

## 河北钢铁股份有限公司 2015 年度董事会报告

### 一、2015 年经营情况

2015 年，是我国钢铁行业面临形势极为严峻，钢铁企业经营异常困难的一年。面对生存发展的巨大压力，公司董事会及经理班子团结带领广大干部职工，以实现“全面盈利”为目标，以改革创新为主线，持续营造直面市场的经营环境，促进经营发展方式和营销服务模式进一步转变，成本控制能力和产品创效能力持续增强，主要经营任务目标基本实现，为“十三五”顺利开局奠定了坚实基础。

2015 年，公司共产生铁 3090 万吨、钢 3141 万吨、钢材 2955 万吨，产钒渣 16.8 万吨；实现营业收入 731.03 亿元，利润总额 5.6 亿元，归属于母公司的净利润 5.73 亿元。

一年来，围绕落实年初确立的经营目标和工作部署，主要做了以下工作：

#### （一）将改革创新贯穿全年工作，企业内部活力得到全面激发。

加强顶层设计和分类指导，扎实推进“改革创新年”总体部署。打破“行政化”的多层级管理体制，大部制、事业部制、集中一贯制等管理方式在公司内部全面推广。强化考核指标的真实性、科学性、全局性，加大产品售价和品种结构的考核力度，有效推动了重点工作落实。践行以产线为核心配置资源的理念，关键人才、关键待遇逐步向基层一线配置。推动市场化改革，进一步激发了营销创效活力。推进选人用人机制改革，面向社会启动了高端和急需人才招聘。完善干部考评机制，强化业绩考核导向，选拔了一批优秀的年轻干部充实到中层管理团队。

#### （二）持续挖掘内部潜力，成本控制能力进一步增强。

强化全成本意识，深入挖掘全产业链降本空间，持续削减附加成本。加强生产计划和合同兑现率的考核，科学排产和产线保障能力不断增强。强化产销衔接，落实销售责任，在市场低迷状况下实现产销率同比提高。

全力推行招标采购，国内集中和分散采购物料实现 100% 招标，降低采购降本。提高通用备品备件联采联储比例，减少备品备件消耗及库存占用。推广使用

成熟先进工艺技术，进一步降低炼铁、炼钢工序成本。

坚决取缔不合理费用支出名目，清理“三外”和中间流通环节工作得到进一步强化。借助河钢集团港口运输优势，统筹物资发运，降低物流成本。

### **(三) 建立完善的全面预算管理体系，资金管控取得显著成效。**

利用信息化管理手段替代行政化管理方式，建立完善了以内部资金交易网络平台为载体的全面预算管理体系，为持续推进刚性资金管控、提升资金运行效率、降低财务费用提供了有效抓手。

全面收紧生产运营资金规模，压减融资总量。拓宽融资渠道，丰富融资手段，以融资结构优化促进融资成本降低。全力推行内部网银系统，完善结算管理办法，搭建统一的大资金池、票据池，提高可归集口径资金集中度，资金状况得到明显改善。

### **(四) 加大产线对标和科技创新力度，产品升级和结构调整取得长足进展。**

加大产线对接市场力度，开展产线诊断和联合攻关，巩固和深化产线对标成果，有效促进了产品升级和结构调整。品种钢比例的大幅提高；高附加值冷轧汽车板、热轧汽车板、家电板、管线钢等重点产品销量同比提升；大力开展用户技术研究，满足客户个性化需求，不断改善品种结构调整和产品质量。

研究制定科技创新体系及实施方案，健全完善了科技创新工作机制。与国内外高端科研院所、专业机构开展深度合作，大力推进协同创新平台建设，积极参与产业技术创新联盟，联合共建先进技术实验室，为培育高端科技人才、共享行业先进技术、促进成果转化提供了丰富载体。

高端品种研发成效显著。唐山分公司深入开展技术合作，深加工产品开发不断取得新突破，与多家国内知名家电、汽车企业建立了稳固的供应关系。邯郸分公司加快先进装备向高端品种转化步伐，开发冷轧双相钢等 23 个新产品，重点品种迅速挺进高端市场。承德分公司充分发挥装备潜能，品种钢比例提升 19 个百分点。

### **(五) 不断创新营销理念，商业模式转型迈出坚实步伐。**

创新营销体制机制。组建客户服务中心，加快建立用户导向型的营销模式和需求驱动型的生产运行方式。全面推行客户经理负责制，整合技术研发和销售服务资源，加强定制化重点品种开发，提供全方位、一站式服务。实施“小微化”合同组织模式，细化落实销售主体责任。推进客户关系分级管理，淘汰中间贸易商，板材直供比例达到 70.03%。与百余家重点战略客户建立稳固的合作关系，战略销售量达到 32%。

采取灵活的营销策略。不断完善产品定价机制，为开发周边市场提供有力支持。全面梳理、重点跟踪国内重点大型工程项目，产品中标北京地铁 16 号线、红沿河及石岛湾核电站、港珠澳大桥、沪通大桥、乌东德水电项目等国家级重点项目。发挥区域市场引领作用，探索实施建材终端直接配送方式，加强区域建材资源投放协调，为区域保价创造条件。密切关注国际国内钢材价格走势，充分利用德高公司全球贸易网络渠道优势，加大钢材出口力度。

