# 2024年物业项目经理工作总结 装修公司项目经理工作总结(七篇)

来源：网络 作者：无殇蝶舞 更新时间：2024-07-16

*总结是把一定阶段内的有关情况分析研究，做出有指导性的经验方法以及结论的书面材料，它可以使我们更有效率，不妨坐下来好好写写总结吧。怎样写总结才更能起到其作用呢？总结应该怎么写呢？下面是小编带来的优秀总结范文，希望大家能够喜欢!物业项目经理工作...*

总结是把一定阶段内的有关情况分析研究，做出有指导性的经验方法以及结论的书面材料，它可以使我们更有效率，不妨坐下来好好写写总结吧。怎样写总结才更能起到其作用呢？总结应该怎么写呢？下面是小编带来的优秀总结范文，希望大家能够喜欢!

**物业项目经理工作总结 装修公司项目经理工作总结篇一**

xxx占地面积25亩，建筑面积7.74万平米，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，外墙保温正在安计划施工。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x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。x项目一度是外来项目人员参观的的模范工地，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。x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，最终设计院跟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。

xxx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x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。

xxx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2-3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。房地产开发有自已的流程，有自已铁一样的潜规则，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。

目前我正在办理x的开发资质证书。

打铁还须自身硬，抱着对工程负责的精神，在今后的工作里，自已决心认真提高业务、工作水平，为公司的发展，贡献自已应该贡献的力量。加强平时的学习，拓宽知识面;努力学习房产专业知识，加强对房地产发展脉络、走向的了解。遵守公司内部规章制度，维护公司利益，积极为公司创造更高价值，力争取得更大的工作成绩。

**物业项目经理工作总结 装修公司项目经理工作总结篇二**

各位领导、同事们：

20xx 年的工作已接近尾声， 一年来， 在公司经理室的正确领导下， 各部门同仁齐心协力， 共同努力， 客服工作取得了一定的成绩。 下面就本人一年来的工作做一个工作总结： 公司经理室继续以抓业务发展及内务管理并重， 实现两手抓， 齐抓共管的管理模式，带领客服全体员工， 团结奋进， 客服管理工作取得了一定的成绩， 客服水平也有了一些根本的提高。 公司通过开展集中、 统一的客户服务活动， 进一步整合服务资源， 促进以保单为中心的服务向以客户为中心的服务转型， 不断提升服务水平， 创造客户价值， 积极承担社会责任， 为公司永续经营打下坚实的基础。 客户服务部紧紧围绕公司总体发展目标， 在做好本职工作的同时做好服务创新， 体现在以下几个方面：

进一步完善相关管理制度，主要从“内强素质、 外树形象” 着手， 通过狠抓公司各岗位人员素质， 进一步提高客户满意度， 树立公司良好的对外形象。 一个优秀的团队须有一个素质、 技术过硬的服务队伍， 我部着重从完善制度着手，通过加大制度的执行力不断加大服务考核力度， 以进一步提高客服人员综合素质。 针对我司部分柜员在柜面服务礼仪方面尚存在不规现象的题， 我司客户服务部着力抓好全体客户服务人员的服务规性， 并从加强服务意识、 强化服务执行标准等几方面对客户服务人员做了一些强化训练， 加大了现场监督考核力度， 现场检查， 现场指导， 并予以相应处罚。 通过一系列的措施， 使柜面人员加大了操作的规性， 服务礼仪的执行上也有了一个很大的提升， 也为我司不断提高服务水平奠定了很好的基础作用。 20xx 年 6 月，总公司举行了全国柜面人员上岗资格考试， 我部全体人员 13 人参加，合格 9 人， 持证率达 70%。 此次全国系统的柜面人员考试， 加强了客服人员对专业知识的学习， 也提升了客户服务部的服务质量。

确保制度执行力全面有效开展 为进一步强化公司业务管理制度执行力建设， 从制度上为业务发展提供坚强保障，客户服务部对于分公司筛选出部分需客服员工加强学习的件和制度， 进行了认真梳理及汇集，并制定了业务管理强化制度执行力工作及学习计划， 按照学习计划， 定期组织客服人员通过集中学习和自学的方式全面、 系统地对相关业务管理进行了学习， 要求所有参加人员认真做好学习笔记、 进行测试并撰写学习心得; 根据测试及检查情况， 要求各相关岗位撰写整改报告。 从自身出发， 树立了强化风险意识， 确保了此项工作的全面有效开展， 切实提高了我司制度遵循和依法合规经营的自觉性。

把日常业务处理和服务工作相结合 我司按照上级公司件精神， 面向所有客户推出国寿“1+n” 服务计划。 旨 在通过举办客户服务活动， 不断密切公司与客户的关系， 进一步提高客户满意度， 树立公司良好的对外形象。 为切实有效的开展活动， 公司成立领导小组和工作组， 并加强了对此项工作的宣传 力度， 按照活动组织、 宣传方案逐一落实并有效实施各相关工作。 提升了 服务品质、 增强了客户忠诚度， 进一步提升公司服务水平， 充分维护了客户权益， 树立了公司良好社会形象。并通过上门送赔款等一系列的优质服务， 为业务员的展业工作提供了很好的基础， 也为加强我司与代理单位间的业务合作关系起到了很好的沟通作用。此活动的举办不仅增进了客户关系、 提升了公司品牌知名度、 也为巩固和带动业务增长注入了 新的活力。

“一切为了客户着想”， 不断创新服务内容 1、 积极配合分公司做好 vp 客户工作 为了进一步构建公司 vp 客户服务体系， 为 vp 客户提供附加值服务工作， 分公司开展了面向全区vip客户提供特约商优惠服务的活动， 通过此项活动的开展， 为树立公司良好社会形象起到了一个良好的作用， 在一定程度上提升了公司的知名度。

述职人：

xx年x月x日

**物业项目经理工作总结 装修公司项目经理工作总结篇三**

尊敬的公司领导：

我是20xx年2月到赣县至南康连接线延伸段路面

标项目部担任项目经理一职，主要分管项目部的工作项目规划，项目施工，项目调整，人员管理。这段时间来，我本人认真地履行自身的各项职责，下面，我现在将20xx年来的工作情况做以述职，请各位领导和同志进行审议。

1、抓好职工队伍管理。职工是企业最重要的资源，最宝贵的财富。我坚持按照“制度上严格，生活上关心”努力创建和谐项目部，俗话说“尺有所短，寸有所长”，每个职工都有他的优点和潜能。在项目实际工作中，我注意根据职工特长和工作能力结合工作性质合理安排和调节岗位，使他们有施展才能的用武之地，有效的调动了职工的工作积极性；支持和鼓励职工岗位成才和学习深造，按照公司的培训要求一是选派人员参加外培学习，二是利用各种会议、职工业余学校和工地宣传等形式，对不同层面的项目管理、施工人员进行业务技术、技能培训；教育职工以“顾客满意是我们修筑未来之路”的理念，从我做起，从本岗做起，以良好的工地形象和职工的整体素质及精神风貌赢得业主的信赖，来展现企业和项目部的实力；做好职工队伍的稳定和思想政治工作，支持工会和共青团组织职工开展各项健康有益的活动；关心职工生活，在政策允许的范围内及时解决职工及家庭的经济或生活困难，使他们感到组织的关怀和企业这个“家”的温暖。

