

北方华锦化学工业股份有限公司

2021 年度董事会工作报告

2021 年度，北方华锦化学工业股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格按照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《上市公司自律监管指引第 1 号——主板上市公司规范运作》、《公司章程》、《董事会议事规则》等有关法律法规、规范性文件以及公司制度的规定，切实履行股东大会赋予董事会的职责，勤勉尽责地开展各项工作，推动公司持续健康稳定发展。

一、2021 年工作回顾

2021 年是全体干部职工从百年党史、90 年人民兵工史中汲取奋进力量，负重前行、突破发展，极为艰苦和不平凡的一年。华锦股份坚定贯彻党中央决策部署和兵器集团新时代发展方针，指导企业高质量发展，锚定现有基地生产运营提质增效，抢抓机遇，统筹联动，担当实干，攻坚克难，全年实现营业收入 385.5 亿元、净利润 8.9 亿元，各项重点工作取得新成果，重大安全、环保事故为零，稳健发展势头强劲，实现了“十四五”良好开局。

1. 优运行、除隐患，生产装置实现高产高效

石化板块运行质量持续改善，全年加工原油 770 万吨。炼油、乙烯 A 级运行分别达到 1103 天和 1081 天，乙烯 2 号裂解炉连续运行 126 天、本体 ABS 生产负荷 99.68%，均创历史最好水平；双烯收率、乙烯综合能耗取得良好成绩。石化及配套装置以一次大修保四年为目标，完成检修项目 3313 项、重大技改项目 29 项，消除了隐患和瓶颈问题。

化肥板块效益大幅增长。新疆化肥中石油输气管线项目建成投用，锦天化合成氨装置 A 级连续天数建厂以来首次超过 500 天，两大化肥累计生产尿素 138 万吨，经营业绩创历史最好水平。

沥青板块实现增产增效。北沥公司沥青及基础油等主要产品产量达到 221 万吨，同比增加 15 万吨；全年实现利润同比大幅增长。

2. 强管理、防风险，物资采购实现保供降本

原油采购保供及时降本明显。合理安排采购节奏，积极应对各种风险，保证了原油稳定供应，并通过各种措施降本；开展滞期专项提升，原油滞期天数大幅减少。北沥公司成功混

炼隆卡多 28 原油，提高了装置对原料的适应能力。

物资采购创新模式提升管理。有效应对下半年煤炭、丙烯腈、进口硫醇阶段性资源紧缺局面，保证物资供应并实现降本；为公司 12 家企业集采电量 12 亿度。开发优质供应商 33 家，建成 4 座标准化示范库房，完成物资编码标准化体系建设。

3. 抓机遇、争效益，营销能力实现新提升

市场开发与渠道拓展取得新成果。全年新开发客户 330 家，战略、重点和终端客户数量同比大幅增长；平台入网客户总数达到 1200 家。沥青产品辽宁市场份额大幅提高，成品润滑油产品覆盖面和销量同比大幅增长。

灵活调整营销策略实现增收增效。增加-35 号柴油等高附加值产品和高价区域聚合物等产品销量。沥青及下游产品价格平均涨幅高出原油涨幅 21%。

积极参与国际大循环迈出新步伐。全年获得成品油出口配额 30 万吨，在缓解库存压力、稳定区域市场价格的同时实现增效；北沥公司变压器油向瑞典尼纳斯公司销售；聚丙烯产品出口实现零突破。

4. 建体系、转动能，科技创新取得新成果

新产品研发推广步伐加快。健全新产品试产审核、开发奖励、转产技术交底等制度机制，组建联合实验室，成立北沥特种油研发中心，引进高端技术团队和人才，技术创新体系持续完善。累计试产推广 8 个聚烯烃新牌号，新产品贡献度持续提升。

一批重点技改项目顺利完成。完成营口场站新增 2 台原油储罐等技改项目，解决了制约长周期稳定生产的瓶颈问题。

5. 全过程、体系化，安全环保保持平稳态势

安全管理持续加强。深入实施四级安全包保责任制、单元设备安全责任制，形成了覆盖各层级全员的安全责任制体系；扎实开展隐患排查整治、重大危险源自查整改，自查及上级检查发现的问题绝大多数完成整改；稳步推进安全生产专项整治三年行动、安全标准化一级培植、双重预防机制建设、安全管理信息系统建设、消防设施管理提升，强化石化装置大修全过程安全管控，全年重伤及以上安全事故为零。

绿色发展步伐加快。以环保综合整治提升行动为主线，热电 1 号煤场全封闭改造、锅炉

脱硫改造一期、乙烯“三苯”储罐油气回收、炼化2台储罐密封及浮盘改造、炼化硫磺尾气新增后处理设施等一批环保改造项目建成中交；加强环保设施运行管理、汛期前雨污排系统清理、大修“三废”排放管理，完成所属9家排污法人单位取证工作，减排指标全面完成。

