# 建筑工程项目经理工作总结

来源：网络 作者：紫陌红颜 更新时间：2024-06-05

*工作总结是以年终总结、半年总结和季度总结最为常见和多用。本站今天为大家精心准备了建筑工程项目经理工作总结，希望对大家有所帮助!　　建筑工程项目经理工作总结　　2024年我服从公司的安排，承接担任了由\_x集团开发的建筑面积达二十万余平方米、工...*

工作总结是以年终总结、半年总结和季度总结最为常见和多用。本站今天为大家精心准备了建筑工程项目经理工作总结，希望对大家有所帮助![\_TAG\_h2]　　建筑工程项目经理工作总结

　　2024年我服从公司的安排，承接担任了由\_x集团开发的建筑面积达二十万余平方米、工程总造价七千余万元的“\_商住楼”工程项目的项目经理。资金上的压力，施工技术上的难度及项目部主要管理人员的组织等一系列难题亟待解决。任何一点出现差错将对工程项目的顺利完成带来不可估计的压力。“事以人为本”特别是主要工程施工管理人员的选择都是经过精心挑选，在技术上都能独当一面，而且具有相当丰富的现场施工管理经验。项目部主要管理人员的优化组合，是完成工程项目的有力保证。

　　任何一项项目工程都是由：人员、资金、物力三个方面组成，任何一方面的不足都将给工程的质量、安全、进度埋下隐患。“万事人为本”施工班组的选择是我重点考虑的问题，在各工种施工班组的组织过程中，班组长的专业技术素质、安全质量意识是关键，他们是各工种在施工过程中的领头“雁”，他们整体素质的好坏对整个工程起到中流砥柱的作用。

　　资金的投入量和资金的到位率是保证建筑产品质量、保证安全生产，如期完成的晴雨表，只有足量的资金投入才能保证质量，确保安全生产，才能按计划进度如期完工。但就目前的情况看，建筑行业已是一个微利行业，再加上有的建设方资金到位率低，这更加重了我们经济压力。但不管资金怎么紧张，我项目部民工及管理人员的工资还是按月到时发放，从没有因资金紧张而克扣、拖欠民工工资现象发生。

　　“百年大计，质量第一”在日常施工中，我们严把质量关，为使每道工序质量得到保证，项目部配有专职质量员，对施工操作过程作全方位的跟踪，从不因资金困难而影响质量。工程总体质量受到业主及有关方面的好评和肯定。

　　安全是企业的效益;安全是职工的生命!这不是一句简单的口号。众所周知，建筑行业是安全事故的高发行业，工程的施工人员来自五湖四海、语言上的障碍、环境上的差异、文化素质低，安全生产意识的谈薄是安全生产事故频发的重要原因。针对这些实际问题，我项目部配备了专职安全员，对施工现场的每位施工人员进行安全生产技术交底，并签订安全生产协议书。在日常施工操作过程中，发现有违规、违章操作的进行及时纠正，并随时召开各工作班组长会议，对违规、违章危险的行为所造成的后果等原因进行分析，并用通告形式对违班组的违规、违章的事情及时处理办法进行公示。为保证安全生产，确保施工人员的生命安全，项目部在资金相当紧张的情况下，光安全生产用电方面，就投入了拾来万元资金，大到施工用电的总配箱、电缆线，小到开关箱、操作箱等，基本上都按规范设置、全新配制，各主线电缆敷设均用砖砌电缆沟，上盖水泥预制板;为各工种施工安全用电得到了保障。日常的用电管理，项目部指派专业业务精，技术素质好的施工用电专职电工，不定期地对用电设备进行检查，发现隐患及时整改，杜绝安全用电事故的发生。

　　“安全与质量并举”，“信誉与效益并存”，这是我项目部的工程项目管理宗旨。工程项目管理宗旨是我们工程项目管理的追求、奋斗的目标。诚字为本，实字当头，是我一进入这个行业的誓言，都说誓言无声。所谓的诚，我觉得最重要而又最易忽略的一点，就是对于企业的忠诚。忠于企业，诚于企业，看重建设集团这块牌子，一直以来都是我最朴实的工作动力。诸安这块牌子，是多少前辈们举起来的?

