

2023年公司总经理度述职报告(模板5篇)

报告在传达信息、分析问题和提出建议方面发挥着重要作用。优秀的报告都具备一些什么特点呢？又该怎么写呢？下面是我给大家整理的报告范文，欢迎大家阅读分享借鉴，希望对大家能够有所帮助。

公司总经理度述职报告篇一

作为公司主管领导，我深刻的领会到了落实党风廉政建设是至关重要的，因为党风廉政建设责任制的落实与否将直接关系到整个企业的风气，风正一帆顺。尤其是公司当前正处于经济效益滑坡，改革攻坚，职工思想波动较大的关键时刻，如何落实党风廉政建设责任制将是我公司新一届领导班子能否带领广大职工群众战胜歪风邪气，走出困境，重现光明的重要一环。作为公司主管领导，我积极配合党委书记和董事长两位主管，齐心协力共同抓好了党风廉政建设责任制的落实工作。为了从组织上作到一级抓一级，形成各负其责的工作局面，我和两位主管一起与领导班子成员、公司机关各部室领导、各分公司、项目部党政主管签订了党风廉政建设包保责任书；在公司上半年生产经营工作会议和基层党委书记座谈会上，认真听取了各分公司、项目部党政主管关于基层党风廉政建设工作的汇报以及就公司下一步在党风廉政建设工作上的合理性建议和意见。对职工群众来信反映的有关问题都亲自批阅，对“重、难”点案件亲自组织安排查处工作。

自担任公司主管以来，我非常重视“三项招标”工作，要求公司纪检部门必须加大“三项”执法监察工作力度，全面贯彻落实中纪委提出的“八项规定”。对公司新上项目全部实行了上场评审制度，亲自主持召开了“京开项目”、“”、“厦漳”、“泰建”、“哈齐客专”、“察得高速公路”等5个项目的上场评审工作。亲自布置有关部门下发了《关于进一步规范项目管理严格执行三项招标制度的紧

急通知》文件。并就集团公司“关于开展验工计价拨款，工程质量、工程分包和外部劳务管理专项治理的实施意见”，督促各项目工点积极开展自查自纠工作，通过找问题寻根源进行了2次大的工作作风整顿，公司所属项目共辞退了20余名无证上岗的外聘人员；二是把中纪委提出的“八项规定”利用墙板、宣传栏等形式在职工当中进行了大力宣传。

我本人无论是在担任公司副职领导还是主管领导，都自始至终恪守上级党委关于领导干部廉洁自律的五条要求，严格遵守“四大纪律”、“八项要求”、“三个不得”。在日常生活工作当中严格要求自己和家人，从不违反原则为他人提供“便利”，不允许自己的家人搞特殊化，不收受任何人以任何形式的贿赂和做任何损公肥私的事。在日常生活当中作到严格要求自己，对身边的工作人员一律严格要求，坚决按照“四十个不准”办事，对违反原则的一律加以纠正、教导，情节严重的坚决予以处罚。

“其身正，不令则行；其身不正，虽令不从”。一个单位作风的好坏，关键在于班子的自身形象和示范作用，只有抓住班子建设这个龙头，才能建设一支高素质的干部队伍。作为党委委员、公司主管，我深知领导干部在廉政建设中的表率作用至关重要，我在工作中把反腐倡廉与公司改革发展相结合，严以律己，以身作则，切实履行好建设公司赋予我的神圣职责。我主要做好以下几个方面：一是认真学习、贯彻、执行好上级规定，加强自我警示，为自己构筑拒腐防变防线；二是带头遵守有关党风廉政建设的规章制度，要求别人做到的，自己首先要做到；三是带头同各种不良现象作斗争；四w是带头接受党和人民群众的监督，增加工作透明度；本人也坚决做到严于律己；五是对配偶和身边工作人员能够严格要求，严禁家属和身边工作人员打着自己的旗号谋取不正当利益；没有借用公款为自己办私事的行为；没有在企业兼职，领取任何报酬；六是带头发扬党的艰苦奋斗的优良传统，牢记全心全意为人民服务的宗旨，不计较个人名利得失，吃苦在前，享受在后。

