述职报告

新大洋党总支书记、总经理 郭祥镇

2023年集团渔业企业整合，这一年是公司转型升级高质量发展夯实基础的一年，一年来在集团、公司领导和同事们的支持帮助下，围绕公司年度会议精神，紧盯生产经营指标，带领新大洋上下积极配合公司转型升级，奋力扭亏脱困，各项工作有序开展，总结如下：

第一部分 党建工作

在烟台公司党委的坚强领导下，新大洋党总支深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的二十大精神，扎实开展学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育，认真落实集团、中水、公司年度会议精神及各项工作部署，巩固深化党史学习教育成果，为新大洋扭亏脱困、公司转型升级提供有力保障。

（一）强化政治担当，深化党建引领，为生产经营保驾护航。

带领全体党员深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的二十大精神，坚持执行“第一议题”制度，严格落实集团、公司各项决策部署，夯实思想根基，用思想指导行动，把拥护“两个确立”、做到“两个维护”体现在履职尽责、做好本职工作的实效上。

1.开展正风肃纪专项整改工作，从严肃纪律入手，改变部分员工懒散、拖延等问题，提高纪律规矩意识，调动员工工作积极性和主动性，推动工作作风转变。

2.充分发挥支部堡垒、党员先锋模范作用，与班子成员一起带领机关后勤人员每天抽出半天参与一线生产，党员干部与一线工人并肩作战，引领带动广大员工同频共振，营造风清气正、团结拼搏的工作氛围。

（二）加强理论学习，扎实开展学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育。

主题教育开展以来，始终把主题教育作为学习贯彻落实习近平新时代中国特色主义思想的重要举措，迅速组织学习传达，做好贯彻落实，确保主题学习有计划、有督促、有落实。

1.创新学习方式，积极发挥领导干部带头学，结合工作学、扩大范围学，力求学用结合、学深悟透。强化学习效果，切实把学习成效体现在严守理想信念、做好本职工作、推动事业发展的实践中。

2.严格执行“三会一课”制度，在公司党委的指导下，先后开展了“全员销售工作经验交流会”等12次主题党日活动，组织集中学习4次，开展专题学习研讨2次，领导讲党课4次，优秀党员讲党课1次，组织生活会1次。

3.深入查摆问题，抓实检视整改。通过召开座谈会、个别谈心、专题研讨，与班子成员、管理人员和一线员工进行了广泛、深入交流，充分听取意见；通过走访一线、随机抽查、现场察看等方式，摸准摸清现状，对主题教育开展、企业管理及生产经营状况进行了全面了解。对标对表习近平新时代中国特色社会主义思想，深入查摆公司存在的突出问题，确保问题查得准、措施定得实、整改落得实，组织开展专项整治，把专项整治作为强化整改落实的有力抓手，强力推进整改任务。

（三）建强党员队伍，加强总支建设。

1.全面加强总支党建工作，推进党支部标准化规范化建设。新大洋党总支现有党员42名（3名预备），积极分子6人。党员人数占职工人数的78%。今年6月，严格按照规范程序进行了总支、支部到期换届选举，产生了新一届总支领导班子。

2.按照公司党委的工作部署，开展退休和空挂党员组织关系转接工作，建立党费收缴台账，积极开展相关工作，确保党费收缴规范及时。

（四）加强党风廉政建设，确保风清气正的良好工作氛围。

1.以党课教育、警示教育片为载体，加强政治理论学习，弘扬廉洁文化。及时传达公司会议和党课内容。认真学习了《关于印发乔学涛等同志在公司2023党风廉政建设和反腐败工作会议暨警示教育上讲话的通知》，做到上级决策推进到哪里、监督检查就跟进到哪里，确保政令畅通、令行禁止。

2.严格落实中央八项规定精神，持之以恒纠治“四风”。注重日常监督，持续正风肃纪。围绕重点岗位和关键环节，加强日常监督，推动廉洁风险防控工作常态化、规范化、长效化。

（五）坚持党建引领，带领工建、团建凝聚合力促发展，做好企业维稳工作。

1.贯彻落实《中国水产有限公司党委加强党建带团建工作的实施方案》，抓好党的思想建设的同时注重加强团的思想建设，把“青年大学习”行动纳入党建工作中，在各种学习活动中，吸收优秀团员青年加入，坚定青年理想信念，传承企业红色基因。

2.关心女工工作，活跃女职工文化活动，增强身体素质，倡导广大女职工快乐生活、快乐工作的生活理念，展现女职工健康向上、积极进取的巾帼风采。

3.深入一线走访调研，就各项工作开展落实情况进行调查了解，及时发现和解决问题，就公司当下和未来发展的想法及建议，及时收集整理，为班子集中决策提供依据。同时加强党员思想教育，统一思想意识，杜绝不和谐氛围产生，形成良好风气，维护职工队伍稳定的同时提高车间生产内驱动力。

