# 2024年总经理在党政工作会议与职代会上的工作报告

来源：网络 作者：天地有情 更新时间：2024-08-07

*第一篇：2024年总经理在党政工作会议与职代会上的工作报告各位代表：今年是集团全面实施规划的开局之年。在公司全面完成工作任务，顺利实现“二五”规划目标之后，今天公司召开2024年党政工作会议暨一届三次职代会。这是一次开局谋篇、规划发展的重...*

**第一篇：2024年总经理在党政工作会议与职代会上的工作报告**

各位代表：

今年是集团全面实施规划的开局之年。在公司全面完成工作任务，顺利实现“二五”规划目标之后，今天公司召开2024年党政工作会议暨一届三次职代会。这是一次开局谋篇、规划发展的重要会议。下面，我代表公司向大会报告工作，请予审议。

一、工作简要回顾

是公司“二五”规划的收官之年。一年来，公司以科学发展观统领全局，创新经营思路，加快转型升级，开拓新兴市场，提升管理水平，提高发展质量，全面完成年度任务目标，企业发展再上新台阶。

（一）企业预算指标完成情况

新签合同额大幅增加。全年公司新签合同344项，合同额268.4亿元，完成企业预算指标的103.2%，同比增长33.7%，在中冶集团子公司中排在首位。截止12月底，公司在手任务达257.4亿元，同比增长25%，其中国内228.6亿元，国外28.8亿元。分、子公司和事业部独立开拓市场的能力继续增强，除金结公司、市政公司、炉窑公司等单位外各单位均完成全年营销计划。其中天津公司、一公司、天润公司和曹妃甸技术公司新签合同额都超过30亿元。

营业收入快速增长。全年完成营业收入201.4亿元，完成企业预算指标的125.9%，比上年增长53.4%，在中冶集团子公司中稳居第一。其中工程承包收入142.4亿元，占总收入的70.7%；房地产开发45.8亿元，占总收入的22.8%；装备制造7.5亿元，占总收入的3.7%；资源开发4.2亿元，占总收入的2.1%，其他收入1.5亿元，占总收入的0.7%。各分、子公司和事业部都完成了营业收入计划。

经济效益总体保持平稳。全年实现利润总额6亿元，完成企业预算指标的100%，在中冶集团施工企业中继续保持前列。各分、子公司和事业部都完成了利润计划。实现利润超过1亿元的单位有：房地产事业部、一公司、曹妃甸技术公司、天润公司和天津公司。

财务风险指标喜忧参半。底公司资产总额201亿元，与上年基本持平；带息负债70.3亿元，比上年增加13.6亿元，增幅24%；应收账款净额57.5亿元，比上年增加24.3亿元，增幅73%；存货净额64.4亿元，比上年减少8亿元，降幅11%；资产负债率86.8%，比上年下降1个百分点，主要由于公司负债总额下降1%，净资产增长8%。

（二）加快市场转型步伐，主业结构调整取得新进展

工程承包市场结构进一步优化。专业市场方面，公司继续加大了房建、市政、交通等非冶金市场的开发力度，取得明显效果。全年新签合同中冶金工程28.8亿元，所占比例降到了10.7%，非冶金工程所占比例已接近90%，其中房建工程193.8亿元，占72.2%，市政工程18.6亿元，占7%，交通工程3.94亿元，占1.5%，其它工程23.16亿元，占8.6%。（民建高层方面签订了珠海珠华大厦工程，合同额30亿元；保障性住房项目开发取得新进展，签订了珠海市前山b区旧村改造工程合同额21亿元；秦皇岛新民居建设系列工程合同总额25.5亿元。市政交通领域，签订了石家庄太行南大街南延北展工程合同额6.4亿元；曹妃甸工业区西安中路、晋中路等城市道路工程合计4.5亿元；广西百色至靖西高速公路工程，合同额2.2亿元）区域市场方面，京津冀和东北传统市场进一步巩固，秦皇岛、天津、曹妃甸等环渤海市场开发成效显著，福建、广东、重庆等南方市场，以及青海、新疆、内蒙等西北市场开发也取得新进展。新专业和新区域市场的拓展明显提高了公司的抗风险能力。

房地产开发取得新进展。公司全年完成房地产投资28.6亿元，完成签约销售面积9.3万m2，销售额10亿元，其中梧桐大道项目4.2亿元，新通国际花园项目5.8亿元。北京新通国际花园项目实现精彩收官，累计完成销售收入18.5亿元，销售面积22万m2，实现利润3.5亿元，为公司在北京地区树立了良好的房地产品牌形象。土地储备大幅增加,截止12月底公司参与土地一级开发面积7430亩，新增储备面积96.4万m2（建设用地面积），总储备面积达104.6万m2；主要有凤凰新城裕华道南侧和北侧地块、唐海林荫大道、浭阳新城、北京安德路55号院、沈阳置业、滦县嘴东等项目，为公司房地产业的持续发展奠定了基础。

装备制造项目产学研合作顺利推进。通过不断加强与清华大学在重型设备领域、与燕山大学在多向模锻工艺领域的合作，7月17日公司自主研发的世界首台40mn预应力钢丝缠绕多向模锻压机热试成功，成功锻造出a-105碳钢和不锈钢等材质的3吋阀体，标志着公司在多向模锻液压机设备和工艺研究领域取得了突破性进展和阶段性成果，走出了一条自主创新的技术路线，为中国锻造行业填补了一块空白。近期与中核苏阀公司签订了合作协议，双方在核能、核电关键阀门、超超临界火电关键阀门

**第二篇：总经理在公司职代会工作报告**

总经理在公司职代会工作报告

推行精细化管理、创建节约型企业、努力开创新的经济增长点

报告的主题是：贯彻集团公司2024年工作会议精神,以“四化一中心”为指导，围绕公司工作目标，突出“强化管理、提高效益”主题，深化“创建星级企业”成果,推进精细化管理，提升稳健运营水平，积极开辟新的经济增长点，深化改革、优化结构、细化管理、强化班子，为实现公司科学发展、节约发展、和谐发展而努力工作。

2024年工作回顾

一、安全基础继续巩固

长周期的安全局面为完成全年目标奠定了基础。推进职业、安全、健康管理体系运作，完成了电网设备、油库、制氢站系统、灰坝等的安评工作，完成整改项目134项，部分整改84项。强化“国电杯”劳动竞赛，狠抓检修质量和运行管理，完善安全互保机制。加大“反三违”及设备整治力度，开展典型事故案例学习和习惯性违章讨论。加大责任追究与安全考核。组织了2轮小修，完成了春、秋检标准、非标和技改项目，以及5条出线的临检。＃3机增容改造历时76天，实现了点火、冲转、并网一次成功，实现了增容20mw的目标，公司被甘肃省列为“安全质量标准化”示范创建单位。

二、“强化管理、提高效益”活动收到成效

2024年，公司推行“星级企业”创建活动，制定了19项主抓措施，部署了38项重点工作，形成了指标管理的三级控制网络，建立了涵盖8个方面85个分项的对标体系。一年来，供电煤耗、补水率等指标不断优化，＃1机组被集团公司评为同类型优胜机组。创建自检评分达到986.75分，基本具备集团公司四星级企业申报条件。

“三标管理体系”实现常态运作。通过了2次内审和1次管理评审，新编了风险控制和应急预案，公司级10个、部门级28个，形成了非常状况和突发性事件应急响应机制。修编发布了第2版工作标准，变更管理标准62个、制度规范25个，广大员工对执行“三标管理体系”的自觉性和认同感日益增强。完成了班组、固定资产、人力资源、生产物资管理，以及生产营销实时系统的调试，管理信息系统的覆盖范围进一步延伸。

三、市场营销和财务管理得到加强2024年，我们克服了水电增发、火电负荷下降的不利形势，达到了6500以上的发电利用小时，高于全省平均水平。盈亏平衡点继续下降。财务预算和费用计划做到了科学制订、分解承包、经济分析、措施控制，其中，管理费用比预算降低252万元，比去年同期降低460万元。全年归还贷款19800万元，财务费用同比降低306万元。特别是，在发电量比目标值减少6亿kwh的严峻形势下，我们如期完成目标利润，难能可贵。预算管理进一步强化，费用控制与资金运作取得成效。

四、“三项制度”改革全面完成按照集团公司部署，编制了“四定”方案，分步组织公开竞聘和择优组合上岗，对16个职位的23个中层岗位进行了公开竞聘；推行全能和通岗值班员模式，通过实施“六值四运转”、安排跟岗学习等方式妥善安置富余人员；加强对岗位和人员的规范化管理，实行以薪点和绩效工资为主体的收入分配制度，分配向关键岗位和各类人才倾斜，合理拉开收入差距；全面推行绩效考评，建立岗位和收入分配动态管理机制。目前，设置部门14个，岗位322个，定员1196人。实现了岗位设置科学、定员先进合理、工作职责明确。

