

董事会报告

各位董事：

我受董事会委托，对董事会工作报告如下：

一、报告期内公司经营情况回顾

2015年是“十二五”发展规划的收官之年，也是板材公司积极应对钢铁行业“新常态”，依靠深化改革，推动管理创新，寻求战略突破的关键一年。一年来，宏观经济增速持续放缓，钢铁行业经营形势极其严峻，全行业大面积亏损，板材公司面临着前所未有的挑战。在公司全体职工的共同努力下，全年生铁 946 万吨，粗钢 933 万吨，热轧板 1,109 万吨，冷轧板 352 万吨，特钢材 68 万吨。

回顾 2015 年，我们主要完成了以下工作：

一、强化营销服务创新，销研产联动体系进一步成熟。面对国内外钢材市场整体下滑，终端需求低迷，同行业竞争激烈的不利局面，坚持以市场为导向，以效益为中心，积极开发市场，加大产品结构调整力度，创新营销管理模式，全方位拓展产品销售渠道。优化区域布局，努力提升增利品种及规格比例，适应市场和用户需求。

二、实施精细成本管控，全方位对标挖潜与降本增效。坚持经济效益最大化原则，优化采购策略，创新生产组织模式，以国内外先进钢企为标杆，积极开展重点工序对标挖潜，

推动成本控制能力持续增强。持续降低采购成本，推行采购成本立项管理。优化物料平衡，推进配矿、配煤攻关。深入开展主要工序能耗攻关，挖掘潜能、降本增效。坚持物料生命周期管控，物料管理实现制度化、规范化。以“零港途耗”为目标，深入推进港途耗攻关工作。积极消化市场价格带来的不利影响，严格财务费用管理。

三、科学高效组织生产，产线运行水平得到稳步提升。以经济运行、降本增效为核心，科学调整各产线生产组织模式，推动各工序生产稳定顺行，经济运行质量稳步提升。生产系统以保证合同优质按期交付为目标，不断优化生产组织模式，按照品种、规格、效益优先原则精细组织生产。设备系统以精益管理为目标，实现了设备运行状态平稳可控。质量系统积极开展降低非计划产品攻关。运输系统坚持“保生产顺行、保销售顺畅、保客户满意、保降本增效”的理念，通过强化运输组织管理、优化运输组织结构，实现了低成本、高效率、科学化运输。各能源介质保供系统坚持严细管理，强化服务职能，实现了“零影响、零故障”，为主要工序生产稳定顺行创造了条件。

四、坚持实施创新驱动，产品创新创效能力显著增强。全力开展品种研发、产品认证、科研攻关，积极争取国家政策，深化对外合作，推动研发平台建设，有效提高技术创新向效益转化的能力和水平。全年完成新产品研制 87 项，现

有产品调整优化 41 项，并已全部实现批量供货。开展各种产品认证 34 项，攻克 5 项关键技术，开发出以热冲压成型钢为代表的产品 15 个。本钢华晨东大汽车用钢联合实验室正式挂牌运行。与东北大学、中国钢研集团等积极开展产学研合作，“电镀锌产品表面质量控制攻关”等 7 个对外合作项目已全部正式启动。“双相钢汽车板冷轧工艺自主研发及创新”项目获辽宁省科技进步奖二等奖，“高等级冷轧汽车板”项目申报中国工业大奖。

五、高效实施设备改造，不断优化企业战略发展格局。严控固定资产投资，扎实有效推进重点设备优化升级改造。立足调整产品结构、提升产品档次、推进节能减排，能措项目及重点节能项目成效显著，全年能措项目立项 28 项，实施重点节能项目 5 项。积极寻找延伸钢铁产业链的合作项目，推进沈阳激光拼焊项目、热压成型等项目的合作。

六、强化安全主体责任，切实提升安全生产管理水平。全面落实安全生产“党政同责，一岗双责，齐抓共管”的要求，从严强化安全责任体系，全面实施安全专项检查和隐患排查整治等基础工作，全年实现安全生产较大人身、较大火灾、重大设备事故“三为零”目标。

七、贯彻落实环保法规，生态文明建设取得显著成效。全面落实新《环保法》及污染物排放新标准，大力推进重点环保项目的实施，积极开展厂区环境综合整治，全面完成“十

二五”污染物减排及蓝天工程目标。完成发电厂三电车间热电联产改造、发电厂高压车间燃煤锅炉脱硫脱硝改造、三冷轧热镀锌生产线等项目环评工作，发电厂 360 平米烧结合余热利用等项目获得环保验收。投资 13.97 亿元，开展 18 项重点环保治理工程，对感官污染严重和存在的突出环境风险的项目实施了有效治理。

八、全面深化企业改革，不断夯实企业基础管理工作。在组织架构设置、流程改进、内部机构调整等方面不断优化体制机制，有效理顺了管理层级，提升了管理效能。通过整合资源、优化组织架构等措施提高运行效率。坚持“竞争在市场，竞争力在现场，抓好现场，赢得市场”理念，全面深入推进 6S 管理工作，促进公司生产及检修现场整洁有序，产品质量切实改善，职工素养明显提高。稳步推进人才引进工作，征集博士后科研项目 6 项。加快高技能人才队伍建设，成功申报省级技能大师工作站。

二、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

2016 年是板材公司坚持改革驱动发展，加快结构调整升级的关键一年。公司面临着持续严峻的经营形势。行业竞争进入白热化状态，钢铁价格总体仍将处于低位运行，生产成本高于销售价格的“倒挂”现象短期内难以扭转，钢铁行业污染物排放标准大幅提高，环保治理继续保持高压态势，钢

铁企业仍将延续亏损运行的严峻局面。与此同时，我们也要看到，“一带一路”、振兴东北老工业基地等国家战略和国际产能合作等项目，将有力拓展钢铁产业发展空间。公司近年来依靠深化改革创新，积极寻求战略突破，有效提升了钢铁产业链竞争优势。

（二）公司 2016 年生产经营总方针

公司 2016 年的总体工作思路确定为：深入推进战略转型，强化改革创新驱动，全力确保生产经营稳定顺行，实现经济效益持续好转。

生产经营主要目标是：生铁 1005 万吨，粗钢 964 万吨，热轧板 907 万吨，冷轧板 446 万吨，特钢材 60 万吨。

为实现上述目标，我们必须努力做好以下重点工作：

- 一、深化营销服务模式变革，提高产品创效能力
 - 二、全面提升工序运行质量，强力实施降本增效
 - 三、坚持创新驱动发展战略，提升高端产品比重
 - 四、持续推动全面深化改革，不断增强企业活力
 - 五、加快环保治理体制建设，强化绿色发展理念
 - 六、不断完善安全管理体系，确保生产平稳顺行
 - 七、营造共克时艰发展氛围，形成真抓实干合力
- 以上报告，请各位董事审议。

二〇一六年四月二十七日