

山西太钢不锈钢股份有限公司

2023 年度董事会工作报告

第一部分 公司 2023 年度工作回顾

2023年，山西太钢不锈钢股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格遵守《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》《深圳证券交易所股票上市规则》等法律法规、部门规章、规范性文件，认真履行股东大会和公司章程》赋予的各项责任和义务，勤勉尽责，全面完成了公司的各项任务。现将主要工作报告如下：

一、董事会履职情况

1、董事会召开及决议情况

2023年，董事会共召开14次董事会，审议通过公司定期报告、利润分配及资本公积金转增股本、日常经营相关的关联交易预计、修订公司章程等70多项议案，保证了公司日常经营及重大决策事项合法合规，维护了公司持续健康发展。

2、董事会专门委员会的履职情况

2023年董事会审计委员会组织召开4次会议，审议通过财务会计报告、会计师事务所审计工作的总结报告、内部控制评价报告、续聘财务报告及内部控制审计机构等事项；董事会战略、ESG与科技创新委员会组织召开1次会议，审议通过全面预算、固定资产投资计划等事项；董事会提名委员会组织召开2次会议，审议通过聘用公司高级管理人员、补选独立董事等事项；董事会薪酬与考核委员会组织召开2次会议，审议通过总经理绩效与薪酬方案、签订《2023年度经营管理团队经营业绩责任书》等事项。董事会专门委员会的作用得到充分发挥，董事会的决策效率和科学性不断提高。

3、独立董事履职情况

2023年，公司召开独立董事专门会议2次，审议通过《关于调整部分日常关联交易预计额的议案》《关于2024年与日常经营相关的关联交易预计的议案》等议案，并就签署关联协议、与日常经营相关的关联交易预计、续聘会计师事

务所、聘用高级管理人员、提名独立董事、年度薪酬方案及薪酬兑现方案等事项发表了独立意见。独立董事利用各自的专业知识，认真、勤勉地履行职责，积极参与公司重大事项的决策，依法依规出具独立意见，积极维护公司及全体股东的合法权益。

4、董事会对股东大会决议的执行情况

2023年，董事会组织召开1次年度股东大会、3次临时股东大会，审议通过《2022年年度报告》及其摘要、利润分配及资本公积金转增股本预案、续聘会计师事务所、签署关联协议、修订《公司章程》、与日常经营相关的关联交易预计等21项议案。董事会严格按照股东大会和公司章程所赋予的职权，认真有效地组织实施了股东大会决议事项。

二、经营概述

2023年，面对复杂的经营环境和严峻的市场竞争，公司坚决贯彻新发展理念，有力应对行业周期性下行调整，全方位开展对标一流找差，深化产品经营、算账经营和精益管理，在不锈钢行业严峻的经营形势下，实现了稳健运行和持续发展。2023年，公司全年产钢1390.84万吨，其中不锈钢558.90万吨；全年钢材销量1316.31万吨，其中不锈钢524.80万吨；出口钢材72.42万吨，其中不锈钢29.34万吨。

三、经营分析

1、坚持创新引领和驱动发展，产品研发取得新成效

聚焦高水平科技自立自强，落实以不锈钢为核心，以碳素钢高端品种和硅钢等特殊钢材料为两翼，向高端合金材料延伸的创新路径，积极破解国家使命类、“卡脖子”技术和产品难题，优化科技人才培养与激励机制，推动研发能力和产出效率提升。全球首发大板重8吨级铁镍基合金宽厚板、高速公路护栏用高强铁素体不锈钢、节镍奥氏体高强高光泽度BA不锈钢板等5项产品；国内首发MARK III型LNG船/罐用304LG板材、耐高温弹簧用钢热轧钢带等10项产品。全球首家成功研发高水头大容量水电机组用1000MPa级超高强磁轭钢板，实现了我国水电行业高端产品材料的自主化；完成“复兴号”机车车轴用超大规模车轴钢、航空领域高温合金用超低硫原料特殊行业供货任务；低成本建筑用不锈钢全年开发11万吨。推进基础前沿和关键核心技术研发，CO₂回收应用、

