# 最新副总经理工作总结和计划(优质14篇)

作者：路过岁月 更新时间：2024-01-27

*计划在我们的生活中扮演着重要的角色，无论是个人生活还是工作领域。计划为我们提供了一个清晰的方向，帮助我们更好地组织和管理时间、资源和任务。下面是我给大家整理的计划范文，欢迎大家阅读分享借鉴，希望对大家能够有所帮助。副总经理工作总结和计划篇一*

计划在我们的生活中扮演着重要的角色，无论是个人生活还是工作领域。计划为我们提供了一个清晰的方向，帮助我们更好地组织和管理时间、资源和任务。下面是我给大家整理的计划范文，欢迎大家阅读分享借鉴，希望对大家能够有所帮助。

**副总经理工作总结和计划篇一**

xx年，做为酒店执行副总经理，在主持全面工作的同时，分管前厅、客房、康乐、协调餐饮等工作，由于新开业酒店的全新设施，销售收入和净利润指标同比雷同县城属于业绩良好的水平，但是全年的质量管理上不去，需要硬件的完善去弥补，这是本年度工作失策的一方面。现将一年来工作情况报告如下：

(一)、在主业经营方面：

1、主营销售收入方面，按权责制计算实现9个月经营收入近500万元，因属新店经营，无法与上年同期对比，但是能够看出来的是全年因包装推广，加之对不稳定因素及组合、磨合的有效控制，保证了销售额的稳步经营。

2、由于不直管财务，对于实现税前利润暂时无法做出对比，该具体工作由财务部具体向总经理做专项回报。

(二)、在内部管理方面的好与坏：

1、推行绩效管理，按月兑现绩效工资。对各部门及班组推行。

绩效考核，每月进行汇总并兑现绩效工资，虽然由于经营当中存在沟通上的问题，但是绩效的真正功效还是充分的发挥了一部分，由于团队的战斗力相对还是比较薄弱，所以绩效考核未能发挥的淋漓尽致，通过第四季度的强化思想管理，基层管理人员对考核能够量化及评价部门工作质量方面得到了改善，促使管理层关注业绩。

2、组织开展员工技能比赛，提高员工素质。为了提高员工综合素质与服务水平，年中着手制定服务技能比赛方案与标准，并由各部门基层管理人员对员工进行技能辅导培训，人事部参与指导教学，初试效果良好，力求在xx年能组队参加陇南市旅游星级饭店服务技能大赛中获得名次，真正做到县级宾馆参赛成绩最好的代表队。

3、通过自主管理，并通过陇南市旅游局星评组成员对我店缺项及不足之处的指出，我们调整了管理方向，既然不能成为商务星级酒店，那么就改型走绿色旅游饭店的路线，打造自身品牌。由于我们自身管理团队的“战斗力”有限，未能在xx年里一举拿下“绿色旅游饭店”的殊荣，在新的一年里，我将为此殊荣而奋斗，并竭力为建徽拿下“绿色旅游饭店”。

4、继续完善服务功能与项目：在失败中总结教训，前后2次引进足浴健康理疗项目，但是现在始终存在着经营与管理上的不足，在xx年我将对其进行彻底整治，使足浴与酒店同步。

5、根据星级饭店管理规定，计划对各方面硬件进行了维护及保养，防止硬件加速折旧，确因管理中的监督跟进不及时，导致了康乐部的部分硬件折旧加速，并影响美观，为做好此项工作，杜绝类似问题再次发生，我会与酒店经营与管理班子的其他同志认真研究，制定方案，并组织检查整改，对有关硬件老化拿出具体实施方案，通过我们的努力，让公司负责人充分给予认可。

6、做好政务接待，树立行业品牌形象，争创我县优秀饭店。

品牌形象建设。在行业组织的相关检查评比中受到了主管部门的认可，对尚不完善的工作，我会努力与决策层领导及管理班子的同志一同研究，在新的一年里做出新的成绩。

(一)酒店经营管理方面：

1、由于酒店在xx年进入社会，投向市场，初期经营成本大，对酒店净利润指标而言就出现亏损，餐饮因承包经营管理不善导致酒店品牌形象受到影响，做为经营班子的负责人，我负有不可推卸的责任。

2、自己对内部管理的放松，导致日常服务细节问题经常出现，除餐饮外尤其体现在康乐，出现了客源波动、在投诉增加问题上没有去很好的治理。

3、因餐饮承包经营，本人疏于餐饮工作管理上的沟通，无度的管理加速酒店投资硬件设施的老化，影响了接待服务和酒店品牌形象建设。

4、由于酒店管理层处于“年轻化”，实际管理工作经验尚不丰富，酒店各部门一线员工的流动性相比较大，优秀员工及外地人才引进难，受酒店体制所限，减员增效和提高薪酬压力较大。

1、餐饮自主经营：由于餐饮引进承包经营，通过近一年的运行，虽然发现了管理中的问题，但并没有得到良好的沟通，使之无法承上启下，在xx年出现了经营管理上的问题，严重影响了酒店品牌形象，为此xx年应该加强双方的沟通，将餐厅经营管理真正纳入酒店管理范畴内，根据徽县市场量身制定配套销售方案。我们将重点围绕餐饮硬件维护、菜肴质量提高、菜品推陈出新、价格调整适当、员工队伍建设、薪酬激励、企业文化建设和服务质量提升来着手，打造大众餐饮徽县第一品牌，保障餐厅的利润增长点，以此来维护与酒店双方的良性合作。

2、关注硬件改造升级：酒店主要设施自投资建设，目前已经运行近一年以上，已经稳步度过磨合期，在磨合期内所发现的各个硬件上的问题，提出理性的改造升级方案，让新酒店对比和竞争起来，体现明显的优势，另外对能源成本控制要多加关注。对客房餐饮设施进行装修改造，具体计划：

(1)对餐厅室内环境氛围提出酒店合理化建议供承包人考虑及选择，以改变餐厅陈旧老化现状，打造成零点宴会消费亮点，扭转目前外界对餐饮的意见，以期成为新的盈利点。

(2)八楼客房投资7万元，对2间豪华标准间内增设商用电脑20台，由原来的豪华标准间房改装为商务数码间，改造后收入将由原来的月均10.08万元提高到11.28万元，投资成本预计良性运营半年、或保守预计一年即可收回。

(3)通过近一年的经营，康乐部属酒店的三大经济收入之一，应将康乐部茶艺向西式化风格改造，主要为了打破五楼装修客房化的格局，凸显康乐生机。走出经营中的“瓶颈”，对木地板进行仿古砖改造，铺设地插，改造茶几为灯光式玻璃叠加风格，并将风格画进行墙面装点，真正将多元化经营体现的凌厉尽致，吸引消费者眼球，体现又一卖场，保障康乐部的利润增长点。

3、多种经营项目：重点是抓两个方面：一是依托建徽集团人脉资源，开发代销商品项目，对大堂吧进行小商场格局的改造，占地平方不需过大；二是狠抓足疗项目。通过事实证明，此两项计划全年营业额可达80至100万元，可增收35至45万元。

4、人才队伍建设：由于徽县务农人口多、劳务输出大、新酒店开业外部环境及宾馆体制、待遇等内部问题，酒店一线员工流动性较高，形象素质好的服务员及管理人员引进招聘难，严重制约了酒店的服务质量提升和品牌形象建设，我们一方面想办法尽快促成酒店彻底改制，让企业有用人的自主权，另一方面利用合理的薪酬和培养机制来吸引外来人才，目前已经对员工待遇进行调整提高以稳定和吸引人员，继续开展以服务技能比赛为主线的员工技能培训，并拟设员工素质提升培训课题，培训有潜质的员工为后备管理梯队。

5、强化执行能力：过去为了保持酒店内部稳定，不给政府和公司增添麻烦，在对部分员工的问题上，经营管理班子在处理有关问题和事务方面有些软让，以致滋生了部分人员的不良行为，影响酒店正常经营管理和外来人员心理平衡。新的一年，将通过经营班子每周生活会、基层管理每天晨会两会为重点，强化中基层以上管理人员的执行力，以劳动纪律、日常质检为切入点，把新一年酒店的管理质量提升上去。

6、品牌形象提升：品牌形象建设一直是酒店的核心工作，尽管xx年下半年由于餐饮、康乐与足浴经营，加上人员流失等问题酒店的声誉受到影响，但在行业内和领导的心目中对宾馆的印象总体还是较好的。新的一年，我们将从“一软一硬”两头抓：一是软件建设方面，增设销售客户经理、大堂副理、康乐主管，并想办法引进形象素质好的服务员充实到康乐、餐厅和客房，以做好贵宾接待和日常客户服务，把县政务接待和公司内部接待重点做好的同时，侧重团队；二是在硬件方面进行必要的装修改造，刚才已经提到，这里就不加细说。一句话，除了硬件上的缺项之外，保持四星级水准和满足接待需要，稳定酒店政务接待和努力缔造宴会接待第一品牌。

7、自身修为方面：将致力改变自身稳健思想为自信创新，重点在餐饮和多种经营两个方面入手，相信有公司的支持，大胆进行节能、接待服务、多种经营方面的创新提升，寻求利润的增长点。多与同事交流沟通，给有潜质的员工制定职业规划并进行指导帮助，为建徽打造一支过硬的管理团队。

自从xx年到建徽酒店工作至今已近1年，在看到建徽酒店伴随陇南旅游经济发展的同时，一年来也感觉到一丝担忧和压力：陇南旅游在经过保先教育的高峰期后一直徘徊不前，县城消费人口不多加之商务客源有限，有限的客源与越来越多的酒店建设，将会形成店多客少、相互恶性竞争的局面，新兴酒店的开业，将会瓜分现有的市场蛋糕，营业中酒店的客源会受到影响，导致经营亏损和降低竞争，酒店业的利润难以保障，目前已经看到了现状，金源宾馆、政府新建的宾馆开业后，东方馨、金地、荣生等老宾馆的客源大幅下降，这是客人求新和客源不饱和的主因，当然还有宾馆自身经营管理的内因。做为“高投入、低回报、以地产增值为主”的星级酒店业，我们的投资和定位一定要考虑现实环境因素。个人建议有两点：

1、就目前建徽酒店来讲，虽然地理位置好，但随着军徽公司等高层建筑物的崛起，我们的自身优势已体现的不再明显，如果想改变“捧着金碗要饭吃”的现状，最佳的方案是：拿出比较合理的安置方案，争取酒店早日彻底改制，真正实现“商业地产+商务酒店”的最佳酒店投资模式――酒店地处徽县最繁华的商业中心区，乃“地王”之地，现有108间客房、600人餐位、40人小型会议、10间棋牌、8间茶艺、9间足浴的标准饭店，经营管理者拥有用人自主权，占据优越的地理位置以吸引现金消费类的商务旅游客源，可以达到年收入650万，净利润280至350万，使经营真正步入市场化，成为真正意义的商务型绿色饭店。

2、对于酒店升级在县城申报四星方案，个人认为投资风险不大，但是收入比例却不乐观，如果改造，可分期进行，一期规模不宜过大，先从年后的大项改造问题上着手，以避免高峰期时影响酒店正常收入，导致高档客源及政府接待不驻足消费，会出现重大亏损以致维护运营受影响的问题；另一方面可以从根本上解决酒店能耗大，装修缺项等问题。

