

深圳中天精装股份有限公司

投资者关系活动记录表

编号：2020-0013

投资者关系活动类别	<input checked="" type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 路演活动 <input type="checkbox"/> 现场参观 <input type="checkbox"/> 其他
参与单位名称及人员姓名	泰康资产 付瑜
时间	2020年9月22日 14:30-16:30
地点	公司会谈室
上市公司接待人员姓名	董事会秘书兼财务总监毛爱军女士
投资者关系活动主要内容介绍	<p>1、公司如何培养项目经理？</p> <p>在培训方面，公司建立了系统化的培训与考核体系，不断提升项目经理素质。公司内部设有“中天大讲堂”网络培训平台，提供涵盖技术、管理等学习课程。截至2020年6月30日共计上线440门在线课程，上半年员工现场及在线学时平均超过40个小时。</p> <p>在招聘方面，公司通过校园招聘和社会招聘两种方式进行招聘。一般地说一个大学生可以通过3-4年的历练，从质检员成长为独当一面的项目经理，同时我们也大力招聘社会上符合公司价值观的优秀人才。</p>

2、公司如何做到标准化？

按照经典的管理学说法，标准化分为三个方面：产品标准化，管理标准化，上下游一体化。

产品标准化：公司多年前就主动缩小产品服务范围，专心从事批量精装修，这样我们就有可能将这种产品研究得足够清楚，例如：我们将一套房子的装修拆分成 50 个左右的工序，这样一来一个项目就有上万个工序，我们在这些工序之间组织科学的流水施工。如果产品不标准，就很难开展这种管理动作。

管理标准化：公司针对批量精装修撰写了 440 门以上的内部培训课程，涵盖业务环节的方方面面，每个员工必须掌握相关岗位的工作技能，这样就基本实现了管理的标准化。

上下游一体化：这个方面还有很多工作要做。首先，我们的客户的内部管理其实标准化程度不高，为此我们长期为客户提供专业培训，已经持续了 16 年以上的时间。其次，我们的供应商、班组的内部管理也不标准，为此我们需要花很多的时间对他们进行把关管控，这个方面的差距更大，整个行业有很大的提升空间。

3、随着公司规模扩大，如何实现对劳务工的有效管理？

公司劳务采购采取“小班组”组织模式，即单一项目按不同工艺专业分别聘请劳务班组，并保证各个专业作业流程有两个以上班组参与并相互竞争，从而使公司对劳务供应商在工程质量、作业效率和采购成本等方面有较强的掌控能力。公司目前全年工程项目直接协调调度的劳务班组数量达 700 多个，同个区域的多个项目之间可以直接进行劳务资源的调配，体现出公司良好的班组管理能力。

另一方面，农民工队伍，毕竟不是产业工人。既有善良勤劳的一面，只要有活干付够钱就很满足，也有需要提升的另一面。在劳务工职业化培训的道路上，公司和我们国家都还有很长的路要走。

4、介绍一下地产公司的招标模式，是“价低者得”吗？

像万科、美的、融创、旭辉等民企都在采用战略和普通招标相结合的方式。国企由于制度的限制，多数是每单必招标，以普通招投标为主。在剔除不合理报价后，通常都是最低价中标。拆分多个标段的，一般是从低往高录取。

5、公司近几年新增的客户有哪些？

公司走向资本市场，监管部门要求我们，我们自己也要意识到要降低单一客户的依赖性，客户开拓多元化。房地产前 20 强中，我们和 16 名进行合作。目前公司已成为万科地产、龙湖地产、中海地产、旭辉地产、保利地产、星河地产、招商蛇口、雅居乐地产、中国金茂、华侨城地产、美的置业、华润地产等大型地产商的供应商，建立了良好的合作关系。

6、公司如何对项目经理进行激励？后续会有股权激励吗？

公司设立了健全的绩效奖金制度来对项目经理进行激励，有工程质量方面的超越对手奖、项目利润方面的超额利润奖、项目成本管理方面的管理费用节约奖等。公司始终坚持以人为本，会采取各种措施稳定优秀的人才，和公司共成长。公司会在适当时机考虑新的股权激励计划。