不锈钢镁及稀土微合金化处理技术开发等 5 个重大技术攻关项目重点突破、稳步推进。

2、推进产品经营和价值创造，差异化能力不断提升

坚持实施“三品”战略，差异化产品销量同比增长 14%，其中，不锈板材同比增长 8%，碳钢板材同比增长 24%，型线管同比增长 26%。海底管道用高质量双相钢获国内唯一供方资质，开发出新能源汽车用薄规格快速自粘结产品、厚规格可变速水电机组用高强产品，0.15mm 薄带实现批量供货。强化自主研发与储备，专利“一种极薄钢带卷取张力控制方法”分获日本、韩国授权，填补了公司无国际授权专利的空白。推动由产品引领向标准引领的转变与升级，主持制定的国家标准《镍铁碳、硫、硅、磷、镍、钴、铬和铜含量的测定 火花源原子发射光谱法》填补了国内外标准空白。双相不锈钢板材获评第七批国家制造业单项冠军产品；“铁镍基合金宽厚板制造技术与产品开发”项目获世界钢铁协会第 14 届“Steelie 奖”提名奖。

3、重点项目持续推进，产线效率不断提高

高效推进填平补齐重点项目，高端冷轧取向硅钢项目常化酸洗机组热负荷试车一次成功，精密带钢首条国产生产线-3 号轧机正式投产，太钢鑫海实现月度达产。加快数字化转型和智能化升级，主流程工序现场操作室集控已基本完成，现场作业无人化水平显著提升，关键工序数控化率达到 86%以上，全面提升设备综合效率，完成炼铁厂 5#高炉、炼钢二厂 2#转炉、不锈冷轧厂冷连轧等智能产线建设；新增机器人 96 台，保有量达到 302 台，7.73 万台设备远程在线监测，按进度推进“工业大脑-智能冷轧”项目，积极培育数据挖掘典型案例，打造高效安全的智慧钢厂，赋能高质量发展。

4、降本增效不断深化，打造极致效率取得实效

围绕制造全流程建立优化系统成本模型，统筹考虑原料、结构、价格等要素，用最优生产组合、工艺路线、生产节奏，以极致成本和效率生产满足用户需求的产品，工序产线效率实现新提升；铁水成本、炼钢加工成本、钢铁料消耗、热轧加工成本持续进步。持续提升人事效率，推进岗位再审视行动，推进建立全员、全过程、全覆盖的“一人一表”工作机制，切实提升人力资源配置效率，实物劳动生产率历史性突破 1000 吨/人·年。

5、持续推进“三治四化”，绿色发展上新水平

实施轧钢加热炉、高炉热风炉烟气深度治理项目，氮氧化物排放量进一步下降；落实山西省委、省政府“一泓清水入黄河”要求，推进特征废水零排放，制定完善废水零排放方案，全年吨钢废水排放量较去年下降 5%。优化完善环保管理体系，在巩固全流程超低排放环保 A 级绩效基础上，坚持问题导向，治管并重，持续加大环境保护工作力度。加速调整运输结构，采取动力源头低碳化措施，清洁运输比例提高至 85%以上。公司入选山西省生态环境厅公布的山西省 2023 年第一批 A 级企业名单，继续保持国家级绿色工厂称号。全方位推进“双碳”工作，积极创建能效标杆，能效水平不断进步。项目化推进结构降碳、技术降碳、管理降碳，大力推进绿色能源替代，完成碳排放强度控制要求。

6、管理变革持续深化，动力活力不断增强

优化调整运行中心管控架构和职能，整合物流、能源、环保业务；在型、线材产品事业部成功试点基础上，成立硅钢事业部，活力明显增强。紧盯市场和现场，全面优化完善决策、成本、市场、产品、质量、技术、采供、岗位八方面经营机制，切实提升市场竞争能力。完善“一总部多基地”管控机制，打造“一总部多基地”的成本管控体系，建立费用中心与成本中心矩阵式管控模型，促进价值创造能力的提升；推进资源、价格、渠道、客户、互供料“营销五统一”工作的落实，构建营销一体化管理体系。深化采购业务一体化管控，推进采购环节渠道共享、资源共享，分类实施总部集采和属地采购。公司入选国务院国资委“科改行动”扩围深化“科改企业”名单，在完善公司治理、市场化选人用人、强化激励约束、激发科技创新等方面进一步探索创新。

