

青海盐湖工业股份有限公司

2019 年度董事会报告

2019 年以来，全球宏观经济整体呈疲软态势，国内经济增速也有所放缓，影响经济增长的不确定因素依然较多，公司经济下行压力持续加大。2019 年是公司极为艰难且富有挑战的一年，也是公司坚定推进司法重整工作，实施企业改革脱困涅槃重生的一年，更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，董事会严格按照《公司法》、《证券法》及《公司章程》等法律法规及规范性文件的相关规定，认真履行股东大会赋予的职责，在全力配合公司司法重整，推动公司生产经营活动有序开展，确保安全生产、职工稳定，债权人及投资者保护等方面做了大量的工作。现将 2019 年度董事会工作情况汇报如下：

一、2019 年董事会运行情况

（一）董事会工作概况

2019 年度，董事会按照《公司章程》认真履行股东大会赋予的各项职责，从公司咨询专家、战略顾问、长期规划者、投资者关系协调者和薪酬顾问等多个维度，不断审视和加强董事会自身建设。全年共组织召开董事会、监事会、股东大会共计 12 次，审议包括定期报告、资产减值、内控自评、关联交易等议题 70 项；董事会专业委员会 11 次，审议议题 23 项；决议通过率 100%，董事出席率达到 100%。充分发挥了董事会的决策指导作用，各位董事充分发挥专长、利用经验，做到各尽其责，勤勉履职，齐心协力，较好地完成了本职工作。

（二）认真履行董事会职责

1、进一步规范法人治理

组织召开董事长办公会 18 次，审议涉及战略、投资、财务、生产、营销、安全、环保、企管、改革、重整等议案共 59 项；对控、参股公司拟召开的董事会、监事会、股东会议案共 28 次会议 133 项议案进行预审；督导子公司修订《公司章程》；规范外派董监事正确履职；完善重大事项的审议程序及审批权限，进一步加强公司治理。

2、依法依规做好信息披露

2019 年共披露定期公告、临时公告 170 个，包括 2018 年年度报告、2019 年半年度报告、《关于 2012 年公司债券(第一期)可能被暂停上市的风险提示性公告》、《关于债权人申请公司重整的提示性公告》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，经深交所考评公司获信息披露评级 B 级。

3、进一步完善制度建设

健全各二级公司董事会设置，持续规范董事会运行机制及决策程序，进一步完善公司的治理体系、提升公司治理能力。先后修订完善了《信息披露管理制度》《募集资金管理制度》《重大信息内部保密制度》等。

4、自觉接受监事会监督

董事会自觉接受监事会的监督，历次会议邀请监事列席，保证监事会对公司的经营管理、重大决策全程参与和监督，保证各项决策的合法合规性；对监事会提出的意见和建议，能认真对待，仔细研究，合理吸收，及时改进，明确答复，有力地促进了公司法人治理健康运行。

5、董事会专业委员会履职情况

公司董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会和薪酬与考核委员会四个专门委员会。2019 年各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、新聘会计师事务所、高管薪酬、新管理层人员提名等事项进行了审查，为董事会提供了专业建议。

6、独立董事履职情况

公司独立董事能够认真履行独立董事职责，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，凸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、2019 年总体经营情况

2019 年全年实现营业收入约 178.49 亿元，同比降低了 0.23%；实现归属于上市公司股东的净利润-458.6 亿元，较上年同期下降 1,230.58%；经营活动产生的现金流量净额 27.89 亿元，较上年同期下降-60.99%。

钾肥产量 563.37 万吨，较上年增加约 80 万吨，创历史新高；碳酸锂产量 11,302 吨，较上年增加 294 吨，产量居全国第四，盐湖卤水提锂第一；2 万吨碳酸锂项

目建设进度达到 75%，部分装置投料试车；生产化工产品 150.43 万吨，同比降低 21.24%；销售板块实现销售钾肥 454.22 万吨，碳酸锂 11,376.50 吨，化工产品 187.66 万吨；拓展国际市场，实现产品出口零的突破，2019 年实现贸易额 31.88 亿元。

