2023年工作总结及2024年度工作计划

综合经营公司副总经理 王祖强

各位领导、各位同事：

大家好！我是综合经营公司副总经理，自2023年10月份起负责综合经营公司工作。一年来，综合经营公司在分管领导李总的指导下，在王总和各位班子成员的共同努力下，落实公司年度工作会议精神，深化改革、强化经营、降本增效，2023年实现营业收入428.47万元，同比增收231.24万元，净利润亏损216.22万元，同比减亏约283.88万元，这其中包括了职工餐厅1-2月亏损17.10万元、北岛码头1-6月亏损41.68万元，超额完成公司下达的生产经营责任制指标。现将具体情况汇报如下：

**一、2023年度工作总结**

（一）生产经营情况

1.海锚加工厂

今年虽然渔业行业大气候低迷，海锚加工厂不放弃任何机会，联系公司内部订单，在公司领导大力支持下，承揽公司新造船海锚、尾帆等物资制作业务。同时对外业务没有放松，安排专人跟进联系客户，依靠我们稳固的质量和完善的售后，业务量也有所增加。海锚加工全年共制作、维修海锚30顶，包括加工伞绳、尾帆等其它产品，共完成营业收入297.28万元，营业成本235.30万元，实现利润61.98万元，同比增加116.03万元，创历史新高。

2.救生筏检修站

筏站在保证生产安全的前提下，工作顺利开展。本年度救生筏检修业务同行业竞争压力大，筏站顶住压力，以质量争取客户，用服务争取业务，生产经营情况总体好于往年。截至目前，筏站共检修救生筏800余只，为农发远洋购买新救生筏40只，加上对外进行救生筏安全授课等业务，共实现产值约117万元，营业成本约169万元，实现利润-52万元，同比减亏36万元，同时应急示位标推广工作也在积极沟通协调中。

3.北岛码头

北岛码头1-6月营业收入14.22万元，同比减少2.82万元。营业成本55.90万元，同比减少21.82万元，营业利润亏损41.68万元。

4.职工餐厅

职工餐厅1-2亏损17.10万元。

5.维修部

维修部承担了三个高低压配电室及综合经营全部水电、基建、设备维护等自修自保工作；全年自己动手节省施工、材料等维修成本7万多元。

（二）安全生产

1.我们严格落实公司安全工作部署，紧密围绕“安全第一，预防为主，综合治理”方针，紧盯一线生产现场，狠抓安全强化管理，全年召开安全生产会议15次，安全检查42次，查出安全隐患28项，所有隐患及时落实整改。

2.认真组织全体职工学习安全知识，强化应急演练的实战性，锻炼职工应急反应能力。6月15日综合经营公司组织海锚加工和救生筏检修站承租方瑞钰工程管理有限公司全体职工，在海锚加工厂举行安全消防演习，公司副总经理、安全总监郭祥镇，安全保卫部部长张伟带领部门相关人员亲临现场观摩指导。通过对灭火器使用讲解、现场个人实操，切实掌握灭火器的实际使用要领。同时，启动应急消防泵进行扑灭火灾演练，检验消防设备性能，锻炼职工应急反应能力。

3.扎实开展安全管理强化年行动，强化安全生产制度建设，明确管理要求，提升管理水平，加强生产现场安全管理，严格监督检查、扎实做好隐患排查治理工作。

4.严格对各租赁方的安全生产管理，履行安全监管责任。成立综合经营公司采购、租赁领导小组，细致审核承租方资质、证照，对其人员、设备、机械专人巡查全方位管理；规范督导租赁方合法合规经营，加大检查频次，及时要求整改问题，做到租赁创收同时更为公司合理规避安全风险。

综合经营公司通过细致的安全生产工作和扎实的隐患治理，保障全年安全生产平稳有序进行。

（三）存在的问题及采取的措施

1.海锚加工厂

海锚加工存在的主要问题是技术人员队伍年龄偏大，缺乏年轻生力军，尤其是女工班仅剩正式工人1名，返聘老职工6名，返聘用工薪酬负担重并有技术断档的隐患。同时还存在原有设计图纸相对落后，原材料浪费严重等情况。

为严格落实公司关于降本增效的要求，综合经营召开专题会议，反复研究应对措施，从根源上降低用工用料成本，避免造成干的越多亏损越多的局面。

（1）为节约开支，今年制定新的退休职工返聘用工办法，返聘人员为原来海锚加工的骨干力量，按工作时间和劳动强度发放报酬，经与返聘人员反复协商、与法律顾问室多次沟通，达成用工协议，为公司保留技术骨干的同时与原薪酬制度相比节省人工成本6万多元。

（2）为降低用料成本，海锚加工厂组织精干力量成立攻关小组，研究使用新材料设计制作新型海锚，经多次对设计、材料等改进、调试，设计出我们拥有完全技术核心的新型海锚。同时我们利用边角料设计制作凉棚、封仓口棉被等物资，提高原材料使用率，最大限度减少边角废料的浪费，仅此一项节约创收近10万元。

（3）海锚加工厂还组织人员自己动手设计制作新型海锚不锈钢旋子，旧的旋子都是对外直接购买成品，不但在使用过程中有各种问题，饱受各船的诟病，并且存在造价昂贵、供货不及时等问题。我们自己设计制作的新型旋子不仅解决掉弊端，让使用过程更加顺畅，而且每只制作成本从2500元直接降到1000元，一年节省费用4万余元。

