

总经理 2019 年度工作报告

2019 年公司所在的日用玻璃产业通过主动适应经济新常态，坚持创新驱动、绿色发展，努力节能降耗、提高效率、降低成本，进行了大量有益的探索，但面对严峻的环保态势、国内外整体下行的压力、低层次同质化无序竞争以及产能的盲目扩张等多种因素的影响，全行业总体表现产量、产成品存货等增速过快，亏损面上升，经济运行质量下滑的态势。公司 2019 年从整体战略定位的明确、组织架构体系的调整、核心问题点的抓取等方面，积极应对，敢于突破，保持了良好、健康、有序的发展势头。

一、2019 年工作回顾

1、全球化战略愈加清晰

巴基斯坦控股公司已完成了 70%以上的工程量，在年后将逐步进入安装施工阶段，2020 年项目投产后将成为公司首个海外生产基地，期待通过海外项目的拓展来突破国内受限的营收天花板。

以创新研发设计及海外渠道开发、拓展为主要工作目标的南京分公司的成立。一大批具有海外学习、工作经历的年轻人的加入，将带来不一样的理念，不同理念的互通、交流与碰撞必将会带来新的思路、新的模式，这也标志着们营销渠道的海外布局即将步入一个快车道。

2、规模化优势愈加明显

2019 年面对整体经济趋势不明朗、行业发展速度略显颓势的情况下，公司在 18 年年末七号炉点火的基础上，19 年 4 月份和 10 月份八号炉、四号炉顺利点火投产，公司的整体产能水平得以提高。

公司年度内新上多条双冲生产线来提高生产效率，充分发挥了公司的规模化优势。同时进一步优化了产线结构，同比上一年度 SKU 数减少了近 300 个，将产能规模化和产品结构核心化、核心产品专业化有机结合，使得我们产能的规模优势逐步的转化为成本优势、发展优势。

3、扁平化架构愈加合理

公司根据实际管理需要，调整了管理架构模式并取得实际效果。生产与销售关键指标均有所突破，生产产量和生产效率同比提高，生产成本同比得以下降。年度内海外新增代理 6 家，国际贸易增速创近年来的新高；包括天猫、京东、唯品会、拼多多、云集等在内的电商全网平台布局基本完成，酒杯、果盘等主打商品的同品类市场占有率名列前茅，全年实现平

台销售 50% 的增长。

4、全面化预算愈加严谨

在全球化市场竞争的红海，成本的控制将是决定企业能否生存、决定企业生存质量的关键性因素。两年前公司提出了摸索一套切合德力实际情况并具有可操作性的“全面预算管控”模式，在经过两年时间对公司运营数据积累的基础上，各项财务预算模型做的更严谨、各项关键指标数据更有历史数据的支撑。围绕着实际数据与历史数据的分析，也更趋于完善和全面，做到了从生产、销售和采购三个维度来分析年度预算的差异，使得预算数据及对照分析更符合实际，更具有决策参考价值。

年度内通过财务预算对于成本分析数据的细化，全员成本意识逐步得以加强，特别是生产部门，也逐步从被告知成本数据向了解成本数据、分析成本数据进行转变。

5、标准化建设愈加规范

公司卓越管理办公室牵头，年度内共完成合计 375 份工作标准与管理文件的梳理与修订；完成管理制度编制修订 50 余项；通过对事件的督查完善、优化流程标准 37 个；生产部门完成 SOP 作业指导书 143 份；开展体系培训、制度培训以及精益生产培训、考试共计 12 次，参加培训人员 400 多人次。

2019 年公司首次提出了预防管理，通过对各项风险管理环节的梳理，把预防管理做在前端，未雨绸缪的做好工作。通过预防管理的标准化要求，预测运行中可能出现的状况，并且针对这些问题加以分析，把不确定事件的可知性、可能性、可控性有机的结合。

6、降本的意识愈加深入

成本控制的好与坏是目前企业是否具有核心竞争力的一个重要标志。2019 年公司把降低成本提高到了企业战略的高度，树立了人人有成本意识、人人参与成本控制的良好氛围。

年度内加大了吨玻璃成本绩效考核的力度，通过生产考核重点的调整、看板展板展示等多种方式，不断把降本理念植入到企业运营管理的各个环节、各道工序、各个岗位，生产运营团队不断加强管理与工艺改进推进，单位能耗、人工产量、全员生产效率都得到明显改善。

供应部门配合市场部，对包装材质、包装结构进行了优化，有效降低了物资采购成本。及时把握化工原料市场行情变动趋势，利用原料价格在低位运行的机会，主动备货锁定价格，规避了主要原料价格波动风险的同时也大幅度的降低了公司的采购成本。

