

山西太钢不锈钢股份有限公司

2022 年度董事会工作报告

第一部分 公司 2022 年度工作回顾

2022年，董事会共召开13次董事会，认真履行股东大会和《公司章程》赋予的各项责任和义务，勤勉尽责，全面完成了公司的各项任务。现将主要工作报告如下：

一、概述

2022年，公司围绕建设全球最具竞争力的不锈钢全产业链高科技企业，深入开展“对标找差创一流”活动，管理流程与效率不断优化，克服市场不利形势变化，持续推进“三降两增”工作，全力奋战稳增长，实现平稳运行。2022年，公司全年产钢1216.88万吨，其中不锈钢414.00万吨；全年钢材销量1168.25万吨，其中不锈钢394.71万吨；出口钢材63.59万吨，其中不锈钢40.96万吨。

二、分析

1、精品研发制造能力不断提升

坚持创新驱动发展，大力提升高强、耐蚀、高功能产品比例。围绕国家重大战略需求，全力推进“卡脖子”与使命类产品与技术研发，低磁高强奥氏体不锈钢X40板材等4项新产品实现首发；新一代ZJ材料用高氮钢不锈钢坯/材等4项使命类新产品成功开发；全年重点新产品结算量超33万吨，专利申请量295项，发明专利比例80%以上，均超额完成目标。持续推进不锈钢建筑用材低成本、经济化开发，主导或参与《建筑用不锈钢钢板和钢带》等5项国、团标制修订，全年低成本建筑用不锈钢累计开发量6万吨以上，形成规模化应用。以高质量、低成本、高效化、智能化的不锈钢制造技术为重点，加速关键新工艺、新技术开发，高品质不锈钢洁净度控制技术、特殊品种钢保护渣开发与应用等7项标志性技术有序推进，关键技术开发实现新突破。

2、产品差异化竞争力持续增强

深化产品经营、品种经营理念，实施产品差异化竞争策略，围绕提升产品市场占有率持续发力。不锈钢方面，汽车用钢、民用超纯、宽厚、罐箱等特色产品市场占有率继续保持第一，宽幅热卷、中厚板继续保持行业领先地位；碳钢方面，碳钢卷

板省内市占率 70%以上；硅钢方面，取向硅钢与国内三大变压器厂形成合作供货，无取向双高硅钢销量占比保持行业第一，无取向高牌号及取向全系列产品效益订单比例增长至 70%以上；镍基产品方面，N08810 特厚板和 N08120 中厚板高端镍基产品形成批量订单，国内市占率 50%以上。核电钢板实现品种规格全覆盖，国内市占率达 75%。

3、提质降本增效成绩显著

坚持全面对标找差，聚焦“吨钢效益”，进一步加大降本增效力度。遵循“冶金原理+科学管理”的原则，着力提高拉速、轧制速度、退火速度，提升了生产效率，推动增产增效；实施工艺技术改进，通过提高连浇炉数、降低修磨率，减少头尾切废和轧废，判废连铸坯再利用、大圆坯头尾坯利用等措施，提高了成材率。实施经济炉料降本，持续提高气煤、瘦煤、大矿长协煤等高价资源配比；以太钢集团自产铁矿“应用尽用”为原则，持续提高高炉球团配比，并开发非主流铁矿新资源；充分发挥一体化炉料结构优化运行模式，最大化使用廉价炉料替代高价原料。加快质量改进，全年碳钢废品率降低 30.77%，二级品率降低 28.5%，质量异议万元损失降低 15.6%。

4、重点工程项目高效推进

按照锻长板、补短板、强弱项的思路，不锈钢产业规划项目有序落地推进。全年，公司共实施固定资产投资项目 26 个，其中，11 个项目已完成，15 个项目按计划推进。太原基地高端冷轧取向硅钢项目全线贯通并快速达产、实现当年盈利，成为国内第三具备该类产品批量生产能力的厂家；中厚板生产线智能化升级改造项目主轧线、极薄规格高牌号无取向硅钢退火机组改造项目建成投产；取向硅钢常化酸洗线等项目按计划稳步推进。太钢鑫海炼钢系统建成投产，热轧项目开工建设。