（一）司法重整初见成效。近年来，受经济下行压力不断加大、融资政策不断趋紧、原料成本过高、生产要素供应不足等多重不利因素的影响，公司面临无法清偿到期债务。虽然公司积极采取了全面的内部改革及脱困措施，但仍不能彻底摆脱经营困境和债务危机，债权人纷纷起诉。

2019 年 9 月 30 日，西宁中院依法裁定公司进行破产重整，盐湖重整工作得到了各级领导的高度重视和大力支持，盐湖股份重整草案采取资产好坏分离、体外培育，将优势盈利板块（钾肥、锂业等）与低效亏损板块（镁业、化工等）彻底分离，由优质板块承接债务并实施市场化债转股，以上市公司未来市值提升补偿债权人和股东收益的思路，在广大债权人、股东的理解支持下，该方案在 2020 年 1 月 17 日第二次债权人会议、出资人会议高票表决通过。

1 月 20 日公司进入《重整计划》执行阶段，重整计划实施完毕后，公司巨额折旧及财务费用将大幅降低，企业实现轻装上阵，重塑盐湖股份优质蓝筹股的形象，公司将保留核心的钾、锂产业，继续依托现有察尔汗地区丰富的资源优势、钾锂产业的规模优势、技术优势、品牌优势、市场优势，在股权架构与治理结构、业务选择与商业模式、组织运营与能力再造等多个层面进行系统和全面的变革。

（二）资源环境保护取得新进展。延续动态监测与水采船、冷结晶等技术的应用实现钾资源的高效利用，研发推广固转液、热溶结晶技术实现低品位矿和尾矿的综合利用，突破吸附法提锂，实现尾液的循环利用和暂不能开发资源的有效保护，开创“固液转化，驱动开采，贫富兼采、循环回收”的独特开采模式；建设两百多平方公里人造盐田湿地和百里生态水景线，提升盐湖自然风光和工业旅游价值，打造盐湖工业+旅游形成 4R1E 生态发展与保护模式，完成从“资源—产品—废物”到“资源—产品—再生资源—新生态”的完美变革，有效贯彻了资源开发与保护并重方针。

（三）自主创新再上新台阶。持续实施“822”科技行动计划，推进标准化、信息化、智能化，承担国家重点研发专项、省级重大攻关 6 项，在工艺优化、节能减排、质量品牌、锂盐新产品开发等领域取得新突破。创新前系统“只采不补、

只补不采，边采边补，采补轮换”模型，提高转化率和采出卤水产品位，延长矿山服务年限，“三段走水”晒矿优先保障钾肥大装置安稳长满优运行；盐湖提锂达到国际先进，超高镁锂比盐湖卤水吸附—膜分离耦合提锂技术成功开发并实现产业化；卤水提镁技术取得新进展，盐湖镁绿色环保低碳得到国际镁协认可。创新“生产+项目+管理=经济效益”模式，提出生产系统、工程项目、强化管理等 40 条提高效率举措。

（四）改革管理初见新成效。持续完善融党建思想、管理理论和传统文化为一体的盐湖股份三基三维管理模型，导入麦肯锡、中咨公司、TnPM、HSE、ERP 信息化管理等先进理念和做法，全面开展“6636”生命工程，实施“三优化三提高”，累计优化员工近 2000 人，强化培训全面提升员工素质；不断拓展国际市场，实现产品出口零的突破；树立项目建设、试车凡超必报必查、凡亏必报必查思想；建立装置 ABCDE 分类经济运行制度；运用会议“四种模式”，推行“一企一策”考核评价和绩效激励，优化绩效管理，深化财务管理，提升营销贡献率，加强对标对表，开源节流和降本减亏。

