# 最新建筑年终工作总结报告(五篇)

来源：网络 作者：倾听心灵 更新时间：2024-07-13

*建筑年终工作总结报告一一、质量管理方面根据20\_年年初现状，项目部秉承公司宗旨，组织召开项目部管理人员和劳务分包单位及班组动员协调会议，针对工期紧、工序多、季节性天气变化影响大的情况，制定了详细的质量控制措施，决不能因工期影响质量。质量管理...*

**建筑年终工作总结报告一**

一、质量管理方面

根据20\_年年初现状，项目部秉承公司宗旨，组织召开项目部管理人员和劳务分包单位及班组动员协调会议，针对工期紧、工序多、季节性天气变化影响大的情况，制定了详细的质量控制措施，决不能因工期影响质量。质量管理工作主要体现在以下几个方面：

1、建立验收会签制度。在每个工序完成后，班组要自检，自检合格报工长检查验收，然后报由技术、监理和工程部共同验收，验收合格签署会签表，验收不合格要求进行复验，复验合格各方会签后再进行下道工序施工。上道工序施工完毕进行下道工序施工前班组之间必须进行书面工序交接。这样，严格过程控制，确保了每道工序达到合格要求。

2、建立每周六质量安全大检查制度。每周六下午，召集工程部、监理、项目技术、质检、安全各个部门及各施工班组班组长参加，对整个工程正在进行的各个工序施工情况进行全方位的检查，检查后开会总结，对易出现质量通病制定防治措施，对存在的隐患及时纠正，避免了不合格品的产生，也提高了施工质量。

3、建立样板领路制度。对每道工序及每个施工队伍根据项目部要求做样板间，特别是装饰工程，工序多，要求比较精细，样板是非常重要的。样板间完成后，组织工程部、监理及项目部共同验收，把质量验收情况作为考核施工队技术力量的重要指标和质量控制的依据之一。

4、材料见证取样制度。每批材料进场后，项目部实验员及时组织监理共同取样，以确保材料合格。

5、树立管理人员及施工队的质量意识，加强管理人员的责任心。通过定期开会来宣传教育，提高管理人员的质量观念。

6、各部门加强配合和协调，以工作质量确保工程质量。依照矩阵式管理体系，根据该业务分属哪个主管部门，各相关部门根据业务需要配合完成。

二、安全及文明施工管理方面

由于上半年建筑行业事故频发，给我们敲响了警钟，也因此引起项目部至公司各级领导的足够重视，加大了安全防护方面的物资和人力的投入，从多方面加强管理，规范现场施工人员的操作行为，取得了阶段性的成绩。

1、加大物资和人力方面投入，确保施工安全。对交叉作业的情况，为了避免高层坠物伤人，沿楼层高度设置两道安全防护平网，每道平网先挂一道大眼尼龙兜网，在铺一层密目安全网。制作了规范的施工电梯门、室内电梯井防护门，不但确保了施工安全，也满足了文明施工要求及再利用。同时，还购置了大量的标语牌和警示牌，在主要通道口和机械设备旁悬挂。另外，在主要出入口搭设安全通道，搭设规范、标志醒目、标语人性化，既确保了施工人员出入安全，也达到了现场文明施工要求。

2、加大检查力度，建立巡检和每周检查制度。每天对各楼号和各种设备进行检查维护，记录检查结果，对检查结果分析，重点检查出现问题频率高的部位和设备。每周六进行质量安全大检查。项目部要求每个劳务队设置专门的安全员，配合质量安全部进行安全检查，每周六下午组织劳务队、项目部、监理和工程部共同进行大检查，并对检查结果进行总结，对防护不到位的队伍进行处罚，对防护及时到位工作做得比较扎实的队伍进行奖励。

3、定期召开安全生产会，进行三级安全教育。由于施工人员的流动性比较大，为保证进场施工人员都能接受安全教育，项目部每月两次召开全体施工人员安全生产会，让安全防护深入人心，人人都重视安全。

4、组织观看学习安全事故案例录像，用生动的事例来教育施工人员，同时下发河南五建编制的《工地安全人员必读》一书，组织学习安全生产法，用法律法规来指导安全管理工作。

5、建立三级安全教育卡，每个施工队伍人员进场，都要在质量安全部安全管理人员处登记，接受安全技术交底。

6、制订安全管理奖罚条例，让施工队伍及项目部管理人员与安全事故和违章作业奖罚挂钩，根据奖罚额度，在项目部管理人员和施工队伍之间按制定的比例分摊，提高管理人员和施工队的安全管理意识和责任心。

7、安排专人对工地现场路面洒水及垃圾清理，安排专人对现场材料进行归类堆放，进场材料按项目部安排合理堆放，使整个工地现场整洁规范。河南新建苑和河南五建项目部均获得了郑州市安全文明标准化工地称号，我们将再接再厉，加大管理力度，争取达到省级安全文明工地目标。

通过以上各项措施的实施，使施工现场的管理更加规范系统，更加细化，形成一个严密的安全管理网络，让安全管理成为一项人人参与人人管理的工作，确保了整个工程的施工安全，同时，改善了施工环境，达到文明施工要求。一年来，项目部圆满完成了节点施工任务，未发生一起安全事故，取得了显著成效，这与各部门各楼号管理人员的努力配合分不开。

三、工程进度方面

工程进度是工程建设的有效资源，是提高效益的有效途径，也是企业的生命。特别对房地产业来说，因为我们所面对的是客户，承诺就是信誉，有信誉才能有发展。工程进度是工程建设非常重要的一个方面。在工程进度方面，我们也做了大量的工作，确保工程快速有序完成。

下半年项目部及时人员调整，明确分工又加强协调与配合。

全球范围内经济危机，严重冲击着房地产业的发展，经济紧缩，考验着公司对于业主的承诺能否兑现，给我们造成了很大压力。

为了能够本工程能够按计划、快速有效完成施工任务，项目部采取了多项措施：

第一，根据甲方工程部要求，项目部编制了总进度计划、月进度计划和周报计划，每周四召开监理例会，总结上周完成情况及下周计划安排，查找未完成原因，查漏补缺，完善管理上的不足，使管理步入有序轨道。

第二，不同工种交叉作业，不同工序合理搭接。为保证工程有序开展，加快施工进度，在条件允许情况下，合理安排工序。例如，主体施工中，及时插入砌体、粉刷、室内地坪作业、卫生间防水、仿石砖、花岗岩等精装修工程和安装工程等工序。上步工序提供施工条件可以及时插入下道工序。有效合理的流水施工，加快了施工进度。

第三，确保劳务队施工人数。上半年由于春节、“三夏”夏收等原因，施工人员未能及时到位，人员流动也比较大，一定程度影响了施工进度。为保证足够的施工人数，项目部召开劳务队会议，对各劳务队定人数、定岗位，确保施工不间断。9月份以后，由于劳动力较为缺乏，督促各劳务队增加施工班组，加快进度。

第四，制定工期节点奖，完成节点工期予以奖励，未完成给予处罚。在主体施工阶段，工程部和项目部均制定了工期节点奖，对完成节点的项目部和劳务队给予奖励，未完成的楼号的管理人员和劳务队给予了处罚。不仅提高了管理人员和劳务队的积极性，也提高了施工人员的责任心，加快了施工进度。

第五，以技术保障工期。本工程设计变更多，图纸多有不符，高层群体工程施工难度比较大，通过加强技术确认，积极研究工序或工种特点，制定有效合理的技术措施，保障了工程的顺利实施。

第六，加班加点抢工期。各级管理人员及施工人员积极研究工序特点，制定或，互相配合，利用夜间施工环境比较安静、其他工种夜间停工的有利时段，合理调配班组，亲守现场指导，提高了工作效率，也为其他班组提供了工作面，加快了施工进度。

从整个20\_年施工过程来看，上半年的工作部署和工序安排是合理有效的，工作能够有序快速开展，基本达到预期的目标

**建筑年终工作总结报告二**

20\_年6月22日公司承接了汽车运输综合实验室工程及公路桥梁安全检测加固实验室工程(以下简称“桥梁实验室工程”)，按照公司的总体部署，成立了“第三分公司”。今年是分公司成立的第一年，是打基础，练内功、关键性一年。分公司紧跟公司改革的步伐，按照“三个有利于”的要求，扎扎实实地开展各项工作，使本单位的经营工作、质量生产、安全文明施工以及稳定工作有了良好的开端。

一、 生产经营情况

20\_年分公司在公司的正确领导下，在各个职能部门的支持下，解放思想，转变观念，与时俱进，认真完成公司下达的各项生产经营目标任务。经过全体员工的努力，截止12月底，分公司共完成产值1500余万元，新增合同额13.5万元，为公司创造了良好的经济效益，同时也得到了客户的好评。

