总经理述职报告(15 篇)

总经理述职报告 1

董事局各位董事：

过去的一年，是__x 员工欢欣鼓舞的一年。在董事局的关心和正确领导下，通过全体员工的共同努力，我们围绕集团提出的工作思路和目标，坚持以开拓经营、提升服务质量为重点，狠抓项目经营与成本管理，继 05 年首次盈利后，再次实现突破，首次全面完成了董事局下

达的各项考核指标，为公司的可持续发展奠定了坚实的基础。下面，请允许我从以下几个方面进行述职：

一、度考核指标完成情况（____）

二、工作措施

，__x 科技的主营业务为智能化系统集成、网络工程设计施工、互联网业务运营、软件开发等。除了在传统项目继续保持高稳发展外，还在独有宣传品牌以及宽带运营建设方面有了新的突破。

1、强化市场网络着力生产经营

集成项目稳步发展，先后完成了冷水江国际、湖天一色、在水一方、金滩春天一期、辰溪武陵城酒店、飞山新城二期等弱电项目实施，在设备选型、工程进度控制和工程质量上做__，充分体现了二级安防设计、施工企业的水准；在做好传统项目的同时，为保持企业持续发展，先后介入了湖天一色、金滩春天等小区的宽带网、电话网工程实施，迈开为全面运营小区宽带业务的步伐，并有意在中方桃花源小区开展包括宽带增值业务在内的小区综合信息服务；公司承建的中方县劳动局综合信息工程建设，是__x 市县级劳动保障部门中设备最先进、设计最

标准、投资最高的县级综合信息工程，其中的监控和网络设计并受到了省劳动部门高度赞誉。

培育项目，互联网项目有提升。公司互联网事业部坚持以对外业务为先导，以服务于集团为前提，在保持传统项目优势的同时，逐步拓展了手机短信群发、集团信息化引导、软件租用、宽带网运营、液晶广告等新型业务体系；开展了以DM 杂志、e0745 网__x 房地产频道等新项目的策划与运营；完成了__x 环保网、__x 地方志网、极特网络的英文的制作，保持了__x 互联网行业的领军地位。

2、运营良好影响力有提升

公司于 2 月整体接管集团，全面改版后武陵城集团网，8 个子全部更新，房地产项目专题基本完成全面更新；2—12 月，累计完成原创信息稿件 1294 篇，图片新闻 160 组。集团作为企业的形象窗口和员工互动交流的平台影响力稳步提升。通过近 1 年的运营，总访问量首次突破百万次，年访问量近 60 万次，超额完成全年点击率 40 万次的任务（度点击次数为 25 万次），点击率和影响力在全市企业中处于领先地位。

e0745 网继续走在__x 门户的前列，日浏览率保持在 20——30 万。特色鲜明，本土新闻、企业资讯、二手频道等更新快，信息量多，已成为广大网友了解 __x 时政、商务信息的重要窗口；广告形式多样，采取首页全屏广告、对联广告、浮动广告等形式，发布集团形象或项目广告 29 条，成为集团信息发布的主流形式之一；社会影响力不断增强，系西洽会·农博会、 __x 电视台节目主持人大赛、少儿歌曲汇演、城区道路改造工程报导等指定官方和信息发布平台。

3、完善内部管理提高工作质量

坚持管理向一线倾斜，向项目倾斜，向技术骨干倾斜。公司生产技术部门继续实行技术核心奖，在“激励”上做__，临聘技术岗位实行技术等级工资；全面推行项目制管理，（略去）万元以上的工程项目须组建项目组，项目经理由公司选拔任用，项目组成员在公司内部各部门统一调剂。今年共选拔 3 名年轻的技术

骨干担任项目经理，虽未提高工资待遇，但提高了责任感、荣誉感和工作能力。公司通过项目制运作，锻炼了项目施工人员，强化了项目管理机制。

为了解决公司自有资金不足，项目启动、实施困难的问题，一方面在企业内部加强成本核算，统筹兼顾收支平衡，减少占用，将有限的资金投入到生产中，最大限度地保证了工程（项目）进度要求；另一方面，减员增效，公司“三定”核定正式编制 18 人，实际在岗 13 人；临聘编制 8 人，实际在岗 3 人，大大降低了人力成本。

4、规范售后，创建服务品牌

首先从源头上加强工程质量管理；其次，售后服务公示，接受全员监督；第三，设立限时服务制度，维护设备备用制度；第四，组织专职维护员的业务培训，提高岗位技能。在年底，公司联合董事局秘书处进行的《售后服务问卷调查》统计显示，广大员工普遍对__x 科技的项目质量、售后服务等表示了认可。

三、存在的问题

回顾公司一年来的工作，在取得一定成绩的同时，也暴露出很多的问题和不足，需要我们在以后的工作中加以改善。

1、公司整体盈利能力与盈利面扩展上尚需增强

盈利面拓展有突破，但整体盈利能力相对脆弱，对外市场开拓力度不足，宽带增值服务、液晶广告项目等可持续发展项目尚处于前期阶段，e0745 网商务项目运营无实质性突破。

