# 关于度总经理述职报告怎么写(五篇)

来源：网络 作者：空山新雨 更新时间：2025-04-06

*关于度总经理述职报告怎么写一一、今年的主要工作情况公司今年安排给我的主要工作是办理x项目手续。另外，我主动担起了大冶x项目的各项后期手续。年初以来，x项目相继完成了规划验收备案、房产证、土地证以及各项联系工作。x项目相继完成了水土保湿方案编...*

**关于度总经理述职报告怎么写一**

一、今年的主要工作情况

公司今年安排给我的主要工作是办理x项目手续。另外，我主动担起了大冶x项目的各项后期手续。年初以来，x项目相继完成了规划验收备案、房产证、土地证以及各项联系工作。x项目相继完成了水土保湿方案编制、环境评估手续、项目立项、土地摘牌及土地利用通知书、环保竣工验收、建设用地及工程规划许可证办理、工程竣工实测等工作。今年我给自己定的工作目标是把“五证”办齐，但是由于各种客观原因，这个目标没有实现。但是我认为我尽全力了，为了实现目标我自觉加班，多跑路，多请教，积极发掘人脉关系。工作虽有时有委屈和辛苦，但是想到自己充实了，学到了东西，积累到了人脉，得到了信任，我就始终充满了干劲。

二、工作中积累的经验教训。

我认为我今年最大的收获就是积累了经验和教训。领导在安排我负责x项目手续的时候，我认真学习了各部门的办理流程，向领导、同事请教了办事的方法。但是在实际运用过程中我才发现，理论与实践是不一样的。这里我归结一下几点经验：

(一)任何事都要正面面对，不捞偏门，不慌张，总经理助理年度总结不逃避，不轻视、不存侥幸心理。

我接手的大冶x项目与x项目都不顺利，特别是手续方面遇到的阻碍很多，其中有客观原因，但有更多的主观原因。我在项目办手续的前期也曾认为乡镇项目政府管得松，有政府撑腰，手续可以走捷径。但是，现实告诉我任何目标可以选择多方法实现，但是绝对不能跳过这个目标。政府办事有它的原则，没有人会牺牲自己利益去承担不对等的风险。所以，工作心态很重要。首先，要有一种不惧困难的心态，要有正面面对困难的勇气。今年有办事的过程中，经常有的人会告诉我事情有多么的复杂，困难有几大，凭我的能力不完成不了的，有时人家直接要求叫公司老板来办。但我每次都以一个“能做主说话”的姿态去和别人谈事，不怕复杂，不怕失误。往往这样做提高了效率，取得了效果，同时，也把自己逼上了前台，有了与更多的人面对面谈事的信心和能力。做事难免有各种问题，但是我认为害怕或者没有头绪地去应付困难都会造成不可估计的后果。因此，面对困难要有理智，不可以遇事慌张而手忙脚乱，不可以动不动就想捞偏门走捷径。第二，不能轻视任何工作，更不能轻视困难。工作过程中，有时候遇见一些小的麻烦，我有过轻视，甚至因此而心存侥幸心理，放过了对一些小问题的整改。但是往往大问题解决了，反而是这些不起眼的小问题挡住了事情的正常进程。

(二)多请教，多总结，少走冤枉路。

今年我比较注重请教和总结，经常请教办事的领导，请教同事，请教书本，总结办事的窍门。例如，对于“请教”，我总结到一点：一定要请教办事就“揪筋”的人，往往这种人办事原则性强，最终他的话起很大的作用。以往我喜欢请教领导，认为领导都说了算，请教他手下的人没有必要。但是，这一年的经验告诉我，人人都怕担责任和风险，所以领导的承诺大多不会白纸黑字，而是空口无凭。“揪筋”的人只要他把原则性的话摆在台面，反而领导一般是不得不听下属的话。x项目从进场到现在我认为走了很多的冤枉路，有的我认为是犯了低级错误，而这些失误教训将成为我人生的宝贵财富。

(三)交朋友，积人脉，熟人好办事。

我经常想到如果我的手续到位了，可以给公司带来少的效益，但是想到自己的手续没有到位，我格外觉得“时间就是金钱”。这一年我意识到办事的过程中，多“交朋友，积人脉”对于提高工作效率很重要。“生人”之间说十句，可能敌不上“熟人”说一句。因此，今年我特别注意东扯西拉关系，并且在办理手续过程中充分运用了自己的亲戚、朋友、同学等人脉，取得了比较好的效果。我希望在今后的工作中我交到更多朋友，积累到更多人脉。

(四)工作凭良心，当大胆时无畏缩，当谨慎时多汇报。

工作中有很多事情要谨慎汇报，但不是事无巨细的汇报。有些事只要凭良心做，当大胆时要大胆，只有这样才能提高工作效率，减轻领导的负担。例如，有时同事谈到报销不方便，花点小费用担心领导“说话”。实话实说，公司对于起用小费用并没有很完善的制度，员工担心花钱领导不放心也情有可原。但是，我认为制度有缺陷不能影响到我的工作，只要凭良心做事我就心安理得。我在办事过程中，有的人曾明示“项目我有没有股份”、“是公事还是私事”以求合谋双方以公谋私。但我从来都是站在公司的利益角度出发，该说公时说公，该是私说私。我始终认为该我拿的我会争取，一分不能少，不该我得的一分也不要。正是有这种心态，所以对于工作中的一些费用我有底气和信心，我一般是该用时不省，该请示时不少。所以，我认为要获得相互信任就要做好三方面：一方面要做到做事凭良心，大胆行事，即便有失误，不再犯就是;二方面要对事后的效果要有预测，不鲁莽行事，不能好事做成坏事;三方面做到谨慎汇报，不错过时机，不添油加醋乱，不事无巨细乱汇报。

(五)与同事多沟通，减少摩擦，提升效率。

今年，我在与同事沟通方面有进步。有的工作内容与同事有交叉，需要同事之相互配合，我都友好地进行了商量，并且增进工作友情。一年来，我始终保持谦虚和尊重的姿态与同事交流，所有的工作交接都比较顺畅。我心里也非常感谢同事们对我工作的支持。

(六)不以苦劳论功劳，只以结果论绩效。

这一年来，我大多时间在外面，工作忙忙碌碌，经常自己给自己加班，也有同事叹我辛苦。但是，回顾今年的成果，我自己是不满意的。今年我目标很明确，我始终抱着“只以结果论英雄”的心态，所以不达目标不罢休。也正是这种心态告诫我：不能放松，没有委曲，坚持到最后胜利。我相信有这种心态的人，情事没有成功，也不敢在别人面前谈辛苦、谈委屈，只会埋头苦干，向目标进取。

**关于度总经理述职报告怎么写二**

甲方(用人单位)名称：

地址：

性质：

法定代表人：

乙方(总经理)姓名：

性别：

出生年月：

居民身份证号码：

注:

(一) 调整法律;

除了职务或报酬上的区别，职业经理人与普通劳动者在本质上并没有多大区别。简单来说，企业与职业经理人就是用人单位与劳动者的关系，同样适用《劳动法》的调整。

(二)关系定位：用人单位和劳动者 ;

职业经理人存在的一个基本前提是企业的所有权和经营权的分离。

(三) 关系的特殊性 ;

