# 项目管理年终总结

来源：网络 作者：风月无边 更新时间：2025-01-07

*“夏目有蚊帐”为你分享12篇“项目管理年终总结”，经本站小编整理后发布，但愿对你的工作、学习、生活带来方便。篇1： 项目管理技术总结回顾一年的项目管理工作，我对工程的理解程度有了一定的提高，对工程管理办法也有了一定的认识。首先作为一个项目负...*

“夏目有蚊帐”为你分享12篇“项目管理年终总结”，经本站小编整理后发布，但愿对你的工作、学习、生活带来方便。

篇1： 项目管理技术总结

回顾一年的项目管理工作，我对工程的理解程度有了一定的提高，对工程管理办法也有了一定的认识。首先作为一个项目负责人，要确定自己的地位，项目负责人是甲方与乙方共同利益的体现者，对工程进行综合的动态的管理，项目经理应有的职责就是对工程进行三控制、二管理、一协调。

三控制：对工期的控制、对质量的控制、对成本的控制。二管理：合同的管理与信息的管理。一协调：协调与业主之间的关系。一般项目按进度可分为以下几个阶段：

（1）招投标签约阶段

此阶段工作主要由项目部门与技术部门合作完成。在此阶段中，作为项目负责人，需要对招标书进行详细的研究，明确招标的具体内容、数量、时间等，尤其需注意招标书中给出的现场实际工况及图纸，必要时至现场进行核实，结合本系统的特点给出合理的技术方案。

在制作投标书技术部分时，要详细检查标书的内容是否与招标要求一致，包括格式及设备清单。标书是工程项目进行的指导文件，应真实、全面、详细，部分内容还需与项目等各部门进行协商确定。公司现已有技术标书样本，可根据项目具体情况进行修改和编制。但重在认真仔细，对关键部分，如设备清单、测量成分、量程、工程界面等部分应重点核对。

（2）施工准备阶段

在对我方投标书进行透解性分析，对我方所施工项目进行透彻了解后，首先应建立规划大纲，内容包括工期计划的制定，设备材料预算的编写（与项目部合作），人员的安排和选择，管理和安全制度等。

今年开始的烟气在线监测新项目均采用了预算的形式进行采购，相比于以前的想到什么买什么的模式，制定预算能更好的对用料及采购周期进行规划，也避免了因采购单遗失造成的重复购买，另对于持续时间较长的项目也大有益处，如金联热力CEMS项目3#机组的建设与1#2#机组建设相隔近半年，部分材料当时已采购，并已详细登记于预算单上，再次购买时便可根据其进行筛选，大大减少了材料的浪费。

另需就项目建设方面的问题与厂方负责人进行联系和沟通，口头或书面明确双方工程界面的划分等细节问题，对可能出现的困难，如反吹气供给、施工时间、设备搬运存放、排污口整治等问题进行协调，以保证后续工作顺利开展。

（3）施工阶段

施工阶段就是对工程实施具体管理阶段，施工阶段也是花费时间最长的阶段，要根据随时间而来的要求变化对工程进行全方位动态的管理。

对施工进度的控制方法主要包括：根据进度计划表确定施工项目总进度控制目标和分进度控制目标；在工程进行过程中，对实际进度与计划进度进行比较，如出现偏差随时采取措施进行调整；协调与施工进度有关的单位、部门、工作团队、个人之间的进度关系。

实际工作中出现的影响项目进度的因素主要有：

a.有关单位的影响：如华纶印染由于站房建设方工程延期，导致我方设备进厂时间拖后，影响了原定的运行日期相应延后。最主要对有关单位作好协调工作，以达到我施工单位工程顺利进行。

b.施工条件的影响：常见情况为厂方排污口整改未完成，扶梯未安装到位，不具备安装条件。因此使工期发生的偏差需要及时与甲方沟通，并需取得甲方认可。

c.材料问题：包括订货周期和材料质量相关问题。工程所需各种材料的到货周期各不相同，如伴热管一般需1至2周，而国标标气有时需1至2个月，特殊订做的探头等设备更是无法预估。对于工期较紧的项目，要求在拿到设备材料的第一时间发至现场并进行安装，除了要尽快订货外，还要随时跟进到货过程，对发生的问题尽快了解和解决，并对可能出现的无法及时到货问题准备应急方案。另材料设备的质量也是影响工期的重要因素，如金山石化3#4#设备安装时，发现已焊接的法兰孔径错误（经查实为订货厂家生产时出错），探头无法安装，而电厂又禁止动火，拆下订做再重焊耗费了大量的时间，影响后续工程的进行。

d.技术失误：如法兰连接错误。在嘉定麒麟CEMS安装过程中，烟尘计采用了彩虹谷的设备，其法兰连接方式与原用岛津法兰有所不同，在安装原方法焊接法兰后，安装仪器时方发现此问题，幸而工具及焊接人员均在现场，及时拆下重焊，才未造成工期延误。对此类问题，在技术交底过程中，要保持严肃、认真的态度，使各部分负责人员对其所负责内容的技术知识掌握程度达到100%，对各环节也能熟练掌握。

e.施工组织管理不利：现各工程项目基础建设、安装、调试分属不同部门执行，如前一步骤未完成则后续工作也无法开展，每个部门少许延期的串联便会形成一个规模较大的延期，成为许多项目进度的隐患。因此，需在施工之前编制好施工计划，并预留一定的缓冲时间，主要是对施工顺序进行反复推敲，制定并严格执行施工管理制度。

f.意外事件的出现：如忘带工具、材料，现场设备丢失、损坏，车辆故障，其他抢修安排，天气状况等。有的突发事件出现是无法避免，但其中也有部分是人为因素，因此要求在施工过程中强调认真的态度和责任精神，以求最大限度的避免此类问题的发生。

（4）调试及验收阶段

全部设备安装完成后，项目进入调试验收阶段。对于烟气在线监测系统而言，调试通常需要1～2天（大型电厂则需更长时间的调试，一般不超过1周），需配备一定的人员及车辆；验收由市监测中心或区监测站执行，我方需派出专业人员进行配合。

调试方法如下：

a.系统安装完成，对仪器进行初调，包括气体分析仪、烟尘计、流量计工作状态检查，软件设置检查，零点满点标定等。

b.系统连续正常运行168小时后，安排手工比对。需提前与企业负责人联系，保证手工比对时锅炉正常运行，且运行负荷>75%。

c.调试准备工作：包括CEMS检查和测试仪器的检查。比对前对德图进行标定，根据实测浓度选择相应标气。对烟尘计进行维护，包括镜片清洁和光路校准。

d.比对人员应关注测试结果，如差异较大应及时分析问题，查找原因，尽量当场解决后再次测量。

e.比对过程均留有记录，根据实际情况填写《烟气采样单》（包括尘和气体），滤筒样品及时交至实验室进行分析，仪器内数据及时导出。

f.比对结果于采样后3天内整理完成，对于不合格项目加以分析，以便查找问题和安排复测。正式报告根据合同交至相关部门或人员。

对于《HJ/T75-20xx固定污染源烟气排放连续监测技术规范》中的部分调试要求，如颗粒物CEMS需在高、中、低不同排放浓度条件下进行测试，气体需连续测试3天等，由于人员、工时及实际工况条件等原因，无法完全满足，在整理比对结果时，部分数据需根据经验进行筛选和处理。在实际工作中，出现过的调试质量故障整理如下：

a.手工比对前的维护工作未做到位：烟尘计在满量程或死机状态下手工比对；德图未校准，或上次校准值与本次测量范围相比差别较大；软件系数未设置正确；

b.操作过程错误或失误：烟尘采样时碰到烟囱壁导致附着的颗粒物落入滤筒；德图未设定时间，或设定时间与工控机不一致；采样点/量缺少；

c.数据分析错误：质量滤筒更换错误，导致秤重数据无效；存储数据误删；计算公式错误；d.其他问题：采样仪故障；实际工况不佳；采样点位置测试的影响等。

调试比对是为了使CEMS更加真是准确的反应实际烟气排放状况，使其顺利通过有关部门验收，针对以上调试过程中出现的问题，可采取一定的措施加以避免和减小误差，关于烟尘在线监测自检比对测试的\'质量保证的问题，详见《烟气在线监测比对测试的质量保证》一文。

