

湖南白银股份有限公司

2024 年度总经理工作报告

各位董事：

2024 年，是湖南白银股份有限公司（以下简称“公司”或“湖南白银”）开局之年、改革元年。一年来，在公司党委、董事会的坚强领导下，深入贯彻落实党的二十届三中全会精神，执行股东大会、董事会的各项决议，聚焦主责主业，深化改革创新，各项工作稳中有进，各项业务稳健发展，展现了新发展、新形象、新气象。现就公司经理层 2024 年度工作情况向董事会汇报如下：

一、2024 年度主要工作回顾

2024 年，全年生产白银 761.08 吨，同比增长 28.35%；黄金 2.68 吨，同比增长 35.52%；电铅 6.25 万吨，同比减少 8.59%；采掘总量 96.08 万吨，出矿量 44.99 万吨，金属量 3.06 万吨，铅含金 97.52 千克，铅锌含银 43,036.12 千克。实现营业收入约 83 亿元，同比增加 61.76%；实现净利润约 1.70 亿元，同比增加 205.65%。主要工作总结如下：

（一）党建引领聚合力，真抓实干谱新篇

加强政治建设，全面落实“两个一以贯之”，完成“党建入章”，注重把党的领导融入公司治理、生产经营各环节，领导并统筹生产经营、安全环保、改革发展、项目建设、历史遗留问题处置等各项工作。深入学习贯彻党

的二十大和二十届三中全会精神，扎实推动党纪学习教育走深走实、见行见效。狠抓基层组织建设，重塑 11 个基层党支部，探索创建如“藏区铁脊党支部”“精益炉台党支部”等党建品牌。统筹推进思想政治和宣传舆论工作，强化企业文化融合，“三特”精神、“做难而正确的事”宣贯入心，形成了心齐劲足的好气象。扎实开展“转作风·促落实”活动，整治“庸懒散”作风。选树先进典型，促进员工团结协作，进一步增强公司凝聚力和战斗力。履行国企社会责任，向郴州捐款 100 万元灾后重建资金，并组织专业队伍对口支援受灾严重村镇。安排专干赴桂阳县白水乡村开展新农村建设帮扶工作，深受当地群众好评。

（二）战略重组稳落地，资本赋能启新局。2 月 4 日，公司重大资产重组获中国证监会批复同意。3 月 19 日，召开 2024 年第一次临时股东大会、第六届董事会第一次会议、第六届监事会第一次会议，产生了第六届董监高领导班子，湖南矿资资源集团正式控股湖南白银，顺利与郴投集团完成交接。4 月 9 日，公司更名为湖南白银股份有限公司。重组、交接、运营、资本市场均平稳有序，没有产生生产经营性波动。

（三）蓝图擘画定航向，战略规划拓格局。高质高效组织完成了《湖南白银高质量发展战略规划（2024-2030）》编制，明确了“聚焦白银主业，‘实业发展+资本运营’双轮驱动，上拓资源、中扩规模、下延产业链三条路径，采选、

冶炼、材料、贸易四大板块”的“1234”发展战略；确定了“一个核心、两个目标、三个中心”的战略定位，即：白银为主，打造湖南银铅锌产业领军企业、世界一流白银产品关键供应商，建设集团有色产业发展中心、有色固废协同处置中心、冶炼技术产学研中心；明晰了发展进程、发展目标，到十五五末，形成白银及其材料精深加工初步发展的新格局。

（四）机制革新破藩篱，改革攻坚激活力。围绕“优化组织机构、重塑业务流程、选优配强人才”目标，制定《公司 2024 年管理体系改革总方案》，整体推进公司改革，促进公司大幅提高效率效益、适度增长员工收入。按照“精简机关部门，夯实生产一线，强化市场营销”原则，全面倡导创造价值、创造效益。4 月底完成组织机构改革、人事改革、薪酬制度改革、中层及管理人员公开竞聘上岗。通过改革精简了业务流程，提高了工作效率；创办“白银夜校”，持续推动大培训、大宣贯、大提升打造“名师讲堂”。员工队伍稳定，生产、生活条件有所改善，归属感、获得感、幸福感有所提升。

