

山东晨鸣纸业集团股份有限公司

二〇一七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、2017 年工作回顾

2017 年，公司完成机制纸产量 510 万吨、销量 496 万吨，实现营业收入人民币 298.52 亿元，同比增长 30.32%；营业成本人民币 197.29 亿元，同比增长 24.97%；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 45.36 亿元、人民币 37.69 亿元，同比增长 75.62%和 88.60%。公司资产总额达人民币 1,056.25 亿元。经营管理水平有较大进步，企业总体实力进一步增强。

回顾全年的工作，主要取得了以下几个方面的成果：

（一）经营管理实现新突破

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，开创了前所未有的新局面。通过加强业务培训，完善考核办法和激励措施，以业绩为导向，关心员工生活等措施，销售队伍的战斗力明显提升，精神面貌焕然一新。加强市场运作，规范市场秩序，营销策略实用高效。加强应收账款管理，强化渠道建设，市场建设得到稳步提升。

（二）生产管理取得新进步

得益于基础管理的加强、团队建设的进步和员工操作技能的提升，生产系统整体稳定可控，持续向好。通过强化管控与考核，全年各机台运行稳定高效。落实自制浆线提产工作，调整产品结构，重点开发生产高效益产品，优化工艺，推广应用新技术、新原料，增加效益。

（三）金融板块稳健运营

金融板块通过积极拓展业务、严控风险，构建起了布局更加合理的金融业务体系。加强金融业务的集中管理，成立融资租赁管理总部，新成立上海、广州、北京、武汉

四家融资租赁公司，进一步化解业务风险，提高内部的管理水平和盈利水平。通过发行 30 亿元永续债、12 亿元公司债，降低资产负债率，改善了负债结构。加大银企合作，通过与齐鲁银行达成战略合作，与兴业银行、邮储银行等加大合作力度，新增授信 180 多亿元。

（四）项目建设多点开花、如火如荼

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 40 万吨化学浆项目、51 万吨高级文化纸项目以及黄冈晨鸣 30 万吨木浆项目按计划稳步推进。以上项目投产后对增强企业发展后劲，推动企业战略目标的实现将起到非常重要的作用。

（五）企业管理取得一定成效

全面落实组织架构、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，管理变革，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，制定管理办法，明确管理职责，目前各层级发现解决问题的能力得以提升，团队执行力逐步增强。积极完善薪酬激励，加大正激励力度，激发了团队活力，干部员工的积极性和创造性明显提高。

总体来讲，过去的 2017 年，公司所取得的成绩是非常辉煌的，也是非常值得我们大家骄傲和自豪的，这是公司管理层及全体干部员工奋力拼搏的结果。

2018 年是公司发展历程中具有特殊意义的一年，公司自 1958 年建厂，经过 60 年的创新发展，现已经成为多元化发展的千亿企业集团，实现了历史性跨越。当前，公司站在新的历史起点上，要想取得更大的成绩，就必须把思想和行动统一到集团发展战略部署上来，立足新起点，展现新作为，努力谱写企业跨越式发展的新篇章！

二、2018 年工作思路

2018 年，公司将坚持稳中求进总基调，紧紧围绕“打造千亿企业、铸就百年晨鸣”总目标，坚持十六字工作方针，充分发扬“发现问题、迅速解决”的企业作风，坚持以提升管理为主线，全面做好稳运行、促增长、调结构、防风险、惠职工等各项工作，推动企业发展再上新台阶。主要措施如下：

（一）狠抓企业管理 实现提档升级

（1）加强团队建设：①狠抓培训工作，严抓培训体系建设，分层级编制培训教材，提升全员综合素质和各层级管理能力，确保达标上岗。②进一步培养锻炼年轻干部，提高干部队伍活力；引进高端人才，为企业发展提供有力的人才支撑。③进一步完善绩效考核，拉开分配档次，激发团队工作积极性。

(2) 夯实基础管理：①严抓制度流程机控预警，切实提升管理的科学化和规范化水平。②每月对各单位制度执行、职能发挥等方面进行监督检查，重点问题严格考核，难点问题帮扶解决，好的做法奖励推广，促进企业管理水平的进一步提升。

