

2018 年董事会工作报告

2018 年是全面贯彻落实党的十九大精神的开局之年，是改革开放 40 周年和盐湖股份公司成立 60 周年，是实施“十三五”规划承上启下的一年，是全体盐湖人上下同心、迎难而上、承压奋进、砥砺前行的一年。一年来，盐湖股份坚持稳中求进总基调，积极应对改革发展新挑战，始终围绕供给侧结构性改革攻坚战、安全环保管理攻坚战、经营效益翻身战“三大战役”和“一转二干三强”六大举措，锐意进取，主动作为，戮力同心，攻坚克难，镁锂钾产业发展取得了一定的进展，但由于金属镁板块、化工板块持续亏损的影响，未能完成董事会制定的扭亏为盈的目标。

一、董事会组织建设、制度建设及运转情况

（一）组织建设情况

加强子公司管控治理，督导公司规范运作。一是切实落实子公司章程增加党建的制度修订，明确坚持党要管党、从严治党，强化党对国有企业的政治领导、思想领导、组织领导。党委研究讨论是董事会、经理层决策重大问题的前置程序，重大经营管理事项必须经公司党委研究讨论后，再由董事会或经理层做出决定。二是对各自的管理业务工作流程进行详细梳理，按照法律风险识别、分析、评估、防范、处理和控制在运作流程进行规范，逐步推进子公司“三会”议案预审程序的开展。

坚持贯彻落实《上市公司治理准则》，强化中小投资者合法权益保护。公司对股东大会、董事会、监事会的组织历来非常重视，注重对中小投资者权利的保护，2018 年中小投资服务中心参加公司年度股东大会，对股东大会的运作给予了高度肯定。公司董事会荣获第十四届上市公司金圆桌奖优秀董事会奖。

（二）制度建设情况

夯实管理基础，重视制度修订，2018 年从治理层面修订完善《公司章程》、《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《监事会议事规则》、《募集资金管理制度》、《信息披露管理制度》等规范上市公司治理的基本制度。保障会议召开的规范运行，提升以战略引领和决策能力为核心董事会治理能力，推动公司经营与管理工作的规范高效的运作，保证董事会作用的有效发挥。

（三）董事会运转情况

2018 年依法组织召开股东大会、董事会、监事会 19 次，审议议案共 73 项。召开董事会专业委员会 6 次，审议各类议题 10 项。有效的完成对公司有重大影响的事项的决策。

2018 年，真实、全面、及时、充分地进行信息披露，共披露临时性公告 122 个。主要包括《关于化工分公司安全事故处理进展的公告》、《2017 年度报告》、《关于 2017 年度计提资产减值准备的公告》、《关于投资建设年产 2+3 万吨电池级碳酸锂项目的公告》、《关于控股子公司青海盐湖海纳化工有限公司安全事故进展及化工装置全面恢复生产的公告》等。经深交所考评公司获信息披露评级 B 级。

一年来，董事会及董事牢记嘱托，不忘使命，锐意进取，盐湖循环经济实现重大进展。

下一步，董事会将科学研判形势，正确把握好盐湖股份公司面临的发展机遇，正确把握好前进道路上的困难和挑战，通过债转股、债务重组方案的尽快落地降低财务成本，优化资产结构，提高资产质量；加快推进盐湖非主业资产的剥离出售，优化股权结构，实现上市公司轻装上阵；钾肥、锂业要提高产量、提升质量、降低成本；化工、海纳紧

盯市场行情，优化产品结构，加快扭亏步伐；镁业试车减少亏损，加速实现达产达标等措施实现上市公司扭亏为盈。

二、经营情况讨论与分析

2018 年全年实现营业收入约 178 亿元，同比增加 52.91%。镁业板块试生产工作不断取得新突破，金属镁日产最高达到 112.4 吨，纯碱日产突破 3000 吨大关，基本具备达产能力；除电石外 14 套装置全面进入联动试车。锂业板块 1 万吨碳酸锂项目生产碳酸锂 1.1 万吨，同比增加 37.56%，2 万吨碳酸锂项目全面开工建设，目前已完成总体进度的 55%，按照项目总体进度安排，项目计划年内整体投料试车。3 万吨碳酸锂完成环评、土地手续，具备开工条件。钾肥板块生产保持稳产势头，冬季生产常态化，前小后大问题得到逐步化解，固液转化走向良性循环，生产钾肥约 483.38 万吨，同比增加 36.29 万吨。化工板块生产化工产品 73.48 万吨，同比增加 11%，化工一、二期项目在保障天然气条件下已完全具备达产能力。销售板块镁及镁合金首次出口，开行青海省首列南向通道国际铁海联运班列，国际贸易公司、四川盐湖化工、北方公司贸易额取得新的突破。智能盐湖项目，列入国家发改委首批互联网+协同制造应用平台项目。