调试结束后，按照规定格式准备该站点详细的验收资料，包括自检比对报告、申请表格、站点资料、维护合同，并与企业负责人联系，签订验收合同。将全部资料准备并上交后，即进入系统验收阶段。验收需与监测中心或相关部门进行配合，确定时间、参加人员及车辆等。我司参加验收的均为有一定经验的专业工程师，能根据现场情况进行判断，合理调整系统条件，及应对各种突发现象和问题，保证验收顺利完成。系统验收测试中易出现的问题如下：

a.烟尘测试中，由于秤量值无法现场得出，需由实验室分析后计算得出，无法与现场值进行对比，且烟尘测试时的影响因素较多，很难测试准确。对此情况，需从经验入手，对各种类型的脱硫除尘系统的排放范围有所认识，对实际排放值进行合理的预估。此类情况我经验未足，不做详述。

b.对于大型烟道，或采样位置在阀门或转弯口附件的烟道，流速测量较为困难。各采样点流速相差较大，再加上回流和旋流的影响，较难与固定位置的流量计测量值相吻合。此类情况应尽可能将手工测点平均分布，将所有测点的数据平均计算，遗漏的任何一个测点都有可能造成平均值的大幅度偏差，另应注意关注各点手工数据及CEMS实时值。

c.工况的影响。对于垃圾焚烧厂，污染物排放随垃圾批量燃烧而变化，变化速度极快。如安亭环保验收时很难达到稳定的排放浓度，SO2排放值可在100s内由10mg/m3升至1000mg/m3，由于CEMS仪器采用直接抽取法，1分钟的延迟反应便可能导致平均值相差极大，此时应根据情况调整CEMS系统时间，使之与测试仪器变化尽量一致；与厂方运行人员进行协调，尽量保证负荷稳定；与验收人员进行沟通，相应更改测试方案，以保证测量准确。

d.对于验收未通过的项目，需安排再次进行手工自检比对，并提交比对报告以申请复测。对于由于我方工作失误导致的验收未通过，及时总结经验，吸取教训，避免再次发生。

全部工程验收通过后，根据合同要求通知项目部进行收款工作，各种调试和验收资料均需存档备份，作为合同依据在必要时提交至企业。

（5）质保及维护阶段

验收结束后进入质保或维护阶段，按照项目实际进行情况编写竣工报告，将所有项目资料归档，并协助项目部门进行工程结算（现未进行）。对于已签订运行维护合同的企业，明确合同期限，并按照相关规定制定维护计划（维护相关内容另行叙述）；对于未签订运行维护合同的企业，明确培训内容及人员，告知质保联系人及联系方式，根据合同明确质保范围及责任，质保期结束后配合项目部收取相应质保款。

在整体工程管理中，结合我的实际工作，主要有如下难点：

a.沟通。一般来说业主对工程项目最关心的是进度、费用、质量和合同，在项目管理中，最重要的是与业主进行及时的信息沟通，对于合同规定的条款严格按照合同执行，对于合同中为详细规定的事项以友好协商的态度与业主进行协商和沟通，以保证项目顺利进行，并维护公司合法利益为第一要务。

b.资料。工程项目的有关进度、投资、质量和合同数据量大，而且不停地变化，往往随工程的进展，很多宝贵的资料无处可寻，后期要做重复工作，资源浪费严重。随时掌握动态的数据并进行汇总十分困难，结合ISO的相关规定，对项目数据和资料进行整理和编辑至关重要。项目资料一要全，二要准，对于书面沟通使用专用格式工程联系函，或有备份的电子邮件；对于任何材料进出均存有签字的送货单或相关凭证；对于图纸资料进行编号汇总，并存有备份；对于关键环节更改处需有业主签字确认的相关证明。

c.协调。工程牵涉部门多，人员多，分工多，在各部门之间进行协调较为困难，此问题暂不加以赘述。

工程管理方面的经验总结如上，不足之处仍需在今后的工作中加以补充和修正。

篇2：项目管理的总结

建筑工程施工项目管理是一个管理学的分支学科，具体是指在项目活动中运用专门的知识、技能、工具和方法，使项目能够在有限资源限定条件下，实现或超过设定的需求和期望。包括策划、进度计划和维护组成项目活动的进展。

当前我国正处于建设的大发展时期，为满足建筑行业对生产一线型人才的需要，建筑施工项目管理实习是工程建筑类专业教学计划中必不可少的实践教学环节，它是所学理论知识与工程实践的统一，正是由于实践跟理论相结合，才能够达到培养高素质的工程项目管理队伍的目地。正是这样，指导老师代表学校安排我和其他几个同学到御公馆和江南一品东郡的施工现场进行为期3周的实习，其中一项重要内容就是《建筑工程施工项目管理》实习。

在这次实习期间，很感谢学校跟施工单位对我们的言传身教，让我对自己以后所从事的行业得到了更透彻的认识，同时我也很有信心，做一个合格的建筑方面人才，下面我将自己实习期间所学的东西作一个汇总，路漫漫其修远兮，吾将上下而求索，我将不断努力争取取得更大进步。

一、熟悉了工程施工管理、技术管理。由于实习时间较短，仅参与了施工过程的具体操作，现作简要概述如下：

1、落实技术岗位责任制和技术交底制，填写“技术交底记录”。

2、现场劳动力调配、进度管理、机械使用和施工安全等工作，并保存相关记录。

3、执行自检、互检、交接检、专检制度，填写质量联检表，对各分项工程的质量加强控制。

4、施工过程中的设计变更，由各专业工程师负责，按本质量计划“合同变更管理”部分的规定，及时传达到各业务口及相关施工队。

5、砼、砂浆、防水材料由试验员负责取样，送公司试验室进行试验，合格后出具相应的试验报告，试验合格后方可发放。

6、隐蔽工程项目质检员检查合格后，由专业工程师填写隐蔽工程验收记录，报请业主或监理工程师验收。业主或监理工程师在验收记录上签字后，方可继续施工。

二、施工技术及管理的具体操作。主要参与的工作是：

1、编写施工技术交底、参加技术交底会议。实习期间具体编写了《楼板管道洞封堵》、《地下车库基坑回填》、《空调洞打孔》、《肥槽回填》等技术交底，在此过程中，我大量查找资料，受益菲浅。编写《楼板管道洞封堵》技术交底时，主要是对工程出现质量问题后的处理，这一部分内容在课堂上很少接触。

管道洞是在楼板施工过程中为水电管道预留的孔洞，其孔径大于管道半径，如不封堵或封堵不严密，及易发生漏水等现象，因此需要进行技术处理。在《地下车库基坑回填》技术交底的编写中主要运用了《土力学》的知识，比如检验回填土的质量，采用环刀法取样，对土中的有机质含量、干密度以及含水率的测定，同时利用回填土与掺入石灰粉的体积比例来控制土的质量。

通过编写技术交底，使我对分项/分部工程施工工艺有了一定的了解，不但巩固了在课堂上所学的专业知识，熟悉了相关规范，而且学到很多书本以外的知识。

2、参与工程质量的检查、验收。在施工过程中，施工队经过自检、互检、交接检后，再报项目部，由项目质检员复查，检验合格后方可进行下道工序。我同时以质检员的身份参与了工程质量的检查、验收，上现场之前必须熟悉施工图纸，如墙体配筋图、楼板梁的配筋图、模板施工图等。模板验收中主要检查板缝是否封堵严密、垂直度是否合格、测量模板安装是否满足房间开间要求等;钢筋验收则检查墙体的保护层厚度、箍筋间距、梯子筋以及暗柱暗梁的配筋是否符合要求等;抹灰装修则检查拉毛强度、面层平整度是否合格;防水层铺贴是否符合规范等。

3、协助现场技术人员处理施工质量问题。刚开始，我所做的只是统计工程质量问题的类型、准确位置以及数量，如蜂窝孔、漏浆、露筋胀模、烂根等。通过学习《修补方案》技术交底，积极向有关技术人员请教，逐步掌握了处理这些问题的方法。