重视和抓好安全、质量工作，确保工程的顺利推进。安全是企业和职工的生命，质量是企业的形象和生存发展的根本，无论在哪个项目，我都把安全、质量工作放在首位来抓，从制度上健全，措施上保证，行动上落实。坚持“以人为本”的理念，认真贯彻安全质量方针，实施“三标一体”工作体系，落实工程质量创优规划，结合各项目的实际开展“安全质量活动月”活动，加强对施工现场的监督检查力度，对重要岗位都制定了安全保证措施，对深基础和高空作业等关键部位安排专人进行安全防护；对施工人员、操作手、驾驶员加强了安全质量教育，强化了全员和现场施工员的安全质量意识；切实落实安全生产、质量保证责任制，保证了所负责的项目安全质量管理工作的平稳运行，全年没有发生任何安全、重量事故。

作为一名共产党员、领导干部，我时刻牢记“两个务必”，发扬艰苦奋斗和谦虚谨慎的优良传统，树立正确的权利观、地位观，认认真真做事，清清白白做人。一是认真学习中纪委和上级党组织关于党风廉政建设的有关规定，严格执行领导干部党风廉政建设责任制的各项规定，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。二是严守纪律，洁身自好。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，不该去的地方不去，不该做的事情不做，保持一名共产党员清正廉洁的本色。在工作中时刻遵循党风廉正建设的各项规章制度，做到了不谋取私利，不以权压人；没有接受过有业务往来的施工单位和个人的现金及有价证券，对赠送的高档礼品等尽量

谢绝，即或是有推辞不掉的礼品，我也及时交给办公室登记并做作招待使用。没有利用工作之便为自己的亲属、朋友办违背原则和违反公司制度的事。在对外接待及业务工作往来中，遵循节简的原则，为公司能省一分钱算一分钱。时刻把公司和职工的利益放在首位，始终把自己置身于法度之内，坚持不越雷池一步

虽然围绕自身工作职责和年初公司确定的工作目标做了一定的努力，取得了一定的成效，但与公司的要求相比还有差距，主要是：

1、有时因工作忙，政治理论学习还不够自觉，业务水平还需进一步提高；

2、由于是第一年进入领导班子，在心理上总是想把工作干得更好些，又感到经验不足，特别是去年所管的项目较多，生产任务繁重，尤其是赣南地区的经营开发工作，总想为公司多拿些工程任务，但由于投标环境和有些事不是凭想那么去做就能实现，也怕辜负公司和职工的希望，所以感觉压力大、担子重。

3、有时工作中处理事情比较急躁，工作方法有待进一步改进，领导水平和领导艺术还需加强。

以上是我在20xx年的主要工作，由于水平有限，在工作中难免会存在不足之处，恳请领导、同志们给予批评指正。在新的一年里，我将正视困难，团结同志，改进不足。不断加强学习，提高自身管理水平，围绕公司发展目标，求真务实，积极工作，全力支持配合公司主要领导和班子成员的工作，使自己所担负的各项工作再上一个新的台阶。同时，要对一年来各位领导和同事对我工作的大力支持表示衷心的感谢。

**物业项目经理工作总结 装修公司项目经理工作总结篇四**

各位领导、同事们：

大家好！20xx年在紧张忙碌中一级过去，这是紧张的一年，也是充实的一年。在这里，我首先要感谢公司及项目部领导给我的关心和厚爱，给我一个崭新的工作平台，同时也感谢身边同事给予我的帮助和支持，是我在工作中不断的成长。回望过去的一年感慨良多，下面回顾一下一年的工作和存在的不足。

1、政治理论和思想素质进一步提高：一年来，我比较注重政治理论学习，虽然每天工作很忙，但我还是每天抽时间自觉学习各种理论知识。通过学习，自己的理论水平进一步提高，思想得到了进一步的充实，政治敏锐性得到进一步增强。

2、思想端正，组织纪律进一步增强。作为项目部领导班子成员，我能够摆正自己的位置，不论什么时候始终主动、自觉的维护好项目部班子的威信，维护项目部内部的团结，不拉帮结派，不高小圈子，努力做好自己的本职工作。

1、能严格要求自己，不论何时、何地。树立正确的人生观、价值观、世界观。严格执行公司廉政建设的各项规定，一次来约束规范自己的行为，坚决抵制拜金主义、享乐主义、极端个人主义思想的侵入，做到眼不红、嘴巴馋，自觉接受同事监督。

2、正确对待权力，认真履行好职责。按照党风廉政建设落实情况，做到制度之内“不缺位”，制度之外“不越位”。在日常工作中由本人经手的事务，一律经主要领导审批同意，本人不自作主张。对分管范围内的党风廉政建设责任制能抓好落实，同志们能经常进行思想交流，互相鞭策，互相促进。

1、20xx年1月至7月主要负责江门大道北线项目的收尾工作，主持并完成了主辅道的竣工图编制工作，牵头完成主道变更20份，辅道变更15份。

2、20xx年8月至12月主要负责大泽项目的技术管理工作。协调设计院完成新会装备产业园大泽园区和道x561大圣线扩建工程项目的初步设计图纸及施工图的编制工作，在编制过程中积极进行图纸的策划工作。注重技术人员能力的提升，积极组织开展学习培训计划，提升技术人员的专业能力和管理水平。施工之前组织进行图纸会审，形成审核记录，规避设计风险。施工过程中加强技术交底，严格执行三检制、重点工序签字制、测量复核制、实行关键工序质量责任制等一系列措施，开展周、月质量检查等活动，对于发现的质量问题进行针对性的整改，并形成总结性文件指导后续同类工程的施工。项目部严把原材检测关，材料进场必自检或外委检测，并加大对进场材料的监控力度，不合格材料一经发现严禁使用，为保证工程质量奠定基础。大泽项目全年整体质量可控，未出现质量事故和返工修复现象。

1、技术人员队伍建设薄弱

对技术人员队伍建设思路不清晰，人员整体素质较弱，没有形成有纸质的培训学习，技术人员的积极性还没有充分调动起来，很多理人员缺乏基本的管理意识，技术人员队伍还不稳定，需要探索技术人员管理新思路。

2、收尾工程技术质量管理抓的不紧，管的不严

收尾工程技术质量管理抓的不紧，管的不严，收尾拖拉，竣工资料整理慢，工程细部质量粗糙，需要采取有效措施，加强收尾工程技术管理。

3、管理方面

个人经验不足，专业知识不全面，细节不够精通；

工作因计划不充分而导致条理性差、效率低下；

考虑问题不够全面。

4、自身学习方面

自我学习的意识不强，在对理论学习的自我要求上有一定差距。忙于事务较多，学习的积极性和主动性还不是很强。学习中存在实用主义倾向，与工作关系密切的学的多一些，与工作关系不大的学的相对少一些。

