

# 项目经理个人工作总结 项目经理工作总结 (通用6篇)

写总结最重要的一点就是要把每一个要点写清楚，写明白，实事求是。那么我们该如何写一篇较为完美的总结呢？下面是小编整理的个人今后的总结范文，欢迎阅读分享，希望对大家有所帮助。

## 项目经理个人工作总结篇一

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

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1月28日（农历正月初四）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状况下，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。

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：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，从而到达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务必正确佩戴劳动保护用品，高空作业要求务必系安全带：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。

在施工协调方面，与各施工单位和睦相处，搞好与业主及监理单位的关系，解决项目部内存在的问题，建立一个团结、和谐、互助的施工团队。并协调业主方按照施工进度，及时组织设备及材料进场，做好各种工期延误资料的相关手续。

财务管理方面，严格控制各阶段的施工成本，按照公司规定认真做好现金流水账和总分类账，并按期进行财务报销。鉴于克思口电站交通不便的状况，尽量做到少次多量，对于辅消材料和设备、工具均由专人管理，杜绝各种浪费现象发生，从而到达降低成本的目的。

透过近1年来的工作中，让我深刻体会到，作为项目管理者还有许多东西需要去学习，个性是在项目总体施工策划方面还缺少经验。只有在掌握了丰富的理论知识，积累丰富的安装经验后，才能在实践工作中更得心应手。我深知自身有许多不足和需要完善的地方，我将在以后的工作中努力学习，不断总结，扬长避短。

# 项目经理个人工作总结篇二

## 一、项目产值完成情况

### (1) 施工产值完成情况

截止目前□xxxx项目3栋高层、25栋多层别墅、12栋低层别墅、2栋一层变电所完成所有施工，并顺利通过初验；项目部全年累计完成施工产值xx万元，占公司下达调整计划xx万元的xx%□开累完成施工产值xx万，占公司下达为合同价xx万元的xx%□

截止目前，长泰项目

### (2) 项目盈亏情况

截止目前□xxx项目全年业主验工xx万元，本年确认收入xx万元，本年责任成本xx万元，本年实际成本是xx万元，本年实际盈利是xx万元，本年责任成本节余xx万元；开累确认收入xx万元，责任成本xx万元，实际成本xx万元，盈利xx万元，责任成本节余xx万元。

## 二、安全、质量、生产开展情况

本年度xxxx项目无重大安全、质量事故，安全、质量、生产管理均达到公司管理计划中制定的指标和目标。

### (1) 安全管理情况

1、认真落实安全生产责任制，实施责任管理，认真贯彻执行国家、行业有关安全生产法律法规，坚持“安全第一，预防为主”的工作原则开展各项工作，针对模板支撑系统、悬挑脚手架、塔式起重机、施工升降机、临时用电、民工生活

区、消防等危险较大的关键点开展专项安全系统排查，总计排查并消除安全隐患184项，切实杜绝了安全隐患，确保杜绝发生任何安全事故。

2、建立健全安全生产管理体系，制定了项目的安全生产规章制度，并督促全体员工严格执行，设置群安员、青安岗等共同保障项目施工安全，所有进场工人必须进行安全培训和交底，目前已累计培训和交底780人次。

3、做好宣传国家、行业和上级关于安全生产的法律法规和要求，协助组织开展各种安全活动和安全生产教育培训，积极推广安全生产的先进经验，主动提出有利于安全生产的意见和建议，项目部组织针对性安全教育培训不少于23次，培训人次不少于295人次。

4、针对安全设施费用投入管理，制定安全生产费用的使用计划，保证安全防护用品、设施、设备的费用投入，在使用范围内规范使用，据实列账，及时上报费用的提取、使用情况。项目本年度发放安全帽105顶、安全带350副、劳保鞋120双。

## （2）质量管理情况

1、项目严格执行工程建设标准强制性条款，认真贯彻落实工程建设的标准和规范，并组织开展6次有针对性的专题学习会议，参加人次达134人次。

2、严格执行质量“三检”制度、关键工序卡控制度、交接班制度，专门成立了质量小组，要求每个工序都严格控制，对每道工序进行实时监督，并要求做好相关资料，待检查合格后方可进行下道工序。

