

山西太钢不锈钢股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

第一部分 公司 2024 年度工作回顾

2024年，山西太钢不锈钢股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格遵守《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》《深圳证券交易所股票上市规则》等法律法规、部门规章、规范性文件，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、董事会履职情况

1、董事会召开及决议情况

2024年，董事会共召开8次董事会，审议通过公司定期报告、利润分配及资本公积金转增股本、日常经营相关的关联交易预计等40多项议案，保证了公司日常经营及重大决策事项合法合规，维护了公司持续健康发展。

2、董事会专门委员会的履职情况

2024年董事会审计委员会组织召开6次会议，审议通过财务会计报告、会计师事务所审计工作的总结报告、内部控制评价报告、续聘财务报告及内部控制审计机构等事项；董事会战略、ESG与科技创新委员会组织召开1次会议，审议通过2023年可持续发展（ESG）报告、全面预算、固定资产投资计划等事项；董事会提名委员会组织召开2次会议，审议通过补选公司董事等事项；董事会薪酬与考核委员会组织召开3次会议，审议通过总经理绩效与薪酬方案、签订《经理层成员2024年-2026年任期经营业绩责任书》《关于经理层成员2023年考核年度绩效评价结果、薪酬结算及2021年-2023年任期评价结果、任期激励兑现结算的议案》等事项。董事会专门委员会的作用得到充分发挥，董事会的决策效率和科学性不断提高。

3、独立董事履职情况

2024年，公司召开独立董事专门会议4次，审议通过《关于调整2024年与日常经营相关的关联交易预计的议案》《关于报废处置部分固定资产的议案》

《关于2025年与日常经营相关的关联交易预计的议案》等议案，并就2023年度公司与关联方资金往来及对外担保情况、涉及财务公司关联交易的存贷款等金融业务、2023年度计提及核销资产减值准备情况、2023年度利润分配预案、《公司与宝武集团财务有限责任公司关联存贷款等金融业务风险评估报告》、2023年度内部控制自我评价报告、2023年度绩效薪酬兑现方案及2024年度薪酬方案等事项发表了审核意见。独立董事利用各自的专业知识，认真、勤勉地履行职责，积极参与公司重大事项的决策，依法依规出具独立意见，积极维护公司及全体股东的合法权益。

4、董事会对股东大会决议的执行情况

2024年，董事会组织召开1次年度股东大会、3次临时股东大会，审议通过《2023年年度报告》及其摘要、利润分配及资本公积金转增股本预案、续聘会计师事务所、补选公司董事、与日常经营相关的关联交易预计等12项议案。董事会严格按照股东大会和公司章程所赋予的职权，认真有效地组织实施了股东大会决议事项。

二、经营概述

2024年，面对钢铁行业严峻复杂的市场经营形势，公司坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，积极应对行业周期性下行调整，深入践行“四化”、“四有”，牢固树立内涵式发展理念，一手抓现场改善、一手抓市场机遇，全力推进产品经营、算账经营和精益运营，加强多基地协同协作，价值创造能力不断提升，实现生产经营稳健运行。2024年，公司全年产钢1397.53万吨，其中不锈钢619.97万吨；全年钢材销量1317.74万吨，其中不锈钢581.86万吨；出口钢材97.10万吨，其中不锈钢34.81万吨。

三、经营分析

1、深化算账经营，价值创造能力持续加强

推动建立全员化、多视角、精益化、全流程算账体系，建成标准成本、全流程物料跟踪体系以及全流程销售订单跟踪体系，建成日成本、炉成本核算等算账工具，丰富算账应用场景，提升平台盈利分析能力；持续完善算账经营工作流程，打通采、产、销各环节，形成闭环算账经营体系。深化整合协同，强化一总部多基地管控，加快构建统一采购、统一销售、统一研发、统一制造管控、统一财务、统一数据标准，降低管理和制造成本。深化对标找差，总部全

力支撑太钢鑫海炼钢、热轧项目快速达产达效，炼钢工序全面实现盈利。

2、扎实推进产品经营，差异化竞争优势持续彰显

加强产品经营团队建设，围绕影响客户体验和黏度的 QCDVS（质量、成本、交付、品种、服务）五大要素，成立十个工厂经营团队，实现与市场的高效衔接，推进以生产为中心向以客户为中心转变。加大差异化产品开发力度，不断提升“Leading 引领（L 型）、Professional 品种（P 型）、Value added 增值（V 型）”差异化产品销量；强化营销的龙头牵引作用，加强直供用户开发，提升直供用户比例，积极完善国际市场渠道建设，提升出口比例，公司出口同比大幅提升。经济型排气用钢、先进超超临界锅炉管、电梯用钢、法兰用不锈钢等产品通过行业重点客户认证，实现首次供货。