因此，在今后的工作中仍需要加强专业知识的学习与补充；

养成良好的工作习惯；

有条理、有计划的完成工作任务、提高工作效率。遇事不急，全面细致的考虑问题涉及的因素和影响范围。有条不紊，及时妥善的解决工作中遇到的问题。

在今后的工作中，我会结合实际，努力改变自身存在的问题，增强发现问题和解决问题的能力，努力做好各项工作，为项目的推进贡献自己的力量。

**物业项目经理工作总结 装修公司项目经理工作总结篇五**

作为项目经理要认真履行自己的职责，要不断提高团队素质，强化项目管理，加强自身的道德品质修养，促使项目管理工作不断进步，以高效优质的服务回报给顾客。

项目部管理目标

我项目部的管理宗旨就是“科学管理、技术创新、精心操作、服务第

项目部将从工程质量管理、安全生产管理、施工进度管理、工程成本管理等方面入手；建立管理体系，完善管理制度，加强过程管理及控制，建立优质、高效的管理机制，以实现项目管理的目标，赢得顾客信任。

项目经理职责：

1、自觉遵守各项法律、法规、政策和规定。严格履行合同，维护企业形象，确保企业效益。

2、建立项目部质量管理体系，明确项目部各岗位人员责任，监督各岗位人员搞好本职工作。

3、贯彻执行质量管理体系文件的规定，保证项目部质量管理体系的有效运行，接受业主单位和认证机构对项目部的质量审核，组织项目部质量体系不合格项的纠正和预防措施的制订和实施。

4、主持编制工程项目质量计划和施工组织设计，并负责实施和整改。对因设计和洽商发生的变更，及时修订施工组织设计。

5、对工程的质量、安全、进度、成本、文明施工（社会要求）和环保全面负责，对工程的开工、施工、竣工全过程负责，满足合同规定的要求和企业附加的要求。

6、自觉接受业主、监理、上级和社会各方面的监督、检查，发现问题及时整改。

7、负责施工过程中与顾客和相关方的沟通，协调内、外部关系。

8、负责在工程项目中的贯彻实施集团公司环境、职业健康安全方针。负责工程项目关于环境、职业健康安全的策划。

9、负责组织项目部和实施与环境、职业健康安全相关的法律、法规及其他要求。

10、负责建立项目部质量、环境、职业健康安全三个管理体系，明确项目部职责分配，落实各岗位人员责任制，监督各岗位人员责任制，监督各岗位人员搞好本职工作。

11、负责组织本工程项目的环境因素、危险源的识别、评价和确认，对项目部环境、职业健康安全目标、指标和管理方案进行审批，并组织实施。

12、负责组织解决施工现场涉及环境、职业健康安全目标、指标和管理方案实施中的问题。

13、负责组织项目部内、外部信息交流与沟通协商的落实。

14、负责项目部环境、职业健康安全管理中不符合项的纠正与预防措施的审批。

15、负责项目部环境、职业健康安全管理体系的有效运行。

2

16、参加重大环境、职业健康安全事故的调查、分析；参加环境、职业健康安全管理方案的评审。

项目部质量管理：

一、质量目标：

满足顾客对工程质量的要求，为保证优质、安全的完成施工任务，我们将针对本工程的特点建立一套完整的技术、质量保证体系、责任制度。确保本工程全部达到工程质量验收标准，单位工程合格品率达到100%；质量等级优良；分项工程一次性验收合格品率达100%。

二、项目经理职责

作为负责质量的第一责任人，对质量工作负领导责任，领导制定、实施和保持项目质量方针，全面负责项目质量体系的管理、完善和运行，主持项目质量体系评审；决定项目资源配备，明确职能部门的质量职能。确定项目质量方针、目标并保证质量方针和目标协调，采取必要的组织、管理和教育措施，使质量方针为全体职工掌握并贯彻执行；选择和评审分供方，审核其资质和经济合同；负责主持质量工作会议，组织质量检查，开展创优活动，行使质量一票否决权；严格执行质量奖惩规定，对质量问题，组织分析原因和落实措施，推行全面质量管理。

三、质量管理的内容及步骤、要求

1、质量策划及技术准备

由项目经理主持、项目总工程师牵头组织编制本项目的《质量计划》。根据工程需要及合同要求，对本项目部的资源配备、施工组织

3设计进行优化。组织进行施工图纸会审，确保管理及施工人员达成共识，按图纸、规范、交底施作。

2、文件和资料控制

根据质量体系要求，项目部各部室控制好本部门与质量体系和产品质量有关的文件和资料，确保相关部门及时得到相应文件的有效版本，作废文件从相关部门及时撤出。

由办公室负责指导文件和资料的控制，并对其实施效果监督检查，确保质量体系正常，有效运行。

3、设备、物资采购进场控制

物资采购部门要综合比较，选择最优的合格物资材料供应商或者合格分供方，按“物资采购计划”采购物资，物资部负责人对现场物资进行日常管理工作。发现不合格品时，杜绝使用在本工程内，并更换符合质量要求的物资产品。

认真做好进货检验和试验，严格把好产品的验收关，不合格产品、来历不明的产品和证件不齐全的产品不准进入现场。

物资部负责人要对材料物资进行进场验收，并进行分类保管，按规定标识，确保对工程物资的可追溯性。

由质控负责人进行进场检验，并填写“材料验收”记录。对检验发现的不合格品，严禁使用于本工程。

4、检验和试验的控制

项目部质控负责人对进货检验和试验工作负责，负责样品和试件的抽样和试验，确保进入下道工序的产品均为合格品。做好项目工程

4的质量记录。

5、施工过程控制

对于本工程施工特点，施工过程中的质量过程控制尤为重要，除严格遵循浅埋暗挖法的“18字”方针外，项目部质控人员还要严格把控每一道工序的施工检验工作，保证工程质量时刻处于可控状态，严格遵循三检制度。

就暗挖工程初衬施工而言，首先从格栅下料加工开始，对格栅的钢筋型号、尺寸规格、焊缝质量及饱满度进行严格控制；在格栅安装过程中，主要控制点在于开挖步距不得超挖、格栅间距及垂直度、连接筋型号及间距、格栅螺栓连接质量、钢筋网片的布设、锚喷面的平整度等均需在施工过程中严格控制。如一个环节管理脱节，都会造成严重的质量、安全事故，后患无穷。

施工中出现的新问题、新情况，应及时组织制定有针对性的施工方案和处理意见，报总工程师批准后由作业队具体实施。

项目部安全生产管理：

一、安全生产目标：

无工伤死亡事故，无重大的交通事故和机械事故，无火灾、倒塌、中毒事故；杜绝重大伤亡事故。

二、项目经理职责

项目经理的主要职责是要认真执行国家颁发的安全技术劳动保护的法令、法规、规章制度；及时布置季节性的安全技术和劳动保护工作，并进行定期或不定期安全大检查，及时解决安全隐患；组织有

