# 项目经理年终总结报告

来源：网络 作者：春暖花香 更新时间：2024-01-02

*项目经理年终总结报告（共13篇）由“”投稿提供，以下文章小编为您整理的项目经理年终总结报告，供大家阅读。篇1：项目经理年终总结报告20xx年紧张而繁忙的工作以接近尾声，今年我们项目圆满地完成了建设单位领导下达的施工任务 ，主体框架三层完，今...*

项目经理年终总结报告（共13篇）由“”投稿提供，以下文章小编为您整理的项目经理年终总结报告，供大家阅读。

篇1：项目经理年终总结报告

20xx年紧张而繁忙的工作以接近尾声，今年我们项目圆满地完成了建设单位领导下达的施工任务 ，主体框架三层完，今年我们标段在大家的努力下，无论在现场管理，还是在质量管理上都取得了令人满意的结果，这是参与17标段建设的每一位是分不开的，是大家共同努力的结果，下面我对今年的工作作出如下总结。

一：首先我们今年能够圆满的完成建设单位下达的任务，在各个方面取得一点成绩，这与建设单位有一个素质较高的领导队伍和专业管理人员是分不开的，没有他们的认真指导，我们的工作也不可能开展如此顺利。

二：在现场管理上，我认为一个好的工程必须有一个好的施工环境，所以进入施工现场开始，我就致力于现场的文明化管理，首先我们建设了宽敞舒适的办公室，使管理人员有一个良好的办公条件，工人宿舍全部用红砖砌筑，每20人一间，全部采用铁床，取消了传统的木架子通铺做法，内外墙抹灰，刷涂料，这使工人的住宿条件十分舒适，有利于环境的保护。这个场地大部分地地面全部采用砼硬化地面，局部用石粉铺设，保证了现场永远畅通，现场材料全部按平面布置图规方码垛，使现场看上去井然有序。

三：人员配备上：一个好的工程必需有一个好的队伍，我本着向管理要效益、向管理要质量原则，在公司内部选择了业务过硬、工作认真负责的管理人员组成了一个健全的项目班子，每个栋号各配置一名技术员、质检员、施工员，从而保证了每个单体都能够独立地完成下达的任务。

四：材料、设备使用上：在材料使用上，我始终坚持有投入才有回报的原则，为了保证砼的清水效果，我们工地今年采用的是崭新的竹胶模板，使得砼外观质量保持得非常好，棱角分明。

五：技术质量鼓管理：接到图纸后，我马上组织项目技术人员熟悉图纸，各个专业工头同研究图纸，把存在的问题及时与设计沟通解决，利用刚进场的\'时间，要求技术员把所有的甲供材料都详细的算出来，为以后施工作好了充足的技术准备，在施工过程中我们严格执行各种报验制度，严格执行施工质量验收规范的规定和设计图纸的要求，施工过程工实行班组自检————项目检查————监理验收三个过程，项目人员现场跟踪作业，作到过程控制，使工程质量得到了保证。

回顾今年的工作，虽然取得了一些成绩，但也有很多不足的地方，明年我们将再接再厉，在今年的基础上，再上一个台阶，最后，希望在建设单位的领导下，在监理单位的监督下，我们17标段能够圆满地竣工。

篇2：项目经理年终总结报告

时光荏苒，20xx年很快就要过去了，回首过去的一年，内心不禁感慨万千。从20xx年6月份担任项目经理到年末、这一年的工作一幕幕的在眼前闪过。在领导们的关怀和指导下，在同事们的互相关爱与工作配合下，在工作实践和学习中、这一年就此告一段落了。以下是我作为项目经理的个人年终工作总结报告。

我是20xx年6月份申请加入网络发展部，就职后对新的环境新的项目都比较陌生，所以在公司勤奋苦干，以求可尽快掌握公司的各项工程项目重点。

这一年来，从刚入职时对项目工程工作的渺茫和不懂，到现在领悟了部分工程规范、工作重点及流程，这一切离不开领导们和同事们的关心和指导。从最初刚接触到台儿庄地税局FTTH小区建设、把我领入项目建设熟悉流程中，到后来春夏之季白石桥下那些日子的艰苦奋斗，师傅张贞伟、耐心且严格的教导下，在一次次一步步地磨练中受益到了不浅的知识。在后来接触的台儿庄区城域网OLT、张山子镇光缆接入工程、幸福小区等等…又加强了我对项目工程施工的认识和学习。因自己所学与工程建设跨度较大、知识尚浅，所以在工作方面领导们更是仁义至极，对我的尺度放宽，让我在工作和学习中获益不浅、动力十足。

后来公司又安排同事协助我学习固网转固业务，台儿庄区运河大道沿街门市及居民楼光缆接入工程和台儿庄区幸福小区光缆接入工程，从开始验收到做订单、小合同、领导和同事不厌欺烦的对我一一讲解让我最终在公司规定时间内完成转固任务。

虽然努力接触、学习工程建设工作的知识、以丰富自己，从而更快地跟上工作专业 的脚步。但是出错在所难免，因为对专业知识知晓的少之又少，对工作也会带来少许不便。幸好有同事们的细心关怀与指导，领导们的不计前嫌，给与了我不小的信心与动力。

新的一年即将开始，在20xx年我将切实落实岗位职责，认真履行岗位工作，在完成本职工作的同时，按时保质保量地完成公司领导安排的各项工作。下一步我将主要围绕以下几个方面开展工作：

1、配合市场口提出固网投资需要、对未接入小区、沿街门市的进行网络覆盖。

2、对已竣工小区进快进行验收转固保证完成公司下达的转固指标

3、对辖区内施工队伍进行集中管理保证施工安全、施工进度、施工质量。

不知不觉的跨进了20xx年这一新的开端。今后我将更加努力工作，加强学习，实事求是，完成工作所需任务，强化意识，关心同事，关心领导和公司建设，为人生竖立坚实的目标，用苦干回报公司，用知识丰富自己，让自己能在项目经理的工作和专业知识的领域更上一层楼，从而可以为公司的效益做出更好的贡献。

篇3：项目经理年终总结报告

大家都知道，安全生产工作是建筑行业的一项极其最重要的工作，一旦发生事故就会涉及到当地的安全监督管理部门、建设单位、监理单位和施工单位，普通的死亡事故将给现场带来一个星期左右的停工整改，死亡3人以上的重大安全生产事故除了要停工整改外还要对事故的主要责任人进行法律责任的追究，在追究主要责任人的同时还要对建设、监理、施工三方的责任人进行责任追究。根据事故的严重程度还要给予行政和刑事上、经济上的处罚及3—5年以上的判刑。其后果大家都能想象出来。

所以说要想做好安全生产工作，对于没有任何权利的监理单位的安全管理人员来讲难度是相当大的。

其具体表现是：

1、让其申报安全资料困难，你不去索要施工单位是不会给你的，就是索要了施工单位也不一定给你。

2、施工单位的安全管理普遍都不到位，大部分安全管理都是在做应付甲方，应付监理甚至应付上级的工作，基本上找不到真正为安全生产安全做真正工作、真正投入，真负责的。

3、现在是农民工参与国家建设，当前对农民工的管理就更是难上加难，任何单位面对对农民工的安全管理都是头痛的问题，这也跟国家建筑市场的大的趋势有关，通过上半年的安全生产管理上看，我深深地知道搞好安全管理有多么的费劲费力。

4、在6月24日晚上8:00—10：00点，参加了一次施工单位组织的安全生产知识竞赛，从整个过程看农民工所掌握的安全知识太少，安全意识太差，干脆就不懂安全知识。

5、施工单位现在大部分都是书记来做安全生产工作的牵头人，这实际上就是施工单位对安全上产工作的不负责。不是说书记的安全管理意识不到位，而是书记基本上就不懂安全生产技术，不懂安全管理，从而造成被管理人员不服气、不配合。由于安全管理机构内咳嗽钡南嗷ソ芯ⅲ斐珊芏喟踩嘉侍獠荒艿玫郊笆钡慕饩龊痛怼

根据上述情况，那么自己又是怎么来做这项工作的?下面从以下几个方面向公司做一简要的总结：

一、安全生产工作需要更好的协商与沟通机制

1、在施工现场的安全管理过程中，要想搞好安全生产工作就必须要上级安全管理部门，建设单位、施工单位搞好沟通与协调工作，并且要搞好监理单位的内部沟通，每个问题在经过三次的协调、沟通后不能得到及时的解决处理的，必须将问题的严重程度及时的向上级领导进行反馈，包括资料管理和现场管理，让各单位的上级领导知道现场存在的较大安全生产隐患和危险程度。

2、安全生产工作中存在的问题及隐患，能协商沟通解决的在会下协商解决，会下解决不了的要在安全专题例会上解决，安全专题例会解决不了的，要在监理例会上解决，最终解决不了的要拨打12315电话向上级主管部门进行投诉。

3、做好自己的安全管理资料，施工现场一旦出现事故的情况下做到有据可查，尤其是监理日志、安全工作联系单和安全监理通知等，记录一定要齐全。

二、学习、宣贯上级有关安全生产政策、法律、法规、规章制度，提高自身及所有安全管理人员的安全管理意识

1、必须认真的学习国家的有关安全生产文件，法律、法规和标准，用国家规定的有关内容来审核施工单位报过来的方案、措施等，做到一步到位不做重复的工作。真正的做到以事实为依据以法律为准绳，使施工单位的安全管理人员心服口服。

2、利用自己掌握的安全知识，教育和影响从事现场安全生产工作的所有安全管理人员增强安全生产的管理意识，也便于有效的开展安全生产管理工作。

3、要记住安全生产工作做的好与坏，不是只靠一个人的努力就能达到要求的，安全生产工作要由从事现场安全管理工作的全体人员共同努力才能完成的。

三、制定不同施工阶段的安全管理重点

1、做好安全生产工作首先要抓住安全管理的重点，要根据施工现场的进度而制定，安全生产工作不是说只抓重点就不管其它，其重点工作是在做好正常的安全管理的同时而制定出来的，这一点必须要分清。

2、制定安全生产工作的重点时必须要掌握施工动态过程中和关键施工部位存在的重大安全生产隐患，特别的要求施工单位有针对性的写出具体的安全方案、预案和措施来保证其关键部位的安全生产和施工。

