

湖南华菱钢铁股份有限公司

2022 年度董事会工作报告

2022 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。现将董事会 2022 年度工作情况及 2023 年度主要计划报告如下：

一、2022 年公司经营情况整体回顾

2022 年，面对宏观经济超预期下行、市场需求大幅下滑、湘江持续枯水滞航的严峻形势，公司坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，强化党建引领，聚焦主责主业，加快高端化、智能化、绿色化、服务化“四化”转型升级，“提效率、调结构、降成本、增效益”，企业高质量发展取得新成效，在 2022 年财富中国 500 强排行榜中位居第 77 名，较上年提升 11 个名次。在钢铁行业出现大面积亏损的严峻形势下，全年实现营业总收入 1,686.37 亿元，实现利润总额、净利润、归属于母公司所有者的净利润 86.73 亿元、76.75 亿元、63.79 亿元，实现息税折旧摊销前利润（EBITDA）120.31 亿元，继续保持了相对稳定的盈利能力。其中，子公司华菱衡钢、汽车板公司报告期分别实现净利润 6.99 亿元、16.52 亿元，同比分别增长 93.20%、168.99%，均创历史最好水平。

二、2022 年董事会主要工作情况

（一）依法行使董事会职权，助力高效决策和运营。

报告期内，公司董事会严格按照《公司法》《公司章程》等要求审慎行使权力，共组织召开董事会 9 次，审议议案 48 项（决议执行情况详见附表）；召集召开股东大会 4 次，审议议案 17 项。全面参与了公司年报审计、日常关联交易预计、固定资产投资、子公司增资、审计机构聘任等事项审批，积极行使董事会职权，全面落实股东大会决议。各项会议的召集和召开程序、表决程序、审议事项等均符合法律法规和《公司章程》的规定，会议决议合法有效，为公司重大事项的决策提供了合规保障；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 2022 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

经理层落实相关工作，对改善公司运营起到了积极作用。

（二）加强资金风险管理，提升抗风险能力。

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，加强营运资本管理；严格控制资本性支出和新开工项目，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，全年资本性支出较好的控制在预算范围内。同时，积极拓展融资渠道，着力优化负债结构，确保现金流稳定及资金链安全。2022 年公司经营活动产生的现金流量净额为 94.57 亿元，同比增长 45.16%；报告期末资产负债率为 51.88%，较历史最高值降低了 35.02 个百分点；报告期财务费用为-1,802.02 万元，较同期历史最高值降低了 27.79 亿元。

（三）持续完善公司治理，提升规范运作水平。

报告期内，公司董事会严格按照规范性运作规则和各项内控制度的规定进行经营决策、行使权力和承担义务等，修订完善了《公司章程》《董事会对经理层授权管理办法》等制度，确保公司在规则和制度的框架中规范运作；推动完成董事会换届工作，进一步完善以董事会为核心的公司治理运作机制，党委会、股东大会、董事会、监事会、执委会各机构之间权责分明、有效制衡，促进科学决策；深度整合纪检监察、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、法律审核、专项调查与检查等。董事会还聘请了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，进一步提升规范运作水平。

（四）加强投资者沟通交流，维护中小股东利益。

公司董事会高度重视投资者关系管理工作，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。一是提升信息披露质量和透明度，维护投资者知情权。全年披露法定公告 114 条，连续 4 年获评深交所信息披露最高等级“A”，在深市 2,553 家上市公司中位居前 6.15%分位；自 2021 年起单独披露 ESG 报告，2022 年 Wind ESG 评级为 A，评分排名钢铁上市公司第三，充分发挥 ESG 报告综合性价值沟通作用，使投资者更好地做出投资决策。二是高频率与投资者沟通互动，宣传公司投资价值。全年组织接待投资者调研 52 次，覆盖 334 家投资机构；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 1,119 条。公司年内市值表现居钢铁上市公

司第一位，全年股价分别跑赢上证指数、申万钢铁板块 12.4 个百分点、14.96 个百分点。三是推进实施利润分配，持续稳定回报投资者。公司 2021 年度向全体股东每 10 股派发现金红利 2.9 元，分红总额 20.04 亿元。

