

江苏中晟高科环境股份有限公司

2022 年度总经理工作报告

第一部分 2022 年工作总结

2022 年，在公司董事会的领导下，在经营管理层的治理下，在全体员工的共同努力下，公司积极应对市场萎缩的各种影响，克服重重困难，持续推动公司健康稳定的发展。

2022 年，公司实现营业收入 7.22 亿元，较上年同期减少 30.05%。归属于上市公司股东的净利润-3.54 千万元，较去年同期减少 141.43%。主要原因是受润滑油业务市场萎缩影响，市场份额减少；同时因二级安全生产标准化申报及经营环境整治提升等原因，对现场设备进行了技改，造成产能下降，销量减少。具体总结如下：

一、以销售为核心，积极开拓市场

1) 润滑油板块

保存量、拓增量、多措并举，抢抓市场份额。2022 年于润滑油板块，公司实施了保存量、拓增量、多措并举的发展战略，保持区域市场车用油和工业包装油的市场份额，提高品质服务，定期关注老客户需求 and 动向，适当调整销售策略，巩固产品销量。同时加大了潜在客户的开发力度，通过参加各类行业展会，加大广告宣传等方式，助推新客户的开拓与销量的扩大，重点打造样板市场和样板经销商，在当地快速形成销售规模，抢抓市场份额。2022 年，公司相继开发了盈峰环境、沃得农机、神州轮胎、绍兴佳顺、杭州万润、浙江白云、安徽建景等 20 多个大用户。

以净利润为导向，制定销售策略。公司以产品净利润为导向，完善了销售管理制度，加强了销售人员在工作中的主观能动性，提高了各部门执行力。同时成立了定价委员会，进一步加强了产品销售定价管理，规范了

产品定价程序。根据目标市场需求和竞争因素，结合公司生产经营等综合情况，及时制定了产品阶段性营销政策。

2) 环境板块

随着国家对环保的重视程度越来越高，2021年“两会”上，“碳达峰”“碳中和”写进了《政府工作报告》，我国生态文明建设进入了以降碳为重点战略方向、推动减污降碳协同增效、促进经济社会发展全面绿色转型、实现生态环境质量改善由量变到质变的关键时期。控股子公司中晟环境深耕环境治理领域，以城乡环境、工业环境、土壤环境、环境（风险）评价四大体系为核心，在专业的技术能力和丰富的环保项目经验指导下，打造了一系列生态环保标杆项目。2022年，在土壤修复治理、生态环境治理、水环境治理、咨询服务、生态涵养修复等方面业务得到了稳步发展。

二、严守安全红线，为企业正常生产经营保驾护航

建立健全安全生产管理制度。公司以二级安全生产标准化的组织申报为契机，进一步建立健全了各项安全、环保管理制度，修订完善了《安全生产管理制度》、《安全操作规程》、《环境管理制度》等规章制度，规范了日常安全生产管理，有效加强了全体员工遵守规章制度的自觉性。完善了《危险性作业管理制度》、《安全生产风险警示报告制度》、《安全风险动态管理制度》、《固危废仓库管理制度》，规范了公司内部作业的安全管理，控制和消除生产作业过程中的潜在风险，保障了员工的生命安全与健康，实现了安全生产。

顺利通过二级安全生产标准化的现场审核。由总经理主导，分管副总统筹规划，在安环科、生产科、设备科、基建科等各部门的大力配合下，公司于2022年11月，顺利通过了二级安全生产标准化的现场审核。

积极开展隐患排查及治理。公司安环部门坚持每周例行检查及日常巡查工作，保证现场干净整洁，做到无油品的跑冒滴漏。同时，公司安环专

项小组坚持定期检查公司现场，对存在的不合规现象出具检查报告。由安环部协调，会同生产部对存在的隐患项目逐一分析，列出公司整改计划，落实具体整改措施，按时完成了隐患整改项目。

三、以科技创新为引领，努力提升公司竞争力

公司注重科技投入和科技创新，坚持自主研发与知名高校、科研院所产学研合作的模式，进一步完善了技术创新机制，培养激励了优秀技术骨干。同时整合企业内部的研发力量，建立健全研发体系和高效的研发队伍，持续提高公司在市场竞争中的技术优势和核心竞争力。

