

葫芦岛锌业股份有限公司

2018年度董事会工作报告

2018年，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》、《公司章程》等有关法律法规及公司相关制度的规定，切实履行公司董事会的各项职责，认真贯彻执行股东大会通过的各项决议，不断规范公司治理，勤勉尽责地开展各项工作，保障了公司的良好运作，现将董事会2018年主要工作情况报告如下：

一、报告期经营情况

2018年，国内外经济形势复杂多变，贸易保护主义抬头，市场环境严峻，经济面临下行压力。面对市场需求不旺，原料加工费持续低迷，燃料能源价格的居高不下的严峻形势，公司董事会及经营层结合公司实际，紧紧围绕“向主业聚焦、向上游拓展、向下游延伸、向巨人靠拢”的战略目标，调动一切积极因素，迎难而上，聚力攻坚，全力做大总量、做活存量、做强增量、做优质量，公司的各项工作呈现逆势有为的良好态势。

报告期内，公司完成有色金属总量32万吨、化工产品产量52万吨；实现营业收入83.58亿元、归属于上市公司股东的净利润0.53亿元。

2018年主要工作情况：

（一）完善工艺，优化生产组织结构。

围绕年初确定的产量目标，积极平衡生产因素，不断优化生产组织结构，加大技术改造力度，深入挖掘现有工艺装备潜力。一是实现电解锌系统阴极锌转换热镀锌能力的匹配，打破了制约生产的瓶颈，提高了阴极锌的产量；二是实现铅锌密闭鼓风炉系统烧结与熔炼能力的匹配，提高了烧结系统生产能力及烧结块质量，解决烧结与密闭鼓风炉生产能力不平衡问题；三是实现了中间物料平衡与生产能力提升的匹配，通过强化生产配料操作，提高了各种高杂矿和中间物使用

量，降低了原料费用。

（二）贴近市场，及时调整营销策略，努力实现产销平衡。

1. 扩大业务半径，产品升水保持行业领先。一是加大了市场开发的力度和广度，在巩固现有用户的基础上，又开发了新用户，将销售半径由华北、华东向华南辐射；二是密切关注市场，及时调整销售策略，通过延伸服务不断巩固与传统重点用户的业务关系，提高大钢厂采购量，大力提高产品升水。三是硫酸销售充分利用价格杠杆和仓储能力，大力开发高价地区市场，销量达到历史新高度。

2. 做大原料采购价差。上半年国内原料采购竞争激烈，公司充分发挥在国内外两个市场的规模优势，坚决贯彻“内外结合，互相促进，整体提升”的指导思想，逐步加大进口矿采购量，为国内采购创造了有利条件。从下半年开始，抓住进口矿港存大幅增加，进口矿加工费快速提高的契机，及时调整采购策略，大幅降低了采购价格，挽回上半年因矿资源紧张和锌锭价格下降造成的效益损失，同时为满足生产需要，完成生产计划提供了坚实保障。

3. 物资采购模式不断创新。焦炭采购以发车前定价的模式规避了资金风险，焦粒采取中旬定价方式，对比月初定价方式降低了采购成本。采购部取缔了所有的代理商和贸易商，大大地提高了直采率。钢材、标准件等实行集中采购和趋势择机采购，并且开发了塑料、钢材、阀门等产品新渠道，与主流供应商建立战略合作联盟，稳定了资源保障。

（三）稳定设备，强化检修，推进经验型管理向科学化管理的转变。

设备管理以提高设备运转周期和降低能源消耗为重点，以强化检查和细化考核为手段，大胆创新，锐意进取，积极推进设备管理由经验型管理向科学化管理的转变。在设备管理上，对过去的规章制度进行了大梳理、大调整，通过查缺补漏，完善提高，建立起了一套科学完整的制度体系，实现了设备管理制度的全覆盖。坚持日常检查和专项检查相结合，对公司常规设备和特种设备进行经常性检查，在每周检查一次的基础上，经常开展各种专项检查，发现问题及时处理。同时积极开展设备评等晋级活动，调动生产单位维护设备的积极性，设备维护水平

普遍提高。

（四）精打细算，开源节流，向内挖潜增效。

公司致力于管控成本费用，深入挖掘内部潜力。一是加强材料管理，严格控制采购计划，强化验收，统筹协调各种库存物资的使用，推行以旧换新制度，各项材料物资成本均有不同程度的下降；二是大力节约检修费用，深挖检修潜力。通过落实费用指标，开展修旧利废，控制检修规模，减少外委及压缩检修费用等措施，有效增强了各单位的挖潜意识和主动性；三是加强能源分类管理，电力削峰填谷，天然气按日管理，供水采用总量控制，大幅降低了各类能源的使用量；四是办公自动化系统的完善，实现了公司 80%以上的日常管理流程网上办公，节约了大量的人力、物力和财力，提高了工作效率。五是试行了产成品条码管理，对产成品的生产管理、检斤管理、库存管理、销售管理都将产生积极的影响，为公司产成品管理实现信息化、网络化奠定基础。

二、董事会主要工作回顾

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

2018 年，公司董事会共召开了 19 次会议，共审议通过了 47 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

2018 年，公司董事会筹备召开了 2 次股东大会，并审议通过了 14 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

报告期内，董事会专门委员会成员根据《公司法》、《上市公司治理规则》、《公司章程》及其他有关规定，勤勉尽责，积极出席会议，认真审议相关议案，发表建设性意见和建议。

1. 董事会审计委员会履职情况：2018 年度，对内部控制评价报告、年度报告等进行了审阅，及时与会计师事务所就年度审计工作进行了沟通，有效地履行了独立董事的职责，切实维护了公司审计的独立性，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 2018 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；有效履行了审计委员会的职责。

