

深圳中天精装股份有限公司

投资者关系活动记录表

编号：2020-022

投资者关系活动类别	<input 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 checked="" type="checkbox"/> 现场参观 <input type="checkbox"/> 其他—腾讯会议
参与单位名称及人员姓名	华泰证券 方晏荷、王雯、王涛 富国基金 郑思恩 安信基金 袁玮
时间	2020年12月10日 15:30-17:30
地点	公司会议室
上市公司接待人员姓名	董事会秘书兼财务总监毛爱军
投资者关系活动主要内容介绍	<p>1、项目经理的职责是什么？项目的人员配置是怎样的？</p> <p>项目经理是项目的第一责任人，全面负责项目的全过程管理，组织项目策划并进行施工过程监督管控，统筹与甲方、监理、土建等外部对接事宜等。项目人员配置一般还包括施工员、质检员、资料员、仓管员、安全员等。同时，公司采购管理部、工程管理部按照项目数量匹配情况向不同的区域中心派驻相关采购员和质检员，加强各项目的采购管理和施工管理。</p> <p>公司坚持施工项目不转包、不挂靠原则，项目管理团队均由公司具体委派。公司劳务施工人员采取“小班组”模式，由公司具有长期合作关系的劳务公司按项目、按工种专业派出。在项目部人员的安排管理下开展施工工作，确保项目的顺利进</p>

行。

2、不同的项目经理在项目毛利率上有着怎样的差异？

从项目毛利率来说，做得好的项目经理会产生超额利润，做得差的，项目甚至会亏损。这种差异，既有项目经理自身管理能力的原因，也有甲方管理、政策影响方面的原因。甲方管理水平高，无效成本少，再加上项目经理对于项目的内部控制到位，项目的毛利率才会高。

3、项目毛利率的差异会导致项目经理薪酬的差异吗？

项目毛利率的差异会在一定程度上影响项目经理的薪酬，就像前面说的，如果项目产生了超额利润，项目经理会获得超额利润奖。但是项目毛利率并不是决定项目经理薪酬高低的唯一因素，这是因为公司制定的项目部绩效制度历经多年的更新，比较完善，奖项有二三十个，除了项目利润，项目质量和项目收款情况也是考核项目经理的重要指标。

4、公司如何培养，又如何留住项目经理？

公司建立了系统化的培训与考核体系，以不断提升[项目经理](#)素质，增强公司的人才储备。公司内部设有“中天大讲堂”网络培训平台，提供涵盖行业、业务、公司制度、安全管理等方面必备知识和技能的学习课程，能用3-4年的时间将一个大学毕业生培养成独当一面的项目经理。我们希望项目经理既能把控现场施工进度，也能掌握各种经济型文件。

公司的项目经理流失率较低，主要原因有三点：一是薪酬高，2019年公司员工的平均薪酬20万元左右（85%的员工分布在外地），远高于深圳市平均年薪水平，项目经理的薪资高于公司员工平均水平。二是公司文化氛围好，讲诚信、办实事。三是公司结构扁平化，晋升机制透明，成长空间大。

5、公司的项目经理既需要懂施工管理，又需要懂成本控制，是否意味着公司对项目经理个人的能力依赖过重？

项目经理个人的能力需要依托公司的经营平台和管理机制才能得到最大程度的发挥。公司采取的是“1+N”矩阵式经营管理模式，“1”是指公司级的包含若干部门的经营管理平台，“N”是指若干区域中心。通过总部职能部门和区域中心实现对项目执行过程和项目团队的管理和双向监督。其中：（1）公司总部设立市场开发部、工程管理部、采购管理部、商务管理部、财务管理部等综合管理部门，对于项目投标、工程进度管理、材料及人工采购管理、财务管理进行集中垂直管控，有利于提升管理效率，有利于充分发挥公司规模化、集约化优势。（2）区域中心根据管理半径划分，每个区域中心下辖数个城市的若干个项目，这些项目由公司承接，项目经理通过竞聘上岗，所有项目的收支均通过公司财务管理部进行，业务上接受部门以及区域中心负责人的指导和监督。

平台经营模式加快了项目管理团队的培养速度，降低项目对个别人员能力的依赖，使公司的业务扩张成为可能。

	<p>6、 公司对项目经理的要求较高，是否会导致外部的人员进入公司不能适应公司的发展，内部项目经理的人才培养速度又跟不上业务的增长速度？</p> <p>外部招聘的项目经理进来确实有一个适应公司管理模式的过程，但公司有完善的培训体系和良好的细致的管理制度，经过一段时间的磨合，只要项目经理踏实肯干，也能较快适应公司的管理模式。由于公司的项目同质性高，项目周期短，公司的管理人员只要踏实勤奋，一个新分的大学生经过两三年的历练是可以成长为公司所需要的合格的比较全面的项目经理，加上外部项目经理的引进，项目经理的增长速度不会影响公司业务的发展速度。</p> <p>7、 公司与劳务相关的管理系统信息的采集是项目管理人员录入还是小班组录入？</p> <p>信息的采集目前还是公司自己录入，未来会下放权限给班组。公司已经成立了劳务资源部专门进行班组资源的开发与管理，相应的 IT 建设也在积极推进中。</p> <p>8、 系统中的施工进度如何填报，如何与策划进度进行对比？</p> <p>公司对每个项目均细化分解核心节点（单套房间 50 个左右），并要求对项目核心节点的质量及进度情况由项目部填写周报、月报等形式予以反馈。具体的填报方式为清单式，完成的部分打勾，未完成的部分填写完成比例，由此可以确定项目施工进度，判断是否存在风险。</p> <p>9、 公司目前的订单情况怎么样？</p> <p>公司最近的订单状况良好，三道红线后公司一度担心市场未来趋势，但从最近来看市场对于精装修的需求量依然很大，公司也与多家房地产企业达成了合作意向。公司会始终立足于批量精装修市场，心无旁骛，深耕主业，提升份额。在均好中加速、有质量地增长。</p>
附件清单（如有）	
日期	2020 年 12 月 10 日