

# 青海盐湖工业股份有限公司

## 董事会 2020 年度工作报告

2020 年受新冠疫情影响，国内外形势更加复杂严峻，全球经济进一步放缓。面对严峻的国内国外经济形势，通过各位股东的大力支持，董事的勤勉工作，盐湖股份全体干部、职工团结一心，共克时艰，公司实现扭亏为盈。一年来，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》的相关规定，认真履行股东大会赋予的职责，公司各项工作有序开展，司法重整按期落地，生产经营效果显著好转，净资产、净利润转正，董事会换届完成，为公司下一步发展提供了有利支撑。现将 2020 年度董事会工作情况汇报如下：

### 一、董事会 2020 年工作回顾

#### （一）董事会工作概况

报告期内，董事会按照《公司章程》认真履行股东大会赋予的各项职责。全年共组织召开股东大会，董事会，监事会共 14 次。审议包括定期报告、关联交易、聘任审计机构等议题共 63 项，各项决议通过率 100%。公司董事充分发挥专业特长、勤勉履职，齐心协力，较好地完成了本职工作。

#### （二）依法依规做好信息披露

报告期内，共披露定期报告、重整进展公告、债券受托事务管理报告等公告 185 个，包括《2019 年度报告》《2020 年半年度报告》《关于涉及诉讼进展的公告》《公司暂停上市期间进展公告》等，真实、全面、准确、及时、充分地完成信息披露工作，未出现违反相关法律法规的行为。维护了公司暂停上市期间资本市场正面形象，为下一步恢复上市奠定了基础。

#### （三）进一步规范公司内部治理

报告期内，组织召开董事长办公会 13 次，审议涉及生产营销、安全环保、企业处置清算、恢复上市问题等议案共 53 项；对 14 家控、参股公司共 68 次会议 202 项三会议案进行预审和组织会签，及时将会审意见和建议反馈子公司，督导相关董事、监事依法行使表决权，维护公司作为股东的权益。

#### （四）董事会专业委员会履职情况

报告期内，董事会专门委员会认真履行职责，就定期报告、内部控制评价报

告、公司发展战略、财务决算报告、计提资产减值、续聘会计师事务所、高管薪酬、新董事提名等事项进行了审查。共召开专业委员会 9 次，审议议题 21 项，为董事会提供了专业建议。

### **（五）独立董事履职情况**

报告期内，公司独立董事能够认真履行独立董事的职责，勤勉尽责，积极参加股东大会、董事会及各专门委员会会议，对各项议案结合专业知识认真研究，充分发表独立意见，切实维护了公司及全体股东的利益，突显了独立董事制度对提升公司治理水平的优势和对公司良性发展起到的积极作用。

## **二、2020 年公司经营情况**

### **（一）生产经营稳中有进，持续经营能力恢复**

报告期内实现营业收入 140.16 亿元，实现归属于上市公司股东的净利润 20.39 亿元，同比增加 104.45%，公司净资产 52.66 亿元，公司归属于上市公司股东的净利润与净资产均已转正，公司持续经营能力恢复。

**一是钾肥压舱石作用凸显。**钾肥作为公司主业，充分体现压舱石作用，钾肥产量 551.75 万吨。质量稳中有升，生产 98%氯化钾 85.5 万吨，占比同比提高 5.08 个百分点；95%氯化钾产品 380.29 万吨，占比同比提高 0.3 个百分点。93%氯化钾产品 70.99 万吨，占比同比降低 5.91 个百分点。全年销售产品 644.90 万吨，同比增加 42%。

**二是锂业助推剂逐步发力。**报告期内，碳酸锂产量 13602 吨，同比增加 2300 吨，碳酸锂产品质量稳步提升，优等品(主含量 $\geq 99.2\%$ )以上产品占比达到 92.67%，较上年同期提高 14.4%。2 万吨/年电池级碳酸锂项目整体形象进度达 85%，部分装置投料试车，锂板块逐步发力。

### **（二）管理基础持续夯实，管理水平全面提升**

报告期内，公司始终坚持问题导向，将完善公司治理同制度建设紧密结合，夯实管理基础，立足于恢复上市总目标，持续修订建立完善公司各项制度。完成董监事换届选举，完善了公司治理组织架构。修订《公司章程》《股东大会议事规则》《董事会议事规则》等上市公司治理的基本规则，强化顶层设计。为做好制度上下衔接及配套，公司内部出台相关规章制度 14 项，修订 3 项，包括《重大信息内部保密制度》《子公司治理考核方案》《青海盐湖工业股份有限公司 HSE 管理体系手册》《青海盐湖工业股份有限公司生产计划管理制度（试行）》等，进