（五）安全生产扭转了被动局面。安全生产形势整体呈现“两降一无一减少”的良好态势，事故总量同比下降，受伤人数同比下降，无较大以上事故发生，化工板块事故逐年减少。组织逐步严密，“四个责任”有效落实，推进党建+安全环保模式；提升能力水平，稳队伍、强素质、专业化，推进全员“四规一制”读诵受支持的双百考核；夯基础促提升，完善制度体系，四个建设（标准化建设、精益安全项目、安全环保文化建设、信息化建设）取得进展；实施化工过程管控，双重预防机制建设、安全生产专项治理，国家应急救援基地完成验收形成区域战斗力，五要素管控逐步标准规范化。

（六）党的建设再提升。将“党组织领导作用、政治核心作用”写入《公司章程》，明确党组织在公司法人治理结构中的地位。推进“两学一做”常态化，开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，切实增强职工“六感”。用好监督执纪“四种形态”，规范治理“昏懒庸贪”，建立容错纠错机制，积极营造创新创业、担当作为的良好氛围。推行“党建+业务=组织”模式，建立党委委员分工制，推动党建工作与中心工作相融合。规范选人用人，避免“带病提拔”。聚焦目标开展“833”行动，深挖“八桶金”，发挥“党支部三个作用”，开展党员身边“三无”活动，培育“严实专精细快”的作风。创新选人用人机制和“赛马+相马”模式，打通了管理、技术、技

能三支人才通道。

（七）执纪监督再加强。正风肃纪，强化对党员干部纪律松弛、公款吃喝、公车私用、车间“小金库”、暗箱操作、权钱交易等违反中央八项规定精神和廉洁纪律问题的监督检查。执行《盐湖股份公司严禁赌博的规定》，对参与赌博的3名职工给予处理通报；专项监督检查36次，日常监督检查28次，发现问题325条，提出整改意见建议237条；重视问题线索处置，做到件件有落实、事事有结果。全年收到问题线索97件，“四种形态”处理29人次；督促职能部门和二级公司规范清理业务外包单位，从715家下降到199家，清理率72%，修订完善业务外包单位追责问责机制和“黑名单”制度，优化公司营商环境。

（八）战略规划意志更加坚定。“走出钾”，派技术团队赴玻利维亚年产35万吨钾盐开车服务成功获赞，自身钾肥产能稳步提升，强化中国农用钾的压舱石。“抓住镁”，工信部帮助引进技术消化和达产达标，历尽千辛万苦镁有望破茧成蝶，成为中国轻金属的排头兵。“发展锂”，1万吨装置生产出部分电池级产品，2万吨项目以电池级产品为主，即将建成，3万吨装置正在前期准备，有信心争做中国新能源的护航者。“整合碱”，变液碱为片碱，将部分硝酸钾转化为熔盐级硝酸钠，推动区域碱业整合。“优化氯”，全球首套电石法+乙烯联合法PVC装置全部贯通，开发出SG-7型PVC树脂、CPVC树脂，提升氯产业附加值。融入“一带一路”，钾肥、纯碱、PVC、碳酸钾经“国际陆海新通道”铁海联运班列出口马来西亚、斯里兰卡，镁锭产品乘中欧班列出口德国。

（九）国企改革取得新突破。完成国有企业职工家属区“三供一业”分离移交，有效剥离国有企业办社会职能，切实减轻企业负担，提升了小区的生活环境和专业的物业服务。根据改革试点工作安排，四川盐湖化工销售有限公司推进落实混合所有制改革，持续稳步推进贸易业务开发、电商平台建设和团队建设工作；青海盐湖启迪新材料科技开发有限公司实施股权激励改革试点，拟通过建立起自主创新和科技成果转化的激励分配机制，调动技术和管理人员的积极性和创造性，实现高新技术产业化和科技成果转化。

（十）主题教育深入人心。扎实开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，牢牢把握“守初心、担使命，找差距、抓落实”总要求，召开启动会、推进会、研讨会、民主生活会、总结会等12次，开展集中学习1413次、参加学习31106人(次)。班子成员以普通党员身份参加所在支部学习研讨、讲授党课及座谈交流24次，

