

甘肃上峰水泥股份有限公司

2019 年度董事会工作报告

一、概述

2019 年宏观经济面临增速下行压力，经济结构转型步入关键期，而国际经贸关系在中美贸易摩擦等影响下不确定因素较多，制造业更是面临着转型升级的严峻挑战，但投资依然是稳定经济运行的基础动力。根据国家统计局统计，2019 年，全国固定资产投资 55.15 万亿元，同比增长 5.4%，全国基础设施投资同比增长 3.8%，与去年持平。全国房地产开发投资 13.22 万亿元，同比增长 9.9%，房屋新开工面积同比增长 8.5%。（数据来源：国家统计局）

水泥行业 2019 年受益于需求增长和供给压缩的超预期总体稳中向好。据工信部原材料工业司发布数据，2019 年全国水泥产量 23.3 亿吨，同比增长 6.1%，是近 5 年增速最快的一年；水泥熟料产量 15.2 亿吨，创下历史新高；全国水泥主营业务收入 1.01 万亿元，同比增长 12.5%，利润 1867 亿元，同比增长 19.6%。

2019 年，公司按照稳中求进的总体战略规划，推进落实高质量发展计划，把握市场机遇，重抓节能降耗，严控成本费用，进一步夯实核心竞争力，全年主营产品产销量保持增长，成本控制平稳，产品盈利大幅增长。公司坚持高效与规范相结合，致力于通过自身效益和发展为股东创造长期良好回报，保持较快增长态势，核心运营指标持续优化。

2019 年度，公司较好地完成了生产经营任务，超额完成产销计划，利润、纳税均创历史新高，营运效率指标保持行业领先，公司净资产收益率连续三年超过 40%，近五年净利润复合增长率达 107%，公司分别入选“2019 年中国企业信用 500 强”、“中国水泥企业综合竞争力第三名”，主要生产基地分别获得“省环保诚信企业”等荣誉称号，公司股票被列入深股通及富时罗素指数。

二、主营业务分析

2019 年度，公司水泥和熟料累计销售 1,631 万吨，实现营业总收入 741,206.26 万元，同比增长 39.73%，实现营业利润 316,013.45 万元，同比增长 59.46%，实现归属于上市公司股东的净利润为 233,147.63 万元，同比增长 58.35%，实现扣除非经常性损益的净利润为 219,823.85 万元，基本每股收益 2.93 元。公

司主营业务毛利率 48.80%，同比增加 2.1 个百分点，销售净利率 31.46%，同比增加 3.43 个百分点，公司加权平均净资产收益率为 53.27%，比上年同期增加 2.80 个百分点。

三、重点工作回顾

2019 年公司董事会主要做好以下几方面工作：

1、公司治理：完善制度建设，确保规范运作

2019 年度公司共计召开了 14 次董事会，审议通过了对子公司担保、制定《稳中求进总体发展规划》、实施公司第一期员工持股计划、收购宁夏明峰萌成建材有限公司 65%股权等 55 项议案事项，公司全体董事本着对公司和全体股东认真负责的态度，均亲自出席董事会会议，充分发表自己的专业意见、建议，诚信勤勉地履行义务，切实发挥了董事的作用。在董事会闭会期间，各董事亦积极开展董事会的其他工作，支持和促进了公司的发展。

此外，董事会认真执行公司《股东大会议事规则》，报告期内，由董事会提议召开的 5 次股东大会均符合《上市公司股东大会规则》、《深圳证券交易所上市规则》和《公司章程》关于股东大会召集、召开程序的规定。需要由独立董事发表事前审查意见及独立意见的议案，均交由独立董事履行了相应的事前审查并发表独立意见。

2019 年，公司按照管控和规范体系要求，加强内部管理控制，成立制度建设领导小组，逐步建立修订各职能相关制度流程，加强学习培训与宣传，稳步完善管理体系，防范管理风险。

报告期内，公司董事会按照中国证监会、深圳证券交易所关于信息披露的各项规定和要求，严格按照有关法律法规，履行信息披露义务，保证广大中小投资者享有对公司重大事项和经营管理情况的知情权。