3、做安全管理工作不能管进度，就管安全生产。无论施工进度要求的有多紧张，但是必须要在保证安全生产的情况下才能进行。

四、参与并配合施工单位搞好安全生产工作

1、监理在施工现场安全生产的管理过程中，必须要与建设单位、施工单位以及上级安全管理部门保持好沟通与配合，及时的了解上级的有关安全生产政策，建设单位对施工现场的管理意识及重视程度，了解施工单位所有管理人员的管理思想和管理方法，以及对安全生产工作的尽职尽责情况，做到知己知彼方能百战百胜。

2、现场存在的不易解决的问题，要与经常来现场检查巡视的上级安全管理人员沟通，使其能理解我们工作的难度，并及时的反应现场安全生产中存在的问题，借助政府部门的管理人员的力度来处理现场存在的且施工单位又不重视的安全生产问题。

3、与建设单位配合做好施工现场的安全检查工作，检查过程中必须有监理、建设、施工、分包等单位的安全管理人员参加，并且要分组进行，防止施工单位在巡视过程中发现问题不反馈，造成检查过程中的漏洞。

五、坚持现场巡视及时发现隐患及时下达监理指令

1、为了搞好施工现场的安全管理工作，所有的监理人员都要抓安全、管安全!因为每位监理工程师都负有安全生产管理的责任，每位监理工程师都要对现场的施工安全进行有效的管理，发现隐患及时告知安全监理人员或总监代表和总监理工程师，安全监理人员，总监代表，总监理工程师视隐患的严重程度，采取相应的措施，(如：下发工作联系单、监理通知、隐患报告书、停工令等)来控制隐患及事态的发展。

2、提前预知下一步工序施工过程中将要出现的隐患，提前告知施工单位及时做好施工过程中的安全管理工作，提前要求施工单位做出防止事故发生的措施和管理办法，保证施工安全。

六、督促施工单位及时对医患进行整改

1、按照上级要求监理单位每个月都要对施工现场进行两次安全检查工作，这两次的安全检查对监理公司的安全管理工作来讲非常重要，所以每位监理工程师都要认真对待并积极参加，并且要在专题例会上对发现问题的部位及严重程度要进行有效的描述，记录人要将所描述的内容记录到监理的安全会议专题纪要中，一旦发生事故监理的安全专题会议纪要也能为监理提供管理依据，仅次于监理通知的有效性。

2、对检查出来的问题，要制定整改日期，督促施工单位对危险部位及隐患部位进行监督整改，对危险及隐患严重的部位要有整改前与整改后的照片，这也是做到有据可查，为上级安全生产管理部门对我们监理单位的检查提供有效证据。

七、做好监理单位的安全生产管理资料工作

1、安全管理工作过程中产生的资料，对事故发生后的事故调查有很重要的价值，我们平时所收集的安全生产方面的资料都是为事故调查而准备的，一旦事故出现，调查组首先就要对安全资料进行封存，如果平时资料管理不到位，那么再想补充是不可能的。

2、非常重要的资料有，基坑支护，塔吊、电动吊篮、施工电梯，方案审核，高大脚手架搭设以及比较重要的、危险程度较大部位的安全生产技术措施等。

篇4：项目经理工作总结报告

本人自XX年8月1日来安哥拉m-c项目，参加本项目的工程建设，到现在为止也已经2年时间了。先前一段时间主要是参加项目部的营地建设和监理营地建设任务，并附带了配件和生活物资的管理工作。从XX年11月份开始，我正式了我的基本工作，配件物资的计划与管理、大宗材料的管理和机械设备的管理相关工作至XX年12月份。在相关的管理中我做了以下及方面的工作：

一、充分利用时间与周围的资源，通过向在修理厂的各位具有丰富经验的修理师傅学习，尽快达到自己工作的转型，投身于自己的相关工作中来。除此之外，利用在公司设备种类较多的资源，不断地到修理车间、施工机械现场及配件仓库学习。

二、根据机械设备配件的消耗情况，不断及时造配件计划，补充设备配件的`数量，以达到保证施工机械的正常保养与运转。

三、经常到故障机械处，了解各类设备的结构及原理，通过观察设备的故障点，分析设备发生故障原因以及寻找故障的合理解决方案，并总结故障发生的各种因素，避免类似故障再次发生。

四、报送材料消耗（包括配件、附属油料与燃油等）到财务部，通过核算以达到各施工部门消耗的透明度，根据各分部施工量与材料量化消耗作对比，形成有效的竞争措施，更能提高个人乃至分部的工作积极性。

五、了解当地行情，切实保证监理组公务车和项目部公务车的正常运转、保养与维护。具体主要是了解三滤与易损件的采购地点，熟悉采购方式以及相关事故车辆的维修等。

六、进行机械设备的定期检查，机械设备的动态考察。对存在安全隐患的设备强制进行维护与维修。我们所做到的设备维护的宗旨就是保证机械“以养代修”。

每一种机械都有其最佳使用方式与最长使用寿命，只有最佳使用方式加上正确的管理才能达到这种机械的最大使用寿命，所以在这个与我们国内不同的环境里我们一直在努力摸索这种结合点，通过提高机械的使用率以实现公司在运作过程中利益的最大化。

在相关管理工作中也体现了我的许多不足和需要提高之处：

首先是工作考虑不完善，不能做到尽善尽美，有些“事后诸葛”。

其次是自己的业务技能不精，但凡任何一种熟练的工作技能都需要积累，我正缺少这种积累。

再次在了解当地行情采购相关配件的过程中由于语言障碍，对自己的工作产生了很大的局限性，所以我需要更加努力学习葡语，能够独立在外工作，以求在最大程度上为公司服务。

最后是关于到港物资和设备的清关工作不熟。这方面是我现在最大的薄弱环节以及今后需要不断提高之处，并达要不断达到能够独立工作。因为公司要将海外品牌做大做强，这就需要培养一批解决物资进出关问题的人员，以达到物流的畅通无阻。

着眼与下一个项目乃至公司的未来更加长远的发展，目前此项目也是处于积极摸索阶段，所以我也有自己的见解、最近及将来的计划与打算。

1、安哥拉属于南亚热带地区，干旱少雨，气候特点十分突出：一年中7-9个月为旱季，且中间无雨，3-5个月为雨季。对于施工机械如何良好地适应这种环境，是摆在我们面前的一大难题。因为旱季时间长，干旱无雨，施工现场灰尘比较大，直接影响到发动机的寿命；而且施工便道车流量多，便道通行能力差易，对于轮式机械（如自卸车）轮胎和机械的各类悬挂部件的寿命是一个极大的考验，所以我们要选择能适应这种环境的轮胎，并选配质量较好的元部件。

2、由于工程变更，工程量缩减，造成了施工机械的超额采购，部分机械处于闲置状态，比如：路拌机、自卸车、发电机及破碎器等，在种类和数量上超出了工程所用量。这不仅不能给工程产生收益，而且会成为资金的闲置部分，并且由于机械长时间放置会形成机械折旧损失。另外随着路基土方工程的即将结束，路基施工机械也将闲置下来。并且据我了解当前安哥拉正值大兴水利土木之际，机械租赁业十分兴旺，所以我建议公司对闲置机械在当地进行租赁或出售，这是将是挽回损失、增加产值的一个良机。闲置机械与建议出租机械见附表1。

3、关于机械配件和附属油的说明。由于机械保养良好，机械完好率较高，所消耗的配件主要是三滤（见配件库存表）。附属油消耗量比较高，这其实也反映出了我们机械的保养情况和工作人员的工作态度积极的一面。另外由于工作环境与国内有所不同，有部分车辆所出故障令人有些始料未及（例如常林平地机在国内施工过程中，从未遇到过液力变矩器配油法兰与变矩器导轮出现磨损故障，但由当地土质较硬，平地机可能处于超负荷工作状态，变矩器与配油法兰磨损严重以至于被迫停机），所以这给我们做机械配件计划时带来了难度，如何细心观察机械工作环境特点，对机械易出故障处做出准确的预测是我们积极努力的方向。我们将会把我们所得到的第一手资料作为下一个国际工程施工中机械合理利用的经验与总结。

4、机械的安全性方面。施工机械在路基施工过程中所遇到的最大的安全隐患就是交通便道的车辆通行，因为在雨季到来时，便道通行能力较差，给来往车辆带来的不仅仅是半路抛锚，而且可能在车辆会车过程中发生交通事故，在目前的几起事故中一般为公务车交通事故；其次是我们极个别操作手工作责任心不强，对机械保养不到位，对所产生不良的影响将是无可挽回的，所以我们会在今后的安全性方面开展更多的安全宣传教育，正确引导，防微杜渐，并且对所发生的事故将会严格处理。

5、对未来的构想。我们在本项目所积累的机械施工及管理工作

方面所积累的经验将运用于下个项目，主要通过一系列工作做出体现如：配件物资如何地合理计划，如何正确地与国内沟通，不至于所到配件产生“多废、少缺”现象；机械如何通过优化管理在路基路面施工中达到利用率最大化；如何很好地掌握施工人员的心理、正确开展思想教育工作、合理地调动员工的工作积极性。这些不仅是我们在拓展国际建设市场中起到举足轻重的作用。不仅如此，我们还可以了解本国市场行情，根据需求，在此开展机械设备租赁公司和配件供应公司，为我们公司拓宽发展方向。

从XX年12月份至今，由于XX年的到港物资比较多，共有7批物资到港，其中有3批沥青、2批生活生产物资、2批轮胎、一批沥青拌合设备和路面设备及1批活动板房和水泥。领导安排我负责港口工作，具体如下：

（1）前期是和清关公司以及港口打通关系，以便以后的办事方便，这时语言这关就显得尤为重要，为此我下了不少努力。

（2）在接港清关过程中我们也遇到了不少困难，尤其是在XX吨90#沥青的清关任务过程中，由于我们缺少经验，没有提前申请在沥青出口国做商检，到安哥拉之后当地政府要求我们强制做落地商检，当时正赶上当地节假日较多，加上当地人办事效率极低，商检工作是由纳米贝到罗安达两地按照程序进行，由此耽误了很长时间，为了尽快把100个集装箱还掉，我们迫不得已在纳米贝近7公里处建立了掏箱基地，掏过后才及时把箱子归还港口。

