

葫芦岛锌业股份有限公司

2015年度董事会工作报告

2015年，面对国际、国内经济形势下滑，有色金属市场价格持续下跌、行业面亏损不断扩大等不利局面，公司紧紧围绕年初制定的各项任务目标，在公司董事会及经营层统筹安排下，调动一切积极因素，攻坚克难，最大限度地消化市场减利因素，一是在公司内部管理上采取了一系列新举措，增收节支，降本增效，持续深挖内部潜力；二是公司把营销工作作为应对市场挑战的重要抓手，紧盯市场变化，顺势调整营销策略，进一步规范采购、销售定价机制，取得了显著营销效益，实现了公司的稳步发展。

一、公司主营业务分析

报告期内，有色金属市场深度频繁调整，锌、铅等有色产品价格大幅下滑，对公司实现全年经营预算目标带来严峻考验。面对不利的市场形势，公司在强化基础管理的同时，紧盯市场，调整生产结构，加快科技成果转化应用，培育新的效益增长点。2015年公司的生产经营工作主要有以下几个方面：

（一）企业精细化管理情况

1. 强化生产与市场的联动。面对有色产品供大于求的市场形势，公司打破“营销围着生产转”传统观念，以提高经济效益为中心，及时调整生产结构，努力适应市场变化。一是调整原料结构。改变“高温精料”的传统生产模式，组织技术人员在沸腾炉、鼓风炉等大胆探索使用采购渠道宽、价格低、含有高品位不计价的杂矿，使公司多工艺互补的优势得到有效发挥。二是调整产品结构。针对热镀锌市场需求疲软的状况，公司适时调整生产工艺，避免了按计划组织生产而形成的风险。

2. 大力开展节能降耗。为降低生产成本，公司瞄准节能降耗下实功，取得显著成效。一是对全厂用电负荷进行了优化调整，基本消除了大马拉小车现象，暂

停了部分容量，部分单位推行了躲峰填谷用电。二是在用水上实行了总量控制，压缩用水指标，加强废水的循环利用。三是针对能耗和辅助材料消耗较高的环节，开展技术攻关和小改小革26项，降低了成本，提高了工作效率。

3. 严控费用支出。公司在合理编制资金计划的同时，多措并举全方位节省费用开支。一是严格管控工程费。外委项目采用由项目概算到预算再到结算的三级预算管理，从商务谈判到物资采购、工程验收全程监督把关。二是规范材料管理。对生产和工程用的定额材料和检修材料，从计划审核到采购、领用、结算，都制定了相应管理制度，杜绝了盲目采购而造成的库存积压和浪费。

4. 巩固提升质量优势。为在低迷的市场形势下巩固扩大市场份额，提升质量效益，公司切实强化质量管理。一是修改完善质量管理制度。针对2014年质量内审、外审中发现的问题及质量管理体系日常运行中存在的薄弱环节，修改完善了质量管理制度，对影响产品质量关键环节的管理都进行了责任界定。二是强化产品售后服务。专门成立了售后服务小组，主动走访主要用户，开展技术交流，建立了用户信息档案，满足了用户需求，拉近了与用户的关系。过硬的产品质量，为销售工作创造了良好的前提条件，价格升水保持国内领先。

（二）市场营销情况

1. 合理调整原料采购策略，采购价差大幅提高。一是公司根据两市原料比值情况，及时调整国内外两个原料市场的采购比例，使原料总体加工费始终保持较好水平。二是抓住国际原料加工费上扬趋势，及时加大了进口矿采购比例，并与国内同行业沟通协调，充分利用内外盘市场资源趋于宽松的机会，达到国内长单最好水平。

2. 强化燃料、辅助材料采购监督管理，大幅降低采购成本。一是燃料采购坚持市场化，加大燃料市场考察和信息搜集力度，把握市场价格趋势，参照煤炭网上价格定实采购价格，降低采购成本。二是根据季节变化对燃料价格的影响，合理运用库存杠杆平衡采购量，争取采购效益最大化。

3. 巩固销售渠道，保持产销平衡。公司及时调整销售策略，充分发挥品牌优

势巩固传统市场，积极开发新兴市场，细化锌锭长单销售模式，并根据市场及库存情况灵活调整热镀锌和小锌锭的转换量，产品定价由过去周定价改为日定价，保证锌锭升水始终处于较高水平。

报告期内，公司完成有色金属总量28.7万吨，化工产品产量50.34万吨；实现营业收入41.27亿元，发生营业总成本40.42亿元，归属于上市公司股东的净利润9076万元。

二、董事会日常工作情况

公司董事会依照《公司法》《证券法》《深圳证券交易所股票上市规则》等法律、法规及《公司章程》的规定，严格执行股东大会决议，依法履行董事会职责，规范运作，勤勉尽责地推动公司健康、稳定的发展。

（一）董事会召开情况

2015年，公司董事会共召开了10次会议，共审议通过了48项议案。公司董事均能按时参加会议，能够认真地审议各项议案，对于涉及的关联交易事项，关联董事和关联股东按照相关规定进行了主动回避表决，充分发挥了公司治理结构在重大事项上的决策职能。

