

总经理工作报告

2024年，公司面对的经济形势比预料的更为严峻、面对的困难和挑战比预想的更为复杂、面对的行业与成本要素的波动比预测的更为不可控。全球经济的复苏乏力、地缘冲突不断加剧、行业周期性多年未曾出现的剧烈变化开始凸显、同业同质化内卷愈加严重。2024年，围绕着公司既定规划，团队承压前行，越激流、穿骇浪，以不躺平的心态应对困难和挑战。这一年，取得的些许成绩我们来之不易；这一年，发生的种种问题我们绝不回避；这一年，存在的重重困难我们毫无怯意。

年度内主要工作回顾

—— 整体业绩完成喜忧参半

2024年度公司整体销售收入同比实现了超过40%的增长，虽然同比增长率较高，但受日用玻璃产销率未达预期及光伏玻璃价格走低等因素影响，集团年度整体收入未能完成年度整体预算目标。其中日用玻璃板块收入同比增长19%左右，完成预算目标85%；年度集团日用玻璃板块产能和入库吨位同比分别增长44.06%、45.26%，受市场因素影响部分子公司阶段性减产以及综合良率未能完成预算目标，2024年度公司日用玻璃板块产能、入库吨位均未能完成预算目标，与预算目标偏离度10%左右。

—— 2024年各项重点工作开展情况

2024年所有子公司、部门都在努力，努力的都很艰辛，但很有成

就感，然后对未来的战略方向更清晰。

内贸销售承压前行。2024 年度公司内贸销售经历了上半年的歌舞升平到下半年的畸变和激变。日用玻璃大本营母公司本部的整体内贸销售，除了 B2B 事业部在边贸的带动下同比实现了增长，其他内贸版块同比指标均完成的不尽人意。我们的产品结构、我们应对市场的机动能力、我们品牌引导市场的推动力，在市场形势偏弱的时候，好多机制还需要加强。我们曾经引以为豪的全品类优势、规模优势、几十年积累下来的品牌渠道优势，在真正拼刺刀的时候，我们的刺刀还需要更多的磨砺。面对这种严峻的局面，我们现在不是居安思危，而应该真正从内心有危机意识。

国贸销售大幅提升。德力的国贸这几年从子公司剥离单独成立事业部后，从组织架构体系和运营模式开始改变。在内贸市场销售同质化内卷逐步加剧的情况下，我们国贸连续四年取得两位数的增长幅度。2024 年度国贸发货和回款数据均达年度指标的 120%以上。国贸年度开发新客户 120 多家，发货总额同比增长比例超过 40%，发货金额及增长比例均创下历史新高。国贸团队总量、增量喜人，但我们国贸发展的质量还是有很大提升的空间，多年来国贸出口较多的依赖着全品类优势，客户中的战略客户占比不高，优质客户，需要高服务质量维系，还掌握在外贸公司居多，这种客户等级与我们的国贸战略目标、定位不匹配。国贸产品的库存数量年度内也有所增加，虽然受到了海运费暴涨等客观因素的影响，但也有我们团队对于海外版 SKU 和库存预判的偏差影响。

生产板块差强人意。年度内公司日用玻璃板块产能出料量达36.6万吨，同比23年度上升44%，但未能完成年度预算目标。整体生产良率和入库产能两项指标除重庆子公司外，均未能完成年度预算指标。公司经过努力，逐步掌握了钾钡玻璃压饼式超薄水杯生产线及配套国内首台P秒激光冷切生产线从料、成型、冷切的全套生产工艺。公司年度内生产上三冲压机的成功应用，大幅提高生产效率和降低生产成本，开创国内同行业压制领域的先河。多年未推行实施的后道自动包装生产线，通过与供应商的共同研发，开始分步推进，为我们后期后道产线自动化运用奠定基础。

降本措施意识有待加强。降本提效是公司每年都在大力倡导的重要主题，但各部门、各子公司主动意识仍然有待加强。我们生产板块24年度吨玻璃成本的下降，很大程度是依靠着以部分原料物资价格的下降。在消费低迷、市场同质化内卷严重的当下，成本优势会超过品牌优势、规模优势，成为决定市场占有率的最强、最核心竞争力。降本需要靠每个管理人员，特别是部门负责人用心去发现每个环节、每道流程、每项工艺中可能存在的降本点。目前不少降本措施有了思路、有了要求，但很多还是停留在固有思维、停留在自己给自己找理由的阶段。产品轻量化工作、编制缩编工作、减少过度抛光工艺等工作改进缓慢。

