

# 河钢股份有限公司

## 2024 年度董事会工作报告

2024 年，面对异常复杂严峻的市场形势，公司坚持以经济效益为中心，强化科技创新驱动，狠抓全面预算管理，深挖企业内部潜能，着力提升经营效益和核心竞争力，不断开创各项工作新局面。

### 一、2024 年经营情况

2024 年，公司产铁 2962 万吨、粗钢 2793 万吨、钢材 2642 万吨；生产钒渣 22 万吨。全年实现营业收入 1216 亿元，利润总额 9.24 亿元，归母净利润 7.07 亿元，取得了较好的经营效益。

一年来，公司各项重点工作不断取得新的进展。

#### （一）钢铁主业保持稳健运行

**新建项目顺利投产，新区潜能加速释放。**唐钢新区 1580 热轧项目、2030 冷轧、邯钢新区二期工程等重点项目先后建成投产。唐钢新区产线快速达产达效，高端产品加速提质上量。邯钢新区践行“全流程紧凑型 CSP 理念”，低成本运行成效显著。退城搬迁项目的全面投产、快速达效，为公司竞争实力提升奠定了坚实基础。

**完善生产经营模式，提升了资源配置效益。**以现金流管控为核心，落实“三个量化”，强化过程督导与考核激励，推动整体经营绩效提升。推行周集中排产机制，实现了最优排程与快速响应市场的高度协同。

**强化成本费用管控，降本增效成效显著。**突出高炉经济稳定顺行，开展全工序提质、降本、降耗攻关，有效降低吨铁、吨钢成本。优化钢轧平衡方案，炉机匹配率提升 2%以上；严控合金成本、质量，核减自采合金种类。推进供应端协同降本，原燃料低库存运行降低资金占用。刚性压降费用支出，进一步降低吨钢费用。加强设备全生命周期管理，降低吨钢设备管理费。

#### （二）产线建设迈出坚实步伐

**细化产线分工与规划，推动产线直面市场。**紧扣行业发展趋势，强化产线主体地位，树牢产线经营理念，全面梳理了公司各产线装备档次、市场定位、目标

区域、客户结构，制定实施中厚板、热轧、冷轧等重点产线三年规划建设方案，进一步明确了实施路径，挖掘产线装备技术与产品优势，推进产线直面市场客户。

**销产研运聚合发力，产线运行效益提升。**推行由子公司领导任线长的产线包保制度，夯实销产研运一体化运行机制，创新建立“产线画像”评价体系，实现了市场开发、“两个结构”优化调整、技术攻关与产线运行的深度融合，产线对客户端的支撑能力大幅提升，部分产线运营指标达到行业先进水平。

### （三）科技创新取得重要进展

**提升创新策源能力，引领行业转型发展。**持续发力绿色低碳冶炼、含钛渣综合利用等技术攻关，深入开展“卡脖子”技术、重点关键和实用新型材料的研发与应用。以服务客户为核心，为 100 多个高端客户提供材料选型与应用解决方案。攻克 3 种工业机器人用齿轮钢“卡脖子材料”，国内首创核聚变用高硼钢熔炼+轧制法制备技术，为客户提供系列化长时效期烘烤硬化钢、微雕压印板、高级别水电钢等全流程材料解决方案，行业首发新一代提钒转炉全自动控制等引领技术，提升了行业影响力。承担国家重点研发项目 3 项，5 项科技成果获“河北省科技进步奖”，7 项科技成果获中国钢铁行业“冶金科学技术奖”。

**加强工艺技术创新，驱动产线效益提升。**充分发挥首席科学家团队作用，推动 40 项新工艺新技术落地、54 项先进模型推广应用、51 个项目制课题实施。智能炼钢系统加速推广应用，为开展炼钢大模型研发创新奠定了坚实基础。钢包蓄热预测模型、连铸自动开浇模型技术行业领先；邯宝锌层厚度闭环控制模型处于业内先进水平。

### （四）营销模式变革激发活力

**系统推进营销变革，市场份额不断提升。**依据产品应用大类与细分市场，成立 9 大专业直销部，稳步实现“区域销售”向“专业营销”转变。紧盯重点行业、特色领域，加强销产联动，提升市场份额。家电用钢销量同比提升 4%，汽车用钢销量同比提升 17%。

**持续优化两个结构，综合售价追赶标杆。**根据产线特点、定位策划售价梯次指标和创效指标，制定可落地措施。多方面深化对标，寻找差距、补齐短板、提升售价。加大市场调研和高端直供客户开发力度，带动产品档次提升，增创效益。高端产品及存量头部客户销量占比、终端客户一对一直供比均显著提升。冷系汽