2. 董事会提名委员会履职情况：本报告期，公司提名委员会严格按照相关法律法规及《公司章程》等有关规定，积极开展相关工作，认真履行职责，对公司第九届董事会董事及高级管理人员的任职资格进行了审核，发表了审查意见。

3. 董事会薪酬与考核委员会履职情况：公司董事会薪酬与考核委员会按照《董事会薪酬与考核委员会议事规则》等有关制度，切实履行职责，结合公司实际情况，对公司董事及高级管理人员履行职责作出评价，对公司现行的董事、监事及高级管理人员的 2017 年度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. 董事会战略委员会履职情况：报告期内董事会战略委员会积极开展工作，深入了解公司的经营情况，时刻关注国内铅锌行业的发展趋势及市场变化对公司的影响，并对公司长期发展战略提出建议。

（四）独立董事履职情况

公司独立董事根据《公司法》、《证券法》、《股票上市规则》、《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》、《公司章程》认真履行法律法规赋予的职责和义务，参加董事会的工作，认真阅读公司有关资料，认真参与有关问题的讨论和决策，对公司的制度完善和日常经营决策等方面提出了很多宝贵的专业性建议。在报告期内，对公司 2018 年日常关联交易预计议案、控股股东及其他关

关联方占用资金和对外担保情况、关于董事会未提出现金利润分配预案、大股东借款展期、收购资产、核销公司部分应付款项、会计政策变更及对外担保等事项发表了独立董事意见，切实保护了中小股东的利益，同时也对公司的规范运作起到推动作用。

（五）公司治理状况

报告期内，公司严格按照《公司法》、《证券法》与《上市公司治理准则》等相关法律、法规和规范性文件的要求进行经营管理，形成了以股东大会、董事会、监事会、经理层为架构的经营决策和管理体系，并在实践中不断规范和完善公司法人治理结构，努力提高公司规范运作水平，公司治理的实际状况基本符合中国证监会发布的有关上市公司治理的规范性文件要求，不存在重大差异。公司现有内部控制制度合理有效，能够适应公司现行管理的要求和公司发展的需要，并能得到有效实施，切实保护公司和全体投资者的利益。

三、公司未来发展的展望

（一）公司发展战略

发挥企业优势，使工艺技术装备达到行业先进水平。依照向主业聚焦、向上游拓展、向下游延伸、像巨人靠拢战略，努力完成重点投资项目，以延长产业链条、扩大产业规模及工业总量，增强抵御市场风险的能力。针对有价金属综合回收，大力开展产学研结合，推进选冶结合技术的研究，实施一系列技术改造，进一步提升资源综合利用水平。深入开展精细化管理，适应市场开发适销对路的产品，严控生产成本，进一步提高产品质量。加大环境深度整治，推进清洁生产，开展绿色制造，在排放全面达标的基础上更上一层楼，创建资源节约和环境友好型企业。通过多种平台，建设良好企业文化，保持公司平稳健康发展，实现持续盈利。

（二）经营计划

2019年生产经营计划目标：完成有色金属产量31万吨，化工产品产量51万吨，其中锌29万吨、铅2.4万吨、硫酸48.9万吨、硫酸锌2万吨。

围绕上述目标，公司 2019 年将重点作好以下方面工作：

1. 强化生产组织，维护生产系统平衡

调动生产系统的积极因素，创造有利条件，确保完成公司年度生产计划。一是注重炉窑塔器检修，重点关注鼓风炉检修的工期、质量，做好检修力量平衡；二是注重冶炼工艺互补，做好系统间物料平衡；三是注重提高直产率等关键指标，做好技术平衡；四是注重渣含锌的控制，做好金属平衡；五是注重生产与经营的紧密互动，做好生产与市场的平衡。

2. 加强市场判断，防范市场风险

做好市场分析工作，构建市场判断机制，规避市场风险，提高营销效益。一要继续充分利用国际国内两个市场、两种价格、两种结算方式的业务差异，调整原料采购方式，坚持长短结合、快进快出的原则，寻求加工费最大化；二要继续实行大客户、大供户战略，在巩固老客户、老渠道的基础上，寻找新的客户资源、探索新的供销渠道，不断尝试网上供销，搭建新平台，最大限度地获取市场效益；三要继续利用期货、现货两个市场，准确进行市场判研，做好主产品的套期保值业务，减小因价格波动带来的利润风险。

3. 狠抓成本管理，强化成本考核

公司将 2019 年定为成本年，旨在提高公司内控水平，提升成本费用控制能力。一要加强原料、燃料、辅助材料、备品备件等采购成本的控制，突出对水、电、蒸汽、天然气的专项管理；二要严控检修费用，厘清生产成本、技改成本；要强化成本考核，对公司各单位按月下达成本费用计划，增加考核权重，加大处罚力度，实现定额部分不超标，限额部分不超额，费用单位不超支，使指标固化，考核常态化，确保成本费用有大幅度降低。

4. 提高新产品开发能力

积极开展技术创新工作，解决生产过程中的实际问题，走进市场，了解市场所需，开发出新产品，提高产品附加值；同时要了解行业技术研究与发展趋势，加强与技术前沿单位的业务与人员交流，加强与高校产学研一体化进程，提高公

司技术人员学习、消化、创新能力和新产品开发能力，使公司技术水平跨上新台阶。

2019 年，公司董事会将紧紧围绕全年方针目标，从维护全体股东的利益及实现公司的可持续健康发展的角度出发，勤勉尽责，依法履职，加强内部控制，规范运作，深入贯彻落实公司发展战略，不断提升决策效率和管理水平，进一步提升运营质量，实现企业的可持续发展。

葫芦岛锌业股份有限公司董事会

2019 年 4 月 19 日