3、项目组织编制了《质量策划书》、《钢筋混凝土质量缺陷修补方案》等，加强对质量通病的防治与处理，在施工过程中结合现场经常出现的质量通病，组织现场管理人员和作业

队进行学习，并要必须经项目管理人员验收合格后，在管理人员监督下进行处理，确保每处质量缺陷均按缺陷处理方案进行处理。

### （3）施工生产管理情况

1、本年度主要完成内外墙抹灰施工、内外墙涂料施工、外墙文化石施工、外立面grc安装、栏杆扶手安装、防腐木花架安装、外架拆除及室内地面清理等工作。

2、项目统筹安排，在保证安全、质量的前提下协调各专业施工间的交叉作业，保证了施工现场的顺利进行，并要求管理人员及时办理与外包单位工作面移交手续。

3、项目坚持每周开展安全、质量、生产会议，及时协调现场问题，制定切实可行的生产计划，每周进行总结，并要求各部门加强协调配合，以保证现场施工的顺利进行。

4、经过项目员工齐心协力的奋斗下，项目顺利实现了6月底全面拆架8月底竣工初验等重要节点工期。

### 三、工程技术管理情况

1、方案管理：编制了方案管理台账并定期更新，到目前为止所有方案已按方案分级管理办法报公司审批完成。

2、技术交底：各工序施工前，向各工班施工人员进行技术交底。包括装饰装修工程、屋面工程和建筑节能工程各工序施工技术交底共17次；交底内容均有书面记录，参加交底的技术人员及被交底人签认手续齐全。

3、图纸审核及现场核对：对日常收到的变更和新发图纸进行施工前审核，并组织图纸会审和进行变更设计共56次，并对各栋现场管理员进行交底。

4、工程变更工作：本工程图纸设计变更非常多甚至直接影响现场施工进度，主要是催促设计单位下发变更图纸及核对现场施工并及时要求栋长做好资料记录。

5、现场测量：本部定期对各栋建筑沉降观测点及垂直度进行检查，加强施工现场测量工作，确保关键工序得到了有效控制，确保监测测量测能有效开展，并形成检查记录。

6、资料管理：内业资料已初步完成，已提交至质监站审核并逐步向建设单位完成移交工作，竣工图正在编制中。

#### 四、诚信履约情况（与业主关系）

项目与业主和相关部门建立了良好的关系，与各单位沟通良好，配合较好，目前为止没有不良行为记录，且我部均按业主节点要求完成，现场质量把控好，未发生任何安全事故，业主及地方主管部门对我部评价良好。

#### 五、成本管控情况

##### （1）项目合同管理情况

我部按公司文件规定成立了合同评审小组。所有合同都经过项目部评审，并且公司审批后签订，合同签订情况如下：

（1）项目部已签订施工分包合同合同x份，合同金额xx万元。其中劳务合同xx份，包括初始合同x份，补充合同x份；机械作业合同x份，包括初始合同x份，补充合同x份。

（2）项目部物机部已签订合同共x份，其中物资采购合同x份，设备合同x份，

（3）项目部共签订其他协议x份，其中征地拆迁补偿x份协议，发生费用xx万元。施工配合安全协议x份，共计金额xx万元。

## （2）作业层管理情况（工经部）

项目部采用劳务分包管理模式，项目现有作业队伍x支，四证一照齐全，除人防专业分包作业队伍外，其余都办理了准入证，并按公司要求每季度进行一次履约考评。

项目部施工现场分为三个工区，每个工区都配有工区长、领工员、技术员。作业队劳务工由项目部工区管理人员直接指挥施工，项目部安质部负责监督现场安全质量管理。

## （3）项目成本管控情况

项目部成立了项目成本管理领导小组，明确了项目经理为第一责任人，坚持全员参与、全过程控制及开源和节流并举的原则，通过施工方案优化、工程数量控制、加强施工现场管控及加强限价管控等方法实行全方位的成本管控。

## （3）项目二次经营及索赔情况（工经部）

项目部成立了索赔工作小组，对各部门进行了详细深刻的合同交底，并要求索赔工作小组成员要仔细阅读、认真研究并全面理解合同文件的各项具体规定，熟知合同价所包含的内容，剖析合同风险，编制了项目变更索赔策划书，制定了20xx年索赔创收推进计划，并按索赔创收计划开展变更索赔工作。目前变更索赔情况如下：

