

山东晨鸣纸业集团股份有限公司

二〇一九年度总经理工作报告

报告期内，公司整体经营情况良好，但在复杂多变的国内外经济形势下，公司与其他造纸企业一样经受了巨大挑战。受经济下行、市场需求减少、原材料供给收紧且价格升高等多重因素影响，造纸行业出现了经济效益下滑、生产和运行困难增多、纸价下跌的局面。受此影响，公司一季度仅实现净利润 3,822 万元。进入二季度以来，市场明显好转，主要纸种均落实提价，纸张提价产生效益明显；公司投资建设的寿光美伦 51 万吨高档文化纸项目、寿光本部文化纸改造项目、寿光美伦 100 万吨化学浆项目、黄冈晨鸣化学浆项目等，在二季度陆续投产并正常运转，逐步开始发挥效益，公司二季度盈利情况大幅好转，二季度净利润比一季度环比增长 1,157.95%。

随着三、四季度传统印刷行业旺季的到来，市场对纸张的需求进一步旺盛，公司积极落实提价，三、四季度公司净利呈逐季度增长态势。

一、2019 年工作回顾

2019 年，公司完成机制纸产量 501 万吨，同比增长 9.63%；销量 525 万吨，同比增长 21.53%。实现营业收入人民币 303.95 亿元，同比增长 5.26%；实现利润总额及归属于母公司所有者的净利润分别为人民币 20.48 亿元、人民币 16.57 亿元，同比有所降低；公司资产总额为人民币 979.59 亿元，资产负债率由 75.43% 降至 73.11%，管理制度不断完善，风险防控扎实有效。

回顾全年的工作，主要取得了以下几个方面的成果：

（一）强化金融管理

受金融政策和一季度效益不好的影响，对企业融资造成了一定的影响。面对这种形势，公司加强领导、强化管理，采取有效措施，积极拓宽融资渠道，负债率由年初的 75.43% 降至 73.11%，不仅保障了公司的正常运营，还大大改善了公司的财务状况。一是对金融团队进行调整和加强，定期召开金融会议，研究制定融资方案，同时加大考核力度，充分调动了工作积极性，管理工作进一步加强；二是加强与银行对接，创造了非常好的融资环境，银企关系越来越好；三是租赁业务规模持续压缩，全年实现净回收 59 亿元，融资租赁规模降到 136 亿元左右，有效控制了风险。

（二）创新销售管理

2019年销售工作取得了可喜成绩，实现提价增效，库存进一步降低，月回款创历史新高纪录。主要体现在以下方面：

1、积极落实提价策略，加强市场运作，持续落实提价；加强客户管理，加快资金周转；实行新接单做法，打破原接单模式限制，促进了业务发展，密切了客户关系；筛选出一流高质量的大型代理商，加大业务合作量；强化调度管理，实行三级调度机制，保障了计划有效落地。

2、加强团队建设，大胆培养、启用年轻干部，激发团队活力；对各层级储备后备人才，淘汰平庸人员，建立了高素质营销队伍；加大考核激励，全面实施周考核，激励均衡发货；实施多项正激励考核办法，大大提升了员工积极性。

（三）提升生产管理

2019年生产系统在整体稳定的基础上不断进步，主要表现在：生产运行平稳，产品质量持续改善，成本逐步降低，产量越来越高，全年完成机制纸产量501万吨，提高了40多万吨。主要采取了以下措施：

1、全面落实各层级主要工作措施，严格执行评比考核办法，提拔、晋升优秀人员，优化淘汰落后人员；梳理修订管理制度、管控流程，做到简单、有效、易行；全面排查完善生产过程，提高了生产调度、管理和操作的自动化、信息化水平。

2、调整产品结构，重点生产高效益产品；优化浆料配比，降低化学品用量，积极推广应用新技术、新原料；严格落实以销定产、科学排产，严控库存规模，资金占用大幅降低。

3、四大项目报告期内建成投产，寿光、黄冈、湛江中水回用膜处理项目投产，保证了在产能提升的情况下，清水用量与原来基本达到持平，社会经济效益明显。

（四）严抓企业管理

企业管理至关重要，2019年企业基础管理进一步规范，主要表现在：

1、基础管理进一步夯实：组织对企业制度进行了完善，使制度更加简单、实用；新开发多项工作流程，培训考试、民主评议实现了在线操作，效率明显提升；坚持召开例会，重点工作每周调度，确保了工作落实；发挥部门职能作用，加强监督检查，明确各部门检查内容，重点查处了一批违纪违法、工作失职行为，起到了正风肃纪的震慑作用。

