

## 担当有为，坚定我们热爱的事业继续前行

### 总经理 2021 年工作报告

2021 年，我们经历了海外疫情多轮爆发、国内疫情零星散布、国际海运费数倍暴增、全球地缘政治冲突频发、全球能源危机和大宗生产物资价格波动剧烈、国内消费需求持续低迷等多重不利因素的影响。一年来，公司管理层围绕年初既定的规划，扎实进取，稳步推进各项工作。

#### 2021 年主要工作完成情况

##### 一、完善架构，集团管理初步成型。

为了不断适应公司产品结构多元化、产业布局多区域的发展趋势，公司从 19 年开始逐步摸索试行符合德力实际的虚拟化集团管理架构。既要做到管理权限下沉的精准放权，又要避免放权后的无序管理，2021 年是公司试行集团化管理架构的第三年，我们从子公司团队的系统配备、子公司决策权限的划分、集团管理部门设置等方面进行了明确，整体集团管理架构初步成型，为今年多个制造类子公司的投产奠定了协同管理的组织基础。

##### 二、深入挖潜，生产屡破历史新高。

2021 年公司确立了生产规模化的发展战略，全年实现产能较 20 年上升 4.48 上升 24.82%，较 19 年上升 12.39%。其中母公司生产产能、入库成品重量两项生产关键指标均创历史新高。

公司生产团队务实求进，攻坚克难，紧扣生产环节中对成本影响最大的产品良率提升这一抓手，通过做好上线前的各项事前准备、做好机台保养维护降低停机率、缩短新项目稳产时间等措施，在吹制产能增加的情况下做到了整体良率的稳步

提升，年综合成品率实现 80.88%，创历史新高。

工业玻璃子公司二号窑炉在技术团队的努力下，克服人员、设备磨合等困难，从滴料的次月滴料合格率达到 83.13%，指标完成率达 97.8%。

### 三、迎难而上，营销实现新的跨越。

公司 2021 年度销售收入历史新高。2021 年公司所处的日用玻璃行业经历了上半年的全行业高景气度，也经历了自三季度开始主要原料、燃料价格大幅上涨带来的成本波动，经历了由于海运费用成倍上升带来的出口压力，经历了国内零售市场加速转型的困境。营销队伍自我加压，自我调整，主动去顺应市场的变化，不断优化渠道整合，持续在 B2B 定制领域及电商供应链端发力，其中电子商务渠道连续多年保持了两位数的高增长。

在海外疫情高发，海运受阻的情况下，公司的国际贸易团队通过新平台的推广使用，新代理渠道的开发保持了出口额的稳步增长。全年国际贸易出口额首次突破 2 亿人民币大关，按美元计价突破国贸历史最高发货记录。在南京控股子公司团队的努力下，实现了国贸渠道与美国零售超市的首次直接合作，重启了与宜家商超的合作对接。成功开辟跨境电商新渠道，阿里巴巴国际站新店铺获得 5 星评级并跻身行业排名前十。

新渠道、新产品的开发为营销增添新活力。2021 年通过新客户开发实现销售收入近 7000 万元，通过新品开发实现销售收入近 7000 万元。新媒体渠道的网红爆款商品逐渐被新客户群体所接受，全年实现销售收入超 8000 万元。

### 四、以质为本，质量工作稳中有升。

集团质量部门全年制定新品标准 320 份，参与制定并发布行业标准两项。产品质量，2021 年同比往年有所提升，通过技术工艺升级等方式使得吹制产品质量提升

明显，尤其是长期困扰的杯类产品模印消除改善明显。公司产品的应力控制达到行业较高水平。

### 五、精心布局，项目建设如火如荼。

2021 年是公司工程技术中心项目最多的一年，在采购中心等集团多部门的协作、配合之下，我们去年有凤阳公司十二分厂煤改气改造、工业玻璃二号高硼吹制窑炉、重庆德力、蚌埠光能等多达十余个新建、技改项目完工或在建。

