

山东鲁阳节能材料股份有限公司 2018年度董事会工作报告

一、报告期内公司经营情况

2018年，公司发展环境继续优化，自身竞争优势得到了更充分地发挥。国家有关部委联合发布《新材料产业发展指南》，力求合力突破新材料产业难题，新材料行业迎来新的发展机遇，更节能、更环保、更安全成为下游行业需求的主流，作为节能环保材料生产企业，公司产品应用领域得到进一步拓宽；环保治理、税收政策改革、社保征收新政策、打击不正当竞争力度加大等政策、措施的逐步推行，对行业技术升级、公平竞争环境改善、公司权益维护均起到了显著促进作用。报告期内，在下游需求升级扩张，市场环境不断优化的背景下，公司继续贯彻“现金为王，利润挂帅，转变经营方式，调整产品结构”的工作指导思想，以“思维转型、增收提质，奋斗为本、共享共赢，抢抓机遇、乘势而为”为工作方针，深化销售体制改革，创新激励方法，优化岗位绩效评价，持续推进产品升级、客户升级、管理升级工作，紧抓国家节能环保、节能减排政策推进力度加大，产品需求和技术升级的有利时机，针对市场特点，聚焦细分行业需求，分析研究客户痛点，加强细分行业应用设计和产品优化设计，新产品推广、新行业开发及老客户挖潜销售等方面均取得进展，产品销量及市场占有率稳中有升，也为公司进一步优化产品销售结构，提高产能利用效率，以及强化内部控制，加大信用管控力度，进一步完善货款回收控制管理措施，防控经营风险创造了有利条件。

2018年，公司实现营业收入1,842,370,172.90元，较去年增长15.45%；实现净利润307,171,856.07元，较去年增长43.71%。

2018年公司按照年初制定的经营计划，重点完成了以下几方面的工作：

1、在销售工作方面：

（1）深化销售体制改革，打破区域销售的传统模式，组建功能齐全、自动运行的行业销售事业部，实现市场开发与客户服务岗位分离，为推动销售业务专业化开发，专业化服务，提升销售质量奠定了坚实基础。

（2）销售成果评价体系不断完善。通过开展评先树优活动，引导各岗位人员聚焦重点，专注成果，促进形成了比学赶帮超的浓厚工作氛围。特别是广泛开展的定期评选活动，通过奖励先进，鞭策后进，推动了细分行业滚动开发工作全面开展。

（3）应用技术交流工作成效明显，为促进新产品推广、新行业开发和细分行业挖潜开发提供了有力支持。

（4）有效实施大客服服务模式，实现了精准调度、服务准确、保障全面的目标，得到了业主的充分认可。

（5）持续推进以发货控货款工作，逾期货款额全年降低五千余万元，货款风险控制水平明显提升。

2、在生产工作方面：

（1）大力开展“双提双降”活动并取得丰硕成果，全年共计实施双提双降挑战项目40余项，降低用工、降低成本的效果显著。

（2）通过多渠道开发市场、集中招标、严控采购付款方式等措施，积极应对原材料价格与供应波动，有效降低了采购支出成本。

（3）全面开展安全生产双重预防体系建设工作，实现了风险关口前移，为公司安全生产提供了强有力支撑。

（4）大力提升精细化操作水平，推行生产标准化作业，单线产能继续保持增长势头，生产效率和单位能耗水平呈现下降趋势。

（5）公司主导起草的中国绝热节能材料行业首个国际标准ISO 20310《建筑装置及工业设备用绝热材料 硅酸铝棉制品 规范》正式发布。

3、在研发工作方面：

产能建设项目稳步推进，可溶纤维板新上生产线4条，年新增产能6000吨；威盾模块新上生产线4条，年新增产能1万吨；电炉岩棉项目稳步推进。在产品创新方面，配合公司由区域开发向行业开发转变的需要，积极开展细分行业新产品、新结构应用设计研发和产品优化设计工作，为整体模块、氧化铝纤维针刺毯产品、高温热防护涂料、烟道闸板、大模块等产品在细分行业的销售放量提供了技术支撑。

