

## 项目部副经理述德述职述廉报告（通用 6 篇）

### 项目部副经理述德述职述廉报告 1

2022 年业已结束，我部门在公司的正确领导下，认真执行公司制定的各项制度，努力改进工作中存在的不足，并取得了一定进步，20 某某年我部门总体工作特点是工程规模较小且几个工程同时进行，工作分散、繁琐，现就我部门的各项工作进行一下简要。

1、上半年生产任务较少，根据公司要求集中进行内部整顿，以及对以前工作进行收尾、结算，多数为用户工程、业扩工程，各负责人在现有条件基础上，统筹安排，有条不紊的完成公司规定的任务指标，没有因生产任务繁多而出现混乱。

2、下半年各个主要工程项目陆续开工，同时部门内部各人员职责基本清晰，各负其责，整个部门运行基本踏入正轨，方案、预算、合同、资料、结算程序运行良好，同时项目现场人员能认真负责的执行公司的各项规定，掌握现场第一手资料，完成公司交办的各项任务。

3、本年度中部门与部门间、员工与员工间，都在工作中不断的磨合，发现问题、解决问题，各项工作并没有因此而停滞不前，经过一年时间的不断改进，对内公司各项工作渐渐运转自如，对外也赢得了相关单位的认可，一切正朝着令人欣喜的方向前进。但是总结去年的工作，还有一些问题存在，有些工作有待改进。

#### 一、材料管理

1、材料管理在 20 某某年做得并不好，没有做到所有项目开工前，对生产所用材料按照要求提出实际用料计划，导致在进行过程中，无法对材料进行有效控制，在今后工作中要着重加强监督，坚持开工前执行用料计划制度。针对材料需求和材料使用制定相应的领用制度，奖罚分明，做到“谁提料，谁负责”，坚持限额领料制度。

2、加强材料现场使用的管理力度，对送达现场的材料，及时准确地进行核实，发现问题及时上报，不能再延续事不关己高高挂起的工作态度，精打细算，减少材料二次搬运过程中的浪费。

## 二、加强施工现场管理

### 1、一个项目，工期决定经济效益。

在保证质量和安全的前提下，尽可能地压缩工期。原则：对同时开展施工的各项项目，合理调配人力、物力资源，统筹安排，因地制宜，在尽可能短的时间内完成更多的工作，做到利润最大化。优化施工方案，通过集体讨论，优先采用能够保证一定质量要求，方案可行而成本支出较小的施工方案，目的是减少项目成本的支出，同时加强现场管理，合理调配有限资源，减少施工浪费。

2、现场施工人员和后勤人员要勤于沟通，有变化及时通报，做到双方心中有数，避免因沟通不及时而出现停工待料等问题。

3、工期管理需加强，要确保工期必须紧抓现场管理，公司确定施工队伍时，广泛听取意见，确定最合适的施工队伍，加强对项目经理的培训和考核，杜绝不负责任的现象，针对每个项目制定切实可行的工期目标，制定可靠措施给现场管理人员以有力支持。

4、进一步明确各人职责，人负其责，公平合理，避免互相推诿、调度不灵现象

### 狠抓资料管理

1、资料作为工程项目的书面表达至关重要，项目再成功资料反映不出来，经济、社会效益会大打折扣，因此20某某年初就着手进行资料管理的整顿和改革，通过整个年度来看，效果显著，在年初时发生了多次报价错误、型号错误，以及交出去的图在电脑上找不到等情况，针对发生的问题，我部门听取各方意见，通过调整工作方式，改变工作方法进行调整，现在转交的初始资料，外报的资料得到了很好的保存，资料的统一性得到了较好的执行，资料运转、流通渠道变的流畅，资料管理呈现良好循环态势。

2、通过对几个招标项目和较大的业户工程的结算和审计，对工程竣工资料有了更深的了解，不再只注重现场施工而忽视资料整理，并且结合审计经验，进一步加强了对工程竣工资料的认识，虽然还有不足，但可以预见，随着经验的积累认识的加深，竣工资料整理会越来越完善、正规。

