

# 2023年项目管理心得体会(大全5篇)

当我们经历一段特殊的时刻，或者完成一项重要的任务时，我们会通过反思和总结来获取心得体会。那么心得体会怎么写才恰当呢？下面是小编帮大家整理的优秀心得体会范文，供大家参考借鉴，希望可以帮助到有需要的朋友。

## 项目管理心得体会篇一

本学期，通过对于项目管理课程的学习，我初步了解到项目的知识体系及其架构。项目管理总体有五个过程：启动过程、计划过程、实施过程、执行过程和收尾过程，包含了九大领域的知识：范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理和整体管理及其方法和工具。通过老师带领我们参观学校的工业工程与物流实验室和东方厂，使我从更现实的角度进一步体会到什么是项目管理以及学习项目管理课程的重要意义。现将学习这门课程的心得体会总结为如下几点：

### 一、项目管理理论知识的学习

从定义来看，项目是为创造独特的产品或服务而进行的一种临时性工作。根据这个定义，项目就具有了目标明确性、活动一次性及资源消耗性等特性。换句话说，具备前面三个主要特性的活动，都可以看作是项目。现实中的项目随处可见，如北京的奥运会、上海的世博会、西部大开发、三峡工程等大型的建设项目，还有像信息系统、结婚典礼以及家居装修等小型项目。项目管理则是将各种知识、技能、工具和技术应用于项目之中，以达到项目的要求。就是用正确的行为方式来保证目标的实现，这里除了要求结果的成功，更强调了方法的合理性。所以除了绩效，项目管理还要考虑时间和成本等因素。整个过程中始终追求着这样一个终极目标：从成功到成熟，从成熟到卓越。

任何项目都会在范围、时间及成本三个方面受到约束，这就是项目管理的三约束。项目管理，就是以科学的方法和工具，在范围、时间、成本三者之间寻找到一个合适的平衡点，以便项目所有干系人都尽可能的满意。项目管理的五个过程组：启动、计划、执行、控制与收尾，贯穿于项目的整个生命周期，对于项目的启动过程，特别要注意组织环境及项目干系人的分析；而在后面的过程中，项目经理要抓好项目的控制，控制的理想结果就是在要求的时间、成本及质量限度内完成双方都满意的项目范围。项目管理的九大知识领域是指作为项目经理必须具备与掌握的九大块重要知识与能力。其中核心的四大知识领域是范围、时间、成本与质量管理。在这些知识领域中还涉及很多的管理工具和技术，以用来帮助项目经理与项目组成员完成项目的管理。如：网络图示法、关键路径法、头脑风暴法、挣值法等，不同的工具能帮助我们完成不同的管理工作。另外，还有很多项目管理软件，如[microsoftproject]p3等，作为项目管理的工具，也可以很好的帮助我们解决在项目的各个过程中完成计划、跟踪、控制等管理过程。

## 二、信息系统项目管理

传统的项目需要经历的时间长，使用的是有形资源，项目成果是通过对资源的消耗与形态的转化来逐步实现的[it]项目的实质是“知识转移”，项目是以无形的智力产品为项目目标。典型的it项目是it系统的建造(如系统集成)和软件开发项目。因此说[it]项目的实质是“知识转移”，而建造项目的实质是“资源消耗”。

随着信息技术的发展和应用范围的不断扩大[it]项目管理越来越具有普遍性。需要强调的是，信息技术本身的发展并不是it项目的目的，满足应用对象的需求和战略目标才是其出发点，因此需要切实做好项目的需求分析，一切从业务工作的实际需求出发，在集成理念的指导下，充分考虑整个系统的集成

要求，并在此基础上选择相关的成熟技术、应用系统和产品，同时做好项目的技术经济分析，才能保证信息化项目发挥实效。国家863计划cims主题专家组在大量信息化工程实践的基础上提出的“需求牵引、效益驱动、总体规划、分步实施”的策略是it信息化项目管理的总体指导思想。

