

2025 年度董事会报告

2025年是我国“十四五”规划收官之年，也是板材公司发展进程中极具里程碑意义的一年。公司全体干部职工深入学习贯彻习近平总书记考察辽宁及鞍钢集团本钢时的重要讲话精神，紧紧围绕“持续固本升级、加速强基增效”主线，坚定不移推进高端化、智能化、绿色化发展，全力应对严峻市场挑战，生产经营实现触底回升，基础管理不断夯实，发展质量稳步提升，为“十五五”高质量发展奠定了坚实基础。

一、报告期内公司经营情况回顾

（一）强基固本，生产运行效率稳步提升。

公司坚持以稳顺和质量为中心，深化“精益+双基”管理，全工序生产效能与稳定性不断增强。全年完成铁959万吨、钢1003万吨、商品材1364万吨。生产方面，产能效率持续跃升，全年打破多项生产纪录。铁前工序高炉利用系数显著提高，钢后工序结构优化成效明显，2300产线年产量创历史新高，高端汽车板生产实现“零的突破”，高强钢等产品产量大幅增长。技术质量方面，“一贯制”管理深入落实，吨钢质量损失有效降低，成功研发并批量生产超宽幅、厚规格及极限薄规格等高端产品，填补多项技术空白，冷轧高强钢占比创历史最好水平，“本钢宽幅”品牌影响力提升。设备与能源保障方面，设备可靠性提高，非计划停机时间减少，智

能运维平台发挥实效，能源利用效率显著提升，自发电量创纪录。

(二) 算账经营，经济效益持续改善。

公司聚焦价值创造，全面构建并推行“先算后干、边干边算”的算账经营机制。市场营销上，推动从“订单增量”向“结构升级”转变，直供比例维持高位，重点产品及汽车钢销量创历史最好水平，新客户开发取得积极进展。成本管控上，构建全流程对标体系，工序成本同比大幅降低，生铁成本取得历史性突破，行业竞争力显著提升；通过“全员找能”等行动，能源成本有效节约。综合挖潜上，牢固树立成本效益观念，各项费用实现压降，资本运作、资源循环利用、政策争取等工作成果显著，为改善经营绩效提供了有力支撑。

(三) 创新驱动，发展新优势加速形成。

公司依靠科技创新，驱动产业升级。高端化方面，多项高端产品研发实现突破并成功应用于重点工程和知名车企，新产品创效能力增强。智能化方面，智慧制造水平快速提升，获评国家级智能工厂，自主研发的智能模型实现良好效益。绿色化方面，低碳发展走在行业前列，成为能效标杆示范单位，超低排放改造完成公示，多类产品获得碳足迹认证，“绿钢”认证工作扎实推进。

(四) 管理变革，组织内生动力有效激发。

公司以变革破解发展难题，推动管理转型。通过率先建

立价值创造型经营体和虚拟经营中心，新型经营责任制有效运行，冷轧总厂模拟利润大幅增长。激励机制持续优化，“一人一表”绩效评价体系重构，收入分配向一线和骨干倾斜。深化改革持续发力，在法人压减、“人链合一”改革、劳动生产率提升、协力用工优化等方面取得实质进展，组织活力不断增强。

二、董事会组织召开会议情况

（一）董事会会议召开情况

报告期内，公司董事会共召开11次会议，会议在通知、召集、议事程序、表决方式和决议内容等方面均符合有关法律、法规和《公司章程》的规定。

2025年度，公司董事会严格按照相关法律法规和《公司章程》等有关规定，共召开11次董事会会议，会议的召集、召开及表决程序、人员出席情况均符合《公司法》《公司章程》《董事会议事规则》的规定，具体情况如下：

序号	会议时间	会议届次	审议议案
1	2025年1月 3日	九届三十二次	1.不修正可转债转股价
2	2025年2月 27日	九届三十三次	1.关于公司估值提升计划的议案 2.关于修订《本钢板材股份有限公司合规管理办法》的议案

3	2025年3月 28日	九届三十四次	<ol style="list-style-type: none"> 1.关于与关联方共同投资设立子公司的议案 2.2024年度合规工作报告 3.2024年度内控体系工作报告 4.2025年度重大经营风险预测评估报告 5.关于公司高级管理人员辞职的议案 6.关于聘任公司高级管理人员的议案
4	2025年4月 2日	九届三十五次	<ol style="list-style-type: none"> 1.2024年度董事会报告 2.2024年年度报告及摘要 3.2024年度财务决算报告 4.2025年度预算报告 5.2024年度利润分配预案 6.2025年度投资计划的议案 7.关于续聘会计师事务所的议案 8.2024年度公司内部控制评价报告 9.关于会计政策变更的议案 10.关于计提资产减值准备的议案 11.2024年度募集资金存放与使用情况专项报告 12.2024年环境、社会及管治（ESG）报告 13.鞍钢集团财务有限责任公司风险评估报告 14.关于公司董事会换届选举的议案 15.关于部分募投项目结项并将节余募集资金永