截止目前累计合同外索赔上报金额xx万元，累计业主批复金额xx万元，已上报未批复金额xx万元。

## 六、资金及双清工作情况（财务部）

20xx年项目经理部共对我部验工计价x次，合计x万元，开累验工计价x万元□20xx年共拨付建设资金x万元，其中现金拨款x万元，代付各项材料款x万元，代付工程税金以及工程保

险x万元。开累共拨付建设资金x万元。截止目前，财务系统显示项目经理部拖欠我部工程款x万元。依据工程部和工经部联合确认我部开累实际产值为x万元，核算后超验我部x万元，扣除质保金x万元后，仍旧拖欠我部工程款x万元。资金合计开累支出x万元，其中劳务费x万元，材料费x万元，外部设备租赁费x万元，其他直接费x万元，项目管理经费x万元。我部现有应付账款预估为x万元左右，其中应付劳务费x万元，应付机械租赁费x万元，应付各项材料款x万元，应付其他x万元。资金缺口约为x万元。我部将积极沟通项目经理部，配合相关部门申报资金，合理有效使用建设资金，提高资金使用效益。

## 七、物资及设备情况（物机部）

1□20xx年物机部的重点就在物资供应、机械设备租赁和设备维护保养方面。在物资供应上，因建设资金不能及时保证，影响了供应商的供货积极性，在此形势下积极联系厂家，开诚布公，取得供应商的信任，使物资供应准确及时到达工地。在机械设备方面，物机部会同其他相关部门每月进行例行检查，发现问题及时处理，并形成资料装入设备技术档案，每月的保养检查资料归拢成册，做到有据可查，实行可朔性追查，对出现的保养维护问题进行问责制。

2、物机部安排专门人员对各种物资进行及时点收、入库以及发放，做到帐、物相符。建立并完善了各种记录及台帐：物资验收记录、物资收、发、存明细台帐、周转料台帐、主要物资核销表、合格供方评价、供方调查表等，并及时向上级主管部门上报物资需求计划、周转料动态信息表、物资结算价格信息、半年主要物资统计报表、年度主要物资统计报表等。

3、保证原材料的进场质量，坚决杜绝不合格材料进入下一道工序，对每个质量环节做到了有验收标准、有人控制，尤其是在地材的验收过程中，验收人员和实验人员对进场的每车



材料逐车验收，以确保质量。

4、加强工号料材料的核算工作，对钢材、水泥、大堆料等分工号、分工程部位建立了核算表，用实际消耗量与施工定额量进行对比，分析了节超原因，提出了改进意见，避免在下次施工过程中出现同样的问题，使主体工程各类主要材料的消耗始终处于可控状态。

## 八、存在的问题与不足

### （一）施工分包队伍存在的问题

人防工程为地方垄断性行业，本工程项目人防专业分包施工单位不配合办理准入证。

### （二）物质设备管理存在的问题

## 一、工作目标

实现安全生产零伤亡，质量零事故，杜绝一般安全及以上安全生产事故，保证福建省动态监管记分项目检查方式方法信用评价达标，全面实现公司及本项目的安全质量目标。

加强落实标准化管理，加强成本管控，并着重加强索赔创收工作。

## 二、工作安排及措施

1、加强过程管控，重视项目各项工作，在信用评价及其它考评中取得优异成绩。

2、严格执行标准化管理制度，将标准化管理的程序、措施变成工作习惯，树立全员、全过程、全方位的成本管控意识，完成责任成本目标，争取超额利润。并着重加强索赔创收工作，制定20xx年索赔计划目标，落实责任人。

