# 供热党建工作总结（精选6篇）

来源：网络 作者：琴心剑胆 更新时间：2025-07-29

*小编为大家整理了供热党建工作总结(精选6篇)，仅供大家参考学习，希望对大家有所帮助!!!为大家提供工作总结范文，工作计划范文，优秀作文，合同范文等等范文学习平台，使学员可以在获取广泛信息的基础上做出更好的写作决定，帮助大家在学习上榜上有名!...*

小编为大家整理了供热党建工作总结(精选6篇)，仅供大家参考学习，希望对大家有所帮助!!!为大家提供工作总结范文，工作计划范文，优秀作文，合同范文等等范文学习平台，使学员可以在获取广泛信息的基础上做出更好的写作决定，帮助大家在学习上榜上有名!!!

供热党建工作总结(精选6篇)由整理。

第1篇：供热工作总结

供热工作总结

供热工作总结怎么写呢?下面就和小编一起来看看吧。

为了保证20xx—20xx年度的供暖期供热工作的顺利进行，公司全体员工大力开展节能降耗工作，在员工们的共同努力下，广大居民在温暖舒适中度过了持续低温的寒冬。针对室外环境温度持续偏低的实际，公司适时提高了供暖温度，并及时受理用户投诉，处理和测温，使供热质量和服务质量有了进一步的提高。回顾20xx—20xx年度的供热工作，我们取得了可喜的成绩，安全生产和供热质量双达标。这些成绩是在全体员工的共同努力下取得的。总结起来，我们主要抓了以下几个方面：

一、用先进文化理念指导安全工作

我公司要求司化人员牢固树立生命高于一切，责任重于泰山的安全理念，视安全为生命之魂，幸福之基，效益之本，稳定之源，一丝不苟地认真遵照执行国家、集团公司及矿指标精神，学习先进文化理念，积极开展比学习、比技术、一帮

一、一对一活动及岗位练兵活动，使司化人员理论知识和实际操作技能进一步提升，为干好本职工作打下了坚实的基础。

二、健全安全管理制度，规范安全管理

年初，矿分管领导与锅炉安全管理人员签定了安全责任书，司化人员每人写出了一份安全保证书，形成了自保、互保、联保体系，在对物业公司和水暖队合并后制度不全的现象，修改完善了各岗位的安全责任制、安全管理制度、工作标准、操作规程、安全隐患及应急预防措施，并统一印制、张贴，以规范的管理制度形成了员工保班组、

班组保全矿的安全责任保障体系，一年来未发生一起锅炉设备及人身事故。

三、狠抓职工安全教育培训，营造安全文化氛围

为提高司化人员操作技能及理论水平，我公司积极制订司化人员培训计划，对司化人员认真开好每周五的安全学习会，对一周存在的问题进行总结，员工们相互找差距、提建议，查找自己本岗位设备运行中不足之处，利用周二学习时间，聘请老师讲锅炉运行方面理论知识、操作心得及事故案例，每周出一个锅炉知识习题，要求司化人员下去思考，下周提问、解答，积极开展岗位练兵、技术比武活动，全年共开展司化理论考试4次，组织岗位练兵4次，参训人员达到100%。

四、加大设备运行期间维护保养力度，杜绝各类故障的发生 在冬季设备运行期间，我公司狠抓锅炉及辅属设备的维护保养工作，配备两名专职维修工搞日常维护，要求班班检查安全附件的完好情况，搞好每周一次安全阀的试验检查工作及每周一次减速箱、炉排大轴、水泵等设备的注油工作，技术员每周对检修记录进行复查，要求维护保养期间不能遗漏任何一台设备、任何一个部位、任何一个附件，从而实现了设备的高效、安全运行。

五、节能降耗、技术革新工作显著

小改小革、修旧利废、技术革新工作一直是我公司节能的主题。一是严把节煤关。在煤的运输过程及日常管理工作中，严格管理，狠抓煤的燃尽工作;在操作上，要求司炉人员根据外网负荷情况，及时调整炉排转速、煤层厚度及鼓、引风机风量，使煤的燃尽率大幅度提

高，由以前的70%提高到96%，和去年相比节煤1680吨。二是严把节电关。在各个锅炉房都对补水泵采用了变频调速技术，降低了耗电量。三是严把节水关。维修班组坚持定时对外网进行巡查，防止了跑、冒、漏的发生，使耗水量得到了有效控制。四是严把环保关。要求各锅炉房采取有效措施确保烟尘排放达标，做到炉渣日产日清，满足环保要求。

1、管网年久失修，腐蚀严重，跑冒滴漏现象严重，严重浪费水资源。

2、一采区工业锅炉2#炉使用年限长达20年，已超过服务年限，维护困难，且年维修费用较高。

3、外包锅炉房管理难度大，工作安排后落实不了。

4、员工综合素质不高，服务质量观念淡薄。在这个采暖期，出现了用户多次打电话反映问题，但我们的维修人员没有及时去处理，最后用户反映到公司调度室和公司领导，给公司造成了恶劣的负面影响，损害了公司的利益。今后，加强对员工服务质量观念的教育，努力提高员工的综合素质，为公司提升服务质量做出积极的贡献。

二、20xx年夏季检修工作安排

1、根据锅炉冬季运行情况及存在问题及时制定各锅炉房夏季检修计划。

2、技术员及时编制审批夏季检修安全技术措施，并组织相关人员学习，确保检修安全。

3、检修完毕后管理人员组织相关科室做好夏季检修验收工作，

验收严格按照锅炉及附属设备检修标准验收。

4、各锅炉房负责人做好锅炉检修记录，技术员要做好开工、竣工验收报告。

5、班组长负责开好班前会，做好锅炉操作人员和维修人员的日常安全培训工作。

几点要求：

第一，认真组织，稳抓落实。锅炉班及相关负责人要按照夏季检修项目认真组织落实，制定出夏修项目推进图表，定项目，定时间，定人员，做到组织、项目、人员、时间四落实，要树立协同作战思想，互相支持，互相配合。各参与班组一定要鼓敲一个点、号吹一个调，决不允许一意孤行，要坚决服从公司夏修工作指挥部的统一号令，令行禁止，确保政令畅通。

第二，完善各项制度，严格执行夏检方案。公司将专门成立夏季检修工作相应的工作小组，由公司经理任组长，亲自抓夏季检修工作，抽调得力人员，明确工作任务。各班组要密切配合领导小组开展工作，加强沟通，服从指挥，要完善专工负责制、首问负责制等各项管理制度，严格执行下发的夏修工作计划。

第三，各班组必须严格按照计划组织施工。由于联合检修一环紧扣一环，时间要求相当紧，不论哪个环节出了问题，都将制约其他环节，影响施工进度，延误整个工期。因此，各班组丝毫不能松懈，一定要调动一切积极因素，抓紧抢工期、抢进度，力争提前完成任务。

第四，各班组必须坚持安全第一的方针。目前，高温、干燥季节

已经来临，给安全施工带来诸多不利。各班组一定要时刻敲响安全警钟，要把安全工作作为保检修顺行的重点来抓，筑牢检修“安全堤”。在各个检修部位，要设置好保护棚、防护栏杆和安全警戒线，检查更换废旧安全带等劳保用品;相互监督，相互检查，狠查安全隐患和违章作业，并在各部位指定安全负责人，实行安全区域负责制;各施工班组在检修全面细致地解决好当班存在的安全问题。

第五，要确保检修质量达标，现场文明施工。在确保安全作业的同时，还必须大力强调施工质量，要正确处理好质量与工期的关系，从工期中要质量，从严格把好质量关中求进度，从而促进夏修顺利进行。

综合办要积极配合夏季检修做好各项工作，要全心全意为夏季检修服好务，尽可能为检修创造条件。分管经理、技术员一定要深入基层，解决问题到现场，推进工作落实，确保夏检质量，做好夏检的验收工作。

尊敬的各位领导:时光荏苒，转眼20xx年过去了，回顾一年的工作感受很多，收获很多。其中也包含了各级领导的培养，教育和同事的帮助，关心，也包涵了自己的辛勤耕耘和不懈努力的辛酸。一年来，自己始终坚持勤恳做事，诚恳做人的原则，坚持做事不贪大，得失不计小，认真履行自己的本职工作。从外网管理站到工程项目部，无论做什么样的工作都坚持执行公司安排的任务，可以说20xx年是公司推进改革，拓展市场，持续发展的关键年。现对过去一年的工作总结如下：在20xx年里，我自觉加强学习，虚心求教，不断理清工作思路，总结工作方法。一方面，干中学，学中干。不断掌握方法积累经验。我注重以工作动力为牵引，依托工作岗位，学习提高，通过观察，摸索，查阅资料和实践锻炼，较快地完成任务。另一方面问书本，问同事，不断进步逐渐摸清工作中的基本情况，找到切入点，把握住工作重点和难点。1到4月份我在第一管理站工作，负责对苑等50多万平方米的供热任务，我们全站人员不负领导期望，圆满完成20xx的供热任务和各项经济指标，并积极配合收费人员收费，收费率达到90%以上。5月份我调入工程项目部工作，项目部刚开展工作时，在边经理、李经理的带领下我们十四个员工团结一心，在集团公司领导的精心指导下。我们既是一个团队又有各自的分工，我的职责主要是负责换热站的建设，换热站8座，安装14台换热机组，离子交换器6组，供热面积可达到109万平方米。工程部所有员工顶酷暑，站雨夜，坚守工作一线每天工作十多个小时。勤勤恳恳、任劳任怨，没有任何怨言。由于我们的供热工程工序比较复杂，繁琐，地下障碍物比较多。经常加班加点，比如;医专新小区二级网比较复杂，在供暖开始是发现供回水管道接反，为了不影响供热时间，我带领等四名民工奋战36小时，我们的眼睛被电焊光刺激的通红，眼睛无法睁开，但还是坚决完成任务，及时给用户送去温暖。这样的工作还有很多，很多。回顾过去的一年，完成了一些工作，取得了一些成绩，总结下来有以下几方面的经验和收获。只有摆正自己的位置，下功夫熟悉基本业务，才能更好适应工作岗位。只有主动融入集体，处理好各方面的关系，才能在新的环境中保持好的工作状态。只有树立服务意识，加强沟通协调，才能把分内的工作做好。要加强与员工的交流，要与员工做好沟通，解决员工工作上的情绪问题，要与员工进行思想交流。经过这样紧张有序的一年，我感觉自己工作技能上了一个新台阶，做每一项工作都有

