

河钢股份有限公司

2019 年度董事会报告

2019 年是新中国成立 70 周年，也是公司加快结构调整和转型升级、高质量发展迈出坚实步伐的重要一年。一年来，公司坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，在省委省政府和省国资委的坚强领导下，牢牢把握供给侧结构性改革、“一带一路”建设、高质量发展等重大战略机遇，坚定不移走产业升级和产品质量高端路线，紧紧围绕“市场”“产品”等核心工作持续发力，较好地完成了各项目标任务。

2019 年，公司严格按照《公司法》、《证券法》、中国证监会和深圳证券交易所所有关规章准则要求，建立了完善的法人治理结构。股东大会、董事会、监事会和经理层权限明确，各司其职，保证公司的顺畅运行。全年共召开 6 次董事会和 4 次股东大会，各次会议均实现顺利召开，各项决议均得到认真的贯彻落实。

一、2019 年经营情况

2019 年，公司产铁 2712 万吨、钢 2672 万吨、钢材 2532 万吨；生产钒渣 18.5 万吨。全年实现营业收入 1214.98 亿元，利润总额 36.19 亿元，归属于母公司所有者净利润 25.57 亿元，取得了较好的经营效益。

一年来，公司各项重点工作不断取得新的进展。

（一）客户、产品“两个结构”再优化成效显著

客户结构更加高端。强化市场调研和用钢需求分析，提升客户精准识别、定向开发能力，加强客户维护，客户结构持续优化，高端直供客户和战略客户持续增加。推动剪切加工配送中心建设，组建全方位技术服务团队，无缝对接用户的能力持续增强。推广“河钢工程直供模式”，加大直接投标力度，向雄安新区、国家高山滑雪中心、明珠湾大桥等国家重点工程项目直供钢材。

产品结构持续升级。发挥资源共享优势，深耕产线、面向市场，加大技术研发和协同创新力度，围绕产品质量、极限规格、深度处理、板形控制等联合攻关，

产品研发和结构调整取得明显进展。品种钢、高端产品和特色战略产品均创历史最好水平，700Mpa 级热轧高强钢筋填补了国内热轧超高强钢筋空白。汽车板实现了强度级别的全覆盖，镀锌汽车板实现向宝马、奔驰等高端合资企业的批量供货，第三代汽车用钢 QP1180 成功下线。高端家电用碳钢面板产品引领行业发展。围绕海尔、海信、美菱等高端客户的个性需求，成功研发了行业唯一光科技数码 DVM 系列摩尔印记产品、冰箱用深空灰拉丝及雅致金产品、凯旋灰产品等高端面板。

（二）科技创新支撑作用持续增强

以产线共性技术研究、国家课题推进、研发平台作用发挥为抓手，大力实施前沿技术研究，有力推动了产线装备升级、产品结构调整和产品质量提升。

产线工艺技术能力不断提升。板材高精度工艺控制、快速换辊等技术达到国内领先水平。推动新一代信息技术在全流程集成应用，实施了不同工序 11 个机器人项目应用，精准制造、柔性制造能力进一步提高。

前沿技术研发取得显著成效。棒线材直轧技术实现了全流程负能制造；薄规格调质钢板形控制、薄板坯稳定高拉速、烧结烟气循环节能减排等技术达到国内或国际先进水平。全钒液流电解液产品获得日本住友电工等钒电池领先企业认证，成功应用于光储示范项目。

用户技术研究迈出坚实步伐。为汽车钢用户提供近 60 个牌号仿真模拟、疲劳性能数据支持；向华晨宝马、福特等用户提供定制化镀锌产品；完成了家电行业首家用户“新产品导入”（NPI）体验测试中心一期建设。

企业竞争软实力持续提升。获得省部级科技成果 15 项，申请专利 986 项，获得专利授权 532 项。主持制定了《冷轧钢板和钢带的尺寸、外形、重量及允许偏差》、《桥梁缆索钢丝用热轧盘条》及《钢筋混凝土用热轧螺纹类钢筋》等 2 个国家标准和 4 个行业标准。积极参与军民融合发展战略，顺利通过军工三级保密资格审查认证。

（三）资金集中管控效果显著

深化资金一体化集中管控。搭建财务管控共享平台，建立内行资金管控体系。

通过融资租赁、发行债券、引入保险资金等多种方式，形成了多渠道、多层次、多期限、多品种的融资体系，优化融资结构、降低融资成本。

（四）股权融资项目进展顺利

积极推进公司配股融资项目，申报材料于6月底上报证监会受理，经过近半年时间数轮的沟通反馈，顺利通过了证监会发审委审核，并于2020年1月中旬获得证监会正式批文。

（五）企业改革取得积极进展

以产品事业部为核心的资源整合进一步优化。坚持以管理创新推动流程优化，推动关键人才向产线配置、关键待遇向产线倾斜，产线市场单元资源配置持续优化。推进职业经理人试点工作，市场化引进高级经营管理人员和高端急需人才，市场化选聘、契约化管理的选人用人新机制逐步完善。