首先，职业经理人掌握企业的经营管理权，在很多情况下代表企业的利益，如代表企业与劳动者签订劳动合同、担任企业的法定代表人等，其角色在某种程度上属于企业的代言人或委托人。从这个角度说，职业经理人与普通劳动者的立场存在冲突。 其次，企业对职业经理往往实行特殊的薪酬、奖励制度，如年薪制、股票期权、营业收入提成等。这一点也有别于一般劳动者。

甲乙双方根据《中华人民共和国劳动法》等法律、法规、规章的规定，在平等自愿、协商一致的基础上，同意订立本合同，共同遵守本合同所列条款。

一、合同期限和工作内容

第一条 本合同自 年 月 日起至 年 月 日止。期限为 年。

第二条 根据甲方工作需要，乙方同意从事 哈尔滨水中金矿泉水有限公司总经理 岗位工作。经甲、乙双方协商同意，可以变更工作岗位。

(一)岗位职务名称：(黑龙江水中金矿泉水有限公司)总经理

(二) 直接上级： 张歌(法人)

(三) 直接下级：公司各部门负责人

(四)岗位职责

1、在董事长的领导下开展工作，对公司全面经营业绩负责。

2、建立公司规章制度，并要带头遵守。

3、制定年度、季度、月度销售目标。

4、协助各部门经理制定年度、季度、月度工作计划，并监督，辅导执行，确保完成各项工作任务。

5、建立的营销体系，评估销售业绩。

5、建立良好的企业文化，营造恪守制度，和谐相处，互学互助的良好氛围

6、建立完善各项人资制度、行政制度。

7、控制应收账款的额度，优化库存商品。

8、关心员工的日常生活。

10、建立和维护大客户，集团客户，作好客情关系。

11、其他客情的维系。

12、负责公司月度、季度、年度总结工作会议的召开。

13、负责突发事件的处理。

14、制定公司的年度赢利目标，预算年度费用。

(五)总经理有权利：

本着职业经理人存在的一个基本前提是企业的所有权和经营权的分离的原则，总经理应有如下的权力：

1、 人事权：可经随时任命和撤换公司除财务部经理之外的任何干部的权力，主导人事方面的所有工作。财务部经理的任免权归董事长所有。

2、财务权：可独立审批一定金额之内的财务支出，并初审所有的财务开支，凡未其批准的财务开支和报销项目，董事长亦不能批准。

3、日常事务的决策权：所有部门主管只能向汇报工作，而不是找董事长或其它人，所有部门主管只能从总经理这里接受工作指示，包括董事长在内的其它任何人无权向部门主管布置工作。董事长必须充分的尊重总经理的权力。

第三条、 乙方应按照甲方的要求，按时完成规定的工作数量，达到规定的质量标准。

二、 工作时间和休息休假

第四条、 实行不定时工作制。平均每周休息一天。

第五条、 乙方在合同期内享受国家规定的各项休息、休假的权利。

三、劳动报酬

第六条 甲方每月 日以货币形式足额支付乙方工资，工资由基本工资和效益工资两部分构成，基本工资是 元。效益工资是公司年纯利润的 %。基本工资+年终效益工资是全年的工资总额。

第七条 乙方依法享受年休假、探亲假、丧假等假期期间，甲方应按国家和地方有关规定标准，或劳动合同约定的标准，支付乙方工资。

四、保险福利待遇

第八条 甲方为乙方提供以下福利待遇：

五、劳动纪律和规章制度

第九条 甲方依法制定的各项规章制度应向乙方公示。

第十条 乙方应严格遵守公司的规章制度、完成工作任务，提高职业技能，执行劳动安全卫生规程，遵守劳动纪律和职业道德。

第十一条 乙方有权拒绝甲方安排违法、不道德或损害乙方身心健康的行为。

第十二条 乙方应保守甲方的商业秘密。甲方对乙方的个人资料，未经乙方的同意，不得公开和泄露。 第十三条 乙方违反劳动纪律，甲方可依据本单位规章制度，给予相应的行政处分、行政处理、经济处罚等，直至解除本合同。

六、劳动争议处理

第十四条 因履行本合同发生的劳动争议，当事人可以向本劳动争议调解委员会申请调解;不愿调解或调解不成，当事人一方要求仲裁的，应当自劳动争议发生之日起六十日内向 劳动争议仲裁委员会申请仲裁。当事人一方也可以直接向劳动争议仲裁委员会申请仲裁，对仲裁裁决不服的，可以向人民法院提起诉讼。

七、其 他

第十五条 以下专项协议和规章制度作为本合同的附件，与本合同具有同等法律效力。

第十六条 本合同未尽事宜，双方可另协商解决;与今后国家法律、行政法规等有关规定相悖的，按有关规定执行。

第十七条 本合同一式两份，甲乙双方各执一份。

(特别提示：以上条款内容甲乙双方在签署本合同前，均应事先仔细阅读，并详细了解本合同以及附件内容，双方签字后即行生效。)

甲方：(盖章) 乙方：(签名)

法定代表人或

(委托代理人)：(签名)

年 月 日

年 月 日

**关于度总经理述职报告怎么写三**

各位董事、监事：

现在，我代表集团公司经理层向作生产经营述职报告，请予审议。

一、20xx年工作回顾

今年是不寻常的一年，因经济危机对煤炭企业影响的滞后性，下半年集团公司经济形势急转直下，煤炭需求减少，煤价持续下滑,利润大幅下降。面对这种形势，集团公司上下认真贯彻省委、省政府及省国资委的决策部署，按照“加速建设，增强硬实力;加强管理，增强竞争力”的工作思路，凝心聚力，积极应对，全力以赴地推进各项工作开展。

一年来，我们主要做了以下工作：

(一)积极应对危机，经济运行保持平稳

新年伊始，集团公司及时召开研讨会、调研会等，对国际、国内、行业等形势进行研判，按照“2383”举措，制定了应对当前经济形势的意见。同时，坚持定期召开经营分析会，完善资金平衡会功能，强化资金集中管理，实行应收帐款abc分类管理，推进了全面预算的落实,促进了经济运行平稳。

开足生产马力，以增产拓市场。宏泰公司积极克服井下条件变化大等问题，优化生产布局，坚持集约化生产，预计全年完成计划的105%，同比增加9.1%。北方公司千方百计组织生产，顺利完成昌顺、恒发两对矿井210万吨年产能核定，剔除麻地梁煤矿未生产因素，预计全年完成计划的120%，同比增加19.5%。昌能集团以产促销，降库保产，预计全年完成计划的96%，同比增加6.4%。恒泰公司优化生产组织，加强产品销售研发，预计全年生产矿石完成计划。恒馨房地产、恒力电业、恒悦酒店等单位强化内部管理，提高工作质量，基本完成了全年目标任务。

深挖物贸潜力，以增量保收入。皖煤运销公司采取“以变应变、灵活应对”策略，把工作重心调整到下游客户的开拓，紧紧依靠现有的战略客户群带动和发展新客户，不断扩大销售半径，预计全年完成煤炭交易量1410万吨，完成计划的128%，同比增加67%;实现营业收入82亿元，完成计划的111%，同比增加45.5%。长江庆伟公司紧紧依托沿江、沿海两条线，推进南方市场与北方资源的良性互动，深挖中西部省份市场潜力，预计全年完成煤炭交易量745万吨，完成计划的120%，同比增加65.8%;实现营业收入44亿元，完成计划的105%，同比增加39.1%。皖煤物贸公司积极增加贸易的品种和数量，不断扩大外部市场份额，预计全年实现营业收入45亿元，与计划持平，同比增加64.5%。严格成本控制，以降本保效益。根据形势变化，下半年，集团公司坚定地提