### 三、建造“宝塔”活动

在老师的委托下，我们大家分成四组，用25张报纸，我们组6个成员相互配合在16分钟内建成了“珠江塔”，三面集中于一点，结构简单，最坚固的组织结构，足以支撑起一个鸡蛋，以“万众一心，众志成城，建造宝塔”为口号。大家的成果都各具特色，我们一组虽然不是最好的，但是我们在规定的时间和预算内保质保量的完成了这个项目，也感到非常的有成就感。在这个项目中，让我深刻的感受到团队合作的重要性，这也是这个小项目能够顺利完成的关键。大家首先对要完成的“宝塔”达成一致的意見，然后分工协作，很快完成了项目。

四、参观工业工程与物流实验室工业工程与物流实验室位于实验楼，使用面积为200平方米，投资金额为200万人民币。在学校领导和相关部门的大力支持下，现已建设成为国内同类高等院校中处于中高等水平的实验室。该实验室于11月15日通过验收，现已开始全面投入使用。实验室每次可接纳50名学生，每年可供工业工程、物流管理等专业学生开展40余项实验教学活动，同时也可为教师开展相关研究活动提供实验平台。实验室的建设格局是将工业生产中的工序与生产流程同先进的工业自动化控制方式和控制手段结合起来，构筑成集原材料仓储和供应、流水线生产过程计划与控制、制品储备、产成品运输与销售为一体的基于企业信息化管理的模拟实验系统，力求创建接近工业生产环境的“微型工厂”。实验室系统包括基本工业工程实验系统、质量工程实验系统、生产计划与控制系统、物流工程系统、人因工程系统和先进制造系统等六部分，具有动态性、新颖性、人机协调互动等

实验效果。通过亲自参观，让我见识到现代信息技术的先进性，同时让我深刻体会到学习项目管理知识的重要性，这样一个大型的项目，只有运用项目管理的理论知识，才能协调好各方项目干系人之间的关系，才能在计划的进度、成本和质量的要求下顺利完成项目。

## 五、参观东方厂

11月30号在苏老师的带领下我们参观了东方厂，1953年建厂，至今已有58年的历史了，占地960平方米，环境优雅古典。我们从下午2:00开始，顺次参观了零件、配件、塑料橡胶和表面处理四个车间，一直到4点多。零件有些大，有些小，精度要求都比较高，配件车间，有磨床、铣床、热处理等。好多工种都是批量的生产，简单重复，工人们一个个都很熟练的操作着。也了解了镀金、镀银、镀锌以及电池的生产过程。这次参观很有意义，让我了解了我们国家军工企业的生产经营状况，生产的过程，以前都是在书上学的，也帮助我们理解有些学过的理论知识，有一个更深入的体会，在此非常的感谢苏老师和东方厂的工作人员给我们耐心的讲解。

## 六、结论

总之，通过本学期这门课程的学习，收获了很多，在进行理论知识学习的同时，也参观了几个实际的项目。我在本学期还参加了信息系统项目管理师的考试，以后有可能会从事这一行的工作，这对我以后的工作也有很大的帮助。但是要想真正学好项目管理，还需不断实践，学习技巧、总结经验，在日常生活中，我们要将所学的知识进行揣摩、深入体会，真正运用到学习和工作中去，达到学以致用。非常感谢苏老师一学期以来对我们的教导。

## 项目管理心得体会篇二

第一段：项目管理的定义和重要性（200字）

项目管理是指对特定目标的规划、组织、协调、控制和监督的过程，以实现项目目标并满足项目干系人的期望。在日益复杂和竞争激烈的商业环境中，项目管理对于组织的成功至关重要。通过有效的项目管理，组织可以提高工作效率、降低成本、提供优质产品和服务，从而在市场上取得竞争优势。

## 第二段：参加项目管理的经历和体会（300字）

我曾参加一项涉及市场开拓和产品推广的项目管理工作。在项目的初期，我们进行了详细的项目规划，包括明确项目目标、范围和时间计划，确定项目团队成员和资源需求，并制定了风险管理计划。这个阶段的工作要求我们认真细致地分析和规划，以确保项目能够按时、按质地完成。