7、推进合规经营，有效防范化解风险

持续完善内控体系建设，推进内控矩阵更新，推进合规管理标准化和体系建设，全年无重大法律合规风险事件发生。加强董事会建设，制定授权放权事项清单，明确决策权限程序，在保证市场主体地位的同时，有效防范管控风险。认真落实安全生产主体责任，扎实推进重大事故隐患专项排查整治行动，开展全员 VR 安全体验专项培训，持续加强现场安全管控力度，年度各项安全生产重点工作有效落实。积极履行企业社会责任，将社会责任管理纳入战略规划和年度重点工作计划，融入运营管理全过程，《太钢不锈 2022 年社会责任报告》获中国社会科学院“五星级”（卓越）评价，公司入选 2023 年“央企 ESG·先锋 100 指数”，位列第 47 位。

第二部分 公司 2024 年工作任务

一、钢铁行业发展形势

面向未来，公司发展机遇与挑战并存。从市场需求看，我国经济回升、长期向好的基本趋势没有改变。同时，随着经济社会高质量发展的持续加快和不断深入，绿色低碳趋势驱动的下游各领域钢材新需求出现增长。不锈钢作为全生命周期绿色产品，作为绿色钢铁新材料的典型代表，具有极大的现实与潜在需要。公司以不锈钢为基业、主业，事业发展有着广阔的前景。从行业情况看，目前，我国钢铁行业正处在总量下降的深度调整期，正在经历新一轮下行周期，钢铁市场供强需弱的局面将长期存在，公司发展持续面临严峻复杂的经营发展与市场竞争形势。

二、公司发展目标

构建不锈钢产业平台，发挥与宝武生态圈的协同效应，聚焦“绿色、精品、智慧”，持续做强做优做大不锈钢产业，做强特殊用钢，建设成为全球最具竞争力的不锈钢全产业链高科技企业。

三、经营计划

2024 年，公司将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，完整准确全面贯彻新发展理念，紧紧围绕“增强核心功能、提升核心竞争力”，坚持以全面深化对标找差为基本方法，以全方位深化改革创新为动力，加速推进高端化、智能化、绿色化、高效化发展，全力增品种、提品质、创品牌，着力提高经营绩效和发展质量，加快建设世界一流不锈钢企业，奋力成为全球不锈钢业引领者。

公司生产经营的目标是：产钢 1410 万吨，其中不锈钢 592 万吨；经营绩效跑赢大盘；环保绩效持续领先；重大安全事故和重大风险事件为零。

2024 年，公司将重点做好以下工作：

1、以科技创新作为第一驱动力，坚定不移推进产品和技术创新

强化科技创新主体地位和作用，积极服务国家战略，突出价值创造，加大研发投入，加强科技创新平台建设，加强原创性引领性科技攻关，加快突破以不锈钢为主的关键核心技术，积极承担国家重点研发计划和重大科技项目，提高投入产出效率，加快推进成果转化，实现不锈钢品种、规格、应用领域的升

级和全覆盖，实现创新资源的系统整合，强化研发投入保障体系建设和“一总部多基地”研发投入协同机制建设。

加大新品开发力度，针对特殊应用领域用不锈钢、复合板、高端镍基合金、特殊碳钢等钢种，实施突破性研发；以极端环境应用领域的特殊性能不锈钢、极端特殊规格钢材、传统材料替代用领域拓展为主导方向实施产品研发。开展技术和产品创新的顶层设计和系统布局，推进首发产品、使命担当产品研发。

加快构建产品经营机制，树立客户导向，紧盯客户需求，推进科技创新优势与市场拓展紧密结合，实现高端产品产业化、规模化、市场化，持续提升高端和特色品种的创效能力。加速装备的升级与填平补齐，强化技术攻关，打通技术路线，破解技术难关；加快推进产品认证和渠道建设。

深耕重点行业和特色细分领域，实施差异化和低成本竞争策略，加快调结构、提质量，增加附加值，围绕新兴行业、传统行业新兴领域，密切跟踪市场需求变化，挖掘用钢机会，推行行业开发新模式，加大重点行业市场开发维护力度，快速提升不锈钢潜在需求较大行业产品销量，增加高盈利产品销量，提升盈利能力。

2、坚持全面深化改革，以精益运营塑造发展优势

持续提升人力资源效率，建立健全激励和约束并举、效率与公平并重的分配机制，建立依照价值贡献对员工的配套激励机制，推进岗位价值与员工薪酬的紧密挂钩，增强员工的积极性、主动性和创造性。组织开展首席师等科技创新人才培养；强化技能人才特别是复合型技能人才的培育。