3、完善组织机构和管理职能，提高安全员、群安员、青安员在安全管理中的地位和作用，保证安全管理人员能全身心投入到各自的本职工作。

4、严格奖罚兑现，加大问题隐患整改落实力度，从而使得施工现场的质量安全监控更及时更到位，真正做到防范于未然。

5、进一步加强安全、质量教育培训工作，开展多样式的安全质量教育培训活动，促进安全质量意识全面提升。

6。加强各部门的沟通，加强项目现场管理，做好物资供应工作，降低采购成本，提高经济效益。

7。完善竣工资料和竣工图的编制，各部门相互协调，做好最终竣工结算。

## 项目经理个人工作总结篇三

我于20xx年8月毕业后进入xxxx公司开发的神火城市花园，当时担任xxx项目部工程技术人员与预算员。在公司领导与同事们的关心和帮助下，我从一名初出茅庐的大学生毕业生迅速成为公司的一份子，个人的工作能力也有了明显提高。后来因xx不断的发展与湟大，相继又开发了xx与xx[]而我也因工作需要被调至xx部。在项目部主要负责现场管理，内外关系协调，报建手续办理等业务。

xx占地面积25亩，建筑面积774万平米，就规模而言并不算大，但该项目却是商丘市重点工程，形象工程，因此质量、安全、进度方面都不能出现问题，平时工作的压力也比较大[]20xx年主要完成了三栋高层的封顶工作，现在三栋高层内外抹灰已基本完成，外墙保温正在按计划施工。为保工程顺利完工，我平时主要采取以下措施：

抓施工首先抓方案。坚持技术方案、施工方案领先的原则，

这是工程成败的关键所在。平时要经常对工程巡回抽查，对质量不合格工序，坚决停工整改。严格落实原材料选、购、用制度，严禁不合格或未经检验的材料进场，各种仪器仪表都通过检测部门检测合格后使用。从开工以来，我始终坚持质量第一的原则，严把质量关，到目前为止，施工质量是令人满意的。

安全就是进度、安全施工就会有效益，没有安全，一切都无从谈起。抓安全主要就是抓教育，每次例会都要强调安全生产的重要性。在施工现场醒目的地方，悬挂有提醒工人注意安全生产的标语和警示牌，强化工人安全意识。现场安全文明施工从总体来说还是比较满意的，到目前为止xx没有出现伤亡事故。

做形象就是做好文明施工，坚持文明施工、标准化作业、创建标准化工地。从进场开始，就把高标准、高起点、创建标准化工地，作为一项重要工作来抓。xx项目一度是外来项目人员参观的模范工地，是被评为“商丘市唯一可以与建业媲美的工地”。

控成本即为控制成本，从技术角度参与设计方案是否可以优化。xx在打桩之前我就开始查询大量规范资料，当时桩设计长度为27米，后来得知在该项目对面有一个工地，他们的桩长设计长度为25米，而他们的楼比我们的楼还要高，离我们工地不足百米。后来与设计院反复沟通，同时我还咨询了一些做设计的朋友，得到他们一些建议后我向公司领导提出可先做单桩极限承载力实验，经领导支持批准后，最终设计院根据实验数据桩长由原来的27米调整为25米，仅此一项为公司节省费用约40万元。

xx的建设报建手续主要由我负责，在报建期间每天在各个部门之间来回奔波，不畏辛苦与繁琐。有时为提高办事效率，还动用私人关系，找亲戚，托朋友，为此欠下不少人情。但最终在财政局相关领导的支持与帮助下，相继为xx办理了土

地证，工程用地许可证，工程规划许可证及施工许可证等等。

xx在整个报建过程中最有技术含量与繁琐的，我个人感觉是“修建性详细规划审查”，就是审查小区的总平面规划图纸，也就是容积率是多大，有没有超过规定的容积率，建筑密度是多少，进出小区的道路怎么安排，是不是符合消防规范等等，这些东西都是非常专业。

审查总平面图，这个过程一般要23个月，这期间规划部门会鸡蛋里面挑骨头，这要和他们反复修改扯皮，来回磨，磨到双方都没有脾气，才能通得过。事实上也不存在那种零缺陷的总平面设计，无论什么公司的总平面，无论是万科还是建业，只要总平面图放到桌面上，问题都是一箩筐。不是消防间距不够，就是在不能开窗的地方开了窗，要么就是车道转弯半径太小等等。

做房地产这一行业你要想规规矩矩报建走手续，那基本不可以，我在办理土地证时，亲眼见到一个男人拿着刚办下来的土地证泪流满面，激动万千。房产开发所办理的每一个证的后边都会有故事，甚至到只要看到几个证的发证日期都能大概猜出它身后的故事。房地产开发有自己的流程，有自己铁一样的潜规则，它有强大的生命力，足以将不遵守这个规则的任何人挡在门外。你试图规范做事，诚实做人，你连总平面图审查都得审一年，审消防再审一年，审施工图再审一年。磨到你一点脾气都没有。