人力板块维稳而行。2024年末公司由于产能的增加，在职员工同比增长26.5%。年度内公司发放薪酬总额同比增长接近30%。我们吨玻璃成本中人工占比一直居高不下，要通过科学设计定额标准，改善

工艺流程等加以控制和降低。按管理人员与整体员工数的管理人员比，我们各个子公司都有压缩的空间。我们在生产部门对于月度等固定频次的评优做到了规范化、及时性，其他板块在日常管理工作中奖罚的及时性存在欠缺。高薪、重点人员的考评跟进薄弱。对于成本中的吨玻璃成本人工占比、万元产值人工成本的月度数据差异度、偏离度的原因分析还尚欠缺。

创新变革力度不够。2024 年度工程技术中心在进口全封闭加料机的基础上改进研发封闭式加料装置，通过扇形面积加料提高了混合料的熔化质量，且同时改善了工作环境。在原有斜产式加料机的基础上，自主研发铲斗高低可调的斜产式加料机，通过薄层加料，提升混合料熔化效率。部分自主研发装置成功申请发明专利。在个别子公司中陶瓷滤管环保装置，通过小苏打替代消石灰的使用，大幅降低环保设备运营成本。公司整体的创新变革氛围不强，还是以按部就班的常态工作方式为主，没有针对性的围绕着效率提升、成本降低成立各式各样的研发小组、攻坚小组。根据原材料价格波动调整我们的配方、协同推进自动化装置改造降低用工刚性成本、创新采购模式等稳定和降低各类物资的采购成本，诸如此类的创新变革力度不够。

采购板块亟待突破。年度内采购物资中矿物原料合格率同比提升。开发供应链金融合作企业保障采购物资资金流的稳定。通过纯碱期货现货结合的方式，稳定采购成本。通过多轮商务洽谈，总部使用的氧气、天然气价格同比有所下降。通过工具类物料标准化清单的编制和五金材料周集中采购模式，提高了议价能力、提高了采购效率。联动

质检部门，根据质量、交期、服务等综合得分，试行了包材供应商免检制度。应对新形势下的采购要求，面对现状，采购部门无论是从专业能力、主动分析能力、预判能力等方面存在着较大的差距。我们的采购业务人员的定位不能只是物资的搬运工，要发挥出价值创造者、利润提升者的作用。部分非标物资的采购技术标准不够规范甚至无明确标准，质量认定通过主观意识判断，造成采购价格的偏差和失真。采购部门对于采购物资预算价格的执行缺少预判、预警制度。

财务工作踏实推进。克服时间紧、人员紧等困难，顺利完成 ERP 成本模块的上线工作；根据子公司不同的管理特点，制定完善了多项涉及内部财务管控和加强内部控制管理的制度。提高了报表出具时效性，将月度经营分析会形成例行制度。

海外公司初见成效。2024 年巴基斯坦子公司是国内器皿行业和公司首个海外生产基地首个完整年度运营。2024 年上半年巴基斯坦公司处于摸索中徘徊，面临着人员稳定、两个文化理念的磨合、供应链开发难度、产线结构不符合市场预期、资金短缺等重重困难，但团队没有被困难击倒，坚持、坚守了下来。2024 年下半年通过产品结构的优化、销售渠道的深耕稳步提升产销水平，通过石英砂磁选装置、自制氧气装置的运营，人员编制的优化，有效降低生产成本，从原来的摸索中徘徊找准了方向，逐步转向稳定运营。目前实现了现金流的自我保障，在年末实现了月度盈利目标。

光能期待凤凰涅槃。公司单体投资规模最大，单体产能最大的蚌埠光能项目在 2024 年度顺利投产运营。在团队的努力下，引片当周

就实现合格品的销售，年度内生产良率超行业常规指标。整体生产效率和产品质量均达到了国内同行业的先进水平。回顾整个生产过程，管理团队注重了产品质量，但在成本居高不下，产品价格下滑的时候，没有能够及时的对标同业果断采取降本措施。受行业整体周期性的影响，光伏玻璃价格在去年下半年出现剧烈波动，阶段性价格波动接近40%，全行业面临亏损局面。