（五）安环防线筑根基，现场管理有提升。完善安全环保体系，成立了安全、环保、职业健康三个委员会，规范安全环保的组织领导机构。建立了季度挂牌奖惩机制，设置了安全、环保奖，强化考核、压实责任。聘任了环保管家开展安全环保合规性梳理、现状调查、历史回顾等评价工作，主要领导带头开展月度大检查，扎实推进整改整

治，现场管理明显提升。打造宝山特色安全文化长廊。持续完善管理机制，加强现场管理提升，印发安全管理制度、方案 36 项。严格执行安全生产“三大法宝”，自创安全生产“十个坚持”“三个必须”等特色动作，取得良好成效。加大组织培训力度，全面加强警示教育，提升员工安全意识。

（六）精益对标强肌体，质效双升创标杆。以扁平化、条线化、专业化为方向，重建生产构架，重设生产技术部、重组分厂、改组质检中心，有效明晰职责、扁平层级，突出专业、压实责任，实现了生产系统高效平稳运行。以计划、调度、技术、金属平衡、设备、质检等专业化管理提升为抓手，狠抓基础管理、紧追行业标杆，细补职能空白、生产管控水平取得了显著提升，铅冶炼、渣含指标、产品合格率基本达到行业较优水平，电铅、硝酸银顺利实现提质提标。锚定白银主业、源头产品、高毛利润率产品重点发力，合理控制铅配入量和产量，产品结构逐步优化，生产盈利能力明显增强。强化质量检测，对业务条线人员和流程全面进行了梳理调整，严防跑冒滴漏，全面严控原料采购、产品销售风险。

（七）项目攻坚蓄动能，技改升级塑优势。主动跟进郴州高新区“三线一单”，扩区成功获批，影响公司可持续发展障碍得以解决。重点工程项目有序推进，银冶炼尾气治理、酸性废水治理两个环保升级改造项目已完成主体工程建设，达到或超出项目计划进度。宝山矿业机械化智能化扎实推进，智慧矿山初见雏形。矿石智能分选成效显著；

330 有轨运输巷自动化改造实现矿废 24 小时无人驾驶；尾矿废水处理站提质改造建设工程已完成项目用地摘牌，正在办理土地不动产权证和推进工程建设。

（八）降本增效挖潜力，购销联动提质效。公司密切关注市场行情，加强复杂市场环境的应变能力，及时调整采购、销售策略，有效提升经济效益。采购粗银增长 41.79%、粗铅增长 24.57%，有效提升银电解规模。全面推行产销平衡、购销联动，存货周转率有所提高。全面实行“市场化”定价原则，通过询价、比价和竞价的销售模式，副产品的销售系数显著提升。建立了采购体系，严控物资、设备等项目采购，采购降本 2100 万元，在预算金额的基础上综合下浮 14.91%，其中设备类、咨询服务类、备品备件降幅均在 19%以上。强化库存数量与采购数量的联动，有效削减库存，物资使用效率进一步提高。子公司宝山矿业秉持“一切成本均可降”的原则，全年降本增效共产生经济效益 2560 万元，其中：智能分选抛废节约药剂成本 200 万元；持续优化生产工序，降低掘采比降本 679 万元；“修旧利废”降本 416 万元；加强井下贫化损失管理，剔除废石 1.6 万吨，降本 160 万元；分时用电“避峰就谷”，综合利用水资源，降本 320 万元；箕斗井首、尾绳更换、315 斜坡道治水等工程自主施工，节约外委费用 440 万元；严控采购成本，原材料采购降本 155 万元，精准营销创效，产品销售价格基本在市