2、融资能力不强，企业流动资金短缺，严重制约公司项目的运作，并影响了公司可持续发展。

3、高水平的研发人员、工程项目经理、复合型人才储备不足，满足不了可持续项目的运作和企业发展的需要。

4、售后服务尚

处于表层管理，离董事长“产品优、服务好”的要求相之甚远。

四、度工作设想

是__x 科技可持续发展至关重要的一年，机遇与挑战并存。结合去年公司运作情况，我们的工作思路是：

1、提高赢利水平，可持续项目全面启动。将中方桃花源小区、湖天一色宽带增值服务项目的实施作为公司工作的重中之重。

2、围绕集团主业，力足创新。在智能化小区、集团信息化建设方面做好后台支撑和服务。

3、开拓对外市场，实现新的增长。在系统集成、建设、DM 广告、e0745 网商务等方面力求新的突破。

4、整合资源，提升服务档次。成立服务中心，实施智能小区维护与集团网络维护联动服务。

5、有限度开展液晶广告体系得推广，结合广告，创立独有宣传品牌。

6、以集团为阵地，运营尝试对集团项目及企业文化作深挖掘，进一步实现从报道到运营的转变。

7、全面强化公司项目管理机制、落实成本管理，进一步提升公司管理层整体管理能力，成为一支出之能战，战之能胜的精兵。

以上为度全年述职报告，请各位董事予以审议！

总经理述职报告 2

中午好!首先，向各位作一个自我介绍，我叫×××，是四季餐厅销售经理，现在我把自己七个月来工作情况作一下汇报。

一、履行职责情况

从 3 月 4 日任职后，前几个月(3、4、5 月)主要是协助餐厅经理做好前厅日常内部管理事务，后几个月(6、7、8、9 月)因工作需要及领导信任和自身发展需要，主要负责四季餐厅营销工作。从前厅管理到内外营销，从“左麟右李”演唱会到振奋人心亚洲杯，从亚洲杯再到王菲演唱会，再到“十全十美”，体育场举办了一系列活动，四季餐厅同样也在市场打拼下，掀起了经营高潮。回顾这几个月来工作，主要有以下几个方面：

1、抓学习教育，激励奋发向上

从任职以后，我在四季餐厅分管内部管理工作，了解四季餐厅员工多数来于河北、安徽、湖南等不同地区，文化水平和综合素质有很大差异，业务水平及服务意识不高，针对此种状况，我把自己所看到不足一一列出病单，进行全面性培训和现场督导。纠正错误管理方法，进行理论讲解及实践练习操作。从宾客一进店规范礼貌用语、微笑服务以及职业道德观念、菜品搭配，规范八大技能实践操作程序，通过学习，使员工加强服务质量，提高业务服务水平，当宾客进店有迎声，能主动、热情地上前服务，介绍酒店风味菜，当宾客点起烟，服务员应及时呈上烟缸等。在四月份时，举行了技能实操比赛，服务员李晓娟获得了技能比赛第一名好成绩。其他服务员通过活动比赛，养成了一个好习惯，不懂就问，不懂就学，相互求教，也学到了很多知识，精神风貌也越来越好，提高了工作效率，不足是操作细节还有待改善。

二、抓管理建章立制

前期，四季餐厅很多工作存在问题，主要毛病存在于没有规范制度，员工不明确制度，一些制度没有具体负责人进行落实等。通过质检部领导指导，我对罗列出卫生工作制度上墙、音响开关时间及负责人以及各岗位服务流程、个人卫生

要求标准、收尾工作注意事项，每天进行现场督导检查，对员工加强工作意识，明确工作责任有很大帮助。后期电话费用高，配合吴经理配置电话机盒，规定下班时间将电话锁上，以及任何服务员一律不允许打市话等，杜绝了下班时间打市话现象。

三、抓内部客户沟通

真诚地与客户沟通，听取他们宝贵意见，不断改进并协调，及时将客户反馈信息反馈给厨房，如，有时客户反馈“阿美小炒肉”分量不足，“沸腾鱼”不够香等等，通过客户真诚反馈，再加上我们认真讨论、修改，不断地提高菜肴质量，令顾客满意。

四、抓宴席接待及管理宣传工作

金秋十月是婚宴黄金季节，制定婚宴方案，向周边单位发放宣传单进行走访工作，目前，我承接了 10 月份五场婚宴工作，向前来宾客介绍四季餐厅各种优势，对婚庆公司进行电话沟通，对外宣传酒店规模等，计划性地对宴席接待做好充分准备工作。

五、深入市场调查，密切配合销售部，抓市场经济

左麟右李演唱会期间，密切配合销售部承接组委会场地职工餐盒饭，创收了 万元盒饭记录。在亚洲杯期间，多次配合出摊工作及配合内部管理督导，通过亚洲杯，我感受了团队精神，在王菲演唱会期间 ，多次与组委会领导沟通场地人员用餐，协调菜式，为酒店创收了 万多元餐费，再到十全十美演唱会，承接了自助餐 280 人用餐，其中餐标 80—100 元标准等。

六、抓团队用餐

利用每周六、日、周一与 30 多家旅行团电话沟通及接待团餐，目前前来旅行团消费最多

是 旅行社、 旅行社、 国旅、 旅行社等，通过接待团餐，第一为餐厅增添了人气，第二为厨房减少了成本费用。并利用接待团餐机会，认真咨询反馈，做好信息反馈统计工作。总之，在这平凡而又不平凡七个月里，我感受很深，同时也深感自己不足，目前，外面市场还没有完全打开，需要我继续努力，我将朝这几个方面努力：

