

# 2023年建筑项目经理述职报告总结(优质6篇)

报告材料主要是向上级汇报工作,其表达方式以叙述、说明为主,在语言运用上要突出陈述性,把事情交代清楚,充分显示内容的真实和材料的客观。通过报告,人们可以获取最新的信息,深入分析问题,并采取相应的行动。下面是小编为大家整理的报告范文,仅供参考,大家一起来看看吧。

## 建筑项目经理述职报告总结篇一

尊敬的领导:

在分公司领导的信任和培养下,我于年初被任命为\_\_项目经理,至今已有一年的时间,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述职如下:

### 一、工作方面

工作上,我处处以身作则,处处严格要求自己,做到示范作用。由于业主要求节后尽快进场,我组织设备及人员赶往电站展开工作。在预埋阶段,电站地理位置偏僻,交通和通讯极为不便,这给电站物资采购和电站安装工作带来诸多不便。在克服厂内设备缺陷和设计施工图纸不全的状况下,我带领项目部成员顺利完成了前期预埋工作,得到了业主的肯定。

进入直线期以来,由于厂内设备延期交货以及设备的设计、制造都存在较多缺陷,这给安装工作带来较大难度,并造成安装工期延误。为了不影响业主的发电计划,让厂内设备缺陷在短时间内得以解决,我组织项目部现有的人力资源,有序的展开工作:咨询厂内技术专家、组织骨干人员研究处理问题的方案,并充分的利用有效的时间组织人员加班加点。

## 二、项目管理方面

在人事管理方面，我始终坚持以人为本的管理理念，根据工作需要和气候特点，在征求广泛意见后，制定作息时间：限度的解决和改善生活、住宿、医疗及施工条件，为员工解决后顾之忧，让大家全身心投入到工作中：根据每个人的技术水平和工作特点合理搭配施工班组，充分发挥每个人的特长，从而到达提高工作效率的目的。

在质量和安全管理方面，设置专职安全员和施工班组三检制，坚持安全第一，质量为本的施工管理理念。对大件设备的吊装，都进行安全技术交底，制定可靠的施工方案：对所有施工人员进入施工场地务必正确佩戴劳动保护用品，高空作业要求务必系安全带：施工电源等危险源都设置醒目标志。安装作业严格按照图纸、设计文件施工，作业前先进行技术交底，确保施工质量。

在施工协调方面，与各施工单位和睦相处，搞好与业主及监理单位的关系，解决项目部内存在的问题，建立一个团结、和谐、互助的施工团队。并协调业主方按照施工进度，及时组织设备及材料进场，做好各种工期延误资料的相关手续。

财务管理方面，严格控制各阶段的施工成本，按照公司规定认真做好现金流水账和总分类账，并按期进行财务报销。鉴于克思口电站交通不便的状况，尽量做到少次多量，对于辅消材料和设备、工具均由专人管理，杜绝各种浪费现象发生，从而到达降低成本的目的。

## 三、学习方面

通过一年来的工作中，让我深刻体会到，作为项目管理者还有许多东西需要去学习，主要是在项目总体施工策划方面还缺少经验。只有在掌握了丰富的理论知识，积累丰富的安装经验后，才能在实践工作中更得心应手。我深知自身有许多

不足和需要完善的地方，我将在以后的工作中努力学习，不断总结，扬长避短。

此致

敬礼！

述职人：\_\_\_\_

2021年\_月\_日

建筑项目经理述职报告篇3

## 建筑项目经理述职报告总结篇二

本人陈xx20xx年xx月xx日正式加入xx物业管理有限公司xx分公司。担任写字楼物业工程部维修技工一职。半年的试用期将20xx年xx月xx日结束。现申请转正望公司给予批准。

一、对半年的工作做如下总结汇报。

1、完成了对xxx万达广场项目基础概况了解:万达广场分为a□b□c□d,四个区域。

3、根据工程管控节点并结合万达施工标准对写字楼工程施工进度及施工质量进行跟踪、并且将现场所了解的情况及发现的问题及时的向上级主管反应,由主管根据实际情况与相关部门进行沟通及协商、这样由各部门的努力才能做出更好的项目。

4、由于需要，上级将我暂时调至售楼部协助工作。

二、在这半年中所发现自己的一些不足之处：由于前期所在的工作单位不是很正规，造成了自己在刚进入万达公司前期不能很好的融入工作状态当中。幸好在相关领导的大力帮助和支持下。从而调整工作观点和态度，所以很快掌握公司的各项标准和流程。严格要求自己，加强学习，使之成为一名合格的万达员工。