带队赴各分（子）公司讲授专题党课、了解主题教育进展情况及座谈交流 15 次；各党组织书记讲党课 295 场，党员听党课 6298 人(次)。制定 10 个“整改方案”，强化了领导责任，尤其是党委委员的责任，领导班子 24 项问题中有 20 项整改完毕，修订完善近 20 项制度。

（十一）员工“六感”不断增强。牢记宗旨使命，坚持以人民为中心的发展理念，坚持发展成果与员工共享，司法重整做到不减员、不降薪。加大生产考核梯级激励，职工收入持续增长。盐湖大学、盐湖党校加大全员培训力度，提升职工素质水平。工团组织不断扩大职工疗休养覆盖面。广泛开展劳动竞赛、技术比武、技能等级评定、群众性经济技术创新等活动，不断优化职工体检制度。员工的获得感、安全感、归属感、尊重感、价值感、幸福感不断增强。

（十二）公司再添新荣誉。荣膺 2019 年全国市场质量信用 A 等用户满意产品，盐桥牌氯化钾荣膺“用户满意产品 AA 级（产品类均为 AA 级）”，全面质量管理推进 40 周年杰出推进单位；第 14 届中国上市公司“金圆桌奖”优秀董事会；“2018—2019 年度全国企业文化优秀成果”二等奖；名列“中国企业 500 强”排行榜第 458 位，再次进入前 500 强；夺得“青海省质量标杆”荣誉；喜获 96 项省部级优秀 QC 成果；荣获青海省“2019 年度安全生产先进企业”；2019 年度中国石油和化工“新闻宣传先进单位”；《超高镁锂比盐湖卤水吸附—膜分离耦合提锂技术的开发及产业化》项目 2019 年中国石油和化学工业联合会科学技术进步一等奖；钾肥分公司获得中国创新方法大赛全国总决赛创新团队二等奖；钾肥分公司和蓝科锂业入选工信部发布的第四批绿色工厂。企业知识产权管理体系认证获通过。

三、总结与反思

盐湖资源综合利用偏离预期的教训十分深刻。盐湖股份由于有资源基础、有资金条件、有发展愿望和技术经济可行，持续多年高投入的综合利用项目，由于内部准备不足与跨越发展等主观原因；外部要素环境煤、气、运、税、电及钾肥等产品价格拉低与经济运行等突出矛盾；金融政策调整、经济结构调整、全球经济持续低迷大气候及内外三期叠加的深刻影响，严重背离了预期。

其一，对跨越发展错道超车难度认识和措施不够。可行性分析对未来市场环境把握不准，将资源优势转变为经济优势、发展优势的能力不足，项目投资控制不力、投资期限过长，技术管理人才缺乏支撑，消化吸收创新力度不够，现代企业管理欠精细。人的方面“四规一制”读诵受持两个百分百难以落地；机的方面变

更制度执行力度不强，规范管理能力薄弱；料的方面部分原材料量价不保；法的方面对标对表发现偏差不能得到及时有效纠偏。

其二，要素环境与经济运行的矛盾突出。生产要素供应条件变化，主要体现在：**一是**生产要素供应价格逐年提高、供给不足。金属镁一体化项目、综合利用一二期项目年需用煤 1200 万吨，设计煤源主要来自青海木里矿区，价格为 300 多/吨，但因生态环境治理，现从新疆、内蒙外购，导致气煤、焦煤采购价格大幅增加至 800 多元/吨；设计用气量为 14.29 亿 Nm³/年，年供应气量仅 4.4 亿 Nm³，冬季仅够保温和单系列低负荷运行，气价由设计的 0.67 元/Nm³、0.74 元/Nm³ 涨至现在的 1.24 元/Nm³；电价大幅提高，设计时电价仅为 0.32 元/Kwh，2019 年采购电价已分别上涨至 0.35-0.4 元/Kwh。**二是**税费优惠取消，2015 年 9 月 1 日起取消了增值税的返还。**三是**盐湖资源综合利用各装置关联性极高，但因处高海拔高寒地区，受自然环境恶劣、人才不足等影响，发展障碍极大。虽成套引进挪威海德鲁公司电解法炼镁技术，但实际建设运行中金属镁一体化项目核心装置设计成熟度仍存在一定缺陷。**四是**钾肥价格由 2007 年的 430 美元/吨下降至 2019 年的 270 美元/吨，营业收入大幅降低。