公司积极推进产品生产工艺配方的优化提升，不断提高产品质量、完善降本增效方案。根据原料市场供需情况及公司实际经营进行多次配方工艺调整，满足生产和用户需求。积极引进新的研发人才，完善金属加工油等新产品手册汇编，开拓金属加工油液的市场。完成了江苏省工程技术研究中心在内的多个项目申报工作，增强了公司的竞争力。2022年度公司拥有授权发明专利20项，实用新型专利10项，获得计算机软件著作权2项，申请发明专利和实用新型专利14项。

四、加强采购管理，积极降低采购成本

进一步完善采购制度、规范采购流程。公司通过完善采购管理制度，进一步规范了采购流程，明确岗位职责，加强了与生产、销售等相关部门间的合作，提高了采购效率。根据市场原料价格变化，以及设备生产实际的综合考虑，合理安排了采购和库存，在原材料满足当期生产的基础上，严格按订单计划控制采购数量，最大限度确保了低成本库存，有效降低了采购成本。

拓宽采购渠道、比质比价降成本。公司与各供应商建立并保持良好的关系，对每家来访的供应商进行分析了解，掌握了更多的供应商信息，完善了合格供应商名录。同时不断开发新的供应渠道和供应商，进一步扩大

了市场信息空间，根据公司的物料需求，进行比质比价，达到有效的成本控制。

五、以制度梳理为抓手，加强公司规范管理

公司秉持制度管人、规范透明、公正公平的原则，组织力量对各个板块进行了全面摸底，从治理架构层面出发，通过第三方咨询公司对授权审批、人力资源管理、采购流程管理、资产管理、合同管理、投资企业管理、财务制度、行政管理等多个板块进行了四轮制度梳理，拟定了 50 多项制度，在 3 月份形成《内控制度汇编（试行）》。各部门严格执行《内控制度汇编（试行）》，并在实施过程中，搜集各类细节问题，不断完善，并在 8 月份形成了《内控管理制度手册》。《内控管理制度手册》的实施提高了公司内部控制管理水平，进一步规范了公司内部各个管理层次相关业务流程，分解和落实了岗位责任，提高了公司风险防范能力。

六、加强人力资源管理，健全公司薪酬体系

完善人力资源配置机制。基于稳定、合理、健全的原则，结合公司内控制度和实际情况，完善了公司组织架构。梳理现有岗位，确立科学的岗位数量，合理调整了人员的结构和分布，形成了高效率的工作系统。

完善人才激励机制。根据人员的结构和分布，通过对公司组织架构设置和各职位工作分析，制定了公司《薪酬管理制度（初稿）》，完善了与劳动技能、工作实效紧密挂钩的考核分配体系，增加了有效的激励措施。同时有针对性的制订其他激励政策，保证了公司薪酬的竞争性，进一步激发员工的潜力，调动员工的积极性。根据相关部门提交的人员需求，积极开展招聘工作，引进人才资源，并制定了《特殊人才管理办法（试行）》。持续做好人才引进工作，加强了员工队伍建设。

七、2022 年公司面临的主要困难和存在的问题：

客观地分析 2022 年度的工作，我们还存在一些不足，主要体现在几个

方面：一是销售工作在新客户的开发上，没有达到预期的效果，需要拓宽销售思路，加大市场开拓力度；二是根据当前销售和研发团队情况，需要加快人才引进速度，组建强有力的销售团队和研发团队，进一步推进市场的开发和新产品的研发工作。三是销售信息量不足，需要进一步加大品牌宣传力度，扩大产品影响力。

第二部分 2023 年工作计划

一、优化销售团队、创新销售模式，做大市场规模

不断优化销售队伍、优胜略汰。公司市场部坚持以精细化招商和专业学术推广为工作主线，以客户满意度为依托，构建“产品、客户、销售团队”为中心的营销核心竞争力。认真分析营销工作流程，寻找问题，有针对性的制定改进措施，进一步改正工作作风，强化销售队伍服务意识，提升工作效率；积极开展专业培训活动，强化专业技能，提升销售队伍的专业能力；结合年度目标任务，分解工作目标，精准设置考核内容，确定月度考核指标，强化考核结果运用，充分调动销售队伍工作的积极性和主动性。同时进一步拓展人才引进渠道，扩充销售团队人员，增强专业推广能力，加强区域市场管理，提升区域市场产品覆盖率。

探索创新销售模式。对创新营销模式进行探索，建立企业产品和 APP 平台有机融合多元营销体系，搞好资源整合，为客户提供更加优质便捷的服务，实现品牌、口碑的优化升级。建立数据融合平台，加快营销渠道与新经济业态互通融合，打造新营销模式下多样化生态模式的综合服务供应商。

