

# 甘肃上峰水泥股份有限公司

## 2022 年度董事会工作报告

### 一、概述

2022 年，受全球通胀高企、美联储加息及地缘政治风险等因素影响，全球经济复苏趋势放缓，而中国经济在面临严峻复杂的国内外宏观环境及多重超预期因素冲击的背景下，承压前行，稳中有进。根据国家统计局统计，2022 年全国固定资产投资 57.21 万亿元，同比增长 5.1%，全国基础设施投资同比增长 9.4%，全国房地产开发投资 13.29 万亿元，同比下降 10%，房屋新开工面积同比下降 39.4%。（数据来源：国家统计局）

2022 年，水泥行业在宏观经济多重影响及需求减弱形势下景气度下行，产销量与主要产品平均价格同比均下降；主要原燃料煤炭价格在高位基础上继续上涨，能源供给也保持偏紧态势，水泥产品成本较去年同期大幅提升；国家各部委及各地相继出台系列文件鼓励企业落实以节能降耗、绿色低碳、智能制造等为主题的高质量发展行动，并继续推动错峰生产和产能减量置换等举措保持供给端的严格控制和优胜劣汰。

根据工信部发布数据，2022 年全国水泥产量 21.30 亿吨，同比下降 10.4%，水泥熟料产量 18.23 亿吨，同比上年减少了 0.20 亿吨。在水泥量价齐跌、成本高涨的双向挤压背景下，致使行业利润同比下滑约 60%。（数据来源：国家统计局，数字水泥网）

2022 年，针对复杂严峻的环境形势和需求低迷产品价格下行、原燃料及能源价格上涨成本急升的双重挤压困难局面，公司积极应对，灵活调整，苦练内功，夯实基础。在坚定保持主业生产经营精细化、高效率、效益中心、长短结合的同时，“一主两翼”各项目咬紧目标，扎实落地，总体继续保持了“稳中有进，全面提升”的良性态势。

报告期内，公司建材主业规模与效率继续保持坚韧增长，新项目建设有序推进，广西都安生产线顺利投产，各基地产品单位能耗及可控成本部分继续下降，砂石骨料业务量与效益快速增长，主业毛利率保持行业领先水平，低碳环保工艺技术改进与组织效率优化保障高质量发展后劲稳固坚实；产业链延伸翼的环保业务、光储新能源业务和智慧物流业务有序展开，供应链与生态链效率效益稳步提

升，首批光伏新能源项目顺利建成并网；新经济股权投资翼聚焦光储新能源、半导体产业链优质标的稳健推进，合肥晶合申报科创板上市已顺利过会即将发行，广州粤芯项目新一轮融资致公允价值增值 4,991.91 万元。总体公司资产结构和产业结构稳步优化，主业高质量升级发展的同时新项目哺育壮大，新发展模式助力上峰业务持续成长。

2022 年是公司新党委成立的首年，在完善组织建设、指导各基地继续根据区域文化差异和党员情况针对性开展党建的同时，公司党委统一谋划了接力诵读《长征》、红歌 MV 比赛、“七一”党员大会、重走延安路，二十大代表、中国建材集团党委书记、董事长周育先上党课等特色活动，极大地增强了党建对于生产运营的赋能及文化建设的引领。

报告期内，公司入列“2022 年中国上市公司百强”、“全球建材上市公司百强”；并荣获“2022 高质量发展上市公司奖”，在中国水泥网关于行业重点水泥企业综合竞争力最新排名中居第四位，其中成长竞争力位列第二位；所属子公司先后荣获“民营企业制造业百强”、“高质量发展品牌建设先进单位”、“劳动保障诚信市示范单位”、“环保诚信企业”、“税收贡献企业 10 强”、“2022 年度明星企业（五星级）”、“工业十强企业”、“2022 年度重点用能行业能效领跑者”等荣誉称号，所属环保控股子公司通过了高新技术企业认定，公司年度信息披露继续获深交所信息披露考核评级“A”级。