第二部分 生产经营情况

（一）基本情况

2023年，新大洋加工产品975.21吨，其中冻品783.21吨（含海龙公司来料加工129.07吨）、干品192吨，实现营业收7334.31万元（其中干品收入438.87万元，冻品收入6840.79万元），同比增加3077.38万元，利润亏损约556.55万元，同比减亏189.04万元，其中处理历史库存增加亏损约157.19万元。

（二）人工成本情况

年末新大洋职工人数为101人，其中合同制职工58人（含内退4人），临时工43人；管理岗位29人、辅助岗位19人（含临时工2人），生产岗位人员55人（含临时工41人）。

发生人工成本1003.67万元，比去年同期减少7.28万元；临时用工成本255.85万，同比减少9.36万。

（三）两金的变动情况

12月份，应收账款账面余额94.97万元，同比减少33.21万元；存货账面余额823.69万元，同比减少426.18万元。

（四）主要问题和亏损原因

今年造成亏损的原因主要有以下几方面：

1.水产品加工贸易持续低迷，原料价格高、成品出口价格低，外贸订单整体滑坡严重。新大洋面临有订单但是没有匹配的原料；有原料但是受原料品质及价格因素核算不出利润，除相对稳定的来料加工外，全年共计出口27柜。

2.市场低迷的情况下，造成行业内严重恶性竞争，大泡药、大冰衣等不合规甚至涉及食品安全风险的产品大量增加，大行其道，导致出口市场出现严重价格战和无序竞争，价格谈判十分困难，作为负责任的国有央企既不能参与也无力竞争，上半年订单极度匮乏，下半年承接的订单仅能保住一线车间生产直接成本。

3.受车间基础条件和硬件空间制约，一些生产自动化新设备无法安装（如冰衣机等），很多产品完全依靠人工，成本居高不下，产品报价缺少竞争力。

4.内销市场开发不足，缺乏有效的销售策略及专业的销售人员，虽然有良好的品牌形象，缺少有效的宣传推广，导致内销产品生产规模小，生产成本高，在竞争激烈的市场环境下业务拓展不理想。

5.新大洋2020年前按欧美出口订单和订单意向储备的原料，大部分订单因疫情取消造成积压；生产过程中不匹配产品规格及不同规格、品类掺杂挑拣的零星原料，以及生产产生的副产品和下脚料，不能周转流通，积压库存造成的生产经营成本持续增加；处理六年积压库存鱼货及在库老旧包材、物料等物资。

6.招工难、用工贵的大环境没有得到缓解，人工成本持续高位。一线人员少，工序拉不开，高龄比例大，导致生产效率低下，总体产量少，盈利能力大打折扣。

7.企业头重脚轻的人员构成矛盾仍然突出，管理成本居高不下，制造费用、辅助费用偏高成为企业沉重负担。

8.新大洋公司污水一直采用格栅处理，不符合现行的环保法律法规，存在较大环保隐患，污水处理系统建设所需资金投入较大尚未启动，暂与相关部门保持推进默契。

（五）采取的主要措施

1.抓牢老客户传统订单，企稳新大洋基本盘面

作为加工贸易企业，订单就是生命线。面对低迷严峻的市场形势，新大洋团队群策群力，首先加强对老客户的维护工作，通过经常性的沟通联系，及时的业务跟踪，周到的贸易服务，密切互惠合作关系、争取传统订单不流失，努力稳住新大洋基本盘面。今年，订单数量虽然有较大下降，但来自老客户、重点市场的传统产品订单仍然起到支撑作用。

2.由传统加工外贸模式转变为“加工＋内外贸并举”模式，加大内销市场开拓力度

面对企业当前生存困局，同班子成员紧跟公司转型发展步伐转变经营思路，努力稳住新大洋基本盘面的同时，由传统加工外贸模式转变为“加工＋内外贸并举”模式。充分发挥央企品牌优势，加速构建销售业务发展新格局。制定全员销售方案，试行全员销售激励方案，充分调动全体员工的销售积极性，大力开拓内销市场，目前仍在市场培育期；启用销售部，明确销售部及中水烟渔产品展销中心销售主体责任；丰富内销产品品类，在原有内销产品“金翔”烤鱼片和中垦厄瓜多尔白虾的基础上，加深与海龙、中垦、舟渔的深入合作，陆续将深海产品和预制菜系列纳入全员销售范围；同时积极探索网络平台带货、社区团购推广及赛会展销，加速内销市场拓展。全员销售激励政策试行五个多月以来内销业绩不断攀升，全员销售额累计已达151.6万元，其中9月份单月销售额突破75万元。

