6 篇

项目管理工作总结报告 (1)

20xx 年公司项目管理工作始终围绕公司整体工作目标，严格按照公司的各项规章制度开展工作。在日常工作中认真贯彻落实公司、建科院及上级建设主管部门工作会议和有关文件精神，建立健全质量、安全管理机制，加强对在监工程的质量、安全生产监管和跟踪巡查。强化各分公司对所属项目的管理和日常监督。

由于全体员工质量、安全意识的进一步提高，经过上下共同努力，一年来，公司所监工程项目质量、安全生产形势整体平稳，项目管理水平稳步提高。为总结过去，更好地完成新一年的工作，现将 20xx 年度的工作总结如下：

一、完善管理制度，进一步规范项目管理

1、修订完善公司有关管理制度并要求贯彻、执行公司原项目管理制度在实施过程中，由于部分条款不能适应现阶段公司项目的管理，有的制度条款需要补充完善，有的制度需要建立健全，为进一步完善项目管理制度，切实做好公司 20xx 年度在监项目的质量安全管理工作，项目管理部于 20xx 年初修订了 20xx 年质量安全工作意见、公司项目管理办法、项目考核办法、项目管理奖惩办法等一系列管理文件，并签发各分公司、各项目监理部，要求组织学习和认真贯彻、执行。

由于公司实行抓大放小的经营理念和努力拓展外地市场等一系列的经营举措的实施，公司承接的大项目逐年增多，外地分公司的建设与发展也逐步走向规模。据 xx 年年底统计现有在监项目达 172 个。

随着近年来公司业务的不断拓展，因此公司项目管理工作必须实行“强化制度建设，实行分级管理”。今年以来项目管理部着重强化落实各分公司的制度建设和项目管理工作，要求各分公司要依据总公司的纲领性文件和规章制度制定有针对性的切实有效的管理制度，分公司必须对所属的项目巡查督促到位，做到层层制度完善，人人责任明确，真正做到以制度管项目，把项目管理工作落到实处。

2、及时传达上级建设主管部门会议精神，转发上级部门文件为及时传达“省

会议和信息平台等形式及时贯彻学习并督促落实。

密切关注有关部门网站，及时下载、转发有关文件给各项目监理部，并在每次的公司“生产会”上进行贯彻和落实，经统计今年以来转发上级部门文件和签发公司文件共73份。

利用公司QQ群等网络信息平台，及时快捷地向各分公司、项目监理部传达上级和公司的指令，使公司及上级建设主管部门的政策和指令及时得到贯彻落实。

3、组织有关专业技术和管理知识培训，不断提高监理水平

今年先后组织了“公司管理体系文件”宣贯讲座、“质量控制与验收”和“建设工程资料管理”、“杯项目资料管理与归档”、“新监理规范宣贯”、“人防工程监理”等的培训，培训人员达230多人次，通过培训公司管理体系文件和各项管理制度在分公司及项目监理部得到了贯彻落实,进一步提高了现场监理人员的有关专业技术水平和业务素质。

二、加强在建项目质量、安全巡查，强化监管力度

1)管理方法和措施

1、对新开工项目及所有在建项目进行全面摸底排查，采取针对性检查排除安全质量隐患。

如对路改造工程一标段、xx区。xx学院南校区风雨操场、三期项目及工程的巡查，并对总部及种子精加工中心项目、xx学院南校区风雨操场的高支模及网架施工、西区综合体育馆的网架施工、等的施工作为重点监控，同时参加项目专题例会和高支模等关键工序的验收，积极提出建议，指出该工程安全隐患的重点、施工难点，提醒项目监理部及施工单位加强管理确保施工质量与安全。

2、新开工项目做到摸底登记到位，对保障房项目及存在重大危险源项目跟踪督查到位。如：工程等。

3、根据公司的管理制度和有关文件，项目管理部分季度制定了质量安全工

①分公司对其所属项目的检查情况;

②总监履责及到岗情况;

③项目监理部人员配备、持证及履责情况;

④工程实体质量、安全及文明施工监理情况;