## 二、主营业务分析

2022 年度，公司主产品水泥熟料累计生产 1,525 万吨，同比下降 5.69%；水泥累计生产 1,512 万吨，同比下降 2.87%；水泥熟料对外销售 445 万吨，水泥销售 1,487 万吨，水泥和熟料累计销售 1,932 万吨，同比下降 7.14%；全年砂石骨料销售 1,612 万吨，同比增长 23.27%；商混产品销量 51.2 万方，同比下降 8.22%；全部水泥熟料生产线利用余热发电 4.27 亿度，同比下降 4.69%；主产品售价方面，2022 年度水泥熟料全年平均售价同比下降 19.06 元/吨，水泥全年平均售价同比下降 52.93 元/吨。

2022 年，公司水泥窑协同处置环保业务全年收运各类危废污泥、城市生活垃圾、一般固废等合计约 21.28 万吨，实际处置量 19.66 万吨，实现营业收入 2.08 亿元。

综合上述产品销售结构性及主产品售价下跌的影响，公司总体营收同比减少，

2022 年实现营业收入 71.35 亿元，同比下降 14.19%。

成本费用方面，受主要原燃料煤炭价格大幅上涨等因素影响致成本增加，其中熟料平均制造成本比上年上升 21.03 元/吨，水泥平均制造成本比上年上升 10.80 元/吨，受产品售价下跌和煤炭价格上涨推高制造成本的双重影响，2022 年全部产品业务的销售毛利率为 33.62%，比上年下降 9.96 百分点。

三项费用总额占营业收入比率为 10.40%，比上年增长 1.62%，全年成本费用管控依旧保持行业较好水平。

2022 年公司取得资源综合利用退税收益和各项政府补贴收入合计 8,452 万元；取得投资收益总额 7,969 万元，其中，新经济投资收益和参股公司收益合计 4,650 万元，二级市场持有股票分红等收益 4,689 万元，处置二级市场股票亏损 4,208 万元，委托贷款收益 3,016 万元。

全年公司合并净利润为 9.59 亿元，同比下降 57.39%；年度实现归属于上市公司股东的净利润为 9.49 亿元，同比下降 56.38%；实现扣除非经常性损益后的归属于上市公司股东净利润为 11.14 亿元，同比下降 46.91%；年度基本每股收益 0.99 元，2022 年加权平均净资产收益率为 11.42%，整体销售净利润率为 13.45%。

报告期末，公司总资产同比增长 7.35%至 162.36 亿元，归属于上市公司股东净资产同比增长 1.50%至 84.14 亿元，资产负债率为 43.35%，有息负债率为 19.92%；公司货币性资产充裕，包括可用银行存款、股票与理财市值、银行承兑汇票、委托贷款等可动用的货币性资产总额为 31.88 亿元，年末可动用货币资金总额基本覆盖年末有息负债总额，公司资产负债结构在较优的区间内，能够保障可持续发展。

### 三、重点工作回顾

2022 年公司董事会主要开展了以下几方面工作：

#### 1、战略发展：围绕“一主两翼”调整节奏，提升公司综合竞争力

2022 年，公司在董事会指导下，根据宏观经济形势特别是地产行业 and 水泥行业趋势，以及市场资产价格风险等因素变化，果断调整计划实施节奏，及时实施三个转变：即从重规模转到重质量；从“稳中求进”转为“进和升”兼顾；从“缺什么，找什么”转向“有什么，做什么”，保证了在经济下行、市场低迷、竞争加剧的大环境下，持续稳健成长并跑赢行业大盘。

报告期内，建材主业线稳步开拓。华东区域方面，浙江诸暨 4500T/D 新型干

法水泥熟料生产线项目正在继续推进，怀宁上峰三期年产 150 万吨水泥粉磨项目业已启动；公司参股投资的宁波甬舜建材年产 200 万吨水泥粉磨站建成投产。

西南区域方面，广西都安上峰 5000T/D 水泥熟料生产线已顺利投产；贵州都匀上峰西南 4000T/D 智能化水泥熟料生产线项目建设及配套项目顺利推进，预计 2023 年上半年投产。

西北区域方面，实施完成宁夏上峰两条水泥熟料生产线的超低排放技术改造和稳产提质工作；完成内蒙古松塔水泥熟料生产线的技术改造；两基地呼应联动，进一步增强了公司在西北区域综合规模实力。

海外项目方面，公司联手海螺水泥在乌兹别克斯坦安集延共建水泥熟料生产线项目，以落实推进在中亚地区的投资布局，目前厂房、生产车间及办公楼等主体项目已开工建设，项目水泥粉磨部分预计 2023 年下半年投产。吉尔吉斯项目积极加强与相关部门沟通，以解决建设障碍。