5、智慧制造水平快速跃升

加快补齐“四个一律”短板，完成“1+6”智慧化集控项目建设，85%的主流工序完成了智慧化集控，新增投运工业机器人 79 台，远程运维指数超过 50%，物流上平台指数显著提升。大力推进“三跨融合”，完成集团公司内专业服务平台全覆盖，实现与部分战略客户的信息互通及不锈钢产品数字交付；基于 iPlat 平台的智能产线上线运行，冷轧硅钢、不锈热轧等工序完成“操检维调”基层变革，提高了现场作业效率。统筹规划太钢数据平台建设，形成建设路线图和基础

框架。在现有智能车间基础上，开展智能冷轧“工业大脑”示范探索与实践，推动生产由依赖经验向智慧驱动转变。

6、绿色低碳发展迈上更高水平

深化环保全要素“AA”企业创建，能源、环保指标均优于年度目标，环保绩效由优秀向卓越迈进。常态化保持超低排放 A 级绩效，启动并完成焦化、烧结工序“超超低”排放改造；公司成为山西省第一批节水型企业中唯一的节水标杆企业；固废综合利用率全年完成 98.35%。全方位推进“双碳”工作，健全碳排放管理体系，发布碳达峰及降碳行动方案、不锈钢低碳冶金技术路线图，完成五大类主要产品全生命周期碳足迹评价、三大类不锈钢冷轧板环境产品 EPD 声明，首批试点开展碳排放数据在线监测；推进低碳冶金技术开发，实施全流程工艺技术节能降碳，CO₂ 在转炉炼钢资源化利用及钢渣固碳高品质资源化利用等关键技术开发成功并用于生产实践，国内独创转炉炉底快速热更换技术。大力优化用能结构，全年绿电交易量占到总用电量的 8%。大力发展清洁运输，完成 3 台混合动力机车改造，投运电动重卡 114 台，配套建设换电站、充电桩。公司吨钢 CO₂ 排放量同比下降 3.5%。

7、风险防控能力增强，社会责任高标准履行

持续完善全面风险管理体系，不断健全内控体系和内控矩阵，推进制度树“立、改、废、转”工作，强化重大风险防范化解，保持了稳健运营发展的局面。积极履行企业社会责任，将社会责任管理纳入战略规划和年度重点工作计划，融入运营管理全过程，提高了公司透明度和各方认同度，增强了投资者信心，《太钢不锈 2021 年可持续发展报告》获中国企业社会责任报告评级专家委员会五星级（卓越）评价。

第二部分 公司 2023 年工作任务

一、钢铁行业发展形势

2023 年，全球经济形势小幅改善，我国经济形势将稳步向好，但钢铁行业经营形势依然严峻，面临钢材出口疲软、国内需求减少、钢铁供给能力强和原料价格高位震荡等挑战。行业供应方面，以中钢协倡导“三定三不要”生产经营原则为代表的自律限产机制将常态化，随着兼并重组进程加快、钢铁产能集中度快速提升，未来我国粗钢产量会以有效满足需求为目标。我国不锈钢炼钢产能和冷轧产能将迎来投产高峰期，不锈钢企业之间的竞争态势将加剧。消费方面，稳经济

政策效应的逐步释放，将利好钢铁行业，对钢铁消费形成有力的支撑，但房地产市场持续低迷和制造业出口增速回落可能拖累钢铁消费。

整体上看，2023 年我国钢铁行业仍将维持需求减少、供应减少的“双减格局”，预计铁矿石、煤炭价格小幅下降，镍铬原料价格宽幅震荡态势，钢材价格前高后低、全年均价或低于 2022 年。

二、公司发展战略

构建不锈钢产业平台，发挥与宝武生态圈的协同效应，围绕“品种、品质、品牌”核心，突出“技术创新、价值服务、成本效率”引领，强化“资源、智慧、生态”支撑，建设全球最具竞争力的不锈钢全产业链高科技企业。

三、经营计划

2023 年公司的经营目标是：产钢 1413 万吨，其中不锈钢 595 万吨；经营绩效跑赢大盘；环保绩效持续领先；重大安全事故和重大风险事件为零。

上述经营计划并不代表公司对 2023 年度的盈利预测，能否实现取决于市场状况变化等多种因素，存在很大的不确定性，请投资者特别注意。

2023 年，在坚持环保领先、本质安全、一流质量、品种差异化等优势“四个不能变”前提下，深度聚焦“成本、效率、活力”，重点做好以下工作：

1、聚焦“成本”深化对标找差，持续推进成本削减工作，着力培育公司产品低成本竞争优势

(1) **持续深化对标找差。**针对对标工作中发现的差距和不足，以快速“改进提升”为目标，加快补齐短板弱项，实现各项关键冶金指标达到一流水平。持续加强与宝武体系内企业和优秀民营企业对标找差，推动公司对标找差“有标杆、有数据、有对比、有认知、有行动、有结果、有考核”，融入生产经营管理的全过程，形成闭环式、常态化对标改进工作机制，形成战斗力、竞争力和实实在在的效益。在对标降本过程中，要注重固化领先指标的好做法，形成示范效应；解剖未取得突破指标的问题根源，落实攻关突破。