1、不断学习，提高自己，加强销售业务知识及各方面知识学习。

2、认真做好本岗位工作同时，不断开发新客户群体。

3、做好内部客户维护及沟通工作。

4、有计划性地安排好营销工作。

5、做好客户统计资料，不断地加强联系，做好客户投诉处理工作及反馈信息工作。

6、密切配合酒店销售部接餐及接待服务。

总经理述职报告 3

尊敬的公司董事会、各位同事：

大家好！

过去的一年，是公司最艰难的一年。但我们在公司董事会领导下，在全体员工的共同努力下，坚持“有希望比一切都好”的经营理念，正确面对资金危机、人力资源紧缺等困难，充分发挥内部优势，使得公司保持了向良好方向发展的局势，在不少方面也取得了一定成绩，确保了产、供、销良好的局面。

在此，就主要 8 个方面的工作，我个人总结

1、组织结构进一步完善，明确了公司发展方向，清晰了部门职责。

公司在 10 月份调整了组织结构，成立 pmc 部，整合了计划、仓储、采购部门，强化了生产计划、物料采购供应、物料控制和物流配送的供应链系统化管理作用。同时，也对工艺部门、品管部门等做了适当的调整。虽然人员尚未配置到位，但为适应__年生产规模的扩大，明确了职能部门的职责、分工与协调、合理配置人力资源，是公司的持续发展、规范化管理的基础工作。

2、车间环境卫生得到了很大的改善。

尤其是生产一部 5s 管理方面改变较大，电子车间 5s 长期保持在一个较好的水平。出现了车间为搞好环境卫生工作，自行规定奖罚制度等好苗头。说明大家对 5s 管理有了一个更高的认识，我们还要不断改进，持续完善，在 __年一定会更好。

3、产品质量得到了进一步调整。

在客户要求下我们通过多次对全员品质观念、品质控制流程和品质标准的现场培训，结合，严格执行首检制度等手段，产品品质有了明显改善。从品质部的报表中显示产品合格率在不断提高。

4、仓储数据准确率有所提升。

物料数据不准，长期影响生产计划安排的合理性，也就影响到客户交期的达成率。近两个月抓仓库数据管理，配置了专职人员及设施，启用了电脑制单，账、物、卡管理，责任到人等方法，使得数据准确率有了较大的提高，尤其是成品仓数据通过几次抽查，达到 95%左右。但其它各仓还必须加强管理，积极配合明年的生产计划，力争实现成品仓 100%，辅料仓、半成品达到 98%以上。

5、制度、流程得到进一步完善。

十月份共制定或修改了《程序文件》《出入库流程》、《物料报废流程》等各种制度与流程近 15 个。对企业实现规范化、标准化管理向前迈进了一步， __

《工资福利管理制度》的出台，对留住员工，调动员工积极性一定会起到很好的激励作用。

6、培训体系的建立，管理人员素质有了一定提升。

公司的会议室和投影设备，搭建了很好的培训平台，11 月份年开展了基本培训，基本建立起了人力资源开发培训体系。为明年员工的学习奠定基础，同时，管理人员素质也有了一定提升。实际中可以看到管理人员在心态和管理知识方面的进步。

7、营销战略的规划和品牌的推广。

面对公司营销经营现状，我主导了公司品牌的推广，对所有外贸业务员进行了业务知识的培训，包括谈判艺术、营销技巧等课程；建立了营销制度和管理流程，从团队管理到营销策划；从品牌推广到渠道管理；从市场调查到营销计划；从市场分析到营销策；从客户管理到发展趋势等销售体系现已经正常运营。

8、财务系统的建立、健全。

公司财务状况一直是很头痛的问题，针对公司的财务混乱状况我指导财务建立了财务运作流程体系，从财务制度着手，制定财务各每个人的工作职责，划分明确实行责任到人。加强了财务控制，建立了成本管理和预算机制；从账款回收到税务策划等系列问题得到改善，在企业风险控制我用自己专业的法律知识指导财务人员进行财务审核的细则化。

21 世纪是知识经济时代，是创新制胜的时代，靠胆量、靠力气、靠投机的时代一去不复返。全体员工要抓住机会，好好利用这个平台，不断提升自己的知识、技能，端正工作态度和职业道德观，力争成为一个有利于自己、有利于公司、有利于社会的人。

除了上述几个方面工作外，还在人力资源财务，产品研发等工作进行了指导和目标设定，质量体系认证申请获批等多方面做出了成绩，在此就不一一总结了。

同事们， __年既是充满希望的一年，也是面临许多困难的一年。我们必将面对内部如管理水平不高、销售量迅速增加带来的产能压力和外部社会人力供应不足等等实际问题。对此，大家务必要保持清醒的头脑，面对新形势、新任务、新要求，做到早认识、早适应、早出击。

