

甘肃上峰水泥股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

一、概述

2020 年，世界经济遭遇新冠疫情冲击陷入深度衰退，中国经济在年初重创后全民同力克服一切阻碍迅速复工复产，经济也迅速恢复，步入稳定运行通道。在疫情和汛情洪灾双重影响下，水泥行业 2020 年经济运行呈现为“急下滑、快恢复、趋稳定”特征。全年全国水泥和熟料产量同比略有增长，但营业收入和利润总额均同比略降。

2020年，公司董事会按照中期发展规划坚持推进各项经营计划和发展项目的落地，积极应对疫情和洪涝灾害对所在区域的影响，在最大限度保证生产经营平稳运行的同时，抓住重要战略机遇，整合收购了系列全新项目，完成了重大项目建设和主要基地的超低排放技术改造升级，拓展了环保业务新增长点，产业链结构进一步丰富，新经济产业股权投资取得突破，公司总体规模和竞争力实现了稳步增长。

公司建立了生产技术中心、财务共享中心、集中采购中心，流程制度进一步完善，集团化运营管理能力稳步提升。报告期内，公司分别入选“2020 年中国企业信用 500 强”、“中国水泥企业综合竞争力第三名”，公司被评为“上市公司主板价值 100 强”，董事会被评为“主板上市公司最佳董事会”。

二、主营业务分析

2020 年度，公司主产品水泥和熟料累计销售 1,699 万吨，同比增长 4.1%。

	2020 年销量 (万吨)	2019 年销量 (万吨)	2020 年销售均价 (含税、元/吨)	2019 年销售均价 (含税、元/吨)
水泥	1,157	1,128	376.68	436.12
熟料	542	504	334.30	386.20
骨料及块石	1,293	1,166	45.55	40.60

销量方面的增量主要来自新合并的西部区域。公司核心基地所在的华东区域产品销量和售价受疫情、洪涝灾害及超低排放技改致生产线运转率下降等三重因素的影响同比下降，其中华东区域熟料及水泥销量同比下降了 9.74%；

售价方面，华东区域受前述影响价格同比下降，熟料全年平均售价同比下降

26.70 元/吨，水泥平均售价同比下降 28.26 元/吨；西部区域新增市场产品价格相对华东较低，总体公司综合销售价格同比下降，其中熟料平均售价比上年下降 51.90 元/吨，水泥平均售价同比下降 59.44 元/吨；

综合上述销量结构性影响和产品售价下降影响，公司总体营收同比下降，2020 年公司实现营业总收入 64.32 亿元，同比下降 13.22%。

成本费用方面主要原材料煤炭价格上涨成本增加，新增宁夏等区域公司投入大量技改及购买矿山资源等摊销和财务费用增加；计提矿山恢复保证金等因素使管理费用增加。

综合上述量价成本及区域结构性因素影响，以及公司境外项目因货币贬值造成汇兑损失影响利润总额减少 0.38 亿元。全年公司累计实现营业利润 27.21 亿元，同比下降 13.89%，实现归属于上市公司股东的净利润为 20.26 亿元，同比下降 13.11%，实现扣除非经常性损益的净利润为 18.53 亿元，同比下降 14.79%；全年公司实现基本每股收益 2.54 元。

公司资产结构持续优化，总资产首次过百亿达 113.04 亿元，同比增长 14.19%，归属于上市公司股东的净资产 67.76 亿元，同比增长 24.79%，资产负债率从 2019 年的 41.62%下降至 36.62%，其中有息负债率为 13.83%，稳定控制在较低水平。

2020 年公司全部产品营业毛利率为 48.60%，销售净利润率为 31.82%，同比基本稳定。公司毛利率（48.6%）、净利润率（31.82%）、总资产报酬率（26.28%）、净资产收益率（33.55%）、人均净利润（84 万元）等营运效率指标继续保持行业领先水平。

三、重点工作回顾

2020 年公司董事会主要开展了以下几方面工作：

1、战略发展：“一主两翼”稳步推进，增长空间逐步打开

2020 年，公司持续完善“一主两翼”发展战略，围绕水泥建材+骨料环保+投资的三条发展线制定了稳中求进的成长路径，目前三条发展线项目均有序推进。

报告期内，建材主业线发展稳步开拓。华东区域方面，公司在华东区域诸暨市次坞镇拟合作建设一条 4500T/D 新型干法水泥熟料生产线，同步实施水泥窑协同处置等配套项目；收购了宁波甬舜建材年产 200 万吨粉磨站 21%的股权；颍上三期年产 100 万吨水泥粉磨项目继续推进。

西南区域方面，公司贵州南部独山水泥熟料生产线及配套水泥粉磨项目已顺利投产运营；毗邻的广西北部都安新项目正在开工建设；公司将在贵州黔南州都匀市合作建设一条日产 4000 吨智能化水泥熟料生产线及配套项目，三项目奠定了西南区域基本发展格局。