(一) 成本管理工作

加强项目成本管理，能有效地降低工程成本，提高资金的使用效率，增强企业的生存竞争力和盈利能力。桥梁实验室工程是分公司承揽的第一个工程，采用的是切块承包的模式。因此要想完成公司制定的承包指标，分公司有一定的利润，不下大力气降低项目成本，千方百计做好成本挖潜、增加利润，是不可能达到目标的。成本管理作为项目部管理工作的重点之一，主要抓了以下几个环节：

1.材料成本管理

材料管理的好与坏，直接关系到项目总体的成本高与低。项目部从进场时就狠抓材料管理，按照公司提出的要求，首先从材料管理入手，坚持材料的市场调查询价。从供应商的选择，到材料进场的计量验收以及周转材料的退场方面摸索了一定的经验，积累了一定的资源，建立了一些值得信赖的合作伙伴。分公司针对材料需求和材料使用制定相应的奖罚制度，奖罚分明，做到“谁提料，谁负责”。加强材料现场使用的管理力度，降低材料采购成本，减少材料使用过程中的浪费。

2. 加强工期管理

在保证质量和安全的前提下，尽可能地压缩工期。目的是减少项目成本的支出，同时加强现场管理，制定科学的方案，合理调配有限资源，减少施工浪费。

例如桥梁实验室基础施工。本工程为独立柱、条形基础(局部地下室为箱型)，在±0.00左右独立柱间均有一道地拉梁。设计为先回填土然后再浇筑地拉梁砼，但在地下室四周的条形基础受地下室进度影响不能进行回填，如果按图纸要求进行施工则地下室的进度将进入关键工序，影响整个工程的结构工期。为使工期不受大的影响，项目部积极主动地与设计单位进行了协商，做了大量的工作，最后设计同意该部位地拉梁可先支模板浇筑砼，拆模后再回填。这样使得结构总工期不再受地下室进度的影响，提前了1个月左右的时间。

3. 优化施工方案

在制定对项目成本影响较大的施工方案时，采取对不同方案进行经济、质量对比分析的办法。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。

例如:在制定框架梁、柱模板施工方案时，提出的方案有4种：⑴全部使用木模;⑵柱使用定型组合钢模板，梁使用木模;⑶使用市政钢模板，局部附以普通小钢模及木模;⑷全部采用普通小钢模。对以上4种方案进行经济、质量对比分析结果为：第一种方案达到的质量效果较好。模板需要全部购买，而由于本工程框架梁、柱截面较小，工程结束后剩余模板的板面很小，不能继续在今后的工程中使用。讨论结果：此方案质量满足要求，但在经济方面投入太大，模板一次性使用，没有剩余价值，此种方案不予采用。第二种方案达到的质量效果最好。定型组合钢模板为租赁，仅梁木模需要购买，模板投入相对较小。但定型组合钢模自重较大，入模、出模及垂直运输需使用塔吊(或汽车吊)。讨论结果：此方案质量满足要求，模板投入不大，但需要增加大型起重设备费用，方案不可行，此种方案不予采用。第三种方案能最小限度的满足质量要求，市政钢模为租赁，木模购买量小，投入不大。讨论结果：质量满足要求，经济性较好，方案可行，决定采用。第四种方案不能满足质量要求，小钢模为租赁，投入最小。讨论结果：虽然此方案经济性最好，但不能满足质量要求，不予采用。

4. 因地制宜，利用一切可以利用的资源

由于建筑施工流动性大，各个工程项目所处的地理区域、施工环境都不尽相同，如果对有利的环境资源加以利用，能够减少一定的项目成本支出。

对于桥梁实验室工程有利的环境是：

⑴、地处郊区县。郊区有大量的小型挖掘及运输机械，它们的特点是机动的灵活、价钱低廉、没有进出场费用，适合于土方量不大、工期要求不高的土方分项工程。本工程中，我们在人工湖、回填土等分项工程中采用了此类机械，节约了大量的机械费用。

⑵、本工程在交通部公路试验场院内。我们在施工中充分利用了试验场原有的硬件设施：

a施工临时用水。以往施工我们的临时用水一般都使用市政自来水，费用较高。本工程我们除生活用水使用自来水外，其它工程用水均利用了试验场现有的绿化用水井。由于井水收费较低而且不计流量，施工结束后只需一次性支付较少的费用即可。

b冬期办公临设采暖全部使用了暖气，我们直接从试验场暖气管网接入。以往的工程临设采暖，我们一般使用电暖气，或设立锅炉供暖，需要投入的费用比较高，而且有安全隐患。本工程办公临设用的暖气片、管材，均为提前购入的正式工程用暖气片、管材(采暖结束后可直接用于桥梁实验室工程)，一次性投入几乎为零。而试验场收取的采暖费不足万元。

(二) 安全管理工作

在安全管理方面，分公司按照公司《项目管理办法》的要求，首先建立健全了分公司安全保证体系，并制定了相应的一系列的分公司规章制度和管理方案。对分公司管理人员和施工人员加强安全教育，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，具备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，管理者的安全意识有明显的提高。在日常的安全检查和管理工作中，分公司遵循减少形式化工作，增加实质性工作的原则，坚持安全管理工作与施工进度同步的做法，杜绝违章指挥，杜绝违章作业，不允许只做表面文章，而是要求脚踏实地、切实解决具体问题，发现安全隐患及时纠正和消除，有效地保证了工程项目的安全施工。

施工中，分公司坚持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。框架工程，支撑体系和临边防护是安全管理的重点，为此，我们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。同时，对现场的全部设备实行了专人专机管理。设备进场时分公司统一进行检查，合格后进行接收。施工中，定期进行设备的维修、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。未发生重大安全事故，一般安全事故控制在了1.5‰以内 ，保证了广大职工的生命安全，达到预期安全生产目标的要求。

(三) 分公司管理工作

为了使企业员工做到有章可循;按章办事;责、权、利分明;提高工作效率;鼓励全体员工为企业的发展献计献策当好企业创业人和管家人，提高企业文化素质和形象，扩大企业知名度和信誉度，使企业健康发展。根据现状分公司设置了相应的组织机构及一系列规章制度。

1、 组织机构设置

分公司设置组织机构为“三部一室”，包括工程管理部、经营财务部、物资供应部、综合办公室。各部室分工明确，职责如下：

工程管理部：负责工程技术、图纸、资料、供水、暖气、电气、钢筋、试验、质量、安全、现场施工指导等项工作。

经营财务部：负责工程项目投标、工程预算、决算、合同分析、工程报价、固定资产核算、支票现金管理、办公用品采购和发放等项工作。

物资供应部：负责工程材料采购、租赁、库房材料保管、现场材料保管等项工作。

综合办公室：负责办公区安全卫生、公司劳动纪律、考勤、接待、后勤管理(食堂、宿舍管理)车辆管理等项工作。

2、 各项规章制度

根据分公司实际情况，分公司制定了一系列的规章制度，实施后各项制度落实到位、运行良好，为分公司工作的顺利开展起到了积极的作用。

主要的规章制度有：劳动纪律、请销假制度、车辆管理制度、办公用品领用制度、资料档案管理、固定资产管理、材料采购制度、出、入库制度、支票管理制度、现金管理制度、后勤管理制度、办公区安全卫生制度、宿舍管理制度、奖惩制度等。

二、 经验教训

(一)分包队伍的选取

在分包队伍的选取过程中，在报价和分包队伍的实力上过于侧重于报价，而对其实力考察不足，对本工程的复杂程度考虑不足。这次选用的四川力量土建施工队伍，对于高层、其它普通建筑的施工应该是没有问题的。而这个工程楼层不多、层高高、占地面积大、单位工程分散面广，加上又是验收标准高的试验室，是一个相对复杂的工程。工人对某些部位施工的积极性不高(如木工愿意支柱子模板，不愿意支花篮梁模板)，而要求的工资又相对的较高，致使在一定的时间内，人员变动频繁，四川力量在一定程度上丧失了对人员调配的能力，施工人员匮乏，施工工期一度拖延。这种情况直到四川力量将e区放弃，定州队接替后才有了改观。

痛定思痛，今后的工程在选取劳务队时，首先要考察其是否是整建制队伍，是否有自己稳定的施工人员，其次才考虑报价。一个有着较强实力的劳务队伍，即便是开始时报价高于其它队伍，但由于他实力强、人员充沛，施工工期可能提前很多，能够将项目的租赁费用、管理费用、水电费用等开支节省下来。这样总体算下来，可能用这样的队伍反而会增加项目的收益。