(2) **大力推进降本增效。**针对钢铁行业“严冬”持续强化“冬练”，坚持“一切成本皆可降”理念，全方位挖掘成本削减及增效潜力点，项目化推进成本削减目标任务。加快新投产线达产达标达效进度，极致发挥产线效率，提升产出水平，做到增产增效。

(3) 严控投资和费用支出。坚持“现金为王，量入为出”的原则，严控资金预算，加强费用管控，各专业条线要进一步优化业务流程、完善管控流程、堵塞“跑冒滴漏”，实现源头降费，确保完成各项费用较上年下降 10%以上的目标；按照“必须必要”原则，对新增费用项目进行严格论证、单列管理，确保在费用约束条件下满足各项生产经营需求。

2、聚焦“效率”持续改进提升，全面改善全体系运营管理效率和质量，大力培育公司产品差异化竞争优势

(4) 全面提升公司运营效率。主动应对市场变化，提升采产销各环节对市场变化的反应灵敏度，坚持以效益和效率为前提组织生产、配置资源，全面提升合同、生产、质量、交货、服务等各环节的运行效率，实现公司整体运行效率和效益最大化。大力提升资产效率，重点围绕“品种、质量、差异化”对产线进行系统审视、调整优化、填平补齐，提高各产线生产效率。

(5) 进一步提高科研产出效率。加强科研核心能力建设，保持研发投入强度 3%以上，开展技术和产品创新的顶层设计和系统布局，整合优化宝武及太钢集团不锈钢研发资源，推进不锈钢材料国家重点实验室重组任务，提升研发产出效率。全面推进关键技术专利布局，重点引导挖掘引领行业技术进步、有效制约竞争对手、解决“卡脖子”及国产化替代等高价值专利，提高专利“亩产”和发明专利比例。

(6) 提升营销接单与合同兑现效率。营销系统要以公司价值最大化为目标，从组织策划、过程调控、分析改善三个环节，优化接单结构，提升订单毛利。聚焦提升吨钢利润核心，以满足用户需求为出发点，坚持差异化精品策略，扩大差异化品种优势，全年差异化产品比例不低于 50%。围绕高端特种不锈钢产品集群化、碳钢板材高强耐蚀化、碳钢长材特钢化方向，强化市场领导地位，在高价值领域提升市场份额；加大同质化产品挖潜增效，推进“晋材晋用”，实现近地化销售增值，提升“规格差异化、表面差异化、强度差异化”产品销量比例，实现增值增效。坚持按合同组织生产，加大高效益合同组织力度，确保重点战略品种、高效益品种的高效生产和合同及时兑现。

(7) 提升节能环保绩效水平。“废气超低排”方面，持续巩固超低排放 A 级企业绩效，焦化、烧结工序常态化保持超超低排放水平，加快推进其他重点工序深度治理；“废水零排放”方面，持续优化水系统运行，全力推进重点废水零排放项目实施，再生水常态化回供城市湿地公园；“固废不出厂”方面，加强固（危）

废全生命周期规范化管理，推进重点综合利用项目实施，实现固废综合利用率不低于 99.5% 的目标。聚焦“极致能效”推进能效标杆创建工作，向极低排放 AAA 阶段迈进。扎实推进碳达峰及降碳行动方案，确保年底前碳排强度不高于 1.92t/t。

(8) 持续加速智慧制造进程。坚持以智慧制造提升生产效率、引领加速发展，以智慧化集控、万名宝罗上岗、工业互联网平台、大数据应用、工业大脑-智能冷轧为重点，推进全流程、全要素智能产线、智慧工厂建设，年底建成 2 条以上智能产线、新投用“宝罗”机器人 60 套以上。开展数据挖掘与数据分析应用，逐步实现以数据为核心支撑业务发展、企业管理和公司治理，形成多基地、集约化协同制造新模式。

