

2024 年度总经理工作报告

一、2024 年度经营情况回顾

	2024 年	2023 年	本年比上年增减
营业收入（元）	1,899,959,881.9	1,487,454,504.69	27.73%
归属于上市公司股东的净利润（元）	126,333,558.91	100,190,503.70	26.09%
基本每股收益（元/股）	0.38	0.30	26.67%

注：以上数据出自天健会计师事务所审计的 2024 年上海纳尔实业股份有限公司合并财务报表。

2024 年面临着国内外市场的低迷与波动，纳尔经营团队秉承心服务信天下的经营宗旨，在困难中寻找和把握机会，坚持修炼内功，站在持续发展的角度开展产品开发、技改、提高组织效率、优化生产流程和供应链体系等工作。同时组织南通工厂产能转移、丰城工厂生产团队建设、以及产能稳定提升，为 2024 年国内外业绩的增长提供了较好的保障。2024 年广告材料板块出货增长 18.8%出口额创历史新高，汽车漆面保护膜、窗膜板块同比增长 115%。

二、2024 年主要工作回顾

- 梳理供应链流程，完成 APS 智能排产系统上线，对销售客服、采购、生产计划工作职能再造，平衡四地工厂生产调配，提高产品准时快速交付的能力。南通工厂和丰城工厂完成单透车间搬迁和平稳过渡，目前已全部投产，为汽车漆面保护膜迅速的腾出空间，也使工厂产能布置更为合理。
- 提升丰城工厂生产能力、交付能力、管理能力，丰城工厂产能逐渐爬坡，一期已完全达产，库存也持续改善。工厂管理团队逐渐培养完善，生产基层的培训和干部的培养成果显著，为生产安全、产品质量安全提供了保障。
- 推进全面的能耗、损耗管理，建立能耗损耗管理制度。通过数字化系统各工厂能耗、损耗情况统一报表按日跟进。通过 PPU 项目方式和设备技改、工艺优化等手段，PE 粒子、硅油等原材料损耗，以及单位能耗大幅降低。
- 技术研发中心工作稳步推进，组织上整合氢电团队设立创新研究院负责基础应用研究，引进博士 1 位、硕士 7 位等技术研发人才。与常熟理工学院、北京化工大学、上海交通大学等分别签定产学研项目，通过 PEM 电解水制氢膜电极等两个氢能项目的立项，公司成功入驻浦东博士后工作基地。产品开发方面也成果显著，年度内全

兼容喷绘可移除镀膜、全兼容 PET 喷绘单透、环保非 PVC 车贴 2.0 版等多个新产品完成量产,毛利率均高于公司平均毛利。对 PVC 重墨的吸墨性能、可移除胶水性能、压延 PVC 膜塑化等多个产品性能优化,达到预期效果。同时总部技术组织也向分子公司沟通赋能共同改进,提升技术管理水平。

5. 数智化和自动化改造方面,完成上海工厂 MES 升级、南通工厂和丰城工厂 MES 上线,三地工厂已全面应用,报工数据、工艺数据全面在线采集,数字看板全面启用。智能物流系统、丰城工厂 VGA 接驳、立体轴库、和成品立体仓全面启用,自动码垛机全面推广,极大地提升了物流仓储的自动化水平,减少员工体力消耗和人力使用。
6. 在组织管理方面进一步探索,由 6 名中青年管理干部组成轮值委团队,轮值总裁由轮值委成员轮值担任。首期轮值委在宿舍管理改善、管理效率提升、设备技改、产品品质、库存及物流控制各方面开展项目工作 20 余项目,有效支撑了年度业绩的完成。

三、2025 年主要工作计划

2024 年在董事会的领导和各部门管理干部的努力下很好的完成公司业绩目标,为 25 年的工作打下基础。当然也出现一些管理方面的问题,例如对海外工厂支持不够,管理力度较弱,致使其产品、供应等方面稳定性不足,没能完成年初预定目标。因此在 2025 年拟定了如下工作计划。

1. 在营销策略上,国内巩固基地市场车贴占有率,超透产品等重点项目高速增量,户内材料从生产供应到市场使用取得大的突破。海外落实三年营销规划,稳定基地市场,开拓新的市场区域,均衡海外市场面。提升产品档次:包车膜、装饰膜、INJET、宽幅车贴等产品的应用重点推广。
2. 离型材料、装饰材料事业部聚焦定位,以产品创新驱动打开市场应用。加大开发附加值高、有协同性的产品。合理拟定激励,调动事业部员工的事业激情,业绩共创成果共享。
3. 优化质量投诉复盘和改善机制,产品设计、工艺改进科学化标准化,优化评审机制,品质管理前移,增加质量考核权重和质量奖励机制,推进数字化质量管理平台建设。
4. 海外生产基地突破,构建本土化的品质保障体系、供应链体系、营销体系,培养本土技术人才,提高售后服务,扩大产品线。
5. 组织效率方面,进一步优化交付流程、保障交付高效稳定。运营数据全面上线、运

营数据透明化，深化应用钉钉、提升协作效率。

6. 优化运营成本模型，梳理工厂财务数据架构，更贴近实际运营情况，运营费用占比在 24 年的基础上需有所下降。采用总额管理严控应收帐款，加强库存管理，落实 3 个月库龄管理机制。
7. 做好风险管理，落实 8 大风险管理职责，保障生产安全、保障应收安全，关注地缘政治风险、及时调整。

请各位董事予以指正，以便在今后的工作中加以改进。

总经理： 游爱国

2025 年 4 月 21 日