一步完善了公司内部制度体系。

报告期内，公司坚持以内部控制评审和专项审计监督为抓手，持续强化公司内控管理质量，从财务收支、重大合同、物资采购、产品销售、重要资金、生产费用、经济责任等重要单位、重点事项出发，开展分子公司财务、重大合同管理及履行情况、生产费用结算等专项审计监督。进一步稳健了经营，提高了经营效益，防范化解了风险，确保公司管理水平全方位提升。

### **（三）创新体系不断完善，技术创新又结新果**

报告期内，公司积极与国内有关研究机构合作，整合优化资源，做实现有国家级、省级等技术创新平台，制定政策，用好柔性引进人才，充分发挥创新平台作用。围绕发展的关键技术、提升增效的实用发明、转型升级的创新科技，通过专家引领、员工创新、项目建设等，涌现并成功申报了一批发明专利，获得了一批国家级、省级技术成果，在提升科技贡献率的同时，激发了员工创新创造活力。实施科研项目 41 项，申报 2021 各级科研项目 35 项，全年收到政府财政补助科技专项款 1120.28 万元。完成验收科研项目 10 项，科技成果登记 11 项。完成青海省盐湖资源综合利用工程技术研究中心 2019-2020 绩效评价，获第 13 名。完成青海省盐湖资源综合利用重点实验室 2019 年度评估工作，单项业绩评估中“争取国家项目突出的实验室”荣获第 9 名。

2020 年，公司申请专利 169 项，获授权专利 125 项，其中发明 19 项。制定各级标准 16 项，地方标准 3 项，团体标准 8 项，企业标准 5 项。组织申报 55 余项 QC 优秀课题，青海省 QC 优秀成果 50 项。

### **（四）全面推进深化改革，发展战略更加清晰**

报告期内，公司结合实际情况，从体制机制入手，全面推动三项制度改革工作，聚焦集团管控，稳步推进“充分授权、有效监督、阳光激励”为主要内容的改革。构建形成分级授权、权责匹配的管理机制。创建自主经营、自负盈亏的独立法人运行机制。革新绩效管理、能者多得的市场化、法制化激励机制，多策并举，搭建想干事、能干事、干成事的平台，让优秀人才脱颖而出。制定了《青海盐湖工业股份有限公司机关组织机构优化调整实施方案》《青海盐湖工业股份有限公司总部职能部室薪酬改革实施方案》，推动治理体系和治理能力现代化。

报告期内，公司坚持“走出去请进来”的发展战略。吸引多经济类型、多种资源人才、多种经济形态探讨商定合作方案，不断延伸盐湖资源产业链，实现互惠

共赢，在做强做优做大国有资本上苦下功夫。积极与相关方论证开展氢氧化锂、金属锂、镁锂合金等产品的投资与研发，力争三年内形成产业集群。

### （五）扎实推进党建工作，履行国企社会责任

报告期内，公司扎实推进党建工作，坚持筑根强魂，开展感恩党、奉献党、报效党教育，强化国企姓党意识；开展比学赶帮超活动，基层党组织战斗堡垒、党员模范先锋作用得到发挥。健全党委议事规则，规范“三重一大”决策程序，打造党建品牌，推动党建与业务相融合，加强舆论宣传与引导，党组织把方向管大局保落实作用得到发挥。优化机构，配齐人员，推动党建工作重心下移。制定《升党建工作质量三年行动计划》《党支部工作标准》，持续强化党员队伍管理，打造“八型”标杆党支部、党建 1+N、班长管战士等党建特色；促使基层党组织通学先进、赶先进、做先进，推动党建与业务深度融合。

认真贯彻落实国家对安全、环保、职业健康相关部署要求，以 HSE 体系、标准化体系和双重预防机制建设为基础，认真部署开展安全环保工作。开展安全环保大排查大整治，排查并整改各类安全环保问题，有效推进中央环保督察问题整改落实。报告期内，未发生安全环保事故，主要污染物控制在政府下达的总量指标之内，实现了“零死亡、零伤害、零污染”的“三无”目标。

履行国企责任，深入贯彻落实中央和省、州、市关于精准扶贫、脱贫攻坚相关要求，切实抓好 2020 年度脱贫攻坚及巩固提升工作，做好联企兴村“1+1”帮扶资金落实，脱贫攻坚战、联点帮扶的贫困村全部脱贫摘帽；防疫责任到片，群防群控，捐款捐物，为地区“零”新冠疫情做出积极贡献；扎实做好清理拖欠民营企业账款，实现“应清尽清”；工会、女职委、团委等履职尽责，关爱互助活动富有成效；新闻宣传、舆情防控、应急救援、信访维稳等工作有序开展，确保了公司生产运营稳定。