三、下一步的工作重点是继续按照工程管控节点及万达施工标准对写字楼后期施工进行跟进与监督。及时发现问题及时汇报问题，并对问题整改做好及时监督反馈。按工程管控节点划做好接管验收工作，做好入伙前的工作准备，确保写字楼后期顺利入伙。

四、希望后期可以发放工资条，可以让我们知道每个月的工资发放及扣除情况！

五、我想要可以学习更精深的专业知识，可以更好的为公司服务。但由于公司对于各专业的培训在条件上与正规的培训学校还是有所差距的，我希望公司可以在这方面能给予部分补助或者报销！

将本文的word文档下载到电脑，方便收藏和打印

推荐度：

[点击下载文档](#)

[搜索文档](#)

# 建筑项目经理述职报告总结篇三

智能工程中心：

我是工程部刘x[]在2月来到公司负责北京昌平中石油项目钻井研发中心的技术负责和现场协调的工作；于10月改派天津负责金融街天津融汇苑南区弱电项目部的组建及管理工作。

现将自己在中石油项目的工作情况向公司报告如下：

中石油钻井研发中心项目由2栋楼组成，其中s楼为实验楼共11层裙楼3层[]b楼为办公楼共11层裙楼3层，地下室一层，建筑面积5.8万平方米。

本工程总建筑面积不大但是涉及多个系统。其中系统集成[]ibms[]是我院自主研发针对本工程一边研发一边试用。业主、总包、监理管理严格，审批流程繁琐且周期长。

1、明确任务，有计划、有组织的处理好各系统的技术问题

为保证工程的顺利开展，在满足业主需求的前提下优化系统、完善系统。

2、加强安全管理工作，做到生产无事故

公司给项目部提出的安全目标是工伤事故频率控制在0.5%以内，无死亡、重伤、火灾和坍塌以及重大设备安全事故，为了完成目标项目安排了专人负责安全管理，从职工进场的安全教育抓起到给每位职工进行安全交底、班前安全教育等每一项工作逐步落实。

3、认真做好本职工作

弱电工程项目的各专业工程通常是同时安装、交叉施工，各

工种需要互相配合、协调施工面，确立设备、管路、管线的安装位置，相互创造施工条件，才能正确地反映符合机电安装工艺的客观规律，满足设计要求，确保工程质量，保证安全，加快进度以完成工程。

在建筑机电工程安装中，弱电工程需要与土建、装饰工程协调配合，所以在房屋建筑中，土建、装饰工程为主线，机电工程为辅线，弱电工程应以土建、装饰的施工进度以及机电工程的施工进度计划。

#### 4、精打细算、控制成本

成本是项目管理的根本。中石油项目在成本管理中，对内项目部在大中型材料、辅材、周转材料租赁、机械租赁、人工、分包等各方面计划使用、严格控制，对外在甲方处积极经营，努力争取，截至目前，签订洽商2份，变更9份，增加温控系统一套。

#### 5、精打细算、控制成本

成本是项目管理的根本。中石油项目在成本管理中，对内项目部在大中型材料、辅材、周转材料租赁、机械租赁、人工、分包等各方面计划使用、严格控制，对外在甲方处积极经营，努力争取，截至目前，签订洽商2份，变更9份，增加温控系统一套。

辅材采购方面：项目部在开工初期便找了几家辅材供应商，对其价格和质量进行对比，并通过和兄弟项目的价格进行比较，到市场询价，最终确定了辅材供应商及其价格。在施工过程中项目部还不定期的派不同人员到建材市场了解价格动向，严格控制材料的价格。项目部需要使用的辅材，必须先由管理人员计划申请并报项目执行经理签字确认后，项目材料部门才予以采购；采购进场的辅材由申请使用的管理人员和项目材料人员共同确认后才能办理验收。

项目部在人工费的控制方面：项目部在公司的帮助下，积极寻找合适的施工队伍，报经公司批准签定合同后进场。班组进场后，对于合同规定的内容，项目部坚决按照合同规定执行，由内业技术、现场工长和公司分管明宫新城项目的预算员三方分别计算工程量，以保证工程量的准确；对于合同以外的工作内容，本着不超出预算工程量或签证工程量的原则，由现场工长、内业技术工程师和项目执行经理三方确认同意后才能予以给算；零星计时工，由用工管理人员在执行经理处申请后才能使用，并且要求当天发生的计时工当天进行签字确认，有效地杜绝了人工的浪费。