在改革和竞争中，员工的思想观念不断转变，进取意识明显增强，技能素质进一步提高。在2024年的全省百万职工职业技能大赛中，我公司选手先后荣获维修电工专业团体第一名，继电保护专业优秀组织奖；王彩虹获得维修电工技能竞赛第一名，王丽明、王合平分别获得继电保护专业第一名和第二名，展示了员工的优秀素质和企业的良好形象。

五、发展工作正在竭力推进扩建工程进入了可研收口阶段，可研报告通过了中国国际工程咨询公司审查，省级支持性文件已全部取得；项目核准所需的专题报告已全部完成；水保、接入系统、土地等专项报告也全部完成了初审，并已上报国家有关部委待批复。

2024年12月20日、2024年1月20日，集团公司和甘肃省分别向国家发改委上报了工程的可行性研究报告；继2024年之后，甘肃省2024年的《政府工作报告》，再次将本期工程列入全省重点能源建设项目之一。

六、党风廉政、精神文明建设进一步加强

强化党风廉政教育，开展了多项效能监察和审计监督工作；开展群众性文明创建，组织了争做文明员工承诺和争创不文明现象“零目标”活动，进一步健全党风廉政、精神文明建设的检查考评机制；大力推广集团公司“八字方针”、企业精神和职业道德观，工会、共青团等群众组织，围绕中心、履行职能，作出了各自应有贡献。党委荣获集团公司先进基层党组织称号。

七、党员先进性教育取得丰硕成果

作为第二批先进性

教育单位，我们贯彻集团公司和甘肃省委部署，从2024年7月8日启动，到11月28日基本结束，历时近5个月时间，广大党员焕发出高度的政治责任感，做了大量实事，做到了“两不误、两促进”，实现了“党员受教育、企业增效益、群众得利益”的目标，建立了党员“永葆先进性、长期受教育”的长效机制，基层支部和党员队伍建设得到有力促进。活动本身得到了

上级组织和职工群众的普遍认同，测评满意率达到99.79。在集团公司2024年工作会议上，我们作了先进性教育的专题经验介绍。

八、多种经营实现了规范发展

2024年，白银华电公司克服经营业务萎缩、原材料价格上涨、竞争日益激烈等不利影响，各项工作有序推进。

进一步明确了经营理念，开拓了发展思路，安全基础更为牢固，用人机制更为灵活，预算刚性更为强化，绩效管理逐步健全，运营水平稳步提高。相继出台了《产品外销及对外承揽业务奖励办法》、《粉煤灰外销奖励办法》等激励措施，加大了工效挂钩力度，各分（子）公司纷纷推出新的管理思路。先后进行了房地产开发等13个项目的策划调研，完成了天水上磨水库工程和铸锻厂扩建等4个项目建议书。与此同时，按照“三服务”主题，完成了小区文化广场和小市场改造，完成其他各类施工维护、项目共计244个。

一年来，广大员工认真落实“一增长、两降低、三提高”的总体要求，贯彻“三标管理体系”方针，突出“强化管理、提高效益”主题，建立绩效考核体系，健全内控制度，提升企业执行力，完善目标管理和责任考核，提高公司信息化水平，在安全稳发、增产优供、经济运行方面，在完善制度、改善经营、创新机制方面，进行了一系列积极有效的努力，促进了公司经营业绩和管理品质的不断提升。

一年来，广大员工立足本职、围绕中心、心系企业，在竞争中把握机遇，在挑战中坚定信心，在改革中推进工作，不畏困难、开拓进取，永葆蓬勃向上的朝气、勇往直前的锐气、开拓进取的勇气，公司连续第三年获得“国电一级奖状”，荣获全国企业文化建设先进单位，被授予首批“全国文明单位”光荣称号，这是全体干部和广大员工团结协作、共同奋斗取得的优秀成果。

2024年工作部署

在日前召开的集团公司2024年工作会议上，党组书记、总经理周大兵作了题为《深化改革、优化结构、细化管理、强化班子，推动集团公司科学发展、节约发展、和谐发展》的工作报告。会议回顾了集团公司2024年工作和成立三年来的主要成绩；分析了“一五”集团公司面临的形势和战略目标；提出了2024年工作的总体要求和工作任务。“十一五”期间，集团公司系统，要以科学发展为第一要务，以市场需求为导向，以深化改革为动力，以经济效益为中心，优化资源配置，强化核心业务，提高竞争能力，培育企业文化，打造“国电”品牌，努力建设投资控股型、规模效益型、资源节约型、集团化、市场化、现代化的国际先进大型企业集团；集团公司“十一五”的发展总体目标是：按照“三型、三化、国际先进”的总体思路，以发电为主，兼顾多元，立足国内市场，开拓国际市场，通过观念创新、制度创新、管理创新、科技创新，提高以“科技领先、管理先进、人才优秀”为特色的集团公司核心竞争力，树立“中国国电”品牌形象；通过扩大发电产业规模，力争到2024年综合实力进入国内发电行业前三名。

2024年，是实施国民经济“十一五”规划的开局之年，也是集团公司实现第二步发展目标的关键一年。贯彻集团公司2024年工作会议精神，落实2024年和“十一五”战略部署，就是要依照“四化一中心”的总体要求，特别要把“一个坚持”、“两个协调”、“三个并重”、“四个目标”、“五个优先”、“六个中心”作为贯彻各项工作、落实各阶段任务的重点，抓紧抓好、抓实抓深。

2024年，我公司务必重点抓住三个方面：一是要大力提升精细化管理水平，深入创建资源节约型企业；二是要把电量工作放在经营的首要位置，使每个部门、每位员工能够为实现电量目标而出谋划策、尽心竭力；三是要以争取项目选优和核准排序为重，加快工程建设进度，促进工程早日开工。围绕这三个方面，延伸展开公司2024年各方面工作。

——基本方针

推行精细化管理，夯实安全生产基础，加大成本控制力度；强化员工素质训练，规范岗位工作流程，优化人力资源配置；促进扩建工程预开工；树立以人为本的管理理念，提升企业的文化品牌，加强党建的保障作用。

——指导思想

深化“强化管理、提高效益”主题活动,巩固“星级企业”创建成果,加大市场营销及成本控制力度，实现公司持续协调稳健运营；深化“三项制度”改革成果，树立“人本管理”思想，优化岗位流程及人力资源配置，加强员工综合素质培训，不断提高管理绩效；深化资源节约型和环境友好型企业创建,推进集约化经营和精细化管理；深化“党员体现先进性主题实践”活动，巩固提高党建、宣传思想、民主管理和精神文明建设水平；深化发展，促进扩建工程早日开工。

一、以构建“本质安全型”企业为核心，进一步夯实安全基础，巩固安全稳定局面

2024年，要始终坚持“安全第一，预防为主”的方针，树立“安全就是效益、安全就是信誉、安全就是竞争力”的理念，适当调整安全目标，坚持高标准、严要求的基本思路，从严控制各项指标，强化责任落实，改善管理方式，加大安全治理投入，确保人身、设备安全，杜绝重大人身、设备、交通、火灾、重大环境污染等事故发生。始终做到如履薄冰、如临深渊、警钟长鸣、常备不懈。丰富和充实安全教育，强化人员责任意识。加大责任考核，要以“班组零异常、部门零障碍、公司零事故”的思路确保整体安全，逐级分解目标，细化管理措施，实现预期目标。加大“反三违”力度，继续开展无违章班组创建。强化员工的技能培训，提高运行操作和检修工艺水平；把好运行操作监护和检修质量验收环节，以“零缺陷”确保“零故障”、以“零违章”确保“零事故”。做好“两措”落实，开展好反事故及应急预案演练，组织第5轮安评工作，实现安全管理的闭环控制和持续改进。

二、以“星级企业”创建为载体，以“对标管理”为手段，优化技术经济指标，开创精益生产、精细管理新局面

2024年，发电量将大幅下降，一方面会造成安全生产被动，另一方面，机组的煤耗、厂用电、水耗等指标控制难度增大。因此，我们要以“星级企业”创建为载体，落实集团和我公司《主要技术经济指标对标管理办法》，在稳固安全的基础上，逐项开展经济技术对标，找出薄弱环节，分析与集团、与国内先进以及目标值之间形成差距的原因，采取可行措施，特别要以有效控制重点生产技术指标为重点，力争达到“四星级企业”要求。

落实技改，按照“制造质量求精，采用技术求优，改造效果求佳，系统运行求稳”的要求，精心组织＃4汽轮机通流和发电机增容改造，将建设资源节约型企业的理念贯穿于生产经营的全过程，加强制度建设，突出节能、节水、节材、节地和资源综合利用等重点，继续开展内部挖潜、节能降耗活动。大力开展群众性的生产节约合理化建议和技术革新等活动，最大限度地降低生产运营成本，逐步将创建节约型企业引向深入。

