# 最新项目负责人总结报告 项目负责人总结(七篇)

来源：网络 作者：烟雨迷离 更新时间：2024-06-05

*项目负责人总结报告 项目负责人总结一一、严格控制施工质量工程开工以后，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...*

**项目负责人总结报告 项目负责人总结一**

一、严格控制施工质量

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。

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，为此我要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。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

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。

三、明年工作展望

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。

**项目负责人总结报告 项目负责人总结二**

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\_\_工程\_\_楼、\_\_地下车库的年内施工生产任务。现对这一年工作进行以下总结。

一、项目施工进度情况

我项目部承担\_\_二期工程的地下车库1段、\_\_住宅楼、住宅楼三个单体工程的施工任务。住宅楼由于前期桩基施工单位原因未能在按期开工;\_\_楼自施工以来已施工到主体结构6层，共计已施工工期为\_\_\_天，地下车库自开工以来已累计完成主体施工\_\_\_\_㎡，根据施工总进度计划\_\_楼、地下车库工期在计划之内，无超期、脱期。

二、项目投资情况

地下车库一段、\_\_住宅楼根据施工图预算建安工程造价预算为\_\_\_\_万元，自开工以来已先后完成了\_\_住宅楼筏板基础、地下室结构、结构一层至6层，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\_\_\_万元。

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，\_\_二期\_\_住宅楼、地下车库1段工程客服了施工场地狭小、进出场道路差、施工用水困难、生产供电不正常等重重困难，地下车库完成了\_\_\_\_平米、\_\_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、位臵显要等一系列问题，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。

2、深入贯彻科技领先，科技成果显著

由于\_\_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，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。

本工程的成本控制主要在：科学合理的安排施工顺序，工程主材、设施料分批次投入，避免材料积压导致流动资金周转困难;因本工程的主材为甲供，工程成本主要集中在措施项目，故制定科学合理的施工进度计划，对进度计划在实施过程中随时加以研究分析，如有延误立即采取有效的纠偏措施，达到加快工期，减少机械设备、管理费用、设施材料等分摊费用的最终目标;积极推动项目部质量管理体系及安全管理体系高效运行，严把质量关、确保安全生产，减少工程返工处理、安全事故等额外成本。

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。

**项目负责人总结报告 项目负责人总结三**

时光荏苒，一年即将过去，为了以后更好地工作现将一年的工作情况进行总结及明年的工作计划如下：

一、前期施工准备阶段

\_\_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\_月\_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\_月\_\_日才陆续进了几台桩架。\_月\_\_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\_\_月\_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，\_\_月\_\_日开始试桩，\_\_月\_\_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。

裙楼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、明年工作计划

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

3、20\_\_年\_底前完成±0.000以下砼结构。

4、20\_\_月底以前完成裙楼砼结构。

5、20\_\_底前塔楼结顶。

6、机电安装、幕墙施(20\_\_编办工作总结)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

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：20\_\_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。

总之，在新的一年中，我将进一步提高自己，研究和改进项目管理办法，为公司的发展作出贡献。

**项目负责人总结报告 项目负责人总结四**

本人现任\_\_公司项目经理，在日常工作中，遵纪守法、爱岗敬业、勇于创新。始终奋战在施工第一线，现对一年来完成的工作进行总结。

一、优化组织施工方案，提高科学管理水平

自已在施工管理中，始终把科学管理，优化方案放在工程管理的首位，经常不断地在研究和探讨适合工程管理，且可操作性强的施工方案，来不断满足工程需要和甲方需求。在每次施工方案的制定中，我都是不断根据工程的特点、难点，进行多次论证，并运用科学的态度，加大组织方案的科技含量。不断延伸方案中的科学管理渠道。

二、严格质量管理，争创名牌工程

质量第一是企业永恒的主题，更是自己追求的目标。我在多年施工中，能自始至终把质量放在首位，坚持了用质量来赢得企业信誉，来满足业主需求，来扩大企业建筑市场，为美化市容多创精品。

