

湖南华菱钢铁股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年，公司董事会严格按照《公司法》《证券法》等法律法规、规范性文件及《公司章程》的规定，本着对全体股东负责的态度，积极有效地行使董事会职权，勤勉尽责地开展董事会各项工作，不断规范公司治理，确保公司良好运作和可持续发展。

一、2025 年公司经营情况整体回顾

2025 年，钢铁行业持续深度调整，仍处于“减量发展、存量优化”阶段，供需矛盾依然突出，企业经营仍面临较大压力。面对复杂严峻的市场形势，公司保持战略定力，积极对接市场需求，大力推动降本增效各项工作，加快推进“高端化、绿色化、智能化”转型升级，生产经营情况稳定向好。报告期内，公司实现营业收入 1,217.41 亿元；实现利润总额、净利润、归属于母公司所有者的净利润 48.20 亿元、38.70 亿元、26.11 亿元，同比分别增长了 16.37%、20.97%、28.49%，继续保持了钢铁行业靠前的盈利水平。

二、2025 年董事会主要工作情况

（一）依法行使董事会职权，推动高效作决策。

报告期内，公司董事会始终坚持战略导向，依法审慎行使权力，推动董事会科学规范高效决策。全年共组织召开股东会 4 次、董事会 10 次，审批了公司固定资产投资、重大股权投资、年报审计、审计机构聘任等重大事项。各项会议的召集、召开、表决程序等均符合法律法规和《公司章程》的规定，会议决议合法有效，为公司重大事项的推进落实提供了决策保障。同时，公司董事会与经理层及业务部门保持密切的沟通交流，实地考察生产现场、与子公司经理层座谈交流，及时跟进公司 2025 年商业计划落实情况，并结合行业最新政策及形势，向经理层提出意见和建议，督促经理层更好地发挥“谋经营、抓落实、强管理”的职责，对改善公司运营起到了积极作用。

（二）加强资本资金管理，严控开支防风险。

报告期内，公司董事会督促经理层坚持精益生产、低库存运营，强化“两金”管理，有效控制资金占用风险，提高资金使用效率；严格控制资本性支出和新开

工项目，审慎决策通过了 2025 年固定资产投资计划等议案，坚持以“十四五”发展规划明确的目标任务和实施路径为主线，投资方向围绕“高端化、绿色化、数字化”等方面展开，将投资重点聚焦在品种结构高端化与系统降本增效、低碳绿色改造、数字化智能化转型、工艺装备升级等重大项目上，严控非生产性支出；同时，积极拓展融资渠道，提升长期借款占比，优化负债结构，降低融资成本，确保现金流稳定及资金链安全。截至报告期末，公司资产负债率为 53.46%，较同期历史最高值降低了 33.44 个百分点；本报告期，公司财务费用为 0.33 亿元，较同期历史最高值降低了 27.28 亿元；子公司华菱湘钢、华菱涟钢和华菱衡钢财务费用均为负。

（三）持续完善公司治理，提升规范运作水平。

报告期内，公司董事会始终坚持“两个一以贯之”，不断完善中国特色现代企业制度，持续提升公司治理水平。推动修订《公司章程》并取消监事会，系统修订公司《股东会议事规则》《董事会议事规则》等 10 余项制度，提高规范运作水平；通过组织调研座谈会、参观子公司生产现场、定期报送董事会月报等方式，强化董事履职保障。同时，公司董事会推动深化整合纪检监察、审计、法务、风控等监督力量，健全大监督体系，定期开展内部审计、内控检查、风险评估、专项调查与检查等；聘请独立第三方中介机构对公司财务情况、内部控制进行了独立审计，帮助发现问题、提示风险，提出解决方案。