场均线以上，全年通过渠道建设，差异化销售，创效 190 万元。

（九）多点发力见成效，子公司经营转好。宝山矿业主要指标再创历史新高，2024 年全年实现营业收入 8.19 亿元，同比增长 29.55%；利润总额创新高；全年完成坑探进尺 4697 米，为年计划的 134.4%，探获新增铅锌资源量 37.3 万吨，铅+锌品位 9%，圆满完成年度探矿增储任务；机械化智能化扎实推进，智慧矿山初见雏形，全年完成投资 5576.31 万元，矿石智能分选成效显著。西藏金和矿业帮浦矿区东段铅锌矿采矿权、笛给铅多金属矿详查探矿权成功延续新证；在郴子公司全面扭亏。尚进供应链开拓银铅锌原料及产品进出口加工贸易业务，营业收入从零突破至 7 亿元以上，并成功实现融资授信 1 亿元；金福银贵进行市场化体制改革，以业绩取薪，零售额取得新的突破。白银城入围 2024 郴州工业旅游精品线路，累计接待国内外游客同比增长 30%；贵龙再生开拓资源回收业务，实现扭亏；贵诚检测提升计量、采制样、化验技术水平，有效防范采购、销售风险；金贵置业严密安保、周到服务，为生产经营管理提供了坚强后勤保障。

二、2025 年工作安排

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导，贯彻落实党的二十大和二十届三中全会精神，锚定“三高四新”美好蓝图，紧紧围绕使命任务，保持战略定

力，坚定发展信心，以“质效提升年”为抓手，以“居安思危、守正创新”为主线，深化国企改革，乘势而上、倾力而为，加快实施“1234”发展战略，夯实产业发展基础，打造百亿企业。

2025 年主要目标是：处理粒料 27.5 万吨，生产白银 1,000 吨、黄金 4 吨、硝酸银 200 吨、电铅 10 万吨、硫酸 10.7 万吨、氧化锌 1.22 万吨，锑烟灰 3200 吨、电积铜 2,000 吨、粗铋 2,500 吨、精碲 50 吨、钼粉 25 千克、采掘总量 88.4 万吨，采出铅锌矿量 45 万吨，实现产值 100 亿元以上，全年实现安全零重伤、消防零火灾事故、环境零污染事件、职业病零新增，建设无废集团处置中心，建设美丽湖南白银的“四零两建设”目标。

重点做好以下几个方面：

（一）加强生产组织，在产能释放上实现新突破。坚持“稳生产、提规模、调结构、优指标”基本方略，有序组织好生产。**一是稳生产。**细化分解年度生产目标，强化生产调度管理，以周保月、以月保季、以季保年，确保全年目标顺利完成。严抓现场管理、故障处理和调度管理，合理调配生产资源，确保生产正常均衡稳定运行。**二是提规模。**高质量完成三连炉技改，提产扩能至 10 万吨/年，提高各种复杂原料的处理能力，进一步增加自产粗铅、贵铅、阳极泥和粗银产量，并加大各类中间产品的收购，做大白银生产和金、碲、铜等多金属综合回收规模，提升规模效益。**三是调结构。**加大铅原料中高银高金等物料的配比，

逐步形成科学配料制度，合理降低入炉铅品位、提高有价金属富含量，在稳定粗铅产量、实现电解产能满负荷生产的同时，增加阳极泥产出量，最大限度实现综合回收效益。

四是优指标。加大管控力度，重点做好铅、银、金等金属直、回收率及各类渣含指标跟踪考核工作，加强金属平衡、二道样管理和质检工作，根据统计分析结果，倒逼各厂强化工艺控制、提质增效。

（二）加强安全环保，在本质安环上实现新突破。一是**强化制度体系建设。**进一步强化安全生产、环境保护目标体系，建立全员安全责任考核，提升全员安全意识和能力，防范和遏制较重伤以上事故发生。二是**建设“无废集团”处置中心。**加快恢复阳极泥跨省转移资质，协同集团内部有价物料和危废有序合规流转。加快推进银冶炼尾气治理、酸性废水治理两个环保升级改造项目稳定运行，加快推动雨污分流系统、固废渣棚等项目提质改造升级，提升本质安环水平。三是**加强隐患排查治理。**持续推进车间日检查，分管领导周检查，公司月检查、安委会季检查。建立安全隐患举报微平台，实行全员隐患排查奖励机制和隐患整改销号闭环管理。四是**夯实班组建设。**对基层岗位班组人员技能、设备完好、操作流程、安全等职责再梳理，明晰班组“三定”（定人、定机、定岗），严格班组人员“一证三卡”（上岗证、安全环保责任卡、应知应会卡、应急操作卡）、班组交接“四个确认”，强化班组、车间、厂级的“三级”安全教育和考核，完善全员安全奖专项考核奖罚机制，开办“班