一年来，按照上级的部署和党委的分工，我在党风廉政建设方面做了一定的工作，取得了一定的成效，但对照上级的要求还有一定的差距。党风廉政建设是一项根本性、基础性、全局性、长期性的工作，在今后党风廉政建设中，我将始终把领导干部的权力和责任统一起来，充分发挥公司党委、职能部门的责任主体作用，充分发挥纪检监察部门的监督检查主体作用，努力建立有效的领导体制和工作机制，推进党风廉政建设各项任务的全面落实。在今后的工作生活中，我会进一步增强做好党风廉政建设工作的自觉性和主动性，切实抓好党风廉政建设各项任务的落实，不断取得党风廉政建设的新成效，争取使公司的党风廉政建设再上新的台阶。

公司总经理述职报告篇二

20**年，对房地产行业来讲是极不寻常的一年，从201x年持续进行的“抑制房价过快上涨”为主要目标的宏观调控政策的打压下，消费者的心理预测期受到抑制，而紧随着20**年的国际金融危机的蔓延影响，市场观望情绪进一步加重，全国房产成交量出现急剧下滑，使得市场营销难度加大，今年，在成绩的背后，从企业本身及全体员工到我个人都经历了诸多的困难考验，我遵照公司的经营策略，在保证企业收益的同时把工作重点放在寻找土地资源的重大问题上。现将我这一年来的工作情况向各位简要汇报如下：

一、了解落实土地信息

根据公司当前的总体思想和工作重点放在寻找土地资源的重大问题上。20**年我与公司其他部门的密切配合：一是参与了十多个市内及周边地区的项目谈判，其中包括等，从谈价格包括合作模式，每一步都界入的非常仔细小心。其中对宗地意向性较大的土地进行了实地踏勘，对个地块参加了拍卖，落实了市政管网及城市市政配套设施到位情况，通过对市场调查收集和对项目周边的市场价格及销售情况了解，对其做了投资估算及经济分析，并对重点项目做了项目初步可行性

分析并上报了集团领导。二是办理项目的确界手续、土地证、立项批文、设计方案审查、消防审查意见、规划许可证、防雷、开发项目备案、人防、防震、效果图审查等手续的办理，项目已具备了开工条件。三是整理汇总并分析各区市房地产市场情况，重点对开发区市场做了调查，认真清理各项治理方面的管理制度，检查校核公司内部管理制度，关注外部监管法规和部门规章的变化，对照相关要求，修改与现行法规不相适应的内容，删除与现行法规冲突或已失去市场管理价值的内容，增加现行法规修改增添的新内容，逐步建立健全公司治理方面管理制度，强化对公司治理制度执行的内部监督检查与考核，健全内部责任追究机制。并根据市场情况做了项目的营销宣传推广方案及销售的各项管控制度。

二、集思广益，制定各项管控制度

由于综合因素的影响，的房地产投资和开发得到了快速的发展，从而引发价格的上涨，20**年我按照上级的部署安排，成立领导小组，调研市场的发展情况，整理、汇总并分析了市各区市房地产的市场情况，重点对开发区市场做了调查，并根据市场情况做了项目的营销宣传推广方案及销售的各项管控制度，以确保项目在实施过程中能够流畅。

三、提倡加强团结，营造和谐氛围

团结出凝聚力，出战斗力，出生产力，出经济效益，只有全体干部员工心往一处想，劲往一处使，才能优势互补，减少内耗，形成合力，共谋发展。在日常工作中，讲究大局意识。自觉把企业的利益摆在第一位，做到局部利益服从整体利益，眼前利益服从长远利益，个人利益服从集体利益，顾全大局，“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域”。用全局的视角对企业生存发展的问题进行认真思考，积极付诸实践，使企业走上健康的发展轨道。讲究和谐环境。各负其责，各司其职，抓好分管工作，使全体干部员工在思想上“合心”、在行动上“合拍”、在工作上“合力”，增

强“一荣俱荣，一损俱损”的整体观念。同时，维护团结和谐的基础，坚信友谊、谅解和支持比什么都重要。增强团结协作意识，相互信任，相互尊重，相互关心，大事讲原则，小事讲风格，顾大局、识大体，胸怀开阔，善于容人、容事、容委屈，努力塑造团结和谐的工作环境。讲究表率作用。领导干部是企业凝聚力和战斗力的核心，是维护企业团结和谐的表率。工作中自觉主动地要身先士卒当好先锋、当好榜样、当好表率。以党性、制度、原则、纪律为根本，以讲感情、友谊、缘分为润滑剂。把与企业员工相互沟通作为最基本的工作方法，与员工多交流、多谈心、多换位思考，增进了团结，取得了支持。团结和谐的工作氛围使企业上下形成了思想上相互学习、政治上相互帮助、组织上相互监督、作风上相互促进、利益上相互谦让、感情上相互尊重，创造了一个既有民主又有集中，既有统一意志又有个人心情舒畅的战斗集体。