(二)分包队伍管理

在分包队伍管理上由于缺少成熟的经验，加上项目上马时间仓促，前期准备工作不够充分，在劳务合同签订存在拖泥带水的现象。另外劳务合同在某些方面的条款，考虑的不是很周全、不是很详细，给今后相关的工作带来了麻烦。

e区更换施工队伍时，在队伍交接方面考虑不周全。虽然项目对四川队已完的工程量进行了详细的核算，并由3方进行了签认。但对于原来由四川队限额使用的物资(如租赁材料，合同中是对损耗率有明确规定的)，在交接时没有制定出一个可行的方案来，给今后和各施工队结算时留下了麻烦。

(三)预算、核算工作

预算、核算人员工作不准确、不及时，不能够给项目决策层、相关部门提供及时、有效、准确的信息。如：大宗物资的采购，和主要的分包、分供方的谈判、选定都需要预核算人员提供详细准确的工程信息。只有这样，在谈判的过程中我们才能占主动地位。

(四)外聘人员的管理

分公司现有人员16人，其中外聘人员8人占50%。能否充分调动外聘人员的积极性，发挥他们的经验、特长，使他们人尽其能，对分公司的工作能否正常开展起到关键性作用。

为此，分公司把对外聘人员的管理作为人事管理的重点。首先，分公司根据岗位的重要性、期望薪金、个人能力，分别同每位外聘人员商谈岗位工资，对于有意向录用的人员，分公司在合理的范围内尽量满足他们的薪金要求。其次，在日常的工作中，分公司领导经常性地同外聘人员谈话，了解他们的想法，及时发现他们的思想动向。与他们做好思想沟通，并且尽可能为他们解决生活上的问题，以消除他们的后顾之忧。再次，为了激励外聘人员的工作热情，分公司制定了相应的奖励制度：员工为项目提出合理化建议被采纳后;员工在突发事件中抢救、补救措施得当挽回损失...等等，分公司均会进行相应的奖励。

尽管分公司做了不少工作，但在外聘人员的管理上仍有需要改进的地方。现在外聘人员工资为死工资，没有月奖金、年终奖(或工程奖)，他们的工作热情没有被完全激发出来。今后应引入奖金制度，每月对外聘人员工作进行考评，并实行奖金与考评挂钩的方法,进一步提高他们的积极性。

三、职工思想教育和精神文明建设情况

自分公司成立以来，分公司一直把对职工的思想教育当成重点来抓，重视精神文明建设，积极开展对员工的思想教育。坚持“以人为本”，营造人才强企的文化氛围。

20\_年，我们在大力引进人才的同时，下力量建立人才的能力导向、业绩导向、成就导向机制，把好的优秀的人才留住，把企业内部有能力、有潜力、品质好的人才发掘出来，加以重用。围绕人才建设，我们重点从“理才”和“留才”上下了功夫。

我们根据分公司青年人居多的情况，在分公司内部形成关心青年进步、鼓励青年成才、支持青年干事业的氛围，重点培养经营管理型人才、专业技术型人才以及复合适用型人才，下大力量抓好青年人才队伍建设;针对青年人才知识层面高、成长环境优越、富有个性、工作生活中顾虑少和勇于承担压力的特点，制定出以引导为主的各种富有竞争的管理、激励机制，以留驻青年人才和充分发挥青年人才的才智。

四、工作计划，经营管理思路及内部建设规划20\_年我们在抓好工程安全质量工作的同时，将进一步把经营管理工作作为项目管理的核心工作来抓。我们要通过深化管理，贯彻落实项目承包制，来增强企业市场开拓能力，在提高经济运行质量，着力打造核心竞争力上下功夫。结合我们今年积累的经验和教训，20\_年我们将重点做好如下几个方面的工作：

(一) 人才建设

人才高地的构筑，是一项系统工程。吸引人才、用好人才、留住人才，环环相扣，哪一个环节都不容忽视，不可掉以轻心。企业的竞争归根到底是人才的竞争;人才之间的竞争，又是人才管理体制和模式的竞争。因此，20\_年我们要着力于创建良性的软环境，触发人才潜能的发挥，用各方面的优势，去建设一个和谐、进取、平等、稳定的工作环境。

1、加快人才培养，要加快高新人才的引进、培养和使用。以工程项目为舞台，加快培养青年人才，让他们在施工第一线挂职锻炼。

2、从现有的人员中发现人才、培养的人才是企业人才获得的一个最重要的来源。而培养人才的着重点是如何把青年培养成为能够适应企业发展、完成企业使命的人才，培养不仅要着重于专业技能教育更要注重素质教育。另一方面对培养的青年人才要“加荷”，使用部门要根据青年人才的具体情况安排工作，使他们在工作中把学到的知识融会贯通，变为自己的技能，通过大胆放到关键岗位使用激发其潜能。

3、提倡“团结、启发、互助、提高”的工作形式，营造和谐的工作氛围是留住人才的关键环节之一，我们不仅要对青年人的稳定工作做思想工作，同时还要强调业务骨干、基层领导的工作作风和领导方法问题，通过与青年人“教技术、谈心声、交朋友”，为青年的更快成才搭建舞台。打造有战斗力的项目管理队伍。坚持以人为本，搞好青年人的培养工作，构建合理的人才梯次。

4、搞好项目部管理机制的建设，使项目管理制度化，规范化。提高成本管理意识，研究成本挖潜的方法，提高管理工作的科技含量，向管理要效益，向技术要效益。完善管理人员绩效考核制度，实现多劳多得、奖罚分明。

5、实行荣誉激励制度，大力选树优秀典型。分公司将设立一系列表彰活动，激励员工爱岗敬业的进取意识，让广大员工学习身边的先进典型，掀起比、学、赶、帮、超的竞争高潮。在以创先争优的各种活动中，我们将评优重心向青年人才倾斜，激发他们昂扬向上。

(二) 经营开发方面经营开发工作是一项相当复杂的工作，时有真假难辩，鱼目混珠的局面，稍有不慎，就会误入歧途，让工作变得被动。所有的项目在运作前都要采取规避风险的措施，对项目、合作人员要进行详细的调查、了解和筛选，承接一个项目不但要有经济效益，更要有社会效益。

1、坚持以求真务实的态度，冷静地分析市场，确定企业自身的实力和在市场中的位置。

进一步密切关注市场动态，认真分析市场趋向，根据市场需求，把注意力更多地放在资金实力雄厚、回款能力好、社会影响大、利润高的项目上。通过适时转换经营格局，充分挖掘市场潜力，为分公司经营工作稳步提速，加快发展做好扎实的工作。

2、深化全员经营意识，大力宣传经营理念。

使得全体员工明白经营工作不仅仅是个别部门、个别人员的工作，不仅仅是投标作标书的工作，而是全体员工的任务，是做好每一件工作的任务。实现全员经营模式，充分发挥企业每一名员工的积极性，以增强分公司在市场竞争中的整体实力。坚持诚信经营，靠优质的产品、优质的服务去赢得市场、赢得信誉、赢得效益。坚持换位思考，保证在施工程质量，为业主提供满意的服务，强化施工人员“每个在施项目都是新起点”的经营意识，发展和加大后续任务量，真正做到干一项工程立一座丰碑交一方朋友，得到一批新的经营信息。

3、利用社会一切可利用的关系、渠道，进一步拓展、扩大市场。

坚持利用一切可以利用的条件，大力宣传公司整体优势和综合实力，开通信息渠道，扩大信息储备量。包括外埠人员、外单位人员在内，形成一支分公司的外围经营队伍，以此，扩大企业的影响力和信息渠道，形成固定的经营渠道，争取自揽任务的比率调整至主导位置，在提高市场占有率的同时，提高企业经济效益。

(三) 项目管理创新，实施精细核算

一是要创新项目考评制度，完善项目管理制度。将项目责任指标细化为进度、安全、文明施工、材料管理、劳动力管理、技术、质量、成本、结算管理等多项内容，并进行分解落实到每个岗位上，以此来规范项目各岗位的权利和责任范围。摈弃原有“事后算”的被动项目成本管理方式，重点加强实际所发生的成本控制。抓好基础性工作，强化项目的日常管理，建立成本考核的预警机制，保证项目承包责任制落实到实处。

二是要推进“诚信”工程建设，以双赢为目的，抓好项目整体建设。面对“多工种、高风险、快变化、严质量、短工期、低成本”的多数施工项目现状，我们要转变观念，提高认识，深刻理解和认识施工企业属于服务行业这一概念，为业主服好务，当好参谋和助手。要广泛汲取兄弟单位项目管理经验，积极探索适应施工实际的项目建设思路和办法，克服市场因素和内部资金紧张等诸多困难，坚持不懈地从项目内部全责承包中创效创利，以此为项目增收的新突破点，使经济运行质量逐步提高。

三是要实现对施工现场管理的过程控制。加强过程控制，抓好工程质量。在工程施工中严把质量关，控制和降低工程的质量成本，减少返修、废品、复检等不必要的损失。做好现场的签证工作，对施工过程中需要修改变动的部分，经甲方同意后，均应采用书面形式予以记录。合同、预算中未包括的工程项目和费用，应及时办理现场签证，避免事后补签而造成的结算困难。