5关单位、部门进行全员安全教育；组织、领导项目部开展安全生产竞赛，调动一切积极因素；主持重伤以上事故、多人受重伤事故和应由经理负责办理的机电、交通、行车、火灾等事故的调查分析、处理、上报，提出今后预防措施，并督促实施。

三、安全管理的内容及步骤、要求

如何完成本项目工程的安全生产目标，要从如下三点出发，分层次分阶段管理：

1、从安全教育制度入手，对项目部管理人员、特种作业工种施工人员和普通施工人员分别进行有针对性教育。

尤其是入场后新进人员和新上岗的一线施工人员，要严格执行三级安全教育制度，经考试合格后方可上岗进场施工。

并且，在日常施工管理过程中，必须坚持经常性安全教育，以提高施工人员的安全思想意识，端正安全生产态度。

2、针对本工程项目特点，对施工过程中的风险源进行预测、确定、评估等级，并编制安全应急预案，准备足够的应急物资。

对于采用暗挖法施工的工程项目，在编制及预测风险源的时候，应把现况地下管线（尤其是雨水、污水、上水、中水等给排水专业管线）、高处交叉作业、高空坠物、预留孔洞、坍塌、机械事故伤害和临边建构筑物作为安全防护、监测的重点；其中地下管线和临边建构筑物是工程监测的重中之重。做到早预测、早发现、早预防，以减少外部安全隐患等因素对本工程的影响。

除此之外，还要考虑水文地质的特点，有针对性的优化施工工艺，

6加强技术措施，确保施工过程中的安全生产。

3、安全检查制度；制定有效的安全检查制度是清除隐患、防止事故、改善劳动条件的重要手段。

安检制度要针对工程特点，要责任分区、专人负责、分段管理。分区责任人、安全负责人、项目部生产经理要按照本工程安全应预案中编制的重点，对重大风险源分级分层管理。

建立对风险源的量测监控制度，以保证项目部时刻掌握工程风险源的真实动态数据。

建立进出工作竖井登记制度，在施工竖井进口处设置进出工作区登记簿，人员进出要登记，时刻掌握工作面上的人员情况。

建立交通安全协管制度，确保进出工地的车辆与社会交通的安全。

建立消防安全定期检查制度，组织全员进行消防安全演习，学习消防安全知识。

最后我相信，通过我项目部全体员工的共同努力，将会优质、高效的完成我们的施工任务；为首都电网建设做出应尽的贡献，为朝阳供电公司工程建设处交出满意的答卷。

**物业项目经理工作总结 装修公司项目经理工作总结篇六**

尊敬的公司领导：

我对本人20xx年度的工作情况做如下述职报告：

1、从20xx年11月份开始至今，担任xx高炉工程项目经理。

2、20xx年xx月份开始兼任xxxx棒材轧钢车间工程项目经理。

3、参与已完工程结算工作

1、完成产值及利润情况：

每月由预算员现场实际盘点完工工程量，根据与甲方签订的合同价款确认当月收入，能够做到真实、准确地反映当月收入。

当月所发生成本，按照稳健原则，真实、准确、全面的反映项目成本，做到不漏报、不少报。

(1)xxxx高炉工程：

从20xx年11月份开工至20xx年11月份共计完成产值xxxx元，项目收入xxxx元，项目成本xxxx元，实现项目利润xxxx元，利润率xxxx%。三公司管理费按xx%计提，共计xxxx元。

(2)xxxx特钢棒材轧钢车间工程

从20xx年xx月份开工至20xx年12月份共计完成产值xxxx元，项目收入xxxx元，项目成本xxxx元，实现项目利润xxxx元，利润率xxxx%。三公司管理费按xxxx%计提，共计xxxx元。

2、质量管理

对于土建和钢结构等我们的施工强项，加强项目管理力度。制订了奖罚措施，在施工细节上加强控制，较好的控制了质量通病的发生。对于设备安装、筑炉等项目部技术力量薄弱的工程，我们虚心向甲方监理及施工人员学习，积极与甲方沟通，确保施工质量符合规范要求，达到业主满意。

3、工期管理

xxxx高炉工程是比较复杂的系统工程，施工工艺复杂，作业面小，各工种之间交叉作业多，而我们缺乏综合性高炉工程施工组织管理经验。所以我们虚心向甲方学习高炉工艺，对高炉生产工艺有了一个大概的了解，以利于我们的施工组织。在实际工作中，克服了甲方图纸不到位、经常性频繁变更、今年5、6月份因国家政策原因使施工处于半停工状态等困难，目前施工进度基本达到甲方满意。

xx轧钢项目，土建和设备安装工程不是我单位施工，项目部积极与甲方沟通协调施工作业面，施工进度达到甲方满意。

4、安全管理

高炉施工各个工种之间交叉作业多、施工区域小是安全管理的一大难点，所以在实际工作中，注意合理安排施工顺序，提前做好安全防范措施，分阶段、有重点的对高危隐患加强监控。

所有分包单位具有施工资质证书，主要合同价款由xxxx经理和我共同商定，严格按照与甲方签订的大合同条款并参照市场价定价，分包价格没有超出大合同价款。

在建工程施工技术资料能够做到随施工进度编制，做到与工程实体同步，符合规范要求。xxxx高炉项目现在已着手竣工资料及竣工结算的整理工作。保证在完工xx个月内上报甲方。xxxx工程荣获\"省优质工程奖\"。

每月先保证支付施工人员的工资。项目资金的发放按照优先人工费，其次材料费，再次机械费的原则发放。

1、xxxx工程结算完成一审。2、xxxx结算一审已开始，已完成约70%。3、xx炼钢工程已结算完成。4、xxxx工程结算审核合同内结算已完成，争议问题正在与甲方协商。

虽然在工作中做了一定的努力也取得了一定的成绩，但与公司领导的要求和业主的期望相比，仍存在一些问题和差距，主要表现在：

1、平时因工作较忙，自身技术学习和业务水平还有待提高。

2、另外，因为有急于求成的心理，总想以最短的时间把工作出色的完成，特别是进入工地初期，生产各方面的任务繁重，致使工作在比较急躁，工作方法有待进一步改进，管理水平和管理艺术还需加强。

3、对甲方分包队伍的管理力度仍需加强。以上是我在20xx年度的工作情况。工作中难免存在不足之处，恳请各位领导及同事给予批评指正。同时，在今后工作中，我将积极改进不足之处，迎难而上，确保在今后的项目中能更上一层楼!