长训练营”，提高全员意识，提升科学管理。**五是建设美丽湖南白银。**组织开展冶炼厂区绿化、靓化、标准化“三化”行动，由内而外全面提升生产区、车间形象和作业舒适度。加强安全环保文化宣传，营造安全生产、保护环境的浓厚氛围。

（三）加强市场应对，在经营效益上实现新突破。按照“购销联动、产销平衡、期现结合、市场灵活、效益优先”二十字经营策略，全力做好经营工作。**一是确保原料供应。**维护好现有的供应商关系，积极开发新供应渠道，扩大进口贸易，多措并举加大精矿、粗铅、含银物料、粗银四大原料采购，为全年目标任务实现奠定坚实保障；**二是灵活应对市场。**及时掌握市场动态，认真做好行情分析和效益测算，扎实推进采销联动、期现联动，抓好重大波动预警和分析研判，有效防范市场价格波动风险，降低采购成本，提升经营利润；**三是提高物资采购的性价比。**规范采购流程，货比三家，优质优价，有序保供，降本增效。

（四）加强成本管理，在降本增效上实现新突破。**一是完善全面预算管理体系。**加快推进预算管理一体化，规范预算编制，做好部门协调，提高预算编制的科学化、精细化水平。加强资金调度，优化资金配置，提高资金使用效率。**二是降低融资成本。**加强与金融机构的对接协调，加快实现自主融资，获得较低成本的银行资金，减少对郴投供应链资金依赖；全力支持金福银贵、尚进供应链等子公司做大做强，开展贸易、融资业务，争取更多的贸易优

惠政策，进一步降低融资成本。三是抓好“两金”压降。持续开展好“两金”压降及应收款项清收工作，提高资产周转效率。建立资产管理台账，实施动态管理，扎实开展好资金、资产、资源“三资”清查工作，在剥离房地产类资产、盘活低效资产上精准发力，提升“三资”的运转效率，优化财务结构。四是抓实成本管控。精细班组核算，做好定额管理，开展劳动竞赛，抓好成本动态分析，强化考核导向，做精做实成本管控，不断提升公司成本管控水平。

（五）加强国企改革，在精细化管理上实现新突破。一是深化人事改革。进一步夯实定岗定编定员“三定”方案，强化引才、育才、留才，为高质量发展提供更强有力的人才支撑。实施“三个一批”（到龄退休一批、择优转正一批、招聘置换一批），逐步将劳务用工降至 40%以下。二是优化薪酬奖惩机制。充分发挥绩效“指挥棒”作用，全面倡导创造价值、创造效益，降本增效、减员增薪、末位淘汰，推进“干部能下、薪酬能减、员工能出”常态化，打好员工激励组合拳。三是加强管理体系建设。抓好内控合规风控，持续优化完善业务制度、流程，确保“三位一体”管理体系建成。加快推进“六大业务系统”的建设，按期上线，为公司生产管理和运营全面赋能。四是高效完成改革深化提升行动落实举措责任清单。按照时间节点，逐条逐项落实到位，确保各项任务全部完成，真正把“改革清单”变成“落实清单”。五是开展 ESG 评价体系建设。通过对标行业内 ESG 发展领先的公司，采用自上而下、全面的对标方法，明确公司在行

