

总经理 2023 年度工作报告

2023 年面临全球地缘政治动荡不安，全球经济趋于下行的情况下，日用玻璃行业围绕着“夯实基础，强壮根基，创新引领，稳中求进”的运营主题，进一步夯实长期发展的基础性动力，攻坚克难，共渡难关。在董事会的领导下，公司围绕“深挖发展潜能、提升核心竞争力”，较为顺利的完成了 2023 年既定的各项工作。

一、2023 年实现的主要财务数据：

2023 年公司实现整体产销率 101.61%，实现销售收入 13.29 亿元，同比 2022 年增长 18.25%；其中外贸出口收入人民币 3.33 亿元，同比增长 25.06%；全年实现入库产能 21.68 万吨，同比 2022 年增长 13.93%，较好的完成了既定的生产、销售目标。

二、2023 年完成的主要工作：

1、日用玻璃板块产能释放进一步提速。2023 年度，公司重庆公司，滁州公司二号窑炉首次全年在产，新投产项目随着工艺团队的磨合及区域市场的逐步拓展，良率、产销率 2023 年同比去年有所提升。年度内，公司总部一号、三号、七号窑炉经技改后点火运营投产，公司日用玻璃板块在丰富产品序列、产线结构的同时，也将能充分发挥公司的产能优势、规模优势，降低费用率。

2、公司首个海外项目顺利投产。受过往国内经济等多重因素的影响，公司布局的首个海外生产基地多次延迟了投产时间。年度内，公司筹建了多年的巴基斯坦子公司窑炉顺利点火投产，该项目的投产

能有利于公司快速占领南亚市场区域，为后期公司海外布局积累了经验，将为公司全球化发展和布局奠定基础。

3、公司海外市场拓展取得突破性进展。在国内消费市场承压的态势下，公司海外市场继续保持稳定增长，已连续多年保持了年均两位数的增长率。公司在广交会在阿里国际站、前期相对薄弱的欧洲市场等领域在年度内均有所突破，为公司年度销售目标的实现发挥了较大的作用。

4、公司自动化生产逐步推广。近年来公司狠抓人均产值、人均效率等关键指标，有效降低用工成本。针对玻璃器皿器型复杂多样等特点，年度内，多台套公司与设备工厂联合开发的产品自动包装线投入使用，在提高生产效率的同时降低了生产成本。公司后期将在自动包装、自动检测等设备上加大投入，逐步提高生产自动化水平。

5、公司绿色低碳生产得以提倡。年度内，公司进行了多台窑炉所配置环保设备的升级改造，对标《玻璃工业大气污染物排放标准》、《日用玻璃窑炉废气治理技术规范》等国标、团标的要求，在满足各项排放标准的前提下，力争做到超低排放。

6、公司信息化水平上新台阶。年度内，公司完成了部分子公司ERP成本模块的上线运行，为决策层提供了更为及时、更为准确的财务分析、管理分析基础数据。年度内，公司部分车间开始探索数字化车间的建设试点，从生产全工序进行数字化的管理、管控。

7、多举措采购模式来稳定生产成本。年度内，公司新设采购供应商开发部，拓展采购商渠道；修订了供应商管理制度，从供应商的

入围评审、日常监管等方面进一步强化对供应商合作关系的提升；优化招标模式，扩大纳入招标的物料范围，加强采购物资的比价力度；首次将对公司生产成本影响较大的纯碱期货纳入采购渠道，通过现、期货的结合，来降低采购成本。

8、光伏玻璃板块筹建如期推进。年度内，公司蚌埠光能项目完成了窑炉砌筑工程，主要的土建工程以及核心团队的组建工作，整体项目筹建工作安全、有序，为2024年项目的点火投产做好了相应的准备。

三、2023年工作中的主要不足：

1、整体盈利能力未能达到预期。2023年，公司主要原料的纯碱经历了上半年的价格稳中有降和下半年的价格快速波动，使得公司很难通过短期生产成本的锁定来应对产品市场的变化。同时，天然气价格同比俄乌冲突前，尚处于较高位置，虽然公司的产能较上一年有所提升，但整体产品销售毛利水平未能得到有效改善。年度内，巴基斯坦子公司由于受到当地卢比汇率贬值的影响，致使发生较大金额的汇兑损失；滁州子公司上半年由于出料量不足，致使产品单位成本一直处于高位，虽然下半年通过增加产线，调整产品结构等方式逐步满产，整体毛利水平逐步提升，但年度内还是发生较大额度的亏损。

2、整体产销率未能实现年初目标。公司产销率的高低对公司经营性现金流的稳健运转起到关键性的作用，年初公司制定了降库存、稳运营的计划目标，但受不同子公司产品结构、市场竞争度等影响，有部分子公司未能实现年初既定的产销率目标。

3、精细化管理还存在较大短板。作为一个传统制造企业，做好产品的品质、降低产品的成本需要从各个环节、各个细节着手。但我们在实际工作中对照要求，从生产准备环节、能耗控制标准、数据流转时点等方面还有很大的提升空间，畏难情绪在员工中还时有发生。

4、在环保安全等方面还存在漏洞。2023年公司重庆子公司由于在设计过程中的不严谨及未能按标准进行投产全流程的验收，发生生产冷却水误排事件，造成了较大的经济损失和不良的社会影响。年度内，虽然未发生严重的工伤事故，但各子公司均发生了不同程度的各类工伤，而且很多工伤事故的发生完全是可以避免的，主要还是在日常安全防护意识、防护措施上的麻痹以及员工的三级安全防护教育中出现了问题。

