

攻坚克难，共创属于德力的新时代

2020 年度董事会工作报告

施卫东

刚刚过去的 2020 年，我们面对突如其来的新冠肺炎疫情对全球经济的冲击、中美贸易摩擦带来的全球内外部环境不确定、愈加严格的环保核查压力、行业内同质化无序市场竞争等众多不利因素的影响。所有员工能做到心聚在一起，力凝往一处，从战略定位的明确、从组织架构体系的微调、从核心问题点的抓取等方面，积极应对，敢于突破，公司整体保持了良好、健康、有序的发展势头，并取得了一定的成绩。这些成绩的取得来之不易，这是全体员工辛勤努力的成果；是所有德力人思想统一、行动统一的结果。“披荆斩棘、奋勇拼搏”这八个字，是对全体员工在 2020 年最好的写照。回首 2020，虽然受到多种未可预料因素的影响，我们未能实现年初既定的各项工作指标，但德力人依然保持着意气风发、朝气蓬勃的工作态度和工作激情。

2020 年是让人难忘的一年。年初，来势凶猛的新冠疫情肆虐全球，在灾难与困难面前最能考验一个组织的担当，最能激发团队的斗志和勇气，最能体现人性的光芒。面对社区人员进出限制，许多员工弃小家、顾大局，在公司封闭管理期间吃住在工厂；面对堆积如山的半成品，许多员工响应号召，志愿参与包装。在这场灾难中看到了德力人的团结与坚韧，看到了德力组织的凝聚力和向心力。

2020 年是不平凡的一年。这一年不仅面对疫情影响下的停产、停工、外贸停滞、内贸经营直线滑坡，同时我们还经历了贸易摩擦、原料物资价格上涨带来的种种压力。然而，在各种困难同时汇集交织

的情况下，公司能迅速组织复工、复产，采取多种措施，积极消化库存，化解各种供给矛盾。全年虽然产量、销售收入等指标有所下降，但关键经济指标得以确保，这些来之不易的成绩不仅为 2021 年全年的工作开展打下坚实基础，更为公司的战略转型赢得了时间。

2020 年是匠心筑梦的一年。公司把去年的年度主题定为“坚守匠心，筑梦前行”，其出发点就是激发大家以极致的态度树立工匠精神——精雕细琢、精益求精、追求完美。匠心是一种品质、一种专注、更是值得敬畏的。2020 年公司首次建立了“专精特”人才库，并评选出首批“专精特”人员。

2020 年是公司战略转折的一年。回顾整个“十三五”期间，公司的主营业务主要定位在日用玻璃板块，2018 年我们的战略目标虽然逐步向全球化转移，寻求在海外建立生产基地和建立具有国际视野的对外营销团队，但依然没有脱离日用玻璃器皿这一原有的主营业务范围。2020 年重点围绕企业战略调整必须要解决的四个问题来确立我们的战略，即：一是面对环境变化带来的机遇和威胁，公司需要做出什么样的反应；二是在不同的业务单位和项目之间，公司应该如何分配资源；三是在行业内部，企业应该如何同竞争对手竞争；四是公司如何加强职能部门管理，使之共同为实施企业整体战略而努力。2020 年，大家看到公司前两年调整的规模化生产策略在这一年中的成果初步得到显现，事实证明规模化集中生产方式是降低产品生产成本的有效途径。2020 年，在公司战略层面上已初步制定围绕着玻璃材料领域，初步形成“一体双翼”的战略定位，即以公司在国内处于行业龙头地位的日用玻璃器皿为主体，夯实日用玻璃板块的产能优势、产品结构优势、成本优势，稳步提高板块盈利能力；加快切入中性药

用硼硅玻璃、光伏特种玻璃这两个新领域，极力打造公司盈利新增长极的两翼。这一重大战略的调整，必将对德力产生深远影响。

2020 年是产品结构调整继续优化的一年。随着全球疫情的爆发，日用玻璃器皿的市场也发生了翻天覆地的变换。凤阳公司营销团队以其敏锐的市场嗅觉感觉到渠道变化和市场变化，着力在网红产品、玻璃烛台、彩色餐具三个系列引导生产团队积极攻关，成功突围该系列产品并逐步在行业中奠定口碑，为 2020 年的产销平衡和 2021 年产品结构调整奠定了坚实的基础。