7、历史的突破愈加显著

2019 年度公司的人均入库产量、入库单位能耗占比、E 系列产品销售额、电商平台销售额、天猫青苹果专卖店数量、海外客户开发数量、自营出口贸易额均创造了最佳成绩。公司的 B2B 新渠道“爱玻璃平台”实现首发上线、德力在国内跨省域的西南产业基地开始筹备建

设。

8、人才的通道愈加透明

未来企业需要的人才除了核心技术类人才以外，更需要的是具有复合专业知识，复合管理能力的综合性人才。2019 年公司第一次实施了公司管理干部跨部门的挂职锻炼活动，不同岗位的管理人员自愿报名到与管理岗位横向或纵向的协作部门管理岗位进行挂职交流、学习。通过挂职学习，能够更好的了解原有岗位职责背后的业务流程本质、能够更好的学习如何“以他山之石攻玉”、能够站在另一个角度给挂职部门提出不一样的工作思路与建议，同时也让公司能够发现人才。

2019 年公司修订完善了多份关于加薪、晋级晋升、员工积分管理的制度文件，设立了各部门代表参与的薪酬考核管理委员会，让员工加薪、晋级更为公开、更为透明、更为合理，让更多有能力、有态度的员工获得加薪、晋级的机会。

9、工艺的创新愈加提速

在总结以往窑炉施工经验的基础上，2019 年公司对于新窑炉在改造过程中采用新工艺，大大提升了出料率以及改变了原有的窑炉检查维护难的问题；在轻量化攻关方面，在工艺组的攻关下，有了明显的起色；在自动化推进方面进行了自动包装机以及检验转弯输送带的应用尝试，为后期的包装自动化以及减轻平光检验员工的劳动强度提供了改进依据与推动方向。

10、企业的担当愈加彰显

2019 年公司投入近 700 万元完善、更新了环保设施并开通在线监测，履行了“蓝天保卫战”的社会责任。积极参与社区捐赠、结对当地扶贫、助学济困等公益活动，主动承担社会责任，以实际行动履行了一个公众企业的应尽义务。

二、2019 年的工作中还有不少欠缺：

1、战略的制定与动态纠偏还不够精准

企业精准的战略定位有助于企业准确的判断外来危机和发展机遇，如何来通过宏观环境、微观政策的分析，精准的判断发展趋势并迅速的做出相应的反应，在当前的经济形势下显得尤为重要。

目前在战略的制定过程中以及围绕战略实施的战术过程中，在严谨方面、在对内外部各项要素的分析方面、在战略关键点的控制方面等还存在不少的欠缺；在战略执行过程中的必要调整的及时性、预判性等方面还存在不少的欠缺。

2、人力梯队建设与要求还存在脱节

人力不仅仅是我们生产成本的重要组成部分，更是与技术能力、资金实力同等重要的企业核心竞争力的主要组成部分。但目前在现有人力资本潜力的挖掘、紧跟公司战略的人力资

本的储备、符合新技术新工艺要求的人力资本短板的补缺等方面仍然做的远远不够。

3、工程项目的进度与成本管控意识还嫌薄弱

公司在 2019 年对于采购、生产环节的成本意识大力宣贯，也使得单位生产成本较大幅度的降低。但多年来在工程项目的成本管控上一直是一个薄弱环节，工程项目成本包括建设成本、采购成本和工期的时间成本。未来一段时期，公司将有多个项目陆续的筹建，要从项目的设计、建设方案、设备选型、招标采购全流程进行成本的管控，从思想上加强成本意识、从流程制度上明确成本管控责任人、从项目预、决算上要有成本可追溯性并要配套相应的奖惩措施。

4、企业的自我创新能力与要求还存在差距

成本的控制决定一个企业的产品是否具有竞争力的关键因素。但是否有创新能力、从管理团队到技术团队是否具备创新思维，更是决定企业是否有核心竞争力的关键因素。创新对于相对传统行业的企业而言，不仅仅局限于一些自动化改造，而应该是无处不在。这么多员工、这么多的管理流程，公司的管理模式、管理制度可以创新；有这么多生产线，生产工艺、工序可以创新；公司是制造企业，在创造更好的工作安全环境上可以创新；公司有不同类型的经销渠道，在营销模式上可以创新。