“顶层设计”方面。与上级党政部门、中咨公司、行业协会积极主动沟通，持续深入研究，不断推动盐湖产业上升到国家现代化产业经济体系融入国家战略，体现了对融入国家战略的高度重视。

“走出钾”方面。持续开展对境外钾盐的考察调研和合作探讨，派出技术专家助力玻利维亚盐湖开车，推动盐湖股份公司“走出钾”融入“一带一路”。

“发展锂”方面。1 万吨碳酸锂装置实现达产达标，自主研发的二代吸附剂获得突破性进展，开发卤水电解氢氧化锂技术中试取得新的进展。

“整合碱”方面。依据市场需求变液碱为片碱，将部分纯碱转化为熔盐级硝酸钠

产品，积极与有关央企对接，推动区域碱业整合，提升产业竞争力。

“优化氯”方面。全球首套电石法+乙烯法工艺嫁接的联合法 PVC 装置工艺路线全部贯通，开发出 SG-7 型 PVC 树脂、CPVC 树脂，提升了氯产业附加值。

营销方面。持续完善联营、直供、包销、代理、开放市场五位一体的“7621”营销模式，全面构筑以钾肥营销为龙头的“物流、销售、服务”三位一体的营销网络，实现量价齐升；以化工产品为突破方向，国际贸易开拓放量，积极融入“一带一路”框架下的南向通道，经营效果提升。

管理方面。创建了集党建思想、传统文化、管理理论为一体，以绩效为目标，“三表四流五要素”为基础工作，“三部三委”为基层组织，PDCASC 为基本能力，文化为根基的三基三维管理模型。实施“6636”生命工程，深入挖掘六大板块效益潜力，促进公司从规模速度型向质量效益型转变。在全公司范围开展“6636”精细化管理生命工程，2018 年供销、管控、化工、钾肥、锂业五大板块降本增收。

持之以恒抓创新。人才培养方面，改革培训模式，加强千人计划管理，以盐湖大学和盐湖党校为载体，培育“百企千匠万英才”。技术交流方面，连续举办中国镁锂钾产业发展论坛、中国柴达木循环经济绿色发展论坛、钾盐钾肥大会暨格尔木盐湖论坛等，从全球、全国视野，审视盐湖镁、锂、钾三大工业发展现状和未来定位。科技成果方面，在盐湖资源低品位固体钾矿溶解转化、电解法提镁消化吸收、镁合金产品研发、汽车用镁构件应用制造、吸附法耦合纳滤膜提锂、电解法氢氧化锂新产品开发等领域，取得了一批创新成果，体现了对科技创新的高度重视。

供给侧结构性改革持续推进。面对工作的复杂性、艰巨性、紧迫性，在各相关方的努力下，做了大量的协调、沟通和论证工作，拟通过市场化债转股降低公司负债，积极与银行对接通过展期、续贷方式保证了公司的现金流。

三、公司未来发展潜力与面临的主要风险及应对措施

继 2017 年公司业绩首次亏损后，2018 年公司经营业绩再次出现亏损，公司股价持续下跌，公司面临的压力前所未有，但机遇与挑战并存，公司董事会及管理层要科学研判形势，精心研究对策，努力实现 2019 年扭亏为盈的目标。

（一）具备的优势

一是盐湖资源综合利用成为全省高质量发展战略“四张牌”中的第一张牌，为盐湖未来发展赢得先机。二是盐湖具有资源优势、技术优势、产业优势、生态优势、园区优势，发展前景十分广阔。三是供给侧结构性改革得到相关方的重视和支持，在国家宏观政策的支持下，正在积极的推进；四是创新体制机制，三基三维管理不断深化完善，“三优化三提高”、822 科技创新行动、“6636”精细化生命工程、TnPM 设备管理等重大课题加速推进，推动内部开源节流、提质增效取得了阶段性成果。五是在国家调结构转方式促使化工产品市场回暖，部分化工产品价格涨幅较大，“高进低出”的局面有所改善。六是经过长期的建设和运行，培养了较多的人才并积累了丰富的经验。