			<p>久补充流动资金的议案</p> <p>16.关于召开 2024 年度股东会的议案</p>
5	2025 年 4 月 25 日	十届一次	<p>1.关于选举公司第十届董事会董事长的议案</p> <p>2.关于聘任高级管理人员的议案</p> <p>3.2025 年第一季度报告</p>
6	2025 年 7 月 16 日	十届二次	<p>1.关于开立募集资金临时补流专项账户并签署募集资金临时补流专户存储监管协议的议案</p> <p>2.关于使用闲置募集资金补充流动资金的议案</p> <p>3.关于公司经营层 2025 年度及部分副职 2024-2026 年任期经营业绩考核指标的议案</p>
7	2025 年 8 月 27 日	十届三次	<p>1.本钢板材股份有限公司 2025 年半年度报告</p> <p>2.关于鞍钢财务公司 2025 年上半年风险评估报告的议案</p> <p>3.本钢板材股份有限公司 2025 年半年度募集资金存放与使用情况专项报告</p> <p>4.关于取消监事会、变更注册资本暨修订《公司章程》及其附件的议案</p> <p>5.关于修订部分公司治理制度的议案</p> <p>6.关于召开 2025 年第一次临时股东会的议案</p>
8	2025 年 9 月 28 日	十届四次	<p>1.关于公司高级管理人员辞职的议案</p> <p>2.关于聘任公司高级管理人员的议案</p> <p>3.公司领导班子副职“红蓝榜 3.0”考核方案</p>

9	2025年10月28日	十届五次	1.2025年度第三季度报告
10	2025年12月9日	十届六次	1.2025年度内部控制评价工作方案 2.2026年度审计工作计划 3.关于提议向下修正本钢转债转股价格的议案 4.关于召开2025年第二次临时股东会的议案
11	2025年12月25日	十届七次	1.关于向下修正本钢转债转股价格的议案 2.关于高级管理人员2024年度年薪兑现意见的议案 3.关于修订《全面风险与内部控制管理规定》的议案 4.关于2026年日常关联交易预计额度的议案 5.关于修订《公司治理主体决策事项清单》的议案

(二) 股东会会议召开情况

2025年公司董事会召集三次股东会，具体情况如下：

序号	会议时间	会议届次	审议议案
1	2025年4月25日	2024年度股东会	1.2024年度董事会报告 2.2024年度监事会报告 3.2024年年度报告及摘要 4.2024年度财务决算报告 5.2025年度预算报告

			6.2024 年度利润分配预案 7.2025 年投资计划的议案 8.关于续聘会计师事务所的议案 9.关于部分募投项目结项并将节余募集资金永久补充流动资金的议案 10.关于董事会换届选举的议案 11.关于监事会换届选举的议案
2	2025 年 9 月 17 日	2025 年第一次 临时股东会	关于取消监事会、变更注册资本暨修订《公司章程》及其附件的议案
3	2025 年 12 月 25 日	2025 年第二次 临时股东会	关于提议向下修正本钢转债转股价格的议案

(三) 董事会专门委员会履职情况

公司第十届董事会下设战略委员会，审计与风险委员会，提名委员会，薪酬与考核委员会等4个专门委员会。董事会各专门委员会严格按照《公司章程》《董事会议事规则》及各委员会议事规则召开会议履行职责，2025年度累计召开专门委员会21次，其中审计与风险委员会9次，提名委员会4次，薪酬与考核委员会3次，战略委员会5次，对相关工作提出了意见与建议，为董事会科学决策发挥了重要作用。

三、公司董事履职及薪酬等情况

公司董事会由8名董事组成，其中包含1名职工董事、3名独立董事，董事会人数及任职资格符合法律法规和《公司

章程》的要求。报告期内董事会的召集、召开符合《公司法》《公司章程》等相关规定。报告期内，公司全体董事按照相关法律法规、规章及《公司章程》的要求，充分发挥履职的主动性与有效性，积极履职。全体董事认真学习相关法律法规，积极参加监管机构举办的各类培训，提升履职的专业水平，增强履职能力。公司独立董事勤勉尽责履行独立董事法定的责任和义务，积极出席了相关会议，认真审议董事会的各项议案，对公司的业务发展及经营管理等提出合理的建议，发挥了独立监督作用，独立董事具体履职情况请见《2025年度独立董事述职报告》。报告期内，各董事出席董事会情况如下：