2020 年盐湖股份全体干部员工敢打善拼，团结奋进，攻坚克难，在特殊年份交上了一份合格的答卷。一项项成果、一串串数据，凝聚了全体干部职工一点一滴汗水，也离不开各位董事、股东的大力支持，在此，公司董事会表示最诚挚的感谢。

### 三、问题与不足

一是盐湖股份以资源开发为主，处于产业链上游，产品单一、附加值低、技术储备少、综合利用能力弱的情况未得到根本改变；

二是司法重整后盐湖股份盈利能力恢复，发展的稳定性、竞争力和抗风险能力进一步提升，但公司有竞争力的主要是钾肥、碳酸锂，但体内还有部分企业还处于亏损，有些企业扭亏增盈的办法不多，低效无效资产占比较大。与拥有丰富的资源禀赋不相符，给公司持续发展带来巨大挑战。

三是科研体制不活，研发投入不足，科技研发针对性、实用性不强，管当前谋长远的重点项目较少，基础性研究不够。在产业转型、新旧动能转换上投入的人力、财力、智力不够，部分研发平台及柔性引进人才作用没有充分发挥。公司发展的基础不牢，与高质量发展的要求不相适应。

#### 四、机遇与挑战

盐湖股份经历了司法重整之大变革，虽主业目前表现良好，但前进道路上有许多坎坷，机遇与挑战并存。

**国际层面**，中美博弈将长期存在，钾肥的粮食安全“压舱石”、“稳定器”作用还将进一步增强，盐湖股份行业地位将更加突出。当前全球疫情扩散蔓延，世界经济复苏不稳定不平衡、循环不畅，中美贸易摩擦还将持续，国内经济恢复的基础不牢，金融环境趋紧的形势没有大的改变，不确定因素将会增多。对生产、销售和企业效益将会带来极大影响。

**国家层面**，推进高质量发展，新一轮科技革命和产业变革深入发展成为必然，以内循环为主体、国内国际双循环相互促进是推进剂，加之目前整体经济处于低谷，新一轮行业整合重组已经开启，为盐湖股份融合产业链供应链带来新机遇。

**政策层面**，国有企业改革三年行动将推进体制机制的创新。青海省“十四五”规划建议提出：鼓励企业加大研发投入和建立研发准备金、支持企业在省外建设科研基地、支持企业牵头组建创新联盟、培育企业家和经营管理人才、推动盐湖产业集成技术研究与应用示范、开展 5G+工业互联网集成创新应用试点示范、推动智能工厂和智能车间建设、鼓励优势产业走出去建立海外基地等等，是盐湖股份高质量发展的有力支撑。

**公司层面**，经过 60 多年不懈努力，盐湖股份已经构建了钾、锂资源开发为主的产业系统，拥有一大批业务能力强、技术水平高的行业拔尖人才，也储备了一批技术和产业开发项目，矿区基础设施、配套设施完备。同时，格库、格敦铁路通车，为面向新疆全面融入“一带一路”提供了可能，为引进来、走出去、上台阶搭建了平台，提供了跳板。

## 五、公司发展目标及 2021 年工作

2021 年是“十四五”的开局之年，恢复上市是公司今年重点任务，盐湖股份将大力弘扬“登高望远、自信开放、团结奉献、不懈奋斗”的新青海精神，积极融入国内国际双循环。立足新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局推动高质量发展方面积极作为，结合企业实际，研究制定落实“十四五”规划，进一步完善公司治理，深化企业改革，提升管理，加快产业整合，除非处僵，对标对表降低成本，优化流程提效率，推动创新创业，防控重大风险，加强企业党建提能力，紧抓工作落实。通过优化升级全产业链，建设世界级盐湖产业基地，提高资源综合利用效率，同步推进盐湖化工向锂电等新材料领域拓展。

