

湖南华菱钢铁股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

2024 年，公司董事会严格按照《公司法》《证券法》等法律法规、规范性文件及《公司章程》的规定，本着对全体股东负责的态度，积极有效地行使董事会职权，勤勉尽责地开展董事会各项工作，不断规范公司治理，确保公司良好运作和可持续发展。

一、2024 年公司经营情况整体回顾

2024 年，钢铁行业持续深度调整，行业运行呈现高产量、高成本、高出口、低需求、低价格、低效益的“三高三低”局面，行业供需矛盾突出、供销两头剪刀差扩大，钢铁企业面临严峻挑战。公司始终保持战略定力，积极抢抓新一轮科技革命和产业变革机遇，大力推动降本增效各项工作，加快高端化、智能化、绿色化、服务化转型升级，生产经营保持相对稳定。报告期内，公司实现营业总收入 1,446.85 亿元；实现利润总额、净利润、归属于母公司所有者的净利润 41.41 亿元、32.00 亿元、20.32 亿元，继续保持了钢铁行业靠前的盈利水平。

二、2024 年董事会主要工作情况

（一）依法行使董事会职权，助力高效决策运营。

报告期内，公司董事会始终坚持战略导向，依法审慎行使权力，强化董事会投融资决策及专门委员会事前审查职能，推动董事会科学规范高效决策。全年共组织召开股东大会 3 次、董事会 10 次，审批了公司固定资产投资、重大股权投资、年报审计、审计机构聘任等重大事项。各项会议的召集、召开、表决程序等均符合法律法规和《公司章程》的规定，会议决议合法有效，为公司重大事项的推进落实提供了决策保障。同时，公司董事会与经理层及业务部门保持密切的沟通交流，实地考察生产现场、与子公司经理层座谈交流，及时跟进公司 2024 年商业计划落实情况，并结合行业最新政策及形势，向经理层提出意见和建议，督促经理层更好地发挥“谋经营、抓落实、强管理”的职责，对改善公司运营起到了积极作用。

（二）加强资本资金管理，严控开支防风险。

报告期内，公司董事会督促经理层坚持精益生产、低库存运营，强化“两金”

管理，有效控制资金占用风险，提高资金使用效率；严格控制资本性支出和新开工项目，审慎决策通过了 2024 年固定资产投资计划等议案，将投资重点聚焦在品种结构高端化与系统降本增效、低碳绿色改造、数字化智能化转型、钢铁产业链延伸等重大项目上，严控非生产性支出；同时，积极拓展融资渠道，提升长期借款占比，优化负债结构，降低融资成本，确保现金流稳定及资金链安全。截至报告期末，公司资产负债率为 56.02%，较同期历史最高值降低了 30.88 个百分点；本报告期，公司财务费用为 0.88 亿元，较同期历史最高值降低了 26.73 亿元；子公司华菱湘钢和华菱涟钢保持财务费用为负，华菱衡钢和汽车板公司财务费用大幅下降、同比降幅超 96%。

（三）持续完善公司治理，提升规范运作水平。

报告期内，公司董事会始终坚持“两个一以贯之”，不断完善中国特色现代企业制度，持续提升公司治理水平。持续优化完善党委会“前置清单”，三会一层权责分明、科学决策；通过组织调研座谈会、参观子公司生产现场、定期报送董事会月报等方式，强化董事履职保障。同时，公司董事会推动深化整合纪检监察、审计、法务、风控等监督力量，健全大监督体系，定期开展内部审计、内控检查、风险评估、专项调查与检查等；聘请独立第三方中介机构对公司财务情况、内部控制进行了独立审计，帮助发现问题、提示风险，提出解决方案。

（四）强化投资者沟通交流，维护中小股东利益。

公司董事会高度重视投资者沟通，通过多种方式致力于实现与资本市场的高效信息传递和交流，切实维护中小股东利益。一是以投资者需求为导向，持续提升信息披露质量。全年披露法定公告 84 条，连续 6 年获评深交所信息披露最高等级“A”，在沪深上市公司中位居前 4.02%分位；连续第 4 年单独披露 ESG 报告，入选钢铁行业《2024 年社会责任蓝皮书》十佳优秀案例。二是高频率与投资者沟通互动，宣传公司投资价值。全年组织各类投资者交流活动 101 场、覆盖 289 家主流机构；组织投资者和分析师与高管座谈并参观子公司生产现场；回复深交所互动平台投资者提问 543 条。三是推进实施利润分配，持续稳定回报投资者。公司 2023 年度向全体股东每 10 股派发现金红利 2.3 元，分红总额 15.89 亿元，股息率居钢铁上市公司前列。公司荣获“中国上市公司投资者关系天马奖”、中国上市公司协会董秘履职评价最高等级“5A 级”及湖南上市公司协会“金芙蓉董事会秘书”等奖项。四是制定市值管理、舆情管理等方面的制度，披露估值提升计