4、整理工程资料。实习期间我整理了较多的工程资料，如《混凝土浇灌申请》、《隐蔽工程检查记录》、《工程物资进场报验表》、《材料、构配件进场检验记录》等。如《混凝土浇灌申请》，施工队在钢筋绑扎后项目部和监理验收通过，由项目部工程室专人向混凝土搅拌站报所需混凝土的方量以及地点，然后，混凝土运输车进场时需提交混凝土开盘自查等随车小票，由项目部填写浇灌申请，交监理存档。通过这些这些资料的整理，我进一步了解了工程施工的相关程序和规范。

三、实习时的思考与创新

学习是无止境的，通过看到的结果，积极思考问题产生的原因以及处理方法，这样才能在工作中学到更多知识，真正起到理论联系实际的良好实习效果，在处理遇到的工程技术问题的过程中，增强分析问题、解决问题的能力。在构造柱配筋验收过程中，设计单位在立筋的采用上选择光圆筋，而施工队在施工过程时绑扎的箍筋与光圆筋之间的摩擦力过小，导致箍筋向下滑移，给施工带来不便。

因此，施工队擅自将光圆筋改为螺纹筋来增大摩擦力，以便于箍筋的绑扎施工，但这一变动极大的增加了成本。通过积极思考，我和同学们向技术室主任提出如下整改方案：暗柱四根立筋采用2光圆筋和2螺纹筋，施工时交叉对角放置，这样既增大了箍筋的稳定性，便于施工，又减少了成本，此方案得到了主任的肯定。

总之，经过这次的施工项目管理实习，感受深刻。在项目管理上，实际操作以理论知识为基础，但又比理论知识更具有灵活性和可操作性，这需要学好专业知识的同时在工作中积极思考，灵活应用，培养自己的思维创新与独立解决问题的能力。同时，利用这次实习机会接触社会，得到了很好的锻炼，明确了在剩余的一年大学生活中应该发展的方向，特别是需要锻炼语言交流与沟通能力，努力学习，踏实工作，积极面对每一次挑战。

同时，通过这一次实习，我对相关的专业知识有更进一步的了解，也学到了很多之前未曾接触的东西，受益颇丰。深入工地一线的参观，使我能够将所学理论的知识与实践相结合，系统地巩固所学的理论知识，深化了对所学理论知识的理解，初步体会到项目管理工作特点，熟悉了项目管理工作，在实习中，我发觉自己的分析解决问题的能力得到了很好的锻炼和培养，为未来走向工作岗位做好了思想准备。此外通过实习，我开阔了视野，增加了对建筑施工项目管理的理性认识。

篇3：项目管理的总结

一、工作完成情况

(一)深入开展项目建设“5+4”工作模式和“四比两看一落实”活动，以项目带动促经济发展，项目管理工作总结。修改完善了“四比两看一落实”相关制度，健全了重大项目周例会汇报制度，区领导及重大项目建设领导小组成员定期对重点项目督查、走访，深入一线掌握工程动态，搞好协调服务。建立健全信息通报制度、考核制度等各项制度，坚持用制度管理各项工作，促进重大项目建设工作制度化、规范化。继续开展好“四比两看一落实”活动，认真推进重点项目的进展。对拟列入区52个投资超亿元的重大招商项目，重点进行跟踪推进。

每月定时向市局、区委、区政府上报项目进度。在52个区重点招商项目中城中村改造项目13个，科研教育服务项目2个，房地产项目2个，工业项目12个，合村并城项目1个，预计投资1313亿元。重大项目建设进入了历史最好时期，以中原万达广场、罗庄城中村改造、启福尚都、锦艺国际华都、锦艺国际轻纺城等为代表的重点项目建设更是如火如荼，其对增强发展后劲、培育经济增长点、改善城区形象都将起到巨大的推动作用。

由于新上项目的带动，我区三产兴区格局已初步形成，今年确定的52个超亿元项目中，商业物流项目达到了17个。特别是万达广场、宝龙广场、锦艺商业广场、伟业时代广场等项目的商业体量都在20万平方左右。这些大的商业区项目建设必将带动整个中原区商业的飞速发展。

(二)在跟踪重大项目进展的同时，组织好全区对重点项目观摩活动，第一季度观摩活动1次。通过多次路演，制定了详细的观摩方案和合理的观摩路线，并全程参与项目讲解，较好的完成了任务，得到了区领导的充分肯定、一致好评，为我局争得了荣誉。

(五)根据“四比两看一落实”活动要求，组织好“四比两看一落实”活动擂台赛，并根据考核细则每月对推进较好的10个指挥部上报区目标办进行通报表扬。

(六)其他工作：

1、每月底向市商务局招商处上报15个市重点招商引资项目及2个省重点招商引资项目建设情况和存在问题;

2、每月中旬及月底向区发改统计局报区重点招商项目进展情况表及手续办理进度表;

3、结合重点项目中存在的用地问题，不定期向区城建指挥部报送城镇建设用地计划统计表;

4、迎接市跨越式发展督察组考核我区全年重点项目跨越式发展工作;

5、做好每月5个商贸物流工程项目进展情况的上报工作;

二、下一步工作打算

一是明确工作思路，加快工作节奏，引导全区各部门深入开展“四比两看一落实”活动，进一步抓好项目跟踪，督促项目落地，争取重大项目建设上取得新突破;二是完善重点项目动态管理制度，统计、汇总全区招商引资项目进展情况并定期进行通报;三是做好新引进的落地项目审批、建档，同时做好获奖项目的申报审核工作;四是按照《中原区招商项目准入审批实施细则》要求，规范项目准入程序，对入住我区的项目严格把关;五是继续组织好全区重点项目半月例会工作;六是做好各级部门及省、市、区领导的重点项目观摩、督查工作，定期报送跨越式发展重点项目的相关材料，七是尽职尽责完成交办的其它工作任务。

今年，我区共涉及省、市重点建设项目23项，总投资111.32亿元，年度计划投资32.88亿元，计划开工8项，竣工5项(余为前期和续建项目)。截止11月底，23项省、市重点建设项目实际开工8项，竣工6项，共完成投资30.15亿元，占年计划的91.7%，预计年底将超额完成年度计划目标。

篇4：软件项目管理总结

20xx年5月19日，在人力资源部的精心组织安排下，我参加了“项目管理培训”，培训是由有着多年的咨询培训经验的高级讲师赵云龙教授主讲，培训内容通俗易懂、丰富多彩，让人能较快的吸收和理解。经过一天的培训，使我学到了很多知识，感觉受益匪浅。通过对项目管理相关课程的培训,使我对项目管理在工作中作用重新有了认识。这对于一个走上管理岗位时间不长，缺少管理理论和实践的我来说，这1天的培训中收获了很多，对我今后的工作有很大的帮助。下面是看看我参加项目管理培训的心得体会：

一、 项目管理就在我们的身边

刚刚开始的时候，觉得项目管理是苦涩难懂的，而且项目这个词也应该离我们的矿山井下开采、提升系统管理相隔甚远。其实就对项目管理的概念：“项目管理是以项目为对象的系统管理方法。通过一个临时性的、专门的柔性组织，对项目进行高效率的计划、组织、指导和控制，以实现项目全过程的动态管理和项目目标的综合协调与优化。”随着培训的深入和赵老师深入浅出的培训内容和互动案例，我渐渐的发现项目管理其实就在我们身边，就在我们生活工作的每一个角落。学好项目管理，对我们今后解决处理工作和生活中遇到的许许多多的事情，都会有很大帮助。

二、团队是项目管理的环境

一个好的团队，应该有一个共同认可的明确目标、合理

的分工协作、良好的信息沟通、队员之间相互信任并且能积极的参与到自己的队伍中。在我们平时的工作中，我们所在的矿山是一个大的团队，每个部门、工区和每个中段段、盘区、斜井，各作业小组就是一个小团队。按目标责任书和计划目标去工作，提升操作人员保障每天班前、班中、班后安全生产的顺利完成，月、季、年汇总到一起来完成工区的整体年目标，可以说每个任务的完成都能看做是一个项目的完成。一个团队常常被比做是一个木桶，木桶的容量不是由那片最长的木板决定反而是那片最短的木板决定的。一个团队的实力也一样是由能力较弱的成员决定的。因此这也要求我们不断的要求自己，在自己的业务领域中做纵深的钻研，彼此鼓励相互学习，都不去做那片最短的木板，这样一来团队内的学习气氛浓烈，长此以往整个团队的实力也会得以提高。

