

# 2023年项目副经理年度工作总结(实用8篇)

统计的发展离不开数学和技术的支持，现代统计学已经成为一门独立的学科体系。下面是一份工作总结的范例，供大家参考。

## 项目副经理年度工作总结篇一

一元今复始，春风又一重；玉兔踏雪去，青龙腾云来！收获着辛勤的汗水和成功的喜悦，我们挥别了20xx年；带着新的向往和憧憬，满怀豪情跨入了充满希望的20xx年。神州起舞，万象更新，朝霞拱日，瑞盈人间，回首20xx年，身为项目部经理的我在集团公司的大力支持、指导下，克服了种种困难。并且在项目部的所有过程中，严格的遵守了国家各项法律法规，遵守公司的各项规章制度，敢于承担责任，而且有较强的组织协调能力，能将理论联系实际的工作开展，与各位同仁协作共事，较好地完成了各项工作目标。现将20xx年全年工作总结如下：

### (一)、立足本职，深入管理：

作为建设公司项目部经理，我深知自己责任的重大。在思想上，我积极的保持与公司上级领导一致，在实际工作中，我主要是负责施工前各项准备工作的实施和督促，并根据各阶段成果及时制定以及修改相关政策和管理方案。比如，一是积极的针对有关的项目进行一定的工程分析，并结合多年的相关工作经验，制定出相关的施工总体进度计划和分项工程进度计划，并且能够编制科学的施工方案和人机料计划，让成本在工程建设初期就受到全面的控制，并能以创新的成本管理措施，切实的确保公司制定成本目标。二是立足本职基础，相应地制定了一些相关的管理制度，以此做到全方位的

将管理措施落实到个人。三是积极参与设计变更的论证，负责工程签证的审核与落实；四是全方面的负责处理施工单位现场提出的技术问题，重大技术问题并且及时的回馈给设计管理部；五是切实的组织解决遇到或可能遇到的造价、工期、质量和安全问题，并及时上报。

## (二)、务实基础，狠抓安全：

作为项目部经理，我一直把安全作为重中之重，因为安全不仅是工作的根本，更是公司效益的根本保证。所以，在本职工作当中，我一直本着认真贯彻落实我公司的各项规章制度为基础，切实的加强对施工队伍的管理力度，并且能够积极的针对各种情况，制定一系列切实可行的安全保障措施，加强了对各个安全相对薄弱的环节部位进行了一定的整改措施。这些措施的施行，不仅从根本上保证了个人员的安全，而且也有效的杜绝了各类违章作业。

## (三)、积极执行，严把质量：

作为项目部经理，我以一丝不苟，认真负责的工作态度切实的做到了以质量体系的有效运行，确保工作和实体质量。在工作中，首先我坚持“三检制”的贯彻落实，真实并且及时的填写各项质检记录，切实的做到了有记录、有再现性、有追溯性。其次在全面的控制各项施工过程中，能够重点控制工序质量，坚持质量标准，切实的做到了严格检查，恪尽职守。最后立足本职，积极贯彻以“以预防为主”的方针，并且能够及时的组织会议，明确我部门工作方法、程序，用指导、引到的工作方法加强事前质量管理，尽可能避免或减少事后出现质量问题的批评与处罚。

总之，本年度，我在公司领导的指导下、在公司各相关部室的大力配合下，务实基础，改革创新，切实的做到了科学安排、合理调配，充分的履行了身为项目部经理的各项职责和任务，并且加大了项目部班子的建成力度和班子成员文化建

设，从根本上做到了顾全大局，统筹管理。

在项目部工作管理中，虽然我努力学习与公司有关的管理体系的管理手册、程序文件，但是还是存在着一定的误差。而且，与公司各相关部室的沟通与交流仍然需要继续提高。在明年，我一定会针对这些不足，做出改进，力求做到尽善尽美。

风雨如磐逐梦路，励精图治大伟人，新的风帆已经扬起，新的年轮已经开启!雄关漫道真如铁，而今迈步从头越!20xx年又是一个新起点，也是充满希望和机遇的一年。在明年，我一定不会辜负你们的期望，带领项目部全体成员，为公司创造更高的效益，赢得更多的荣誉。