6. 补短板、固根本，管理水平实现新提升

管理提升工作扎实开展。72项对标世界一流管理提升及25项专项管理提升工作稳步推进并取得明显成效。其中，树脂产品指标稳定性达到历史最优；开展“三网”降耗，2家企业荣获辽宁省节水型企业称号。实施电机抗晃电改造、设备防腐蚀攻关、乙烯三循新增设备用电源改造等，设备本质安全水平进一步提高。

降本增效成果显著。在年初制定681项考核指标、1146项重点考核事项基础上，制定178项降本增效措施，累计增效4.66亿元。实施财务数字化转型、扁平化管理，两年压缩财务人员100人。争取17项政策及资金支持总计8亿元。

二、董事会日常工作情况

1、董事会召开情况

2021年度，公司董事会共召开9次董事会，会议的召集、召开程序符合《公司法》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《公司章程》的相关规定，董事对会议的各项议案独立地进行了审议表决。

2、股东大会召开及执行股东大会决议情况：

报告期，公司共召开了4次股东大会，在4次股东大会召开过程中，董事会严格按照《股东大会议事规则》等要求，进行了认真细致的筹备工作，确保股东大会的顺利召开，股东权利的正常行使，会后，董事会依法、严格、尽责的执行了股东大会各项决议。

3、独立董事履职情况：

公司独立董事根据《公司法》、《公司章程》和公司《独立董事工作制度》等规定，独立履行职责，对公司发展提出了很多宝贵的专业性建议和意见，对报告期内公司发生的重大事项均发表了独立意见，为维护公司和全体股东利益发挥了应有作用。

4、董事会专门委员会履职情况：

公司董事会审计委员会认真履行了公司内、外部审计的沟通、监督和核查工作，在年度

财务报告审计工作中，审计委员会全程参与，并及时与会计师事务所进行沟通，商定年度审计工作时间安排；对公司财务部门编制的财务会计报告进行讨论；督促年审会计师的工作进度；针对年审会计师的工作做出总结报告，充分发挥审计委员会的监督职能，维护审计的独立性。

公司董事会提名和薪酬考核委员会依照《公司章程》的相关规定组织开展工作，切实履行职责，对公司本年度董事会换届，董事、独立董事及高级管理人员候选人任职资格进行了严格审核，对公司 2021 年度目标任务完成情况及薪酬情况进行了审定。

公司董事会战略委员会依照《公司章程》积极开展工作，根据宏观经济形势及公司所处行业发展趋势和公司实际情况，对公司未来发展进行了积极调研。

3、履行信息披露义务情况

报告期，按照约定的定期报告披露时间，董事会根据证监会、交易所相关规定，组织相关部门和人员，认真学习相关制度和文件，全面收集有关资料和数据，严格按照规定的格式和要求，保值、保量的如期完成了定期报告的编制和披露工作。针对公司重大需披露事项，按照“及时、真实、准确、完整、公平”的原则，切实履行了上市公司信息披露义务。

三、企业发展建设中存在的问题

一是经营质量还有较大提升空间，有的企业长期亏损，有的企业扭亏基础不够牢固，有的装置能耗物耗偏高。

二是企业改革有待进一步深化，企业市场化转型步子不大，市场化机制有待进一步建立。

三是管理水平距离一流企业还有较大差距，科学先进、运行高效的现代企业管理体系有待进一步构建，管理能力有待进一步提升。

四是科技创新能力不强的问题的还没有根本性改善，高素质领军人才缺乏。

四、2022 年工作安排

新的一年，百年变局叠加世纪疫情，全球经济复苏前路坎坷，各种风险挑战仍然严峻；国内面临需求收缩、供给冲击、预期转弱的三重压力，能源及大宗原材料价格和供需情况存在不确定性，经营的复杂性和压力明显增加；国内新建大型石化项目产能陆续释放，石化行业竞争将更加激烈；国家节能降碳政策文件密集出台，标准高、要求严、时间紧，企业面临

不进则退的严峻挑战；国企改革三年行动、对标世界一流管理提升、安全生产专项整治三年行动、环保综合提升三年行动进入收官之年。全体干部职工务必保持清醒头脑，做好打大仗、打硬仗的充分思想准备和措施准备。

与此同时，我们也有许多有利因素。国家将出台一系列促进实体经济发展的支持政策，为企业提质增效、加快发展提供了良好环境；石化装置通过 2021 年大修和调优，已进入最佳运行状态，为高产高效创造了有利条件；近年来深化改革、管理提升的成果逐步显现，企业活力和管理水平稳步提升，为经营发展奠定了更加稳固的基础。