回顾xx年，身为执行副总经理的我自感惭愧，经营无法突破一个瓶颈，无法达到利润的最大化，这种起落，也是个人能力的表现，工作时间久了熟悉了就有了点被同化的感觉，管理的力度和创新的动力明显不足，尽管自己也在学习和反省，但结局是让董事长和员工不能满意的。虽然董事长没有对自己责罚，并赋予重任在xx年实行真正意义上的总经理负责制，并给予各方面的强力支持，在感动的同时，也有一份更重的责任和压力：做为职业经理人，如果不把酒店经营管理好，让总经理、员工和客人满意，将是职业的耻辱；但酒店目前体制和设施现状，又让人面临巨大困惑和压力。面对更强的竞争对手金源大酒店即将开业，我们也在做相应的准备，也有信心带领新一届经营班子成员，在总经理的领导和酒店全体员工的共同努力下，改造硬件、提升软件，认真做好政务和商务接待，力争酒店再创新高，并推动酒店早日彻底改制，致力“打造品牌新店”的美好愿景，维护好公司品牌形象，尽好自己的职责为投资人谋求最大的利润。

**副总经理工作总结和计划篇二**

本人自1995年进入xx制衣有限公司以来，一直从事财务相关工作，在工作期间认真学习，熟悉公司业务流程，并开发自身新的专业技术和深化自身知识技能。由于自身的不断学习与努力，在1999年通过高等教育自学考试获得了财会专业学历证书。20xx年本人正式担任会计主管职位，并在20xx年同时取得了中级会计资格证书，具有良好的专业知识与工作基础。自1995年到20xx年，本人曾历任过会计、会计主管，财务经理，副总经理职位。在这19年的职业生涯中，本人扎实的实践经验和谦虚上进的求学态度，让我有眼光去看待问题，处理问题，解决问题，勤能补拙是我的人生理念。现把自己在这19年的管理经验和实践小结如下：

团队是公司各项目发展与建设的核心，因此做好团队的管理与培训工作是极为重要的。因为是从基层一步步走上来，所以在面对员工，面对客户的时候，我会用换位思考的方式去看待问题。自从事管理职位工作以来，本人十分注重团队建设和领导艺术，始终从实践中来，到实践中去，为了做好公司的财务管理工作，做好公司项目的后备资金建设。在xx年来的工作中，我在公司管理层的支持下，我始终以“价值管理”为核心，以提升部门、团队、以及个人的价值为己任，将理论运用于实践，通过实践不断的完善和建立教育培训、制度管理、科学财务建设等一整套方案和管理策略。

在xxxx年，本人参加了高级职业经理人证书的考试，并在考试过程中，参加了较为全面的管理课程的学习，其课程主要有战略管理，突破管理，企业文化与组织创新，团队建设与领导艺术，沟通与领导力，资本运作，业务流程造就组织执行力，营销管理，销售渠道管理，危机管理和企业持续发展等方面内容。通过x个月以来的不懈努力与勤奋专业，终于在xxxx年x月成功考取高级职业经理人证书。这次证书的考取不仅仅是对我自身能力的认证，更是对进一步深化和提升管理水平和建设团队能力起到了积极的作用。在从事副总经理的xx年来，我始终坚持将知识落实于实践当中，利用企业本身的文化与组织力量，结合各项管理知识与自身沟通技巧，开展多种形式的人员培训与沟通活动。并同时利用公司的设备资源，建立了一套内部沟通机制，有效支撑财务团队工作，建立完善考核机制，以培育建设出一支优秀的财务工作团队，增加团队的凝聚力，提升自己的领导才能，建造出和谐、团结而又具有激情的工作氛围，企业留住更多的人才，节省成本，创造效益。通过此类管理方式，本人在近几年来的管理工作中取得了良好的工作效益，实现了年财务资金较xx年提升了x个找总结点，有效地推动了企业的发展与建设。

在进入xx制衣有限公司的最初x年以来，我一直较多接触的是服装行业的财务工作，因此对公司的各项基本资金运作情况，以及成本归算和品牌管理等方面有着较为深刻的认识和理解。因此，在从基层走上管理岗位再到今天的副总经理职位的过程中，我始终坚持树立品牌服装公司的管理理念，从基本开始，一步一步归算和管控好各项财务的运营工作，并重新梳理了业务流程等方面制度。

为进一步完善公司的资金管理，做好各个项目的成本控制与库存管理等方面财务工作。在x年来，本人坚持利用自身的实践经验，为公司做好各项财务工作，确保公司的资金使用情况，做好各项管理工作，坚持精益求精的工作精神，不断刻苦钻研业务。在具体财务工作中，本人严格规范了公司财务管理，使公司的财务管理工作严格做到了制度化、规范化和办公自动化。并坚持从财务角度考评问题，利用本专业扎实的财务知识，从财务数据分析入手，对各部门的人力，采购，生产，物流，销售等情况进行了梳理，并完善优化其流程，建立起了公司数据库，统一规范和制定了公司各部门工作数据流动情况，以便各部门更加高效的完成工作。此外，本人还紧抓重点，对投资经营给予分析支持，大力推进了公司经营效益的实际提升。

为更好地推进公司项目的开展情况，保证公司的基本资金应用。在公司开展的各项项目建设的过程中，本人积极与相关部门进行沟通，实际了解公司项目的资金供需情况，提前做好项目预算工作，确保了公司项目的开展建设。为实现公司财务工作信息化管理，本人领导部门职员认真进行业务理顺和整改，以erp系统的信息共享化，对各部门进行监控先进的财务管理软件，处处以现代化企业的标准，规范各项业务操作，对企业整体管理水平的提高起到了有力的推动作用，亦使得公司的财务资金事业效益较历年明显提高，获得了上级部门以及公司领导的一致好评。本人曾多次被上级财务部门评为“先进财务工作者”。

随着着xx公司的不断前进与发展，对财务以及管理工作亦是提出了更高的要求，对此，本人也深深的感到自身责任的重大，在繁忙的工作之余，本人亦是在不断的加强学习与实践，提升专业技术与管理能力，力求不断提高自身的综合素质技能，为xx公司的良好发展，做出更大的贡献。

**副总经理工作总结和计划篇三**

20xx年，我在正确领导和公司全体同志的支持下，按照总体工作部署和目标任务要求，认真执行上级部门的工作方针政策，围绕中心，突出重点，狠抓落实，注重实效，认真履行岗位职责，较好地完成了自己的工作任务，取得了一定的成绩。下面就我这一年来的德、能、勤、绩、廉等方面的情况总结如下：

古语说：“德若水之源，才若水之波”。要做好副总经理工作，必须要有正确的政治思想。我认真学习党的理论，提高自身政治素质，在思想上与公司保持一致，坚定理想信念，树立正确的世界观、人生观和价值观，树立全心全意做好工作的思想，做到无私奉献。在工作上我养有吃苦耐劳、善于钻研的敬业精神和求真务实的工作作风。紧密结合岗位实际，完成各项工作任务。

我是一个喜欢学习的人，总觉得人的一生是学习的一生，特别在当今发展迅速的时代，学习就更加重要，一个人不学习，就跟不上时代的需要，必定被时代所淘汰。我在工作上除了学习党的理论知识和国家方针政策外，重点是学习知识，做到学深学透，掌握在脑海中，运用到实际工作中，为自己做好总经理工作打下坚实的基础。通过学习，我熟悉和掌握了党和国家的方针政策、法律法规和工作知识与技能，能较好地结合实际情况加以贯彻执行，具有较强的工作能力，能完成较为复杂、繁琐的工作任务，取得良好成绩。

实际工作中，我始终坚持“精益求精，一丝不苟”的原则。具有很强的事业心、责任心，奋发进取，一心扑在工作上；每件小事都会当成大事来做；当天事当天完成，不拖拉；不计名利和得失。来往接待有礼有节，平和待人。

今年以来，我秉承“诚信为本、务实创新、团结拼搏、勇创一流”的企业精神，把“以创新为先导，以效益为核心，以管理为依托，以人才为根本”的经营理念贯穿始终，合理制定经营战略：外树形象、内创价值，在全国范围内整合资源，抢占产业制高点，建立有利于公司发展的环境与机制，加强产、学、研结合以及技术更新与资本相结合，构建人才、资金、技术、信息平台及政策环境，在现有产业的基础上，扩大市场，拓宽经营渠道，取得了较显著的成绩：截止月日，公司实现产量x万双，收入x万元，与去年同比增长x万双，x万元，增长率为x%。

（一）严格管理，狠抓销售经营

“求木之长者，必固其根本，欲流之远者，必浚其源泉”。一个企业的制度，就是其根本源泉，就是它发展的内在动力。没有建立起一个好的现代企业管理制度，就谈不上大的发展。为此我今年以来重点在建章立制方面下了很大功夫。重新修订的各项管理制度达项。初步形成了靠制度管人管事的良好局面，激励竞争的机制的实施从根本上调动了所有员工的工作积极性，使大家树立起了主人翁责任感。为生产销售工作的顺利开展加固了制度保障。

（二）以人为本，增强部门凝聚力

立足公司大局，在工作中，以身作则，积极投身于工作的开展中，努力加强自身工作积极性和指导性，杜绝消极懒惰，做好先锋模范，坚持以人为本，牢固树立“职工才是公司的真正主人”的理念，将心比心，以心换心，在利益分配上要处处为职工着想，充分尊重员工的劳动成果，使经营者与职工共享发展成果，广泛开展了喝基层员工的交流沟通，了解他们的真正需要，无论是在工作上还是生活中，让员工充分感觉到公司也是他们的另一个家，在这个家里也能得到尊重和认可，让员工对公司有强烈的归属感，确保了员工工作积极性和工作效率的提升。

20xx年终总结表彰、见证成长共享激情联欢晚会，为表彰十佳优秀员工x名、优秀员工x名、x年以上的老员工x名、x年以上老员工x名进行奖励、和全体员工年底发福利x人，20xx年x月份公司又对每个员工宿舍安xx寸液晶电视，合计金额达x万元。

（三）加强考核，质量第一

公司要想在发展中长盛不衰，要想在激烈的市场竞争中保持领先，质量关是必须要把好的，因此，我提出“质量第一”的\'生产工作要求，要求中明确指出“质量第一”是全公司干部员工的共同责任和义务。在具体工作中，要求各部门守好质量关，抓好验收工作，促进产品质量提高，达到人人参与品质管理的目标。对产品的质量检查严格按照程序要求执行，坚决执行了公司三不原则，即：“不接收不良品，不制造不良品，不下放不良品”，认真执行四检，即：“首检、自检、互检、巡检”，三不放过，即：“不生产不合格品，不下放不合格品，不查清责任者不放过，不查清事故原因不放过，不落实预防措施不放过。”通过以上层层把关，公司生产产品合格率达到xx%。

今年以来，我认真学习了《xx》和《xx》等，切实加强了党性修养和作风建设，提高了廉洁自律和自觉接受监督的意识。特别是通过认真学习《xx》，我进一步明确了新准则所要解决的突出问题。

通过不断地认真学习，使我认识到了党风廉政建设的重要性和紧迫性，作为一名党员领导干部，我在日常工作、学习、生活当中，严格要求自己。加强自我约束，要求自己努力做到：按守则自律，上级规定不准做的我绝对不做，上级要求达到的我争取达到，不违章、不违纪、不犯法，做个称职的领导干部。在考虑问题、处理事情当中，凡是要求职工做到的，自己首先做到。不求索取，讲求奉献，珍惜企业和职工给予的荣誉和权力。通过加强作风建设，落实民主集中制原则，我认真查找和解决影响党群和干群关系的突出问题，为党、为社会、为企业做好自己的工作，为深化企业的改革、促进企业的稳定、推进企业的发展自觉贡献力量。我能按照廉政责任制的要求，坚持廉洁自律，率先垂范，严格执行公司党委关于党风廉政建设的各项规定，牢固树立廉政勤政意识，时时处处严格要求自己，时刻做到“自重、自省、自警、自励”。生活上、工作上坚持做到艰苦朴素、勤俭节约，不讲排场，不挥霍浪费。我还经常听党课进行廉政主题教育，“以案为鉴”、做到警钟常敲，筑起党员干部思想上防腐拒变的心里防线。