## 项目副经理年度工作总结篇二

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，担任高炉工程项目经理。

2□20xx年xx月份开始兼任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) 高炉工程：

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

## (2) 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xx元，项目收入xx元，项目成本xx元，实现项目利润xx元，利润率%。三公司管理费按%计提，共计xx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

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。

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。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。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、工程结算完成一审。
- 2、结算一审已开始，已完成约70%。
- 3、炼钢工程已结算完成。
- 4、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！

## 项目副经理年度工作总结篇三

我作为公司工程部经理，负责公司工程建设方面的管理工作。自就职以来，我严格遵守国家法律法规，遵守公司的各项规章制度，敢于承担责任，有效利用组织协调能力，能理论联系实际开展工作，与各同事团结进取，对广东台山、罗定、新兴、上川岛分水岭及云南牟定一期共5个工程建设项目开展工程管理协调工作。任职期间在安全管理方面，工程建设未发生影响安全绩效的事故事件，安全管理处于受控状态。在工程质量管理方面，严抓施工质量管理，未发生质量事故事件。在进度控制方面，组织编制各在建项目的一级进度计划，以计划指导施工。在成本控制方面，开展各新建项目完成项目概预算编制工作。结合一直以来开展的工程管理工作，我对个人工作总结如下：

（一）边工作边总结，深刻明确工程部的整体管理的工作思路

作为工程部负责人，安全一直是我最为关注的重点，安全是根本，是效益的保证。在实际工作当中，认真落实风电公司和分公司的各项规章制度，建立分公司工程安全管理制度，加强对各在建项目的安全管理力度。针对各在建项目的实际情况，制定切实可行的安全保证措施，对安全薄弱环节部位进行整治，有效的杜绝了违章作业，降低安全事故发生的概率，顺利的通过了风电公司各部门和分公司组织的各项安全检查。工程部内部多次组织进行安全检查活动，从车辆安全管理、消防安全、饮食卫生及应急预案等方面，组织进行全

面的安全检查，对检查存在的安全隐患严格按照“三定”原则要求各项目进行落实，并定期进行复查，确保消除各项安全隐患，保证施工安全。

质量是企业永恒的主题，更是施工管理追求的目标，工作中我经常向部门员工及各项目第一责任人灌输“安全第一，质量第一，追求卓越”的企业安全质量理念。要求每个工程项目在开工前，都编制《质量管理规划》，明确质量管理目标，编制合理的进度计划，从设备进场到各项工序的施工，严格执行“三控，三检”制度，从基础管理上保证了各项工程的施工质量，严格要求施工单位的各项报检、报验合格率必须达到100%。定期组织开展质量整治活动，提升工程建设质量管理水平。

## （二）突出管理工作主线，注重过程控制，狠抓工作的落实。

对新到设计图纸进行全方位的熟悉，结合现场地形，充分理解设计意图，对设计的合理性进行分析，对不合理的设计提出了相应的变更意向。复核设计图纸的各项设计参数，对其中的错漏部分进行了详细的统计，及时上报解决。同时工程量进行详细的计算、复核，与设计工程量进行对比，建立工程量台帐。

为保证工程的顺利开展，及时编制上报各分项工程的施工方案与开工报告。根据工程进展情况，提前向物资部提供阶段性材料计划和临时材料计划，保证现场施工生产的顺利进行。每月及时提交计量工程量，并建立计量台帐，做到有据可循。在抓紧施工生产的同时，对施工人员进行现场技术指导，做到了工前交底。要求技术员对施工过程进行严格监督，详细记录实际发生工程量，作为验工计价的依据。对下验工计价时，工程数量从技术员到项目领导做到层层把关，并且做好验工计价台帐。