工业玻璃 2 号高硼吹制窑炉为国内首创的一窑两线高硼吹制生产线，投产后保持月均产品滴料率超过 90% 的较高水平；在六分厂电炉改造项目中首次在窑前采用国产五轴机器人用于替代进口机器人，并首次尝试双吸进窑工艺来满足机速需求，在降低建设成本的同时也为后期工艺推进积累了经验；母公司五号窑炉是由工程技术中心完全自主设计技改方案的一个项目，技改中使用了自主研发的退火窑下杯机械手，这个项目的成功运营既锻炼了团队，在团队在实际项目中得以淬炼和成长，也为公司下一步实现窑后自动抓杯系统的技术全面推广奠定有效基础。

### 六、专注聚焦，创新力度不断加强。

2021 年度不少板块聚焦工艺、产品的微创新，呈现出一派创新新景象。市场部与模具保障部利用即将报废的老模具开发新花纹 26 款。熔配部自主研发的着色碎玻璃在电炉中得以应用，在国内首创墨绿色着色产品系列。采购中心通过期货市场与现货市场的比较，利用期现货的价差，首次实现了期货市场采购渠道的打通。提升市场敏感度，积极把握市场需求脉搏，及时启动酒杯冷切项目，用较短的时间顺利实现产品下线。

### 七、披甲逆行，全球产业布局重启。

巴基斯坦子公司是集团全球产业布局的第一环，由于 2020 年突如其来的新冠疫

情使得项目的建设临时中断。包括疫情在内的任何困难可能会延缓我们的步伐，但不会改变我们的方向。

虽然海外疫情还处于频发状态，2021年四月初首批财务、销售人员，五月份窑炉、电气施工人员依然义无反顾的服从统一安排，披甲逆行前往巴基斯坦项目现场。他们克服人员紧张、现场发生确诊病例等种种困难和不利因素，截止目前土建主体工程完工，窑炉砌筑工程、电力工程建设、管网主体工程顺利完工，将在今年择机点火。

#### 八、精细管控，降本举措有新成效。

随着包括去产能、内循环等在内的经济运营模式及经济结构的调整，能源、各类生产物资价格波动和往年相比更具有一定的突发性，这给我们的成本控制带来不确定性和压力。在这种困境下，公司不少部门通过技术改造、工作方法创新来精细管控，取得一定的成效。

母公司十一分厂经完成料道改造设计后，出料量从原110吨/天提升至目前平均125吨/天，降低了产品的单位能耗；五分厂通过窑炉设计的改造，按设计出料量，年可节约燃气成本超过200万元；生产二区压缩空气站通过改造建设后，有效降低了使用的综合能耗；通过环保流程的规范，环保运营成本有所降低。

供应部门通过年度合同锁定价格，同时通过以量换价，将不锈钢模具集中下单，换取价格下降。在今年钢材价格大幅涨价的基础上，模具的采购价格稳定无上涨且不锈钢模具整体采购价格下降2%。

物流部门通过海运物流公司的开发，解决了长期存在的集中发柜拖车难安排的问题，同时降低了批量大的货物发运的拖柜费用。

#### 九、自觉担当，践行企业社会责任。

公司及工会积极开展通过多种方式筹措资金，传递爱心，践行企业社会责任。年度内，企业通过参与安徽省定点帮扶新疆省农产品采购、市县两级送温暖等活动累计捐助资金数十万元。为困难职工组织捐款、发放慰问金近二十万元。德力·爱基金的成立，为企业后期更好的履行社会责任和员工关爱提供了一个平台，并形成组织化、常态化、持续化。

#### 十、有序推进，其他工作亮点纷呈。

年度内共获得 4 个实用新型专利证书，新申报 4 个实用新型专利与 1 个发明专利；新注册海外商标 21 国次。获得“日用玻璃行业十强企业”、“全国轻工百强企业”、安康杯省级竞赛优胜单位等荣誉称号。陶涛、黎成鉴、张达等多名员工分别获得“2021 年安徽省劳动竞赛先进个人”、“皖东工匠提名”、“职工岗位创新”等奖项。