2020 年是各项管理逐步规范提升的一年。玻璃的生产经营过程中需要建立完善的标准化，以利于提升、传承和复制。2020 年生产技术中心制定、修正操作工业标准书达 368 份，其中压制 292 份，吹制 76 份。质量管理中心修正材料采购验收标准 50 份、新增成品检验标准达 197 份；重新制定玻璃烛台、化妆品瓶等企业标准 16 份。

2020 年是我们公司治理结构更趋年轻化的一年。公司第三届董事会、监事会在就职期间，认真履职，在对公司的重大项目决策过程、财务分析等方面提出了不少有价值的建议和意见。由于届别到期的原因，公司在 2020 年度进行了第四届董事会、监事会的改选工作，经过充分酝酿，严格按照上市公司审议程序，选举出了新的董事会、监事会。在保留部分原有团队成员的基础上，补充了多名新成员。

2020 年是我们资本运作再次起航的一年。过去的一年，我们通过各种有效渠道加强与投资者的沟通，让投资者充分的了解公司目前的战略方向和实施步骤，提升投资者对公司发展的信心，提高公司资本市场的良好形象。公司管理团队经过对公司未来战略的分析，在详尽研判了中性药用硼硅玻璃的应用场景、市场前景等基础上，决定启动

公司新一轮的非公开发行股票发行，拟募集资金六亿元，主要投向填补公司空白的中性药用硼硅玻璃项目，这将成为公司未来长期可持续发展的一个重点领域。

2020 年是我们企业担当愈加彰显的一年。去年公司通过红十字会、工会等渠道，向疫情防控、扶贫对接、助学济困等共捐赠 70 余万元；全年救助困难职工 39 人次，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。

回顾刚刚过去的 2020 年，我们看到了亮点，但我们更应该清醒的认识到公司在发展的过程中存在的不足，有些甚至已经严重制约到企业的发展，主要表现在：

一、战略目标的执行常有滞后

无论是公司层面的战略还是业务层战略，目标一旦定位，各职能层都应当迅速启动、实施和执行。从目标组织结构到战略实施所需的资源、流程和管理控制能力必须快速建立。但在我们的工作中，经常发生项目已经确定，但各项资源和要素保障严重滞后，各职能层之间未能相互配合和相互支持。找理由、无底线的推诿、无期限的拖拉在个别项目中时有发生，这种工作态度严重影响了项目推进效率和项目完工质量。

二、人才储备严重匮乏

我们在几年前将公司的人力资源部更名为人力资本部，主要的目的是想体现出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。但我们还是发现无论是管理人才还是技术人才，可用的捉襟见肘。人力资本部门的一个重点工作就是培养符合公司发展需要的人才，挖掘紧跟

公司战略的人力资本的储备，补缺符合新技术、新工艺要求的人力资本短板。人才梯队建设首先要根据公司战略确定德力未来需要什么的人才，现有的人才梯队存在哪些短板，针对这些短板我们应该通过什么样的渠道、方式去进行解决。人力资本管理是一个事前工作，就如同企业的流动资金不能等到现金流枯竭了，再去想办法筹措资金，人力资本要从这个高度去看待自己的工作；不要从满足企业现有要求的角度，更站在如何通过人力资本推动企业更好发展的高度去看待自己的工作。

三、创新能力与要求还存在差距

公司通过这几年的努力，在如何有效的进行成本控制方面进行了很多有意义的尝试，并取得了一定的效果，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。但我们是否有创新能力、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。创新对于德力这个从事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。我们有这么多员工、这么多的管理流程，我们的管理模式、管理制度可以创新；我们有这么多生产线，我们的生产工艺、工序可以创新；我们是制造企业，我们在创造更好的工作安全环境上可以创新；我们有不同类型的经销渠道，我们在营销模式上可以创新。

可以纵观我们这几年，不论从产品的自主开发、从设备工艺的改造、从管理模式的变革等方面，创新意识不强。没有创新能力，我们只能去跟在后面去适应社会和行业的进步，去适应未来，这个和我们的企业使命、企业愿景还有很大的差距。要实现我们的愿景，我们就不能去适应未来，而是要通过我们的创新去创造未来。