## （三）好的工作提议与推广

从事施工的技术人员较少，力量十分薄弱，因此技术力量的投入是重中之重。针对项目部技术人员皆为近年毕业的学员、实习生，技术队伍年轻，缺乏施工经验，不可避免地出现临机处理问题能力不足，现场动态管理不到位等问题，在工作上严格要求他们，在学习上时时督促他们，利用自己的经验和技能进行“传、帮、带”。首先，敢于给他们压担子，鼓励他们放手工作的同时，激发员工的工作激情。其次，组织技术人员针对各个施工方案、施工工序进行讲解，并进行讨论，提高分析问题、解决问题的能力；平时要求技术员和学员多看图纸和各种规范，将理论和实践相结合，尽快融入到施工管理的大环境中。三是提醒技术人员要有忧患意识，如不加强学习，不断进取，势必将被社会所淘汰，因此督促技术人员加强专业知识的学习，也成了工作里的一部份。工作、生活中与同事加强沟通联系，努力制造良好的工作、生活氛围。我相信，在各位领导、各位同事的帮扶下他们将会尽快的在工作中成熟起来，他们将是一支朝气蓬勃、坚强有力的战斗团队。

#### （四）取得的相应成效

短短这几月的工作，已使我感到肩上担子的分量。从这一段的工作中，我深深体会到，项目部的管理是一个系统工程，现场施工就是一个大兵团作战，仅搞好工程部自身建设是远远不够的，必须积极协调项目部内部各部门，与施工队密切配合，才能更好、更快的完成施工任务。

## 项目副经理年度工作总结篇四

我叫xxx□现任xx公司项目经理□20xx年7月毕业于xx大学建筑系，工民建专业，同年参加工作。96年被评为高级工程师，99年1月被评为“十五”立功先进个人。在日常工作中，能以党员标准严格要求自己；能以“三个代表”重要思想指导自己，遵纪守法、爱岗敬业、勇于创新。参加工作20多年来，我始终奋战在施工第一线，先后参加和主持了十六项工程



近20万平方米，优良工程率100%，创市优工程三项，其中xx住宅楼被xx市建筑业协会评为20xx年度“xx杯”工程，局优四项，其余全部达到优良。

经过一年多的努力，使自己在企业管理和工程项目管理方面取得了一些成绩和管理经验，其中主要业绩如下：

20xx年以来，自己在施工管理中，始终把科学管理，优化方案放在工程管理的首位，经常不断地在研究和探讨适合工程管理，且可操作性强的施工方案，来不断满足工程需要和甲方需求。在每次施工方案的制定中，我都是不断根据工程的特点、难点，进行多次论证，并运用科学的态度，加大组织方案的科技含量。不断延伸方案中的科学管理渠道。

1、如□xx住宅楼工程，建筑面积24022m<sup>2</sup>，总高度57.25m□地下一层，地上十八层，钢筋砼剪力墙结构。质量目标为创市优工程和质量无通病示范工程，为了保工期，针对现场狭窄，周围居民楼住户多的特点，将原方案设计的基坑支护灌注桩止水帷幕□12m一根共250根，支出费用93万元。改为圆型平面布置的密排水泥搅拌桩，即达到了支护桩又起了止水作用。缩短工期36天，节省投资近46万余元。深得甲方满意，在粗钢筋连接上，我采用了cabr变形钢筋套管冷挤压连接技术，比压弧焊连接法提高工效三倍。

在模板支撑工艺上，原方案采用剪力墙支模穿墙镙栓的支杆为塑料管不能拔出，这样浪费太大，经研究我们把穿墙镙栓的塑料管自行加热，制成大小头能拔出的塑料管，减去剔凿设计破损率30%，还节省费用1.5万元。

2、原模板采用小钢模支护体系，但在开发的清水砼施工技术工程上，宜采用大模板钢木组拼体系支护，减少模板之间的缝隙，施工缝无明显痕迹，从而取消抹灰层，经涂料装饰后，达到高级抹灰数据标准及使用功能要求，节省抹灰材料及人

工，并减轻建筑本身的自重，减少模板费用的投入，避免因质量通病造成的`大量修理费用发生。

在架子搭设上，原方案采用双排落地式外架子，大型工具使用数量太多，占用时间较长，而且租费成本高，为降低成本根据建筑物特点我采用工具式挂架子，即安全，又轻便，又节省大量资金。