四、坚持学习，端正工作作风，提高执行能力

20**年在集团公司安排下，还参加了房地产法律、法规知识的学习，重点学习了前期取得土地阶段的相关法律知识，通过学习提高了本人防范法律风险的能力，并能规范行为，能自觉依法维护公司权益。尤其在办理手续的过程中，常和行政主管部门协调沟通，只有熟知各种法律、法规，才能和政府部门很好的对接，少走弯路；随着国家土地、规划、建设、工程等部门法律、法规完善配套后，就需要我们更快抓紧学习，提高熟知法律、法规的能力，才能适应“科学执政、民主执政、依法执政”新形势的要求，以利于提高办事效率。因此，当进一步增强加强作风建设的紧迫感和责任感，只有工作作风过得硬，才能保证公司的路线、方针、政策和上级重大工作部署顺利贯彻落实，于是年内，我紧跟上级要求，增强转变机关作风的针对性，端正自身工作作风的同时，努力建设了一支学习上勤奋刻苦、政治上立场坚定、思想上与时俱进、工作上锐意创新的班子队伍，使发展意识不断强化、发展思路不断创新、服务职能不断完善、群众观念不断增强、

协调配合不断密切、廉洁自律不断严格，群众满意度不断提高，保证了公司各项工作的顺利进行。

五、严格信息披露，加强监督管理

按照国家有关规定规范信息披露行为，促进公司依法规范运作，维护广大股东的合法权益；本年度，公司根据相关的法律法规修订完善了《管理制度》，并严格执行，保证披露信息的真实、准确、完整、及时、公平。作为公司的总经理，对公司信息披露情况等进行监督和核查，积极有效地履行了总经理的职责，维护了公司和中小股东的合法权益。同时通过学习相关法律法规和规章制度，加深对相关法规尤其是涉及到规范公司法人治理结构和保护社会公众股股东权益保护等相关法规的认识和理解，以切实加强对公司和投资者利益的保护能力，形成自觉保护社会公众股东权益的思想意识。年内勤勉尽责，忠实履行独立董事职务，凡经董事会审议的重大事项，都事先对公司提供的资料进行认真审核，若有疑问会即向相关负责人员询问以了解具体情况，并在自己的专业领域方面提供相关的建议和意见。公司能够及时向我们汇报董事会决议执行情况、公司的生产经营、财务管理、关联交易、对外投资、募集资金使用、业务发展和相关重大项目的进度以及信息披露等情况。平时工作中详实地听取公司管理层人员的汇报，主动进行了现场调查、获取做出决策所需要的情况和资料；及时了解公司的日常经营状态和可能产生的经营风险，在董事会上发表意见、行使职权，对公司的规范运作持续开展全面、深入、细致的自查自纠活动，诚恳接受公众评议和监管部门的检查，认真落实整改计划与措施，对董事会决策的科学性和客观性以及公司的规范运作起到了较好的作用。

回顾过去的一年，自己各项工作的完成是靠班子成员的通力合作和广大干部员工的支持、是靠集体的智慧和全体员工的汗水，我个人只是做了一些方向把握、组织协调和督促落实的工作。对照上级领导的要求和企业面临的市场形势，还有

许多不足需要在今后的工作中加以克服，主要是对部分政策的把握度不够，做事缺乏前瞻性，不注意细节，在工作落实过程中不够细致，还需要进一步拓展思路，加强学习。

六、20**年工作计划

20**年已经过去，公司给我们提出了更高、更新的要求，公司远景规划，明年是发展最重要的一年。根据公司的长远规划，制定了自己明年的工作重点：

（一）提高个人综合素质，胜任总经理工作。严格按照自己的工作职责，把职责范围内的工作做好。

房地产业是一个业务分类极其广泛的行业，充满矛盾和争斗，每个参与者都应具有相当的综合素质才能适应新形势下的要求，这就更加要求我们20**年要加强学习，严格要求自己，严守职业操守，先做人后做事，树立正确的人生观、价值观，在头脑中树立服务意识。只有提高我们个人的综合素质，努力使自己成为一个“一专多能”的复合性人才，才能更符合工作的要求。

