确定了公司 2019 年度财务报告审计工作计划日程安排，审核了公司定期

报告和财务报告；有效履行了审计委员会的职责。

2. 董事会提名委员会履职情况：本报告期，公司提名委员会严格按照相关法律法规及《公司章程》等有关规定，积极开展相关工作，认真履行职责，对公司财务总监候选人资格进行了审核，并发表了核查意见。

3. 董事会薪酬与考核委员会履职情况：公司董事会薪酬与考核委员会按照《董事会薪酬与考核委员会议事规则》等有关制度，切实履行职责，结合公司实际情况，对公司董事及高级管理人员履行职责作出评价，对公司现行的董事、监事及高级管理人员的 2018 年度发放薪酬进行了审核，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. 董事会战略委员会履职情况：报告期内董事会战略委员会积极开展工作，总结回顾公司 2018 年生产经营情况，时刻关注国内铅锌行业的发展趋势及市场变化对公司的影响，分析市场风险，对公司长期发展战略提出建议。

（四）独立董事履职情况

报告期内，公司独立董事严格按照有关法律、法规及《公司章程》等有关规定和要求，本着对公司及中小股东负责的态度，独立公正地履行职责，深入公司现场调查，了解生产经营状况和内部控制建设及董事会决议的执行情况，关注外部环境变化对公司造成的影响。独立董事利用自己的专业知识和经验对公司的战略发展、内部控制、重大经营决策等提供了专业性意见，对公司财务及生产经营活动、信息披露工作进行有效监督，为公司未来发展和规范运作及提升管理水平起到了积极作用。

（五）公司治理状况

报告期内，公司严格按照《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》、《深圳证券交易所股票上市规则》等有关法律法规的要求，形成了以股东大会、董事会、监事会、经理层为架构的经营决策和管理体系，并在实践中不断地完善公司治理结构，建立健全内部控制制度，并进一步规范公司运作，努力提高公司治理水平。目前，公司整体运作比较规范、独立性强，公司治理实际状况

基本符合中国证监会发布的有关上市公司治理的规范性文件。

报告期内，公司认真、及时地履行公司的信息披露义务，并保证了公司信息披露内容的真实、准确和完整，使公司所有股东均有平等的机会及时获得公司所公告的全部信息。根据公司发展的实际情况，公司对《公司章程》进行了修订；按照财政部的要求，经第九届董事会第十八次会议、第九届董事会第二十三次会议审议批准，公司对原会计政策进行相应变更，并按规定的起始日执行新的会计准则，为公司的规范运作和健康发展奠定了良好的基础。

根据监管工作的要求，公司制定了《内幕信息知情人登记管理制度》，规范了公司的内幕信息管理行为，加强了内幕信息的保密工作，维护了信息披露的公平原则。报告期内，公司严格按照《内幕信息知情人登记管理制度》做好内幕信息的保密工作及内幕知情人的登记备案工作。报告期内，公司内幕信息知情人员未发生在内幕信息披露前利用内幕信息买卖公司股份的情况。

四、公司未来发展的展望

（一）公司发展战略

按照公司“做大总量、做活存量、做强增量、做优质量”的发展战略，2020年公司将发挥企业优势，使工艺技术装备达到行业先进水平。努力完成重点投资项目，以延长产业链条、扩大产业规模及工业总量，增强抵御市场风险的能力。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，适应市场，开发适销对路的产品，严控生产成本，进一步提高产品质量。通过多种平台，建设良好企业文化，保持公司平稳健康发展。

（二）经营计划

2020年生产经营计划目标：完成有色金属产量31.3万吨，化工产品产量52.56万吨，其中锌28.47万吨、铅2.828万吨、硫酸50.76万吨、硫酸锌1.8万吨。

围绕上述目标，公司2020年将重点作好以下方面工作：

1. 强化技术改造，再造经济增长新动能。

按照提产提质改造总体思路，因地制宜，因势利导，充分利用公司现有生产设备、基础设施，实施提产提质技术改造，实现产能提升、质量优化目的。公司成立产能提升领导小组，科学统筹，分类指导；各生产单位要倾力配合，主动作为，具备改造条件的立行立改，暂不具备条件的抓紧研究论证、抓紧实施，通过公司上下密切联动，壮大经济规模，提升公司经济实力。

2. 强化系统运行，再提降本新起点。

生产系统要按照“安全、环保、优质、高产、低耗”的原则，着力抓好以下方面工作：一是着力优化原料端配料，建立适应市场变化的配料模式，确保两矿质量，着力降低原料费用；二是着力优化产品端，根据市场需求形成随时调整产品结构机制，满足用户需求，提升经济效益；三是着力优化中间物料的平衡，加速中间物料变现节奏；四是着力优化燃料、备件替代实验，深化精锌系统洗精煤、电解锌系统焦粉、铅锌系统焦炭替代品的应用推广，降低燃料成本；五是着力推进技术改造，推进节能降耗，重点研究精锌系统炉塔提质节能、硫酸系统富氧焙烧、铅锌系统烟化炉等改造，优化系统运行，促进降本增效。

3. 强化风险防控，再塑市场竞争新优势。

经营供销工作是实现全年利润目标的关键。经营系统必须着力加强市场信息搜集研判，准确把握市场趋势，努力提高营销决策能力，防风险、增效益。一要进一步巩固与大客户、大供户建立战略合作关系，提高直供直销率，共担市场风险，保证产供销总体平衡；二要进一步面向两个市场，建立国际国内原料采购一体化机制，以效益为先，灵活操作，随时转换采购策略，提升原料价差；三要进一步做好硫酸销售方案，满足生产经营正常运转需求；四要进一步提升期货业务水平，强化进口矿点价和套期保值，锁定利润，防范市场风险；五要进一步加强经营与生产的联动配合，着力扩大效益明显、生产适用的低价物资采购面；六要进一步加强营销系统整体监察工作，促进采购部门营销效率的提高。

4. 强化成本管理，再续开源节流新篇章。

继续加强对成本费用的控制与管理，使成本优势成为我们的竞争优势。一要科学组织配料，积极探索工艺指标与定额消耗指标相对应的最佳值，逐步建立起从配料到产出的各个生产环节的数字模型，减少物料内部循环，提高主产品回收率，降低工艺总成本；二要大力降低物料结存，以浸出渣的处理、脱硫剂平衡、旋涡尘平衡、污酸水平衡为重点，强化盘点考核与奖惩，力争在 2020 年末完成结存浸出渣、前床渣、脱硫渣的处理，达到产用平衡无结存；三要继续在工艺、设备改造、燃料替代上下功夫，抓住影响数额巨大的成本项目，深入挖掘成本潜力；四要持续推进节能改造，淘汰高耗能设备，完善三级能源计量设施，提高能源利用水；五要进一步加强物资采购与管理，强化采购与生产单位的沟通与衔接，纳入信息化管理，构建快捷高效的物资供应保障体系；六要加强检修费用控制工作，通过开展修旧利废活动和严格控制外委检修，坚决把全年检修费用控制在指标以内；七要继续拓宽融资渠道，增加融资品种，降低融资成本，盘活存货及应收款项的资金占用，加快资金周转；八要细化成本预算指标，严格控制费用支出，制订更加科学预算考核办法，进一步提高成本管理水平。

2020 年，公司董事会将严格按照《公司法》、《证券法》、《上市规则》等法律、法规及规章的要求，切实履行勤勉尽责义务，持续完善法人治理结构，健全完善内部控制和风险控制体系，科学高效落实股东大会的决策事项，提升公司整体运营能力，促进公司持续健康发展。

葫芦岛锌业股份有限公司

2020 年 4 月 17 日