2、由于工程变更，工程量缩减，造成了施工机械的超额采购，部分机械处于闲置状态，比如：路拌机、自卸车、发电机及破碎器等，在种类和数量上超出了工程所用量。这不仅不能给工程产生收益，而且会成为资金的闲置部分，并且由于机械长时间放置会形成机械折旧损失。另外随着路基土方工程的即将结束，路基施工机械也将闲置下来。并且据我了解当前安哥拉正值大兴水利土木之际，机械租赁业十分兴旺，所以我建议公司对闲置机械在当地进行租赁或出售，这是将是挽回损失、增加产值的一个良机。

3、关于机械配件和附属油的说明。由于机械保养良好，机械完好率较高，所消耗的配件主要是三滤（见配件库存表）。附属油消耗量比较高，这其实也反映出了我们机械的保养情况和工作人员的工作态度积极的一面。另外由于工作环境与国内有所不同，有部分车辆所出故障令人有些始料未及（例如常林平地机在国内施工过程中，从未遇到过液力变矩器配油法兰与变矩器导轮出现磨损故障，但由当地土质较硬，平地机可能处于超负荷工作状态，变矩器与配油法兰磨损严重以至于被迫停机），所以这给我们做机械配件计划时带来了难度，如何细心观察机械工作环境特点，对机械易出故障处做出准确的预测是我们积极努力的方向。我们将会把我们所得到的第一手资料作为下一个国际工程施工中机械合理利用的经验与总结。

4、机械的安全性方面。施工机械在路基施工过程中所遇到的最大的安全隐患就是交通便道的车辆通行，因为在雨季到来时，便道通行能力较差，给来往车辆带来的不仅仅是半路抛锚，而且可能在车辆会车过程中发生交通事故，在目前的几起事故中一般为公务车交通事故；其次是我们极个别操作手工作责任心不强，对机械保养不到位，对所产生不良的影响将是无可挽回的，所以我们会在今后的安全性方面开展更多的安全宣传教育，正确引导，防微杜渐，并且对所发生的事故将会严格处理。

5、对未来的构想。我们在本项目所积累的机械施工及管理工作

方面所积累的经验将运用于下个项目，主要通过一系列工作做出体现如：配件物资如何地合理计划，如何正确地与国内沟通，不至于所到配件产生“多废、少缺”现象；机械如何通过优化管理在路基路面施工中达到利用率最大化；如何很好地掌握施工人员的心理、正确开展思想教育工作、合理地调动员工的工作积极性。这些不仅是我们在拓展国际建设市场中起到举足轻重的作用。不仅如此，我们还可以了解本国市场行情，根据需求，在此开展机械设备租赁公司和配件供应公司，为我们公司拓宽发展方向。

从XX年12月份至今，由于XX年的到港物资比较多，共有7批物资到港，其中有3批沥青、2批生活生产物资、2批轮胎、一批沥青拌合设备和路面设备及1批活动板房和水泥。领导安排我负责港口工作，具体如下：

（1）前期是和清关公司以及港口打通关系，以便以后的办事方便，这时语言这关就显得尤为重要，为此我下了不少努力。

（2）在接港清关过程中我们也遇到了不少困难，尤其是在XX吨90#沥青的清关任务过程中，由于我们缺少经验，没有提前申请在沥青出口国做商检，到安哥拉之后当地政府要求我们强制做落地商检，当时正赶上当地节假日较多，加上当地人办事效率极低，商检工作是由纳米贝到罗安达两地按照程序进行，由此耽误了很长时间，为了尽快把100个集装箱还掉，我们迫不得已在纳米贝近7公里处建立了掏箱基地，掏过后才及时把箱子归还港口。

篇5：项目经理工作总结报告

在过去的一个季度，因为中间过春节，时间上的不连续性，很多工作在春节后又重新开展。对于一季度工作总结，我想从三个方面上讲。

一、一季度工作回顾

第一季度，在海南区域，我主要跟进两个项目，一个是三亚鸿坤山海墅项目，另外一个是文昌蝶恋海项目。先说一下三亚鸿坤山海墅项目，此项目是大包给施工队。年前主要完成了1、2#楼的集热器的安装。集热器安装在斜屋面上，楼层有二十多层，难度系数较大。开工前甲方及监理方要求我们出一个楼面施工的安全方案，同时我们也非常重视施工上的安全。在施工过程中，多次强调安全施工。所以年前顺利的完成了既定的目标，将集热器安装完毕，施工质量也得到甲方和监理方的认可。

过完春节后，项目部和施工队安排后期工作，计划材料，截止三月三十一日，1、2#楼的管材、水泵、阀门、已经到场，同时完成了1、2#楼的水箱拼装，1#楼的管路安装大体完工。四月中旬两栋楼基本上能完工。工程资料和施工进度同步。

回款方面，合同约定按每个月进度的工程量回款，甲方要求每月的二十三日前上报进度款。年前一月底尚未安装集热器，只对集热器支架进行了焊接，产值不大，等集热器安装完毕时，已经错过了上报进度款的时间。项目部计划在四月份的时候，申请两栋楼所有工程量的进度款。

文昌蝶恋海项目，共四栋楼，八个系统。甲方根据招标文件要求，钢结构热镀锌处理，二次镀锌，不允许现场焊接。公司发货的钢材是用来焊接。现场钢结构不焊接，或者焊接好了后二次镀锌难度系数可以说是史无前例的大。项目部多次和甲方沟通，甲方勉为其难的让我们焊接，要求我们做好焊接防腐工作。甲方内部一些成员和监理方对我们钢结构焊接仍然有些不同的声音。

项目部在审图时，集热循环、回水、供水均无备用泵，且无爬梯至屋面，是无法满足节能要求。年前的时候，工地上的塔吊面临拆除，但我们的圆形水箱在还未到现场，为了避免这个问题，我们向甲方提出水箱变更为拼装水箱。前前后后又6个签证，但合同签的又是包干价，签证办下来难度非常大。甲方ZUI后只同意三个签证，目前在审核中。

第一季度内年前完成了集热器支架的焊接。由于公司计划的钢材数量差了一些，年前的水箱基础和部分马道没有焊接。过完春节后，在三月底，公司补单的钢材到达了现场，安排了施工队进场焊接水箱基础和马道。在三月份中旬的时候，项目部做了一个材料采购计划，大部分材料计划在四月十日到达现场。由于一些原因，时间延误，时至今日其他材料尚未到达现场，将会造成窝工现象。公司在材料下单的时候提出太阳能上循环管不能用钢塑管，易造成管道堵死。管道变更成薄壁不锈钢管还在和甲方沟通，签证可能办不下来。此事的隐患将会延误工期。文昌蝶恋海项目暴露了很多问题，值得我们深思。

回款方面，文昌蝶恋海项目已经按合同执行，回了20%的预付款。资料和施工进度同步。

二、二季度工作部署

三亚鸿坤项目计划在四月底完工，同时在四月底向甲方申请1、2#楼工程量的进度款，争取在五月份回到款。协助项目经理搞节能验收。

文昌蝶恋海项目紧跟公司材料，因为甲方要求五月份完工并验收，照目前的情况来看任务重，难度大，情况非常紧急。原因是集热器、热泵、水箱在大概在四月二十多号才能到现场。四栋楼、八个系统目前只完成集热器支架，工程量可想而知。在四月份向甲方申请第二笔合同总价的30%的价款，争取在五月份回到款。协调现场，大概在五月中下旬项目完工，协助项目经理搞节能验收。

三、前事不忘，后事之师

我主要是讲一下蝶恋海项目遇到的问题，在后期的项目能不能避免。前事不忘，后事之师。

第一个问题：招标文件的技术要求，集热板的安装要求能够抵御12级台风。在项目开工的时候，甲方要求我们出一份计算书证明我们设计的集热器钢结构能够抵御12级台风。后来兄弟单位绿建公司核算得出，我们设计的集热器钢结构不满足12级台风，还需加固槽钢。原因是我们公司设计是从常规情况考虑来设计，忽略了招标文件的硬性规定。在今后的项目设计人员对招标文件有一定的了解后，再进行设计，也许会稳妥点。

第二个问题：太阳能上循环管道管材变更问题。之前我们报的钢塑管，在要施工地时候，公司提出钢塑管长期在高温下运行，衬塑层容易熔化造成管道堵死，需变更其他管材。变更管材类型涉及到成本控制问题，合同签的又是包死价，很为难。今后的项目对于太阳能上循环管道要特别考虑，避免管材变更问题。

第三个问题：高层项目大型材料吊装问题。趁着工地上的塔吊未拆除之前能否将大型材料进行吊装，比如圆形水箱、钢材。当然有人提出不同看法，认为圆形水箱提前吊装至楼面面临风吹雨淋，甚至还有吹落的可能。任何事都有风险，关键在于控制和取舍。工地上的塔吊拆除后，高层项目大型材料吊装费用不低，又费时。

篇6：项目经理工作总结报告

光阴似箭，时间如梭。转眼间上班已经一年多了，回首过去的`一年，内心不禁万千。我于20xx年9月14日进入xx集团置业公司，并于9月23日进驻xxxx百货大楼项目工地担任项目经理，至今已三个月有余。在这3个月的工作中，项目部在集团置业公司的大力支持、指导下，克服了诸多困难，走到今天，极为不易。目前工地正处于打桩阶段，现已完成桩基施工任务的46%，下一步的施工任务虽然异常艰巨，但还是有信心有能力完成各阶段工期目标。下面我将20xx年3个月以来的工作情况及下一年的工作计划做以下汇报：