（二）按照公司计划做好项目工作。

一是土地信息取得方式

从报纸上获得招、拍、挂的公告信息；从土地局交易中心及土地储备中心取得信息；通过投资公司、拍卖公司等其他中介机构获得信息；通过各施工单位和周围朋友的介绍取得信息。

二是工作重点

明年的工作中一定要与大家在土地信息上广开言路，集思广益。在顺应发展思路的前提下和城市总体规划的基础上，看

准市场、把握机遇、创新思想，切实做好短期发展目标和投资方向的同时，也在寻找着新的经济增长点和可持续发展之路。在努力工作的同时，也在寻找土地的工作上寻求着新的发展思路：1。有针对性的寻找土地，不盲目，寻找适合我们的。2。寻找土地的面要宽，放眼二三级市场，因为这些地区存在着信息不畅，很多政策性、文件性的东西不很完善，土地和规划方面的规范标准还未形成一定的态势，再加上个别地方性的政策、法规等，使得很多房地产企业开发运作行为都可以打擦边球，从一定程度上可以减少建设中的成本投资。3。房产与地产兼顾的发展思路。房地产公司的开发，不仅局限于房产的开发上，应该使房产开发与土地投资储备二者兼顾，共同发展。在房产开发不景气的时候，公司可把重点放在土地投资储备上；当房产开发有所好转后，再有侧重点地进行房产开发，二者能相互兼顾，共同发展，使企业很好地平稳过度、持续地发展下去。

（三）在物业管理方面

我们要严格以市场为导向，根据市场、项目及公司的情况做出合理化建议，寻找适合项目自身的物业公司。

做为公司的主要负责人之一，不仅是公司领导的参谋，也是协调公司内外关系的窗口。总结一年的工作，更多的还是在一些方面存在的不足。只有提高个人的综合素质，才能更好的完成公司交办的各项任务，提高执行能力。我一定要在公司领导下，严格按照公司的战略部署，紧紧围绕公司的总体发展战略，认真学习各项政策法规、规章制度，努力使思想觉悟和工作效果全面进入一个新水平，做好本职工作，抓好各个工作的推进落实，加强经营管理，提高服务质量，抓机遇，闯市场，创品牌，求效益，与公司共同发展，共同成长，为稳定的发展、谋取利益最大化贡献自己的力量。

第二篇：

20**年马上过去，大家都在盘点一年之中收获的同时，又寄予希望与新的未来。不知不觉中，我在岗位上结束了一年的工作，在领导和全体同事的关怀、帮助、支持下，紧紧围绕公司为中心工作，充分发挥岗位职能，不断改进工作方法，提高工作效率，以“服从领导、认真学习、扎实工作”为准则，始终坚持高标准、严要求，把“安全第一”放在首位。坚决杜绝习惯性违章。较好地完成了各项工作任务。我始终把学习放在重要位置，努力在提高自身综合素质上下功夫。

ceo发话，面对今年里的任务和业绩，相对于以前有着大大的提高，不管是生产部还是行政部做得都相当的满意，同时希望继续把好的方面发扬下去[]ceo表示公司能够有今日的局面全靠三位高层得力助手，当然也离不开大家共同的努力奋斗[]ceo特别着重提出三位杰出人物以示表扬，黄总本人为了公司效益着想，为公司真心付出，一直愿意默默无闻，并且在深圳办事处开拓公司的市场，黄总为了实现这一计划，曾经多次废寝忘食，长期漂泊在外，背井离乡有家没时间回，单单可以从这一点看出，黄总对公司的效力有多么的忠诚。副队在公司总体来讲是一个非常低调行事的高层领导人物，去年为了把产值提升上去，甘愿在海螺度过春节，总是抱着不放心的思想去查看生产线，凡事都要亲力亲为，能把大事做到，把小事做好，把工作做到家，真是一个极为细致的领导队长一直潜伏在珠三角地带，多半为在广州，曾经多次以书面形式向ceo发出请求，同时希望公司能在不影响正常运转的情况下，能投资在广州这一地带，好让公司拿下广州这块肥肉市场，在队长做足这个详细计划同时，我相信队长有这个能力，公司有这个实力。

我个人分析与点评：一年来的工作表现，强化形象，提高自身素质。为做好班组基础工作，我坚持严格要求自己，注重以身作则，以诚待人，一是爱岗敬业讲奉献。我正确认识自身的工作和价值，正确处理苦与乐，得与失、个人利益和集体利益的关系，坚持甘于奉献、诚实敬业，二是锤炼技能讲