以苏龙经验为素材，悉心对照薄弱环节，着力抓好关键工作，奋力争创最佳效益。苏龙经验告诉我们：强烈的市场意识、全新的经营理念，是提高企业核心竞争力的关键；对股东、对企业高度忠诚负责的态度，追求股东利益和企业效益最大化，是实现资产保值增值的根本保证；持续不断的机制创新、技术创新、管理创新，是保持企业生命力的不竭动力；用好政策，规范经营，是主业与多种产业健康发展的保证。我们的干部员工要刻苦学习、得到真经、学以致用，进一步坚定强化管理、提高效益的主动性，进一步增强提高安全生产和经济运行水平的责任感，使各阶段各方面各环节工作向更加精细更加优质更加高效的方向不断迈进。

三、以稳发多供为重点，以电量争取、电价到位、电费回收、电煤供应为保证，开创市场营销新局面

关键要把争取电量作为重中之重，落实责任，安排专人，灵活策略，做好《购售电合同》和《并网调度协议》的签订及执行工作；在执行＃1机组增容电量核定电价的同时，加快办理＃3机组增容的基数电量调整和电价核定工作，及早安排＃4机组增容改造的验收和确认工作；加强与调度的联系，主动掌握市场信息，合理安排运检计划，发挥电价优势，争取月度负荷、日负荷计划落实到位。

务必确保煤炭供应，有效控制煤价上涨，科学安排燃料采购。通过合理调控统配煤，分析研究煤炭采购、运输、储存优化方案，力求质量、价格、比例的优化组合。

四、以目标责任管理和全面预算管理为统揽，以费用指标控制和资金管理为核心，开创低成本运营新局面

2024年，由于受电量下降、电价约束和发电成本增长等影响，公司经营压力进一步增大。要完成资产经营目标，必须在全力开展好市场营销工作的同时，狠抓内部挖潜和创效增盈能力。

一是要提升预算制定的“准确性”，突出预算执行的“严肃性”。防止在企业微观经济运营过程中的大起大落，力争保持稳健的资产运营局面。二是完善费用和主要经济技术指标分级控制，重点突出影响资产经营目标完成的关键指标，抓好制定、分解和控制，强化对部门分解承包关键指标管理的奖惩力度，压缩可控管理成本，合理减少非生产性支出。三是要科学运作资金，继续通过长短期贷款置换，以有效降低贷款利率，充分利用银行授信条件和资本放贷市场的竞争格局，争取有利的借贷环境，继续运作应收账款债权转让、银行保理业务，最大限度回笼以前的陈欠电费，在不影响燃煤等大宗材料采购货款支付的前提下，适度运用延期付款等商业信用融资模式，通过合理配置现金与银行承兑汇票流量，利用结算间隔聚集资金，加大还贷力度，降低贷款额度，尽力降低财务费用，努力抑制成本增长。

五、以“三标管理体系”为平台，以优化流程和管理创新为支撑，开创现代企业管理新局面

改进业务流程，加强不同层面的协调与沟通，提升执行力，改进内部运作效率，提高整体管理绩效。

一是坚持“以人为本”，继续完善以业绩为核心的绩效考评管理体系，建立行政管理、专业技术职位系列两大晋升通道，完善人才培养机制，动态优化岗位设置，提高人员素质。二是继续探索和完善项目管理模式，项目（群）管理实现谁主管、谁承办、谁负责的原则，落实项目经理对项目质量、进度、费用控制的权责，加强项目经理的培训取证和实践锻炼，逐步培养出一支优秀的项目经理人才队伍。三是以完善巡检、逐步引入点检、尝试精密点检为内容，使“点检工作”与信息系统中的设备管理实现有机结合。四是以标准化建设为核心，夯实基础管理，开发和运用好企业信息管理系统，通过流程化与信息化来实现管理与技术的结合。

六、以提升员工综合素质为目标，进一步优化人力资源配置

把提高员工综合素质作为最终目标，健全激励机制，为公司的稳定发展提供强有力的人才保障。

继续深化改革激励导向的分配机制。完善岗位绩效工资制度，解决工资套改遗留问题，统一工资标准，调整工资比例结构，逐步加大浮动工资比重；将绩效考评结果与工资薪级晋升挂钩，形成岗位绩效工资依据公司经济效益和个人绩效上下浮动的晋升机制，使薪酬分配向关键岗位和核心人才倾斜。

完善目标导向的绩效管理体系。以实现经营目标为导向，以岗位职责和能力要求为基础，制定以态度、能力和业绩为基本项目的考评标准，确定各类人员的关键绩效考核指标,改进考评管理，把绩效考评结果作为员工岗（职）位升降、工资收入和教育培训的主要依据。

健全人才配置机制。在实施竞争上岗的基础上，完善以上岗、跟岗学习、待岗为主要形式的岗位动态管理和人才内部流动机制。进一步规范劳动关系，发挥劳动合同的法律效力，保护企业和员工双方的合法权益，建立权责利对等、和谐共赢、互相制衡的劳动关系。

创新人力资源开发。根据企业实际和岗位特点，不断提高培训工作的针对性、实用性；利用计算机网络、多媒体技术等构建远程教育培训平台，增强培训的灵活性、多样性；以岗位培训为重点,技能鉴定为标准，技术比赛为手段，建立健全培训考核体系和目标责任制度，提高培训效率。

七、以抓好“三个节点工作”为主线，全力以赴推进扩建工程进度

目前，扩建工程已列入甘肃省“十一五”重点能源建设项目和集团公司“十一五”电源发展规划。进入2024年，重点要实现三个节点工作：

一是要尽快完成可研收口。集中精力，取得水保、环保、接入系统、土地预审等国家有关部委的批复性文件。积极协调，促成签订项目合资建设协议，取得银行贷款意向性文件，完成核准报告编制，及早上报国家发改委。

二是争取项目选优和核准排序。以列入国家“十一五”电力规划为基本目标，争取在国家发改委和甘肃省层面的电源建设规划中排在较前列。

三是推进项目前期和开工准备。按照这一思路，2024年将投入4000万元费用，用以项目的前期工作和施工准备。在此基础上，筹备主设备订货，开展初步设计工作，组织“三通一平”工程。

八、以强化“人本”理念为主题，加强企业文化建设，提升区域内国电企业品牌以集团公司的企业理念为大背景，着力建设体现特色的企业文化体系。

一要围绕企业的使命、发展目标、价值观这一主线，对现有文化进行整理归纳、提炼总结，建立企业文化的核心内容和框架体系。

二要展示公司形象，营造发展氛围。以建厂20周年为契机，通过一系列特色的文化活动，展示公司形象和职工风采，推介企业及其品牌，构建和谐氛围，塑造管理品质和人文环境，激励员工的团队精神和公司凝聚力。

三是把构建和谐企业作为重要任务。首先，要努力实现员工队伍的和谐。摒弃“见物不见人”的观念，突出人文理念，培育体现“关爱、平等、尊重”的利益和文化共同体，实现个人价值与企业发展的和谐。通过机制创新，使员工的职业晋升随公司发展得到改善，收入随着经营绩效得到增长，实现企业发展与员工发展相协调；其次，要努力实现社会环境的和谐。转变观念、积极调整，我们的生产、经营和管理等工作，要有效融入区域经济、文化和市场之中。进一步提升公司与地方政府的和谐关系，优化营销环境、维护稳定秩序、争取发展支持；进一步提升公司与发电客户的和谐关系，提供好优质、方便、规范、诚信的服务；进一步提升公司与竞争者的和谐关系，建立彼此合作、友好竞争、取长补短的良性关系；再次，要努力实现企业的和谐发展。运营企业，要对股东有回报，对社会尽责，对员工收益负责。我们要坚持物质文明、精神文明、政治文明建设并举，优化主营业务与发展多种产业并举，深化改革与加强管理并举，内强素质与外塑形象并举的方针，兼顾开拓市场与内部挖潜、兼顾突出重点与精细化管理，以新的思维实施存量资产的科学管理和集约经营，以新的举措促进增量资产的理性扩张和健康发展。

九、以发挥政治保障作用为宗旨，加强党建、宣传思想、民主管理和精神文明建设

认真开展“体现党员先进性主题”实践活动。要按照“围绕中心、服务大局、拓宽领域、强化功能”的总体要求，深化“为发展作贡献、为党旗增光辉”活动，加强基层组织和党员队伍建设，夯实企业党建基础。抓好“四好”领导班子创建。按照“一年创建、年年保持、逐年提高”的目标，继续落实创建计划，深化七项保证措施，努力建设政治素质好、经营业绩好、团结协作好、作风形象好的领导班子。

进一步加强党风和反腐倡廉工作。今年，要把学习党章、遵守党章、贯彻党章、维护党章作为一项重大任务来抓，全面构建教育、制度、监督并重的惩治和预防腐败体系，促进党风建设和反腐败工作不断深入。坚持全心全意依靠职工办企业方针。深化民主管理，推进“司务公开”工作，深化“创、争、树”活动，加强职工业务和专业技术训练。