## 四、机械管理

纵观整个 20 某某年，在机械管理方面，使我部门的一个弱项，还是延续以前的工作方法，总结原因，是一个综合性的问题，一直以来没有相应的制度来进行规范，项目经理作为公司在现场的唯一代表，对机械进行管理、考核，无法做到面面俱到，一个项目应该用多少机械，可以用多少机械，没有专人管理考核，没有制度约束，导致机械使用过程中，出现无序、浪费等问题，针对机械管理我提议，制定合理的考核制度，机械调度、管理、结算分别由专人负责，其他项目相关人从旁监督，保证机械使用合理有序。

#### 五、预、结算管理

预结算工作自 20 某某年初才纳入我部门工作范围的，但之前的工作一直也是由我部门的人员在作，预结算工作总体来说还是不错的，但是存在工作不及时、拖拉的现象，在今后的工作中，将着重针对工作效率问题进行改进，由负责人员制定工作计划，合理搭配人员，按时对计划执行情况进行检查，督促预决算工作及时进行。

#### 六、安全管理

1、我们公司作为工程企业，安全应该作为重中之重，出现安全问题，则对公司的声誉产生不可挽回的损害，在社会上造成不可弥补的影响，严重损害公司在业主心目中的口碑和形象，在安全管理方面，我们坚持安全第一的原则，将安全管理作为日常管理的重点，将确保职工的生命安全作为第一要务。

2、针对公司的安全管理现状，在今后确定工程分包队伍时，要求具有劳务分包资质的队伍，签订合同和安全责任书，对管理人员和施工人员加强安全教育，平时重点灌输搞好安全工作的重要性，使所有管理人员都清醒地认识到，安全的作业环境是干好一切事情的前提和保障，而且也是能否完成其他各项指标的前提和保证，杜绝违章指挥，杜绝违章作业，发现安全隐患及时纠正和消除。

我部门员工充满了朝气和活力，在过去的一年中，都取得了较大进步，有了一定的成绩和工作经验，各项工作执行良好，并对新的工作充满渴望，在 20 某某年我们将继续坚定执行公司制度，坚持群策群力的团队合作精神，发扬认真细致，力求完美的工作作风，及时、准确、坚定地执行各项工作，力争在新

的一年以全新的工作面貌，创造更大的成绩。

## 项目部副经理述德述职述廉报告 2

时光如梭，20某某年很快过去了，回首过去的一年，内心不禁感慨万千，这一年工作的一幕幕在眼前闪过，本人在工作中严格遵守法律法规及公司各项规章制度，严格要求自己，廉洁自律，工作敢于承担责任，有一定的组织协调能力，能理论联系实际开展工作，能很好与同事协作共事，一心为公司，较好完成了年度工作任务。也在实际工作中积累了一定的工作经验。

下面将我在20某某年的工作情况做一下汇报：

### 一、20某某年全年工作内容

- 1、20、21 室外墙体粉刷，地下车库屋面防水保护层施工及道路砖铺贴；
- 2、物业办公室装饰装修及周边硬化、小广场工程；
- 3、16、19 工程施工并交付使用；
- 4、25 六层主体砌筑完毕；
- 5、9 地基与基础工程完毕。

### 二、全年各项工作指标完成情况

#### 1、工程质量完成情况

自5月份19楼开工到11月末16竣工，所施工并交付使用的两个单位工程均为回迁楼，工期紧，任务重。我作为项目经理，根据公司总体要求，严格控制质量，保证施工进度。

从基础开始，一步一个脚印进行，重点控制施工中的各个环节，只有加强对施工中各个环节的质量控制，才能防止质量隐患和质量缺陷的发生，为了杜绝质量通病发生，项目部制定《质量通病防控措施》，确保整体工程质量达到

合格要求。在施工中，我要求坚决落实预防措施内容，做到扬长避短，提高了项目部人员的质量意识，在整个施工期间，做到上一道工序不合格下道工序不施工的原则，重要部位必须经专职质检员检查合格后方可进行施工。整个工程施工期间，经过项目部认真控制，迄今为止未发现质量通病，质量较好，达到了预期目标。