## 项目经理个人工作总结篇四

尊敬的各位领导、同事：

大家好！

在过去的一年，本人严格遵守国家法律法规，遵守公司的各项规章制度，敢于承担责任，和项目部的全体同事在公司领

导的大力支持与指导下，根据项目施工重点的不断转移，针对监理工程师和业主的思维习惯和处事作风，我们的工作、管理思路也在不断地调整与适应；经过全体同事共同努力与公司各职能部门的大力协作和支持下，我们完成了圆满北京怡德医院改造工程项目合同内的全部施工内容，在此我代表项目部全体人员向各级领导表示最真挚的感谢，为了更好的迎接明年的工作，现将xxxx年全年工作总结如下：

3、工程回款金额为xxx万余元；废旧物资处理费用xxx余万元；机电安装配合费xxx万元；食堂收入xxx万余元。

作为一名项目负责人，理解执行力对一个团队管理来讲的重要程度。所以，我项目部的每项施工和程序都严格执行公司的管理制度和行业规范在进行，主要在劳务用工、机械租赁、材料采购等方面，都在公司制度规定的框架内进行，工程质量标准更要在规范内进行施工，从宏观上来说，全国统一质量标准应该是行业的最低标准，我们必须也应该百分之百达到，但在实际施工中，一些环节还是因为各种原因出现了问题，比如在二次结构电梯井道砌筑方面做的不够，带来的教训也足以使我更加重视质量对企业生存的意义。

部、经营部、财务部加上现场xxx个专业施工单位等方方面面的打交道，项目部发出与回复工作联系单就有xxx余份；每一个环节、每一个细节都可能决定项目的成败，所以我每天就是在考虑、平衡、处理各方的要求，特别是外部能否及时沟通协调，在公司利益最大化的前提下，达到满意的效果是最重要的。在公司领导的指导下、在公司各相关部室的大力配合下，通过项目部每一项工程行之有效的管理措施，通过诚实可信、保质保量的实力与能力的展现，为公司及项目部赢得了认可，获取效益。但一个人的精力毕竟有限，处理外部关系的时候，忽略了内部一些人员交流沟通，产生了一些误解，本人也将在今后听工作与生活中努力改正这些不足。

我们项目人员自从xxx调到首经贸以后，人员又经过多次调整，项目管理人员就只剩下我沈工和xx□xxxx还负责着其他项目部的各项试验工作，在沈工请假后项目部就剩下我们和xxx两人，要负责项目总包管理与协调，负责整个项目安全管理与防护，加上自有项目的施工管理与协调，涉及的施工队伍及施工项目多而量小，包含的项目有墙体拆除、外幕墙拆除、负一层地面拆除、屋顶屋面拆除、一至四层顶板施工、室内主体结构墙洞封堵，地面洞口封堵，彩光井施工等，本项目原本就是拆除改造项目，在加上原合同清单量和项不全，各施工项都要办理洽商和工程量确认，六月份在我们结束总包管理之后，各专业施工单位陆续入场，现场施工相互推委、扯皮的事更是每天都有发生，由于以上原因加上本人自身管理经验及施工经验缺少，每个施工程序的进行都请教，在些我要向一直支持和帮助我的好同事说一声感谢，感谢孔工你就像老师一样百问不厌的在施工过程中给予我莫大的支持帮助，感谢xxx你在工程中认真负责、每天第一个出现在施工现场的人是、安排工作，检查质量、勤勤恳恳、多忙多累不叫苦，感谢项目技术员xxx□在你负责各项施工方案、技术交底、变更洽商、劳务施工算量、及施工报验、质量管理上都认真负责、把交给你的各项工作都能出色完成，在这更要感谢在项目施工管理过程付出努力的各位同事；谢谢你们给予支持和帮助，因为有你们项目工作才能顺利进行，虽然有不如意的地方，但在你们的辛勤努力下，我们还是圆满的完成了各项任务。