⑤监理资料的收集、整理情况。

对 xx 市区工程项目及各分公司的项目抽查，力争做到全面覆盖、全面了解工程施工动态和监理部工作情况，对存在有较大安全隐患的工程项目，跟踪督促项目监理部认真履行监理工作职责，规避监理工作责任风险，杜绝重大安全事故和监理责任的质量事故发生。通过检查、巡查、督查，促进了监理人员的监理力度，增强了履行职责的意识。

2) 加强节日期间的巡查，严防安全事故发生

由于节假日期间施工现场往往疏于管理，质量安全事故易发。为确保节假日期间的施工安全，公司均签发通知要求各项目监理部，凡节假日安排施工的工程，项目监理人员必须在岗履责，对节假日期间不安排施工的工程也要安排专人值班。

公司领导带队，项目管理部组成检查组到工地安全巡查，确保人员在岗，严防节日期间安全事故的发生。“元旦、五·一、中秋、国庆等节日期间先后共巡查了 42 个项目，通过节日期间巡查，各项目监理人员均在岗履责，项目上值班人员基本没有在节假日擅自脱岗现象，有部分项目监理部因工程需要监理人员全部坚守岗位。

3) 深入开展“安全生产月”活动，进一步增强安全监理意识

今年 6 月份结合安全月活动由公司主要领导带队先后对等进行检查，重点检查分公司对所属项目管理情况，项目现场安全生产监理情况及“安全生产月”活动开展落实情况;结合建设主管部门近期安全生产的有关要求，深入排查治理安全生产隐患，以脚手架、高支模、深基坑、大型建筑起重机械设备等治理为重点。

对现场的“安全月”活动提出了要求并对部分项目下发了安全整改通知单。检查组抽查了部分工程的施工安全监理情况,从检查情况来看大多数分公司的项目管理工作到位，做法和经验值得学习和借鉴，如;分公司的安全管理制度和巡视检查记录完整、建立监理项目档案(重大危险源、一般危险源记录清楚)、组织安全培训考试、组织工程初验;分公司的总监带班检查记录、每月的安全检查通报等。子公司的每月简报，定期召开项目监理部安全工作例会、定期考评等等都是分公司管理的亮点。

为进一步增强各分公司的安全监理意识,规范公司各级安全生产管理。20xx年7月26日公司顺利召开了分公司安全生产管理工作经验交流会。会议强调：各分公司要把这次安全生产管理工作经验交流会作为起点,互相借鉴好的做法和经验，进一步完善各项管理制度，要把安全生产管理工作作为重点来抓，做到警钟长鸣。这次会议对公司各级安全生产管理将起到积极的推动作用。

今年一至四季度共检查工程项目:计312项次;分公司和外地项目计120个，下发质量、安全、资料等整改通知单72份，项目管理部全年分季度已按计划完成项目的检查和巡查工作。对存在的问题及时要求各项目部督促限期整改。

全年陪同院安委会进行项目安全检查4次，先后对我公司监理的xx项目等进行安全检查，对检查存在问题已督促项目监理部落实、整改，并回复。

通过加强在监工程质量、安全、监理资料的巡查，增强了项目监理部对质量安全监管的意识，对更进一步规范我们的项目管理起到了积极的推动和引导作用。

三、质量、安全目标实现情况

1)安全生产目标实现情况

公司今年安全生产形势总体平稳,基本保证了安全生产无一般及以上事故的管理目标。公司全年创省级建筑施工安全质量标准化示范工地和示范小区,已经公示的工程项目共有3个：

1、省级建筑施工安全质量标准化示范工地：xx2号成品库工程项目。

2、省级建筑施工安全质量标准化示范小区：

①南部新区安置还原小区D区二标段工程(8#、9#、10#、12#、B区地下车库、幼儿园、超市及商铺)；

②经济技术开发区四期安置房工程等两个工程项目。

2) 质量及创优目标的实现情况

1、获市级优质工程(市级杯)五项：

①国家动漫产业发展基地A1#楼，②国家动漫及外包产业基地A4#孵化器工程，③工程51#楼，④工程34#楼，⑤xx30#楼(此仅为xx市项目，外地分公司创市级优质工程项目待报)。