（四）强化投资者沟通交流，维护中小股东利益。

公司董事会高度重视投资者沟通，通过多种方式致力于实现与资本市场的高效信息传递和交流，切实维护中小股东利益。一是以投资者需求为导向，持续提升信息披露质量。全年披露法定公告 142 条，连续 7 年获评深交所信息披露最高等级“A”，在沪深上市公司中位居前 3.28%分位。二是高频率与投资者沟通互动，宣传公司投资价值。全年组织各类投资者交流活动 79 场，回复深交所互动平台投资者提问 665 条，获评全景网年度投资者关系金奖“杰出 IR 团队”。三是践行股东回报责任担当，持续回报投资者。切实回应投资者关切，上市以来首次推出股票回购注销计划，完成股份回购 5,602 万股，合计回购金额 2.79 亿元，叠加 2024 年度利润分配方案的现金分红金额，股东回报合计占 2024 年归母净利润的比例达 47.5%，创上市以来新高。四是引入长期耐心投资者，获保险资金举牌增持。响应证券监管和国资监管号召，成功引入浙江省属国企物产中大旗下的信泰

人寿作为华菱钢铁的长期“积极股东”，已通过二级市场举牌持续增持至 7.97%。

三、对经理层的评价

2025 年，公司经理层恪尽职守，认真履职，出色完成了各项工作，董事会对经理层的工作总体上满意。全年具体工作如下：

（一）紧跟高端需求，品种升级再获突破

坚持把创新作为第一动力，全年新增专利授权 640 项，其中发明专利 242 项，获重大科技奖项 26 项，其中省部级奖项 7 项，行业及其他奖项 19 项。瞄准工业用钢领域高端化转型方向，开发新产品 163 个，实现 19 个高精尖产品首发，8 个钢种替代进口，1 项产品获评国家级制造业单项冠军、冶金产品实物质量奖 22 项；重点品种钢销量占比达到 68.5%，较 2024 年再提升 3.5 个百分点。

分品种看，**宽厚板方面**，华菱湘钢紧盯高强度、大厚度、耐腐蚀等领域，新开发深水海底管线、260mm 齿条钢等 28 个品种，80mm 耐磨钢、铜钢轧制复合板填补国内空白，1000MPa 水电钢、420MPa 海工钢通过国际领先水平认定；镍系钢、高强耐磨钢、船用低温钢销量同比增长 36%、75%、256%。**薄板方面**，华菱涟钢“冷轧热冲压用钢板和钢带”获“金杯特优产品”，SK 系列产品完成从 1mm 到 0.01mm 轧制技术重大突破，与客户共同实现国内独家量产；高磁感取向硅钢成品实现首发交付，首卷无取向新能源“手撕钢”成功下线（厚度仅 0.10mm），低温高锰钢批量配套绿色动力船舶燃料罐；取向硅钢、高强镀层、调质板等高效益产品销量同比增长 21%、103%、93%；VAMA 积极应对汽车行业供应链整合、车身模块化及可持续发展需求，新增 24 项新钢种技术许可，其推出的取筒™多零件集成解决方案再度赢得业界认可，荣获“2025 汽车工业扶轮奖”；钢制电池包解决方案荣获国际汽车交通安全大会“价值赋能奖”，助力中国汽车产业在轻量化、安全性与成本效率方面取得新突破。**无缝钢管方面**，华菱衡钢“高性能油套管中试平台”获得湖南省新材料中试平台认定，“深井/超深井用油套管”入选国家制造业单项冠军产品名单；实现对华能集团四大管道直供；深度布局“一带一路”沿线高端能源市场，通过卡塔尔能源公司管线管产品认证，获得结构管与管线管双品类供货资质；通过道达尔扩证和特殊扣审核，认证范围从 K55、N80Q、L80-1、P110 增至 C90、T95、C110、Q125 高钢级抗腐蚀套管。**工业线棒材方面**，华菱湘钢加快品种提质升级，新研发 80kg 级高强合金焊丝、2000MPa 级高强单片簧等品种 52 个；1Ni 耐候铆钉用钢国内首发应用，非调曲

