

# 西宁特殊钢股份有限公司 2022 年度董事会工作报告

董事长 马玉成

各位董事：

我受公司董事会委托，向各位董事报告公司 2022 年度董事会工作情况，请予以审议。

过去的 2022 年是党的二十大召开之年，也是踏上全面建设社会主义现代化国家、向第二个百年奋斗目标进军新征程的开局之年，同时也是西宁特殊钢股份有限公司（以下简称“西宁特钢”或者“公司”）面对错综复杂的外部环境、艰巨繁重的改革发展任务，特别是钢铁市场持续低迷的情况下，接受挑战、正视困难、推进改革、保持稳定的不易之年。在全体股东及董事的大力支持下，公司董事会严格按照《公司法》《证券法》《上海证券交易所股票上市规则》等法律、法规的规定，认真执行股东大会各项决议，强化内控管理，不断推进公司治理能力和治理体系提升，立足新发展阶段，贯彻新发展理念，融入新发展格局，坚持稳中求进工作总基调，在把握大势、抢抓机遇中开拓奋进，在应对挑战、抵御风险中担当作为，稳步推进了公司的改革与发展。

## 第一部分 生产经营工作完成情况

2022 年，面对钢铁市场严峻形势，公司始终坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九届历次全会精神为指导，深入贯彻省第十四次党代会精神和公司新一轮深化改革精神，坚持“一实、两能力、三用心、四快”的工作要求，全面落实各

项改革举措,带领全体干部职工解放思想、转变作风、提振信心,锚定全年生产经营目标奋勇争先。

## 一、经营指标完成情况

主要生产指标完成情况			
项目	2022年	2021年	比同期增减(%)
钢(万吨)	121.28	194.08	37.51
钢材(万吨)	120.64	182.04	33.73
焦炭(万吨)	46.15	56.63	18.51
主要经济指标完成情况			
项目	2022年(亿元)	2021年(亿元)	比同期增减(%)
营业总收入	77.57	122.34	-36.59
利润总额	-16	-26.21	38.95
归属于母公司的净利润	-11.51	-11.47	0.35

## 二、2022年生产经营开展的主要工作

1. 持续推进挖潜增效,生产组织经济高效运行。一是始终围绕生产效益最大化,重点对电炉、转炉运行、炼钢产能综合平衡,根据市场变化调整产线结构,实现低成本产线产能及效益最大化。二是优化生产组织模式,生产体系内转炉和电炉大循环系统、加工产线小循环系统稳定顺行,生产组织与技术工艺、设备、物流等有机结合,生产效率有所提高,一次能源成本、延时费、铁运及发运成本同比下降。三是推行一班一长制,减少班级职数,“精干高效、职责清晰、协同有力”的局面进一步形成。

2. 紧密结合产品市场,“四快”工作取得实效。公司全面推行“快速采购、快速生产、快速销售、快速回款”的“四快”经

营策略，一是扎实开展原燃辅料低库存保运行工作，有效降低公司资金占用。二是盘活二级库存，扎实推进半成品及过程锭坯材管控，半成品库存持续降低，低库存运行已形成常态。

3. 不断加强销售采购工作，供销体制机制改革效果初显。一是紧盯钢材市场走势和下游用户经营运作情况，全年在市场需求下滑，行业竞争加剧的情况下实现钢材销售量达到预期。二是通过改变结算模式、加大预付款收取力度等方式，保证资金回笼和适度规模应收账款。三是根据市场价格及使用单位消耗指标情况，综合比较效益，灵活采购合金等各类物资，对耐材、增碳剂及其它散置材料类物资零库存管理。

4. 质量管理精益求精，产品质量和品牌形象不断提升。一是扎实推行核心工装精度管控、精料方针、稳定操作及固化工艺的质量管理四步走方案，推行 24 小时关键工序点检查制度及底线考核制度，工艺操作的稳定性不断提高。二是各主体生产单位做实做细过程管控、创新优化生产工艺、夯实一线工艺管理、强化工装管理、开展全工序波动点质量验证，产品质量事故同比降低，特性值完成率同比提升。三是积极开展对标工作，对照行业先进指标，对部分重点产品的生产工艺进行优化，攻克产品质量瓶颈，重点产品质量稳定性得到提升。

5. 创新创效有序推进，各项工作取得实效。报告期内开展科技创效项目 10 项，取得省级科技成果 5 项、申报受理专利 9 项，授权专利 3 项，获得“2021 年度西宁市冶金产品研发中心”等多项荣誉称号。

6. 设备能源运行稳中向好，设备基础管理持续改善。一是以设备稳定运行和能源供应为基础，全面系统梳理了设备基础管理，

持续抓好机械设备、液压设备、电气设备等日常维护和点检工作，使设备管理由原来的经验型管理向科学管理转变。二是做好关键备品备件的管控，每月定期对厂内关键备件进行梳理，坚决杜绝积压，降低库存，降低备品备件费用。三是全年主体设备有效作业率 99.77%，主体设备故障停机逐年减少。