　　\_这块牌子，又是怎样的机遇，怎样的奋斗，怎样的凝聚。服务于企业，然后获得回报，这是最简单的工作理由，双赢逻辑。要有回报，就要有付出，要付出热情，智慧，勇气，毅力。而真是热情，智慧，勇气，毅力，才让我真正地享受到工作的快乐。与业主的沟通过程中，沒有这样先决的自我要求，很多私人化的情绪便会冒出来，热情让我战胜躁动，智慧让我领悟到团队的力量，勇气给了我探索的力量，毅力使我百折不绕。管理这个项目以来，的体会，也是我的改变，就是调和。

　　易经中说：憧憧往来，朋从尔思。这个意思我半知半解。但我觉得围绕一个项目，接触到的方方面面人和事，都是有着合作的向往和共事的目标而来。合作的概念非常大，但工程管理又是一个必须细化的工作，因为负责，所以细化。与细化相比，严格是不值一提的，必须的。与总包的合作过程，既是一个强调配合的过程，放低自己的角色概念，多听多看多掌握，有的放矢。我要求我们的管理人员，先做好我们自己的工作，配合总包是必须的，但也决不是沒有原则的，不设底线的。

　　这个过程，就需要调和，调动一切因素去获得有益的结局。现在的建筑业，靠大量签证来谋求利润空间已经非常难以实现。因此成本控制就显得尤为突出。所有的成本中，材料成本是最重要的一环。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。同时针对本工程实际情况，我组织各个班组制定了材料使用计划和返还计划。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，均要求由各个班组集中领用，耗损材料按照预算量进行考核，每层进行统计，发现浪费时及时纠正整改。周转材料使用完毕后由各个班组统一返还，数量不足则由各班组负责赔偿。

　　2024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。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。2024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。

　　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。

**建筑工程项目经理工作总结**

　　在分公司领导的信任和培养下，我于xx年x月被任命为...项目经理至今已有十个月的时间，在分公司的大力支持和关心下，项目部各项工作进展顺利，现就近一年来的工作总结如下：

　　一、进取采取的措施，精心组织、精心管理

　　1、进一步完善各项安全质量规章制度、完善管理体制

　　经过多年来的施工生产实际，进一步完善安全、质量等管理体系，建立安全质量月检、旬检、日检制度及整改制度。项目部除设立一名专职安全员外，各工区也层层设立专职安全员。将安全工作提高到了前所未有的高度。质量方面，绝不放松，强化强施工过程控制，坚持施工质量检查制度，严格执行“自检、互检、交接检”的三检制度，使质量问题在每道工序作业中都能得以有效控制。

　　2、完善激励机制，调动员工生产进取性

　　经过完善内部承包机制、制定循环奖励措施及月目标任务考核奖等手段，极大的提高了员工的劳动进取性，部分的缓解了因资金紧张带来的消极影响。

　　3、提高生产效率，降低生产成本

　　经过不断完善施工工艺，合理安排人员，精心组织，精心施工，在全体员工的努力下，施工产量不断提高，效率不断提升。

　　4、加强成本控制，强化数据管理，确保数据真实性

　　项目部每月9日定期召开成本分析会，认真分析上月存在的问题，找出不足，层层落实，下月改善，要求各项比较实现数据化，数据必须真实可靠，施工现场的每一个环节，层层控制，每道工序都做到有据可查，为了确保数据的准确性，做到每班质检工程师和领工员进行现场收方互相复核签认，确保了数据的真实性。进场所有材料无论多晚，都由材料员签收，保证足额入库。

　　5、礼貌工地建设

　　继续加现场礼貌施工管理，根据实际成立了第一礼貌施工班和第二礼貌施工班，总人数8人。专门进行礼貌工地建设相关工作，坚持工地卫生清洁，使道路干净畅通，尽量减少对周围居民和环境的影响。各种设备物资标识齐全，堆放有序。

　　6、认真搞环保、水保工作

　　进取与业主和地方水务、水保主管部门联系，主动邀请其进场检查，征求意见，逐步完善排污、水保方案、措施。

　　7、关心员工生活，处处都想着员工的疾苦

　　进入冬季，天气寒冷，千方百计筹措资金，尽快发放工资、奖金。

　>　二、及时总结，及时调整

　　项目部定期组织进行安全、质量、环水保等有关方面的检查与总结，总结成功的经验和存在的不足，成功的加以推广，不足的采取措施防止再犯，使工作在一个良好的循环状态中前进。

　　以质量保安全、以安全保进度，全面细致，人性化的管理，以人为本，有制度、有落实，人人重视安全质量，人人实施安全质量。

>　　三、注重自身修养，努力做好表率

　　领导的行动就是无声的命令，“其身正，不令而行”。所以，我把加强自身修养，努力做好表率，做为实现领导的重要方法。

　　一是不断丰富知识，提高工作本事。

　　二是认真履行岗位职责，精心做好本职工作。

　　三是严格约束自我，力求做到公平公正。

　　自觉遵守各项规章制度，不搞特殊化，注意勤俭节俭，不搞高消费娱乐活动。办公条件因陋就简，控制奢侈浪费。工作中实行“对事不对人”、“实物工作量考核”原则。

　　总而言之，20xx年是我们丰收的一年，在各级领导的大力关心和支持下，我部精心组织合理安排，克服了工期紧、任务重、外观质量要求高等种种不利因素，严格按设计图纸、施工技术要求及相关的规程和规范进行施工，按质保量完成了本工程的施工任务。施工中做到了无一安全事故及质量事故。同时，业主、设计与总承包、质监站和监理单位对我项目部的施工给予了很大的帮忙和指导，在此，我们表示最衷心的感激！我们也将更加努力认真的完成好工程的后续工作。