__年，我们的工作思路是：正视困难，以完成销售任务为中心，狠抓管理，确保员工队伍稳定壮大。

我们的奋斗目标是实现三个确保：确保生产能满足市场销售需要，确保管理更加规范优化、确保员工队伍更加稳定。

为了能实现三个确保，我们必须看到并迅速改善目前存在的八个方面的问题，同时也提出我的个人建议。

1、利用培训平台，开展比、学、赶、帮、超活动，提升管理队伍综合素质。

目前，我们在很多方面还处于经验管理阶段，距离现代化企业管理还有很大的差距。举例如：

1）人力资源管理方面。还停留在以人事行政事务性管理阶段，缺乏人力资源战略规划、胜

任素质模型建立、职业生涯管理、培训效果评估等；

2）在品质管理方面。我们还处在品质检验控制阶段，还没有进入品质保证和品质策划阶段。

3）在供应链管理方面。我们还停留在分解订单，下达制造通知阶段，物料控制、月计划、周计划、日计划还无法开展。

4）在生产制造方面。我们还停留在现场管理阶段，还没有进行精益生产、成本控制、目标管理、设备保养、标准化制造阶段。

5）在设备管理方面。我们还是在应急修理阶段，没有进入维护保养阶段。

我们要如何才能缩小差距呢？

第一，充分利用公司提供的学习平台，人事部加大组织与考核力度，全体员工，尤其是各级管理人员要严格按培训计划执行，努力提高知识和技能水平，端正学习态度，将学的知识用于实际工作中，总结经验，再实践，再学习，走 pdca 螺旋式的提升方式。同时必须落实考核与培训挂钩的激励措施。

第二，要抛弃因循守旧、自甘落后的观念，也要防止居功自傲、沾沾自喜的思想。追求“精益求精，不断创新”的精神，要力争把管理工作做得更好，百尺竿头，更进一步！

第三，深刻理解透“以人文本”管理内涵，人是一切资源中最宝贵的资源，企业的发展与员工的职业能力的发展是相互依赖的，企业与员工是一种共赢的合作关系，我们要为员工提供一个有利于价值发挥的环境。建立起和谐的员工关系。

2、抓住关键，提升效率，确保品质更上一层楼

__年可以看到，我们的质量事故等等问题。尤其是返工问题，事实说明，我们从产品测试到出货过程存在一系列品质问题，突出表现在员工品质观念不强、责任心不够、技术水平不高等问题上。

因此，我们在__年，品管部要带头，各职能部门配合，针对这些问题，认真总结，专题解决，逐个改善。我们一定要树立“公司”的良好形象，满足市场销售需要。

3、做好招聘与留人工作，确保人力供给满足发展需要。

在__年，生产一部员工最不稳定，长期处于借人状态。我认为反映了三个问题：一是人员供给不足；二是管理方法欠缺；三是制度不完善。

__年根据公司销售目标额要翻一番，需要更多的人力资源，所以，我们一定要高度重视员工的招聘和留用工作。

在招聘方面，要动员一切可动员的力量，利用一切可利用的资源，满足我们的人力需求，同时还要储备一定的人力资源。

在留人方面，作为用人部门也要下功夫，既要努力宣导制度的严肃性，做好奖罚分明、奖罚适度工作。同时还要加强沟通与协调，做好感情留人、事业留人、环境留人的工作。

4、端正工作心态，提升沟通技巧，打造有凝聚力的团队。

我们部门与部门之间、部门内部还存在严重沟通不畅的现象。大家不要以为工作还是在开展，但我们是以牺牲工作效率和伤害同事感情为代价的。是极为不正常的。个人之间，价值观可以不同，但作为一个团队，我们工作的步伐必须要一致。在新的一年里，希望各位管理人员要放下架子，开动脑子，放下担子，调整好心态。以开放、包容、尊重和理解对方的心态，抛弃前嫌，主动沟通，不管利用书面的还是口头的，公开的还是私下的沟通方式，彻底改善这样的不利局面，力争把我们打造成一个团结合作的团队、有激情的团队，有战斗力的团队。

5、完善制度与流程，提升执行力。

我们虽然各项工作基本上都有制度、流程，但在执行过程中还不到位。例如：产品要求 100%首检，但有员工不做；有人就是不听从上级意见和工作安排；规定请假要办手续，就是有人先斩后奏或不奏等等。

问题在哪里？一在我们管理人员自身，二在制度流程的执行不力。在新的一年，希望我们管理人员能严于律己，以身作则。稽查部门按章办事，公平公正，既要抓基层员工更要抓管理人员违纪违规现象。把制度执行力与绩效考核结合起来，提升我们的执行力。

同时，制度、标准还不健全，如工艺标准不健全；金蝶软件系统投入使用不正常，希望在__年上半年 pmc、财务部部抓紧落实，组织培训，让每个系统操作员都熟练运用。

6、抓好后勤保障管理，进一步改善员工生活环境。

__年，在伙食、宿舍环境卫生及宿舍管理方面还存在不少问题，像已自离的员工有的还吃住在工厂、个别员工不良行为影响他人休息和安全、房间卫生等还需要加强。__年人员大量增加的情况下，后勤管理上工作量更大，所以，建议要必须加强人员进出登记，及时清理离职人员，严格控制外来人员进出，加强卫生检查力度和密度，加大生活秩序管理力度，及时提供修缮服务等等。员工伙食还要不断改善，力争创造一个更加舒适的生活环境。

7、制定标准定额，控制制造成本。

我们目前计件工时定额标准是统计或估计得来的，是不科学的，需要逐步完善。没有物料损耗定额或说极不完善。

希望在__年，工程、品质、pmc 部门要有计划地落实工时定额、物料定额标准，生产部门要做好数据记录，为目标管理提供数据，为降造成本而努力。

8、加强外协控制与管理。

我们好多产品等外购产品和外发加工产品都属于外协，明年必定更多，因此，我们必须解决好现存问题：一是我们内部数量控制不好，加之供应商管理也非常落后，二是质量不易控制，导致次品率高，板片浪费、耽误交期、成本上升等严重现象。