1、落实质保措施，提高监控到位。我坚持在项目上严细质保职能，分工明确。坚持做好各项质量文字交底和质量交接记录。确保每项质量施工都有文字交底。以便更好地指导生产人员按标准、按要求去操作。项目上的专职质量员，我主动给其必须的相应权力，让其主动牵好质量创优质，使他们进一步做好了质量监控预案，并协助整体基础上搞好了本工程质量管理的分工，确保质量监控无空白点。

2、重点部位，重点监控。对于工程易出现质量事故的施工部位，我坚持设专人把关，并做好监控管理，发现问题及时解决。

3、严格规范，提高作业水平。在质量管理中动员大家要严格按规范去验收，把住每一道工序，要把市优的标准落实到操作面，使参建人员都明白，干出什么样产品为市优标准，使产品一次成优，杜绝二次维修。

4、层层管理，人人把关。我始终坚持在项目上构成人人把关的质量管理氛围。质量管理不单质量员一人的工作，其它项目管理人员也要有质量指标。也要对质量创优负责。要在层层管理上构成操作人员对自已施工面负责，分包队要对承包区域负责。项目管理人员要对各自工程创优指标负责，项目经理要对全工程创优达标负责，从而使工程质量管理严格处于受控状态下。

通过自己在质量管理方面的摸索，个人掌握了一些质量管理上的招法。为自己驾驭项目上的质量管理工作充实了力量。同时也使自己在历年施工中创出了一些名优工程。为企业信誉和占领市场做出了必须的贡献。

三、合理安排工序，加快施工速度

做为一名项目上的指挥员，自已在注重工程施工方案、质保措施的同时，对生产进度的落实从不放松。个性是在多年的施工管理中，不管遇到什么样的困难，从未因生产计划管理而延误工期。在工期管理上，我一向坚持：

1、加强部位控制，落实计划安排，自己在日常的生产管理中，对施工部位计划比较清楚，到什么周期，完成到什么部位，我心中有数。由此在施工管理上，我坚持用施工计划指导和严细现场的作业安排，严格控制施工管理节奏，确保施工进度，按照计划去落实。

2、加强施工组织，落实资源到位。为确保项目生产顺利，我时刻针对现场的料具、劳动力、材料等生产要素，做好调配，并根据工程进展状况，提前做好生产要素的测算，工作予见性要强，进而加强了料具、人力的合理配置，保证了施工不间断。

3、加强工程插入度，落实施工工效。针对工程多工种作业。由其是抢竣工项目，在合理组织插入上是关键，多年的施工经验告诉我，无论是立体交叉作业，还是横向混合式作业，不管是逆施，还是正施，我坚持的宗旨是：统一协调，统一指挥、合理安排、见缝插针。

4、加强职责到人，落实分片包打。按照施工布置，自己习惯作法是把项目进度指标进行分解，职责落实到每个工长身上，按照旬保月、月保季、季保年的工作安排，做好层层包计划，落实项目上分片包打。

四、严细成本管理，提高工程效益

针对项目成本，自已在往常施工中始终坚持效益是项目立足的根基，没有了效益，项目就意味着乏值。多年来，我在抓项目成本管理上，作法有两点：

一是抓项目成本分析制度、完善内部管理交口。自己带头组织项目成本员、定额员、预算员、器材员开好每月工程成本分析会。并要求成本员把当月中的列支状况进行汇报，做到计划部位、预算收入、器材耗料、成本核算到达数字交圈、核算对口把住工程的实际成本。同时，在成本分析上，要求各大员要对下月工程成本提前预控，对易造成浪费的部位、现象，提前预测，并制定相应解决措施。把成本管理问题消灭在萌芽。

二是提高项目核算意识，杜绝不合理开支。节约挖潜项目是大户。我们项目多年来不断增强和改革自己的核算意识，不断校正自己的节约措施，在项目内部成本管理上注重节约。如小型工具制作，尽量内部加工。材料码放，尽量一次到位，减少二倒。礼貌施工，不追形势，追得是高标准。个性是在材料使用上，大家齐抓共管。构成人人算细账，人人会账的管理局面。

