

2022 年度总经理工作报告

一、2022 年度经营情况回顾

	2022 年	2021 年	本年比上年增减
营业收入（元）	1,618,314,816.20	1,758,700,465.53	-7.98%
归属于上市公司股东的净利润（元）	351,980,089.67	61,657,130.34	+470.87%
基本每股收益（元/股）	1.47	0.26	+465.38%

注：以上数据出自天健会计师事务所审计的 2022 年上海纳尔实业股份有限公司合并财务报表。

2022 年是纳尔成立的第 20 周年，是具有里程碑意义的一年，面对经济形势下行的反复和跌宕的外部环境，公司经营管理团队围绕董事会的要求在年初确定了 2022 年度“一个主题、三个重点”的工作部署。一个主题即以提高盈利能力为主题，实现利润的增长大于销售收入增长大于销售量增长。三个重点即推进降本增效 2.0、改善产品结构 2.0、提升组织效率 2.0。在整个 2022 年度经营管理团队用实际行动落实了公司年初的工作部署，取得了良好的经营业绩，主要开展的工作有：

1. 针对巴西大选使用的单透膜材料提前安排部署进行市场摸排，并完成对应使用的 N02310T-1 产品开发。在业务部门和供应部门的共同努力下，本年度巴西大选所使用的单透膜材料纳尔占比达到了 60%（600 余万平），是上届（2018 年）大选时我司单透用量的 1.5 倍，证明纳尔的管理干部是能打仗、能打胜仗的队伍。活动结束后也组织了复盘，为下一次大选及未来的营销活动总结经验提前准备。
2. 多方面举措落实降本增效。在保证品质的情况下通过原材料的替代和调整降低产品成本，通过工艺提速降低制造成本，通过设备自动化改造降低人工成本。2022 年度淋膜、压延、上硅和背胶等所有工序的生产速度均提速 10%左右，自动包装线也已经在测试使用。在材料损耗上对车间固废损耗专项跟进改善，对产品零码率、线效率实施考核。
3. 继续推动精益生产，在细微处提升生产管理、技术管理、现场管理，提高干部管理能力的同时也带来成本的降低产出效益。第二届 QCC 大赛共计汇报发布和表彰了 30 组改善项目，项目完全实施后每年可创造 1000 余万的经济效益，给 2021-2022 年的



精益生产活动画上一个完美的句号。同时第三期 QCC 精益生产项目也立项 31 项，不忘初心，持续改善，这种精神已根植于每个纳尔人的日常工作中。

4. 实施零基预算，多方面节约费用。通过招标对比，托盘价格下降 10 元/套，海外快递单价下降 30%+。制订机制落实 30 家供应商生态产品不需回厂更换包装、26 家不需回厂打托盘。使用 15 米以下的零码模切打印标签，使得 30% 的 15 米以下的零码车贴得到回收利用。
5. 提升组织效率。每周跟进原材料价格预判、形成价格调整触发机制，以及销售价格管理调整的准则，保障利润。每周 S&OP 协调会机制得以落实，供应链效率明显提升。针对专项项目建立跨部门项目小组，改色膜项目小组、南通工厂环保节能项目小组、江西工厂设备安装及环保节能优化项目小组、欧洲市场拓展项目小组确定职责落实推进各工厂项目实施，提高公司重大项目的推进效率。
6. 针对性的新产品开发，持续改善产品结构。水胶车贴的成功开发抵御了对手的市场进攻，2 系等流量产品不断优化保持住了产品优势。同时新推出的 PET 底地板膜、窗花膜、刻字贴、新款 IV2516、IV3200（彩绘膜）等产品向市场进击，联合重点产品占比的提高，对公司整体利润的稳步提升起到重要作用。
7. 数字化工作有序推动，走向精进。2022 年东莞骏鸿、南通纳尔、南通纳尔上海分公司、丰城纳尔等公司组织进行数字化推广，目前上海纳尔、南通百纳、上海英飞、香港纳尔、南通纳尔及其上海分公司、丰城纳尔、泰国纳尔、东莞亿帆、东莞骏鸿等公司组织已经全面实现业务-财务一体化的数字化体系。在提升财务数字化管理能力方面，启用发货自动应收、车间损耗自动计算，优化财务报表、提高财务会计自动化程度等项目以提升会计核算效率、财务操作效率、财务核算精度为最终目的。在生产上以提升现场管理、数据精度为目标改造生产管理模式。
8. 在人才培养方面，2022 年派遣 16 位新晋升人员和储备人员参加健峰培训，学成后进行内部转训、内化和成果转化，内部培训全年累计培训 9365 小时，人均 14 小时。管理培训生留用 10 人，前四届管理培训生合计留用 20 人，其中 3 人走上了公司中高层管理岗位，其他都在营销、技术、专业序列担当关键职位；管培生队伍初显人才梯队的价值。
9. 企业文化落地，干部价值观考核作为 KPI 考核的一部分。以 2022 年上半年抗疫工作