做为一名项目负责人，我深刻认识到廉洁和勤劳务的重要性，常怀律己之心，增强自律意识，做到自重、自警、自励，清正自守，不该拿的东西不拿，不该做的事情不做，始终保持一名共产党员的本色。一年来，我有关文件，严格执行党风廉政建设各项规定，自觉抵制不正之风，坚持讲真话、办实事、求实效，不断提高拒腐防变的能力。二是工作中坚持以身作则，不搞特殊化，不讲排场，树立服务意识，始终把项目部要服务于各劳务施工队伍作为工作中的重点，把服务于项目作为自己的价值取向和行为规范。

一年来，虽然围绕自身工作职责和年初确定的工作目标做了一定的努力，取得了一定的成效，但与领导的要求和期望相比还存在一些问题和差距，主要是：

- 1、政治理论学习还不够自觉，业务水平还需不断提高；
- 2、在工作方法、增强责任感、努力提高管理水平和水平上下功夫，早日成为一名合格的项目管理者。

以上是我在xxx年的主要工作。在工作中难免会存在不足之处，恳请领导、同事给予批评指正。

在新的一年里，我将正视困难，团结同事，改进不足，使项目的管理工作再上一个新的台阶。同时，要对一年来各位领导对我工作上的大力支持，表示衷心的感谢。

谢谢大家！

## 项目经理个人工作总结篇五

尊敬的公司各位领导：

根据建设公司《关于xxxx年年度工作总结的通知》的安排，现就我项目部一年来的施工进度、质量、安全等情况向大会作如下总结，请各位领导评议：

一年来，在公司领导和同事的帮助下，我认真履行自己的职责，突出技术管理是龙头，施工生产管理是关键，提高项目管理人员素质为重点，加强项目组织管理工作，落实公司颁布、实施的各项施工质量、安全管理目标任务，提高项目班子团队凝聚力，使我项目部员工的技术水平不断提高，团队协作精神不断加强，组织管理工作不断进步，基本完成了普华浅水湾二期工程16#楼、四号地下车库的年内施工生产任务。

## 一、项目施工进度情况：

我项目部承担普华浅水湾二期工程的4#地下车库1段、16#住宅楼、20#住宅楼三个单体工程的施工任务。20#住宅楼由于前期桩基施工单位原因未能在20xx年按期开工；16#楼自20xx年9月基础施工以来已施工到主体结构6层，共计已施工工期为109天，占总工期的16、3%（总工期为669天），4#地下车库自20xx年10月份开工以来已累计完成主体施工2400 m<sup>2</sup>，占总施工任务的61、2%，根据施工总进度计划16#楼、4#地下车库工期在计划之内，无超期、脱期。

## 二、项目投资情况：

4#地下车库一段、16#住宅楼根据施工图预算建安工程造价预算为2673、448万元，自9月份开工以来已先后完成了16#住宅楼筏板基础、地下室结构、结构一层至6层，4#地库完成了筏板基础、框架独立柱、地下室剪力墙结构、无梁式平板；施工投资审核后为403、92万元，占总造价的15、1%。

## 三、生产组织管理方面

经过项目部人员三个多月的辛苦努力，普华浅水湾二期16#住宅楼、4#地下车库1段工程克服了施工场地狭小、进出场道路差、施工用水困难、生产供电不正常等重重困难，4#地下车库完成了2400平米、16#住宅楼完成了基础、地下室及结构1-6层的计划施工任务，为来年的施工能够顺利展开打下了坚实的基础。在坚持技术是龙头，科技求发展，创优保质量的同时，克服项目资金紧、位置显要等一系列问题，和项目班子成员一道带领项目部人员在技术上敢于创新，管理上强化组织实施，质量上严格把关，安全文明上认真落实，为工程的顺利交工做积极准备，同时也提高了项目技术人员的管理水平和技术实力。

### 1、勇于开拓，敢为人先



在技术上始终坚持技术是龙头，强化技术管理，组织项目技术人员认真编制施工组织设计方案、各专项技术措施和各项技术交底，并要求切实落实到位，项目技术人员、现场领工员、施工队技术员共同研究施工现场，根据施工实际不断修改施工组织方案，认真落实技术交底，做到技术到位，质量合格，严格执行公司“三检制”原则，做到监理满意、业主放心，依靠技术和质量赢信市场。

