

西宁特殊钢股份有限公司

2021 年度董事会工作报告

董事长 张伯影

各位董事：

我受公司董事会委托，向各位董事报告公司 2021 年度董事会工作情况，请予以审议。

过去的一年，是中国共产党成立 100 周年，是“十四五”开局之年，是全面建设社会主义现代化国家新征程开启之年，同时也是西宁特殊钢股份有限公司（以下简称“西宁特钢”或者“公司”）上下负重自强、顽强拼搏的一年，是积极应变、主动求变的一年。在全体股东及董事的大力支持下，公司董事会严格按照《公司法》《证券法》《上海证券交易所股票上市规则》等法律、法规的规定，认真执行股东大会各项决议，强化内控管理，不断推进公司治理能力和治理体系提升，立足新发展阶段，贯彻新发展理念，融入新发展格局，坚持稳中求进工作总基调，在把握大势、抢抓机遇中开拓奋进，在应对挑战、抵御风险中担当作为，统筹推进疫情防控和生产经营各项工作，稳步推进了公司的改革与发展。

第一部分 生产经营工作完成情况

2021 年，公司继续坚持“变中求进、调整结构、提质增效、绿色发展”生产经营方针，持续推动“质量、动力、效率”三大变革，持续推动瘦身健体，大力实施降本增效，强化管理降本，实现提效降本，做到挖潜降本，生产体系得到健康发展；努力提

升产品质量，通过精准落实精料方针、强化工装管理、攻克瓶颈工艺，推动关键设备升级改造、开展全工序波动点质量验证，产品实物质量得到提升；加速推进结构调整，通过营销模式及营销体制机制改革初显效果，乘用车市场供货逐年递增，品牌影响力不断扩大，公司产品的盈利能力不断提升；多措并举创新创效，不断开展科技创效项目，大力推进管理创效，全力争取政策支持，有效支撑了公司业绩改善；强化安全环保管控，牢固树立安全发展理念，落实安全环保主体责任，安全环保生产形势总体稳定。

一、经营指标完成情况

主要生产指标完成情况			
项目	2021年	2020年	比同期增减(%)
钢(万吨)	194.08	193.23	0.44
钢材(万吨)	182.04	189.09	-3.73
焦炭(万吨)	56.63	55.66	1.73

主要经济指标完成情况			
项目	2021年(亿元)	2020年(亿元)	比同期增减(%)
营业总收入	122.29	100.76	21.37
利润总额	-26.23	2.23	-1,274.85
归属于母公司的净利润	-11.49	0.59	-2,042.28

二、2021年生产经营开展的主要工作

1. 全力开展降本增效。按照“一切围着生产经营转、一切为了经济效益干”的思想，强化管理降本，深入推进低成本战略，以“优结构、提指标、降成本、增效益”等重点工作为抓手，追

求生产效益最大化；通过建立财务标准成本，重点强化对销售、采购、成本及资金管理分析的指导，各项指标得到进一步提升。

2. 拓宽采购渠道，降低成本。通过拓宽采购渠道，加大招标及招比价等方式增加采购过程的竞争性，提高采购质量，降低采购成本；围绕省内资源采购，从向供应商生产基地派驻人员跟踪，贴近市场联动，确保就近优质资源采购，充分发挥区域资源优势及运距优势，通过比较向市场要效益；围绕市场分析及价格定位成立领导小组，进行及时决策，向管理要效益。

3. 调整产品结构，提高市场竞争力。坚持以“稳规模、调结构、增效益”为核心，注重市场研判，抢抓市场机遇，深化“一体两翼”营销模式，持续推进品种结构调整，品种集中度进一步提高，市场开发成效显著，重点规模品种大幅增加，产品竞争力不断提升。

4. 不断强化全员质量意识，公司产品质量和品牌形象不断提升。通过工艺质量瓶颈问题攻关，强化工艺工装、精料方针和“24小时工艺复盘”评价管理，产品实物质量得到稳定提升。聚焦新产品开发，持续推进二、三方认证工作，开发行业优质重点客户，开发拓展品种量超额完成年度计划指标，规模效益品种份额大幅提升，公司品种结构得到进一步改善。

5. 多措并举创新创效。2021年公司开展科技创效项目26项，获得青海省科学技术进步三等奖1项、青海省专利银奖1项、省级科技成果10项、申报受理专利20项，授权专利7项；公司不断推进管理创效，以指标管控为目标，在资源整合综合利用、优化工艺方面取得了进步。