三、对经理层的评价

2022 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。

（一）高端品种持续发力。

公司保持战略定力，继续瞄准工业用钢领域高端化转型方向，持续加大研发投入，推进产品结构升级调整与前瞻性工艺技术研发。报告期研发投入 64.53 亿元，占营业总收入 3.8%；重点品种钢销量 1,588 万吨，占比 60%，较 2021 年提升 5 个百分点；13 个大类品种 90 个钢种替代“进口”，产品结构由中低端同质化向高端精品差异化转变。华菱湘钢宽厚板开发了超级耐磨钢、特厚 F 级船板、特厚齿条钢等高端品种，其中船用止裂钢、9Ni 钢和复合板销量取得历史突破，5.5mm 高表面质量 LNG 用特种容器 9Ni 钢试轧成功、6mm 规格首次完成批量生产；线棒材开发了高端汽车齿轮钢、非调质钢、酸性管线钢等新品种 48 个，高端汽车齿轮钢、新能源汽车齿轴用钢、高档冷镦钢等批量供货汽车零部件终端客户。华菱涟钢成功试制超低温压力容器用高锰钢并填补国内空白，9Ni 钢通过美国 ABS 船级社认证，取向硅钢基料产销量超 40 万吨、创造新的纪录，低焊接裂纹敏感性高强钢进入水电行业。华菱衡钢积极开拓高端市场，非 API 油套管同比翻番，HSG3 特殊扣系列化稳步推进，储氢气瓶管交付首单，高强度气瓶管迈上 1100MPa 等级，690 钢级起重机臂架用方管打开风电安装船市场。汽车板公司新增取得钢种认证 21 项，其中全球强度最高的第二代热冲压用钢 Usibor2000AS 产品获得蔚来汽车、理想汽车、广汽乘用车等多家知名主机厂商的认证通过，并成为国内首家通过福特全球 Q1 认证的钢材供应商；全年实现汽车板销量 92.55 万吨，占比进一步提升至 80%。

（二）产线结构升级提效。

报告期，公司根据国家经济发展转型升级及终端客户个性化需求，加快产线结构升级调整，为推动公司产品结构迈向高端化提供硬件支撑。其中，华菱湘钢中小棒品质提升项目顺利投产、精品高速线材生产线项目加速推进，有利于提升线棒材档次，助力线棒材“优转特”步伐加快；华菱涟钢冷轧单机架轧机项目投

产、成功下线第一卷取向电工钢冷硬卷，并开工建设电工钢一期项目，预计一期第一步将于 2023 年年内投产，产品定位于中高牌号，将生产无取向电工钢成品及取向电工钢基料，有利于进一步加快华菱涟钢品种结构升级；华菱衡钢启动产线升级改造工程，改造完成后将有效降低能耗和工序成本，进一步提高产品质量和竞争力；汽车板公司二期项目已于 2022 年底投产，后续将新增年产能 45 万吨，并引进第三代冷成形超高强钢和锌镁合金镀层高端汽车板产品，进一步满足新能源汽车领域高速发展需求。上述项目将成为公司未来新的效益增长点。

（三）对标挖潜纵深推进。

公司聚焦“指标提升”，强化绩效牵引，加大奖惩力度，狠抓项目带动，通过完善对标交流机制，细化分区域、分单位全方位对标，推进对标挖潜。一是持续优化技术经济指标，降低工序成本。报告期，公司多项技术经济指标达到行业先进水平，子公司华菱湘钢 2#高炉、新二烧在全国冶金装备对标竞赛中分别获“创先炉”“优胜炉”，华菱涟钢 7#高炉获“冠军炉”；二是继续坚持“精料+经济料”方针、低库存策略和精准对标原则，提高采购成本竞争力。公司不断优化配煤配矿结构，拓宽采购渠道、推动高价资源替代。在克服内陆企业物流成本劣势后，2022 年铁水成本低于行业平均；三是持续优化负债结构，进一步降低财务成本。2022 年公司财务费用为-1,802.02 万元，较同期历史最高值降低了 27.79 亿元。

（四）绿色智能加快转型。

公司积极响应国家关于“碳达峰、碳中和”的号召，继续推进对炼铁、炼钢、烧结、焦化等关键工序的超低排放、效能提升改造，减少废弃物排放；积极推进节能新技术，加强二次能源回收利用，不断提高自发电量，降低碳排放。报告期，华菱湘钢烧结机环保及提质改造项目、华菱涟钢 4.3 米焦炉环保提质改造项目，华菱涟钢 150MW 超高温亚临界发电机组、阳春新钢 150MW 亚临界发电机组均顺利投运，公司自发电量进一步提升至 89 亿 kWh，同比增加约 10 亿 kWh。全年实现高炉煤气零放散，相当于节约热能损失 2,960 万 GJ、节约标准煤消耗 101 万吨、减排二氧化碳量 260 万吨以上。同时，积极推进数智化改造。5G+AI+现场产线应用场景落地项目稳步推进，华菱湘钢数智云平台、宽厚板厂轧钢智慧中心等 39 个项目已落地应用，“棒材表面质检”获评工信部国家优秀智能制造场景；华菱涟钢 5G+AI 钢铁表面检测系统入选 2022 年数字湖南十大应用场景建设

典型案例；华菱衡钢炼钢厂、340 厂集控系统智能化改造等项目投产使用，并获评湖南省绿色制造体系示范单位。

（五）内部改革持续深化。

公司深入贯彻市场化机制，将三项制度改革推向纵深发展，激发企业活力。一是坚持以奋斗者为本，不让雷锋吃亏。实行收入与业绩指标挂钩的市场化薪酬，拉开收入差距。选拔干部注重实绩，打破论资排辈，“80 后”中层干部超过三分之一；二是进一步转变人才招聘思路，拓宽招聘渠道，积极走访国内重点高校，以高层次人才、急需紧缺人才、关键后备人才作为招聘重点，以良好机制和优厚待遇吸引人才，2022 年签约清华大学、北京大学等重点 985 院校人才创新高；三是坚持“年度综合考核、尾数淘汰”，激发中高层班子敢于担当、创新求变的工作热情。对绩效指标未达到 70%的干部就地免职，“末位淘汰”干部比例保持在 5%。2022 年公司劳动生产率进一步提升，继续保持行业先进水平。