第四届运动会、庆典大会等公司创立二十五周年系列活动成功举行，不仅展现了员工积极、健康的生活方式，也展现了充满正能量、感染力和凝聚力的企业精神。

年度内融资部门拓宽融资渠道，多种融资模式并举，为生产运营和项目建设提供了有力的资金保障。

为了适应企业新定位，优化企业新形象，公司在去年导入了包括新企标等在内的全新视觉形象设计系统，并在重庆公司和母公司五分厂改造过程中全程导入新视觉设计标准。

### 2021 年工作中存在的主要不足

2021 年公司诸多板块也存在着一些突出矛盾和问题，有些问题和不足之处是随着新形势而新出现的，有些则是陈年顽疾，这些问题亟待我们用的勇气、智慧去克

服、去解决。主要有：

### 一、项目建设统筹规划不足。

近两年来集团有多个项目处于同时开工建设阶段，有不少的项目均存在项目前期的市场调研与产品开发滞后，在产品定位和设备选型方面存在问题。在决策阶段缺少科学的论证，不仅仅导致项目投产后产销率低下，严重影响项目现金流回报周期，而且也造成设备的闲置和浪费。未来项目立项阶段，工程技术中心要与营销部门、市场部门进行充分的沟通，不能根据历史经验和主观认知来判断，必须通过市场要数据，通过客户要分析，通过论证要依据。

随着包括规划、环评、能评等政府前置审批要素与条件的愈加严格，我们不少项目在筹建初期未能充分予以结合考虑，造成相关建设的被动与滞后，对项目的顺利推进带来风险。

### 二、人力资源管理谋划不足。

人力资源管理是一个企业能否有效率、有质量运营和能否满足企业后期发展战略实现的重要支撑体系。近年来，公司几乎每年为我们需要的是哪些人、我们需要的人在哪里而困惑着。特别是去年，随着各个项目的建设和投产，我们发现我们不仅仅缺能够独当一面、有勇有谋的帅才，也缺敢于直面困难、勇于克服困难的将士，这说明我们的人才梯队建设缺少围绕集团战略的提前谋划。

在工作氛围中存在着遇事绕着走，多一事不如少一事的情形；部分员工存在着职业倦怠思想，抱着不求有功但求无故想法的人员还大有市场，经常出现高层干中层的活，中层干员工的活，员工只干上级交代的活。这说明我们的人员考核体系、人员评价体系出现了偏差。

### 三、管理体系精细程度不足。

通过多年的优化和积累，我们形成了一套适合公司发展现状的管理体系，这个体系保障了企业的基本运营，但由于精细化程度的不足或体系落地状况的偏差，尚未能达到通过体系来有效促进工作提升的目的。我们在很多板块和环节的运行过程中过度关注了考核点，却忽视了运营环节的制度建设、流程治理、标准完善等，相关的制度也往往是头疼医头，脚疼医脚，缺乏系统性、可持续性与全局性。

生产管理过程中对质量意识逐步有所提升，但全流程的质量过程控制还远不够完善，年度中出现多次较大波动的料色和料质问题，成型环节对产品细节的完美度追求还不够。

随着行业产品同质化现象的愈加突出，我们的销售人员对产品价格依赖度过高，对市场和产品的规划缺乏进攻性，渠道延伸和拓展方向不明确，方法缺乏支撑，在市场变化频度加大的情况下仍过度的依赖历史数据，价格定价的敏感度不足，销售客户管理机制和信用评估制度没有真正形成，还处于人治阶段。

#### 四、物资采购预判能力不足。

受国内外经济政策环境的多变、全球地缘政治动荡、新冠疫情等多重因素的累加影响下，去年包括钢材、纯碱、煤炭等多个与我们建设成本、生产成本密切相关的物资的价格波动存现出高频、宽幅的特点。高频就是波动的频率很高，一个月份出现多个价格波动期间；宽幅就是波动的幅度很大，整体波动比例远超过往的正常年份。

在上述情况下，我们采购部门对生产物资价格走势的预判能力不足，敏感度缺失。把采购还等同于一个简单的合同下单岗位，没有能够深入市场、没有能够深入行业，未能有效发挥对纯碱、煤炭等物资的采购波动分析与研判。

#### 五、库存商品消化力度不足。

盘点我们去年末的产品库存，产销量较 20 年有所下降，库存产品数量较去年末上升。高库存除了对集团和各子公司的现金流带来压力的同时，也因库存数量的增加产生了存货价值计提而侵蚀了我们的财务报表利润。

## 2022 年主要工作目标和目标

未来的一段时期内，由于全球意识形态冲击的不断加剧，后疫情时代的到来，国内经济也将面临需求收缩、供给冲击、预期转弱等多重压力。面对挑战，我们要以“进”的姿态守牢“稳”的发展，确立不进则退，慢进也是退的观念，坚定信心，以有为、担当的责任心去应对压力，为我们热爱的事业奋勇前行。