其三金融风险上升，区域金融环境急剧恶化且短期难以改变，融资难、融资贵问题凸显，银行断贷、抽贷风险日益增加，资金压力和财务负担愈加沉重，不能按期清偿债务导致盐湖进入破产重整。

四、公司今后面临的主要风险

2019 年由于剥离巨额资产，发生巨额亏损。在此，公司董事会及管理层深表歉意，今后公司董事会及管理层将吸取经验教训，科学研判形势，审慎决策，精心研究对策，确保公司 2020 年扭亏为盈，力争按照预期恢复上市。

目前，盐湖股份执行重整计划有序推进，虽然《重整计划》执行完成后，大幅降低了财务费用，实现了轻装上阵、摆脱困境，但未来仍将面临不少风险：

（一）市场环境风险

钾肥作为公司主要营收点，受目前市场价格、产能限制，营收能力难以大幅提升。碳酸锂作为公司新的营收项，目前受制于国家政策变化、碳酸锂市场价格波动影响，营收能力较 2017、2018 年大幅降低。同时受我国宏观经济增速放缓影响，公司未来想实现新的营收点较为困难。

（二）投资不达预期的风险

公司子公司蓝科锂业已经投资建设 2 万吨碳酸锂项目，但近一年来受新能源行业发展影响，投资预期运营成果及经济效益可能将与可研存在一定偏差。蓝科锂业积极通过优化投资，保主压辅，减少投资额，降低融资成本等措施，降低锂产品价格下跌对项目投资效益的影响，加之新能源未来发展趋势，上述风险可能会进一步降低。

（三）公司股票存在暂停上市的风险

因公司 2017 年度、2018 年度连续两个会计年度经审计的净利润均为负值，公司股票已于 2019 年 4 月 30 日起被实施退市风险警示。若 2019 年度经审计的净利润继续为负值，根据《深圳证券交易所股票上市规则（2018 年 11 月修订）》（以下简称“《股票上市规则》”）第 14.1.1 条的规定，公司股票将面临暂停上市的风险。

（四）公司股票存在终止上市的风险

1. 如果公司股票被暂停上市，且暂停上市后首个年度（即 2020 年度）报告显示公司存在如下情形之一的，根据《股票上市规则》第 14.4.1 条第（一）至（五）项的规定，公司股票将面临被终止上市的风险：

- （1）扣除非经常性损益前后的净利润孰低者为负值；
- （2）期末净资产为负值；
- （3）营业收入低于 1000 万元；
- （4）被会计师事务所出具保留意见、无法表示意见、否定意见的审计报告；
- （5）未能在法定期限内披露 2020 年年度报告。

2. 法院已裁定批准了《重整计划》，公司进入《重整计划》执行阶段。若公司顺利完成《重整计划》执行，将有助于改善公司资产负债结构。若公司不能执行或者不执行《重整计划》的，根据《中华人民共和国企业破产法》第九十三条的规定，公司仍存在被西宁中院宣告破产的风险。如果公司被宣告破产，根据《股票上市规则》第 14.4.1 条第（二十三）项的规定，公司股票将面临被终止上市的风险。

五、2020 年及今后一段时期的工作思路和目标

2020 年是我国全面建成小康社会，实现第一个百年奋斗目标的关键一年，也是盐湖股份公司司法重整后的新元年。在司法重整后，从全局高度，放眼未来，以更高境界谋划公司建设，打好青海盐湖资源综合利用这张牌。站在新的历史起