在__年，我们必须重视外协厂商的管理与控制。pmc 带头，工艺部门、品管部门要积极参与，对供应商、oem 商进行科学的评估与选择，寻找能提供最佳性价比的供应商。在管理上，仓库门要严格控制外发数量，品管要严格控制来料质量与加工质量跟进，采购部要跟进数量和交期，以及负责对供应商责任的追究。

以上仅仅是常见和比较突出的问题所在，还有很多不足需要大家不断改善，在此，不再一一细数。

各位同事，新的机遇和挑战，催人进取；新的目标和征途，催人奋发。虽然我们的企业面临不少困难，但我们坚信：困难只是暂时的，我们在董事会的大力支持下和指导下，只要我们抓住了方向和把握住重点，队伍稳定，市场不断扩大，企业就一定会稳步发展。

希望全公司广大干部职工要以这次总结大会为契机，认真落实总经办__年的工作部署。总结经验教训，胜不骄、败不馁，再接再厉，再创佳绩，努力打造出一个管理先进、技术先进、人才齐备，全面发展公司新格局。

新年即将到来之际，祝全体同事及家人新年愉快，兔年工作更上一层楼！

祝公司兴旺发达，基业长青。

述职完毕！

谢谢大家！

总经理：

__年 12 月 30 日

总经理述职报告 4

__年 11 月 21 号受命于总经理，荣幸的加入了中汇集团公司至今已有 411 天，在张和平总经理的带领和言传身教下、先后经历了扶沟中汇大酒店的培训、筹营、营业、调整、调动等过程，使各项工作得以顺利开展、做为一名副总经理感受良多。现向您述职，请酒店领导及全体员工监察、请您批示指正！

一、以身作则、强的执行力要有计划：

刚刚加入一个新团队一切都是崭新的，刚到基地我并没有感到陌生，而是感受到了激情、热情、和艰苦的“味道”。张总说“做为一名管理人员、很多双眼

睛都在以不同的角度注视着你，有来自上级的、有来自同级的、有来自广大员工的等等、所以我们必须以身作则”。这样便开始了全体管理人员艰苦的基地生活。

筹营工作以杜总为总指挥，我和张二平副总经理分别负责基地和工地及开业前的采购和市场调研工作；每当我拖着疲倦的身体准备进入梦乡时，张总便要给我上课，我便又进入了“兴奋”状态、开始了不眠之夜。在公司，我学会了管理人员要有计划性。使我认识到：任何工作要想高效、准确的完成，就必须要有一个好的计划。日志、周工作计划总结、月度工作计划总结、年度工作计划总结，是管理人员必须认真对待的一项工作，也是管理者必须具备的能力之一。

二、狠抓落实、下基层强化基础管理：

酒店于年 2 月 10 日隆重开业，按张总指示：我负责餐饮部、营销部两大部门。做为酒店的龙头部门，我深感责任重大。当时员工刚从基地培训归来，又经历了非常艰苦的开荒工作，虽说员工士气很高但毕竟面临着疲惫、慌乱、陌生的情况，再加上没有实际工作经验、各部位之间的配合不默契、基层管理团队能力欠缺等因素，虽说开业接待很成功但是离标准还有很大差距，张总要求各层管理人员必须深入一线开展工作，一天一次经理会议多个部门会议，虽然感到疲惫不堪、但很充实，因为我知道，尽快完善基础管理，是一个新开业酒店的必须。

我筹营过数家新开业酒店，我认为扶沟中汇开业是很成功的，面临工期短、时间紧、要求高、条件苦等实际情况，在集团公司的大力支持下，充分发挥资源共享、团结奋进、才得以酒店顺利开业！

三、餐饮部工作回顾：

在酒店筹营期间我负责酒店用品的选订，特别是餐饮部、从装饰设计的到厨具、餐具、布草小件用品的配备及各种印刷品的设计订制，从价格到质量我都用心的做了对比、总体来讲得到了上级领导的认同以及开业以后的实用。

年餐饮部在部门经理臧春赢的带领下，各项工作得以顺利开展，餐饮部是酒店人员最多的一个部门，又分为前厅后厨两大部位，开业前期各项工作进展很慢，

前厅人员流动很大、员工不到半年就流失多半，让管理一直很被动，服务、卫生一直上不去很不理想、为经营带来了很多不便，前厅基层管理人员能力及经验不足是主要原因，我作为分管该部的副总也有一定的责任。

在筹营总指挥杜总的领导下，餐饮部开始重要的一项工作：菜品的定位及厨师队伍的选用！经多次对餐饮菜品定位的研究，餐饮部最终选用了管理、人员配置、工资都相对好的厨师队伍，开业前期客人及领导对厨房饭菜都很满意，让我倍感欣慰；但经营中依然存在很多问题、特别是“上菜慢”让领导及客人意见很大，却迟迟得不到解决、再加上菜品更新慢、没有特色产品、这些问题一度让餐饮走进“四面楚歌”的被动局面。

