

深圳市芭田生态工程股份有限公司

2010 年度总裁工作报告

黄培钊

2011 年 2 月 21 日

各位董事：

现在向董事会报告 2010 年度工作。

一、公司年度计划实施情况和生产经营中存在的问题及对策

（一）年度生产计划实施情况

项 目	2010 年	2009 年	增（+）减（-）数	增（+）减（-）率（%）
销售收入（亿元）	15.43	14.17	1.26	8.88%
归属母公司所有者的 净利润（万元）	10,482.34	1,201.69	9,280.65	772.30%

报告期内销售收入、净利润大幅提升的主要原因：

是在全体员工的一致努力下，在国内复合肥行业复苏中抓住机遇，积极推动“114”的实施，分析影响销售因素，有针对性地、重点地制订措施，提升产能、提升销售、大幅度的提升了利润；通过最佳产品组合线的实施，最大限度提高利润产品的销量，实现利润的最大化；通过IT项目的规划实施，全面推动公司流程优化，有效实施三化，提高效率、降低产品成本增加公司利润所致。

（二）年度管理计划实施情况

1、全面实施第二个五年战略规划

持续优化“三统一、两依托”的商业模式，实现现有产能和商品价值的最大化；利用“三统一、两依托”的商业模式，采用多种方式兼并或利用国内复肥制造资源；以和原原粒标准化实现前端原材料的拓展；采取就地取材、就地建厂、就地销售的方式实现国外制造经营的拓展；建立、利用、经营研发创新资源，满足客户个性化和增值20%的需求；建立并实施了以“肥料+方法+设施”为特色的功能性肥料的战略，拓展有机肥、缓控释肥、灌溉施肥等，建立起以销售为导向的产品系经理制，培育具有新利润增长点的业务；初步建立起与强化以能力素质模型为依据的、适应总体发展战

略的人力资源管理体系；建立和完善了芭田股份管控体系，在制度/流程中渗透管控环节、管控要素，制定管控制度，并推动执行，达到经营管理有效，使每个岗位自觉、自愿去实施管控；以和原生态等终端需求为导向，融合应用最先进的肥料科技，对具备创造独特附加值的原材料矿产资源进行了考察。

2、建立并全面实行以利润为中心的战略

（1）构建起以利润为中心的企业文化，使盈利成为每位员工每时每地的自觉行为，完成《芭田股份企业文化战略》文本并实施。

（2）最佳商品组合线的全方位营运。通过“114”计划环节的经营，使生产管理系统通过计划的有效经营，有针对性地、重点地制订措施，快速保供，预防纠正前移，最大限度提高利润产品的销量，为芭田股份2010年度利润做出了突出贡献。

（3）经营利润，从价值链的每个环节降低成本。通过再复合模式的建立，实施生产少配方，销售多品种，实施三个合同，实现产能最大化，降低成本、提高效率，提升销量，满足客户差异化经营需求。

（4）联动创新、优化流程，发挥企业价值链协同优势，提质并突出升级产品和利润产品的亮点，提升食物链营养专家的含金量。通过八大产品平台、九大创新小组的运作，通过技术创新和投入来推动产品的换代、升级、保值、增值，以产品的升级带动芭田品牌的全面升级，取得了预期的成效，产品品质受到广大客户和消费者的认同。截止12月底，芭田股份新增专利13项，新申报专利多项，技术都处于国内领先水平。《蔬菜无公害生产灌溉施肥技术研究与示范》项目荣获广东省农业科学院科技二等奖。

（5）经营资源、投入产出比最大化。走出去、请进来，与上海化工院、郑州工业大学、华南农业大学、中国科学院、中国农技推广中心等单位建立合作，内外合作有效提升创新水平。

（6）管控与经营并举，向原材料要利润。一是严格控制原材料的采购成本和计划的保供；二是经营原材料价格波动的机会，直接赚取利润。

3、持续做实136工程

继续围绕经营人心展开工作，继续推进产品和管理创新的工业化、标准化、流程化，持续深入开展大业绩、大战略、大品牌、大质量、大物流、大训练六大重点工作。2010年全面实施芭田股份五年战略规划；全面实施芭田品牌战略；全面推动大

质量、大物流、倡导并推动各生产车间等物流链中人人经营计划；全面推动大训练，一是成立21班突出培养具有经营理念和能力的管理人才，二是突出两个一线的大训练，三是训练延伸到渠道和客户，帮助提升他们的价值；质量经营的方法及责任普及到每个车间、班组及每一生产岗位，谁发现问题、谁解决问题，人人造质量，使造质量成为每个人的文化，使两个一线自觉、自发发现质量、监督质量、提升质量，使两个一线都生产、销售公司的升级产品，保证升级产品的供应达到90%以上。

