

2021 年总经理工作报告

尊敬的各位董事：

您们好！

2021 年，公司在董事会的领导下，坚持稳中求进总基调，克服了疫情、限电、限气、房产调控等不利因素，实现了产销利税持续增长，复评通过国家技术创新示范企业、中国有色金属企业信用 AAA 证书。2021 年，公司实现营业收入 2,243,581,817.42 元，同比增长 40.82%；营业成本 2,053,136,680.40 元，同比增长 43.20%；归属于上市公司股东的净利润为 58,234,992.38 元，同比下降了 7.28%。

一、2021 年本人的主要工作如下：

（一）产销量稳健增长

面对复杂多变的政策和市场环境，公司继续巩固和稳定以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的销售格局，以国内大循环稳住经营基本盘。

1、营销中心以深耕国内市场为战略要点，更加频繁走访新老客户，加大品牌推广，稳住国内外市场，订单量同比增长。

2、生产部门大力整合人员、设备、材料等资源要素，在订单较少时适当增加库存，订单充裕时保证接单生产，保持生产的连续性。

3、商务部门强化售中售后服务，跟踪合同履行全过程，盯紧按期交货关键点，均衡订单流量，畅通供需循环，确保公司销售计划如期实现。

4、技术部门有序推进设备升级改造，年内完成喷涂 1#线、8 头喷砂机等一批产线的改造投用，提升了表面处理能力。

（二）管理水平有效提升

1、着力打造卓越经营管理系统。在成熟运行阿米巴经营模式的基础上，导入卓越经营管理系统，设计一套覆盖公司高管、中层干部和岗位员工考核方案，目前已进入试运行阶段。

2、通过了企业管理“三大体系”、两化融合、汽车产品方案、知识产权管理贯标的认证复审，持续规范企业管理。

3、提高了数字化管理水平。新建 HR 管理平台，导入卓越绩效管理体系，实

现对部门和员工的数据化、精细化、可视化管理；实现阿米巴报表自动取数、自动生成，提高报表生成的及时性和准确性；完善 OA 软件功能，新增对上饶子公司的审批管理，实现远程办公，提高管理效率；营销部门新增 CRM 客户管理系统，内嵌应收账款模块，通过银企直联获取客户付款信息。

（三）稳步推进绿色生产

公司贯彻新发展理念，把保护生态环境摆在更加突出的位置，促进企业绿色发展。在生产方面，保持设备技改和工艺研发的大投入，节能减排和工艺技术水平明显提升。在环保方面，实施了美林厂氧化车间酸雾及碱雾收集净化处理设施升级改造、东田厂氟碳车间 VOCs 有机废气治理、东田喷涂和氧化车间固化废气治理、东田实验室废气处理工程改造。在安全方面，完成了东田厂区深井铸造、粉尘涉爆整改。

（四）加强人才培养和技术创新，提升企业综合实力

1、公司高度重视人才引进，为充实博士后科研工作站人才队伍，引进博士，提升企业创新能力和科研水平。

2、组织全体电钳工开展技能竞赛，同时选送部分电钳工参加泉州市技能培训和定级考试，提高员工技能水平。

3、对标开展申报、创奖活动，促进企业不断进步，如申报中国有色金属工业科学技术奖并荣获二等奖，申报福建省科技进步奖并荣获三等奖，申报福建省科技计划项目并通过科技厅立项，申报复评全国有色金属企业信用等级评价取得 AAA 级证书，申报并顺利通过国家技术创新示范企复评，参加国家企业技术中心的运行评价取得“良好”等级。

（五）切实履行社会责任

1、加强人力资源建设。一方面扩宽招工渠道，为农民工和高校毕业生创造就业机会；另一方面出台一系列招聘、培训、用人、留人的有效措施，如实行新员工留岗奖励，上调计件工资考核比例，工资总体水平明显提升。