巩固提高全国文明单位创建水平。深化系列文明创建活动，形成新格局、营造新氛围；认真贯彻《公民道德建设实施纲要》，加强社会公德、职业道德、家庭美德教育，弘扬职工爱岗敬业的精神，倡导科学、文明、健康、向上的生活方式，形成促进生产经营健康有序开展的良好道德风尚，维护职工生活秩序稳定。

十、以机制创新为动力，以项目开发为导向，不断增强多种经营的盈利能力

按照“创新经营模式、完善绩效管理、狠抓项目开发、培植支柱产业”的工作思路，白银华电公司要深入推行精细化管理，不断提升创效增盈能力。

优化产品及服务。细化服务标准，创新服务方式，提高专业化管理水平。完善激励措施，从根本上解决产品服务质量、工程进度、文明施工等方面存在的突出问题。加大项目开发力度。优选开发投资项目，扩大经营品种和范围，打造核心品牌产品，建立华电自主经营的核心支柱产业。鼓励检修队伍外包承揽各项工程，实现企业增效和员工增收的双赢。争取铸锻厂改扩建项目在2024年开工，努力在粉煤灰深加工领域、水资源利用、环保及循环经济产业方面有所突破。

同志们,2024年我们将迎来建厂20周年，也是公司在严峻的市场竞争形势下力争稳健运营、推进精细化管理的一年,更是发展工作十分关键的一年。

回首往事，我们曾用“十年磨一剑”的精神，完成了“走过曲折、迎得丰收、创造辉煌”的跨越。在企业20年华诞之时，每个靖电人再一次激情满怀，激荡着“迈向卓越、放飞希望、再创佳绩”的憧憬，让我们以取得的好成绩为起征点，再鼓干劲、奋力开拓，按照集团公司的总体部署，结合公司工作实际，进一步发扬“十年磨一剑”的精神，矢志不移、励精图治，为完成2024年各项目标而不懈努力。

**第三篇：职代会总经理工作报告**

2024年12月5日在瑞安市家蕊洁具有限公司

第三职工代会上

各位代表、同志们：

我受公司第三届职代会主席团委托，向大会职代会作工作报告，请予以审议。

2024年工作回顾

2024年是我公司求真务实、勇渡难关、共谋发展的一年。一年来，面对市场不景气以及生产经营的诸多困难和原材料价格上涨、工人福利待遇提升的双重挑战，全公司职工紧紧围绕公司理事会确定的指标任务，以提质扩产增效为宗旨，积极开拓、奋力拼搏，各项指标均有所提高，综合实力得到新的提升，为下一年开了好局。

一是经济指标在攻坚克难中实现继续攀升。克服在生产经营过程中原材料价格上涨、劳动力短缺、工人福利待遇提升等困难；优化工艺流程解决了众多难题，全年的订单收入约为5600万元，完成年计划任务的90%，为上年同期的80%，其中水龙头销售收入为3000万元，完成年计划任务的95%；挂件销售收入为2600万元，完成年计划任务的80%。回笼资金4860万元，实现利润572万元；在岗职工人均年收入达到3万元。

二是各类产品在精心组织中满足市场需求。围绕市场需要，真正实现“以顾客为中心”。面对全球金融危机和欧债危机的影响，我们积极调整销售政策，适时制定应急预案，加大促销力度，各部门车间主动配合，为全年的销售目标立下了汗马功劳。

三是营销工作在思路调整中效果显现。充分把握洁具市场需求动态，通过冷静分析，调整营销思路，及时采取应对措施，营销工作取得了较好效果。强势推进产品下乡活动，认真落实公司理事会加快实施产品升级换代精神，优化工艺流程，加大促销幅度，今年在北方市场比上年多销售10000多套产品。

四是成本控制在多措并举中实现降本增效。围绕降本增效，深挖潜力，细算成本，紧盯成本管理各环节不放松，向成本要效益已成为全体员工的共识。各个车间加强考核力度，严格管控每一个生产环节，产品损耗与工人工资挂钩考核，损耗控制在定额范围内，员工实行绩效考核，改变了过去员工积极性不高，做事拖拉、懒散的习惯，在定额内节约费用10多万元，对于提出改进意见取得成效的员工，给予不低于500元的奖励，调动了工人创新的积极性。金工车间强化成本内控管理，在原材料控制上，坚持由工会部门参与，选择质优价廉的供应渠道，并通过阳光采样送检，检测达标后再采购等有效措施，杜绝了因采购过程中出现的原材料质量问题，使不良品大幅下降，比上年节约了30多万元；在设备修理费控制上，坚决杜绝外包维修，坚持自购配件自己修理，比往年维修设备费用有大幅度的减少，全年节约维修费用10万多元；在继续实行铝宵回收考核奖励制度的同时，比过去多增收40多万元。

五是管理水平在不断修正中得到加快提升。在质量管理上，坚持将质量管理体系标准化转化为企业的行为规范，加大对生产过程各质量环节点的全方位控制力度。质量管理部门对购进的包才、辅料规范验收，把好物品入库关，全年对80批次的原材料、200多批次的包材、辅料进行检测，对于不合格的产品，全部退回给供货商，为企业挽回损失达8万多元；采购部对所购产品货比三家，择优选购，确保吨产品质量过关。在安全管理上，生产安全部突出“双控”体系构建、安全文化建设、隐患排查治理等工作重点，运用切实有效的保障措施有效防控各类生产安全事故的发生，使全公司安全形势总体保持稳定；积极参与和配合市安监局组织举办的“安全体检”检查活动，对查出的安全隐患及时整改到位；注重新招员工和上岗人员的安全培训工作，确保岗上人员对操作规程、安全知识应知应会；狠抓仪表台钻操作工、装配工、机电维修工、锅炉工的动态行为以及产品堆放的静态行为管控，确保规章制度落到实处。在环境管理上，公司首采取细分责任区、落实到人头、公布上墙等措施，有效促进了环境卫生的改善。在资金管理上，财务部能够遵守财务管控制度，严格控制费用支出，按照有预算不超支、无预算不开支的原则把好用钱关，并能把握资金流量监控，合理安排资金流向，提高了资金使用效率。在人力资源管理上，人力资源部针对仪表台钻工、装配工流动比较大的特点，优化人力资源配置，面向社会招聘录用150多名的青年工人，充实到各个车间重要岗位。在规范劳动用工行为的同时，慎重地处理涉及员工切实利益的事情，对一些到劳动部门上访、投诉我公司用工不规范的员工，花费大量精力查阅多年的考勤、工资发放资料，认真核对，做到以事实为依据，做好解释工作，动之以情、晓之以理，既做到坚持原则，又化解了个别员工与企业的矛盾冲突。在企业经营管理上，工会部门充分发挥效能监察作用；积极参与过程跟踪监督，认真分析和查找原因，完善内控制度，堵塞管理漏洞，为企业挽回了几十万元的损失，成为提升企业管理水平的强力推手。

六是发展基础在求实创新中得到不断夯实。深入实施创新发展驱动战略，加快推进发展平台建设，抱着为企业认真负责的态度，我们在全力推进自动化建设进度的同时，重抓工艺优化调整：改进原料供应系统，将氧化车间人工提槽，改为自动流水线，大大节约了人力成本。

七是企业凝聚力在和谐氛围中进一步增强。着力营造和谐氛围，多方位多角度发力，使企业凝聚力不断增强。以催人奋进的企业文化建设激励凝聚员工，利用宣传栏、视频播放等形式使员工认识到企业发展壮大与个人的切身利益息息相关，坚定了与企业同甘苦、共成长的信心。以团结有为的中、高层管理影响凝聚员工，按照“政治素质好、经营业绩好、团结协作好、作风形象好”的标准，强化中高层管理自身素质的培养，树立了良好的团队形象；党群组织与行政组织在党建工作与经济工作中互相融入、互相参与、共同担当，形成了牢固的合力；团队成员每日上班前亲临车间了解生产状况、与员工面对面交流已成为惯例，密切了干群关系，拉近了彼此之间的距离。以牵手献爱心送温暖活动感化凝聚员工，积极实施“一帮一”助困措施，切实为困难职工解决实际问题，共有10多名职工受到公司和帮扶人支助，使他们切身感受到了企业的关怀和温暖，心甘情愿为企业做贡献。以健康向上的文娱活动吸引凝聚员工。

回顾一年来的工作，成绩可圈可点，振奋人心，这些成绩的取得，既得益于公司的正确领导，得益于相关单位的大力支持，更是公司全体员工拼搏努力的结果。在此，我代表公司领导班子向在座的各位职工代表、各位先进典型，并通过你们向工作在各个岗位的职工，表示衷心的感谢和崇高的敬意！

在肯定成绩的同时，我们也要清醒地看到存在的突出问题：一是传统管理模式与一流的管理标准还不匹配，管理缺乏系统化、常规化、标准化等一系列规范制度，管理理念还需快速创新。二是实际产能与设计的新设备产能还不匹配。三是产品质量稳定性还有待加强，在生产过程中，对可能出现的质量问题预见不够充分，质量责任意识还需快速提高。四是新产品开发与企业生存发展壮大的愿望还不匹配，开发功能性产品没有突破，产品深度开发的力度还需快速加大。五是员工队伍建设与跨越发展的重任还不匹配，因自动化、程序软件等技术性人才缺乏而阻碍企业发展的难题急需快速破解。对于上述问题，我们要高度重视，攻坚克难，务必在今后的工作中，采取切实有效的措施，认真加以解决。