6. 强化设备管理，提高运行效率，设备保障能力不断提升。

报告期内，公司始终坚持“管生产必须管设备、抓质量必须抓设备”的理念，强力推行“零故障、零热停”的管理目标，紧盯设备运行现场，加大部门协同，加强设备巡检，形成全员参与的强大合力，各产线主体设备运行良好。

7. 强化安全环保管控。公司按照安全生产、清洁生产的总体要求，扎实开展安全生产三年专项整治行动，加大安全隐患排查整改力度，加强领导干部带队检查、专项检查，以及 24 小时安全生产隐患排查整改等工作，强化重大危险源的监控与管理，狠抓较大危险因素防范措施落实，全面推进应急管理工作，确保公司安全生产平稳运行，全年公司未发生重大环境污染事故，安全环保绩效水平实现逐年提升，整体管控取得了阶段性的成效。

第二部分 董事会运作情况

一、完善董事会决策机制，提高决策水平

按照上市公司规范治理的要求，公司董事会根据中国证监会、上海证券交易所、公司《章程》等相关规定，加强内部管理的规范运作，优化董事会的决策机制，不断提高决策能力。

1. 2021 年董事会召集、召开 6 次股东大会，12 次董事会，审议事项涉及定期报告、公司日常生产经营、对外投资、董事会成员变动、章程修订等重大事项。在这些会议审议和决策工作中，董事会能够就审议事项充分调研和研究，以保证决策的科学性和合理性，使得各项决策在执行中较好地达到了预期目标，通过认真审议和审慎决策，确保了公司经营管理工作稳定推进。

2. 进一步完善法人治理结构，决策程序更加规范，决策能力进一步增强。股东会、董事会会议的召开及审议程序均严格执行

相关议事规则的规定，确保了股东的知情权、参与权、决策权、收益权的落实；董事会会议召开前，做到与董事事先沟通重大事项，使其事先了解议题内容，确保董事会审议决策的质量与效能。

3. 发挥董事会专门委员会职能作用。战略委员会多次就公司发展战略开展研讨，并将公司发展战略与目前现状进行了有机结合；审计委员会参与了公司内部制度建设、定期报告的审计工作及日常关联交易及股权转让等相关工作；提名委员会对董事会成员变动及董事会秘书变更事项，重点对各候选人是否存在市场禁入情况、专业能力、职业素养等方面进行严格审查，保障公司相关决策流程的合法、合规；薪酬与考核委员会对公司高级管理人员的经营进行绩效考核，在推进公司一系列薪酬制度改革方面发挥了积极作用。

二、董事会对股东大会决议的执行情况

公司董事会认真履行职能，将 6 次股东大会决议事项全部贯彻落实。

1. 2021 年董事会召集、召开 6 次股东大会，审议事项涉及定期报告、公司日常生产经营、章程修订、聘请 2021 年度审计机构等重大事项。公司董事会严格按照《公司法》《公司章程》和《董事会议事规则》等相关规定和要求，本着对全体股东负责的态度，认真履行职责并全面有效、积极稳妥地执行了公司股东大会决议的相关事项。

2. 完成公司营业范围调整并对章程部分条款的修改及工商变更工作。

3. 完成公司部分董事、高级管理人员的变更及工商备案工作。

4. 完成吸收合并全资子公司青海腾博商贸有限公司与格尔木西钢商贸有限公司。

三、董事会各专业委员会的履职情况

（一）战略委员会

2021年，战略委员会召开2次会议。审议通过了《2020年度总经理工作报告》，对公司在2020年的经营情况和未来发展战略进行了讨论，明确了战略布局，为公司在2021年的发展指明了方向。审议通过了《关于收购青海西钢置业有限责任公司部分股权的议案》，对进一步实现公司的平稳、持续发展，促进公司经营业绩的增长，具有积极战略意义。

（二）审计委员会

2021年，审计委员会共召开6次会议，对定期报告进行了审议，并审议了审计服务机构审计报酬、日常关联交易的议案、续聘会计师事务所等议案，较好地履行了董事会审计委员会职责。

（三）薪酬与考核委员会

2021年，薪酬与考核委员会召开了2次会议，审查了公司董事及高级管理人员的职责履行情况并对其进行年度绩效考评，确认其薪酬情况并审查了公司薪酬制度执行情况。薪酬与考核委员会认为公司董事会成员、各高级管理人员在公司董事会的领导下，认真执行股东大会和董事会的决议，在公司规范运作方面发挥了积极的作用，并使公司的经营活动有序进行，公司为董事、高级管理人员所发放的薪酬与津贴，符合公司发展实际，在推进