回顾一年的工作，工作中的风风雨雨时时在眼前隐现，我不仅能在工作时埋下头去忘我地工作，吃苦耐劳，富有团队合作精神，具有一定的组织、协调和交际能力，且面对困难从不气馁，能够冷静、果断和全面的去处理，有着强烈的上进心和永不服输的干劲。虽然在工作上取得了一定成绩，但同时，我也清醒地认识到自己的不足，主要是综合分析危机的能力离上级的要求还是有一定的差距。

今后，我要继续加强学习，掌握做好工作必备的知识与技能，以求真务实的工作作风，以创新发展的工作思路，奋发努力，攻坚破难，把各项工作提高到一个新的水平，为企业的发展，做出我应有的贡献。

（一）加强自身业务学习。今后，我要继续加强学习，掌握做好工作的知识和技能，提高自身工作本领，努力按照政治强、业务精的复合型高素质的要求对待自己，做到爱岗敬业、履行职责、公正公平、廉洁自律。

（二）加强企业人员管理。贯彻“以人为本”的管理思想，做好人的工作，制定合理的学习教育规划和切实可行的措施，在不影响正常业务工作的前提下，积极开展从业人员的思想政治工作和学习教育活动，整顿思想，增强工作责任心，学习有关规章制度和业务知识，提高业务技能和综合素质。

**副总经理工作总结和计划篇四**

2011年11月25日进行11月份以来，我矿在1220和905巷分别上马了掘进机，1220使用ebz200掘进机，905使用ebz160掘进机。再就是在903巷、591巷新开了进综采设备巷道。全矿井下工作均围绕掘进机运行及综采按时上马展开。11月份我认真执行矿领导的工作安排，以岗位标准严格要求自己，履行职责，坚持“安全第一”的指导方针，努力工作，认真完成领导安排的任务。

11月份所作工作如下：

管理知识，提高自己的专业技术水平 11月份，我在繁忙的工作之余，学习了《矿井安全质量标准化工作经验汇编》、《煤矿安全规程》以及ebz200和ebz160掘进机使用说明书，结合自己多年来的工作经验感到新的知识又充实了自己；再就是继续学习大同大学采矿专业本科函授班的相关专业知识，顺利通过考试，争取在明年顺利取得本科文凭达到专业技术水准。以后更好的服务于我矿安全生产。

11月以来，井下部署调整，新上的掘进机和新开巷道服务整个矿井下一步建设，管好用好新设备，抓好机掘巷安全管理是重中之中。参与矿组织的安全大排查，并对所查隐患进行“五定”处理。深入井下现场，对照管理制度、作业规程查找现场工作中存在的不足，并督促施工人员按章作业，杜绝违章。认真执行矿跟班作业管理制度，按照矿排定的跟班表，按时跟班作业，完成跟班工作任务。

整理了培训资料，按培训大刚、培训方案要求，组织对施工作业人员进行了安全知识培训学习，进一步提高了员工的整体工作能力，熟悉了作业规程，为今后的安全作业奠定了坚实的基础。新培训了安检人员，并组织了考试，完善了井下安检队伍。

我在搞好安全技术管理的同时，身为副总，深入在生产第一线与职工打成一片，吃苦在前。老是提醒自己作为一名党员，在任何的时候都要起到模范带头作用，以自己的行动去号召大家积极搞好本职工作。在完成安全管理资料的同时，保证超额完成矿上下达的入井指标，养成了良好的工作习惯。

提高发挥团队精神和作风，形成活力，有一种积极向上的干劲，是我一直所重视的一项重要工作，作为安全副总我始终坚持自我的个人修养的完善和提高。一是不断学习专业知识，不断进取，按安全副总标准严格要求自己，要求别人作到的我要首先作到。二是团结同事，与大家勾通，研究工作中存在的问题，共同提高，研究制定切实可行的方案、措施，为建设峪沟倾尽自己最大的努力。一个月来，我按照集团公司的要求三分之一学习，入井跟班各班次数均达到三分之一要求。虽然时间不够，但我利用晚上的时间补上。努力学习新的知识，提高自己的.专业技术水平。在以后的工作中我要认真的总结工作中的经验与不足，找出差距，努力学习，提高自己的综合素质，争取为矿井建设多做贡献。

**副总经理工作总结和计划篇五**

20xx年3月，按\*\*\*安排，我到\*\*\*公司挂职锻炼，担任副总经理。一年来，在组织、领导和同事们的培养、关心、支持下，我端正思想，牢记使命，努力工作，踏实干事，为企业做了力所能及的工作，为自己增长了见识，开阔了眼界，锻炼了能力。现将一年来的工作情况和收获体会做以下总结。

按公司的安排，我分管宣传教育和人力资源工作。由于自己一直在学校工作，没有任何企业管理方面的工作经验，所以我把自己的首要任务确定为虚心学习，尽快适应新岗位。我一方面翻阅了大量的文件、书籍和资料，另一方面虚心向\*\*\*总经理和其他同志请教，还经常下到门店，边工作边了解情况。我把每一次会议、每一项工作任务都当作学习的好机会，注意在工作中学习，在学习中工作，在较短的时间里适应了新的环境、新的岗位，实现了学校干部向企业管理者的角色转换。

挂职不是围观，也不是走过场，而是实实在在的一个工作任务，要有积极的心态才能完成。每当工作中遇到困难的时候，我都不断提醒自己。困难来自于工作，也只能在工作中解决，关键是端正自己的心态，回避困难或许是能力问题，但更是态度问题。过去的一年，\*\*\*公司在发展中遇到了很多困难，但在\*\*\*总经理的带领下，在公司全体员工的努力下，\*\*\*公司克服重重困难，站稳了脚跟，经营逐渐走上正轨，销售业绩比去年有大幅度的增长，业务也不断拓展，为以后的发展打下了坚实的基础。在\*\*\*总经理的关心和支持下，我分管的人力资源及宣传教育工作也出色地完成了公司预定的工作任务，取得了较好的成绩，为公司经营提供了有力的保障。

1、加强员工队伍建设工作

（1）加强公司员工的招聘和培训工作，全年共组织面试各岗位应聘者1265人，录用254人，共组织各类培训达300余次，共培训2137人次。

（2）建立了公司中层管理人员聘任机制，完成了第一次总部中层干部的竞聘工作。

（3）加强储备人才的培养工作，建立了骨干人才的培养、选拔机制，实施了储备店长的培训工作。

2、完善人力资源管理制度，全年共制定和完善了《绩效考核》等制度36个。

3、加强思想纪律教育和宣传教育工作，加强企业文化的`建设工作，开展了纪律教育月、“优质服务月”、“团结协作、努力进取”登白云山等一系列有意义的活动，创办了公司报刊《\*\*\*报》，增强了员工的凝聚力，使员工的精神面貌有了较大的好转。

4、加强员工的绩效考核工作，认真组织实施4月份、10月份的员工调薪晋升工作，大大调动了员工的工作积极性。

5、改变工作作风，深入门店，切实开展基层一线人力资源管理、服务工作，大大稳定了员工队伍。

6、加强工学生的实习管理工作，全年共安排工学生296人次到公司门店实习，为公司的发展作出了一定的贡献。

通过一年的挂职锻炼，使我收益良多。

1、丰富了工作经历，开阔了视野，强化了为企业服务、为\*\*\*服务的意识。

2、学习到了企业的管理理念，更深刻地理解了现代企业管理的内涵。

3、提高了理论联系实际、解决复杂问题的能力。

通过一年的挂职锻炼，也使我体会深刻。

1、摆正位置，理顺关系，充分认识到挂职干部的任务和职责是搞好工作的前提。个人不应有外来客思想和临时工观念，要以主人翁的态度发挥主观能动性，明确自己的目标和指导思想，在企业里充分发挥自己的作用。

2、改变工作作风，深入实际，调查研究，虚心向企业的同志学习，正确处理各方面的关系是完成工作任务的保证。虚心向企业的领导和员工学习，了解别人，同时也使别人了解自己；尊重别人，同时也能得到别人尊重。改变作风，深入基层一线，结合实际，才能讲求实效，实事求是地解决问题。

3、坚持多办实事、少讲空话、不讲条件、多做贡献是对挂职干部的基本要求。从思想上、行动上要力求做到不讲空话，多做实事，不讲条件，多做贡献，努力把自己融入企业的大家庭中去，用这样的态度去开展工作才会感到心情舒畅，才能把工作做好。挂职锻炼至今虽然只有一年的时间，但收获很大，不仅丰富了阅历，开阔了视野，更重要的是增强了大局意识、服务意识，而且在政治思想素质、组织协调能力、宏观思维能力等方面都有了一定的提高。在此非常感谢组织对我的培养，在\*\*\*公司挂职期间，\*\*\*总经理和公司同事们对我挂职工作给予了极大的支持，在此也表示衷心感谢。在今后的工作中，我一定一如既往地严格要求自己，不断加强学习，立足岗位，多做贡献，不辜负组织对自己的关心和培养，为\*\*\*做出更大贡献。

**副总经理工作总结和计划篇六**

撰写人：庄敏（副总经理）

前言：

尊敬的各位领导，各位同事们，下午好！

首先感谢一直默默为我们营销中心提供支持的公司总部的各位领导，以及日以继夜生产的员工们。在过往的一年里头，全赖你们的支持，我们营销中心团队才可以毫无后顾之忧，全力拓展栢富丽的市场。

第一部分：人员管理及培训 企业以人为本，内务人事管理是达致外部成功的重要关键，在20xx年初制定了广州公司的人员组织架构，并根据公司的实际状况细化到每个人的工作职责，在实践的过程培养出各部门的候选负责人，实施自治的管理制度，最大限度地发挥广州公司每个员工的特长及潜能，加强他们对工作的积极性和信心。通过整年的实践与修正，于09年底修订最终的人员组织架构。

每项工作的时候，都有更好的发挥。

人员培训方面，我将栢富丽营销中心的的员工都看作是未来的中层，在工作上给予许多的支持及发挥空间，除了通过常务工作使他们在实践获得经验之外，我还选用了“执行力”这套教材，使他们的思想以及工作能力得到全面的提升。除此之外，我还有常备管理教材，为他们提供了快捷便利的学习平台。

第二部分：市场拓展 09年是我们营销中心非常重要的一年，作为新品牌的前线拓展部队，我们必须对市场有充分的了解，在整个动态市场里对所有必要资料进行提纯，分析。作为拓展战略最重要的部分，我们制定了从南往北的调研计划。分别是；广东（广州、中山石岐）、广西（辽宁）、湖南（长沙）、南京（）、贵州（贵阳）、四川（成都）、辽宁（沈阳、大连）。 纵深挖掘国内拓展品牌的最佳地点，通过各部门的研讨及分析，将调研资料提炼为专业数据库，从而明确了栢富丽首批实验店面的开发地点，并为日后的深入开发奠定了厚实的基础。 09年开发的栢富丽实验店面有：

1. 汕头高新区店

2. 中山石岐店

3. 辽宁店

4. 长沙百联东方店

5. 沈阳中街兴隆大家庭店

6. 沈阳新光店

当首批实验店开业后，我们通过销售直接获得了更多关于消费者方面的数据，例如是消费习惯、消费心理、消费动态趋向等，使我们更深入地了解到除了地域差异的影响之外，消费者的需求形成及宏观、微观的消费体系。而且还可以通这些数据制定了专门针对店面销售的培训资料以及市场监督制度，直接提高了营运商的经营能力和店员的销售能力。