<

<

**建筑年终工作总结报告三**

20\_年是建筑施工企业项目管理年，是直面金融危机的一年，我们应该以实际行动学习和发扬“更快、更高、更强”的奥运精神，抢抓机遇，树立高度责任心，制定切实可行的措施，保证取得良好的经营成果，确保公司持续有效发展。我们的工作总结：

一、推进项目管理，扎实做好施工生产工作

1.抓好两个重点，干好在手工程。乙烯地管防腐和青岛大炼油被列为公司20\_年重点工程，要围绕重点项目，干好每一项工程。一是强化工程准备。要根据工程范围、工程特点、工艺的特殊性、总包方及业主要求规划编制具体的方案，提高工程方案的可操作性。

各项目部必须认真分析工程特点，有针对性做好前期准备工作，要从人、机、料、法、环、测(检测)五个方面做好各类资源的平衡、协调工作，为保证工程顺利实施奠定良好的基础。二是强化过程控制。要统筹部署、精心组织，优化施工方案，合理安排工序，强化动态管理，关心顾客需要，全面完成全年的施工生产任务。最后要做好工程总结工作。各项目部要加强过程资料的积累，积极组织对已完工程进行全面总结，对于施工过程中的经验和教训进行总结、分析，真正地发挥施工总结的借鉴、指导作用。

2.加强项目管理，提高项目管理水平。一是要提高执行力建设，严格遵照《项目管理手册》进行施工生产。二是要增强项目核算意识。公司将放大管理，赋予项目更多的权力，挖掘管理潜力，为推进公司从施工型企业逐步发展成为管理型企业打下坚实的基础，并通过规范化管理，打造有佳龙特色的管理品牌。

二、以市场为导向，提高市场占有率

20\_年公司在市场开发方面取得明显成效，为20\_年施工生产建立了一定的储备\_一体化地管防腐我们承揽了过半的工程份额;\_地区的28局、\_二公司、\_集团，\_等地都有我们的工程;\_新建360亿的一体化工程正在交涉中;抛丸形成了规模生产能力等等。综上所述，说明今年公司获得了较充足的施工任务，明年\_一体化再掀高潮，预示着今明两年公司发展的良好态势。

1.立足传统市场，努力拓展外部市场。形势可喜，但提高市场占有率仍然是每个企业永远追求的目标。我们要把重点工程做为重点跟踪项目，着力关注工程的承揽动态，全力进行信息跟踪，加强与总包方及合作单位的多层次沟通。要以乙烯地管防腐和\_大炼油为契机，做好后续工程和周边市场的拓展。

2.构建信息网络，加强市场信息的收集和处理。积极跟踪行业内外信息，科学地运用投标经验，恰当地运用投标技巧，加强投标文件质量，提高中标率。

三、加强基础管理，构建跨越发展平台

1.不断完善各种管理办法，堵塞管理漏洞。要加强质量体系的运行管理，完善现场安全、质量、物资、设备监督检查制度，继续制定和完善公司增收节支计划。

2.解决市场准入瓶颈，提升资质。从公司市场开发战略出发，首先要切实解决好市场准入问题，公司目前的资质状况还不能与公司发展要求相适应，今年公司要上下齐配合，做好相关资质申报，资料升级准备工作，提升公司相关资质。

3.加强采购供应管理，严格材料成本控制。一是要整顿和完善供应商体系，规范物资设备采购渠道。二是坚持材料采购货比三家，常用材料寻源到厂家的采购原则，降低物耗成本。

4.加强人力资源工作。一是健全人力资源信息网，吸收社会资源进行资源储备，选择有实力的施工队伍纳入公司资源名录。二是加强培训工作，做好法律法规、技术技能的学习教育工作，提高全员素质。

5.继续加强自身建设。做好安达基地和海纳龙的建设工作。

四、打造有“佳龙”特色的企业文化

企业文化建设是企业发展的催化剂，更是企业提高凝聚力和社会评价的基础，打造“佳龙”特色的企业文化是我们永恒的主题。

1.加大培训力度，打造学习型企业。保证作业层培训时间为72学时，管理层培训时间为48学时。

2.积极参与各种社会公益活动。

3.继续增添优秀员工缴纳社会保险人数。

4.做好弱势群体的走访慰问活动，构建和谐企业。

**建筑年终工作总结报告四**

20\_年，是我公司在建设公司领导下不畏困难，大刀阔斧进行人事改革的一年，也是我公司全面总结以往的经验，不断探索发展新路，努力寻求新的发展的一年，更是我公司在面对金融危机下不断萎缩的市场在寒冬中不懈地打基础、练内功、强管理、谋发展，为尽快实现脱困走上发展之路的关键性一年。

一年来，我公司紧跟建设公司的发展步伐，按照年初职代会暨生产工作会议的精神，扎扎实实地开展各项工作，使我公司的人事改革、经营管理、质量安全、党的建设以及队伍稳定等各项工作都有了良好的开端。

一、各项指标完成情况

今年，公司共完成国内：企业总产值10200万元，其中：完成自找任务2500万元;完成国外产值：13000万元;

全年减员42人：其中：解除劳动合同22人;办理退休15人;调出公司：5人;分流输送到其他单位或项目部57人。

全年工亡率为0;工伤重伤率亿元产值0.4;工伤伤亡率2;全年无新增职业病人;机械事故率为0;交通事故为0;特种人员体检覆盖率未达标;环境污染事故为0;各项环保指标全部达标。

二、认真贯彻职代会精神，全面落实各项工作要求

公司年初召开的职代会暨生产工作会议，对今年的工作进行了详细部署和安排，提出了“围绕一个目标、抓好两个建设、解决三个问题、推动四个提升”的20\_年工作思路。

一年来，我们围绕“建立高效、精干的员工队伍，重塑土建王牌军形象，全面完成全年施工生产任务”的目标，不断加强公司两级领导班子建设，切实利用人事改革的契机，抓好人才队伍的建设.

一是基本上解决了对公司发展信心不足的问题，广大员工在今年任务极度不饱满的困难面前，不气馁、不泄气，充分用好建设公司给予我们的减负政策，寻求主动、苦练内功，加快改革步伐，积极做好准备;

二是在彭州项目工程中，不断克服这样或者那样的困难，基本解决了我们在项目管理中管理粗放的问题，为下一步不断提高项目管理水平，努力化解经营风险进行了有益的探索;为了经营部生存空间，公司今年还成立了机电工程处;

三是解决了合同及资料的管理不够细致的问题，针对过去合同管理上存在的不足，不断加强对合同的监督和落实，使合同管理贯穿于从草拟到签订、履行的全过程，保证合同目标的实现，防范合同的\'风险。并且，公司还整合了资料室，提要求、明目标，文书档案和生产技术档案并为资料室实现一体化管理。

三、努力干好在手项目，不断拓展生存空间

1、彭州灾后重建项目：该项目是公司20\_年重点建设项目，汶川地震后，彭州被国家划为十个极重灾区之一，灾后重建任务异常繁重。彭州市\_x等四镇政策性安置房建设项目工期150天，建筑面积30000平米，建设地点分布在彭州市\_镇\_村、\_x镇\_村、\_镇\_\_村、\_镇\_路等地方，四个施工点相距有120公里，公司项目部针对此工程分布广、条件差、现场“三通一平”没有完成、协调难等情况下，立即开始了项目部的组建工作。

针对该工程为灾后重建项目，具有其特殊性，没有施工用电、用水，没有施工道路等困难，项目部积极配合业主解决完成这些工作。虽然6月25日项目部就进场，但是由于业主方的原因，工程实际开工时间滞后，工期紧、任务重、责任大，在工程开工以后，项目部严格控制施工质量，强化安全措施，在施工过程中，管理做到细化，责任做到落实，进度天天检查，跟不上就采取措施。所以虽然该工程有诸多困难，但是通过全体干部职工的共同努力，到现在为止整个工程已经完成工作量1000多万。\_x、\_两镇9月10开工，建筑面积1\_平米，现主体结构已经完成，受到了业主方的认同和好评。

后期\_x10月20曰、\_10月29日两镇相继开工，正在紧张有序地进行基础和结构施工。其建筑面积为18000平米。为确保整个工程的顺利交付，项目部发扬“艰苦奋斗，追求卓越”的铁军精神，在项目建设中，讲诚信、讲质量、讲安全、讲文明施工，决心优质、高速完成建设任务，为灾区人民交上一份满意的答卷。