通过多年坚持和完善这两项成本管理措施，使我们项目施工的任务无一亏损，为企业创效做出了一些工作。在新的一年中，我将继续拼搏，为企业的发展贡献力量。

**项目负责人总结报告 项目负责人总结五**

时光荏苒，20\_\_年很快过去了，回首过去的一年，内心不禁感慨万千。从\_\_街的竣工验收及\_\_路开工到年末、这一年的工作一幕幕的在眼前闪过。在总公司领导的关怀和指导下，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。下面我将20\_\_年一年来的工作情况做以下汇报：

一、20\_\_年全年工作内容

20\_\_年我负责施工的内容是\_\_段市政工程及\_\_河右岸河堤治理工程，其中\_\_市政工程合同内包括电力管沟\_\_m，雨水管道\_\_m，污水管道\_\_m，电信管沟\_\_m，路基\_\_%灰土\_\_m2，路基二灰石\_\_m2，路缘石安装\_\_m，完成产值\_\_\_万。合同外包括土方换填约\_\_m3，土方加\_\_%白灰处理约\_\_m3，完成产值约\_\_万。\_\_\_程与20\_\_年\_\_月\_\_日举行开工典礼，20\_\_年\_\_月\_\_日机械进场施工。目前已经完成土方开挖约\_\_万m3，土方回填约\_\_m3，清表外运约\_\_m3，截至目前累计完成产值\_\_万。由于村上种种原因暂时停工。

二、全年各项工作完成情况

(1)工程质量完成情况：

\_\_\_工程于20\_\_年\_月份开工至今，我作为项目经理，立即开始了项目部的组建工作。首先根据该工程的特点要求，建立了质量管理体系、项目管理目标和管理人员岗位责任制。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。管道工程是隐蔽工程，重点控制施工中各个环节，只有加强对施工中各个环节的质量控制，才能防止各种质量通病的发生，确保整体工程施工质量达到优良。电力管沟工程重点控制沟槽开挖、模板安装、钢筋绑扎、砖砌体、混凝土浇筑及管沟两侧回填土质量。道路工程重点控制路基测量放线，灰土、二灰石铺设施工。在施工过程中，我要求坚决落实预防措施内容，作到扬长避短，提高了项目部人员的质量争先意识。在整个工程施工期间，我们认真进行了落实。迄今为止，未发现质量通病。整个工程的施工，经过项目的认真控制，全部施工内容符合自检要求，主体质量较好，达到了预期的质量目标。

b灞河右岸河堤治理工程于20\_\_年\_\_月\_\_日开工典礼之后，由于地处\_\_村、\_\_、\_\_村范围内，协调一直不到位，致使工程至\_\_月14日机械进场施工。工程内容主要有堤基、护坡、暗涵及路基工程。年后将全面展开大范围施工。

(2)工程生产及进度控制：

纺四路西段工程自开工以后，我按照合同要求工期，组织制定了施工进度网络计划、机械及劳动力计划。并且根据施工进度要求，与各个施工班组以及管理人员召开质量、进度、安全生产会。对其具体进度、生产做出详细的具体要求。在生产过程中，我根据实际情况，通过制定月计划和周计划，对整个工程生产进行了控制管理。从整个工程进度来看，与原合同工期相比有滞后，但还是达到了甲方要求的进度。为20\_\_年春季施工减轻了工作量，以确保整个工程能够顺利完成按时交付。

(3)安全管理：

施工进场的准备期间，我组织项目部对全场的施工作业区进行了规划布置。根据项目工程特点，在施工过程中，我坚持将安全管理作为日常管理的重点。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。通过进场时的三级安全教育、上岗时的专项安全交底来加强职工的安全意识。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。加强工地临边的安全防护。③施工中，定期进行现场临时用电检查，及时发现安全隐患，及时进行修理更换。整个施工期间，未发生安全隐患，达到预期安全生产目标的要求。