出了“422”成本控制目标，即省内煤业完全成本控制在400元以内、省外煤业控制在200元以内，机关管理费用同比下降20%的目标，并对成本、收入完成情况进行动态监控。各单位认真落实，及时分解指标，积极制定措施，突出全员、全方位、全过程控制，成效明显。下半年，宏泰公司吨煤完全成本435元，同比减少15元。北方公司286元，同比减少56元。昌能集团1830装置、清洁工艺装置吨氨煤耗分别同比下降0.1吨、0.14 吨。机关管理费用同比下降23.5%。通过实施降成本等硬措施，有效控制了下半年经营状况。

与时同时，积极开展形势宣传教育，层层传递压力，把思想统一到集团公司的安排部署上来，坚定了信心，凝聚了人心，保持了上下一致，形成了共渡难关、共克时艰的良好局面。

(二)加大推进力度，项目建设进展有序

实行项目负责人制、项目协调人制和风险抵押金制，召开重点工程季度现场办公会，实施目标阶段考核，有力推进了项目建设。预计全年完成投资64.7亿元，完成计划的80%，其中重点固定资产投资37.1亿元，股权投资29.8亿元。

省内煤业：宏泰煤矿改建、祁东南部井等项目顺利完成计划。特别是淮尚煤矿在建设领导小组的强力推进下，通过月度协调、季度考核等手段，加快建设步伐，总进尺超计划880米，月平均单进提高30米，形成了矸石运输、永久排水、瓦斯抽放等系统。

省外煤业：山西昌恒煤矿改扩建项目完成井巷工程进尺3313米，地面生产系统基本竣工。陕西招贤煤矿完成矿井初步设计，副立井检查孔、主斜井掘砌工程于11月16日开挖。西北光平煤矿取得国家发改委开展前期工作的批复。内蒙嵯北井田完成总体规划设计及精查报告。

煤化工业：昌能集团27万吨硝酸暨20万吨多孔硝铵装置4月10日点火运行。昌能集团乙二醇项目完成项目备案、初步设计、主要设备招标采购，于5月8日开工建设。西北顺昌项目完成项目主体工程土建施工、关键设备安装。福祥公司煤化工项目基本完成总体设计，完成部分主要装置设备订货。

另外，恒泰公司30万吨粉体项目于8月28日建成，并已正式生产。

(三)持续改进创新，企业活力日益彰显

精细化管理不断深化。年初集团公司出台了精细化管理工作指导意见，制定出考核内容、标准及考核办法，坚持半年一评估，一年一总评、一奖惩。宏泰公司持续优化了137个业务流程，总结提炼了“班组建设方法库”，获得中煤协会管理创新成果奖5个。昌能集团突出精细化标准班组建设，制定并实施了9大类标准班组考评细则，激活了企业细胞。北方公司以“安全、经营”为重点，积极开展“对标”活动，管理水平不断提升。

创新氛围日益浓厚。积极推进全员创新创造，继续开展了持续改进、提合理化建议等活动，组织开展了第十四届青工技术比武暨第三届职工岗位技能大赛、第八届“智慧杯”青工“五小”科技竞赛活动，创新成果不断涌现。

企业文化建塑扎实推进。按照巩固、深化、拓展、实效的建塑工作思路，通过抓员工行为固化、完善安全文化建塑、创建“全煤企业文化示范矿”，增强了建塑工作效果。集团公司荣获了首届“中部地区十大企业文化示范基地”、“全国20xx年度企业文化建设十大典范组织”等荣誉称号。

(四)加强基础管理，保障能力不断提升

安全管理不断加强。全公司上下不断落实安全生产责任制，着力完善安全管理体系，强化现场管理，深化安全文化建塑，提高安全管理水平。宏泰公司突出超前预防，强化过程控制，积极推行“四人联岗”风险预控工作体系，推进安全质量标准化动态达标，提升了安全保障水平。北方公司强化生产矿井基础管理，努力创造本质安全的作业环境，实现了井下零事故、零伤亡的“双零”目标。昌能集团加强安全隐患排查，实行“走动式”管理，杜绝重伤及以上人身事故，轻伤事故同比下降37.5%。

全面预算管理不断加强。围绕预算编制、执行、调整、考核，规范了预算管理的流程，完善了预算运行机制。抓好预算指标季度分解落实，实行指标月度动态监控、季度分析、重大预算事项报告等制度，规范业绩考核，促进了预算目标落实。

人力资源管理不断加强。开展岗位普查，不断完善岗位绩效工资制度。选派了125名专业技术人员支援北方公司建设，引进235名大学本科及以上毕业生，完成379人职称评定工作和6000人次技能鉴定。

技术管理不断加强。扎实开展经济技术一体化课题攻关活动，确定了14个集团公司级、25个子分公司级课题攻关备案项目，对解决安全生产难题具有重要作用。积极组织科技成果申报，完成了“安徽省煤矿水害防治工程技术研究中心”项目的申报备案工作，获得国家二等奖1项、省科技奖3项、授权65项。

审计工作不断加强。始终坚持“全面监督、突出重点、防控结合”原则，实施了9项财务收支审计、8项经济责任审计、847项工程审计，促进增收节支6356万元，防范和化解了经营风险，促进了管理水平和效益的提高。

政策研究工作不断加强。积极研究政策，加强与政府部门的沟通，争取政策资金支持。取得资源价款返还1.5亿元，获得国有资本收益支出资金2100万元，争取国债支持资金6726万元，争取稳岗补贴、就业技能培训补贴、老工伤待遇4000万元，减缴社会统筹费用1843万元，缓缴社会统筹费3.87亿元，减免资源补偿费1900万元。

(五)保障改善民生，和谐局面更加巩固

保障员工收入，在今年经济危机这样一个极其困难的条件下，按照集团公司的部署，通过大家的努力，保证了工资正常发放，预计全年人均收入同比增加5%。改善员工居住条件，棚户区改造和廉租房建设共1589套基本建成，千亩园f区1368套房已交付，c区2685套于20xx年元月份开始销售，d区、f区供暖室外主体工程基本完工。成立了职防所，开展了职业病健康检查和治疗，体检8210人次。妥善解决了102名困难员工之女就业。稳妥推进孟庄煤矿关井闭坑工作，分流安置1000人。认真落实困难员工帮扶体系，全年共发放各类救助金、慰问金、资助金923万元。扎实抓好信访工作，开展了领导干部集中大接访活动，共接访531人次，及时帮助解决了一些员工群众的困难和问题。切实加强社会治安综合治理，大力开展“一打三防两确保”专项整治活动，保障了治安稳定。加强物业后勤管理，以服务人性化、管理考核化、创建精品化，推动了和谐社区建设。普遍推行工资集体协商，开展民主管理体系建设，扩大民主参政范围，形成了广开言路、凝心聚力、政通人和的良好局面。

一年来，节能环保、法律事务、信息化建设、计划生育等都能按照集团公司的部署，扎实有效地做了大量工作。

各位董事、监事，在经济危机挑战面前，全公司上下协同，步调一致，经受住了严峻考验。在这场考验中，我们的危机意识、忧患意识进一步增强，迎接挑战的自觉性和主动性更加强烈;在这场考验中，广大员工的开拓进取精神进一步激发，战胜困难的决心和信心更加坚定;在这场考验中，我们驾驭市场经济的能力得到历练，加快发展的基础更加牢固。实践证明，任何艰难险阻也动摇不了我们跨越发展的坚定信念，任何危机挑战也阻挡不了我们奋力前行的坚实步伐!