在工程施工过程中，我也做到了以当地政策为主，紧密配合当地建设局、质检站、安检站、公安、消防部门、环保局、地税局管委会等职能部门工作，为工程的顺利进行打下了坚实的基础，同时也给企业带来了良好的口碑。

本工程实际成本支出为xx元，实际成本收入为xx元，利润为xx元。

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，致使工作比较急躁，工作方法有待进一步改进，管理水平和艺术还需加强。
- 3、对甲方分包队伍的管理力度仍需加强。

以上是我在xx车城项目中的工作情况。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□xx5月

## 建筑项目经理述职报告总结篇四

本人陈xx20xx年xx月xx日正式加入xx物业管理有限公司xx分公司。担任写字楼物业工程部维修技工一职。半年的试用期将20xx年xx月xx日结束。现申请转正望公司给予批准。

一、对半年的工作做如下总结汇报。

1、完成了对xxx万达广场项目基础概况了解:万达广场分为a□b□c□d,四个区域。

3、根据工程管控节点并结合万达施工标准对写字楼工程施工进度及施工质量进行跟踪、并且将现场所了解的情况及发现的问题及时的向上级主管反应,由主管根据实际情况与相关部门进行沟通及协商、这样由各部门的努力才能做出更好的项目。

4、由于需要，上级将我暂时调至售楼部协助工作。

二、在这半年中所发现自己的一些不足之处：由于前期所在的工作单位不是很正规，造成了自己在刚进入万达公司前期不能很好的融入工作状态当中。幸好在相关领导的大力帮助和支持下。从而调整工作观点和态度，所以很快掌握公司的各项标准和流程。严格要求自己，加强学习，使之成为一名合格的万达员工。

三、下一步的工作重点是继续按照工程管控节点及万达施工标准对写字楼后期施工进行跟进与监督。及时发现问题及时汇报问题，并对问题整改做好及时监督反馈。按工程管控节

点划做好接管验收工作，做好入伙前的工作准备，确保写字楼后期顺利入伙。

四、希望后期可以发放工资条，可以让我们知道每个月的工资发放及扣除情况！

五、我想要可以学习更精深的专业知识，可以更好的为公司服务。但由于公司对于各专业的培训在条件上与正规的培训学校还是有所差距的，我希望公司可以在这方面能给予部分补助或者报销！

## 建筑项目经理述职报告总结篇五

xxx自20xx年2月开工，到此刻已经8个月，在集团公司总部大力支持和具体指导下，经过项目部全体员工努力，目前已经完成合同工程产值的67.66%，项目主建筑物已经全面进入尾工阶段，管道安装工程逐渐进入施工高峰，按项目部计划实施状况，确保明年1月底工程手动通水阶段目标，明年10月底总工期目标实现，项目部充满信心。

我是20xx年2月进入xxx施工现场的。在这8个月的工作中，项目部在集团公司的大力支持下，克服了诸多困难，走到这天，极为不易。两年多来，根据项目施工重点的不断转移，针对监理工程师和业主的思维习惯和处事作风，我们的工作、管理思路也在不断地调整、适应，构成了此刻较为顺利的施工格局，与业主和监理工程师的关系也逐渐理顺。

今年以来，项目施工透过有效的计划和施工调度，确保了工程关键线路项目和其他项目的合理的人力、设备资源调配，到达了关键线路项目不耽误节点工期，其他项目不影响总工期的既定目标。

现将自我一年来的工作状况向党委报告如下：

毛泽东同志以前说过：路线方针确定以后，干部是决定因素。项目部领导班子成员共有10人，来自集团机关及7个二级单位，在一齐工作磨合已经一年以上，虽然各自工作方式、习惯有很多不一样，但在项目部整体目标上，大家都能做到和谐相处、同舟共济，有较好的大局观和合作配合意识。我主要是透过班子民主生活会、经理办公会、生产协调会，调解、化解工作产生上的矛盾，帮忙各工区理顺关系，同时对工区自身难以协调和处理的问题，及时给以帮忙和解决；对施工中出现的难点问题，我总是在第一时光和承担任务的工区主任及相关的其他班子成员一齐商量解决办法，寻找对策，将他们身上的压力卸载；工作之余，我主动和班子成员交心谈心，了解思想心态，鼓励他们大胆工作、大胆管理，对他们工作中出现的急躁情绪、畏难思想、简单方法，认真劝导、细心引导，较好地稳定了情绪、激励了斗志；对自我存在的不足和缺点，我在班子成员参加的会议上勇于自我批评，平常也比较注意倾听班子成员的推荐意见，有则改之，无则加勉，我还注意深入基层一线。