2、瑞丽工程处：在市场竞争激烈远离公司的情况下，工程处不等不靠、积极主动四处找活，凭借着良好的信誉和踏实的作风先后承担了瑞丽畹町木薯淀粉厂土建及钢构工程，完成工作量\_x余万元，建筑面积约4000平米;腾冲雷华宾馆改造工程土建及钢构工程，完成工作量约\_万元;海关犬基地食堂改造装饰及水电工程，完成工作量\_万元;姐告\_x仓库土建及钢构工程，完成工作量37.5万元;姐告\_市场三层改建工程，完成工作量25万，建筑面积约1100平米等项目工程。

20\_年，瑞丽工程处完成产值约\_x万元，实现利润约\_万元，上缴国家各项税收15万余元，支付职工工资：x元，人均x元。支付上缴公司各项社保费用：61992.21元，其中建筑公司分摊社保费用：x元，支付上缴公司住房公积金：x元。

3、成都工程处：20\_年，成都工程处在全体员工的共同努力下，共完成\_\_万元的产值。其中：广东\_喷煤系统约1500万元;江西\_钢绞线扩产工程约1600万元;德阳\_电炉工程约600万元。

**建筑年终工作总结报告五**

工作总结是做好各项工作的重要环节。通过工作总结，可以明确下一步工作的方向，少走弯路，少犯错误，提高工作效益。那么该怎么写工作总结呢?下面给大家分享关于建筑年终工作总结报告范文，方便大家学习。

在集团公司及开发公司领导的强有力的领导下，\_工程得以顺利进行。本人在\_公司项目工程部工作过程中，严格遵守法律法规，遵守公司的各项规章制度，平时严格要求自己，廉洁自律。工作中敢于承担责任，有认真负责的精神，有一定的组织协调能力，能理论联系实际的开展工作，与同志协作共事，一心为公司，较好地完成了20\_年工作目标。现将今年工作总结如下。

一、项目投资情况

在公司的领导下负责项目的成本控制、工程进度、质量管理的技术支持和项目管理工作。负责对本工程的工期、质量、安全、成本等实施计划。组织、协调、控制和决策，对各生产施工要素实施全过程的动态管理。工程施工过程中，严格按设计要求、验收规范、规定，监督检查工程质量、成本、进度、安全等工作。

二、项目组织管理情况

首先明确项目组织管理体系、项目工程部主要工作职责，确定项目管理的目的任务，制定工程四大总体目标施工过程控制重点;制定项目管理工作程序。在集团公司及开发公司领导的强有力的领导下和相关同事的协作下，使得\_工程得以顺利进行，通过每周的集团公司工作例会，汇报工程施工进展情况以及需要公司协调的事项，听取公司下步工作计划，贯彻公司会议精神，及时落实公司相关决定;通过每周项目工程例会例会协调各项工作、解决日常施工中的矛盾，加强相互之间的沟通，及时有效地控制好工程的质量、进度、成本、安全文明。

三、工程质量控制情况

公司提出“建精品工程、树\_品牌”质量目标，项目部围绕这个目标做了目标责任细分。在工程开工前，对监理及单分包单位明确目标、验收标准等。并审定监理大纲及总分包单位的施工组织设计。针对监理、施工单位在节能、智能、质量通病防治等方面的薄弱环节提出改进要求，协助其完善施工工艺、措施的制定。组织新材料、新工艺的厂商，到现场为甲方、监理、施工单位讲授材料的特性、施工工艺要求、质检方法等。组织专家、质监站、厂商、监理、施工研讨材料性能、施工工艺、质量评定及验收方法，确定最终的预控方案。

目前建筑产品主要还是由手工完成，因此产品质量就必然会出现较大的偏差。而产品形成的过程控制是对所有预控方案的执行过程，将直接影响质量目标是否能实现，影响项目品牌与企业品牌。在过程控制上，我们发挥监理在质量管理上的职能，对监理充分授权、有效监督。严格按照监理合同上明确的权力与义务，监督基层监理人员是否按照监理大纲及甲方的企业标准执行质量管理。

严把原材料质量关。公司首先对部分主要材料供应商给予选择，从厂商直接订购，减少中间环节，防止流通过程中可能出现的假冒伪劣产品。项目部对进场材料质量、数量、规格验收，并监督现场取样送检，以检查到场材料是否符合合同要求。

四、加强材料检验

通过监理的日常性见证取样对材料质量检验监督;对现场材料巡查，对可疑材料，先停用封存，再取样检查，排除疑点方可使用;做专业检查，对可疑材料，现场封存，扩大取样数量，在规范之外，做独立检验;对确定的不合格材料，采取封存，限定时间在监理人员监督下清理出场。对总分包单位加强质量管理。

总分包单位是产品的生产者，他们的工作直接决定产品的质量，事实上，各个施工单位的工人的操作技能基本上是比较接近的，而产品的质量差异，主要是管理水平的差异。所以在对于总分包单位的管理上，主要抓其质保体系建设，发挥质保体系在质量管理上的作用，以及加强与总分包单位第一负责人及现场项目经理沟通和组织现场标区进行横向参观、相互取长补短，强化市场竞争意识，大团队意识及品牌意识，从思想上重视质量管理。

\_工程项目规模大、体量大、施工配合面广。如何优质、高效、低耗、按期、安全、文明地建好该项工程，是本公司房产开发的重要里程碑，为此，全面调度公司的人、财、物，严格按照质量安保体系运行。精心组织、科学管理，确保实现各项预定目标。

20\_年，在公司强有力的领导下，经过项目部各个部门同志们的团结协作、共同努力下，以规范化的管理、明晰的工作思路、饱满的工作热情，不断完善体系，提高服务意识，严格过程控制，使各项管理工作有序开展。同时，20\_年也是不平凡的一年，国家房价调控及欧洲经济危机影响，无不在考验着我们，同时也在磨砺着我们。20\_年我们同样面临机遇和挑战。回顾过去展望未来，我们将以更加坚韧的力量去面对。现对20\_年的工作进行总结并提出20\_年的工作思路和计划安排如下：

一、质量管理方面

根据20\_年年初现状，项目部秉承公司宗旨，组织召开项目部管理人员和劳务分包单位及班组动员协调会议，针对工期紧、工序多、季节性天气变化影响大的情况，制定了详细的质量控制措施，决不能因工期影响质量。质量管理工作主要体现在以下几个方面：

1、建立验收会签制度。在每个工序完成后，班组要自检，自检合格报工长检查验收，然后报由技术、监理和工程部共同验收，验收合格签署会签表，验收不合格要求进行复验，复验合格各方会签后再进行下道工序施工。上道工序施工完毕进行下道工序施工前班组之间必须进行书面工序交接。这样，严格过程控制，确保了每道工序达到合格要求。

2、建立每周六质量安全大检查制度。每周六下午，召集工程部、监理、项目技术、质检、安全各个部门及各施工班组班组长参加，对整个工程正在进行的各个工序施工情况进行全方位的检查，检查后开会总结，对易出现质量通病制定防治措施，对存在的隐患及时纠正，避免了不合格品的产生，也提高了施工质量。

3、建立样板领路制度。对每道工序及每个施工队伍根据项目部要求做样板间，特别是装饰工程，工序多，要求比较精细，样板是非常重要的。样板间完成后，组织工程部、监理及项目部共同验收，把质量验收情况作为考核施工队技术力量的重要指标和质量控制的依据之一。

4、材料见证取样制度。每批材料进场后，项目部实验员及时组织监理共同取样，以确保材料合格。

5、树立管理人员及施工队的质量意识，加强管理人员的责任心。通过定期开会来宣传教育，提高管理人员的质量观念。

6、各部门加强配合和协调，以工作质量确保工程质量。依照矩阵式管理体系，根据该业务分属哪个主管部门，各相关部门根据业务需要配合完成。

二、安全及文明施工管理方面

由于上半年建筑行业事故频发，给我们敲响了警钟，也因此引起项目部至公司各级领导的足够重视，加大了安全防护方面的物资和人力的投入，从多方面加强管理，规范现场施工人员的操作行为，取得了阶段性的成绩。

1、加大物资和人力方面投入，确保施工安全。对交叉作业的情况，为了避免高层坠物伤人，沿楼层高度设置两道安全防护平网，每道平网先挂一道大眼尼龙兜网，在铺一层密目安全网。制作了规范的施工电梯门、室内电梯井防护门，不但确保了施工安全，也满足了文明施工要求及再利用。同时，还购置了大量的标语牌和警示牌，在主要通道口和机械设备旁悬挂。另外，在主要出入口搭设安全通道，搭设规范、标志醒目、标语人性化，既确保了施工人员出入安全，也达到了现场文明施工要求。

2、加大检查力度，建立巡检和每周检查制度。每天对各楼号和各种设备进行检查维护，记录检查结果，对检查结果分析，重点检查出现问题频率高的部位和设备。每周六进行质量安全大检查。项目部要求每个劳务队设置专门的安全员，配合质量安全部进行安全检查，每周六下午组织劳务队、项目部、监理和工程部共同进行大检查，并对检查结果进行总结，对防护不到位的队伍进行处罚，对防护及时到位工作做得比较扎实的队伍进行奖励。