2、着力提高员工满意度。（1）科学做好疫情防控工作，保障员工生命健康安全。（2）加大设备技改资金投入，改善员工生产和生活环境，减轻劳动强度。

（3）进行食堂改革，增加员工的补助标准，提高了员工的满意度。

3、公司内部持续开展困难职工慰问送温暖工作，资助困难员工、重病员工，2021 年度共进行慰问送温暖 40 多人/次，慰问总金额 122,049 元。同时通过南

安市慈善总会等慈善机构捐赠 4,515,000 元,重点支持当地教育扶贫、重大疾病扶贫、贫困家庭扶贫、公益事业建设等,以回馈社会,切实履行社会责任。

二、存在问题和解决方向

在看到成绩的时候,我们也反省了企业存在的不足。

1、公司规模发展速度不快,产销总量增速不明显。

2、精益生产、柔性制造达不到预期效果,订单时有延误,按时交货率有待提高。究其原因:一是新冠肺炎疫情全球大流行带来世界经济深度衰退,导致市场对铝型材的需求下降,市场竞争更加激烈;二是一线员工短缺,招工难,用工成本高。各种要素叠加,经营压力较往年更大。

三、2022 年度的主要工作

继续坚持稳中求进的工作总基调,统筹抓好销售、生产、管理、创新等工作。

(一) 全力以赴稳增长

要制定稳增长的年度产销目标,要以建材和工业材为主业稳住公司经济大盘,统筹做好月度销售计划、确保完成销售任务。

1、全资子公司江西闽发新材料公司要大力开发江西市场,带来增量业务。

2、泉州分公司要大力发展铝模板销售及租赁业务,其他事业部要进一步开发新能源汽车用铝、光伏边框用铝、5G 基站用铝等新产品增加高附加值收入。

3、公司营销中心要下大力气深耕成熟市场、同时开拓新市场、争取闽发品牌进入更多房地产开发商的供应链,做大做强品牌。

4、外销部门要积极开拓海外市场,依靠老客户开发新客户并做大工程直销,通过远期结汇和出口信保做好出口产品的保值以及应收款的风险控制。

5、人力资源部要加大一线员工的招工力度,保证生产需要。

6、生产部门要合理排产,控制好订单流量,确保按期交货。

7、技术中心要全力以赴保障生产,稳步推进机器换工,提高智能制造水平,减少设备故障和非人为因素停机。

(二) 夯实发展基础

1、以人才和科技为引擎,着力打造国家企业技术中心和博士后科研工作站等高水平研发平台,重视技术研发和成果转化,充分发挥技术效益和经济效益。

2、扎实推进在建工程建设,完成研发大楼及检测中心建设,完善研发、生

产及配套设施, 夯实企业高质量发展配套设施建设。

(三) 推动创新发展

要坚持科技创新和制度创新“双轮驱动”。

1、加大技术创新和新品研发投入, 开发出高效率、低成本、低能耗、环保型的铝加工新技术、新工艺、新产品, 优化产品结构, 满足客户多样化需求, 不断提高产品附加值。

2、加大高端人才的引进和培养, 完善科技创新制度, 切实打造高水平创新平台。

3、不断强化卓越经营管理体系的运行监测, 完善配套机制, 激励全员追求卓越绩效。

4、推行精益生产, 力求实现“三提高”“三降低”, 增强企业核心竞争力。

5、对标研究国家和省市“十四五”规划中的战略性新兴产业、惠企政策, 通过申报和创奖活动激发企业创新活力。

6、针对目前招工难等特点, 积极推进机器换工的技术改造工作, 通过对生产设备进行自动化、智能化的升级改造, 减少人工投入和降低工人的劳动强度, 提高公司生产效率。

(四) 谋划公司中长期发展

1、着眼于构建新发展战略格局, 寻找公司利润增长点, 加强公司治理, 发挥上市公司优势, 促进企业健康可持续发展, 促进公司市值增长。

2、结合疫情防控, 继续贯彻落实“六稳”“六保”工作, 不断改善员工的生活、工作和福利待遇, 与员工共享企业发展成果。

3、支持支部开展党建活动, 支持工会开展关爱员工活动, 公司要用好政府人才政策, 创造与企业可持续发展相适应的人才环境, 厚植企业发展根基。

2022年, 公司全体员工将一如既往围绕董事会的决策部署踔厉奋发、笃行不怠, 确保完成全年目标任务。

福建省闽发铝业股份有限公司

总经理: 黄长远

2022年3月31日