走差异化竞争路线，探索新能源市场。继续推进差异化竞争战略，积极推进与各大院校及研究院所的合作，加大新产品新工艺的开发研究，完善和优化以往产品，在巩固原有市场地位的基础上，加大力度拓展风电阻尼液，新能源汽车制动液、储能冷却液等产品市场，加快对新能源贸易领

域的探索步伐，为不同用户提供不同的产品消费体验，以形成不同消费层次产品系列，满足各层次用户的需求，引导市场差异化消费。

积极拓展能源贸易板块。面对国际能源发展新趋势、能源供需格局新变化，我国坚持绿色发展理念，大力推进生态文明建设，提出“能源革命”的战略思想，为我国能源发展指明了方向，明确了目标。公司将以子公司无锡市天硕石化有限公司为平台，抓住资产重组融合、资源效应叠加的良好契机，积极拓展能源贸易业务，着力把企业做大做强。

持续推进环境板块业务做强做大。随着社会经济水平的提高，双碳目标背景下绿色低碳环保要求的提高，我国政府逐渐加大环境保护力度，相关法律法规不断完善，产业发展相关支持政策持续出台，推动环保行业健康发展。公司环境板块将进一步完善治理结构，持续提升项目运营管理水平。不断加强土壤修复、水环境治理等核心关键技术的研发，增强科技内涵，打造行业示范标杆。发挥产品优势，优化市场布局，积极开拓土壤修复、水环境治理、咨询服务等业务的市场份额。

二、强化安全管理、强化生产过程控制，积极保供市场

进一步践行有感领导、直线责任和属地管理，健全并落实安全生产责任制。根据“管生产必须管安全，谁主管谁负责”的原则，制定安全生产工作目标，责任人逐级签订《安全环保责任书》，各级负责人要增强安全生产意识，加强安全生产管理；贯彻“安全生产人人有责”的思想，落实全员安全生产责任制。坚持“源头预防、过程控制、末端治理”的工作思路，特别是开工装置要做好环保工作，将环保超标等事故进行处理，高度重视、强化管控、加强维保、严格考核。强化施工现场的作业许可管理，加强检维修作业工艺、设备、施工界面的交接、明确管理责任。

加强事故演练监督工作，编制年度预案演练计划，督促并执行，认真进行演练总结，定期组织并对演练方案进行评审。认真做好每月的常规安

全检查及各种专业安全检查，及时发现并解决安全隐患。认真组织员工进行隐患排查，严格按照整改措施进行隐患整改，不以任何借口拖延或拒绝安全隐患的整改落实。对较难处理隐患，建立隐患台账，定时、定人、定措施进行全面监护，统一协调整改。强化安全培训，提高公司员工安全素质。依法强化对生产车间单位负责人、安全管理人员、特种作业人员和从事危险性较大的作业人员的上岗资质培训。

强化现场整治，完成化工监测点的申报工作。对标化工监测点申报的要求，从系统安全、本质化安全入手，大力加强专业管理，严格监督检查，认真、细致、全面的开展现场治理工作，不走过场，不留盲区、死角、治理不留后患，落实管理责任。同时按照“全覆盖、无遗漏”的管理要求，打通自上而下引领机制和自下而上动员机制，让员工养成常态化清洁、整顿的良好习惯，全面提升公司经营环境，为 23 年顺利申报化工监测点项目打下扎实的基础。

加强订单衔接，确保快速保供。从销售订单接收到产品交付到售后跟踪，要形成完整的订单执行体系。根据公司实际销售发货情况，制定销售订单衔接流程等相关规定，进一步加强销售部门、生产部门、采购部门及技术部门间的合作，明确岗位责任，落实到人，确保按时优质保供。

三、实施精细化管理，努力降本增效

优化拓宽采购渠道，向采购要效益。积极开发新的供应渠道和供应商，同时加强对新老客户的走访和调查，通过市场调研和信息搜集，实时了解供应商的产品成本和服务状况，使公司在价格谈判中处于有力地位。通过市场采集的信息，深入了解行情，摸清价格变动规律，把握采购时机，预判原料市场，在价高时按公司需求采购，在价低时适当进行库存备货。定期组织成员学习相关的法律法规，对标公司的管理规定，落实好廉政风险防控工作。