提高。经过多年的学习和锻炼，细心学习他人长处，改掉自己不足，并虚心向高层领导、董事和同事请教，在不断学习和探索中使自己在技术上有所提高。

首先，我自己要严于律己，不断加强作风建设。几年来我对自身严格要求，始终把耐得平淡、舍得付出、默默无闻作为自己的准则，始终把作风建设的重点放在严谨、细致、扎实、求实脚踏实地埋头苦干上。在工作中，以制度、纪律规范自己的一切言行，严格遵守各项规章制度，尊重高层领导，团结同事，谦虚谨慎，不断改进工作作风，只希望把所有工作圆满完成。

其次，工作中的不足与今后的努力方向，多年来的工作虽然取得了一定的成绩，但也存在一些不足，主要是管理程度还不够严，学习、技术上还不够努力，和有经验的同事比较还有一定差距，在今后工作中，我一定认真总结经验，克服不足，努力把工作做得更好。及时提出合理化建议和解决办法供领导参考，确保公司安全生产，务实奉献，高效创新。

总之，一年来，我做了一定的工作，也取得了一些成绩，但距领导和同事们的要求还有不少的差距：工作创新意识不强，创造性开展不够。在今后的的工作中，我将发扬成绩，克服不足，以对工作高度负责的态度，脚踏实地，尽职尽责地做好各项工作，不辜负领导和同事们对我的期望。

最后，我知道我想讲的有太多，我只想讲一句，我希望大家做好本职工作，在20**年里没有完成的，在20**里再继续，再努力，再完成，为公司发展创造更多的效益，共创辉煌的明天。

公司总经理述职报告篇三

各位领导，各位同事：

大家好！

一年来，为保证各项目标的完成，我从以下几个方面开展了工作：

根据市场经营工作的实际情况，为了提高执行能力，保证各项工作目标的分解落实，我对市场经营部的机构设置和人员分工进行了认真研究，在公司总经理的支持下，对机构和人员进行了较大的调整，先后成立了数据业务中心、集团客户中心、渠道管理中心等机构，为市场部安排了合格的管理人员，使各项目标都可以落实到人，做到了事事有人管、人人有专责。同时在工作过程中不断修改和完善管理流程，努力提高工作效率。调整后改变了以往员工忙闲不均、分工不明、工作落实不力的被动局面，为下一步整体工作的推进提供了保证。

在服务上我每月认真分析用户投诉、建议和咨询，组织查找服务工作中存在的问题，根据实际情况调整服务流程。例如针对用户漫游出访时问题较多的情况，我们及时修改了业务办理流程，增加了用户出访前上门辅导的环节，使用户对手机操作、拨号方式都有详细的了解，减少了漫游方面的投诉，提高了客户满意度。为进一步提高服务质量，今年二月份，组织设立了公司内部服务热线，完善了服务考核办法，服务热线为员工执行“首问负责制”提供了有力支撑。在运行过程中我们通过热线使公司管理层和员工及用户之间架起了一个沟通的桥梁，为及时听取用户和员工的意见、建议，迅速发现和解决工作中存在的问题提供了保障。经过几个月的运行，服务质量有了很大的提高，服务方面的投诉明显减少。

经过对20xx年咨询公司对xx客户满意度的调查结果研究发现，由于历史原因□xx区的主营业厅面积较小，没有专门的大客户接待室，交费难的问题影响了的大客户的满意度，为此我组织市场部向公司提交了整改方案，得到了高总经理的认可。通过对营业厅的扩建装修，服务环境有了很大的改善，在今

年咨询公司的调查中发现我们的服务水平有了较大的提升。

拥有一支优秀的经营人员队伍，是做好一切工作的前提。在工作中我非常注重人才的培养，在总经理的支持下，我大胆起用了一批年富力强、作风扎实、有创新精神和发展前途的人员担任各中心主任，指导他们把压力变为动力，力图建立一个人才快速成长的环境。利用省公司安排的“xx万营销”、“积分换机”等活动，我从方案的制定、监督、执行等各各环节对各级管理人员进行了悉心指导，使大家的营销策划能力和管理能力都有了很大的提高，使省公司、市公司安排的各项活动得到了很好的落实，尤其是xx月的积分回馈活动得到了很好的执行，完成任务排名全省第五，手机通话率xx□xx%□列全省第二。