到施工现场，一方面靠前指挥，另一方面能够及时听取职工合理的推荐和意见，是自我存在的不足，及时改善，是班子其他成员的欠缺，我都及时转达；项目部党工委还注意加强班子成员理论学习和政策学习力度，每月一次集中组织班子成员开展政策理论学习，一方面认真学习党和国家重大政策和方针，强化素质、提高理论政策素养，做到与时俱进，一方应对集团公司党委出台的文件、领导讲话集中学习，认真领会精神实质，并结合项目施工特点切实贯彻落实；在工程重大事项决策上，注意做到决策的可行性、科学性，反复论证、比较不一样决策方案，听取和吸收各方推荐意见，努力使决策过程体现周密性、严谨性，杜绝个人说了算和拍脑袋决策等陋习，今年以来无论是在干部任用、合同分包、政策制定上，项目部都很好的体现了群众决策的智慧。透过以上六个方面的努力，项目部班子成员之间团结互助的大局意识和苦干实干的奉献精神，有了更大进步，在工作中能够很好自我增压、率先垂范，能够说，项目部班子是团结的、有战

斗力的。

项目部是由来自集团公司机关和10余家基层单位人员组成。我们坚持在实践中、在困难中锻炼和检验干部队伍，在培养中健全干部队伍。我个人尤其注意做到任人唯贤，搞“五湖四海”，不搞“山头宗派”，在工区制的施工格局中，我们共任用了7个副主任，他们分别来自四个单位，任用的队长8人，分别来自6个单位；在机关部室中任用部长、副部长9人，分别来自4个单位。对所有任用干部都由分管领导提名，人事部门考核，最后由项目部党工委召开扩大会议审议透过后任命；对从事管理和技术工作的干部，我们注意从政策倾斜上关心、爱护他们的成长，注重化解不良情绪，引导他们从大局出发，放下小自我，为集团荣誉、中国人形象增光，我经常利用工余时光和他们聊天谈心，摸清其思想动态，有的放矢的做好一人一事的说服疏导和思想工作。目前，除个别同志因为可能从事更好的工作而有离开项目部的想法以外，其他同志都能顾全大局，安心本职工作。

项目部党工委于20xx年1月，经集团公司党委常委批准正式成立，我担任书记。根据项目人员的不断增加变化，党员队伍的组成和流向也在不断变化中，我们建立了2个基层党支部，之后又于20xx年11月按新的建制成立了6个基层党支部。党工委经过选举产生，支部委员会也完善健全。在此基础上，我们一是给党员和支部建档立卡，二是建立健全各项工作制度、议事制度和会议制度，有效保证了工作的系统性、连续性。对新从事党务工作的同志，项目部党工委成员言传身教指导工作，并主动从总部索取党务工作理论书籍发放到支部。今年我们在发展党员工作中，审核批准1名预备党员按期转正，2名积极分子经考察合格作为纳新对象，目前已经进入外调阶段，2名同志被列为入党考核。

项目部现有党员63人，其中从事管理工作党员44人，作业层职工党员19人，女党员3人，预备党员2人；大专以上学历程度党员50人，所有党员来自集团公司机关及11家二级单位。

项目部党组织在国外开展各项党务工作与活动存在以下几个先天不足：

一是远离祖国大后方，信息传递不畅，掌握的信息往往不是滞后就是不全面；

二是在相对封闭保守的国度里，各项清规戒律制约着我们活动与工作的开展；

三是项目是以工程施工管理为重，没有专职的党务工作人员，党员之间以前缺乏了解，工作与活动受到掣肘。

我们把今年8月启动“持续共产党员先进性教育”活动作为强化党员教育和管理的一个重要契机，在全体党员中深入扎实地开展学习教育和整改提高活动，力争透过活动，到达党员素质提升、支部战斗力提升、党工委核心力强化的目的。

项目部党工委接到集团公司党委及xxx党工委关于开展先进性教育活动的文件后，立即组织召开专题会议，根据集团公司党委和xxx党工委统一部署，讨论制定了项目部先进性教育活动实施方案，并提出了“学习时光、人数、资料、效果四达标”的学习教育要求。项目部及时召开了持续共产党员先进性教育活动动员会，全体党员集中收看了集团公司党委书记、总经理在集团公司持续共产党员先进性教育活动动员大会上的讲话，在此基础上，各支部召开党员大会，认真讨论细化活动安排和落实措施。此后，项目部党工委三次组织全体党员收看学习《时代楷模》、《警醒》及集团公司党委副书记余长生同志《学习若干规定促进廉洁从业》的党课光碟；十一前夕，我结合工程建设实际，给全体党员上了题为《强化先进性，反对自由主义》的党课，做了题为《我们的形势与任务》的形势报告。

