

河钢股份有限公司

2020年度董事会报告

2020年，是全面建成小康社会和“十三五”规划收官之年，也是公司加快结构调整和转型升级、高质量发展迈出坚实步伐的重要一年。一年来，公司坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，坚决贯彻省委、省政府决策部署和省国资委工作要求，理性应对风险挑战，统筹推进疫情防控与经营发展，坚定不移走产业升级和产品质量高端路线，主业运营水平快速提升，转型升级和高质量发展迈出坚实步伐。

2020年，公司严格按照《公司法》、《证券法》、中国证监会和深圳证券交易所有关规章准则要求，不断健全法人治理结构，完善公司规范治理。股东大会、董事会、监事会和经理层权限明确，各司其职，保证公司的顺畅运行。全年共召开10次董事会、8次监事会和3次股东大会，各项决议均得到认真的贯彻落实。

一、2020年经营情况

2020年，公司产铁2629万吨、钢2510万吨、钢材2487万吨；生产钒渣21.4万吨。全年实现营业收入1077亿元，利润总额24亿元，归属于母公司所有者净利润17亿元，取得了较好的经营效益。

一年来，公司各项重点工作不断取得新的进展。

（一）钢铁主业专业化运营成效显著

产线效能深度释放。健全高效协同管控机制，发挥集生产资源配置、调度指挥、技术资源共享、设备与物流管理为一体的运营管控职能，全工序产线效率大幅提升，铁钢材产量实现历史性进步，产品质量稳定性提高，产销协同能力加强。

关键指标实现新突破。强化技术攻关与工艺管控，高炉燃料比、加热炉能耗等持续降低。推行优化原燃料结构、提升产线效能、强化动能管理等措施，生产成本得到稳定控制，工序能耗与费用大幅下降。

（二）客户、产品“两个结构”持续升级

客户结构迈上新台阶。优势客户群在汽车、家电等主要用钢行业领先企业中覆盖度明显提升，乘用车行业中自主品牌实现全覆盖，家电行业实现知名企业全覆盖。“河钢工程直供模式”更好地服务北京城市副中心、雄安新区、红沿河核电等国家重大项目、重点工程。整合营销资源，推进营销模式变革，市场响应速度、服务客户能力进一步提升。

高端产品持续发力。紧跟钢铁行业发展趋势，加快产品研发与结构优化。成功研发空心稳定杆用钢并填补国内空白，助力汽车业打破进口依赖。年内多次实现锌铝镁产品“国内首发”，具备全厚度规格、极限锌层锌铝镁生产能力，批量供货格力，打造出“国内汽车、家电用锌铝镁生产线”品牌。1300MPa 级方管用钢成为商用车轻量化首选产品，新一代轻量化高疲劳寿命车轮钢 DP680 填补国内空白。高端产品占比提升，持续保持国内第一大家电板、第二大汽车钢供应商地位。

（三）科技创新支撑作用持续增强

技术支持产线可持续发展取得新成效。发挥资源整合优势，开展全工序技术服务，钢水洁净度及夹杂物控制水平提升，铁前、钢后技经指标持续优化。

用户技术服务能力提高。EVI 技术服务领域不断拓展，持续推动上电、海尔、中集等 8 个高端客户研发中心运行。围绕客户需求，高质高效完成恒大汽车 CR05-GI 热镀锌 IF 钢样片 2880 片提供和 7 种材料认证，确定国机智骏 K16 选材 15 个牌号由河钢供货。

节能减排、绿色制造技术引领行业绿色发展。加速国家重大专项实施和科技成果落地，一批协同及自主研发的绿色技术达到国际领先水平，国内首次实现 80% 的高比例球团冶炼，建立世界首台采用“嵌入式 SNCR+梯级氧化脱硝+SDA 协同吸收+预荷电袋式除尘”的球团烟气超低排放示范工程。“钢铁行业多工序多污染物超低排放控制技术”入选年度“中国生态环境十大科技进展”。推进智能制造示范产线建设，河钢-华为-东北大学“联创中心”首个工业互联网应用示范项目全面启动。