三、沟通是项目管理的桥梁

在我所作的党务工作过程中，与班子之间、与各级管理人员之间、特别是与职工之间的沟通是必不可少的，只有向职工充分的去宣传矿、工区发展形势、工作任务目标、企业规章制度才能更好的让员工为矿山持续发展积极工作，所以说拥有一定的沟通能力是必须的，其实工作的运转在工区内部与各队组的沟通也是十分关键必要的。我作为工区一名班子成员，更加深知沟通的重要性。每天的工作基本上是与职工在打交道，工区共有170人，沟通无时不在。不同的职工有着不同的思想问题，从职工的工作、生活、个人行为到家庭矛盾等，并不是每一职工都能按照你的思路走，沟通是解

决这些问题的基础，是建立和改善人际关系必不可少的条件。在沟通过程中，我们要善用询问的语气不要让听者感觉是在命令，学会倾听；学会自信与诚恳，只有这样才能使我们更好地完成工作。

总之，项目管理涉及生活方方面面，积极的思考，优秀的习惯，从容的生活节奏是共同追求的方向。这就是我在这次项目管理培训当中的心得体会，希望在接下来的生活、工作和学习中能更好的运用领会培训所得。

篇5：软件项目管理总结

软件项目管理已经到了学期的最后，我们seed小组的软件项目也已完工，这一个学期真的是获益匪浅！

礼平老师曾经说我既可以走技术路线也可以走管理路线，一切都看我自己。真的很是佩服老师的看人眼光，很犀利。我知道，现在的我不是没有能力去做好，只是自己没有去做，一直在殿外徘徊，不肯付出努力向前迈进。从大一到现在，我的专业技术一直都是我的短板，理由么，很简单，就是因为自己懒，不肯花时间去做。从以前不知道自己想做什么，到现在明确目标，可以说，软件项目管理课程给了我很多灵感，让我从自己纷乱的思绪中看清楚了自己最想要的东西。一直自己很喜欢管理，我会花费很多时间在这上面，从大一到现在一直都是，一直没有改变过。在技术上，我总是给自己找借口，总是偷懒，但我现在明确了一点，没有技术，就没有管理！脱离技术的管理是不可能的，也是不现实的。在这个行业里，技术是一切的基本，想作工程师也好，想作管理者也好，技术都是起步的根基。而我这次所经历的项目更让我明确了这一点。在这个小项目里，虽然我们两个星期就开发完成了这个软件，并交付使用，但是问题还是很多的。在这么一个小项目里，由于需求、设计、代码、文档产生的问题，每一个看似容易，却都需要实实在在的经验在里面，都需要对业务的熟悉，有语言功底作根基。

在这个项目里，我负责软件配置管理工作，在文档的整理过程中，我仔细看了他们的需求分析，概要设计，数据库设计，模块设计等文档，也参与了风险分析文档的编写，承担了用户手册和项目成本估算的编写。在这个过程中，我明确了技术的实在意义，明确了技术对我的指导作用，同时也明确了自己的学习道路应该怎么走下去！

整个项目进行的过程中，我一直在努力从中学习，我旁听开发组的会议，为组长提供管理意见，为会议、文档制定标准，整个过程我收获了很多。

1、 软件项目小组中的人员安排要职责明确，并有配套的管理记录，整理每个人的工作进度，随时更新，以方便开发人员、测试人员之间的沟通。

2、 会议、文档、代码都要有相应的“纪律”，否则整个小组的开发效率会大打折扣。

3、 对业务的熟悉有助于明确需求，只有明确的需求才能让项目更加顺利的进行。

4、 细致的计划可以让项目进行避免很多弯路，可以在任务的初期就发现存在的问题，并及时予以解决。

5、 项目文档、代码定期予以备份，当项目遇到未预料到的问题时可以及时恢复，尽可能减少损失。

当然，还有很多，包括软件测试上的收获，写文档的收获，这里就不一一列举了。这是我大学里最认真的一门课，当然，收获也是最多的。

最后，谢谢礼平老师给我带来的这一切一切，也感谢同组同学给我的帮助，结果已然不重要了，我所收获的这许多东西，远比成绩要有意义的多

篇6：软件项目管理总结

软件项目管理是为了使软件项目能够按照预定的成本、进度、质量顺利完成，而对成本、人员、进度、质量、风险等进行分析和管理的活动。实际上，软件项目管理的意义不仅仅如此，进行软件项目管理有利于将开发人员的个人开发能力转化成企业的开发能力，企业的.软件开发能力越高，表明这个企业的软件生产越趋向于成熟，企业越能够稳定发展。项目风险管理是指为了最好的达到项目的目标，识别、分配、应对项目生命周期内风险的科学与艺术。项目风险管理的目标是使潜在机会或回报最大化，使潜在风险最小化。

1、项目管理在软件开发中的应用的成因

目前我国大部分软件公司，无论是产品型公司还是项目型公司，都没有形成完全适合自己公司特点的软件开发管理模式，虽然有些公司根据软件工程理论建立了一些软件开发管理规范，但并没有从根本上解决软件开发的质量控制问题。这样导致软件产品质量不稳定，软件后期的维护、升级出现麻烦，同时最终也会损害用户的利益。随着软件开发的深入、各种技术的不断创新以及软件产业的形成，人们越来越意识到软件过程管理的重要性，管理学的思想逐渐融入软件开发过程中，应用开发的项目管理日益受到重视。

2、软件项目管理常见问题及解决方案

（1）缺乏项目管理系统培训

在软件企业中，以前几乎没有专门招收项目管理专业的人员来担任项目经理，被任命的项目经理主要是因为他们能够在技术上独当一面，而管理方面特别是项目管理方面的知识比较缺乏。解决方案：项目经理接受系统的项目管理知识培训是非常必要的，有了专业领域的知识与实践，再加上项目管理知识与实践和一般管理的知识和经验的有机结合，必能大大提高项目经理的项目管理水平。

（2）项目计划意识问题

项目经理对总体计划、阶段计划的作用认识不足，因此制定总体计划时比较随意，不少事情没有仔细考虑；阶段计划因工作忙等理由经常拖延，造成计划与控制管理脱节，无法进行有效的进度控制管理。解决方案：计划的制定需要在一定条件的限制和假设之下采用渐近明细的方式进行不断完善。提高项目经理的计划意识，采用项目计划制定相关知识、技术、工具，加强对开发计划、阶段计划的有效性进行事前事后的评估。

（3）管理意识问题

部分项目经理不能从总体上把握整个项目，而是埋头于具体的技术工作，造成项目组成员之间忙的忙、闲的闲，计划不周、任务不均、资源浪费。有些项目经理没有很好的管理方法，不好安排的工作只好自己做，使项目任务无法有效、合理地分配给相关成员，以达到“负载均衡”。解决方案：加强项目管理方面的培训，并通过对考核指标的合理设定和宣传引导项目经理更好地做好项目管理工作。技术骨干在担任项目经理之前，最好能经过系统的项目管理知识，特别是其中的人力资源管理、沟通管理的学习，并且在实际工作中不断提高自己的管理素质，丰富项目管理经验，提高项目管理意识。

（4）沟通意识问题

在项目中一些重要信息没有进行充分和有效的沟通。在制定计划、意见反馈、情况通报、技术问题或成果等方面与相关人员的沟通不足，造成各做各事、重复劳动，甚至造成不必要的损失；有些人没有每天定时收邮件的习惯，以至于无法及时接收最新的信息。

3、软件项目管理的现状分析

软件项目管理的提出是在20世纪70年代中期的美国，当时美国国防部专门研究了软件开发不能按时提交，预算超支和质量达不到用户要求的原因，结果发现70%的项目是因为管理不善引起的，而非技术原因。于是软件开发者开始逐渐重视起软件开发中的各项管理。到了20世纪90年代中期，软件研发项目管理不善的问题仍然存在。据美国软件工程实施现状的调查，软件研发的情况仍然很难预测，大约只有10％的项目能够在预定的费用和进度下交付。1995年，据统计，美国共取消了810亿美元的商业软件项目，其中31％的项目未做完就被取消，53％的软件项目进度通常要延长50%的时间，只有9％的软件项目能够及时交付并且费用也控制在预算之内。软件项目管理和其他的项目管理相比有相当的特殊性。首先，软件是纯知识产品，其开发进度和质量很难估计和度量，生产效率也难以预测和保证。其次，软件系统的复杂性也导致了开发过程中各种风险的难以预见和控制。Windows这样的操作系统有1500万行以上的代码，同时有数千个程序员在进行开发，项目经理都有上百个。这样庞大的系统如果没有很好的管理，其软件质量是难以想象的。

