

甘肃上峰水泥股份有限公司

中期发展规划

(2020——2024)

一、编制说明

发展是企业的第一要务，稳健是企业的立足之本。近年来，公司立足水泥建材主业，致力于产业链优化延伸发展，规范与效率兼顾，稳健与发展平衡，取得了一定成效。鉴于公司原《稳中求进三年发展规划》中主要项目已落地实施，部分目标时点提前，根据经济环境和行业市场政策总体环境的变化，以及对未来五年总体格局趋势的分析研判，特修订制定了未来五年总体发展规划。

编制原则：结合公司长期以来发展经验和行业特点、趋向，公司坚持稳中求进的核心原则，在基础稳健扎实的基础上力争实现全面的提升。产业发展上坚持以熟悉的建材领域为核心主业，以新经济财务投资为辅助业务，实现均衡发展，可持续发展。

二、环境形势分析

习近平总书记指出，当今世界正面临百年未有之大变局。东西方文明与机制、思想理念的差异和矛盾，以及经济社会发展的不平衡决定了宏观经济格局走向的不确定性，中国经济在产业结构调整新常态下面临着多方掣肘和压力，但是，科技创新力提升、互联网大数据等新生产资料内容形式不断丰富、新基础设施建设的强劲需求、产业升级创新发展趋势总体是确定的，对于企业来说，这既是挑战，也是机遇。

水泥建材行业近年来在国家供给侧改革的指引下景气度恢复，行业集中度稳步提升，区域分化虽然较为明显，但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，结构性改善及高质量发展是新阶段的主题。公司是民营企业主导，行业龙头、大型国企和上市公司参股的混合所有制企业，独特而明显的效率机制优势、与行业龙头在各地竞合中较好的“补位”策略、多年努力之下公司积累了丰富的资源、专业化成本领先优势等使公司具备了综合竞争力的基础。

在制造业面临着转型升级发展的形势下，顺势而为，专注提升主业竞争力，加快发展协同处置环保和智慧物流，适当投资布局新经济财务投资平衡补充，内抓存量、外拓体量，走高质量发展之路，不断提升公司总体价值，是我们对公司发展道路的基本选择。

三、战略规划

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。

投资布局计划：一方面以资源为导向，围绕“有什么做什么”，对现有资源进行优化配置和延伸，一方面以目标为导向，“缺什么找什么”，寻求新资源和商业机会。

现有资源方面：（一）聚焦主业扩大规模，推进项目建设；水泥熟料提升为先进优质产能，规模保持较大幅度增长；（二）增强产业链延伸，提升产业综合效益；深化资源综合集约利用，骨料业务总规模目标计划达到年产能 2000 万吨以上，在主要基地投资配套矿粉、机制砂等建筑材料生产线优化主产品原料结构，

提升产业链综合竞争力，充分发挥产业综合效益。（三）配置好水泥窑协同处置项目；依托现有危废项目基础上，计划再利用其他现有水泥窑或新项目水泥窑增加危废处理总产能，加大科研投入，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。（四）依托现有物流需求和码头等资源，上融物流进一步提升物流与贸易综合收益。

争取资源方面：（一）提升主业规模。坚持与行业龙头“补位”策略，开展行业多种形式合作，寻求合适的市场布局，获得核心资源，扩大产业规模，优化配套水泥产能配置，提高市场占有率。（二）补齐资源短板，为主业提升稳定基础；利用好现有协同处置环保平台基础，稳步发展油淤泥处理和刚性填埋等相关业务；（三）依托物流贸易业务基础和信息数据资源向智慧物流产业升级拓展，加快落实网络无船承运业务，积聚产业互联网资源建立新业务平台；推动智慧物流业务独立市场化并转型为科技创新类企业；（四）利用总部杭州所在区域活跃的科技创新氛围和互联网基因禀赋，与专业机构合作，寻求面向未来的成长性项目进行新经济财务投资，长短结合，产业与金融结合，争取新经济的投资发展机会。（五）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。主要选择竞争力持续较强的低风险优质公司长期投资为主。

公司五年规划目标到本规划末期，公司营业收入和总资产等均可实现较大幅度增长，产业综合规模和竞争力大幅增长，高质量增长；公司以稳控风险为原则编制好财务预算，在保证现金流及债务风险得到安全保证情况下开展投资，总体控制资产负债率不超过 40%，有息负债率不超过 20%；2020 年计划投资 26 亿元（含新经济财务投资 5 亿元），预算规划周期期末保持可用现金余额 22 亿元以上，同时公司定期根据实际情况核对校正，保障企业现金流安全 and 健康稳健发展。

四、战略保障措施

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。坚持月度各子公司之间指标对标分析，加强与行业先进指标对比找差距，精益求精不断提升工艺技术水平，水泥工序要在水泥物料的搭配方面继续深化，做到品质与综合成本最优化。

检修与设备管理。针对水泥企业生产管理重中之重，应充分发挥生产技术中心的作用，指导支持和检查各基地的检修管理；技术中心根据各基地拟订的初步检修计划进行完善修正，并协调集团资源帮助基地在保证质量和进度的情况下做到检修彻底、效果明显，注重做好检修项目的检查验收和跟踪工作；技术中心做好对各基地设备管理的指导工作，掌握重大设备运行状态，提升设备管理总体水平。

现场、品质、安全和环保四项重点管理工作要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。

踏实推进基本安全管理体系的整改落实，从建立全员安全生产责任制及其考核奖惩标准入手、增强全员安全生产意识，提升安全管理水平，各基地继续推广安全宣誓和5分钟思考法等有效手段，坚持做到“安全有保障、环保过得硬、成本降得下”；

加强品质保障工作，完善全面质量管理体系，针对重点基地的品质提升和对薄弱地区的品质改善、对宁夏等基地的材料搭配与工艺技术进行重点攻关，在油井水泥基础上进一步拓展特种水泥、机制砂等产品品种，逐渐形成优质品牌效应。

响应绿色制造体系建设，加大环保投入对生产区域环境改善、矿区边坡绿化治理等进行安全整治与生态修复工作，综合提升环保管理水平，确保生产到物流各环节绿色可持续，并充分发挥废石废渣等资源综合利用产业效益和水泥窑协同处置环保产业优势，集约处理废弃资源变废为宝，力求实现生态系统和经济系统良性循环，全面升级为绿色环保产业。

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。销售政策制订方面要按照“灵活与稳固相结合、短期与长期相结合”策略，积极探讨水泥产品的差异化竞争模式，实施“双品牌”营销战略，增强市场竞争力。

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，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。

我们将共同努力，锐意进取，力争全面实现我们中期的目标规划。