年度内，我们完成了国内日用玻璃板块成本模块的全面上线并逐步予以优化；实现了 ERP 产品报价功能、设计产品和花型线上展示、展厅陈列产品二维码扫码、设备台账线上管理小程序的开通、人力信息化专项模块上线运行。集团信息化及信息系统自主开发步伐稳步前行。

2025 年度重点工作安排

2025 年度在公司发展历程中处于一个决胜、攻坚的关键之年。当前外部环境变化带来的不利影响仍在加深，整体发展环境仍面临许多不确定性和挑战以及不可预判性。

2025 年公司工作的总体思路：在董事会的领导下，在全体员工的努力下，调结构、优产能、提信心；降成本、优流程、提产销。

主要预期目标：整体产能不低于 34 万吨；生产良率同比 24 年度小幅提升；吨玻璃成本同比 24 年度均要实现不同幅度的下降；销售收入力争同比实现不低于 20% 的增长；压缩成品库存不低于 1.4 亿元；盘活现有闲置资产不低于 4000 万元。围绕预期目标，我们 2025 年将主要做好如下重点工作：

采购工作：25 年公司采购部门的定位不仅仅是一个满足生产的服务部门，要定位成一个创造利润、提升盈利的效益部门，往更精细化、精准化、专业化采购专员方向发展。要建立年度重点物资价格预警制度，制定预警机制的应对措施。完成现有指定采购物资供应商删选及准入，原则上所有采购物资除国家垄断行业外，不得出现独家供应的情形。建立招标制度的规范流程，同步提供通过成本分析，市场分析等进行底价标准设定的书面简要原因分析，原则上超过底价中标，采购、招标部门需提交专项说明。加大对签订年度合同采购物资价格审核的力度，确保年度采购合同物资价格审核的合理、规范。

人力工作：2025 年度各子公司万元产值人工成本要实现不低于 2% 的下降、吨玻璃人工成本同比持平。要主动根据公司年度工作规划，未雨绸缪的做好相应重点工作的人员储备、培养计划。加大自主招聘力度，提高员工稳定率。

财务工作：完善财务管理体系，在总结 2024 年度单体子公司销售管控模块上线的基础上，完成销售管控模块系统全面实施。完成费控系统的上线推进，通过费控系统满足预算管控和合规审核要求。完成巴基斯坦子公司公司 ERP 系统上线工作，完成其他新建单体法人运营项目 ERP 系统的提前配置、人员培训。每季度对各子公司运营整体状态，预算指标、项目执行情况等进行结果和过程跟踪，同步提交经营分析报告和改进建议。

创新与品牌：自主产品创新力度有待加强，大幅提升年度新品 SKU 销售年度转化率。在市场形势不乐观情形下，我们要更重视品牌渠道

的优化、开发、建设，需要在市场营销过程中把战略与战术统筹考虑，各子公司需提报年度创新变革立项清单，创新变更需围绕成本降低、效率降低内容开展，公司对于经过审批的创新清单给予一定的容错机制。要建立统一的日用玻璃模具数据库，对模具的整体情况统一归口管理，合理利用模具库存。

降库存指标：库存的高企，增加流动资金的压力，提高了仓库管理的难度。同时由于包装计划随意性、排产订单执行率不足等原因，不少子公司的包材库存也远超正常水平，造成资金的积压。各类库存的积压最终影响的都是我们的成本，25 年我们降成本的一个重点工作目标就是降库存、提产销。年度内将把各子公司成品和其他库存物资的周转率作为重要的考核点。降产品和包材的库存在年度内的任务任重而道远，各子公司务必要杜绝躺平心态，以对自己、对历史负责的责任心去高度重视，要细致分析、分解库存物资的具体情况，拿出可落实的库存消化方案，财务要每月通报各子公司库存的具体情况。