3、推进精益运营，产线效率持续提高

持续优化产线分工定位，关停落后产线，推动集约化和柔性化生产，发挥低成本产线效率。成功试制全球最大单重宽幅 N06625 镍基合金热卷，产线能力快速提升。加强“双基”管理，基本明确三层级标准化体系框架，健全完善各生产单位作业过程标准化、岗位规程标准化、现场环境标准化、行为举止标准化体制机制，夯实精益制造基础。

4、坚持创新驱动，科技创新能力持续提升

坚定不移推进产品和技术创新，围绕“新产品开发、工艺技术创新、应用基础研究、用户综合材料解决方案”，聚焦国家重点项目、重大专项材料保供、新装备材料“卡脖子”难题，全力打造不锈钢原创技术策源地，形成一批“万吨级”“千吨级”新产品。完成 1300 兆帕级温成型车轮钢、抽水蓄能机组用 S750MC 级磁轭钢薄板等产品全球首发，换热器用超纯铁素体不锈钢、“复兴号”重大功率机车轴用钢等产品国内首发。大力推进使命类材料攻关，在高铁等领域重点项目上实现突破，含硼不锈钢六方管具备批量供货能力，无取向硅钢 0.30 毫米薄规格产品在中车时速 400 公里复兴号牵引电机上开展上车认证。

“复兴号”大功率机车轴锻材实现国内首发；热轧中厚板 4300mm 产线不锈钢船用钢板牌号产品完成七国船级社认证。牵头起草的团体标准《钢铁多元素含量的测定火花放电原子发射光谱法（常规法）第 3 部分：不锈钢》正式发布。

5、智能化、绿色化发展进一步提速，赋能高质量发展

推进无人化项目建设，打造生产现场极致的少人化、无人化。发挥数据在

生产经营方面的应用潜力，初步形成一批数据应用创新案例。绿色低碳发展提升新水平，巩固和拓展超低排放环保 A 级绩效成果。积极创建能效标杆，持续提升能源管理水平。太钢不锈入选黄河流域高质量发展节水型工业企业典型案例。推进 100%全废钢电弧炉流程极致低碳工艺开发，碳钢热轧卷成为中国钢铁工业协会发布的首批中国低碳排放钢大类产品之一。

6、深化内部改革，全员活力不断增强

深化三项制度改革，加快健全灵活高效的市场化经营机制，破解活力不强、效率不高难点。推动领导干部能上能下，以半年为周期，实施“红绿灯”亮灯机制，有效评价干部工作状态，强化领导干部过程管控。优化盘活人力资源，推进赛马机制和末位淘汰机制，做实岗位考核评价，以吨钢利润分位值、ROE 为核心，加快构建以新型经营责任制为标志的考核评价体系，深化“一人一表”，突出“创造价值，才能分享价值”，建立强评价、强导向的时效性激励机制，实现员工收入能增能减，实现厂部间平均收入水平有增有减，员工活力显著增强。

7、加速推进产业链建设，延链补链强链取得新进展

遵循“强龙头、延链条、建集群、夯基础”发展思路，围绕发展新质生产力布局产业链，通过延链补链强链，构建有竞争力的产业链。加大招商引资力度，践行山西省“政府+园区+链主”招商模式联合尖草坪区、中北高新区举办大型招商引资活动，持续推进精准招商和产品宣介。

8、强化风险管控，确保生产经营稳定

树牢底线思维，持续健全、有效运行重大风险全链条防控机制，实现风险防控的体系化管控与闭环运行。筑牢合规经营底线红线意识，巩固合规管理体系认证成果，完善内控体系建设，开展重大风险评估工作，健全完善风险分类监测指标体系，强化投资、供应链等专项风险防控，完善风险应急预案。强化安全管理，持续健全安全生产管理体系，严格落实区域安全责任，突出重点领域风险防控，持续加强现场安全管控力度。深化可持续发展理念，强化信息披露，《太钢不锈 2023 可持续发展（ESG）报告》再获中国社会科学院“五星级”（卓越）评价，提高了公司透明度和各方认同度。

第二部分 公司 2025 年工作任务

一、行业发展形势

现今，中国钢铁行业已由增量发展阶段进入减量发展、存量优化的阶段。随着党和国家关于经济高质量发展的系列政策不断健全完善、系统配套、协同发力，将进一步引导推动中国钢铁行业以科技创新为动力，加速向高端化、智能化、绿色化、高效化发展，加快实现高质量发展。