4、在基础管理保障方面

（1）组织体系建设优化工作取得重大进展，通过重新界定管理部门、运营部门职权范围，打通运营工作流程闭环，权责进一步明确，因层级划分不科学带来的权责不匹配问题得到解决，提升了运营效率和质量。

（2）成功实施股权激励计划，进一步密切了公司业绩与员工回报之间的关系，实现了公司发展与核心员工激励的有效结合。

(3) 管理提升工作走向系统化、常态化。公司各部门、各管理网络广泛开展了“改善小组”管理提升活动，细节管理工作质量进一步提升。

(4) QHSE管理体系提升成效显著，体系运行规划化水平进一步提高，体系运行水平得到提升，并取得了数家行业标杆客户的审核认可和认证许可。

二、报告期内董事会和股东大会情况

(一) 董事会会议情况

报告期内，公司共召开了董事会会议5次，审议通过了24项议案，具体情况如下：

1、2018年2月2日，公司召开了第九届董事会第五次会议，审议通过了《关于调整董事会专门委员会的议案》、《关于变更岩棉制品扩产项目的议案》、《2018年固定资产投资项目议案》。

2、2018年4月19日，公司召开了第九届董事会第六次会议，审议通过了《公司2017年度董事会工作报告》、《公司2017年年度报告及摘要》、《公司2017年度财务决算报告》、《公司2017年度利润分配预案》、《公司2017年度内部控制自我评价报告》、《关于续聘公司2018年财务审计机构的议案》、《2018年贷款额度授权的议案》、《会计政策变更的议案》、《关于修改<公司章程>的议案》、《公司2018年第一季度报告》、《关于公司<2018年限制性股票激励计划（草案）>及其摘要的议案》、《关于公司<2018年限制性股票激励计划实施考核管理办法>的议案》、《关于提请股东大会授权董事会办理股权激励相关事宜的议案》、《关于提议召开公司2017年度股东大会的议案》。

3、2018年6月15日，公司召开了第九届董事会第七次会议，审议通过了《关于调整公司2018年限制性股票激励计划授予价格、激励对象名单及授予数量的议案》、《关于确定公司2018年限制性股票激励计划授予日的议案》、《关于公司2018年限制性股票激励计划授予相关事项的议案》。

4、2018年8月16日，公司召开了第九届董事会第八次会议，审议通过了《公司2018年半年度报告》、《关于使用闲置自有资金进行投资理财的议案》。

5、2018年10月18日，公司召开了第九届董事会第九次会议，审议通过了《公司2018年三季度报告》、《关于变更会计政策的议案》。

(二) 股东大会会议情况

报告期内，共召开了1次股东大会，审议通过了10项议案，具体情况如下：

1、2018年5月11日，公司召开了2017年度股东大会，审议通过了《公司2017年度董事

会工作报告》、《公司2017年度监事会工作报告》、《公司2017年度报告及摘要》、《公司2017年度财务决算报告》、《公司2017年度利润分配议案》、《关于续聘公司2018年财务审计机构的议案》、《关于修改<公司章程>的议案》、《关于公司<2018年限制性股票激励计划（草案）及其摘要的议案》、《关于公司<2018年限制性股票激励计划实施考核管理办法>的议案》、《关于提请股东大会授权董事会办理股权激励相关事宜的议案》。

三、未来发展展望

（一）行业发展趋势及公司发展战略

随着供给侧改革不断深入，新旧动能转换步伐不断加快，新技术、新产业、新业态、新模式不断涌现，技术升级、节能改造方面的需求强劲，越来越多的用户由注重价格向注重品牌、注重产品内在价值、注重服务水平转变，地方政府、行业协会等主管部门积极推动产品升级和标准化进程，带来应用品种及消费格局的重新洗牌，标准化、自动化、信息化、智能化发展将成为行业发展新的趋势，在为节能材料行业发展带来新的市场机会的同时，也对行业发展提出了更高要求。此外，国家在税收、环保、社保、知识产权保护方面的新政策、新措施将不断推动公平竞争市场环境的持续改善，行业自身将进入技术升级和规范发展周期。在下游需求端，环保治理和节能改造引发的刚性需求增加，制造装备节能改造、钢铁行业装备升级改造、石化行业快速发展、新能源行业需求逐步形成规模、环保处理工艺装备升级等因素引发更大的市场需求，公司在工业耐火保温节能传统市场的新需求不断出现，新能源、民用节能、环保、消防等领域需求逐步放量，成为新的增长动力。