### （一）主要思路

**一要坚持生态优先。**将“绿水青山就是金山银山”根植于心，提高政治站位，端正思想态度，依法依规经营，推进生态盐湖建设迈向新的高度。处理好生态环保中的短板，保证公司的持续稳定发展。

**二要坚持科技至上。**坚持科技至上，加速由资源开发型转向科技驱动型，力争用五年时间基本对齐科技型一流企业，用十到十五年时间成为国际化、专业化、创新型化工企业。

**三要坚持开放带动。**多种方式吸引省内外研发机构、投资机构、强势企业等，共同开发盐湖资源，共享开放成果，共筑新的发展格局。

**四要坚持利润导向。**坚持以利润为中心，聚焦主业、瘦身健体、盘活存量、提升增量、对标挖潜，不断提升核心竞争力和盈利能力。

**五要坚持以人为本。**坚定不移走强企业富员工之路，立足于带动员工爱岗敬业、奉献企业，立足于推进企业发展壮大、改善环境，使发展成果与员工共享，最大限度提升员工的幸福感、自豪感。

**六要坚持防控风险。**从司法重整中总结经验、吸取教训，举一反三，坚持底线思维，不触安全红线，健全系统性、科学性、有效性风险防控体系，构建完善的决策、执行、处置工作机制，提高对风险隐患的预判力和果断处置力。

**七要坚持依法治企。**健全依法决策、审核、监管、评估、奖惩和信息公告等体系，将法律法规嵌入管理流程，让依法依规成为企业不可逾越的刚性规则。

### （二）具体措施

**一要加强和完善公司治理。**修订完善《公司章程》和三会一层议事规则。修

订《公司章程》《股东大会议事规则》《董事会议事规则》，进一步明确各层级权责划分，充分授权，发挥董事会、经理层的能动性。股东大会定战略、定方向；董事会定计划、做方案；监事会强监督、维权利；经理层管实施、保落实。形成各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理机制。全面规范“三会”运作。加强会议前议案的沟通，充分发挥独立董事、监事会的监督职能，进一步发挥董事会专业委员会职能。进一步加强董事会建设。建立董事人才库，制订董事选举、考核评价等管理制度，进一步规范董事会运作。

**二要推进业务整合优化，加快除非处僵。**加大对非主业、非优势业务的资源整合力度，对各类闲置、低效资产，如硝酸盐业等通过业务整合，技改技措、升级改造，改善经营。积极依法稳妥处置长期停业、无生产经营活动企业，如盐湖能源等，减轻盐湖股份发展负担。

**三要坚定不移深化企业改革。**按照公司制定的 2021 年改革要点，从加强党的建设、健全治理结构、优化产业布局、开展技术创新、改革三项制度、提升企业管理、建设人才队伍等内容出发。改革重点为规范程序、科技创新、提升效益、激发活力、堵漏防腐等，具体是规范治理结构和提升治理能力，健全奖惩并重的薪酬绩效考核体系，整合重组产业板块，创新能力建设与科技体制转型，智慧盐湖建设与内部流程重构，中长期激励机制探索等。按程序论证，成熟一个、出台一个，力争今年 6 月底确定 80% 的方案，在 2021 年完成 70% 的任务。

**四要对标对表降低生产成本。**一是对标一流企业，降低生产成本。强化精细化、标准化管理，盯住新的模式、盯住短板弱项、盯住管理创新，对标对表，应用工业互联网以及标识解析新技术，树立全过程成本管理制度。二是制定科学合理的物料消耗指标，加快存货周转，减少资金占用。全面清理多年库存，分批分类存放产品，建立产品档案，加快流通。全面盘查整合库存物资，统一调配使用。实行物资采购全流程管理，实施大宗物资直供制度，用信息化手段全过程跟踪。适时建立大物流合作共享平台，提升产品市场占有率及客户粘稠度，压缩成本费用，增加盈利收入。三是从小事抓起、细节入手，压缩非生产性支出，推行基层单位价值管理，促进财务指标、技术指标和操作指标的结合与转换，开展班组经济核算。

**五要优化流程提升管理效率。**一是坚持以“效果、效率、效益”为导向，以“风险受控、易于操作、便于执行”为目标，系统地梳理流程，与信息化嫁接，让业

务流程化、标准化、制度化，消除流程断点、盲点。二是清理整顿和规范管理供应商、承包商。建立“业务职责、流程程序、规章制度”为核心的一体化体系。三是以数据驱动改造提升流程工艺，引进和吸收优秀公司成熟做法，把合同管理、物资采购、资金收支、人力资源、审批审核等关键控制环节嵌入线上，使各个流程可视、可控，实现管理制度刚性要求的“不可逾越、不可替代、不可或缺”。