划，进一步加强公司市值管理工作，规范公司市值管理行为，切实保护公司投资者特别是中小投资者的合法权益，提升公司投资价值，实现可持续发展。

三、对经理层的评价

2024 年，公司经理层恪尽职守，认真履职，出色完成了各项工作，董事会对经理层的工作总体上满意。全年具体工作如下：

（一）品种结构加速优化。

坚持创新驱动结构调整升级，全年新增专利授权 542 项，其中发明专利 120 项，新增省级以上研发平台 8 个，其中国家级研发平台 2 个；5 项核心技术达到国际领先水平，获得省部级科技进步奖 9 项、行业及其他科技奖 13 项；华菱湘钢获批筹建冶金行业首个国家计量数据建设应用基地，华菱涟钢获批创建湖南省绿色高性能硅钢中试平台，华菱衡钢获湖南省原材料工业“三品”标杆企业荣誉称号。瞄准工业用钢领域高端化转型方向，全年实现 26 个高精尖产品首发，18 个钢种国产替代进口，重点品种钢销量占比达到 65%，较 2023 年再提升 2 个百分点；加大国际化布局，持续拓展海外高端市场，全年完成高端钢材产品出口销量 168 万吨，同比增长 7.68%，海外收入在营业收入中占比 8.13%，同比提升 2.33 个百分点。**华菱湘钢**镍系钢实现全系列全规格供货，“海洋工程结构用钢”入选国家制造业单项冠军产品名单。产品应用于“梦想号”大洋钻探船、黄茅海跨海通道等多项“世界之最”，特厚齿条钢参建大国重器“亨通海悦号”风电平台，低温钢供货全球首个液氨动力船；**华菱涟钢**“冷轧热冲压用钢板和钢带”获“金杯特优产品”，高耐蚀型耐候钢助力国内首个立体确权海上光伏项目，携手三一推出超高强轻量化电动重卡“轻”装上阵，与普天铁心合作开发高温薄规格低铁损取向硅钢专用牌号，硅钢一期工程项目投产，通过高端家电、高效工业电机和新能源等行业龙头企业认证并实现大批量稳定供货；**华菱衡钢**成功开发塔里木油田万米深井“深地塔科 1 井”用油管、KOC 深井项目用套管等高钢级油套管产品和 15 个不同规格特殊扣，海洋工程用管用于国产首艘大型邮轮爱达·魔都号；**汽车板公司**成功开发内外双门环、钢制电池包等部件的创新应用，通过多零件集成 (Mult Partintegration™)激光拼焊和热成形技术相结合等工艺的创新探索，持续满足汽车行业对高强度、高韧性材料不断增长的需求，引领汽车行业轻量化发展趋势。