(二) 狠抓经营管理 强化市场运作

(1) 强化基础管理：①全力配合做好销售业务信息化建设，实现全面机控。②加强市场巡查，每月对基础管理、重点难点工作进行全面跟踪检查，严格考核。

(2) 突出效益管理：①坚定信心，根据市场实际及时提价，实现提价效益。②通过产品结构调整、高效益产品投放，增加效益。③规范渠道管理，深化大客户合作。④近距市场增加投放，实现效益。

(3) 严控风险管理：①清欠作为营销工作重中之重，销售领导亲抓亲靠，从严从重加大考核，严控新清欠户的产生；对老清欠户查找线索，全力清收。②规范授信管理，根据客户有效资产情况确定授信，并对违约户压缩账期、降低授信。③继续推进部分客户不动产抵押。④加大预付款操作。

(三) 狠抓生产管理 推动创新增效

(1) 强化基础管理：①全面梳理完善子公司管控流程，强化监督、考核。②充实集团工作组人才力量，全力解决制约效益发挥的重点难点问题，提高管理层次水平。

(2) 加大技术创新：①引进高水平技术人才，深入推进产学研合作，加快对高效生产、环保节水等国际先进技术的引进与学习，提高自主研发能力。②继续优化产品结构，重点做好纯质纸、特级静电纸、食品卡等新产品的开发，同时做好高利润产品的增量工作，实现增效。③引进使用双丙胶乳、机械浆渗透剂、表面增强等新技术、新原料，增加效益。

(3) 狠抓安全环保：①大力实施安全标准化管理，着力抓好基层安全教育培训，提高员工安全防范的意识和能力，坚决杜绝重大伤害事故发生。②继续加大环保投入，增上中水回用膜处理、固废综合利用等项目，达到行业一流水准。③以零容忍的态度，落实隐患排查、整改与考核，确保整改率100%。

(4) 加强项目管理：①严抓项目月度节点检查与考核，加强领导力量配置，狠抓项目供货与进度管理，预防项目管理中问题的出现，对项目按时或提前完成的进行奖励。②组建生产班子，落实人员配备，抓好员工培训，制定开机方案，力争尽快达产达效。

(四) 狠抓金融管理 实现稳健增长

(1) 强化金融板块风险管理：①配备专业力量，组织完善并严格执行风险管理制度，通过信息化系统实现机控，杜绝业务风险。②规范融资租赁业务，加强存量项目租后管理。

(2) 加强融资管理：①推进私募债、可续期公司债、永续中票和定增的发行工作，改善负债结构，降低资产负债率。②租赁公司和财务公司构建起完整的融资体系，逐步实现融资的良性循环。

(五) 狠抓供应链建设 增创业务价值

(1) 加强基础管理：借助流程化建设、国际招标网、合同管理等信息化平台，加强对供应商及业务流程的管控，全面提升采购信息化管理水平。

(2) 狠抓采购效益：重点抓靠大宗原料源头采购，优化供应商队伍及采购渠道，并加强市场分析，及时掌握市场行情，降低采购成本。

(3) 拓展业务范围：①开展供应链融资业务，确保零风险，增加效益。②拓宽原料渠道，深度开发高质量源头客户，与优质供货商建立战略合作关系；组建专业团队，为新项目投产及公司可持续发展作好原料保障。

(4) 强化物流建设：①引进物流专业人才，建设物流信息平台，打造智能物流体系，推动集团大物流建设。②推进寿光晨鸣国际物流中心项目、青岛创新产业园项目建设工作。

(六) 切实关爱员工 共享发展成果

一是搭建科学的培训体系，畅通人才晋升通道，加强内部人才培养，帮助员工快速成长成才，为员工提供更多的发展机会和晋升平台；二是对员工工装进行重新设计，统一换装，展现员工新的精神面貌，将极大提升企业员工形象和满意度；三是继续打造花园式工厂，建设美丽晨鸣，为员工创造更加优美、舒心的工作环境；四是进一步完善工资正常增长机制，切实提高员工收入，确保员工工资水平在当地、在同行业中始终保持较高水平。

二〇一八年三月二十七日