（二）存在的风险

——**市场竞争风险**。除钾肥、碳酸锂外，公司综合利用化工项目大部分产品还不能产生效益，主要因为与设计指标相比，主要生产要素煤电气等生产价格出现较大偏差，为金属镁一体化项目配套煤炭资源开发受规划和生态治理影响，煤炭需要外购，增加采购成本，一、二期项目天然气限量，全年无法满负荷运行，因此，化工产品大多数成本较高，加之化工产品市场竞争激烈，企业经营压力巨大。需要通过降本增效、开源节流等举措改善和提高盈利能力。

——**偿债风险**。公司综合利用项目行业跨度大、产业关联度高、多个高原首套，致使投资大，财务折旧费高。同时，涉及多个行业，安全风险高，三期叠加（效益发展

速度爬坡过坎的换档期、项目建设及试车试生产的攻坚克难期、公司发展大建设大转型升级的阵痛期)、两大矛盾(准备不足与跨越发展、规模较大与产能过剩),造成发展瓶颈。资产负债率高居不下,同时受亏损影响,公司偿还到期融资压力大,兑付风险增加,从银行及从资本市场融资成本上升,额度受限。

——**环保及安全运行的风险**。国家加大安全环保监管力度,安全环保标准和要求更高更严,综合利用项目试车、试生产安全环保风险越来越高,安全环保成为生产运行的重点工作。

——**公司股票暂停上市风险**。根据《深圳证券交易所股票上市规则》公司若连续三个会计年度经审计净利润为负值,将面临暂停上市,公司2017年、2018年度出现了亏损,如2019年度持续亏损,公司股票将面临暂停上市的风险。

——**其他风险**。**人的方面**,部分干部存在官僚主义、形式主义等现象;**机的方面**,维保和工程队伍管理亟待整合规范;**料的方面**,缺煤少气问题突出,供应体系尚待优化;**法的方面**,达产达标措施手段还不够得力和有效,三基三维管理还没有得到全面准确的理解和运用,“四规一制”读诵受持和“四不放过”反三违不到位,技术经济党建改革难题众多;**环的方面**,生产与财务、营销的对接和政策争取力度依旧还不够。

四、公司2019年工作重点任务及采取的措施

(一) 主要目标

实施盐湖“三生”战略,建好生态镁锂钾园。目标要量化、亮化、两化、细化,要日检查、周调度、月总结,分段控制,总体调剂平衡。

(二) 抓好两大重点工作,改善盐湖困难局面

——**实现上市公司盈利**。通过债转股的尽快落地降低财务成本,优化资产结构,提高资产质量;加快推进盐湖非主业资产的剥离出售,优化股权结构,实现上市公司轻

装上阵；钾肥、锂业要提高产量、提升质量、降低成本；化工、海纳紧盯市场行情，优化产品结构，加快扭亏步伐；镁业试车减少亏损是前提，采取措施是手段，加速实现达产达标是重中之重。

——**加快项目达产达标。**深化项目精益管理，落实项目优化运行，推动既有装置加速实现安稳长满优。目标导向要科学精准，体制机制要灵活高效，组织要素要及时支持，“四个奔着干”要严格落地，考核奖罚要明确有力。储备项目前期准备工作要更加扎实，强化市场研判与竞争力分析。开工项目要做好进度、投资、质量、安全四项控制。试车项目要抓住重点和难点，补齐生产准备不足的短板；加强制度化、科学化、法制化，落实分子公司主体责任。竣工项目要及时验收并做好后评价。

（三）缓解三个压力，促进企业安稳运行

——**缓解安全压力。**要牢记“责任是安全灵魂，没有安全来保障，一切生产都是零”，持续推进精益安全项目，加强化工过程安全管理。抓好落实安全1号文件，着力推进“12345”方案执行落地。抓好两个突出重点，着力强化“两特”作业管理和承包商管理。抓好三基三维安全基础，着力“三违”行为“四不放过”。抓好人机料法环五要素，着力安全标准化。抓好“四规一制”读诵受持，着力做到两个百分之百。

——**缓解资金压力。**加强“三表”管理，强化财务指标分析，推进核算会计向管理会计转变。谋划“大金融”平台建设，适时成立财务公司、资产管理公司，推进财务集中管理。规范票据管理，降低财务成本，合理利用多种融资工具，系统做好应急预案，确保资金满足生产经营。严把销售货款回收，防范回款、业务、流程性风险。

——**缓解本领压力。**随着公司由单纯的钾肥生产跨界转向煤化工、盐化工、天然气化工、有色冶金、发电、矿山等多个行业，干部员工队伍本领压力凸显。要用好“三基”三维管理模型，打造学习型组织，提升综合能力。盐湖党校、盐湖大学、盐湖团校