轴钢进入丰田供应商体系，轴承钢达到洛阳轴承集团准入标准，10.9 级高强度冷锻钢通过吉利、福特认证；高端齿轮钢、非调质钢、弹簧棒材销量同比增长 47%、132%、331%。

（二）聚焦“三化”转型，智能制造绿色低碳协同推进

紧扣湖南省“4×4”现代化产业体系，因地制宜发展新质生产力，加大高端化、智能化、绿色化转型力度。一是**高端制造支撑全面建强**。坚持“高端+差异化”，持续推进产线装备高端化升级，华菱湘钢板二线提质改造、棒材精整三期等升级改造项目建设有序推进；华菱涟钢冷轧 3#镀锌线快速达产，硅钢产品生产线项目实现达产达效，成功打通全低温高磁感取向硅钢生产工艺；华菱衡钢特大口径无缝钢管连轧技术开发及产业应用项目全面铺开，为推动品种结构持续迈向高端提供了硬件支撑。二是**数智改造赋能全域实施**。深入推进数智化建设，2025 年实现 46 个人工智能大模型应用场景上线，钢铁主业机器人累计应用 261 台套。华菱湘钢入选国家首批卓越级智能工厂、华菱涟钢入选“5G 工厂”名录、华菱衡钢智慧园区跻身全省“数字新基建”标志性项目。总部财务信息化、华菱湘钢装备流程智能化、华菱涟钢智慧能碳一体化管控、华菱衡钢能源管理系统等项目加快推进。三是**绿色转型发展全速推进**。严格落实超低排要求，2025 年下属各基地全面完成超低排放改造和全流程公示，颗粒物、二氧化硫、氮氧化物排放量较改造前分别降低了 60%、69%和 54%，华菱湘钢、华菱涟钢和 VAMA 成功创建 A 级环境绩效；华菱湘钢、华菱涟钢、阳春新钢入选“双碳最佳实践能效标杆示范工厂”培育名单；60 余个产品完成碳足迹认证、发布 EPD 报告。

（三）深化极致对标，精益运营降本增效成果显著

持续完善对标体系，提高精细化管理水平，实现全系统降本增效。一是**持续降低工序成本**。坚持每月一次对标会、每季兑现奖励的机制，持续完善对标体系，改善技术经济指标。主体产线保持精益稳定运行，60 余项技术经济指标破纪录，6 座炉机获全国重点大型耗能钢铁生产设备节能降耗对标竞赛“优胜炉”和“创先炉”，华菱湘钢 450m² 烧结机固体燃耗、华菱涟钢 7#高炉燃料比保持行业领先，阳春新钢铁水成本排名行业前五。二是**提高采购成本竞争力**。巩固主渠道、拓展新资源，非主流资源开发成果突出，进口矿非主流使用比例达 55.6%，较上年提升 3.6%；继续优化港口布局及海运 COA 租船，克服长江汛情水流大、运河堵闸、空船短缺、长沙枢纽两次检修等困难，煤炭水运较上年提升 6 个百分点。三是**继**

续降低能源成本。公司持续加强二次能源回收利用，在干熄焦、烧结合余热发电、钢后余热发电等领域保持行业先进水平，全年自发电量达 100 亿 kWh，同比增加 3.33 亿 kWh，继续刷新历史最好水平，华菱湘钢和华菱涟钢新投入的 150MW 超临界发电机组稳定运行。**四是持续保持较低财务成本。**2025 年末资产负债率为 53.46%，较同期历史最高值显著降低，较上年末降低 2.55 个百分点，财务状况保持稳健；全年财务费用 3,266 万元，较上年同期降低 5,505 万元，降幅 62.77%，稳定控制在较低水平，综合融资成本处于历史低位。