“质量第一”是企业永恒的主题，更是自己追求的目标。我在多年施工中，能自始至终把质量放在首位，坚持了用质量来赢得企业信誉，来满足业主需求，来扩大企业建筑市场，为美化市容多创精品[]20xx以来，我所坚持的措施有：

1、落实质保措施，提高监控到位。我坚持在项目上严细质保职能，分工明确。坚持做好各项质量文字交底和质量交接记录。确保每项质量施工都有文字交底。以便更好地指导生产人员按标准、按要求去操作。项目上的专职质量员，我主动给其一定的相应权力，让其主动牵好质量创优质，使他们进一步做好了质量监控预案，并协助整体基础上搞好了本工程质量管理的分工，确保质量监控无空白点。

2、重点部位，重点监控。对于工程易出现质量事故的施工部位，我坚持设专人把关，并做好监控管理，发现问题及时解决。

3、严格规范，提高作业水平。在质量管理中动员大家要严格按规范去验收，把住每一道工序，要把市优的标准落实到操作面，使参建人员都知道，干出什么样产品为市优标准，使产品一次成优，杜绝二次维修。

4、层层管理，人人把关。我始终坚持在项目上形成人人把关的质量管理氛围。质量管理不单质量员一人的工作，其它项目管理人员也要有质量指标。也要对质量创优负责。要在层层管理上形成操作人员对自己施工面负责，分包队要对承包

区域负责。项目管理人员要对各自工程创优指标负责，项目经理要对全工程创优达标负责，从而使工程质量管理严格处于受控状态下。

通过自己在质量管理方面的摸索，个人掌握了一些质量管理上的招法。为自己驾驭项目上的质量管理工作充实了力量。同时也使自己在历年施工中创出了一些名优工程。如：为保证理工学院教工住宅楼创优工程的实现，我从源头抓起，严把了材料的进场关，对现场所进各种材料，我协同器材管理人员，从材料目测、复试开始，加强材料的验收，不合格的坚决退场，为工程顺利创优把住了材料关，落实了创优措施，使该项目获得了市优，得到了建设单位的信任和满意，他们又将后续工程计划交给我们，由我们来施工他们觉得放心。为企业信誉和占领市场做出了一定的贡献。

## 项目副经理年度工作总结篇五

年初接手了绿洲仕格维项目的收尾工作，施工现场要与十三家装饰单位配合，作为一个刚刚入行的新手，还是有很大的思想压力的。但是本着公司领导：“火线入党，在实践中快速成长”的培养新人及用人不疑的策略鼓励下，在公司领导手把手的耳提面命下、在公司同事的帮助和配合下，顺利的完成了收尾工作，并顺利的通过验收。通过在现场的实践积累了不少的'经验。期间参与了“x河畔”“x”等项目的竞标工作。

在领导的信任下，独立操作了x-x公寓的橱柜项目，期间虽然由于施工经验及现场管理经验不足，遇到了种种困难，但是在生产部门、安装班组等公司同事的协助下，顺利地完成了项目，并收回项目款。在施工过程中与甲方代表保持了良好的合作关系。

x国际项目全程参与了招投标、方案确定、与甲方工程材料确定、材料商筛选、与施工单位协调橱柜安装进度如何与装饰配合的时间节点及交接面收头处理方案，主持了项目准备

会、材料准备会等施工前的准备工作。此项目中在领导的协调下通过总公司的资源平台顺利地解决了施工方无暇收头厨房进水管三角阀问题，保证了工程按期完成。与甲方项目部工作人员建立了良好的伙伴关系，在项目完成后与x公司也保留了畅通的沟通渠道，随时掌握是否有新的合作机会。

现正在操作两个楼盘的样板房工作□x项目配合开发人员与总包方及甲方设计师协商家具项目的图纸深化、材料样选定、材料商筛选、与总包方签订供货合同、工料分析、与总包方细化节点交界面施工方案及工期配合、外加工厂商加工工艺与我司施工要求配合的协调□x天地家具配套项目的工料分析、材料样确定、材料商筛选、现场施工协调、并配合完成签约前准备工作。