### 一、数据为王，创新我们的考核机制。

2022 年集团将新增巴基斯坦德力、重庆德力、蚌埠光能、德力光学、凤阳光能等多个具有制造端产供销全产业链的子公司和事业部。随着我们对各子公司组织架构的优化，给予了各子公司独立运营的组织体系保障和管理权限保障，各子公司的经营管理团队不再仅仅是以生产职能为主，而是要从物资采购、产品定位、生产制造、质量保障、渠道开发、资金安全、财务管控等全方位进行管理。我们对各子公司的考核方式也将围绕上述多个维度制定出以数据为核心的考核目标，数据为王，以数据说话。同时将各子公司经营团队的业绩考核与盈利目标深入绑定，深度绑定除了体现在以业绩数据论英雄这一考核原则，还将考核奖分为业绩达标奖和超额分配奖，把以数据论英雄的考核原则与集团利益、团队利益有机结合。

1、各子公司在日常分析中要尽量坚持以数据分析为核心，围绕着集团既定的考核数据目标来思考产品、产线规划，对日常影响利润的各项数据参数进行研究，要找出影响比如产销率、良品率、资金周转率等核心数据指标背后的原因，找出问题，

解决问题。

2、各子公司财务团队已基本实现了全程外派，要担起责，必须对各子公司运营中可能对盈利目标带来重大影响的因素了然于心，每个子公司的不同数据指标对于各子公司年度目标的要求不一样，就需要财务团队做好整体的谋划。

3、子公司团队成员有德力的老员工、也有新入职的德力人，各子公司负责人要把德力企业文化，人文精神的宣贯和传导作为一项重要工作内容，做到管理有强度、有温度、有力度。

## 二、以人为本，建立高效的管理机制。

今年我们面对这么多的工作任务，必须要在全员中引导一个良好的氛围，坚决抵制人浮于事、遇事绕着走、遇到问题明哲保身等不作为的行为。

1、集团各部门、各子公司必须进一步优化岗位设置，把人均效益作为重要的考核及提升目标，这个目标不能仅仅停留在纸面上，集团人力部门要与各子公司团队拿出具体的优化方案和措施，并且在年度中要加以跟进落实。

2、今年要在集团范围内树立一批勇于承担责任，敢于应对问题的典型；也要揪出一批由于责任不清，互相推诿造成恶劣影响的典型。集团人力部门和各子公司要通过典型的树立，在集团营造人人能干事的环境，营造一个人人愿干事的氛围。

3、针对目前存在的招聘留存率较低，达到一定工作年限的员工的提升空间缺乏等实际问题，我们今年要在包括国际贸易团队考核方式、员工非晋升类的级别提升等多方面着手，逐步提升员工的获得感、认同感，提升团队的使命感、责任感。

## 三、以稳当先，推进我们的项目建设。

今年将有海外首座巴基斯坦公司窑炉点火、跨省首座重庆公司窑炉点火；化妆品包装容器、光伏玻璃、光学玻璃等多个跨产品门类的窑炉点火。这些给我们带来

新发展机遇的同时，也带来诸多挑战。

1、各项目建设要严格按照投资预算去执行，对设备选型、产品定位务必要在事前进行充分论证，杜绝主观主义、长官意识、盲目主义，务必杜绝设备投资浪费现象。

2、一个项目投产能否尽快的产生自身造血功能，能否尽快的产生现金流回报是这个项目建设成功与否的关键。各子公司团队要把项目投产的现金流回报作为一个重点指标去衡量，新项目从生产调试到稳定生产，从良品率的爬升到产销率的稳定对于团队来说都是考验。相关项目在投产前一定要把可能影响后期生产的各种不利因素考虑周全，并在项目建设期予以解决。

#### 四、制度先行，强化我们的执行理念。

1、集团架构中的各体系必须完整、准确、全面贯彻集团相关成熟制度，并且能够结合各子公司实际情况预计完善和优化。集团各部门要主动服务与融入各子公司，各子公司要充分利用集团及各子公司之间各项成熟的制度，创新的办法，做到经验共享、互帮互助、共同成长。