2024年工作安排

2024年我们将面临更严峻的挑战，凝聚着公司理事会的期盼、汇聚着公司全体员工智慧、心血和汗水的新设备、新流水线已经投入运行。站在新起点上，我们既有从容面对瞬息万变的洁具市场必胜信心，又有肩负着办好企业的压力。

目前，我公司正置身于机遇与挑战同在、希望与压力并存的特殊环境。我国经济形势发展虽然出现温和放缓的迹象，但扩大内需拉动消费的内生动力依然较为强劲，总体经济形势仍然是持续向好。公司职代会把2024年作为“基础工作提升年”，明确提出“稳中求进，能快则快”的总基调，为我公司实现跨越发展指明了方向由于受到楼市不见回暖、原材料价格急剧上升等因素的影响，对2024年的销售有着强有力的挑战。

我们要正确认识当前的形势，时刻保持清醒的头脑，既不能盲目乐观，更不能悲观失望，要把困难和问题估计得更充分一些，把应对措施考虑得更周密一些，把工作安排得更细致一些，强化把握机遇的意识，提高驾驭全局的能力，以积极的心态看待形势的变化，以坚定的信心和务实的态度做好各项工作。

全年的总体工作思路：深入贯彻落实公司本次职代会精神，把立足新起点、实现新跨越作为发展主导，把促进经济快速增长作为首要任务，把立新制、抓管理，提质量、重产销，促和谐、增后劲有机结合，强势推进产品升级换代，强力推动新产品研发，强劲拓展国内外新市场，以全新的思想观念、创新的工作方法、崭新的精神面貌，全面完成各项目标任务。因此要认真做好以下五个方面工作：

立足高标准起步，优化管理体系，提高运营效率 设备先进、机械化程度较高的新厂已运行，我们要站在高起点上制定和完善与之相匹配的管理体系，促进企业高效率运营。

一要优化和完善绩效管理机制。要完善和加强企业的绩效管理建设，形成有效的激励机制来激发生产者和管理者的积极性。一是制定合理规章制度。二是完善岗位绩效工资制度，将绩效考评结果与工资薪酬挂钩，形成岗位绩效工资依据公司经济效益和个人绩效上下浮动机制，使薪酬分配向关键岗位和核心人才倾斜。三是健全人才配置机制，在实施双向选择竞争上岗的基础上，完善以竞争上岗、能上能下、良性循环为主要形式的岗位动态管理和人才内部机制，进一步规范和谐的劳动关系，严格按《劳动法》、《劳动合同法》的内容，管理各层级的职工劳动关系，保护企业和员工的双方权益，营造责权利对等、共赢、互相尊重的良好氛围。四是创新人力资源开发和管理，建立起一套竞争、激励、约束机制三位一体的人才管理模式，真正体现能者上，平者让，庸者下的用人原则。同时根据企业实际和岗位特点，加大员工培训力度，有针对性地举办各种行之有效的培训；以岗位培训为重点，技能鉴定为基础，技术比赛为手段，建立健全培训考核体系和目标责任制度，提高培训效率。

二要优化和完善质量管理机制。要确保IS9001质量管理体系的有效运行，促使企业质量管理体系不断持续改进，推动质量管理水平迈上新台阶。一是建立完善的质量信息传递和反馈系统。要畅通质量信息的传递和流通，建立质量外部信息和内部信息收集网络，及时掌握生产工序中影响产品质量的因素和市场上用户对质量的意见和要求，以便采取预防措施，保证质量稳定。二是建立完善的技术标准和工作质量标准。要针对新设备、新工艺、新产品的特点，制定切合生产实际的操作技术标准和工作质量标准，汇编成册，下发到车间、班组、个人，便于规范指导。三是建立完善的质量监控机制。要改变质管部门单兵作战的被动局面，建立一个完善的质量监管组织，在原材料进货检验、生产过程中的岗位检验、成品出厂检验的每个环节配齐质管员，形成自上而下齐抓共管立足高标准起步，优化管理体系，提高运营效率

三要确保生产和销售计划同步落实。销售计划为生产提供了保障，我们应竭尽全力做好产销计划落实工作。一是合理编排好月度生产和销售计划。对销区提报的计划要通过分析、对比，按照提报的时间顺序、产品需求缓急程度、各类品种需求量进行编排，便于有计划合理安排生产。二是充分总结近年来生产组织过程中的宝贵经验，继续掌控好各个特殊需求时段的节奏，做好产销衔接工作。在内部衔接上，销售部门要根据销售计划和订单，及时与相关部门车间好协调，便于组织生产。在外部衔接上，多与销区客户保持联络，注重把握市场走势，及时掌握第一手资料，及时调整生产与销售上出现的数量偏差，便于在制定销售措施上把握主动权。三是要加大资金回笼力度，及时开票结算，确保当年销售的货款回笼达到90%以上。

四要确保一流的工艺管控到位。提高工艺管控能力，为质量达标提供坚实的技术保障。一是加强和重视培养复合型人才，尤其要加大对关键设备操作、机电维修等人员的培训力度。二是切实做到以精致的监控确保生产线正常运行。三是切实加强和改进工艺管理方法，要深入研究工艺标准，把强化工艺执行的重点从提高外观品种转移到提高内在品质上来，对生产工艺过程进行跟踪分析，达到持续改进、持续提高的目的。四是提高相关技术管理人员的业务能力和知识水平，做到能及时处理和调整生产过程中出现的异常状况。五是从产品的整个生产过程去探索各种工艺参数的最优值，真正做到精细控制和熟练操作。五要确保一流的管理实施到位。全面提升管理能力，为打造名牌企业奠定坚实基础。一是制度管理要执行到位。机关各部室干部要做执行制度的榜样，把执行制度看成是自己的基本素质的体现，要求基层做到的自己首先做到，带头尊重制度的权威，自觉接受制度的约束。效能监察部门要加强制度监督检查，并与责任追究和违规惩处措施结合起来，对不执行制度、不按制度规定办事的，要严肃处理，使制度真正成为带电的“高压线”。二是环境管理要细抓到位。要明确环境管理的标准和考核细则，消灭卫生环境死角，切实解决厂区环境问题；着力提升环境卫生的水平，从细节上改善环境脏、乱、差现象。车间现场环境要做到空气中无粉尘，地面干净整洁，材料、用具摆放有序一致，设备无油迹灰尘，墙壁门窗洁白亮丽；厂区环境要做到通畅清洁，树木草坪要整齐划一，无杂物；办公区域要做到窗明几净，室内办公设施要按同一样式布置，不摆放与工作无关的物品。三是信息管理要运行到位。

围绕新的跨越，谋求新的发展，谱写新的华章

新一年工作目标已经确定，全面实现全年各项任务指标，迫切需要公司上下精诚团结、砥砺奋进，我们必须树立强烈的历史使命感，积极投身于新一轮跨越发展之旅，开创新的发展局面。

一要焕发激情创业的精神状态。在新的发展起点上，公司上下特别是中高层管理人员要以《家蕊员工守则》为准则，干好本职工作，肩负起发展的责任。一是要有激情奉献的精神。我们要牢固树立积极奋斗的人生价值取向，切实与家蕊共荣辱、同进退，始终保持昂扬的精神状态和饱满的工作热情，始终保持一股创新的勇气和克难攻坚的锐气。每一名中高层管理干部都要有坦荡的胸怀，不为阻力干扰而退缩，不因闲言碎语而分神，坚持在不争论中求发展、在不折腾中向前进、在不甘落后中寻奋起。二是要有居安思危的意识。危机既是压力，也是企业保持长盛不衰的动力。过去我们能在艰苦的环境中创造出卓越的成绩，是因为忧患意识使我们在强烈的危机感中始终保持奋发有为的精神状态。如今，在明亮的厂房、一流的设备、优雅的环境中工作，我们更要将忧患意识扎根于心。我们要清醒地看到发展的过程中存在的诸多矛盾和问题，清醒地看到前进道路上的困难和风险，从顺平中预见危机、从有利中发现不利，常怀远虑，未雨绸缪，在克难攻坚中推动企业大踏步发展。三是要有担当责任的品格。各部室及车间干部特别是主要负责同志一定要有强烈的使命感和责任感，在其位，就要尽其职。要狠抓工作落实，定下来的事情，就要雷厉风行、抓紧实施；布置的工作，就要跟踪问效、一抓到底，遇到问题，要勇于担当、善于克服，以扎扎实实的工作态度和开拓创新的举措推进古淮公司的发展。