公司一系列薪酬制度改革方面发挥了积极作用。

（四）提名委员会

2021年，提名委员会共召开了2次会议，审议了《关于高级管理人员变动的议案》《关于董事会成员变动的议案》。提名委员会结合证监局及上交所相关规定对各候选人是否存在市场禁入情况、专业能力、职业素养等方面进行严格审查后，经过慎重研究提交董事会审议，保障了公司相关决策流程的合法、合规。

四、董事会治理体系逐步完善

1. 2021年，董事会根据监管部门新推出的法规和制度精神，结合青海省证监局对公司的相关要求，不断完善治理结构和规章制度，依法规范运作，制定、修订内部管理控制制度、细则、办法、规程等，加强公司内部控制制度建设，进一步提高公司规范化运作水平。报告期内，公司内部控制制度完整、合理有效，能够适应公司现行管理的要求和公司发展需要，并能得到有效实施；能够保证贯彻执行国家有关法律、法规、公司制度以及各项业务活动的健康运行；能够保证公司财务报告及相关会计信息的真实性、准确性和完整性；能够保证公司经营管理目标的实现；能够按照法律、法规、规范性文件和公司制度规定的信息披露内容和格式要求，真实、准确、完整、及时地报送和披露信息；公开、公平、公正地对待投资者，切实保护公司和全体股东利益。

2. 公司董事会持续开展了《公司法》《证券法》等法律、法规和中国证券监督管理委员会、上海证券交易所有关资本市场规范性文件的学习活动，严格按照相关法律、法规、规范性文件和

《公司章程》等管理制度的要求，坚持依法治企，及时召开董事会会议，召集股东大会，充分保障股东大会和董事会的决策得到有效贯彻执行。

五、信息披露合法合规

公司严格按照有关法律法规及公司内部规定的要求，真实、准确、完整、及时地通过《上海证券报》《证券时报》及上海证券交易所网站等披露有关信息，并做好信息披露前的保密工作。公司进一步强化内部管理，完善信息披露内部控制制度与流程，提高信息披露工作水平，维护公司资本市场良好形象，保障投资者的权益。报告期内，共编制和披露定期报告与临时公告共 98 份，依法登记和报备内幕信息知情人。公司董事、监事和高级管理人员及其他相关知情人员能够在重大事项窗口期、敏感期严格履行保密义务，公司未发生内幕信息泄露或内幕信息知情人违规买卖或建议他人买卖公司股票的情形。公司不存在因信息披露违规受到监管机构批评、谴责或处罚的情况。

六、投资者保护工作扎实开展

公司对投资者保护工作高度重视，报告期内，根据上级监管部门相关要求及公司投资者保护工作计划，积极推进投资者保护工作，切实维护广大投资者的合法权益。一是通过上证 E 互动回答投资者问题 34 次，接听投资者电话约 300 余次；二是积极参加由青海证监局举办的投资者集体接待日暨年度业绩说明会，积极回答投资者提出的全部问题，与投资者进行良好沟通；三是有效利用企业宣传媒体，通过 OA、微信公众号等媒体发布基本金

融防诈骗知识并向投资者普及基础金融知识和社会大众密切关注的金融案例，提升投资者识别和防范非法金融活动及产品的意识和能力，引导投资者抵制、远离非法金融活动；四是组织开展新《证券法》培训并开展《股东来了》2021 投资者权益知识竞赛走进上市公司系列活动；五是积极组织开展 2021 年“宪法宣传周”活动，进一步增强广大干部职工法治观念，引导群众依法办事，学会用法律知识维护自身合法权益，形成自觉学法、知法、懂法、守法、用法的良好氛围，强化公司主动服务投资者的责任意识。

第三部分 2022 年工作思路

2022 年是党的二十大召开之年，是实施“十四五”规划承上启下的关键之年，公司继续以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实党的十九大、十九届二中、三中、四中、五中、六中全会精神，坚持“变中求进，调整结构，提质增效，绿色发展”新十六字经营方针，持续推动“质量、效率、动力”三大变革，重点在管理体制上求创新、在激励机制上谋改善、在营销模式和经营策略上寻突破、在生产运行上保稳定、在安全环保上严考核，以人为本、开拓创新、攻坚克难，全面完成 2022 年生产钢 210 万吨、钢材 200 万吨、焦炭 65 万吨等目标任务。

一、持续深化改革，释放发展活力

2022 年，董事会将继续以战略的眼光和宽阔的视野，对国际、国内复杂经济形势下的公司风险管理和未来发展战略进行深

入研究，结合自身的地理优势、管理优势、产品及市场优势、设备优势、技术优势、人力资源现状、业务特点，积极把握发展机遇，将公司各项生产经营总体目标落到实处。

一是强化生产要素精细化管理，高效率、低成本、规模化集中生产。重点在生产组织、各生产要素的管控、三大炉大循环的调度管控，轧线系统、循环系统以及内部物流系统的经济运行；在生产组织等方面进行认真策划，真正实现“以销定产”和“以产定销”的有机结合；强化生产要素精细化管理，紧盯能耗指标、成本指标、工艺指标，提高全要素生产效率，实现规模效益最大化。