#### 2、工程生产及进度控制

项目部制定施工进度控制计划，与各个分包队伍及施工班组以及管理人员召开安全生产进度大会，在生产过程中，我根据实际情况制定目标和周计划，对整体工程进行有效控制管理，从整体工程进度来看，19与原有施工进度计划有滞后，主要原因是对回迁楼室内装修难度估计不足，但还是达到了业主能够顺利入住的要求。

### 3、安全管理

在施工进场准备时间，我组织项目部人员及土建分包队伍对全现场的施工作业区进行了规划控制，根据工程特点，在施工过程中，我坚持将安全管理作为日常管理重点，并且我制订了《建筑工程安全实施方案》。为此我从以下几个方面加强了管理工作：

①加强安全技术交底工作，进场时的三级安全教育工作，危险部位专项安全交底工作；

②加强安全检查和巡视，及时发现问题，及时整改，杜绝安全隐患，因19有地下车库，挖槽较深，特别加强了工地邻边的安全防护工作。

③施工中定期组织现场电工对邻边用电的检查工作，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安全事故，达到了预期安全生产目标。

### 4、文明施工

为施工生产创造整洁的工作环境，为施工人员创造良好的社会形象，成立以项目经理为组长的文明施工领导小组，负责施工现场文明施工管理工作的组织与协调工作，并且制定《施工现场文明施工实施方案》，建立施工现场文明施工检查制度，通过检查，奖励好的，惩罚不好的，做到奖罚分明，通过经济手段的约束，推动文明施工工作顺利、有效的开展。

### 三、不足之处与改进措施

一年来，围绕自身工作职责做了一些努力，取得了一些微不足道的成绩，但与领导要求，同事期望相比还存在一些问题和差距。

1、管理水平不到位，对各个环节、各个工序没有做到尽善尽美和一丝不苟，在整个施工过程中对标准的贯彻执行没有很好执行力，有时为了加快施工

进度，对一些制度与要求没有坚持原则，麻痹大意。

改进措施：首先要正确认识自身不足与差错，加强深入学习和理解自己的价值观念，管理理念和领导观念，自我反省，改掉陋习和传统思维，接受新思维、新事物，做到无论做任何事情都要力求完美，都要一丝不苟的贯彻执行，做一个会执行执行力的人。

2、对项目所有成员管理不到位，没有能充分发挥他们的主观能动性，有些成员工作情绪不高，不能很好完成自己本职工作，对任务、目标管理不明确。

改进措施：充分和项目部成员交流学习，共同对公司的规章制度、项目部各种规章制度、方案和现行规范标准进行讨论与学习，在实际工中带领他们对照标准，计算差距，制定措施，并要坚决执行，并且要以身作则，好的一定要奖励，不好的一定要批评教育，努力做一个好的管理团队中的一员而奋斗。

3、成本控制，数据收集不到位。20某某年在施工中仅仅注意了质量、安全、进度等方面的问题，对成本控制基本没做，这对一个项目管理者来说是一个较大的失误，是不应该的，没有成本控制，也就没有了数据，更谈不上数据搜集工作。

改进措施：20某某年项目部或者开发公司配备一名预算员，在施工之前把各种材料用量计算出来，作为实际工作中的参考数值，项目部用这个数值来控制施工中的材料用量，浪费的要赔偿损失，结余按比例奖励给施工方，来往材料做好台帐，以便搞好数据收集工作。

#### 四、20某某年工作目标

- 1、查找不足，改进措施，制定措施与方案；
- 2、吸取经验，推行绩效考核制度；
- 3、争创标准化样板工地；
- 4、认真执行开发公司各项规章制度，学习先进的管理理念和模式；
- 5、发扬质量方针、环境方针、安全方针，多创优良工程。最后，感谢公司领导一年来对我的支持和关爱，感谢各部门同事对我的支持，在此说一声谢谢。最后祝大家新春快乐，万事如意。

