

# 湖南华菱钢铁股份有限公司

## 2020 年度董事会工作报告

2020 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》的相关规定，本着对全体股东负责的态度，积极有效地行使董事会职权，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，推动公司治理水平提高和公司各项业务健康稳定发展。现就公司董事会 2020 年度的工作情况报告如下：

### 一、2020 年公司经营情况整体回顾

2020 年，受全球新冠疫情冲击，国内外经济下行压力加大，产业链供应链循环受阻，大宗商品市场动荡。公司坚决贯彻党的领导，主动出击、化危为机，统筹推进疫情防控和生产经营，在应急保供、复工复产、稳定供应链等方面取得超预期成效，表现出较强的抗风险能力。同时，公司强化“三个明确”，即明确公司管理的目的是提升效率、降低成本，明确效益是当前评价生产经营好坏的最核心指标，明确销售是龙头、稳产是根本、降本是关键三条硬性要求，持续推进精益生产、销研产一体化和营销服务三大战略支撑体系建设，加快品种结构调整和产线结构升级，稳步推进数字化智能化转型，盈利能力再创历史第二高。

报告期内，公司完成钢材产量 2,516 万吨、销量 2,513 万吨，分别同比增长 9.95%、8.40%；全年实现营业总收入 1,165 亿元，同比增长 8.58%；实现归属于上市公司股东的净利润 63.95 亿元，同比增长 2.84%（上年同期数按模拟重组后的同口径计算）。子公司华菱湘钢、华菱涟钢和汽车板公司均实现利润同比增长并保持较高盈利水平，

分别实现净利润 36.79 亿元、27.15 亿元、3.65 亿元，同比分别增长 9.03%、7.63%、54.65%。

## 二、2020 年董事会工作情况

### （一）董事会重点工作

#### 1、积极行使董事会职权，助力改善公司运营。

董事会与公司管理层及业务部门保持密切的沟通交流，并多次深入子公司现场调研，在全面了解有关安全生产、技术质量、能源环保、固定资产投资、公司治理、资本运作项目等情况的基础上，参与了公司固定资产投资、股权投资与处置、内外部审计机构聘任、可转债发行上市等重大事项的决策审批，积极有效的行使了董事会职权。同时，结合行业最新政策及形势，向经理层提出意见和建议，并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。

#### 2、持续优化资本结构，提升公司抗风险能力。

报告期内，公司董事会推进市场化债转股及重大资产重组新股成功发行上市；高效决策实施可转债项目，募集资金 40 亿元，进一步推动公司产业结构和品种结构升级，实现节能减排。同时，督促经理层坚持精益生产、低库存运营，加强营运资本管理，多举措减债降费。截至 2020 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）168.74 亿元，同比减少 51.67 亿元；报告期末资产负债率为 57.54%，较年初降低 3.24 个百分点，较历史最高值降低了 29.36 个百分点；报告期财务费用为 5.98 亿元，同比降低 36.58%，较历史最高值降低了 17.18 亿元。

#### 3、严控资本性开支，提升投资质量和效益。

董事会持续督促经理层继续严控资本性支出和新开工项目，将投资重点聚焦在提质降耗、节能减排、智能制造等项目上。2020 年，经过认真审查，审慎决策通过了华菱湘钢特厚板坯连铸机项目、华菱

涟钢工程机械用高强钢产线项目、华菱涟钢冷轧镀锌机组技术改造项目、华菱钢管富余煤气和冶炼余热综合利用项目的投资，致力于适应并推动下游需求升级，使公司产品结构向高技术、高质量、高附加值的优钢、特钢方向发展，实现低碳可持续发展。

#### **4、维护中小股东利益，并积极回报投资者。**

董事会高度重视保护投资者利益。一是积极履行信息披露义务，确保公司治理公开透明。全年完成信息披露 168 条，连续在深交所信息披露考评中被评为“A”；二是督促经理层持续开展投资者沟通，宣传公司投资价值。全年接待投资者调研 30 次，沟通投资机构 251 家。年内股价最高涨幅 24.89%，跑赢上证综指 11.26 个百分点、申万普钢板块指数 22.55 个百分点；三是推进实施 2019 年度利润分配，向全体股东每 10 股分红 2.5 元，分红总额 15.32 亿元。股息率达 6.23%（以 2020 年 4 月 30 日股价计算），排名钢铁行业前三。

#### **（二）董事会日常工作**

报告期内，董事会严格按照相关法律法规和《公司章程》的要求，共组织召开 8 次董事会会议，其中 2 次以现场方式召开，6 次以通讯表决方式召开；同时，董事会提议并组织召开 3 次现场股东大会，并为中小投资者提供了网络投票平台。董事会认真贯彻和执行了股东大会审议通过的各项决议。

此外，各职能委员会按照《公司章程》及实施细则等相关规定，有计划地开展工作，履行各自工作职责。全年共组织召开 7 次审计委员会，4 次关联交易审核委员会，1 次提名与薪酬考核委员会，1 次战略发展委员会。其中，审计委员会定期了解公司财务和经营情况，与财务和内控审计机构反复沟通交流，审核公司财务和内控信息；关联交易审核委员会对关联交易必要性、合理性、定价公允性和审议表决程序进行了审核；提名与薪酬考核委员会审查了公司高管的绩效薪

