

# 山东晨鸣纸业集团股份有限公司

## 二〇二五年度总经理工作报告

本报告期内，公司第十届高级管理人员任期于 2025 年 6 月 15 日届满，公司于 2025 年 10 月 28 日圆满完成董事会换届选举工作，并同步召开第十一届董事会第一次会议，审议董事长代行总经理职责、聘任高级管理人员等相关人员事宜，鉴于公司处于复工复产、风险化解的过渡阶段，经审慎评估，董事会决议暂不聘任公司总经理，由公司董事长姜言山先生在总经理职位空缺期间代行总经理职责，直至公司完成总经理聘任工作为止。

2025 年，是山东晨鸣纸业集团股份有限公司（以下简称“公司”）攻坚克难、砥砺前行的关键一年。公司经营管理层在公司党委的坚强引领、董事会的科学决策下，紧紧依托各级党委政府、金融机构及社会各界的鼎力支持，严格遵守《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》等国家法律法规及《公司章程》等相关规定，勤勉尽职履职，坚决贯彻落实股东会、董事会各项决议部署，牢牢锚定制浆造纸主业，纵深推进内控管理提质、内部改革增效、资金管控精细、债务重组优化、设备运维升级等重点工作，稳步推动复工复产各项举措落地，全力护航企业脱困重生。现将 2025 年度总经理工作情况汇报如下：

### 一、2025 年度公司经营业绩整体情况

回望 2025 年，公司发展历经严峻考验。自 2024 年四季度以来，公司遭遇阶段性流动性困境，部分债务出现逾期并引发多起诉讼案件、银行账户冻结及部分资产查封，部分生产基地停工停产，企业面临前所未有的经营压力与财务风险，公司股票于 2025 年 2 月 21 日被实施其他风险警示，并于 2025 年 4 月 1 日被叠加实施其他风险警示。面对重重困境，2025 年公司将复工复产提速、债务风险化解作为全年工作的重中之重，经营管理层带领全体干部职工凝心聚力、苦干实干，推动各项工作稳中有进，阶段性攻坚成效显著。

受部分生产基地停机影响，公司 2025 年对部分资产计提减值准备，叠加期间停工损失及检修费用同比增加，机制纸产销量同比出现较大幅度下滑，影响公司营业收入与利润水平。同时，根据企业会计准则相关要求，公司对租赁客户的信用情况进行了减值测试，对部分融资租赁业务计提了坏账准备，进一步影响当期利润。此外，为聚焦制浆造纸主业发展，公司于 2025 年四季度剥离了全部融资租赁业务相关资产，自此公司不再从事任何融资租赁业务，有效优化公司资产结构，提升发展质效。

2025 年，公司完成机制纸产量 109 万吨、销量 100 万吨，实现营业收入人民币 61.87 亿元，同比下降 72.78%，实现归属于上市公司股东的净利润为人民币-82.96 亿元，同

比下降 11.94%，经营活动产生的现金流量净额为人民币 2.43 亿元，同比下降 90.73%，归属于上市公司股东的净资产为人民币 9.04 亿元，同比下降 90.13%，财务费用为人民币 16.36 亿元，同比下降 16.87%，管理费用为人民币 5.15 亿元，同比下降 31.43%，销售费用为人民币 1.04 亿元，同比下降 56.74%。

## **二、2025 年度重点工作开展回顾**

2025 年，是晨鸣集团直面行业寒冬、破冰突围、逆势奋进的攻坚之年。面对造纸行业供需失衡延续、主营纸品价格低位运行、部分生产基地停机的严峻挑战，公司全体上下锚定“起步恢复”总基调，以“功成不必在我，功成必定有我”的担当，统筹推进改革发展、生产经营、风险化解各项工作，为企业脱困重生打开全新局面，也为公司“一二五”战略落地实施筑牢坚实根基。

