

山东晨鸣纸业集团股份有限公司

二〇二〇年度总经理工作报告

报告期内，面对突如其来的新冠疫情和复杂多变的国际贸易环境，公司坚决贯彻落实国家关于疫情防控的决策部署，积极统筹推进疫情防控、复工复产和支援疫区等各项工作，稳生产控质量，主动践行社会责任，充分彰显了民族造纸企业的责任和担当。在公司董事会和经营层的领导下，集团上下以“高效管理、调整结构、开创市场、严控风险”十六字方针为指导，聚焦制浆造纸主业发展，凝心聚力、坚定信念、攻坚克难，确保疫情防控与生产经营两不误。2020年下半年，随着国内新冠疫情得到有效控制，内需恢复，叠加外废清零、限塑令升级等政策利好，白卡纸等纸制品价格稳步提升，造纸行业进入上升通道，公司主要纸种多次落实提价，浆纸一体化优势凸显，核心竞争力进一步增强，公司净利呈逐季度增长态势，圆满完成全年各项任务目标。

一、2020年工作回顾

2020年，公司完成机制纸产量577万吨，同比增长15.17%、销量561万吨，同比增长6.86%。实现营业收入人民币307.37亿元，同比增长1.12%；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21.72亿元、人民币17.12亿元，同比增长6.04%和3.35%。本报告期内，公司经营管理成果如下：

（一）项目达产增效 战略优化升级

近年来，公司持续聚焦制浆造纸主业发展，先后投建了寿光本部50万吨文化纸改造项目、寿光美伦51万吨高档文化纸项目、寿光美伦100万吨化学浆项目及黄冈晨鸣60万吨化学木浆项目，公司浆纸产能达1,100余万吨，成为全国唯一一家浆纸产能平衡的制浆造纸企业。本报告期内，随着纸浆价格持续上涨，公司成本端优势凸显，新项目达产增效，利润总额实现了同比增长。

（二）销售不断创新 取得良好成效

2020年，新冠疫情给销售工作带来了严重影响，面对挑战，销售系统全体人员积极加强市场运作，审时度势，抓住行业景气度提升时机，持续落实提价，实现了产销两旺，完成机制纸销量561万吨，较去年增加36万吨。一是强化渠道建设，加强客户管理，签约客户数量明显增加，市场建设得到稳步提升；二是充分发挥生产基地布局优势，提高了近距市场销量；三是完善信用管理，加大预付款操作，严控业务风险；四是坚持结构调整，积极开发新产品，加大高效益品种销售，增强了市场竞争优势。

（三）供应链管理成效显著

本报告期，供应链管理中心强化管理，积极争取政策支持，加强源头采购，业绩非常突出。主要体现在：一是通过加强计划管理、物资调剂共享、进一步落实寄售等措施，降低资金占用；二是研究、争取国家政策，公司获批“企业集团加工贸易监管改革试点”，同时公司和进出口贸易公司获批享受税款晨鸣财务公司担保政策，降低了进出口通关成本，提高了通关时效；三是进一步强化供应商管理，积极开发源头客户，优化客户提升合作水平，稳定原料供货渠道，提高供货质量。

（四）强化金融管理 优化资本结构

报告期内，面对严峻经济形势，公司稳步强化金融管理，多举措优化债务及资本结构，改善财务状况。一是加强资金管理，压缩债券余额，降低债务规模；持续压缩租赁规模，全年实现净回收 36 亿元，有效控制了风险，确保资金安全；二是推进财务信息化系统建设，搭建资金管理平台，实现集团层面资金业务的统畴、规范，财务管理水平全面提升；三是通过疫情惠企政策、科学税收筹划、加强汇率市场走势分析等举措，降低资金成本，财务状况有效改善。

（五）加强生产管理 全面挖潜增效

本报告期，生产系统紧紧围绕公司的方针目标，加强生产过程管控，落实提速增产、挖潜增效等措施，全年完成机制纸产量 577 万吨，较去年增加 76 万吨。一是严格执行标准参数，保证纸机以最佳状态运行，实现增产增效；二是坚持浆纸一体化的经营思路，通过纸机增产带动自制浆产能最大限度发挥；三是通过调整产品结构，生产高效益产品；优化浆料配比，降低生产成本；严格落实以销定产、科学排产，严控库存以及制订节水及减排等措施，深入挖潜增效。

（六）狠抓企业管理 取得一定成效

2020 年，公司企业管理中心对公司基础管理进行了一系列规范提升工作，取得了一定的效果，主要表现如下：

1、完善梳理制度，强化执行力度。全面梳理集团层面管理制度，做到简洁实用；新开发工作流程达 160 项，在用流程 1,200 多项，关键节点纳入机控预警，有效提升了工作效率；强化制度执行力度，发现问题，迅速解决，重点工作每周调度考核评价，有效提高了工作质量。

2、优化激励机制，加强团队建设。全面梳理考核体系，完善中长期激励机制，实施 2020 年 A 股限制性股票激励计划，有效调动激励对象的积极性；通过实施干部竞争上岗、开展民主评议、落实评先树优活动等方式，调动全员工作活力；通过搭建线上学习平台、建设实操教室、开展专题培训等，提升培训工作质量，自主培养人才。

