

乳业有限公司公司经理述职报告 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/232/2021_2022__E4_B9_B3_E4_B8_9A_E6_9C_89_E9_c25_232829.htm 本人于二一年十月九日受唐山汉沽三鹿乳业有限公司董事会聘任出任该公司经理，时至今日已一年零八个月有余。值此董事会召开之际，首先衷心感谢田董事长、各位董事、各级领导、各个部门及同事对我及唐山汉沽三鹿乳业有限公司领导班子的鼎力支持和帮助。任职期间通过广大干部职工的共同努力，取得了一些成绩，但距董事会及集团的要求还存在着很大的差距，特别是本人在工作中还有很多缺点和不足，恳请领导予以批评和指正。现将任职期间本企业的生产经营情况向董事会汇报如下：

2002年度的主要工作回顾。

1、抓资源谋发展，强化奶源基地建设。2002年是我国入世后的第一年，乳业市场环境发生重大变化。一方面，国内乳业巨头群雄争霸。进入全线出击状态，另一方面国外跨国公司大量涌入，抢滩中国乳业市场，在国内引起了市场大战。奶源争夺战，唐山地区尤为激烈。今年是唐山地区有史以来奶源竞争、价格波动最大的一年。各大企业在周边纷纷投资建厂，扩大液态奶生产能力。同时还高价收奶、异地调拨争抢资源。面对严峻的挑战，我们积极应对，分析各大企业用奶量，原奶用途，交奶方式，价格体系等因素，遵循集团“四统一分一集中”的建站原则和管理模式，“本着稳牛场，抓外县，强力发展奶牛养殖园区”的奶源发展思路，制定了立足滦南县，覆盖开平区、丰南区的建设方案，采取走出去，请进来的办法。抓住各县大力发展奶牛业及农村种养结构调整的有利时机，搞好与各地

各级政府的关系，求得支持，我们一边抓资源普查，一边抓新站建设，在2001年建站9个的基础上，2002年新建机械化挤奶中心20个（已投产13个），引入集约化牛场5个，奶户自投设备自建挤奶站2个，使液态奶原料奶量达到100吨/日，2002年新建奶站是前几年建站总数的2倍，新增机械化挤奶量达60吨/日，已阶段性的满足了生产的需要，并为今后稳定奶源增加奶量打下了良好的基矗在抓奶源基地建设时，我们牢牢树立“奶源基地是第一车间”“奶源的质量是产品质量的基矗”的思想，强化服务意识，全心全意为奶农着想，完善服务体系，扶植农民养牛，确定合理的价格体系，适时调整价格，保护奶农利益，与奶农形成共存共荣的关系。面对变幻莫测的原料奶市场，我们做到认真调研，科学预测，准确把握，在年初奶源竞争平和期大胆下调收购价格两次，达到历史最低点奶粉用奶1.30元/Kg，液态奶用奶1.75元/Kg，（依据单项计价办法尚达不到此价格），降低生产成本近200万元。进入9、10月份，原料奶价格上扬竞争激烈，我们又适时调整，在近两个月的时间内，连续三次上调奶价至历史最高点奶粉用奶1.62元/Kg，液态奶用奶1.85元/Kg，（依据单项计价办法奶价达到1.90元/Kg）。由于奶价调整及时，合理，对稳定老奶源，发展新奶源起到了积极作用。值的一提和重书一笔的是，我们强化奶站监管力度，促进和保证了原料奶的质量，同时有效地保证了终端产品质量，产品异常信息大幅下降，为从根本上提高原奶的品质，对机械化挤奶中心（牛场）采取模式化运营，规范化管理的新思路，一是从标准化抓起，结合集团要求，先后出台了《机械化挤奶中心建设管理办法》，《奶量管理办法》，《机械化挤奶中心操作规程》，《

液态奶分项计价方法》等管理性文件，二是抓服务与监督，技术培训、技术咨询和消耗材料、配件均能及时到位，对不按规范操作的奶站采取连续性现场监督直至达标为止，对违规的则照章处罚，逐步使奶源管理步入科学规范的轨道，从而保证了产成品的优良品质。使奶源控制的合格细菌数在30万以下，抗生素检出率在8%以下，减少了不良信息的发生。