## 项目副经理年度工作总结篇六

20xx年是xx城市项目开局之年。在公司领导的关怀和支持下，项目部全体员工齐心协力，顽强拼搏，克服了种种困难，取得了良好的业绩，在长泰集团发展具有里程碑意义，为今后集团大发展，实现新跨越进行了有益探索，积累了成功经验。现将20xx年度工作总结如下：

xx城市前期工作相对详细，比较扎实。我们实地考察了xxxx□xxxx□xx等三十多个名盘，搜集了大量楼盘资料。经过大量市场调研，多次论证。对项目周边消费群体和xx市区所有楼盘，尤其是xx项目进行了详细调研，确定了xx城市包括市场定位和开发理念在内的全程策划方案。把xx城市打造成xx品牌楼盘和xx集团示范项目。在住宅开发上注重品质，打造品牌；在产品定位上追求差异，提高档次，形成核心竞争力和颇具特色的产品策略。这是产品一经上市，就受到广大消费者青睐的主要原因。

xx月xx日，xx城市一期顺利开盘。当日凌晨四.五点，就有客

户来到xx国际酒店排队买房。上午九时公开选房活动开始，不到三个小时，成交客户150多批，当日可回收现金xxxx多万元，在xx楼市低迷的氛围里□xx城市逆市飞扬，势头强劲，被业界誉为“xx城市”现象，大大提升了xx楼市的自信指数，在xx刮xx起了一股“xx城市风”，引起了社会各界，尤其是业界的广泛关注和强烈反响。

顺利开盘后，销售部全体置业顾问们在经理田妮带领下，采取“双节优惠”、“特价房”、“现房加推”、“老带新”、郊县巡展、客户回访、市区发单等措施，掀起了一个又一个销售热潮。大打“亲情牌”，中秋节为客户送月饼，年前为客户送台历，“老带新”送购物卡等措施，赢得了客户好评和市场份额。

xx月xx日，举办了xx城市首届中外文化交流活动。来自大洋彼岸的三位美国朋友就婚姻问题与50多位客户，嘉宾进行了广泛交流，取得了业主好评。截止年底，实际成交客户xxxx多批：实际回收资金xxxx多万元，为公司赢得了可观效益和良好声誉□xx城市荣获x20xx年xx市品牌楼盘□xx月xx日再次荣获20xx年xx楼市金鼎奖——最宜居住宅奖项。这是xx集团发展获得的第一个市级楼盘金奖。

xx城市一期工程(1#、2#商住楼)□xx月初正式进入主体施工阶段。经过八个多月顽强拼搏，克服种种技术难题，保品质、保安全、战严寒、斗酷暑、赶时间、拼速度，终于在xx月xx日荣耀封顶。年底顺利完成砌体施工□xx月xx日通过市质监站主体验收□xx月xx日通过市住建局市级文明工地验收，为下一步安装和装饰工程创造了有利条件。

xx城市二期工程(3#、4#住宅楼)完成了拆迁、勘察、方案论证和施工图设计任务。预计今年xx月正式开工建设。

在项目部条件较差的情况下，做好人员稳定工作十分重要。

稳定人员是做好项目部工作的前提条件，事关公司长远发展。2月21日项目部各部门正式组建，下设6个部：即工程部、销售部、监理部、行政部、财务部。配备人员共28名。为充分调动项目人员的积极性和工作热情，项目部领导经常深入基层，了解情况，关心员工，帮助员工，充分发挥员工工作主动性、积极性和创造性。

10月22日，举办了以《责任与发展》为主题的青年员工座谈会。项目总经理孟渭泰发表演讲《职业生涯规划与定位》，使参会青年员工深受鼓舞。项目部还明确了各部门工作职责和各岗位人员职责，领导分工及例会制度。在三部合一，职能交叉，首次尝试扩大劳务承包的新形势下，不断完善，逐渐提升，使项目部各项工作得以顺利进行。