在项目实施阶段，我们开展了各项活动，如市场调研、产品设计、推广策略制定等，同时密切监督项目进展情况。我们与各个部门和团队密切合作，确保项目进度和目标的实现。通过项目管理的方法和工具，我们能够了解项目的整体情况，及时调整和修正，以应对不断变化的市场和项目要求。

## 第三段：项目管理的重要性和好处（300字）

通过参与项目管理工作，我深刻认识到项目管理对组织和团队的重要性。首先，项目管理使得组织能够更好地规划和利用资源，提高工作效率。项目管理的阶段性和可控性让团队清晰地了解项目进展和目标，避免工作冲突和漏洞的出现。

其次，项目管理帮助团队更好地协作和合作。项目要求不同职能部门之间的协作和沟通，通过项目管理的方法和工具，团队成员能够更好地交流和合作，促进工作效率和质量的提升。

## 第四段：参与项目管理的收获和启示（200字）

通过参与项目管理工作，我不仅学习到了许多项目管理的知识和技巧，同时也锻炼了自身的团队合作和沟通能力。在项目中，我学会了如何与不同背景、不同职能的人合作，如何有效地进行沟通和协调，以达到共同的目标。这样的经历和收获对我个人和职业发展有着重要的意义。

### 第五段：结语（200字）

总之，参加项目管理工作让我深刻认识到项目管理在现代组织中的重要性和作用。通过项目管理的方法和工具，组织可以更好地规划和利用资源，提高工作效率和质量，实现项目目标。与此同时，个人通过参与项目管理，不仅能够学习到项目管理的知识和技能，还能够锻炼自身的团队合作和沟通能力。在今后的职业发展中，我将继续拓展项目管理的知识和技能，为组织的成功和个人的成长做出更大的贡献。

## 项目管理心得体会篇三

5月8日于龙城路桥分公司参加的工程项目精细化管理探讨会，对于项目精细化、管理规范化的有以下几点心得体会：

一、企业是以盈利为目的的经济组织，为了能在现代社会的建筑行业竞争中立于不败之地，求其是在现在建筑施工透明化的大潮中生存，必须将精细化管理贯彻实施到底。

二、实施精细化管理，就是从小事入手，对每个细节都精益求精。做到时时有计划，事事有检查，事事处处有人管，事事处处有总结，杜绝管理上的漏洞，消除管理上的盲点，提高管理效能。不能把精细化当做口号空喊，不能嫌麻烦搞精细化，不能脱离业务搞精细化，不能离开经济效益搞精细化。

三、重视细节、重视过程、重视基础、重视具体、重视效果，必须将精细化管理的五大特征搞清楚，才能展开精细化管理的工作。什么工作都要首先策划控制好大局围绕一个主题，

在此前提下，展开一系列的精细化管理工作，这就必须要做到“三点要求”：将精细化管理具体化、明确化；在精细化管理上做文章、下功夫；向精细化管理要质量、要效益。

四、领导干部是推进精细化管理的策划者，而施工现场的管理人员是落实精细化管理的执行者和实施者。这就要求我们每个人都要参与其中，掌握第一手资料、掌握最新的市场行情、掌握最真实的情况，将先进的管理方式引入到我们日常的管理工作程序中，每件事、每项工作都要得到事前控制，精细化管理才能落到实处，发挥成效。

五、关注细节，强化内部管理，增强成本意识。天下的大事都是从小事开始，把每一件简单的事做好就是不简单；把每一件平凡的事做好就是不平凡。在目前激烈的市场竞争中效益的好坏，在很大程度上已经由细节决定。万事都要在事前控制，我们作为施工现场管理人员，必须要掌握必要的基础知识：按“三要素”计算周转材料平米含量及平米造价；用“三条线”控制人工费；按“三标注”控制施工质量和成本；用“三比一算”的方法控制材料及材料采购。

通过对项目的事先策划、事中控制和事后总结，我们要强化我们的成本控制意识，从而提高自己的经济核算能力和精细化管理的能力。

## 项目管理心得体会篇四

第一，要认清形势。

我觉得任何事情一定要在认清形势的基础上再开始考虑如何计划，这样才能让别人满意你的结果而自己也能获得较大的收获。一开始，\*总就强调过，我们不应该把这个项目当成还是课堂的项目，完成老师的硬性要求，而是一个真正的公司的项目。这样我们就可以考虑到时间方面的限制和我们在技术上的优势，而在需求上与甲方pm交涉。我们公司内部在经