目前，项目部所有党员都完成了先进性教育读本12篇文章的学习、撰写了党性分析材料和个人整改措施；各支部和党工

委也完成了项目整改方案并张贴公示，理解群众监督。项目部党工委正在规划建立党员理论学习、不断提高自身素质、改善工作不足的长效运作机制。

在党员领导干部廉洁自律上，我带头作出表率，不搞任何特殊，和职工住同样的宿舍、一齐吃大食堂，从未理解任何分包商和个人的礼金礼品，在生活用品和设施配置上与机关普通管理人员一致。

项目部周围没有任何饮食、娱乐、休闲场所。我们因地制宜、因时制宜地在营地建立了灯光篮球场、排球场、乒乓球室、电视房，并将食堂大饭厅建为卡拉ok厅，购置了dvd影碟机、先锋音响、电视机、卫星接收器、篮球、足球、排球、乒乓球、羽毛球，制作了单杠、双杠，确保开展活动的必要投入。今年以来项目部工会在全体员工中开展了元旦猜谜活动、春节卡拉ok比赛、篮球赛、五一双升比赛、象棋比赛等项活动，参与职工总数达700人次以上，基层工会之间开展的对抗赛、友谊赛，以及和xxxx劳务之间开展的足球比赛，我和项目部党工委一班人，也是用心鼓励和大力支持，由于文体活动的丰富多彩，必须程度上化解了职工思念亲人的感伤情绪，对稳定职工队伍也起到用心作用。

我们是第一次进入xxxxx市场，人生地不熟，项目一开始就面临着十分多的困难，仅来了4人就开始计算工程的开工时光，人员从数量和素质上都满足不了起码的工作要求，准备不充分，设计图纸、施工方案跟不上，造成工程一开始就拖延工期了。应对这样严峻的形势，我们不等不靠，加班加点，带领大家闯过了一个又一个的难关，保证了工程目前的正常地进行。下方将工作的几个主要方面作如下汇报：

## 1、抓建制立章，使管理有序

工程的管理是很关键的，个性像这样的大项目，更不能够出现任何差错，否则会有很大的损失。项目要靠制度管理，一

开始我就重视了这项工作，成立了七部室，相应地制定了技术管理、施工设备管理、设备材料采购管理、财务管理、成本管理、计划统计管理、人力资源管理、护照签证管理、文档管理、质量安全、行政管理等多项贴合实际状况的管理制度。个性在实施过程中，不断的完善和修改构成项目部系统的管理文件。尽管项目大、复杂、要求高、在今年人员变动大，但是各项管理都是有序的。

## 2、抓市场调查，实行比质竞价采购

xxxxx实行的是代理制，本国几乎不生产什么产品，大小产品都得经过代理才能采购得到，一家的产品只有一个代理，其漫天要价是常事。我们这个项目有近70%的设备和材料，其采购量十分大。而且有些单项工程是由业主指定的分包商，也要进行分包商的采购。因此，我们从开始就分组全面进行市场调查，摸清xxxxx的建筑市场行情，根据合同规范要求确定设备材料采购计划和务必的分包项目，全部是采取的多家比质、比价类似招标采购的方式，所选定的供货商和分包商全部是经过群众讨论确定的。

房建的装饰性材料，品种多，要求高；每一项材料都要带给技术资料 and 样品报批；且工作量十分大，很多人认为我们做不了这类事情，要求外包。我在总结我们的所有外包难管理，分包价格高的状况下，坚持自我做下去，并且经常调整思路、过问这项工作，到目前为止，大部分材料都获得批准和订货，就应说这一难关也闯过了。

## 3、抓思想工作，解决人力缺乏的压力

这个工程大，技术复杂，要求高；由于我们的人员少，素质也不高；要做的事情个性多。我每一天带头加班加点（每一天工作都在14小时左右）地工作。由于环境恶劣，部分人员工作一段时光就要求退场，工作人员的思想极不稳定，个性是一些不可替代的专业人员，更是不愿意在xxxxx长期工作。