2、内部运营：降本增效提升质量，增强安全环保意识

2019 年，公司继续推进节能降本提效工作，借鉴行业先进企业的成熟经验，关注行业新型技术的应用及可行性分析，对现有生产线进行合理的技术改造。全面提升生产全流程管控，在安全环保的前提下提质增效。

公司始终坚持以产品质量为先，注重产品质量管理工作，不断加强品质部各班组技能水平强化和质量意识培养，严格按照国家标准、行业标准及公司内控标

准对进厂原材料、熟料、出磨水泥、出厂水泥进行各项物理、化学指标检验。报告期内，公司主要子公司产品在国家水泥质量监督检验中心展开的全国第十七次水泥品质指标检验大对比竞赛中获得全优奖的历史最好成绩。

2019年，公司层层落实安全生产责任，提高全员安全意识，对于检查发现的问题，限期整改，到期复查，闭环管理。依法开展职业病防治工作。开展形式多样的安全生产月活动，努力营造安全生产氛围。公司继续抓好环保管理，做好达标排放。报告期内，公司主要生产基地获得安徽省环境信用评价诚信单位称号。

3、战略规划：“一体两翼”产业格局，支撑企业提质增效

2019年公司董事会按照年初制定的总体战略规划落实优化产业链布局，围绕建材主业，向协同处置、智慧物流等相关产业适度转型升级，平衡总体资产配置。

报告期内，公司在“一带一路”区域再布新局，新收购了宁夏第三大水泥企业宁夏明峰萌成建材有限公司65%股权，同时利用宁夏明峰萌成建材有限公司现有土地实施建材、环保、矿业等项目投资建设。同时进军南部和西南市场，在贵州和广西区域分别通过收购续建和产能指标置换等方式各建设一条熟料生产线和配套水泥粉磨站、余热发电等项目。

2019年，公司在利用水泥窑协同处置环保业务方面取得突破，子公司上峰杰夏在安徽铜陵已取得年产33万吨水泥窑协同处置危废、固废和垃圾处理项目的环评批复，已开展前期建设，控股子公司宁夏萌生环保科技有限公司拥有西北地区规模最大的总量109万方的危废填埋场项目和年产16.8万吨水泥协同处置危废项目，环保业务已成为公司产业链延伸的新增长点。

4、资本运作：维护投资者关系，改善形象提升价值

2019年公司加强投资者关系维护工作，通过邀请和接待专业机构和投资机构、参加机构策略会开展推介、各种形式路演、电话会议、网络沟通交流平台和媒体渠道等多方位开展投关工作。在公司具备较强基本面基础上，公司制定了系统形象推广与投资者关系维护计划，全面梳理了公司竞争优势、取得业绩，独特的布局和机制特点，新业务和发展增长潜力，与各大投资机构开展多次路演交流，对资本市场节奏和投资偏好及投资者结构进行分析，定向和及时组织沟通，使公司形象逐渐提升，市场影响力逐渐增强，公司先后被列入融资融券标的股票、深

圳成份指数样本股、深股通股票，并入选富时罗素指数中国 A 股，多家外资机构和大型专业机构陆续持有公司股票，机构股东数大幅增长，股东结构更趋合理，2019 年末时点公司机构股东数持股占比达 80.37%；全年公司市值增长约 117%，跑赢深证成指 80%，跑赢水泥建材板块指数 82%，公司总市值也不断创下历史新高。

5、人力优化：绩效考核专业提升，员工激励利益共享

2019 年公司继续完善薪酬和工资考核管理制度，强化内部绩效考核思路，加大激励幅度，加强成本、费用考核管理。2019 年公司加强专业人员招聘工作，拓宽招聘渠道，引进了多位专业化人才，招聘储备了一批专业大中专生培训培养，部分专业人员对产销能耗等专业管理提升起到了重要作用。在全年产销量明显增长人员优化情况下，劳动生产效率有进一步提升，人均营业收入及利润等处于行业领先水平。