4、我国软件项目管理的前景

应该很清楚地意识到，项目管理在中国起步较晚，项目管理水平与高速增长的经济建设不相适应，也不利于参与国际竞争，必须奋起直追，赶超国际先进水平。展望未来，我们面临的不仅有广阔市场的大好机遇，还有必须认真对待的严峻挑战：

（1）、随着中国加入WTO，工程建设市场竞争时代的来临，加大项目管理力度势在必行。只有稳定提高实力，迅速熟悉并掌握国际规则，主动溶人贸易体系，不断加强竞争实力和项目管理水平，才不会在激烈的市场竞争中失败。

（2）、随着中国宏观控制体制调整和市场经济改革的深化，工程公司、项目管理公司和工程咨询公司等企业必须进一步深化管理体制和运行机制改革，加快重组，与世界接轨，建立现代企业制度，才能成为自主经营、自担风险、自负盈亏和自我发展的良好经济实体，在项目管理中提供高质量、有针对性、有竞争力的服务。

（3）、目前，中国建设市场在管理体制、法制建设、运行机制、中介服务、价格政策和社会习惯等方面仍有许多有待改进的工作要做。中国必须建立法制的、政府监督的、自我约束的管理体系，建立公开、公平、公正的投资中介市场，加大投资中介服务的法律责任，为工程咨询和项目管理创造更好的市场环境。

（4）、中国公司应该进一步加强与美国、欧洲和澳大利亚的国际项目管理机构和协会之间的合作与交流。充分利用理工大学和学院加强项目管理的理论与实践研究，建立自己的项目管理体系，引进和开发先进的项目管理软件系统，提高项目管理水平，为工程公司、项目管理公司和工程咨询公司的发展提供更好的环境。

（5）、中国必须培养自己的优秀项目管理专业人员，大力提高项目管理水平。专业人才匮乏是影响中国项目管理快速发展的主要因素，中国应当把培训和建立一支优秀项目管理专业人员队伍作为战略任务来抓。中国项目管理人力资源结构必须通过国内国际相关培训和认

证机构以及项目管理实践来改进。只有采取上述的措施，中国企业才能适应可持续发展要求并在激烈的市场竞争中立于不败之地。刚刚在9月1日，邦永科技于广东亚洲国际大酒店召开首届渠道峰会，被业内同行称之为“来势汹汹”。此会议共在全国招募了30多个地区总代理商，11月份正式启动市场。据了解，邦永的产品定位为中低端，价位在5万到40万元之间。邦永目前加紧平面营销渠道建设的同时，还在酝酿许多与行业主管部门的技术合作，似乎对打造国内项目管理行业标准胸有成竹。无怪乎邦永拿出这么大的举措：据资料显示，20xx年中国政府拨3000亿元专款用于各类政策性项目，省、市地方政府捐助至少1000亿元的专款，全国每年至少有20xx个新的1亿元以上的大中型项目。如果这些项目都采用软件来进行管理的话，市场非常可观。邦永对这个市场充满信心，尽管项目管理软件市场在中国仍然处于启动阶段，但市场已经很大，高中端市场的容量在一亿元以上，3—5年内将达到6亿元左右。这还是一个比较保守的数字。总而言之，软件项目管理领域仍然是一个比较新的领域，竞争态势还远未达到白热化的程度，但前景十分可观。需要不断的去开发与研讨，才能让软件充分的发挥在项目管理的领域，但在软件项目管理中，存在在的各种风险管理应该根据不同的因素而做出不同的解决措施，让项目管理可以发挥到一定的程度，使之更加的完善。最后感谢张冰峰老师一学期来的教导。

篇7：项目管理培训总结

每个人在进行了项目管理培训后，一定是从对其内容的模糊到培训后的明确、清晰的概念。

以下是个人对项目管理培训总结资料，仅供阅览：

1、对项目管理有了更明确、清晰的概念。

修炼之前，对项目管理的理解处于一知半解状态。

对项目管理内容的理解比较模糊，对项目管理工具认识比较零散，缺乏系统的认知。

通过于教授的讲授，对项目管理有了系统的了解。

2、 明确了项目管理不只是工程管理的必然手段，更可以运用于所有的工作管理当中。

修炼之前，提到项目管理，联想到的就是工程项目的管理，比如说建筑工程、管理工程等。

但通过于教授的讲授，进一步知道，日常工作均可以引入项目管理的方法。

比如：会议、活动等。

3、 更清楚的认识到文化差异对管理的影响。

于教授对中西方文化差异及两种不同文化下所产生的思维模式与管理方法的差别讲解生动透切，在管理上如何结合地方文化来改变管理方式令人深思。

我个人之前有较长的沿海工作经历，涉及台资、港资、民企，在管理思维与观念上更容易接受西方管理模式。

由于离开内地较久，对内地人文关系与文化背景已显得生疏。

处于目前管理岗位的我如何快速进行思维与观念的转变显得尤为重要。

在管理艺术方面值得我深思。

4、 项目管理四要素(时间、范围、成本、质量)使任务变得更清晰明了。

一项任务如何在执行前明确四要素，将决定此任务执行的最终效果。

在以后的工作中，必将四要素贯穿于任务的始终。

5、 温习了《项目管理》课程当中涉及到的居多工具，同时也学习了一些新的管理工具。

矩阵计划图、矩阵责任图、甘特图(横道图)、干系人分析表、WBS(工作分解结构工具)、CPM(关键路径法)、EVM(挣值法)、时间管理四象限、七种质量管理工具、风险定性分析法等等。

6、 通过学习，对以后工作帮助甚大。

加强了项目管理的整体思路，尤其是对项目管理工具有了进一步的理解与应用能力，将偿试运用于以后的管理工作当中。

篇8：项目管理总结ppt

项目管理总结ppt

项目管理总结ppt:项目管理工作总结

从一个公司小小的业务员走到今天公司的项目经理，其中的酸甜苦辣，个中滋味也只有自己能够体会了，不过这些年我一直是通过自己的努力，一步一个脚印慢慢的过来的，这使我慢慢的开始懂得了创业的艰苦，我走到现在这一部，我更加珍惜我的工作了，我将会在工作中尽自己最大努力的。

回顾20xx年，在公司各级领导的正确指挥及担保业务部领导的直接带领之下，本人始终按照公司20xx年工作部署，并根据本人工作实际，紧紧握住做业务和抓营销两把钥匙，在项目经理的工作岗位上做到了努力学习，大胆实践，转变观念，很快适应了我公司快速发展的要求，圆满完成了全年工作任务。

主要情况汇报如下:

一、端正工作态度，坚持勤奋敬业、廉洁自律的职业操守。

本人热爱自己的本职工作，热心为客户服务，认真遵守劳动纪律，有效利用工作时间，坚守岗位。

需要加班完成工作时，就利用晚上和休息天进行调研和评审报告撰写，公司下达的临时工作任务，都能够按做到按时按量完成。

在日常工作中严格自律，谢绝客户多次请客送礼，努力维护公司在客户心中的良好的形象，也实际提高了自身的职业修养。

二、圆满完成了项目经理各项业务指标。

在20xx年中，本人实际完成担保贷款业务笔数7.2笔，完成任务量的180%，完成业务金额为1050万元，完成任务量的105%。

其中作为项目经理a角完成业务5笔，金额688万元，作为项目经理b角完成业务2.2笔，金额362万元，以上本人参与完成的项目共计18笔，业务量总额3612万元。

上述成绩的取得得益于公司各级领导的正确领导，同事的鼎立支持，再加上本人坚持不懈的努力和花费了大量的加班时间，可以说每一笔贷款，每一分业务都包含着心血，留下了刻骨铭心的记忆。