酬方案及新提名董事的任职资格。

### 三、对经理层的评价

2020 年，公司经理层恪尽职守，认真履职，出色完成了各项工作，“三年高质量发展”关键战取得胜利成果。

#### （一）精益生产体系稳定高效，产能充分释放。

公司强化疫情影响之下的产业链供应链稳定，落实精益生产，着力推进增钢增效，巩固提升以成本为核心的传统优势。报告期，粗钢和钢材产量分别完成 2,678 万吨、2,516 万吨，同比分别增长 10.16%、9.95%，破历史纪录；主要经济技术指标持续改善，铁前稳定运行，高炉利用系数全国领先，炼钢综合铁水单耗指标达到国内同行业领先水平，钢材综合成材率达到历年来最好水平。其中，华菱湘钢轧线综合成材率提升至 97.33%；华菱涟钢铁水成本低于行业平均 37 元/吨；华菱衡钢钢管热轧效率月度最好水平达到 13.8 万吨。另外，设备、检修管理基础不断夯实，产供销运高效联动，助力全年实现增产增效。

#### （二）产线结构、产品结构创效显著，“华菱制造”品牌效应日益彰显。

公司加快产线结构升级，助推产品跻身产业链顶端。其中，湘钢精品中小棒，涟钢棒三线、高强钢一期工程，衡钢 180 机组高品质钢管智能热处理技改项目均按期投产，并快速达产达效。同时，公司加大研发投入，持续完善以市场为导向、创新为引擎、质量为基石的去中心、去层级矩阵式的技术研发体系，加快产品结构调整，实现“普转精、精转特、特转专”的快速切换。报告期，公司完成品种钢销量 1,298 万吨，占比 52%。其中，**华菱湘钢**高强板、风电板、容器板等品种销量同比分别增长 28.3%、66.3%、35.5%，桥梁钢销量突破 100 万吨，市场占有率稳居国内第一；线棒材成功开发了汽车悬架用弹簧扁钢、高合金管坯等高端个性化品种，通过了红旗、长安、吉利等车

企认证。**华菱涟钢**开发新产品 57 个，超高档次中高碳钢、高强耐磨钢、高强工程机械用钢等 17 大重点产品实现了替代进口。**华菱衡钢**机加工用管销量同比增长 95%，起重机臂架管增长 3 倍，荣获第六届“中国工业大奖表彰奖”。**汽车板公司** Usibor<sup>®</sup>1500 销量达 46.3 万吨，同比增长 32%，Usibor<sup>®</sup>2000 全球首次批量供应主机厂旗舰车型。

报告期，公司产品相继在世界最大跨度铁路拱桥-大瑞铁路怒江特大桥、世界级跨海集群工程-深中通道项目、阳江海上风电项目、阿联酋海水淡化项目、沙特阿美采油平台、敦煌国家级光热发电项目、中石化油田、塔里木油田、张吉怀高铁、长益常高铁等国内外重点工程和项目上获得应用，极大地提升了“华菱制造”品牌美誉度。

### （三）智能化水平不断提升，为传统制造企业转型升级的典范。

公司瞄准“让设备开口说话，让机器自主运行，让企业更有效率”的目标，不断推进 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**与华为、湖南移动战略合作，系统升级改造的五米宽厚板厂废钢吊运智慧天车正式投用，“5G+智慧天车”成为钢铁行业 5G 网络实景运用的首例实践。另外，还实现了连铸机器人自动加渣、棒材自动打捆、铁路道口无人值守、AI 智能检测等，生产效率进一步提升。**华菱涟钢**建立了设备智能运维中心，设备维护从传统的点检模式向智能预知维护模式转变；建立了智能协同管控中心，实现生产调度管理由人工监控管理向数字化管控转变；建立了云数据中心，初步奠定新 IT 基础设施平台。**华菱衡钢**完成钢管逐支跟踪、钢管表面质量智能检测、钢管自动打包系统等智能化改造，首次运用检测机器人，推进站点无人值守、天车自动运行，被工信部授予“无缝钢管智能工厂试点示范企业”。

### （四）体制机制改革不断深化，进一步激发企业内部活力。

公司持续优化“硬约束、强激励”机制，坚持“年度考核、尾数淘

汰”，激发中高层班子敢于担当、创新求变的工作热情。报告期，对 18 名中层干部予以免职、降职，对任期届满的 1 人不再续聘，对总部 5 名员工降级降薪或调整岗位；不断深化三项制度改革，提升劳动生产效率，2020 年华菱湘钢、华菱涟钢、华菱衡钢人均年产钢分别达 1,378 吨、1,365 吨、605 吨。另外，出台了提供住房和高薪揽才的政策，引进高层次人才，为公司高质量发展提供了干部和人才保障。