第三部分：公关活动及形象推广 作为一个高档品牌，“形象”，就是她向消费者及商家展现自身魅力的重要关键，必须通过有效的推广才可以使栢富丽打开内销关口的大门，在20xx年，我们对于栢富丽品牌形象的塑造是非常主动的。

装城开业，栢富丽服饰成为开业活动服饰的独家赞助商，于服装界打响了09年初的第一炮。 09年4月，中山石岐店开业，我们策划了大型促销活动，于转卖店所在的小区广场进行互动式的形象促销，反响巨大，简单的配置，独特的形象给中山的消费者留下了深刻的印象，并为中山店的销售打下良好的基础。

09年8月，我们的品牌在白马举行了为期3天的订货会，本次订货会打破了白马商厦品牌有史以来最长的商业活动记录，得到了白马商厦领导的大力支持。订货会以法国复古的格调展示出栢富丽独有的韵味，吸引了不少客商的目光，并于09年9月荣获20xx-2009广州白马服装市场优秀品牌称号。

平面形象方面，09年了将原有品牌vi基础上继续细化，创建了企业mi（企业理念识别系统），汇编了09版的企业简介，制定了店面常规的平面形象推广系统，如灯箱广告、pop广告、形象易拉宝、x展架、以及店面促销形象系统等，全面规范化店面的视觉识别，大大提高了消费者对栢富丽品牌的感官认识。

另外，在画册的拍摄方面，通过09年拍摄的2套画册，我们已经累积了一定的经验，逐渐将品牌画册的形象及功能定位调整到位，并且能购置了基本的摄影器材，现阶段已经组建了摄影小组，可以自行拍摄单品的配搭。

到这里为止，是09年营销中心运营的一个概括性的总结，去年是一个开端，是为今年的冲刺铺垫的一个根基。我相信，时机已经成熟，是时候迈向更高的台阶。以下，我将为大家简单地介绍一下，我们营销中心20xx年的拓展计划。

在市场拓展方面，我们会甄选实验店做得好的区域，继续深入拓展，自中心起到周边城市扩散，核心着重于广东和东北市场。20xx年上半年，预计于广州、中山、贵阳、沈阳等地开拓总数到达10间店面，预计全年销售额达到1000万。

另外，明年将重新调整品牌vi，根据春夏的销售状况决定是否举行20xx订货会；将加强沈阳形象广告的投放力度，以支持新光、铁西、新天地等店面的开业。将重新定制招商资料，为市场运作部提供更高质量的招商工具，使招商工作能够顺利进行。

我的总结到此结束，谢谢在座的领导及栢富丽全体员工。最后，预祝各位

**副总经理工作总结和计划篇七**

我是年参加工作的，年加入中国共产党。20xx年至20xx年在煤矿综采一队当队长；20xx年以前在煤矿生产中心采煤科任技术员；20xx年10月份组织上把我调到煤业公司任副总经理，具体分管生产管理工作。多年来，我不论是工种的变换，还是职务的逐步晋升，我都能认真刻苦学习钻研、强化管理、履职尽责、克服困难、埋头苦干，默默地为公司的发展做自己应有的贡献。

多年来，我常想，“打铁首先必须自身硬”，要想做好工作，不断为企业发展做贡献，必须把学习当做首要任务。我除积极参加队、公司组织的集中学习外，我还充分利用工余时间和休息时间认真学习党的有关知识、党的路线方针政策、上级的有关会精神、上级的有关文件、国家有关法律法规和煤矿工作的管理知识、业务技术知识等。特别是能认真刻苦学习煤矿管理有关知识和本职工作的业务技术知识，对有关知识进行反复地学习和研究，在学懂弄通方面狠下功夫，自身的素质不断提高，能用学到的知识推动实践、指导工作，并取得了良好的效果。在工作中我在认真学习、反复研究的基础上，分析了底板瓦斯抽采巷抽采钻孔设计方案及封孔工艺流程，指出采动影响是造成巷道松动圈扩大、钻孔漏气、瓦斯浓度过低的主要原因，根据其瓦斯抽采过程中存在的实际问题，研究设计出一种新型封孔管技术方案，并进行了工业性实验，结果表明，在采动影响下应用新型瓦斯抽采封孔技术，可达到大幅度提高瓦斯浓度、提高瓦斯抽采率的目的。我还撰写了题为“采动影响下穿层钻孔二次封孔技术研究”的论文，此论文被发表在河北省中小企业服务中心主办的20xx年8月25日《中小企业管理与科技》杂志中。

我20xx年10月份到公司后，担任了公司生产副总经理的职务，首先我查阅了各方面资料，制定了生产副总经理的岗位职责，明白了该岗位的责任。陆续围绕岗位职责开展工作，先后组织人员制定了生产部、调度室、人力资源部的岗位责任制及各种管理制度，安排了各部门人员的配置，使各部门能有序开展工作，在接收了包内所有矿井后，带领各部门人员对包内其它矿井进行现场调研，了解井下情况，因各矿井属小煤矿开采，井下条件相对落后，针对小煤矿的现有条件，精心组织各部门人员对关闭矿井的材料设备回收进行讨论，研究制定关闭方案和回收期间的各种安全技术措施，在关闭矿井生产系统不完善的情况下，安全完成了关闭矿井井下设备材料的回收，并移交地方政府。其间，组织各部门对生产过渡矿井进行隐患整改及各种手续的办理，及时通过了集团公司的复工验收，并对过渡生产矿井进行生产系统的布置规划，顺利的通过了集团公司的复工复产验收，并组织生产。在我公司120万吨/年技改项目获省厅批复后，组织各部门学习初步设计方案，编制技改施工组织设计，完善了技改月度计划安排，使技改工作每月有计划，施工队伍每天有任务，于今年顺利的完成了新材料副斜井和新回风立井的开拓施工，在施工过程中，我时常带领各部门深入现场，及时了解施工过程中遇到的各种困难，组织人员研究解决遇到的施工难题，由于小煤矿自身条件不好，给技改带来很多困难，在施工过程中会遇到旧巷修复，穿过采空区，受采空区积水影响等众多施工难题，对我解决各种技术难题的能力，提出了更高的要求，使我今后的`工作有了更明确的方向，我会在今后的工作中努力学习技术知识，以更好的指导生产管理工作。

总之，多年来，在公司的领导下、在全体员工的帮助和支持下，我在学习、工作、思想等方面都取得了显著的成效，受到了上级领导和公司员工的好评。我决心在今后的工作中，一定要发扬成绩、纠正不足，加倍努力学习、扎实工作、不断开拓、甘于奉献，为公司的腾飞发展、为国家多产煤做出自己应有的贡献！

**副总经理工作总结和计划篇八**

各位尊敬的集团领导：

20xx年，xxxx物业在集团公司的正确领导下，紧紧围绕集团公司下达的各项经营任务指标，集思广益，群策群力，在全体员工的共同努力下，开创了xxxx物业持续稳定、健康发展的新局面。预计20xx年营业收入xxxxxx万，完成集团下达指标的xxxx%。完成利润总额270万元，完成集团下达指标的100%。现就本人20xx年度的主要工作述职如下，请予审议：

一、率先垂范，以身作责，加强自身作风建设作为物业公司的支部书记和总经理，我清楚的认识到自己所肩负的各项工作职责和义务，深知带领全体员工实现企业和员工持续长远的发展，做好国有资产保值增值，责任重大。

廉洁自律是对党员干部最起码的要求，一年来，作为物业公司的带头人，我能牢记责任，在千头万绪的实际工作中，时刻绷紧廉政建设这根弦，始终把廉洁自律、纠正不正之风当作大事来抓，从严要求自已。在生活上勤俭节约，能远离享乐主义思想，能抑制奢靡之风，自觉抵制不健康思想和价值观的影响。

在过去一年里，我们对公司的重大经营决策、重大项目安排、大额资金运作、项目招投标等事项，严格遵循“公平、公正、公开”的原则，采取班子成员集体讨论、保证了决策的科学化、民主化。

二、20xx年度主要工作回顾

(一)推行目标责任制，明确各级责任，促进企业健康发展

年初，我在与经营班子成员达成共识的前提下，将集团下达的总体目标进行有效分解，代表公司与项目主任分别签订《项目经理目标管理责任书》。公司总部从组织、计划、分工、推进和考评五个环节入手，细化指标，明确责任，强化督办，严格考评，使目标责任制真正落到实处。

(二)创新求变，全面开发顾问项目，调整收入结构

20xx年，公司继续致力于改善收入结构和盈利模式，极力拓展高回报的顾问项目，成功签下了xxxxxxxxxxxx等顾问项目，增加年度收入近百万元。其中更以xxxxxxxx项目为基点，派出精兵强将，打造优质顾问团队，形成品牌效应后顺势而为，陆续拿下xxxxxxxxxx等顾问项目，在顾问项目市场的开拓上打了一场漂亮的攻坚战。

(三)务实求真，深耕业主资源，切实推行多种经营

随着业主对物业服务社会化、专业化需求的增强，为物业管理的多种经营提供了无限商机，生活超市、食堂、接待中心(招待所)等都可成为我们的创收点和盈利点。xxxx物业服务的业主潜在需求市场大有潜力可挖。20xx年，除了鼓励电梯服务中心、绿化养护中心对外承接业务创收外，各项目也着力为业主提供会议服务、花卉采购、洗衣服务等延伸服务，与xxxxxxxx等单位展开的合作并也取得了一定成效。

(四)完善流程，改革考评方式，促服务质量提升

物业公司的一事一物皆品质，一举一动皆服务，服务品质是物业管理企业的生命线。20xx年，公司重新制定了前期介入工作流程、营销会所服务流程、送餐服务流程等一系列服务体系规程，使之更具有实操性和指导性。我还亲自带领副总经理、部门经理，参与项目的`交叉考评和夜间查岗。通过对各服务处的保安、保洁、绿化及客服务质量进行交叉考评，一方面使项目之间的联系更为紧密;另一方面在检查中寻找各项目值得学习借鉴的优点、亮点，同时也提出不足之处，对各项目负责人触动较大，取得了较好的效果。

三、存在的主要问题管理方面存在的问题：

目前，由于项目发展过快，中层管理人员出现断层，特别是顾问项目需要的通才、全才特别匮乏，应当引起重视。我们在很多方面还处于经验管理阶段，距离管理精细化、效益化还有一定的差距。如：

1)在品质管理方面，质量管理体系与实践的不适用导致运行文件与执行脱节，制度都挂在墙上，说在嘴上，就是落实不到行动上。品质管理流于形式，加上管理人员水平参差不齐，部分项目品质自检意识淡薄、服务被动，造成品质下滑。

2)多种经营和全员营销机制虽已开始推行，但目前收效并不明显，员工的积极性未能充分调动起来，相关业务种类、激励机制均有进一步探索和完善的空间。

四、20xx年的工作计划

(一)收入拓展方面

1、进一步提升项目的物业管理服务质量，不断提高业主对物业服务的满意度，同时公司也将加强与业主单位的沟通，争取上调部分项目的物业管理费。

顾问管理工作也要敢于创新，搭建在线式顾问工作平台，完善、改进顾问项目的作业流程，建立科学的运作体系，通过任职资格认证、在岗培训，通过顾问工作指引、项目任务书、顾问报告专家组现场指导等形式，提高顾问项目品质受控性。