（四）激发改革动能，体制机制创新活力持续释放

公司持续完善市场化经营机制，不断深化国企改革，推动打造传统制造企业现代治理典范。**一是持续深化体制机制改革。**优化调整公司治理结构，深化监事会改革；健全“硬约束、强激励”机制，实行收入与业绩指标挂钩的市场化薪酬，拉开收入差距，进一步激发新的发展活力；深化“三项制度”改革，钢铁主业劳动生产率继续保持行业先进水平；弘扬“以奋斗者为本”文化；全面推进对标世界一流管理提升工作，荣获省部级以上管理创新成果 10 项。华菱湘钢围绕战略转型目标，开展管理变革，新成立产业发展部、数智化研究院并整合设立炼铁、特钢、板材 3 个事业部，同步修订体系文件、管理制度等 192 项，整合精简业务流程 28 项，运行效率进一步提升。**二是持续加强“三支队伍”建设。**分层分类举办管理、技术、技能培训班，组织博士、首席师“四新”知识大讲堂，邀请外部专家开展烧结、炼钢、数字化等专题知识讲座，引进技术权威、行业专家、名校博士加强人才智库建设，招聘双一流院校毕业生保持在历史较好水平，新入职硕士、博士应届毕业生占比 25%，累计入选“英培计划”143 人；23 人获得省部级及以上荣誉称号，2 个团队、8 名个人成功入选省芙蓉人才行动计划；公司 3 人获评全国劳模，4 人获评省劳模，1 人获评大国工匠，创历史新高，人才队伍的引领效应持续释放。

四、2026 年重点工作

2026 年是“十五五”规划开局之年。从全球经济看，整体呈持续放缓趋势，逐步进入以“低增速、高波动、强干预、高不确定性”为特征的新发展阶段。从国内经济看，内需不足与外部环境严峻仍是主要制约因素。AI、新能源等新兴产业快速发展，成为新增长极。从行业自身看，2026 年中国钢铁需求继续放缓，国际贸易摩擦因反倾销多发频发，钢材出口面临的不确定性进一步增大。在国内经济

与能源结构转型驱动下，制造业用钢与能源领域用钢仍将是需求主力。综合来看，2026年中国钢铁行业将面临“成本高企、竞争加剧、微利运行”的严峻局面。

2026年，公司将保持战略定力，进一步完善“精益生产、销研产一体化、营销服务”三大战略支撑体系，继续瞄准高端化、智能化、绿色化、服务化方向，聚焦培育新质生产力，赋能产业转型升级，推动卓越运营体系建设，实现产品质量高端化、生产过程集约化、生产效益最大化。结合公司“十五五”战略规划任务分解，公司2026年重点工作如下：

（一）聚焦产品升级，创新驱动提升核心竞争力

坚持科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力，持续发展新质生产力，不断塑造高质量发展新动能。一是**建强平台载体，深化产学研融合**。深化产学研用融合，集聚内外部优质智力资源，聚焦钢铁制造及相关领域前瞻性、基础性、关键核心技术攻关，推动创新平台提质升级，加强知识产权保护，打造10个核心专利族群，实现发明专利数量与占比双提升。二是**深耕高端研发，突破高精尖壁垒**。深化以IPD为核心的销研产一体化攻关体系建设，聚焦重大装备制造、战略性新兴产业、国防军工及能源、汽车、海工等关键下游领域需求，加快开发船舶及海工用钢、超高强工程机械用钢、高牌号硅钢、新能源汽车用钢、高性能特殊扣等高精尖产品，以及高端专用和特殊用途产品，开发10-15个高精尖首发或替代进口钢种，持续提高重点高端品种钢销量占比与创效能力。三是**进一步厚植人才沃土，锻造高水平队伍**。完善人才管理机制，加大高层次人才引进力度，重点培育一批科技领军、行业顶尖创新人才，创新人才培养和使用模式，完善技术研发人才评价体系，优化人才成长通道。弘扬工匠精神，办好第十二届全国钢铁行业职业技能竞赛。