一、前期施工准备阶段

xxxx百货大楼工程作为xx县的招商引资项目，只要有利于工程施工进度，基本上都能得到政府的支持与帮助，但开工之前还必须完成以下工作，才能顺利开工。

1、地下室控制边线放样。

2、建筑物放线。

3、规划部门进行验线工作。

4、将测绘部门提供的水准点、坐标控制点提交总包单位。两次组织基坑支护施工图设计交底及图纸会审。

6、桩基施工图设计交底及图纸会审。

7、规划部门提供本项目周边市政管线图纸。

8、协助完成工地临时用电量不足扩容工作。

9、开工前去质安站办理质量监督手续事宜。

二、施工阶段

打桩施工前，场地内基坑土方已开挖约两米五深，由于当时没有施工图纸，大部分地方均未开挖到位。考虑到四周靠边一排桩施工有足够的工作面，需要土方开挖单位的配合将余土挖除。土方开挖单位很长一段时间都不配合我司的工作安排，与我方保持对立情绪，甚至发展到来工地闹事，工地工作一度无法开展。经过我方耐心细致、不厌其烦地努力去沟通，同时了解到当地其他工地的土方开挖单价，ZUI终通过奖励的方式才与土方开挖单位达成协议。基坑土方开挖两米五后，给现场打桩带来很大的影响。混凝土运输车根本无法开进工地，基坑表面为粉砂土，一旦下雨，粉砂土层承载力急骤下降，打桩施工难度很大。

总包单位将会以此为借口，施工场地三通一平不具备条件，将会产生费用及工期的索赔。我方当机立断，积极组织当地施工单位进行场地内塘渣回填，确保了打桩施工对场地的需要。万事开头难，进场三个星期，也未见总包安排桩机进场。总包未收到我方提供的桩基正式施工图，不便组织机械进场也是事实，但我方于十月十五日提供桩基施工蓝图后，总包还是迟迟进不了桩架。总包在找分包单位遇到了很大的困难，前前后后找了十几家单位，都不愿意承接此项业务，直到十月二十二日才陆续进了几台桩架。十月二十九日开始裙楼及塔楼的试桩施工，裙楼试桩成功，但塔楼试成孔六天后以塌孔而告终。塔楼桩必须入岩一点五米，而返循环钻机遇上砂卵石层粒径较大卵

石(工地收集到卵石粒径接近四十厘米)，极易堵管。后来，经设计单位同意后，将塔楼返循环成孔工艺改为冲击成孔工艺，总包单位于十一月七日组织进场六台冲击锤钻机。首先在塔楼的北侧试成孔，但北侧表面约三米土层为流砂土，冲锤在提升时，重锤、流砂土、护筒一起被拉上来，成孔非常困难。考虑到尽量不拖延塔楼桩基施工工期，在塔楼的南侧开始试桩施工，十一月十四日开始试桩，十一月十六日第一根桩混凝土浇筑完成。但塔楼南侧因工作面受限，只能摆放四台桩架施工。同时也没有放弃对塔楼北侧的努力，咨询各方专家后提出建议先降水再安排打桩施工。总包先后进行了井点降水、浅层管井降水、注浆加固地基施工工艺，均未达到需要的效果。北侧地质因素影响到约六十根桩基施工，并连带影响周边纯地下室约七十根抗拔桩施工，下一步将采取深井降水，然后安排打桩施工。桩基施工任务已全部完成，塔楼完成五十七根，纯地下室桩完成一百一十五根，总共完成三百四十九根，完成46%.

三、20xx年工作计划安排

桩基施工进度已经滞后，下阶段主要工作是围绕土方开挖来安排工作，以确保汛期来临前地下室底板浇筑完成。主要工作安排如下：

1、20xx年1月15日进场开始挖土。

2、打桩(包括围护桩)施工20xx年4月底前全部完成，但下阶段打桩施工、基坑围护施工不能影响土方开挖。土方开挖于20xx年4月20日前全部完成，地下室底板于20xx年5月初开始施工，4月15日完成。

3、机电安装、幕墙施工、二结构施工、精装修施工穿叉在主体结构施工中进行。

四、当前需要协调的其它工作

1、全套施工蓝图提供及施工图审查审批。

2、消防、暖通、弱电、精装、幕墙、电梯等分包单位的确定。

3、甲供、甲定品牌材料确定。

五、在新的一年中，我将从以下几点作出努力、作好工作

1、继续抓好xxxx百货大楼工程项目管理工作：20xx年的工作为主体结构、机电安装、幕墙工程、精装修等，时间紧、任务重。考虑到项目总工期要求，我将继续抓好工程进度控制，确保工程按照预期要求全部完成，保证整个工程的如期交付使用。

2、加强业务知识学习，继续提高管理水平：随着时代的前进、新技术的运用，必须进行专业技术知识及管理知识的学习，提升自己的管理协调能力。不断提升下属员工的专业技能，保证能有效控制现场施工质量及进度。

3、进一步作好现场管理工作：20xx年的工作中，我负责的工程尽管有一定的成绩，但是仍然存在很多不足，需要继续总结和完善。只有很好的总结过去，才能更好的服务未来。

新的一年中，我要进一步重点作好3个方面的管理：

一是人的管理。人是管理的组织者和执行者，项目管理人员不能松懈，只有全体管理人员密切配合，各负其责，才能作到施工各个环节环环相扣，整体工作才能井然有序。

二是施工进度的管理。时时跟踪现场施工进度，发现问题，即时与施工单位沟通，确保周进度、月进度、年进度计划按时完成。

三是成本控制管理。虽然按定额与施工单位进行结算，施工单位并不会主动考虑工程成本，甚至成本投入越多对施工单位越有利，但作为甲方现场管理人员，应该属于施工方承担的费用，决不另外签证，一切按定额进行结算。

篇7：项目经理工作总结报告

一、个人工作总结

20xx年悄然而逝，回想过去的一年，有成绩也有不足。

我于20xx年x月x日进入内蒙古XXX房地产有限公司，并于3月x日进驻XXXXX住宅工地任项目经理，至今一年已经过去了，在公司的大力支持指导下，克服了许多困难，走到今天，极为不易，本小区一期建筑面积约7万平方米，造型多、体量大，施工管理范围广，目前一期主体工程全部结束，下一步的施工任务虽然异常艰巨，但我还是有信心、有能力完成各阶段工期目标。

XXX是XXXXX高端住宅小区，工程开工以后，我们严格控制施工质量，从基础开始一步一个脚印的进行，模板工程重点控制结构尺寸和支撑牢固性，确保设计尺寸的准确和观感的质量，我要求全体管理人员及各施工班组，严格控制关键工序，关键部位施工质量，整个主体施工过程中，经过项目部的认真控制，施工全部内容符合设计要求，达到了预期的质量目标。

XXX开工以来，我按照公司要求制定3个月完成主体封顶，可惜的是由于恶劣反常天气影响以及商品砼不及时，以及劳务队资金实力不强，未能在计划下完成，但也基本接近目标工期，安全管理，施工进场准备阶段，我组织项目部按内蒙古自治区安全要求，根据机械及材料使用情况，组织布置与安装。施工过程中，我始终坚持，“质量第一、安全至上”的原则，把确保项目部全体职工及劳务人员的生命安全作为自己的第一要务。框架工程，支撑体系和临边防护是安全管理的重点，为此我从以下几个方面加强管理：

1、加强安全技术交底工作，通过进场安全教育，上岗时项目部全

体管理人员对入场职工进行岗前教育，来加强职工的安全意识。

2、加强检查和巡视及时发现问题、及时整改、杜绝了安全隐患，

同时对现场的临电及全部设备由项目部统一进行检查，合格后方可使用，要求劳务班组自有的设备定期的维修、保养和检查及时发现安全隐患，及时进行修理更换。整个施工期间未发生过一起重大安全事故，保证了广大职工和劳动人员的生命安全，达到了预期安全目标的要求。

二、项目部整体工作总结

一年来工作有收获，有进步，也有不足和缺点，在综合管理上还不到位存在漏洞，在项目没有合同没有单价的特殊情况下，如何控制成本的方法和措施还需进一步研究。

生产计划完成情况和工程具体形像：甲方、监理方相对满意，但我们认为总体进度不尽人意，比预期进度还存在一定差距，主要是：气候、材料、设计深度不足，造成的同时也存在劳务班组自身人力、设备、资金等问题，但只要条件具备，项目部还是能昼夜不停组织施工。例如全部楼座从基础开挖到出±0.000仅仅用时1个月，但在主体施工阶段，劳务队周转材料、人员不足时没有采取较好措施，这多少有些遗憾，劳务班组也是各种理由，比如资金不到位等，施工管理起来难度较大。

在质量上，项目部控制的比较好，发挥了相关人员的作用，各负其责，主体结构观感质量受到了业主的好评，但在质量上垫屋混凝土被局部压碎情况，未及时控制，也存在不是关键部位质量就不严格把关的问题。在全员今后的工作中，质量意识上还有待进一步提高。安全生产应该说，我们还是把安全工作摆在了头条位置。把安全生产始终贯穿到整个施工过程中，公司领导也对安全工作高度重视，相关管理人员具备了管生产必须管安全的思想，使安全工作真正的落实到了实处，安全资料齐全，安全防护基本到位有效，在分包队伍多又交叉施工用电高峰时做了大量的用电管理工作，一年来我项目部没发生任何安全事故，但也存在生活区分包宿舍用电管理不细不严，有私拉乱接现象，施工现场个别部位安全防护跟的不及时，也存在无证上岗问题，这些问题的存在，应引起我们今后工作中足够的认识，真正做到防微杜渐，安全第一。

成本管理在无清单单价的特殊情况下，如何控制成本是摆在我们项目部的一个新课题，在材料上实行分包，工长提量对比，虽然我们在成本管理上作了一些工作，取得了较好的效果，但在管理上仍然不细，在材料使用杜绝浪费上仍有潜力可挖，成本是企业的生命，我们继续提高全体员工成本意识，加强各项管理工作，为公司争取更大的利润空间。

技术管理上，在图到马上施工、方案化整为零的情况下，满足了施工需要，资料做到了与施工同步，在施工面积大、测量任务重的情况下也没有影响施工正常进行。食堂在领导的大力支持下，达到了职工满意，我们生活的越来越好。

一年来的工作实践，非常高兴的看到，我们项目部每一个员工都有了进步，均能在岗位上发挥作用，越来越团结，精神面貌有了很大的改观，能严格要求自己、遵守纪律。有的员工在工作岗位上不辞辛苦、任劳任怨、不计时间、不计报酬、整天守在现场岗位上，有的天天晚上加班赶业务，不怕工作多繁杂，不管分内外都努力做好，所有的一切让人欣慰，让人感动。记得刚进场，有的人看到我们年轻人居多，曾言语流露出对我们持怀疑态度，通过一年的实践成果已证明了我们的实力，我们现在可以骄傲地说，我们能行!但在我们的项目部也存在个别不和谐音符，也有的员工份外工作不爱管，也有的对自己要求不严格，我希望你们克服各自的不足，成为完全合格的土建人，一名好管理员。

三、明年工作展望

20xx年，我们又迎来新的一年，我们面临的任务更加艰巨，我们一定要加强劳动组织，协调好各分包单位，克服以包代管思想，做到忙而不乱，做到周保月、月保年的生产计划。明年安全工作难度大于今年，分包队务多、施工人员杂、工期紧、任务重、交叉立体作业多、施工用电范围大，安全生产更加艰巨但我们必须树立安全第一的思想，预防为主，常抓不懈，确保安全生产。

四、对公司的发展建议：

我希望公司能够在楼盘选型及市场定位方面多调查、多对比、多分析、不盲目、不仓促、真正做到战无不胜、攻无不克。我愿为XX地产发展壮大添砖加瓦!忠心的祝愿公司的领导及家人在新的一年里幸福美满!