(二)品质管理方面

1、简化和修订公司层面的运行文件，通过完善和细化项目工作文件，使服务流程化、标准化。

2、借鉴行业内已有成功经验的“楼栋管家”模式，强化对客服务功能的落地，加强项目内部自检监管力度。

3、以结果为导向，持续深入推进目标责任制。

目标责任制推行一年来，有成绩、有改进，但也存在一些不足之处。考核结果与主任的升降奖惩的相关性不强，缺乏统一的考核尺度和明确具体的硬性措施，如何将任免制度、能上能下制度、奖惩制度等与绩效考核结果更好地结合起来，是我们新的一年需要共同面对和解决的问题。

20xx年全面完成集团下达的各项经营指标，一年来我们的各项工作可说是倍感压力。阳光总在风雨后，新的一年，机遇和挑战并存，我们有理由相信在集团公司的支持、关爱、帮助下，通过全体员工的精诚努力，协同奋进，xxxx物业在跟随集团公司发展的同时，也将实现公司和员工价值的最大化，实现公司业绩和员工事业的可持续性发展。

**副总经理工作总结和计划篇九**

二零零五年客房完成的营业总额为14xx17.19元(其中住房总收入为14017074.00元、客房杂项金额为183643.19元)，月平均营业额为1183393.10元(其中月平均住房收入为1168089.50元，月客房杂项金额为15303.60元)，累计住房总数达到了45750间，年度平均房价为306.38元，住房率为89.52%。

根据以上数据，再结合年度分析，客房各项指标较二零零四年有所上升，但离酒店下达的营业指标(月均一百二十万)还有一定的差距，主要是受第一季度和九月份的影响，但是基本保持着上升的趋势，客房住房收入在酒店领导的指示下，以“能高则高”、“不留空房”、“留住每一位宾客”为原则，除个别月份受酒店客房整体装修和旅游淡季因素外较为稳定，然而客房杂项收入不太稳定，主要因素表现在会议接待和酒水方面。

会议接待方面问题：酒店只有两个会议室，四楼多功能厅名为“多功能会议厅”但实质上并不能够满足许多商务会议、培训会议客人的需求。一是供客人上网的端口有限，只能提供一个端口，这样一来客人得自带相应设备，给客人造成一定的麻烦，建议购买相关设备一套，放于电脑房保管，客房会议使用所需时临时登记领用;二是会议白板质量差，不便于保管，一年内更换了几次，酒店培训会议比较多，针对培训型会议，客人不好使用，晃动大，书写的字其他人不好观看，建议购买一个电子白板，免去了普通白板的更换费用和白板笔的费用;三是面积有限，不便于摆设客人所想的摆法，人数多的会议接不了，人数少的会议又闲费用太高，建议酒店让销售部根据客人人数、会议内容和会议成本来灵活定价;四是供客人休息的场所没有，而且会议室周围就近的洗手间只有一个，还是男女公用的。十五楼行政会议室只可容纳二十人，属于小型会议室，其不利因素在于：一是没有定制多种桌套，如十人开会也还得用二十个人使用的桌套和桌子，桌子是拼凑而成，可定制多一种桌套便于更少人数来开会;二是没有音响设备。

酒水方面问题：个别酒水相对深圳同档次酒店费用偏高，还没有完全抓住客人的消费心理和嗜好进行采购酒水并配入客房。在零五年第三季度期间，调查了深圳个别酒店客房的酒水情况，作了相应调整，将开心果取消，把苏打水更换为王老吉，此举略有成效，使得客房杂项收入在后两个季度期间保持在月平均三万左右。

服务质量在零五年里保持比较稳定，对客服务投诉率较高的时间段在七、八月份，出现此原因的主要因素是住房率在那段时间最高，人员流失比较严重，新员工进入部门之后不能尽快的与其他(她)员工融为一体，缺乏团体意识，以及欠缺基层管理人员的正确引导，基于这些因素，部门开展了一系列的内务整顿，首先是从老员工的心态入手，多做思想教育工作，让老员工更深层的意识到自己在酒店及部门所起的作用、担当的角色，让老员工体会到酒店及部门对于他们的重视程度，达到手把手的以老带新，另外，在不断的梳理投诉中，发现了问题的另一因素，在于部门员工服务过度和缺乏亲情服务，不是让客人感到厌烦就是让客人根本无法体会到酒店对客人的重视，走了两个极端，没有让宾客体会到宾至如归的感觉，部门就开展了一系列的趣味性的部门及班组培训，再加上管理人员的亲历亲为，在后期避免了此现象的恶化，得到了好转。

卫生质量是客房的生命线，部门的任何一个环节都不可以出现办点马虎，客房一如既往的坚持“员工自查、部长检查、经理抽查”的宗旨，在酒店领导的不断指导下，得到了不断的提高。本酒店客房出租率和续住率整体来说是比较高的，在此情况下，每日续住房的请急打扫相对比较早，再加上客人每日的入住时间也很早，为了及时的供应前台可出租房，所以客房几乎保持在一种“赶房”的状态之下，而且期间有一段时间内，客房一直保持在缺员的状况下，即使这些客观因素的出现，部门还是在酒店领导的宽容和信任下，及时进行了相应的调整，将原有的卫生班全部固定楼层情况更改为了单人固定楼层、专人顶替楼层、三名机动延时上班和下班以补缺特殊时间段的空岗、其余机动灵活安排的情况，更加提高了团结协作精神，做到了随叫随到、互相帮忙，保住了客房的生命线。

为了提高客房的出租率，酒店在零四年年尾时下达了零五年的相关工作安排，其中有一项是将零五年作为客房设施设备完善年，在这一年里酒店及部门围绕此项工作重点加大了对宾客意见的收集，并且加强了与同行的沟通交流，对于员工的建议也加大了重视，在酒店条件许可的情况下，进行了相应的整改，整改项目大致如下：1、7楼至15楼前期投入使用的客房改造吧房淋浴间，取消浴帘，取而带之的是活动玻璃门，便于客人冲凉，防止水花四溅及吧房水淹;2、五楼餐饮包厢改造为新型客房，主要特点在于吧房淋浴间的玻璃门为双开活动式、房间取电快捷、地毯新，另外改造的三人房和三人套房可满足个别散客的特殊需求，投入使用后屡次受到客人的好评;3、增加了布草篮，虽然没有完全配备齐全，但是已很大程度的延长了布草的\'寿命，减少了洗涤费用，和加强了环保;4、淋浴间采用了防霉玻璃胶和白水泥，减少了以前的玻璃胶发黑、发黄的现象，提高了客房的美观程度;5、结合深圳市电视收看情况，优先在客房安装数字电视，并达到数字电视和vod的一体操作，从而使客人可以在房间里收看到更多自己喜好的节目;6、为入住本酒店满十天的客人赠送不少于三种的时令鲜果一份(成本在于30.00元内)，并且打印感谢函，以答谢客人对本酒店的信任和支持，确保客房的续住率稳步提升，收集更多的宾客意见，便于酒店及部门进行有效的整改;7、从新世界酒店借用抽洗机将客房的地毯进行周期性的抽洗，加大了客房地毯的维护力度。

在零五年里，部门陆续出台及更新了相关规章制度、管理手册、培训手册、消防档案、卫生档案、应急方案、节能方案等，针对员工工作效率和工作质量，在标准上制定了相关硬型明文规定，如：查房时间、对客服务时间、工作量、卫生标准、清洁时间、清洁标准等等，还针对宾客历史投诉，整理出了许多案例，不断的给员工进行理论培训，并且通过部门每月自发出钱组织的部门活动剩余的资金来组织了相应的技能大赛，以奖励在技能大赛中基本功扎实的员工，以留住更多的优秀员工，鼓励全员争当部门骨干，但是为了不影响员工的休息，部门培训又制定了相应的措施，在培训周期，每周培训不得超过两天，每次培训不得超过两个小时，以确保员工的正常休息，不影响员工的情绪。

零五年里，部门的物料管理工作和成本控制工作存在着许多不足之处，值得一提的是期间三次出现了部门缺少物品的情况，影响了客房的销售。

根据酒店、部门的现实情况，部门没有固定的、便于管理的、有足够储存空间的仓库，造成了部门许多追构的物料时常没有地方存放，加上负责部门仓库人员的更换，新员工的责任心不强，对物料的掌控能力不好，多次出现了物料短缺，针对此情况，部门实行了部长兼管责任制，把仓库划分为一个部长管理，经理不断的抽查，从而在此后的工作中避免了类似情况的出现。

部门员工来自五湖四海，其中2/3的员工都是实习生留店的，年龄普遍偏小，为了增强部门员工的凝聚力，避免员工因想家等影响工作，部门基本上坚持每个月或每个季度组织活动一次，让员工体会到家的温暖。

工程维修项目是客房的工作重点之一，客房出租率的持高，使得工程维修进展缓慢，时常出现旧的工程项目还没有处理过半，新的工程项目又层出不穷，在酒店领导的重视下，客房与工程开展了多次协调会议，以确保工程维修项目计划性、合理性、及时性的处理，部门内部也制定了关于工程维修方面的相关制度，做到每日部长和员工日常检查工程维修项目，每半月计划统计工程维修项目呈报总经理及传至工程部，由经理计划性安排工程维修重点项目，员工可自报自查，部长及时检查督促到位。

针对目前客房存在的问题，现拟定以下工作计划：

一、加强与前厅、公关营销、工程方面的沟通协调，做好计划性控房维护保养和清洁工作，确保客房出租的及时性，多走访深圳市同档次酒店，不断吸取同行的经验，对部门进行有效整改，将客房出租率保持在90%左右，月收入提高到120万以上，完成酒店下达的经营指标。

二、针对酒店常住客较多、续住率高的现象，建议由各部门收集宾客意见，由前厅制订一系列的“常住客卡片”，登记宾客相关信息，提高个性化、特色化服务，给客人留下深刻美好的印象，利用客人的宣传作用、口碑效应，增加酒店的美誉度。

三、加大本部门与其它部门员工之间的面对面的沟通协调工作，多召开协调会，由部门负责人主持，部门全员参加，让员工多交流，做到换位思考，以确保部门相关工作的正常运转。

四、针对部门工作方针，不断健全、更新部门的管理体系，能够达到责任明确到人、奖罚到位，做到清晰、明了、合理、严谨、可操作性，使全员主动自觉遵守。

五、加强和工程部定期协调，将目前客房存在的工程问题“粉刷项目、兆凯公司方面的维修项目、木板发霉腐朽变型项目、渗水项目、镜面玻璃破裂项目、总套装修项目、玻璃胶发黑发黄项目、门框裂缝、热水供应慢等”逐一处理完毕。

六、布草报废率逐渐攀高，协调洗涤公司拟定相关措施，提高洗涤质量，加强员工的思想品德教育和操作技能培训，减少报废率，将可重复修改使用的布草及时联系洗涤公司或相关单位进行修改使用，附带零五年客房布草报废赔偿签免调拨明细表，建议于三月份开始追购酒店所需备用布草，以避免布草短缺，不能及时出租客房现象。

七、加强对同行客房酒水配备情况的调查，及时进行相应整改，主动征求宾客意见，询问客人喜好的住店所需物品，寻求代卖出售业务，努力将客房杂项收入提高到月均四万左右。

八、继续征求宾客意见、员工意见、同行建议，提出合理方案，报酒店领导审批，完善客房产品。如：防盗扣、淋浴间物品架、服务指南、客人赔偿价目表等等。

九、更换客房房间内的工商指南、中英文黄页，以确保客人可以在房间里面浏览寻找到准确的信息。

十、对于员工的管理多采用刚柔并济的手把手说教方式，提高自身亲和力，拉近与员工之间的距离，多组织部门活动和相应的技能比赛，培养部门更多的骨干力量，提高员工对酒店的忠诚度。