餐饮部整体局面很被动，经营全年亏损 44.96 万元，再加上成本管理、部门人员相继出现的问题，我身为主管副总深感内疚和惭愧。

说心里话餐饮部年走了很多弯路，管理人员及服务人员不稳定、自己又侧重于听汇报忽视了下基层。

四、营销部工作回顾：

开业前期我分管营销部、于 4 月份上交营销部管理权，部门经理：刘萍，下属两名员工。在对扶沟市场不了解、营销人员不专业的情况下，先后经历了：市场调研、市场分析、市场定位、学习、客户拜访、席间拜访等几个过程，营销部的工作得到了上级领导及客户的一致认可和好评，除一名人员流失外、部门人员很稳定、同时在张总的指引下发展多家信誉好的协议客户，为酒店的正常经营奠定了解情况很好的基础，刘萍被当选年度优秀部门经理。

五、演艺、ktv、客房工作回顾：

在 4 月份按张总指示我分管演艺、ktv 的工作，下属部门经理分别是：张峰、赵彦强。两个部门开业前期经营情况不是很理想，是酒店的亏损部门，我又不是很专业，当时主管了三个部门都亏损，压力很大、一度想放弃！但经过张和平总经理的耐心帮助，使我的心态得到了调整，我又积极的进入了工作状态，先是营

销策划，k 歌卡的推出及营销活动不断推广，各项工作都有了明显的进步，但经营业绩还是亏损，6 月份进行了人事调整，杨光任 ktv 副经理，经营管理出现混乱，这和我的心态有一定的关系。11 月份由于人事变动，刘萍任客房部经理兼营销部经理，我负责协管客房部工作，在刘萍经理的带领下，客房部很快进入工作状态，士气高昂、人员稳定，经营形势一度上升。

1 月 18 号接张总命令赴洛开展工作。

六、工作失误和不足：

1、没有很好的深入基层开展工作，基层管理团队的建设和培训工作不到位。

2、个人工作过于情绪化，遇事处理不够冷静；个人总结、学习能力不强需更加主动。

3、vip 接待能力略显不足，上下级沟通不主动。

七、__年工作努力方向及展望：

展望__年本人需要调整心态更加主动热情的投入工作，坚决按上级分工要求做好分管部门的工作，努力打造培养执行力强的基层管理团队、和上级总的指导方针保持一致，竭尽全力做好本职工作、将所分管的部门拉出“亏损”行列！

总经理述职报告 5

尊敬的公司董事会：

____年是新公司成立后开局的重要一年，经过公司全体员工齐心协力，团结一致，克服困难，积极开拓，并一切按照现代企业制度的要求，积极科学化民主化市场化的运作，采取了精心革新，细致调整，转机建制等一系列得力的举措，赢得了新公司开门红，顺利进行了新旧交接平稳

过渡与快速发展的良好局面。在新公司按照全新体制下运行的开局关键之年，我有幸亲历并承蒙董事会的信任，受聘为新公司的总经理，现就一年来的履职情况报告如下：

一、及时调整思想，更新观念，适应新体制下企业经营管理的需要

1、树立好“角色”意识，当好上级“配角”、演好公司“主角”。作为公司总经理，严格按照董事会的授权与经营管理范围，带领员工队伍围绕总公司下达的年度工作计划指标和企业发展实际需要，始终坚持以人为根本，以市场为导向，以规章为支撑，积极谋划公司的营销策略与发展蓝图，建立健全公司规章制度与奖惩机制，并想方设法地开动脑筋，锐意进取，拓展市场，完善服务，开展了一系列卓有成效的经营管理工作，并积极向董事会报告与负责。

2、加强自身建设，贯彻“以德治企”人本管理理念。做好人，才能做好做强企业。企业管理者是企业的一面旗帜，起着领头羊的指引作用。一年来，我们本着以人为本的思想，从严要求自己，坚持以企业“经理人”向出资人负责任的积极态度，矢志不渝加强自身素质建设，努力培养正确的世界观、人生观与价值观，用积极、健康、饱满的热情与工作态度来引领管好班子、带好队伍。对公司一起事务我们坚持做到大事讲原则，小事讲风格，平常讲人格，以此树立公平、公正，平等的管理氛围，让一切有用人为公司所用，为公司奋斗。

二、以人为本，身体力行，致力培育团结、和谐、高素质的经营管理工作团队

1、采取多种措施，营造良好学习环境，着力提高员工素质。“人”是企业发展第一要素，员工素质的高低决定着企业管理和发展水平。按照创建学习型社会的要求，结合企业经营管理需要，积极倡导建设学习型单位，采取“请进来、走出去”多种形式的学习教育培训方式，使在岗位人员经过培训人人持证上岗，以良好学习氛围带动员工愿学乐学好学的学习热情,从而使企业整体文化水平与业务素质得到全面的快速的提升，为企业发展奠定坚实的文化基础。

2、坚持“以德为之，以情动之，以行导之”的管理原则，不断提升自身及班子的标竿作用。在企业中，我们积极寻求建立科学的人际工作关系和处事方法，要求管理层在对待员工时，要用“德”立身，用“情”沟通，用“行”示范，让员工们时时处处看得见，摸得着，想得通，从而有效及时地化解工作出现的矛盾与隔阂，并积极培育团结、和谐的工作氛围，纯洁员工队伍的思想，增强企业的凝聚力，合力地完成公司的计划与任务。