3、定期召开安全生产会，进行三级安全教育。由于施工人员的流动性比较大，为保证进场施工人员都能接受安全教育，项目部每月两次召开全体施工人员安全生产会，让安全防护深入人心，人人都重视安全。

4、组织观看学习安全事故案例录像，用生动的事例来教育施工人员，同时下发河南五建编制的《工地安全人员必读》一书，组织学习安全生产法，用法律法规来指导安全管理工作。

5、建立三级安全教育卡，每个施工队伍人员进场，都要在质量安全部安全管理人员处登记，接受安全技术交底。

6、制订安全管理奖罚条例，让施工队伍及项目部管理人员与安全事故和违章作业奖罚挂钩，根据奖罚额度，在项目部管理人员和施工队伍之间按制定的比例分摊，提高管理人员和施工队的安全管理意识和责任心。

7、安排专人对工地现场路面洒水及垃圾清理，安排专人对现场材料进行归类堆放，进场材料按项目部安排合理堆放，使整个工地现场整洁规范。河南新建苑和河南五建项目部均获得了郑州市安全文明标准化工地称号，我们将再接再厉，加大管理力度，争取达到省级安全文明工地目标。

通过以上各项措施的实施，使施工现场的管理更加规范系统，更加细化，形成一个严密的安全管理网络，让安全管理成为一项人人参与人人管理的工作，确保了整个工程的施工安全，同时，改善了施工环境，达到文明施工要求。一年来，项目部圆满完成了节点施工任务，未发生一起安全事故，取得了显著成效，这与各部门各楼号管理人员的努力配合分不开。

三、工程进度方面

工程进度是工程建设的有效资源，是提高效益的有效途径，也是企业的生命。特别对房地产业来说，因为我们所面对的是客户，承诺就是信誉，有信誉才能有发展。工程进度是工程建设非常重要的一个方面。在工程进度方面，我们也做了大量的工作，确保工程快速有序完成。

下半年项目部及时人员调整，明确分工又加强协调与配合。

全球范围内经济危机，严重冲击着房地产业的发展，经济紧缩，考验着公司对于业主的承诺能否兑现，给我们造成了很大压力。

为了能够本工程能够按计划、快速有效完成施工任务，项目部采取了多项措施：

第一，根据甲方工程部要求，项目部编制了总进度计划、月进度计划和周报计划，每周四召开监理例会，总结上周完成情况及下周计划安排，查找未完成原因，查漏补缺，完善管理上的不足，使管理步入有序轨道。

第二，不同工种交叉作业，不同工序合理搭接。为保证工程有序开展，加快施工进度，在条件允许情况下，合理安排工序。例如，主体施工中，及时插入砌体、粉刷、室内地坪作业、卫生间防水、仿石砖、花岗岩等精装修工程和安装工程等工序。上步工序提供施工条件可以及时插入下道工序。有效合理的流水施工，加快了施工进度。

第三，确保劳务队施工人数。上半年由于春节、“三夏”夏收等原因，施工人员未能及时到位，人员流动也比较大，一定程度影响了施工进度。为保证足够的施工人数，项目部召开劳务队会议，对各劳务队定人数、定岗位，确保施工不间断。9月份以后，由于劳动力较为缺乏，督促各劳务队增加施工班组，加快进度。

第四，制定工期节点奖，完成节点工期予以奖励，未完成给予处罚。在主体施工阶段，工程部和项目部均制定了工期节点奖，对完成节点的项目部和劳务队给予奖励，未完成的楼号的管理人员和劳务队给予了处罚。不仅提高了管理人员和劳务队的积极性，也提高了施工人员的责任心，加快了施工进度。

第五，以技术保障工期。本工程设计变更多，图纸多有不符，高层群体工程施工难度比较大，通过加强技术确认，积极研究工序或工种特点，制定有效合理的技术措施，保障了工程的顺利实施。

第六，加班加点抢工期。各级管理人员及施工人员积极研究工序特点，制定或，互相配合，利用夜间施工环境比较安静、其他工种夜间停工的有利时段，合理调配班组，亲守现场指导，提高了工作效率，也为其他班组提供了工作面，加快了施工进度。

从整个20\_年施工过程来看，上半年的工作部署和工序安排是合理有效的，工作能够有序快速开展，基本达到预期的目标

20\_年，是我公司在建设公司领导下不畏困难，大刀阔斧进行人事改革的一年，也是我公司全面总结以往的经验，不断探索发展新路，努力寻求新的发展的一年，更是我公司在面对金融危机下不断萎缩的市场在寒冬中不懈地打基础、练内功、强管理、谋发展，为尽快实现脱困走上发展之路的关键性一年。

一年来，我公司紧跟建设公司的发展步伐，按照年初职代会暨生产工作会议的精神，扎扎实实地开展各项工作，使我公司的人事改革、经营管理、质量安全、党的建设以及队伍稳定等各项工作都有了良好的开端。

一、各项指标完成情况

今年，公司共完成国内：企业总产值10200万元，其中：完成自找任务2500万元;完成国外产值：13000万元;

全年减员42人：其中：解除劳动合同22人;办理退休15人;调出公司：5人;分流输送到其他单位或项目部57人。

全年工亡率为0;工伤重伤率亿元产值0.4;工伤伤亡率2;全年无新增职业病人;机械事故率为0;交通事故为0;特种人员体检覆盖率未达标;环境污染事故为0;各项环保指标全部达标。

二、认真贯彻职代会精神，全面落实各项工作要求

公司年初召开的职代会暨生产工作会议，对今年的工作进行了详细部署和安排，提出了“围绕一个目标、抓好两个建设、解决三个问题、推动四个提升”的20\_年工作思路。

一年来，我们围绕“建立高效、精干的员工队伍，重塑土建王牌军形象，全面完成全年施工生产任务”的目标，不断加强公司两级领导班子建设，切实利用人事改革的契机，抓好人才队伍的建设.

一是基本上解决了对公司发展信心不足的问题，广大员工在今年任务极度不饱满的困难面前，不气馁、不泄气，充分用好建设公司给予我们的减负政策，寻求主动、苦练内功，加快改革步伐，积极做好准备;

二是在彭州项目工程中，不断克服这样或者那样的困难，基本解决了我们在项目管理中管理粗放的问题，为下一步不断提高项目管理水平，努力化解经营风险进行了有益的探索;为了经营部生存空间，公司今年还成立了机电工程处;

三是解决了合同及资料的管理不够细致的问题，针对过去合同管理上存在的不足，不断加强对合同的监督和落实，使合同管理贯穿于从草拟到签订、履行的全过程，保证合同目标的实现，防范合同的\'风险。并且，公司还整合了资料室，提要求、明目标，文书档案和生产技术档案并为资料室实现一体化管理。

三、努力干好在手项目，不断拓展生存空间

1、彭州灾后重建项目：该项目是公司20\_年重点建设项目，汶川地震后，彭州被国家划为十个极重灾区之一，灾后重建任务异常繁重。彭州市\_x等四镇政策性安置房建设项目工期150天，建筑面积30000平米，建设地点分布在彭州市\_镇\_村、\_x镇\_村、\_镇\_\_村、\_镇\_路等地方，四个施工点相距有120公里，公司项目部针对此工程分布广、条件差、现场“三通一平”没有完成、协调难等情况下，立即开始了项目部的组建工作。

针对该工程为灾后重建项目，具有其特殊性，没有施工用电、用水，没有施工道路等困难，项目部积极配合业主解决完成这些工作。虽然6月25日项目部就进场，但是由于业主方的原因，工程实际开工时间滞后，工期紧、任务重、责任大，在工程开工以后，项目部严格控制施工质量，强化安全措施，在施工过程中，管理做到细化，责任做到落实，进度天天检查，跟不上就采取措施。所以虽然该工程有诸多困难，但是通过全体干部职工的共同努力，到现在为止整个工程已经完成工作量1000多万。\_x、\_两镇9月10开工，建筑面积1\_平米，现主体结构已经完成，受到了业主方的认同和好评。

后期\_x10月20曰、\_10月29日两镇相继开工，正在紧张有序地进行基础和结构施工。其建筑面积为18000平米。为确保整个工程的顺利交付，项目部发扬“艰苦奋斗，追求卓越”的铁军精神，在项目建设中，讲诚信、讲质量、讲安全、讲文明施工，决心优质、高速完成建设任务，为灾区人民交上一份满意的答卷。