十一、针对客房部分工具和对客服务设施出现的老化情况，多与供货商进行沟通，加强维护力度，计划性定期安排专人维护保养工作。

十二、重视对部门基层管理人员的培训，多传授工作经验，以确保部门思想统一，劲往一处使。

十三、制定周期性、计划性物品采购制度，杜绝物品管理中的浪费和积压现象，确保采购物品的质量。实行班组负责管理制，遵循“谁当班，谁负责”、“谁管理，谁负责”的工作原则，规范和细化客房成本，防止各种方式的浪费，配合酒店真正实现五指“无纸”化办公，培训部门员工合理运用部门电脑进行各项操作。

十四、不断充实自己，提高自身综合能力，加大部门员工的培训力度，确保客房服务质量和卫生质量，让客房整体水平提高一个台阶，加强轮岗培训，培养部门多面手，避免人员流失影响部门正常运转。

十五、房间植物实行周检查制，每半个月进行相应更换，确保房间植物的新鲜、亮丽、完好，提高房间的美观度。

十六、加强与pa的沟通协调，加大客房地毯、地板的维护保养工作，由于pa机器过大，许多地板死角无法处理，客房人工处理效果不好，建议酒店购买一台小型手持打磨机，以便于客房房间地板的维护保养。

十七、基于酒店零五年期间多次停电，另还出现过台风、暴风雨等现象，将加强对相关应急方案的理论、实操培训力度，避免突发事件当中的事故出现。

二零零六年任重而道远，机遇与困难并存，目标与现实之差距，都要我们去面对，去迎接挑战。在此，本人会切实按照酒店领导的指示，号召部门全员团结拼搏、努力工作，将客房工作更上一层楼。

**副总经理工作总结和计划篇十**

20xx年，在集团公司的正确领导下，在集团公司各部门的大力支持帮助下，我按照集团公司的工作精神和工作部署，以科学发展观为指导，围绕中心，突出重点，狠抓落实，注重实效，认真努力做好各项工作，较好地完成了工作任务，取得良好成绩。现将20xx年个人工作情况具体总结如下：

一、加强自身学习，提高业务管理水平

20xx年，我认真学习党的十八和十八大精神，认真学习集团公司的工作精神、制度规定与工作纪律，提高业务管理水平，在思想上、工作上、行动上与集团公司保持一致，坚定理想信念，树立正确的世界观、人生观和价值观，做到刻苦勤奋工作，忠诚于集团公司，把集团公司利益放在各项工作的首位，时刻维护集团公司的利益。我培养自己吃苦耐劳、善于钻研的敬业精神和开拓创新、求真务实的工作作风，坚持“精益求精，一丝不苟”的原则，认真对待每一件事，认真对待每一项工作，坚持把工作做完做好，实现工作的完美和高效，努力获得集团公司领导和广大客户的满意。

二、尽心尽职工作，完成全部工作任务

我是集团公司副总经理，负责营销中心的市场拓展、工程预算编制、合同谈判以及工程中标后项目分包等工作。我深刻认识到这些工作都是集团公司的重要工作，关系到集团公司的经济效益和长远发展。为此，我增强自己的工作责任心和工作紧迫感，按照集团公司的工作精神和工作部署，刻苦勤奋、尽心尽职工作，全面完成工作任务，取得较好成绩。

1、业务取得良好成绩。20xx年，我带领属下干部员工振奋精神、鼓足干劲、抢抓机遇、顽强拼搏、辛勤努力工作，取得良好业务成绩。20xx年度主要项目类型有大型住宅、大型商业广场、酒店、写字楼等，全年完成施工业务合同总额x万元，比20xx年增长200%;完成营业收入x万元，超额完成公司x万元的年初任务指标，实际增长x万元。20xx年业务合作除原有恒大、万达、富力地产、合生创展外，新增招商地产、高德置地、佳兆业集团、大汉集团等，与近60家高端客户建立战略合作关系。与此同时，在开发五星级酒店业绩上取得了突破性进展，相继中标莆田希尔顿、重庆金佛山酒店、成都君悦等项目，为我集团公司与国际五星级酒店品牌的合作拉开了序幕，展示良好发展前景。

2、积极拓展业务渠道。业务是集团公司生存、发展的基础和根本，20xx年我把拓展业务渠道作为工作中的重中之重，集中精力、集中时间，全力投入到拓展业务中，主要开展四方面工作：一是积极开展关系营销。努力开发“三大客户”资源，利用品牌优势对大客户资源关系从上到下贯穿延伸，从而使整个领域和整个公司发展成为我们集团公司的客户。二是积极参加展销推介会。我带领员工不定期参加一些行业展销推介会，如国际酒店论坛等，在推介会上广交朋友，建立关系，努力寻求高端客户，为我们集团公司业务发展打下坚实基础。三是积极寻找战略合作伙伴。我在继续与大型有实力的地产公司建立战略合作伙伴关系的同时，积极寻找新的战略合作伙伴。通过这些举措既可节约集团公司大量营销成本，又为集团公司积累更多的人脉关系，使集团公司的业务基础更扎实更牢固。四是实行营销方式多样化。20xx年除了巩固发展传统营销模式之外，我不断学习和尝试各种营销方式及手段，找到符合集团公司发展战略的宣传营销方式，采用差异化营销、服务营销、情感营销和体验营销等现代营销模式积极拓展业务，来满足不同客户的消费需求。随着信息网络技术的发展，开展网络营销已是大势所趋，我在积极探索网络营销的方式方法，力争做到我们集团公司先人一步，实现网络营销。

3、加强日常管理工作。管理出效益，只有不断加强日常管理，才能促进工作提速增效。20xx年在加强日常管理工作中，我着重做好四方面工作：一是建立坚强营销团队。通过一年的学习培训和实践磨合，初步建立了一支坚强的营销团队，整个营销团队积累了丰富的销售经验，充满斗志，能够齐心协力应对各种困难及突发事件，对明年业务充满信心，力争取得更大成绩。二是健全完善工作制度。我编制了相关流程及制度，制定绩效考核办法，定期组织培训，提高技术人员和营销人员的业务素质，做到技术人员能够参与业务洽谈，营销人员能够掌握专业技术知识，把整个营销中心培养成真正意义上的“技术型营销团队”，为更好地开拓业务夯实人力资源基础。三是建立材料数据库。我组织预算人员建立材料数据库，使成本核算更为准确，提高项目中标率。四是积极引进项目经理。自20xx年1月份接受项目分包工作以来，我已引进具有白金五星级酒店施工经验的项目经理128人，建立项目经理评估体系，为今后项目施工奠定深厚基础，确保项目合格，争创项目优良。

三、20xx年存在的不足问题

20xx年，我认真努力工作，虽然完成了工作任务，取得良好成绩，但是跟集团公司的要求和不断发展的形势相比，还是存在一些不足问题，经梳理归纳，主要有四方面问题：一是市场定位不够清晰。大而全的市场开拓模式，缺乏工作重点，加上人力资源短缺，工程管理不够到位，影响了集团公司的发展。二是品牌建设薄弱。主要是集团公司网站设计平庸，画册、宣传片内容严重滞后，与集团公司实际情况不符，使集团公司的对外形象不够靓丽，社会声誉不够上乘。三是工程管理不够到位。由于工程采取分包形式，加上管理没有及时跟进，致使工程管理存在失控现象。四是资质浪费。目前我集团公司资质已在业内处于领先水平，各项资质配套齐全，但由于相关技术人员配套一直未能跟上，导致没有专业人员配合，使得很多投标机会白白浪费，影响了集团公司的业务发展。这些存在的不足问题，我要引起高度重视，向集团公司提出建设性意见，与集团公司相关部门一起采取有效措施，切实加以改进和提高。

四、20xx年工作思路

我在总结20xx年取得成绩和存在不足的基础上，根据20xx年的市场形势，结合集团公司实际，提出以下20xx年工作思路：

1、加强市场开拓。我要进行市场细分，明确市场定位，做到立足一线城市，辐射二线三线城市，主攻旅游地产、战略伙伴的批量精装商品房，兼顾国际五星级酒店，对接高端兼顾中端，放弃低端项目，增强集团公司的市场核心竞争力，具备行业突出优势地位，促进集团公司业务快速发展。

2、加强品牌建设。品牌是集团公司的形象和声誉，在发展业务上具有举足轻重的作用，我要花精力加强品牌建设，一是在行业内影响力较强的网站、杂志刊登广告，扩大集团公司的影响力;二是积极参与社会活动，让集团公司多亮相，提高集团公司的社会知名度。

3、加强工程管理。在工程管理中着重加强监管力度，采取分部分项工程监控验收、交叉检查、内部自检等模式，控制工程质量，确保不出现工程质量问题，努力争创优良工程。

4、加强客户管理。建立crm客户管理体系，将客户划分级别和不同界别，采取相应的跟进办法及力度，避免应个人经验及水平，错失项目机会。派专业较强、跟单经验较为丰富的业务骨干担任部门带头人，对大客户进行专人、专项跟进。例如：恒大公司目前采取总部集中招标形式，要了解我们集团公司在建工程、地方施工项目情况。针对恒大业务工期较紧特点，确保材料工人及时到场，能够解决工地中实际发生的一些问题，我方部门带头人要及时与集团公司相关部门沟通，解决问题后反馈给恒大总部相关部门。在平时要及时发现问题隐患，尽量在地方公司层面解决问题，给恒大总部相关部门留下良好印象。同时，我方部门带头人要定期拜访恒大总部高层，多联系多沟通，争取有更多的项目机会。宝龙公司采取地方公司推荐，总部根据推荐名单进行发标的招标办法。我方部门带头人在做好总部相关部门工作的同时，要前往地方公司，实地项目跟进，解决现场问题，与项目公司共同做好公关工作。

5、实施差异化营销。在差异化营销中，要找准营销亮点。一是我们集团公司八个一级资质的总包优势，用具体的案例和数据分析出不同专业选择不同承包商施工所浪费的成本，幕墙、机电智能化、空调、内装由一家公司施工，即可节约成本，又能保障工期;二是节能环保成熟技术，我们集团公司目前在空调节能，幕墙节能方面都具有一定的经验和优势;三是资本运作，我们集团公司在与风投公司合作酒店项目建设方提供融资渠道，掌握在项目中的话语权。

6、加强营销团队建设。继续以营销总监牵头，团队作战进行业务跟进，总部营销中心业务主办主要负责信息收集，配合总监跟进项目。总监可以选择独立跟进项目，也可与其他总监合作跟进项目。同时充分利用外派人员收集当地项目信息，落实项目进度，协助营销总监跟进项目。除此之外，借助专业信息公司进行信息收集和业务跟进，既能节约企业用人成本又提高跟单率。

7、加强区域市场拓展力度。通过20xx年的努力，各区域市场份额已初见分晓，对重点项目及区域要派驻专业团队进行业务拓展。确定重点项目及区域，要考虑已有在建项目，并在当地具有一定影响力的地区，如福建(莆田希尔顿在建)、湖南(株洲希尔顿，桃江华美达酒店)，四川(成都君悦酒店，重庆金佛山游客接待中心)，在这些地区设立分支机构，以进一步拓展市场。

8、进一步拓展业务。一是通过幕墙、机电等前期项目的施工，争取扩大承包内容或参与装饰工程招投标，最终实现承接整体工程的目的。二是目前各分公司及项目经理手中也有大量的地产及大型国有企业的客户资源，由于分公司技术力量、人员及资金力量不够强大，使得这部分业务没有得到充分拓展，集团公司要协助分公司将此类项目做强做大，达到优势互补，共赢大发展局面。

