

葫芦岛锌业股份有限公司

2020年度董事会工作报告

2020 年度，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》、《深圳证券交易所上市公司规范运作指引》、《公司章程》等有关法律法规及公司相关制度的规定，规范、高效运作，审慎、科学决策，忠实、勤勉尽责地行使职权，认真贯彻落实股东大会的各项决议，切实保障了公司持续健康发展。现将董事会 2020 年度的主要工作报告如下：

一、报告期经营情况

2020年，受全球新型冠状病毒肺炎疫情的影响，世界经济受到严重冲击，面对国内外经济环境的不利局面，公司董事会认真贯彻落实中央、省市疫情和复工复产工作部署，公司各部门密切配合，团结一致，精准防控，超前谋划，外抓市场，内控潜力，坚持“在危机中育新机、于变局中开新局”，克服了新冠疫情和市场下行双重影响，荣获了“辽宁省企业全面复工复产首批优胜单位”称号，实现了2020年生产经营目标。

报告期内，公司完成有色金属总量 31.7 万吨、化工产品产量 50.8 万吨；实现营业收入 68.09 亿元、归属于上市公司股东的净利润 2.34 亿元。

二、2020 年主要工作回顾

1. 积极协调各生产工序之间的平衡，产量和效益稳步提升

合理的组织生产、检修，严格控制工艺指标，不断完善工艺、设备、技术和生产操作控制方式、方法，使各个系统、工序紧密衔接、生产效率逐步提升，顺利完成了各项生产任务和各项经济技术指标；其中，硫酸系统在原料变化新常态下超额完成两矿供给任务；电解锌系统全年保持满负荷运行，挥发窑处理浸出渣卓有成效；铅锌系统粗铅锌产量创新高，降成本效果显著；精锌系统不断改进工艺，使老系统逐渐焕发新活力；综合利用系统综合回收水平稳步提升；热电厂积

极适应来料结构变化，灵活调度产汽和发电，系统运行更加经济；职能管理部门和辅助生产单位精准管理、精准服务，助力生产平稳高效运行。

2. 着力加强营销管理，驾驭市场获取效益先行一步

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。过去的一年，面对海外疫情集中爆发、原料供应紧张、下游市场消费低迷、硫酸销售受阻等众多困难，公司殚精竭虑，周密制定营销策略，全力维护营销链畅通，为生产平稳运行保驾护航。原料采购国际国内互为补充、协同作战，国内市场开发卓有成效，原料采购价差保持行业领先。燃料采购大力推动新品种开发，设备备件采购积极探索替代采购、集中采购、趋势采购，有效降低采购成本。产品销售及时捕捉市场需求热点，灵活实施产品转换，以降库存、保资金为工作主线，巩固传统阵地，开发新兴市场，优化售后服务，实现产销平衡，“萌铎”品牌升水继续保持行业领先。热镀锌产品市场开发成效显著，锌铝镁合金、高强热镀锌成功打入市场。抓住贵金属价格单边快速上涨行情，趋势销售黄金、白银，增效明显。大力开发高品质硫酸市场，硫酸库存保持合理界限，硫酸锌售价创近年新高。

3. 提升内控能力，强化开源节流，全面实施降本增效

降本增效，改进成本考核方式，加大奖惩力度，各级分工负责，督促推进降低成本工作，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，有效降低了财务费用。

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

2020 年，公司董事会共召开了 13 次会议，共审议通过了 31 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

2020 年，公司董事会筹备召开了 3 次股东大会，并审议通过了 13 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

2020 年，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。报告期内，董事会各专门委员会共召开专门会议 11 次，通过议案 11 项。其中战略委员会召开了 2 次会议，通过议案 1 项，总结回顾公司 2019 年生产经营情况，对公司未来发展及市场风险进行充分的谈论分析；审计委员会召开了 6 次会议，通过议案 8 项，对公司年度审计工作进行了跟踪调查，并与财务人员多次进行沟通，交换意见，督促会计师事务所的年报审计工作，就重点事项进行了专门的讨论，检查和指导公司内部审计部的有关工作，有效地履行了