二要增强全员竞争的团队意识。在迈向新的征程上，越来越需要提升公司上下全员参与的团队合作意识。一是增强目标同向的意识。全体员工要把个人的愿望与企业的共同目标远景有机结合起来，认同公司将要努力的目标和方向，在推进企业发展的进程中体现个人的人生价值。要站在为企业谋发展的高度，识大体、顾大局，老员工要发扬传、帮、带的风格，主动配合，将实际经验毫无保留地传授给新员工，新员工要有俯下身子请教的心态，虚心向老员工学习，共同做到对自己负责和对企业负责高度一致、对上负责与对下负责的高度一致，真正达到“集思广益抱成团”。二是增强团队竞争意识。要采取各种激励措施，既要引导员工团结向上，增强凝聚力，使员工之间、员工与企业之间产生一体感，同时，鼓励员工提升创新能力、争当创新人才、汇聚创新能源，以团队竞争的力量推进企业发展。三是增强团队合作意识。在各项工作的推进中，各部门、车间既要做到各司其责，确保责任落实到位，也要强化协调配合，互相搭台补台。特别是我公司正处在不进则退、慢进也是退的特殊发展阶段，有许多大事难事需要我们集中精力去做，有许多艰难险阻需要我们整合力量去攻，每位员工都要把自己的工作摆在发展大局中去谋划，做好工作上的相互合作，全力以赴抓推进，共同完成发展任务。

三要激发企业蕴含的内在动力。要围绕新一轮跨越发展目标，调动一切积极因素，把思想统一到发展上，把心思集中到发展上，把力量凝聚到发展上。一是以创先争优活动为切入点，激发党组织和党员的内在动力。要找准开展创先争优活动与完成企业目标任务的结合点，积极引导基层党组织和党员在完成重点任务、破解发展难题、推动企业发展上创先进、争优秀，使广大党员在立足岗位、无私奉献方面自觉发挥先锋模范作用，始终走在开拓创新、跨越发展的时代前列，真正让创先争优活动成为推动企业发展的重要动力。二是以班组建设为落脚点，激发班组管理的内在动力。班组管理是企业管理的基础。要建立健全以岗位责任制为核心内容的班组生产、安全、设备、成本、质量等标准化作业和管理制度，充分调动班组管理的积极性和创造性。要通过广泛开展岗位培训、技术比武和班组劳动竞赛等活动，不断提高广大职工的创新动力；通过开展深入持久的“争当学习型员工、争创学习型班组”活动，促进工作学习化、学习工作化，全面提升职工整体素质；通过定期或不定期的测评考试或技术比武，培养人才、发现人才、选拔人才，巩固和提升学习培训的效果，对努力学习、刻苦钻研、技术创新成效显著的班组和职工给予表扬和物质奖励。三是以和谐企业创建为着力点，激发员工干事创业的内在动力。要切实关心员工生活，把为员工办实事作为我们工作的出发点。进一步加强民主管理，调动广大员工参与企业管理的责任意识，充分发挥员工的聪明才智。在促进经济效益增长的同时，不断改善员工待遇、提高员工生活质量，千方百计保证员工休息时间，切实解决年轻员工吃、住问题，把员工的注意力吸引到干事创业上来。要加大企业文化建设力度，加强企业形象宣传，开展特色文化活动，引导职工自觉“创建名牌企业”。要注重职工文化体育活动场所的配套设施建设，丰富员工的文化生活，创造舒适的工作环境。要进一步加大信访和社会治安综合治理力度，维护企业稳定，努力为员工创造一个平安和谐的企业。各位代表、同志们，谋求在洁具行业跨越发展，职责光荣而任务艰巨；实现“家蕊”品牌的强势崛起，道路广阔而充满挑战。让我们用智慧开拓希望，用努力铸就辉煌，为全面完成2024年各项工作目标任务，为我们家蕊做出新的贡献！祝我们家蕊明天会更好！

**第四篇：职代会总经理工作报告**

上下同心锐意进取齐心协力共谋发展 为建成现代“产—研”一体化综合型饲料公司而奋斗 ——北京三元种业科技股份有限公司饲料分公司第一次会员代表大会上的工作报告

于奎军

（2024年7月5日）

各位代表、同志们：

今天是北京三元种业科技股份有限公司饲料分公司成立以来又一具有里程碑意义的一天，我们在此隆重举行第一届工会会员代表大会，本次大会标志着饲料分公司的运行正逐步走入正轨。现在，我代表饲料分公司领导班子向大会做工作报告。

报告分为两部分：第一部分，总结饲料分公司成立以来的工作。第二部分，饲料分公司2024年下半年工作部署。

第一部分饲料分公司工作回顾

2024年是饲料分公司的起步之年、关键之年，也是种业十二五规划饲料板块正式投入生产运作的开拓之年。饲料分公司在种业的正确领导下，历经两年多的工程建设阶段、设备调试阶段和试生产阶段，于2024年4月25日正式成功投产，这不仅是饲料分公司历史上的新篇章，也标志着种业产业链的近一步发展和完善。饲料分公司将紧紧围绕种业十二五规划的总体思路，推动科技创新，加强公司建设，力争圆满完成工作任务。1

一、经营指标完成情况

截止到2024年6月30日，饲料分公司通州饲料厂本部生

产各类预混料353.4吨，膨化大豆1331.5吨，玉米压片96.7吨，全价配合饲料4597.4吨，共计生产6379吨，销售5539.5吨，主营业务收入1955.8万元；滦平饲料厂累计生产各类鸭料41925吨，销售41267吨，主营业务收入9511万元，其中，2024年上半年生产鸭料8418.4吨，销售8431.8吨，主营业务收入2672万元。

二、饲料分公司自成立以来的主要工作

饲料分公司自2024年9月28日注册成立，以科学发展

观为根本，紧紧围绕范学珊董事长提出的“人本、学习、创新、执行”的企业理念，通过引进人才、精细管理、提高效率等措施，克服了原料价格上涨、设备磨合不畅等困难，实现了“四个完成”。

（一）抓进度，保安全，完成工程建设。

三元种业42万吨通州饲料厂项目预计总投资为11278.41

万元，其中基建投资6057.7万元，设备投资4355万元，其他项目费用480.95万元，预备费384.77万元。截止到2024年6月30日，本项目累计投资9286.44万元，其中基建投资5206.93万元，设备投资3742.01万元，其他费用337.6万元。项目自2024年5月12日起动工，截止到2024年12月10日完工，历时19个月。此后，本项目相继通过了四方验收、工作规划验收、档案馆预验收，最终于4月18日通过北京市通州区建委竣工验收，标志着饲料分公司工程建设的全面完工。

三元种业滦平饲料厂项目总投资为2024.1万元，其中基建

投资1244万元，设备714万元，其他费用93.1万元。项目自2024年10月动工，截止到2024年12月完工，历时13个月，年设计生产能力10万吨。

微生物饲料添加剂生产车间项目投资总额为4378.8万元，其中基建投资2178.5万元，设备投资1930万元（市财政资金），其它费用270.3万元。截止到2024年6月30日，本项目累计投资1618.63万元，其中基建投资301.4万元，设备投资1266.13万元，其他费用51.1万元。一期工程已经结束，并计划于2024年底建成，达产后预计年生产益生菌达3000吨。

（二）引进专业人才，提升管理水平，完成组织机构搭建。

饲料分公司根据实际情况，在总部设立五部，按照生产、技术品控、仓储物流、财务、行政后勤等方面的工作进行功能划分，实施扁平化管理。同时，根据各部门的工作实际，本着“精简、高效”的原则，进行定员、定编、定岗。公司现有员工113人，其中，博士2人、硕士16人、本科19人，高学历及技术人员占公司总人数的40%以上。为不断提高员工综合素质，饲料分公司累计组织培训达50次以上，使新员工在较短时间内基本掌握了业务技能。

（三）克服困难，保障生产，完成供料衔接。

饲料分公司自2024年年底开始进行设备调试，2024年4

月25日，生产出了第一批全价配合饲料，标志着公司迈入正式生产的新篇章。期间，公司紧锣密鼓的制定各项生产管理制度、生产作业指导书；办理生产许可证、批准文号工作；组织技能学习，按国家要求让职工持证上岗。上半年，饲料分公司面临生产人员和专业设备维修人员缺乏，新设备磨合不顺畅，生产经验不足等各种困难，但经过公司上下的不断努力，最终克服了重重困难，顺利完成了与各养殖单位的供料衔接，保障了各养殖单位的饲料供应。

（四）严把产品质量关，建立饲料质量全程监控体系。

饲料分公司检测中心面积500平米，仪器设备投资近700

万元的检测中心，拥有行业高端检测设备，不仅具备行业常规检测能力，同时具备研发能力。现已完成各设备、设施的安装和调试，目前能顺利完成饲料常规项目（水分、钙、磷、灰分、盐、脂肪、粗蛋白、粗纤维等）检查，正逐步开展微量元素、矿物元素、维生素和氨基酸指标的检测。饲料配方方面已经与中育种猪和三元绿荷相关技术人员进行了交流和沟通，顺利衔接饲料生产配方，并已将配方投入到生产中。现场品控工作已参与到从饲料原料到成品出厂全过程的品质监控管理过程中。关于公司原辅料验收标准、半成品和成品合格标准、检化验标准等已在进行修订完善工作；质量控制整体管理体系也将配合ISO9001体系认证逐渐进行完善和改进。

