

山东晨鸣纸业集团股份有限公司

二〇一八年度总经理工作报告

过去的一年，经济形势依然严峻。从宏观环境看，国内经济复杂多变、矛盾叠加，面临发展速度换挡、经济结构调整和发展动力转换的“三大节点”；从行业环境看，环保政策日趋收紧，原材料、煤炭、物流等成本不断上涨，给企业带来非常大的压力。

公司以“打造千亿企业、铸就百年晨鸣”为目标，坚决贯彻落实“打造团队、严细管理、业务精湛、创出佳绩”的十六字方针，紧盯经营目标，严抓基础管理，加快转型升级，较好地完成了全年目标任务。

一、2018年工作回顾

2018年，公司完成机制纸产量457万吨、销量432万吨。实现营业收入人民币288.76亿元，同比减少2.02%；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32.06亿元、人民币25.10亿元，同比减少29.32%和33.41%；经营活动产生的现金流量净额为人民币141亿元，同比增长592倍。公司资产总额达人民币1,053.19亿元，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）销售管理方面

面对复杂多变的市场形势，销售系统坚决执行公司管理层的决策部署，迎难而上，开拓进取，开创了销售工作的新局面。通过调整销售架构，将原来的一体化销售调整为独立运营的文化纸、涂布纸等七个产品公司，大大提高了业务效率；通过创新管理模式，制定各层级每日工作内容和相应措施，驱使员工奋发图强、坚定信念，提升了销售队伍的战斗力，精神面貌焕然一新。

（二）生产管理方面

得益于基础管理的加强、产品结构的调整，生产系统整体稳定可控，持续向好。通过调整产品结构，开发新产品，赢得了市场主动权；通过落实生产调度，降低了库存，减少了周转天数，减轻了经营工作的压力。

（三）金融、财务资本管理方面

公司在2018年通过加强资金管理、深化银企合作、推进落实债转股工作，构建起了布局更加合理的金融业务体系。

通过加强资金管理，定期召开会议研究制定融资方案，组建融资领导小组，并加

大考核力度，收到了较大成效；深化银企合作，密切了银企关系，签订合作协议，加快了授信业务审批，有效改善了企业融资环境；推进落实债转股工作，进一步优化资产负债。

（四）项目建设方面

海鸣矿业菱镁矿项目一期已于 2018 年 1 月份成功投运；寿光美伦 51 万吨高档文化纸项目已于 2018 年 8 月底投产；黄冈晨鸣 30 万吨化学木浆项目已于 2018 年 11 月中旬投产；寿光美伦 40 万吨化学木浆项目也进入生产调试阶段。以上项目的投产将对增强企业发展后劲、推动企业战略目标的实现起到非常重要的作用。

（五）企业管理方面

全面落实组织架构和薪酬体系的规划调整，职能管理进一步加强，薪酬激励作用更加明显；积极开展流程与信息化建设，推进管理变革和体系升级；进一步健全管理制度体系，使基础管理有章可循；重点加强层级管理，制定各层级每日、每周、每月、每年的工作内容和措施，明确各岗位职责，为各层级工作指明了方向，提升了团队执行力。

二、2019 年工作思路

2019 年工作的总体要求是：牢牢贯彻“高效管理、调整结构、开创市场、严控风险”的十六字工作方针，充分发扬“发现问题、迅速解决”的企业作风，以经济效益为中心，全面提高企业管理水平，推动企业高质量发展。具体措施如下：

1、狠抓企业管理 改变当前局面

企业管理中心要转变作风，严格按照公司确定的各项措施全面落实、抓考核，确保企业管理见到成效。

①认真落实召开周例会，确保会议效果。企业管理中心将发挥统筹协调作用，按时组织、召开各部门周例会并形成会议纪要，重大问题及时汇报，对各部门提出的意见和问题进行有效解决。

②发挥部门职能作用，明确各部门检查内容，每周进行检查，对各部门的工作研究整改方案、落实责任考核。

2、狠抓经营管理 实现新突破

①强化提升经营管理的应对能力，随时掌握市场信息，学习、研究、运用竞争对手好的做法，并进一步建立完善市场应对的有效机制。加强内部管理，着力抓好各层级每天工作主要措施的落实，严格检查与考核；分层级开好每周会议，研究解决工作

中的重点、难点问题；牢牢抓住经营工作的主要指标，重点在主要指标上狠下功夫，确保各项指标全面提高。

②加大海外业务的营销能力，进一步完善海外营销架构，新成立多个海外分公司，增加销售人员，增加海外发货量，纳入相关人员的绩效考核范畴。

③加强代理商的管理，切实站在代理商的角度，支持代理商做大做强。提升合作的层级，全面提升整个代理商的合作水平。

3、狠抓生产管理 取得新成效

2019年面对严峻的市场形势，生产系统应以市场为导向，最大力度调整产品结构，为经营工作创造积极的条件。

①狠抓结构调整。生产系统必须全力配合支持经营做好产品结构调整，做好已开发14个品种的增量，同时继续研究开发其他高效益品种12个以上，完成产量既定目标。加大出口纸、高机械浆品种、本色纸、高档特种纸等高利润品种产量，提质增效。

②狠抓基础管理。完善好各层级培训教材，由主要负责人组织授课，严格落实考评，切实提升各层级的管理水平和实际操作技能；重新梳理修订生产管理制度、流程，做到简单、有效、易行；全面排查完善生产过程机控报警，提高生产调度、管理和操作的自动化水平，规范管理并提高效率。

③严抓定岗定员。对标国际一流同行业，提高设备自动化、信息化程度，强化员工技能提升，完成定岗定员目标。

④重点抓好新项目的投产工作。黄冈晨鸣排除解决当前的突出问题，迅速成为公司新的效益增长点；寿光美伦化学浆项目要精心组织试车，尽快达产达效；寿光美伦要充分利用自制浆成本优势，提高经济效益；海鸣矿业要进一步加强新项目管理，确保二期项目全面建成投产，迅速提高当前企业的经营管理水平，提高盈利能力。

4、狠抓财务金融管理 实现稳健运营

①强化融资管理，降低财务成本。推动降负债融资工作，降低资产负债率，提高企业的抗风险能力；深化银企合作，重点加大与国有银行、政策性银行的合作，增加授信额度，降低财务费用。

②抓好金融运营，实现提质增效。财务公司通过对内加大资金归集，对外扩大同业授信规模，提高资金归集率。

山东晨鸣纸业集团股份有限公司董事会

二〇一九年三月二十九日