业中的 ESG 定位，借鉴同业最佳实践，优化自身策略，更好地推动公司发展。六是优化资本运作。强化市值管理，严格信息披露。积极拓展募投项目，创造条件实施资本运作。

（六）加强投资技改，在项目建设上实现新突破。一是有序推进投资计划。对 2025 年投资项目做好全方位的可研论证，加快完善项目手续办理，严格按照投资计划时间节点有序推动工程项目建设。二是抓住重点投资项目。推动 3000 吨精铋生产线建成，力争两年内铋产量成为单项冠军；完成三连炉升级改造，达产达标。积极推进硝酸银及银粉银浆项目、铅锭自动打包系统、12000m³/h 制氧站及配套配电系统建设，宝山尾矿废水处理站提质改造建设项目、宝山矿业选矿全流程自动化改造等项目，为公司可持续发展奠定基础。三是严格管理工程建设。加强对项目工程的建设管理，督促施工、监理等参建各方全力推进项目按时保质保量完成。大力推行现场工作法，及时掌握项目现场最新动态，加快研究解决项目存在的困难和问题，全力提速项目建设进度。

（七）加强子公司帮扶，在多点发力上实现新突破。全力支持帮扶子公司完善法人治理结构，提升治理水平和发展质量。一是做好探矿增储。加快推进宝山矿业、西藏金和矿业探矿增储。宝山矿业加大找矿工作力度，进一步扩大资源储量，力争为矿山未来 15~20 年的稳定发展奠定夯实的资源基础。金和矿业确定未来矿山开发路径，为系

统一体化开发奠定坚实基础；二是**做好银制品经营**。金福银贵积极拓展销售渠道，推行全员营销，深化工文旅融合，做大营收、做多效益、做强影响力；三是**做好进出口业务**。尚进供应链立足郴州自贸区，做好银铅锌原料及产品进出口加工贸易业务，降低母公司财务成本；四是**做好检测平台建设**。贵诚检测充分维护和利用好 CMA、CNAS 资质，提高实验室管理水平和技术能力，提高公司检测公信力，为本部诚信检验、诚信经营增光添彩。

（八）加强文化建设，在凝心聚力上实现新突破。一是**加强文化宣贯**。充分利用白银夜校、微信公众号、宣传栏、官网等平台、载体，持续加强文化阵地建设，引导员工将特别能吃苦、特别能战斗、特别能奉献的“三特”精神，一盘棋、一股绳、一条心的团结干大事“三个一”等企业文化内化于心、外化于行，不断提升员工主人翁意识和干事创业的积极性、主动性，为公司高质量发展蓄势赋能。二是**加强活动组织**。高标准承办矿产杯篮球赛。积极组织开展“三八”妇女节、“五四”青年节、“七一”建党节、羽毛球赛等活动，增进员工交流，丰富员工文体生活。三是**持续改善生产生活环境**。进一步完善职工大礼堂、职工宿舍维护等项目建设，进一步改善员工生产生活环境，增强员工的归属感、获得感和幸福感。

（九）加强党的建设，在党建融合上实现新突破。一是**加强党建引领**。始终把政治建设摆在首位，加强理论学习中心组学习，严格落实“第一议题”制度，深入学习贯彻习

近平新时代中国特色社会主义思想、党的二十大精神和二十届三中全会精神，引导广大党员干部深刻领悟“两个确立”的决定性意义，增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”。积极探索党建融合发展新路径，切实将党建工作的“软实力”转化为推动业务发展的“硬支撑”。**二是加强队伍建设。**加强干部选拔任用，严格坚持“信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁”的二十字好干部标准，确保用好一个、激励一片。持续推进党支部“五化”建设，开展“一支部一特色”党建品牌等创建活动，发挥好基层党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。**三是加强廉政建设。**持续巩固党纪学习教育、“转作风·促落实”活动成果，把从严管理监督和鼓励担当作为统一起来，坚持一体推进不敢腐、不能腐、不想腐，真正将纸面上的“纪”落实为行动中的“纪”，鞭策各级领导干部严于律己、严负其责、严管所辖，激励广大党员敢担当、善作为、干成事。

湖南白银股份有限公司

2025 年 4 月 8 日