

2023年项目经理经验分享和心得体会 项目经理多心得和经验总结(大全5篇)

心得体会对个人的成长和发展具有重要意义，可以帮助个人更好地理解 and 领悟所经历的事物，发现自身的不足和问题，提高实践能力和解决问题的能力，促进与他人的交流和分享。我们想要好好写一篇心得体会，可是却无从下手吗？以下我给大家整理了一些优质的心得体会范文，希望对大家能够有所帮助。

项目经理经验分享和心得体会篇一

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。

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[industryexpert]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。

对于这种需求天天变的客户，你就一定要事先做好规矩：

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；

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”的道理。有理有时候为什么会说不清楚呢？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。

所有的结果最后用一个叫做干特图的形式表现出来。你做完这个表以后会惊奇地发现，干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。

好，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，自己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：

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。

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：

一、给客户做培训前，多注意一些表面功夫。很多程序员认为，系统的逻辑核心是否正确是关键，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符合要求，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。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、培训文档是否完备都是很关键的因素，第一炮打不响，以后就麻烦很多。

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。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，让他们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，这些在前面已经有所提及，这里就不再多说。

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xp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。

项目经理经验分享和心得体会篇二

增加词汇量是重点

就目前来讲，考研英语试题中对词汇的考查多集中在词义辨析与搭配两方面，主要考查题型是完形填空，阅读理解中也会出现选近义词等题目，这些类型的题目对于词汇量的要求并不比原来低，因此同学们切莫因为词汇单项题型的取消而忽视对于词汇量的增加。其实考研英语复习首要任务就是词汇量，在第一轮的复习阶段同学就必须全面掌握大纲要求的5300个左右的词汇以及数百个词组，并细致了解词根、词缀、固定搭配、一般用法、近义辨析、同义比较等，这些在考研英语暑期复习中相当重要。

虽然经历过英语复习的人都知道，单词是每个考研备考考生都必须面对的难关。但很多人看到那厚厚的单词书，从心理

上就会产生一定的畏惧感，甚至想要退缩、放弃，但若没有足够的词汇量，不但会对其他题型的复习产生一定的影响，无法取得很好的复习效果，并且，不论其他题型怎么复习也没有用，毕竟因为无论是阅读还是写作，都是建立在单词基础之上的，而没有基础的大厦是无法建立的，也就注定了考研英语成绩根本不可能提高。但也不能单纯的死记硬背单词，那样记忆的效果也不会很好，应该理解记忆，只有理解了之后记下来的单词才能更好的灵活应用。

巩固基础是关键

其实很多人都很清楚，随着从高压状态的高中生活进入极为轻松的大学生活之后，一般情况下，可能除了英语专业的同学之外，很少有同学会对大学里所学的大学英语上心，因此大部分人靠的还是高中时候的英语底子，因此很多考生在准备考研英语复习的时候，往往忽略了与大学生活息息相关的大学英语，但这一想法并不正确，因为大学英语正是基础，而有了这一基础，在考研英语复习备考时才能顺利入手。因此切莫小视大学英语的作用。

关于大学英语课本复习关键点，重点可以看看课文及课后单词，反复练习一下相关课后习题，熟知课文中英语文章的语法特点以及篇章结构组成，为以后的写作打下基础。另外在阅读方面，还可以多看看英文原文报刊文章，这样不仅能有效提高自身的英语水平，还能扩充自己的阅读量。

真题练习要到位

很多同学都知道真题在考研复习中的重要性，但面对大量的习题的时候，很多人容易产生抵触心理，每每容易对真题练习敷衍以对，很难把真题的作用发挥到极致。并且很多考生在复习的时候往往把真题训练放到最后，等到最后，由于时间太过匆忙，难以认真练习真题，掌握出题规律，事实上这是顾此失彼的做法，对于整个考研英语复习过程损失很大。

毕竟在练习真题的过程中，考生不但可以掌握考研题型的出题特点，还能不断的调整做题时间，最终分布好考试时的做题时间，达到保质保量的作用。另外真题练习了解出题人的出题思路，掌握一定的答题技巧，尽管历代真题并不相同，但出题的思路却存在一定的相似性，因此同学们一定要注意总结发现。总之真题练习有很多好处，可谓一举多得，因此考研英语复习过程中真题练习相当重要。