1.董事出席董事会及股东会的情况

董事姓名	本报告期应参加董事会次数	现场出席董事会次数	以通讯方式参加董事会次数	委托出席董事会次数	缺席董事会次数	是否连续两次未亲自参加会议	出席股东会次数
黄作为	11	7	4	0	0	否	3
全喜红	11	7	4	0	0	否	3
王东晖	11	7	4	0	0	否	3
唐耀武	11	7	4	0	0	否	3
刘振刚	11	7	4	0	0	否	3
张肃珣	4	1	3	0	0	否	1
钟田丽	4	1	3	0	0	否	1
袁知柱	11	7	4	0	0	否	3
张广宁	7	4	3	0	0	否	3
吴粒	7	4	3	0	0	否	3

2.公司董事2025年度薪酬情况

姓名	职务	任职状态	从公司获得的税前报酬总额	是否在公司关联方获取报酬
----	----	------	--------------	--------------

黄作为	董事长、总经理	现任	52.6 万元	否
全喜红	职工董事	现任	45.78 万元	否
王东晖	董事	现任	0	是
唐耀武	董事	现任	0	是
刘振刚	董事	现任	0	是
吴粒	独立董事	现任	0	否
袁知柱	独立董事	现任	5	否
张广宁	独立董事	现任	0	否
张肃珣	独立董事	离任	5	否
钟田丽	独立董事	离任	5	否

四、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

2026年，是“十五五”规划的开局之年，是板材公司承压奋进、提质增效，奋力开创高质量发展新局面的关键之年。总体来看，外部环境更趋复杂严峻，挑战与机遇并存、压力与动力同在。从挑战看，钢铁行业深度调整周期持续演化，供需格局发生根本性转变，减量提质、绿色低碳、数智转型成为行业发展的主旋律，市场竞争已从规模扩张全面转向质量效益与核心实力的比拼。从机遇看，国家“十五五”规划全面启动实施，一系列稳增长、促改革、调结构的宏观政策效应加速释放，我国经济长期向好的基本面依然稳固；鞍钢集团加快建设世界一流企业，深入推进产业协同和高端化、智能化、绿色化发展，为公司融入大局、乘势而上提供了战略牵引和有力支撑。同时，公司自身应对风险挑战、抵御市场波动的能力基础显著增强，经过“十四五”以来的持续奋斗和深化改革，我们在精益管理、技术创新、产品升级等方

面的底蕴更加厚实，高质量发展的内生动力持续巩固。

(二) 公司 2026 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，全面贯彻党的二十大和二十届历次全会精神，深入学习贯彻习近平总书记重要讲话和“2·26”“11·6”重要指示批示精神，认真落实中央经济工作会议精神和习近平总书记对中央企业工作作出的重要指示，牢记“为中国式现代化多作贡献”重大使命，紧密围绕“握指成拳攻坚五个重点，推动实现三个新开局”工作部署，全面落实“聚焦‘一条主线’，锚定‘三化发展’，增强‘四种能力’，实现‘五个新突破’”要求，不折不扣贯彻落实“0115”工作指导方针，深化“精益+双基”，持续固本升级、加速强基增效，奋力实现“十五五”高起点开局。

生产经营主要目标：生铁1000万吨、粗钢1027万吨、钢材1409万吨，安全、环保事故为零。

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：

1. 聚焦效益提升，全面深化算账经营与成本管控。以高炉长周期稳定顺行为核心，健全集约高效的生产组织模式，将算账经营理念贯穿于每条产线、每个品种、每个岗位，推动资源配置向高效益领域集中，力争吨钢利润分位值达到行业50分位。在营销端，坚持“冷系规模最大化、热系规模企

稳、追求品种利润”原则，大幅提升冷轧镀锌、汽车主机厂直供及家电高端品种销量，优化产品结构与客户结构，热轧产品东北区域市场占有率提升至30%，直供比例达到82%。在成本端，构建全流程、全方位对标降本闭环体系，聚焦生铁成本攻坚，优化配煤配矿结构，确保生铁成本持续跑赢行业标杆；同时，系统降低钢轧工序加工成本，严控能源动力与燃料消耗，吨钢综合能耗控制在552kgce/t以下，全年实现吨钢降本不低于80元的目标。通过深化“虚拟经营体”运作和落实“零基预算”，严控各项费用支出，确保管理费用变动部分降低5%以上，全方位筑牢公司效益根基。