公司作为新型节能材料生产、销售企业，主导产品陶瓷纤维、玄武岩纤维制品立足工业、建筑节能领域，近年来，随着节能减排标准的不断提高，在新能源、家用电器、船舶舾装、环保设备制造等应用领域的需求开始出现并逐步增长，产生了良好的社会效益和经济效益。作为国内陶瓷纤维行业领军企业，公司将节能材料行业发展机遇，继续坚持以“转变经营方式，调整产品结构”为指导方针，围绕“以用户为中心，做好产品，做好服务，让用户满意；以奋斗者为本，建好平台，做好分配，让奋斗者满意”的工作目标，深入做好销售模式转型，专注细分行业市场开发和既有市场服务升级；大力推动生产技术升级，系统做好生产技术标准化、自动化、信息化建设，逐步提高生产智能化水平，促进精细化生产操作水平提升；系统构建客服保障体系，完善客服策划、过程保障、风险控制等环节工作流程，提高服务保障能力和风控水平，为客户服好务，把好货款风险控制关；加强岗位管理，巩固和强化成果交换意识，深入分析岗位关键目标，优化岗位关键指标设置，建

立更有吸引力的激励和分配机制，让奋斗者的价值及时得到更加直观的体现，让“奋斗者光荣”的理念深入人心，打造一支执行力强，工作作风正，不断为客户创造价值，为社会创造财富，以奋斗追求自我的优秀员工队伍。

（二）公司可能面临的发展风险

1、行业低端保温类产品产能无序扩张，造成产能过快、过度膨胀，行业竞争激烈，造成低端产品利润空间小，产能释放与盈利提升的矛盾突出；

2、公司总部受区位限制，不能有效发挥出上市公司在人才引进方面的优势，不能满足企业持续发展带来的高层次人才需求；

3、持续从严的环保治理，对上游行业造成影响，可能会造成原材料供应保障能力不足，原材料价格存在上涨压力。

4、技术保密与维权压力较大，保护公司商业秘密，维护公司核心竞争力任务艰巨。

（三）2019年经营管理计划

2019年，公司工作将围绕“以客户为中心，做好产品，做好服务，让用户满意；以奋斗者为本，建好平台，做好分配，让奋斗者满意”为核心，做好产品设计、市场开发、服务升级以及分配改革工作，具体计划安排如下：

1、打造全新的专业研发体系，推行研发成果一次性激励和长效激励相结合的组合机制，激发研发团队积极性。从课题研究、课题立项、技术研发、试产试销、标准固化、批量产销等环节入手，建立健全管理办法，明确管理标准，以课题为核心搭建平台，广纳业内人才为我所用，提升研发工作水平。

2、以用户需求为中心，建立生产单元与用户、销售单元对接的顺畅通道，强化产品设计研究，设计制造适销对路、“一高三低”的爆品。把用户是否有痛点作为立项通过的标准，深入研究发掘痛点，有针对性的开展产品、应用技术研发工作，打造爆品，让课题成果真正能够为客户创造价值。

3、紧紧围绕“一高三低”的工作目标，做好生产效率提升、工作环境优化工作，加快装备自动化、智能化升级改造步伐，重点做好陶瓷纤维无人值守生产线、陶纤湿法制品智慧车间、智能仓储系统、浇注料自动化生产线等项目的实施，全面提升公司装备智能化水平。

4、做好技术标准优化工作，持续打造产品竞争优势。不断优化原料配方、工艺规程，重点做好电炉岩棉、除尘滤管、气凝胶复合绝热毡、轻质硅酸钙板等新产品的生产技术标

准优化工作，不断对接用户需求，解决用户痛点。

5、组织开展“达产提效”活动，大力开展精细化操作改进提升，不断识别工艺关键控制点，细化、优化关键控制参数和操作规范，配套建立激励措施，调动广大一线生产人员、保障人员积极性，发挥聪明才智，提升生产效率。