二是强化全面预算管理，扎实开展对标工作。依托财务标准成本分析软件平台，重点对生产经营、销售价格、物资采购及应收应付等有效数据适时跟踪分析和提前预判，引导管结果向管过程、管生产经营要素转变；细化管控目标，全面推行月度、季度、年度定期分析研判机制，提出应对策略和改进措施，进一步提高经营效益；重新制定切实可行的对标子项，与先进行业、优秀民企等进行对标工作，进一步查找自身不足与短板，吸纳行业先进的管理经验、管理思想和管理手段，调整改进方向和目标措施。

三是持续推进“三项制度”改革。推行经理层成员任期制和契约化管理，充分发挥经理层带头引领作用；完善薪酬考核激励机制，以工作实绩和效益为导向，完善生产、质量、设备、安全环保等考核管理办法，实行中层管理人员绩效考核“上不封顶、下不保底”并进一步优化组织机构、精简人员，持续推进“三项制度”改革。

四是深化营销机制体制改革。进一步深化营销机制体制改革，激发营销人员活力，改革现有营销岗位工资体系，营销人员的增量效益与品种结构调整、公司效益紧密挂钩，提高营销质量；加强对营销工作的策划分析，以计划品种、计划价格为核心，真正实施“先算后干、算了干、干了算”，推行品种结构价差效益的定期分析机制，优化合同资源配置，建立灵活多样的定价机制，向资源分配要效益；创新市场开发模式，加强市场开发顶层设计策划，通过对国家产业政策研究，行业分析，提高市场开发层次，与现有优质客户，开展公司层面长期战略合作，加大市场开发投入，建立市场开发长效激励机制，全面系统分析行业趋势，制定大开发策略，一行业一策划、一用户一策划。

五是持续创新采购模式。严格落实“管买管用”原则。全面掌握供应商质量保障体系、产品生产工艺和成本构成，建立健全使用管理制度，完善日走访跟踪评价机制，满足生产单位使用质量和降本需求；优化采购管理体系，充分利用询比价、招投标及战略采购等模式，合理制定采购计划和库存计划，坚持就近采购，加大直采力度，提高招投标比例，进一步降低采购成本；对区域内大宗原材料、铁矿石、燃料、合金、耐材供应渠道进行系统分析，全面掌握供应商保供能力，稳定大宗原材料供应渠道，降低采购成本；研究国家废钢政策，创新废钢采购模式，以市场换效益，精简供应商数量，减少流通环节，加大直采，加强与钢厂沟通协调，建立供应联动机制。

六是强化市场信息分析。成立专业性市场分析研究机构，加强对国家产业政策、行业经济数据、产业基本面、大宗原燃材料、

国内钢材市场的分析研究，掌握原材料、钢材市场波动规律和行业需求变化，汇总市场信息，精准预判市场走势，有计划组织生产。加大对上下游用户、竞争对手经营运作情况分析，制定灵活有效的销售策略和物资采购渠道，实现供销联动和效益最大化。

七是强化财务延伸管理。抓好成本预测、决策、计划、控制、核算、考核和分析工作，优化宝信成本系统，实现成本系统信息化，提高成本分析的准确性、及时性，有效指导生产经营；延伸财务管理，进一步强化全面预算管理体系，强化资产管理，进行跟踪评价；严防公司财务风险，强化资金管理，充分考虑资金的使用效益，多种方式降低财务费用。

八是加强质量过程管控，提高产品质量稳定性和一致性。坚持质量第一、效益优先的原则，扎实推进质量管理“四步走”和《2021-2022 年质量提升专项实施方案》，进一步提高产品质量的稳定性和一致性；按照质量管理体系标准，以源头控制和过程管控为重点，以标准化作业为突破口，大力开展保质提效工作，努力实现“零缺陷”质量目标；加大技术研发及成果转化力度，继续加强建立西钢标准，达到用户依赖西钢标准，同行以西钢标准为依据的目标，不断培育出具有自主知识产权、市场竞争力强的拳头产品，提升西钢品牌知名度。

九是强化设备管控，保障生产高效运行。进一步优化生产流程，提升设备工艺参数，推进管理节能和余压余热余能的回收利用，使水电风氧及能源介质保供达到最经济运行模式；坚持设备“零事故，零故障”，以工作计划抓管理、以站所升级达标管理抓现场，以关键设备风险点抓落实，持续不断开展设备基础管理达标升级活动。