#### **（六）加强安全生产和节能环保管理，发挥科学发展示范引领作用。**

认真贯彻新《安全生产法》，落实“党政同责、一岗双责、齐抓共管”安全生产责任。健全完善安全生产管理制度，积极推进安全标准化企业建设。开展“三大规程”学、背、用活动，促进全员安全意识和自我防护能力不断增强。

健全完善能源环保管控体系，提高全产业链能源、资源利用效率，严格控制污染排放，持续巩固节能环保综合竞争优势。吨钢综合能耗完成 563.27 千克标准煤，吨钢耗新水 2.70 立方米，以实际行动履行社会责任，引领和促进行业实现绿色发展。

#### **（七）不断完善规范治理，推进资产证券化**

严格按照证监会、深交所颁布的相关准则要求，持续推进完善公司规范治理。2015 年，公司董事会共组织召开董事会 6 次，提议召开股东大会 3 次，各次会议均实现顺利召开，各项议案均获表决通过。及时完成公司独立董事及内部董事的变更，保证了公司三会规范高效运行。按照钢铁主业整体上市的工作思路，公司于 2015 年 6 月份启动了非公开发行股票收购唐钢高强汽车板公司 100% 股权工作，募集资金总额不超过 80 亿元。先后完成了方案制定、中介机构尽职调查、

审计评估、申报材料制作等工作，并分别获得董事会审议通过、河北省国资委批复、股东大会高票表决通过。目前尚在完善相关问题，待券商和律师内部审核完成后上报中国证监会。

## 二、2016 年主要工作思路和任务

2016 年是实施“十三五”规划的开局之年，机遇与挑战并存。我们既面临行业产能严重过剩、竞争更加激烈、价格持续低迷的经营发展困境，也面临京津冀协同发展战略深入推进、“一带一路”建设及供给侧改革加速推进的重大历史机遇。只要我们统一思想认识，理性应对困难挑战，全面推进市场化改革，全方位对接终端市场，切实通过提供满足市场和客户需求的产品与服务，不断提升核心竞争优势，就一定能够实现逆势转型，坚定地向“最具竞争力的钢铁企业”这一目标迈进。

2016 年，公司总体工作思路是：以党的十八大、十八届五中全会精神为指导，认真贯彻落实省委八届十二次全会和全省经济工作会议精神，准确把握行业发展的客观规律，以市场化改革为动力，突出“市场”和“产品”两大主题，健全完善与市场完全接轨的体制机制，建立用户导向型的营销模式和需求驱动型的商业模式，以用户结构优化倒逼产品结构调整、以高端用户需求倒逼产品质量升级，全面提升综合竞争实力，实现“十三五”良好开局。

2016 年主要目标包括：

——产量目标：生铁 3181 万吨，粗钢 3122 万吨，钢材 2896 万吨，钕渣 20.77 万吨。

——安全生产：杜绝工亡和较大及以上事故发生。

——节能环保：全面完成省、市下达的节能减排任务，主要能源、环保指标保持行业领先水平。

围绕实现全年目标任务，2016 年重点要做好以下工作。

**（一）推动全员聚焦市场、关注产品，加快推进以用户为中心的营销模式转型。**

强化经营业绩考核导向作用，真正形成全员对接市场、全员研究产品的浓厚氛围。加大反映经营成果和竞争力指标的考核权重，促进各经营单元主动关注市场、研究市场、对接市场。推动子分公司以提升经营业绩、培育竞争实力为重点，完善绩效考核评价体系，引导广大职工全身心投入到研究工艺技术提升、产品质量改善和满足客户需求上来。

全面推进大客户经理制，构建与装备档次相符合的新型客户关系。健全完善两级客户服务中心运行机制，以服务中、高端客户为重点推进客户经理制，依靠提供优质产品和优质的综合营销服务方案培育客户的忠诚度，建立稳固的合作共赢关系。深化“为客户而销售，为销售而生产”的理念，建立全流程服务于销售需求的支持保障体系。建立多层次定期走访客户、研究市场的长效工作机制，加快支撑客户经理制的信息化建设，抓紧完成 CRM（客户服务）系统投用，为推行客户经理制提供有力支持。

适应行业发展形势变化，加强营销网络渠道建设。逐步取消中间商，建设自主营销网络渠道。强化产业链垂直整合，研究直接切入下游终端的营销服务方式。整合配置社会资源，建立适应营销需求的加工配送中心。进一步加强与央企等重点用户的合作，提高重点工程建设领域市场占用率，不断扩大公司品牌影响力。利用发挥德高公司海外销售平台加大钢材出口，进一步优化产品出口结构。

