

江苏舜天船舶股份有限公司

2015 年度总经理工作报告

2015 年，公司经历了前所未有的复杂严峻局面，在外部船舶市场持续低迷、国外船东弃船意愿强烈等多重不利因素的叠加影响下，公司原本早已严重透支的融资环境无法有效维持，从而造成了 2015 年 4 月份的债务危机。在集团的大力支持和维护下，通过金融办的协调和资金池的建立，公司的存量融资续转工作得以基本保持，但已经无法获得增量融资或授信。严重的资金短缺和偿债压力使得公司无法承揽新的船舶建造业务，从而严重影响到了公司的持续经营能力，年初设定的各项经营指标已无法实现。以下是对公司 2015 年度主要工作的简要汇报：

一、2015 年度工作回顾

总的来说，公司 2015 年的工作可以用“一个核心”、“四个重点”来概括，“一个核心”即以全力应对资金链断裂导致的债务危机为核心，“四个重点”即重点维护当前的生产经营、重点改善当前的资金环境、重点维护公司的资产权益、重点保障员工队伍的稳定，目的是全力以赴地维护公司总体营运秩序的基本平稳，具体采取的措施如下：

（一）统筹规划、综合平衡，千方百计维持生产经营活动的稳定

2015 年度，公司资金状况面临前所未有的困难，流动资金格外紧张。公司领导班子多次召开专题办公会研究讨论，成立了专门的维稳小组，按照“政策宣讲、分层把关、耐心解释、逐步化解”的指导思想，想方设法筹措资金，努力满足工厂维持基本正常生产经营的需求，并设法对最影响生产的、矛盾最突出的各类应付款项组织了分期、分批支付。公司深刻地认识到，维护生产经营秩序的重点在于直属船厂，为保证其生产建造工作和广大职工情绪的稳定，公司领导亲自带队，带领中层干部及相关部门的人员进驻船厂，与船厂各个部门及主要供应商、施工队进行坦诚地交流、沟通，并与当地政府相关部门保持着密切的联系，从而基本保证了直属船厂的稳定。

（二）多方沟通、争取支持，尽最大努力改善公司的融资环境

面对日益严峻的资金形势，公司主动向集团和省国资委汇报情况，争取支持；同时，公司自身也积极维护融资渠道，增加公司的资金来源。

江苏省金融办分别于 2015 年 5 月 14 日及 6 月 11 日两次召开专题会议，专门研究公司的

资金债务问题。在有关各方的共同努力下，会议达成了“一致行动、妥善化解风险”的共识。各债权金融机构同意以 2015 年 4 月 30 日为时点，对公司用信敞口实施联合授信管理，在 2016 年年底前维持授信余额不减。这在一定程度上缓解了公司资金链紧张的局面，为公司生存创造了宝贵的空间。

公司班子成员积极与银行等金融机构取得联系，根据不同情况，分类进行沟通交流，争取其理解和配合，通过耐心、细致地做工作，使得大多数金融机构最终采取了比较合作的态度，各种困扰公司经营的查封账户、冻结资产的局面得以顺利化解，从而为公司维护基本稳定的局面，盘活各项存量资产提供了前提和基本条件。

（三）主动营销、努力自救，加紧推进存量船舶销售回笼现金

在遵循国资管理、上市公司有关规定、公司章程的前提下，公司积极展开各项自救工作。公司领导班子团结带领广大员工，一方面努力保证公司重点在建船舶的建造节点、进度及按期交付；另一方面，做好做实存量船舶销售工作，积极变现、回笼长期沉淀在实体资产上的资金。

公司精打细算，利用极度有限的在手资金，着重对有交船、结汇把握的中小型船舶，如在明德船厂收尾的 6 条小型驳船、在仪征船厂竣工的一条 10000 吨修造船等进行了专项的资金供应，从而确保了上述中小型船舶的如期交船并结汇。同时，公司着力加快推进存量船的销售，从今年 1 月开始，公司一直在积极筹划开展将在手船舶进行变现的工作，包括融资租赁、期租、光船租售和转卖等。经董事会授权后，公司积极进行市场调研，广泛寻找筛选买家，通过多方努力，公司已成功出售其中的两艘 64000-3#、64000-4#，这对于公司缩小损失，维持现金流，保证按时付息，维持相对稳定的局面有着重要意义。另外，为保证船舶顺利出售、售船结汇款不被相关机构截留，公司主要领导亲自带队同浙江代理出口客户进行了大量艰苦的谈判，并取得了预期效果。