董事会对经理层 2020 年采取的各项措施基本满意，但从一年运行情况来看，仍存在以下不足：

一是精益高效生产体系基础尚需进一步巩固。突出表现在高炉非计划休风较频繁，铁水成本与行业先进水平相比仍然偏高；洁净钢冶炼、夹杂物控制、钢坯表面质量等方面尚有较大提升空间。二是技术创新能力尚不能高效匹配下游产业升级的步伐，前瞻性技术成果匮乏，产品研发固有的“跟随复制”模式未实现根本性改观；技术研发人才配置偏“单薄”，缺乏钢材产品基础研究领域的领军人才。三是对上游资源渠道的中长期布局及应对极端外围环境的预案仍然不足。

#### 四、2021 年董事会重点工作

2021 年是我国“十四五”规划开局之年，是美国新政治周期的开启之年，也是公司实施三年高质量发展的攻坚之年，公司面临的机遇与挑战并存。

从宏观环境看，国内经济稳中向好、长期向好的基本趋势没有变。我国正加速构建“双循环”新发展格局，将促进国内消费升级和进口替代，对钢材消费、钢材价格起到支撑和拉动作用。同时，湖南省大力实施“三高四新”战略，将扩大省内先进制造业优势，给公司带来新的机遇。从钢铁行业看，国家大力推行供给侧结构性改革和需求侧管理，促进经济发展转型升级；同时坚决压缩粗钢产量，全力推进低碳绿色发展，对公司这样持续深耕细分市场调结构、有着良好环保基础的企

业而言，蕴含难得的机会。从公司自身发展看，近些年形成的产品品牌优势、持续的机制体制创新、培育的企业文化都为持续高质量发展奠定了坚实的基础。

但同时也要清醒的认识到，当前大国博弈加剧，全球经济形势复杂多变，国家对钢铁企业超低排放和低碳发展的要求趋严，原燃料价格居高不下，为钢铁行业带来更大挑战。

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，2021年公司生产目标是产铁 2,150 万吨，钢 2,800 万吨，材 2,655 万吨。围绕上述目标，2021 年主要经营计划如下：

**（一）坚持以提高企业运营效率与增强技术创新能力为硬核，完善“三大体系”建设，做精做强钢铁主业。**一是持续构建以高炉为中心的精益生产体系，确保高炉稳顺运行，提高产线效率效能，2021 年粗钢产量达到 2,800 万吨；持续推进“质量零缺陷”全流程管控模式，确保产品实物质量稳定在三西格玛范围内；全面对标对表，搭建多维度、多领域对标体系，补短板、强弱项、锻长板，进一步降低工序成本。二是基于高端定位及个性化需求持续构建高水平销研产一体化体系，加快品种结构升级，实现引领性原创成果重大突破与产品的迭代升级，全年品种钢销量同比实现两位数的增长。三是完善电子商务、定制化研发、供应链金融等平台建设，整合物流仓储与加工配送等线下资源，推进营销渠道升级，为下游客户提供更加周到细致的服务，以服务高质量赢得回头客，为企业效益的高水平释放扎实销量根基。

**（二）坚持以智能制造与网络集成为推手，全面推进基于数字化的流程重构，提升公司可持续发展能力。**持续推进智慧钢厂建设，充分发挥 5G 技术优势，构建基于市场驱动的全流程精益生产体系和质量、成本、服务、绩效持续改进体系的工业互联网智慧平台，加快“智能化车间、智能化产线、智能化工厂”的推进步伐，重点围绕“ERP 数

据中心、生产指挥中心、设备能源管控中心”三大数据中心和“基础办公支撑平台、智能生产运营平台”等基础工程建设开展相关工作，提高企业可持续发展能力。

**（三）坚持以安全发展、绿色发展为基石，夯实企业高质量发展的外围环境。**扎实推进“安全生产专项整治三年行动”计划，提高生产现场本质安全，强化项目施工安全管理责任，实现区域内包括相关方“零工亡”；建立稳定的环境保护资金投入机制，进一步整治厂区环境和产线环境，按照超低排放标准以及 2030 年“碳达峰”、2060 年“碳中和”的目标要求进行环保设施升级改造，进一步优化原料、工艺和能源结构，突破低碳工艺技术瓶颈，从根本上削减“三废”排放，实现城企融合、绿色发展。

**（四）持续深化三项制度改革，提升内部管理效率。**要坚持“先机关、后基层，先干部、后员工”思路，深入推进三项制度改革，提高劳动生产效率。其中华菱湘钢、华菱涟钢年人均产钢突破 1500 吨、华菱衡钢突破 650 吨；在继续推进本部机关改革优化的基础上，坚持干部业绩导向、能力导向，探索干部任期制和契约化管理，进一步完善“赛马”机制，加快年轻干部的培养和使用；坚持以奋斗者为本，落实“严、细、实、恒”管理理念和“不让雷锋吃亏”理念，倡导高绩效文化，持续深化“硬约束强激励”机制，完善绩效管理体系，进一步提升管理效率；进一步优化资产负债结构，加强上市公司规范运作，提升市值管理水平，并持续关注钢铁行业细分领域或区域性重组整合机会。

湖南华菱钢铁股份有限公司

2021 年 3 月 30 日