项目部副经理述德述职述廉报告 3

2022年初至今在担任项目经理，后担任某某项目经理，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。

一年来非常感谢组织及领导对我的信任，给我机会到企业的第一线锻炼，作为一名年轻的项目经理，我非常珍惜现场的岗位实践，熟悉了施工单位从投标、作标、开标、中标、合同拟定、合同签订、施工准备、施工进度、质量安全等控制以及竣工资料的整理各个环节，开阔了眼界，增长了见识。在领导的正确领导下和同事的帮助支持下，取得了一定的成绩。现对这一年的工作总结如下：

### 一、把握项目本质的措施

项目，是为了创造独特的产品。服务或结果而进行的暂时性努力。为此，在工程项目开始阶段，我重点的工作是熟悉招标文件、图纸、现场条件、项目部人员配备情况及与业主签订的商业合同。但是每个工程的特点是不同的，最主要的是把握好本项目的特点，在开展工作时才能有主线贯穿始终。宝武公路的特点就是战线长、工期紧、质量要求高，在控制上就要交叉作业、流水施工、节省一些非关键费用开支。

### 二、项目计划控制

项目计划控制分为时间计划和成本计划。时间计划就是按照整体工程量找出节点项目，定出节点工期，结果都是能顺利完成的。成本计划关系到工料机的各方面管理，合理安排用工、机械及项目部管理人员。

### 三、公司管理规章制度、行业规范标准的执行

作为项目经理，理解执行力对一个团队管理来说有着重要的作用。所以，我要求项目部的每一个动作都要严格执行公司的管理制度和行业规范。无论在劳务用工、机械租赁、材料采购等方面，务必在公司制度规定的框架内进行。工程质量标准更要在规范值内进行施工，从宏观上来说，全国统一质量标准应该是行业的最低标准，我们必须百分百的达到，但在实际施工中，一些环节还是因为种种原因出现问题，特别是二灰碎石养生及二灰碎级配方面做的不够，带来的教训也足以使我们更加重视质量对企业生存的意义。

#### 四、项目整体控制的应变

项目整体控制的应变应市项目经理每天的都要考虑的实际问题。做项目要与建委、质检站、设计、监理、勘察、检测站、分包单位以及公司工程部、经营部、财务部等方方面面打交道，每一个环节、每一个细节都可能决定项目的成败，所以我每天都在考虑、平衡、处理各方的要求，特别是外部能否及时的协调沟通，在公司利益化的前提下，达到满意的效果是最重要的。通过诚实可信，保质保量的实力、能力的展现，为公司赢得市场的认可，获得效益。但一个人的经理毕竟有限，处理外部关系的时候忽略了内部关系的沟通，产生了一定的误解，本人也将努力改正这些不足。

时光荏苒，弹指间 20 某某年即将过去。因为要做总结，所以我静静回想这一年来的点点滴滴，但也因为这样，我才得以有时间理清思路来总结过去，反思自己不足之处，只有清楚自己的缺点加以改正，才有可能进步。现将我在这一年的学习、工作情况简要汇报如下：

##### 一、学习情况

随着公司的发展，新的任务、新的目标、新的挑战随时摆在面前，因公司领导重视，4 月份参加公司组织的《项目经理升级》培训，培训期间，参观了某某管委会大厦国优项目，给自己增加了很多借鉴、学习的经验，从而反思自身工作中所存在的不足，学以致用，今后以国优项目的管理为目标。

##### 二、项目情况

截止 20 某某年度某某目前入驻商户 47 家，上半年度根据公司的调查表格，对 28 家商户进行满意度调查，其满意率为 99%，比较满意 1%，一般、较不满意、不满意无。物业管理圈。下半年度对 33 家商户进行满意度调查，其满意率为 96%，比较满意 4%，一般、较不满意、不满意无，商户主要反映的问题有：人流量少、建议在自行车停放处安装雨棚、建议在广场上安装卫生间指示标志、西面自行车停放处安装监控，以上问题除安装监控问题物业自行解决外，其它问题我们将满意率汇总表，积极的反映给商业发展部，希望共同来解决相关问题，更好的为商户提供优质服务及商业氛围。