4□xx城市二期争取下半年开盘，本年度力争实现销售收入1.2亿元，再创历史新高。

## 项目副经理年度工作总结篇七

自己在项目技术工作中，始终把安全放在工作的首要位路，各项方案的选择和制定首先以安全为出发点。在方案的实施中注重检查现场是否按照方案施工，特别是在高支模施工期间，现场的每一段高支模我都参与了验收，不满足规范和方案要求的，坚决要求整改，整改完毕再次进行验收，高支模验收不合格禁止其浇筑混凝土，确保了整个现场高支模施工安全进行。注重方案安全性选择，严格方案执行力检查，保证了整个项目的安全运行。

技术工作就是要以紧密的围绕施工生产，降本增效为核心，所以就要把优化方案放在技术工作的首位，在每次施工方案的选择中，我都是不断根据工程的特点、难点，进行多次论证，选择成本最低、质量最好、安全性高，且可操作性强的施工方案，来满足工程施工的需要。比如整个京东方项目的塔吊基础方案的选择全部采用建筑本身的结构底板作为塔吊

基础，塔吊基础与基础底板融为一体，安全性、经济性和实用性都得到了满足。

本工程质量要求高，要求确保获得北京市建筑工程“长城杯”金奖，同时要求地上部分结构达到清水混凝土工艺标准，另外洁净厂房要求所有梁柱都需要进行倒角处理。工程要求工艺生产区底板、楼板一次整平收光，平整度控制在2mm/2m和5mm/100m<sup>2</sup>常规区域平整度控制在4mm/2m<sup>2</sup>

1、为保证工程质量，施工期间，我保证每个工作日至少三个小时在现场工作面进行质量抽查，重点部位，重点监控，对于工程易出现质量问题的施工部位，我坚持深入一线进行技术交底，要求工长和质检员专人把关，并做好监控管理，发现问题及时解决。

2、京东方项目图纸升版、设计变更频繁，已接到各类工地指令卡、工程洽商记录、图纸会审记录、图纸变更记录等84份，共涉及设计变更323条。图纸升版频繁，图纸先后发行19次。设计变更多、图纸升版频繁都为现场施工带来了极大的困难，容易出现施工错误。针对上述特点，我及时对变更情况进行交底，加强了对变更部位的监控力度，没有出现因变更导致的返工情况。

京东方项目目前已经开工建设16个单体，其中有14个单体为北京公司自行施工，为了确保各单体不因技术工作而影响施工生产，技术部在人员有限的情况下保证每个单体有一名专门的技术人员驻守现场，下沉到生产一线，及时解决现场技术问题，有力的支撑了现场各单体工程的施工生产工作。特别是进入五月份以来，京东方项目采取非常规手段进行抢工，项目生产进入白热化程度，为了确保整个阵列厂房整体按期实现结构封顶目标，工程局果断决定总承包天津公司、三公司天津公司、三公司北京公司、二公司北京公司投入到阵列厂房施工的会战中来，为了使四家单位能尽快的熟悉现场环境以及施工中的技术难点，技术部迅速组织四家单位进行了

多次技术交底，使四家单位以最短的时间明确了施工中的重点和难点。同时深入到四家单位的工作面上，主动的与各单位进行沟通，及时的帮助他们解决施工中遇到的各种技术问题。

在节约工期方面主要采取的技术措施有：优化工作面的划分，尽可能使各单位的施工内容模块化，同时改变传统流水方式，将大流水改为小流水，加快了施工速度；改变一般的梁柱结构分开浇筑方式，采用梁柱结构同时浇筑方式，缩短了混凝土浇筑时间；模板配路实现标准化，减少相同结构构件模板配路数量，提高流水效率，节约了人力物力。有力的支撑了现场施工生产，确保工程如期完成。