20xx年本人付出了辛勤的汗水，也收获了成长的喜悦。

三、坚持不懈努力学习，业务理论及实践经验得到快速提升。

本人在20xx年坚持理论学习与实践操作相结合，通过公司培训、业余自学多种渠道积累业务知识，并坚持及时总结。

年中本人的论文《中小企业文化建设的难题及破解之策》在《\*\*担保》杂志上发表，受到不少客户的好评;本人半年工作总结也得到了王总的肯定，担保项目“人、事、物”原则的思考逐步深入，从单纯的“人”、“事”和“物”的三方面扩展到“人”与“事”、“人”与“物”、“事”与“物”的对立统一上。

对该原则的深入思考，使得本人业务操作的思路愈加清晰，而不断的业务积累又反过来促进了对该原则的深入领会和扩展，感觉收益匪浅。

四、加强贷后管理，努力为公司执行力的提高贡献力量。

在20xx年公司布置重点进行的gmis系统流程录入、档案归档及“回头看”工作中，本人严格按照公司要求，认真完成本人项下的任务，努力做到gmis系统流程与项目流程一致;在项目归档工作中，本人也按照公司要求按时按步骤移交了档案资料，同时也通过该项工作，对贷款资料及时查漏补缺，完善了贷后管理;在回头看工作中，本人按照公司整体部署和担保部具体的安排，对本人负责的贷款企业全部走访了一遍，其中对重点企业海南\*\*有限公司走访了3次，对海南\*\*有限公司存货质押情况不定期抽查9次，较圆满完成了公司任务，为下一步工作理清了思路。

五、客户营销工作取得较大进展。

缺乏优质的客户资源是新项目经理普遍面临的困难，在20xx年全年的工作中，本人时刻将客户营销工作作为自己的核心任务来抓，全年度推荐企业加入信用协会共计6户，其中已放款的有海南\*\*包装有限公司一户60万元，已通过交通银行评审但尚未放款的有海南\*\*贸易有限公司一户150万元，其他正在进行担保或委贷业务评审的有两户，该两户计划发放贷款约200万元。

在客户营销的实践中，本人深刻领会并坚决贯彻落实王总多次提出的“向客户上下游延伸的”思路，在实际着手营销客户过程中受到业务部潘部长的悉心指导，收益匪浅。

最值得称道的例子是对海南\*\*有限公司的项目操作。

在项目调查过程中，本人走访了\*\*公司下游的十余家印刷包装厂，在核实\*\*公司销售收入的同时，也向这些印刷包装厂宣介担保公司，了解到了他们的融资需求，解答他们的具体疑问。

通过项目经理的言行使他们深切感觉到担保公司工作人员敬业、诚恳、严谨、务实的工作作风，不少企业申请加入了信用协会，其中海南\*\*包装有限公司和海南\*\*包装有限公司还通过我公司担保分别获得了开发银行60万元和50万元的贷款支持。

今后本人还将会继续贯彻王总“向客户上下游延伸的”的营销思路，继续拓宽客户来源，深入挖掘发展潜在客户，将营销工作向纵深推进。

六、通过较长期的实践，总结出交行贷款相关流程。

通过交行贷款，我公司提供担保并由开发行再担保的渠道是公司20xx年底开通的新的贷款渠道，但是由于其程序较复杂，且涉及从交行各支行到分行零贷部、法务部、主管行长等多个操作环节，最后还要经过开行审批流程，项目经理操作过程中需要耗费极大的时间和精力。

本人在20xx年通过海南\*\*有限公司和海南\*\*贸易有限公司两户企业在上述渠道操作的实践，同时在\*副总、\*副总及\*部长的直接领导下，总结出一整套比较成熟和完备的与该渠道相关的资料、文件及操作流程，一方面为今后公司相关业务的顺利开展打下了比较坚实的基础，另一方面使得本人担保理论知识和实务操作水平上了一个新的台阶。

本人认为，必须及时总结工作中的经验教训，对指导日后的工作大有裨益，今后本人仍将坚持不懈抓紧。

刚刚过去的20xx年对公司对本人都是收获的一年，但是也暴露出了不足和缺点，如客户资源仍然较匮乏，业务水平较老项目经理存在较大差距，管理细节尚不能达到完善等等。

因此，在今后的工作和学习中，本人将继续把做业务与客户营销相结合、与总结经验教训相结合、与个人性格改善相结合、与锻炼意志相结合，努力探索担保业务与法律业务相互促进的新途径，努力将自己锻造成为一个具有复合型知识、开发型性格和坚强意志力的合格的项目经理。

只有克服了我的弱点，将我的最大优点发挥出来，那么我这个项目经理的工作就可以做到最好了，我也知道我自己的能力还没有达到十分强的地步，所以只有不断的努力和不断的进步才能弥补我的缺憾，我会努力的!

现在的生活就是这样，竞争的的激烈造就了我的生活中的不断进步，我会将我的工作在大家的帮助下，实现我最好的价值!

项目管理总结ppt:项目管理流程总结

一、 风险评估

软件项目风险是指在整个项目周期中所涉及的成本预算、开发进度、技术难度、经济可行性、安全管理等各方面的问题，以及由这些问题而对项目所产生的影响。

项目的风险与其可行性成反比，其可行性越高，风险越低。

软件项目的可行性分为经济可行性、业务可行性、技术可行性、法律可行性等四个方面。

而软件项目风险则分为产品规模风险、需要风险、相关性风险、管理风险、安全风险等六个方面：

1. 产品规模风险

项目的风险是与产品的规模成正比的，一般产品规模越大，问题就越突出。

尤其是估算产品规模的方法，复用软件的多少，需求变更的多少等因素与产品风险息息相关：

(1) 估算产品规模的方法

(2) 产品规模估算的信任度

(3) 产品规模与以前产品规模平均值的偏差

(4) 产品的用户数

(5) 复用软件的多少

(6) 产品需求变更的多少

2. 需求风险

很多项目在确定需求时都面临着一些不确定性。

当在项目早期容忍了这些不确定性，并且在项目进展过程当中得不到解决，这些问题就会对项目的成功造成很大威胁。

如果不控制与需求相关的风险因素，那么就很有可能产生错误的产品或者拙劣地建造预期的产品。

每一种情况对产品来讲都可能致命的，这些的风险因素有:

(1) 对产品缺少清晰的认识

(2) 对产品需求缺少认同

(3) 在做需求分析过程中客户参与不够

(4) 没有优先需求

(5) 由于不确定的需要导致新的市场

(6) 不断变化需求

(7) 缺少有效的需求变化管理过程

(8) 对需求的变化缺少相关分析等

3. 相关性风险

许多风险都是因为项目的外部环境或因素的相关性产生的。

控制外部的相关性风险， 能缓解策略应该包括可能性计划，以便从第二资源或协同工作资源中取得必要的组成部分，并觉察潜在的问题,与外部环境相关的因素有：

(1) 客户供应条目或信息

(2) 交互成员或交互团体依赖性

(3) 内部或外部转包商的关系

(4) 经验丰富人员的可得性

(5) 项目的复用性

4. 技术风险

软件技术的飞速发展和经验丰富员工的缺乏，意味着项目团队可能会因为技巧的原因影响项目的成功。

在早期，识别风险从而采取合适的预防措施是解决风险领域问题的关键，比如：培训、聘请顾问以及为项目团队招聘合适的人才等。

关于技术主要有下面这些风险因素：

(1) 缺乏培训

(2) 对方法、工具和技术理解的不够

(3) 应用领域的经验不足

(4) 对新的技术和开发方法应用不熟悉

5. 管理风险

尽管管理问题制约了很多项目的成功，但是不要因为风险管理计划中没有包括所有管理活动而感到惊奇。

在大部分项目里，项目经理经常是写项目风险管理计划的人，他们有先天性的不足——不能检查到自己的错误。

因而，使项目的成功变得更加困难。

如果不正视这些棘手的问题，它们就很有可能在项目进行的某个阶段影响项目本身。

当我们定义了项目追踪过程并且明晰项目角色和责任，就能处理这些风险因素：

(1) 计划和任务定义不够充分

(2) 对实际项目状态不了解

(3) 项目所有者和决策者分不清

(4) 不切实际的承诺

(5) 不能与员工之间的进行充分地沟通

6. 安全风险

软件产品本身是属于创造性的产品，产品本身的核心技术保密非常重要。

但一直以来，我们在软件这方 面的安全意识比较淡薄，对软件产品的开发主要注重技术本身，而忽略了专利的保护。

软件行业的技术人员流动是很普遍的现象，随着技术人员的流失、变更，很能会导致产品和新技术的泄密，致使我们的软件产品被它公司窃取，导致项目失败。

而且在软件方面关于知识产权的认定目前还没有明确的一个行业规范，这也是我们 软件项目潜在的风险。

7. 回避风险的方式

(1) 以开发方诱导能保证需求的完整，使需求与客户的真实期望高度一致。

再以书面方便形成《用户需求》这一重要的文档，避免疏漏造成的损失在软件系统的后续阶段被逐步地放大。

(2) 设立监督制度，项目开发中任何较大的决定都必须有客户参与进行的，在该项目中项目监督由项目开发中的质量监督组来实施。

(3) 需求变更需要经过统一的负责人提出,并且要用户需求的审核领导认可,需求变更应该是定期而不是随时的提出,而且开发方应该做好详细的记录,让客户了解需求变更的实际情况。