篇8：项目经理个人工作总结报告

项目经理个人工作总结报告

一、个人工作总结

20xx年悄然而逝，回想过去的一年，有成绩也有不足。

我于20xx年x月x日进入内蒙古\*\*\*房地产有限公司，并于3月x日进驻\*\*\*\*\*住宅工地任项目经理，至今一年已经过去了，在公司的大力支持指导下，克服了许多困难，走到今天，极为不易，本小区一期建筑面积约7万平方米，造型多、体量大，施工管理范围广，目前一期主体工程全部结束，下一步的施工任务虽然异常艰巨，但我还是有信心、有能力完成各阶段工期目标。

\*\*\*是\*\*\*\*\*高端住宅小区，工程开工以后，我们严格控制施工质量，从基础开始一步一个脚印的进行，模板工程重点控制结构尺寸和支撑牢固性，确保设计尺寸的准确和观感的质量，我要求全体管理人员及各施工班组，严格控制关键工序，关键部位施工质量，整个主体施工过程中，经过项目部的认真控制，施工全部内容符合设计要求，达到了预期的质量目标。

\*\*\*开工以来，我按照公司要求制定3个月完成主体封顶，可惜的是由于恶劣反常天气影响以及商品砼不及时，以及劳务队资金实力不强，未能在计划下完成，但也基本接近目标工期，安全管理，施工进场准备阶段，我组织项目部按内蒙古自治区安全要求，根据机械及材料使用情况，组织布置与安装。施工过程中，我始终坚持，“质量第一、安全至上”的原则，把确保项目部全体职工及劳务人员的生命安全作为自己的第一要务。框架工程，支撑体系和临边防护是安全管理的重点，为此我从以下几个方面加强管理：

1、加强安全技术交底工作，通过进场安全教育，上岗时项目部全

体管理人员对入场职工进行岗前教育，来加强职工的安全意识。

2、加强检查和巡视及时发现问题、及时整改、杜绝了安全隐患，

同时对现场的临电及全部设备由项目部统一进行检查，合格后方可使用，要求劳务班组自有的设备定期的维修、保养和检查及时发现安全隐患，及时进行修理更换。整个施工期间未发生过一起重大安全事故，保证了广大职工和劳动人员的生命安全，达到了预期安全目标的要求。

二、项目部整体工作总结

一年来工作有收获，有进步，也有不足和缺点，在综合管理上还不到位存在漏洞，在项目没有合同没有单价的特殊情况下，如何控制成本的方法和措施还需进一步研究。

生产计划完成情况和工程具体形像：甲方、监理方相对满意，但我们认为总体进度不尽人意，比预期进度还存在一定差距，主要是：气候、材料、设计深度不足，造成的同时也存在劳务班组自身人力、设备、资金等问题，但只要条件具备，项目部还是能昼夜不停组织施工。例如全部楼座从基础开挖到出±0.000仅仅用时1个月，但在主体施工阶段，劳务队周转材料、人员不足时没有采取较好措施，这多少有些遗憾，劳务班组也是各种理由，比如资金不到位等，施工管理起来难度较大。

在质量上，项目部控制的比较好，发挥了相关人员的作用，各负其责，主体结构观感质量受到了业主的好评，但在质量上垫屋混凝土被局部压碎情况，未及时控制，也存在不是关键部位质量就不严格把关的问题。在全员今后的工作中，质量意识上还有待进一步提高。安全生产应该说，我们还是把安全工作摆在了头条位置。把安全生产始终贯穿到整个施工过程中，公司领导也对安全工作高度重视，相关管理人员具备了管生产必须管安全的思想，使安全工作真正的落实到了实处，安全资料齐全，安全防护基本到位有效，在分包队伍多又交叉施工用电高峰时做了大量的用电管理工作，一年来我项目部没发生任何安全事故，但也存在生活区分包宿舍用电管理不细不严，有私拉乱接现象，施工现场个别部位安全防护跟的不及时，也存在无证上岗问题，这些问题的存在，应引起我们今后工作中足够的认识，真正做到防微杜渐，安全第一。

成本管理在无清单单价的特殊情况下，如何控制成本是摆在我们项目部的一个新课题，在材料上实行分包，工长提量对比，虽然我们在成本管理上作了一些工作，取得了较好的效果，但在管理上仍然不细，在材料使用杜绝浪费上仍有潜力可挖，成本是企业的生命，我们继续提高全体员工成本意识，加强各项管理工作，为公司争取更大的利润空间。

技术管理上，在图到马上施工、方案化整为零的情况下，满足了施工需要，资料做到了与施工同步，在施工面积大、测量任务重的情况下也没有影响施工正常进行。食堂在领导的大力支持下，达到了职工满意，我们生活的越来越好。

一年来的工作实践，非常高兴的看到，我们项目部每一个员工都有了进步，均能在岗位上发挥作用，越来越团结，精神面貌有了很大的改观，能严格要求自己、遵守纪律。有的员工在工作岗位上不辞辛苦、任劳任怨、不计时间、不计报酬、整天守在现场岗位上，有的天天晚上加班赶业务，不怕工作多繁杂，不管分内外都努力做好，所有的一切让人欣慰，让人感动。记得刚进场，有的人看到我们年轻人居多，曾言语流露出对我们持怀疑态度，通过一年的实践成果已证明了我们的实力，我们现在可以骄傲地说，我们能行!但在我们的项目部也存在个别不和谐音符，也有的员工份外工作不爱管，也有的对自己要求不严格，我希望你们克服各自的不足，成为完全合格的土建人，一名好管理员。

三、明年工作展望

20xx年，我们又迎来新的一年，我们面临的任务更加艰巨，我们一定要加强劳动组织，协调好各分包单位，克服以包代管思想，做到忙而不乱，做到周保月、月保年的生产计划。明年安全工作难度大于今年，分包队务多、施工人员杂、工期紧、任务重、交叉立体作业多、施工用电范围大，安全生产更加艰巨但我们必须树立安全第一的思想，预防为主，常抓不懈，确保安全生产。

四、对公司的发展建议：

我希望公司能够在楼盘选型及市场定位方面多调查、多对比、多分析、不盲目、不仓促、真正做到战无不胜、攻无不克。我愿为\*\*地产发展壮大添砖加瓦!忠心的祝愿公司的领导及家人在新的一年里幸福美满!

项目经理个人工作总结报告范文

光阴似箭，时间如梭。转眼间上班已经一年多了，回首过去的一年，内心不禁万千。我于201\*年9月14日进入xx集团置业公司，并于9月23日进驻xxxx百货大楼项目工地担任项目经理，至今已三个月有余。在这3个月的工作中，项目部在集团置业公司的大力支持、指导下，克服了诸多困难，走到今天，极为不易。目前工地正处于打桩阶段，现已完成桩基施工任务的46%，下一步的施工任务虽然异常艰巨，但还是有信心有能力完成各阶段工期目标。下面我将201\*年3个月以来的工作情况及下一年的工作计划做以下汇报：

一、前期施工准备阶段

xxxx百货大楼工程作为xx县的招商引资项目，只要有利于工程施工进度，基本上都能得到政府的支持与帮助，但开工之前还必须完成以下工作，才能顺利开工。

1、地下室控制边线放样。

2、建筑物放线。

3、规划部门进行验线工作。

4、将测绘部门提供的水准点、坐标控制点提交总包单位。两次组织基坑支护施工图设计交底及图纸会审。

6、桩基施工图设计交底及图纸会审。

7、规划部门提供本项目周边市政管线图纸。

8、协助完成工地临时用电量不足扩容工作。

9、开工前去质安站办理质量监督手续事宜。

二、施工阶段

打桩施工前，场地内基坑土方已开挖约两米五深，由于当时没有施工图纸，大部分地方均未开挖到位。考虑到四周靠边一排桩施工有足够的工作面，需要土方开挖单位的配合将余土挖除。土方开挖单位很长一段时间都不配合我司的工作安排，与我方保持对立情绪，甚至发展到来工地闹事，工地工作一度无法开展。经过我方耐心细致、不厌其烦地努力去沟通，同时了解到当地其他工地的土方开挖单价，最终通过奖励的方式才与土方开挖单位达成协议。基坑土方开挖两米五后，给现场打桩带来很大的影响。混凝土运输车根本无法开进工地，基坑表面为粉砂土，一旦下雨，粉砂土层承载力急骤下降，打桩施工难度很大。

总包单位将会以此为借口，施工场地三通一平不具备条件，将会产生费用及工期的索赔。我方当机立断，积极组织当地施工单位进行场地内塘渣回填，确保了打桩施工对场地的需要。万事开头难，进场三个星期，也未见总包安排桩机进场。总包未收到我方提供的桩基正式施工图，不便组织机械进场也是事实，但我方于十月十五日提供桩基施工蓝图后，总包还是迟迟进不了桩架。总包在找分包单位遇到了很大的困难，前前后后找了十几家单位，都不愿意承接此项业务，直到十月二十二日才陆续进了几台桩架。十月二十九日开始裙楼及塔楼的试桩施工，裙楼试桩成功，但塔楼试成孔六天后以塌孔而告终。塔楼桩必须入岩一点五米，而返循环钻机遇上砂卵石层粒径较大卵

石(工地收集到卵石粒径接近四十厘米)，极易堵管。后来，经设计单位同意后，将塔楼返循环成孔工艺改为冲击成孔工艺，总包单位于十一月七日组织进场六台冲击锤钻机。首先在塔楼的北侧试成孔，但北侧表面约三米土层为流砂土，冲锤在提升时，重锤、流砂土、护筒一起被拉上来，成孔非常困难。考虑到尽量不拖延塔楼桩基施工工期，在塔楼的南侧开始试桩施工，十一月十四日开始试桩，十一月十六日第一根桩混凝土浇筑完成。但塔楼南侧因工作面受限，只能摆放四台桩架施工。同时也没有放弃对塔楼北侧的努力，咨询各方专家后提出建议先降水再安排打桩施工。总包先后进行了井点降水、浅层管井降水、注浆加固地基施工工艺，均未达到需要的效果。北侧地质因素影响到约六十根桩基施工，并连带影响周边纯地下室约七十根抗拔桩施工，下一步将采取深井降水，然后安排打桩施工。桩基施工任务已全部完成，塔楼完成五十七根，纯地下室桩完成一百一十五根，总共完成三百四十九根，完成46%.