真题练习主要是针对近十年的真题进行细致研读并通过不断的模拟训练来巩固学习的一种方法。一般来说近十年真题可以留出近三年真题作为最后冲刺阶段的全真模拟，而其他几年真题的所有题型可以拿出来反复练习，认真细致进行研读，尤其是阅读部分，更需深入的了解包括单词，长难句，段落，全文，以及所有题目的题干题支，正确选项的原文出处，干扰项的特征，题目类型等等，做出详细的分析总结，琢磨出历年真题的出题规律。

合理利用辅导班

暑期期间会有很多考研辅导班，辅导班适合一些跨专业考试以及各种觉得自己复习无法达到理想效果的同学参加，辅导班是按照教材先后顺序进行复习，重点突出、有利记忆。老师会根据考研大纲的重点及其对历年考题的分析，对容易反复考到的知识点进行强化，对于理解难点进行简洁讲解并授予有利于记忆的方法。对于新增知识作为重点强调，可能是今年的新出题目在上课时会将进行预测性突出出来。因此辅导班对于考研复习还是有很大帮助的，但同学们要学会合理利用，若认为报了辅导班就万事大吉了，那么辅导班也无法起到相应的作用。

历时两个月的暑期对于考研备考考生来说是绝佳的复习时机，因此一定要详细的制定出符合自己需求的考研英语暑期复习计划才行，要充分的利用这一考研黄金复习阶段，为未来的考研打下良好的基础。

项目经理经验分享和心得体会篇三

时间过得真快，一眨眼的功夫，这门课已经结束了，总的来说这段时间过的忙碌，充实而快乐。这门课主要教我们的是管理，我们把项目当成真实的项目来做，我从获益匪浅，并且有些心得体会：

第一，相信团队合作才可能把项目做到最好。

从整个项目的过程来看，团队合作中需要沟通、分工、协作和监督。只有做好这四项才算是一个好的合作团队。首先，团队合作最基本的技能就是沟通。沟通的目的就是让别人了解你的想法，因为每个人考虑问题的时候总会有各种各样的偏差，我们只有沟通很好的沟通来综合所有人的好的想法，以减少走弯路，而让事情进行的更顺利。我们公司内部的沟通是比较随意的，因为大家都比较熟悉，任何时候有什么想法都会提出来，然后大家一起讨论，并得出最后的结果。我们从与他的沟通中都学到了不少知识与技巧，其中很多都是我们以前做老师给我们的作业项目所没有的但却是很重要的。因为我们组是按照每人的工作量来最后算成绩的，均匀地分配任务就不会造成组员的不满了。再其次，团队合作中协作是必不可少的。在项目组中各成员都明确了任务后，就需要大家单独工作的同时去配合其他人。尽管大家都有不同的任务，但是相互之间在一些问题互相协作的话，不仅可以提高各个任务进行的速度，也利于对项目中的别的模块的了解。由于我们组的成员都是比较熟悉的，所以在协作方面还是不错的，比如某人搭建完环境后，帮其他的组员在他们自己的电脑上搭好，这样就会节省大量的时间，而这名组员也可以把时间用在别的事情上。而且虽然我们进行了明确的分工，但毕竟是一个项目，之间还是有很大的关联的，这样在编码的时候，都会进行讨论和互相帮助，这样就减少了错误的可能性也节省了时间。最后，项目经理的监督是必不可少的。一个团队中，难免有人会偷懒或拖延，或者完成任务的质量不理想，项目经理就要对这些人进行督促和提出合理的建议。

通过监督了解项目的进展、质量、问题等并及时的调整资源利用情况，以保证项目的成功。

第二，要详细制定计划，并严格按照计划来执行。

这次的项目周期很短，因此计划就显得格外的重要，只有进行详细的计划，我们才有紧迫感，并要求自己抓紧时间完成当天的任务。对比去年的软件工程课，那个项目与这个项目的规模差不多，但是开发周期是真个学期，每个阶段都显得很长，就算制定了一个计划，也没有按照那个计划来，拖个几天是很正常的，今天不能完成明天做，因为有的是时间，这样越来越松懈，就把大量的任务往后压，到最后就拿质量换时间了。

虽然通过这门课，我的经验更佳丰富了，个人编程能力，沟通能力等都有了一定提高，但是我也感觉到了自己的诸多不足，比如我的沟通能力还有待提高，这或许不是一两天的问题，但是我会更加注意，并在以后的生活学习中，留心并提高沟通能力。在以后的项目中，我要改变这种心态，以更加积极的热情去参与项目。