过一番讨论后，确定了最利于我们完成该项目而又达到甲方pm要求的项目方案，然后与甲方pm进行商榷，在与甲方pm分析了各种情况后，最后终于敲定了让甲方pm满意，而我们自己又认为能完成得比较好的需求。

第二，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。而整个项目的进行中很重要的又比较正式的沟通就是与甲方pm的沟通，完成这个项目其实也是与甲方的合作的过程，因为甲方pm是在职人员，他的人生阅历比我们多，而且沟通能力是很强的，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。我们其实也很感谢甲方pm，他很认真负责地跟我们沟通，我们在沟通中用词不当或犯什么错误时，他都会指出来，并改正我们的说法，因此单从与他的沟通中就学到了不少以后工作时将会用到的实在的知识。其次，团队合作的关键环节就是在有效沟通的基础上进行分工，分工要明确，落实到每个人。由于这个项目时间的限制和语言的不熟，这个项目必须由我们公司所有成员都尽努力才能做好，这样就需要合理的分工。比如我们这个项目中分为总的来说可以分为界面，核心算法，和数据库这三个模块，而算法也分有好几种，只有把它们分配给对各模块感兴趣的人做，让他们在规定的时间内进行钻研努力，才能达到最好的效果。我们组在这方面做的比较好，苏总在我们项目提出时，就根据各人的能力和兴趣把每个人分配在不同的主要任务中，在每周

与甲方pm定好下阶段的提交物后，都是仔细地把任务均匀地分配给各个人。因为我们组是按照每个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。虽然我们组没有出现上面提到的种种情况，苏总还是进行了严格的监督，我们每人都是按照苏总给我们的计划提交相应的产品给他，但质量是参差不齐的，苏总都会进行审核，然后给出建议，让我们修改优化后，他才把产品提交给甲方pm。因此甲方pm一直对我们的提交物比较满意，这与苏总的努力是分不开的。

第三，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。而这个项目一开始就让人有很强的紧迫感，计划

几乎是细到天的，我们每人组员都要在周报中详细汇报这周中每天做了什么的。pm通过周报来很好地管理进度，当然必要的情况下还是会做相应的变动的。到最后我们的项目如期完成了，而且结果是比较让人满意的，这样的结果对比去年的就会让我以后在做别的事的时候，更加自觉地详细做计划并严格按照计划执行。另外，这样做的好处就是让人感觉每天都很充实，没有虚度光阴，每次我浑浑噩噩地度过一天而没有学到任何东西后，我都有一种罪恶感，感觉对不起父母和关心自己的人，而制定了详细的计划并认真执行的话，每天都会以饱满的精神状态来学习，心情也很好，这样才是健康的生活方式。

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。还有不足就是项目期间，热情还不是不够，每次都把相应的任务做完后，就不管了留给pm然后等下一个任务，而自己却没有更加用心地去考虑如何把整个项目做的更好，或许是因为我不是pm的缘故吧，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。

## 项目管理心得体会篇五

随着社会的不断进步和发展，建设项目规模不断扩大，建筑施工企业的生产方式和组织结构发生了深刻的变化。因此，为满足各种工程日益严格的规范要求，提高工程施工管理成为工程项目开发与建设至关重要的一种手段。此次刘总工程师关于工程管理方面的讲座，全面而又到位，简洁而又直接，客观的从工程前期相关准备工作到中途工程质量安全与进度控制管理，再到后期工程竣工验收管理进行了介绍。通过此次学习，过程虽然简短，但是刘总工不时用生动而又鲜活的例子做出示范，使得我对工程管理这一方向有个更深入的理