为契机，引领全员进行价值观评价，总结出纳尔人才价值观的“四个不要”、“四个进取”、“四个担责”三个维度，12项行为规范，并评选出6位公认符合纳尔价值观的干部，对其事迹分享宣传。

二、2023年主要工作计划

2023年随着正常生产生活活动的放开，社会生产力得以恢复，但消费恢复的速度还未跟上迅速恢复产能。因此2023年是“内卷”的一年，也是充分竞争的一年，纳尔在当下的环境和行业中，唯有以拼搏努力奋斗来搏击宏观经济的不确定性。更要稳扎稳打，坚持降本增效、改善产品结构、提升组织效率2.0，落实“节约一米料，少走一步路，不制造垃圾”。

1. 坚持长期主义，坚持做专做精主业。战术上精耕细作，通过各项标准梳理再造、规范操作流程、提升运行效能。业务上控制经营风险，以战略的眼光审视当下“内卷”市场状态，制定近期及中长期的市场策略。
2. 聚焦：设备布局、物流设计、产品质量；解决南通能源问题，江西工厂规模化达产、控制制造成本；通过数字化手段大幅度提高准确性逐步降低运营成本、提高运营效益。落实“少走一步路”减少人员的沟通成本，“节约一米料”做好物流规划，减少物料搬运损耗。结合原料、包装、装托、存储梳理统一一起订量标准。
3. 稳定产品质量。供应链部门保证原材料合格供应，对供应商的稽核中做好双向沟通反馈，帮助优质供应商解决实际问题，梳理关键控制点制定和贯彻好工艺标准。打通品质、技术部门的数字化（数据）的应用，从数据入手以史为鉴，归纳追溯质量问题的主因，分清问题发生的普遍性与偶然性，质量管理走在前端。
4. 提升运营质量降低能源消耗。打好南通工厂环保改造的攻坚战，降低单位能源消耗及环保排放。优化电气设备和使用，从设计上考虑减碳节电。
5. 数字化、信息化、自动化深化不断精进，推进生产和运营数字化管理，深入每一个管理环节。推进OA系统建设，数字化解决信息孤岛，打通信息平台，避免独立作战。
6. 在产品研发上向上发力。侧重于高端高性能PVC喷绘产品和非PVC材质喷绘产品和环保产品的开发。按市场不同层次的需求开发高、中、低端替代油胶的水胶产品，



非 PVC 产品力争 6 月份投入市场，用创新行动奔赴“立足科技赋能，创造美好生活空间”的美好愿景，引领行业的环保转型。

7. 推进集团化组织架构的落实、人岗匹配的落地、各序列晋升通道的实施，深化人力资源管理体系的调整和实施。从考核、待遇、股权激励等多方面形成良性绩效激励体系，锻造队伍，推进管理干部年轻化，加强年轻员工的培养。实施各序列岗位的技能等级体系，培养多序列、多技能的基础人才。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越！经过近几年经济、地缘等外部环境复杂跌宕的磨砺，纳尔的经营管理团队已经做好准备，站在纳尔下一个 20 年的起点，有信心完成董事会交办的各项任务和业绩目标。

总经理：游爱国

2023 年 4 月 21 日