7. 安全环保态势平稳，安全环保责任进一步压实。一是深入学习贯彻习近平总书记关于安全生产的重要论述，继续贯彻落实《安全生产法》，召开安全生产专题会议和安全警示教育，统筹部署安全环保工作和提高干部职工安全意识，坚决扛起安全生产政治责任。二是围绕全员落实安全生产责任的要求，以领导干部带队检查、专项检查、24 小时稽查等方式，分别对高温熔融金属、冶金煤气、重大危险源、特种设备等方面开展安全检查工作，报告期内，公司未发生重大环境污染事故，各类污染物排放总量符合生态环保部门制定的总量目标指标，安全生产形势稳定。

## **第二部分 董事会运作情况**

### **一、完善董事会决策机制，提高决策水平**

按照上市公司规范治理的要求，公司董事会根据中国证监会、上海证券交易所、公司《章程》等相关规定，加强内部管理的规范运作，优化董事会的决策机制，不断提高决策能力。

1. 2022 年董事会召集、召开 3 次股东大会，8 次董事会，审议事项涉及选举董事长、董事会专业委员会调整、计提减值、董事会换届、章程修订等重大事项，公司全体董事均能够按时出席会议，无连续两次未亲自出席董事会会议的情况。在这些会议审议和决策工作中，董事会能够就审议事项充分调研和研究，以保

证决策的科学性和合理性，使得各项决策在执行中较好地达到了预期目标，通过认真审议和审慎决策，确保了公司经营管理工作稳定推进。

2. 进一步完善法人治理结构，决策程序更加规范，决策能力进一步增强。股东大会、董事会会议的召开及审议程序均严格执行相关议事规则的规定，确保了股东的知情权、参与权、决策权；董事会会议召开前，做到重大事项与董事事先沟通，确保董事会审议决策的质量与效能。

3. 发挥董事会专门委员会职能作用。战略委员会就公司发展战略开展研讨，并将公司发展战略与目前现状进行了有机结合，同时参与制定的公司年度生产经营计划和对外投资相关事项；审计委员会参与了公司定期报告的审计工作及日常关联交易及股权转让等相关工作；提名委员会重点对各候选董事及高级管理人员候选人是否存在市场禁入情况、专业能力、职业素养等方面进行严格审查，保障公司相关决策流程的合法、合规；薪酬与考核委员会参与对公司董事和高级管理人员薪酬方案的制定，在推进公司一系列薪酬制度改革方面发挥了积极作用。

## **二、董事会对股东大会决议的执行情况**

公司董事会认真履行职能，将 3 次股东大会决议事项全部贯彻落实。

1. 2022 年董事会召集、召开 3 次股东大会，审议事项涉及定期报告、公司日常生产经营及对外投资等重大事项。公司董事会严格按照《公司法》《公司章程》和《董事会议事规则》等相

关规定和要求，本着对全体股东负责的态度，认真履行职责并全面有效、积极稳妥地执行了公司股东大会决议的相关事项。

2. 完成公司董事会换届、法人变更等事项及工商备案工作。

3. 完成全资子公司资源公司收购福利公司 100%股权及工商备案工作。

### 三、董事会各专业委员会的履职情况

#### （一）战略委员会

2022 年，战略委员会召开 2 次会议。审议通过了 2022 年度生产经营计划，对公司在 2022 年的经营情况和未来发展战略进行了讨论，明确了战略布局。审议通过了《关于全资子公司收购股权及关联交易的的议案》，对进一步提升公司全资子公司资源公司盈利能力和公司发展起到积极作用，具有积极战略意义。

#### （二）审计委员会

2022 年，审计委员会共召开 6 次会议，对定期报告进行了审议，并审议了日常关联交易的议案、收购福利公司股权等议案，较好地履行了董事会审计委员会职责。

#### （三）薪酬与考核委员会

2022 年，薪酬与考核委员会召开了 2 次会议，参与对公司董事和高级管理人员薪酬方案的制定，审查了公司董事及高级管理人员的职责履行情况并对其进行年度绩效考评，确认其薪酬情况并审查了公司薪酬制度执行情况，在推进公司一系列薪酬制度改革方面发挥了积极作用。

#### （四）提名委员会

2022年，提名委员会共召开了2次会议，审议了董事变更及高级管理人员变动等事项。提名委员会结合监管部门规定对各候选人是否存在市场禁入情况、专业能力、职业素养等方面进行严格审查后，经过慎重研究提交董事会审议，保障了公司相关决策流程的合法、合规。