(4) 控制系统的复杂程度，过于简单的系统结构，对用户来使用比例会有明显的折扣，甚至造成软件寿命过短。

反之，软件结构的过于灵活和通用，必然引起软件实现的难度增加，系统的复杂度会上升，这又会在实现和测试阶段带来风险。

适当控制系统的复杂程度有利于降低开发的风险。

(5) 从软件工程的角度看，软件维护费用约占总费用的55%~70%，系统越大，该费用越高。

对系统可维护性的轻视是大型软件系统的最大风险。

在软件漫长的运营期内，业务规则肯定会不断发展，科学的解决此问题的做法是不断对软件系统进行版本升级，在确保可维护性的前提下逐步扩展系统。

(6) 设定应急计划，每个开发计划都至少应该设定一个应急预案去应对出现突发情况和不可遇知的风险。

回到目录

二、 成本预算

1. 成本预算方式

(1) 自上而下的预算方法

自上而下的预方法主要是依据上层、中层项目管理人员的管理经验进行判断，对构成项目整体成本的子项目成本进行估计，并把这些判断估计的结果传递给低一层的管理人员，在此基础上由这一层的管理人员对组成项目的子任务和子项目的成本进行估计，然后继续向下一层传递他们的成本估计，直到传递到最低一层。

使用此预算方式，在上层的管理人员根据他们的经验进行的费用估计分解到下层时，可能会出现下层人员认为上层的估计不足以完成相应任务的情况。

这时，下层人员不一定会表达出自己的真实观点，不一定会和上层管理人员进行理智地讨论，从而得出更为合理的预算分配方案。

在实际中，他们往往只能沉默地等待上层管理者自行发现问题并予以纠正，这样往往会给项目带来诸多问题。

自上而下更适用于项目启动的前期，与真实费用相差在30% ~ 70%之间。

Scrum使用自上而下的成本预算方式，它不会立即精确地确定成本，而是以最大限度容纳客户对未来产品要求所产生的变更。

(2) 自下而上的预算方法

自下而上方法要求运用WBS(Work Breakdown Structure，工作分解结构)对项目的所有工作任务的时间和预算进行仔细考察。

最初，预算是针对资源(团队成员的工作时间、硬件的配置)进行的，项目经理在此之上再加上适当的间接费用(如培训费用、管理费用、不可预见费等)以及项目要达到的利润目标就形成了项目的总预算。

自下而上的预算方法要求全面考虑所有涉及到的工作任务，更适用于项目的初期与中期，它能准备地评估项目的成本，与真实费用相差在5% ~ 10%之间。

注解：WBS

WBS是面向提交成果对项目的分解，从提交成果的列表可以确定每个提交成果需要执行的活动。

Scrum会对WBS进一步细化，把一个迭代分解为一个或多个的工作包，再把工作包分解为细小的开发任务(一般开发任务的开发周期在15个工作小时以内)。

2. 确定项目支出

总体成本预算就是结合下列多个成本预算方式综合计算的开发成本：

(1) 零基数预算

在成本预算的初期应该使用零基数的计算原则，而不可以使用类似于：以上一年总体费用加上20% 这样粗略的方式计算项目成本。

(2) 软硬件成本、物品成本

物品成本是指类似于：服务器(RAM 硬盘 CPU NIC卡 RAID簇)成本、维护成本、机房租金、光纤通讯成本、软件成本等的成本。

计算成本时需要考虑组装硬盘需时的长短，技术人员需要具备的质素，产品供应商能否提供保证质量，管理时是否需要额外的管理人员这些多方因素。

(3) 软件许可证成本

(4) 外包成本

当使用类似：视频、短信、移动电信类服务、门户网站等子项目时可以考虑以外包形式完成，以降低开发成本。

(5) 人力资源成本

计算人力资源成本时应该使用以最高和最低的工作效率估算平均效率的方式，计算出人力资源的平均成本。

(6) 维修保养成本

回到目录

三、 客户沟通的过程

从客户沟通的方向出发来看，软件项目可分为：需求识别、方案定制、项目实施、项目结束等4个不同的阶段，各个阶段都具有不同的沟通重点。

1. 需求识别阶段

(1) 文本沟通

在需求识别的前期，应该通过问卷、原型展示、界面展示、逻辑处理展示、准化文档模板等方式进行全方位多角度的分析，随时将不明确之处反馈给客户,以期待客户解答。

并以文本记录的方式建立需要分析书，并要求客户审核需求分析书，以达到需要分析与客户的真实期望高度一致的结果。

(2) 业务逻辑沟通

在进行业务沟通时，应该了解客户的行业语言，以促进业务分析的.过程，越过应用需求和开发之间的鸿沟。

沟通过程提倡以草图或者可视信息化的方式进行, 针对不同层面的企业用户提供最适合的操作界面。

以多角度的方式思考问题，要抓住需求重点,尤其是客户方领导所关注的创新类和实用类需求。

(3) 需求变更的规范化管理

需求变更在软件开发类项目中是可以理解的,但必须对需求变更做好规范化的管理，以避免出现需求无止境变更的风险。

需求变更必须由统一的负责人提出,并且由用户需求的审核领导者认可。

需求变更的提出应该是定期而不是随时的，开发方应该做好详细的文本记录,让客户了解需求变更的实际情况和开发方为之所付出的成本代价。

2. 方案定制阶段

该阶段项目的主要任务是与客户共同制定一个以前期明确的需求、双方的资源、项目开始的阶段、实施的时间约定、项目费用限制等为基础的具有可操作性的项目计划,从本阶段开始争取客户全面参与项目的管理，并以双方的共同利益考虑项目实施的具体计划与风险规避。

3. 项目实施阶段

在该阶段,软件项目团队应该与客户共同领导项目的实施。

同时,项目团队应实时评估客户满意度,并通过持续改进的方式提高客户满意度,还应要求客户参加必要的培训,以及在必要时检查项目产品。

在出现客户的需求变更前,应主动与客户沟通交流,使客户充分了解项目的每个环节,以及变更带来的影响,减少需求变更。

如果出现客户需求变更,应与客户一起共同解决由变更引起的成本、进度、质量变化。

4. 结束阶段

该阶段主要进行项目成果的移交，并把系统交付给维护人员，帮助客户实现商务目标，结清各种款项。

完成这些工作后应该进行项目评估，审核此项目的成果并总结项目经验。

5. 售前人员注意事项

在产品型项目作为开发成果时，相关销售人员应该注意：对产品的推销不应该过分承诺。

如果过分承诺,会给后续的项目实施带来困难;一旦承诺没有兑现,也会降低客户满意度,影响今后合作。

如果有附加承诺,一定要以文本形式记录，让实施项目经理知晓并传达给项目组成员。

注解：在软件项目中,需要明确以下四种客户角色

A. 要明确最终使用部门和用户,要去了解他们现有的工作方式,要让他们知道项目的目标框架,知道项目要解决他们的哪些困难,但绝对不是全部困难,这样可以较好的控制项目范围。

B. 要明确需求的提出者,他或者他们要能够代表最终客户群体。

提出产品需求的这类客户要具有一定的技术、业务能力和权威,能够真正代表最终客户团队的意愿和想法,最好有IT基础,能够用IT语言描述问题和需求,以利于双方的沟通、协作,避免产生歧义。