2、进一步优化供应商管理体系，特别随着其他玻璃领域项目的筹建、投产，我们采购部门在新供应商选择上要有自己的标准，要以高标准的要求对标选择。采购部门要格外重视用量大、对成本影响大的大宗物资价格的预判和敏感度，在充分了解市场、充分进行分析的基础上要有决断力。

3、加强制度宣贯，将决策、制度转化为结果。将原有的宣传方式从“粗放式”转为“精细化”，要做到一个制度一个宣贯，要求一个执行一个；在全员营造“超强执行力”的思维模式，不只是简单的要求什么做什么，而是积极主动、解决问题、勇于担当、坚定执行，今年集团总裁办要牵头行政部门对各子公司关于重要制度的

执行情况进行专项检查。

## 五、底线思维，坚守我们的风险意识。

随着集团对各子公司管理权限的下放以及集团总部外的跨区域子公司的增多，我们要大力加强底线思维与提升风险意识，特别是各子公司的主要负责人与财务负责人更要时刻紧绷风险控制这根弦。

1、要加强内控规范体系的完善和执行力度。财政部和中国证监会要求自 2022 年 1 月 1 日起，所有上市公司全面实施企业内部控制规范体系，并在披露今年年报的同时，披露公司内部控制评价报告以及财务报告内部控制审计报告。我们要以此为契机，由集团审计部牵头，财务管理中心配合，集团全员参与完成集团内控体系的建设。这个内控体系的建立，不是为了满足监管要求和停留于形式的，一定是能规范及指导我们实际业务，是能具有可操作性和可落地的。

2、要确保整体资金运转的安全度。现金流对于一个企业的重要程度就如同血液对人重要性，血液流动受阻后再大的庞然大物都会在瞬间轰然倒塌，虽然集团整体资产负债率尚处于一个合理和可控的范围内，但集团财务中心和融资部门还是要关注整体资金的协调性，牢牢守住这个底线。同时，我们的采购部门、工程技术中心也要自我加压，要通过商务谈判、招标等来减少资金的支付频度，提高资金利用效率。

3、今年各子公司必须狠抓产品产销率和原有库存的消化，特别是库龄两年以上的呆滞类产品的消化，要降低库存场地压力和加快资金周转速度。凤阳公司在保证常规类产品产销率的同时，应充分发挥多渠道优势，年度必须完成消化呆滞产品 20 万件的目标。

4、随着各生产主体的增多，我们要提高站位、强化措施、从严从细的全面落实

安全生产管理制度。新投产的子公司更需要在安全管理上建立四个“落实”：以上率下抓落实、强化责任抓落实、加强培训抓落实、树立导向抓落实，各子公司的兼职安全员要切实的负起相应的责任。

5、今年集团将加大各类包括项目投资、重大项目招标等方面的专项审计力度。财务管理中心在对营销部门的价格管理、信用管理、应收账款管理上要从严管控，审计、财务部门应加强对销售环节涉及到的合规问题进行专项培训，并对合规底线拿出制度，提出明确要求。

6、我们的项目在立项的时候，不能光做商业上、生产上的可行性分析，还要做好政策、法律等一系列风险防控，要对国家和地方的产业政策及可能对项目产生影响的政策进行全面调查了解，进行时效性分析，我们不能片面追求投资回报和速度，而放松了政策合规的要求。

## 六、突破自我，坚定我们的事业信心。

1、我们所有部门、所有子公司在做目标规划的时候不能固步自封，不能盯着现有成绩，要拿出勇气和魄力去订出挑战目标，今年希望集团各板块能够涌现一批突破历史最佳成绩和行业最佳成绩的数据、项目。

2、今年我们将把效率提升作为一个重要的工作主题，效率提升包括人均产值、销售值等人均效率的提升；包括生产机速的提升；包括影响客户满意度的从包装、模具设计时间、包材、模具采购等全流程效率的提升，各部门和子公司要在之前的基础上明确今年的各类效率提升目标。

3、我们要坚持问题导向、目标导向、结果导向，面对问题不绕道、遇到矛盾不回避，以主动努力弥补客观不足，以攻坚的锐气、破难的勇气、争先的志气，奋力开创德力新局面。

2022，前路虽风尘仆仆，但德力和德力人将继续全力以赴，坚定我们热爱的事  
业继续前行！

施卫东

2022年4月11日