（二）董事会对股东大会决议的执行情况

2015年，公司董事会筹备召开了1次股东大会，并审议通过了13项议案，公司董事会严格按照《公司章程》及有关法律、法规的要求履行职责，认真落实执行股东大会通过的各项决议。

（三）董事会下设专门委员会在报告期内履行职责情况

1. 审计委员会履职情况

报告期内，董事会审计委员会按照公司《审计委员会议事规则》和《审计委员会年报工作制度》等相关规定，认真履行职责：对公司年度审计、外部审计机构的聘任、续聘等事项给予合理的建议；审查了公司2015年会计政策、财务制度、财务状况；审核了公司定期报告和财务报告；年报编制期间，与公司审计机构积极配合，确保了定期报告的真实、准确和完整。

2. 提名委员会履职情况

报告期内，提名委员会根据《提名委员会议事规则》的有关规定，对现任董事、高级管理人员履职情况进行考核，对董事候选人资格进行了充分的审核，并发表核查意见，认真履行工作职责。

3. 薪酬与考核委员会的履职情况

报告期内董事会薪酬委员会根据有关规定积极开展工作，认真履行职责。对公司现行的董事、监事及高级管理人员的2014年度实际发放薪酬进行了审核，认为公司现行董事、高级管理人员的薪酬较为合理，符合公司发展现状。

4. 战略委员会履职情况

报告期内董事会战略委员会根据有关规定积极开展工作，认真履行职责。报告期内，结合公司实际情况，战略委员会讨论了公司的未来发展，为公司下一步发展做出指导性意见。

（四）独立董事履职情况

2015年，公司独立董事严格保持独立性，恪尽职守、勤勉尽责，积极参与公司治理和决策活动，认真审议了公司董事会会议的各项议题，对重大事项均发表了独立意见，为维护公司和全体股东的合法权益发挥了应有的作用。

三、公司未来发展的展望

1. 公司所处行业发展趋势及面临的市场竞争格局。

以科学发展观统领有色金属行业发展，坚持控制产能总量，转变发展方式，促使行业发展由主要依靠产能盲目扩张带动向主要依靠优化结构、提高质量和增加附加值转变，由主要依靠增加矿产资源消耗向主要依靠提高资源利用效率、技术进步和管理创新转变，把技术改造、淘汰落后产能、节能减排、提高产业集中度作为结构调整的工作重点。

从目前形势看，预期明年国家的货币政策环境会保持宽松，但有色的需求仍然疲弱，总体均价仍然会持续低迷，去产能步伐会加快。因此，未来几年的行业整合速度将会明显增加，将有利于低成本、低杠杆的龙头企业扩张。

近年来，世界及国内铅锌金属产量和消费量呈逐年上升趋势。国内铅锌冶炼企业众多，竞争也比较激烈，2015年全国锌产量达到623万吨。公司锌产量在同行业企业中居前几位，拥有较高的质量信誉，在行业中具有较强的竞争力。同时，公司作为东北唯一一家特大型有色金属冶炼企业，具有较明显的地域优势。产品主要辐射东北地区、华北地区，具有稳定的用户群。

2. 经营计划

2016年生产经营计划目标：完成有色金属产量30万吨，化工产品产量53万吨。其中锌27.33万吨、铅2.33万吨、镉15吨、银45吨、硫酸52.38万吨、硫酸锌0.84万吨。

围绕上述目标，公司2016年将重点作好以下方面工作：

(1) 突出强化市场营销工作

明年市场不确定因素较多，价格变化趋势把握将更加困难，市场竞争将更加激烈，营销工作应进一步加强市场研判，提高市场行情变化的分析预测和驾驭能力。产品销售要在巩固现有渠道的基础上，及时调整价格策略，做好售后服务升级，努力扩大市场份额，保持产销平衡。同时以市场需求为导向，做好新产品的研发。原料采购结合国内外锌矿供应情况及市场大环境，调整好国内采购及进口采购的比例，采购重心向低成本、高效益方向倾斜，以有效地保证生产利润及原料采购的正常运转。辅助材料采购建立与民企对标、与市场对标的价格约束机制，进一步强化价格监管，大力降低采购价格，提高采购价格效益，确保产供销有序流畅运行。

(2) 努力提升生产工艺指标。

科学统筹设备检修和技术改造，开展好技术攻关，完善公司工艺链条，确保生产总体运行平稳。全面开展行业对标，确立先进、准确、真实的生产工艺考核指标，降低产品成本。规范中间物料管理，进一步提升各系统处理杂料能力，推动小品种金属回收再上一个新台阶。根据季节变化和市场变化，灵活调整产品结构，实现公司产品效益最大化。

(3)创新指标考核激励机制。

认真总结2015年预算考核存在的问题，建立真实准确、公平合理预算指标考核体系。改革薪酬体系，逐步理顺工资，使分配体系更加科学合理。借鉴先进企业经验，下大力气改进创新成本核算体系，使财务信息及时准确地反映企业生产经营状况，促进企业管理提升。

葫芦岛锌业股份有限公司董事会

2016年4月25日