

2023 年公司年度董事会工作报告（摘要）

2023 年，面对错综复杂的内外部经济形势，杭州钢铁集团有限公司（以下简称“杭钢集团”）董事会密切关注宏观经济走势，努力把握战略发展机遇，严格按照《公司法》《公司章程》等制度规定，以科学、严谨、审慎、客观的工作态度，开展相关重大事项的决策研究，努力维护股东权益和公司利益，切实保障杭钢集团改革发展提质年各项目标任务落地落实。现将《杭州钢铁集团有限公司关于 2023 年度董事会工作的报告》摘要如下：

一、2023 年度董事会工作情况

（一）基本情况

1. 董事会机构设置情况

根据《杭州钢铁集团有限公司章程》有关规定，杭钢集团应有董事 9 名，2023 年实际到位董事 9 名，其中外部董事 5 名、职工董事 1 名。董事会日常工作机构设在董事会办公室，与综合办公室（党委办公室）合署办公，董事会秘书由综合办公室主任担任。董事会办公室主要负责筹备董事会会议、董事长专题会议，落实董事会与董事、监事的日常联络和服务保障工作，并具体负责董事会年度重点工作的督办跟踪。2023 年，共组织召开董事会共 20 次，审议议题 66 项；另外，以审批形式审议通过对子公司担保事项共计 128 项。

2. 董事会制度建设情况

一是**夯实董事会基本制度基础**。修订了杭钢集团《董事会工作条例》并严格执行《董事会下设专门委员会工作规则》《董事会授权管理办法》等制度。二是**完善子企业董事会建设指导制度**。制定并下发杭钢集团《子企业董事会工作指引》《子企业董事会建设考核评价暂行办法》。三是**建立提高董事会议题质量规范文件**。制定议题上报格式及内容要素指引，精准定位不同场景的议题材料。

（二）董事会工作特色做法和亮点工作

1.坚持事项研究“五到位”，夯实高效决策基础

一是**党委前置研究到位**。严格按照 22 类 135 条党委前置研究讨论事项清单，落实重大事项前置审议相关规定。二是**法律合规审查到位**。切实发挥合规管理委员会、法务管理机构等审核把关作用，将合法合规性审查和重大风险评估作为重大决策事项前置程序。三是**重大事项“预汇报”到位**。对拟提交董事会审议决策的重大事项，均在会前向杭钢集团董事进行预汇报。四是**外部董事调研到位**。科学合理制定调研计划，本年度共组织外部董事参与 23 次调研。五是**决议执行报告到位**。会后，及时将决议发送给各位董事，定期向董事会汇总报告决策落实情况。

2.坚持标准、指引、考核“三管齐下”，确保企业稳健经营

一是**发布议题格式指南**。规范了 16 种上会议题格式及内容要素，形成议题申报的标准化体系。二是**制订子企业董事会工作指**

引。对子企业董事会建设提出规范化准则，发布会议通知、决议、记录等参考模板。三是出台子企业董事会建设考核评价办法。制订 32 项评分标准，对子企业董事会建设运行情况进行考核评价。

3.坚持授权管理“双循环”，激发企业发展活力

一是以杭钢集团大循环为主体，权限下放、示范引领。本年度授权董事长决策事项 16 项，授权经理层决策事项 2 项。二是以各子企业小循环为驱动，释放活力、增强动能。推进和规范杭钢集团 72 家设立董事会的子企业董事会授权管理工作，切实提升了决策效率和管理实效。

二、2024 年董事会主要工作计划

（一）以强战略为引领，强链延链补链，确保“稳中向好”

全面落实国企改革攻坚深化提升行动，坚持以科技创新引领产业创新，加快培育壮大节能环保、数字科技等战略性新兴产业，持续推动钢铁制造业转型升级，深入实施现代流通业高质量发展，不断提升新材料、新能源和新兴产业投资及营收占比，优化产业布局结构。

（二）以增效益为引领，稳经营促增长，确保“稳中有进”

紧盯提高发展质量和效益目标，以“增收、节支、创效、管控”为主线，加大与一流企业对标力度，深入分析业务指标优化驱动因素，强化内部资源要素统筹协调，实现杭钢集团整体效益最大化。加强财务预算和投资计划动态管理，紧盯重点任务加强督查

督办，发挥好考核指挥棒作用。

（三）以扩投资为引领，拓市场抓增量，确保“稳中突破”

聚焦服务“一带一路”国家战略，贯彻落实“地瓜经济”提能升级“一号开放工程”，积极落实“走出去”战略，开展国际化经营，拓展发展空间，增强全球配置资源能力。按照“投资一批、建设一批、谋划一批、储备一批”的路径，积极寻找并购重组机遇，力争落地1—2个重大兼并重组项目，推动杭钢集团产业升级提能。

（四）以防风险为引领，早发现早应对，确保“稳中求质”

动态优化党组织前置研究讨论重大经营管理事项清单、董事会向经理层授权清单，切实保障各治理主体依法合规行权。健全完善制度，加快构建内容协调、流程清晰、配套完备、有效管用的风险管理制度体系。全面推进合规管理体系建设，实施合规、内控、风控的一体化管理，提升企业合规经营管理水平。

（五）以数字化为引领，优系统强赋能，确保“稳中提效”

依托“三重一大”决策监督管理系统和董事会运行系统，进一步提升杭钢集团本级和下属子企业的董事会工作信息化建设水平。完善系统统计功能，着力推进“三重一大”决策监督管理系统业务首页企业监管信息大屏建设，实现全集团董事会运行数据可视化。有序推进与数字档案系统对接，完善数字化配套设施和机制、打造线上联动、安全可靠的数字化档案管理体系。