解。同时在会后，我自己通过其他途径对这一专题进行了些许学习，颇有所收获，现在将自己学习所得分享给大家，以工程项目施工管理为主。

工程项目的施工管理包括进度、质量和成本控制，三个控制没有轻重之分，同等重要且应有机结合。

项目施工的成功与否，利润率是一个重要指标。利润=收入-成本，由恒等式可知利润的增长，就要增加收入、减少成本。收入在施工单位竞标以后是相对固定的，而成本在施工当中则是可控制的，因此成本控制是建筑项目施工管理的关键工作。

项目施工开始前，应对项目施工成本设立控制目标。目标的确定应注意其合理性，目标太高则易造成浪费，太低又难以保证质量。如果目标成本确定合理，那项目施工的实际成本就应该与目标成本相差不多。相差太多，不是目标成本确定有问题，就是项目施工有不善的地方（譬如有偷工减料或者出现材料质量不合格的情况）。在项目施工过程中，项目经理、各部门在肩负成本控制责任的同时，享有成本控制的权力，同时项目经理要对各部门在成本控制中的业绩进行定期的检查和考评，实行有奖有罚。只有真正做好责、权、利相结合的成本控制，才能收到预期的效果。

首先，编制进度计划应在充分掌握工程量及工序的基础上进行。其次，确定计划工期。一般情况下，建筑单位在招标时会提供标底工期。施工单位应参照该工期，同时结合自己所能获取的且合适的资源，以最终确定计划工期。再次，实时监控进度计划的完成情况。编制完进度计划不是将它束之高阁，不按照计划进行施工，而应实时监控进度计划。正确做法是，每周总结工程进度，监控其是否与计划有偏差，寻找原因，落实赶工计划。在每周监控的基础上，每月、每季或者每年进行一次工程进度总结。最后，应尽量减少赶工期。进度计划一经确定，应严格按照计划进行施工，原则上不提

倡赶工期。进度计划是在施工单位所能获取的且合适的资源的基础上进行编制的，赶工期无疑将增大投入的资源。而投标报价是在施工成本的基础上形成的，增大资源投入将提高施工成本、减少利润。

项目施工的质量控制主要应从人、材、机等三个方面着手控制，由于任何项目都是由人来完成的，所以人的控制是质量控制中最为关键的工作，是其他控制的基础。

## 1、人的控制。

项目管理中最难最基本的管理就是人的管理。人的控制首先是要选好人、用好人。人的能力在不同的时间、不同的地点是有所不同的，但它的变化应该是围绕一个基点变动的，这个基点每个人是不同的，选择人才时应该挑选基点比较高的。不同的工作对基点的高低要求是不同的，要人尽其才，用好人。另外，应尽量做到一人多能，这样就能精简人员，事半功倍。其次，应充分调动人的能动性。人的能动性说穿了就是人能够主动地去工作，主动地发现问题、解决问题。每一个人都是不同的：不同的能力、不同的爱好、不同的风格，就算是同一个人在不同的时间、不同的地点都可能有不同的表现。将这些充满不同点的人组合在一起，共同去完成同一个工作，其管理的难度可想而知是非常大的。在这样的集体里如何去调动人的能动性，譬如企业对员工的认同和支持，让员工有归属感等方法，这样员工就能尽心尽力为企业谋取利益。简而言之，人的控制不能生搬硬套，应因人而异，采取不同的方法。

## 2、材料的控制。

材料的控制是全过程的控制，从材料的采购、运输、存储和使用等过程进行控制。材料控制的目的是使在施工项目上所使用的材料尽可能经济合理，并减少损耗。

材料的采购应根据施工合同的要求，采购最经济合理的材料，也就是说采购的材料不是昂贵的好或便宜的好，也不是质高的好或质次的好，而应以满足合同条件且低价为宜。材料的采购应坚持“货比三家”的买卖原则。

### 3、机械使用的控制。

机械的使用可以有效的提高生产效率，施工质量比人工施工大大提高且有保证，在工程上应大量采用机械化施工，这样有助于加快施工进度，保证施工质量和施工安全。

施工机械是一次性投资，使用期较长，属于较大项目的固定资产投资。施工机械管理的关键是在开工前对机械是购买、租赁或者继续使用原有机机械进行评估。评估的指标主要是经济指标，在评估时应充分核算各个方案在工程存续期所消耗的经济资源，从中选择较经济的方案。