二、2021 年工作思路

奋进新征程，整装再出发。2021年，公司将牢固树立“诚信为本、共赢共享”核心价值观，秉承“高效管理、调整结构、开创市场、严控风险”的管理方针，继续发扬“学习、超越、领先”的企业精神，牢牢抓住经营管理主线，深入贯彻落实制定的各项工作方针，全面提升企业管理水平，推动企业高质量发展。

1、狠抓企业管理 提升工作效能

坚持“完善制度重在执行，强化考核重在激励，团队建设重在实效，管理提升重在成果”的工作方针，全面提升管理水平。一是狠抓制度落实，关键节点实现机控，典型问题形成案例分析；二是强化考核激励，进一步细化考核办法，突出重要职能发挥、重点工作落实考核，激发工作积极性；严格落实成本节降、效益提升、政策争取提成奖励办法，有效调动工作积极性及创造性；三是加强团队建设，借鉴优秀企业先进的引进人才的办法，引进高层次人才，提升管理人员整体素质。建立专业化的培训团队，为公司发展提供精准、有效、实用的培训内容。

2、狠抓销售管理 力争创新突破

销售系统本着为客户负责的态度，继续贯彻落实“精于市场运作、坚持结构调整、严控业务风险、全面提升管理”工作方针，夯实基础管理，创新销售模式，进一步提高公司产品市场占有率。一是研判市场行情，加强市场运作，调整产品结构，增强提价效益；二是完善销售网络和售后服务网络，积极拓展海外销售渠道，加大与核心直销客户合作，为客户提供高效快捷全过程服务；三是全面提升基础管理，完善管理制度，制定符合市场实际的销售政策，增加业务流程机控点，堵塞销售漏洞；四是加强团队建设，创新业绩考核模式，对重点市场区域进行“网格化”包靠管理，全面提升晨鸣销售人的专业素养，打造高效团队。

3、强化金融管理 降低财务成本

金融系统将继续贯彻落实“严控资金使用、强化融资能力、加强成本控制、全面提升管理”的工作方针，优化债务结构，确保公司高质量稳健运行。一是加强基础管理，推进信贷、报表等财务管理软件实施，加强机控，提高财务大数据分析能力；二是优化融资结构，合理规划长短期债券搭配发行，落实好债转股、再融资等权益性融资项目，持续压缩融资租赁业务规模，降低公司资产负债率；三是开源节流，积极落实优惠政策，优化融资成本考核指标，降低财务费用。

4、狠抓生产管理 推动增产增效

生产系统将继续落实“稳定运行、提高产能、强化质量、降低成本”的理念，切实抓好安全绿色生产各项工作。一是加强设备管理，严格执行设备巡检管理规范，持续推进设备信息化点检应用，充分发挥设备性能；二是加强备品备件管理，库存实现全面机控，

降低备件库存资金占用；三是优化工艺调整结构，重点生产高附加值产品，并通过优化浆料配比、加强生产过程管控等措施，全面提高浆纸产能；四是安全环保工作常抓不懈，加强安全环保教育，提升生产系统团队的业务技能，深化安全隐患排查治理，筑牢安全防线，确保环保零事故，切实提高生产管理水平。

5、加强供应链管理 全面提升管理水平

供应链管理中心将坚持部门工作方针，进一步强化供应链管理，积极争取政策支持，加强源头采购，拓宽业务领域，提升服务质量，创造效益。一是优化供应商平台管理，引入竞争机制，寻找优质供货商，稳定战略长协合作，不断提高供应商合作水平；二是完善供应链业务流程，严控资金占用，加强计划管理、进一步落实物资调剂共享、寄售等举措，关键节点纳入机控预警；三是加强期货市场研究，积极利用期货工具优化原料定价，防范价格风险，实现期货定价效益；四是推动采购信息系统建设，并借鉴国际先进公司的做法，搭建信息平台，实现资源共享。

6、其他方面工作有序开展

一是狠抓监察管理，堵塞管理漏洞。搭建团队，打造一支业务精湛、作风过硬的队伍；总结前期工作经验，深入工作现场，及时发现问题，对违法乱纪现象给以严厉打击。优化内部控制流程，健全风险防范管理体系，严格过程管理和过程控制，用内部控制的内部监督和信息沟通机制以及自我评估机制促进企业规范运作，完善企业法律风险防范机制，加强过程监督和重大风险管控。

二是增强服务意识，提高服务效能。各管理部门要树立服务于生产、销售一线的意识，提高服务的专业性、主动性和高效性；各部门之间也要树立服务意识，畅通协作渠道，提高工作效率。

三是创新宣传形式，提高宣传实效。充分利用新媒体形式，抓住重点，围绕企业发展动态、阶段性重要事项及成果、先进管理理念与办法、先进人物事迹、文体活动等方面开展宣传，切实提升宣传质量和水平。

新的一年，机遇与挑战并存。公司经营管理层在董事会的领导下，将积极应对各种风险和挑战，高效落实各项决策部署，全面加强管理，不断提高企业运行质量，齐心协力努力实现 2021 年工作目标，开创公司高质量发展的新局面！

山东晨鸣纸业集团股份有限公司董事会

二〇二一年三月二十五日