20xx年，我认真努力工作，较好地完成任务，取得良好成绩。进入新的20xx年，我要继续加强学习，深化管理，按照集团公司的工作精神和工作部署，以求真务实的工作作风，以创新发展的工作思路，奋发努力，攻坚破难，把各项工作提高到一个新的水平，全面完成20xx年工作目标任务，为集团公司可持续发展、创造更好的经济效益，做出应有的努力和贡献。

**副总经理工作总结和计划篇十一**

尊敬的领导：

您好！

转眼间，20xx年已成为历史，但我们仍然记得去年激烈的竞争。天气虽不是特别的严寒，但大街上四处飘飘的招聘条幅足以让人体会到\_年阀门行业将会又是一个大较场，竞争将更加白热化。市场总监、销售经理、区域经理，大大小小上百家企业都在抢人才，抢市场，大家已经真的地感受到市场的残酷，坐以只能待毖。总结是为了来年扬长避短，对自己有个全面的认识。

今年实际完成销售量为xx万，其中一车间球阀xx万，蝶阀xx万，其他xx万，基本完成年初既定目标。

球阀常规产品比去年有所下降，偏心半球增长较快，锻钢球阀相比去年有少量增长；但蝶阀销售不够理想（计划是在\_\_万左右），大口径蝶阀（dn2500万以上）销售量很少，软密封蝶阀有少量增幅。

总的说来是销售量正常，oem增长较快，但公司自身产品增长不够理想，“双达”品牌增长也不理想。

对于我们生产销售型企业来说，质量和服务就是我们的生命，如果这两方面做不好，企业的发展壮大就是纸上谈兵。

1、质量状况：质量不稳定，退、换货情况较多。如长龙客户的球阀，刘枫客户的蝶阀等，发生的质量问题接二连三，客户怨声载道。

2、细节注意不够：如大块焊疤、表面不光洁，油漆颜色出错，发货时手轮落下等等。虽然是小问题却影响了整个产品的质量，并给客户造成很坏的印象。

3、交货不及时：生产周期计划不准，生产调度不当常造成货期拖延，也有发货人员人为因素造成的交期延迟。

4、运费问题：关于运费问题客户投诉较多，尤其是老客户，如白旗、开运等人都说比别人的要贵，而且同样的货，同样的运输工具，今天和昨天不一样的价。

5、技术支持问题：客户的问题不回答或者含糊其词，造成客户对公司抱怨和误解，儱侗、凯旋等人均有提到这类问题。问题不大，但与公司“客户至上”“客户就是上帝”的宗旨不和谐。

6、报价问题：因公司内部价格体系不完整，所以不同的客户等级无法体现，老客户、大客户体会不到公司的照顾与优惠。

经过近两年的磨合，销售部已经融合成一支精干、团结、上进的队伍。团队有分工，有合作，人员之间沟通顺利，相处融洽；销售人员已掌握了一定的销售技巧，并增强了为客户服务的思想；业务比较熟练，都能独当一面，而且工作中的问题善于总结、归纳，找到合理的解决方法，廊坊在这方面做得尤其突出。各相关部门的配合也日趋顺利，能相互理解和支持。好的方面需要再接再励，发扬光大，但问题方面也不少。

1、人员工作热情不高，自主性不强。上班聊天、看电影，打游戏等现象时有发生。究其原因，一是制度监管不力，二则销售人员待遇较低，感觉事情做得不少，但和其他部门相比工资却偏低，导致心理不平衡。

2、组织纪律意识淡薄，上班迟到、早退现象时有发生。这种情况存在公司各个部门，公司应该有适当的考勤制度，有不良现象发生时不应该仅有部门领导管理，而且公司领导要出面制止。

3、发货人员的观念问题：发货人员仅仅把发货当做一件单纯任务，以为货物出厂就行，少了为客户服务的理念。其实细节上的用心更能让客户感觉到公司的服务和真诚，比如货物的包装、清晰的标记，及时告知客户货物的重量，到货时间，为客户尽量把运输费用降低等等。

4、统计工作不到位，没有成品或半成品统计报表，每一次销售部都需要向车间询问货物库存状况，这样一来可能造成销售机会丢失，造成劳动浪费，而且客户也怀疑公司的办事效率。成品仓库和半成品仓库应定时提供报表，告知库存状况以便及时准备货品和告知客户具体生产周期。

5、销售、生产、采购等流程衔接不顺，常有造成交期延误事件且推脱责任，互相指责。

6、技术支持不顺，标书图纸、销售用图纸短缺。

7、部门责任不清，本未倒置，导致销售部人员没有时间主动争取客户。

以上问题只是诸多问题中的一小部分，也是销售过程中时有发生的问题，虽不致于影响公司的根本，但不加以重视，最终可能给公司的未来发展带来重大的损失。

我们双达公司经过这两年的发展，已拥有先进的硬件设施，完善的组织结构，生产管理也进步明显，在温州乃至阀门行业都小有名气。应该说，只要我们战略得当，战术得当，用人得当，前景将是非常美好的。

“管理出效益”，这个准则大家都知道，但要管理好企业却不是件容易的事。我感觉公司比较注重感情管理，制度化管理不够。严格说来公司应该以制度化管理为基础，兼顾情感管理，这样才能取得管理成果的最大化。就拿考勤来说，卡天天打，可是迟到、早退的没有处罚，加班的也没有奖励，那么打不打卡有什么区别？不如不打。又如员工工作怠慢没人批评指正，即使有人提起最后也是不了了只，这是姑息、纵容，长此以往，公司利益必然受损。

1）工作报告相关人员和部门定期或不定期向总经理或相关负责人汇报工作，报告进展状况，领导也抽出时间主动了解进展状况，给予工作上指导。

2）例会定期的例会可以了解各部门协作情况，可以共同献计献策，并相互沟通。公司的例会太少，尤其是纵向的沟通太少，员工不了解老总们对工作的计划，对自己工作的看法，而老板们也不了解员工的想法，不了解员工的需要。

3）定期检查计划或方案执行一段时期后，公司定期检查其执行情况，是否偏离计划，要否调整，并布置下一段时期的工作任务。

4）公平激励建立一只和谐的团队，调动员工的积极性、主动性都需要有一个公平的激励机制。否则会造成员工之间产生矛盾，工作之间不配合，上班没有积极性。就我的个人看法，我认为销售部的工资偏低，大环境比较行业内各个阀门厂销售人员的待遇，小环境比较公司内各部门的待遇。虽然销售部各员工做得都很敬业，实际上大家内心都有一些意见。如果公司认为销售部是一个重要的部门，认可销售部员工的辛苦，希望能留住那些能给公司带来利润的销售人员，那么我建议工资还是要有相应调整，毕竟失去一位员工的损失太大了。

另外一个方面就是公司管理结构和用人问题。由于公司自身结构的特殊性，人事管理上容易出现越级管理、多头管理和过度管理等现象。越级管理容易造成部门经理威信丧失，积极性丧失，最后是部门内领导与员工不融洽，遇事没人担当责任；多头管理则容易让员工工作无法适从，担心工作失误；过度管理可能造成员工失去创造性，员工对自己不自信，难以培养出独当一面的人才。

以上只是个人之见，不一定都对，但我是真心实意想着公司未来的发展，一心一意想把销售部搞好，为公司也为自己争些体面，请各位老总们斟灼。

**副总经理工作总结和计划篇十二**

20xx年已经过去，在这一年里，xx大酒店在xx公司和xx公司的共同经营下有了较大的`变化，两家股东投入大量的资金对酒店部分设备设施进行了更新和改造，荒废多年的三楼经过装修营业，弥补了酒店娱乐项目的空缺，使酒店的服务项目更加完善，针对客房异味的问题，通过打开窗户通风得到了根本的解决，同时对客房旧电视进行了更新，所有的这些给酒店带来了生机和希望。

酒店设备的更新、服务项目的完善、员工服务水准的进一步提高，使xx大酒店在20xx年的星评复核中取得有史以来的最好成绩第二名，xx大酒店在酒店业也有了较高的声誉。所有的这些与店级领导的有效管理以及酒店各部门员工的努力是分不开的。

酒店较注重员工的精神文明建设，给员工创造了良好的生活空间，将酒店的洗衣房改造成一个宽敞的员工餐厅和员工活动的两用室，并添置了桌球、乒乓球桌、棋牌等娱乐项目，并多次开展各项比赛，即增强了员工的体质又丰富了员工的业余生活，酒店还将太阳能热水安装到了员工宿舍，解决了员工冬天洗澡的问题。所有的这些，员工只能通过认真工作来回报酒店。今年来前厅部在人员不断更换的情况下，所有的员工仍然能够克服困难、团结进取，圆满的完成酒店交给的各项接待任务，全年共接待了vip团四个，会议无数次，在整个接待过程中受到客人的好评，一年来前厅部做好了以下几项工作：

前厅部作为酒店的门面，每个员工都要直接的面对客人，员工的工作态度和服务质量反映出一个酒店的服务水准和管理水平，因此对员工的培训是我们的工作重点，今年针对五个分部制定了详细的培训计划：针对总机，我们进行接听电话语言技巧培训;针对行李处的行李运送和寄存服务培训;接待员的礼节礼貌和售房技巧培训;特别是今年七月份对前厅部所有员工进行了长达一个月的外语培训，为今年的星评复核打下一定的基础，只有通过培训才能让员工在业务知识和服务技能上有进一步的提高，才能更好的为客人提供优质的服务。

“开源节流、增收节支”是每个企业不矢的追求，前厅部员工积极响应酒店的号召，开展节约、节支活动，控制好成本。为节约费用，前厅部自己购买塑料篮子来装团队的钥匙，减少了钥匙袋和房卡的使用量，给酒店节约了费用(原来不管是团队还是散客，每间房间都必须填写房卡和使用钥匙袋，通过团队房不使用房卡和钥匙袋后，大大节省了费用，房卡0.18元/张，钥匙袋0.10元/个，每天团队房都100间以上，一年可节约一笔较大的费用);商务中心用过期报表来打印草稿纸;督促住宿的员工节约用水电;控制好办公用品，用好每一张纸、每一支笔。通过这些控制，为酒店创收做出前厅部应有的贡献。

前厅部根据市场情况，积极地推进散客房销售，今年来酒店推出了一系列的客房促销方案如：球迷房、积分卡、代金券、千元卡等促销活动，接待员在酒店优惠政策的同时根据市场行情和当日的入住情况灵活掌握房价，前台的散客有了明显的增加，入住率有所提高，强调接待员：“只要到前台的客人，我们都要想尽办法让客人住下来”的宗旨，争取更多的入住率。

酒店就像一个大家庭，部门与部门之间在工作中难免会发生磨擦，协调的好坏在工作中将受到极大的影响。前厅部是整个酒店的中枢部门，它同餐饮、销售、客房等部门都有着紧密的工作关系，如出现问题，我们都能主动地和该部门进行协调解决，避免事情的恶化，因为大家的共同目的都是为了酒店，不解决和处理好将对酒店带来一定的负面影响。

前台按照公安局的规定对每个入住的客人进行入住登记，并输入电脑，境外客人的资料通过酒店的报关系统及时的向国家安全局出入境管理科进行报关，认真执行公安局下发的通知，对每位住客的贵重物品进行提醒寄存。前厅部所有的报表和数据指定专人负责，对报表进行分类存档并每月统计上报。20xx年客房收入与20xx年客房收入进行对比，住房率增加了9。46%，但收入却减少了xx元，主要原因是因为酒店业之间的恶性竟争导致平均房价降低，入住率增加而收入减少的现象，客房简况表附后。

1、在服务上缺乏灵活性和主动性;

2、总机的设备老化造成线路不畅，时常引起客人投诉;

3、个别新员工对本职工作操作不熟练;