5、市场部门对产品的引领作用还不够突出

产品战略是企业战略的一个重要组成部分。伴随着公司产能的逐步放大、产线的逐步增多的同时，市场同质化的竞争也在加剧，公司的产品策略如何能在满足市场的需求的同时满足产销率目标；如何在保持市场竞争力的同时，满足毛利率目标；如何在保持产品多样化的同时，满足换产率目标；如何利用公司渠道优势，通过对市场数据、历史数据等大数据的分析来做好产品的规划、调整，来引领生产和营销的方向，是市场部门的一个重点工作，一个亟待加强的重点工作。

6、安全管理的意识还不到位

公司的生产管理员在意识上还是偏重于产量和质量的关注，对于安全管控还没有真正的形成一套从源头预防的机制。经常是出现了一个安全事故，才从这个安全事故去着手分析，再去加于规避，这种安全管控模式下，安全事故的规避往往是在经历惨痛的教训后才能举一反三。后期各个子公司应该要从实际工作出发，提前梳理各个工作环节容易发生的安全事故的风险评估，对于每一个风险因素提出过程中的如何规避与控制的具体方案，形成规范化的文件，确保安全管控不是由经验和血的教训来控制，而是由标准来控制。

7、整体信息化建设还存在滞后

5G 时代已来临，信息化与工业化的融合将迎来一个新的高潮，目前对于 ERP 深层次功能

的开发、利用还有很多可挖掘的空间。数据管理、现场管理、生产管理的信息化工作还有很大的提升空间。技术工程中心与行政综合部门将此作为一个课题，从迫切需要解决的问题开始着手，形成公司信息化实施方案。

三、2020 年我们主要做好如下几项工作：

1、继续发挥好公司规模化生产的优势，让公司核心竞争力更聚焦。入库产能、人均销售增长率同比要有两位数的提高；保持好生产成本管控，吨玻璃成本同比还需继续保持下降。

2、滁州子公司将根据市场形势完成焊接拉伸酒杯生产线的改造工作，并迅速投放、占领市场，提高产能利用率和产值指标。

3、启动工业玻璃高硼项目以及奶瓶机改造项目，年内完成高硼项目首座窑炉投产。

4、根据海外疫情的控制情况，继续加快推进巴基斯坦项目的筹建。

5、为了更好的服务西部地区的客户，2020 年将启动重庆公司的筹建工作，年内完成不低于 80%的筹建工作量。

6、建立爱玻璃科技事业部，提升公司产品采购能力，向“市场有多大，德力有多大”公司目标迈进。

7、筹建新的国际贸易事业部，加大海外渠道的拓展力度，加大海外品牌的推广力度。

8、应对疫情影响，及时调整产线、产品结构，保持应收、市占率的稳定。

四、围绕 2020 年度战略目标，从如下几个抓手推进：

1、激发组织活力，服务业绩目标

完成 2020 年艰巨的挑战目标任务，需要进行组织能力的调整与加强，对于影响效率的部门要通过合并、精简的方式进行调整。加快国际贸易团队和装备研发团队的建设，扩大公司海外品牌影响力和渠道的广度，提升公司技术革新与自动化推进的速度。

2、注重人才培养，建设“人才库”计划

2020 年公司将加大对中高层管理人员培训的频度，要用新的管理理念、管理工具，让管理真正出效益；鼓励更多人员往高、精、特方向发展，规划建设德力的“人才库”计划，提供管理培训学习机会，提供实际挂职岗位，更加全面的理论与实践相结合来塑造能够满足公司战略要求的管理、技术人才，为公司的发展需求做好充分的准备。

3、规范项目工程、引入成本管控

2020 年公司将基建部门的管理职能并入工程技术中心，必须做到项目从立项、实施到最终完工全流程的规范化；在全过程引入成本管控模式，采用招标议标比价、合并采购以及规模联动采购等模式，在保证工程工期、质量的同时把成本管控做到极致。

4、对标国际对手，推进战略对策

营销上将继续围绕公司“规模化”战略，通过对市场进行研究，细分市场，保持核心产品 SKU 的最佳数量，把规模化生产做到极致；同时定位部分差异化产品，内部发掘生产管理能力，通过管理提升差异化生产能力，从而提升利润增长点。

5、坚持创新理念，加快两化融合

公司在自动化、信息化的推进和建设上离开我们的目标还有很大的差距，2020 年装备研发部要实现平光台转弯输送带、自动码垛等自动化改造来降低一线员工的劳动强度；要在 2020 年优化供应链模块、财务模块，成本模块的信息化进程；仓储要尝试实现至少产品扫描入库，逐步要把生产管理人员从繁琐的数据工作中解放出来。

6、增强风险防范、提高预警能力

随着公司规模的不不断扩大，对外投资项目的增多，要重点加强内部风险预判意识，建立风险预警机制，提高预警防范能力。

施卫东

2020 年 4 月 27 日