我经常要花超多的时光做这些人的思想工作，有些人回家探亲后就不来工地工作了，使我们的工作十分被动，在这种状况下，一时找不到适宜的人，工作又不能停止。我都得想尽办法来完成这些人所留下的工作，只有立足于在现场的人加班解决。

#### 4、攻克技术难关，保证工程进展

本工程的每一道工序的实施前都要得到工程师的批准（含施工图、材料、施工方案以及工程师认为需要批准的事项），批准后在实施中有错误也由承包商负责。这项工作除了工作量十分巨大外，其难度也十分之大，是我们集团公司甚至中国人干国际工程的弱项。为了节省费用和时光，项目部自我承担了所有土建和部分机电项目施工图的设计、材料选取、施工方案编写等报批工作。此项工程是xxxxx水电部第一个实行国际监理的工程，也是监理单位英国比利咨询公司在水电部承接到的第一个项目，监理工程师对审批十分谨慎和严格，每一个技术提交都要有贴合英美标准的计算和更多的背景支撑资料，要到达这个要求是十分不容易的。因此许多图纸、施工材料、永久设备和施工方案都要经过二、三次甚至更多次提交才能透过审批。我经常鼓励大家不要气馁，坚定信心，这个难关必须会闯过的。实践证明，我们闯过了这个难关，目前大部分图纸和技术方案基本上是靠我们自我的力量完成的，并且已经得到工程师批准并实施。就应说是取得了三大丰收，既节省了资金和时光，又锻炼了队伍。

#### 5、机电设备采购、安装基本满足工期要求

我们承建的是整个工程四个标段的核心项目，机电设备占了相当大比例，首先碰到的订货就很难，这个订货不一样于国内的采购，不但在合同中指定的世界著名厂家的价格难谈，产品的每一个性能参数、原材料、制造工艺等都要用文字和图纸报监理工程师和业主批准后才能签合同或者合同生效，这一批准过程少则3个月，长的要一年多，十分难。等批准了

供货商又要求涨价或者是供货时光没有保证，一轮接一轮的问题，经过我们的努力及艰难的谈判，仅有少量设备涨价且涨价幅度不是太大。目前静态混合器、桥机已经到货安装；管道、阀门都已经到货并即将安装完毕；两台水泵也已经到货本月进行安装，其他四台明年1月到货；两台大型柴油发电机（每台4500kw）也已经到达现场，部分空调、电气设备也到达现场，正在进行安装，剩余设备也即将陆续到货，基本能够满足工期要求。

## 6、深入现场，保证各项工作顺利进行

项目实行的工区制，工区主任是项目部副经理，我的协调工作量很大。我每一天都深入现场，及时发现、解决问题；每周组织两次生产协调会议；一次大规模的生产周会，让有关人员都明白每周的生产任务；每周参加工程师召开的会议，解决与工程师之间的有关问题；在工程师不能解决的一些重大问题，及时到水电部寻求解决；每一天都直接阅批工程师、业主发来的英文函件，做到基本上但是夜，保证文件、信函的及时处理率百分之百；对分包商和供货商的重大问题都及时过问或举行会议，使得问题很快就得到处理。

目前一号水池正在做冲洗，之后就是消毒、装水试验；

二号水池混凝土已浇完，正在清理和做接缝的密封处理工作；

三号水池的中间块即将完成，预计明年三月能够完成混凝土工作；房建的大部分结构已经完成，正在进行砖砌体和装饰工作；管道安装已完成90%，预计12月底能够基本装完；目前机电设备正在进行安装，能够满足明年一月通水的要求。

## 7、重视索赔工作，取得工期延长的胜利

国际工程业主都用严谨的合同将自我保护的很好，要想索赔都不是件容易的事情，首先要有找理由说服工程师和业主，

就是理由再充分也不必就能得到什么。针对这个工程的特点，我们首先重视基础工作，成立索赔领导小组，有一段时光每周召开一次索赔会议，通报索赔进展状况，收集索赔事件，研究索赔策略。把所发生的各类事件都收集、整理、分析，并请索赔专家写成索赔报告。在工期的索赔上就应是取得了成效，给我们延长工期9个月，避免了高额的罚款。目前我们已经交了7个索赔报告，业主正在审查中。我们也作好了充分的准备，不管业主怎样对待我们的索赔，我们都要坚持进行到底。