#### 四、董事会治理体系逐步完善

1. 2022年，公司严格按照《企业内部控制基本规范》及其配套指引、《上海证券交易所上市公司内部控制指引》及公司内部控制的有关要求，持续推进公司内部控制体系建设。报告期内，公司根据新修订的监管相关法律法规，结合公司实际情况，制定或修订了《西宁特殊钢股份有限公司股东大会议事规则》《西宁特殊钢股份有限公司独立董事工作制度》《西宁特殊钢股份有限公司内幕信息知情人登记管理制度》《西宁特殊钢股份有限公司董事会授权管理办法》《西宁特殊钢股份有限公司对外担保管理办法》《西宁特殊钢股份有限公司投资者关系管理制度》等相关制度。

2. 公司董事会持续开展了《证券法》《民法典》等法律、法规和中国证券监督管理委员会、上海证券交易所有关资本市场规范性文件的学习活动。不断提高治理体系和能力建设，进一步完善治理结构，积极构建权责清晰、协调运转、有效制衡的治理机制。根据监管机构最新修订的法规及规范性文件的要求，结合公司实际情况修订公司相关制度，强化制度执行。严格按照公司章程和监管要求规范运行，认真召开“三会”，严格执行议事规则，

讨论研究并决策重大事项，及时履行披露信息义务。

## 五、信息披露合法合规

公司根据证券监管部门及内部规定的相关要求，不断强化信息披露工作。报告期内，共编制和披露临时公告 64 份；借助《上海证券报》《证券时报》及上海证券交易所网站（<http://www.sse.com.cn>）等媒体平台进行披露，做到了信息披露的公开、公平、公正、及时、完整、有效。公司董事、监事和高级管理人员及其他相关知情人员能够在重大事项窗口期、敏感期严格履行保密义务，公司未发生内幕信息泄露或内幕信息知情人违规买卖或建议他人买卖公司股票的情形。

## 六、投资者保护工作扎实开展

公司对投资者保护工作高度重视，报告期内，根据上级监管部门相关要求及公司投资者保护工作计划，积极推进投资者保护工作，切实维护广大投资者的合法权益。一是通过电话、邮件、上交所 e 互动平台等途径积极回复了投资者的相关问题，较好地展示了公司形象；二是在上交所路演平台分别召开了 2021 年度、2022 半年度及 2022 年三季度业绩说明会，通过网络形式将公司经营情况、发展目标、业绩情况以及投资者关系的问题进行了互动交流；三是积极参加由青海证监局举办的投资者集体接待日暨年度业绩说明会，组织开展了股东来了等投资者保护主题活动，积极回答投资者提出的全部问题，与投资者良好沟通。

## 第三部分 2023 年工作思路

2023年是全面贯彻落实二十大精神的开局之年，是“十四五”规划全面落实的关键之年，也是新发展格局全面布局的一年，公司继续以以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实党的二十大精神和中央工作会议经济会议精神，坚持新十六字经营方针，持续推动“质量、效率、动力”三大变革，重点在管理体制上求创新、在激励机制上谋改善、在营销模式和经营策略上寻突破、在生产运行上保稳定、在安全环保上严考核，以人为本、开拓创新、攻坚克难，全面完成2023年各项目标任务。

## 一、主要工作举措

### （一）全面加强党的建设，引领企业融合发展。

坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，弘扬伟大建党精神，持续加强政治理论学习，推动党的二十大精神宣贯往深里走、往实里走。对照工作实际和职责要求，查不足、找漏洞、强整改，把学习收获与解决问题、降本增效、精益管理相结合，真正用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑、指导实践、推动工作。

### （二）稳住双限产量底线，高效率、低成本、规模化集中生产

**一**是在国家“双控”“双限”政策下，重点在生产组织、各生产要素的调度管控、加工系统及循环系统的经济运行、低成本、高效率生产组织等方面进行认真策划。**二**是研究供求关系变化，分析市场价格走势，实现“以销定产”和“以产定销”的有机结合，实现年度效益最大化。**三**是梳理公司内部物流系统、物流工

具、成本效率，要缩短物流途径，减少物流环节，大幅降低物流成本。对原辅材料、仓储数量、仓储地点、锭坯材周转库存、普材销售、车间直装直发等进行系统性分析，经济运行。**四是**强化生产要素精细化管控，紧盯主体生产单位能耗指标、成本指标、工艺指标，重点在降低金属料消耗、提高合金回收率、控制螺纹钢负差率、低成本冶炼等关键指标上狠下功夫，持续深化系统降本，优化工艺路径和合理成分设计，提高全要素生产效率。