(4)材料、降本和人工费的管理：

材料管理中，我根据施工预算，组织制定了施工材料需用计划。材料使用中，我要求大家坚持限额领料制度，根据施工预算，安排项目管理人员及时统计各个班组的施工内容和数量，并且及时与预算量进行对比分析，控制各个分项工程的材料使用以及人工费的发放。各个班组使用的机具和材料，耗损材料按照预算量进行考核，每分项进行统计，发现浪费时及时纠正整改。周转材料使用完毕后由班组统一返还，数量不足则由各班组负责赔偿。

(5)全年工作存在的不足：

①工程质量：施工期间，工程质量控制较严，工程质量总体较好。但也存在着不足。为创建优质工程，我仍需加大努力，提醒自己对后期的质量管理需要进一步加强。

②施工进度：从总体来讲，进度基本上达到了业主的要求。但是与合同工期(\_\_段)及其它标段(\_\_\_)进行对比，进度较慢。还需要自己进一步加强进度管理、总结不足，加强人力组织，弥补前期施工的不足。

(6)20\_\_年工作计划：

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\_\_段和\_\_项目管理工作：\_\_工程在20\_\_年的工作为油面铺设、人行道工程及项目收尾工作。灞河右岸工程20\_\_年工作量大，时间紧、任务重。考虑到项目总工期要求，我将继续抓好施工生产进度控制，积极组织好人力投入，确保工程按照预期要求全部完成，保证整个项目的如期交付使用。

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的再教育。所以，在新的一年中，我将继续努力加强学习专业知识，我相信只要努力，就会有结果。另一方面，积极学习他人的先进之处，作到扬长避短，进一步提高思想认识，开拓视野。

③进一步作好施工管理工作：20\_\_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。二是物的管理。也就是材料的管理。20\_\_年，我将继续在项目管理中作好限额领料制度，并且进一步细化，定期与工程预算量进行对比分析，找出不足，制定对策。三是法的管理。也就是施工方法的研究和管理。在公司各项预防措施的基础上，结合工程实际特点，进行优化和改进，形成一套行之有效的施工方法，以便于指导施工和工人操作。

④及时办理变更、签证，督促工程资料与现场同步，做好工程进度编制，准确及时申报和班组劳务结算审核。

不知不觉的跨进了20\_\_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。

**项目负责人总结报告 项目负责人总结六**

光阴似箭、日月如梭，转眼难忘而又多变的已经过去，充满机遇和挑战的已经到来，回顾已经过去的，个人虽然在工作中也取得了一定的成绩，同时也存在不少需要不断改进和提高的地方。下面根据个人的心得总结如下：

一、工作总结

1、项目工程完成情况

①项目进度基本达到公司年初制定的年度目标。

基本完成年初公司制定的年度计划目标，虽然在一定程度上存在滞后，但总体计划基本在受控状态。虽然上半年受金融危机影响，特别对小户型施工影响最大，总计划滞后两个月有余。但经过下半年的赶工，差距基本缩小在可控范围。并且准甲办公楼比原计划提前了近两个月。

②形象进度：外幕墙形象的及时完成，为项目的销售提供了一定的支撑和保障。

soho幕墙在8月份完成西立面铝板和玻璃安装，准甲在10月初完成西立面的铝板安装和形象展示，为项目的销售提供了一定的支撑和保障。虽然这些外立面局部出形象的要求在年初并没有制定出来，但在需要的时候，项目还是克服重重困难，加大管理力度及时完成了外立面形象的展示。为尽快展示项目形象，促进项目销售提供了保障和支撑。

③soho办公楼的提前完成五大主体验收，为完成公司的财务目标提供了保障。

在年初制定的年度计划时，soho办公楼的验收计划安排在春节后，但是在今年七月份集团为了完成整年目标产值，要求soho办公楼必须在12月30日前完成五大责任主体验收。为此项目部多次召开专题会，讨论制定落实计划，并且项目部把该计划目标实现的第一责任主体落实在我的头上，这对我既是一个挑战又是一个机遇。