十是坚持“两个至上”，确保公司安全生产工作平稳运行。建立健全安全生产督查机制，对重大危险源、重大事故隐患和危险因素的管控效果进行系统排查评估，形成问题隐患清单，动态监督整改落实；抓好安全环保应急预案、考核管理办法的贯彻落实，进一步压实责任；坚持疫情防控和安全生产两手抓、两手硬，紧盯疫情防控形势任务，积极应对突发情况，完善应急预案，为公司生产经营稳顺运行保驾护航。

二、持续加强内部控制，保证公司治理有效

依据证监会、上交所最新颁布的系列法规和指导性文件，结合实际，董事会有计划、按步骤全面规范各项制度的严格执行和有效落实，提升公司治理能力及水平。

董事会将继续完善三会一层治理架构，及时组织董事通过监管部门的培训，加强专题培训和考察调研，促进董事履职水平进一步提升。充分发挥独立董事的专业优势及素养，为公司建立适应高效管理和稳健快速发展要求的运行机制，提高工作效率及履职质量，全面提升公司决策水平和管理能力。

三、充分发挥专门委员会作用，促进董事会治理职能

董事会专门委员会在董事会会议前期和闭会期间，做好风险控制、关联交易管理等日常工作，提高专门委员会在议案提出、审核等流程中的作用和地位，逐步完善董事会决策体系，畅通信息披露和沟通渠道，对需要研究讨论的事项，及时与经营层进行有效沟通，并将审议结果和建议，及时通报给董事会和经理层。一方面使董事会了解专门委员会工作情况，另一方面促进管理层对重要事项的及时落实，延伸董事会决策职责，在董事会和经营层之间真正起到桥梁沟通作用。

四、做好信息披露工作，提升投资者关系管理能力

董事会将严格按照信息披露相关法律法规和公司相关制度，及时、准确、真实、完整的披露各项重大信息，确保所有股东有平等的机会获取信息，在完成法定信息披露义务的同时，不断增强信息披露的主动性，进一步提升透明度。

在投资者关系管理上，董事会将继续不断提升上市公司经营管理和规范运作水平，进一步增加市场运行的诚信度和透明度，大力提高上市公司持续发展能力和盈利水平，实现上市公司高质量发展，促进资本市场健康稳定发展，切实履行好投资者保护义务，增强与投资者交流互动的质量，提升公司形象。

五、增强内部管控，提升管理能力

在管理制度建设上，以信息化建设为切入点，推进管理优化升级不断健全制度体系，确保企业各环节有章可守、有规可循；在管理流程的制定上，把握核心环节，简化程序、细化标准，提高可操作性和工作效率；在管理制度的执行上，严格推行标准化、规范化操作，做到有章必守、有规必遵，全面推进精细化管理，提升公司整体管理水平。

六、推进创新创效，增强改革动力

要紧盯有需求、有开发价值、有资金实力的客户群体，找准需求的特性，确立优化成本、创新产品、改进技术、增值服务的方向，进一步规范和完善技术市场运作机制，加快推进技术创新成果的转化；要切实发挥内部运营改善作用，改进现有运营分析评价职能，对生产经营情况进行量化分析、对标分析、运行评价，找准影响要素和薄弱环节，提出合理化指导意见，实现管理创效。

要支持员工把想法变成现实，把工作岗位变成职工开展创新、体现价值的舞台，对员工提出的创新方案，予以最大限度支持，提供施展才能的广阔天地。

七、弘扬和培育企业文化，扎实推进企业文化建设

弘扬和培育企业文化，使员工树立企业文化建设是企业核心竞争力的观念，认识到企业文化是企业生存、竞争和发展的灵魂，扎实推进企业文化建设。增强员工对企业文化的认同感，组织全体人员认真学习党史、厂史，切实理解企业的使命、愿景、价值观、理念等文化实质，增强员工获得感、认同感、凝聚力。

以建立健全公司各项管理制度、文化手册、行为准则和考评标准为切入点，构建一套全面的、具有较强适应性、规范性和可操作性的文化制度体系，使企业文化建设与公司制度的建立相辅相成、相互促进。

八、切实履行社会责任，促进公司全面协调发展

公司实现自身发展的同时，将利用企业的专业优势积极发挥主体责任，关注区域环境和社会问题，将公司的经营行为和社会责任紧密结合，努力打造公司综合竞争力，获取合理回报的同时回馈社会，维护和增进社会利益，实现企业和社会协调发展，创造可持续发展的未来。

2022年4月28日