在做好日常技术工作的同时，本人还带领部门员工积极配合商务部做好后续开工栋号的投标工作，目前已经完成了4号建筑（化学品车间）、6号建筑（废水处理站）、8号建筑（综合楼）、11号建筑（地下水池及水泵房）的等所有小栋号的投标工作，且已经全部中标，有力的支持了项目的经营工作。同时由我负责，项目其他同时共同参与配合公司技术部自20xx年3月开始至20xx年12月投标4次，分别为亿城软件园西山公馆项目、鄂尔多斯伊泰华府二期项目、廊坊凤凰城三期项目，鄂尔多斯星河湾一期项目。

科技创效方面，积极的与管理公司、业主及设计沟通，引导管理公司、业主及设计向有利于我方效益的方向进行设计变更。取消了阵列厂房的pe膜防潮层施工，化解了投标时重大风险项；针对项目屋面防水和屋面保温两个重大风险项进行重点突破，在目前已经取得初步成绩。通过一系列技术措施的应用，现场施工速度大幅提高，施工成本有效降低，科技创效835.7万，科技进步效益率达到了2.2%，有效节约工期57天，有力的支撑了项目履约。科技创新方面，已申报了《基于绿色低碳的超大型电子工业厂房集成技术研究与应用》科技研发课题一项，目前正在整理收集课题涉及的各项技术资料；申报了“底板标高及平整度的控制装路”实用新型专利



一项；申报了《大截面超清水混凝土柱施工工法》一项。

一年来，京东方项目以“奇迹”般的速度创造了在常人看来无法完成的施工任务，但是在项目管理中我也发现存在一些问题。具体如下：

### 1、项目管理前瞻性不够

项目管理的前瞻性不够，表现在项目施工常常是在业主和管理公司的督促和要求下进行，施工生产处于被动状态，自身把握项目建设的重点的能力不强，突出反映了我司在特大型项目或者说是大型电子厂房项目的管理经验还有所欠缺。

### 2、项目总承包管理高度不高

项目部分管理人员总包管理的高度不高，往往只看重土建施工或自身施工的范围内的工作内容，对一些专业分包或独立分包单位的配合服务不够，导致施工生产常有羁绊。

### 3、项目管理质量意识还不强

项目管理质量体系健全，质量目标较高，但质量意识还不够强烈，特别是为了赶进度而忽视质量情况。突出反映在洁净区格构梁质量问题比较多、楼地面平整度偏差较大、结构漏筋、孔洞等质量缺陷频出、屋面防水保护层裂缝较多等方面。

### 4、项目管理标准化程度不足

项目标准化程度不足主要反映在与城建集团的对比上，我司搭设的钢筋加工棚等生产设施大小不一、形式各异，而城建集团内的三家分包单位的生产设施完全按照企业标准进行搭设，形象较好，这体现了我司的标准化建设还有待加强。

### 5、项目管理决策不够果断

我司自开工至春节后施工进度一直领先于城建集团，但从四月份开始城建集团果断采取非常规手段进行抢工，投入大量人力、物力使进度迅速超过我司，面对如此状况，我司还再三犹豫，直到五月份才开始进行抢工，但由于抢工时间较晚，最终与城建集团的进度还有略微差距。这体现了我司决策机制还不完善，决策力度还不果断。

以上是自己一些不成熟的看法，还请领导批评指正

在相关领导的关心和项目各部门同事的支持下[]20xx年本人工作取得了一些成绩，也存在一些不足，针对存在的不足提出以下改进措施：

1、工作主动性不足，主要是由于对电子厂房的知识掌握不足，

同时沟通的技巧有待提高。首先要加强学习，多向各专业工程师请教，对市政、水暖、电气等工程做到心中有数，特别是在一些电子厂房、医药车间等特殊行业领域加强学习，为今后此类项目管理打下知识基础。同时学会沟通，在工作中要善于与领导之间的沟通，将工作中的想法、问题等及时的反馈给领导。

2、总结归纳能力还不强，面对京东方如此规模的项目，目前本人还未发表一篇论文或成果。下一步计划积极思考，寻找项目的技术亮点，总结归纳出1至2篇有代表性的论文，争取在核心期刊上发表一篇论文。