特别在后期所有工作面全面铺开，土建、安装、消防、幕墙、装修、景观再加上其他甲分包单位，施工单位数量超过十几家，工期紧协调管理难度大。为此增加了定期专题理会制度，除周一下午的监理例会外，另在每周一上午安排了安装专题协调会，周四上午装修专题协调会，并制定了严格的例会制度。对无辜迟到缺席者有严格的处罚制度，为集中高效解决现场实际问题提供了保障并受收到较好的效果。

④项目荣誉

整个项目现场安全文明施工管理工作，总包单位和监理单位加大了管理力度，并且收到了较好的效果，受到当地政府的多次通报表扬和观摩。本项目三个施工处在今年上半年均获得“郑州市安全文明标化工地”，同时工程一处还获得“河南省级安全文明标化工地”。

2、项目团队建设情况

项目人员分工在年初经过一次调整，使项目分工即更加具体明确化，既在条线方面发挥了个人专业和特长方面，又在区域方面体现了各自的协调范围，作到了条线清晰，区域明确。

项目团队建设在公司领导的多次指导和培训下，项目合作精神和团队意识也有了明显的提高。每周的项目例会制度，项目团队每位员工都有发言机会，既体现民主又体现了团结意识。并且通过周例会及时传达公司精神，通过不断加压和鼓励，不断提高项目团队士气，振奋精神。通过这一年的磨合项目团队合作精神和团队意识达到了空前的高涨。

3、个人发展和心得体会

回想自己到绿地已有三年时间了，可是只有今年才使我真正找到了工作的激情、目标和方向。在绿地的前两年有一种有力使不上的感觉，曾经也有过激情时刻，但更有困惑、无奈和迷茫。幸运的是在今年受到徐总的培训和教导，思想受到启发;视野得到开阔;信心得到鼓舞;激情得到点燃，整个精神面貌焕然一新，感到浑身有用不完的劲。总之，我今年的工作已步入了良性的状态，为此我应感谢我们的领导，感谢我们的团队。

特别是前段时间徐总安排我作为中原油田团购事宜协调小组负责人处理过程协调，尽管这只是我工作范围的一小部分，但该事件对我的影响确实深远的，使我倍受鼓舞并且从中受到了很大的锻炼和提高。由于中原油田作为国有企业，保留着国有企业的固有的弊端，工作效率低，办事拖拉，权利高度集中在高层领导身上，具体办事人员没有决策权等现状。就像上半年关于墙体变更问题，一直拖了半年才有最终的说法。经历前几次双方几个回合的沟通协调，到目前为此双方基本消除异议，对于交房标准达成共识。从整个实践中我可以总结以下三点经验：

一)主动出击，变被动等待为主动

针对对方效率低，办事拖拉的现状，前期我们吃过不少苦头。像卫生间墙体砌筑一事，对方一直仅限于口头通知要求停止卫生间砌筑，但由于合同没有形成，对方经办人员无法出具正式书面要求，造成我项目部砌筑等待一个多月。还有后来要求这里改造那里改造，但一直没有正式书面意见。后来在徐总的授权下，我作为团购事件协调小组主要负责人，就马上召集相关负责人讨论回复意见，并做到有理有据，主动出击，明确我方要求，限制回复时限。一时给对方造成一定压力，使对方被动的跟着我们走。特别关于装修事件的处理，主动强势把我们的要求展示给对方，对方为了减少将来返工拆除量，也就只好顺着我们的意思走，结果我们节省了工期，也节省了成本。

主动出击不仅对外，对内同样有效。就关于团购事件对方提出的变更，合约部从避免扯皮，和多一事不如少一事的角度一直坚持什麽都不改。但是不改又没有合理的借口，所以作为当事人来讲，我就需要作合约部的工作。同样主动出击，凡是我先向合约部沈经理请示，向他阐述我的想法，解释理由，让他理解我进而一步接受我的想法和意见。