2、抓生产促质量，生产技术共提升。我公司的生产装备和人员配置状态是一新一旧，一老一少。即液态奶是新装备新人员，奶粉车间是旧设备老职工，面对这种状况，我们摆正关系，理清思路，正确处理生产与技术，生产与管理，产量与质量，新与旧，老与少的关系，以老职工的敬业精神带动新职工，以技术为先导促进质量的腾飞，以新的血液促进整体水平的提高。质量是企业立足之本，为严把产品质量关，确保三鹿品牌地位，确保市场，我们牢固树立“质量第一”的思想，充分发挥全员的作用，发挥检验监督部门的职能作用，做到双管齐下。在全员作用方面，以质量教育为基础，大力开展岗位培训和技术练兵活动，从而强化了质量管理和现场管理，在职能作用方面，从原料、在线检测、成品检测层层把关，为提高检测水平，投资150万元引进具有国际先进水平的丹麦福斯公司产FC细菌检验仪，FT-120牛乳成分分析仪各一台，使检验工作提高到一个新的水平，2002年还实行了原料奶抗生素检测，对原料奶进行了全方位的检测，不但及时、准确，还提高了透明度，提高了企业的诚信度和美誉度。我们严格按着ISO9002质量保证体系运行，使生产过程处于受控状态，生产和技术工作的有机结合，相得益彰。2002年我公司产品自检合格率达100%，集团一次检验合格率奶粉

类100%，液态奶类合格率为98%。

3、供销管理工作

供应工作较好的适应了生产的需求，自购物资做到货比三家，大幅度地降低了成本，液态奶包装膜由原来的19000元/吨降至17500元/吨，仅此一项今年就节约资金56.91万元；原煤购进也较之去年降低了单价，总体上降低了成本，节约了资金；在物流管理上，尽力减少运输费用，内部车辆实行当日原始凭证→月单车成本核算→季经济指标分析三级核算，确定单车百公里备件消耗、辅料消耗和燃油消耗定额，根据运力情况，作业环境、运输内容，将奖金、工资、出车补助捆绑一起使用，配货车辆与物流周转站交涉沟通，使用最佳经济配运体系，于2001年相比，全年平均吨运费下降了61.82万元，成效尤为显著。

在产品营销工作由集团公司统一管理运作之前，我们一直把市场营销工作做为公司生产经营工作的重中之重来抓，虽因市场竞争激烈，买促力度较大，使得经济效益受到很大影响，但我们在营销工作上，还是倾注了心血。我们坚持以市场为导向，不断完善市场网络体系，加强管理力度，提高网络服务质量。特别是随着液态奶扩建工程投产，液态奶产量剧增，这就给营销工作带来了较大的压力。因此我们认真进行市场策划，不断加强营销机构、队伍、机制建设，狠抓市场开拓。一是通过加强对代理商的管理，选择对三鹿液态奶忠诚度高，有实力，有先进营销理念的代理商形成厂商共建机制，实行片区营销管理模式，亲自参与代理商的铺市，进店配送，售后服务工作，严格控制货架期，收到了一定的成效。二是转移工作中心，在巩固稳定送奶上楼（入户）业务的同时，开辟省会以外城市及周边县市区，加大各地整体市场，健全市场网络。并且开展亲情服务，通

过片区主管业务员的市场巡视过程，促进了厂商之间的密切沟通，使产品基础地位牢固，市场稳定、销量上升，为生产提供了一定的前提条件，更为销售统管工作的平稳过渡打下了较好的基矗

4、新线上马及技改工作 集团投资近6000万元新上了液态奶生产线，我们在施工、试车、投产的全过程中都全力以赴，从人力、物力、财力各方面都积极投入，全面配合，给施工方提供方便，增派人员强化安全保卫工作，为不影响工程进度垫付资金。在5月份试车阶段，提前做好相应的准备工作，人员到位，工装到位，原辅料到位，各项基础管理工作先行，使得试车一次成功，马上转入了批量生产，至2002年底该生产线（两条线）已满负荷生产。我们不满足于现状，根据集团的安排向液态奶、专业化生产的转变，积极开发和生产新品，进行相应的技术改造工作。我们通过研发中心积极地进行了甜牛奶的试产工作，通过集团各部门的大力支持，使得该品种得以快速面市，并在花色奶中占有了一定的份额。本企业现有250型喷粉塔两座，由于设备陈旧落伍，产品质量不易保证，已由集团研究决定于2002年4月停用一个塔，另一个塔投资3万元对分风箱和塔锥体进行了维修继续使用，除生产部分配方粉外还肩负着液态奶车间奶源过剩时的分流工作。