（四）明确任务、加大力度，竭尽全力追债清欠止损挽损

在非船贸易资产清收方面，由于相关贸易的历史资料不全，联系渠道不明，经办人员离职，给公司应收账款的清收带来很大的困难。对此，新的领导班子积极地与原领导班子成员沟通，尽力了解项目、资金的来龙去脉，指定专人对接，加紧建立联系，加快应收账款回收，加速资金周转。

今年 7 月份，国信集团、舜天集团针对公司的欠债清收问题成立了债务追讨领导小组及工作组，在国信集团、舜天集团债务追讨领导小组及工作组的动员、指导和支持下，公司及时成立了五个专门追债清欠工作小组（明德工作小组、国内贸易工作小组、华海工作小组、泰国船

工作小组、海外船工作小组），分别由公司领导和部门负责人担任组长，并配备了工作组成员。在专案组、省纪委、国资委纪委的高度重视下，在国信集团和舜天集团的领导和督办下，公司的追债清欠工作取得了阶段性的成果。

（五）稳定办公秩序，健全内部控制制度，加强内部精细化管理

为保障公司运营秩序的稳定，公司抽调专人成立危机处理团队，制定应急预案，对公司内部按照部门分工负责维稳、安抚好职工，保障职工生活待遇、维持职工情绪稳定；对公司外部，组织专门力量正确处理好外来单位和人员的上访、集访，想方设法维护好公司办公场所安全和秩序、努力将其对公司的不利影响降至最低。

公司经营和管理上暴露的问题凸显出公司以前的内控制度存在着严重缺陷和不足。2015年公司以内决策及管控流程再造为手段，进一步健全、修订并完善了以业务运营体系为抓手的内控制度，着重有针对性地制定、完善了公司“三重一大”决策规程、业务经营风险控制会议议事规则等各项制度，从而进一步规范、严明了公司的决策规则和程序，强化了风险识别和防范机制。

二、2016 年度工作计划

面对尚未好转的船舶市场、依然严峻的经营态势和依靠自身无法化解的沉重债务负担，我们实事求是地把千方百计挽损止损，千方百计维持稳定作为公司 2016 年的主要工作任务。

（一）尽可能把在手船舶订单平稳运作完成

船舶市场的持续萧条，以及国内银行在开具履约保函上的不合作行为以及资金供应的极度紧张，致使施工进度受到极大不利影响，公司在多艘船舶订单合约中已经或即将处于显著不利的位置。2016 年，公司将根据实际资金情况，继续按照有保有弃的原则，仔细分析每一艘船舶订单的施工进度和成本投入情况，按照重点就施工进度已经超过 60%，单船投入成本已经超过 800 万美元的部分进行资金倾斜，希望可以完成一艘止损一艘。

（二）持续不懈推进止损挽损工作

公司将一方面坚持全力配合相关专案机构开展以止损挽损为重点的案件侦办工作；另一方面坚持立足自身，既通过持续不断的催讨和司法维权手段，不断固化并执行相关抵押担保物，以尽量实现债权变现回笼；又通过与专案机构的合作，以涉及刑事的手段震慑企图通过团伙串联来侵占国有资产的单位及其实际控制人。另外，对于留置在明德重工的巨额债权及船舶专用设备，公司也将依法依规与当地有明显倾向性的破产管理人进行博弈，以竭尽全力维护公司权

益。

（三）尽最大努力做好维稳工作

2016 年公司将继续按照“千方百计保持经营秩序的平稳、千方百计保持基本生产的平稳”的指导思想，在既有经验的基础上，继续充实、完善危机处理小组以及应急预案，对公司内部按照部门分工负责维稳，保障职工基本生活待遇、维持职工情绪稳定；对公司外部，组织专门力量正确处理、化解好外来单位和人员的上访、集访，想方设法维护好公司办公场所安全和秩序，努力将其对公司的不利影响降至最低。

在公司重整+重组方案出台的关键时点，公司领导班子将进一步增强维护大局、维护稳定的意识，统一思想、敢于担当，团结和带领广大员工，怀着感恩之心继续做好本职工作，积极配合公司重整加重组工作，全力以赴、最大限度地维持好生产经营和在职人员的稳定，保护好国有资产的安全，为公司最终走出困境，并在未来寻求新的发展机会做出自身的努力。