公司总部：总部产能规模最大，总部内贸稳则大局稳，要高度重视自主品牌的渠道建设。对竞争对手、竞品的分析避免仅停留在宏观层面，营销管理层要从战略高度去细致分析行业信息，我们不是订单的收集员，我们是优质产品的推广者，更是抵御竞争对手的战士。要把我们存量产能优势得以充分发挥，夺回我们丢失的市场份额。要减低外包人员的占比、提升外包人员的工效效率。年底的吨玻璃成本要通过自身的能耗降低、工艺人员配方优化、产品轻量化等主动措施降低生产成本。要真正的从市场角度来优化我们的存量 SKU 和新品 SKU。

要开拓全球视野、全行业龙头站位去做好各板块的工作布局和工作要求。

滁州公司：24 年度是我们滁州公司自成立以来首个双窑炉同时在产的年份，也是所有子公司中产品结构、市场跨度最大的。25 年度，滁州公司 F1 要重点做好前期投产前未准备充分的相关备品备件的补充与更换、完成 3 线吹机+P 秒爆口机的安装调试、抓杯机的改造。滁州的一号炉今年是滁州公司利润重要的增长点，在第二季度从销售额、盈利能力打响滁州公司的翻身战。通过产品质量的提升加大中高端客户的切入度。年度内要通过优化外包模式、通过自动化设备的运用大幅降低。

重庆公司：24 年度重庆公司的整体生产状态是所有子公司中最好的，2025 年度内重庆公司要做好几项重点工作：1、优化产能结构，增加吹制产能比，提升整体产品结构的产销能力；2、要主动对接当地商务部门提出一事一议的专项外贸扶持政策，会同国贸部门有针对性的根据产品结构、国贸市场格局开发出符合重庆产品特点、区域特点具有物流成本竞争力的外贸物流线路。3、采购部门要重点解决重庆公司部分物资价格偏高的现状，备货量的灵活控制。

巴基斯坦公司：25 年度巴基斯坦子公司要成为公司的一个重要的盈利增长点。从内部管理上，围绕数据流、业务流要做到精细化管理，提高各板块业务分析质量和工作效率；以谨慎的态度做好第二品牌市场的推广，产品的选型、包括生产、包装等订单的下达务必是在充分市场调研和客户订单收集的基础上，原则上做到以订单下单生产，

第二品牌所有事项的出发点均是围绕提升产销的目的；要大幅提升商超、定制产品的销售份额，从单一追求商超入驻门店数量向门店数量、选品 SKU 数量双重方向转移；在资金流改善的情况下，把多维度降低成本作为一项重点，要关注进口原料物资包括海运费、汇率波动，通过下单时间、下单量等调节来控制采购成本的波动，年度内要实现 ERP 的整体上线。

蚌埠光能：蚌埠光能要再次对标行业先进企业，从原材料质量标准控制、能耗标准等影响到生产成本的所有维度进行对标，我们的目标不仅仅是品质做的最优，我们也要追求我们的成本最优；销售部门要积极跟踪分析产品价格走势。

以外供外，以外养外：随着国内产能煤改气的推进，能源、人工成本上涨，以及国际经贸领域保护主义的抬头，目前占据我们 35% 以上销售份额的外贸出口面临的全球竞争形势也将愈加严峻。25 年公司围绕扩大海外市场份额将确定“以外供外、以外养外”的战略目标。在汲取我们首个海外项目经验教训的基础上，通过充分的供应链、销售端调研的基础上，在满足资本性开支资金的基础上，将部分产能拓展到海外，通过相对较低的生产成本、物流成本等优势提高我们海外市场份额。

2025 年的工作强度、工作压力很高，团队对自身的期待值也很高。面对 25 年的工作，公司各个部门从负责人开始要主动做到有担当，所有管理人员围绕着生产，销售目标，我们要少做法官，多做调解员、服务员。25 年的工作中，我们要杜绝躺平意识、杜绝只站在自

身角度提要求而不去解决本质问题，我们今年所有工作的出发点只有一个，为了降本、提产销而解决一切障碍、困难、问题。

相信本着我们的初心，一直永葆我们内心的激情，没有我们迈不开的坎，没有我们应对不了的困难。我们一定会收获属于我们崭新而充满喜悦的 2025！

总经理：俞

乐

2025 年 4 月 17

日