三、201\*年工作计划安排

桩基施工进度已经滞后，下阶段主要工作是围绕土方开挖来安排工作，以确保汛期来临前地下室底板浇筑完成。主要工作安排如下：

1、201\*年1月15日进场开始挖土。

2、打桩(包括围护桩)施工201\*年4月底前全部完成，但下阶段打桩施工、基坑围护施工不能影响土方开挖。土方开挖于201\*年4月20日前全部完成，地下室底板于201\*年5月初开始施工，4月15日完成。

3、机电安装、幕墙施工、二结构施工、精装修施工穿叉在主体结构施工中进行。

四、当前需要协调的其它工作

1、全套施工蓝图提供及施工图审查审批。

2、消防、暖通、弱电、精装、幕墙、电梯等分包单位的确定。

3、甲供、甲定品牌材料确定。

五、在新的一年中，我将从以下几点作出努力、作好工作

1、继续抓好xxxx百货大楼工程项目管理工作：201\*年的工作为主体结构、机电安装、幕墙工程、精装修等，时间紧、任务重。考虑到项目总工期要求，我将继续抓好工程进度控制，确保工程按照预期要求全部完成，保证整个工程的如期交付使用。

2、加强业务知识学习，继续提高管理水平：随着时代的前进、新技术的运用，必须进行专业技术知识及管理知识的学习，提升自己的管理协调能力。不断提升下属员工的专业技能，保证能有效控制现场施工质量及进度。

3、进一步作好现场管理工作：201\*年的工作中，我负责的工程尽管有一定的成绩，但是仍然存在很多不足，需要继续总结和完善。只有很好的总结过去，才能更好的服务未来。

新的一年中，我要进一步重点作好3个方面的管理：

一是人的管理。人是管理的组织者和执行者，项目管理人员不能松懈，只有全体管理人员密切配合，各负其责，才能作到施工各个环节环环相扣，整体工作才能井然有序。

二是施工进度的管理。时时跟踪现场施工进度，发现问题，即时与施工单位沟通，确保周进度、月进度、年进度计划按时完成。

三是成本控制管理。虽然按定额与施工单位进行结算，施工单位并不会主动考虑工程成本，甚至成本投入越多对施工单位越有利，但作为甲方现场管理人员，应该属于施工方承担的费用，决不另外签证，一切按定额进行结算。

项目经理个人工作总结

在过去的一个季度，因为中间过春节，时间上的不连续性，很多工作在春节后又重新开展。对于一季度工作总结，我想从三个方面上讲。

一、一季度工作回顾

第一季度，在海南区域，我主要跟进两个项目，一个是三亚鸿坤山海墅项目，另外一个是文昌蝶恋海项目。先说一下三亚鸿坤山海墅项目，此项目是大包给施工队。年前主要完成了1、2#楼的集热器的安装。集热器安装在斜屋面上，楼层有二十多层，难度系数较大。开工前甲方及监理方要求我们出一个楼面施工的安全方案，同时我们也非常重视施工上的安全。在施工过程中，多次强调安全施工。所以年前顺利的完成了既定的目标，将集热器安装完毕，施工质量也得到甲方和监理方的认可。

过完春节后，项目部和施工队安排后期工作，计划材料，截止三月三十一日，1、2#楼的管材、水泵、阀门、已经到场，同时完成了1、2#楼的水箱拼装，1#楼的管路安装大体完工。四月中旬两栋楼基本上能完工。工程资料和施工进度同步。

回款方面，合同约定按每个月进度的工程量回款，甲方要求每月的二十三日前上报进度款。年前一月底尚未安装集热器，只对集热器支架进行了焊接，产值不大，等集热器安装完毕时，已经错过了上报进度款的时间。项目部计划在四月份的时候，申请两栋楼所有工程量的进度款。

文昌蝶恋海项目，共四栋楼，八个系统。甲方根据招标文件要求，钢结构热镀锌处理，二次镀锌，不允许现场焊接。公司发货的钢材是用来焊接。现场钢结构不焊接，或者焊接好了后二次镀锌难度系数可以说是史无前例的大。项目部多次和甲方沟通，甲方勉为其难的让我们焊接，要求我们做好焊接防腐工作。甲方内部一些成员和监理方对我们钢结构焊接仍然有些不同的声音。

项目部在审图时，集热循环、回水、供水均无备用泵，且无爬梯至屋面，是无法满足节能要求。年前的时候，工地上的塔吊面临拆除，但我们的圆形水箱在还未到现场，为了避免这个问题，我们向甲方提出水箱变更为拼装水箱。前前后后又6个签证，但合同签的又是包干价，签证办下来难度非常大。甲方最后只同意三个签证，目前在审核中。

第一季度内年前完成了集热器支架的焊接。由于公司计划的钢材数量差了一些，年前的水箱基础和部分马道没有焊接。过完春节后，在三月底，公司补单的钢材到达了现场，安排了施工队进场焊接水箱基础和马道。在三月份中旬的时候，项目部做了一个材料采购计划，大部分材料计划在四月十日到达现场。由于一些原因，时间延误，时至今日其他材料尚未到达现场，将会造成窝工现象。公司在材料下单的时候提出太阳能上循环管不能用钢塑管，易造成管道堵死。管道变更成薄壁不锈钢管还在和甲方沟通，签证可能办不下来。此事的隐患将会延误工期。文昌蝶恋海项目暴露了很多问题，值得我们深思。

回款方面，文昌蝶恋海项目已经按合同执行，回了20%的预付款。资料和施工进度同步。

二、二季度工作部署

三亚鸿坤项目计划在四月底完工，同时在四月底向甲方申请1、2#楼工程量的进度款，争取在五月份回到款。协助项目经理搞节能验收。

文昌蝶恋海项目紧跟公司材料，因为甲方要求五月份完工并验收，照目前的情况来看任务重，难度大，情况非常紧急。原因是集热器、热泵、水箱在大概在四月二十多号才能到现场。四栋楼、八个系统目前只完成集热器支架，工程量可想而知。在四月份向甲方申请第二笔合同总价的30%的价款，争取在五月份回到款。协调现场，大概在五月中下旬项目完工，协助项目经理搞节能验收。

三、前事不忘，后事之师

我主要是讲一下蝶恋海项目遇到的问题，在后期的项目能不能避免。前事不忘，后事之师。

第一个问题：招标文件的技术要求，集热板的安装要求能够抵御12级台风。在项目开工的时候，甲方要求我们出一份计算书证明我们设计的集热器钢结构能够抵御12级台风。后来兄弟单位绿建公司核算得出，我们设计的集热器钢结构不满足12级台风，还需加固槽钢。原因是我们公司设计是从常规情况考虑来设计，忽略了招标文件的硬性规定。在今后的项目设计人员对招标文件有一定的了解后，再进行设计，也许会稳妥点。

第二个问题：太阳能上循环管道管材变更问题。之前我们报的钢塑管，在要施工地时候，公司提出钢塑管长期在高温下运行，衬塑层容易熔化造成管道堵死，需变更其他管材。变更管材类型涉及到成本控制问题，合同签的又是包死价，很为难。今后的项目对于太阳能上循环管道要特别考虑，避免管材变更问题。

第三个问题：高层项目大型材料吊装问题。趁着工地上的塔吊未拆除之前能否将大型材料进行吊装，比如圆形水箱、钢材。当然有人提出不同看法，认为圆形水箱提前吊装至楼面面临风吹雨淋，甚至还有吹落的可能。任何事都有风险，关键在于控制和取舍。工地上的塔吊拆除后，高层项目大型材料吊装费用不低，又费时。

篇9：项目经理工作总结报告

时光飞逝，日月如梭，转眼间，我来公司已经有\_\_年了，业绩也已经到了平稳发展的阶段，这与公司的管理制度和严格的要求是密不可分的，再次，感谢上级领导部门的英明决定和同事的努力奋斗。

回顾今年的工作，总体形式较为可观，在上半年中，有个别单项完成过程中不为乐观，总结得出以下几点!

一、施工现场的管理及监督

管理既是对工人的合理安排调度，明确分工，责任到人，监督是对现场施工工作进度的跟进，在每一阶段应注意的细节问题，每下一阶段可能出现的不利情况，监督及时才能确保不出现任何不良问题;正是此两点，我做得不到位，导致在三月份的一单项业务中出现纰漏，有负公司领导的期望及各位同仁的热诚帮助，实为惭愧。失败乃成功之母，日后，必须严格管理，责任明确到人，让工人明白其职责所在，这是确保质量的重要性;现场的监督要做到胸有成竹，了于指掌，及时跟进!