二)充分发挥团队的力量和作用

在具体处理或回复对方正式意见之前，我都会在小组范围内进行沟通，达成一致意见并请示领导后再做回复。必要时扩大沟通范围，特别在最后形成装修备忘率之前，除和白总、赵林沟通外，还得到了合约部的大力协助和参与，整个事件的处理体现了大家的意志，团队的力量。

三)端正的心态+适当的方法+勤奋努力=成功

在整个时间的处理过程中，如果说没有阻力是不可能的。可是我心无杂念，一心想把事情做好，及时和大家沟通协调，加上我的真诚，赢得了所有参与者的理解和支持。就在12月28日，备忘录正式签字的那一天，直到晚上七点半，合约部的两位同志(王海燕、陈伯政)一直全程参与，做了大量的基础工作，没有半点怨言。是我的真诚和热情感染了他们，而他们的热情和友善也鼓舞了我。就这样临时搭建起来的团队，提前并没有领导安排，靠着我们对绿地文化的理解、靠我们对工作的热爱、靠我们年轻人的激情，我们团结在了一起，我们用心了、我们努力了，所以我们成功了。为此我由衷地感谢我们的团队，感谢我们的绿地。

二、需要进步和提高之处

1、项目部作为项目工程载体的主导作用没有充分发挥出来。在一些层面上处理问题缺乏更高层次的全局观和项目推进的主导意识不强。这种能力的提高不仅需要项目经理提高，同样需要每位工程管理人员共同不断提高，只有这样工程管理团队的整体素质和管理水平才能更快更好的发展和提高，从而更大限度地发挥出项目部的更大作用。

2、语言表达、沟通协调能力和水平不能满足自身发展和项目管理的需要，需要通过自身积极主动不断地锻炼和学习快速提升自己，以满足团队发展的需要和自身发展的需要。

3、学习力不强。很惭愧的讲，自毕业以后除了专业书之外，关于其他方面的读物涉猎很少，较大的限制了自己的视野和个人发展。在里通过徐总的教导和启发，使我深刻地感到了自己知识的贫乏和强烈的学习欲。原来自己除了专业方面有一定的专业基础之外，关于管理方面的知识可谓很是匮乏。通过近来关于管理方面书籍的学习和阅读，更加大了我对自己不足的理解和认识，越学越知不足。要求自己不断增大阅读量扩大阅读范围和视野，不断学习，在学习中提高，在实践中提高。

4、对总包管理的全面管理作用，没有充分的发挥出来。除了与总包自身的管理模式和体制有关外，项目部在总包管理方面的有效管理也有待于提高和加强。鉴于现在的项目开发模式，必须充分发挥总承包的管理作用，才能更好的做好项目的管理工作。

三、工作计划

1、明确的工作目标和计划

的工作重点可以概括为“三大堡垒”。

堡垒一：4月30日soho办公楼具备交付条件;

堡垒二：8月20日小户型具备交付条件;

堡垒三：春节前酒店完成外幕墙施工。

以上三大堡垒都相当难攻，其中前两个堡垒最为难攻和最为艰巨，且都为刚性必须要确保完成。

具体来讲，soho办公楼虽然已经完成五大责任主体验收手续，但真正的难题并未解决掉，关键的难点在消防验收。春节前要完成消防检测，3月份必须完成消防验收并拿到消防验收合格报告，只有这样4月30日的交房考核节点才可完成。而偏偏消防验收环节又存在着很大的不确定性，甚至不可控因素。为此项目必须做好充分的思想准备，做好打硬仗的准备，必须充分调动各种有利资源，确保3月份必须拿下消防验收这一关。

小户型由于今年年初的金融危机影响，小户型的主体施工受到较大程度影响，致使主体工期滞后两个月。为此这两个月必须要在来年抢回，从8月20日倒排，消防验收和竣工备案需要两个月，要求6月20日工程实体必须具备验收条件。春节之后开工3月份到6月份四个月不到的时间，完成小户型特别南塔的粉刷、装修、外幕墙、机电安装等全面施工完成，难度可想而知。如果没有非常规措施和办法，如果没有有效的协调管理简直是不可能的，所以说小户型这个堡垒是这三个堡垒之中最最难攻的一个难关。