形成合力，着力培育懂得四规一制、懂得设计文件、懂得业务知识、懂得市场规律、懂得国内外相关发展状况和方向并熟练运用勾股定理的百企千匠。

（四）坚持四项原则不放松，推动盐湖健康发展

——坚持深化改革不放松。按照“完善治理、强化激励、突出主业、提高效率”要求，健全公司“三会一层”治理结构，完善市场化激励机制，提质增效、转型升级、全面提高劳动生产率；防止国有资产流失，积极探索实现国有资产保值增值的改革路径。重点是扎实推进供给侧结构性改革平稳落地，适时筹建经济委员会，对公司发展项目经济性进行论证，对运行经济性提供意见，对突出主业做好决策参谋。要坚持推进“三优化三提高”，要稳步实施“小前台、强中台、大后台”。

——坚持提升管理不放松。利用好三基三维绩效方程式：绩效=[Z1 组织(业务+党建)+Z2 制度(技术+管理)+Z3 创新(组织+学习)]×W 文化(思想+道德)。其中，三基三维 3Z1W 绩效方程式描述的是里子和底子(3Z 是里子，1W 是底子)；利润=Σ[产量×f(质量)-成本]，生产经营财务函数描述的是面子；办事的队伍是组织，办事的能力是制度，学习的功能是创新，文化的功能是翻倍。

钾肥板块加快盐田建设和扩能改造，坚持“泡”字上下功夫；镁业在稳步快速实现达产达标基础上，积极增产扩能，为适时启动金属镁后续项目创造条件；锂业加速建成 2 万吨项目，与比亚迪公司合力加速 3 万吨项目建设，努力实现吸附车间双功能，适时启动氢氧化锂项目和金属锂项目。

——坚持做专做精不放松。“专”要聚焦盐湖生态镁锂钾园。在钾做支农肥的“压舱石”上做好巩固，在锂做国家新能源政策“护航者”上做好增强，在镁做轻金属材料的“排头兵”上做好提升。“精”要对标生产、高标生产，切忌“萝卜快了不洗泥”；健全质量管理体系，推进镁业、锂业质量体系认证，推进质量管理信息平台建设，推进智

能盐湖、SPC 等数据统计分析，推进 TQC 全面质量管控，推进绿色高质量发展。

——**坚持持续发展不放松**。坚持稳中求进，稳增长要紧跟宏观经济发展趋势，做到产业结构更优化、发展更稳定；稳资金要强化财务资金管控，在资产负债表、现金流量表、利润表上下功夫，保障资金安全，维持平稳运行，“功夫在表外”，要在财务+业务上着手抓落实；稳投资要科学评估投资项目风险和效益，做到风险可控，收益保障；稳队伍要加强队伍建设，提高职工收入，做好政策兜底；稳信心要理解信心比黄金更可贵，坚定不移建好盐湖生态镁锂钾园。稳局面要加强风险管控，健全风险管控体系，完善风险管控制度，加强风险研判、评估、对策、预案等，及时有效防范和化解各类风险。

（五）打好五大战役，建设生态镁锂钾园

——**打好“队伍建设”攻坚战**。按照“党建+业务=组织”模式强党建，强化党建队伍和业务队伍建设，做到党建和业务高度融合，克服党建和业务“两张皮”和党建“四化”问题，发挥两个核心作用。党员干部要牢记为民服务宗旨，增强政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识；要正确理解、坚决执行民主集中制；要切实做到对党忠诚、为党分忧、为党担责、为党尽责；要增强凝聚力，激发广大群众的自觉性、主动性和积极性；要反对“四风”特别是官僚主义和形式主义，践行群众路线。

——**打好“制度建设”攻坚战**。按照“技术+管理=制度”模式强管理，加强制度建设。党政纪工团都要按 PDCA 管理要求和 5W1H 技术要求继续与时俱进做好制度废、改、立，通过管理和技术双轮驱动，强化技术、经济、管理与风控，逐步实现规范化、程序化、标准化和智能化。坚持独立自主，坚定道路自信、理论自信、制度自信和文化自信。各单位各部门要自觉履职尽责，不等不靠不要，敢于按制度办事，敢于担当，敢于作为，敢于迎难而上，敢于并善于夺取胜利。

——**打好“能力建设”攻坚战**。按照“组织+学习=创新”模式强创新，以三基

三维管理为指导，发挥盐湖党校和盐湖大学作用，提升业务素质，推动各类创新，完善治理、强化激励、突出主业、提高效率。领导干部要自我净化、自我完善、自我革新、自我提高，不断增强原则性、系统性、预见性、创造性；要不断“铸魂”“励志”“修身”“益智”，在实践中始终保持与人民群众的血肉联系，防止和克服精神懈怠、能力不足、脱离群众和消极腐败。坚持实事求是，成绩不讲跑不了，问题不讲不得了，真能发现问题才会分析问题，进而抓住症结解决问题，进一步增强本领。