述职人：xx

xxxx年xx月xx日

**物业项目经理工作总结 装修公司项目经理工作总结篇七**

本人做项目经理工作多年，感到做这个工作最要紧的就是要明白什么是因地制宜、因势利导，只有最合适的，没有什么叫对的，什么叫错的，项目经理最忌讳的就是完美主义倾向，尤其是做技术人员出身的，喜欢寻找标准答案，耽误了工作进度，也迷茫了自己。以下是本人一些做项目的个人体会，写出来供大家指点，在讨论过程中共同提高水平。

项目开始阶段是一个最重要的阶段。项目经理在接手一个新项目的时候，首先要尽可能地多从各个方面了解项目的情况，如：

1、这个项目是什么项目，具体大概做什么事情，是谁提出来的，目的是解决什么问题。在国内很多客户都很不成熟的情况下，千万不要根据项目的名称望文生义地去想象项目的目标。一个名为“办公自动化”的项目很有可能在你进场以后一个月才发现客户其实需要的是一个计算机生产管理辅助信息系统系统。前期了解情况的工作越详细，后面的惊讶就越少，项目的风险就越小。

2、这个项目里牵涉哪些方面的人，如投资方、具体业务干系方、项目建成后的运营方、技术监督方等等，很多项目里除了业主单位的结构很复杂以外，还有一些其他单位也会牵涉进来，如项目监理公司、业主的行业主管机构等。项目经理需要了解每个方面的人对这个项目的看法和期望是什么。事先了解各个方面的看法和期望，可以让你在做项目碰到问题的时候，就每件事情分析哪些人会在什么方面支持你，哪些人会出于什么目的反对你，从而提前准备联合朋友去对抗敌人，让事情向你所希望的方向发展。没有永远的朋友，也没有永远的敌人，只有一致的利益，这句话作为项目经理是一定要记住的；

3、基本了解了客户的情况后，下面的事情就是了解自己公司各方面对这个项目的看法。首先是高 班级工作计划 层领导是否重视，这个决定了你在需要资源的时候，公司是否会根据你的要求提供最有力的支持。领导口头肯定是说支持的，你需要做的是了解公司对这个项目的实际期望，是想把项目越做越大还是想赚钱？是想做样板工程还是干脆想敷衍了事，公司领导对项目的态度决定了你做这个项目的战略，而这个战略方针将对你做项目计划产生直接的影响；

4、在做整体项目计划前，还要大致计算一下你手上的资源。首先是时间，现在市场竞争激烈，往往很多项目要求在几乎不可能的时间范围里完成。对于这一点，你在做项目的风险控制计划的时候要充分考虑。其次是人员，根据项目预算和已往经验，大致计算一下未来的项目小组有多少种角色，每个角色目前公司是否有人，是否能完全归这个项目使用，是否需要另外招聘一些人员，招聘的准备工作要尽早启动。最后就是一些设备的准备，项目所需大件关键设备要尽早预定，以后不管发生设备等人还是人等设备的情况，浪费的都是你的时间；

5、现在是做项目说明书的时候了。一份好的项目说明书不仅将要做的事情描述得很清楚（主要是讲做什么，而不是说怎么做），而且把如何检查也说明得很透彻。也就是说它不仅说明白了要做哪些事情，也让客户的业务人员（一般不懂技术）知道项目做成什么样就算完成了。简单地说，项目说明书描述项目做哪些事情和每件事情做到什么程度以及如何检查每一个结果。

6、 是到做总体计划的时间了吗？不，你现在已经知道了客户的目标和你手上的资源，那么做计划以前，你还需要和你的经理和客户充分沟通资源的问题。因为很多资源是还不明确的，你需要写一份报告，详细分析这个项目的风险以及对资源的需求情况。如果一些问题不能得到解决的话，将发生什么样的后果。如果资源不够，就要高层改变策略，增加对这个项目的投入。甚至在条件许可的情况下，有些公司会放弃这个项目。总之，没有人能完成一个不可能完成的任务，如果项目经理不能尽早发现风险，那么就只能去当烈士了。

7、明白了要做哪些事情和你手上的筹码以及你做这个项目的总体策略，现在是成立项目小组的时候了。很多项目经理都没有自己选择组员的权利，那么，就尽量发挥你的影响力去寻找那些你想要的人吧。成员的组成根据项目不同，相差较大，很难有什么具体要求，但是，一定要有精通客户业务的人，很多小项目里，这个人就是项目经理本人，大项目里会配备行业专家（industry expert），这样和客户沟通起来才不会鸡同鸭讲，双方才可以相互理解。我经常看到的情况是我们的技术人员和客户交谈时满口的专业术语，结果搞得客户一头雾水，反过来，他还指责客户不懂技术。其实，明白自己想做什么的客户已经是很好的客户了，不知道自己要做什么，更不懂怎么做还要指手画脚的客户到处存在，但是要明白，是客户选择了你，而不是你选择了客户，有了客户你才有工资拿，心平气和一点吧。

8、现在你要面对三群人：你的领导、你的组员和你的客户，和这些人沟通，让他们知道你打算怎么做，什么时候要他们做什么准备这些事情将是你的主要工作。既然沟通这么重要，那些事先定义一下沟通的原则也是一件很要紧的事情。很多沟通原则都是潜规则，如果你在一个部门时间做长了，对这些规则的运用觉得是一件理所应当的事情，但是，你现在面对的是多个部门甚至多个单位，不把沟通规则说清楚，你以后就会吃亏。下面的东西看起来无聊，其实还是很管用的：第一个是规定信息的流动方式和介质，是推还是拉。推的意思就是项目经理将主动发布信息，不管通过电话、邮件还是书面方式，保证将信息传达到每个人。这种情况适合小项目，人少；拉的意思就是项目经理就是一个类似web服务器，你自己需要什么信息就去问他。当然，没有项目经理把自己搞得那么累，他会用发布信息到公共介质的方式公布信息，简单的是白板，复杂一点的是项目的公共信息交互区，潜规则就是我发了你没去看就不要说我没告诉你。说这些看似很无聊，其实里面牵涉信息传达不完全的责任问题。当然，这些都是指一般的方式，而且不要绝对化，一般情况下，主动沟通和被动访问是同时存在的，尤其是对领导，项目经理更加应该主动去和领导沟通。第二个问题就是文档问题，很多人怕写文档，但是项目经理一定要牢记“好记性不如烂笔头考察报告”的道理。有理有时候为什么会说不清呢？就是因为没有证据。所以项目经理开始就要和客户说清楚有些文档是必须签字的，比如项目经理的项目日志，每个星期至少让客户签字，另外所有达成共识的东西，比如会议纪要，甚至领导的讲话记录，都要写成文档，双方签字，这样以后扯皮的时候，就能做到有据可查。记住：说了的就和没说一样，只有写下来大家签字后才算真正发生了的。还有一些问题，比如你提交的报告，给领导（包括本方领导和客户领导）做一个选择题，结果领导压住不批，让你无所适从，结果拖延了进度。这时候，你可以等，但是注意要留记录，标明是谁的责任；另外，如果你在开始阶段就和领导商定：如果批示提交三天后没有得到领导答复就算对方同意，这样你就会主动很多。再比如不同事件的审批流程问题：什么等级的事情记录在项目日志里、什么等级的事情要双方项目经理专门签署备忘录、什么等级的事情要双方领导出面签署合同附件等等。事先想得越周到，以后的工作就越主动。