项目经理经验分享和心得体会篇四

我们的施工企业是具有法人地位，独立承担民事责任的经济实体。目前，企业只有依赖于投标竞争获取若干施工项目，并通过对项目的有效管理来求得生存和发展。从现行的管理手段来讲，这在很大程度上要依靠项目经理。而施工企业的安全状况如何，取决于各具体施工项目的安全生产状况。各施工项目的安全生产状况，又取决于项目经理在该施工项目中的安全生产管理水平。因此，为使企业达到预期的安全生产控制目标，施工企业在考虑企业经济效益的同时，还应从施工企业总的安全生产管理需要出发，认真研究和探讨项目经理在项目安全管理中的地位、作用与方法。这不仅对于提高项目经理的安全管理能力、增强项目经理的安全责任感有

深刻的意义，而且对于提高施工企业的社会信誉和市场竞争能力同样有着重要的意义。

项目经理在施工安全管理中的地位

根据国家法律法规和现代企业自身生存发展的需要，项目经理在施工安全管理中的地位之所以居于核心地位，主要由以下4个方面因素所决定。

1. 安全生产法律法规所赋予

《安全生产法》和国务院393号令《建设工程安全生产管理条例》规定了生产经营单位确保实现安全生产必须履行的法定义务和安全生产方面的法定指挥决策权，强调了“施工单位主要负责人对单位安全生产工作全面负责”，项目经理是代表企业总经理在项目中的负责人。所以，法律赋予了项目经理在项目实施中的核心地位。

2. 现代企业制度和现代生产管理的要求

现代企业制度和现代生产管理的要求，赋予了项目经理在管理中所特有的身份、性质及所肩负的特定任务，也形成了这一职务的特殊性。因为项目经理代表企业总经理在项目全面管理中拥有人、财、物的支配权，项目经理“说了算”，所以说，是现代企业制度和现代生产管理要求把项目经理推至核心地位。

3. 项目经理在项目管理中的任务和目标所决定

项目经理在项目管理中的任务和目标，就是通过对项目最有效的管理，尽可能以最少的投入获取最大的经济效益。项目经理对项目的安全管理，就是通过适当的投入，采取有效的防护措施和监控措施，来保证施工过程中人不受到伤害，财物不遭受损失。项目的安全管理是项目管理的重要内容，同

样是为获取经济效益，由此可见，项目经理在项目安全管理中的地位是与其在项目中的任务和目标紧密联系的，所以说，项目经理在项目安全管理的地位，由其在项目中的任务和目标所决定。

4. 施工企业安全生产自我约束的机制所决定

各工程项目是施工企业的最大主业，企业的安全生产状况取决于各项目的安全生产状况，各项目安全生产对企业的总体安全生产至关重要。因此，企业自我约束机制将项目经理确认为项目安全生产第一责任人，那么，项目经理在项目安全生产管理中的地位就凸显出来了。

项目经理在项目安全管理中的作用

1. 对工程中标具有重大影响作用

随着现代生产管理理念的升华和科学技术的发展，建设单位不仅把承包商的施工技术、施工设备、施工经验和施工队伍认定为必备条件，而且还更多地关心和注重代表承包商的项目经理人选，尽可能选择那些既有业绩，又有较高素质的项目经理，以降低建设单位的风险。

例如，在组织中标评审时，把项目经理的经历、经验、技术责任、综合管理能力，安全管理专业能力、个人修养列入重点审查的内容，其中把安全生产业绩列为重点考查的也不鲜见，甚至点名指姓地指定项目经理作为中标的条件，大有“千军易得，一将难求”的架势。

同样，建设单位把安全生产工作作为影响“仕途”的重要因素考虑。建设单位会从工程投资运营状况、施工进度和整体形象、施工质量状况、施工安全和现场的文明生产、工程的环境保护状况和社会效应5个方面来考核建设单位的业绩。

承包商在这5个方面的履约能力的具体体现，就是项目经理圆满完成了以上5项工作，那么建设单位的业绩就得到了肯定。

2. 项目安全生产状况的作用

项目安全生产状况决定着施工企业的安全生产状况，项目的安全生产状况又取决于核心地位的项目经理，这样既相互联系，又互为因果关系，凸现了项目经理在项目安全管理中的作用。