二、技术工种的指导及培训

装饰行业日益精工化，市场紧促，竞争激烈，技术要求是生存的关键，没有只有更好!施工过程中技术人员的作业是质量的根本保障!中国人口众多，但任何公司企业更需要的是人才，优秀的技术人员是公司发展中不可缺乏的人才之一。对员工加以指导培训，巩固技术，聚众之长，纳贤之优，因人致宜，掘其所长，才能不断提高技术含量。因此，计划在明年将继续扩建团队，优胜劣汰，做到技术不合格，坚决不上技术岗位!

篇10：项目经理个人工作总结报告

项目经理个人工作总结报告

通过项目经理认证以来，一年的工作时间里有成功的喜悦也有困难的蹉跎，既有成绩也有不足。一年来，本人在公司领导的正确指导下，单位同事的帮助和支持下，立足本职工作，不断学习和进取，勤奋工作，遵守公司各项规章制度，较好的完成了一年来的各项工作任务。以下是本人的工作总结：

一、树立正确管理心态，严格要求。

作为公司派遣到黑龙江办事处的`一名管理者，对每位员工都应该做到公平、公正、客观，在解决团队成员在工作中的分歧时不能参杂个人情感。对团队成员要严格要求，从而帮助员工提高，逼迫他们进步。我给办事处成员开会时说过：“我们大家如果想要更好体现出自己的价值，就要使发展的更好。而只有我们大家共同努力，公司才能发展的更好，公司发展要面对市场经济的潜规则，一个行业逃不过发展期，饱和期，优胜劣汰期，我们现在所处的就是这个行业的优胜劣汰期，逆水行舟不进则退，如果我们没有过硬的工作作风和技术，就会被市场淘汰”。公司好则员工才能好这是我坚信的准绳。

二、建立坚实团队，营造良好工作气氛。

在我的工作重，我积极主张一个理念：“管理者对工作的热忱态度，会像太阳一样给周围的人以活力”。在团队管理重，我会通过各种途径树立一个积极的榜样，让每一个团队成员都有一把衡量自己的标尺，都有一个努力的方向。对待犯错误的员工，我主张要先了解实际情况，根据实际情况去判断如何处分员工，以免给员工造成破罐破摔的消极心理，努力帮助每一个员工进度，但我也坚持一个团队要取得胜利就要有铁的纪律，就是龙舟一样，只有每一个桨手步调一致，最后才能到达终点。对于明知故犯或屡犯不限者，应坚决按制度进行处分。因此我依据公司的管理规则制度又结合黑龙江的本地的实际情况，制定了《黑龙江办事处管理制度》。我在日常工作中积极帮助员工建立正确的职业规划，让员工能看到他们的职业道路，从而让员工从被动工作到自己想去工作，依据公司绩效制度结合办事处实际情况，制定《办事处绩效考核制度》，对于员工的得失、态度，该肯定的就肯定，给予适当的奖励和表扬；该否定的就否定，给予适当的批评和教育。

三、建立组织框架，争取完成公司给予的任务指标。

办事处的合同任务是300w，虽然产值不高，但包含了大兴安岭、黑河、鹤岗、双鸭山、哈尔滨五个地市，因为地域市场的分散工作的难度非常大，办事处成立之初，公司只派驻了我一人，其余员工全为本地招募，新招募的员工能力差，针对实际情况我积极组织给新进员工培训，并手把手的带着员工生产，五个地市选取较为优秀的新员工任命为技术骨干，地市工作皆有我进行统管的矩阵式管理结构，经过一年多的发展，部分新员工以逐渐成长起来，地市监理工作也开始逐渐由任命的技术骨干进行牵头管理。任务完成方面合同和进度任务办事处正在按计划准时完成，但开票与回款任务完成情况还不理想，针对情况办事处正积极寻求所面临问题的突破口，并坚决在第三季度将任务完成情况追上，在年底前坚决完成公司任务。

最后在接下来的日子里，我一定会更加努力，勇于面对各种困难和挑战，在即完成自己本职工作同时也做好客户的关系维系和扩展工作，努力凸显公司的品牌和形象，为公司的发展做出自己的贡献。

篇11：项目经理年终工作总结报告

进入\_公司已有3年的时间，回首往事，几多紧张、几多无奈，几多的欢乐。在\_公司我经历了从业务代表到办公室到业务部经理的转变，感谢公司对我的培养和信任。现将工作中出现的情况及明年的工作打算总结如下，以期能有指导日后工作推进之意义。

一、个人总结

1、个人工作方面

(1)在\_月我被任命为业务部经理，在个人工作方面由于事务性工作和与部门之间协调性工作量的加大，日常下小区的次数有所下降，对小区的实际真实情况没有认真了解，对小区的情况反馈没有掌握真实性，导致回传信息失真。

(2)另外一个体现就是在一些具体的个人业务养成方面，对新接待客户的回访深度剖析和老客户的维护上面做得不够精细。对竞争对手的产品分析不够深入，对市场情况的了解不够主动不够认真。

2、业务部内部管理上的疏漏

(1)业务部人员专业培训和课外知识不到位

虽然在前期，对到岗的业务代表进行了系统的培训，但在后续的专业培训跟进方面没有做到位，导致业务代表你说什么他都知道(因为培训过)，你说什么他又不知道(因为他忘了)，所以持续的、不间断的学习和培训将是后期工作的一大重点。加大力度搭建专业人才培训、考核。

(2)业务信息渠道狭窄，市场拓展能力不足

我们的业务量没有大的发展，体现我们业务拓展的不足：信息范围局限，渠道单一狭窄，缺乏规范管理;信息甄别随意，跟踪手段简单，缺乏系统策划;市场拓展思路不宽广、手段不丰富，单兵作战能力不强，综合技能有待提升。

(3)工作细节控制不足，导致综合效益不高

通过十多年的品牌沉淀，企业治理日益完善，企业文化不断积累。但是今天的\_人，还没有专业操守和责任心，没有工作热情和拼搏精神，虽然到处都是他们忙碌的身影，也拉来了客户，但是由于我们的工作精细度不够高，细节控制尚有不足，导致综合效益不理想。比如：拉来业务单子，但是前期品牌导入意识和脱节的现场配合;交了定金等出图，但是图纸的理念和方案又打动不了客户;等等。

3、客服中心

(1)前台接待对客户不够认真，导致客户第一印象不深入

前台礼仪接待不够专业，没有对公司企业文化进行深入理解，对客户的前期引导不到位，导致客户对公司品牌不够了解，没有品牌信任度和品牌附加值。比如：对公司的成立时间、公司所获得的荣誉、公司的实力、公司在目前市场的认知度及竞争品牌的不了解、不熟知等等。

(2)老客户维护工作滞后，导致老客户推介率下降

培养一个老客户的忠诚度，是一个企业长久发展的法宝，开发一个新客户的难度和成本大于维护老客户的反复购买力和推介率。而往往我们疏忽了这一点，而导致客户的推介率大大的降低。施工过程中严把着质量关，售后维修要积极妥善。日常对老客户要做好维护，比如：日常的祝福短信、天气提醒、节日的祝福贺卡等等一些细节营销，维系老客户与公司关系，也可以第一时间得到老客户样板房的提供。

二、工作计划

在\_年岁末\_总提出了\_，并通过和专业老师的学习，这个决策在整个市场第一家推出，应该在市场上按照\_总的总体思路是可行的，在\_年应该全力以赴来做好这个套餐方案。具体工作业务部计划如下：

1、注重企业人才建设，增强企业竞争力

业务部拟建立健全绩效考核体系，拟编制完善《业务部员工手册》，初步形成业务部激励机制，努力形成“公平公正、广纳群贤、人尽其才、能上能下、充满活力”的用人机制。\_年公司共吸引各类人才数余名，初步实现“吸引人才、留住人才”的人才战略，逐步增加企业竞争力。业务部人员需采用大浪淘沙制度，金子都留下来为我所用制定完善的公司品牌文化说辞，加强前台接待和业务部全体人员的学习，使公司品牌价值充分体现在日常的接待中。首先培养员工对企业的忠诚度，再用他们的激情和对公司的热爱来培养客户的忠诚度。

2、合理利用经营资源，加强经营配套服务意识

为了更好地服务客户，提高客户签单率，客服中心拟制定《客户管理制度》，针对新老客户的实际情况和工程的特点，和设计部从不同风格设计师安排、设计方案、项目经理安排等方面给予专业的建议和相应的服务，做好每一个细节使客户充分满意。

3、以经营为核心，整合资源，推行全面营销模式

根据公司及\_定位，我们应采取更加灵活有效、更加务实的措施、更科学的运营管理、更优质的服务，转换经营机制，优化工作流程，强化服务意识，拓宽视野，使双套餐产品在市场上能够打响。

4、落实教育培训工作

在补充建章立制后，利用早班会、培训课等各种方式狠抓教育培训工作通过教育培训，使员工按制度办事、遵纪守法的观念要有质的提高。从而实现了全体员工接到任务后都能满腔热忱、任劳任怨的努力完成。

篇12：202\_项目经理个人工作总结报告

在分公司领导的信任和培养下，我于20\_\_年x月被任命为x项目经理至今已有十个月的时间，在分公司的大力支持和关心下，项目部各项工作进展顺利，现就近一年来的工作总结如下：

一、工作方面

工作上，我处处以身做责，处处严格要求自己，做到示范作用。由于业主要求节后尽快进场，我于x月x日就组织设备及人员赶往电站展开工作。在预埋阶段，电站地理位置偏僻，交通和通讯极为不便，这给电站物资采购和电站安装工作带来诸多不便。在克服厂内设备缺陷和设计施工图纸不全的情况下，我带领项目部成员顺利完成了前期预埋工作，得到了业主的肯定。至进入直线期以来，由于厂内设备延期交货以及设备的设计、制造都存在较多缺陷，这给安装工作带来较大难度，并造成安装工期延误。为了不影响业主的发电计划，让厂内设备缺陷在短时间内得以解决，我组织项目部现有的人力资源，有序的展开工作：咨询厂内技术专家、组织骨干人员研究处理问题的最佳方案，并充分的利用有效的时间组织人员加班加点。在全体同仁的努力下，现已完成升压站安装、1#机汇装、完成2#机发电机预装。