——打好“法治建设”攻坚战。按照“纪监+业务=法治”模式强法纪，加强法治建设，充分利用好“四种形态”，力求做到“不敢腐”；加强制度建设，扎牢制度笼子，让权力不任性，力求做到“不能腐”；加强队伍建设，通过常态化的“两学一做”强化党员的宗旨意识，力求做到“不想腐”。要正确践行“三个区分开来”，依法依规监督执纪问责，坚决打击乱作为，及时惩治不作为，大胆鼓励敢作为。

——打好“文化建设”攻坚战。文化是三基之基，软实力属于文化和意识形态范畴，文化是不可忽略的伟力，是制定文化战略和国家战略的一个重要参照系。要创建“思想+道德=文化”模式，要从政治思想、道德品质抓起，从社会风气抓起，从每一个人抓起，加强对全体干部员工思想道德的教育和引导；要践行 24 字社会主义核心价值观，要宣贯新青海精神，要继续强化公司“勤奋、谦虚、奉献”的核心价值观，要继续传承老一辈盐湖人创业、创新、创优文化，要继续弘扬老一辈人艰苦奋斗、无私奉献、缺氧不缺精神的精神，要继续培育愿为、善为、共为、勤为、必为、会为，要持续增强盐湖人做强、做优盐湖事业的骨气和底气。

（六）打好五大战役，必须做到六个高度重视

——必须高度重视完善公司治理。强化“三会一层”分工履职，治理层将按照公司章程尽快对标；管控层优化公司运营管控和提升资源配置效率，避免权责不清和职能

重叠交叉；运行层严格按照 PDCA 和 5W1H 落实制度和标准的执行，及时总结、更新、完善。干部要懂三基三维管理，技术人员要在技术难题上发挥主力军作用，员工必须掌握“四规一制”。

——**必须高度重视强化激励。**创新绩效考核模式，实行严考硬兑，提倡多劳多得、多学多得、多创多得，打通管理人才、技术人才、技能人才三条通道，通过“三优化三提高”和梯级奖励等激励机制，提高人员素质、提高劳动生产率、提高员工收入。

——**必须高度重视突出主业。**聚焦镁锂钾，做专做精，推进质量变革、动力变革、效率变革，速度要快、力度要狠，要有成果，要见效益，按照财务资产负债表、现金流量表、利润表逐项梳理，分类施策，做到进退有序，稳中求进。

——**必须高度重视提高效率。**以三基三维管理为指导，党政纪工团以“严实精细快”的工作作风，在“三表四流五要素”和“三部三委”上，抓住重点和难点，敢于担当敢啃骨头，提高效率，提升质量，实现效益。

——**必须高度重视优化三台。**要以员工权益、依法依规、安全环保、质量效益、权责对等为原则，系统策划以优化三台为重点的内部改革，深入推进“小前台、强中台、大后台”。以“三优化三提高”，精简一线前台；以强化盐湖股份公司“三表四流五要素”、“三部三委”管控，加强二线中台；以大研发、大营销、大服务、大金融，实现集约化、专业化、市场化、法制化，壮大三线后台。盐湖大学、盐湖党校要强化党建工作与业务工作的专业学屋、协会期刊、实践应用、通过盐湖党校、盐湖大学及各科研院校和合作平台的力量，加速培养“百企千匠万英才”，为公司改革发展做贡献。

——**必须高度重视生态环保。**要高标准、严要求、快速度，主动出击，实施盐湖环保再行动计划。要加大环境监控及风险防范力度，落实矿山地质环境保护及河（湖）长制，推进绿色矿山建设，提前谋划超低排放及化肥行业提标技改工作，继续研究推进“四

废一余”价值链延伸，治理“跑冒滴漏”，建设清洁文明工厂，开启绿色认证，巩固提升百里生态水景线和人造湿地成果，加快推动盐湖生态旅游项目，创造并提升绿色的经济价值。

2019 年机遇与挑战并存，盐湖股份董事会及管理层在股东和相关方的大力支持下将坚定不移地推进供给侧结构性改革，坚定不移地加速推进项目达产达标，坚定不移地推动盐湖“三生”战略，坚定不移地打好五大攻坚战，坚定不移地走高质量发展之路，坚定不移地发展循环经济，为加速建成盐湖生态镁锂钾园而不懈奋斗！