3. 项目经理在项目安全管理中的组织协调作用

在项目安全管理中，项目经理虽然没有必要事必躬亲，但必须投入一定的精力，施展周到的管理技能，亲自关注和过问安全生产工作。主要组织协调以下5个方面的安全工作。

一是理顺项目安全生产组织和管理关系；二是保证安全技术措施经费的足够和及时投入；三是督促、完善项目安全生产规章制度；四是协调好安全与施工进度、效益的关系；五是采取非常手段，把协作施工队伍纳入项目统一管理。

项目经理在项目安全管理中的方法

1. 掌握和了解以下相关资料和情况

了解项目工程施工环境、风土人情、地理、气候、水文等情况。

了解工程总体设计、项目合同中关于安全措施、文明施工费用的支付方法和条款，关注国家及行业现行生产和安全管理的法律法规及其他要求，文明施工经费制度和规定，探讨安全技术措施经费和文明生产经费的投入、获取变更、追索渠道和方法；熟悉国际通用fidlc条款(即国际咨询工程师联合会和欧洲国际建筑联合会共同编制的通用土建工程合同条件)和

国家建设工程合同条款有关安全方面的规定。

了解建设单位和建设单位上级的安全生产要求、检查形式、考核细则。

2. 规范自身行为，时时处处起表率作用

项目经理的一言一行，对项目的管理会产生很大的影响，并能引导下级的工作方式。因此，项目经理要抓好项目的安全管理工作，一定要以身作则，模范地遵守安全生产的法律法规和项目部制订的安全规章制度，用明朗的态度对待安全问题，用严谨的工作作风对待安全生产工作。

3. 建立项目安全管理机制

一是要设立自我约束的安全管理机构和网络，配备符合项目实际需要的安全负责人、安全人员及物力资源；二是要认真落实安全生产责任制，使安全工作事事有人负责，有人承担，有人监督，并层层签订安全生产责任书（含协作施工队伍）；三是支持项目安全管理机构落实各项安全基础工作和实施管理职权；四是要自我完善，着力转变项目安全管理模式，变人治为法治，变事后处理为事前预防。

4. 在项目安全管理中应履行的安全生产基本职责

建立、实施项目职业健康安全管理体系，并保持有效运行。

组织研究、制定施工项目的安全文明施工方案和项目创建安全工程计划。

选择确定符合安全性要求的办公区、生活区、作业施工区。设置施工项目的各类标志、标识，如工程简介、责任区域、入场安全须知、安全告示、爆破警戒线、安全标语、安全指示、安全警示等。

依据合同，结合项目现场实际，组织项目危险源辨识、风险评价和风险控制。

组织编制和实施项目重大危险源控制的管理方案；督促编制潜在事件或紧急情况的应急预案，建立应急救援组织、配备必要资源，并落实演练；科学地处置一切突发、特殊、紧急的安全事件。

督促落实项目生产、生活区的安全防护设施及人员的劳动防护用品配备。

主持每月安全生产例会，参加季节性、专业性的安全检查，划拨安全奖励基金。

建立项目安全风险抵押金制度、安全与分配挂钩制度、责任制奖惩兑现制度。

按照“四不放过”原则，认真查处“三违”和各类生产安全事故。要落实安全生产责任制，首先要研究项目，项目是一项任务，任务是完成一项可交付的成果，这个可交付的成果就是项目的对象，项目的对象决定了项目最基本特征。它是项目分类管理的依据，同时又确定了项目的工作内容、规模及界限。但可能是具体的，也可能是抽象的，有一定的范围，它可以用功能、技术指标等去描述。而项目是完成这个对象的任务，为了完成这个任务，保证有序的管理和实施，除了完成组织机构的建立外，还必须设定项目的预定目标值。

《项目管理质量指南iso10006》定义，“项目目标应描述达到的要求，能用时间、成本、产品特性来表示，项目过程的实施是为了达到规定的目标”，目标通常有：

- 1、满足预定产品的特性，使用功能、质量、安全等方面的要求。是对交付成果的规定性。

- 2、时间。工程项目的需求有一定时间限制，尽快地实施项目

的目标，发挥项目的效用。

3、成本。尽可能少的费用消耗（投资、成本）完成预定目标，提高项目整体经济效益。

要完成目标值，就必须对项目的对象进行充分的了解和策划，以最科学的、经济的、时间最短的交付这一成果。因此，安全管理在项目的管理、目标实现中起到了重要的作用，即是质量、工期、成本的保证因素，又是最终成果的必须。