二、公司发展战略

把握新的发展形势，公司将以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，深入学习贯彻党的二十大和二十届二中、三中全会精神，全面贯彻落实习近平总书记重要讲话重要指示批示精神，以“支撑先进制造、创造美好生活”为使命，以“成为全球不锈钢业引领者”为愿景，以“高端化、智能化、绿色化、高效化”为发展方向，以深化改革创新为动力，着力深化以客户为中心的产品经营、算账经营和精益运营，扎实推进数智化和绿色低碳转型，加速打造差异化竞争新优势，加快建设世界一流不锈钢企业，奋力谱写高质量发展新篇章。

三、经营计划

2025 年，公司计划产钢 1420 万吨，其中，产不锈钢 615 万吨；经营绩效跑赢大盘；环保绩效持续领先，重大安全事故和风险事件为零。

围绕上述目标，重点要做好以下工作：

1、深入推进算账经营和产品经营，着力提升产品核心竞争力

深化产销研一体化实体化变革，加强产品经营团队建设，实现跨工序、跨部门高效协同，推进由生产型向经营型转变，全面提升满足客户需求和为客户创造价值的能力。以提升吨钢利润为核心，深入推进算账采购、算账生产、算账营销、算账投资、算账研发，打通采、产、销各环节，完善闭环算账经营体系，助力公司效益提升。

2、强化科技创新，全力打造不锈钢原创技术与产品策源地

坚持“四个面向”，包括面向科技前沿、面向经济主战场、面向国家重大需求、面向基地和现场，深化科技创新，实现 8 项产品全球首发和 15 项产品国内首发，推进 10 项未来型技术和 17 项现场技术研发，打造不锈钢、硅钢、碳钢三大类产品更加显著的差异化竞争优势。

3、深化数智赋能，加快推动数智技术与钢铁制造深度融合

实施数字化基础再造与智能化技术创新，加快内部应用系统的综合集成和云化改造迁移，实现海量数据的全面采集、实时处理和云端汇聚。利用以人工智能为代表的数智化技术，推进智慧场景建设，提升产线自动化和智能化程度。

4、加快推进绿色低碳转型发展，提升绿色化发展水平

持续深化绿色钢厂建设，公司保持超低排放 A 级企业绩效，推进太钢鑫海公司超低排放改造；优化水系统运行，推进水循环利用深度治理等项目；推进含锌尘泥资源化利用项目，提升固废综合利用率。持续优化能源结构，推进光伏项目建设，加大绿电采购利用比例，实施低碳节能综合利用升级改造项目，打造能效标杆；健全产品全生命周期碳排放管理体系，加强碳排放数据的管理与应用，谋划碳资产管理，强化低碳冶金工艺技术研发，做行业绿色低碳示范者。

5、全面深化改革，充分激发发展活力动力

深化三项制度改革，完善与员工劳动价值、经营业绩、绩效考核联动的收入分配调整机制；以“岗位聘用”和“员工发展”为双轮，聚焦效率提升、能力提升，全面激发动员活力；发挥“三项制度改革”的牵引作用，切实实现干部能上能下、收入能增能减、人员能进能出。扎实推进科改行动，打造基层改革创新样板和尖兵。

6、全面防控经营风险，确保稳健运营发展

进一步完善分类分层的风险防控体系，建立“源头治理、及早揭示、稳妥处置、整改追责”的风险闭环管理，注重从源头辨识评估防范风险，确保不发生系统性风险。认真落实区域安全主体责任和专业安全管理责任，健全安全生产常态化监管体系，完善隐患排查管理机制，推进事故隐患清零，实现长周期大安全。

四、维持当前业务并完成在建投资项目所需资金安排

2025 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、丰富融资工具，持续优化融资结构，合理控制带息负债规模。

五、可能面对的风险

当前，钢铁行业处于长周期下行中，订单和需求持续偏弱，供给强于需求，而大宗原料价格仍高位运行，成本重心实际下移幅度小于钢价降幅，盈利空间受到进一步压缩，公司提升经营绩效面临很大风险。

应对措施：公司将以高端化、智能化、绿色化、高效化为方向引领，深化产品经营，加快开发适应满足市场新需求的新产品，不断拓展公司基础产品的应用范围和场景，促进下游行业用材的升级；同时，将进一步强化算账经营，牢固树立“一切成本皆可降”的意识，推进精益管理，加快内涵式效率提升，强化边际和现金流管理，全力提升成本竞争力、运营效率和经营绩效，努力实现公司的稳健经营，构筑起公司穿越行业下行周期的显著竞争优势。

2025 年，公司董事会将坚定信心、守正创新、攻坚克难、迎难而上，以品种更具差异化、品质更加稳定、品牌更具影响力的产品竞争力，全力提升公司核心竞争力，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，以维护全体股东的利益为出发点，聚焦主责主业，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

二〇二五年四月二十四日