9、 好了，做了很多前期工作，定义了一些游戏规则，现在是坐下来做计划的时候了。这一节，任意找一本项目管理的书都会说得比我好，所以我就少写一点，说一些自己的体会就是了。首先是找几个关键组员，比如客户业务专家、系统分析员等等，做一下项目模块划分工作。项目分成几块去做，每一块完成什么，模块之间的信息如何交换等等。需求定义的是做什么的问题，而这里说的是怎么做的问题。这里要强调一点：完成一个目标有很多种方式，你要选一种你最熟悉的，而不是看上去最完美的，这个思路会让你的项目减少很多风险。有时候客户会被某种新技术打动，坚持要你采用那种新技术，你就应该告诉他：你选我做这个项目，就应该容许我采用自己最喜欢的方式做事情，新技术之所以有诱惑力，就是因为吃亏的人还不多，我不希望你成为第一批受害者。采用一个计划会让你的工作更加明确，比如用微软的project软件，你填写完表格以后，就可以知道这个项目有多少件事情要做，每件事情需要什么资源，他们之间的前后关系如何，消耗的时间有多长，完成后有什么标志等。所有的结果最后用一个叫做甘特图的形式表现出来。你做完这个表以后会惊奇地发现，甘特图上项目的结束时间会远远落后于你的计划结束时间（签合同的人永远不会先征求你的意见的）。当然，学过项目管理的人会大谈什么wbs、优化路径之类的东西，但是我的经验是你再优化也不可能把这些东西安排到计划的时间结束。如果你没碰到这个问题，在我恭喜你挑了一个轻松活之前，请你再去确认你是否罗列了所有要做的事情和正确评估了他们所需要的时间。这时候，你就要考虑牺牲一些任务的时间（也意味着质量）了。按照什么标准牺牲？这个项目的战略！我们在第三节提到过的战略。我的经验是如果你什么都赶进度，其结果可能就是十件事情你一件也没做好，想想多么失败啊。所以，把资源投到你熟悉和有把握的事情上，最后的结果是十件事情，你有三件做成了精品，三件完成，还有四件因为某些原因延误，成绩单是否靓丽了很多呢？战略决定优先级，而正确排列事情的优先级是一个项目经理能力的主要体现。

现在项目已经完成了前期工作，了解了项目的目标、搞清楚了手上的资源，制定了项目的策略，然后编制了项目的整体计划，项目进入实施阶段。进入这个阶段反而是项目经理比较空闲的 年度工作计划 时候，不像前期的时候项目经理要象记者一样到处和不同的人接触，搞清楚他们在说什么，努力猜测他们在想什么和他们的真正目的，那才是最累人的事情。当然，小项目的项目经理往往自己也是一个资源，要做很多事情，这时候反而比谁都苦。项目经理这段时间的主要工作是保持和客户领导以及自己领导的沟通。和客户领导沟通时特别要注意，除非你需要对方给你支持，那么你才需要讲得具体一点，否则，告诉他一切正常就可以了，而且态度要积极一些，千万不要说一些领导不懂的细节，比如：“王局长，最近项目进度还算正常，就是jvm经常发生一些内存泄漏的情况?”王局长：“(\*&$@@”。和自己的领导汇报也要注意这个问题，除非他是一个技术高手，你需要他的技术经验，否则一般就汇报进度是否正常以及有问题时你的对策和打算就可以了，有些需要他支持的地方，比如资源调用需要说详细一点。

和组员开会，除了一些项目进度跟踪会议以外，还有很多讨论会，需要大家用头脑风暴方法给出解决问题。与会人员很多都是技术人员，他们的特点是注重细节、缺乏大局观、有点消极悲观、自尊心强（如果总结得不对，欢迎大家拍砖），所以，你作为会议的主持人，只要负责提出问题和记录下他们的观点，千万不要做评判者的角色。一个问题，有很多方面，从不同的角度看，现象是完全不同的，想想盲人摸象的故事吧。这些技术人员，他们往往精通一个方面，就自己的角度发表见解，除非一些很特别的情况，你都应该认为，他们提出的方案，从他们的角度来看是最合理的。你的长处是掌握事情的优先级，评估各个方面的轻重缓急，从而根据他们的意见得出一个合适的（而不是正确的）方案。所以，在会议上，你要充分尊重每一个人和他的意见，夸奖那些意见提得比较好的人，千万不要把会议带入无休止的争论（你要让大家知道事情不是非黑即白的，而是多元的，唉，

我们的教育惹的祸?）。会后，你自己写文档，做决定。会议上大家的面子都被照顾了，自然实施起来的阻力就小，如果还有意见的，你就私下找他聊，如果还不能说服他，你就要让他明白，因为你负责这个项目、你担当风险，所以，这个优先级应该你来判断。组织中的高层，并不见得水平会比个人工作总结 一般的成员高，但是，他要承担组织的风险，加之信息的不对称性，所以，对事情的优先级的判断肯定比下属强。

在开发过程中，内部管理还要注意的一点是时刻强调以验收为目的的思想，每个任务的最终可交付成果一定要是可以被检查的，比如，【界面要求：美观大方、简洁明快】，这个要求我就不知道如何检查。所以，给开发小组布置任务的时候就要考虑如何检查结果，比如我见过一个计划，里面有一个任务【开发人员熟悉ejb编程】，这个任务，除了让这些人去参加一些专业认证考试，否则，结果很难被检查。所以，时刻考虑如何检查结果、如何向客户交付是项目经理一直要注意的事情，我听说有些老项目经理拿到项目是倒排计划的，即首先看如何验收和验收标准，然后决定工作计划。很多项目开始了很久，还不知道如何验收，那么这个项目出问题的可能性就很大了。做项目就是为了验收，我们的角色不是研究机构，我们的目的就是在付出那么多劳动后得到结果。另外我插一句：我是极其不主张到客户现场开发的。尤其是一大群技术人员直接和客户交流，很容易引起冲突和矛盾（技术人员的本性决定的）。我的做法是项目经理和项目实施人员到现场，软件开发人员还是在公司做项目。项目实施人员就是初级项目经理，他们了解自己的产品，懂得一些客户的业务，关键是在于他们具有良好的沟通能力，俗称“皮厚”。他们是客户和研发人员的桥梁，其职业方向也是很机动灵活，以后可以有很多方向可以转，比开发人员的路要宽得多。

接着，我们再谈谈最让人头痛的需求变更问题。变更通常分为两种：一种是部分更改了原先的`目标，即需求变更；另一种是没改变目标，但是客户不满意目前的实现方式，大到流程的实现，小到界面的布局，都是属于这类。碰到这种情况是难以避免的，主要是事先沟通的不够充分和客户随着项目的进展，慢慢想清楚了问题，改变了以前的思路。这时候，如果需要改并且你的战略是容许这种情况的，那么注意下面几点：