（六）安全环保工作局面保持稳定

强化安全管理责任落实。认真落实“党政同责、一岗双责”和“三管三必须”工作要求，推进安全管理体系和“双控”机制建设，加快安全生产示范点建设进程，深化大排查大整治攻坚行动，深入开展危化品和消防安全专项检查，生产经营整体保持安全平稳。

持续引领行业绿色发展。实施了多项节能减排改造项目，推进全流程绿色制造技术研发与应用，超低排放改造基本完成。吨钢氮氧化物、烟粉尘排放量、吨钢耗新水等指标均低于行业平均水平。实施“绿色物流行动计划”，构建“公转铁”新业态。

二、2020 年主要工作思路和目标任务

2020 年，是全面建成小康社会的收官之年，也是公司实现转型升级和高质量发展、加快建设最具竞争力钢铁企业的关键之年。我们必须坚定不移贯彻落实公司年度重点工作会议精神，保持战略定位和发展定力，以高度负责的担当精神和扎实的工作作风，不断开创各项工作新局面。

2020 年总体工作思路是：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，

深入贯彻落实省委、省政府和省国资委决策部署，进一步深化供给侧结构性改革和高质量发展，牢牢把握“市场”和“产品”两个关键，坚定不移以客户结构优化和产品结构调整为主线，着力建立无缝对接用户新的比较优势，强力巩固提升以成本为核心的传统优势，深化改革创新，激发内生活力，为建设最具竞争力钢铁企业而努力奋斗。

2020 年产量计划目标：生铁 2538 万吨，粗钢 2465 万吨，钢材 2349 万吨；钒渣 16.73 万吨。

三、2020 年主要工作安排

围绕实现全年目标任务，要切实做好以下几方面工作：

（一）深入贯彻新《证券法》，进一步完善公司规范运作做

今年 3 月 1 日，新《证券法》正式实施。本次《证券法》修订，主要对全面推行证券发行注册制、显著提高证券违法成本、完善投资者保护制度、强化信息披露义务等制度进行了改革，为打造一个规范、透明、开放、有活力、有韧性的资本市场提供了有力法制保障。

根据法律的要求和公司实际，我们将对公司的管理体制和运行机制进行重大改革。调整充实董事会和管理层，调整机构设置，理顺工作职责，建立科学规范的决策和管理体系；进一步强化以信息披露为核心的公司规范运作，努力将公司建设成为管理科学、运作规范、高效率、高质量的上市主体。

（二）坚持客户产品两端发力，加快培育市场竞争新优势

持续提升高端客户比例。完善两级客户服务体系，在开发与维护两个维度上精准发力。深化产业链合作与协同发展，加大共建研发中心投入，扩大技术营销服务范围，实现技术、服务与客户需求高效对接。加强合同兑现率考核，确保高端、战略产品合同兑现率达到 90%以上。在区域市场布局、对接终端客户渠道、提供增值服务等方面继续发力，通过多种途径新增加工中心。完善运行机制，拓展小微团队，激发对接服务高端客户的活力。

持续提升高端产品比例。加大产品端投入，发挥技术和管理优势，加快产品升级和结构调整步伐。推动高端汽车板、家电板提质上量，发挥棒线材产线装备

优势，培育冠军产品。

持续提升产品综合售价。以国内高售价企业为追赶标杆，进一步优化经营策略，强化对标提升，让高端产品真正体现出高售价、高效益。建立区域市场价格监测系统，根据区域市场价格变化及时调整品种资源比例，确保品种资源向高效益区域投放。制定板材负差轧制标准，提升产线精轧控制水平，推进负差轧制向板材延伸。从板材轧制偏差率控制方面加强合同评审，非常规标准尺寸板材实行加价政策，强化分析考核，确保板材负差轧制体现在售价和效益提升上。

（三）强化全流程对标管理，着力挖掘降本增效新空间

不断完善对标体系。健全完善基础管理支撑对标平台，统一数据口径，打通专业公司与子分公司数据链。加快营销平台建设，加强数据统一管理，实现采购、销售数据自动采集，不断提高经营数据的真实性、可靠性。建设对标共享平台，实现对标数据、信息和结果共享。坚持全面对标与重点对标相结合，理出差距清单，确定追赶目标和重点措施，加强对标结果考核，确保对标措施落实落地。