西北区域方面，公司完成了对宁夏萌城两条水泥熟料生产线的技术改造复产与整合；在银川以西收购了内蒙古松塔水泥有限责任公司 85% 股权，两基地呼应联动，并与新疆博乐和乌苏基地等增强了公司在西北区域综合规模实力。

围绕主业产业链相关骨料、环保、物流等延伸发展线发展顺利。骨料业务方面，宁夏基地凭借丰富的石灰石资源通过委托加工形式使骨料产能达到 600 万吨。加上目前华东的现有产能，骨料及块石等产能已超过 1500 万吨，西部宁夏、内蒙和南部贵州、广西等增量充足的石灰石资源储备将进一步支撑公司骨料业务的快速扩张。

危废处置环保是公司发展成长的新亮点，报告期内，宁夏 16.8 万吨水泥窑协同综合处置危废和油泥及总量 109 万方的危废填埋和安徽水泥窑协同环保总量约 33 万吨的危废、固废、生活垃圾处理项目均已取得业务经营许可并已正式投运，至此两地总量约 50 万吨水泥窑协同处置危固废，及后续依托国内三大区域持续扩张增量使上峰一跃成为水泥窑协同处置危废环保产业新力量，上峰总体业务结构进一步优化。

新经济股权投资线，公司响应号召围绕国家重点支持倡导的解决“卡脖子”问题的核心技术创新领域，以及发挥产业优势领域精耕细作的优质企业股权作为标的，在集成电路、高端制造、环保等领域开始稳步发力。目前公司已通过设立私募基金先后投资了显示驱动芯片全球市占率第一的合肥晶合集成、轨道交通装备制造企业浙江硕维轨道及大湾区唯一一家已量产的 12 英寸芯片制造企业广州粤芯半导体公司等项目，新经济产业财务投资对公司优化长期战略资源配置、平衡单一产业周期波动、提升企业持续发展整体竞争力和综合价值具有显著意义。

目前公司“一主两翼”系列项目陆续落地，开始全面均衡发力，助推公司保持平稳持续发展与成长。

2、公司治理：完善管控体系，确保规范运作

2020 年度公司共计召开了 13 次董事会，审议通过了对子公司担保、修订公

司《章程》、对外提供委托贷款、公司进行新经济产业财务投资、对外投资购买资产等 42 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 6 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。

2020 年，公司在董事会指导下针对管控模式进行了调整，加强了内部控制体系的管理，制定并修订了相关管理制度，以细化的流程指引保障公司的风险控制。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。

3、内部运营：持续推进节能降耗，强化安全提升质量

2020 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，对主要子公司现有生产线进行超低排放技术改造，在安全环保的前提下提质增效。

公司注重产品质量管理工作，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相继通过市级、省级和国家级监督抽查，产品质量全部符合要求，主要子公司化验室被评定为甲级（优秀）标准化化验室。

2020 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。开展新员工“三级”安全教育和应急管理知识、职业健康知识、火灾爆炸知识、环境保护知识的专题讲座，提高综合素质。组织学习安全规章制度、操作规程，开展形式多样安全环保活动，营造企业的安全环保氛围。

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。

4、人力优化：继续推进人力改革，人均效能保持领先

2020 年公司继续推进人力资源优化改革工作，减少层级、部门合并、岗位优化、人员精减等多项改革措施得到有效落实，中基层岗位人员均有优化；完善公司薪酬和工资考核管理制度，强化内部绩效考核，加大激励幅度。2020 年公司继续做好人才引进和培训工作，持续优化员工结构。公司整体劳动生产率有所提高，员工年龄结构、学历结构均良性优化，30 岁以下员工增长 1.5%，大专以上人员比例增长 5.4%。报告期内，公司积极拓展招聘渠道，加大招聘力度，满足新增人力资源需求，重点做好新购并项目的人力配置。此外，公司开展实施后备梯队人才的建设工作，对存量人力资源进行了人才盘点，建立后备人才库，编制了后备人才培养计划，并进行任务分解。

2020 年，公司第一期员工持股计划锁定期届满，首批 50%份额减持后已实现分配和税收缴纳，持股骨干员工上下同欲的总体方向氛围形成，管理骨干动力增强，为公司未来发展奠定了较好的基础。

报告期内，公司进一步加强员工沟通和培训教育工作，特别是采用线上视频直播讲课模式，参训员工数量大大增加，培训内容和场次大大增加，培训安排也更加灵活。2020 年公司加强了基地间人员的合理流动，提倡一专多能，做到人尽其才，提高工作效率，目前公司人均效能保持行业上市公司领先，2020 年度公司主要生产基地分别获得“市和谐劳动关系示范企业”、“五星级明星企业奖和亩均效益贡献奖”等荣誉称号。

5、党建文化：党建引领企业文化，关爱员工凝聚力量

2020 年公司党建工作继续推进，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、革命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、春节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，通过上峰员工互助基金会对多位家庭困难员工实现帮扶救助，并发放了部分困难家庭子女助学和医疗救济金，切实做好服务于生产、服务于员工，进一步增强了员工的凝聚力和归属感。