了明确的计划和步骤，行动有了方向，工作有了目标，心中真正有了底!基本做到了忙而不乱，紧而不散，条理清楚，事事分明，从根本上摆脱了只顾埋头苦干，不知总结经验的现象。就这样，我从无限繁忙中走进这一年，又从无限轻松中走出这一年，还有，在工作的同时，我还明白了为人处事的道理，也明白了，一个良好的心态、一份对工作的热诚及其相形之下的责任心是如何重要。总结下来：在这一年的工作中接触到了许多新事物、产生了许多新问题，也学习到了许多新知识、新经验，使自己在思想认识和工作能力上有了新的提高和进一步的完善。在日常的工作中，我时刻要求自己从实际出发，坚持高标准、严要求，力求做到业务素质和道德素质双提高。兼听下面员工的意见，敢于荐举贤才，总结工作成绩与问题，及时采取对策!总的来看，还存在不足的地方，还存在一些亟待我们解决的问题，主要表现在以下几个方面：对新的东西学习不够，工作上往往凭经验办事，凭以往的工作套路处理问题，表现出工作上的大胆创新不够。针对20xx年工作中存在的不足，为了做好新一年的工作，突出做好以下几个方面：积极搞好与员工的协调，进一步理顺关系;加强管理知识的学习提高，创新工作方法，提高工作效益;加强基础工作建设，强化管理的创新实践，促进管理水平的

供热工作总结

提升。在今后的工作中要不断创新，及时与员工进行沟通，向广大员工宣传公司管理的相关规定，提高员工们的安全意识，同时在安全管理方面要严格要求自己，为广大公司员工做好模范带头作用。在明年的工作中，我会继续努力，多向领导汇报自己在工作中的思想和感受，及时纠正和弥补自身的不足和缺陷。我们的工作要团结才有力量，要合作才会成功，才能把我们的工作推向前进!我相信：在城投集团公司的正确领导下，公司发展的会更美好!

供热工作总结(三)

风风火火的XX年己经过去，充满希望的XX年迈着轻盈的步伐，来到了我们身边。为了更好的推进07的工作进展，现把06年的工作作一总结。

一、努力学习专业知识，融入热力大集体 我是06年9月来到热力公司，因为我是搞计算机的，所以对集中供热了解的不是很 多，但自我第一天来到这个集体，就觉到热力人的热情与友好，班长和主任的悉心教导让我爱益不浅，使我很快的融入了这个大集体中，就象在家中一样温暖，在这里每一项工作对我来说，都是学习专业知识的机会，遇到不懂的问题，班长总是耐心的为我解答，使我掌握了不少有用的知识。

二、熟悉工区的各站情况，为设备正常运行作准备。 刚到二工区，对各站的地理位置，所管辖的小区，阀门位置不是很清楚，所以在初期我主要和班长熟悉这些基本的地方。后来自学了换热站的运行原理，软化水的操作和变频器的使用。公司举办的各种活动，我都会积极地参加。 进入10月份后，为了保证设备在试水和供热时正常运转，我们定期对各站进行维护保养工作，例如检查仪表，泵的磨合声音，固定螺丝的牢固等，有的换热站水箱不符要求，象县开发站，就重新订做了一个新水箱，班长和师傅们连续奋战了八个日日夜夜，才把以前水泥构成的老水箱砸平，并清理干净，现在新水箱己投入使用，丝毫没有影响集中供热，到了中旬，工区里开始对各站的试水工作，对所有的软化水设备检查了一遍，对有问题的设备做了统计，并及时联系了厂家售后人员，以防在供热时出现问题。对于后勤保障，我也根据领导的指示及时上报了计划，确保在运行前全部到位。 软化水在供热运行中，占据着得要位置，而检测软化水合格不合格的主要途径，就是化验药剂，所以 我虚心向班长们学习药剂的配制方法，连夜就制出34份化验药剂，并及时地送到各站，看着合格的软化水，我心中的石头总算落了地。

三、在实践中丰富自己的经验，努力完成各项工作。 在供热初期，我知道了工区与经营科的密切关系，开通阀门的种种情况，都是互相有联系的，所以开始我就负责通知开通阀门单子的工作，加班加点是在所难免的，但我们都没有怨言，因为我们的任务就是为居民取暖服务的。有一次在长征物业站，我工区的各班长，主任和公司领导，抢险队在站里清理换热器，一切都在有序的进行，终于在次日凌晨5点使居民正常供暖。还有一次在电视塔站，循环泵水封漏水，也是抢修了三个小时，只有多参与到实际情况中，才能增长知识提高素质。 后来等到各站

运行正常后，我就参与到管理换热站的工作中来，这也是我学习的好机会，哪个站需开通阀门，维修设备，哪个小区居民楼不热或漏水，我都要奔赴现场取得第一手资料，有一次在消防队站，负责银都花苑的主管道和通讯营的主管道有多处漏点，到凌晨1点还是没找到，急得我不行，主任对我说凡事不要慌张，找到问题想办法，一步一步来，一项一项排除，事情就会好办许多。后来我就一截一截的管道测试，一个阀门一个阀门的检查，终于找到问题的根源，并让施工单位及时排除故障，正常供热。

四、总结个人不足之处，树立今年目标。 经过这一段时间，我发现了我的不足之处，一是有时不认真，有些工作做的不彻底，二是专业知识欠缺，这就更需霜我努力学习，三是遇到问题时缺乏解决困难的信心，慌了手脚。在今年的工作中，我决心做到以下几点： 1严格要求自己，把工作做细做精。 2虚心向班长学习专业知识，做到说一知二的镜界。 3努力干好本职工作，积极完成上级交给 的各项任务。 总之，我将发挥我全部的精力来干好热力工作，成为新一代的热力工作者!

第2篇：供热工作总结

以效益为中心以诚信树形象

尊敬的路宏伟执行董事，各位同仁：大家好!

今天，召开2025—2025供热期总结表彰大会，主要目 的是回顾总结工作，查找分析不足，并对我公司第二个五年发展规划的总体思路进行贯彻落实。刚才，对先进集体和先 进个人进行了表彰，公司副总谢昶，检修公司经理王文君， 供热公司经理崔林海，分别作了表态发言，我完全赞同。同 时，我代表公司向在座的全体同仁以及获得表彰的先进集体 和先进个人致以崇高的敬意!你们辛苦了!下面，围绕公司 2025—2025供热期工作回顾和第二个五年发展规划的总体 思路，讲以下三点意见。

一、2025—2025供热期工作回顾

2025—2025供热期，公司全体员工齐心协力，埋头苦干克服了煤源不足、煤价提高、资金紧张、室外温度低于往年

等诸多困难，较好地完成了各项工作任务。

(一)发电运行工作

发电公司面对人员变动大、3台75吨炉改造试运行、5 号炉带不上负荷等不利因素，从公司分管副总、值长到班长，

身先士卒，深入一线，及时补位，尽最大努力确保生产设备安全平稳运行。在生产上，制定了科学严格的运行模式，首 先严格控制入炉煤的粒度在规定范围内;其次控制两台220 吨炉保持80%左右的经济负荷，在保证热源的同时降低了煤 耗，减少了磨损;充分发挥四期工程的作用，使1至3号炉 均能保持每小时70吨以上的出力。

通过以上措施，汽标煤耗、综合出力、锅炉连续运行天 数均创历史最好水平。原煤量同比减少3万吨，非计划停炉 次数同比减少 13 次。

(二)厂内检修工作

夏检和冬季运行期间，检修公司发扬特别能吃苦、特别 能战斗的优良传统，对影响供热生产的主要设备进行了290 项大修和技术改造，完成了新建3台90吨锅炉及其辅助设 施的相应配套工程。为延长两台220吨炉的连续运行周期

对两台220吨炉重点磨损部位进行了更换，对易磨损部位采 取了喷涂、护瓦、耐磨浇注料等防磨措施。为降低噪音污染、回收排汽热能，对点火旁路进行了改造。

在检修公司及相关部门的有效管理下，各项工程按计划工期和技术要求顺利完成，并在冬季运行中发挥了应有的作 用。

(三)供热工作

供热质量和服务水平的好坏直接关系到企业的社会形

象。供热公司对去冬供热不稳定的小区、楼栋及失水严重的 户网，进行了全面的检修、更换和改造。共计更换供热管线 7万多米，新增加换热设备11台，更换水泵21台。同时，引进北京硕人热网平衡自控系统进行泵站自动化改造工程结束了公司热平衡调整靠手动调节的历史制的技术飞跃。

同时，以夏检工作为依托，以调平衡、查失水、提高检 修服务质量为工作重点，克服低温天数长、人员老化、临时 性工作多等困难，较好地完成了供热检修和服务工作。通过 开展管网改造及全员打击窃水活动，整个供热期失水量同比 减少 38 万吨。

为保证供热服务质量，供热公司实行服务部门电话告知到楼栋、单元，检修人员名片派发到供热用户。供热服务中 心、供热调度、供热接待、公司办公室等四个部门电话全部 向用户公开，接受用户咨询，处理用户投诉问题，并实行供 热服务质量监察制度。供热期内共收到报修电话2万余个、市长公开电话转办单1200份

有问必答、有报必接、有险必除，及时优质地完成了相关工 作，办结率达到100%。

(四)煤炭储运和采购工作

煤炭储运方面，一方面为了增加卸煤能力，新购臵了抓 斗卸煤机等设备;另一方面，克服煤源不足、煤价提高、资

金紧张等困难，积极组织煤源，协调运力，调配煤种。采购 工作在节省资金的同时，以保证生产为宗旨，满足供热生产需求实现了供热期结束燃煤零库存的目标。

(五)热费收缴及供热稽查工作

公司启动了银行收费系统，改变了一直以来依靠收费窗 口的单一收费方式，既提高了收费效率，方便了用户，同时 也提升了企业形象。稽查部门克服了人员少、任务重的困难在其它部门的大力配合下查任务。