以上成绩的取得，得益于省委、省政府及省国资委总揽全局、坚强领导，得益于全公司上下团结一心、顽强拼搏，得益于员工家属、离退休老同志、社会各界建言献策、支持帮助。在此，我谨代表集团公司，向各级领导、各界朋友、各位代表，并通过你们向全体员工、家属、离退休老同志表示衷心的感谢!

在看到成绩的同时，我们必须清醒地认识到企业仍然存在一些问题。一是安全形势还不稳定。虽然在安全上做了大量工作，但事故在一个时间段内集中发生，省内煤业7、8、9月连续发生了3起死亡事故以及顶板、瓦斯等非人身事故;煤化工业在上半年连续发生了3起非计划停车事故。二是经济运行质量还不高。部分单位预算执行有偏差，成本潜力没有充分挖掘，全员效率还有提升空间。三是项目推进还不快。虽然加大了项目管理力度，但由于地方政策、环境的影响，多个项目未完成计划。四是管理还有待于进一步提高。管理制度还需要进一步完善，管控流程还需要进一步优化，执行还不到位。我们一定要以高度负责的态度，采取有力措施，解决存在问题，努力把各项工作做得更好，不辜负组织的期望和员工的重托。

二、面临的形势与任务

20xx年是集团公司推进“”发展承前启后的关键一年，也是经济形势十分困难的一年。

从宏观形势看，充满复杂性和不确定性。明年国际经济形势依然错综复杂、充满变数，已由危机前的快速发展期进入深度转型调整期。我国经济仍面临不少风险和挑战，不平衡、不协调、不可持续的问题依然突出。党的强调要适应国内外经济形势新变化，推动经济结构战略性调整，加快形成新的经济发展方式，推动经济持续健康发展。刚刚结束的中央经济工作会议指出，要以提高经济增长质量和效益为中心，加快调整经济结构，转变经济发展方式，实现尊重经济规律、有质量、有效益、可持续的发展。在调结构、转方式的主基调下，我国经济增长下行压力和产能相对过剩的矛盾加剧，工业企业将面临更大的经营困难。

从行业形势看，供大于求的矛盾仍然比较突出。煤炭方面：预计20xx年煤炭产能达46.3亿吨，而需求量只有41.2亿吨。据测算，未来几年内全国煤炭新增产能约20亿吨，其中仅在“”期间就要释放出15亿吨。随着国家宏观经济增速减缓对煤炭需求的降低与进口煤炭量持续增加，将对煤炭行业造成巨大冲击，煤炭产能过剩的问题将更加明显。同时，据中煤协会透露，20xx年将正式取消电煤价格双轨制，而目前煤炭价格已倒挂，这都将进一步增加煤炭企业的经营压力。煤化工方面：面临着国际市场低迷、部分产业结构性矛盾突出等多重挑战，附加值和技术要求较高的新型煤化工面临着投资过热的风险，传统产品依然供大于求，预计20xx年浓硝酸、尿素、硝酸铵过剩产能分别达到165万吨、2700万吨、260万吨以上。

从企业自身看，发展压力也在不断加大。随着北煤南下、西煤东运通道的畅通，集团公司所拥有的区位优势将逐渐减弱，企业竞争优势将大大降低，我们将面临煤价不断下降、刚性成本不断上升的双重压力。集团公司煤、煤化工、物流贸易等三大产业之间发展还不平衡，需要加快省外煤炭资源的开发和建设，为省内煤业接替提供后备资源，需要加快精细化工和新型煤化工项目的开发和建设，尽快使煤化工产业出效益、上规模，需要在不断提高煤炭物流交易量的同时，提高利润贡献率。在对外开发中，有的项目规模还不大、质量还不高，有的项目还处于做前期工作阶段，陕西招贤煤矿、内蒙嵯北项目还未进“”规划等，这都直接影响到“”规划目标的实现。

各位董事、监事，在认清形势的同时，我们也要看到自身优势。集团公司多年来通过在市场经济大潮中摸爬滚打，练就了一支素质过硬、能打善拼的队伍;

通过多次经济危机的洗礼，形成了一套应对危机、战胜困难的举措;通过持续推进精细化管理，构建了一个持续改进、不断创新的管理体系。因此，我们要坚定信心，增强危机意识、忧患意识，以最主动的态度，做最充分的准备，采取最有力的举措，争取最好的结果。

基于以上分析，集团公司将20xx年确定为“管理提升年”。就是要认真学习贯彻党的和中央、省经济工作会议精神，进一步深化精细化管理，全面开展“消除浪费、提高效率”活动，持续改进、不断创新，强基固本、强身健体，切实提升经济运行质量和效益，提高抵御市场风险的能力，增强企业竞争力。

做好全年工作，重点要抓完善、严控制、调结构，不断推进企业由追求速度向追求质量转变，由重规模向重效益转变。

抓住三个“完善”：就是要完善岗位责任制，做好本职工作;完善内控制度，科学规范管理;完善运行机制，提高执行力。

严格三个“控制”：就是要严格控制成本，提高效益;严格控制资金，确保资金安全;严格控制投资，保证投资质量。

推进三个“调整”：就是要调整用工结构，提高全员效率;调整产品结构，适应市场需求;调整煤、煤化工、物流贸易等三大产业结构，提高企业实力。

20xx年计划指标的安排，基于对宏观经济和行业形势的预测，产销量安排积极主动，销售价格安排趋于稳妥，突出节支降耗，是切合实际、量力而行的。集团公司据此对各子分公司进行预算分解，实施业绩考核。上述奋斗目标，是基于管理提升年所安排，以检验“消除浪费、提高效率”活动开展的成效。集团公司将加强奋斗目标的监控，并与班子业绩考核挂钩。

三、20xx年重点工作

(一)突出从严原则，努力在安全效果上实现新突破

安全是做好一切工作的基础，在安全工作上绝不能有任何松动。20xx年安全1号文突出从严原则，严肃责任追究，严格事故处理。各单位要牢固树立“事故可防可控”理念，始终把安全生产作为头等大事来抓，坚决不能突破控制指标，力争实现“安全年”。

要强化责任。矿井是安全生产的责任主体，矿长是安全第一责任者。各级领导、各个部门都要按照安全职责开展工作，不失位，也不要越位，坚决防止一些追求形式、实效不大的会议、活动和检查等，切实减轻基层负担，全力支持矿长自觉自主、切合实际地抓好本单位的安全工作。我认为，关键还是要进一步提高现场第一作业人的安全意识、操作技能和安全防范技能;进一步提高现场第一管理人员、跟班干部、班队长和带班人员的指挥能力、安全防范技能和管理能力;进一步提高事故抢救的基本技能和应急能力;进一步严格事故追查处理，形成强大的震慑力。