加快提升基础能力，推进精益管理运营。夯实基础管理、狠抓薄弱环节、补齐工作短板，提高管理效能，进一步推动管理流程优化，提升专业化和体系化管理能力，以“标准岗位落地”为抓手，统筹推进组织机构变革、业务流程再造、工艺技术改进、装备水平提升，优化管理与操作岗位配置，提高运行效率。

3、加快绿色低碳发展和智慧制造，开拓未来钢铁发展新空间

扎实推进绿色发展，全力推进特征废水零排放，加强固（危）废全生命周期规范化管理，防范各类环境风险，实现“本质化”环保。实施固废处理项目，促进固废的循环利用、增加效益。聚焦“耐蚀、节能、高强、轻量、长寿”等绿色低碳元素，推动产品迭代升级，推进节能提效，实现降碳增效，打造包括

清洁能源、低碳原料、低碳工艺技术、低碳产品研发和推广应用、低碳产品标准在内的具有公司特色的低碳钢系列产品，助力用钢行业 and 全社会绿色低碳发展。

加快推进数字化转型和智能化建设，以数据驱动产品研发、精益生产管理、工艺流程优化、质量过程控制和产线灵活配置，实现智能化生产作业和精细化生产管控；加快构建数字化为基础、以数据共享为支撑的供应链产业链，推动上下游供应链产业链资源融合和协同转型升级。

4、深化算账经营和精益管理，提升价值创造能力

聚焦吨钢利润，建立算账经营的清晰逻辑规则流程，加快提升生产经营人员的算账能力，做到算大账、算准账、算细账。全面推动落实算账经营理念，强化营销、财务、采购、制造的信息互通与工作协同，推进全过程各领域各环节的算账经营，实现日结算目标，做好 PDCA 闭环提升，切实提高盈利水平。

深挖降本增效潜力，以降费用为重点推进降本工作，分解落实费用管控职责，发挥成本中心和费用中心的作用，切实严格控制费用，持续推动各项技术经济指标全面进步，进一步提升运营效率和经营绩效。强化内涵式效率提升，以最小的装备投入和最短的生产工艺流程组织生产，实现效率降本。

5、防范化解风险，实现公司健康发展

加强内控体系建设，以内控矩阵为核心，开展重大风险评估，完善预警机制。健全投资风险研判与管控机制，完善经营风险防控与责任机制，确保投资安全。发挥合规支撑保障作用，健全授权体系，加强经营授权体系建设，有效防范风险。强化合规管理，倡导合规文化，保障公司可持续发展，实现合规价值创造。

严控经营风险，聚焦价值创造，坚守“现金为王”，严格控制资金预算，从严审核资金支付，加强“两金”管控，减少资金占用，加大长龄库存与应收压减力度，强化现金管理，确保经营绩效“颗粒归仓”。

持续强化安全、环保管控能力。严格落实全员安全生产和环保责任制，守牢安全、环保底线，确保重点领域与部位安全受控、环保受控，确保重大环境污染事件为零，确保区域内不发生较大及以上安全生产事故、伤害频率持续下降。

四、维持当前业务并完成在建投资项目所需资金安排

2024 年，公司将采取以下措施，确保维持当前业务并完成在建投资项目的资金需求：

1、继续发挥竞争力优势，持续开展对标找差，扎实推进降本增效，实现效益提升。

2、加强现金流管理，加快公司内部资金周转效率，持续降低存货、应收账款等资金占用。

3、丰富融资工具，持续优化融资结构，合理控制带息负债规模。

五、可能面对的风险

行业进入以减量调结构为主要特征的下行周期，面临转型升级、市场竞争、环境压力、供应链安全等多重挑战，供给强于需求的态势依然明显，库存持续高位，钢材价格降幅大于成本降幅，行业整体价格下滑仍较为明显；国外不锈钢产品冲击国内市场，铬、镍等原料价格保持相对高位，致使企业盈利空间大幅缩减，经营发展与市场竞争面临极大的风险和挑战。

应对措施：以高端化、智能化、绿色化、高效化为方向引领，以市场为导向，以客户为中心，聚焦“成本、效率、活力”，深化产品经营、算账经营，推进精益管理，全力提升经营绩效和运营效率。

2024 年，公司董事会将坚定发展信心，保持战略定力，认真履行股东大会和《公司章程》赋予的各项责任和义务，勤勉尽责，以维护全体股东的利益为出发点，聚焦主责主业，全面完成公司的各项任务。

山西太钢不锈钢股份有限公司董事会

二〇二四年四月二十五日