（二）“四化”转型深入推进。

紧扣湖南省“4×4”现代化产业体系，因地制宜发展新质生产力，加大高端化、

智能化、绿色化转型力度。一是**高端制造支撑全面建强**。华菱湘钢精品高线、棒材精整提质改造项目，华菱涟钢 150MW 发电机组、硅钢检测与研发中心，华菱衡钢 5 号连铸机等重点项目建成投运，为推动品种结构持续迈向高端提供了硬件支撑。二是**数智改造赋能全域实施**。坚持实用实效导向，深入推进数智化建设，实施数智化项目 40 余个，落地应用各类机器人 228 台套。其中，华菱湘钢携手湖南移动、国内头部通讯设备制造商打造并发布全球首个钢铁行业大模型，目前已探索 100 多个应用场景，有 32 个已经开花结果，在 2024 年“人工智能向善全球峰会”上成功斩获由国际电信联盟发起并面向全球征集的人工智能优秀创新案例奖；华菱涟钢依托现有的质量管控系统 QMS，融合先进质量管理经验，打造了钢铁行业首个一体化全流程质量智控中心，实现横向到边、纵向到底质量一贯制管理，建设成质量工业大脑；华菱衡钢炼钢厂工业互联网平台正式上线运营，基于工业互联网架构，以生产数据为基础面向电炉、精炼、连铸工艺单元，构建数据融合、工序协同、知识驱动、持续迭代的智能制造系统，代替传统人工频繁干预操作的生产方式，打造“智能炼钢”的样板工程。三是**绿色转型发展全速推进**。严格落实超低排要求，实施完成了华菱湘钢烧结料场改造、焦炉煤气精脱硫，华菱涟钢新建 C 型料场改造、高炉煤气精脱硫，华菱衡钢烧结烟气脱硝工程热风炉及 180 厂加热炉脱硫、除尘系统升级改造等系列超低排放重点项目；阳春新钢完成全流程超低排放改造和评估监测；VAMA 成功创建 A 级环境绩效。四是**服务深化助力品牌强企**。坚持以客户为核心的品牌文化内涵，加强品牌宣传，绿色发展、高端转型等做法 5 次登上央视报道；加大国际化布局，持续拓展海外高端市场，全年完成高端钢材产品出口销量 168 万吨，同比增长 7.68%，海外收入在营业收入中占比 8.13%，同比提升 2.33 个百分点。

（三）极致对标稳步实施。

持续完善对标体系，提高精细化管理水平，实现全系统降本增效。一是**持续降低工序成本**。坚持每月一次对标会、每季兑现奖励的机制，持续完善对标体系，改善技术经济指标，努力消除由“精料方针”向“精料和经济料相结合方针”转变对铁水成本带来的影响。报告期，华菱湘钢转炉钢铁料消耗、华菱涟钢 7#高炉燃料比、阳春新钢铁水成本等指标排名行业前列，6 座炉机获全国重点大型耗能钢铁生产设备节能降耗对标竞赛“优胜炉”和“创先炉”。二是**提高采购成本竞争力**。巩固主渠道、拓展新资源，原燃料各品种兑现率 96%以上，采购成本对比行业平

均同比进步 1.8 亿元，有效支撑了生产经营发展。三是**继续降低能源成本**。公司持续加强二次能源回收利用，年自发电量达 96.7 亿 kWh，同比增加 4.47 亿 kWh。其中，阳春新钢自发电量创历史最好水平；华菱涟钢新投入的 150MW 超临界发电机组投运后日自发电量创历史新纪录。

（四）改革动能持续激发。

公司持续完善市场化经营机制，不断深化国企改革，推动打造传统制造企业现代治理典范。一是**深化体制机制改革**。公司健全“硬约束、强激励”机制，实行收入与业绩指标挂钩的市场化薪酬，拉开收入差距，进一步激发新的发展活力；深化“三项制度”改革，钢铁主业劳动生产率继续保持行业先进水平；弘扬“以奋斗者为本”文化；实施对标世界一流价值创造行动，华菱涟钢在国家“科改企业”年度专项评估中入选成为 58 家标杆企业之一。二是**加强“三支队伍”建设**。分层分类举办管理、技术、技能培训班，组织博士、首席师“四新”知识大讲堂，邀请外部专家开展烧结、炼钢、数字化等专题知识讲座，引进技术权威、行业专家、名校博士加强人才智库建设，招聘双一流院校毕业生继续保持在历史较好水平。持续扩大宣传矩阵，央视《新闻联播》《朝闻天下》等主流媒体深度报道公司产品升级、绿色转型等方面经验成果，进一步提升公司文化凝聚力和品牌影响力。

四、2025 年重点工作

中央经济工作会议指出，当前外部环境变化带来的不利影响加深，我国经济运行仍面临不少困难和挑战。同时我国经济基础稳、优势多、韧性强、潜能大，长期向好的支撑条件和基本趋势没有变。从行业形势来看，目前深度调整不断演进，“三高三低”局面仍在持续，未来将是一个长期存量博弈、减量发展的过程，行业竞争不断加剧。同时，行业发展也呈现出新的趋势。绿色低碳转型是必由之路，减污降碳、追新逐绿成为钢铁企业发展主线，数字化智能化升级空间巨大、仍是发展的重点环节。钢材需求正由结构性向功能性转变，轻量化、高强度、耐磨、耐腐蚀等功能需求成为主流。

2025 年，公司将保持战略定力，进一步完善“精益生产、销研产一体化、营销服务”三大战略支撑体系，继续瞄准高端化、智能化、绿色化、服务化方向，着力在产品研发、品牌打造、技术创新、内部改革上走在前、做示范，站稳行业第一方阵。结合公司“十四五”战略规划任务分解，公司 2025 年重点工作如下：