要抓住重点。始终抓住煤矿瓦斯治理、“一通三防”和防治水工作，严格落实区域和局部两个“四位一体”综合防突措施，坚决做到“不达标不生产”。坚决控制煤化工全厂性“非计划停车”等事故。

要夯实基础。扎实推进班组安全建设，着力打造一批“安全型”班组。加强安全质量标准化建设，强化动态达标，力争有5对以上煤矿达到国家级标准。深化安全文化建塑，进一步丰富“136”工作体系内涵。强化安全培训工作，规范员工安全行为，促使广大员工由“要我安全”向“我要安全”转变。

要严格追究。严肃事故报告纪律，凡瞒报、谎报事故的管理人员，一律给予撤职处分。严格事故调查处理，事故发生后，在第一时间向集团公司报告，24小时内向集团公司提交事故初步追查报告。凡涉及较大涉险事故和一级非人身事故，将严格按集团公司事故处理规定追究责任。

(二)把握两个关键，努力在全员效率上获得新提高

提高效率是提升管理的落脚点，是精细化管理的应有之义。各单位必须在增产提效、管理提效上下功夫，切实提高竞争力。

要增加产量。宏泰公司要根据采场条件,合理配置各类生产要素，精心组织生产, 提高单产单进水平，确保全年生产原煤1650万吨,力争1700万吨。同时，要谋划好后2年的采掘接替，确保稳产高产。北方公司要加大对地方政府的协调力度，加快推进在建和改扩建工程，充分释放产能，确保生产原煤300万吨,力争500万吨。其中，天煜公司230万吨，力争260万吨;昌恒煤矿70万吨，力争100万吨;麻地梁煤矿力争140万吨。昌能集团要强化工艺及设备管理，充分发挥规模效应，确保生产化工产品134万吨。恒泰公司要在确保生产原矿 88万吨的基础上，自我加压，确保生产粉体石膏15万吨。

要优化人员配置。基于当前经济形势及管理提升年要求，集团公司20xx年对各子分公司严格定员，宏泰公司定员控制在32900人，昌能集团定员控制在4800人，其他单位根据实际核定人员。对于年底人员突破定员数的，扣减班子成员年薪绩效薪酬的5%。各子分公司要采取措施，认真落实。一要扎实推进“五个优化”。煤业要扎实推进五沟煤矿管理模式，减少组织机构和管理人员，做到业务流程顺畅、组织结构扁平、岗位精简高效。煤化工要优化生产工艺，优化业务流程，优化劳动组合。二要进一步清理和整顿劳动关系。对于长期旷工、脱岗、混岗人员，及时进行处理，解除劳动合同。三要严格控制人员倒流。新招一线人员5年内不得调离一线生产岗位。四要规范岗位退出管理。对符合条件并有意愿内退的人员，及时办理内退手续。同时，要加强专业队伍管理，鼓励对外承揽业务，输出劳动、技术和管理。

(三)严格控制成本，努力在效益提升上挖掘新潜力

在市场竞争中，成本决定着企业竞争力。“422”成本控制目标不能变，必须落实到位，这是应对危机的基础和前提条件。

要明确成本管理责任。各矿、厂及生产经营单位是“成本中心”，是成本控制的主要源头，要通过推进内部模拟市场运行，做到工资、材料、电力等成本要素日清日结，严格控制各项费用。各子分公司是“利润中心”，在抓市场和产品价格的同时，要对基层单位下达成本计划，并进行考核。集团公司也要将成本列入监控指标。形成全员、全过程、全覆盖的成本控制体系。

要切实降低可控成本。煤业要坚决防止设备过度投入，切实抓好回收复用、修旧利废工作，及时做好超储积压、待报废物资的内部调剂和处置，盘活闲置资产，减少新增投入。煤化工业要健全完善成本管理体系，抓好原料煤质量，优化原料结构，加大代储代销力度，切实将成本降下来。同时，要严格控制办公、会议、招待、差旅等四项费用。

要严格控制各项投入。20xx年，停止购置公务用车，严格控制地面办公场所及设施的投入，严禁一切非生产性的“形象工程”，严禁计划外工程和超计划工程。一经发现，将对单位党政主要负责人及有关责任人给予严肃处理。

(四)积极开拓市场，努力在产品销售上开创新局面

市场是残酷的，企业要生存、发展，就必须研究市场、适应市场，按照市场经济规律开展销售活动。

要加大销售力度。注重培育发展前景好、销售回报高的新地区和新市场，发挥煤炭超市的作用，提高市场占有率，确保产销平衡。以市场为导向，不断调整产品结构，继续细分品种，针对不同需求开发不同的产品，提高吨煤利润水平，培育新的经济增长点。

要强化煤质管理。每降低1个灰分，吨煤价格将提高10元左右，这样既赢得了市场，又增加了效益，这是一本万利的事。因此，各单位都要严把煤炭质量关，坚持从煤矿生产源头抓起，安排好工作面及煤种配采，推行煤与矸石分装分运，加强地面筛分和洗选等工作。同时，要树立“零杂质”理念，防止煤炭生产过程中混入塘材、笆片、塑料袋等杂物。

要加快物贸产业发展。为应对危机，在不断扩大物贸产业规模的同时，也要注重利润同步增长。从20xx年起，集团公司将加重利润考核的权重，由20%提高到30%。皖煤运销公司要完成煤炭交易量1690万吨，实现营业收入96.2亿元，盈亏持平;长江庆伟公司要完成煤炭交易量910万吨，实现营业收入52.1亿元，实现利润800万元;皖煤物贸公司要实现营业收入65亿元，实现利润1500万元。同时，各物贸公司要强化组合营销，对外保持一致，运销公司给予充分支持;对内要开展“比、学、赶、超”竞赛活动，相互提高，相互促进，实现快速发展。

(五)研究资金运营，努力在资金管理上得到新加强

危机给企业资金链带来重大冲击。我们必须以精细化理念，加强日常资金、工程资金、融资等运营规律研究，保障资金需求，确保资金安全。

发挥上市公司融资功能。要积极创造宏泰公司再融资条件，通过股权、债权等融资方式，拓宽融资渠道。同时，要加快省内煤矿深部资源和省外已开发的天煜、昌恒、麻地梁等煤炭资源的收购步伐，优化集团公司资产负债结构，减少银行贷款，降低财务费用。

充分利用债券市场的有利时机。要积极探索昌能集团发行企业债的途径，适时发行企业债，力争融资4亿元，用于在建项目建设，尽快建成投产，早日发挥效益。

加强资金预算管理。完善月度资金平衡制度，加强资金执行情况月度监控分析，切实管好、用好资金。对超预算支出的一律扣减下一月度预算资金，连续3个月超预算支出的单位，主要负责人必须向集团公司报告。同时，要强化资金调度管理，确保网上资金结算系统运转顺畅，实现资金零在途，不断压缩资金占用，提高资金效益和效率。

加大货款回笼力度。健全应收账款分类管理制度，加快票据结算速度，加大清欠力度，防范经营风险，各子分公司全年货款回笼率确保99%以上，力争达到100%。

积极筹建财务公司。要加强与国家银监会的沟通，尽快通过筹建审批，启动开业筹建，为集团公司及各子分公司筹资和融通资金搭建良好平台，增强内外部融资功能，增强资本运营能力。