建筑工程的施工管理是一项复杂的工程，要做好这项工作，需要建筑施工企业认真分析自身的特点，充分利用自己的长处，采取科学的方法提高施工管理素质。因此，在施工管理工作中，一定要把安全工作放在施工管理工作中的首位，若忽视了施工安全的管理，那是会很危险，也是施工管理工作中的错误。而且安全管理的好坏牵连到人的生命，所以安全是企业中的命脉。作为施工管理人员必须要做好安全措施，对所有的进场人员要做好安全教育与宣传工作。要以预防为主，安全第一。让他们自觉遵守安全规则，执行安全措施，这样才能保障企业生存和工程的效益。在进行项目的管理时应用系统的观点、系统的方法进行管理。在实际工程项目中，需要结合各项目的特点，进一步细化管理中的各项工作，以严谨的科学态度，不断地学习、不断地积累经验，才能保质保安全地按时完成施工任务。

我们一直讲项目管理是“麻雀虽小，五脏俱全”，即是说无论项目大小，其基本的管理理念、过程和方法是一致的。但

是，对于大型基建项目，我们面对的管理问题仍然有其特色，有些是在小项目上不容易遇到的，或是不太一样的。我个人的体会是，一个专业的项目管理人员在大型基建项目上，要更加注意这样四个问题：

大型基建项目投资巨大，技术和资源投入巨大，社会经济意义重大，建设周期很长，对当地乃至国家的影响深远，往往是政府的投资行为，更多更严格地受到各级政府的支持关注，业主或项目管理机构的话事权、计划权、决策权，在很大程度上受制于各项基建程序法规的约束和规范，不能自以为是，随心所欲，我行我素。

尽管在工作中我们时常抱怨那些时空交错、层层叠叠的基建程序和审批手续，但是，政府的政策和法规，是不会因为我们个人的好恶或者项目的进程而改变的。当认真完成一个大型基建项目以后，我们会发现：基建程序其实是大型项目建设的生命线，是贯穿整个项目管理过程的一根主线，这根主线科学地把项目建设过程的重大事件、关键活动和工作节点有机地串联在一起，构成了大型基建项目的主体。正是通过履行这些看似官僚主义、条条框框的程序，国家才实现了对大型基建项目的把握和掌控。

因此，大型基建项目管理的基本工作原则是：凡是政策的规定程序，必须勇敢面对和认真履行，不能立足于回避或侥幸；要时刻提醒自己和管理团队，每一步工作将会涉及到哪些基建程序，专心研究履行基建程序的可行方案和工作步骤，细心讲究方式方法；在做计划的时候，必须为履行程序留出足够时间和合理余量；对履行程序过程中肯定会出现的延误和挫折（如未能通过某个审批环节）等风险，事先要做好二手准备和应对预案。

事情往往是这样的，当你由衷地尊重、慎重准备和认真执行基建程序的时候，你会感到一路过关斩将顺风顺水，所费气力其实不多；但是，当你以侥幸的心理试图规避某项基建程

序时，反而绕不过去，最终会得到惩罚，这可能是让你把程序从头再走一遍，让你的前期辛苦付诸东流。所以，大型基建项目管理的主要负责人，应该把认真高效地履行基建程序，作为自己日常工作的一项最重要的任务，抓住主线，纲举目张，少走弯路。

大型基建项目意义重大，它的建设涉及到社会政治、经济发展、人民生活、城乡规划、财政金融、工程技术、环境生态等各个方面，涉及到的部门和行业很多，这与小型项目的建设是不一样的。作为项目管理的专业人员，应该特别注意培养和提高与多部门、多专业沟通的工作能力。

项目管理的教科书上说，项目经理75%左右的时间和精力是用在沟通上面，说明有效沟通的重要性。但是，没有哪一本教科书用同样75%的篇幅来告诉读者应该如何更有效地沟通，看来只能靠我们自己在实践中摸索。我个人的体会是，在大型基建项目管理中与多部门、多专业有效沟通的原则是：尊重谦虚、主动积极、隆重其事。