(六)企业管理工作

一是更新管理理念，优化企业内部机构设臵。结合实际，将发展策划部与供应公司合并，成立商务部，质监部并入办 公室，成立生产部，强化了综合管理、商务管理、生产管理 的职能。公司在资金紧张的情况下，出台了一系列旨在提高 员工收入的政策和措施，使一线骨干人员的实际收入有了较 大幅度的提高。同时提高了专工以上管理人员的工资收入水 平，保证了员工队伍稳定。

本供热期恰逢员工与公司签订的劳动合同期满，本着 “对员工负责，对企业负责”的原则，公司抽调专人及时与全体在岗员工续签了无固定期限的劳动合同，同时有针对性地 做好原安装公司职工的管理和安臵工作。

二是调整运行模式，加强生产科学管理。通过人员调配、

催缴、供热稽

部门整合及职责划分，形成了以生产副总为核心的生产指挥 系统和以生产技术部、检修、专工为核心的技术管理系统。 凡重大的运行操作、设备检修、技术改造，都由生产副总会 同相关专工组织例会，集思广益，研究论证，制订出方案和安全保证措施，使生产指挥有章可循，避免了盲目操作、盲 目改造现象的发生。

三是完善规章制度，强化企业管理。先后制定并实施了 《资金结算中心收款人员行为规范》、《2025—2025供热期稽 查奖励方案》、《2025—2025供热期考核方案》、《新建工程入 网业务办理流程规定》、《供热管网外委工程管理办法》、《外 雇车辆管理办法》、《调整机构设臵及相关职责通知》等一系 列规章制度，使人员管理、办事流程走上科学化、规范化的 轨道。

四是坚持安全工作常抓不懈。始终坚持“安全第

一、预 防为主”的方针，把安全工作放在首位，抓紧抓实。通过制 定《厂用电系统安全保障措施》、《突发事件(事故)应急预 案》等制度，规范生产操作程序，减少人为事故的发生。健 全安全网络，形成总经理负责、主管领导主抓、生产部管理、安全员落实、班组执行的安全管理机制。整个供热期，坚持 每周一次由安全专工组织安全检查，认真查找事故隐患，严格查处违反操作规程的行为。针对3月6日电气跳闸事故， 重新完善了《突发事件(事故)应急预案》，做到了事故预

想覆盖面广、措施具体、针对性强。由生产部组织发电公司、检修公司对预案进行定期演练提高员工的应急应变处理能 力。投入资金对厂内消防设施、消防器具进行改造和补充更换了安全帽。

五是美化厂区环境条件。公司克服时间紧、资金不足等困难，修缮粉刷了一期厂房外墙，粉刷了车间和休息室墙壁，员工工作环境得到了改善。

二、存在问题

回顾过去一个供热期的工作具体9个问题

3个大方面

(一)厂内生产管理方面 一是5号炉负荷带不上去

已久，至今没有拿出切实可行的解决办法。在影响经济运行 的同时，对布袋除尘器损害极大。发电公司、检修公司及生 产部相关人员要进一步加强调查研究，尽早解决这一问题。 同时，要把解决5号炉对煤种适应性不强作为一个重要课题 认真研究解决。

二是对经济指标缺乏应有的重视。长期以来，技术管理 人员普遍存在“重视运行参数，轻视经济指标”的思想，错误地认为运行参数好就等同于经济指标好。实际上，运行参数仅能体现生产质量的好坏，并不能体现运行是否经济。因

此今后公司管理人员和技术人员要切实转变观念，主动学习并真正理解经济指标的概念，身体力行地自觉运用经济指标指导生产。

三是一线人员技术水平参差不齐。部分人员工作责任心 较差。近几年，随着部分主要岗位的技术骨干流失，生产一 线出现技术人员断档现象，临时补充的人员不论技术还是经 验都有欠缺，仅能完成简单的运行操作，不能胜任经济调整、异常突发故障处理等较复杂的技术工作。同时，有相当一部 分员工责任心较差，工作缺乏主动性。

(二)厂外供热方面

一是失水量过大。几年来，虽然公司进行了大规模的供 热管网改造工作，采取了集中打击窃水等一系列措施，整个 供热期的失水量较上年同期减少了38万吨，但与行业标准 和兄弟单位相比，仍然存在一定差距。失水量大对供热生产 的经济性影响极大，供热公司应该从技术和管理两方面尽快 制定出解决措施。

二是人员年龄和学历结构不够合理。从长远看，供热公 司没有形成良好的人员梯队机制，后劲不足。现有部分人员 对工作适应性差，技术及能力上的提高程度有限，造成工作 完成不及时或质量不高。

三是工资拉开档次不够，没有真正体现多劳多得。究其 原因，是服务中心为了工作进度的需要，只能在任务分配时

将大多数工作分给相对“能干”的员工，而分配给能力较差员工的工作量相对较少。但是体现在工资上，只能按工种核定工资，结果形成“干的活不一样，薪酬却一样”，造成事实上的分配不公。

(三)企业管理方面

一是缺少激励机制。目前公司同岗同酬的分配体制与实 际情况相比存在滞后问题。相同的岗位，由于人员能力水平 和责任心不同，工作中的付出必然不同。另外，还存在着“同 岗不同酬”的现象。长此以往，会挫伤员工的工作积极性。 下一步，公司将根据实际情况采取不同方式逐步解决这一问 题。

二是部分员工缺乏主人翁意识。目前，公司有相当一部 分员工对公司抱有抵触情绪，怨气很重，缺乏或根本就没有 “爱厂如家”的意识。对事关公司利益但与自己无关的事不闻不问。这既有员工个人的原因，也有公司管理方面的原因。 对此，公司将因势利导，逐步采取相关措施，引导员工增强主人翁意识。

三是部分技术人员和管理人员能力不强。公司改制以 来，流失了部分技术人员和管理人员，现有人员在一定程度 上欠缺解决突发问题、复杂问题的能力，这也是制约企业发 展的重要瓶颈之一。今后，公司将创造条件，鼓励支持相关 人员通过培训或自学等方式提高素质能力，更好地适应工作

需要。对于上述问题，各位高管和相关部门要高度重视，认真 研究并加以解决。

以上是过去一个供热期工作中存在的主要问题，还有一 些问题，在有关公司第二个五年发展规划的总体思路中再 具体说明。

三、第二个五年发展规划的总体思路

公司改制后，经过第一个五年的实践和积累，包括理顺 人员机构、完善设备管网、规范生产收费等一系列工作，日 常各项工作基本步入正轨。目前，

社会地位稳健提升，内外关系逐步理，经营管理整体框架 全面形成。

过去的五年已然过去，第二个五年已经到来。时不我待 怎样开好头、起好步未来五年总体工作思路的时候，努力做到“站得高、看得远、理得清”。

公司第二个五年发展规划的总体思路是，“以效益为中 心、以稳定求发展、以诚信树形、全面提升综合实力”。这个总体思路，绝对不是空洞的口号，而是根据公司的实际情况以及内外部环境，我们必须做出的现实选择。

(一)稳定之中求发展，效益提升保稳定。

稳定、效益、发展三者紧密联系，互相促进，缺一不可。 如果没有稳定的环境，效益就无从谈起，

才能保证公司的稳定和可持续发展。任何一个纷繁混乱、人 心浮动的企业，想求得稳定、持续的高效益都是不可能的。

(二)以诚信树形象

公司现在的规模，说大不大，说小不小。按照国家对企 业的分类标准有两种划分方法：一种是按照员工人数，300 人以下的为小型企业，300—2025人的为中型企业，2025人 以上的为大型企业。另一种是按照资产总值5000万以下的 为小型企业，5000万—5亿的为中型企业，5亿以上的为大 型企业。不管按照哪种划分方法，我们公司都属于中型企业 的范畴。

做为一个标准的成型的中型企业应 该有意识地树立起自己的形象。靠什么树立形象，只有靠诚信。第一对员工要讲诚信，第二对客户要讲诚信，第三对政府要讲诚信。树立一个企业的良好形象不是一朝一夕、一蹴而就的事情，需要付出长期的坚持不懈的努力才有效果。

(三)全面提升综合实力

所谓“提升综合实力”，是指公司的人员综合素质、员工的工资总额、可持续发展能力、抗风险能力、员工信心、企 业形象等都有一个全面的综合的提升。

(四)正确处理八个方面工作关系

总体工作思路确定了，下一步就是如何在实践中抓好贯

彻落实。结合工作实际，要着重处理好以下8个方面的关系。

1.当下与长远

所谓“当下与长远”，无非是当下干什么，长远想什么。 人的一生是由年组成的，年是由月，月是由天，天是由，小时，小时是由分分秒秒组成的，所以当一个人活好每一分 每一秒的时候，他就是幸福的。

你身边的人就是最好的人。你的父母、爱人、子女、同 事、同学，不论他们什么样，你应该觉得他们都是最好的。 为什么这么说，大家应该这样想，嫦娥美但我们谁也得不到，美国好，但我们谁也去不了 乔布斯风光无限，可惜中年早逝，马云是经营天才，但我们请不来，请不动，也请不起。

过去的尽管再好，

没有到来。人能够把握的只有现在，所以人应该好好的“活 在当下”，活在这样一种境界中，我已经拥有的就是最好的领导者认为我的下属和员工就是最好的，员工认为公司为我 提供的工作就是最好的。所以说 “当下景为无上景，是最 好的景。当下人为无上人，是最好的人。当下师是无上师， 是最好的老师”。今天公司表彰的6个先进集体，24名先进 个人，他们就是大家需要学习的最好的老师。