2019 年，公司实施了第一期员工持股计划激励，经过反复征求意见及宣贯调整，约 220 位公司管理人员和技术管理骨干参与了本计划，员工持股从根源上解决了核心团队利益共享机制，使员工上下同欲，信心倍增，成为公司加快发展的核心基础。尤其首期员工持股与公司的发展周期节点及资本市场节奏契合匹配，伴随公司业绩与市值稳步增长，员工持股已成为公司管理骨干奋发向上的重要动力，为公司未来发展奠定了较好的基础。

2019 年公司继续加强培训组织，各基地注重结合实践开展技能培训的同时，组织与同行业企业的现场学习交流，管理培训方面请进专业培训师进行专业培训，并加强与浙江大学等教育机构交流合作，组织参加管理讲座和系列学习。

6、党建文化：党建引领凝聚力，关爱员工促发展

2019 年党建工作继续推进，各单位党委、党支部按照所属地党组织要求分别开展“不忘初心、牢记使命”主题教育活动，继续推进基层党组织标准化建设，并组织公司全体党员和技术骨干等前往革命圣地、伟人故乡进行红色教育活动；报告期内，公司工会也积极开展夏季送清凉、金秋助学、走访慰问特困职工家庭及敬老院和困难村民家庭等帮扶活动，切实做好服务于生产、服务于员工，进一步增强了员工的归属感。同时完善工会制度上墙、工会书屋建设等工作。

报告期内，公司建立了内部员工互助组织——上峰员工互助基金会，本着互

助互爱，相关关怀的上峰一家亲的宗旨，落实了新的文化关怀载体，增强了员工的凝聚力和归属感。

同时为进一步活跃企业氛围，公司统一组织了羽毛球赛等各种文体活动，安排各基地结合自身情况组织各种文化活动，丰富和充实企业文化内涵，凝练和传承上峰精神。

7、社会责任：履行企业责任，助力精准扶贫

报告期内，公司继续开展扶贫公益等活动，有计划地组织各基地开展有针对性的精准扶贫活动，各基地贯彻《国务院关于印发“十三五”脱贫攻坚规划的通知》、《中国证监会关于发挥资本市场作用服务国家脱贫攻坚战略的意见》精神，结合各子公司当地的实际情况，配合地方政府和相关部门，认真落实和多举措开展扶贫，了解当地落后贫困区域实际情况和需求，务实精准地组织各种扶贫活动。各子公司通过向贫困村捐赠水泥、修缮道路、捐资助学、贫困村结对帮扶、向慈善总会捐款等形式支持国家脱贫攻坚战，2019年公司各项扶贫累计支出564万元。

四、发展计划与展望

（一）环境形势分析

2020是中国十三五规划收官之年，宏观经济面临各种不确定因素较多。水泥行业近年来在国家供给侧改革的指引下景气度提升，行业集中度稳步提升，总体竞争局面有所改善，低质恶性竞争思维逐渐被竞合共识取代，竞争优势向具有资源布局和管理效率的企业集中。

公司在行业中为中等规模，除华东部分区域外暂无产能集中规模优势，但公司不同体制的主要股东相对稳定地构成了独特的混合所有制机制，以及由此孕育出高效务实灵活与规范坚韧稳健相融合的独特风格文化，是长期以来公司可持续发展的根本基础。在与行业龙头在各地的竞合中体现了较好的“补位”战略，在部分集中区域则发挥了较好的竞争优势。

经过多年积累与努力，公司积累了一定的成本领先优势，相关运营指标保持行业上市公司领先。同时，公司已在国内多个区域积累了丰富的资源和一定的经营品牌基础，形成了行业一体化发展的重要布局基础。

在制造业面临着转型升级发展的形势下，在行业企业效率提升管理升级总体

趋势下，顺势而为，聚焦主业，适度投资相关产业及新经济，向管理要效益和向规模要效益并重，主业扩张与新经济投资稳健并行，走高质量发展之路，是我们对公司发展道路的基本选择。

（二）总体发展规划

公司总体战略目标是：立足建筑材料基础产业，发挥灵活高效的机制优势，充分优化整合资源，凝聚品牌文化与人才团队，努力创造效益提升综合价值，实现高效、优质、可持续发展，成为令人信赖与尊重的建材产业集团。