(六)加强项目管理，努力在积蓄后劲上取得新成效

20xx年项目建设任务重、困难多。我们要采取更加有力的措施，强化项目管理，加快项目建设，为“”目标实现积蓄强大后劲。

要抓前期项目落地。要充分发挥集团总部、子分公司、项目单位、合作伙伴的优势，省内手续办理由各子分公司负责，国家层面的手续办理由集团公司负责，切实推进前期项目早开工、早建设。西北光平煤矿要完成投产前的各项手续办理，陕西招贤煤矿争取进入国家“”规划，内蒙嵯北项目年底前获得矿区总体规划批复，确保进入国家“十三五”规划。

要抓在建项目速度。要继续执行项目负责人制、目标阶段考核制、风险抵押金制，加强重点项目调度，推进项目快速建设。昌恒煤矿确保8月底前试生产，祁东煤矿南部井11月底试生产，昌能集团乙二醇项目年底前投产，西北顺昌项目8月底前建成试车，西北光平煤矿年底前首采工作面试生产。淮尚煤矿、宏泰煤矿改建项目、陕西招贤煤矿、内蒙西北能化项目、福祥公司煤化工项目等都要按照计划，加快推进。

要抓项目投资管理。经济危机时期，要认真研究投资，对新项目进行筛选，储备一批规模大、附加值高的项目，将规模不大、效益不高、见效不快的项目坚决停下来，严格控制投资。同时，在项目推进过程中，要严格执行“五不准”：一是拟投资项目,未提供真实、翔实的尽职调查报告，未经集团公司投资决策程序审批的，一律不准投资;二是可研报告、初步设计未报集团公司审查的，一律不准开工;三是建设过程中，出现重大变故需变更投资额、改变投资方式，未报集团公司审批的，一律不准实施变更;四是工程月度结算未经项目单位和监理单位划线的，一律不准支付款项;五是工程结算未经内部审计的，一律不准支付尾款。

(七)强化监督考核，努力在目标实现上提供新保障

监督考核是推进工作、减少失误、提高效率的一个重要环节。必须不断强化监督、评价和考核，促进各单位保质保量地完成各项工作任务。

要健全考核机制。要建立责任明确、工作高效、支撑到位、奖罚分明的考核机制。集团公司经过充分的调研论证，在原有相关制度措施的基础上，根据各单位特点，将安全、产量、销量、营业收入、利润、应收帐款周转率、重点工程等指标，各有侧重地纳入考核体系之中，既保持了政策的连续性，又突出了重点，就是更加注重经济效益，加大了利润考核权重。各子分公司要认真学习这些文件，制定好各项政策，分解好各项指标，全面完成集团公司下达的各项任务。

要完善考核内容。各子分公司工资总额与经营、安全、重点工程、产量等指标挂钩考核，高管人员绩效年薪与年度经营业绩挂钩考核。机关部室人员薪酬与集团公司效益、部室工作质量挂钩考核。各子分公司要在集团公司下达的预算工资总额范围内，制定年度预算工资总额及经营指标挂钩考核办法，实行全员业绩考核。

要严格落实兑现。集团公司将严格按照《关于加强20xx年经营管理工作的意见》，对各子分公司实行季度预考核、预兑现，年度总清算。各子分公司要实行季度考核报告制度，按季度自行考核经营业绩并将结果上报集团公司。集团公司职能部门要加强监督考核，分专业进行专项抽查、季度检查，对预算执行有偏差的单位及责任人进行问责。

要发挥审计作用。认真落实《集团公司内部审计工作管理办法》，加强对控股企业的审计，继续做好招标、拍卖等活动的监督监控，加大对已审项目的监察,降低经营风险，提高经济效益。抓好审计监督，监督检查集团公司有关制度、政策的执行情况，参与企业经营管理的各个环节，促进各项经营目标实现。被审计单位要积极配合内部审计工作，拒绝审计或者不提供资料、提供虚假资料、拒不执行审计结论的，从严处罚。

(八)推进效能建设,努力在工作作风上实现新转变

空谈误企，实干兴业。前不久，中央政治局出台了改进工作作风、密切联系群众的八项规定，省国资委也对省属企业提出了具体要求，各级领导干部和机关要认真贯彻落实，切实转变作风，牢固树立“六个意识”，为全体员工作出表率。

要树立“责任”意识。进一步完善内控制度，建立健全岗位责任制，明确每个岗位的工作内容、责任次序、介入接口等，以任务定岗位，以岗位定人员，责任落实到人，各尽其职，各负其责，切实做到事事有人干、人人有事干、千斤重担大家挑，形成一个政通人和的新局面。

要树立“实干”意识。提倡说实话、办实事，力戒说的多，做的少，严禁虚报、瞒报，不摆花架子，不搞形式主义。要多深入基层开展调查研究，帮助基层解决实际困难和问题。同时，要加强政策研究，争取政策支持，将政策用足、用活、用到位。

要树立“执行”意识。以集团利益为重，自觉把集团公司的决策部署落到实处，不搞随意变通，不打折扣，不推诿扯皮，保证上下政令畅通。凡集团公司文件、会议等明确要求的事项，应在规定时间内及时报告落实情况;凡下级单位向上级单位报送的请示，应在10个工作日内办复，不能及时办复的应说明情况。

要树立“效率”意识。精简会议，大力改进会风，坚持少开会、开短会、开解决问题的会，少讲话、讲短话、讲管用的话。不断减少文件数量，确有必要才制发文件，可发可不发的文件一律不发。

要树立“节约”意识。要从自我做起、从现在做起、从现状做起，从节约一度电、一张纸、一滴水做起，持续改进，消除浪费。要严禁公车私用，严格执行公务外出交通、住宿、就餐标准，严格落实工作日午间禁酒规定，严格控制公务接待标准和陪餐人员，集团公司领导及部室到基层调研等，一律安排工作餐。 要树立“廉洁”意识。严格执行组织人事纪律，严格执行个人有关事项报告制度，带头执行“三条红线”、“十项禁令”、“十项承诺”，不准利用职权谋私，不准巧立名目突击发放奖金、福利等。

(九)坚持以人为本，努力在推动发展上凝聚新力量

危机当前，必须不断保障和改善民生，切实维护员工合法权益，形成战胜困难、推动发展的强大凝聚力。

要力保员工收入。根据对20xx年市场的分析，结合集团公司生产实际，经研究，20xx年的人均收入与20xx年持平，这是我们的工作目标，也是一项重要任务。这里，我要重申的是，各级领导干部、各个单位都要按集团公司董事会的部署，采取强有力措施，做好这一工作。

要不断改善居住条件。要加快千亩园区建设，做好f区收尾工作，确保c区18栋2685套住宅楼年底前通过主体验收。要做好890套经济适用房的分配工作，家庭人均月收入450元以下且未在千亩园购房的员工均可申请购买。同时，要加强小区物业管理，美化小区环境，不断提高物业服务质量。

要提高医疗服务水平。要加强对皖煤总院的管理，不断提高医疗水平，改善服务态度，提升服务质量，方便员工就医。要提高大病报销限额，降低基本医疗个人支付部分费用，方便转院手续。要继续做好工伤员工伤残鉴定，待遇申报理赔及工伤员工医疗管理工作。要做好两年一次的全员体检工作，安排矿井接触粉尘员工健康检查，保证员工健康。

要落实困难员工帮扶体系。要继续开展送温暖、大病医疗互助、“金秋助学”等活动，确保各类救助金、慰问金、资助金发放到位。拓宽社会化帮扶渠道，分析困难原因，寻找脱困路子，由“输血”向“造血”转变。

要加强企业民主管理。积极开展“全员参与”型企业民主管理体系建设工作，全面落实以职代会为主要内容的企业民主管理制度，切实强化职代会提案落实，扎实推进企务公开标准化建设，积极推行工资集体协商，支持员工参与企业管理，维护员工合法权益。

**关于度总经理述职报告怎么写四**

各位员工、各位领导：大家好!今天,我们召开集团公司20xx年度总结表彰大会,主要对过去一年的工作进行总结,对20xx年工作进行安排部署.今天大会的主题是：凝心聚力,全面推进公司的各项重点工作在新的一年继续稳健发展,争取突破.