公司总经理述职报告篇四

尊敬的领导：

过去的一年，在公司领导和全体同仁的支持下，财务部基本完成各项既定指标。下面将财务部一年来履职情况述职如下：

一、全年完成公司量化指标情况

公司全年给我们部门的量化指标主要有五项：

一是资金上存率x%以上； 我司全年资金上存率为x%□

三是新开项目资金策划率x%□本年度公司新开x个项目均做了项目资金策划。

四是全公司利润总额xx万元； 实际全年完成利润xx万元；

五是办理资金信贷类业务，投诉率为x□财务部全年办理各项信贷业务准确及时，全年未发生一起投诉。

二、全年所做的主要工作

按照规模化发展，专业化管理的要求，统一公司财务核算方面度量衡，统一财务管理标准。一年来预算管理工作的初见成效。全年公司向所属各单位收回xx万元，同时财务部根据公司经营资金需要，全年共计借款xx万元，此外全年为公司各单位累计办理承兑汇票xx笔计xx万元。以上措施有力保证了公司全年生产经营需要。一年来，我们及时向有关领导提供各种数据，及时为各项内外经济活动提供了应有的支持，基本上满足了领导和各单位对我部的财务要求。加强财务检查及内控管理力度，防范财务风险。去年我们有计划组织财务人员学习相关税收法律知识，提升把握政策的水平。

三、存在的主要问题和不足

部门之间相互沟通得还不够；分公司有一部分核定上交的资金未及时收回来；财务部门未能经常深入分公司和项目了解第一手资料和情况；我本人工作作风还有待改进。

四、财务工作的初步设想

要兵马未动，策划先行，提前做好年度各项财务策划。真正做到事前有依据、事后有证据；要强化总部对资金的集中调控能力；以审计作为重要手段，加强审计过程监督和结果考核，维护公司安全运营；要强化财务管理的数字化。把原来许多定性的文字尽可能地转化为定量的数字。

我工作能顺利的开展首先要感谢公司领导的支持，以及财务部全体员工对我的工作给予的帮助和配合；希望大家在今年能一如既往地支持配合我的工作，我将一如既往地与大家一道，为公司获得更好的经济效益做出努力。

述职人□xxx

20xx年x月x日

公司总经理述职报告篇五

20__年底，通过省公司公开竞聘，我被聘任为通化分公司副总经理职务，具体分管工程建设、运行维护及互联互通、数据长途互联网业务发展工作。现将一年工作汇报如下：

一、完成工作情况

(一) 工程建设情况

本年在工程建设方面，由于受总部及省公司宏观调控影响，建设力度较往年有所减缓，其中g网几乎停止建设，c网所建29个基站因主设备到货期有所延后至今尚未开通，截止目前，我公司已完成28个基站的铁塔及塔下房组立工作，20个基站的传输及电力改造工作，具备开通条件，c网直放站完成基础24个，目前进入铁塔组立阶段，预计明年一月底有16个站具备开通条件。传输网络建设方面因前几年网络建设工作较好，今年主要是拾遗补缺工作，完成光缆线路施工40.76公里。在通化市、梅河口、辉南、通化县城区共完成合建管道28.677公里。

本年我在工程建设方面主要做了以下工作：

(1) 加大前期立项把关工作力度

总结几年来的工程建设经验，我充分认识到了基站站址选择的重要性，基站站址的选择错误，不仅会造成占地成本增加，电力改造等投资加大等局部浪费工程投资现象，更有可能造成达不到覆盖效果而造成整体投资浪费现象，可谓“一失而成千古恨”。本年的站址选择，我坚持做到了每一个基站、直放站选址时都亲自到现场，并组织工程部、运维部、当地外县分公司共同组成的决策小组，将决策风险降低到最小。

(2) 进一步规范工程管理流程

本年度，以iso9000认证为契机，加强了工程管理力度，从工程立项可研批复、设计、招投标、确定队伍、签定合同、监理、开工、组织施工、验收、决算、技术履历整理，严格按程序执行。特别在工程招标过程中，坚持在以公司总经理任总为领导的招投标小组领导下进行，实现了“公平、公开、公正。”

(3) 严把验收关，节约工程投资，保障工程质量

除按照工程管理流程保障设计、监理、验收流程外，本年主抓了工程的审计工作，针对以往工程审计中存在的审计时工程队多报决算值，造成审减额大而增加审计费用的弊病，实行工程预审制，工程由我工程部及公司审计员预审然后报正式审计的流程。