现有基地的稳定运营是企业高质量发展的压舱石，要坚持效益增长与质量提升协同发力、科技创新与管理创新双轮驱动，强基固本、再创佳绩。

1. 突出专业化发展，提升各业务板块价值创造力

石化板块运行质量要再上新台阶。要以安稳长满优运行为目标，以三个正常化为保障，强化工艺操作优化、能耗物耗指标的精细管理、关键设备问题攻关、工艺技术改造，确保炼化原料预装置处理、乙烯装置、本体 ABS 装置全年连续运转 365 天无停车，主要装置负荷、主要能耗物耗指标达到或优于历史最好水平；抓好炼化一体化装置从原油混配到物料平衡、产品结构的整体优化，上下游协同，实现投入产出最大化。

2. 突出深化管理和成本控制，提升采购供应保障力

原油采购要提能力保供应。原油采购部要完善采购策略，安全优质高效完成原油保供任务；研究利用信息化等手段实现精准管控，力争降低综合采购成本 1 亿元以上，并抓好采购团队培养和业务模式创新研究。北沥公司要优选原油采购品种，持续开拓替代品种，保供应、降成本。

3. 突出模式创新和渠道拓展，提升营销拓市增效力

深化营销模式创新。做实营销中心，整合各业务单元，推进营销集约化管理；继续完善“一品一策”激励机制，探索营销市场化改革新路径；扩大线上销售业务，加快培养适应互联网营销、数字营销的复合型、专家型人才，提升营销效率和效益。

优化产品销售策略。要巩固发展大客户开发团队，大客户数量达到 100 家以上。积极开拓国际市场。力争获得成品油出口配额 30 万吨并有所突破，把握最佳出口时机争取更高效益；

把握国家政策和市场机遇，进一步拓展尿素、ABS、聚烯烃出口渠道；润滑油基础油产品要继续扩大与瑞典尼纳斯公司的合作，并开拓新的海外市场。

4. 突出市场化和差异化，提升创新驱动动力

进一步优化技术创新体系，推进科研基础设施及实验室建设、对外合作平台建设。面向市场前沿，抓好新产品及新工艺研发，推动产品市场化、差异化发展。积极推进军品研发生产，推动军民融合深度发展。抓好现有装置的技术改造，确保达到预期效果和全过程受控。加快推进北沥公司辽东湾尾油加氢异构、针状焦等项目，深入论证北沥公司现有基地改造发展，加快北沥产业升级步伐。

5. 突出深化改革、集中攻坚，提升经营发展内生动力

根据国企改革三年行动计划安排，紧盯重点难点事项，加强督导考核，逐项销号清零，确保完美收官。强化董事会规范化建设、经理层成员任期制和契约化管理，建立科学先进、运行高效的公司治理结构；推进现有基地机构压减、主体企业系统运行模式改革、职能部室专业化整合、北沥公司中长期激励等改革，稳步推进后勤服务单位改革、混改企业机制创新，健全完善市场化经营机制；抓好参股类企业股权退出工作，优化股权结构；加大上市公司独立性整改力度，实现规范运作。

6. 突出责任落地、源头治理，提升安全环保节能低碳发展力

环保工作要源头治理、严细管理。以环保综合提升三年行动为主线，严格落实排污许可证制度，完成清洁生产审核，严格考核奖惩，修订突发环境事件综合预案及专项预案，巩固完善环保管理长效机制；完成电厂5#煤场全封闭改造、VOCs治理等环保项目建设，持续打好污染防治攻坚战，实现源头减排、达标排放。

节能降碳要顶层设计、综合治理。要把节能降碳作为关系企业生存和可持续发展的大事，多举措综合治理。以顶层设计引领节能降碳，成立专项工作组，制定节能规划和碳达峰行动方案、碳中和路径；以精细化管理抓实节能降碳，加强能耗指标计量及考核，做好蒸汽管网优化、氮气总管优化、错峰用电等工作；以技术改造推动节能降碳，推广应用节能降碳新技术、新设备，实施一批改造项目，缩小能耗指标与行业标杆的差距，持续降低碳排放总量。

7. 突出体系优化、能力建设，提升管理支撑力

加快构建现代企业管理体系。要以管理体系和管理能力现代化为目标，深入落实集团公司管理体系优化的安排要求，结合对标世界一流管理提升、专项管理提升工作，持续推进各业务线条管理的体系化、流程化、制度化、信息化，构建体系完整、架构清晰、流程顺畅、责任明确、运行高效的现代企业管理体系。

8. 突出合规经营、不越红线，提升风险防控力

深入落实中央企业“合规管理强化年”工作安排，深化法治华锦建设，完善合规管理体系，开展法律合规风险管理标准化考核评级，加强合规审查，及时处理法律纠纷，确保不发生系统性法律风险。开展全级次排险控险专项行动，构建全过程、全链条、横向协同、纵向贯通的风险防控工作机制，从严从实抓好各类风险防范。着力提升审计服务质量，充分发挥审计监督的风险防控职能作用。