在技术创新方面，我项目技术人员认真贯彻学习公司“四新”技术的学习应用，并在工程施工中敢于创新运用，收到了良好的经济效益和社会效益。

(1) 我项目部接到施工任务进驻现场后，根据实际工程量编制了施工组织设计，计算需要业主须提供至施工现场 $\phi 100\text{mm}$ 压力不小于 $2\text{MPa}$ 的饮用水源，方可满足生产、生活以及消防用水需求，但由于现场实际条件限制，业主仅提供 $\phi 25\text{mm}$ 的自来水水源，这与项目实际需求相差甚远，为保证施工进度、质量以及消防防火需求，我项目部在征得业主同意后在现场空地处出资钻水井一眼，虽增加了3万余元的工程成本，但却实际的解决了施工用水难的问题，有效保证了工程进度、质量、排除了施工现场没有消防用水的安全隐患，赢得了业主的一致好评！

(2) 由于年底灞桥区供电所限量供电，导致施工用电及不正常，平均每周累计停电达 $36\text{h}$ 在工期紧任务重的情况下很难保证建筑施工的连续性，完成既定工期目标；针对此一情况，我项目部经过反复研究利害得失，当即租赁了一台 $150\text{kW}$ 的柴油发电机，确保了工程顺利进行。

(3) 16#楼地下室钢筋砼结构采用多层板散拼施工，对于施工流水段的划分项目部技术班子产生了两种不同的意见，第一种意见是划分为两个流水段施工，理由是节省周转料的一次性投入量，材料重复使用率高，比较节约成本；而另一种意见则是地下室结构划分为一个流水段施工，理由是16#楼为

本标工程三个单体建筑中的重点工程，划分为一个流水段施工虽然一次性投入周转料较大，但可以有效加快工程进度，所投入的新模板更有利于清水砼施工，可以有效保证砼观感质量，节省地下室墙面抹灰成本，经过优化对比，项目部采取了第二种施工方法，一次性采购多层板3200m<sup>2</sup>以及其它模板配套材料，16#楼地下室钢筋砼结构达到了清水砼效果，相对反而降低了2、6万元的成本费用。

（4）16#楼外墙脚手架采用电动式爬升脚手架，虽比传统的悬挑脚手架多投入约5万元左右，但爬升式脚手架大幅提高了外墙脚手架的安全可靠性，且组装成功后主体结构施工、外墙面装饰装修施工均可使用，对施工任务的如期完成起到了保障性作用。

## 2、深入贯彻科技领先，科技成果显著

始终坚持公司的质量/环境方针——“用新兴人的承诺和智慧铸造时代的绿色精品”，并将其贯穿于生产实践中，持续不断加大科技投入，结合具体工程特点，广泛开展qc小组攻关和科技研发，取得了丰硕的科技成果。

由于16#楼的楼梯踏步板为横向受力钢筋，故使得此处无法采用大模板工艺施工，但如果采用散拼模板施工又很难保证工程观感质量，且将会额外增加砂浆抹灰成本；对此施工难题项目部技术班子调阅了大量的相关施工资料，结合其它类似工程施工经验通过与设计单位、监理单位、建设单位工程师的反复论证，最后决定采用后植筋技术施工，并编写了《后锚固植筋施工技术质量控制》、《后锚固植筋施工工艺》等专项施工方案和技术交底，通过这些技术创新和新材料的应用，不仅提高了我项目部技术人员的技术创新能力，而且也提高了项目部的整体技术水平，为今后技术难题的解决奠定了坚实的基础。

## 3、加强经营管理，努力实现盈利最大化

项目部全面贯彻落实公司管理要求，成本作为经营管理的重点。我们始终坚持以全面预算管理为主线，重点抓好项目管理费用控制和项目责任成本管理。强化对预算执行过程的监控，推进项目精细化管理。普华浅水湾二期16#楼、20#楼、4#地下车库1段建安工程扣除甲供材后总造价5302、216万元，其中工程直接费2417、190万元，占总造价的45、6%，措施费1851、976万元，占总造价的34、9%，其它项目1033、050万元，占总造价的19、5%；经过对上述数据的分析可以确定本工程的成本控制主要在以下三点：