三、务实创新，科学规划，着力构建适应企业经营管理需要的新机制

1、按照“简捷、高效、适用”的原则，科学设置管理层次和职能，完善逐级责任管理建制，明确各自的分工和职责，强化的部门职能作用。

2、采取用多种方式，重视人才，发挥能人作用。根据工作需要设置部门岗位(职务)职数，对每一个岗位(职务)都制定了相应的岗位条件、工作标准和工作要求，基本完善了部门负责人、职工在新体制下的“双向选择”聘(任)用机制，月度、年终考核，优胜劣汰。

3、完善考核办法及薪酬制度。根据全年的目标任务进行层层分解、人人细化，按照“多劳多得、按劳取酬”的原则，制定合理的薪酬分配方案，按照技术含量、劳逸程度、责任大小、工作贡献等系数指标适当地拉开岗位(职务)的分配差距，绩效工资细化考核到每一个岗位。同时强化考核体系，加大考核力度，奖勤罚懒，激发企业内在活力，调动职工工作的主动性、积极性与创造性。

四、明确目标，合理安排，整合企业各项工作，做到全面协调的发展

1、加速企业标准化、正规化建设，提高市场竞争能力。公司多年来一直没有相应的独立的燃气资质，今年根据国家现行有关规定，积极申报完善企业燃气资质及区域确定，并按照《四川省燃气管理条例》的要求，对公司企业燃气资质注册登记手续，使其合法化，为公司今后的可持续发展奠定了基础。

2、加强供气区域管理，调整发展思路，规范农村燃气安装工程。为规范燃气市场秩序，保障人民生命财产和公共安全，明确燃气供应范围，按照四川省建

设厅《关于城镇燃气企业管理的指导意见》(川建发〔〕200 号)文件精神，以及《四川省燃气管理条例》规定，公司根据现已建成的燃气管网敷设现状和城市燃气发展规划，特申请新市、观鱼、孝德乡镇的供气区域，保障了公司的合法利益。

3、围绕董事会下达的工作目标任务，改进工作作风，全司干部职工同心协力、创新实干、扎实工作，圆满地完成了全年的工作任务，取得了较好的社会效益和企业经济效益。截止年底安全供气万方，完成年度责任目标的%，同比增长%;经营总收入万元，完成年度责任目标的 %，同比增长%;实现经营利润万元，完成年度责任目标的%，同比增长%;供气输差率%，比年度责任目标下降个百分点，较去年下降个百分点;新增天然气用户户;全年人工工资万元，同比增长%，对外各项业务支出万元;

五、目前存在的问题和今后努力的方向

1、进一步理顺企业外部关系，努力营造满足企业经营发展需要的良好外部环境。

2、加强自身建设，进一步提高自身素质，以适应企业工作需要。

3、科学、合理、完善健全企业经营管理机制，培育独特的企业文化，逐步建立现代企业制度，推动企业健康、有序、持续发展。

总之，一年来，总结过去，在上级的坚强领导下，经全体员工的辛勤工作，顺利地完成了各项任务，成绩是可喜的。展望未来，在其位谋其政，我当尽心尽职，勤勉工作，为公司下一年度的宏伟发展，早谋划早打算早运筹。在新的一年里，我将加强各项工作的学习，与董事会成员一起，带领公司全体员工们积极深化企业改革，以促进公司健康长远的发展。

总经理述职报告 6

一、工作绩效述职

时间过飞快，在繁忙工作中，在公司工作不知不觉已经将近 2 年了。首先，非常感谢公司给我这个成长平台，令我在工作中不断学习，不断进步，慢慢提升自身素质与才能。同时，向公司领导以及全体同事表示最衷心感谢，有你们协助才能使我在工作中更加得心应手，也因为有你们帮助。 我才能在工作上，围绕公司中心工作，对照相关标准，严以律己，较好完成各项公司安排工作任务。

二、工作心得和体会

虽然一直从事房地产这个工作，但是我发现要学习地方还是很多，通过向领导请教、向同事学习、自己摸索实践，在较短时间内熟悉了工作流程，明确了工作方向，提高了工作能力，在具体工作中形成了一个清晰工作思路。

我十分感谢公司，给了我很多学习机会，也希望公司日后也能继续一些有些关于销售培训工作，我希望能通过学习不同知识，补足自己不足之处，让自己能把销售工作做更好。

三、关键事项

作为一名策划人员，我本着“要不断完善自己各方面专业技能”这样一个目标，开拓创新意识，积极完成本职工作，做好房产策划工作，严格细致地要求自己按照公司流程中所有步骤及时完成工作。

我很有幸多次参与了公司分配市场调研工作，每次我都深深体会到终端销售力量，也让我觉得策划并不是万能，

四、__年改进思路

在这段时间里虽然做了一些工作，但仍然存在些题，主要表现在：创新精神不足，不能积极主动发挥自身聪明才智，而是被动适应工作需要。领导交办事情虽然都能完成，工作当中有时会忽略考虑更深一层次方面，这样会造成是被动工作，减慢了工作上升到一定高度速度。后续工作有些做不到位，但是，我相信在我自己不断努力和领导帮助下，我会尽快提升自己，避免掉一些不必要失误发生，