**六要多措并举推动创新创业。**坚定不移推进科技创新、全员创新。一是围绕稳住钾产业、做大锂产业、开发镁钠等附加值高产业、研究开发卤水提硼、溴、铷、铯等产业。纵深开展盐湖资源详勘和后续储备，做好资源、资本的运用。吸引多种经济成分、各类投资者开发盐湖资源，促进资本、技术、人才向盐湖聚集，形成龙头企业带动、资本市场借力、多种要素汇集、多产业融合的开发新局面。二是以国家级、省级创新中心为平台，设立省外实验室或研发中心，建立盐湖中试基地、创新孵化器等，搭建创新平台。与有关院校、研发机构，研究编制一批重大科技攻关项目。“揭榜挂帅”攻关，集合优势科技资源，加强创新链与产业链的对接，吸引全国乃至全球高端人才服务盐湖发展。三是建立科技创新基金、科技研发备用金、重大技术研发奖励等制度，支持分子公司创新、研发、技术进步。四是加大员工培训力度，提升员工素质，解决冗员二次上岗，提升员工归属感；奖励员工发明创造和改造，支持员工搭建“创新创业工作室”，帮助企业研发人员申报、获得国家级权威奖项；对取得创新成果的部门、公司、个人给予公开评价、奖励、表彰，激发全员创新创业的热情。

**七要守住底线防控重大风险。**一是扎实开展安全生产三年行动计划，全面建立安全隐患风险点获取、识别、转化、执行、评价全生命周期管控制度，把责任层层下沉，树立“时时、处处、事事、人人”意识，增强安全生产的自觉责任。全过程监督采矿、用水、排废等，科学合理开采、严格规范用水、实现达标排放，建设绿色矿山。全面排查整改安全、环保遗留问题，投入资金，确保隐患全部整改完毕，新的不发生。二是继续实行资金统一管理、集中运作，提高资金使用效率。严格全面预算管控制度，强考核、硬兑现财务预算。建设和维护公司信用体系，提升资本市场形象。三是在严控风险的基础上，多种方式提高资金收益，防止货币贬值造成的损失。四是建立公司内部市场化资金融通机制，鼓励支持分子公司自主融资，减少对公司的依赖。五是健全完善公司风控评价体系，全面排查梳理运营的缺项漏洞，建立健全风险预警机制，实行风险分级管控，及时修正问



题，有效防控风险。完善投资决策机制，强化工程项目的可行性、科学性分析，确保项目达到预期目标。定期开展资金运营、技术指标、生产经营、采购销售等分析评价，杜绝各类非正常行为，及时纠偏纠错。

**八要加强党的领导，强化能力建设。**一是以习近平总书记思想为引领，建立第一议题制度，坚持学思悟贯通、知行统一，增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”。二是开展庆祝建党 100 周年活动，全面总结盐湖股份 60 多年的责任与担当，继承光荣传统，传承红色基因。开展党建品牌标准化、规范化建设，促进党建与业务工作深度融合、党务干部与业务干部交流融通，把党组织的独特优势转化为企业高质量发展的内生动力和治理效能。三是加强党管干部、党管人才，建立管理人才、技术人才、技能人才选拔评价制度，探索建立特殊人才奖励办法，留住本土人才，吸引外来人才。探索推行市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出的职业经理人选聘制度，规范高级管理人员任期管理制度。四是积极拓展员工职业发展空间，打通技能技术人才、经营管理人才晋升通道，提升专业化管理能力。五是多种方式妥善安置富余人员，保障人人有岗位；大力推进共享用工，鼓励员工走出去开阔眼界，增长才干，增加收入。六是推进全面从严治党管党，持续开展“以身边的事警示教育身边的人”，以强的手段、严的纪律，坚决惩处“靠企吃企”的人和事。健全监督执纪问责制度，盯住关键少数、关键部位，一体化推进不敢腐、不能腐、不想腐，有效处置化解存量，强化监督遏制增量。

**九要心无旁骛抓好落实。**实行清单管理，细化工作任务，明确具体人、具体事，将执行情况纳入绩效考核范围，严考核，严奖惩，层层传导压力，确保任务到底到边。继续开展整治形式主义和官僚主义，严查彻改不担当、不作为、慢作为、乱作为、假作为等突出问题，坚决防止死灰复燃、新问题萌发、小问题坐大，使作风整顿成为工作落实的有力支撑。

各位董事，盐湖股份进入了新生时代、变革时代、开放时代，全体盐湖人对发展充满激情，对未来充满期待。董事会要顺势而上，坚定不移走创新发展之路，坚定不移走强企业富员工之路，不改盐湖本色、不忘盐湖初心、牢记盐湖使命、发扬盐湖精神，永不懈怠，一往无前，全力推进各项改革，全面完成目标任务，为美好生活加油，为幸福人生努力，为做强盐湖奋斗，以优异的成绩迎接建党 100 周年！

青海盐湖工业股份有限公司董事会

2021年3月30日