过去的一年,房地产市场环境和竞争格局发生了根本性变化,面对严峻的市场形势,兰州集团公司提前谋划,合理布署,切实有效推进各项工作.一年来,公司在工程建设,楼盘销售及土地储备上,取得了一定进展,为公司今后的发展奠定了坚实基础.

在多元经营上,各公司强化队伍建设,提高经营管理水平,其中物业公司获得国家一级物业服务管理资质.公司治理、文化建设不断创新,组织结构和队伍建设继续夯实.

一年来,成绩的取得,凝结了各位同仁的辛勤和汗水,更是大家不懈努力的结果.在此,我对大家的辛勤工作致以诚挚的谢意,希望大家在新一年里,再接再厉,取得更好的成绩!新的一年孕育新的希望,新的形势蕴涵新的挑战.

我们要集中智慧,坚忍不拔,在新一年集团公司的发展上既要积极稳妥,更要扎实,方向要明确,措施要得力,保证企业健康、有序前行.20xx年,是国家xx届三中全会经济计划起航的

第一年,也是我们迎接挑战,需要加快发展的一年.

面对复杂多变的宏观环境和艰巨繁重的企业任务.在新的一年里,我们要把握好经济发展的良好契机,勤奋工作、勇于创新,以更加蓬勃向上的精神状态,更加昂扬的斗志,务实的作风,不断开创各项工作新的篇章,完成好20xx年的各项经营目标任务.

从外部市场来看,今年xx大提出稳中求进的经济总基调及城镇化发展的必由之路.从本地市场来看,万达、恒大等外地企业的进驻,对本地房地产市场形成了较大冲击,20xx年的目标任务已经确定,所面临的任务非常艰巨,要推进公司各项发展需要实事求是、脚踏实地,肩负起集团公司赋予我们的重任.

同时,面对经济继续增长,民生持续改善,发展动力增强的良好态势,公司要在谋划全局中把握重点,齐心协力,集中精力突破难点.下面我就20xx年的各项工作提出以下要求和建议：

1.规范企业管理,提高工作效率,建立现代企业制度建立现代企业制度是企业改革的方向.

年初集团对公司相关职能单位、部门进行了调整,制定了各职能部门的职责,完善了各部门职能定位、管理界面和工作流程,为集团公司解决当前迫切问题,实现.

科学发展明确了方向,提供了保障.规范企业管理,提高工作效率,需要团队高度的执行力和凝聚力,要用合理的制度激励员工,从制度上增强员工对公司的信任度,从思想上唤起员工对企业的认同感;要认真做到战略合理,组织高效,制度完善,流程顺畅,人员精干.

同时要改善沟通环节,提高沟通水平,要从服务公司的大局出发,以服务者的心态为公司的发展提供有力的保障与支撑.相互支持,相互配合,理顺关系,勇于承担责任,拧成一股绳,形成一股力.

各公司领导要带头垂范,带领团队形成合力,提高工作的自觉性和能动性,增强团队的执行力和凝聚力.使员工感受到企业的重视,从而实现自我,升华人生境界和理想目标,达到企业与个人的双赢局面.

二、销售工作要大力推进销售工作是公司20xx年工作的重中之重,相关部门要认真分析市场形势,确定销售策略,乘势而上,使销售工作尽快呈现出良好局面.首先要加强销售力量,提高销售人员综合素质,注重与消费者形成价值共鸣,提高品牌的认知度,推广品牌的差异化,使其为企业赢得更多客户的认同和产品服务的提升.

其次,采取差异化的销售方式,深度挖掘客户资源,密切关注政策导向,认真分析市场形势,拓宽销售视野,敏锐市场触角,多角度、全方位开展销售工作.也要做好市场调研,加大宣传力度,根据销售目标,细化分解.

在地域楼盘销售竞争中取得主动,优质的商品终会赢得顾客的喜爱.

三、加快项目建设,努力解决好工程相关问题项目建设关系到公司的持续发展.

所以,要把最精锐的力量集中到项目建设上来,确保项目如期完工.要严格按照工作部署执行,加强项目施工过程各个环节的建设管理,抓好督促落实,确保工程质量和安全,保证项目高质、高效按计划推进.

同时加强成本、计划的管理,使成本管理可控,可知.在加快推进工程进度的同时,要加强对工程组织、进度和质量管理,在建筑质量上精益求精.

从规划定位到设计等每一个环节都要瞄准客户的真实需求,坚持做高品质产品,做客户切实需要的社区配套、户型以及后期的物业管理服务.

四、进一步加强企业文化建设企业文化是企业发展壮大的力量源泉和精神支柱.

良好的企业文化有利于优化企业建设,推动企业发展.在工作中,我们要把加强企业文化建设,纳入到日常工作的范畴,在保证公司发展生机和活力的同时,不断坚定我们事业的追求和信念.

形成正确的价值观和目标导向,把企业文化建设好,成就共同的事业和梦想.

五、理顺、优化集团组织,做好发展保障企业进步要继续理顺和优化集团组织结构,加强制度建设与创新,规范企业经营行为,实现有效管理与行为约束.

在财务管理方面,要借鉴以往工作经验,加强财务制度建设,健全公司的财务管理体系,优化融资结构,强化成本意识,加强风险管理,资金管理,发挥财务监督控制作用.尽心尽职、严格把关,使财务工作逐步走向规范化和程序化.

为公司经营保驾护航.在人力资源管理方面,要用外聘与培养相结合,品德与技能相结合的用人模式,加大企业培训,提炼企业发展中的优秀题材,创新价值体系建设,用优秀的企业文化感召人,鼓舞人;用正确的价值观引领人,要求人,关注员工的需求,凝聚员工的智慧,激发员工的潜能,关注员工的发展,培养德才兼备,认同企业文化的员工,打造一支对工作充满热情,对事业充满 ,对企业充满责任的良好团队.

六、多元经营是企业战略的延伸和发展的必由之路做好房地产业的同时,对多元发展要进行研究和实践,我们在资本经营,资源领域进行的探索及在物业服务方面的长足进步,是对现有公司发展的有益补充,今后要继续深化,必须坚持不懈,不断践行,以主人翁精神探索发展途径,拓宽发展视野.为此,我们要加强土地储备,立足兰州,根据区域因素,加大信息的收集调研.