车钢结构优化成效显著，吨钢边际同比提升。

### （五）资金管控科学高效

**全方位拓展融资渠道。**大力开展绿色信贷、债券发行和非标业务，优化了融资结构，降低了融资成本。统一注册多品种债务融资工具（DFI）获银行间市场交易商协会批准，发行永续期公司债券 29 亿元，永续中票 10 亿元，进一步优化了资产负债结构。

**资金管控与财务创效能力持续增强。**以全面预算管理为抓手，强化了资金管控。推进供应链平台建设，为销采两端降本、设备（备件）集中管控等提供了支撑。创新票据池业务功能，优化存量票据和资金结构。加强政策研究，充分享受税收优惠和财政奖补。

### （六）安全环保护航企业发展

**完善安全管理体系，实现安全稳定生产。**压实各级安全管理责任，创新开展安全素质能力培训，推进三年治本攻坚行动，完善危化品应急预案，开展安全标准化示范作业区创建，推进专项巡查、安全帮扶，夯实了安全基础，提升了安全管理水平。

**加强环保管控，环保绩效创 A 保 A 目标全面达成。**深入推进环保三级标准化管理，提升污染治理能力和环保智能化管理水平。大力实施环保提升改造项目，钢铁主业全系统实现超低排放，邯钢新区、承德钒钛成功创 A。唐钢新区获评 2024 年度“中国钢铁工业清洁生产环境友好企业”。

## 二、2025 年主要工作思路和目标任务

2025 年是“十四五”规划收官之年，也是公司加快向“制造+服务”转型、高质量发展提质加速的重要一年。

新的一年，钢铁行业既面临日益复杂严峻的市场竞争形势，也将迎来新兴产业领域的结构性增长机遇，特别是国家采取更加积极的财政政策、适度宽松的货币政策，以及一系列稳经济的增量政策落地实施，将为我们应对困难挑战、加快转型升级提供有利条件。

2025 年总体工作思路是：坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的二十大和二十届二中、三中全会精神，以加快向“制造+服务”型企业转型为战略引领，全面聚焦产线，坚持创新驱动发展，推进资源再配置、

再协同，加速构建更加贴近市场、贴近客户的生产组织、营销服务模式，做强做优钢铁主业，全面提升核心竞争力。

2025 年公司产量预算为：生铁 3339 万吨，粗钢 3189 万吨，钢材 2896 万吨，钒渣 26 万吨。

### 三、2025 年主要工作安排

围绕实现全年目标任务，重点做好以下几方面工作：

#### （一）全面聚焦产线，推动钢铁主业经营效益大幅改善

全面聚焦产线，对标行业先进、世界一流，找准制约效能发挥的核心问题，明确差距，量化目标，强化措施，集中发力，全面赶超，以“所有产线进入行业第一梯队”为目标，实现钢铁主业经营绩效的大幅提升。

**加快推进产线建设。**进一步健全完善线长包保机制，发挥主管领导资源要素协调作用，保障产线高效、经济、稳定运行。综合分析、统筹确定产线市场定位与专业分工，坚定落实产线建设发展规划与实施路径，全力提升产线绩效。

**加快追赶标杆企业售价。**坚持销产研运一体化运营机制，以优化“两个结构”，提升直销比、客户集中度与产品交付能力为重点，增强营销服务能力，提升产品售价。巩固提升自身品牌优势，发挥产线装备优势，加大对标力度，进一步缩小与标杆企业价差。

**加快提升市场份额。**实施专业营销，加大本地市场、新兴市场、个性化市场及未知市场的开发力度。巩固汽车、家电行业地位，加快布局新兴产业与细分市场。

**加快建设海外市场。**落实海外发展战略目标，借助河钢集团德高营销平台与“搭船出海”等措施，布局培育海外市场，重点开发中东、非洲、南美等潜在市场。深度研究出口产品结构和客户资源，进一步提高海外市场份额。深入研究进口钢材的应用领域和客户群，充分发挥技术研发优势，推动进口钢材国产化替代。

#### （二）强化市场机制，构建适应行业发展的经营模式

**推行更加适应行业减量发展的经营模式。**围绕“四个更加关注”，依托全新的销售模式、集中排产机制、销产研运一体化协同机制，发挥装备数智化运行优势，将传统规模化生产、批量化供应的经营模式，转向专业化、精益化制造服务模式。结合深化营销体系变革，学习借鉴先进企业营销服务理念，深度嵌入市场