　　最终，愿所有参建单位事业蒸蒸日上，蓬勃发展！

**建筑工程项目经理工作总结**

　　本人做项目经理工作工作多年，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，仅有最适宜的，没有什么叫对的，什么叫错的，项目经理工作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，也迷茫了自我。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。项目经理工作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景，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景下，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。前期了解情景的工作越详细，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。项目经理工作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，能够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，让事情向你所期望的方向发展。没有永远的朋友，也没有永远的敌人，仅有一致的利益，这句话作为项目经理工作是必须要记住的;

　　3、基本了解了客户的情景后，下头的事情就是了解自我公司各方应对这个项目的看法。首先是高层领导是否重视，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供给最有力的支持。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经理thldl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，此刻市场竞争激烈，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研究。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主角，每个主角目前公司是否有人，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。最终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景，浪费的都是你的时间;

　　5、此刻是做项目说明书的时候了。一份好的项目说明书不仅仅将要做的事情描述得很清楚(主要是讲做什么，而不是说怎样做)，并且把如何检查也说明得很透彻。也就是说它不仅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)明白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，你此刻已经明白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景。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景下，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，如果项目经理工作不能尽早发现风险，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，此刻是成立项目小组的时候了。很多项目经理工作都没有自我选择组员的权利，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一样，相差较大，很难有什么具体要求，可是，必须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工作本人，大项目里会配备行业专家，这样和客户沟通起来才不会鸡同鸭讲，双方才能够相互理解。我经常看到的情景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，明白自我想做什么的客户已经是很好的客户了，不明白自我要做什么，更不懂怎样做还要指手画脚的客户到处存在，可是要明白，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、此刻你要应对三群人：你的领导、你的组员和你的客户，和这些人沟通，让他们明白你打算怎样做，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，可是，你此刻应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。下头的东西看起来无聊，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工作将主动发布信息，不管经过电话、邮件还是书面方式，保证将信息传到达每个人。这种情景适合小项目，人少;拉的意思就是项目经理工作就是一个类似web服务器，你自我需要什么信息就去问他。当然，没有项目经理工作把自我搞得那么累，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职责问题。当然，这些都是指一般的方式，并且不要绝对化，一般情景下，主动沟通和被动访问是同时存在的，尤其是对领导，项目经理工作更加应当主动去和领导沟通。第二个问题就是文档问题，很多人怕写文档，可是项目经理工作必须要牢记“好记性不如烂笔头”的道理。有理有时候为什么会说不清呢就是因为没有证据。所以项目经理工作开始就要和客户说清楚有些文档是必须签字的，比如项目经理工作的项目日志，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，仅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，你能够等，可是注意要留记录，标明是谁的职责;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。再比如不一样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工作专门签署备忘录、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，以后的项目经理工作就越主动。

　　9、好了，做了很多前期项目经理工作，定义了一些游戏规则，此刻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，说一些自我的体会就是了。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，而那里说的是怎样做的问题。那里要强调一点：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，你就应当告诉他：你选我做这个项目，就应当容许我采用自我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，我不期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，就能够明白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。

　　所有的结果最终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，可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简便活之前，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，你就要研究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，最终的结果是十件事情，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工作本事的主要体现。

　　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必须要是能够被检查的，比如，【界面要求：美观大方、简洁明快】，这个要求我就不明白如何检查。所以，给开发小组布置任务的时候就要研究如何检查结果，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，时刻研究如何检查结果、如何向客户交付是项目经理工作一向要注意的事情，我听说有些老项目经理工作拿到项目是倒排计划的，即首先看如何验收和验收标准，然后决定项目经理工作计划。很多项目开始了很久，还不明白如何验收，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，我们的主角不是研究机构，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工作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工作，他们了解自我的产品，懂得一些客户的业务，关键是在于他们具有良好的沟通本事，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，以后能够有很多方向能够转，比开发人员的路要宽得多。

　　之后，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，可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。碰到这种情景是难以避免的，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景的，那么注意下头几点：

　　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，赶快再和客户自我确认一下你的方案，然后让他签字，避免以后说话没有凭据;

　　2、和客户坐下来，自我探讨他修改的根本目的是什么，是不是有同样能到达相同目的，可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)。然后再让客户在上头签字。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。

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