四、2024年主要工作：

2024年是德力股份发展史上厚积薄发的一年。在今年，我们筹建了四年多的巴基斯坦公司将迎来首个运营完整年度，通过市场的反响，公司对巴基斯坦公司未来的前景充满信心；2024年公司单体投资金额和产能规模最大的蚌埠光能子公司将迎来点火投产；公司总部范围内将首次迎来包括凤阳光能在内的十座窑炉同时在产；我们滁州子公司技改的一号窑炉将点火投产，滁州公司将迎来建厂后首次两座窑炉同时在产；2024年将在总结巴基斯坦项目的基础上，筹备、筹划我们的第二个海外生产基地；我们的国际贸易团队计划将首次在海外设立我们的办事机构。

2024年度既定的几个核心指标中，公司窑炉总出料量将突破60

万吨，同比 2023 年实际产能增幅要实现翻一番以上。其中日用玻璃板块将首次突破 40 万吨产能，同比增幅 50%以上。结合生产良率，2024 年的入库产能同比增幅也将超过 100%。2024 年度日用玻璃板块的吨玻璃成本要同比下降不低于 10%；日用玻璃板块各子公司均要实现不低于 100%的产销率，以此确保公司现金流的安全稳健；公司制定了年度营收突破 25 亿，毛利突破 4 亿，这两项核心指标同比均要有大幅增长的经营目标。这些核心指标数据将是衡量 2024 年我们工作是否有成效的主要依据。

在 2024 年，我们要制定更为科学、合理的绩效考核机制。公司高管团队成员和子公司经管团队成员的绩效考核方案基本上都和公司整体的三大指标，就是整体利润、整体入库、整体收入进行了绑定。作为高管团队成员和子公司经管团队成员，必须要有一荣俱荣，一损俱损的方向引导，一花独放不是春，百花齐放才能春满园。

在面临全球边缘政治冲突频发、能源和其他大宗生产物资价格波动剧烈、行业市场竞争加剧、用工难和用工刚性成本逐步攀高的情况下，要完成年度目标，并不是一件轻而易举的事情，势必会面对多重困难、压力以及挑战。

公司各部门和各子公司要围绕今年的核心目标做好去年的总结。规划目标如何实现，还处于一个纸上谈兵阶段。虽然目标是存在压力和困难的，但各子公司、各部门要能做到接受目标，而不是接到目标。一分部署，九分落实。定了目标和方向，只能说做了第一步，更重要的是围绕着后续的实施，转化为实际行动。不沉下心来抓落实，而是

以一种再好的目标，再好的蓝图，也是镜中花，水中月。围绕着 2023 年任务完成情况和 2024 年的目标实现，每个子公司围绕关键指标，对未完成的，要去反思为什么没有能够完成，具体的原因所在。必须要列出原因清单，针对每个未完成的指标逐一去剖析，总结出问题所在和解决方案。在总结 2023 年的同时，同步要围绕着 2024 年的各项核心目标，对目前还存在差异的，存在困难和挑战的，必须提出实施方案清单，要明确责任人和具体的目标要求、时间点。清单里面涉及需要公司相关部门予以支持和配合的工作任务，就是今年各部门除了日常本职工作之外的重点工作目标。同步的围绕这个工作目标，总部各部门进行对应的清单式的总结和目標分解。

2024 年具有生产产能的独立法人子公司主体将达到六个，而且按照产品门类也将逐步形成日用玻璃、光伏玻璃两大板块；按照生产所在区域，后期将逐步形成中国境内、境外两大区域。2024 年我们的总部财务、人力资本、采购、质量管理等板块均要提升对子公司相应对口部门的管理与指导职能。2024 年，除光伏板块外，其余子公司将实行财务体系、采购体系、人力管理体系、质量管理体系的统一归口管理。每个子公司都具有其管理共性与管理差异，这就要求我们实行统一管理的相应部门尽快的制定标准。1、加强子公司对口部门的培训指导，先做到有可用之人和有能用之人。2、完善各子公司对口部门的工作标准和工作职责。3、明确划分对口部门在各子公司与总部管理部门的工作权限，既要做到标准统一，也要兼顾子公司特性与管理效率。

2024年我们更要以创新为手段来提高效率、降低成本。围绕三大核心目标，入库、收入、利润，涉及到我们所有部门和人员。我们的费用部门，比如行政、财务，能否在今年通过管理模式创新来降低我们的管理费用，通过流程的创新，减少我们的用工量，降低我们的人力成本。我们的采购部门，招标部门能否通过扩大招标范围，丰富我们的供应商渠道。通过更精准的核价模式、更深行业分析后的战略眼光来强化我们的商务谈判的能力与水平，降低我们的采购成本。我们的装备研发部门，能否通过内部外部的技术力量，加快我们设备的自动化改造速度，以此降低成本和提升效率。

完成2024年度各项工作目标，是全员的责任，工作任务的落实是一个动态的过程，只有步步相接，环环相扣的工作，才能有效的把决断力转化为执行力。我们每一名员工如果都能真正做到知责于心，担责于身，履责于行，我们一定会离实现我们的目标更近。

逆流而下的是时光，逆流而上的是梦想。面对艰巨的任务目标，2024年德力人首要的是要有“担当”，担是挑起担子，当是当仁不让，一个部门的一家之主有担当，有责任心，才能获得部门成员的认可，面对困难和责任，我们的每一个负责人拿出当仁不让的气概，勇敢的肩负起重担，才能不辜负部门成员的期盼。我们的蓝图才能在年底盘点的时候才能真正成为我们收获的果实。

俞乐

2024年4月12日