点，要清醒认识现实，科学制定目标，坚持目标导向，体现目标“四化”（量化、亮化、两化、细化）原则，以严实专精细快的作风稳生产、稳经营、稳队伍、强管理、强党建、强创新，确保安全、质量和效益稳步提升。2020 年计划生产钾肥 550 万吨，碳酸锂 1.6 万吨；销售钾肥 550 万吨，其余产品随行就市随产随销。

（一）总体思路

2020 年 4 月 20 日，青海省西宁市中级人民法院裁定《盐湖股份重整计划》执行完毕，盐湖股份聚焦钾、锂核心主业，以前年度的巨额折旧及财务费用亦大幅降低，实现轻装上阵，2020 年盐湖股份一季度经营业绩实现扭亏为盈，亦证实公司已基本恢复持续经营能力。在重整完成后，继续对公司实施市场化改革，继续推动改革脱困和转型升级工作，进一步做优做强现有钾、锂主营业务，同时科学培育新的业务增长点。公司将重点在钾、锂产业加大研发投入，以高端品牌氯化钾为核心，以优质电池原料碳酸锂为补充性业务，以氢氧化锂、金属锂、硝酸钾为衍生性业务，并不断提升研发设计能力、提升核心竞争力。

一要让钾产业强起来。依托多年来钾肥生产积累的经验，根据钾生产对卤水的需求情况，不断完善固液转化技术，实现采补平衡、循环开采，针对卤水开采和摊晒工艺进行深入研究，采取加长、加深、加密、加井、加盐田等措施，解决前小后大问题，保质保量为钾产品的生产提供充足原料。在氯化钾生产上，着力技术研发体制机制创新，深入分析查找制约钾肥收率的瓶颈问题，强化工艺技术创新，力求在现有基础上取得突破和创新，提升钾肥收率，打造具有影响力的绿色钾工业基地。

二要让锂产业好起来。在锂产业发展上，依托现有技术基础，持续开展盐湖低锂卤水吸附耦合萃取、膜法集成创新、电池级氢氧化锂技术攻关等试验项；分步建设金属锂项目，形成 3000 吨/年金属锂产品产能，并计划在五年内分步扩充 1+2+3 万吨（总计 6 万吨）碳酸锂、氢氧化锂产品产能，在十年内逐步形成 10 万吨锂盐产品规模，打造具有影响力的锂电原料基地。

三要做强“盐桥”品牌。公司钾肥产能处于国内钾肥行业龙头地位，在国内钾肥市场起到压舱石作用，“盐桥”品牌在业内享有较高的知名度，盐湖股份公司将顺应趋势，做强“盐桥”品牌，竭力为广大客户提供优质产品，不断提升盐湖系列产品的知名度和影响力。

（二）具体措施

1.完善治理体系

一是按照新的股权结构，调整“三会一层”。落实党委核心领导，董事会战略决策，做到市场研判要准，风险评估要稳，重点管控要严；经理层落实执行，做到管控过程要全，制度执行要好，应对措施要实；监事会依法监督，做到重大关口要守，四不放过要狠，承诺升级要防；始终坚持“决策科学、执行坚决、监督有力、运转规范”治理结构，提升专业性和有效性。二是全面梳理现有组织架构体系，以精简、高效为原则，适应企业发展要求。以“三优化三提高”精简一线前台；以加强对“三表四流五要素”“三部三委”的管控，加强二线中台；以大研发、大营销、大服务、大金融为路径，强化三线后台。三是优化董监事会结构。在董事会中引进专业人才，增加战略管理专家、资本运营专家，财务专家和法律专家，推进落实董事会职权，完善董事会运行机制，加强董监事队伍建设，持续提高公司治理水平和能力。四是切实落实“三重一大”决策制度。严格按照《公司法》《企业内部控制基本规范及配套指引》《深圳证券交易所上市公司规范运作指引》等现代企业制度，进一步完善公司“三重一大”事项决策制度；认真贯彻落实中共中央办公厅、国务院办公厅《关于进一步推进国有企业贯彻落实“三重一大”决策制度的意见》和省国资委党委“青国资党〔2010〕61号”文件精神，重大决策严格遵守国家法律法规、相关政策和公司内部控制，保证决策的内容和程序合法合规。五是深化管理改革。进一步完善总裁办公会、董事长办公会、党委会、董事会、监事会、股东大会的议事规则，明确决策范围、规范决策程序，强化重大决策监督检查和责任追究。挥动“鞭子”强化督办，拉下“面子”强化通报，拿起“棍子”强化“四不放过”，兑现“票子”强化奖惩，摘掉“帽子”强化“能上能下”，亮出“刀子”强化监督执纪“四种形态”。