审计监督的职能；薪酬委员会召开会议 1 次，通过议案 1 项，对公司现有的董事、监事及高级管理人员 2019 年度实际发放薪酬进行了审核；提名委员会召开了 2 次会议，讨论了公司的人才发展战略，对公司副总经理候选人资格进行了审核，并发表了核查意见。

（四）独立董事履职情况

报告期内，公司全体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，恪尽职守、勤勉尽责，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。独立董事对公司财务及生产经营活动、信息披露工作进行有效监督，充分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，推动公司生产、经营和管理等工作持续、稳定、健康地发展。

（五）公司治理状况

2020年，公司严格按照《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》和《深圳证券交易所上市规则》等有关规定的要求，进一步完善公司治理，促进公司规范运作和健康发展，公司对《公司章程》《内幕信息知情人登记管理制度》进行了修订，认真规范实施“三会一层”的法人治理体系，健全以股东大会、董事会、监事会、管理层为架构的经营决策和管理体系，加强内部控制规范运作，确保公司全体股东充分行使自己的合法权利，维护了投资者和公司利益，保障了公司生产经营活动的正常运行。

（1）股东与股东大会

公司严格按照《公司章程》、《股东大会议事规则》的规定和要求，公司股东大会召集召开程序、提案审议程序、决策程序、决议执行和信息披露均符合《公司章程》和《股东大会议事规则》的相关规定，历次股东大会均向全体股东提供现场和网络投票方式，股东大会选举董事、独立董事及监事时均采用累积投票制；审议关联交易事项，关联方均回避表决，保证了全体股东对公司重大事项的知情权、参与权和表决权，切实维护上市公司和全体股东的合法权益。

（2）公司与控股股东

报告期内，公司控股股东能够按照相关法律、法规及《公司章程》的规定行使其职责，没有直接或间接干预公司的决策和生产经营活动，公司与控股股东及其关联方进行的关联交易均履行了相应的审批程序，不存在控股股东及关联方非经营性占用上市公司资金或违规要求上市公司为其担保的情形。

（3）董事与董事会

公司董事会设董事9名，其中独立董事3名。公司严格按照法律法规和《公司章程》规定的选聘程序选举董事，公司董事会人数和人员构成符合法律法规和《公司章程》的要求，公司全体董事依法开展工作，忠实履行职责，积极参加有关培训，学习有关法律法规，促进董事会规范运作和科学决策。公司独立董事能按照相应规章制度，独立地履行职责。公司董事会下设战略发展委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会四个专门委员会，各委员会职责明确，各司其职，积极发挥相应职能。

（4）监事与监事会

公司监事会由5名成员组成，其中职工代表监事2名，由职工代表大会选举产生。监事会的人数及构成符合相关法律法规的规定。监事会成员本着对股东负责的态度，认真履行自己的职责，按规定出席监事会会议，列席股东大会、董事会会议，对公司依法运作情况、财务情况、关联交易的公允性及董事、高级管理人员履职情况进行必要的监督和检查，维护公司及全体股东的合法权益。

（5）管理层

公司管理层能够按照法律、法规和董事会、股东大会的授权，依法合规经营，努力挖掘公司潜力，不断提高发展质量，实现股东利益和社会效益的最大化，促进公司持续发展。

（6）信息披露

公司严格按照信息披露相关法律法规的规定，真实、准确、完整、及时地披露公司的经营管理情况和对公司产生重大影响的事项，报告期内指定《中国证券

报》、《证券时报》、《上海证券报》和巨潮资讯网（www.cninfo.com.cn）为公司信息披露媒体，确保公司全体股东能够平等并及时获得公司信息。

（7）内幕信息管理

根据《证券法》的规定，公司对《内幕信息知情人登记管理制度》进行了修订，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，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