报告期内，公司砂石骨料业务继续保持稳定增长，内蒙古阿左旗骨料项目建设完成，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。

主业产业链延伸翼的环保、物流、光储新能源等项目发展顺利。环保业务方面，安徽、宁夏两基地各生产线运营稳定市场逐步打开，宁夏基地新增危废刚性填埋产能3万吨，综合处置能力继续提升，危废处置品类更加齐全；两地总量约 57万吨水泥窑协同处置危固废，以及后续依托国内三大区域的持续扩张形成的增量，将促使上峰成为水泥窑协同处置环保产业的重要新生力量。

物流业务方面，克服码头停止作业、航道断航和长江流域近 50 年不遇的干旱等不确定因素，圆满完成了物流保障工作，全年物流运输投入船舶 3010 艘次，运送各类物资共计 494 万吨。在保障主业同时，西北区域的供销一体化、多式联运配套工作、运贸一体化等工作已取得突破。

为进一步提升主业效率与竞争力，利用新能源技术降低能耗使用，公司与新能源行业龙头阳光电源合资开展光储新能源业务，针对水泥建材等高能耗工商业低碳新能源需求，以智慧能源系统平台开发为基础，为自身主业及周边企业、高能耗工业和园区提供低碳清洁、安全稳定、便宜高效的能源服务。目前公司新能源业务已在华东区域的安徽铜陵、怀宁，浙江台州等基地建成并网 6.7MW 光伏项目，首批光伏项目年可发电约 804 万度，绿色发电年可节约标煤约 3248 吨，

每年可减排二氧化碳约 8016 吨，相当于植树 43 万棵。

股权投资业务方面，公司响应号召继续在解决“卡脖子”问题领域重要科创产业中稳健均衡布局，逐渐构建了相互贯通的新经济投资链板块，形成新兴产业股权投资与主业基础发展互补平衡局面，公司整体资产结构进一步优化升级。报告期内，公司围绕芯片半导体、新能源及相关材料产业链核心赛道，先后完成对先导薄膜、中润光能、上海超硅及东营昆宇等项目的投资，其中先导薄膜是先进稀有材料靶材领域全球领先的生产供应商；中润光能在光伏电池及材料领域积累了较强的规模与技术优势；上海超硅是全球先进的硅片研发、规模化制造企业之一；东营昆宇作为智慧锂电系统整体解决方案提供商，为客户提供网络能源、电力储能、绿色出行、消费类电池等锂电储能系统一站式综合解决方案；公司还与中建材（安徽）新材料基金、傲林科技、南方水泥等共同组建数智建材研究院有限公司，利用数字与智能技术为绿色生产及低碳制造赋能，也将为建材企业持续提升竞争力奠定基础。

## **2、公司治理：积极践行工作职责，确保公司规范运作**

2022 年度，公司累计召开董事会会议 19 次，审议通过了对外投资、日常关联交易、提供担保、参与设立专项基金等议案共计 112 项，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，充分发表专业意见和建议，诚信勤勉地履行职务，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，支持和促进了公司健康发展。

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 8 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》及《公司章程》等关于股东大会召集、召开的各项规定。需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。

报告期内，公司针对投资合规性、资金管控、管理内审及员工廉洁自律检查进行了专项检查；加强对外派董、监、高规范管理意识的宣传教育，从制度体系、关系框架和制衡机制三个方面，对公司的治理结构进行专题培训，对“三会一层”在公司治理中的作用进行了分析，定期开展和组织参加各种规范培训，逐渐完善细化流程指引保障公司的规范管理和风险控制。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，严格遵守各项法律法

规，履行信息披露义务，保证了广大中小投资者对公司重大事项和经营管理情况的知情权。

### **3、内部运营：开展精益管理，推进提质增效**

2022年，公司继续推进降本增效工作，借鉴行业先进企业的成熟经验，关注行业新技术的应用及可行性分析，开展企业“精益管理”活动，主要子公司成立推进精益生产工作领导小组，从降低煤耗、降低电耗、降低维修费用、提高发电量等方面实现课题攻关并设立了攻关小组，积极推进5S及目视化管理，加强现场管控力度。及时提出降低成本改进措施，进一步完善车间成本预算管理，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，公司子公司在国家水泥质量监督检验中心权威发布“美诺福杯”全国第十八次水泥化学分析大对比中获得“优良奖”和“全合格奖”。