5、财务、劳动管理工作进一步规范化 财务管理是企业管理的核心内容，2002年我们公司把成本控制工作作为主要管理工作。一是完善财务制度，树立起过紧日子，打硬仗的思想、补充制定了“业务招待费使用规定”、“财务内部管理制度”、“电话费报销管理规定”、“职工医疗费报销规定”等制度。在基层管理上，从责权利等方面严格要求，做到真算帐，算真帐，把公司生产分析，财务分析

以及经营资金筹划等工作结合起来，形成以成本控制为重点，以经济效益为中心，从事后算帐转为事前预测、决策上来，达到财务与成本的紧密结合。二是强化过程控制，一方面把财务监管职能作用落实到物资采购评审制度，招投标制度，专项资金使用申报制度等管理规范之中，进行两头价格控制，在保证质量的前提下，最大限度的降低平均成本。另一方面对不同产品生产，依据配方，搞好成本核算，防止因成本不实造成虚盈实亏。2002年与2001年同期相比业务招待费下降10.9万元，差旅费下降26万元，修理费用下降70万元。劳动管理工作2002年也相应进行了强化，合理的进行了人力资源配置，好钢用在刀刃上。对临时工的管理也逐步予以规范，根据实际情况对临时工工资也相应的予以了上调。

6、加强班子建设，发挥团队作用 本企业的班子成员共7人，均有明确的分工。我们较为注重班子建设，遇事多沟通多商量，定期召开班子会，集思广益，广纳群言，较好地发挥了团队的作用。重大问题和事项集体决策，不搞一言堂，避免了工作失误和损失，我们提倡建立起学习型的班子、团结型的班子、事业型的班子，能够带领职工完成各项工作，依靠合力办企业。

7、加大制度化建设力度，坚持走依法治理道路 企业管理的内容较为庞杂，我们在制度化建设上做文章，对每一项工作都逐步的规范，建立健全相应的规章制度，使各项工作都有法可依。明确干什么、谁来干，如何干，干到什么程度等详细内容，使各项工作都逐步走上了“依法治理”的轨道。成立了考核组织、检查、督促、考核各部门的落实情况，使制度不流于形式停留在纸上，通过制度化管理，避免了管理上人情化的倾向，也使得职工顺气、服气，同时树

起了正气。8、注重民主管理，加强思想建设，丰富职工生活，创建文明企业 本企业多年来没有工会组织，我们认为工会组织对企业来说是不可或缺的，为此我们积极申请成立了汉沽三鹿工会。我们通过工会调动职工积极性，稳定劳动关系，维护职工合法权益，参与企业的民主管理，民主监督，充分行使了工会的合法权利和义务，为企业的健康发展起到了积极作用。我们开展了多次多种形式的文体活动，丰富了职工的文化生活，使思想工作寓教于乐，提高了职工的参与意识、管理意识、个人修养和全局观念。通过联欢会、诗歌朗诵会，我们发现了人才，给职工一个展现的平台，让大家都能一展身手，对提高职工的凝聚力、向心力起到了很大的作用。我们还用有限的福利费，为职工用旧房改造修建了食堂，该食堂的启用解决了生产一线职工吃饭难的老问题，此举深得职工的拥护。我们还提倡安全生产、文明生产，2002年度未出现重大安全事故，还倡导实行无烟工厂，提高了职工的安全意识。我们让职工参与管理，对领导实行监督，对各层次的领导无记名投票考核，提高透明度，提高参与意识，增强了领导干部的紧迫感和责任感。9、强化职工培训，注重人才，展现人才，使用人才 2002年度投入职工教育经费14000元，培训率达到2000人次，职工不同程度的接受了岗位培训，还有重点的进行了骨干培训。如化验员取证培训，电工、电气焊工、司炉工取证培训、财务人员培训等，还参加了盛市组织的食品安全培训，系统地学习HACCP、GMP管理的内容，为企业培养人才，提高素质打下了基础 我们注重后备力量的培养，不拘一格地使用人才，特别是注重对知识型人才的培养和使用。本企业的装备越来越精良，对人员的

要求相对也越来越高，进入本企业一年来的大、中专毕业生目前都步入了较为重要的岗位，有的担任班、组长，有的担任了科室的负责人，已形成了不可缺少的骨干力量，发挥着日益显著的作用。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com