所以我会不断补充自己各个方面不足之处，做好销售工作，希望能为公司带来更好经济效益。

在今后工作中我将继续努力奋斗，巩固现有成绩，针对自身不足加以改进，争取在新一年做更好。

也许对于房地产行业会是一个考验，但对于我们大家也许也是一种挑战，但是身处我们团队中，我十分有信心来面对这场突如其来“冬天”。

述职人：__x

__月__日

总经理述职报告 7

尊敬的公司董事会：

__年是新公司成立后开局的重要一年，经过公司全体员工齐心协力，团结一致，克服困难，积极开拓，并一切按照现代企业制度的要求，积极科学化民主化市场化的运作，采取了精心革新，细致调整，转机建制等一系列得力的举措，赢得了新公司开门红，顺利进行了新旧交接平稳过渡与快速发展的良好局面。在新公司按照全新体制下运行的开局关键之年，我有幸亲历并承蒙董事会的信任，受聘为新公司的总经理，现就一年来的履职情况报告如下：

一、及时调整思想，更新观念，适应新体制下企业经营管理的需要

1、树立好“角色”意识，当好上级“配角”、演好公司“主角”。作为公司的总经理，严格按照董事会的授权与经营管理范围，带领员工队伍围绕总公司下达的年度工作计划指标和企业发展的实际需要，始终坚持以人为根本，以市场为导向，以规章为支撑，积极谋划公司的营销策略与发展蓝图，建立健全公司规章制度与奖惩机制，并想方设法地开动脑筋，锐意进取，拓展市场，完善服务，

开展了一系列卓有成效的经营管理工作，并积极向董事会报告与负责。总经理年度述职报告

2、加强自身建设，贯彻“以德治企”的人本管理理念。做好人，才能做好做强企业。企业管理者是企业的一面旗帜，起着领头羊的指引作用。一年来，我们本着以人为本的思想，从严要求自己，坚持以企业“经理人”向出资人负责任的积极态度，矢志不渝加强自身素质建设，努力培养正确的世界观、人生观与价值观，用积极、健康、饱满的热情与工作态度来引领管好班子、带好队伍。对公司一起事务我们坚持做到大事讲原则，小事讲风格，平常讲人格，以此树立公平、公正，平等的管理氛围，让一切有用人为公司所用，为公司奋斗。

二、以人为本，身体力行，致力培育团结、和谐、高素质的经营管理工作团队

1、采取多种措施，营造良好的学习环境，着力提高员工素质。“人”是企业发展的第一要素，员工素质的高低决定着企业管理和发展水平。按照创建学习型社会的要求，结合企业经营管理需要，积极倡导建设学习型单位，采取“请进来、走出去”多种形式的学习教育培训方式，使在岗位人员经过培训人人持证上岗，以良好的学习氛围带动员工愿学乐学好学的学习热情，从而使企业整体文化水平与业务素质得到全面的快速的提升，为企业发展奠定坚实的文化基础。

2、坚持“以德为之，以情动之，以行导之”的管理原则，不断提升自身及班子的标竿作用。在企业中，我们积极寻求建立科学的人际工作关系和处事方法，要求管理层在对待员工时，要用“德”立身，用“情”沟通，用“行”示范，让员工们时时处处看得见，摸得着，想得通，从而有效及时地化解工作出现的矛盾与隔阂，并积极培育团结、和谐的工作氛围，纯洁员工队伍的思想，增强企业的凝聚力，合力地完成公司的计划与任务。

三、务实创新，科学规划，着力构建适应企业经营管理需要的新机制

1、按照“简捷、高效、适用”的原则，科学设置管理层次和职能，完善逐级责任管理建制，明确各自的分工和职责，强化的部门职能作用。

2、采取用多种方式，重视人才，发挥能人作用。根据工作需要设置部门岗位(职务)职数，对每一个岗位(职务)都制定了相应的岗位条件、工作标准和工作要求，基本完善了部门负责人、职工在新体制下的“双向选择”聘(任)用机制，月度、年终考核，优胜劣汰。

3、完善考核办法及薪酬制度。根据全年的目标任务进行层层分解、人人细化，按照“多劳多得、按劳取酬”的原则，制定合理的薪酬分配方案，按照技术含量、劳逸程度、责任大小、工作贡献等系数指标适当地拉开岗位(职务)分配差距，绩效工资细化考核到每一个岗位。同时强化考核体系，加大考核力度，奖勤罚懒，激发企业内在活力，调动职工工作的主动性、积极性与创造性。

四、明确目标，合理安排，整合企业各项工作，做到全面协调的发展

1、加速企业标准化、正规化建设，提高市场竞争能力。公司多年来一直没有相应的独立的燃气资质，今年根据国家现行有关规定，积极申报完善企业燃气资质及区域确定，并按照《四川省燃气管理条例》的要求，对公司企业燃气资质注册登记手续，使其合法化，为公司今后的可持续发展奠定了基础。

2、加强供气区域管理，调整发展思路，规范农村燃气安装工程。为规范燃气市场秩序，保障人民生命财产和公共安全，明确燃气供应范围，按照四川省建设厅《关于城镇燃气企业管理的指导意见》(川建发〔__〕200 号)文件精神，以及《四川省燃气管理条例》规定，公司根据现已建成的燃气管网敷设现状和城市燃气发展规划，特申请新市、观鱼、孝德乡镇的供气区域，保障了公司的合法利益。

3、围绕董事会下达的工作目标任务，改进工作作风，全司干部职工同心协力、创新实干、扎实工作，圆满地完成了全年的工作任务，取得了较好的社会效益和企业经济效益。截止__年底安全供气 万方，完成年度责任目标的 %，同比增长 %；

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/968044123126006141