3、聚焦“活力”改善体制机制，全面加强管理体系和体系能力建设，充分激发全员干事创业的动力活力

(9) 持续深化改革激发活力。巩固并持续拓展国企改革三年行动成果，紧紧把握公司事业发展的新形势、新任务、新特点、新要求，持续健全完善市场化经营机制，加快推进组织架构优化与管理变革，提升公司管理治理能效，实现公司系统价值最大化。全面完成专业化协作协力变革扫尾工作，初步实现高质量专业化协作常态化局面。深入推进设备管理变革，试点推进主重作业线“操维一体化”变革；探索实施总包等商业模式创新，推进皮带机、天车等辅助作业线“操检维调一体化”。

(10) 提升不锈钢“一总部多基地”管控体系能力。持续深化不锈钢“一总部多基地”管控体系建设，强化总部一体化管理、基地一贯管理，形成总部“主建”、基地“主战”的运营模式。深入推进“经营、运行、营销、采购、研发”五大中心建设，优化完善“一总部多基地”矩阵式管控架构。

(11) 大力推进三项制度改革。聚焦“效率、能力、活力”，持续深入推进“三项制度”改革，开展定岗定编规范设计、专业能力评估提升、绩效分配对标重塑三项专项行动，以市场化机制强化人力资源要素分配，推动干部能上能下、职工能进能出、收入能多能少，激活组织人员更大活力。

(12) 为持续健康发展加上“安全阀”。推进建立全面防范经营决策和执行风险的风险管控体系，防范化解重大风险，完善风险监测体系，优化调整内控矩阵，实施风险防控措施，确保运营安全，促进企业持续、健康、稳定发展。策划本年度重大风险评估工作，制定日常管理指标、关键风险指标及预警标准，完善

“红橙黄绿”预警机制。持续推进公司制度体系建设，完善合规管理体系，做到“依法决策、规范管理”。严格落实全员安全生产和环保责任制，守牢安全、环保底线，确保重点领域与部位安全受控、环保受控，确保重大环境污染事件为零，确保区域内不发生较大及以上安全生产事故、伤害频率持续下降。高标准履行企业社会责任，聚焦“三个面向”工程，全面提升员工“三有生活”水平，拓宽各类人员职业发展通道；做好重大事项信息公开，高质量编制社会责任报告，提高公司透明度和各方认同度，增强投资者信心，树立良好公众形象。

四、维持当前业务并完成在建投资项目所需资金安排

2023年，公司将采取以下措施，确保维持当前业务并完成在建投资项目的资金需求：

1、继续发挥竞争力优势，持续开展对标找差，扎实推进降本增效，实现效益提升。

2、加强现金流管理，加快公司内部资金周转效率，持续降低存货、应收账款等资金占用。

3、拓宽低成本融资渠道，优化融资结构，有效降低资金成本。

五、可能面对的风险

1、原燃料价格高企压缩盈利空间

受全球地缘冲突影响，预计能源供给持续紧张，钢铁原燃料供给对成本的冲击将会持续，铁矿、煤、焦价格成为推高钢铁企业成本的主要因素。此外，镍资源方面，印尼进一步严控镍矿及初级镍产品出口的政策预期强烈，国内不锈钢产业链和供应链面临严峻风险和挑战，盈利空间进一步压缩。

应对措施：调动各工序采取节能降碳措施，持续改善用能结构，降低能源成本；同时从资源战略角度重视废钢资源的回收利用，开拓国内废钢加工渠道。

2、不锈钢行业竞争愈加激烈

经过一轮供给侧结构性改革，我国钢铁工业化解过剩产能取得显著成效。与此同时，钢铁企业抓住近年来效益改善的发展机遇，进行了大规模全方位的技术改造和重建，工艺技术和装备水平全面改善，债务结构持续优化，成本费用持续下降，行业整体尤其是民营不锈钢企业的竞争力显著提升。在新的一轮产业周期调整过程中，竞争将更多地通过对存量资产的重组并购展开，竞争格局将更加激烈。

应对措施：依托宝武钢铁生态圈，强化“效率”改进提升，加快产品结构升级，全面改善体系运营管理效率和质量，聚焦“成本”深化对标找差，着力培育公司产品差异化、低成本竞争优势。

2023年，公司将聚焦“成本、效率、活力”，全面对标找差，持续推进降本增效，持续深化品种经营，加快建设全球最具竞争力的不锈钢全产业链高科技企业。公司董事会将认真履行股东大会和《公司章程》赋予的各项责任和义务，勤勉尽责，全面完成公司的各项任务。

山西太钢不锈钢股份有限公司董事会

二〇二三年四月二十日