和下游客户，由传统的卖产品、卖服务向提供“一揽子”系统解决方案转变。

**推行更加快速响应市场的经营决策体系。**深化全面预算管理，加大市场经营策略与专业领域研究力度，完善销采两端价格形成机制、联动机制。依据市场客户需求与产品边际测算，抓好销产资源动态平衡，以精准快速的经营决策，有效应对市场波动，实现整体效益最大化。

**推行更加突出目标导向的考核激励机制。**坚持正向激励，突出利润中心构建和效益引领导向。压实管理层责任，激励产线通过创效提升员工收入水平；细化营销系统与产线互为支撑、相互促进的绩效管理办法，完善供应端对钢铁主业的挂钩评价机制，强化新产品销量、新产品效益等专项激励，确保年度任务目标顺利实现。

### **（三）加强资源协同，全力提升价值创造能力**

**推进全工序降本。**以铁前降本为重点，建立高炉稳定经济运行的入炉原燃料质量模型，完善应对外围条件变化的铁前生产预警机制。严抓全工序“零事故”管理与模型化运行，将装备技术优势转化为成本控制优势。

**推进各环节降费。**以精细化管理为抓手，梳理费用科目，严格费用管控，压降费用预算。推进财务系统与生产、技术、检修及业务系统对接，提升费用控制水平。加大功包解包等工作力度，深度清理“三外”，降低费用支出。

**推进全系统资源协同。**要立足于公司整体利益最大化，拓宽经营视野和工作思路，加大资源再协同、再配置力度，在跨区域产线协同上深入谋划、科学决策，最大限度地用足用好优势品牌资源、挖掘优质产线的增量效益，带动产品升级和费用降低，力争创造最大的经济效益。

### **（四）坚持科技创新，打造引领未来发展的强大引擎**

**增强产线支撑保障能力。**聚焦产线难点、堵点和制约效率效益提升的瓶颈问题，以项目制为抓手，集中攻克一批关键核心技术，提升解决产线实际问题的能力。强化研发业务协同，推进成熟技术、先进工艺在全公司范围内移植推广。

**增强科技创新策源能力。**发挥科技引领作用，深化科研合作，捕捉材料技术发展方向，聚焦航空航天、海洋工程、能源工程等国家战略领域和市场需求，加快开发引领未来市场和显著提升竞争力的功能性特色产品，完善高端产品矩阵，提升用户服务能力。围绕行业“卡脖子”问题和关键共性技术，以国家重大专项

为抓手，按照“研发一代、储备一代、推广一代”的原则，策划和部署一批前沿引领技术的储备研发。

**增强技术营销能力。**健全新产品研发、转化、应用协同机制，聚焦新能源、人工智能、航空航天等领域，加快高端新品研发，推动高端产品量产与客户认证。以EVI等方式，深度提供材料应用解决方案，推进用材迭代升级，嵌入客户产业链条，实现共同成长。

**增强智能制造能力。**全面实施智能化提升三年行动方案，坚持补齐产线短板，提升模型化控制能力，深挖海量数据应用价值，实现制造模式向数据驱动的“模型化”“智能化”转变。发挥以首席科学家团队为核心的科研力量，整合科技、数字化创新资源，聚力打造河钢智慧炼钢大模型。以工艺模型化、控制智能化、过程可视化为抓手，推进高炉富氢气体喷吹、高洁净钢冶炼等行业领先技术的稳定运行，实现稳质降本。

#### **（五）强化财务管理，全力保障资金安全有序运行**

**全力保障资金安全。**积极拓展授信资源，发挥绿色低碳品牌优势，深挖供应链融资潜力，调整融资结构并降低成本。用足用好技术改造和“两新”支持政策。

**加强资金精细化管理。**强化全面预算管理，制定个性化资金管控模式。创新金融产品业务模式，提升存量资金收益。深入研究、用足用好财税政策，落实国家减税降费成效。

#### **（六）狠抓责任落实，坚决筑牢安全环保发展底线**

**持续压实安全生产。**大力推进治本攻坚三年行动，全面建设安全标准化作业区，增强全员安全意识，压实各级安全管理责任。坚持问题导向，从根源上整治、消除各类安全隐患。创新开展多种形式的专项安全督导检查、管理对标交流、事故隐患综合诊断消缺等活动，提升公司防范化解重大安全风险能力。

**持续加强环保工作。**坚持创A保A两手抓，持续提升环保管理绩效，在达标企业全部保A基础上，全力推进唐钢新区、邯钢新区两个二期评A工作。科学挖掘环保降本潜力，充分利用智能化环保管控平台，推动环保三级标准化管理效能提升。

本报告经董事会审议通过后，还须提交公司股东大会审议批准。