加强生产过程控制，节能降耗。加强生产过程的管理，根据订单需求需求和生产装置的温效性差异，实行分类集中满负荷生产，尽量避开高耗能期，实现生产装置优化生产；强化全员节能氛围，通过装表建账、现场摸排、量化考核等方式，完善现场计量节能硬件设施，对各生产装置耗能数字化管控，促进节能量化管控。

加强质量管理，减少退货损失。以高品质润滑油的设计、制造生产为切入点，不断完善生产工艺过程。通过对生产设备的操作规程及操作记录修订和完善，使工艺过程控制精细化，规范操作制度化，大力提高润滑油在生产过程中的稳定性，提升公司产品的出厂合格率。同时加大原料入厂、生产过程及灌装前后的质量检测，加强质管在日常工作中的审查，确保产品合格出厂。减少市场投诉率，为高科润滑油的市场打下了坚实的基础。

优化配方，向技术要效益。持续推动生产工艺的优化工作，根据产品生产工艺配方，进一步研究基础油添加剂的配置方案，提升产品服务。进一步了解原料市场供需情况，助推配方工艺优化改进，提升产品品质。同时积极开发新的产品，满足用户个性化的需求。

强化设备管理，杜绝跑冒滴漏。认真做好设备基础管理工作，建立健全设备台帐，设备维修档案和设备操作规程，指导和监督岗位人员按规程用好管好岗位设备。做好设备日常巡检，定检工作，积极参与技术改造，加强设备状态监控和易损件监测，合理编制月度材料和备件计划。

四、建立激励机制，业绩压力有效传导

签订业绩合同。通过签订业绩合同，将公司层面的目标逐级分解，落实到每个部门。同时明确部门工作责任，提高部门工作效率和质量，助推公司业绩目标的实现。

优化完善薪酬制度。树立“以人为本”的薪酬管理理念，融入科学、公平的激励机制元素，进一步优化和完善薪酬管理体系工作。积极成立薪

酬管理领导小组，从组织层面加强薪酬管理优化方案的保障。强化思想道德和企业文化建设，积极营造良好的绩效管理氛围。通过科学、合理的岗位职责设定，明确不同岗位的职责和权限，为各项工作的顺利开展提供相应的标准。让员工充分意识到薪酬管理的积极意义，以此来提高其工作的自觉性、主动性和创造性，不断提升综合素质和工作效率。

推进绩效考核，多劳多得。强化绩效考核，实现精准激励。根据与各部门签订业绩考核合同，将年度目标分解细化，量化考核全员担责，年底考核刚性兑现。将员工绩效考核与奖金进行挂钩并进行年度考核，以业绩贡献为依据，进一步提升员工收入，强化绩效考核奖勤罚懒的杠杆作用，杜绝慵懒现象。

五、强化财务管理

加强应收账款管理，降低企业资金风险。公司将进一步加强员工应收账款的风险防范意识，结合实际销售情况制定销售工作管理办法，规范日常销售管理。完善销售考核制度和约束制度，将产品销售收入、回款额与绩效挂钩，落实销售责任人的回款责任，提高销售责任人的风险意识，加快销售款的回收。建立客户信用档案，事先对客户的信用情况进行全面深入的调查，并定期对客户进行信用评价。健全应收账款管理制度，强化财务部和业务部的合作，定期进行账目稽核，及时编制应收账款账龄分析表，分析每笔应收账款的合理性，保证账实相符。加大账款催收力度，对已到期的货款及时追回，对长期拖欠货款的客户，采取诉讼途径，利用法律武器保护企业的权益。

强化预算管理。公司将严格预算编制管理，不断完善预算决策机制、编实项目支出预算，细化项目支出内容，明晰具体组成、用途和依据标准。强化预算执行管理，从源头上管控好预算指标的实际执行，始终完善费用支出审批程序，杜绝一切不合理的开支，开源节流。严把会计核算质量，

按照内控制度规范会计核算规则。加强预算管理监督，着力强化各部门内部管理，把各环节责任明确到人、落实到位。

2023年，是国家引领制造业高质量发展的启动之年。公司将以习近平总书记新时代中国特色社会主义思想为指导，认真学习贯彻二十大精神，坚持自主技术创新，充分利用自身的人才和技术优势，不断增强公司的自主研发能力。同时，亦将以设备智能化、生产自动化、办公信息化的高效管理模式，以创新的姿态来把握市场复苏所带来的难得机遇。2023年，我们将踔厉奋发，砥砺前行，为公司的高质量发展做出更多的贡献。

江苏中晟高科环境股份有限公司

2023年4月24日