未来中期发展规划是：一方面高效利用资源，以“有什么做什么”为原则，以现有核心资源和基础为导向，对主产业链建材材料及辅产业链环保、物流等不断优化、延伸和深化；另一方面积极寻求资源，以“缺什么找什么”为目标，争取和发现新产业、新资源，包括人才资源、机会资源等，逐步培育新业务的增长强大，实现突破创新和平衡互补。

1、专注聚焦主业，积累资源基础，增强产业链综合竞争力。

目前公司在各熟料基地区域掌控了较为丰富的基础原材料资源，在水运物流发达的江浙皖区域已形成了稳定成熟的市场，而在西部“一带一路”区域和南部新重点区域收购或新建的各项项目为公司后续发展打开了广阔增量空间。

公司将充分利用好基础矿产资源、物流码头资源、政策支持资源，加快推进贵州、广西、吉尔吉斯生产线项目投产，在具备条件情况下，主业产能进一步提升。

2、延伸产业链，优化配置资源，实现提质增效。一方面积极拓展高毛利业务，加快提升骨料产能规模，现有基地骨料项目进一步提升规模，另一方面继续深化资源综合集约利用，对机制砂、干粉砂浆和其他建筑材料进行研发拓展提升产业链综合竞争力，充分发挥产业综合效益。

3、在水泥窑协同处置环保业务方面，依托现有铜陵年产 33 万吨危废、固废、生活垃圾处理；宁夏年产 16.8 万吨危废处理，总量 109 万方危废填埋的基础上，进一步提升水泥窑危废处理总能力，积聚专业技术人才，加大科研投入，建立新业务技术研发中心，积累技术创新无形资产资源，拓展产品服务类别和渠道，提升环保业务的核心技术创新能力和独立品牌价值。

4、依托集团内部物流贸易的大量需求和现有基地水运物流码头资源，充分

发挥上融物流资源集中效益，以信息数据资源平台建设为基础，推动网络无船承运和物流贸易业务向智慧物流产业升级拓展，加快积聚产业互联网资源建立新业务平台；逐步推动智慧物流业务独立市场化，转型为科技创新类企业，形成上峰转型升级新的生态链体系。

5、结合目前资本市场总体趋势，根据稳妥原则，继续适时投资资本市场，主要是熟悉的行业企业。专业人员以专业角度对投资标的进行专业分析，主要选择竞争力持续较强的低风险优质标的公司。

6、利用总部所在区域活跃的科技创新氛围和互联网基因禀赋，结合当前资金和人脉资源优势争取与拥有专业人才和资源条件强的基金机构合作，成立专业投资机构部门，寻求面向未来的成长性项目进行财务投资，长短结合，产业与金融结合，争取新经济的投资发展机会。

（三）战略保障计划

1、组织架构及流程制度调整。

针对区域扩展和业务增长，对集团化管理组织架构进行调整，明确总部、区域、基地三级管理框架，逐步完善。总部作为决策中心负责投资决策、财务管控、技术方案决策，管理层人力资源调配；区域作为效益中心负责市场协同和区域资源共享，协调区域公共关系和政策支持；基地作为成本中心负责生产、检修和技改实施，在降耗、降本、降费的同时提升现场管理和品质、安全、环保、设备管理水平。

总部专业职能进一步强化，设立财务共享中心、生产技术中心、采购中心，统一集中配置资源；调整充实工程项目部、市场部；完善信息中心、人力资源部和董事会办公室等部门职能；为适应新业务发展战略，成立新业务部，针对公司新经济业务投资，与知名专业机构以各种形式合作，在严格风险控制情况下前期开展财务投资，适度开展证券投资业务，与主业业务独立分开运营。总部倡导管理思维创新，吸收优秀企业管理经验，融合产业互联网实践，强化互联网管理办公应用，进一步提升管理效率。

区域管理以各基地协同联动为中心，发挥区域规模集中优势，细化区域市场计划安排，灵活调度基地共享资源，以敏锐的市场商业意识保证区域集中效益最大化，各兼职委员分别负责争取资源保障和项目推进落实等区域重点工作，并着