关于考虑长远，公司上下，从经理到员工，一定要有危 1机感和紧迫感，要有忧患意识。人无远虑必有近忧。日本和美国是世界上忧患意识最强的国家，也是世界上发展最好

的国家。日本是一个岛国，自然灾害频发，所以日本国民的忧患意识特别强，包括日本的文学作品也多数是以悲剧结局。美国作为当今世界上最强大的国家，从政府到民众，忧患意识也非常强，凡是对美国国家利益有危险和潜在威胁的必须先除之而后安，比如伊拉克萨达姆、利比亚卡扎菲等等。

对于一个企业而言，最大的危机就是看不到危机。目前公司技术骨干流失比较严重，后续骨干力量的培养严重不足。干部管理上没有形成梯队建设，缺乏后备干部队伍。在生产上，应付了事的思想仍然存在，研究疑难问题的深度不够，头痛医头脚痛医脚，缺乏长远考虑。

企业追求效益最大化，资本追求利益最大化，这是天经 地义的事情，无可厚非。但是在利益面前，是只顾眼前、还 是胸怀长远，需要我们认真思考并好好把握。公司管理层也应该有长远的规划和思路，某种程度上公司管理和居家过日子有相似之处。即使做不到钟鼎玉食但起码的锅碗瓢盆应该齐全即使穿不上华衣锦服，但基本的背心裤衩应该满足。 眼前看，可能是多花了一些费用。但是长远看，有利于 增强员工信心、提升公司形象。这是最大的收获，因为对于 企业来讲，“很多东西可以失去，唯独员工的信心不可失去”。

2.稳定与改革

“以稳定求发展”，是公司第二个五年发展规划的总基 调。所谓“稳定”，就是保持公司各项政策基本稳定，各项

制度基本稳定，人员机构基本稳定，员工工资基本稳定，员工岗位基本稳定，进而保证公司生产经营有一个平稳较快的发展，保证公司大局的基本稳定。

所谓“发展”，就是首先力争把公司供热范围内和周边地 区的新建楼盘纳入公司的供热范围，达到设备满负荷生产进而抓住政府实施节能减排、暖房子改造等机遇，尽可能扩大暖房子改造面积，对现有陈旧落后及高能耗、高污染的设 备进行淘汰更新。

“发展”的另一层含义是要在加强管理、提高质量上有所进展，在改变“干与不干一个样，干好干坏一个样”上有所突破。说到“稳定与发展”，很多人会想到革命、改革等等。什么是“革命”，革命是指过去改朝换代的一种行为是社会矛盾激化的结果，往往通过暴力手段来实现。我个人认为，革命不如改革，改革不如改良，改良不如改善，改善不如改正，改正不如修正。

3.干净与干事 身为总经，就是“忠心良心、干净干事”。 所谓“忠心良心”董事会、对老板的忠心更是对公司、对员工的忠心。如果说忠心已经扎根于我的脑海，那么良心已经融入于我的血液。不管是过去在政府机关当领导还是现在在企业做总经理或是将来赋闲在家我做人，做事不能超越内心深处的良心底线

，那

既不能苟且偷生地做人，更不能蝇营狗苟地做事。

“干净干事”，这是一个职业经理人必须具备的基本素 质。作为公司总经理，不仅自己要做到“干净干事”，也要约束全体员工尤其是管理团队做到“干净干事”。凡是为自己谋 私利、拿回扣的，一经发现，立即走人，说啥都没用。经营 中非主观故意损失100万另当别论，但是如果把100元钱揣到自己腰包里，立即开除，没有任何商量的余地。我希望我领导下的管理团队，董事会也好、老板也好，可以说我们能力水平差些，员工也好、客户也好，可以对我们有这样或那样的不同意见，但是绝不能让他们对我们在 ，“干净做人、干净做事”上有所质疑。只要大家能异口同声地说一句“这个管理团队是一个两袖清风、干干净净的团队是一个有啥拼啥、没啥拼命的团队“，我心足矣。

只有无私的人才能讲真话，才敢讲真话。世界上有两种 人不可救药，一种是不服从命令的，一种是惟命是从的。对 于不服从命令的人好处理，最可恨、最可怕的就是那些惟命 是从的人。实际上这样的人不仅在坑害事业，坑害自己，更 是在坑害老板。任何一个单位、一个企业，高管阶层尤其是 老板，只有能听到真话，才能做出正确的决策，企业才能持 续发展。因此，在一个企业里“不怕说错话，就怕不说话，最怕说假话”，我希望我们能够做到“真话不全说，假话全不说”。

今天，第一，坚决不收属下任何员工的礼品、礼金。

第二，坚决不收与公司有关联客户的礼品、礼金。 第三，坚决不允许我的亲属、朋友利用我的职务之便在 公司谋取利益。

也就是说，我该得的东西，光明正大的一点都不能少。 不该得的，不是我的，我一点都不要，这就是我做人的原则。 我今天把我的思路和想法公布于众，公开在阳光下，让 大家监督。我坚信一个道理，任何见得了阳光的事情，都能够茁壮成长，任何见不得阳光的事，必然日渐萎缩，最终死掉。 “人间正道是沧桑，阳谋总比阴谋强”。

4.实干与空谈

“实干兴邦，空谈误国”。企业不同于政府机关，一定要坚持做到“不图虚名、不务虚功，不出花点子，不摆花架子。对问题不回避、不遮掩、不隐瞒，对成绩不张扬，不浮夸不宣传。只做不说，多做少说，做完再说”。什么叫本事做好本分之内的事就是本事。每个单位、每个部门、每位员工，包括在座的各位高管，如果都把自己份内的事情做好，你就最有本事。不能自己的事情没做好，老是对别人分管的事情指手划脚，不能遇到难事、苦事、累事，总是兜圈子绕弯子，轻描淡写，敷衍了事，而对好事、容易的事、出彩的事，就兴高采烈得揽到自己的身上。

5.制度与落实

现代企业管理制度包括三层管理模式

第一，初级的管理模式——用性格管理企业。就是企业的领导层，董事长或是总经理，依靠自己的性格来管理企业。领导高兴时就兴高采烈、眉飞色舞，这时不管谁来找办事都满口应承。郁闷时就阴云密布、怒火中烧，这时下属或是来办事的人就会倒霉。所以就出现了“踢猫效应”。在心理学上“踢猫效应”是这样说的，某公司老板为了重整公司事务许诺自己将早到晚归。事出突然，有一次，他看报看得太入迷以至忘了时间，为了不迟到，他在公路上超速驾驶，结果被警察开了罚单，最后还是误了时间。这位老板愤怒之极回到办公室，为了转移别人的注意，他将销售经理叫到办公室训斥一番。销售经理挨训之后，气急败坏地走出老板办公室，将秘书叫到自己的办公室并对他挑剔一番。秘书无缘无故被人挑剔，自然是一肚子气，就故意找接线员的茬。接线员无可奈何垂头丧气地回到家，对着自己的儿子大发雷霆。儿子莫名其妙地被父亲痛斥之后，也很恼火，便将自己家里的猫狠狠地踢了一脚。人的不满情绪和糟糕心情，一般会沿着等级和强弱组成的社会关系链条依次传递，由金字塔尖一直扩散到最底层，无处发泄的最小的那一个元素，则成为最终的受害者。这样就会形成一条清晰的愤怒传递链条，最终的承受者即“猫”是最弱小的群体，也是受气最多的群体因

为也许会有多个渠道的怒气传递到他这里来。这就是用性格来管理企业的典型范例。这样的管理方式适合于企业发展初期，十几个人七八条枪，都是自己发小、亲朋好友，大家都了解老板的脾气秉性，说多了说少了，说深了说浅了，大家都能担待。

第二，中级的管理模式——用制度管理企业。 制度就是要求大家共同遵守的办事规程或行动准则制度是管理者制订的，管理者必须带头遵守制度。说白了制度就是规则，制度规定的是普遍性的问题，管理者要负责解决特殊性的问题。

第三，高级的管理模式——用文化管理企业。 企业文化是指企业在生产经营过程中，逐步形成的为全 体员工所认同、遵守，带有本企业特色的价值观念。企业文化的真义是价值观，企业上下对此种价值观的认，同就会自然而然地形成一种思维、一种习惯、一种态度。企业制度是一种硬手段，规范企业员工的行为，企业文化是一种软手段它使企业员工在潜移默化之中用相同的价值观看待世界。企业文化更像一条纽带它引领企业上下向着共同的目标奋发。 需要说明的是企业文化是出不了效益的，而且要打造成型的企业文化体系不仅需要大量的人力、物力、财力还需要几代的努力。纵观古今中外，只有那些百年以上的企业才能形成自己根深蒂固、独具特色的文化体系。通过以上的分析，对

于我们公司来说，要努力从两个方面打造企业管理模式，一个是管理制度，一个是企业文化。

制度就是那些已经明文规定的，大家一定要执行的，是不可更改的。企业文化是精神层面上的东西，是大家共同认可的价值观。对于我们公司来说，制度不是没有，恰恰相反的是制度很多、规定也很全，关键是怎样落实。一项制度出台后如果不能落实，比没有这项制度更可怕。因为如果没有这项制度，那么管理者就会重视并加强这方面的管理，而一旦有了制度却不落实，就会形成“破窗效应”。 一间房子如果窗户破了，没有人去修补，隔不久，其他的窗户也会莫名其妙地被人打破，一面墙上如果出现一些涂鸦没有清洗掉很快墙上就布满了乱七八糟、不堪入目的东西。而在一个很干净的地方，人们会不好意思扔垃圾，但是一旦地上有垃圾出现，人们就会毫不犹豫地随地乱扔垃圾丝毫不觉得羞愧。这就是“破窗效应”的表现。

任何一种不良现象的存在都在传递着一种信息，这种 信息会导致不良现象的无限扩展，同时必须高度警觉那些看 起来是偶然的、个别的、轻微的“过错”，如果对这种行为不闻不问、熟视无睹、反应迟钝或纠正不力，就会纵容更多的人“去打烂更多的窗户玻璃”，就极有可能演变成“千里之堤溃于蚁穴”的恶果。所以制度再好，落实是关键，就像是一个人可以眼望天空也可以心在天外，但必须是脚踏实，