2022年，公司层层落实安全生产责任，加大宣传教育力度，提升全员安全意识，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，严格污染物达标排放。报告期内，公司主要生产基地获评“安徽省环保诚信企业”。

### **4、人力保障：聚焦人效思路，推进组织绩效和人均效能提升**

2022年，公司继续聚焦“人效”思路，推进新设基地大部制编和主要老基地机构扁平化工作，从组织层面，减少管理层级，提高运营效率；在铜怀基地吨工资考核基础上，稳步推进部分子公司工资总额考核，强化“能力提升-减员增效-收入提升”正激励的作用。继续按照战略要求，做好新业务板块人力引进、保留和原有业务人力选拔、优化、提升工作。2022年底，建材主业板块40岁以内增加113人，占比由33%提升至35.93%；大专以上学历人数增加49人，占比由20%提升至21%。

报告期内，为深化公司激励体系，建立健全公司长期、有效的激励约束机制，进一步完善公司与员工的利益共享机制，提高公司的凝聚力、竞争力，促进公司

健康可持续发展，公司实施了第二期员工持股计划，持股骨干员工上下同欲的总体方向氛围形成，管理骨干谋事干事的动力显著增强，为公司未来发展奠定了较好的基础。

报告期内，公司积极利用学习分享会方式，深化学习型组织建设，促进员工自学、互学和团队整体能力提升；推进梯队人才培养方案，加速现有人员选拔、培养，不断夯实人才储备库；切实发挥铜怀老基地人力优势，推进向西南新基地骨干员工的输送；进一步强化西南区域人才统筹使用机制，初步建立起推荐、帮扶、流动、留用的畅通渠道和良好范围，增进了区域内人员交流和知识技能共享，有效锻炼和提升了新进员工的实战技能，拓宽了管理人员的业务领域和管理视角。

目前公司人均利润、人均产值等效能指标保持行业上市公司领先，2022 年度公司主要生产基地先后获得省市单位颁发的“省劳动保障诚信市示范单位”、“市青年安全生产示范岗”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**

报告期内，在公司党委班子的带领下，各基地党委、党支部认真贯彻学习党的二十大及历次全会精神以及习近平总书记系列重要讲话精神，积极开展各项党建活动，此外，为深化党史学习教育，深切缅怀革命烈士，弘扬爱国主义精神，子公司党委、党支部分别以“瞻仰革命先烈”、“联合主题党日活动”等不同形式，隆重庆祝建党 101 周年，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。通过这些党建活动的开展，进一步增强了党组织的凝聚力。

报告期内，公司工会也积极开展“夏送清凉”“秋送助学”“冬送温暖”“新春棋牌比赛”等各种活动。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企业归属感和向心力。

为进一步丰富企业文化内涵，打造员工学习交流平台，除公司在诸暨成立了上峰书院外，各基地也结合实际相应地建立了系统的读书角和阅览书院，同时完善书屋建设工作。为进一步活跃企业氛围，公司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，助力乡村振兴**

公司各基地重视与所在社区建立和谐企邻关系，积极参与当地建设，推动当地发展。通过冠名赞助等形式推动当地文体活动的开展，慰问敬老院，关爱老人健康，资助贫困学子，公司的整体形象得到进一步提升。

公司积极响应号召继续做好产业扶贫和乡村振兴工作，近年来公司新建与收购项目所在地贵州独山、宁夏盐池、广西都安均为全国最后一批贫困县。报告期内，广西都安上峰日产 5000 吨水泥熟料生产线顺利投产，该项目是广西都安易地扶贫搬迁配套扶贫产业项目，投产后不仅通过解决就业和纳税贡献等带动当地经济发展，还通过吸纳都安县深度贫困村村集体经济资金适度参与投资和分红等形式进一步支持都安乡村振兴建设，实现发展与扶贫两不误，社会和经济效益双显著。

2022 年是全面推进“乡村振兴”的关键之年，公司及下属各个子公司分别以各种形式巩固脱贫攻坚成果，助力乡村振兴。2022 年铜陵上峰被评为铜陵市 2022 年度“万企兴万村”先进民营企业；公司副总裁俞萍锋被安徽省民政厅授予“安徽慈善奖”。