各位代表、同志们，过去我们完成了一些工作，取的了一

定的成绩，这离不开集团公司的关怀，离不开种业的正确领导，离不开兄弟单位的鼎力相助，更离不开饲料分公司全体员工的辛勤付出。在此，我代表分公司领导班子，向一直以来关心支持我们的各级领导，向我们分公司的全体职工，致以最崇高的敬意：谢谢你们！

第二部分2024年下半年工作部署

2024年下半年是“十二五”规划承上启下的关键时期。

这段时期的工作进展是否顺利，将直接决定着饲料分公司未来的发展速度。公司领导班子决定将进一步夯实基础，深化改革，站在“市场”的角度提升自己。

一、三元种业饲料板块十二五规划的发展目标

（一）资产规模目标：资产总额25750万元。

（二）生产指标：年产饲料100万吨，其中牛饲料50万吨，鸭饲料30万吨，猪饲料20万吨。

（三）经济指标：饲料及服务体系收入10亿元，利润1000万元。

（四）收入指标：在岗职工年人均收入增长不低于7%。

二、主要工作

（一）夯实基础，步步为营。一是推行实施绩效考核制度，将部门日常工作表现和任务完成情况进行量化处理，详细评估工作量，推行浮动工资制度，充分调动各部门的工作积极性，实现薪酬合理化分配，完善薪酬制度。二是近一步完善各项管理制度，力争在9月底之前通过ISO9000及ISO22000体系认证，并认真贯彻执行两个体系的工作要求，严格工作流程，同时要逐步开展6S管理工作，提高职业素养，创建更高效的办公环境。同时，开展常态化的技能培训，使员工更加熟练的掌握各项业务技能。三是建立质量可追溯体系和企业信息化管理平台，逐渐实现采购、生产、物流、财务及售后服务的数字化管理，整体促进生产效率的提高。

（二）加强对外合作，提高创新能力。一是开展科技合作，利用与高等院校和科研院所的友好关系，开展紧密合作，引进最新科技成果，及时转化为生产原动力，促进产业升级，提高生产效益；二是开展项目积极申报与产业相关的科技项目，借助农业产业支持政策，专攻课题项目，解决生产实际问题；三是与兄弟单位及同行合作。加强与各养殖单位的交流合作，以产品和服务为纽带，共同提高动物生产性能；扩展与同行业企事业单位的联系，沟通交流、互相学习，在良性竞争中谋求共同发展；四是与供应商和经销商的纵向合作。加强与原料供应商和销售经销商的合作共赢，建立发达的供应和销售网络。

（三）实施品牌战略，打造全国名牌。

优秀的品牌就是一个成功企业的金字招牌，优秀的品牌需

要过硬的产品质量、周到的售后服务和先进的企业文化做支持。我们要充分利用目前高起点的产业平台，切实提高自身的业务水平。从“原料进厂——生产全程——产品出厂”要层层控制，严格把关，确保每一粒饲料都是高品质的可追溯产品。注重信誉及售后服务，关注饲料的安全性。让我们的“粮牧”牌和“三元绿荷”牌饲料一炮而红，走向全国。

各位代表、同志们，饲料分公司的建立是种业完善产业链的重要步骤，担负着各中心养殖安全的重任。大家面对机遇和挑战，应不断学习，认真工作，在种业的领导下，共同努力，确保下半年的各项工作顺利完成。

**第五篇：2024年总经理在公司职代会上的工作报告**

今天，站在这个承前启后的重要时间节点，盘点梳理过去一年的工作，有利于我们“察过往，知得失，明方向，谋未来”，也有助于我们“仰望星空，俯察心灵，抬头望路，低头行步”。下面，我代表公司管理层，向大会报告过去一年的工作，请予审议。

回首过去一年，我们怀揣理想与激情，像蜜蜂酿蜜那样辛勤忙碌，像燕子衔泥那般坚韧执着，为了梦想而胼手胝足、奋力打拼，谱写了一曲激越的奋进之歌！就在这年末的寒冷冬季，已有数位欧美大客户向我们伸出了赫尔墨斯的商神杖，给我们增添了无穷的信心和勇气！

一、业务发展：在拂晓中破冰前行！

过去一年，公司的业务发展可用一句话来形容：在拂晓中破冰前行！年初，我们预计产值不应低于xx万，盈利不应低于xx万。但，遗憾的是，现实给我们浇了一盆冷水：虽然我们尽到了最大努力，可目标任务仍未完成！这不由让人反思：为什么我们春播却未能秋收?为什么我们付出却未获回报?这是一个令人既羞愧又痛苦的问题，又是一个必须正视的问题。那么，问题究竟出在哪里?

第一，问题出就出在“把所有的鸡蛋都放在同一只篮子里”。商场如战场，波云诡谲，瞬息万变，今日阳光灿烂，或许明天就大雨倾盆。将“所有的鸡蛋都放在了同一只篮子里”的风险极大，一旦这只篮子发生了倾覆，我们将会损失惨重，甚至颗粒无收！

第二，问题出就出在“锅里饭不够，肚子吃不饱”。正是因为我们把命运维系在一个客户身上，所以生产受制于人。今天，客户下单了，我们就有饭吃；

明天，客户不下单，我们就要饿肚子。如果客户来个“东风不与周郎便”，我们只能“铜雀春深锁二乔”。

第三，问题出就出在“做事无计划，哪里黑了哪里歇”。就拿订单来说，要么是电闪雷鸣、暴风骤雨，让采购和生产手忙脚乱、人仰马翻；

要么是万里无云、天朗气清，全员无所事事、悠哉游哉，导致整个生产经营如同“女人心、海底针”，瞅不准，看不清，摸不透。

面对上述业务上存在的突出问题，我们该怎么办?

第一，“不忘老朋友，广交新朋友”，想方设法扩大客户源。要深刻汲取过去一年的教训，尽快跳出一家独大、命系一线的经营窘境。业务部要充分发挥主观能动性，挖空心思调动一切可用的关系，通过一切可行的途径，寻找更多的“篮子”，争取更多的客户，做长做粗我们的生命线。

第二，“把盛饭的锅做大，把锅里的饭做多”，千方百计增加订单量。增加订单量与扩充客户量是相辅相成的关系，这样能使我们主动自在地“弹钢琴”，与生产合奏一曲动听的奏鸣曲。因此，业务部要尽可能地把盛饭的锅做大，把锅里的饭做多，让员工们不仅要吃得饱，更要吃得好！

第三，“宜未雨绸缪，勿临渴掘井”，从严从细加强计划管理。加强计划性对生产型企业至关重要，否则，就会导致忙得时候忙得要命，闲的时候闲得发慌。所以，业务部在开发市场、争取订单时，必须胸有成竹、心中有数，做到“谋定而后动，知止而有得”。

二、采购工作：玻璃瓶中的苍蝇！

毫无建树、乏善可陈的采购工作，已成为制约生产开展、产量提升的“阿喀琉斯之踵”！成为阻碍我们大步前进的“最大短板”！检讨过去一年的采购工作，只能用一句话概括：“玻璃瓶中的苍蝇！”这是一个令人尴尬的比喻，但却又是一个极其逼真的写照！深刻反思，主要存在以下几大弊端：

第一，缺乏计划安排。如同“玻璃瓶中的苍蝇”一般，而且是只无头苍蝇，时而伏壁不动、悄无声息，时而嗡嗡有声、盘旋不止。空闲时昏昏欲睡、无精打采，需要时恍若惊梦、灵魂归窍，“叫嚣乎东西，隳突乎南北”，唯留下催要材料的人“茕茕孓立、形影相吊”。

第二，很少跟进过程。采购材料就像是进菜场买菜，公章一盖了事，传真一发齐活，缺乏“狗的鼻子”“狼的性格”“豹的速度”那样的专业精神，不能做到询价敏、砍价狠、到货快。

第三，供货商太少。葛优说：“谁动感情谁死定”。正是因为一些供货商瞅准了我们的软肋，认为除他们之外，我们再也没有其他“相好”的，欺负我们“老实”“痴情”，所以才敢不断触碰我们的底线，对我们想怎么样就怎么样，正所谓“人家把长工当成东家了，我们把掌柜当成伙计了”。

那么，采购工作该怎么办?是继续当公司的“软肋”和“脚后跟”?还是知耻后勇，卯足力气，冲出“玻璃瓶”，实现华丽转身！

第一，要会沟通。“会说话的叫人笑，不会说的让人跳。”采购部要掌握沟通技巧，善于把话聊到人心坎上，把理聊到人心窝里，既能在与供应商交流时“胜券在嘴”、百战不殆，又能在与业务、生产的沟通中谈吐有致、惺惺相惜！