4、商务中心复印机老化，复印机效果不好，影响到商务中心的收入。

20xx年对前厅部来说是一个重要年，为能配合销售部完成任务，特制定出20xx年工作计划：

1、继续加强培训，提高员工的综合素质，提高服务质量;

2、稳定员工队伍，减少员工的流动性;

3、“硬件”老化“软件”补，通过提高服务质量来弥补设备老化的不足;

4、提高前台员工的售房技巧，增加散客的入住率，力争完成酒店下达的销售任务。

新的一年已开始，前厅部全体员工将以新的精神面貌和实际行动向宾客提供最优质的服务，贯彻“宾客至上，服务第一”的宗旨。

**副总经理工作总结和计划篇十三**

从xx年5月开始，我到xx公司主要负责市场开发和业务方面的工作，经过近一年的工作我已经完全的融入到了这个集体里。在xx年里虽然存在着这样或者那样的问题，我们都尽量的解决了，在xx年里要从以下几方面入手：

首先要降低成本，应该采取的主要措施有：进一步拓宽进货渠道，寻找多个供货商，进行价格、质量比较，选择质量好价格低的供货商供货；勤俭节约，节省开支、避免浪费，工程方案设计要合理；内部消耗降低，日常费用开支、水、电、日常办公耗材尤其是纸张、车辆开支要节俭等问题。

其次也是最重要的部分，培养意识，服务意识的加强、竞争意识的树立、市场创造意识的培养。我们是以服务为主的公司，可以借助服务去赢得市场，赢得用户的信任。同事之间，企业之间时时刻刻竞争都存在，自己业务水平不提高会被公司淘汰，企业不发展将会被社会淘汰。近几年，耗材市场竞争比较激烈，今年形势将更加严峻。

业务水平和员工素质的提高至关重要，关系到整个企业的发展与命运。业务水平的高低影响到办事的工作效率；员工素质的高低直接影响到企业的社会地位和社会形象。只有具有一支高素质、技术水平过硬的队伍的企业才会有进步、有发展。

加大宣传力度也是市场开发一种重要手段和措施。

销售部利润主要来源有：计算机销售；电脑耗材；打印机耗材；打字复印；计算机网校等和计算机产业相关的业务。今年主要目标：家庭用户市场的开发、办公耗材市场的抢占。针对家庭用户加大宣传力度，办公耗材市场用价格去竞争、薄利多销。建立完善的销售档案，定期进行售后跟踪，抢占办公耗材市场，争取获得更大的利润。这里也需要我们做大量的工作，送货一定及时、售后服务一定要好，让客户信任我们、让客户真真切切的享受到上帝般的待遇。

能够完成的利润指标，xx万元，纯利润xx万元。其中：打字复印xx万元，网校xx万元，计算机xx万元，电脑耗材及配件xx万元，其他：xx万元，人员工资xx万元。

客服部利润主要来源：七喜电脑维修站；打印机维修；计算机维修；电脑会员制。20xx年我们被授权为七喜电脑授权维修站；实创润邦打印机连锁维修站，所以说今年主要目标是客户服务部的统一化、规范化、标准化，实现自给自足，为来年服务市场打下坚实的基础。

能够完成的利润指标，利润xx万元。

工程部利润主要来源：计算机网络工程；无线网络工程。由于本地网络实施基本建成，无线网络一旦推广开来可以带来更多的利润点，便于计算机网络工程的顺利开展，还能为其他部门创造出一个切入点，便于开展相应的业务工作。今年主要目标也是利润的增长点，无线网，和一部分的上网费预计利润在xx万元；单机多用户系统、集团电话、售饭系统这部分的利润xx万元；多功能电子教室、多媒体会议室xx万元；其余网络工程部分xx万元；新业务部分xx万元；电脑部分xx万元，人员工资xx—xx万元，能够完成的利润指标，利润xx万元。

在追求利润完成的同时必须保证工程质量，建立完善的工程验收制度，由客户服务部监督、验收，这样可以激励工程部提高工程质量，从而更好的树立公司形象。

对那些不遵守公司规章制度、懒散的员工决不手软，损坏公司形象的\'一定严肃处理。

1、从方案的设计、施工、验收、到工程的培训这一流程必须严格、坚决地贯彻执行，客户服务部要坚持不验收合格不进行维修的原则。

2、尽量创造出一些固定收入群体，如计算机维修会员制、和比较完备的设备维修收费制度，把一些比较有实力、有经济基础的企事业单位、委办局变成我们长期客户。

3、对大型客户要进行定期回访，进行免费技术支持，建立一个比较友好的客户关系。要利用各种手段、媒体，如利用我们自己的主页把公司的收费标准公布出去、从领导到每位员工要贯彻执行。

4、服务、维修也能创造利润。近几年工程越来越少、电脑利润越做越薄、竞争越来越激烈，我们可以从服务、维修创造利润，比较看好的有保修期以外的计算机维修市场、打印机维修市场等。

不断为员工提供或创造学习和培训的机会，内部互相学习，互相提高，努力把xx公司建成平谷地区计算机的权威机构。

职工培训工作是人力资源开发、干部队伍建设与企业文化建设的重要内容，通过培训，可以统一目标、统一认识、统一步调，提高企业的凝聚力、向心力和战斗力。树立学习风气，不懂得要问，不会的要学。

培训内容：

一）、爱岗敬业：回顾历史、展望未来，了解企业的光荣传统与奋斗目标，增强使命感与责任感，培养主人翁意识。

二）、岗位职责：学习公司制度、员工纪律，明确岗位职责、行为规范。

三）、岗位技能：学习从业技能、工作流程及在岗成才的方法。

培训方式：

1、公司内部定期不定期安排员工培训。

2、积极参与中心或公司组织的管理人员、技术员和全体员工的培训活动。

3、培训目标：为员工在岗成才创造条件，为企业提供员工积累。

我们是一个团结的集体，具有团队精神的集体，变成一支能够打硬仗的队伍。每个部门、每位员工，岗位明确，责任到人，个人奖金与部门效益直接挂钩。这样一来我们应该既有压力又要有信心，没有信心就不会成功，没有压力就不会使人在各个层面进步、提高。

同志们，时间是有限的、尤其是从事我们这个行业的，计算机技术的发展日新月异，一天不学习就会落后，因此现在我们在座的每位职工都应该要有树立时间意识、竞争意识，引用十六大精神里的一句话就是要“与时俱进”。

公司各个部门应互相配合相互协作、按时按量、完成领导交给我们的各项工作任务，努力去实现本次大会制定的121万利润指标。

今后怎么办，我想，绝不能辜负信息中心的各位领导和xx30名职工对自己的殷切期望和支持，一定要努力做到以下两点：

1、放下包袱，抛开手脚大干，力争当一名合格的副经理

其工作职责就是开拓市场和xx公司的业务，在工作之中一定要严格要求自己、树立自己正确的人生观和价值观、顾全大局，把公司的利益看得高于一切。绝不干有损于xx形象的事情。

2、努力学习，提高素质，提高工作能力，和业务水平，为把xx建成在平谷地区规模最大、品种最全、最具有权威性的it企业而努力。

以上是我的述职报告，我会努力配合各个部门制定的利润指标，请各位领导和在座的每位员工进行监督。

谢谢大家！

**副总经理工作总结和计划篇十四**

我在总结201x年取得成绩和存在不足的基础上，根据2020年的市场形势，结合集团公司实际，提出以下2020年工作思路：

1、加强市场开拓。我要进行市场细分，明确市场定位，做到立足一线城市，辐射二线三线城市，主攻旅游地产、战略伙伴的批量精装商品房，兼顾国际五星级酒店，对接高端兼顾中端，放弃低端项目，增强集团公司的市场核心竞争力，具备行业突出优势地位，促进集团公司业务快速发展。

2、加强品牌建设。品牌是集团公司的形象和声誉，在发展业务上具有举足轻重的作用，我要花精力加强品牌建设，一是在行业内影响力较强的网站、杂志刊登广告，扩大集团公司的影响力;二是积极参与社会活动，让集团公司多亮相，提高集团公司的社会知名度。

3、加强工程管理。在工程管理中着重加强监管力度，采取分部分项工程监控验收、交叉检查、内部自检等模式，控制工程质量，确保不出现工程质量问题，努力争创优良工程。

4、加强客户管理。建立crm客户管理体系，将客户划分级别和不同界别，采取相应的跟进办法及力度，避免应个人经验及水平，错失项目机会。派专业较强、跟单经验较为丰富的业务骨干担任部门带头人，对大客户进行专人、专项跟进。例如：恒大公司目前采取总部集中招标形式，要了解我们集团公司在建工程、地方施工项目情况。针对恒大业务工期较紧特点，确保材料工人及时到场，能够解决工地中实际发生的一些问题，我方部门带头人要及时与集团公司相关部门沟通，解决问题后反馈给恒大总部相关部门。在平时要及时发现问题隐患，尽量在地方公司层面解决问题，给恒大总部相关部门留下良好印象。同时，我方部门带头人要定期拜访恒大总部高层，多联系多沟通，争取有更多的项目机会。宝龙公司采取地方公司推荐，总部根据推荐名单进行发标的招标办法。我方部门带头人在做好总部相关部门工作的同时，要前往地方公司，实地项目跟进，解决现场问题，与项目公司共同做好公关工作。

5、实施差异化营销。在差异化营销中，要找准营销亮点。一是我们集团公司八个一级资质的总包优势，用具体的案例和数据分析出不同专业选择不同承包商施工所浪费的成本，幕墙、机电智能化、空调、内装由一家公司施工，即可节约成本，又能保障工期;二是节能环保成熟技术，我们集团公司目前在空调节能，幕墙节能方面都具有一定的经验和优势;三是资本运作，我们集团公司在与风投公司合作酒店项目建设方提供融资渠道，掌握在项目中的话语权。

6、加强营销团队建设。继续以营销总监牵头，团队作战进行业务跟进，总部营销中心业务主办主要负责信息收集，配合总监跟进项目。总监可以选择独立跟进项目，也可与其他总监合作跟进项目。同时充分利用外派人员收集当地项目信息，落实项目进度，协助营销总监跟进项目。除此之外，借助专业信息公司进行信息收集和业务跟进，既能节约企业用人成本又提高跟单率。

7、加强区域市场拓展力度。通过201x年的努力，各区域市场份额已初见分晓，对重点项目及区域要派驻专业团队进行业务拓展。确定重点项目及区域，要考虑已有在建项目，并在当地具有一定影响力的地区，如福建(莆田希尔顿在建)、湖南(株洲希尔顿，桃江华美达酒店)，四川(成都君悦酒店，重庆金佛山游客接待中心)，在这些地区设立分支机构，以进一步拓展市场。

8、进一步拓展业务。一是通过幕墙、机电等前期项目的施工，争取扩大承包内容或参与装饰工程招投标，最终实现承接整体工程的目的。二是目前各分公司及项目经理手中也有大量的地产及大型国有企业的客户资源，由于分公司技术力量、人员及资金力量不够强大，使得这部分业务没有得到充分拓展，集团公司要协助分公司将此类项目做强做大，达到优势互补，共赢大发展局面。

201x年，我认真努力工作，较好地完成任务，取得良好成绩。进入新的2020年，我要继续加强学习，深化管理，按照集团公司的工作精神和工作部署，以求真务实的工作作风，以创新发展的工作思路，奋发努力，攻坚破难，把各项工作提高到一个新的水平，全面完成2020年工作目标任务，为集团公司可持续发展、创造更好的经济效益，做出应有的努力和贡献。

本文档由撇呆范文网网友分享上传，更多范文请访问 撇呆文档网 https://piedai.com