四、市场部门对产品的引领作用还不够突出

产品战略也是企业战略的一个重要组成部分。伴随着我们产能的逐步放大、产线的逐步增多的同时，市场同质化的竞争也在加剧，如何在保持市场竞争力的同时，满足我们的毛利率目标；如何在保持产品多样化的同时，满足我们的换产率目标；如何利用我们的渠道优势，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，是市场部门需要关注的一个重点工作。

五、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。而我们目前还停留在基本的 ERP 系统和 OA 办公系统等初级阶段。我们的供应链管理系统、生产制造执行管理系统、技术研发管理系统的信息化工作还处于基本空白的状态。数字化车间和智能工厂的前提是生产设备的自动化，2021 年要积极引进产品在线检测系统，自动包装生产线和替代人工机器人等，加快数字化车间建立进程，要通过信息化来更好的做好招投标工作。

六、其他环节存在的缺失

一是设备管理尚没有建立标准和体系。目前仅仅处于维修和应急工作中，闲置设备的再利用还缺乏规划，在线设备的维护和保养严重缺失。

二是订单管理推进缓慢。目前仍然是销售人员从头到尾自己跑腿，配套部门订单意识仍很薄弱，为客户着想、为订单服务的思想没有扎根到每位员工内心。计划排产依旧是采用纵向产线时间，缺乏横向出料量和产值的兼顾性。订单的统计、状态化管理没有实现，营销中心尚未建立订单的风险管理机制。

三是采购管理不够科学化。我们包括 OEM 采购在内的采购部门对于战略物资的走势分析没有，对于价格敏感度还不够，仍处于较为传统的接单、下单、催单流程，对于供应商的开发、定级及后续跟进工作缺失。

四是过度追求工作业绩，缺乏管理工作的企业文化灌输，缺乏团队文化的塑造。没有能够建立科学的工作评价体系，对人才梯队建设尚没有建立切实可行的方案。对待工作的问题处理较为拖拉。

2021 年是“十四五”规划的开局之年，也是德力坚定产业信心、调整产业结构、完善产业布局与迈向多元化发展的关键之年。公司将坚定围绕“一体双翼”、“全球布局”的战略布局，面对可能出现的全球经济的不确定性及新冠肺炎疫情的反复，全员应统一思想、明确目标、鼓足干劲，实现未来五年集团更高质量、更有效率、更可持续的发展。下面我就 2021 年主要工作报告如下：

一、2021 年国内外经济形势分析

2021 年中国经济仍面临严峻复杂形势，总体上还属于疫情冲击的修复期。主要表现在：一是新冠疫情冲击，导致消费力和投资信心产生巨大影响，要完全修复需要一个漫长的过程，从目前形势看，疫情反复不确定因素在叠加；二是疫情导致世界经济陷入严重衰退，这是二战以来世界经济衰退最严重的，纵观目前形势，2021 年一季度全球经济很难实现正增长；三是美国的打压持续升级，中美关系遭遇两国建交以来最严峻的外交局面，现在虽然不知美国新政府的对华政策是否发生变化，但在政治、经济、技术领域继续围堵中国的政策不会发生根本性改变。目前，美国是中国玻璃器皿第一大进口国，我们要时刻关注客户和关税的变化。

二、2021 年行业经济形势分析

2020 年受国内外疫情影响，日用玻璃器皿行业无论是主营业务收入、利润和出口等主要经济指标均下降 10%左右，全行业亏损企业面继续扩大，占比达到 20%以上，加之存货的普遍增加，预计 2021 年整个行业的竞争将持续白热化。因此，我们务必要在营销和生产经营上不可掉以轻心，要在现有的管理模式和经营模式上勇于创新，紧跟时代潮流，不断突破自己，才能永立潮头。

三、2021 年工作思路和规划

2021 年公司的年度主题定义为“突破”。何为突破：就是打开缺口，打破现状，冲破阻力和困难，只有突破才能创新、才能有新高度、才能实现德力的再次腾飞。因此我希望集团各子公司、各个板块、部门及每个人都要围绕“突破”这个年度主题，认真思考如何突破自己、突破惯有的思维模式、突破惯有的工作模式，如何创新模式，如何创造条件去达成目标。