2、团队建设得到加强：秉持“淘汰落后、拒绝平庸、激励先进”的用人理念，

激发了干部队伍活力；引进高水平专业人才，充实了技术、管理力量；细化指标，严抓考核，取得了较好的激励效果；积极完善薪酬体系，加大正激励力度，干部员工积极性明显提高。

（五）供应链管理成效显著

深度开发高质量源头客户，与优质、规模供货商建立战略合作关系，稳定原料供货渠道；紧盯市场，把控市场低点，向采购源头要效益；大力推广使用企业商票、财务公司商票；加大闲置设备、积压库存处理力度；规避中美贸易战关税加征影响，及时优化调整进口渠道；研究政府“放管服”新政策，建立以集团为单元的总部式一体化保税监管模式，成为省内第一家试点企业。

二、2020年工作思路

2020年是公司发展的转折之年，公司上下牢固树立“稳健经营、高质量发展”新的经营理念，秉承“创新管理、强化技能、重点突破、持之以恒”的工作方针，发扬“发现问题、迅速解决”的企业作风，狠抓基础管理，全面提升企业管理水平，努力开创企业高质量发展的新局面。具体措施如下：

1、进一步强化金融板块管理

一是加强授信管理、深化银企合作，重点加大与政策性银行、国有银行、股份银行合作；二是优化融资结构，降低资产负债率，落实好债转股、新旧动能转换基金、持续压缩融资租赁业务规模；三是加强资金计划管理，提高资金的使用效率；四是加强团队建设和学习培训，引进高端人才，拓宽融资渠道，提升整个团队的业务水平，确保各项工作有序推进。

2、进一步提升销售工作质量

坚持“目标到人、时间限定、分清责任、狠抓落实”新的经营管理理念，强化调度职能，提升业务技能，完善考核激励，进一步调动全体人员的积极性。一是强化分配考核，明确考核导向，对重点指标进行考核；二是提升调度水平，把三级调度机制作为提升业绩指标的重要手段；三是狠抓重点业务，进一步推进厂商银业务，加大业务合作量；四是加强团队建设，做好人才考察、使用；五是加强风险及法律知识培训，提升风险防控能力。

3、进一步提高生产管理水平

生产系统严格落实“稳定运行、提高产能、强化质量、降低成本”的理念，狠抓

基础管理，提高员工技能，确保生产管理得到大幅度提升。一是夯实基础管理，严抓各层级管理，明确工作职责；二是对标一流同行业，通过提高设备自动化、信息化水平，整合岗位职责，降低人工成本；三是提升业务技能，重点抓好生产操作、成本核算、产品质量及纸张印刷等相关知识培训；四是强化安全环保，加强环保设施运行管理，严格落实隐患排查、整改与考核，确保环保零事故；五是突出效益管理，优化产品结构，生产高附加值产品。

4、进一步提升企业管理效能

针对当前管理中存在的问题，我们坚持“夯实基础、严抓考核、提升技能、协调服务”的管理理念，全面提升企业管理水平。一是狠抓基础管理，组织对公司制度进行全面梳理，做到简单、有效；二是完善考核激励，组织完善各单位绩效考核办法；三是强化服务协调，牢牢树立管理服务协调意识，积极主动、高度负责的开展工作；四是引进优秀人才，加强业务培训。

5、进一步加强供应链管理

坚持“夯实基础、提升技能、高效服务、降本增效”供应链管理理念，狠抓供应链建设，拓宽业务领域，提升服务质量，创造效益。一是夯实基础管理，大力推动采购信息系统建设，有效构建规范采购管理体系；二是提升业务能力，强化采购人员综合素养，提升业务水平；三是创新采购模式，与金融机构及第三方开展供应链金融业务合作，发挥核心企业规模优势，提升供应链竞争力；四是抓好重点业务，重点抓靠源头采购工作，优化供应商队伍及采购渠道，降低采购成本；五是强化物流管理，拓展多式联运业务，利用自有资源优势，开发深层次物流合作领域。

山东晨鸣纸业集团股份有限公司董事会

二〇二〇年三月二十七日