7、公司对于人工成本上涨有哪些应对措施？

首先，公司的投标报价通常以成本加成的方式进行定价，能较快转移成本。因此，大部分的情况下人工费的上升并不一定严重影响公司的盈利能力。

其次，经验表明，现场的组织管理对于劳动力成本的影响更大。因此，我们主要通过提升现场的流水施工水平降低劳动力总成本。

第三，劳动力成本的上升也能倒逼工业化进程。行业未来一定走向减少人工、工业化生产的模式，万科、碧桂园，包括我们同行都在做一些探索，我们募投项目中也有这样一个方向。

8、公司的数字化投入体现在哪些方面？

公司从 2009 年开始研发管理软件，目前的开发团队在 20 人左右。除此之外，我们同时也外聘专家团队为公司提供服务，解决最为复杂的算法和技术问题。上市募投项目中包含 6000 多万的信息化建设项目。到目前为止，公司已经开发了 100 个以上的工作流以及数量众多的功能模块，涵盖了绝大部分业务环节，而且还在持续迭代。

9、公司目前的订单情况是怎样的？

公司二季度订单 5.46 亿元。目前订单基本正常，但也可能受甲方延期交付带来的影响，这样就会影响公司产值。从行业普遍情况来说，下半年的产值是全年的高峰。公司始终坚持优选客户、优选项目，对今年业绩增长保持乐观态度。

10、劳务工有短缺的情况存在吗？

中国劳动力虽然红利在减少，但劳动力市场基础广阔，总理今年两会说中国还有 6 亿人月薪仅千元。目前公司的劳务工能够满足公司的发展需要，并不存在系统性短缺的情况。特定时段、特点地区、特定工种，有短缺现象。我们认为，解决老供短缺最重要的方法是组织科学的流水施工，这样可以极大的减少对于劳动力的需求。

11、目前公司的造价约是每平方米 550 元，材料和人工占成本的构成是怎样的？

材料占比 36%左右，人工占比 50%左右，其余的是项目其他直接费、管理人员的工资奖金等管理性费用等。

12、公司如何进行现金流管控？

现金流管控主要有三大方面的工作：优选客户，优选项目，强化内部管理。第一，公司收入的 80%以上来自于上市公司，

地产前 20 强我们做了最优质的 80%，也就是 16 家。第二，除了优选客户，单个项目优质与否也非常重要，承接任务前公司会进行谨慎的判断。第三，即便已经选择了好的客户、好的项目，我们照样要做好每一个环节的内部管控，始终将款项回收作为重要指标进行管理。只有以上三个方面都做好了，才能做好现金流管控。公司追求的目标是：现金收入接近营业收入、经营性现金流净额接近净利润。到目前为止离这两个目标还有一定的差距，我们仍旧一直在努力。

13、随着公司规模扩大，后续还需要进行融资吗？

一家公司如果一直保持高速增长，那么对资金的需求肯定也是会高速增长的；而如果只是保持相对稳健的增长速度，前期的款项到期后便能支撑后期的发展。公司追求长期、持久、稳定的增长，会根据发展的需要确定融资需求。

14、公司的应收账款与应付账款在未来能够相抵吗？

公司应收账款余额大于应付账款，主要是由于公司从事的批量精装修业务向客户收款账期通常比公司向供应商付款账期略长导致。具体来说：

在应收账款方面，公司批量精装修工程项目通常分期与客户结算工程款。在项目施工过程中发行人通常会与业主方进行进度款结算，业主方定期或按工程形象进度节点与公司结算进度款，进度结算款通常在较短时间内收取，至竣工验收时点累计收款至合同总金额的 70%-85%。待全部工程竣工验收后进行最终竣工结算，由于从工程竣工验收至完成竣工结算（即工程竣工结算期间）通常需要 6-18 个月，且受结算资料的齐备情况、业主方办理结算速度及结算款支付进度等诸多因素影响，因此该部分应收账款回收期限通常较长。因此，公司应收账款账龄主要在 3 年以内。

在应付账款方面，公司为了维护与供应商以及班组的良好关系，我们坚持对他们进行较快地付款，同时可以获得较低的价格。公司材料采购通常定期与材料供应商进行结算，并通常约定在全部材料交付并验收合格后 2 个月左右完成剩余全部材料款结算；劳务分包方面公司通常每月或按工程形象进度节点与劳务分包公司进行结算。因此，公司应付账款账期主要在 1 年以内。

因此，整体看来应收大于应付。

尽管应收账款周期长于应付周期，但是公司通过加强收款管理，以及公司长期以来盈利存留的未分配利润，一直以来保持了资金的基本平衡，在供应商以及班组那里保持了较好的支付声誉。

15、防水这一部分的工作量是防水材料供应商派出施工人员进行施工吗？

精装修的防水工程比较零星。无论是我们还是甲方，一般都只是从供应商那里采购材料，具体的防水作业由我们的防水

	班组来进行施工。
附件清单（如有）	
日期	2020年9月22日