2、瑞丽工程处：在市场竞争激烈远离公司的情况下，工程处不等不靠、积极主动四处找活，凭借着良好的信誉和踏实的作风先后承担了瑞丽畹町木薯淀粉厂土建及钢构工程，完成工作量\_x余万元，建筑面积约4000平米;腾冲雷华宾馆改造工程土建及钢构工程，完成工作量约\_万元;海关犬基地食堂改造装饰及水电工程，完成工作量\_万元;姐告\_x仓库土建及钢构工程，完成工作量37.5万元;姐告\_市场三层改建工程，完成工作量25万，建筑面积约1100平米等项目工程。

20\_年，瑞丽工程处完成产值约\_x万元，实现利润约\_万元，上缴国家各项税收15万余元，支付职工工资：x元，人均x元。支付上缴公司各项社保费用：61992.21元，其中建筑公司分摊社保费用：x元，支付上缴公司住房公积金：x元。

3、成都工程处：20\_年，成都工程处在全体员工的共同努力下，共完成\_\_万元的产值。其中：广东\_喷煤系统约1500万元;江西\_钢绞线扩产工程约1600万元;德阳\_电炉工程约600万元。

20\_年是建筑施工企业项目管理年，是直面金融危机的一年，我们应该以实际行动学习和发扬“更快、更高、更强”的奥运精神，抢抓机遇，树立高度责任心，制定切实可行的措施，保证取得良好的经营成果，确保公司持续有效发展。我们的工作总结：

一、推进项目管理，扎实做好施工生产工作

1.抓好两个重点，干好在手工程。乙烯地管防腐和青岛大炼油被列为公司20\_年重点工程，要围绕重点项目，干好每一项工程。一是强化工程准备。要根据工程范围、工程特点、工艺的特殊性、总包方及业主要求规划编制具体的方案，提高工程方案的可操作性。

各项目部必须认真分析工程特点，有针对性做好前期准备工作，要从人、机、料、法、环、测(检测)五个方面做好各类资源的平衡、协调工作，为保证工程顺利实施奠定良好的基础。二是强化过程控制。要统筹部署、精心组织，优化施工方案，合理安排工序，强化动态管理，关心顾客需要，全面完成全年的施工生产任务。最后要做好工程总结工作。各项目部要加强过程资料的积累，积极组织对已完工程进行全面总结，对于施工过程中的经验和教训进行总结、分析，真正地发挥施工总结的借鉴、指导作用。

2.加强项目管理，提高项目管理水平。一是要提高执行力建设，严格遵照《项目管理手册》进行施工生产。二是要增强项目核算意识。公司将放大管理，赋予项目更多的权力，挖掘管理潜力，为推进公司从施工型企业逐步发展成为管理型企业打下坚实的基础，并通过规范化管理，打造有佳龙特色的管理品牌。

二、以市场为导向，提高市场占有率

20\_年公司在市场开发方面取得明显成效，为20\_年施工生产建立了一定的储备\_一体化地管防腐我们承揽了过半的工程份额;\_地区的28局、\_二公司、\_集团，\_等地都有我们的工程;\_新建360亿的一体化工程正在交涉中;抛丸形成了规模生产能力等等。综上所述，说明今年公司获得了较充足的施工任务，明年\_一体化再掀高潮，预示着今明两年公司发展的良好态势。

1.立足传统市场，努力拓展外部市场。形势可喜，但提高市场占有率仍然是每个企业永远追求的目标。我们要把重点工程做为重点跟踪项目，着力关注工程的承揽动态，全力进行信息跟踪，加强与总包方及合作单位的多层次沟通。要以乙烯地管防腐和\_大炼油为契机，做好后续工程和周边市场的拓展。

2.构建信息网络，加强市场信息的收集和处理。积极跟踪行业内外信息，科学地运用投标经验，恰当地运用投标技巧，加强投标文件质量，提高中标率。

三、加强基础管理，构建跨越发展平台

1.不断完善各种管理办法，堵塞管理漏洞。要加强质量体系的运行管理，完善现场安全、质量、物资、设备监督检查制度，继续制定和完善公司增收节支计划。

2.解决市场准入瓶颈，提升资质。从公司市场开发战略出发，首先要切实解决好市场准入问题，公司目前的资质状况还不能与公司发展要求相适应，今年公司要上下齐配合，做好相关资质申报，资料升级准备工作，提升公司相关资质。

3.加强采购供应管理，严格材料成本控制。一是要整顿和完善供应商体系，规范物资设备采购渠道。二是坚持材料采购货比三家，常用材料寻源到厂家的采购原则，降低物耗成本。

4.加强人力资源工作。一是健全人力资源信息网，吸收社会资源进行资源储备，选择有实力的施工队伍纳入公司资源名录。二是加强培训工作，做好法律法规、技术技能的学习教育工作，提高全员素质。

5.继续加强自身建设。做好安达基地和海纳龙的建设工作。

四、打造有“佳龙”特色的企业文化

企业文化建设是企业发展的催化剂，更是企业提高凝聚力和社会评价的基础，打造“佳龙”特色的企业文化是我们永恒的主题。

1.加大培训力度，打造学习型企业。保证作业层培训时间为72学时，管理层培训时间为48学时。

2.积极参与各种社会公益活动。

3.继续增添优秀员工缴纳社会保险人数。

4.做好弱势群体的走访慰问活动，构建和谐企业。

20\_年6月22日公司承接了汽车运输综合实验室工程及公路桥梁安全检测加固实验室工程(以下简称“桥梁实验室工程”)，按照公司的总体部署，成立了“第三分公司”。今年是分公司成立的第一年，是打基础，练内功、关键性一年。分公司紧跟公司改革的步伐，按照“三个有利于”的要求，扎扎实实地开展各项工作，使本单位的经营工作、质量生产、安全文明施工以及稳定工作有了良好的开端。

一、 生产经营情况

20\_年分公司在公司的正确领导下，在各个职能部门的支持下，解放思想，转变观念，与时俱进，认真完成公司下达的各项生产经营目标任务。经过全体员工的努力，截止12月底，分公司共完成产值1500余万元，新增合同额13.5万元，为公司创造了良好的经济效益，同时也得到了客户的好评。

(一) 成本管理工作

加强项目成本管理，能有效地降低工程成本，提高资金的使用效率，增强企业的生存竞争力和盈利能力。桥梁实验室工程是分公司承揽的第一个工程，采用的是切块承包的模式。因此要想完成公司制定的承包指标，分公司有一定的利润，不下大力气降低项目成本，千方百计做好成本挖潜、增加利润，是不可能达到目标的。成本管理作为项目部管理工作的重点之一，主要抓了以下几个环节：

1.材料成本管理

材料管理的好与坏，直接关系到项目总体的成本高与低。项目部从进场时就狠抓材料管理，按照公司提出的要求，首先从材料管理入手，坚持材料的市场调查询价。从供应商的选择，到材料进场的计量验收以及周转材料的退场方面摸索了一定的经验，积累了一定的资源，建立了一些值得信赖的合作伙伴。分公司针对材料需求和材料使用制定相应的奖罚制度，奖罚分明，做到“谁提料，谁负责”。加强材料现场使用的管理力度，降低材料采购成本，减少材料使用过程中的浪费。

2. 加强工期管理

在保证质量和安全的前提下，尽可能地压缩工期。目的是减少项目成本的支出，同时加强现场管理，制定科学的方案，合理调配有限资源，减少施工浪费。

例如桥梁实验室基础施工。本工程为独立柱、条形基础(局部地下室为箱型)，在±0.00左右独立柱间均有一道地拉梁。设计为先回填土然后再浇筑地拉梁砼，但在地下室四周的条形基础受地下室进度影响不能进行回填，如果按图纸要求进行施工则地下室的进度将进入关键工序，影响整个工程的结构工期。为使工期不受大的影响，项目部积极主动地与设计单位进行了协商，做了大量的工作，最后设计同意该部位地拉梁可先支模板浇筑砼，拆模后再回填。这样使得结构总工期不再受地下室进度的影响，提前了1个月左右的时间。

3. 优化施工方案

在制定对项目成本影响较大的施工方案时，采取对不同方案进行经济、质量对比分析的办法。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。

例如:在制定框架梁、柱模板施工方案时，提出的方案有4种：⑴全部使用木模;⑵柱使用定型组合钢模板，梁使用木模;⑶使用市政钢模板，局部附以普通小钢模及木模;⑷全部采用普通小钢模。对以上4种方案进行经济、质量对比分析结果为：第一种方案达到的质量效果较好。模板需要全部购买，而由于本工程框架梁、柱截面较小，工程结束后剩余模板的板面很小，不能继续在今后的工程中使用。讨论结果：此方案质量满足要求，但在经济方面投入太大，模板一次性使用，没有剩余价值，此种方案不予采用。第二种方案达到的质量效果最好。定型组合钢模板为租赁，仅梁木模需要购买，模板投入相对较小。但定型组合钢模自重较大，入模、出模及垂直运输需使用塔吊(或汽车吊)。讨论结果：此方案质量满足要求，模板投入不大，但需要增加大型起重设备费用，方案不可行，此种方案不予采用。第三种方案能最小限度的满足质量要求，市政钢模为租赁，木模购买量小，投入不大。讨论结果：质量满足要求，经济性较好，方案可行，决定采用。第四种方案不能满足质量要求，小钢模为租赁，投入最小。讨论结果：虽然此方案经济性最好，但不能满足质量要求，不予采用。