2.强化创新驱动,加速构建高端化智能化绿色化新优势。

致力于完善科技创新体系，加大研发投入，强度提高至4.15%，集中力量在薄规格超高强钢、电镀锌汽车板稳定生产、超厚超宽热轧卷板等行业领先技术上实现突破。高端化方面，以精品战略为引领，重点提升宽幅汽车板、镀锌板等产品占比，推动冷轧产品占比提升至43%，高端产品占比提升至43.5%，确保汽车板销量突破330万吨，加速向中高端客户核心供应商迈进。智能化方面，全面推进国家领航级智慧工厂建设，加快碳管理平台、产线智能值守等项目，深化AI技术在排程、成本优化等场景的应用，力争打造100个智慧应用案例，主业产线智能化改造率提升22%。绿色化方面，以创建国家级绿色工厂和实现环保绩效A级为目标，扎实推进超低排放改

造巩固、碳管理体系认证及炼钢区域雨污分流等工程，构建“认证+标准+等级”三位一体的低碳产品管理体系，将绿色低碳打造为公司发展的鲜明底色和核心竞争力。

3.深化改革攻坚，充分激发组织活力与内生动力。对标先进企业，深化以市场化为导向的经营机制改革，强化购销协同、产线协同与制造能力协同，全面提升运营效率。在组织与人力资源方面，优化岗位设置，推行协力用工“双线三维五化”管理，力争实物劳动生产率 1400 吨/人·年，实现人力资源的集约高效配置。核心是深化以“模拟利润”为核心的新型经营责任制，围绕“铁前降成本、钢后提质效、营销提增效、辅线创价值”设定差异化考核指标，优化“赛马”机制，并将组织绩效评价刚性延伸至基层与经营者个人。同时，完善“多效多得、绩优多得”的激励体系，加强对营销骨干与科技人才的特殊激励，推动薪酬分配向创造突出价值的团队和一线关键岗位倾斜，从根本上激发全员价值创造的内生动力与活力。

4.筑牢发展底线，系统构建安全环保与风险防控坚固屏障。安全环保是企业不可逾越的红线。公司将严格落实安全生产治本攻坚三年行动，压实“三管三必须”责任，深化“一件一案”和“一件事”全链条整治，全面提升制度、技术、运行与应急“四位一体”的安全管控能力。在环保方面，坚决完成中央环保督察反馈问题整改，健全设施运行标准，确

保稳定达标排放，主要污染物排放强度降低2%以上。在经营风险防控上，坚守“现金为王”，强化全面预算与现金流管理，确保“两金”占用压降2.5亿元以上，并通过盘活存量资产、探索权益性融资、稳控资产负债率等方式保障资金链安全。严格投资全生命周期管理，强化在工程、原燃料、质量等关键领域的审计监督与法治合规建设，坚持廉洁安全不动摇，为企业健康可持续发展构建坚实的防御体系。

5.坚持人才强企，凝聚共建共享共促发展的强大合力。

企业发展根本靠人才，力量源自职工。公司将扎实实施班组建设提升工程与职业技能提升三年行动，完善技能人才培养、选拔、评价与任用机制，着力打造一支支撑高质量发展的高技能人才队伍。充分发挥群团组织优势，大力弘扬劳模精神、劳动精神、工匠精神，通过“职言堂”、奋进行动、青锋工程等载体，为职工搭建展示风采、建功立业的平台。深入践行“我为群众办实事”，持续关心关爱职工，切实解决急难愁盼问题，畅通利益诉求表达渠道。聚焦“内聚力量、外塑形象”，开展“聚焦价值创造，精准对标找差”大讨论，统一思想、激发干劲，营造积极向上、奋斗有为的文化氛围，真正将全体职工凝聚成推动公司打赢扭亏为盈攻坚战磅礴力量。

新征程已经开启，新蓝图催人奋进。2026年，板材公司董事会将与经营管理层及全体职工一道，坚定信心，锐意进

取，埋头苦干，坚决打赢扭亏为盈攻坚战，全力开创“十五五”高质量发展新局面，加速向一流强企目标迈进！

本钢板材股份有限公司董事会

2026年4月4日