2.提高重大投资管控水平

一是加强战略规划，坚定综合利用、循环发展、绿色发展，结合“十三五规划”执行，科学编制“十四五规划”，努力建设生态绿色盐湖工业基地。二是进一步加强公司重大投资项目事前审批，加强项目决策前期可行性和不可行性研究论证，重点论证竞争能力排序和研判市场趋势，为科学决策提供坚实依据。三是加强投资、进度、质量和安全控制，加大项目决策、设计、实施、运营全过程管控力度，严格控制项目成本。四是加强全面预算控制，严格资金计划管理，提高权益融资比例和资金统筹水平，提升抵御风险的能力。五是实行重大项目投资

建设和效益后评价，为公司后期投资决策提供借鉴。**六是**加强引进投资的科学审慎论证，强化合作管控水平，不断提升重大项目投资建设、核心技术引进消化吸收和运营管理的驾驭能力，规范引进投资合作治理水平，切实提高国有资产保值增值。

3.降本减亏增效

一是做好对标对表达产工作。全面系统精准对标对表，找出差距，突出重点，察出症结，科学施策，尽快实现运行装置达标达产。**二是**做好提产提质增效工作。落实安稳长满优，借鉴国内外同行业经验，强化对装置负荷率的考核，有问题解决问题，有困难克服困难，解放思想与时俱进。**三是**做好系统优化盘活工作。树牢全局一盘棋思想，克服本位主义和狭隘主义，算大账不算小账，算活账不算死账，不分内外，人尽其才，物尽其用，优化组织，经济运行，精心谋划，不打无准备之仗，不打无把握之仗。

4.去非处僵清空

一是推进业务结构调整优化，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，全面主动推介或全方位引进战略合作，通过引进技术，技改技措、升级改造，千方百计改善经营。**二是**根据处僵要求，按照“兼并重组为主、破产清算为辅”原则，针对海虹公司、九江3T、三元化工、能源公司、硝酸盐业、九江新材料等亏损单位积极稳妥进行清理处置，为强化盐湖主业发展减轻负担。**三是**对长期停业、无生产经营活动空壳企业，认真核查，依法注销，清除空壳。

5.推进制度创新

一要建立完善有效、灵活的公司决策机制，严格的独立董事制度，充分发挥互相监督作用，形成规范、高效、可持续的治理机制，不断地把成功实践的经验做法固化下来，及时转化为制度成果，形成制度优势，以制度体系建设不断推动公司综合治理能力提升；**二要**补齐管理短板、强弱项。结合新情况新要求，实施制度创新建设，加快构建标准化、规范化制度体系，科学合理规范制度业务流程，突出制度执行成效，加大追责问责力度，推动制度优势转化为企业治理优势；**三要**牢固树立“智慧来自于基层、来自于群众”的理念，真正问策于民，走好群众路线，建立相应的制度，激发基层活力，提升制度合理性、可操作性，提高制度的执行力、创新力，进一步提升工作效能。