科技成果取得重大突破。全年荣获国家科技进步一等奖 1 项、二等奖 3 项，

组织和参与制定国家标准 8 个，受理专利 624 项。

（四）资金刚性管控不断强化

加强资金以收定支刚性管控。依托现有数据资源，建立采购端、销售端的数据台帐，并利用公司内行系统对各子分公司基础数据进行全方位、多角度核实，一切以收定支，严控按预算管控。

（五）公司治理规范水平持续提升

完善健全公司内部管理制度。根据新《证券法》等相关法律法规的要求，并结合公司管理体制和运行机制重大改革实际，及时修订了《公司章程》及三会议事规则、《总经理工作细则》和《信息披露管理制度》，促进公司规范治理水平不断提升。根据省委、省政府和省国资委的有关要求，制定了《贯彻落实“三重一大”决策制度的实施办法》，进一步健全公司“三重一大”决策体系，规范决策行为。

（六）区位调整和转型升级取得战略性成果

统筹规划退城搬迁平稳过渡。坚决贯彻省委省政府关于加快河钢区位调整的战略部署，大力推进唐山分公司退城搬迁，产能减量置换至唐山沿海区域与河钢乐亭钢铁项目合并实施，进一步优化区域布局、产品结构和用户结构，提高企业发展水平。截止 2020 年 8 月底，唐山分公司涉及退城搬迁资产全部关停。9 月初唐钢新区投入运营，3 座高炉陆续点火投产，目前日产量已能达到设计水平。

（七）安全环保工作局面保持稳定

安全管理水平进一步提高。认真落实“党政同责、一岗双责”和“三管三必须”工作要求，推进安全管理体系和“双控”机制建设，加快安全生产示范点建设进程，深化大排查大整治攻坚行动，提升本质化安全生产水平，生产经营整体保持安全平稳。

绿色发展水平进一步提升。实施节能减排改造项目，推进全流程绿色制造技术研发与应用。吨钢二氧化硫、氮氧化物、烟粉尘排放量全部达到 2020 年钢铁企业环保绩效最好水平。深入落实“绿色物流行动计划”，构建“公转铁”新业态。

二、2021 年主要工作思路和目标任务

2021 年是“十四五”开局之年，也是公司加快区位调整、转型升级和高质量发展至为关键的一年。公司将进一步保持战略定力，统筹推进疫情防控和改革发展工作，不断开创各项工作的新局面。

2021 年公司总体工作思路是：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，深入落实省委、省政府各项决策部署和省国资委工作要求，坚持新发展理念、融入新发展格局，以深化供给侧结构性改革为主线，以市场化改革和技术创新为手段，不断提升钢铁主业效益水平和竞争力，奋力实现“十四五”良好开局，以转型升级和高质量发展的优异成绩向建党 100 周年献礼。

2021 年公司计划产生铁 2632 万吨，粗钢 2558 万吨，钢材 2436 万吨，钒渣 17.23 万吨。

三、2021 年主要工作安排

围绕实现全年目标任务，要切实做好以下几方面工作：

（一）深入贯彻落实国务院关于进一步提高上市公司质量的要求，推动上市公司做大做强

按照国务院《关于进一步提高上市公司质量的意见》的要求，并结合证监会开展的上市公司治理专项行动，对公司治理现状进行全面自查，认真梳理查找存在的问题并整改，进一步修订完善公司管理制度并加强落实，持续提升公司规范运作水平。

强化以信息披露为核心的公司治理，确保所披露信息的真实、准确、完整，努力将公司建设成为管理科学、运作规范、高效率、高质量的上市主体。

（二）加强全流程运营管控，全面提升主业竞争力

深入挖掘装备效能潜力。强化全要素管理，持续推进高效生产与节能降耗，开展全系统降本增效攻关，以低成本支撑高效率生产。开展提质增效攻关，提升产品综合成材率，满足客户个性化需求。抢抓市场窗口期，力争生产经营效益最大化。