### **1、深化内部改革攻坚，筑牢内控管理防线**

本报告期内，公司以“精简高效、权责清晰”为原则，结合各子公司经营实际制定差异化组织架构优化调整方案，全面推进扁平化管理变革。通过岗位整合优化、职责归并厘清、管理层级精简，切实解决辅助岗位人员冗余、运营效率偏低等痛点问题，有效压降人工成本、提升运营效能。同时，坚持建章立制、依规治企，全面修订完善内部管理制度体系，深度推进业务流程治理升级，搭建机控预警防控体系，全年新开发业务流程 50 余项、优化升级现有流程 500 余项，推动运营管理规范化。此外，强化监督执纪与风险防控，专门设立督察工作组、组建集团纪委办公室，出台投诉举报管理、干部行为规范“十不准”等制度，聚焦关键领域，实施精准化、常态化监督管控，全面筑牢合规经营防线、提升风险防控能力，为企业高效合规运营保驾护航。

### **2、全力推进复工复产，抓实降本提质增效**

本报告期内，公司将生产基地复工复产作为核心攻坚任务，统筹谋划、系统部署，精心编制《集团生产重启工作手册》及各生产基地专属复工复产指导书，全方位覆盖生产物料保障、配套设施运维、安全规范管控等环节。在各级党委政府和金融机构的大力支持下，公司全力推动新增银团贷款资金落地投放，多渠道拓宽原料供应渠道，有序推动各生产基地复产达产。截至 2025 年末，黄冈生产基地稳定生产，寿光、江西、吉林三大生产基地陆续实现复工。与此同时，公司狠抓生产全过程管控，持续优化生产工艺、规范清洁生产操作，深挖内部降本潜力，提升产品品质、助力主业经营提质增效。

### **3、多措并举优化融资，精细管控纾解财压**

本报告期内，公司立足财务风险化解、资金链稳健运行核心需求，科学统筹融资规划，优化融资结构。在各级党委政府的支持下，国有全资公司潍坊市兴晨经贸有限公司与金融机构合作开展了专项用于公司复工复产的 23.1 亿元银团贷款业务，为复工

复产注入强劲资金动力；吉林银行为吉林兴晨纸品有限公司批复 2.17 亿元专项授信，全力保障吉林基地复产运营；同时，公司主动作为，积极推进债务重组工作，专班对接各债权人洽谈展期、降息、调整还款周期等偿债方案，109 家银行及融资租赁公司中有 90 家已同意降息或展期，占比 82.57%，有效缓解偿债压力。此外，公司强化资金集中管控，实行全面资金计划管理，严格资金审批流程，细化月度、周度资金使用计划，精准把控资金流向、提升资金使用效率，全力压降财务成本、保障资金链安全。

#### **4、聚焦主业发展，提升资产质量**

本报告期内，公司坚定不移聚焦制浆造纸主业，加大非主业资产的处置力度，清理盘活低效闲置资产，优化资产结构、提升资产质量。公司专门组建资产管理中心，推行“资产包+责任人”包干机制，明确资产处置权责，建立“日调度、周复盘、月总结”三级汇报管控机制，提高资产处置盘活效率。2025 年四季度，公司剥离了全部融资租赁业务相关资产，自此不再从事任何融资租赁业务，进一步优化资产负债结构，切实增强企业主业盈利能力与核心竞争力，为公司轻装上阵、脱困重生、稳健高质量发展奠定坚实资产基础。

### **三、2026 年工作展望**

2026 年是国家“十五五”规划开局之年，亦是晨鸣集团“一二五”战略全面落地的关键之年。站在新起点，公司将坚定实施“一二五”战略发展规划，以“管理创新年”为抓手，锚定“打造一流经营团队、创造一流经营业绩”目标，加强队伍建设，深化管理改革创新，完善产业生态链，重构生产管理体系，培育品牌公信力，全力以赴稳经营、提质效，坚决打赢高质量发展关键一战。

#### **1、加强领导班子和干部队伍建设，向管理者素质要效益**

把人作为管理的第一要素，着力提升领导班子与干部队伍的专业能力、经营能力和执行能力，推动干部队伍结构优化；树立先进典型，组织干部职工向各基地优秀团队、市场一线骨干学习，提升整体管理水平；明确干部职责，强化责任落实，确保各项工作落地见效。建立“干部能上能下、薪酬能升能降、职工能进能出”的动态管理机制，实行干部任期制、契约化管理，优化轮岗制度，推动管理干部下基层锻炼，各基地、各部室之间相互轮岗学习，推行末位淘汰制，不按资排辈、不论关系，提升干部职工综合素养，领导干部带头以身作则、胸怀宽广，营造团结、高效的工作氛围。