为进一步丰富企业文化内涵，打造员工学习交流平台，公司在诸暨成立了上峰书院，同时完善工会制度上墙、工会书屋建设等工作。为进一步活跃企业氛围，公司统一组织了乒乓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，凝练和传承上峰精神。

6、社会责任：履行企业责任，助力精准扶贫

2020 年，公司虽然受到新冠疫情和洪灾夹击，依然坚持进行扶贫攻坚工作，公司积极响应国务院扶贫办、国家工商联“万企帮万村”精准扶贫行动，全力开展产业扶贫、就业扶贫、消费扶贫和公益项目等扶贫工作。

公司主要子公司通过完善帮扶结对贫困村基础设施、资助留守儿童及贫困大学生、聘用当地村民解决就业等措施，针对性的开展精准扶贫工作，同时对未结对帮扶的周边村镇也给予了不同程度的帮扶，其它子公司也在其所在地开展不同形式的扶贫工作。2020 年，公司精准扶贫累计支出 229.83 万元，主要子公司获得“千企帮千村”精准扶贫行动先进民营企业称号。

产业扶贫也是公司综合发展规划的一方面，2020 年公司从华东地区跳出到全国贫困县贵州独山县和广西都安县投资建设水泥熟料生产线，其中广西都安项目属于易地扶贫搬迁配套扶贫产业项目，上述项目的实施不仅解决大量就业和纳税经济贡献等带动当地经济发展，也实实在在通过产业扶贫创新措施助力脱贫。

四、发展计划与展望

（一）环境形势分析

2021 年是中国十四五规划的开局之年，中国经济将持续稳定复苏，基础设施建设投资仍将为经济稳增长发挥重要作用，中央提出“六稳”、“六保”政策，强调构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局；中国“碳达峰、碳中和”目标落实将对本行业的发展产生重大影响；加快新型基础设施建设，水泥错峰生产和产能置换两大产业政策保持延续，行业有望继续保持结构性改善和高质量发展趋势。

公司在行业中为中等规模，目前产能主要分布在华东、西北、西南三大区域，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、严谨、稳健相融合的独特风格文化，是长期以来公司可持续健康发展的根本基础。在与行业龙头在各地的竞合中公司体现了较好的

“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，相关运营效率指标保持行业上市公司领先。同时，公司已在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，是我们战略发展的主要方向。

（二）总体发展规划

公司将继续按“一主两翼，三大区域，稳中求进，全面提升”为主轴，做好规划预算，优化资产结构，深耕基建产业链，适当平衡补充投资，稳固专业竞争力，实现持续升级发展。

1、专注聚焦主业，实现强链补链。

对于基建产业链制造运营主业方面，公司将充分发挥三大区域基础积累优势，以“绿色低碳、智能高效”为方向全面改进提升，对新并购整合生产线通过对标优化和技改整合实现效率提升；加快推进浙江诸暨、广西都安、贵州都匀、辽宁和吉尔吉斯等生产线项目投产，在具备条件情况下，水泥熟料目标产能规模超过 2500 万吨，水泥产能超过 3500 万吨。

2、延伸精细发展，实现全面增效。重点继续拓展基建产业链相关的骨料、环保、建材、物流等业务。加快提升骨料产能规模至目标产能 3000 万吨以上；继续深化资源综合集约利用，对机制砂、干粉砂浆、脱硫粉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。

在水泥窑协同处置环保业务方面，加快现有项目发挥产能效益，加快实施宁夏二期危废刚性填埋和诸暨、怀宁等其他水泥窑协同生产线项目建设，年危废处置能力目标计划超过 100 万吨；积聚专业技术人才，加大科研投入，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。

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，推动物流贸易业务向

智慧物流产业升级拓展。

3、在投资翼方面，围绕国家重点支持倡导的解决“卡脖子”问题的核心技术创新领域和产业优势领域精耕细作的优质标的，以专业机构和行业领军研究部门的紧密合作为基础，在严控预算、严控风险、严挑细选的前提下，近4年每年以不超过5亿元的额度，对半导体产业链、低碳环保、高端制造等新经济产业优质标的进行投资，以加强对主业周期性波动的对冲平衡，实现资产的合理配置。

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中相对熟悉的行业企业，主要选择竞争力持续较强的低风险优质标的公司。

（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完善，建立总部、区域、基地三级管理框架。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，股份公司总经理和各分管副总经理名称改为总裁和副总裁；区域作为效益中心负责市场和区域资源共享，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，三大中心统一集中配置资源；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重心，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。

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，为人才成长发展打开空间；

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，高层重点提升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；中层重点以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。

3、生产技术保障

继续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。

完善生产技术中心运行机制，集中专业技术资源，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

提高集采中心运营效率，保持与各基地紧密衔接沟通，提高库存周转效率。

与技术中心紧密配合，加强水泥混合材用原材料的采购优化；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，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

继续优化完善财务共享中心流程机制，强化财务管控。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；技术中心与集采中心紧密配合，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、集采中心、电商平台及各项目智能制造部分的应用，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，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，建设好上峰书院，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。

甘肃上峰水泥股份有限公司

董 事 会

2021 年 4 月 28 日