项目经理经验分享和心得体会篇五

项目经理工作心得

一、我对项目经理的定位

向上关系：公司授命各项目维系、开拓的一方诸侯，封疆大吏，是项目点市场跑马圈地的兵马大元帅，是公司战略方针落地执行的桥梁枢纽，直属公司总部运营部领导，对项目点内各项业务运营负责，接受公司总部行政部监督。

平行关系：与其他项目经理（项目主管）和其他相关部门人员持密切的协作和互助关系；

向下关系：团队的管理者，是团队的灵魂，既是统帅所辖项目运营经理；同时也是一名为团队“跑腿”的后勤工作者。

二、我对项目经理的愿景-个人提升与公司利益保持高度一致

1. 让每位项目管理人员都成长为本公司本行业的佼佼者和优秀的主管。让他（她）们热爱这份工作、并为之勤奋、努力工作，注重团队协作与沟通，并收获成就感。

2. 当各级员工在公司获得奖励的时候，当督导员、主管们领

取奖金的时候，能自发的赞一句，团队功劳不小。

三、作为项目经理要具备的素质

首先，有思想，有远见。做为项目经理人，必须有我自己的思维；我必须靠头脑（智力）来赢得各项目点业务的持续稳步发展！

其次，始终保持头脑清醒，因为现今医院陪护市场瞬息万变，作为项目经理，我不能有丝毫的懈怠。项目经理应该具备分解问题的能力，将问题具体化、分解开来，有全局观，能够跳出问题看问题。头脑始终保持清醒，这将有助于我更好的管人、理事，真正将项目点内的各项业务运营工作做到面面俱到。

再次，必须学会自我调节，能够承受压力、分解压力、释放压力。作为项目经理，现在每天接受来自客户、上级领导以及家庭等其他形形色色的压力都不少，如果缺乏自我释放压力的能力，每天脸上难有笑容，凌晨两三点还睡不着，白天又得拼命工作，精神状态极差，这样的项目经理能带领自己的团队，创造出佳绩那绝对是扯蛋。

高品质的沟通能力，项目经理首先是一个经营者，其次才是一个管理者，要想经营和管理好这个团队，必须善于沟通，以求思想达成一致和感情的畅通。

四、工作思路

对于项目经理这份工作，我是这么想的：带团队，做管理，上现场，维系并开拓业务，而不仅仅是跑腿。既是团队的领头羊，也是团队的跑腿者；在经营好团队的同时也要管理好这个团队，成为团队的中流砥柱；既要会做人，也要会用人；既要努力工作，也要坚持学习，不断进步；既要永保激情与活力，也要提高组织与协调能力，在公司的正确领导下，把

各项目点业务做大做强，把团队经营的有声有色。

作为项目经理，我的工作思路是：三三制工作原则。

首先，找三个（或三个以上）问题，在制定每个月的工作计划之前先考虑几个方面的问题：1、上月的基本情况是怎么样的，在本月会不会有所变化？2、本月的目标是怎么的，可能影响目标达成的因素有哪些？3、影响当前业绩提升的主要问题是哪些？4、怎么调配人员组织？5、怎么解决已经出现或者可能出现的问题，以及解决问题的各种方案是什么？陪护业务的风险性比，随时会导致各种可能出现，有的时候不能确切把握好各个方面。有的问题可能是医院医护人员或者病人造成的，有的问题可能是陪护员工或者公司一线管理人员造成的，有的可能是公司的决策造成的，有的还可能是竞争对手造成的，但是各种因素的归集在一起就行成我要找的原因——左右团队业绩的问题。所以我得找到这些问题所在，就是必须是三个问题。这就是“三三制原则”的第一个三，即找到“影响当前业绩提升的三个问题（或三个以上）”。

其次，找原因，当上述的三个（或三个以上）问题出现在我的脑子里的时候，我就得反思，是什么原因导致会有这三个问题的出现。这就是“三三制原则”的第二个方面即“导致问题发生（出现）的三个组织原因”。

最后，问题找到了，导致问题产生的原因也找到了，就得针对问题做好解决方案。这就是“三三制原则”的第三个方面，即“针对以上三个问题三个原因，我要制定的三项整改措施”。这样一来，工作思路就很清晰，工作目的就很明确，工作方法就会很得当。当然，问题发现了，原因找到，措施也施行了，不一定问题就解决了，关键的地方还在后边的“闭环”。对工作的过程进行全程监督，对整改措施的内容是不是都明确到责任人，对完成时间的要求是不是很明确，对工作态度的坚决程度是不是得以落实。