6.加大科技创新

一要突出目标意识，强化目标导向，科技创新要体现其对企业利润的贡献或者对销售收入的贡献率，以增加产值、提高劳动生产力、提高利润；二要突出标准意识，现代化企业管理必须要有标准，敢于向国内一流企业对标，找准差距和不足；三要加大研发投入力度，将每年销售额的 1%—3%投入研发，重点开发钾、锂等相关技术，积极探索金属锂、锂合金技术，提升产品竞争力；四要加强人才招聘及培养，改善员工激励机制，提高研发人员薪酬水平，并提升研发人才在企业重大规划和重大流程中的参与权；五要持续推行“822”科技创新行动计划，坚持引进消化吸收再创新、集成创新和颠覆性创新，取得更多利于企业发展的成果。

7.坚持依法治企

全面推进依法治企、建设法治盐湖。严格落实法治建设第一责任人责任、落实依法合规的主体责任、落实推进法治工作的具体责任、强化人才队伍对法治企业建设的支撑保障作用，切实强化各级领导干部的法治思维，着力增强底线思维、理性思维、契约思维、规则思维，强化依法经营和规范管理，突出公司章程的内部宪法性基础作用，提升领导干部职工的法治本领，进而全面提升依法治理能力，为公司开展各项工作提供有力法制保障。

8.矢志不渝“三强三稳”

一是强党建、稳队伍。坚持党的领导，始终做到对党忠诚，心中有党，为民服务，心中有民，清正廉洁，心中有戒；进一步提升信仰力、亲和力、自制力、引领力。首先，持续抓好党建+业务=组织建设，强化职工“六感”，党员身边“三无”，四个 N 工程，挖好“八桶金”，做到“四多讲、四少讲”；出台公司“六大纪律”“十项注意”。其次，公司各级党组织同心协力讲稳定，随时掌握情况、把握动向，发挥党组织“三个作用”。在化解矛盾上下功夫，了解个别领导干部和广大员工所思所想，及时公开解答误解，将矛盾化解在萌芽状态；畅通举报途径，用好监督执纪“四种形态”，特别是第一、二种形态，早发现、早教育，该约谈的约谈，该诫勉的诫勉。再次，解决党建与生产经营“两张皮”，做到党建与生产经营“六同步”，用好党的三大法宝、三大灵魂和三大作风，把方向、管大局、保落实，增强党建在企业生产经营发展中的贡献率。二是强管理、稳生产。按照“技术+管理=制度”模式强管理，加强制度建设，运用 PDCA 和 5W1H 工作方法做好制度的不断优化、不断更新，进一步推进制度的落实落地；做到勤政务实，本领过硬，

敢于担当；进一步提升决策力、执行力、督导力、考评力；始终坚持制度自信，道路自信，文化自信，理论自信；自觉按照生产管理制度认真对照，主动履职尽责，干好本职工作，加强管理，稳定生产经营，全面提高全员的劳动生产率。三是强创新、稳发展。按照“组织+学习=创新”模式强创新，加强能力建设。要以“三基三维”管理为指导，借助盐湖党校和盐湖大学平台，持续有效提升个人能力和业务素质，创新实践出成果；进一步提升学习力、思考力、应用力、创造力；始终坚持自我净化，自我完善，自我革新，自我提高。全面加强改革创新，提升创新活力；全面推进制度创新，提升工作效能；全面推动科技创新，提升发展动能，进一步增强全员本领。

奋斗创造历史，实干成就未来。盐湖股份清醒认识到，夺取司法重整的最终胜利和实现循环经济的圆满成功，形势依然十分严峻，任务依然非常复杂，道路依然非常艰难。必须要上下同心，审时度势，化危为机，增强对循环经济、高质量发展、产业战略和员工队伍的信心，敢于担当，履职尽责，奋斗不懈。盐湖股份将以习近平总书记视察盐湖重要讲话精神和青海省委省政府推进盐湖资源高质量发展为契机，以“我将无我、笃定前行、只争朝夕、不负韶华”革命精神和智慧担当，在公司董事会领导下，总结经验教训，研究发展对策，坚定信心、同舟共济，科学管理、精准施策，奋力开创盐湖事业高质量发展新局面。