1、 确保以前的文档，就是记载着以前的结论的东西，客户是否签过字，如果没有，赶紧把你的工作停下来，赶快再和客户自己确认一下你的方案，然后让他签字，避免以后说话没有凭据； 2、和客户坐下来，自己探讨他修改的根本目的是什么，是不是有同样能达到相同目的，但是对你来说有代价更小的选择？ 3、（项目初期的工作）明确更改流程，一般是客户指定一人签字（否则客户每个领导都有权力来插一杠子，你就废了），以正式项目文件的方式提交给你，然后，你做评估分析，分析对成本、进度的影响，在你的领导同意后，出相应意见书，主要是要说明更改设计的原因和指出由此带来的不确定后果（这个东西先写出来，后面如果真的发生了，至少不是你的错）。然后再让客户在上面签字。见过医院给病人做手术以前让家人签的免责条款吗？对，就学习那个，让大家都意识到任何的更改都有成本和代价 所以，对于这种需求天天变的客户，你就一定要事先做好规矩：

一、统一联系人，客户指定一个人和项目组进行沟通，不能张领导、王领导都来说几句，如果他们意见不一致，那你只有得罪领导的选择了，所以，项目的最初就要定好规矩，我项目组只认一个的意见，有什么要求你们内部先统一再和我谈，我不想卷入你们内部业务部门之间的矛盾之中；

二、所有需求变更全部要有书面文字，这点切记！这样做好处多多：

\*有书面证据，以后他还想改，你有了他以前要求的证据，告诉他：你以前可是这么说的；

\*便于需求变更管理，需求如何慢慢演变的历史可以看清楚，从而更深切地体会客户的目的；

\*对于客户来说，嘴巴一动最方便，反正是你们做，不花他的资源，所以要求是否合理，是否和项目的目的一致，他是不负责任的。但是如果要他写书面要求，还要签字盖章，他就要谨慎多了，而且一写东西，思想就会更加深入，很多无理要求也就这样胎死腹中了；

系统开发告一段落后，就进入客户培训、系统验收阶段，这个阶段，我一般会注意以下几个问题：

给客户做培训前，多注意一些表面功夫。很多程序员认为，医院工作总结 既然很多系统采用原型法，有一个由粗到精的过程，那么系统的逻辑核心是否正确才是关键，至于界面如何，界面上的用词是否准确，那是无关紧要的问题；而且培训的时候也是空手上台、信手拈来，想到哪里说到哪里，下面听讲的人不知所云，云山雾罩，培训效果自然可以想象。我的体会是，给客户做培训的版本，如果你在做多次测试以后仍然不能确定逻辑是否合乎要求，那么，你至少要在界面上多花一点功夫。注意每个界面的布局、用词、链接的正确性等等，总之不要让客户看到一些他不该看到的东西，否则，仅仅因为一些无关紧要的报错就让客户第一印象觉得系统不稳定，那你就真的比窦娥还冤了。如果工作再做得详细一点，可以做一些类似flash的东西，把一些你要强调的重点用通俗易懂、轻松愉快的方式表达出来。文档方面，准备至少两个文档：用户手册和培训手册。这两个文档的内容很多都是一致的，但是角度完全不同。用户手册往往是站在系统设计者的角度，按照自己的思路，分模块讲解系统的操作和功能；而培训手册，一定要站在客户业务人员的角度，根据每个角色面对不同业务的办理，如何通过使用本系统的一系列功能来实现目标。所以，第一次培训以前，系统界面是否完整正确、培训文档是否完备、培训时所举的例子是否有代表性都是很关键的因素，第一炮打不响，以后就麻烦很多。

上面讲的是培训的时候，丑媳妇要化妆好再去见公婆的问题。其实，项目实施中还有一个考验项目经理功力的就是如何调动客户积极性的问题。一般来说，客户是懒的，这就是他花钱找你做事情的原因。一个项目的成败，和客户的配合程度很有关系。根据我的分析，一般项目中的客户都可以分为三类：支持的、消极观望的、抵触的。他们人数的分布一般是一个纺锤形：支持的和抵触的人少，观望的人多（如果你接了一个人人都抵触你的项目，那你还是不要做了）。首先，分析一下那些人为什么支持你和抵触你。很简单，于公于私两个方面分析，上了新系统，谁的工作量有所变化？谁的潜在利益是否受到威胁？谁的岗位是不是因为新系统而消失？传统的利益格局因为新系统的使用而发生怎么样的变化，这些东西，都是项目经理必须去了解的，这样，你才能团结那些支持你的人，消减那些抵触你的人。项目经理是一个很奇怪的角色，属于典型的责任大、权力小的角色，他能做的只有借力打力，不管在自己公司还是在客户那里，一定要依靠别人才能完成自己的目的。只有了解哪些人会因为什么而帮助你，哪些人会因为什么而抵触你，你才能让客户配合你做工作。比如上一些内部计算机辅助管理系统，

其必然后果就是让本来管理混乱时有人可以浑水摸鱼的一些利益消失掉了，这样，有些人肯定就要捣乱，到处诋毁这个系统。这时候，你就可以散布一些\"谁抵制新系统就说明自己屁股上有屎\"这类的论调去压制他们，减弱他们的影响。总之，团结积极分子，打压敌对分子，带动大多数是你的基本策略。

还有一个体会和大家分享：千万不要觉得对方的领导（中层干部）是应该配合你工作的，特别是一些国营单位，多一事不如少一事，他干吗要帮你？我的经验是：对方领导如果没有班级工作计划 拿你的事情作为内部斗争的武器而从中作梗（当然，他针对的不一定是你），那已经是算合作的了，记住，他不捣乱就是帮你忙了。

作为项目经理，其实脑子里就是几样东西：做哪些事情、做到什么程度、怎么交货、手上的资源以及各个事情的优先级。所谓多快好省那是人类的梦想，这四个方面都是相互矛盾的，属于典型的又要马儿跑，又要马儿不吃草的类型。一般说来，项目经理在考虑问题的轻重缓急方面，往往是把快放在第一位，各方领导都会给你最后期限，所以保进度是第一位的；省是第二位的，企业的根本目的是盈利，如果收入不能增加的话，至少费用要控制住；好是第三位的，没办法，谁都想精益求精，但是，没有强大的资源保障，质量只好先牺牲了；最后是多，客户的要求源源不断，如何降低客户的期望值，把项目控制在一个合适的范围内，让客户从理想回到现实也是项目经理的分内工作。

验收前，除了做好文档工作，即可交付成果以外，多花时间搞清楚客户的做事情流程是很重要的事情，一个公司做事情必定有流程，所以搞清楚流程十分关键。比如验收、付款这些你极其关心的事情，客户那边的流程是怎么样的，谁牵头组织、哪些人参加，要什么文件、走什么程序、哪些人签字、最后出什么文档等等，都要搞清楚，特别要事先分析和打听哪个环节容易卡壳，做好事先的准备。

我对验收最大的体会就是举证问题。即千万不要让客户这么想：你必须有证据证明你的系统是没问题的。这样你就没戏了，微软那么多天才，做了个windows还天天打补丁，要你的程序没问题，既不可能，你也没办法拿出证据。你要让客户明白，所谓验收，就是我按照测试文档的测试用例跑一遍，结果和预期结果一致就应该算通过了，而且还容许有一些小错误留在验收后改正，他可以对测试用例提意见。所以，验收前双方要确认测试计划和测试用例。如果他认为系统不符合要求，那么他应该举证，证明这个系统和最初设计相背离的。所以，参考法律概念，千万不要举证倒置。另外，认为系统完美了才能验收的想法也是错误的，软件开发合同里一定要注明验收以后维护期的费用问题，否则，客户担心一旦验收就得不到你们的支持，自然不配合验收，那么，你这个项目经理就很难交功课了。