### （三）深化营销机制体制改革

**一是**进一步深化营销机制体制改革，激发营销人员活力，改革现有营销岗位工资体系，营销人员的增量效益与品种结构调整、公司效益紧密挂钩，提高营销质量。**二是**持续推进“一体两翼”营销策略，利用特钢、普材两大销售体系，特钢销售持续打造高标轴承钢、工程机械用钢、汽车用钢、非调质用钢、新能源用钢等特色产品基础上实现重大突破，普材 2023 年确保实现预期销售规模和利润目标。**三是**创新市场开发模式，公司各单位形成工作合力，加强市场开发顶层设计策划，通过对国家产业政策研究，行业分析，完成市场品种开发策划。

### （四）持续创新采购模式

**一是**严格落实“管买管用”原则，全面掌握供应商质量保障体系、产品生产工艺和成本构成；建立健全使用管理制度，完善日走访跟踪评价机制，深入了解供应产品使用情况，满足生产单位使用质量和降本需求。**二是**对区域内大宗原燃材料料、合金、耐材供应渠道进行系统分析，全面掌握供应商保供能力，创新采购模式，稳定大宗原材料供应渠道，减少随机采购量，降低采购成本。**三是**研究国家废钢政策，创新废钢采购模式，以市场换效

益，精简供应商数量，减少流通环节，加大直采。同时，加强与钢厂沟通协调，建立供应联动机制。

#### （五）强化市场信息分析研判

一是加强对国家产业政策、行业经济数据、产业基本面、大宗原燃材料、国内钢材市场的分析研究，掌握原材料、钢材市场波动规律和行业需求变化，汇总市场信息，精准预判市场走势，有计划组织生产。二是加大对上下游用户、竞争对手经营运作情况分析，制定灵活有效的销售策略和物资采购渠道，实现供销联动和效益最大化。

#### （六）加强质量过程管控，提高产品质量稳定性

一是坚持质量第一、效益优先的原则，以质量管理四步走方案为抓手，和《2022-2023 年质量提升专项实施方案》，全面提升过程操作水平，进一步提高产品质量的稳定性。二是利用宝信系统继续推行模块化工艺管理，固化操作工艺，持续加强基础研究，进一步建立质量模型指导工艺。

#### （七）强化设备管控，保障生产平稳运行

一是进一步优化生产流程，提升设备工艺参数，推进管理节能和余压余热余能的回收利用，使水电风氧及能源介质保供达到的最经济运行模式。二是在全公司范围内扎实推进设备基础管理工作，通过建立健全基础台账，逐步实现预防性检修和维护。

#### （八）坚持“两个至上”，确保生产安全

一是建立健全安全生产督查机制，对重大危险源、重大事故隐患和危险因素的管控效果和进行系统排查评估，形成问题隐患清单，动态监督整改落实。二是抓好安全环保应急预案、考核管

理办法的贯彻落实工作，传达至各单位、工段、班组及个人，阶段性督导检查，建立评价考核机制，进一步压实责任，确保取得实效。三是定期组织各单位开展分层级、分时段、分重点、分人群隐患排查治理责任落实的效果评价及考核，严格督促落实班组“一会三卡”工作制度，持续开展 24 小时安全稽查，对作业现场“三违”行为进行检查和纠正，不断强化安全管控和风险防范意识，全力遏制各类生产安全事故的发生。

## **二、持续加强内部控制，保障全体股东权益**

根据监管部门最新颁布的系列法规和指导性文件，结合公司实际情况，董事会全面规范各项制度的严格执行和有效落实，提升公司治理能力及水平。公司将继续以股东利益最大化为重点，以加强制度建设为支撑，以强化内控建设为保障，控制经营风险，不断提升公司的运行效率和整体竞争力，促进公司可持续健康发展。

## **三、充分发挥专门委员会作用，促进董事会治理职能**

董事会专门委员会进一步做好风险控制、关联交易管理等日常工作，充分发挥专门委员会在议案提出，审核等流程中的作用和地位；进一步畅通信息沟通渠道，对需要研究讨论的事项，及时与经营层进行有效沟通，并将审议结果和建议及时通报给董事会和经理层，促进管理层对重要事项的及时落实，延伸董事会决策职责。

## **四、做好信息披露工作，认真履行上市公司义务**

董事会将严格按照信息披露相关法律法规和公司相关制度，及时、准确、真实、完整的披露各项重大信息，继续按上市公司的规范要求履行三会运作、信息披露等法定义务，并配合好投资

者的现场调研以及电话问询，在完成法定信息披露义务的同时，不断增强信息披露的主动性，进一步提升透明度。

## **五、切实履行社会责任，促进公司高质量发展**

公司实现自身发展的同时，将利用企业的专业优势积极发挥主体责任，关注区域环境和社会问题，将公司的经营行为和社会责任紧密结合，努力打造公司综合竞争力，获取合理回报的同时回馈社会，维护和增进社会利益，实现企业高质量发展，创造可持续发展的未来。

2023年4月27日