同时,在资产管理、物业管理、资源领域等方面要坚持科学有序、加快步伐,有效推进的方针,以期来实现公司战略目标,为公司长远发展奠定坚实基础.同事们,困难和挑战越多,越要锤炼攻坚克难的意志,通过今天的会议,我希望大家能够进一步统一思想,认真履职,扎实工作.

新的一年里,站在新的起点上,让我们团结起来,把握机遇、迎难而上,力争顺利实现公司战略经营目标,全力推进集团发展再上新台阶.同时,让员工持续进步,让企业平稳发展.

拼搏铸就梦想,梦想成就未来,我深信在大家的共同努力下,在未来的征程中,我们必将充满生机、满载而归!最后,恭祝大家新春快乐、身体健康、心想事成、阖家幸福!谢谢大家!

二〇xx年一月二十七日

**关于度总经理述职报告怎么写五**

转眼又是一年，回顾今年的工作，自己感觉比较充实，感谢这一年领导对我的信任与培养，在工作中也学到很多的东西，现对自己的工作总结如下：

一、今年的主要工作情况

公司今年安排给我的主要工作是办理x项目手续。另外，我主动担起了大冶x项目的各项后期手续。年初以来，x项目相继完成了规划验收备案、房产证、土地证以及各项联系工作。x项目相继完成了水土保湿方案编制、环境评估手续、项目立项、土地摘牌及土地利用通知书、环保竣工验收、建设用地及工程规划许可证办理、工程竣工实测等工作。今年我给自己定的工作目标是把“五证”办齐，但是由于各种客观原因，这个目标没有实现。但是我认为我尽全力了，为了实现目标我自觉加班，多跑路，多请教，积极发掘人脉关系。工作虽有时有委屈和辛苦，但是想到自己充实了，学到了东西，积累到了人脉，得到了信任，我就始终充满了干劲。

二、工作中积累的经验教训。

我认为我今年最大的收获就是积累了经验和教训。领导在安排我负责x项目手续的时候，我认真学习了各部门的办理流程，向领导、同事请教了办事的方法。但是在实际运用过程中我才发现，理论与实践是不一样的。这里我归结一下几点经验：

(一)任何事都要正面面对，不捞偏门，不慌张，总经理助理年度总结不逃避，不轻视、不存侥幸心理。

我接手的大冶x项目与x项目都不顺利，特别是手续方面遇到的阻碍很多，其中有客观原因，但有更多的主观原因。我在项目办手续的前期也曾认为乡镇项目政府管得松，有政府撑腰，手续可以走捷径。但是，现实告诉我任何目标可以选择多方法实现，但是绝对不能跳过这个目标。政府办事有它的原则，没有人会牺牲自己利益去承担不对等的风险。所以，工作心态很重要。首先，要有一种不惧困难的心态，要有正面面对困难的勇气。今年有办事的过程中，经常有的人会告诉我事情有多么的复杂，困难有几大，凭我的能力不完成不了的，有时人家直接要求叫公司老板来办。但我每次都以一个“能做主说话”的姿态去和别人谈事，不怕复杂，不怕失误。往往这样做提高了效率，取得了效果，同时，也把自己逼上了前台，有了与更多的人面对面谈事的信心和能力。做事难免有各种问题，但是我认为害怕或者没有头绪地去应付困难都会造成不可估计的后果。因此，面对困难要有理智，不可以遇事慌张而手忙脚乱，不可以动不动就想捞偏门走捷径。第二，不能轻视任何工作，更不能轻视困难。工作过程中，有时候遇见一些小的麻烦，我有过轻视，甚至因此而心存侥幸心理，放过了对一些小问题的整改。但是往往大问题解决了，反而是这些不起眼的小问题挡住了事情的正常进程。

(二)多请教，多总结，少走冤枉路。

今年我比较注重请教和总结，经常请教办事的领导，请教同事，请教书本，总结办事的窍门。例如，对于“请教”，我总结到一点：一定要请教办事就“揪筋”的人，往往这种人办事原则性强，最终他的话起很大的作用。以往我喜欢请教领导，认为领导都说了算，请教他手下的人没有必要。但是，这一年的经验告诉我，人人都怕担责任和风险，所以领导的承诺大多不会白纸黑字，而是空口无凭。“揪筋”的人只要他把原则性的话摆在台面，反而领导一般是不得不听下属的话。x项目从进场到现在我认为走了很多的冤枉路，有的我认为是犯了低级错误，而这些失误教训将成为我人生的宝贵财富。

(三)交朋友，积人脉，熟人好办事。

我经常想到如果我的手续到位了，可以给公司带来少的效益，但是想到自己的手续没有到位，我格外觉得“时间就是金钱”。这一年我意识到办事的过程中，多“交朋友，积人脉”对于提高工作效率很重要。“生人”之间说十句，可能敌不上“熟人”说一句。因此，今年我特别注意东扯西拉关系，并且在办理手续过程中充分运用了自己的亲戚、朋友、同学等人脉，取得了比较好的效果。我希望在今后的工作中我交到更多朋友，积累到更多人脉。

(四)工作凭良心，当大胆时无畏缩，当谨慎时多汇报。

工作中有很多事情要谨慎汇报，但不是事无巨细的汇报。有些事只要凭良心做，当大胆时要大胆，只有这样才能提高工作效率，减轻领导的负担。例如，有时同事谈到报销不方便，花点小费用担心领导“说话”。实话实说，公司对于起用小费用并没有很完善的制度，员工担心花钱领导不放心也情有可原。但是，我认为制度有缺陷不能影响到我的工作，只要凭良心做事我就心安理得。我在办事过程中，有的人曾明示“项目我有没有股份”、“是公事还是私事”以求合谋双方以公谋私。但我从来都是站在公司的利益角度出发，该说公时说公，该是私说私。我始终认为该我拿的我会争取，一分不能少，不该我得的一分也不要。正是有这种心态，所以对于工作中的一些费用我有底气和信心，我一般是该用时不省，该请示时不少。所以，我认为要获得相互信任就要做好三方面：一方面要做到做事凭良心，大胆行事，即便有失误，不再犯就是;二方面要对事后的效果要有预测，不鲁莽行事，不能好事做成坏事;三方面做到谨慎汇报，不错过时机，不添油加醋乱，不事无巨细乱汇报。

(五)与同事多沟通，减少摩擦，提升效率。

今年，我在与同事沟通方面有进步。有的工作内容与同事有交叉，需要同事之相互配合，我都友好地进行了商量，并且增进工作友情。一年来，我始终保持谦虚和尊重的姿态与同事交流，所有的工作交接都比较顺畅。我心里也非常感谢同事们对我工作的支持。

(六)不以苦劳论功劳，只以结果论绩效。

这一年来，我大多时间在外面，工作忙忙碌碌，经常自己给自己加班，也有同事叹我辛苦。但是，回顾今年的成果，我自己是不满意的。今年我目标很明确，我始终抱着“只以结果论英雄”的心态，所以不达目标不罢休。也正是这种心态告诫我：不能放松，没有委曲，坚持到最后胜利。我相信有这种心态的人，情事没有成功，也不敢在别人面前谈辛苦、谈委屈，只会埋头苦干，向目标进取。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！