在自我理解这项任务后，我就告诫自我：以身作则，勤政廉政。是这样想的，也是这样做的，二年多来我没有违背原则擅自提拔一名干部；没有擅自调进一个人；没有任何贪图享受；没有因私花费公家一分钱（这在今年的审计报告中得到了证实）；没有接收过任何分包商、供货商的礼品和礼金。这个项目很大，人员的数量和素质都达不到，资源配置不到位，物价上涨很多，条件艰苦进度上不去，工作压力个性的大，遭到很多人不一样程度的指责，在集团公司领导的支持和帮忙下，我没有气馁，一向坚持工作在现场，来了29个月仅回国一次35天，带领大家克服了很多困难，最后使工程能够顺利地进行。并得到了监理和业主的认可。

尽管为了把这个项目搞好作了很大的努力，自我认为还是尽职尽责地工作。但是按照党章规定的党员义务、权利和新时期持续共产党员先进性的基本要求，还是有很多不尽人意的地方，一方面是主观努力不够，另一方面有些问题也确实没有找到解决的办法：

### 1、与业主、监理的关系不是很顺畅

我们已经在这个工程上工作了两年多，跟业主、工程师的关系一向不是很顺畅；分析其原因：客观上，我们第一次在xxxxx做工程，人生地不熟；业主是xxxxx的政府部门，聘用了xxxxx附近一些国家的人管理；监理是英国人和招聘的其

他国家的人；多个国家的人在一齐工作，各为其主，文化差异很大，时常发生矛盾冲突也属正常。因为这些人是按月领取工资的，工期拖的越长拿工资的时光就长，所以他们都为业主把好关、严格按合同、规范做，只力求把事情做好，不求快；这样就只有我们承包商一家操心工期，怎样都快不起来。所以验收但是关，不能连续施工现象经常发生。主观上，努力不够，没有摆正我们是承包商的位置；今后就应主动多联系业主和工程师，就应抱着大事化小，小事化了的办事原则，减少与他们的摩擦。

## 2、职工的用心性没有充分的调动起来

职工的用心性没有充分的调动起来，客观上：本项目的人员大部分是从xxx的各单位抽来的，很大一部分人不是思想过硬，技术水平高的人，只是为钱而来的。由于国际工程的特殊性和这个工程的多专业的特性要求，没有做到切块分包，就是像房产公司这样的分包实际上也是失败的。这是不一样于国内工程的管理，所以人员的管理难度很大，这些人的主人翁意识没有发挥出来，其效果不尽人意。主观上：一是思想工作没有做好；另一方面工资方案没有激励的作用。所以下一步要从这两方面着手，充分调动大家的用心性。

## 3、成本控制没有找到有效的方法

在xxxxx一些项目如果分包给当地的公司其价格很高，我们仅对合同中有要求而务必分包的项目进行了分包；我们找的劳务队伍都不愿意包工包料，主要是劳务分包商不可能对市场进行调查，另外语言障碍也是个大问题□xxxxx几乎全靠进口物质，而且要全有工程师批准，所以国内劳务分包商是不具备这些素质的。这样全部由我们采购，造成材料、机具的控制很难，也试用过多种办法，就应说有成效，但我觉得还没有找到更加有效的控制方法。下一步要不断的深入现场，摸索出行之有效的管理办法来。

#### 4、项目的减亏还没有突破性的进展

本项目由于材料涨价、地质条件的变化、反投资以及关税的上涨，造成项目的亏损很大，要想减亏只有透过索赔。由于业主对合同的管理严谨，索赔、变更都不是一个人能够决定的，能够说我们这个合同的业主是xxxxx的整个政府，给我们已经发的1号变更令是经过除了水电部以外的其他很多有关部门同意才签发的。咨询过其他公司干的政府项目，都是工程结束后两家确认索赔事实和金额，找适宜的机会由两国的高层决定。按照这样的思路我们在目前要想顺利地索赔是不大可能的。下一部要多作些调查工作、多公关，突破索赔关，使工程少亏损、不亏损甚至盈利！