第二，要有计划。“定计划”并不意味着“有计划”。“计划计划，墙上一挂”“挂着挂着，变成废话”的现象，在采购工作中时有表现。因此，采购部不仅要会制定计划，更要能执行计划，并顺时应势地“修正计划”“落实计划”。

第三，要快跟进。不跟进就无法及时了解订单的履行情况，就不能随时掌握订货的运输信息，更不能准确知道货物的数量和质量！为此，采购部要有一种“不破楼兰誓不还”的精神，跟住不放、盯住不让，切实把工作做早做深、做细做实，绝不能“关键时刻掉链子”，文章转自国企公文。

第四，要能创新。思路一变天地宽。采购部要改变“择物固执”“坐享其成”“守株待兔”的陈规陋习，着力在“供货商数量、采购手段、采购思维”三个方面大胆创新，努力把采购工作提高到一个新水平。

三、车间生产：戴着镣铐跳舞！

回眸过去一年的车间生产，我们既心有所慰又满怀忧思！用一句话描述，就是“戴着镣铐跳舞”！正是因为业务部门订单量的不稳定、不连续和采购部门的无计划、不及时，使得车间生产在“三饥两饱”“束手缚脚”的条件下，上演了一场差强人意的“舞蹈”。

第一，产品生产偶有错误情况发生。一年来，尽管我们在产品加工质量方面越来越规范，但一些问题依然偶有发生。比如，产品数量时有出入，包装图案张冠李戴，产品着色前后不一，等等。

第二，生产工序交接尚存不畅现象。前后工序交接不连贯，“流水线”流着流着就断了“线”。这固然与业务订单量不稳定、不连续和物资采购无计划、不及时有关，但也从另一个侧面说明我们生产安排得还不细致、不周全。

第三，生产安全事故时有发生。实事求是地讲，车间安全生产总体上看不算差，但也不算很好，虽没发生什么较大安全事故，但是小事故却时有发生。这说明我们在抓安全生产上还有纰漏、有空白。

车间生产是公司赖以生存、赖以发展的根本。失去了根本，就失去了前途，失去了一切！所以，对车间生产，我们必须抱有“怎么认真都不为过”的“牛角尖”精神，抓细抓长抓到位。

第一，要加强沟通。首先，生产部门必须要与业务部们保持沟通；

其次，生产部门必须与产品设计人员进行产前沟通；

再次，生产部还必须与采购部加强沟通；

最后，生产部们必须经常进行内部沟通。唯有如此，才能实现生产过程的“做不错、做得好、做得顺。

第二，要加强管理，核心是安全生产管理。必须牢固树立安全生产意识，把“心有多安全，行为就有多安全”刻在员工的心里，坚决杜绝“疲劳战”“梦游战”，严格遵守作业规范，决不允许违章指挥、违规作业、违反劳动纪律的“三违”现象出现。

四、人力资源管理：铁打的营盘流水的兵！

对于过去一年的人力资源管理工作，用“铁打的营盘流水的兵”这句话来概括。那么，问题来了。为什么营盘铁打不动，兵却川流不息呢?原因主要在以下几个方面：

第一，工资制度稍欠合理。由于公司尚是一个蹒跚学步的孩童，这就决定了我们一切都是在摸索中前行，管理经验的匮乏，直接导致人力资源成本和生产成本的上升，使公司的效益低位徘徊，进而影响到员工收入的增长。

第二，管理方式存在不当。管理知识和管理技巧上存在很大缺陷，部分管理者简单粗暴的“家长式”作风严重，不善于用和风细雨式领导艺术进行管理，使员工心理上产生了不受尊重感，从而缺乏归属感。

第三，人事管理配置不到位。人力资源管理完全是“放牛式”的，整个就是一个无人值守状态。对新员工没有任何的岗前培训、跟进考核，宛如武侠小说中的“独行侠”一般，神龙见首不见尾。

第四，少数员工缺乏岗位意识。某些“特殊人物”自恃有关系、有靠山，行事颐指气使，说话盛气凌人，对不属于自己职权范围内的事务也薄唇轻言、指手划脚。少数“八卦人物”捕风捉影，搬弄是非，使得一些正直的员工难以理解、无法忍受。

以上四点，就是造成“营盘不动，兵流如水”的主要原因。有脓包就要捅破，有问题就要解决。为此，我们必须在以下几个方面采取措施。

第一，合理增加工人工资。“手中有粮，心中不慌。”增加工资必须靠一定的盈利来支撑。一是必须掌握产品报价的技巧，既要有一定的竞争性，又要有利可图；

二是必须增加业务量，把蛋糕往大的做、往好的做；

三是必须树立强烈的主人翁意识，爱厂如家，爱岗敬业，用我们自己的双手去创造价值、创造财富。

第二，管理层必须提高自身素质。公司各层管理者要加强自我约束，学习管理技巧，掌握春风化雨、润物无声的领导艺术，做到“晓之以理，动之以情，奖惩有度，恩威并施。

第三，岗位要合理配置，责任要明确到人。必须根据公司发展需要，制定详细的预见计划并付诸有效的实施，建立一套让“能者上、平者让、庸者下”的用人机制，切实做到“请得来人才，留得住人才，用得好人才”。

第四，要定人定事、明责确权。“没有规矩，不成方圆。”必须设立明确的人事权责划分，谁的孩子谁抱，谁的责任谁担，绝不能眉毛胡子一般抓，看似里里外外、忙忙碌碌，实则什么也没做好，什么也做不了。

五、行政管理：在徘徊中听涛声依旧！

《涛声依旧》这首歌曾经风靡大江南北，那引人悠思、令人神驰的美妙旋律，时时犹在耳边回响，拨弄着我们内心深处的怀旧情结。然而，对感情我们可以“涛声依旧”，但对工作我们却不能“涛声依旧”。不客气地讲，过去一年的行政管理工作，几乎是原地踏步、无甚起色，可谓“在徘徊中听涛声依旧”！

第一，层次不清，等级不明。公司已成立并运营三年，但迄今为止，还未建立起一套等级分明、职权相应的行政职位序列。很多情况下，是职权管理者说了不算，旁观者说了算；

行家里手说了不算，一知半解的说了算。这些毫无序列层次的混乱现象，导致公司一些行政管理工作完全无法正常开展。

第二，奖惩不严，恩威不行。行政管理缺乏“糖”和“剑”，该奖的时候不奖，该罚的时候不罚，导致“干多干少一个样，干好干差一个样”，使部分员工对行政管理毫无顾忌，也使管理者在工作中底气不足、威严不够。

第三，拖泥带水，效率低下。每次开会总有人拖拖拉拉，“千呼万唤始出来”；

车间停电报修，十来个小时还不见动静；

奖惩一个员工，数日悬而不决，等等。此类现象司空见惯，不胜枚举。

以上三大弊端是公司行政管理工作中最大的“顽疾”。有鉴于此，我们必须痛下狠手，从以下三个方面抓起：

第一，确立明晰的行政序列。划分明确的职能序列，岗位是什么，职责是什么，必须清清楚楚、明明白白，各司其职，各尽其责。执行严格的职务序列，员工不做主管的事，主管不作厂长的主，职员不当经理的家，各就其位，各做其事。

第二，实行严格的奖惩制度。“没有奖惩就没有管理。”必须学会并合理使用奖惩手段，奖要奖得心花怒放，惩要罚得心惊胆寒，靠“奖”来立“信”，以“罚”来树“威”，用“奖惩”利器为行政管理保驾护航。

第三，推进行政效能提速。“形式不代表实质”“劳苦不等于功高”。必须把提高“行政速度”和“行政质量”作为核心环节，实行行政人员的待遇与其工作的“速度”和“质量”挂钩，彻底改变松散拖沓的不良习气。

董事会各位成员、各位代表，在常人眼中，工作报告一般讲成绩多讲问题少、表扬多批评少，但我们的这个工作报告却秉笔直书，少了些温文尔雅、彬彬有礼，多的是尖锐辛辣、严厉苛刻。或许大家会说我们不厚道，但厚道解决不了公司发展的问题，解决不了员工增薪的问题，也解决不了“为什么公司不赚钱”的问题。所以，我们希望，通过对自身问题的深刻解剖和无情鞭挞，达到知短思进、知责思为的目的，以期更好地凝心聚力、奋楫前行。

董事会各位成员、各位代表，我们心中有一个共同的梦，那就是：公司的实力越来越强，车间的生产越来越顺，经营的效益越来越好，员工的腰包越来越鼓，让每一个xx人的脸上，都能绽放着幸福的微笑，洋溢着收获的喜悦，闪耀着快乐的光芒！新的一年，让我们手拉手、肩并肩，重整行装再出发，策马扬鞭自奋蹄，满怀豪情地投身于市场博弈，接受新一轮的挑战，为梦想之光迅速驱散这黎明时的袅袅薄雾贡献自己最大的力量！

请坚信——时间是一位伟大的作者，他定能书写出x的璀璨未来！

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找