从以上数据分析来看，满意率是 100%，但是我认为这肯定不是一个真实的

反馈，可能商户还是为了情面，不好意思给差评，或者是怕给差评后物业会给予报复什么的，下年度我准备通过将满意度调查表先发给商户，然后再制作一个投放暗箱，让商户将调查表直接投放到里面，尽量获得真实的'反馈。

只有知道自身的不足之处，加以改正，才能够使自己得以提高，物业管理也是如此，有批评才有进步！

除了处理广场日常的事务外，6月1日又前期介入人才公寓项目，目前已配合供电局，完成对某高压配电房的初次送电，并安排、协调三名工程人员进驻高配房值班与现场施工跟进，为以后的项目验收接管工作打好基础。因某工地项目发生偷盗现象比较严重，8月份因重建公司要求，经初步协商安排12名保安对人才公寓二个门岗进行24小时值班(三班二运转)，配合重建公司及施工单位，对现场进出人员及车辆进行管控，有效的减少了现场被盗的损失，使盗窃现象得到遏制，保障了现场施工的正常开展。

### 三、服务质量管理

随着商户不断的进驻，人流量的增大，也给广场的卫生环境、公共设施设备的维护管理上带来了明显的难度。对此我在工程、保安、保洁、客服人员的服务质量提升方面从以下几点抓起：

1、在应对环境卫生上，根据广场目前只配备的6名保洁人员的条件下，科学安排，合理运用，采取了以下措施，最大程度提高广场卫生环境，具体如下：

(1)对保洁人员进行岗位职责教育学习，要求每一个保洁员熟悉责任区域内保洁项目、服务规范、服务标准及服务时限，并以此建立保洁工作的长效机制。

(2)加大保洁巡查频次，保洁主管每天进行两次以上的全面检查，发现问题及时告知责任人整改，随后进行复查，确保落到实处。

(3)积极和商业发展部沟通，在楼层内公共区域配置12个垃圾桶，广场区域物业又自行增加垃圾桶放置点，方便店家及顾客投放垃圾，以此改变生活习惯，增强店家维护广场环境卫生的观念。

(4)对个别区域存在的“脏、乱、差”现象集中整治，加强管理。特别是对

(5) 严格管理装修商户的施工材料和垃圾的运输，要求不得抛洒滴漏、随意堆放，装修垃圾要及时清理干净不得随意堆放。

(6) 加强保洁服务品质监督考核，采用部门考核与日常检查及客户意见(表扬、投诉)相结合的原则，对保洁员进行考核，力求客观、公正、恰当地对保洁员的工作进行评价、考核。

(7) 严格要求保洁人员执行制定的《文萃广场《清洁服务程序》《保洁作业表》》。

2、在应对广场公共设施的维护、运行、管理上安排如下：

(1) 严格要求装修商户审批后才可施工。

(2) 对广场商户内装修工程做好监督管理工作，每天巡视不低于二次。

(3) 对商户装修过程中牵涉到公共区域的设施设备有损坏或影响现象，立即制止，发整改通知单，必要时通知上报商业发展部，拒不改正的进行断水断电措施，直到改正后恢复。

(4) 广场上所有区域禁止一切车辆进入(除商家运送物品的非机动车外)。

(5) 对广场污水管道定期进行清理疏通，以避免长期不清理带来管道内油块结垢。

(6) 做好公共区域设施设备的维修保养工作，切实保障所有机电设备的安全运行与设施的完好，使设备经常处于良好的技术状态，优质高效、低耗、安全运行。

(7) 做好运行设备记录，及时分析掌握设备运行状态。

(8) 设备房管理，需日常点检、巡查，并做好各设备巡查记录，每月清扫设备房保持清洁。

(9) 掌握所属设备的性能，当设备系统出现故障，要及时组织人力进行抢修，以最短的时间恢复其使用功能。

(10) 对设备的定期检修工作进行督促和检查。

(11) 督促维保单位的工作状况，对维修不到位之处有权提出建议和意见，要求其整改。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/037150013114006156>