系统降低结构成本。从采购源头抓起，强化铁元素和原燃料消耗管理，对各单位原燃料采购成本进行统计分析，加大考核力度，倒逼生产成本持续降低。铁前系统以优化采购结构和配矿、配煤结构为主，增加高性价比低价原料配比，严控高价物料使用比例。钢后系统以产线为单元，按区域、分产线、以行业先进指标确立标杆，不断降低合金料消耗。

大幅降低备件费用。按照一般备件消化库存、关键备件逐级申报审批、报废备件直接清库的原则，开展修旧利废和清理库存，减少备件资金占用。推进设备全生命周期管理，延长备件使用寿命，降低备件消耗。建立备件联储制度，充分利用河钢集团工业品超市平台，实现全公司统采、资源共享和备品备件“零库存”。

发挥技术支撑作用。坚持把领先的技术、管理优势体现在成本控制上，以低成本支撑指标改善和生产顺行。铁前系统要持续优化高炉指标，提升高炉操作水平。钢后系统要开展原辅料控制、加热炉能耗降低、工艺优化攻关，不断提高热装热送比例；加强轧钢工序变动成本管理，确保每条产线产品工序的增值空间完全覆盖工序变动成本。

（四）整合配置技术创新资源，构建高质量发展新动力

不断提高产品质量稳定性。加强产线“四大支撑体系”建设，从质量管理、操作水平、精度控制、设备稳定性等方面为提升产品质量提供强力支撑。开展质量攻关，着力解决影响产品质量稳定性和合格率的突出问题。坚持质量异议分析机制，制定质量异议管理流程，确保质量异议有分析、有考核、有整改、有落实。

持续增强科技创新推动力。进一步深化“产学研用”协同创新，依托河钢集团全球技术研发平台优势，在产品升级中实现技术进步、人才成长、管理提升、客户端优化和软实力提升。积极开展对外技术合作，引入外部智力，全面解决各工序疑难技术问题以及影响产线效率和能力发挥的限制环节。

进一步提升前沿技术引领力。推进炼钢底吹、高速连铸等前沿技术产业化，实现行业引领。大力培育行业第一、唯一和替代进口产品，加快在超高强汽车钢、覆膜家电板等领域打造更多“单打冠军”。加强国防领域用钢研发储备和应用推广，积极抢占军品研发制高点。

加快打造科技领先企业。加强知识产权管理，加快科技成果转化，不断提升技术创新能力。

（五）加大产融结合创新力度，着力打造数字经济新业态

推进进一步强化资金刚性管控。坚持“以收定支、量入为出”，确立经营资金与项目资金控制红线，严格项目决策和审批程序，强化纪律约束，严禁将生产经营资金挪作他用。加强产线现金流的考核，实现经营单元现金流“全流程跟踪”和“可视化监控”，确保现金流的流动性、有效性和增值性。

打造区块链数字经济新业态。引入区块链技术，构建开放、安全、去中心化的金融平台。推动子分公司原辅料、备件采购及公路运输业务全部纳入供应链平台运营。

（六）坚持深化改革创新，全面激发企业发展新活力

加大市场化选用高端人才力度，逐步推广试行职业经理人制度。推进“去行政化”管理，实施流程再造，提高产线产销研一体化经营决策水平。建立数字化

管理平台，构建平台化管理模式，实现管理架构更扁平、流程更短、效率更高。健全风控、法务合规管理体系和运行机制，推进法务合规管理试点建设，积极培育合规文化，坚持依法合规经营，全力防范化解各类风险。

（七）切实履行社会责任，开创安全环保工作新局面

加快推进本质化安全管理进程。严格落实各级安全责任，以“双控”机制建设为抓手，以“安全管理提升年”活动为载体，强化全员安全教育培训，加大机械防护、能源隔离等安全生产示范点建设成果推广力度，确保实现“安全零事故、隐患零容忍、职业病零增长”的目标。

充分发挥绿色制造示范引领作用。强化环保责任落实，加大环保监督检查力度，加快超低排放改造，确保污染物排放量持续降低。实施共性水处理等先进绿色制造技术研究和转化，深入开展节能技术攻关，推广利用先进、成熟、高效的节能技术，持续引领钢铁工业绿色发展。

2020 年，我们将迈向更加美好的未来，让我们进一步强化“钢铁报国”的使命担当，顽强拼搏，锐意进取，加快建设最具竞争力钢铁企业的步伐，以更加优异的成绩，为新时代全面建设“经济强省、美丽河北”作出新的更大贡献！