#### **2、加强生产配套能力建设，向完善拓延产业生态链要效益**

2026 年，公司将聚焦“全流程降本、全链条提效、全方位创新”，破解配套短板、激活生产动能，推动生产环节从“规模导向”向“效益导向”转型，为修复盈利能力提供核心支撑。一是优化生产配套体系，针对各生产基地配套问题，重点解决吉林基地公共配套与单一生产线矛盾、森林资源与针叶浆短缺等痛点，强化技术中心人员配

备，统筹推进产业配套建设，确保配套能力满足新产品开发与产能优化需求，提升生产运行质量。二是深化全流程降本。借鉴优秀企业的先进管理经验，围绕生产各环节深挖潜、细管控，严控能耗、物耗，减少无效投入；推动生产与销售深度衔接，让生产人员了解市场需求、纸机性能及转产改产成本，实现生产与市场同频共振，提升生产效率与产品适配度。

### **3、加强智能化和信息化建设，向重构生产管理体系要效益**

2026年，公司将正视与竞争对手在信息化水平上的差距，加快数智转型赋能，全力推进数字化、智能化改造，通过升级数据统计、取样化验等关键环节，重构生产管理体系，切实提升生产自动化水平与运行效率。在确保SAP、MES、BPM及核心网络系统平稳运行的基础上，全面梳理业务流程，打通系统未覆盖的业务核心点，依托信息技术严控风险、堵塞漏洞；稳步推广并深度优化湛江、江西基地地磅无人值守及原料管理系统，加快生产数据采集系统开发实施，推进全流程成本管控数字化平台建设，细化辅料、能源、运维等成本监控，建立常态化成本深挖机制，以标准化、数字化推动管理升级，以数智转型赋能生产提质增效，切实向重构生产管理体系要效益。

### **4、加强改革创新能力建设，向健全优化体制机制要效益**

2026年，公司将以“管理创新年”为抓手，紧扣“简单、管用、高效”原则，聚焦体制机制短板，全面深化内部改革。由企业管理部牵头，围绕供产销全链条梳理优化体制机制，充分激发各层级干事创业活力，持续增强企业内生动力。采购端以“优化资源、提升透明、精准降本”为导向，规范采购全流程监管，健全供应商分级考核与动态管理机制，强化与生产、销售端供需协同，深挖降本增效潜力；生产端优化产能配置与生产流程，强化全流程质量管控和能耗精细化管理，推进生产智能化升级，提升生产效率与产品质量；销售端完善市场布局，细化客户分层管理体系，优化销售激励机制，加强市场调研与渠道拓展，精准对接市场需求、提升客户粘性。通过健全优化体制机制，全面提升管理与运营效益，为公司持续健康高质量发展提供坚实保障。

### **5、加强品牌和公信力建设，向资本市场要效益**

2026年，作为全国唯一一家A、B、H三种股票上市的公司，公司将坚持把品牌和公信力作为企业发展生命线，自觉接受社会监督，全面提升资本市场认可度。产品方面，健全全流程质量管控体系，坚决杜绝因质量问题损害品牌形象，加快推进产品结构优化升级，积极开发防水纸、烟卡等高附加值产品，精准适配市场需求，强化售后服务和市场口碑积累，以过硬产品与优质服务赢得市场信任；企业信用方面，加强与债权人的沟通，落实展期、调整还款周期等偿债方案，持续优化债务结构，严格管控债务风险，维护资本市场信用形象；信息披露方面，严格遵守香港和内地监管要求，保证信息披露真实、准确、完整、及时、公平，增强信息透明度；投资者关系管理上，

通过业绩说明会、热线电话、深交所互动易平台等渠道，主动加强与投资者的常态化沟通，传递公司价值，不断提升品牌美誉度、市场公信力与资本市场认可度，全力拓展企业价值实现空间。

2026年，决胜之年，使命在肩、重任在前。公司经营管理层将紧扣“一二五”战略发展规划，聚焦主责主业，坚定信心、迎难而上，以忧患意识谋发展，以实干劲头抓落实，以创新举措破难题，全力以赴实现企业高质量、可持续发展新局面！

山东晨鸣纸业集团股份有限公司董事会

二〇二六年三月三十日