（二）强化精益生产，全面提升生产质量和效率

加快推进产线装备数智升级和更新迭代，推动稳产高效、极致降本、极致能效，为高质量发展提供坚实支撑。一是**加快技改升级，打造产线新优势**。加快推进湘钢板线技改、棒扁线项目，涟钢冷轧高端家电板、冷轧取向硅钢项目，衡钢特大口径无缝钢管连轧项目，阳春新钢铁高速线材提质改造等项目建设，严控投资规模，筑牢安全防线，确保项目如期投产并快速实现达产达效，增强精品制造能力，助推品种结构与运行质效持续提升。二是**推进数智赋能，构建智能新生态**。以钢铁大模型与工业互联网为支撑，系统谋划灯塔工厂、智能工厂实施路径，扩

大人工智能应用覆盖范围，以生产管理、原燃料优配、产品研发、质量提升等为核心场景，推动新增人工智能应用场景落地 30 个以上；系统推进数字化体系建设，加强数据治理与价值运用，初步制定主数据标准、数据编码与数据格式以及数据质量标准，打通总部与子公司、各业务板块的数据壁垒，进一步提升数字化、网络化、智能化水平。三是**深化极致对标，锻造装备硬实力**。坚持对标历史最好与行业先进，着力补短板、强弱项，强化精益生产和全流程管理，持续优化技术经济指标，做到后进争先进、先进更前进。不断推进采购降本，深化长协战略，拓展资源版图，优化客户结构，完善集采信息系统建设，提升采购质效与供应链韧性。

（三）突出强基固本，筑牢安全和绿色底线

安全稳定是发展底线，绿色低碳是可持续保障，突出强基固本、源头治理，筑牢高质量发展安全环境。一是**从严从实治理，守住安全生产红线**。严格落实“党政同责、一岗双责”和“三管三必须”要求，层层压实各级安全生产主体责任，坚守“零工亡、零重伤”、职业病危害事故为零的目标。完善安全生产信息化管理平台，推进重大事故隐患动态清零，实现人防、物防、技防全面升级。紧盯冶炼、燃气、危化品等重点领域及技改施工、检维修、外委相关方等重要环节，加大安全监管力度，强化相关方“黑名单”与闭环管理，推广应用智能化安全监控与预警技术，保持安全稳定生产局面。二是**降碳减污协同，加快绿色低碳转型**。强化环保设施运行管控，加强跨部门业务协同，通过信息化、智能化手段助力环保设施高效、经济、稳定运行，推动吨钢环保运行成本同比降低，不发生突发环境事件，保持超低排放公示状态。发挥绿色低碳研究中心的引擎作用，完善碳管理制度体系与能碳计量体系，建立碳管理平台，深度参与全国碳市场，降低碳交易履约成本。

（四）持续深化改革，激发动力和发展活力

深入贯彻落实党中央关于国企改革的部署要求，持续深化改革、完善治理，为高质量发展注入强劲动力。一是**优化公司治理，提升运行增价值**。巩固良好盈利水平与发展态势，持续做好信息披露、投资者关系管理；贯彻落实国务院“新国九条”及证监会关于上市公司高质量发展相关要求，优化管控模式和公司治理机制，全面开展管理对标和管理提升，打造“价值赋能型”总部。按照新《公司法》及监管要求，优化公司治理结构，有效推进专门委员会治理模式，健全内部审计

与合规监督体系，确保上市公司监督职能规范高效落实。二是深化机制改革，激发队伍新活力。强化改革服务生产经营导向，坚持“硬约束、强激励”“末位淘汰”，持续深化“三项制度”改革，探索实施中长期激励机制，构建多元化的激励约束体系，激发全员创新创效活力。健全市场化经营机制，加强四支队伍建设和四类人才培养，建立全覆盖、智能化人力资源系统。

湖南华菱钢铁股份有限公司董事会

2026年3月30日