#### **四、发展计划与展望**

##### **（一）环境形势分析**

2023 年是全面贯彻落实党的二十大精神开局之年，是实施“十四五”规划承前启后的关键一年。2023 年中国经济将继续坚持“稳字当头、稳中求进”总基调，适度超前进行重大基础设施建设，加强交通、能源、水利等重大基础设施建设，基建领域产业链领先企业迎来阶段性重要机遇窗口。中国“碳达峰、碳中和”目标的落实将对本行业发展产生重大影响，新时期能源能耗管控和加强新能源利用的政策要求将更加清晰和明确，能耗、环保、安全等日益更新的严格要求，对建材产业链的企业升级转型和应对效率提升提出更严峻的挑战。在建材产业平台期新的重要历史阶段中，行业依旧有望继续保持结构性改善和高质量发展的趋势。

##### **（二）总体发展规划**

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基建领域产业集团。

2023 年，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，以“低碳化、高端化”为指引，优化资产结构配置，深耕基建产业链，创新培育成



长项目，灵活补充长期投资，稳固专业竞争力，实现持续升级发展。在行动上，公司将坚守“防风险、守底线”的原则，坚强依靠条块管理策略，全面系统推进各项工作。此外，本着务实的态度，根据内外部环境变化，顺应行业趋势，响应国家号召，重点增加新能源领域投资布局。具体如下：

### 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积累的基础优势，切实做好安全环保工作和清洁生产现场管理，以“绿色低碳、智能高效”为方向，全面改进提升，并通过对标优化和技改整合，实现生产线的效率提升；加快推进贵州都匀水泥熟料生产线项目投产；针对熟料水泥转化率缺口，继续合理布局水泥粉磨项目，适当加强下游商混和制品类项目延伸。在条件具备的情况下，公司中长期规划的总目标产能为水泥熟料年产能 2500 万吨、水泥年产能 3500 万吨、砂石骨料年产能 3000 万吨。

### 2、延伸精细发展，实现全面增效。

继续重点拓展基建产业链相关的环保、光伏储能新能源、物流等业务。

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，加快实施其他水泥窑协同生产线项目建设，按照中长期规划目标年危固废总处置能力力争超过 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。

在光伏储能新能源方面，以各项目基地为基础，与新能源行业专业技术领先企业及院校等合作开发智慧能源系统平台，培育光储新能源升级产品，力求为耗能工商业企业及园区提供清洁低碳、安全稳定、便宜高效的智慧能源解决方案及相应光储微网项目服务，促进公司产业绿色、低碳、高端化可持续发展。

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。提高物流效率减少空置，提升新能源物流比例。

### 3、精准有效投资，对冲周期波动。

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，加强与专业机构和行业领军研究部门的紧密合作，在严控预算、严控风险、严挑细选的前提下，每年以不超过 5 亿元的额度，继续投资半导体产业链、光储新能源、低碳环保等新经济产业的优质标

的，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与企业，主要选择竞争力持续较强的低风险优质标的公司，力争获取稳健的投资收益。

### （三）战略保障计划

#### 1、组织架构优化调整

配合产业结构的调整与发展，以提升经营管理绩效为核心，加强集团管控与专业职能水平，灵活建立投资项目管理委员会等协调组织；培育新业务，分类管理，设立新能源、环保、物流等事业部单元；优化区域管委会与前台子公司管理架构，保持高效；改善和发挥财务共享中心、生产技术中心、集中采购中心、信息技术中心等统一协同组织的功能，提升“放、管、服”质量；完善党委办（工会群团）、纪检监察室等党建监察教育组织，提升站位，塑造风清气正的总体氛围。

以高效运行与精益管理为原则，加强专业化职能与区域化管理的协同联动，发挥区域规模集中的优势，细化区域市场计划安排，灵活调度基地间资源共享，以敏锐的市场商业意识，保证区域集中效益最大化。各基地以安全、环保、品质及清洁生产现场基本职能管理提升为重点，落实技术改造，优化人员配置，强化成本意识，确保实现公司成本最优战略。

#### 2、投资项目建设落地

克服行业周期影响等不利因素，按照投资计划，加快项目建设，做好各项资源配套，完善审批合规手续，围绕新项目投运节点目标，加强对重点项目的资源倾斜，协调各部门紧密配合，安全高质量推进已有项目投产运营。