6、加强材料替代研究，不断寻找新的适用原料，积极消化采购成本上涨压力。同时，继续深入推进阳光采购活动，规范采购权利分离，强化供应商入围、物资招标、合同签订、提货及结算付款等节点管理，提高采购保障能力，确保采购工作公开、公正、透明。

7、充分运用好公司玄武岩纤维产品已经在业内建立的良好口碑，加大产品设计、应用技术研究 and 市场开发力度，不断拓展建筑行业应用领域，快速放量，抵销行业过快发展带来的竞争压力，实现增收增利的目标。

8、牢牢把握细分行业销售事业部组织体系的设计核心，专注细分行业开发，深挖细分行业客户需求，提高产品设计、应用设计的针对性和实用性，实现产品功能与用户需求的无缝对接，提高产品服务价值。

9、进一步加强应用技术交流，促进新行业、新客户开发提速，针对性的开展不同细分行业节能应用方案设计，做好细分行业滚动开发和重点产品推广工作，加快滚动开发速度，促进销售放量提速。

10、抓住石化行业大发展的大好机遇，运用好项目开发六步法，做好项目开发签约工作。同时，结合石化终端客户分布情况，合理调配市场资源，逐步形成以项目开发促终端开发，以终端合作业务反哺项目开发的良性循环。

11、全面贯彻实施签约端与履约端业务分离原则，落实客服体系改革成果，理顺客服业务流程，保持业务衔接顺畅，加强现场交货管理。

12、做好服务标准优化，提升用户服务工作质量。做好开发端与客服端业务衔接，提高客服工作计划性；加强仓储、运输、安装标准管理，严格规范执行标准，为用户提供良好的使用体验；加强产品、运输、施工、配套服务商的开发，通过开发优质服务商资源，提高服务商资源保障能力；加强客服队伍培训，提高客服人员资源整合调度能力和客服工作规划实施能力，保证客服工作质量。

13、加强货款控制管理。抓好授信源头，做好客户授信、交货、结算、回款、激励机制兑现等环节管控，实现应收账款总额下降，逾期账款业务无新增，公司与客户“双诚双满”的工作局面。

14、完善奋斗者岗位打造模式，全面推行聘任制，固化岗位奋斗意识。通过自上而下逐级明确各岗位近期、中期、远期规划目标，加强聘期过程管理评价，促使各岗位人员锁定目标，珍惜平台，自动运行，提高工作成果的支撑力和成果价值认定的合理性。

15、持续强化成果交换意识，抓好分配制度改革，科学界定不同员工群体成果价值确认周期，分别采用不同形式的薪酬结构，运用一次性奖励、定期评价奖励与长效激励灵活组合的办法进行激励，发挥激励机制的导向性、时效性、连续性，激发全员干事创业、持续奋斗的热情，消除“不奋斗，无成果”现象的生存空间。

16、以计划管理为抓手，抓实生产经营过程管控。以年度奋斗目标为依据，合理分解确定下属部门、岗位月度计划任务目标，把任务目标完成情况作为评价的主要依据，持续开展评价活动，持续保持紧逼管理，为年度任务目标的完成提供保障。

17、巩固QHSE体系管理提升成果，加强体系运行审核。在具体工作上，重点强化原料标准、配方标准、工艺标准使用管理，强化产品在线检测控制，为质量控制工作提供全过程支撑，保持质量管理体系稳定有效运行。

18、继续加强保密体系建设提升工作，把体系要求转化为行动准则，落实到具体的文件记录材料，同时，进一步完善保密工作设备、设施配置，提升保密工作水平。

19、组织做好知识产权体系建设，重点提升公司在研发、采购、销售等关键环节的知识产权管理水平，强化专利申请、使用、维权管理，做好专利申报布局，加快实施步伐，全方位、系统化保护公司核心技术秘密，为公司健康发展保驾护航。

20、顺应国家政策变化，完善福利保险体系，使公司员工能够分享公司发展成果，提升员工幸福指数。

山东鲁阳节能材料股份有限公司董事会

二〇一九年四月二十日