立足新发展阶段，坚持新发展理念，构建新发展格局，以提高经济效益为中心，进一步做大总量、做活存量、做强增量、做优质量，进一步向主业聚焦、向上游拓展、向下游延伸，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，实现持续盈利。

（二）经营计划

2021年生产经营计划目标：完成有色金属产量35万吨，化工产品产量48.45万吨，其中锌31.7万吨、铅3.15万吨、硫酸46.6万吨、硫酸锌1.8万吨。

围绕上述目标，公司2021年将重点作好以下方面工作：

1. 集中精力提升经济体量，打造高质量发展新规模

生产系统因地制宜实施局部改造，充分挖掘潜力，通过检修不减产、激活闲置炉塔产能等措施，在不增加大规模设备投入的前提下，提高铅锌主产品产量，力争产能充分释放，效益逐步得到提升；进一步优化公司产品结构，延伸有色金

属产业链，提高产品附加值；依托有效资源，着力推进电解锌系统和沸腾焙烧系统改造项目，提高有色金属总产能，壮大经济规模。

2. 集中精力强化成本管理，打造高质量发展新优势

进一步强化预算考核，扩大成本管控覆盖面，围绕生产消耗、原料价差、燃料成本、储运成本、设备检修和销售升水方面全方位挖潜增效。降低原料费与提高技术指标、加速物料变现相结合，降低加工费与提高产量、降低能耗、降修理费相结合，设备检修费用纳入成本费用严格管控，主要金属加工成本在2020年基础上再降一个百分点。继续改进业务方式，提倡网络化办公，办公费、差旅费、招待费三项费用较2020年基础上，再压缩10%。

3. 集中精力强化技术创新，激活高质量发展新动力

持续推进原料结构创新，建立适应市场变化的配料模式，着力降低原料费用。优化中间物料的平衡，加大中间物料的处理力度，加速中间物料变现节奏。充分发挥技术优势、人才优势，紧跟市场前沿，持续提升新产品研发能力，占领市场高地。深化校企合作，推动技术进步和科技成果转化，加强专利知识产权保护和推广应用。积极争取政府技术创新优惠政策，围绕提质增效、节能降耗、循环经济，着力加大技术创新、工艺创新力度，加速智能制造步伐，助推高质量发展。

4. 集中精力强化专项管理，奠定高质量发展新基础

一是强化市场风险控制。随着全球新冠疫情防控不确定性及公司发展规划的逐步实施，公司生产经营对原燃料物资供应、产品销售环节提出了更精准、更高效的要求，必须按照“优进优出”的原则，全力防范供应链波动风险，确保生产原燃材料及时足额供给；努力防范价格波动风险，灵活应用套保策略，锁定价差效益；着力强化销售风险管理，确保产销平衡，资金及时回笼；二是强化资金运营管理。精准管理资金运营，合理布局融资结构，积极与银行金融机构等保持合作，开发客户融资等新的融资渠道，统筹使用融资品种，灵活开证、用活额度，为增产扩能提供充足的资金保障；三是强化技术质量管理。持续加大锌品质量提

升和新产品开发力度，占领市场高地；优化公司、部室、分厂三级技术指标考核体系，强化行业对标和内部系统之间对标，加大技术攻关力度，解决薄弱环节，提高金属直产率；四是强化设备维护管理。落实设备点、巡检和保养维护制度，强化设备检修维护，及时消除故障隐患，提高设备运转率；进一步拓展机电维修一体化功能，提升机电维修及大型非标设备备件自制能力，维修工程全部自行承担，竭尽全力减少外委工程项目；完善供应物资管理体系，实现采购、管理、使用三位一体的智能化、信息化闭环管理体系，资源共享，降低成本。

2021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，紧紧围绕公司的战略部署及生产经营工作的大局，结合新《证券法》的具体要求，完善公司法人治理、努力履行岗位职责，促进公司合规运营，实现公司高质量发展。

葫芦岛锌业股份有限公司

2021年3月31日