2、创省级优质工程(杯)七项：

①移动通信综合楼及第二生产楼，②xx县中医院病房综合楼，③xx市质检中心大楼，④xx中学高中部新校区体育馆，⑤xx县超市工程，⑥国家动漫产业发展基地A1#楼，⑦国家动漫及服务外包基地A4#孵化器，(该七个工程正在通过专家评审)。

截止20xx年11月底，监理项目竣工验收合格率100%，质量投诉率≤1%。综上我们的安全质量管理目标已经达到实现。

3) 质量、安全监管比较好的工程：

4) 监理资料收集、整理比较好的项目：

5) 在监理工作岗位上责任心强，踏实肯干，认真履责的监理人员：等。

当然在日常监理工作中也还有很多爱岗敬业、认真履责的优秀监理人员，他们为确保在监工程的施工质量和安全尽职尽责、成绩显著，为公司做出了贡献，也争得了荣誉。

四、存在的问题和不足

根据检查情况，各分公司、各项目监理部无论在施工质量的控制还是在安全管理等方面均取得了一定的成绩，但也还存在着一些问题和不足。

①部分工程项目存在监理人员配备数量不足。

②部分项目大型设备存在安全隐患：塔吊、人货电梯未经过检测验收合格就运行使用，项目监理部对存在的问题不能及时督促整改到位。

③部分项目监理资料记录不完整，收集、整理不规范。

④有的项目报建手续不全，未领取施工许可证即行施工。项目监理部无任何文字的监管和协调反映。

⑤公司要求上报的材料不及时，如：每月的施工动态、重大危险源，分公司对所属项目的检查情况等。

当然项目管理部也要加大监管力度，增加检查与巡查的频次，使公司层次的监管更加全面，更具实效性。

五、下一年度的监理工作意见及展望

即将过去的一年我们在项目管理上特别是安全管理方面确实做了一些工作，但同时也要清醒地看到存在的不足。

我们要在今后的工作中严格执行公司的各项规章制度，进一步加大对危险性较大的分部分项工程及重大危险源的监控管理力度，继续把保障房项目作为质量安全监管的重点，增加巡查的频率，督促及时排除质量安全隐患，争取在今后的项目管理工作中做得更加扎实。同时也要做好以下工作：

1、进一步完善和修订项目管理各项制度；

2、以公司的质量方针和质量目标为依据，制定项目管理的工作计划，促进项目管理工作的提升。

3、“强化制度建设，实行分级管理”，进一步强化落实分公司的制度建设和项目管理工作，要求各分公司健全管理制度，并对所属的项目巡查督促到位，真正做到以制度管项目，切实把分公司项目管理工作落到实处。

4、加强员工的培训工作，增加新员工的培训频次，努力提高员工的业务素质和工作能力。

新的一年即将到来。我们要不断总结成绩和认识存在的不足。在今后的工作中加大监管力度，为公司的强大与发展做出更大的贡献。

项目管理工作总结报告 (2)

一、 学习到的知识

IT 项目管理对于信管来说，应该是一门重要的专业课，只有掌握了其中的分析方法，才能在以后的项目开发中，对项目进行科学，全面的管理，提高项目的质量。

通过本次课程的学习加之实习，首先，我知道了什么是项目，以及 IT 项目的定义什么，知道它是为解决信息化需求而产生的软件、硬件、网络系统、信息系统、服务系统等一系列与信息技术相关的项目，同时，我了解到了 IT 项目的主要特点分为 7 个，即明确的目的、独特性、时限性、目标渐进性、时效性、高风险性和智力密集型。在充分了解了定义之后，老师又详细讲解了项目的生命周期和管理模式，从项目 4 大阶段：启动、计划、执行、控制和项目管理 9 大知识领域：范围、时间、成本、质量、人力资源、沟通、风险、采购进行全面的解析。下面我就分别讲述在这几个方面自己学到的东西。