最后，我想谈谈如何评价项目经理的绩效的问题，我认为，项目经理有以下几个档次：

\*最差的项目经理：项目过程中总是出现意外，然后自己又解决不了，结果成为烈士；

\*二流的项目经理：项目也经常出现意外，但是他一马当先，奋勇向前，解决了一个又一个问题，最后，勉强算把项目结束了，获得了领导的一致好评；

\*一流的项目经理：平时很少见他做具体的事情，整天找人聊天，然后就是

写报告、做计划，最后项目顺利结束，整个过程平淡无奇；

项目管理到底是一门科学还是一门艺术呢？所谓科学就是经过反复论证，输入和输出有必然规律的东西，种瓜得瓜；而艺术就是思想火花的闪耀，主要靠灵感。项目管理这个东西，据一个前辈说，在国外是科学，80%是有规律可循的；在国内是艺术，主要靠个人魅力、感染能力等东西。看明白了pmbok，学会了一些做事情的方式，只是搞懂了那个20%的科学的东西，还有80%的空间，属于见仁见智的领域了。所以，加强很多方面的个人能力，如练就出色沟通能力、提升自己的个人魅力对于项目经理来说是多么重要啊，无论是对内还是对外。作为一个一流的专业人士，在顺利让客户签字的同时，如何让自己的领导知道你的价值，这也是体现自己能力的一种途径。

mis软件项目经理应具有三种协调关系：

一、协调好和客户的关系

二、协调好和上级的关系

三、协调好和下属的关系

mis软件项目经理应具有的四个能力：

一、学会引导客户

二、对客户需求的认知及把握开发进度估算

三、如何有技巧地说不和点头

四、计划与实际现场运作的时间点观念及协调统一

我国的软件企业大部分是以接项目的形式做为生存和发展的途径，项目有大有小，大的二三百万，小的三五万，因此项目的成败及效率就直接影响着公司运营成本和利润以及大家的薪金收入。而项目经理的人选则决定了项目的成败和收益，因此结合自己的经验谈谈项目经理在主持项目党支部工作计划 实际运作时的二个责任观点三种协调关系和应具备的四个能力。希望对大家的实际工作会有所帮助！

mis软件项目经理应时刻记住自己的两个责任和观点：

一、如何尽快地将项目验收回款，为公司和团队创造更多的利润，为下属带来更多的利益。

二、如何在做项目的过程中将项目提练成产品。

作者的观点是以项目提炼出产品并养活产品，而产品则更好地为项目服务以创造更大的利润和发展空间。

mis软件项目经理应具有三种协调关系：

一、协调好和客户的关系，保证客户交流时的气氛活跃活泼，事情做不完，明天可以再做，但客户的心情一定要开心！

二、协调好和上级的关系，这样你才会有行使项目经理的职权及争取到更好的资源配置。

三、协调好和下属的关系，他们才是为真正为项目打拼并出成绩的核心人员。 mis软件项目经理应具有的四个能力：

一、学会引导客户。

作为mis软件，会不会引导客户是整个项目进度的成败。因为一个软件公司做项目时一般都有一个半成品，这时候项目经理和客户谈程序时的作用就是举重若轻，若会引导客户，则程序的二期开发量将会非常小，笔者当初拿着一个程序版本和客户谈时，连续三个大模块都获得客户的认可，只有3×0、5天工作量，而内部计划里则是3×20天的工作量的，同样项目提前了近两个月就转入验收期

了。笔者当初获得这么大的成功，主要有两点：一是对自身软件产品非常熟，谈时扬长避短，并引导了客户。二是当时和客户谈时我说的都是模块的整体业务和模块的业务流程运作，引导客户并在大方向上达成了一致，不陷入技术细节。题外话：当时讲解时出现保存不正确的现象，我当时则没陷入这问题，而是说数据保存后将转入到下一个流程而过关的。

二、对客户需求的认知及把握开发进度估算

在项目推进过程中，不可避免地出现程序需求差异，需求变更和新需求的情况。此时项目经理就肩负着项目开发周期和任务及资源的调整问题，这就要求项目经理能够对客户需求的正确认知和把握及对开发进度的估算。当项目经理面临着需求变更程序变动时，需在最短时间在心里做完的事情是：1、估算出需要的人力和工作日 2、如果做则对整个项目时间周期的影响 3、此项工作的重要度和紧急度，应当安排在什么时候做。然后将结果和客户交流并达成一致，最好用书面形式留档。以项目中一个三个工作日新模块的开发为例，在充分理解客户的基础上如果会引导客户，则三个工作日后该模块就可顺利完成并得到客户的认可。如果不会引导客户，再加上自己对需求的理解不正确又没把握好，用上两个月都有可能，这样使得合同里是半年党校学习心得体会 的项目最后做成了一年而程序还在开发，项目成了程序垃圾的汇集地。国内不少软件公司或多或少都存在这现象。

三、如何有技巧地说不和点头

在项目推进过程中将会出现非常多的需求，其中有些需求是当初没考虑好，有些需求是迫切的（比如领导发现后提的），有些需求是无理的而且困难度大，有些需求则是没有意义的，有些需求是技术上达不到的，有些需求是必要的，有些是合理的，有些是合理但不必要的，??。因为需求的变更必然引起工作量的增加和人员的调配，有时处理不好就会使得项目验收遥遥无期甚至和客户关系变僵，所以此时就需要项目经理有技巧地说不和点头了。记住一点：客户是上帝，但你不是基督教徒。笔者有一次在准备将项目转入验收期和他们的老总谈程序时，那老总要求在一个form单独做报表打印，而我们的报表打印都是集中在一起的，在和那老总交流解释后我宣布的就是：做，而且连夜赶工，明天一早就得在纸上看到。结果当然是项目顺利转入验收期了。笔者常用的说不的方法是现在的工作重点是什么什么，你所提的问题我们将在几个月后程序升级时自动将这需求解决的。

四、计划与实际现场运作的时间点观念及协调统一

在项目推进过程中经常会出现计划变更等情况，这时项目经理要做的事：一、根据实际情况调整你的计划，并做好充分的预估（笔者一般是将困难说大一点，日期长一些）。二、将变更原因和你的新计划向你的上级汇报。三、和你的同事开会协商宣布时同时宣布人员安排和日期安排。记住一点：项目要想做好，时间点是个关键。这样就会因为团队的实力和项目经理的能力而出现加班和强度压力工作的频繁情况，如何让你的下属能够更愿意为这项目打拼，就需要你的协调交流和组织能力了。大家不要忘了两句话：我们的职权是谁赋于的？项目经理和你的同事一样都是打工的。所以大家也知道我在做项目时一和二的用途了吧！

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