加强投资项目包括权益类项目流程管理，控制风险，加强沟通与投后管理。以开放的姿态与文化优化投资和发展模式，在总方向不变的基础上引进各方资源，同时充分利用整合公司各项目、各产业、各单元的资源，发挥公司独有机制效率优势和整体协同效益，确保整体发展速度和质量。

#### 3、人才建设与激励机制

落实“组织精简、人员精干”原则，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；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养，引进专业化人才和高素质职业经理人，丰富领军团队组成；中层重点以实战演练来提升战斗力，加强轮换流动，公开公平的进行绩效评定，形成梯

队中坚力量；加强基层员工技能培训和导师带徒机制深化，鼓励一岗多能培训，提升员工实践能力，促进效率提升，发挥先锋模范等示范引领作用，增强员工凝聚力和归属感。

#### 4、安全生产及技术创新

整改优化安全生产管理体系，区域和基地以安全考核“一票否决”为任用淘汰前提；子公司落实现场“跑冒滴漏”整改和全面清洁生产的精益管理要求，加强安全和环保、品质、现场、设备等基础管理工作，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，并横向对标，逐步推广，实现所有子公司的全面改善。

以“碳达峰、碳中和”为主线，调整能源结构，继续推行提产降耗技术改造；充分进行技术可行性分析和经济效益论证，加快光伏储能、气体利用、资源综合利用等技术创新应用水平，保障生产能耗和低碳化发展水平的行业梯队位置。

#### 5、市场与销售

调整市场销售管控模式，掌握市场信息和形势变化，做好市场研判，设计并指导实施销售管理的管控流程考核机制；做好销售人员的培训培养，提升销售团队专业战斗能力。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，统一调配熟料内外销工作。各基地充分发挥贴近市场的优势，保持团队的高效执行力，增强服务意识，细心做好客户维护，提高灵活应对能力。

#### 6、供应与物流

发挥集采中心优势，扩展优化供应链渠道，调整采购方式；提高运营效率和服务意识，保持集采中心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；进一步改进采购管理方式，拓展渠道，减少中间环节，发挥集中效益。

整合信息流资源，提升服务主业和保障供应链效率的能力，并同步做好销售流向等风控管理工作；重点加快西北资源对接，做好西北物流方案的落地实施；用好金融贸易工具、互联网平台，打造物流管理新样本，统筹公司智慧物流工作，稳步推进物流产业业务，逐步走向外部市场。

#### 7、财务管理

提升全面预算管理水平和严格做好风险管控，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。

#### 8、党建与 ESG、企业文化

组织部署新阶段党建与企业文化教育系列活动，以实践与学习为载体，强化组织建设，提升党建活动水平；开展评先争优，打击歪风邪气，查处贪腐贿赂，发挥党组织的战斗堡垒和党员的先锋模范作用，树立勤奋务实的作风导向、坚韧高效的拼搏精神和风清气正的环境氛围。

按公众公司 ESG 综合要求及公司高质量发展目标计划，建立严谨务实的企业文化与 ESG 建设体系，推进内部管控水平提升，开展员工素质培训教育，落实员工关怀与互助关爱行动；加强与周边相关利益方及社区民众的互动沟通。落实乡村振兴和救助帮扶具体行动，响应共同富裕、共荣共兴号召，继续助力各基地周边的经济社会繁荣发展。

#### 9、低碳技术创新与信息化升级

以“碳达峰、碳中和”应用场景及转型升级紧迫性为依托，加快储能及新能源领域与本行业技术融合领域的探索研究，结合碳资产管理推动企业综合竞争力的升级。

以企业数字化转型为基础，吸收现有项目积累的实践经验，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。充分运用公司产业链延伸翼及新经济投资翼领域的资源与技术，促进公司在相关技术领域人才专家团队的培养，奠定公司新旧动能转换、第二成长周期产业哺育的稳固基础。

#### 10、监察及监督审计

调整监察组织架构，成立专业工作组，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，确保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，杜绝内部腐败，明确问责制度，公平公开公正的处理发现的问题，追责彻底，整改提升，确保公司治理管控落实到位，保障企业健康正向安全稳健运行。

甘肃上峰水泥股份有限公司

董 事 会

2023 年 04 月 18 日