第三个堡垒酒店的外幕墙施工，计划九月份主体封顶，要求年前完成幕墙施工，有效工作时间只有四个月，如果没有充分的施工准备和合理的计划安排，那也是一件相当难的事情。为此我们必须要有充分的思想准备，做好打硬仗的计划、方案和措施，才能不畏艰难攻克难关。

2、个人规划和目标

是本人三年规划的第一年，如何能够使自己的三年个人规划变成现实，需要通过实践、学习、提高，再学习、再实践、再提高，不断提高自己的理论水平、管理能力、交际能力、应变能力、综合能力。为自己的三年规划做好开创性的新局面，使自己的三年成长能够真正成为具有独立操盘能力的优秀的房地产行业职业经理人。

3、拟采取的手段和措施

一)、学习：工作的过程是一个创造价值的过程，也是一个学习的过程，提高的过程、积累的过程，在工作学习，在学习中工作。特别自己的薄弱方面，加强工程管理知识的学习，加强沟通协调交际能力的学习，加强性格培养方面的学习。学习更要广泛的学，因为房地产行业本身是一个人才复合型的行业，要求每位从业者，特别中高层管理者，必须既要懂专业，也要懂经济、也要懂营销、更要懂管理。这就需要更广泛的学习，跨专业的学习，综合地学习，才能满足工作的需要，才能满足成长的需要。

二)、工作中高标准、严要求，在自己的团队中积极树立模范带头作用。在工作中要树立全局观，要有项目的主导意识，不仅要狠抓工程管理，同时要关注营销，关注市场，关注整个经济面。学习并熟悉项目开发流程的每个环节，在工作中积累，在工作中成长。积极主动协助项目经理做好项目管理工作，尽最大可能的为项目的管理和建设做出做大贡献。

三)、自我加压，自我激励。态度决定一切，保持积极的心态。通过各种方法了解自己、激励自己、提高人际关系的能力，提高自身的抗压力能力。从“素质提升”、“学习提升”、“人脉提升”、“情商提升”等多方面着手提高自我激励能力。在工作中永不满足，奋发图强，适时加压，自我激励，相信自己会做得更好。

**项目负责人总结报告 项目负责人总结七**

我们本月都处在冬季施工当中，由于天气原因、搅拌站的原因、加上年终民工归程心切、正常天气泥水活实际作业时间也就4、5个小时，日工的耗用量比较大，出工不出活，多数天气都不能进行施工。致使工作效率较低，工程进展缓慢，均未能达到公司、集团领导要求的工期目标，与11月份比较，存在一定差距。

目前我部施工进展状况，高层地下车库肥槽回填土即将完毕;19#楼二层墙柱钢筋绑扎完成，部分悬挑可靠牢固;18#楼一层部分悬挑架搭设完成;计划17#楼年前将一层结构砼浇筑完成，并将一层部分悬挑架及落地架搭设完成;计划年前把高层现场施工布置二次调整进行完毕。1#综合楼，在天气允许的情况下，全部完成：屋面找平及防水施工，砌筑收尾及修缮工作，室内一至三层铺贴地面砖，一层隔断腻子找平及涂料施工，确保年前达到使用条件。一期30栋g238别墅，明年春季开工进入室内外装修阶段。二期别墅20~68#楼，明天将进行7栋楼座基础砼浇筑施工，年前计划完成13栋基础施工，并完成土方夯填工作。

在安全、质量方面，由于冬施，当然也存在一些的安全隐患和质量缺陷。现场的一些安全隐患，我部主要是1#综合楼，目前正在集中整改，本月底基本全面消除不安全因素，达到合格标准。目前各项目均无大的安全隐患。