力做好所在区域相关方的公共关系协调处理，全面履行好社会责任。

各基地以降本降耗降费为重点主抓生产和检修，落实总部技术中心制定的技术改造方案，优化人员配置方案，强化成本意识，落实集团成本最优战略的实现。

公司将配合中期战略需要全面梳理流程制度，优化调整组织架构，明确权限责任分工，以高效加规范为总原则，健全流程制度体系，防范管理风险，加快推进制度汇编和宣贯落实，细化配套考核机制，提升集团化管理水平。

2、人力资源与激励机制

在较快发展阶段，人力资源策略配套调整，灵活拓展“引人、用人、育人、留人”机制。一方面继续推进人力资源优化改革，实现“组织精简、人员精干”目标，进一步提高组织效率和执行力，提高生产效率，为人才成长发挥打开空间；一方面利用资源拓展渠道不拘一格引进专业化技术领军人才，以鲶鱼效应激活人力资源效率，建立一批专业强能战斗的团队，作为发展的最根本基础。

针对高层、中层、基层不同情势，采取针对性的培养选拔机制，高层重点采取高校合作培训和集中头脑风暴等综合培养，提升高层的统筹能力和综合素质修养，引进专业化人才和高素质职业经理人，丰富领军团队结构，并辅以股权激励机制等激发团队士气；中层重点以“送出去，引进来”实战演练提升战斗力，加强轮换流动，公开公平进行绩效评定，坚持末位淘汰，对懒惰掉队者的处罚淘汰就是对奋斗贡献者的尊重鼓励，提升团队人力资源意识，对中层管理人员结构性优化培养，形成梯队中坚力量；加强基层员工技能培训和导师带徒的深化，鼓励一岗多能培训，提升员工实践能力，效率提升捆绑收入水平提升，并广泛开展沟通和文化宣传，提升员工信心和动力，发挥先锋模范示范引领作用，增强员工凝聚力和归属感。

改善团队结构，用人所长，结合不同特点使双通道职业发展晋升机制落地，改革考核与二级分配机制，结合基地实际特点发挥绩效评价实际效用。

3、生产技术保障。

以降本增效和产业升级为目标，以智能制造及提产降耗为抓手，全面提升生产管理水平。

设立总部技术中心，集中专业技术资源，借鉴行业先进企业经验，寻求节能降耗、智能化、组织优化提效改革等方面的改革创新思路、新举措，持续关注业

内新工艺、新技术、新装备应用动态,充分进行技术可行性分析和经济效益论证,各基地协同配合实施,对生产线进行必要的升级技术改造。

加强检修与设备管理、现场、品质、安全和环保等重点管理工作,结合先进的管理工具方法,吸收先进企业经验实现全面改善,以现场管理重塑为基础,结合智能化改造,降低重劳动强度,改善作业环境,建立绿色工厂示范基地,逐步推广。

4、市场销售。

市场销售配合战略与管控模式相应调整,总部重点在战略指导层面做好市场总体目标计划的制定、寻求战略布局机会资源、掌握市场信息和形势变化做好市场研判、设计实施销售管理管控流程考核机制,配合人力资源做好销售市场人员的培训培养,提升销售团队专业战斗能力;区域作为效益利润中心按照总体目标计划做好与一线基地的衔接,提升商业敏锐性和精细测算的准确性、专业性,充分发挥灵活性和高效机制统筹区域协调,灵活调整和督导各基地销售计划和熟料内外销的统一调配;各基地要发挥贴近市场的优势,保持团队的高效执行力,细心做好客户维护,增强服务意识,迅速反应,协同实现整体效益最大化。

5、采购供应保障。

制定采购及库存管理全面提升计划,清理积压库存,重塑采购库存领用流程,提高库存周转效率,结合优秀企业库存管理工具方法和互联网技术建设全新的库存管理集中平台,与信息中心和财务等部门协同建立高效透明的采购供应链中心。

