

本钢板材股份有限公司

2023 年度董事会报告

一、报告期内公司经营情况回顾

2023 年是全面贯彻党的二十大精神开局之年，钢铁行业进入高质量发展的关键时期，绿色低碳、智能制造等带来更严峻的挑战和颠覆性的变革，行业消费需求不足，企业利润持续下降，市场不确定性因素增加。面对异常严峻的市场形势，板材公司坚决落实鞍钢集团“实现五个开新局，聚焦五个重点”工作部署和本钢“五加速、五提升”工作任务，坚持“以效益为中心”理念，重新审视所处的历史方位和肩负的使命担当，谋长远、抓长期，全力推动发展蓝图落地实施；坚决落实精益方针、构建精益思维，坚持以用户需求为核心，以真诚服务拓市场，全面推动产线效率和管理水平提升，取得了来之不易的生产经营成果和企业改革业绩。

2023 年，首次实现生产纪录全面突破，生铁成本跑赢行业。全年生铁产量 1041.2 万吨，同比增加 40.92 万吨，打破历史纪录；粗钢产量 1128.1 万吨，同比增加 72.9 万吨，打破历史纪录；热轧板产量 1042 万吨，同比增加 65.74 万吨，打破历史纪录；冷轧板产量 538.1 万吨，特钢材产量 51.16 万吨。实现营业收入 578 亿元。回顾全年工作，主要体现在以下方面：

（一）以极致效率为目标，创造生产经营新业绩。

构筑全工序拉动式生产模式，以极致效率为目标，补短板强弱项，全面搭建界面清晰、流程明确的运行管控平台，铁、钢、材产量屡创新高。全年各产线多次刷新日产、月产纪录。全年累计发电 33.42 亿 kWh，创历史新高。

（二）以降本创效为目标，深化系统挖潜。

探索构建“全过程、全层级、全产业链”对标管理新模式。经营现金流有效保障，坚持紧跟税费优惠政策，惠企红利应享尽享。组建

能源发展分公司，借助余热、余压发电、供热，享受退税优惠；积极争取政府专项资金。推进闲置资产合规处置。依托财务一体化核算系统的数据归集优势，推进税费政策创效和费用支出控制协同发力。

（三）以服务客户为中心，品牌建设取得新进展。

全面落实本钢质量、服务“七条铁律”，以提高品牌市场占有率为目标，提升用户体验为准绳，以服务客户为中心，满足用户需求，品牌建设取得新进展；建立主机厂定期走访机制，汽车钢产销两端创历史新高。全年汽车钢销量完成 268.39 万吨，围绕主机厂保供，强化物流支撑作用，缩短汽车钢水运时间，创历史最好水平；主机厂合同交付率 99%，同比提高 13%。板材公司被奔驰重卡评为年度优秀供应商。

（四）以改革创新为动力，持续增强企业竞争力。

全面推行专业化整合、主辅分离、全员岗位绩效等措施，以改革创新为动力，释放内在潜能。坚持培育创新文化，获得鞍钢以上级别奖项 8 项，科技创新成果获奖等级实现新突破。坚持科技创新引领，第三代镀锌高强钢 QP980+Z、热镀锌增强成形性双相钢 DH780、风电齿轮用钢 18CrNiMo7-6 填补了本钢空白；高强高疲劳轮辋用钢 BG650LW 在法国试制成功，实现了宽幅薄规格罐体钢在国内的首发。全年成功开发新产品 26 个，实现市场销售 24 个。积极开展产品认证，获得宝马潜在供应商资格，实现主流主机厂认证和供货全覆盖。本钢浦项成功入围国务院国资委 2023 年国企改革“双百企业”名单，成功入选“辽宁省质量标杆企业”，获得高新技术企业认证，标杆示范效果持续增强。本钢板材荣获“国家级知识产权示范企业”荣誉，实现“零突破”。

（五）以世界一流企业建设为要务，企业高质量发展取得新突破。

建立精益管理推进模式，以项目实施为载体，以世界一流企业建设为要务，集聚转型动力，以标杆培育为抓手，即时奖励为保障，效益提升为目标，鼓励全员参与和自主改善，推进精益育人的模式创新，高质量发展实现新突破。坚定不移走绿色低碳转型之路，32 项超低

排项目按期投运。推进“花园式”工厂建设，提前获评国家“AAA”级旅游景区并揭牌运营。强化重点节能项目管控，吨钢综合能耗创历史新低。推进汽车钢产品生命周期评价，推进产业数字化，能源集控、三冷集控、铁前集控和智慧料场投入运行、创效优化。

二、对公司未来发展的展望

（一）行业的发展趋势及公司面临的市场竞争格局

2024年，是贯彻落实党的二十大精神，推动“十四五”规划落实的关键之年，也是本钢板材深化改革、强链补链、提档升级、提高核心竞争力的重要一年。当前，钢铁行业进入高质量发展的关键时期，绿色低碳、智能制造等带来更严峻的挑战和颠覆性的变革，行业消费需求不足，企业利润持续下降，市场不确定性因素增加。我们既要正视困难，又要坚定信心。中央经济工作会议指出，要全力优化政策搭配，有效引导市场预期、稳定市场信心。板材公司作为鞍钢集团以精品板材为主导的上市公司，我们要朝着迈向国内汽车钢“第一方阵”的目标，进一步做优做强汽车钢品牌，提升核心产品影响力和企业盈利能力。

（二）公司 2024 年生产经营总方针

工作指导思想：坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻党的二十大精神和二十届二中全会精神，坚持守正创新，保持战略定力，以高质量发展为首要任务，在构建“改革+精益”“数字+科技”的发展新格局中担当好排头兵、主力军。