对过程的监控，对工作成果的评价，周期性工作的衔接都是工作的重点。总之，管理要行成有效的“闭环”，让每一环节都显得“自然流畅”，达到“完全合理”的效果。

五、工作计划

“凡事预则立、不预则废”、“计谋、谋略”讲得就是一种策划，计划的思想。计划是我们工作的主线，没有一个完整的工作计划，我们的工作就会有有很大的随意性，我们就不能运作好项目点。

1、项目点环境与分析

作为项目负责人，我们常做的也是最重要的工作就是决策。而决策只能是在建立在对项目点的精确分析的基础上。如果不做分析，我们的决策就只能是“碰”“猜”，而这种决策的后果往往只能是失败。即使成功了，连自己也不清楚成功之处在哪里。所以我们做陪护，必须先了解病人需求，熟悉医院环境，对病人需求进行有效分析，只有经过陪护市场分析，我们才能够找到工作存在的问题，从而明确工作的重点，才能找到我们的优势，劣势，机会和威胁，才能更好的去开拓。也只有了解了各种病人陪护需求要求，才能制定好的工作计划。

2工作计划

(8)。带领团队走出低工资的阴霾，我的目标是团队成员的平均工资在一年内要上4500元/月，同时培养2名以上出色主管或督导员。

六、工作方向

1. 稳定员工队伍。

一个将军没有领导的军队就是一个空架子，项目经理也一样，必须有自己的管理团队，队伍建立起来了，才能真正开展工作。管理队伍能不能稳定，关键看项目经理这个人的领导能力，能不能在团队中树立威信。有了工作计划之后，我需要做的就是建立一支稳定的管理队伍，队伍带的怎么样，需要公司总部对我进行考核。那么，怎么样稳定这只队伍，不让成员流失呢？我的做法是：激励与管理并存。

激励有三：

其次，氛围激励，管理讲的是团队，关心一个员工、关心他们的生活、心理、家庭，定会换来员工的忠心，这样的情感激励有利于减少员工的流失。

奖励制度：员工的流失、工作缺乏激情有时也是由于公司薪水制度的不和谐造成的，只要员工有进步，业绩有增长，那么我会结合公司的薪酬制度，利用团队的管理津贴给予适当的奖金激励。

管理有四：

（1）。加强人员的考核与培训工作，让员工感觉到公司对待管理人员非常的重视。让他们有归属感，让他们感觉到在这样的团队里能够真正的学到东西，能够得到提升。

（2）。注重奖励。在奖励的过程中，需要注意的是周期要短，需在很短的时期内能够调动他们的积极性还要注意奖励要勤，倒不一定能够奖励多大。这样让员工有荣誉感。

（4）。注重表格、加强量化。工作都是用有效数据来考核的，每天做了些什么、访问了多少病人，新接了多少病人、遇到了什么问题、有没有去找护长做沟通等等，只有表格反映的最直接，也最易于考核。

团队的管理是个非常棘手，而且又必须面对的问题，作为团队管理者，我一定要稳定好军心，不能让煮熟的鸭子给飞了。

2. 开拓业务项目，深入挖掘项目点潜力。

七、工作与家庭兼顾，快乐的生活

作为项目经理，工作与家庭要兼顾，快乐工作，快乐生活，这是我的人生理念！我用我的实际行动一直在证明一切！

1、关于项目点管理人员整体执行力的问题

工欲善其事，必先利其器。此项目标包括我自己在内都需不断加强，对加强区域人员业务技能素质的提高是我在担任区域经理后将潜移默化的一项工作，大家建立在有效率的工作环境中能够起到事半功倍的效果。在这方面我有足够的信心从自我做起，要改变目前项目点管理人员普遍执行力不力的现象，必须持之以恒的加强这支管理队伍的培训工作，制定培训计划，在工作技能、现场操作、沟通反馈、协调处理能力中将基础抓牢，在不断学习的氛围中加强公司整个管理团队的凝聚力。

2、给自己的要求

我性格相对内向，在日常生活和工作上对自己要求较高，即使在某些事情的观念和处理方法上与他人有所差异，针对团队精神上我有自己的期许和目标。面对公司给我展现自己的机会，我很期待、也有担忧。以上想法期许运用到实际工作中会有很多的困难，但我相信不断的磨合中终会找到属于自己的方式，也请各位同仁在工作中不断对我进行指点与纠正，我将不断改进，更好的在公司展现自己的价值。谢谢！