综上，2010年芭田股份实现盈利与全面增长，截止12月底，芭田股份2010年度实现销售额 15.43亿元，实现利润总额12,679.91万元。

（三）生产经营中存在的问题与对策

2010年，复合肥市场价格波动持续，经销商继续持谨慎态度，使旺季集中供货压力大。为克服困境，我们采取如下对策：

一是通过标准化的普及，控制生产成本，提高芭田产品的性价比；

二是利用“114”计划经营模式，使业务链上的6个环节都来经营计划，保持快进快出；并通过小批量合同、订制产品合同等的推动，提高计划的满足率。

三是在保证产品合理的利润空间的同时，进行原材料的有效经营，实现了利润的逐步增长。

二、2011年的生产经营目标及重点工作

（一）2011年公司的经营目标

- 1、营业收入： 238,000万元；
- 2、营业成本： 206,700 万元；
- 3、营业利润： 10,500 万元（扣除股权激励成本摊销 6,376 万元后）；
- 4、归属于上市公司普通股股东的净利润：8,200万元（扣除股权激励成本摊销 6,376万元后）。

（二）为实现上述目标，公司从三方面重点突破

1、围绕“三肥+原粒/原膏+常规肥”的战略协同，持续实施第二个五年战略规划芭田持续实施第二个五年战略规划的核心，就是“三肥+原粒/原膏+常规肥”的战略协同。2011年，要打造形成营销的战略协同，完善创新的生产保障系统，建立形成有效的利用和经营研发创新资源模块，延伸利用并经营特色的原材料。

第一是营销战略的协同，包括建立用户需求及其农业设施资源的经营利用协同，

渠道客户需求及其资源的经营利用协同，公司人力资源的协同；

第二是一职三备、一岗三技模式的打造，通过在公司推行一职三备、一岗三技，实现人才流转和共享，提高生产效率，增加工人收入，提高产能，降低生产成本。

第三是建立研发创新资源，满足三肥、原粒/原膏、小肥个性化和增值 20%的需求：继续以产品战略规划委员会为指导，八大平台、十大小组为主导，走出去、请进来，构建联合研发创新平台；与全国农技推广中心、中国农科院、华南农业大学、郑州工业大学及台湾专家密切合作，对肥料多项前瞻性技术进行研发创新；与客户个性化增值需求结合，开发利用社会专家、地方专家资源；完善研发中心架构，建立常规产品、三肥产品、小肥产品研发室，发展利用公明试验示范基地，为研发创新提供组织和硬件保障。

第四是以三肥、原粒/原膏、常规肥产品终端需求为导向，开发、利用与经营特色原材料，从原材料的选择应用就能达到渣少、增效、缓释等功能；通过规划对原材料进行细分，建立原材料标准，建立三级料号实行精细化管理，在利用和保证质量的前提下达到最优成本；并与特色原材料厂家建立战略合作伙伴关系，实现原材料的有效经营。

2、用服务产品提升价值，实施以利润为中心的战略

通过开发和经营服务产品，拓展和提升实物产品的价值，提高实物产品的溢价能力；从单纯的实物产品竞争走向服务产品竞争，用服务提升客户价值，提升企业的竞争力；使服务产品成为企业的盈利模式，为企业提供持续发展的动力和新的利润增长点。2011 年要应用三种思维开发服务产品：把好的方法通过步骤+功能模块固化、通过硬件加软件固化、通过中间体现技术固化，最终都围绕工业化。

3、持续做实 136 工程，实现 1136 模式的铸造

1：一个中心：以经营人心为中心，实施芭田企业文化战略。一是使经营人心做实，与用留招结合；二是与公司业务发展结合；三是与日常沟通交流结合。

3：三化：标准化、流程化、工业化。标准化，即通过推进产品标准化、技术标准标准化、服务标准化，容纳 ISO 建立芭田标准化体系，推动全公司标准化的实现；流程化，通过 IT 项目的实施，推进全公司流程优化与全方位覆盖；工业化，重点：借助完整产品开发的观念，推动服务产品、训练产品、快乐工作产品、高效工作产品的标准化、流程化、工业化，达到低成本、可复制。

6：六大：继续推动大创新、大战略、大品牌、大质量、大物流、大训练。大质量方面，要建立产品质量体系、远程监控体系、垂直管理体系，保障 OEM 产品质量；质控要围绕三肥方法、设施的质量控制，建立出厂前的检测标准、试验标准、设施的安装标准、肥料的使用标准、使用后的跟踪标准等；建立经营服务产品品质的保证体系。大物流方面，通过“114”的实施将计划经营延伸到上游原材料厂家、渠道客户；2011 年，物流的重点之一是围绕三肥和小肥的配送，利用经营渠道客户的资源，实现物流配送速度和成本最优。大训练方面，通过开发经营训练产品，突出培养利用公司各级管理人员的资源；持续对两个一线的大训练，重点抓一线工人的一岗三技和一线营销人员的共享；继续将训练延伸到渠道客户和用户，帮助提升客户的价值。

深圳市芭田生态工程股份有限公司

总裁：黄培钊

二〇一一年二月二十一日