质量方面，南货量区30栋别墅，各道工序基本全面完成了修缮工作;1#综合楼因天气原因无法进行整改，一旦具备条件，我部将及时进行各方面处理，达到合格要求。下面我部将一些有关针对性的问题，做以下简单的提议，请领导予以批评指导：

1、公司、集团的文化和技术普及宣传

对于公司的施工项目来说，特别是在安全、质量和集团两防要求方面的宣传，以及新工艺、新产品的操作方法和应用，还有公司的管理规定等等，希望公司在生活区安装广播，班前、班后进行宣传。另外，晚上在一定时间内(比如，下午下大雨，晚上又不能加班)，可在生活区院内做投影宣传，所有参与碧桂园的建设者都要参加。这不仅给管理人员以教育的同时，也将公司、集团的文化扩大到每个民工，做到人人熟悉碧桂园、腾越，了解碧桂园、腾越。让全民得到碧桂园、腾越的教育和启发，相信我们的建设项目，在安全、质量、文明施工的方方面面，都能够达到理想的品牌。

2、关于农民工工资纠纷问题

根据当前社会形势，工程施工劳动力流动性太大，希望公司成立农民工劳动力资源管理部，配合人力资源部(我们的力资源部：我部认为是对管理人员的组织管理)、综合部、合约造价部的工作，全面将劳动力资源的利用做好宏观控制。下面举一小例：

一个班组，因为赶工期要增加劳动力，也可能从劳务市场找，也可能从该项目的其他班组调用，也就是费用也可能是日结现金，也可能是转账。几天后活干完了就牵扯费用如何落实的问题，以及日结现金的去向，转账是否落实的问题。日结现金付了多少，转账转了没有我们很难把控，最后可能引发一系列的民工事端。

对于这些，希望公司针对分包老板进行管控，一是首先对进入我施工现场，参与劳动的每个民工，哪怕是干一天都要签一份劳动协议，这份协议规定有效时间定一年为好。二是对分包老板进行该项目劳动力付款明细审查，无付款明细视为作弊，付款明细必须有真正领款人的电话、身份证号码、家庭住址及固定电话、签字按手印。三是我们就像银行、通讯公司一样办理账户，使公司在农民工各方面得到保障。为此，不管是对老板也好，对民工也好都要认真办理各项工作手续。即，制定统一文本和格式，统一管理，统一执行。这样对分包班组，在工程款付款前，做好宣传和通知，定时进行检查核对有关个人工作日以及分包老板付出的劳动力费用，施工过程中和完工后，切实做到合理性付款的依据，避免农民工各类事件的发生。

3、深化管理措施

我们真的要把罚款作为一种目标中的目的，否则工程施工很多方面都是无实质性的效果。如何实现目的中目标，目的是关键。那么就要实行额定处罚规定，比如：建筑面积5千平米作为基数，对项目工程额定罚款2万元，由分包班组进行承担。如果说，到该工程竣工罚不到2万，那就看施工过程中各项合格指标在单月、双月中的评分。如果没有罚款，再看施工过程中各项合格指标在单月、双月中的评分，反之，这个项目的管理就有问题。为此仅对管理人员的罚款是治标不治本，有了这个目的中的目标，我们的管理人员才能切实的进行工程项目管理，管理才有执行力，才能提高我们的工程项目管理水平，也能更为有效的达到公司、集团的各项目标，这就是目的决定目标内在联系。

4、施工技术统一

我们的项目比较大，但是地理位置、水文特点、气候条件、施工工艺是一样的，所以对于各项方案的编制、各项交底部署也应该是一样，但要结合结构形式进行调整不一样的工作内容。所以希望工程技术部增加相应人手，何不向法律一样，统一编制各项方案进行施工技术交底，统一实施，统一执行。这样也减少了监理的工作负担，包括我们都能够有更多人，更多的时间投入施工现场的检查管理当中，重点把检查、执行，结合管理措施落到实处是关键。做好关键工作，我们的工程在安全文明施工和质量方面，何愁没有更大的起色，百家争鸣很难同步发展，再多的项目都是我们一家的。

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！