其中 4 大阶段中，掌握的比较好的就是前两个方面， 在启动方面，我觉得就是要预先考虑到项目实施过程可能出现的问题， 进行提前的计划，说到底就是未雨绸缪，里面最重要的就是可行性分析，它是作为项目能否开发的重要依据，提供需求、盈利、运行环境等多方的分析资料。另外一个，我掌握到的重要知识，就是 WBS 技术，我学会了如何对认为进行分解，将一个复杂的项目分成多个子项目，分别进行多次深度划分。 项目时间管理是我听得最认真的内容，因为要作图，里面我主要是针对网络图进行了认真的学习，知道网络图的意义以及如何绘制网络图，在网络图的基础上，我学会了用个 Project 软件生成项目的甘特图，并且能够从给出的甘特图中读取项目的信息和进度计划。最难的是活动历时估计中的关键路法，通过结合 PPT，我掌握了如何根据给定的表格数据，推算出最早开始时间、最早结束时间、最迟结束时间、最迟开始时间、总时差，并在做完图后，从中找出其关键路径，即总时差为零的活动路线。

后面 9 个领域，都学的比较粗条，主要针对了成本、质量和风险管理。在成本管理方面，理论掌握的不好，主要就是知道了如何用 Project 软件对项目分配资源，并且知道了如何解决资源冲突的几种方法。

在项目质量管理方面，我通过实习，知道了 IT 质量管理的概念，整个体系，并且通过实习，知道了从哪几个方面入手去编写 IT 项目质量计划，从而了解了一个项目团队如何去保证其项目的质量，特别是实施计划中，知道了一般性项目质量管理的工作计划，和高层领导以及项目经理如何去评审一个项目以及各部门的任务分工和之间如何协调。

风险管理因为时间近，所以知识点记得比较多，最深刻的就是项目风险的评估分析。 在里面，我主要掌握了如何定性的估计风险，学会了风险评定的等级划分，和结果划分。

二、 感悟与体会

IT 项目管理，其实自己没有多少重视，总感觉学到的理论偏多，让我值得欣慰的就是，我们在课程一开始就成立了分组，通过一个小组的整体协作，把整个项目过程都全部的经历了一遍，在完成的过程中，我发现，书上写到的只是冰山一角，远远满足不了你完成作业的标准，我很多时候都是拿到分配下来的题目，一阵发愁，然后翻了 N遍书，还是不知道从何下手，可能是从来没有接触到类此的东西，缺乏思路，不知如何进行，只能在百度里寻找，希望找到材料，要是完全一样的就更好，没有的就东拼西凑，虽然其中有一些 copy 的影子，但自己也是阅读了大量的资料，整合了各种数据，在不知不觉中，理解该方面也越来越深刻，至少一开始的迷茫感没有了，其中让我印象最深的就是制作 WBS，书中只是讲述了 WBS 的基本概念，没有一点制作的方法和步骤，完全是盲人摸象，一路磕磕碰碰，幸好在强大的搜索引擎下，在参考了无数公司优秀的案例下，制作了一个让自己非常满意的 WBS 图，当然，其中会有各种错误。

还有一个就是在合作的过程，我觉得一个项目想要合理，高质量的完成，各小组间的沟通即为重要，这里面包含了项目组长的领导能力和人格魅力，像我们组来说，我感觉就有点分崩离析的味道，就是个人管个人，组长分配啥，做了就好，没有形成一个小组间的共鸣，不知道其他组的进度和完成情况内容，所以内

三、 提出的建议

1、 案例分析的效果甚微，我感觉就是小组发表后，老师就是把小组的发言整合了一下，

没有告知这个案例到底说明什么，总感觉有点模棱两可，没有明确。

2、 课堂气氛很压抑，我们没有释放应有的学习激情。

3、 实验课有些水，不知道在实验课上做什么，一般都是老师讲，学生自己玩电脑，应

该在实验课的时候，开设一点 Project 软件的教程，帮助我们更好的掌握。

4、 作业量比较大。

项目管理工作总结报告 (3)

我于 20__年 9 月 14 日进入__集团置业公司，并于 9 月 23 日进驻__-__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 20__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

__-__百货大楼工程作为__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。

5、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(工地收集到最大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

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/308114007132006060