(二) 运行维护及互联互通情况

本年的运行维护工作总体思路是：“规范、稳定、提高”。“规范”即认真执行《中国联通移动通信网运行维护规程》(以下简称“维规”)及iso9000标准中的各项制度、流程。“稳定”即是把网络稳定当作头等大事来抓。“提高”则包括两方面，提高网络质量和提高技术人员素质。

(1) 网络运行情况

做为公司的技术带头人，深知一个稳定、优质的网络对整个公司发展的重要性。一年来，一直把网络的稳定运行做为头等大事来抓，在公司全体技术人员的共同努力下，交换设备运行良好。基站障碍历时控制在指标之内，完成了对无人值守基站的环境及电源的监控系统的设备的安装及调测工作，为基站更加安全稳定的运行打下了良好基础。

传输线路方面重点加强了对代维单位中人公司的管理，做到工作平时每星期沟通，汛期、工程施工高峰期每天沟通，在今年6月份和12月份召开了较大规模联席会，共同探讨光缆维护方面存在的问题，书面下达了整治项目并督促其完成。重点解决了架空电路倒杆、角杆歪斜等问题。直埋电路丢标石、标石刷油、喷字问题，汛期被洪水冲出的光缆保护加固问题等。其中二级干线已达到标准化线路，本地网整治已形成方案报省分待批。

(2) 网络质量及优化情况

1) 年初，利用两个月的时间对全地区(包括近千个村屯及公路)的无线网络覆盖进行摸底调查，包括与移动的对比情况，使我们准确掌握了我公司网络覆盖情况及与移动公司网络覆盖方面的优势及劣势。具体情况为c网与移动比较“棋鼓相当”(三期站开通后将大站方面全面超过移动),g网略差于移动,表现在两方面,一部分是市区站超忙,另外在辉南安子山、风鸣山等地缺乏和移动相比的高站,影响较大。市区内如赶超移动还须解决部分低层覆盖问题。

2) 注重通过对g□c网话务统计的分析工作,针对超忙、超闲、掉话较多的小区,进行优化、调整,针对g网话务拥塞严重的情况,在今年无法扩容的情况下,本着拆闲补忙的原则,先后通过将偏远地区设备拆迁到市区的办法,将15个市区忙基站的配置提高,有效的降低了超闲小区和超忙小区的比例。网络指标中我公司c网指标较好□c网系统接通率□c网呼叫建立成功率□c网话务掉话比□c网坏小区比例等指标始终列在全省前3名□g网指标处于全省中游,所差部分主要因为城区容量不够导致超忙小区过多等问题。

3) 另外还配合厂家对全地区网络进行了多次的数据库调整,提高了各项运行指标,针对用户投诉较多的地区,进行路测及天馈优化调整;同时运维部并配合客服中心处理了两千余次

的用户投诉。

(3) 制度流程执行情况

今年是维护管理制度规范化步子迈的较大的一年，年初在省分运维部的领导下，组织全体技术人员对“维规”进行了认真的学习，并在本年的维护工作中做了贯彻和执行。九月份，又组织了对iso9000认证标准的学习，并与“维规”做了对照，对工作流程做了进一步规范。通过两次流程贯彻工作，使技术人员认识到事事不能只靠口头说，要形成闭环，每件事都要有结果。从而提高了办事效率，避免了责任不清现象。

另外，年初重新准制定了各数据中心的考核办法并实施，提高了各中心人员的工作积极性。

(4) 互联互通方面

移动业务方面，与各运营商互联中继每线话务量都在0.5爱尔兰以下，整体情况良好。

ip电话方面，17911、17910到网通接通率平均在60%左右，有待改进。

(三) 数据长途互联网业务发展工作情况

20__年通化分公司承担省公司数据长途及互联网业务任务指标较重，具体为：收入819万元，其中数据业务740万元，长途业务79万元，占全省比例为7.9%超过移动业务占全省比例(6.2%)。20__年通化在数据长途互联网业务市场面临竞争压力较大，一方面通占据市场主要份额，他们加强了用户服务及保有工作，通过提升网络及服务质量保护已有市场，并在互联互通方面给其它运营商制造麻烦。另一方面中国电信、中国铁通等公司因为经营政策灵活，价格低廉，业务发展也很快。

数据方面工作主要为积极面对压力，对内注重调动和发挥数据部全体人员特别是短期合同员工积极性。对外积极寻找合作伙伴开拓市场，主要围绕有价卡、数据专线、无线公商话、ip超市四个重点方面展开工作。