生产经营主要目标：2024年，生铁产量1033万吨，粗钢产量1115万吨，热轧板1046万吨，冷轧板666万吨，特钢材45.8万吨；安全生产实现“三为零”。

为了落实以上总体生产经营方针和经营目标，重点从以下几个方面开展工作：

一是坚持树牢底线思维，着力防范化解四项风险。坚持底线思维，全面防范化解生产经营面临的安全风险、环保风险、市场风险和改革风险。一是加强安全管理。贯彻落实新《安全生产法》，强化安全责

任体系建设，深化安全标准化建设，坚决落实“三管三必须”“四统一”“清患”专项行动。以创建一级安全生产标准化企业为突破，强化安全绩效管理，推进安全治理模式向事前预防转型，确保安全生产实现“三为零、一突破”。二是加强环保管理。牢固树立“绿水青山就是金山银山”理念，以创建“A”级企业为目标，紧盯主要污染物排放强度，加大裸露地面绿化治理。三是深度盘活存量资源。坚持资金安全不动摇，强化采购、销售、物流全系统协同，降低“两金”占用。深入推进供应链建设，建立完善的预警机制，合理调整资源流向，强化“准时制”生产管理，大力推进检修消耗、工程利库等措施的落实。四是加强改革风险管理。必须牢固树立群众观念，全面落实信访稳定工作责任制，全力主动化解潜在风险，走好网上群众路线。充分发挥审计、法律合规等维护企业依法合规运行职能，加强审计评价工作体系建设，强化合规与业务融合，防范重大风险。

二是坚持统筹产销协同，着力优化调节三个结构。坚持以效益为中心，坚定汽车钢引领发展的战略定力，强链、补链、延链，积极培育稳健的产业链生态圈。一是推动产品升级。按照“市场先行、研发跟进、现场随动”的原则，专注产品价值创造力，以用户高端化倒逼产品高档化。以提升汽车钢为代表的拳头产品增量为主线，加大重要产品的开发和推广，不断提升高附加值产品比例和差异化盈利能力。二是推动用户结构升级。坚守本钢质量、服务“七条铁律”，全力推进营销、管理、技术人员共同参与的联动一体化服务升级，形成全员开发市场的新局面。准确识别客户个性化需求，深耕区域市场、战略客户、直供客户，增强客户黏性。坚持开发直供用户，加大汽车主机厂开发力度，培育新的战略合作伙伴。三是推动合同结构升级。全力优化产线定位，释放优势品种生产能力，全面提高合同结构与产线能力的匹配度。

三是坚持做好成本管控，着力压实压降工序成本。成本是企业的核心竞争力，决定产品的竞争半径和企业的盈利能力，要多措并举推动成本管理向供应端、产业端拓展。一是锻造铁成本优势持续提升。

强化“三稳定一创新”，综合研究入炉品位、燃料比和配煤成本，实现铁成本精准精益管理。实现生铁成本跑赢“五地”、跑赢行业。二是强化技术降本持续提升。要坚持从质量设计、工艺路径设计全流程开展降本工作，在保证产品质量和性能的基础上，加大技术降本攻关力度，全力提高综合成材率。不断提升定额管理水平。三是强化对标降本持续提升。深化对标降本专项工作质效，外部对指标、对方法、对差异，内部找问题、找潜力、找措施，抓全员、抓基础、抓落实，力争主要产品制造成本、加工成本跑赢行业。

四是坚持抓好高效运营，着力持续提升八大效率。把效率提升视为管理之基，抓好高效协同、立破并举，推进更深层次效率变革。一是积极推进极致能效。要以“六个极致化”为方向，着力在管理节能挖潜、先进节能技术应用等领域取得新突破。二是推进产能利用率提升、设备综合效率提升、质量成材率提升，发挥设备管理体系认证优势，坚持工序服从原则，实施领军人才、摘牌攻关计划。三是推进合同交付率提升。以信息化系统为抓手，抓好交付合同划分，进一步提升合同交付水平。四是推进管理效能提升，打造新型经营责任制。五是推进存货周转率提升。全力提高原燃料采购节奏，降低原燃料库存；持续强化产销联动，加大出口产品结算协同力度，实现产成品库存指标达到行业平均水平以上。六是推进劳动生产率提升。深化对标行业先进活动，推行智能化改造、专业化管理等措施，提高主业实物劳动生产率。

五是坚持站稳人民立场，着力做好民生实项目。坚持以人民为中心的发展思想，不断提升职工群众认同感、归属感。一是积极发挥职工主力军作用。进一步探索职工成长成才机制，加强高技能职工队伍建设。广泛开展群众性创新创效攻关活动，鼓励职工积极参与职工创新工作室、创新项目、先进操作法、合理化建议活动，实现职工成才与企业发展同向同行、双进双促。二是坚持全心全意服务职工。精准实施帮扶救助、“送温暖”活动，不断完善大病医疗保障机制，扩大职工群众的受惠面。深化“我为群众办实事”重点民生项目，着力

解决职工“急难愁盼”问题，不断提升职工幸福指数。三是强化企业民主管理。对深化改革过程中涉及职工重大切身利益的问题，广泛征求职工意见，切实维护职工权益。

奋斗正当时，越不可越之山，则登其巅；渡不可渡之河，则达彼岸。2024年，本钢板材将继续贯彻新发展理念，锚定高质量发展目标，以“滴水穿石、绳锯木断”的精神，踔厉奋发、创新进取，直面行业“大考”，承压前行、加压奋进，披荆斩棘、栉风沐雨，为开创板材公司高质量发展新局面拼搏奋斗！

本钢板材股份有限公司董事会

二〇二四年四月二十九日