## （二）以推动产线对接市场为手段，加快产品升级和结构调整步伐。

进一步细化产线分工与市场定位。着眼于适应新型供求关系、服务终端市场，突出发挥产线特色优势，科学界定产线分工，明确产线市场定位，为定制化生产、差异化销售提供保障。巩固产线对标成果，以产线为核心配置企业优势资源，提升产线整体竞争实力。引入市场化经营机制，以产线为组织单元，推动经营主体由厂矿车间为主向产线为主转变，真正将产线推向市场一线。

加大科技创新力度。完善科技创新体系，加大技术研发投入，提升科技创新实力，为产品升级和结构调整提供强力支撑。以市场化方式整合配置科技创新资源，在引进行业领军人才、推广应用高新成果、参与重大科研项目方面取得突破性进展。搭建国际化科研共享和交流互访平台，着力培育具有强大竞争力的技术创新团队。坚持系统开展技术创新，在物料经济稳定使用、产品质量稳定、工艺

优化、高端品种开发上取得实质性进展。密切关注和研究短流程冶炼、新型材料替代、钢结构推广等技术应用与发展前景，为中长期技术进步积蓄力量。

大力提升产品品牌形象。瞄准高端前沿产业和上下游用钢产业需求，扎实开展精准调研，以超前的产品开发意识系统提供解决方案，以高于客户预期的产品标准满足市场和客户需求，进一步缩小与先进企业同类产品售价

### **（三）持续加大系统优化力度，不断强化成本控制能力。**

建立均衡稳定、高效顺畅的生产秩序。坚持以市场客户需求为导向，建立需求驱动型的生产组织方式，确保战略用户合同兑现率 98% 以上。深化设备全生命周期管理理念，健全完善设备档案管理制度，落实设备管理和维护责任，提升设备保障功能。加强岗位操作技能培训，着力增强人机对话能力，实现生产组织的高效无缝衔接，确保产销率 100%。

大力降低生产运行成本。以工序服从、流程驱动为抓手，逐一解决影响效率提升和成本降低的各类问题，系统挖掘降本空间。发挥内部对标平台优势，选树同类型产线装备核心指标标杆，开展定向攻关。充分发挥集中采购规模优势，引导矿山企业以优质低价资源扩大市场份额。持续扩大比价优势，不断拓展联采联储范围。建立零库存管理物品清单，大力降低库存资金占用。持续压缩原料进厂到产品外发运转周期，强化各种存货周转考核，提升资金运行效率。

### **（四）健全完善财务管控和体系，促进财务状况进一步改善。**

实施更加严苛的资金刚性管控，彻底破除“唯条件论”、“唯客观论”的传统经营发展思路，严禁未经批准私自启动项目建设。进一步加强资金流实时监控，严格控制费用支出，杜绝新增生产经营性补充贷款。2016 年要确保资产负债率逐步下行，创新融资品种，抢抓证券市场机遇，优化融资结构，优化公司资产负债结构。引入社会资本和战略投资，加快河钢承钢钒钛基地建设。

利用集团公司境外融资平台，拓展海外融资渠道，降低财务费用。

建立资金滚动预算体系，加大资金管控考核力度，防范资金链安全风险。

### **（五）加强市场化改革和信息化建设，大力提升管理和运营效能。**

以市场化改革提升管理效能。进一步加大营销系统市场化改革力度，鼓励营销系统在完成考核目标的基础上，模拟经营承包责任制的方式激发创效潜能。试点推行掌握核心技术的行业领军人才以技术入股、承担课题、创效提成等市场化方式获取收益，促进企业技术进步和效益提升。发挥重点产线引领示范作用，以市场化激励机制实施产线整合试点工作，打破传统经营格局。

加大信息化建设投入。学习借鉴业内外先进企业经验，以信息化建设丰富管理手段，提升企业管理和运营效能。加大产线装备的信息化技术改造，提升自动化监测和控制水平，以信息化技术挖掘工艺装备潜能。开展子公司信息化建设专项调研，制定信息化整合解决方案，加快搭建涵盖核心业务决策功能的信息化支撑平台。

#### **（六）高标准实施绿色行动计划，切实履行国企社会责任。**

建立稳定的安全生产秩序。落实各级安全生产管理责任，深化安全联查互查和隐患排查治理工作。进一步完善安全规章制度，加大责任事故追究考核力度。加强有针对性的安全培训，推广学习先进企业安全生产管理经验，加快安全文化体系建设，确保形成长周期稳定的安全生产局面。

引领行业实现绿色发展。高标准实施“绿色行动计划”，打造“绿色矿山、绿色采购、绿色物流、绿色制造、绿色产品、绿色产业”六位一体、兼具社会效益与经济效益的绿色发展产业链，做钢铁行业绿色发展的领军企业。全面推进环保核查认定和备案工作，确保产线装备依法合规运行。加强焦化烟气脱硫脱硝工艺技术、烧结烟气高效循环利用技术等行业新型节能环保技术的研究和应用，持续保持行业领先水平。完善能源成本管理和对标体系，不断提高能源综合利用效率。加强碳排放交易规则研究，着手建立碳管理统筹协调机制，有效降低经营风险。

2016 年 4 月 29 日