所谓积极主动，就是要事先做出沟通工作计划，把每个阶段可能涉及到的部门和主要沟通环节罗列出来，必须审批或沟通的事项提前罗列出来，然后，根据项目管理的实际进度，依照计划，按部就班，提前沟通，主动登门向有关部门汇报项目情况，提前组织相应的活动和会议，争取得到理解和支持。避免等到非沟通不可的时候、或者已经出现问题的时候再找上门去，这样只会事倍功半。

所谓隆重其事，就是说对于重要沟通事项和部门，要特别注意工作方法和沟通方式，力求高效高质量的沟通成果。早已落入俗套的吃吃喝喝请客送礼虽然偶尔采用，但是，对于重大项目管理事项和重要部门而言，隆重举行的高层次专家会、研讨会、审查会、汇报会、现场会等节点性活动，都是有效沟通和争取支持的有效方式，应该提前制定计划，精心策划实施，隆重严肃召开。在一般情况下，这是事半功倍高质量

沟通的好办法。

我们不可能像管理小项目一样，在大型基建项目上面面俱到，事必躬亲，眉毛胡子一把抓，事无巨细一起管，这样用不了多久，项目就非乱成一锅粥不可。我认为，一个职业的项目管理人士，应该由有“跳出五行，冷眼旁观”的本领，在纷杂忙乱的事务中，一定要永远明白和掌握项目管理过程中几个最重要的基建程序、关键活动、工作节点、重大事件及其工作要点和目标，超前规划策划，亲自抓住不放，提纲携领，贯彻始终，纲举目张，大步前进。其他事务性工作则完全可以放手由团队按部就班地落实，不会贻误大局。

还有一个项目管理的节奏问题。我提出这个概念后，一些同事认为很有意义，希望能够专门有所论述。简而言之，我们在大型基建项目的管理中，与小型项目一个节奏干到底、一竿子插到底不同，要注意区分不同的工作阶段和不同的目标要求，不是面面俱到才好，也不是进度越快越好，应根据实际情况制定和调整我们的工作节奏，当快则快，当缓则缓，该放就放，以保证有限的项目管理资源更有效的利用。比如，在施工过程中的不同阶段，项目管理的节奏要相应调整，承包商刚刚进场的时候，进度和质量节奏要快准狠，检查不停、会议不断、处理从严；而造价管理则可以宽松减压，尽量满足承包商的支付申请，以保证严格的管理制度贯彻实施，同时保证相对充分的前期投入；在进度和质量进入正常轨道后，可以放缓管理力度，而调整节奏集中力量强化中间支付的审查审批，处理已支付款项中的问题，纠偏纠错，保证造价管理的正常运行，等等。如果没有工作节奏上的调整，一味强调各项工作同等重要齐头并进，势必出现人为造成的僵局和被动。“文武之道，一张一弛”，用在项目管理上也是很恰当的。

在短平快的小型基建项目上，项目管理从头负责到底，责任明确，权力集中，有些一言九鼎、舍我其谁、天塌下来一人担当的豪气和个人英雄主义的感觉。但是，在大型基建项目

上工作，这种豪气和主义就必须大大地收敛。

在重大基建项目管理这个系统工程中，涉及部门和系统很多，政策性强，行政领导的介入会更多；建设周期很长，可能政府换了几届，项目都还没有完成；项目管理机构今年叫做指挥部，明年也许就改成了建设公司；项目的上级主管部门和主管领导并非一成不变，“铁打的项目流水的官”，昨天你是项目经理，明天可能就换了别人；顺利建设胜利完工你不算英雄，造价质量安全出了问题你也跑不了责任，没有哪一个人或哪一班人可以“天下道义一肩挑”，揽过项目成败的责任。

所以，作为一个专业的项目管理人员，在重大基建项目上要特别注意保持埋头苦干的工作作风，保持一种平和宽容的工作心态，不能过于强调个人的责任和权力，不能过于计较个人的荣辱得失，不能过于坚持自己的意见，应该一切从专业角度出发，一切为了项目成功，尽心尽力，尽力而为，尽量发挥自己的专业水平，服从命令听从指挥，而已，别无它求。