二、 项目管理方面

在人事管理方面，我始终坚持以人为本的管理理念，根据工作需要和气候特点，在征求广泛意见后，制定作息时间：最大限度的解决和改善生活、住宿、医疗及施工条件，为员工解决后顾之忧，让大家全身心投入到工作中：根据每个人的技术水平和工作特点合理搭配施工班组，充分发挥每个人的特长，从而达到提高工作效率的目的。

在质量和安全管理方面，设置专职安全员和施工班组三检制，坚持安全第一，质量为本的施工管理理念。对大件设备的吊装，都进行安全技术交底，制定可靠的施工方案：对所有施工人员进入施工场地必须正确佩戴劳动保护用品，高空作业要求必须系安全带：施工电源等危险源都设置醒目标志。安装作业严格按照图纸、设计文件施工，作业前先进行技术交底，确保施工质量。

20\_\_年初至今在x担任项目经理，后担任x项目经理，主要负责施工生产及协调工作。一年的风雨兼程，一年的酸甜苦辣，对于我个人来说是一个锻炼成长的过程，也是人生价值值得升华的时期。

篇13：项目经理工作总结

本人于XX年参与了xx中心医院建筑智能化项目、xx统计局机房工程项目、xx数字城管项目、xx数字城管项目的现场监理工作。

xx统计局机房工程项目、xx数字城管项目主体工程已全部完成，项目分别于XX年初完成最终验收、业主交付使用。在系统交付使用过程中，我方监理部跟踪了系统的升级、运维、异常情况处理。

xx中心医院建筑智能化项目是公司在xx的重点项目。从战略层面上来看，监理服务质量好坏、高低，直接影响了后续中心医院设备标段、卫生局软件项目的监理业务。总监赵聚平严格要求、总代曹欣崎认真负责，团队协作、和谐互补、任务到人。

xx中心医院是民心工程、政府主导、分管领导的政绩工程，时间少、工期紧、任务多。我方严格按项目管理流程执行监理，不因时间仓促而盲目施工，降低工程质量。凡事预则立，先有计划方案，再启动实施。考虑到时间紧，同步对各个分项子系统，分楼层与装修单位、土建单位、院方建设指挥部、院方相关职能部门等接口单位衔接并及时对方案进行审核。

xx中心医院建筑智能化项目总投资约XX余万，共约18个子系统建设，分散于老干楼、医技楼、行政楼几个楼区30个楼层实施工作。

项目初期监理工作主要集中在如下几个方面

1、图纸评审、需求确认;

涉及到土建单位、装修单位及院方内部职能部门的各个子系统，我方多次组织项目专题图纸评审会。安防子系统视频监控点位的定点定量，我方提供合理化建议，为院方节约开支80余万元。根据招标文件要求、业主需求以及后期业务扩展需要，统一信息点位定点标准(内外网、光纤到桌面、通信电话一用一备)，在后期的图纸评审过程中严格执行标准。参考其他卫生医疗类信息化建设经验，为院方建议补充并把关选型了呼叫子系统。

2、中心机房、监控机房的监理工作;

跟踪旁站中心机房的建设工作，特别装修子系统的建设。机房的六面装修工艺严格执行标准，找平-防灰-防潮-保温。预埋工程中，桥架、线管、过线盒，规格、厚度、数量及敷设路径现场核实和管控。强电子系统，入户线缆线径与总配电负荷、总开关匹配，ups机头进出线缆线径与ups输入输出匹配。

防雷接地子系统，金属固件等电位联接良好接地、设备外壳保护接地、配电线缆总线接地、联合接地不大于2欧姆，单独接地不大于1欧姆。动力环境监控子系统，此系统是机房实时管理的关键，其功能全面性、性能稳定性直接影响了机房管理质量。本次环控主要对精密空调漏水报警、配电的漏电和过载、ups运行状况、室内温湿度等进行监控。

3、重点旁站楼宇信息化管线敷设，实时对预埋质量进行评估。

前期主要以楼宇管线敷设工作为主，对我方监理人员是力气活、细致活，也是见工夫活。因为涉及到综合管网，上有纯静水管网、消防管网、新风管网、空调管网，在执行设计图纸的同时，也应实时对局部路径合理调整。现场人员把握几个原则，先图纸，后现场;现场水平管网重叠，在不影响装修吊顶的情况，垂直调整;影响吊顶或不好室内进线的，避水管，近空调管等。统一标准、灵活监理、实时调度实施，工程质量每日检、工程进度三日核，及时向领导汇报工作，与各单位衔接保证其它接口单位后续工序正常实施。

本人于XX年7月份调离xx中心医院建筑智能化监理项目部，继续参与xx数字化城管项目建设的监理工作。

xx数字城管监理项目是公司XX年的重点项目，也是合同额最大的项目。对于初次独立担当总代，并承担如此大项目的我来说，压力非常大。

刚进项目组，按照基本监理流程，认真学习招标文件、投标文件。因合同到10月初才签，前期无合同。通过学习招标文件、投标文件，总结项目存在如下几大风险。

1、个人技能风险;

按照监理合同，“三区一园”区级指挥中心、“市监督指挥中心”的装修工程由我方监理，个人经验不足、存在管理要点不清晰、管理重点不明确等风险。

2、前期的规划方案、投标方案可实施性不强;

根据硬件集成平台标段投标时提供的技术方案，设备清单所附设备与其在方案体现的建设思想有冲突。虚拟化软件无处可用、关于服务器进存储规划明显不合理、接入交换机数量与入网职能单位误差较大、核心交换机及汇聚交换机的光模块数量与规划的组网需求误差较大、网络安全设备(网闸)配置数量与规划的网络拓扑图实际数量有偏差(业务网、视频网、局域办公网、公安网的安全问题)、现配设备不能满足大屏显示子系统功能实现(双屏工作站全上大屏)等。

3、提篮子工程，项目推进困难;

硬件平台标段、装饰装修工程标段为提篮子工程。个人行为和企业的运营方式，资金垫资薄弱、技术力量都有风险。后期的实施过程，风险充分暴露。硬件平台供货严重滞后，进场3个月未供货。因为资金问题，装饰装修工程停滞不前，局部节点工序延迟导致项目重要节点滞后。

3、施工单位多、分项工程多、协调难度大;

四个标段涉及4个单位、实际分包为8个施工作业队伍。基础数据普查底图、室外探头的定点和取电、车载终端安装的具体车辆及分配情况、相关职能单位业务网链路接入等，涉及到项目建设团队内部、外部的沟通衔接工作，项目推进难度大。

4、标段划分不合理、施工界面交叉、责任和工作推委可能性大;

软件开发方负责系统乃至于整个项目的总集成，关于设备的联调、硬件平台集成方案深化、配置管理、培训工作，谁来做、做什么、怎么做不清晰。我前期在多次项目例会(详见会议纪要和监理周报)提出，后期在局部问题还是出现无人做的情况。

针对上述几个风险，我努力提高自己能力，向总监、公司汇报，要求解决人力配备。我同时在多次项目例会明确要清晰责任，做到事有人做、责任有人担。我同时积极配合建设指挥部现场沟通，外部沟通不畅及时反馈建设方。内部沟通不到位、事情落实不到底的，以工作联系单的形式留底督促并同时报呈建设方领导批阅。项目进度及时总结，进度偏差风险及时汇报建设方，将项目推进不利的风险转移。

项目于XX年12月31日，基本完成了主体工程的建设。市委市政府比较满意项目的建设情况。项目建设还有许多收尾及完善工作要继续，主要集中在如下几个方面。

1、园林绿化类数据，树种的确认工作。

2、“三区一园”指挥中心的收尾(线缆整理、标识打制、卫生清理、空调的安装)工作。

3、市级监督指挥中心收尾(裸露的钢柱包边、储藏间的装修、地毯的敷设、中控的调试、大屏显示子系统的完善)工作。

4、各个分项硬件子系统的培训工作。

5、数字城管实施办法和绩效考核指挥手册的编制工作。

6、人员机构编制定岗、定编，人员班子业务操作培训工作。

7、执法车、清扫车的车载探头、gps车载终端的安装工作。

8、室外探头的安装、安装现场的归原工作。

9、扩展型子系统的开发工作。

10、创新型子系统的需求确认工作。

11、硬件分项子系统配置文档的整理工作。

12、设备连接线缆、端接线缆的打标工作。

13、各个标段的配置文档、图纸或竣工文档的整理工作。

又经过一年的锤炼和学习，发现自己很多不足，需在如下几个方面去提高和突破：

1、提高服务意识、责任感;

监理工作就是提供软服务，必须提高服务意识。按监理合同明确责任、范围、工作，但同时积极配合建设方。监理工作不能局限在办公室，仅仅成为承建方的传话器。我个人认为要积极下现场，发现问题并总结将问题要害及时反馈给建设方。我同时认为方案和计划多和细致并不绝对重要，把科学合理的方案和计划贯切落实才是真实有效。年轻的我切记不要以为监理工作轻松、钱好拿、风险小，要树立风险意识，居安思危、防微杜渐将问题化小化无。我们是建设方的防火墙，要时刻提醒自己有责任和义务为甲方承担风险。我们必须要树立，“项目出问题，推进不利，我是第一责任人”的意识。

2、解决问题计划性、目的性增强;

努力提高技能素养和积累经验，事先预判风险、发现问题。积极旁站现场建设工作，关键节点实时旁站，勤能补拙，及时发现问题。监理工作驱动必须要有自己的一本经，日志、周报、月报要及时编写，既是对项目实施工作短期的全面梳理也是自我总结提高的过程。每天的工作要有重点，抓大放小的推进项目实施。每天的工作重点、每周的工作重点、每月的工作重点，都要一一跟踪并督促承建方落实到位。

3、学习的广度、挖掘深度，提高监理质量;

监理项目需要个人有必要的技术底蕴。作为我个人既要加强学习的广度，也有同时钻研学习的深度。我进入监理行业已三年有余，已深深感觉自己的不足。知识广度和深度是相辅相成且并不矛盾，学习要有所成必须具备两点。这需要下功夫、沉住气，毛躁、浅浮、骄傲是不行的。来年我首先将公司的监理规范、施工标准、承建单位的施工方案仔细研读，通过书本积累、实践推敲，不断提高自己。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！