#### 4、紧抓质量、安全文明不放松

虽然我项目部由于前期业主施工用电、用水供给不正常，存在诸多问题，但在施工质量上却毫不放松，落实质量管理责任制，完善项目质量管理体系，把贯彻“三标一体”标准与日常管理工作紧密结合，严格过程控制，切实执行“三检制”原则，把问题解决在初始阶段，避免不必要的返工，积极采取新技术、新工艺、新材料，以质量通病治理和工程创优为推动，确保工程质量有效提升。

在施工生产中要求项目部围绕工程质量、环境及职业健康安全目标，按照施工组织设计进行施工并结合现场实际情况及时调整。在主要分项、分部工程施工及管理，关键过程、特殊过程的控制，加强对工程劳务分包方的管理和控制，重大环境、危险因素的管理、文明施工和环境保护等方面也严格按照各项具体要求进行了管理。

截止到20xx年底，在西安市建委、西安市劳动局、灞桥区纺织城综合治理办公室等单位的多次安全文明施工检查中，项目部全年无重大责任伤亡事故，无机械设备造成经济损失的责任事故，无重大及以上火灾责任事故，对我项目工程提出了表扬。

#### 三、20xx年工作中存在的主要问题和不足

回顾一年来的工作，作为最早进驻浅水湾二期工程的项目部之一，我项目部还存在一些不足有待改进。

1、由于工程开工初期工作重点主要为工程质量及进度，故安全文明施工方面还做的很不到位，施工现场存在脏乱差现象。20xx年的施工中，在保持现已取得的成绩的同时，我项目部将加大安全文明施工方面的投入，积极响应西安市政府、建委、公司的正确引导，建立健全安全文明施工管理制度，做到有规可依、有章可查，狠抓安全文明施工，丰富员工业余文化生活，创建市级文明工地，树立良好的企业形象。

2、项目部工程签证、月报结算等商务资料相对滞后。

3、加强项目内部管理，落实精细化办公。

#### 四、20xx年需要公司帮助解决的事宜

经过20xx年数月的艰苦奋斗，16#楼、20#楼在20xx年已具备全面展开的条件。20xx年主要工作是主体结构施工、地下室主体结构验收等工作。由于项目部施工过程中的工程量月报、工程签证等资料现由公司返回给项目部，请公司相关领导对业主多进行查询、督促，为以后的竣工结算、工程款支付铺平道路。同时希望公司各级领导定期、不定期莅临施工现场检查、指导，指出项目部存在的不足之处。

#### 五、总结回顾

回顾一年的工作，有成绩也有失误，在总结成绩的同时，也需要不断改进失误，才能提高自身管理水平和业务水平，从以下四个方面切实提高自己，从而为公司的更强更大更快发展作出一份贡献。

（一）统筹组织，超前安排坚信事在人为，把握主动，发挥个人的主观能动性，创造条件，强化施工生产的组织和管理，

实现现场的有序衔接，从而顺利完成施工生产任务。

（二）实现过程精品，抓好进度控制在保证生产质量的前提下，搞好对进度的控制，通过协调施工生产的各个环节，提高对进度的驾驭能力和突击能力来达到项目部施工进度要求。

（三）协调好各种关系，创造良好的外部环境？在施工生产中主动与建设单位、监理单位、设计单位、西安市建委、灞桥区综合办以及兄弟施工单位进行沟通和交流，努力营造良好的施工生产外部环境。做到进度要赶，质量要抓，安全文明要保，努力创收经济效益，同时树立企业良好形象，实现经济效益和社会效益的双丰收。

（四）规范项目部管理，夯实管理基础？通过有效的项目部人员分工和与施工队伍的联合管理，使其各司其职，各尽其责，对施工生产进行严格控制，从而使每项工作都认真落实到位，为公司的产值计划和项目部员工的效益提供有力保证。

第三项目部□xx

20xx年xx月xx日

## 项目经理个人工作总结篇六

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xx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：

xx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。

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。首先在塔楼的北测试成孔，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%。

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，但下一阶段打桩施工、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、精装修施工交叉在主体结构施工中进行。

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。

1、继续抓好xx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：随着时代的进步、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。