制度落地是根本。比如我们公司评选先进的问题，经了解以前都是各个部门自己上报，也没有名额的限制，公司最后研究几个算几个这就不是制度，公司规定统一按照10%的比例，这就是制度。关于制度，最典型的就是“分蛋糕理论”，这是美国人罗尔斯在《正义论》里提出的观点。当两个或是两个以上的多人想共同享用一块蛋糕时怎样保证分的最公平，就是切蛋糕的人——即权利拥有者，不拿最大的，让大家都享有均等的份额，这就需要制定一个制度这个制度就是“切蛋糕者最后拿”。

在落实制度上就要敢于喊出“制度大于总裁”的口号制度面前必须做到人人平等。我认为认识到“制度大于总裁”的企业才是有先见之明的企业，敢于喊出“制度大于总裁”的企业才是大有希望的企业。

6.管理与服务

企业靠管理，管理靠制度，制度靠执行，执行靠团队。 什么是团队，团队就是为了一个共同的目标而一起努 力的一群人。这里面涉及到三个要素，共同的目标，一起努 力，一群人。这三者缺一不可。如果没有共同的目标，或是 不一起努力，那么就不是“团队”，而是“团伙”。沃尔玛的创始人杰西潘尼对团队的理解是“拿出你的最高水平，并且帮助你的同事达到最高水平，这才叫团队。”

什么是管理，管理是为了实现一定的预期目标，以人为

中心进行协调、控制的过程。“管人成事”的过程就是管理。所谓的人，不仅是我们公司的员工，还涉及上下游的客户、政府各个部门等等，总体来说就是协调好人际关系。低级的管理者都在经营事。高级的管理者都在经营人。正常情况下管理企业就是经营两种人，一是员工，二是顾客。在中国目前的情况下，要想管理好企业，必须要经营好三种人，一是员工，二是顾客，三是政府。我个人认为管理的最高境界就是两个字——服务。具体到我们公司，就是要做到机关为基层服务，领导为工人服务。让机关和领导当好基层和工人的守夜人。更多的倾听基层干活人的声音，他们遇到了什么困难我们来帮助解决，他们遇到了什么问题我们来帮助处理让基层职工毫无后顾之忧地把最大精力投入到一线的工作中去，这才是管理的最高境界。

管理者要主动深入到生产一线想事、找事、干事，不能 高高在上，指手画脚。老板安排我的工作，

一转身高管就马上再安排给中层，相当于中间多了两个传声 筒。本来我一个传声筒就够多余的了，如果大家都只是当一 个传声筒，还要这么多的管理人员干什么，我们每个人尤其 是高管一定要倡导亲力亲为的作风。管理者既要有当好法官的水准，又要有当好教练的能力。法官是判断你是否犯罪犯的是哪条哪款，需要水准。而教练不仅要指出你的毛病所在还要告诉你下一步该怎样改正，怎样做是正确的，这需要“打

铁首先本身硬”的素质和能力。只有将管理寓于服务之中将服务臵于管理之上，才是真正理解了管理的真谛，才能真正地管理好企业。

7.责任与担当

责任是什么，是担当、是付出。林肯说“每个人应该有这样的信心，人所能负的责任，我必能负，人所不能负的责任，我亦能负。”有责任才能有压力，有压力才能有动力有动力才能激发人的才智和潜能。担当得起才能有所作为，担当不起就只有逃避或者被压垮。一个男人必须是有担当的人。余秋雨说：“男性的第一魅力是责任感。”人生须知负责任的苦处，才能知道尽责任的乐趣。责任不仅是担当、付出更是一种心态。“人人是老板”——这就是责任的最佳心态。 其实当老板分两种，一种是形式上你自己开办一个企业或者你跟其他人一起合伙开办一个企业，一般把这个理解为当老板。另外一个层面，其实当老板是一种心态，如果你去负责 一件事情，这件事情不管是大还是小，不管是难还是易你认为这件事情就是你自己的事情，就是你自己家的事情，你就能把它做到极致。这种心态就是老板的心态。所以，我认为最重要的是心态，你是一种打工心态还是老板心态。其次才是一种物理形式上的你是自己开办了一家公司，还是你在别人的公司里面工作。我从来没有简单地认为我是在打工，从到公司的第一天起，我就在心态上把自己当成了老板，我经

常反问自己“如果公司是自己的企业，我该怎么做，如果自己是老板，我会怎么处理这件事情”，所以我一直以“这就是自己的企业，我就是老板”的心态，关心员工，善待客户，衔接政府。

如果一个职业经理人的能力水平还不如，雇佣者的能力水平那么这个职业经理人就是不称职的。也就是说，我带领的管理团队，管理企业的能力水平一定要高于老板管理企业的能力水平，老板雇佣我们才有价值，才有意义。否则我们就得集体辞职了，因为我们是不称职的。那么怎样才能做到称职呢?重要的一点就是有“责任和担当”。大家可能会想如果不让老板操心自己公司的事情，那么老板干什么呢。我想到了美国人保罗•福塞尔写的一本书《格调》，这本书把人类划分了九个等级，第一等叫“看不见的顶层”，第九等叫“看不见的底层”。“看不见的底层”好理解，就是那些躲在收容所里、幽闭在修道院里、隐居在寺庙里，或者是躺在桥洞里、下水道里的人。当时我不能理解这个“看不见的顶层”是什么意思。直到我看完了宋鸿兵写的《货币战争》的时候我才真正懂了什么是“看不见的顶层”。罗斯柴尔德家族“大道无形”的世界首富，美国中央银行——美联储的拥有者美国 的中央银行是他们家的。《货币战争》作者宋鸿兵以及他的写作团队，多数都是美国金融界的高管，就连他们都没有人见过罗斯柴尔德家族的任何人，所有的新闻媒体捕捉不到他

们家族的任何一张照片。这就是“看不见的顶层”的典型代表。这就是一等人。二等人从来不过问自己企业的事情他们把自己的企业交给职业经理人来管理，把自己家族的事务交给专业的管家来打理。而他们自己或是骑马奔驰在草原上，或是坐游轮惬意在大海上或是在赌场的贵宾厅里潇洒或是一年四季追逐太阳的脚步享受阳光。这是二等人。按照《格调》的划分，世界首富比尔盖茨、香港首富、李嘉诚、台湾首富郭台铭都被划分到第三等，因为他们都在自己打拼、经营着自己的企业。二等人和三等人的区别不在于资产的多少，而是在于是否自己来亲自打拼、经营自己的企业。我们虽然没有把我们的老板打造成一等人的能力，但是我们应该有把我们的老板打造成二等人的愿望和理想。这就是一个职业经理人带领一个管理团队所要达到的最佳愿景。具体说，就是我要尽可能地做到不让老板操心公司的事情，副总要尽可能地做到不让我操心你们分管的事情，中层要尽可能地做到不让副总操心你们应该做好的事情，以此类推，各个值长、专工、中心主任、班组长。都把自己的事情做好的时候，我们团队的整体愿景就实现了。目前，在公司内部，尤其是在生产和检修部门，过去老国企的惯性思维仍然存在，得过且过，当一天和尚撞一天钟，甚至于有的人当了和尚连钟都不撞。公司想转变一些管理理念，完善一些管理上的基础数据和基础资料，实施起来非常费力，阻力非常大。有一些专工

就是靠过去那么一点点的有限的“老底子”，不思进取、不接受新思想、新观念、固步自封，早晚会被淘汰。有的中层闹情绪，连自己份内的工作都不能主动去做，推一推做一做实在看不过去了，就由主管领导安排别人去做，或者是领导自己亲自做。我奉劝大家，上帝只助自助之人，一个人的好与坏、成与败，路都是自己走出来的。我们公司就是要做到“让想干事的人有机会，让能干事的人有平台，让干成事的人有回报，让不干事的人有危机” 。

8.自律与他律

自律就是约束自己行为、克制自己欲望的一种能力。世 界上最难管的人是自己，管好自己靠自律，唯有自律才能把自己引向光明。说到自律，大家就会想到自由。我认为，自律思想就是自由思想的反义词。大家可能会认为自由思想是西方极力推崇的，其实自律思想在西方更是根深蒂固。美国的一篇文章《你必须把这条鱼放掉》，讲的是晚上10点钟的时候，汤姆钓到了一条从未见到的大鲈鱼。政府规定要在12点才可以钓鲈鱼。由于离允许钓鲈鱼的时间还有两个小时所以在爸爸的要求下，他再也没有钓到这样的大鲈鱼。但是，爸爸坚定的话语牢牢地铭记在汤姆的心里。这是一个典型的自律的故事。其实大家想一下，每个人从出生到死去，自律就如影随形，无时无刻不在跟随着我们。从小父母要求我们自律上学，老师要求

我们自律上班，公司要求我们自律在社会上，法律要求我们自律。一个人不能做到自律，那就只有他律。一个极端的例子就是，那些不能做到自律的人。或是深陷牢狱之中。自律不仅仅是家庭、公司、道德、法律层面的要求人，自身也要求做到自律。大家想一想，很多你抵挡不住诱惑想做的事情，都是对你有害的事情。比如吃甜的、吃咸的、吃香的、吃肉尤其是肥肉、吸烟、酗酒、赌博、性生活放纵等等。如果在这些方面都不能做到自律，那么这个人就离死不远了。所以说“一切的成瘾都是灾难”，成瘾就是不能自律的最极端的表现。孔子说：“政者，正也，子帅以正，熟敢不正”，公司上下做到自律，首先从我做起向我看齐。我敢于当着公司全体员工公开这样讲，就说明我有信心做到自律。其次，是从副总做起，从中层做起，从“带长”的做起。自律说到底就是要自己管好自己，尤其是高管和中层，不仅要管好自己，更要带好队伍。品高人自敬，行端人自从。只有我们的管理团队做到了自律，公司才会形成一个良好的局面。

各位同仁，作为公司的主营业务，供热期周而复始做好新一年供热期各项工作任务繁重，公司未来五年的长远发 展事关每位员工的切身利益，让我们团结一心、各司其职、各尽其能、内增效益、外树形象、全面提升公司综合实力共同创造光明美好的未来。

祝大家、健康、平安、快乐!谢谢大家!