3.盘活库存、压缩仓储成本

自上半年起，抓住市场回暖机遇，成立库存消化工作领导小组，以3月初库存数据为基础进行分类盘点、分拣及品质鉴定等工作，将多年积压的库存进行清点，按照加工可使用的留用，不能留用的估价认定随行就市比价销售的原则进行消化，避免质量持续下降造成更大损失的同时压缩仓储成本。截至目前，累计处理库存约291.53吨，实现销售收入约298.2万元，利润亏损约146.89万元。

下半年，成立辅料物资库存清点小组，针对长期存放在库的因公司名称变更、生产工艺变更及产品停产等原因已不能再利用的包装材料等多宗老旧物资，以及海龙公司库存多宗包材物资进行清点处置，消除了长期占用库存空间存在的安全隐患，同时提高仓库利用率。

4.积极探索新的利润增长点，推进海参加工项目调研论证及落地实施

近年来，传统鱿鱼渔场秘鲁和阿根廷产量大幅下滑，原料价格居高不下，市场竞争异常激烈，加工效益空间越来越小，带领新大洋上下为调整产品结构、丰富加工种类、寻找新的经济增长点积极探索做出努力。今年，经过充分调研论证，与中垦达成深度合作，利用原金枪鱼车间430平米左右空间，依托车间内部小型速冻间，改建了一条海参加工生产线，于9月初完成改造试生产。

5.提升新大洋盈利能力，推进合作项目高质量发展

深入探索裹粉项目效益增长，优化新大洋产品结构，探索本厂鱿鱼碎肉再加工增值，摆脱单一初级鱿鱼冻品加工。

6.成立降本增效工作小组，扎实推进降本增效工作

围绕贯彻落实公司年度会议精神，紧扣公司实现转型后稳步发展目标，全面开展成本压降、节能减排等工作。加强食堂食材采办及职工就餐管理，上线刷脸计费系统，预计年末食堂餐费较去年可减少9万余元；清退节节高及诚盛驾校场地租赁，对飞拓商贸租赁及配套服务费用进行了精细核算，共计增收19万余元；清查水、电跑冒滴漏，深挖节能降耗潜力，生产车间和动力设备部紧密配合，采取优化生产工艺、排比同类工序集中加工、加强各生产环节衔接、避高峰抢低谷等措施，节能降耗在新大洋蔚然成风。今年经与供电公司沟通申请，将变压器每月2.24万元固定收费改为按照实际需量值计收，1至11月电费合计16.81万元，比按原固定收费节约了7.83万元。2023年，电费产量消耗节约8.02%、水费产量消耗节约16.45%、天然气产量消耗节约36.83%。

7.开展正风肃纪专项整改，推行AB岗工作制度，探索一线生产改革

为尽快适应新形势、新任务，上半年开展了正风肃纪专项整改工作，加强工作纪律，改进工作作风，提振员工士气，提高工作效率。下半年根据公司组织机构及岗位设置情况，结合新大洋生产经营实际，为进一步改进工作作风，提升各车间、部门业务水平，促进新大洋生产经营活动中各项工作更高效的开展，推行AB岗工作制度。全年持续探索生产一线薪酬改革，加强职工队伍建设，持续强化管理、辅助岗人员向一线倾斜力度，缓解一线生产压力，压降管理成本。

第三部分 安全生产工作

今年新大洋安全生产工作有序平稳开展，安全生产主体责任作为第一责任贯通落实，压紧压实，把归口管理责任、直接管理责任、直接责任和监督指导责任落到工位，落到全员。进一步夯实基础管理，强化风险管控，提高安全素养，提升管理能力，努力建设本质安全型企业。

1.贯彻落实中水、烟台公司安全管理强化年行动方案，落实福山区查问题、除隐患、防事故行动，全面排查、辨识、评估安全风险。明确全年安全生产目标，落实风险分级管控责任，将安全生产责任层层落实到每一位职工，逐级签订安全生产目标责任书，做到了级级有责任、层层有压力、人人有目标，实施安全风险标准化管控，有效控制重大安全风险，通过体系建设形成安全生产长效机制，提升公司安全生产水平，有效防范各类事故，确保安全生产形势持续平稳。

2.结合工会“圆梦安康”百日行动，发动广大职工最大限度地查找身边的事故隐患，有效防控各类事故发生。力争专项整治三年行动在公司职工全员参与下，事故隐患得到全面整改，群防、群控、群治的安全长效机制进一步健全完善。