2.救生筏检修站

救生筏检修站本年度同行业竞争压力大，船级社在石岛新批准4家筏站检修资质，这直接导致石岛方向业务基本清零。

对此我们顶住压力、不等不靠，多方面入手，以质量争取客户，用服务争取业务，生产经营情况总体好于往年。

（1）年初，筏站抓住渔政强制要求小微渔船必须更换到期救生筏这一有利政策，多方努力承揽客户，全年增加检修救生筏100余只。

（2）在生产淡季，及时安排职工休假，采用轮休的方法，仅保留可以正常检修人员，为公司节约每一滴水、每一度电。每年一次的休渔期也是维修救生筏高峰期，我们充分利用节假日、夜班等时间加班加点进行救生筏检验维修，加快检修速度，争取更多客户。

（3）2月9日、6月7日，受中水公司邀请，筏站负责人两次为中水船员培训讲解救生筏的使用操作、维护保养，并讲解紧急遇险报警应急示位标的功能，现场进行穿着演示。

安全月期间，应烟台港轮驳公司邀请，筏站负责人带领检修站骨干力量，为轮驳公司船员讲解救生筏维护保养及正确使用，普及安全常识。

筏站开创对外培训船员这种新的渠道，为公司创收的同时，扩大公司产品的市场影响力，树立公司的对外形象，为将来开发新客户打下坚实基础。

二、工作亮点

1.今年4月，接到公司新造船的新型海锚订单，要求在8月底前交付使用。我组织精干力量成立攻关小组，研究使用新材料设计制作新型海锚，根据要求多次对设计、材料等进行改进、调试，4月17日第一顶新型海锚顺利下线，通过农发远洋技术组的验收并得到充分肯定。

时间短任务重，我们召开动员大会，布置接下来4个月的工作计划，带领全体海锚职工加班加点，牺牲所有节假日和午休，为充分利用时间，中午吃饭实行轮班制。由于连续满负荷工作，职工浑身贴满止疼膏，特别是今年夏季持续炎热高温，车间里闷热难耐，大家都汗流浃背，但职工们没有一句怨言，为了共同的目标，互相鼓励打气。在大家不懈努力下，终于在8月底前保质保量完成制作任务。随着最后一顶海锚验收入库，精疲力竭的职工不顾满脸的汗水和泪水，拥抱在一起，庆祝这来之不易的成果。

2.11月初，救生筏检修站在隐患自查时，发现空气压缩机由于使用二十余年，设备严重老化，发生漏油等故障，无法正常使用。经厂家维修人员现场检测，认为该设备已无维修价值，建议更换新的空气压缩机，购买新机需近4000元。筏站负责人本着勤俭节约、降本增效的原则，组织车间班长邱华军等人员，根据自身条件，在确保安全的前提下，自己动手维修。经过两天时间，反复拆装十余次，最终排除故障，重新投入使用，直接为公司节约购置费3000多元。

3.5月初，北岛码头配电箱空气开关、电表及整套线路因年久老化已无法正常使用，存在较大的安全隐患，通过咨询，如全套更换新的设施设备需耗资7万余元。维修部负责人利用现有条件，把握能自已动手绝不请外协的原则，历时一个月，拆除旧电箱4个，更新不锈钢配电箱2个，加装新摄像头用于监控配电箱，更换新空气开关和电表，外接线端子及配件，配电箱外部又整体加装遮雨棚等，按计划完成码头线路改造。共计花费4900元，成功为公司节约资金6万余元，用实际行动把管理精细化落实到工作中。

4.7月上旬，北岛码头因强降雨导致码头山体黄泥水夹杂乱石流入马路，有山体滑坡的风险，给过往车辆和行人造成很大的安全隐患。班子成员亲临一线，带领安保办和相关人员现场研究，制定应对措施及方案，并现场部署监督执行，成功阻断石块泥沙滚入马路，确保过路人员车辆的安全。

5.10月底，我们班子成员带领安保办成员到救生筏检修站安全检查，发现南邻拆迁施工单位在规划拆除建筑物时导致公司沙旺仓库筏站南侧围墙坍塌，立即召开现场会议做出研判，组织相关人员在围墙周边等重要部位加装6个监控摄像头，加强安全监控，防止外来人员进入厂区发生偷盗事件。同时与物业公司、施工方取得联系，研究处置方案，目前拆迁施工单位已将围墙恢复原貌。

三、2024年工作计划

根据公司总体部署，及时调整我们的工作思路和经营策略，认真落实公司相关政策，坚持稳中求进、以进促稳、先立后破总基调，树立“过紧日子”思想，助力公司转型稳步发展，努力完成公司下达的各类指标。

（一）海锚加工

1.出台奖励机制，在巩固老客户的基础上，努力拓展对外海锚、尾帆等加工业务，争取更多订单。

2.利用现有条件，深化改革创新、提升行动要求，在如何开发新的效益增长点上多做文章。

（二）救生筏检修站

1.巩固现有当地渔船客户的同时，加大联系周边港口商船检修业务的力度。

2.积极与中水股份沟通，争取在救生衣、定位仪及开发建立西非海外救生筏检修业务上有所突破。

3.争取恢复秘鲁检修站工作。

（三）安全工作

安全工作方面不仅要提升基层负责人的管理能力，更要通过培训和日常技能考核等方式，继续深抓一线职工的安全素质和隐患排查、应急处置能力及风险预判能力。通过加大检查频次和整改力度，保障安全生产平稳、有序。

综合经营公司将进一步落实公司转型发展“夯实基础、突破冲刺、巩固发展”三年行动计划，落实公司发展规划，把握正确舆论导向，营造积极向上氛围，凝聚企业改革发展正能量，强化内部经营管理，加大开拓外部市场力度，创新对外合作模式，确保实现效益增长。

**感谢公司领导、各职能部门和二级单位的同事们一年来对综合经营公司的关心和帮助！谢谢大家！**

2024年1月3日