第3篇：供热工作总结

以效益为中心以诚信树形象

尊敬的路宏伟执行董事，各位同仁：大家好!

今天，召开2025—2025供热期总结表彰大会，主要目

的是回顾总结工作，查找分析不足，并对我公司第二个五年发展规划的总体思路进行贯彻落实。刚才，对先进集体和先

进个人进行了表彰，公司副总谢昶，检修公司经理王文君，

供热公司经理崔林海，分别作了表态发言，我完全赞同。同

时，我代表公司向在座的全体同仁以及获得表彰的先进集体

和先进个人致以崇高的敬意!你们辛苦了!下面，围绕公司

2025—2025供热期工作回顾和第二个五年发展规划的总体

思路，讲以下三点意见。

一、2025—2025供热期工作回顾

2025—2025供热期，公司全体员工齐心协力，埋头苦干克服了煤源不足、煤价提高、资金紧张、室外温度低于往年

等诸多困难，较好地完成了各项工作任务。

(一)发电运行工作

发电公司面对人员变动大、3台75吨炉改造试运行、5 号炉带不上负荷等不利因素，从公司分管副总、值长到班长，身先士卒，深入一线，及时补位，尽最大努力确保生产设备安全平稳运行。在生产上，制定了科学严格的运行模式，首

先严格控制入炉煤的粒度在规定范围内;其次控制两台220 吨炉保持80%左右的经济负荷，在保证热源的同时降低了煤

耗，减少了磨损;充分发挥四期工程的作用，使1至3号炉

均能保持每小时70吨以上的出力。

通过以上措施，汽标煤耗、综合出力、锅炉连续运行天

数均创历史最好水平。原煤量同比减少3万吨，非计划停炉

次数同比减少 13 次。

(二)厂内检修工作

夏检和冬季运行期间，检修公司发扬特别能吃苦、特别

能战斗的优良传统，对影响供热生产的主要设备进行了290 项大修和技术改造，完成了新建3台90吨锅炉及其辅助设

施的相应配套工程。为延长两台220吨炉的连续运行周期

对两台220吨炉重点磨损部位进行了更换，对易磨损部位采

取了喷涂、护瓦、耐磨浇注料等防磨措施。为降低噪音污染、

回收排汽热能，对点火旁路进行了改造。

在检修公司及相关部门的有效管理下，各项工程按计划工期和技术要求顺利完成，并在冬季运行中发挥了应有的作

用。

(三)供热工作

供热质量和服务水平的好坏直接关系到企业的社会形象。供热公司对去冬供热不稳定的小区、楼栋及失水严重的

户网，进行了全面的检修、更换和改造。共计更换供热管线

7万多米，新增加换热设备11台，更换水泵21台。同时，引进北京硕人热网平衡自控系统进行泵站自动化改造工程结束了公司热平衡调整靠手动调节的历史制的技术飞跃。

同时，以夏检工作为依托，以调平衡、查失水、提高检

修服务质量为工作重点，克服低温天数长、人员老化、临时

性工作多等困难，较好地完成了供热检修和服务工作。通过

开展管网改造及全员打击窃水活动，整个供热期失水量同比

减少 38 万吨。

为保证供热服务质量，供热公司实行服务部门电话告知到楼栋、单元，检修人员名片派发到供热用户。供热服务中

心、供热调度、供热接待、公司办公室等四个部门电话全部

向用户公开，接受用户咨询，处理用户投诉问题，并实行供

热服务质量监察制度。供热期内共收到报修电话2万余个、

市长公开电话转办单1200份

有问必答、有报必接、有险必除，及时优质地完成了相关工

作，办结率达到100%。

(四)煤炭储运和采购工作

煤炭储运方面，一方面为了增加卸煤能力，新购臵了抓

斗卸煤机等设备;另一方面，克服煤源不足、煤价提高、资 金紧张等困难，积极组织煤源，协调运力，调配煤种。采购

工作在节省资金的同时，以保证生产为宗旨，满足供热生产需求实现了供热期结束燃煤零库存的目标。

(五)热费收缴及供热稽查工作

公司启动了银行收费系统，改变了一直以来依靠收费窗 口的单一收费方式，既提高了收费效率，方便了用户，同时

也提升了企业形象。稽查部门克服了人员少、任务重的困难在其它部门的大力配合下查任务。

(六)企业管理工作

一是更新管理理念，优化企业内部机构设置。结合实际，将发展策划部与供应公司合并，成立商务部，质监部并入办 公室，成立生产部，强化了综合管理、商务管理、生产管理

的职能。公司在资金紧张的情况下，出台了一系列旨在提高

员工收入的政策和措施，使一线骨干人员的实际收入有了较

大幅度的提高。同时提高了专工以上管理人员的工资收入水

平，保证了员工队伍稳定。

本供热期恰逢员工与公司签订的劳动合同期满，本着

“对员工负责，对企业负责”的原则，公司抽调专人及时与全体在岗员工续签了无固定期限的劳动合同，同时有针对性地 做好原安装公司职工的管理和安臵工作。

二是调整运行模式，加强生产科学管理。通过人员调配、

催缴、供热稽 部门整合及职责划分，形成了以生产副总为核心的生产指挥

系统和以生产技术部、检修、专工为核心的技术管理系统。

凡重大的运行操作、设备检修、技术改造，都由生产副总会

同相关专工组织例会，集思广益，研究论证，制订出方案和安全保证措施，使生产指挥有章可循，避免了盲目操作、盲

目改造现象的发生。

三是完善规章制度，强化企业管理。先后制定并实施了

《资金结算中心收款人员行为规范》、《2025—2025供热期稽

查奖励方案》、《2025—2025供热期考核方案》、《新建工程入

网业务办理流程规定》、《供热管网外委工程管理办法》、《外

雇车辆管理办法》、《调整机构设臵及相关职责通知》等一系

列规章制度，使人员管理、办事流程走上科学化、规范化的

轨道。

四是坚持安全工作常抓不懈。始终坚持“安全第一、预

防为主”的方针，把安全工作放在首位，抓紧抓实。通过制

定《厂用电系统安全保障措施》、《突发事件(事故)应急预

案》等制度，规范生产操作程序，减少人为事故的发生。健

全安全网络，形成总经理负责、主管领导主抓、生产部管理、

安全员落实、班组执行的安全管理机制。整个供热期，坚持

每周一次由安全专工组织安全检查，认真查找事故隐患，严格查处违反操作规程的行为。针对3月6日电气跳闸事故， 重新完善了《突发事件(事故)应急预案》，做到了事故预

想覆盖面广、措施具体、针对性强。由生产部组织发电公司、

检修公司对预案进行定期演练提高员工的应急应变处理能

力。投入资金对厂内消防设施、消防器具进行改造和补充更换了安全帽。

五是美化厂区环境条件。公司克服时间紧、资金不足等困难，修缮粉刷了一期厂房外墙，粉刷了车间和休息室墙壁，员工工作环境得到了改善。

二、存在问题

回顾过去一个供热期的工作具体9个问题

3个大方面

(一)厂内生产管理方面

一是5号炉负荷带不上去

已久，至今没有拿出切实可行的解决办法。在影响经济运行

的同时，对布袋除尘器损害极大。发电公司、检修公司及生

产部相关人员要进一步加强调查研究，尽早解决这一问题。

同时，要把解决5号炉对煤种适应性不强作为一个重要课题 认真研究解决。

二是对经济指标缺乏应有的重视。长期以来，技术管理

人员普遍存在“重视运行参数，轻视经济指标”的思想，错误地认为运行参数好就等同于经济指标好。实际上，运行参数仅能体现生产质量的好坏，并不能体现运行是否经济。因此今后公司管理人员和技术人员要切实转变观念，主动学习并真正理解经济指标的概念，身体力行地自觉运用经济指标指导生产。

三是一线人员技术水平参差不齐。部分人员工作责任心

较差。近几年，随着部分主要岗位的技术骨干流失，生产一

线出现技术人员断档现象，临时补充的人员不论技术还是经

验都有欠缺，仅能完成简单的运行操作，不能胜任经济调整、

异常突发故障处理等较复杂的技术工作。同时，有相当一部

分员工责任心较差，工作缺乏主动性。

(二)厂外供热方面

一是失水量过大。几年来，虽然公司进行了大规模的供

热管网改造工作，采取了集中打击窃水等一系列措施，整个 供热期的失水量较上年同期减少了38万吨，但与行业标准

和兄弟单位相比，仍然存在一定差距。失水量大对供热生产

的经济性影响极大，供热公司应该从技术和管理两方面尽快

制定出解决措施。

二是人员年龄和学历结构不够合理。从长远看，供热公

司没有形成良好的人员梯队机制，后劲不足。现有部分人员

对工作适应性差，技术及能力上的提高程度有限，造成工作

完成不及时或质量不高。

三是工资拉开档次不够，没有真正体现多劳多得。究其

原因，是服务中心为了工作进度的需要，只能在任务分配时

将大多数工作分给相对“能干”的员工，而分配给能力较差员工的工作量相对较少。但是体现在工资上，只能按工种核定工资，结果形成“干的活不一样，薪酬却一样”，造成事实上的分配不公。

(三)企业管理方面

一是缺少激励机制。目前公司同岗同酬的分配体制与实

际情况相比存在滞后问题。相同的岗位，由于人员能力水平

和责任心不同，工作中的付出必然不同。另外，还存在着“同

岗不同酬”的现象。长此以往，会挫伤员工的工作积极性。

下一步，公司将根据实际情况采取不同方式逐步解决这一问

题。

二是部分员工缺乏主人翁意识。目前，公司有相当一部

分员工对公司抱有抵触情绪，怨气很重，缺乏或根本就没有

“爱厂如家”的意识。对事关公司利益但与自己无关的事闻不问。这既有员工个人的原因，也有公司管理方面的原因。 对此，公司将因势利导，逐步采取相关措施，引导员工增强主人翁意识。