针对这些差距和突出问题，我认真梳理了下一步就应强化和整改的方面，共四个大的方面：

##### 1、与业主、监理的关系不是很顺畅的问题的改善思路

与业主、工程师的关系问题，除了有些人期望得到一些自我的利益需要特殊处理外，我认为多数是对人的尊重和沟通问题。因此，我们都是来自很多国家的人，各为其主，在工作中有分歧意见是难免的。作为总承包商，要有委曲求全的思想，要认识到把事情办成是最大的目的。所以我们要针对不一样的人采取不一样的办法来处理，直到到达目的为止。对于工程师的指令也要分类进行处理：

a□对于工程师是对的指令，我们要快速、准确地落实；

b□对于含糊不清的指令，要及时去沟通，达成共识后按处理的意见办；

c□对于工程师的错误指令，也要及时去沟通，找到理由不厌其烦地想办法说服工程师；

d□某件事情要做之前，最好与有关工程师有沟通，得到他们的理解和支持；

e□号召各分管领导、专业工程师齐动员作好对口的公关工作，使得超多的问题在基层得到解决。

2、职工的用心性没有充分的调动起来的问题改善思路，要充分地调动职工的用心性，就应从两方面着手：

a□层层做好职工的沟通工作，把项目部的难处和任务要及时向大家讲清楚，要督促各基层单位的会议制度。要认真做好信访工作，对于群众反映的问题要认真对待，办不办的成都要有反馈和答复。使群众的思想统一到项目部的行动上来。

b□制订好新的工资方案，体现多劳多得。为了充分调动大家的用心性，给工区主任的适当发放奖金的权利，发挥经济杠杆的作用。

3、成本控制问题改善思路，打算从下方几个方面着手成本的管理：

a□把单项成本与工资挂钩；

b□及时清理工作量不饱满的人回国；

c□对办公用品实行定额管理；

d□严格审批周转性材料和小型机具的采购；

e□及时退掉任务不饱满的租赁设备。

4、减亏思路

减亏的途径主要是增收节支，节支就是降低成本好比较好思

考，增收在量和单价上基本是固定的，只有从索赔上思考。索赔问题思考很久，也做了很长时光，一向没有找到好的办法。我认为能够从下方几个方面进行思考：

a□加强管理，降低成本；

d□及时收集、整理索赔事件，给业主去索赔信函；

e□在业主内部和社会上寻找适宜的人员，帮我们找到索赔途径；

f□多与大使馆、经参处联系，得到他们理解和支持，让他们给我们出谋献策，寻找适宜机会让他们或者其他领导帮我们解决问题。

从此刻开始到工程结束还有10个月的时光，我将和项目部班子成员一齐，同心同德、任劳任怨，以卧薪尝胆的毅力、背水一战的决心，带领全体员工顽强拼搏、奋力进取，为工程项目的顺利完工做出自我的贡献。

## 建筑项目经理述职报告总结篇六

20xx年度在公司领导的带领和关心下，在同事的帮助和配合下，使我在项目经理的岗位上逐渐成长起来，过去的一年中通过在施工现场的实践及公司内部的培训课程，在专业技术上、现场管理方面、竞投标的策略方面以及与装饰单位在施工中的交接面配合上等方面的技能都有了显著提高；并在公司领导的提携指导下对管理部门方面也有了一定的认识，以下便是我对20xx年工作的汇报：

为做好项目经理的工作，我坚持严格要求自己，注重以身作则，以诚待人，爱岗敬业讲奉献。工程部工作地特点就是“计划性”，因此，我正确认识自身的工作和价值，正确处理苦与乐，得与失、个人利益和集体利益的关系，坚持甘

于奉献、诚实敬业，并阶段性的对部门项目经理进行有针对性的管理目标，如周工作计划、项目施工日志检查、部门例会制度等，以对工作需要在各个工地现场及材料分包等处跑动的项目经理进行管理。

工作中，我注重把自己融入于部门员工中，作为一个基层干部除了要做好部门建设的工作及本职工作外，还是做好对员工的服务工作，在部门职员需要帮助时要主动的帮助其解决问题，以保证部门各项目的顺利进行。

二是严格办会，工程部从无到有，从成立到部门制度初具雏形，到每周x固定的项目问题研讨会；每周x固定的部门例会制度，有效的落实了领导的安排部署，保证了工作的顺利进行。

一年来的工作虽然取得了一定的成绩，但还存在许多不足，主要是思想解放程度还不够，对待问题时站的高度还不够，距离做一个合格的部门主管还有一定距离，管理上严肃性还不足，部门建设工作的严密性还欠缺，在今后工作中，我一定认真总结经验，克服不足，努力把工作做得更好。

回顾一年的工作有成绩也有缺点，在下一个年度里我会秉承公司“务精、务实”的企业精神，学习专业知识，工作要做得更加细致，多思考多看书勤用脑，不断提高自己现场管理能力，并在工作中虚心请教，多了解装饰工程的知识，以便能够在工作中更好的与装饰单位配合好，将工作做得更好，顺利地完成每一个经手的项目，让自己成为一个符合公司形象的合格的项目经理。