至11月底本年累计完成734.86万元，完成年计划819万元的89.73%。其中数据业务完成641.62万元，完成年计划740万元的86.71%；长途业务完成93.24万元，完成年计划79万元的118.02%。其中g网赠数据长途卡，财务冲减代理费，等共调减的76万元，如能调回，则那么至11月份，数据长途完成收入810.17万元，完成年计划819万元的98.92%。省分进行收入调整后完成利润18万元，调整前完成利润271万元。

二、团队工作情况

(一)参与公司管理工作情况

首先，能够做到时时具备团队意识，注重与公司其他领导配合问题，在分管工作中凡涉及到工程投资等重大问题做到，第一组织有关部门论证方案，第二向任总及省分公司请示汇报。然后实施。

其次，积极参与公司重大决策活动，不仅对涉及自己主管业务问题积极提访案，对cdma业务缆销等经营活动也能出主意，想办法。

(二)兼管工会方面情况

除保障员工利益等工会基本职能外，为配合公司经营发展主线，开展了“明星营业员”、“明星话务员”、“明星服务台”、“明星销售状元”、“短信征集”、“短信发送竞赛”、“移动业务集团和高端用户发展竞赛”“cdma手机全员营销竞赛”等活动。有力调动了全体职工参与经营的积极性，促进了经营发展。

工会还组织员工在上下半年开展了2次合理化建议活动，收到合理化建议536件，被采纳48件，并进行了表彰奖励。

(三) 技术团队建设情况

本年度初按省公司部署完成的各项培训任务外，主要抓了高低两端培训工作，“高端技术人员”指骨干技术人员，本年对他们主要做了以下工作。

一是做好稳定工作，近两年由于公司主要重视市场工作，市场营销相关岗位人员发展较好，因此造成一部分技术人员思想波动，今年我通过找技术人员谈话，开会动员等方式稳定员工情绪，另外通过口头奖励等办法，认可员工作成绩，使他们树立信心。

二是抓了规范工作，技术人员的特点是工作注重实效但规范意识差，工作经常做了不记录，针对这个问题，我组织维护部门借贯彻“维规”推进iso9000机会，注重工作流程的规范化。

三是以身作则，凡上报的文件、报表我都要亲自过目，以便能发现问题，其中包括文件的格式等细节问题，实践证明效果很好。“低端技术人员”是只外县从事基站、光缆简单维护工作人员及数据业务人员(从事数据终端简单维护)，对他们的培训注重实效性，全年组织集中培训8次。取得较好效果。

三、分管工作存在问题及解决对策

(一) 运行维护及互联互通方面存在问题

(1)g网城区拥塞：为目前急待解决问题，目前我公司市区基站

拥塞严重的小区约有30个，由于很多用户习惯拿我公司g网与

移动公司比较，该问题已严重影响我公司形象和收入。

解决方法，由于我公司今年拆闲补忙工作已基本做到位，因此只能通过扩容来解决，且因为我公司900兆频段频点问题，我公司部分忙基站已做到载频容量上限(4/3/3)，因此建议采用新增1800兆系统解决。

另外，部分郊区(辉南县较多)地点g网补站投资回收效益好，也应补站。

(二) 工程建设方面问题

主要面临问题为随着我公司的发展壮大，已引起社会重视，因而政府方面各管理部门上门滥收费现象有所增多，而且动辄几十万上百万，且弹性较大。

解决办法：一方面加强与各管理机关沟通力度。另一方面加强有关法规学习，尽量减少违规现象。出现问题时，一方面依据法规据理力争，一方面加强感情沟通，照顾管理部门面子问题。“一手软，一手硬。”

(三) 数据业务方面问题

(1) 市场规范问题

由于市场竞争激烈，ip电话卡，无线公商话等资费市场已降到了非常低的地步，已严重影响该项业务发展。解决办法：加强与各公司竞合工作，共同协商制定价格政策，规范好市场。

(2) 互联互通问题

ip电话受网通公司制约，接通率低。

解决办法：一方面加强就此问题向通信管理局的沟通工作，

通过法规手段解决一部分问题。另一方面，争取移动公司、中国电信、中国铁通等非主导运营商联盟，合力解决问题。

一年的工作当中也有一些管理不细等不足，针对这些问题，我已做了认真总结。在以后的工作当中，我将在稳重务实的基础上, 努力学习、积极进取、开拓创新，为联通事业的发展做更大的贡献！