三是部分技术人员和管理人员能力不强。公司改制以 来，流失了部分技术人员和管理人员，现有人员在一定程度

上欠缺解决突发问题、复杂问题的能力，这也是制约企业发 展的重要瓶颈之一。今后，公司将创造条件，鼓励支持相关

人员通过培训或自学等方式提高素质能力，更好地适应工作

需要。对于上述问题，各位高管和相关部门要高度重视，认真 研究并加以解决。

以上是过去一个供热期工作中存在的主要问题，还有一

些问题，在有关公司第二个五年发展规划的总体思路中再 具体说明。

三、第二个五年发展规划的总体思路

公司改制后，经过第一个五年的实践和积累，包括理顺

人员机构、完善设备管网、规范生产收费等一系列工作，日

常各项工作基本步入正轨。目前，社会地位稳健提升，内外关系逐步理，经营管理整体框架

全面形成。

过去的五年已然过去，第二个五年已经到来。时不我待

怎样开好头、起好步未来五年总体工作思路的时候，努力做到“站得高、看得远、理得清”。

公司第二个五年发展规划的总体思路是，“以效益为中

心、以稳定求发展、以诚信树形、全面提升综合实力”。这个总体思路，绝对不是空洞的口号，而是根据公司的实际情况以及内外部环境，我们必须做出的现实选择。

(一)稳定之中求发展，效益提升保稳定。

稳定、效益、发展三者紧密联系，互相促进，缺一不可。

如果没有稳定的环境，效益就无从谈起，

才能保证公司的稳定和可持续发展。任何一个纷繁混乱、人

心浮动的企业，想求得稳定、持续的高效益都是不可能的。

(二)以诚信树形象

公司现在的规模，说大不大，说小不小。按照国家对企

业的分类标准有两种划分方法：一种是按照员工人数，300 人以下的为小型企业，300—2025人的为中型企业，2025人

以上的为大型企业。另一种是按照资产总值5000万以下的

为小型企业，5000万—5亿的为中型企业，5亿以上的为大

型企业。不管按照哪种划分方法，我们公司都属于中型企业

的范畴。

做为一个标准的成型的中型企业应 该有意识地树立起自己的形象。靠什么树立形象，只有靠诚信。第一对员工要讲诚信，第二对客户要讲诚信，第三对政府要讲诚信。树立一个企业的良好形象不是一朝一夕、一蹴而就的事情，需要付出长期的坚持不懈的努力才有效果。

(三)全面提升综合实力

所谓“提升综合实力”，是指公司的人员综合素质、员工的工资总额、可持续发展能力、抗风险能力、员工信心、企 业形象等都有一个全面的综合的提升。

(四)正确处理八个方面工作关系

总体工作思路确定了，下一步就是如何在实践中抓好贯

彻落实。结合工作实际，要着重处理好以下8个方面的关系。

1.当下与长远

所谓“当下与长远”，无非是当下干什么，长远想什么。

人的一生是由年组成的，年是由月，月是由天，天是由，小时，小时是由分分秒秒组成的，所以当一个人活好每一分

每一秒的时候，他就是幸福的。

你身边的人就是最好的人。你的父母、爱人、子女、同

事、同学，不论他们什么样，你应该觉得他们都是最好的。 为什么这么说，大家应该这样想，嫦娥美但我们谁也得不到，美国好，但我们谁也去不了 乔布斯风光无限，可惜中年早逝，马云是经营天才，但我们请不来，请不动，也请不起。

过去的尽管再好，

没有到来。人能够把握的只有现在，所以人应该好好的“活

在当下”，活在这样一种境界中，我已经拥有的就是最好的领导者认为我的下属和员工就是最好的，员工认为公司为我

提供的工作就是最好的。所以说 “当下景为无上景，是最

好的景。当下人为无上人，是最好的人。当下师是无上师，

是最好的老师”。今天公司表彰的6个先进集体，24名先进

个人，他们就是大家需要学习的最好的老师。

关于考虑长远，公司上下，从经理到员工，一定要有危

1机感和紧迫感，要有忧患意识。人无远虑必有近忧。日本和美国是世界上忧患意识最强的国家，也是世界上发展最好的国家。日本是一个岛国，自然灾害频发，所以日本国民的忧患意识特别强，包括日本的文学作品也多数是以悲剧结局。美国作为当今世界上最强大的国家，从政府到民众，忧患意识也非常强，凡是对美国国家利益有危险和潜在威胁的必须先除之而后安，比如伊拉克萨达姆、利比亚卡扎菲等等。

对于一个企业而言，最大的危机就是看不到危机。目前公司技术骨干流失比较严重，后续骨干力量的培养严重不足。干部管理上没有形成梯队建设，缺乏后备干部队伍。在生产上，应付了事的思想仍然存在，研究疑难问题的深度不够，头痛医头脚痛医脚，缺乏长远考虑。

企业追求效益最大化，资本追求利益最大化，这是天经

地义的事情，无可厚非。但是在利益面前，是只顾眼前、还

是胸怀长远，需要我们认真思考并好好把握。公司管理层也应该有长远的规划和思路，某种程度上公司管理和居家过日子有相似之处。即使做不到钟鼎玉食但起码的锅碗瓢盆应该齐全即使穿不上华衣锦服，但基本的背心裤衩应该满足。

眼前看，可能是多花了一些费用。但是长远看，有利于

增强员工信心、提升公司形象。这是最大的收获，因为对于

企业来讲，“很多东西可以失去，唯独员工的信心不可失去”。

2.稳定与改革

“以稳定求发展”，是公司第二个五年发展规划的总基

调。所谓“稳定”，就是保持公司各项政策基本稳定，各项制度基本稳定，人员机构基本稳定，员工工资基本稳定，员工岗位基本稳定，进而保证公司生产经营有一个平稳较快的发展，保证公司大局的基本稳定。

所谓“发展”，就是首先力争把公司供热范围内和周边地 区的新建楼盘纳入公司的供热范围，达到设备满负荷生产进而抓住政府实施节能减排、暖房子改造等机遇，尽可能扩大暖房子改造面积，对现有陈旧落后及高能耗、高污染的设 备进行淘汰更新。

“发展”的另一层含义是要在加强管理、提高质量上有所进展，在改变“干与不干一个样，干好干坏一个样”上有所突破。说到“稳定与发展”，很多人会想到革命、改革等等。什么是“革命”，革命是指过去改朝换代的一种行为是社会矛盾激化的结果，往往通过暴力手段来实现。我个人认为，革命不如改革，改革不如改良，改良不如改善，改善不如改正，改正不如修正。

3.干净与干事

身为总经，就是“忠心良心、干净干事”。 所谓“忠心良心”会、对老板的忠心更是对公司、对员工的忠心。如果说忠心

，那 已经扎根于我的脑海，那么良心已经融入于我的血液。不管是过去在政府机关当领导还是现在在企业做总经理或是将来赋闲在家我做人，做事不能超越内心深处的良心底线既不能苟且偷生地做人，更不能蝇营狗苟地做事。

“干净干事”，这是一个职业经理人必须具备的基本素

质。作为公司总经理，不仅自己要做到“干净干事”，也要约束全体员工尤其是管理团队做到“干净干事”。凡是为自己谋 私利、拿回扣的，一经发现，立即走人，说啥都没用。经营 中非主观故意损失100万另当别论，但是如果把100元钱揣到自己腰包里，立即开除，没有任何商量的余地。我希望我领导下的管理团队，董事会也好、老板也好，可以说我们能力水平差些，员工也好、客户也好，可以对我们有这样或那样的不同意见，但是绝不能让他们对我们在 ，“干净做人、干净做事”上有所质疑。只要大家能异口同声地说一句“这个管理团队是一个两袖清风、干干净净的团队是一个有啥拼啥、没啥拼命的团队“，我心足矣。

只有无私的人才能讲真话，才敢讲真话。世界上有两种

人不可救药，一种是不服从命令的，一种是惟命是从的。对

于不服从命令的人好处理，最可恨、最可怕的就是那些惟命

是从的人。实际上这样的人不仅在坑害事业，坑害自己，更

是在坑害老板。任何一个单位、一个企业，高管阶层尤其是

老板，只有能听到真话，才能做出正确的决策，企业才能持 续发展。因此，在一个企业里“不怕说错话，就怕不说话，最怕说假话”，我希望我们能够做到“真话不全说，假话全不说”。

今天，第一，坚决不收属下任何员工的礼品、礼金。

第二，坚决不收与公司有关联客户的礼品、礼金。

第三，坚决不允许我的亲属、朋友利用我的职务之便在

公司谋取利益。

也就是说，我该得的东西，光明正大的一点都不能少。

不该得的，不是我的，我一点都不要，这就是我做人的原则。

我今天把我的思路和想法公布于众，公开在阳光下，让

大家监督。我坚信一个道理，任何见得了阳光的事情，都能够茁壮成长，任何见不得阳光的事，必然日渐萎缩，最终死掉。 “人间正道是沧桑，阳谋总比阴谋强”。

4.实干与空谈

“实干兴邦，空谈误国”。企业不同于政府机关，一定要坚持做到“不图虚名、不务虚功，不出花点子，不摆花架子。对问题不回避、不遮掩、不隐瞒，对成绩不张扬，不浮夸不宣传。只做不说，多做少说，做完再说”。什么叫本事做好本分之内的事就是本事。每个单位、每个部门、每位员工，包括在座的各位高管，如果都把自己份内的事情做好，你就最有本事。不能自己的事情没做好，老是对别人分管的事情指手划脚，不能遇到难事、苦事、累事，总是兜圈子绕弯子，轻描淡写，