3.加强安全生产宣传教育力度和密度，切实提高认识，做好安全教育培训工作，增强职工责任意识和担当意识。对新工人、外来人员进行三级安全教育培训，侧重培训职工的安全知识及自我保护意识。从保障从业人员生命安全出发，明确从业人员权利、义务和责任，提供遵章守纪的标准和依据，建立稳定有效安全生产秩序，实现人员守制度、制度管安全。

4.贯彻落实各级节能环保决策部署，从点到面的开展节能环保紧迫性和必要性宣传，进一步增强职工节电、节水、节汽（气）意识及技能。

5.深入细致开展安全生产大排查、大整治。把隐患排查整治挺在事故前面，将隐患消除在萌芽状态，部署各车间、部门自查自纠结合安全管理部门督导检查，即查即改做到齐抓共管，进行了职工电动车棚车位及充电设施安全规范改造，整修宿舍楼及车间多处房体砖瓦脱落，消除了伤人、伤车的高空坠物等隐患，通过排查整治，堵塞漏洞、消除盲区。

6.完成企业三级安全生产标准化评审，及防雷电检测工作，更换到期报废的灭火器73具。

7.积极组织开展了以“人人讲安全,个个会应急”为主题的“安全生产月”活动，组织开展了形式多样的宣传教育活动，不断强化全体员工的安全生产责任意识和遵章守纪的良好习惯，增强广大员工紧急事件处置能力，进一步夯实安全文明生产基础。举行了动力车间特种设备事故应急处置演练、冻品车间火灾事故逃生自救互救及灭火演练、天然气泄漏应急处置演练和消防器材实操演习，开展了全员安全教育和消防安全培训，提升全员安全知识及技能水平。同时开展了全方位隐患排查治理，注重实际效果，旨在保障员工生命和公司财产安全。

第四部分 2024年工作计划

（一）坚持党建引领，持续推动全局工作

1.全面加强理论学习，把对党员的教育同公司的形势和任务结合起来，提高全体党员的思想政治素质和实际工作能力。

2.抓好总支自身建设，继续深入推进标准化支部建设，落实落细“三会一课”，拓展党课内容，不断细化支部工作内容，夯实组织基础，发挥战斗堡垒作用。

3.加强学习教育，多形式、多角度开展学习活动，有效提升思想政治素养，坚定理想信念，推动思想建设展现新气象。

4.强化廉政建设和反腐败工作，认真开展纪律教育和廉政警示教育。

5.创新思路、转变观念，转变工作作风，积极开展总支活动，充分发挥党员干部模范带头作用。

（二）稳定生产经营形势，提升降本增效成效

1.强化风险管控，提升各部门联动配合，做到提前计划、精心组织、合理调配、密切配合，确保各项工作高效高质运转。

2.深入贯彻执行中水和烟渔公司成本管控要求，把降本增效作为生产经营的重中之重，针对各个控制节点，落实相应管控措施。

3.目前海参加工项目干参加工设备尚未入厂，海参生产相关许可资质暂时不能进行现场查验，新大洋已在接洽第三方技术服务公司，为海参项目顺利审验办证做前期准备工作。因中垦公司海参原料情况不明朗，仅海参小包装即食产品开始试加工，暂未开始大生产，盈利情况不够清晰。新大洋将积极推进中垦海参加工项目，尽快落地实施。

4.全员销售目前仍在市场培育期，新大洋公司全员销售面临从业人员营销能力不足、销售品类单一等困境，已从舟渔制品厂购进第一批休闲快消品，增加产品种类，同时尝试探索开发更多销售渠道。

5.积极宣讲公司即将出台的减员分流方案，引导正式员工能减尽减。

6.持续推进管理及辅助岗倾斜生产一线改革，进一步降低管理成本。

7.探寻生产车间和冷库整租或分租的方式，为公司减亏止损。

（三）一如既往抓好安全生产工作

1.积极贯彻落实各级安全生产决策部署，根据新《安全生产法》要求，继续做好安全生产日常管理工作，严格落实全员安全生产责任制，贯彻落实“安全第一、预防为主”的安全理念，在安全生产上强管理、排隐患、抓落实，确保企业人员和财产安全。

2.继续做好安全生产教育培训工作，积极开展“大学习、大培训、大考试”专项活动，将安全生产 “八抓20项”宣贯到所有岗位、所有员工。

3.持续推进污水处理系统建设项目，做到合理安排、科学施工、保障安全，确保项目顺利进行。

（四）积极融入集团远洋渔业板块发展战略

抓住集团专业整合的重要机遇，贯彻落实集团、中水公司及烟台公司各项工作部署，采取有效措施，加快新大洋扭亏脱困步伐，全力以赴实现公司转型升级稳步发展。

（五）其他

及时圆满完成公司党政和上级部署的各项工作任务。

2024年1月5日