4. 因地制宜，利用一切可以利用的资源

由于建筑施工流动性大，各个工程项目所处的地理区域、施工环境都不尽相同，如果对有利的环境资源加以利用，能够减少一定的项目成本支出。

对于桥梁实验室工程有利的环境是：

⑴、地处郊区县。郊区有大量的小型挖掘及运输机械，它们的特点是机动的灵活、价钱低廉、没有进出场费用，适合于土方量不大、工期要求不高的土方分项工程。本工程中，我们在人工湖、回填土等分项工程中采用了此类机械，节约了大量的机械费用。

⑵、本工程在交通部公路试验场院内。我们在施工中充分利用了试验场原有的硬件设施：

a施工临时用水。以往施工我们的临时用水一般都使用市政自来水，费用较高。本工程我们除生活用水使用自来水外，其它工程用水均利用了试验场现有的绿化用水井。由于井水收费较低而且不计流量，施工结束后只需一次性支付较少的费用即可。

b冬期办公临设采暖全部使用了暖气，我们直接从试验场暖气管网接入。以往的工程临设采暖，我们一般使用电暖气，或设立锅炉供暖，需要投入的费用比较高，而且有安全隐患。本工程办公临设用的暖气片、管材，均为提前购入的正式工程用暖气片、管材(采暖结束后可直接用于桥梁实验室工程)，一次性投入几乎为零。而试验场收取的采暖费不足万元。

(二) 安全管理工作

在安全管理方面，分公司按照公司《项目管理办法》的要求，首先建立健全了分公司安全保证体系，并制定了相应的一系列的分公司规章制度和管理方案。对分公司管理人员和施工人员加强安全教育，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，具备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，管理者的安全意识有明显的提高。在日常的安全检查和管理工作中，分公司遵循减少形式化工作，增加实质性工作的原则，坚持安全管理工作与施工进度同步的做法，杜绝违章指挥，杜绝违章作业，不允许只做表面文章，而是要求脚踏实地、切实解决具体问题，发现安全隐患及时纠正和消除，有效地保证了工程项目的安全施工。

施工中，分公司坚持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。框架工程，支撑体系和临边防护是安全管理的重点，为此，我们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。同时，对现场的全部设备实行了专人专机管理。设备进场时分公司统一进行检查，合格后进行接收。施工中，定期进行设备的维修、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。未发生重大安全事故，一般安全事故控制在了1.5‰以内 ，保证了广大职工的生命安全，达到预期安全生产目标的要求。

(三) 分公司管理工作

为了使企业员工做到有章可循;按章办事;责、权、利分明;提高工作效率;鼓励全体员工为企业的发展献计献策当好企业创业人和管家人，提高企业文化素质和形象，扩大企业知名度和信誉度，使企业健康发展。根据现状分公司设置了相应的组织机构及一系列规章制度。

1、 组织机构设置

分公司设置组织机构为“三部一室”，包括工程管理部、经营财务部、物资供应部、综合办公室。各部室分工明确，职责如下：

工程管理部：负责工程技术、图纸、资料、供水、暖气、电气、钢筋、试验、质量、安全、现场施工指导等项工作。

经营财务部：负责工程项目投标、工程预算、决算、合同分析、工程报价、固定资产核算、支票现金管理、办公用品采购和发放等项工作。

物资供应部：负责工程材料采购、租赁、库房材料保管、现场材料保管等项工作。

综合办公室：负责办公区安全卫生、公司劳动纪律、考勤、接待、后勤管理(食堂、宿舍管理)车辆管理等项工作。

2、 各项规章制度

根据分公司实际情况，分公司制定了一系列的规章制度，实施后各项制度落实到位、运行良好，为分公司工作的顺利开展起到了积极的作用。

主要的规章制度有：劳动纪律、请销假制度、车辆管理制度、办公用品领用制度、资料档案管理、固定资产管理、材料采购制度、出、入库制度、支票管理制度、现金管理制度、后勤管理制度、办公区安全卫生制度、宿舍管理制度、奖惩制度等。

二、 经验教训

(一)分包队伍的选取

在分包队伍的选取过程中，在报价和分包队伍的实力上过于侧重于报价，而对其实力考察不足，对本工程的复杂程度考虑不足。这次选用的四川力量土建施工队伍，对于高层、其它普通建筑的施工应该是没有问题的。而这个工程楼层不多、层高高、占地面积大、单位工程分散面广，加上又是验收标准高的试验室，是一个相对复杂的工程。工人对某些部位施工的积极性不高(如木工愿意支柱子模板，不愿意支花篮梁模板)，而要求的工资又相对的较高，致使在一定的时间内，人员变动频繁，四川力量在一定程度上丧失了对人员调配的能力，施工人员匮乏，施工工期一度拖延。这种情况直到四川力量将e区放弃，定州队接替后才有了改观。

痛定思痛，今后的工程在选取劳务队时，首先要考察其是否是整建制队伍，是否有自己稳定的施工人员，其次才考虑报价。一个有着较强实力的劳务队伍，即便是开始时报价高于其它队伍，但由于他实力强、人员充沛，施工工期可能提前很多，能够将项目的租赁费用、管理费用、水电费用等开支节省下来。这样总体算下来，可能用这样的队伍反而会增加项目的收益。

(二)分包队伍管理

在分包队伍管理上由于缺少成熟的经验，加上项目上马时间仓促，前期准备工作不够充分，在劳务合同签订存在拖泥带水的现象。另外劳务合同在某些方面的条款，考虑的不是很周全、不是很详细，给今后相关的工作带来了麻烦。

e区更换施工队伍时，在队伍交接方面考虑不周全。虽然项目对四川队已完的工程量进行了详细的核算，并由3方进行了签认。但对于原来由四川队限额使用的物资(如租赁材料，合同中是对损耗率有明确规定的)，在交接时没有制定出一个可行的方案来，给今后和各施工队结算时留下了麻烦。

(三)预算、核算工作

预算、核算人员工作不准确、不及时，不能够给项目决策层、相关部门提供及时、有效、准确的信息。如：大宗物资的采购，和主要的分包、分供方的谈判、选定都需要预核算人员提供详细准确的工程信息。只有这样，在谈判的过程中我们才能占主动地位。

(四)外聘人员的管理

分公司现有人员16人，其中外聘人员8人占50%。能否充分调动外聘人员的积极性，发挥他们的经验、特长，使他们人尽其能，对分公司的工作能否正常开展起到关键性作用。

为此，分公司把对外聘人员的管理作为人事管理的重点。首先，分公司根据岗位的重要性、期望薪金、个人能力，分别同每位外聘人员商谈岗位工资，对于有意向录用的人员，分公司在合理的范围内尽量满足他们的薪金要求。其次，在日常的工作中，分公司领导经常性地同外聘人员谈话，了解他们的想法，及时发现他们的思想动向。与他们做好思想沟通，并且尽可能为他们解决生活上的问题，以消除他们的后顾之忧。再次，为了激励外聘人员的工作热情，分公司制定了相应的奖励制度：员工为项目提出合理化建议被采纳后;员工在突发事件中抢救、补救措施得当挽回损失...等等，分公司均会进行相应的奖励。

尽管分公司做了不少工作，但在外聘人员的管理上仍有需要改进的地方。现在外聘人员工资为死工资，没有月奖金、年终奖(或工程奖)，他们的工作热情没有被完全激发出来。今后应引入奖金制度，每月对外聘人员工作进行考评，并实行奖金与考评挂钩的方法,进一步提高他们的积极性。

三、职工思想教育和精神文明建设情况

自分公司成立以来，分公司一直把对职工的思想教育当成重点来抓，重视精神文明建设，积极开展对员工的思想教育。坚持“以人为本”，营造人才强企的文化氛围。

20\_年，我们在大力引进人才的同时，下力量建立人才的能力导向、业绩导向、成就导向机制，把好的优秀的人才留住，把企业内部有能力、有潜力、品质好的人才发掘出来，加以重用。围绕人才建设，我们重点从“理才”和“留才”上下了功夫。

我们根据分公司青年人居多的情况，在分公司内部形成关心青年进步、鼓励青年成才、支持青年干事业的氛围，重点培养经营管理型人才、专业技术型人才以及

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找