敷衍了事，而对好事、容易的事、出彩的事，就兴高采烈得揽到自己的身上。

5.制度与落实

现代企业管理制度包括三层管理模式

第一，初级的管理模式——用性格管理企业。就是企业的领导层，董事长或是总经理，依靠自己的性格来管理企业。领导高兴时就兴高采烈、眉飞色舞，这时不管谁来找办事都满口应承。郁闷时就阴云密布、怒火中烧，这时下属或是来办事的人就会倒霉。所以就出现了“踢猫效应”。在心理学上“踢猫效应”是这样说的，某公司老板为了重整公司事务许诺自己将早到晚归。事出突然，有一次，他看报看得太入迷以至忘了时间，为了不迟到，他在公路上超速驾驶，结果被警察开了罚单，最后还是误了时间。这位老板愤怒之极室，为了转移别人的注意，他将销售经理叫到办公室训斥一番。销售经理挨训之后，气急败坏地走出老板办公室，将秘书叫到自己的办公室并对他挑剔一番。秘书无缘无故被人挑剔，自然是一肚子气，就故意找接线员的茬。接线员无可奈何垂头丧气地回到家，对着自己的儿子大发雷霆。儿子莫名其妙地被父亲痛斥之后，也很恼火，便将自己家里的猫狠狠地踢了一脚。人的不满情绪和糟糕心情，一般会沿着等级和强弱组成的社会关系链条依次传递，由金字塔尖一直扩散到最底层，无处发泄的最小的那一个元素，则成为最终的受害者。这样就会形成一条清晰的愤怒传递链条，最终的承受者即“猫”是最弱小的群体，也是受气最多的群体因为也许会有多个渠道的怒气传递到他这里来。这就是用性格来管理企业的典型范例。这样的管理方式适合于企业发展初期，十几个人七八条枪，都是自己发小、亲朋好友，大家都了解老板的脾气秉性，说多了说少了，说深了说浅了，大家都能担待。

第二，中级的管理模式——用制度管理企业。

制度就是要求大家共同遵守的办事规程或行动准则制度是管理者制订的，管理者必须带头遵守制度。说白了制度就是规则，制度规定的是普遍性的问题，管理者要负责解决特殊性的问题。

第三，高级的管理模式——用文化管理企业。

企业文化是指企业在生产经营过程中，逐步形成的为全

体员工所认同、遵守，带有本企业特色的价值观念。企业文化的真义是价值观，企业上下对此种价值观的认，同就会自然而然地形成一种思维、一种习惯、一种态度。企业制度是一种硬手段，规范企业员工的行为，企业文化是一种软手段它使企业员工在潜移默化之中用相同的价值观看待世界。企业文化更像一条纽带它引领企业上下向着共同的目标奋发。 需要说明的是企业文化是出不了效益的，而且要打造成型的企业文化体系不仅需要大量的人力、物力、财力还需要几代的努力。纵观古今中外，只有那些百年以上的企业才能形成自己根深蒂固、独具特色的文化体系。通过以上的分析，对于我们公司来说，要努力从两个方面打造企业管理模式，一个是管理制度，一个是企业文化。

制度就是那些已经明文规定的，大家一定要执行的，是不可更改的。企业文化是精神层面上的东西，是大家共同认可的价值观。对于我们公司来说，制度不是没有，恰恰相反的是制度很多、规定也很全，关键是怎样落实。一项制度出台后如果不能落实，比没有这项制度更可怕。因为如果没有这项制度，那么管理者就会重视并加强这方面的管理，而一旦有了制度却不落实，就会形成“破窗效应”。 一间房子如果窗户破了，没有人去修补，隔不久，其他的窗户也会莫名其妙地被人打破，一面墙上如果出现一些涂鸦没有清洗掉很快墙上就布满了乱七八糟、不堪入目的东西。而在一个很干净的地方，人们会不好意思扔垃圾，但是一旦地上有垃圾出现，人们就会毫不犹豫地随地乱扔垃圾丝毫不觉得羞愧。这就是“破窗效应”的表现。

任何一种不良现象的存在都在传递着一种信息，这种

信息会导致不良现象的无限扩展，同时必须高度警觉那些看

起来是偶然的、个别的、轻微的“过错”，如果对这种行为不闻不问、熟视无睹、反应迟钝或纠正不力，就会纵容更多的人“去打烂更多的窗户玻璃”，就极有可能演变成“千里之堤溃于蚁穴”的恶果。所以制度再好，落实是关键，就像是一个人可以眼望天空也可以心在天外，但必须是脚踏实，制度落地是根本。比如我们公司评选先进的问题，经了解以前都是各个部门自己上报，也没有名额的限制，公司最后研究几个算几个这就不是制度，照10%的比例，这就是制度。关于制度，最典型的就是“分蛋糕理论”，这是美国人罗尔斯在《正义论》里提出的观点。当两个或是两个以上的多人想共同享用一块蛋糕时怎样保证分的最公平，就是切蛋糕的人——即权利拥有者，不拿最大的，让大家都享有均等的份额，这就需要制定一个制度这个制度就是“切蛋糕者最后拿”。

在落实制度上就要敢于喊出“制度大于总裁”的口号度面前必须做到人人平等。我认为认识到“制度大于总裁”的企业才是有先见之明的企业，敢于喊出“制度大于总裁”的企业才是大有希望的企业。

6.管理与服务

企业靠管理，管理靠制度，制度靠执行，执行靠团队。

什么是团队，团队就是为了一个共同的目标而一起努 力的一群人。这里面涉及到三个要素，共同的目标，一起努

力，一群人。这三者缺一不可。如果没有共同的目标，或是

不一起努力，那么就不是“团队”，而是“团伙”。沃尔玛的创始人杰西潘尼对团队的理解是“拿出你的最高水平，并且帮助你的同事达到最高水平，这才叫团队。”

什么是管理，管理是为了实现一定的预期目标，以人为

中心进行协调、控制的过程。“管人成事”的过程就是管理。所谓的人，不仅是我们公司的员工，还涉及上下游的客户、政府各个部门等等，总体来说就是协调好人际关系。低级的管理者都在经营事。高级的管理者都在经营人。正常情况下管理企业就是经营两种人，一是员工，二是顾客。在中国目前的情况下，要想管理好企业，必须要经营好三种人，一是员工，二是顾客，三是政府。我个人认为管理的最高境界就是两个字——服务。具体到我们公司，就是要做到机关为基层服务，领导为工人服务。让机关和领导当好基层和工人的守夜人。更多的倾听基层干活人的声音，他们遇到了什么困难我们来帮助解决，他们遇到了什么问题我们来帮助处理让基层职工毫无后顾之忧地把最大精力投入到一线的工作中去，这才是管理的最高境界。

管理者要主动深入到生产一线想事、找事、干事，不能

高高在上，指手画脚。老板安排我的工作，

一转身高管就马上再安排给中层，相当于中间多了两个传声

筒。本来我一个传声筒就够多余的了，如果大家都只是当一

个传声筒，还要这么多的管理人员干什么，我们每个人尤其

是高管一定要倡导亲力亲为的作风。管理者既要有当好法官的水准，又要有当好教练的能力。法官是判断你是否犯罪犯的是哪条哪款，需要水准。而教练不仅要指出你的毛病所在还要告诉你下一步该怎样改正，怎样做是正确的，这需要“打铁首先本身硬”的素质和能力。只有将管理寓于服务之中服务臵于管理之上，才是真正理解了管理的真谛，才能真正地管理好企业。

7.责任与担当

责任是什么，是担当、是付出。林肯说“每个人应该有这样的信心，人所能负的责任，我必能负，人所不能负的责任，我亦能负。”有责任才能有压力，有压力才能有动力有动力才能激发人的才智和潜能。担当得起才能有所作为，担当不起就只有逃避或者被压垮。一个男人必须是有担当的人。余秋雨说：“男性的第一魅力是责任感。”人生须知负责任的苦处，才能知道尽责任的乐趣。责任不仅是担当、付出更是一种心态。“人人是老板”——这就是责任的最佳心态。

其实当老板分两种，一种是形式上你自己开办一个企业或者你跟其他人一起合伙开办一个企业，一般把这个理解为当老板。另外一个层面，其实当老板是一种心态，如果你去负责

一件事情，这件事情不管是大还是小，不管是难还是易你认为这件事情就是你自己的事情，就是你自己家的事情，你就能把它做到极致。这种心态就是老板的心态。所以，我认为最重要的是心态，你是一种打工心态还是老板心态。其次才是一种物理形式上的你是自己开办了一家公司，还是你在别人的公司里面工作。我从来没有简单地认为我是在打工，从到公司的第一天起，我就在心态上把自己当成了老板，我经常反问自己“如果公司是自己的企业，我该怎么做，如果自己是老板，我会怎么处理这件事情”，所以我一直以“这就是自己的企业，我就是老板”的心态，关心员工，善待客户，衔接政府。

如果一个职业经理人的能力水平还不如，雇佣者的能力水平那么这个职业经理人就是不称职的。也就是说，我带领的管理团队，管理企业的能力水平一定要高于老板管理企业的能力水平，老板雇佣我们才有价值，才有意义。否则我们就得集体辞职了，因为我们是不称职的。那么怎样才能做到称职呢?重要的一点就是有“责任和担当”。大家可能会想如果不让老板操心自己公司的事情，那么老板干什么呢。我想到了美国人保罗•福塞尔写的一本书《格调》，这本书把人类划分了九个等级，第一等叫“看不见的顶层”，第九等叫“看不见的底层”。“看不见的底层”好理解，就是那些躲在收容所里、幽闭在修道院里、隐居在寺庙里，或者是躺在桥洞里、下水道里的人。当时我不能理解这个“看不见的顶层”是什么意思。直到我看完了宋鸿兵写的《货币战争》的时候我才真正懂了什么是“看不见的顶层”。罗斯柴尔德家族“大道无形”的世界首富，美国中央银行——美联储的拥有者美国 的中央银行是他们家的。《货币战争》作者宋鸿兵以及他的写作团队，多数都是美国金融界的高管，就连他们都没有人见过罗斯柴尔德家族的任何人，所有的新闻媒体捕捉不到他们家族的任何一张照片。这就是“看不见的顶层”的典型代表。这就是一等人。二等人从来不过问自己企业的事情他们把自己的企业交给职业经理人来管理，把自己家族的事务交给专业的管家来打理。

本文档由范文网【dddot.com】收集整理，更多优质范文文档请移步dddot.com站内查找