1、公司重大项目的推进，要体现一个“合”字。这个“合”有双层意思。一是合作，2021 年公司在建和拟建项目达到数十项，项目内容涉及多个领域，人员来自四面八方，因此各项目组成立后全体人员要通力协作，相关支持部门要全力配合，不得推诿扯皮。二是合规，对外，所有项目必须确保获取政府要求的环评、能评、安评等所有指标，特别是与政府签订的投资协议，注意细节表述，做到清晰理解，杜绝盲目行事。对内，每一个项目结束后都必须进行专项审计，要对照项目立项文件，好的经验要予以推广，存在的问题要予以总结。

2、围绕项目投资预算，要抓好一个“控”字。2021 年用于项目投资的预算数十亿元。财务管理中心必须依然决然的做好预算管控，

管理职能更要上一个台阶，控制好公司的一财一物。为确保项目预算的准确性、可靠性，采购部门对采购公允价格、生产部门对良品率、销售部门对销售价格要进行签字确认，坚决杜绝项目立项的盲目性。同时要求工程项目必须规范化引入成本管控模式，要形成各项目小组开展工作中采用招标议标比价、合并采购以及规模联动采购等模式，以同品质最低的成本如期完成 2021 年的工程项目建设任务。

3、保证运营和项目建设，要想办法筹集一个“钱”字。2021 年用于项目建设和公司经营需要融资需求金额较大，会有一定的资金压力。要通过各种途径确保融资需求和资金安全，要由专人负责项目预算管理，谨慎对待，发现问题及时与业务部门沟通。2021 年度是对公司管理、项目建设与公共关系维护能力的考验。必要时，财务可提前介入供应商商务合同、采购价格的谈判。

4、抓好人力资源工作，要强调一个“本”字。目前，我们已经看到人力资本部的工作有了一定起色。从对公司现有人力资源进行分析、诊断，找到存在不足，到提出改善建议和行动方案等，这些理念和专业方法的输入，将会有效提升人力资本管理水准。要进一步了解这个行业属性和现状，人力资源关注的是价值，而人力资本关注的是收益，两者在兼顾的同时，重点注重“本”上。

5、推进信息化建设要从“点”上入手。2021 年公司为了提升信息化管理水平，把原来的信息化组升级为集团信息化部，其目的就是强化公司信息化管理水平。这个新部门首先要对标国内外同行业先进做法，结合公司实际需求拟定发展路线，提高公司信息化水平，在公司各个管理环节能利用信息化解决的，都要有对应的方案并逐步推行实施。

6、提高产品质量，聚焦一个“管”字。2021年在公司的组织架构中把原卓越管理办的体系建设、标准化管理、精益生产管理等工作职能划归质量管理部，其目的是让质量管理部质量管理从单一的产品和材料检验逐步向体系化综合管理。产品质量的提升要靠全员参与，重点是管。对每次质量出现和解决，建立质量分析和解决报告并建档，对有代表性的质量案例编制培训和警示教材。让我们的质量管理体系更加的精细化、标准化、前沿化以及可复制化，为公司的建设项目的投产保驾护航。

7、各项风险管控要做到一个“防”字。2020年虽然没有发生大的安全事故，但我们不可掉以轻心，各项防范措施必须到位。我们需要对每一位员工负责，为员工提供良好又安全的环境，这是我们每个管理者的责任。2021年审计工作任务重，责任大。审计工作要从纯粹的审计工作向管理职能转变，以解决问题为目的，组织讨论整改事项，并跟踪落实情况，直至问题根本上解决，提高预警防范能力。

面对疫情的不确定因素及复杂多变的国内外政治、经济形势，德力的2021年注定还将面临更加严峻的挑战与考验。今年是十四五开局之年，也是德力创立25周年，更是德力的大考之年，我们已走过了年少时的懵懂、已走过了青春期的浮躁。面对2021，我们的战略从未有过的清晰、我们的决心从未有过的坚定、我们的思路从未有过的踏实、我们的团队从未有过的自信！让我们用我们的智慧、勇气、定力面对前所未有的挑战与压力，并肩携手共创属于德力的新未来！