（一）聚焦产品升级，创新驱动提升核心竞争力。

坚持科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力，不断塑造高质量发展的新动能。一是**进一步发挥产学研技术创新平台作用**。加强产学研用融合，集聚内外部智力资源，推进钢铁制造前瞻性、基础性和关键共性技术研究，推动创新平台提质升级，加强知识产权保护，提升专利质量。二是**进一步推进“高端+差异化”研发创新**。深化以 IPD 为基础的销研产一体化攻关体系建设，聚焦重大装备制造、战略性新兴产业等方面需求，加快开发船舶及海洋工程用钢、低温压力容器用钢、高牌号电工钢、超深井用螺纹接头等高精尖产品，以及高端专用和特殊用途产品，开发 10-15 个高精尖替代进口钢种，持续提高重点高端品种钢销量占比。三是**进一步加强技术与高技能人才队伍建设**。完善人才管理机制，加大高层次人才引进力度，创新人才培养和使用模式，完善技术研发人才评价体系，优化人才成长通道。弘扬工匠精神，做好行业技能竞赛筹备工作。

（二）强化精益生产，全面提升生产质量和效率。

加快推进实施产线装备数智升级和更新迭代，推动稳产高效，以极致降本、极致能效为高质量发展提供强大支撑。一是**以技改项目为牵引助推生产质效创一流**。加快推进华菱湘钢板材精整和表面处理中心、棒材精整线三期，华菱涟钢硅钢二期一步、冷轧高端家电板，华菱衡钢特大口径连轧管等项目建设，并快速实现达产达效，增强精品制造能力，助推品种和质效持续提升。二是**以数智化改造为重点实现智能制造高水平**。以钢铁大模型为支撑，加快实施智能制造项目，加大场景推广应用，推动新增数智应用场景 10 个以上。系统推进数字化体系建设，加强数据管理和运用，进一步提升数字化率。三是**以极致对标为抓手增强产线装备硬实力**。坚持对标历史最好和行业先进，着力在短板和弱项上精准发力，强化精益生产和流程管理，实现主要工序争创标杆能效，持续优化各项技术经济指标，做到后进争先进、先进更前进。不断推进采购降本保供，持续优化结构，拓展资源渠道完善集采信息系统建设，提升采购质效。

（三）突出强基固本，提升安全生产和绿色低碳发展水平。

安全稳定是发展的基础，绿色低碳是可持续的保障，突出强基固本，筑牢高质量发展的安全稳定环境。一是**着力推动安全生产持续向好**。严格落实安全生产责任制，强化安全生产意识提高本质安全水平。完善安全生产信息化管理平台建设，推进重大事故隐患动态清零，实现人防、物防、技防全面升级。紧盯重点领域、重要环节，加大对技改施工、检维修、外委相关方等安全监管力度，强化相

关方“黑名单”管理，保持安全稳定生产环境。二是着力加快绿色低碳发展步伐。集中资金和技术力量全力冲刺超低排放改造，按时高质完成项目建设和公示，实现环保设施经济、安全运行。坚决有力推进环境问题整治，确保各项整改措施落地见效。推进低碳发展，以绿色低碳研究中心为载体，加快低碳发展路线研究，加强碳资产管理，推动产品绿色认证，进一步提高绿色低碳发展成效。

（四）持续深化改革，不断激发发展动力活力。

深入贯彻落实党的二十届三中全会对国企改革的部署安排，持续深化改革，为高质量发展注入强大动力。一是**推动提升公司治理效能增价值**。在保持良好的盈利水平和发展前景的基础上，继续做好信息披露、投资者关系管理工作；贯彻落实国务院“新国九条”及中国证监会关于市值管理的相关要求，研究制定上市公司市值提升计划；按照新《公司法》关于公司治理结构优化调整的规定，推动监事会改革，健全内部审计监督机制，确保上市公司监督职能落到实处。二是**深化体制机制改革增活力**。强化改革服务生产经营的理念，坚持“硬约束、强激励”“末位淘汰”，“分类分级、一企一策”制定绩效考核指标，优化绩效管理体系，激发全员创新活力；持续深化“三项制度”改革，提高劳动生产率。

湖南华菱钢铁股份有限公司董事会

2025年3月20日