与技术中心紧密配合,加强水泥混合材用原材料的采购使用;针对包煤耗形式面临的煤炭采购实际效率问题,以及统一性备件采购管理存在的问题,结合互联网采购中心的建立,进一步改进采购管理方式,拓展渠道,减少中间环节,集中采购量统一谈判,降低采购成本,发挥集中效益。

6、财务管理

以建立财务共享中心为重点工作和契机,强化财务管控。梳理财务各职能向专业化、信息化方向继续推进。提升全面预算管理水平和严格做好风险管控,确保企业在战略规划预算风险目标下健康运营,在推动企业稳健高效发展情况下保证现金流预算下的绝对生存安全。

进一步借助资本市场及金融市场工具,适度融资,保持宽松的授信额度,降

低财务费用，充分利用资金集中优势实现精准安全理财收益，提高资金收益；加强税收政策统一指导，关注宏观环境、财税政策变化，及时做好税收筹划调整。

7、项目建设推进

针对项目数量多、管理复杂的当前阶段，工程项目部需在加强专业人才配置的基础上细化分工，以项目经理制快速推进项目实施；在水泥熟料生产线项目建设推进同时，加强骨料和环保项目的建设进度与管理；技术中心与采购中心紧密配合，工程部与基地相互配合，总部财务人力资源等各部门与现场紧密配合，提高沟通组织效率，严格控制进度节点，在保质、保安全的前提下保证速度，确保项目如期投产。

8、信息化与数字化支撑

加快与“互联网+”的进一步融合和应用，推动数字化转型，解决和吸收现有 ERP、无人值守、销售管控、云办公等各方面应用项目遇到的实践问题经验，配合集团财务共享中心、采购中心、电商平台及各项目智能制造部分的应用，与产业互联网领先企业开展合作，制定公司智能化、数字化整体转型升级方案。信息中心团队进一步充实稳定，阶段性制定智能化、数字化项目计划目标，与相关部门和各项目基地共同配合落实，推进企业的转型升级和可持续发展。

9、绩效监察及监督审计

调整建立不同层次人力资源绩效考核的评价体系。配合人力资源管理和激励机制，制定新的考核体系，做到公平、务实、透明，高层化繁为简制定一人一表明确关键 KPI，中层管理人员与绩效结果挂钩积累公平评定，年终汇总强制排序，增强中层危机感；基层人员调整考核比例与生产绩效结果挂钩。

充实强化审计监察部职能，专业部门安排兼职监察委员，成立审计监察工作组，定期检查督导各基地规范管理，形成公平合理的反馈问责机制，严格保障公司的合规规范运营；结合上市公司内控规范，加强内控管理审计工作，坚决杜绝内部腐败，严查舞弊，明确建立实施问责制度，公平公开公正处理发现的问题，追责彻底，整改提升。

10、企业文化与党群建设

结合战略发展及内外环境变化，重新归纳整理企业文化核心理念，重点以行为文化的实践提升企业文化建设，厘清统一的价值观，保持勤奋务实的核心精神，

改变管理人员的守旧思维和松懈意识。塑造企业新形象。拓宽宣传形式渠道，提升沟通效率，增强信心，营造积极向上的企业文化氛围。发挥好员工互助基金会的平台作用，积极宣传引导员工互帮互爱，营造相亲相爱一家人的团结氛围。

加强党群建设工作，发挥基层党委党支部基地作用，响应号召，积极开展党、工、团活动，通过树榜样、立典型等活动弘扬正能量。积极履行社会责任，加强公司在环保、扶贫、救灾、公益、善孝活动等方面的工作，提升社会形象。加强与投资机构和媒体的沟通，保持良好的投资者关系，定期开展路演活动，增强公司整体影响力，提升企业综合价值。

11、国际化开拓

在当前国际局势面临不确定的形势下，公司谨慎择机开展国际化投资运营，主要在“一带一路”国家市场潜力较好的国别结合投资资源机会稳步发展。建立合理的国际运营管理团队，吸取前期工作经验，加强风险分析和防范应对水平，在稳妥推进吉尔吉斯项目建设的同时，加强与其他企业多种形式的合作，抱团出海，为国际产能合作贡献力量。

甘肃上峰水泥股份有限公司

董 事 会

2020年04月15日