持续优化“两个结构”。加快营销体系优化升级，优化配置市场和制造单元资

源，促进营销一体化优势在市场份额、品牌形象和产品售价提升上的直接体现。发挥现有加工中心作用，深度对接高端市场客户。以客户需求为导向，推动高端产品持续增量。推进 180 兆帕级烘烤硬化钢、高等级耐磨钢等一批新钢种的研发和稳定生产，打造更多冠军产品、首发产品。强化京津冀钢材市场销售渠道、资源分配、客户管理、产品定价的统一管理，提高建材市场占有率和品牌影响力；发挥现有板材剪切加工中心作用，向具备深加工能力、有稳定下游客户群的客户转移，增加本地区域一对一直供比例。

（三）持续加大科技创新力度，提升公司高质量发展内生动力

加速研发前沿技术及成果转化。推进实施重点技术攻关和产品质量稳定性、持续创新创效项目研究。借助河钢集团全球研发平台，加强氢冶金、转炉底喷粉、洁净高效智能化炼钢等前沿技术研究和推广。围绕棒线材直接轧制技术，推进高效炼钢-连铸-轧钢技术集成化应用，加速底吹氧、底喷粉转炉智能炼钢技术成果在产线的转化，引领行业绿色发展。

提高用户技术服务能力。深化产品制造全生命周期应用技术研究，形成“材料研发-应用示范-产业评价”等完整的材料应用解决方案。推动宝马新车型和长安福特等合资品牌主机厂的产品认证，推进家电板“用户体验中心”和“新产品研发中心”建设，展示河钢新产品、新概念，提升品牌竞争优势。

提升绿色制造技术引领实力。推进烟气循环、低温氧化脱硝等专有技术的推广和输出，开展高盐水回用等国内空白技术的研发，保持绿色制造技术引领地位。加快推进氢能还原项目，打通氢能还原技术瓶颈，形成技术集成和工程示范，引领低碳冶金革命。

（四）加快推进区位调整，着力打造行业转型升级典范

加快释放河钢唐钢新区能力与活力。瞄准行业最先进水平，提升先进装备驾驭能力，构建长周期稳定高效的生产经营局面，不断优化各项指标、降低资源消耗、提升产品档次，打造代表中国乃至世界行业先进水平的技术高地、创新高地、产品高地、智能制造高地和绿色发展高地，将区位优势、装备优势、工艺优势转变为一流盈利能力。

（五）强化资金“红线”意识，进一步加强资金刚性管控

加强投资和现金流管控。加强全面预算管理，严控非生产性费用支出；加强专项工作审计，对存量项目实施封口管理。严格资金运行监管，健全完善“应得现金流”“实得现金流”的测算、校验体系，加大现金流考核力度，确保现金流的流动性、有效性和增值性。

最大限度释放存量资产效能。加大资本运作力度，提高资产证券化水平，充分释放存量资产效能，实现负债结构优化。加大闲置装备资产利旧和低效无效资产处置工作力度，最大限度实现闲置、低效资产再利用。

（六）坚持深化改革创新，全面激发企业发展新活力

推进“考核、分配制度”市场化。对具备核算条件的独立市场单元，建立与关键绩效指标挂钩的工资总额浮动机制和超创奖励制度，形成超额利润分享机制。

推进选人用人市场化。按照市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出原则，在具备条件的单位实施职业经理人制度。

（七）切实履行社会责任，开创安全环保工作新局面

提升全系统安全管理水平。以打造河钢特色的双控机制建设为契机，形成河钢智慧安全管理体系；加大对新项目、新业务投运后的安全管理；深入推进安全生产专项整治三年行动，进一步强化安全标准化建设。

提升绿色发展品牌。结合京津冀区域环保要求，着重加强对超低排放、固废危废等方面的管控，加快完成超低排放改造，持续推广利用先进、成熟、高效的节能技术。跟进研究国家碳排放政策，超前谋划破解“碳达峰、碳中和”对高效生产组织模式的制约，为行业减少碳排放和碳足迹提供“河钢方案”。

新征程孕育新机遇，新使命期待新作为。2021年，我们将进一步强化“钢铁报国”的使命担当，坚定必胜信心，锐意进取，团结奋进，以高质量发展的优异成绩，为新时代全面建设“经济强省、美丽河北”作出新的更大贡献，向建党100周年献礼！