3、传、帮、带效果不尽人意，去年一年，项目共安排四位新员工由我进行传、帮、带工作，几位新员工虽然都有所提高，但由于自身方法和能力问题，我所带的几位新员工成才速度还不能让人满意，在工作上还不能独挡一面。下一步，我将改进方式方法，积极与他们沟通，帮助他们早日成才。

以上，是我对过去一年工作的总结，自己决心在新的一年里

继续发挥自己的长处，改正自己的不足，为公司发展贡献更大力量。

## 项目副经理年度工作总结篇八

xxxx于xx年7月毕业于xx学院，现担任xx高速公路xx合同段项目副经理，主要负责项目部的现场安全生产管理、施工方案优化、变更设计、等工作。目前工程进度、工程质量控制方面都走在了墨临线的前端，受到了业主以及驻地监理办的一致好评，现将主要工作总结如下：

服从组织安排，认真执行组织决议，积极参加各项有益活动，学习建设领域的新规范、新标准，及完成专业技术知识的再教育培训，注意在实践中改正自己的缺点，提高业务水平，与时俱进。经常阅读一些文学著作，充实自己，构造个人正确的世界观、人生观和价值观，廉洁自律，自觉远离社会各种不良现象与活动，树立健康积极的工作作风。

工作中严格律己、勤奋努力，本着干一行爱一行的思想，热爱本职工作，积极向上，努力工作，不怕苦、不怕累，服从领导安排，业务能力强，在干好自身岗位职责工作的同时，还发挥自身优势主动协助其他同时完成单位工作。不断学习各类专业技术知识及专业办公软件[cad制图等，努力提高自身业务综合能力水平。工作效率高，在工作中起到了一定的带头作用，得到了领导、同事的肯定。

xx年xx月，云南xxx公路xxx合同段进场，担任项目副总工程师职务，根据项目部实际情况，主抓全线施工现场技术管理工作，项目部主要承担路基土石方、防护工程。由于工程量小，工期施工任务紧。必须严格执行按方案先行，过程控制，节点考核的工作方法。每开展一道施工工序，技术部门首先拿出一套行之有效的技术方案，在实施工程中严格落实。在施工前，组织技术干部仔细研究施工图纸，研究施工控制方法，土石方调配方案，因在县城周边施工，在业主弃土场未

批复，但又要施工的情况下，拿出合理的土石方调配方案，注意事项等，对施工作业人员进行详细的施工技术交底培训。在施工过程中，对涵洞、及3个车行天桥结构尺寸，模板支撑，混凝土浇筑，现浇梁支架方案等亲自把关验收。优化施工工艺，做好各道工序间的衔接工作，从物资、测量、试验及现场管理全面保障施工质量、进度。

技术科的内业资料从开工之际就严格按标准整理，并按照云南高速公路竣工文件管理办法严格执行。从开工初的技术交底、施工组织设计的编制、图纸的审核，到质量过程控制、资料的可追溯性，从资料采用的表格，内容的填写，资料的归档等进行了统一，定时检查，资料与工程施工同步，为竣工资料整理做好准备。

XX年XX月，调任云南XX公路XX标项目部，担任项目一工区副经理，根据项目部实际情况，主抓施工现场安全进度管理工作，工区是一个综合工区有桥梁、路基、预制梁场等施工，将对自己是一个考验也是一次历练，工区管理工作是一个复杂多样、变化多端的工作，管理的好坏，直接关系到项目的经济利益。我认为工区的管理工作就是一个统筹安排，合理利用，全面管理的系统。对人员、材料、机械、物品等都要精心地组织，调配，合理地利用。最大限度的抓好安全生产，坚持“安全第一”的方针，确保工程质量，坚持“以质量求生存”的原则。

严把工程质量关，力争工程进度迅速，遵守施工合同，降低工程成本，在最短时间内创造质量好、生产安全、成本低的工区。建筑行业，是一项学问深，涉及知识面较广的行业，可以说是“做到老、学到老”的行业，在以后的工作中，我会更加努力地学习专业知识，不断的实践，做好本职工作，为公司和社会多做一份贡献。