四、2023 年重点工作

2023 年，中央经济工作会议明确将“着力扩大国内需求”作为首要重点任务，部署了财政、货币、产业、科技、社会“五大政策”，国内经济有望复苏。其中，随着“金融 16 条”、房企融资“三支箭”政策等逐渐落地，房地产投资下行趋势有望放缓；《扩大内需战略规划纲要（2022—2035 年）》《“十四五”扩大内需战略实施方案》明确，基础设施建设仍将是稳增长的重要支撑，2022 年许多开工的新项目结转至今年，“十四五”规划中相关重大项目也相继开工，2023 年基建投资有望保持增长；在“国内国际双循环”和建设“制造强国”背景下，随着我国经济结构的转型，高技术制造业投资增速保持高位，对制造业用钢需求形成有效支撑。但也要清醒地认识到面临的困难和挑战。从宏观环境看，大国博弈加剧，国际环境日趋复杂，随着全球主要经济体制造业 PMI 指数先后跌入“荣枯线”之下，2023 年全球经济出现衰退的可能性增大，海外钢材需求整体走弱；从钢铁行业看，自 2022 年下半年以来，钢铁行业出现大面积亏损，2023 年行业供需双弱可能更加突出，同时行业集中度低、上游强势，焦煤和矿石价格仍然高企。在国家“碳达峰、碳中和”政策背景下，钢铁行业产能、产量“双控”或将处于常态化，行业兼并重组速度加快，企业之间的竞争更趋激烈。

基于形势研判和行业对标，结合公司“十四五”战略规划任务分解，公司 2023 年重点工作如下：

（一）深化集成研发创新，提升品牌影响力和产品竞争力。围绕重大装备制造、战略性新兴产业及国防军工等领域钢铁材料需求，打造高端专用和特殊用途产品品牌，力争开发10-15个高精尖替代进口钢种，进一步提升重点品种钢销量，缩小重点品种钢综合销售价格与行业标杆的差距，提升吨钢售价7,000元/吨的产品销量占比。积极打造原创技术策源地，实现重大科技奖项申报、原创性专利授权、行业标准制定等核心竞争力指标在2022年的基础上增加10%。

（二）实施极致对标，推进系统降本增效。加强与先进国企和领先民企等行业标杆的对标，找准差距，对出实效。铁前工序要以保证高炉稳定为核心，实行“精料+经济料”方针；炼钢工序要加快构建洁净钢冶炼平台，做好铁钢高效衔接，持续优品种、提质量、降消耗；轧钢工序要推动装备升级，稳定轧制节奏，提升综合成材率，进一步降低工序成本；优化全流程质量管控，力争内外部质量损失比上年降低10%；采购要坚持“系统成本最优、精料+经济料方针、低库存、精准对标”四项原则，提升资源保障能力，进一步提高采购成本竞争力，以消化物流成本高的劣势。

（三）加快转型发展，全力推进数智化。加快推进2022年新投入运行项目达产达效，并严格控制投资和工期，确保在建的湘钢高效余能发电、高端棒材精整线、精品高速线材生产线项目，涟钢冷轧硅钢产品一期工程，衡钢产线升级改造项目按期竣工投产、快速达产达效。加快数字化、智能化、信息化应用，推进5G、大数据、工业互联网、人工智能、区块链等技术在钢铁产品制造工序链的契合，大力实施新一代信息技术与钢铁工艺流程、操作技术、运营管理、产品服务深度融合，促进工艺精益改进、生产效率提高、产品质量提升。

（四）聚焦低碳环保，打造绿色钢城。持续构建绿色低碳循环发展的生产经营体系以及稳定的环境保护资金投入机制，加大环保设备投入，力促节能环保升级；加快推行“氢氧切割”、“水电双动力冷却水塔”、“加热炉富氧”等先进工艺技术，进一步提高资源能源利用效率；严格按照湖南省钢铁行业超低排放改造方案和钢铁行业“碳达峰”“碳中和”实施方案要求，推进超低排放改造和污染物综合治理，持续降低碳排放强度，改善厂区环境面貌，打造绿色钢城。

（五）深化改革治理，不断激发内在驱动力。构建“内涵治理”与“外延服务”双重并举的管控格局，畅通治理体系与内外协同，内部努力实现层级精简、管理精细、经营精益，不断激活企业发展活力。对外厚植“开放包容、合作共赢”

的经营理念，充分发挥企业的协同效应，为客户提供“一站式、保姆式”服务，提升企业品牌价值，实现“钢铁产品制造商”向“钢材产品整体方案综合服务商”的转变。强化改革协同，持续完善市场化经营机制，激发员工干事创业动力，进一步提升劳动生产率。

湖南华菱钢铁股份有限公司董事会

2023年3月23日