C. 要明确做需求确认的中层领导,他要把握方向。

软件开发项目是解决实际生产或者管理问题,同时 也是领导系统建设的具体实现,做需求确认的客户领导,既要了解高层领导的系统建设要点和方向,又要谙熟具体业务和生产管理实际。

如果是这样的客户领导来把 握和决策,对企业软件开发项目的顺利进展作用非凡。

D. 要明确谁来对成品提意见,谁来验收。

项目验收环节,是项目的收尾环节,如果验收的人对项目初期的需求目标不了解,会从态度和产品实际使用效果上对验收产生负面的影响,对提供产品的企业关闭项目非常不利。

根据实践总结,由需求提出人和确认人来做项 目的验收工作,能够促进项目的顺利完成,避免延期。

回到目录

四、 需求分析

1. 需求分析的过程

需求过程包括需求开发和需求管理2个部分：

(1) 需求开发就是对开发前期的管理，与客房的沟通过程，可以分为4个阶段：需求获取、需求分析、编写需求和需求验证。

(2) 需求管理：就是软件项目开发过程中控制和维持需求约定的活动。

包括：变更控制、版本控制、需求跟踪、需求状态跟踪。

2. 需求的层次

需求的层次包括：业务需求、用户需求、功能需求、非功能需求等4个方面。

3. 需求开发阶段的重点

(1) 提取业务对象

业务对象是指系统使用的真实对象，例如一个供应链管理 (Supply Chain Management ,简称SCM) 业务对象主要包括：生产批发商、零售商、送货商、顾客多个层次。

(2) 提取业务流程

在了解业务逻辑的过程中，应该列举出所开发软件模块的各自职能，并细化每个工作流程，深入分析业务逻辑。

(3) 性能需求

在分析的前期应该注意客户对所开发软件的技术性能指标，如存储容量限制、运行时间限制、安全保密性等。

(4) 环境需求

环境需求是指软件平台运行时所处环境的要求，如硬件方面：机型、外部设备、数据通信接口;软件方面：系统软件，包括操作系统、网络软件、数据库管理系统方面;使用方面：使用部门在制度上，操作人员上的技术水平上应具备怎样的条件。

(5) 可靠性需求

对所开发软件在投入运行后发生故障的概率，应该按实际的运行环境提出要求。

对于重要的软件，或是运行失效会造成严重后果的软件，应提出较高的可靠性要求。

(6) 安全保密要求

在需求分析时应当在这方面恰当地做出规定，对所开发的软件给予特殊的设计，使其在运行中，其安全保密方面的性能得到必要的保证。

(7) 用户界面需求

为用户界面细致地规定到达的要求。

(8) 资源使用需求

开发的软件在运行时和开发时所需要的各种资源。

(9) 软件成本消耗与开发进度需求

在软件项目立项后，根据合同规定，对软件开发的进度和各步骤的费用提出要求，作为开发管理的依据。

(10) 开发目标需求

预先估计以后系统可能达到的目标，这样可以比较容易对系统进行必要的补充和修改。

4. 需求分析的任务

需求分析的主要任务是借助于当前系统的逻辑模型导出目标系统的逻辑模型，其流程如下：

(1) 确定对系统的综合需求(功能、性能、运行、扩充需求)

(2) 制作产品需求文档 (PRD)

(3) 分析系统的数据需求(概念模型、数据字典、规范化)

(4) 导出目标系统的详细的逻辑模型(数据流图、数据字典、主要功能描述)

(5) 开发原形系统

(6) 从PRD提取编制软件需求规格说明书(SRS)

注解：SRS格式

1.引言 2系统概述(项目背景、系统目标、核心业务流程) 3.术语说明 4.系统结构(架构图、功能图)

5.主体功能与业务逻辑(重点) 6.接口需求(内部、外部接口、) 7.网络总体设计(拓扑网络、主机、组网)

8.运行环境(Linux、Windows、IIS、 WebLogic、Tomcat、OLAP、OLTP、JDK 8.0 、.NET Framework 4.0等)

回到目录

五、 面向对象程序设计(略)

1. 设计原则

(1) SRP单一职责链

每个类都应该只负责做一件事。

(2) OCP开封闭合原则

软件的实体(类、模块、函数等)应该是可以扩展的，但是不可修改的。

(3) LSP替换原则

子类必须能替换他们的基类型。

(4) DIP依赖倒置原则

高层模块不应该依赖于低层模块，二者都应该依赖于接口与抽象类。

抽象不应该依赖于细节，细节应依赖于对象。

(5) ISP接口隔离原则

不应该强迫客户依赖于并未使用的接口，而应该把胖接口分离。

2. 实现UML建模

(1) 业务对象的提取

(2) 根据SRS、CRC等实现用况建模

(3) 实现业务顺序图

(4) 建立类图，根据用况图建立对象之间的关联

(5) 绘制活动图、实现协作图、状态图

回到目录

六、 开发管理

1. 建立项目计划

(1) 设计总体架构

针对系统的实施需要，采取适当的且成熟的框架结构。

(2) 控制可扩展度

扩展度过大，将提高系统的复杂程度，延长开发时间;扩展度过低，会直接影响系统的二次开发与维护。

控制系统的可扩展性，能提高开发效率，降低系统维护的难度。

(3) 建立基础设施

合理分配部署软、硬件等基础设施所需要的时间与成本(例如：服务器的订购安装、光纤接入、软件平台订购)。

(4) 划分开发任务

利用WBS(Work Breakdown Structure，工作分解结构)对可交付结果进行分类与划分。

每个项目都能划分为多个不同阶段，每个阶段又可以分为多个工作包(Work Package)，工作包是WBS里最小的可交付结果，最后从工作包中分解出多个开发任务列表。

(5) 部署开发进度

一个项目应该按进度划分为多个开发阶段，每个阶段的开发周期一般在30~60个工作日以内。

在此阶段内应该与客户举行协商会议，制定产品路线图，在开发过程中邀请客户积极参与并提出反馈意见。

然后把该时段内的开发任务按照开发难度，依赖性，重要性等多方条件划分为多个迭代周期。

在Scrum 敏捷软件开发原则中，应该把每个迭代任务进一步细分为多个开发任务列表，再开发任务分配给组员各自负责，而开发时间应该控制在15个工作小时以内。

如果开发时间超出15个工作小时，应该考虑把开发任务再度细化。

开发任务建议应该由组员自主选择，而不要使用强制分配的方式。

(5) 测试项目成果

每个工作包都应该同步部署测试工作，提高项目的质量。

对出错BUG的工作包应该由测试人员以文本方式记录，向开发人员展示错误所在，让开发人员及时进行修改。

2. 管理开发团队

(1) 组建团队

按照工作任务与项目时间的前提条件建立团队，按团队职责分配人员，一般团队人数应该控制在8~12人之间。

当团队人数超过15人时，应该考虑把团队分解成2个独立团队，负责不同的开发任务。

(2) 分配开发任务

在每个迭代周期内(一般是15~30个工作日)，应该把每个工作包进一步细分为多个开发任务，再开发任务分配给组员各自负责，开发时间应该控制在15个工作小时以内。

如果开发任务的开发时间超出15个工作小时，应该考虑把任务再度细化。

而开发任务应该以自由选择的方式分配给每个组员。

(3) 监督开发进度

在迭代的前期举行一次会议，让组员了解开发的进展及流程，并以自主选择的方式分配开发任务。

期间可使用Microsoft Project等工具记录开发流程的进展，在每个工作包完成开发后应该进行性功能的测试，并以文本方式记录测试结果。

每天举行一次15分钟的站立会议，让组员交待昨天已完成的开发任务，当天将要做的任务，与开发过程中所遇到的问题。

并在每周末举行一次例行会议，交待总体进程。

在迭代末期举行一次冲刺会议，总结项目的进展，交行已完成的任务，回顾该迭代周期内所遇到的问题，为下一个迭代做好准备。

(4) 系统测试

对每个已完成的工作包进行适时的测试，保证系统质量与性能。

对测试结果进行文本的记录，并把测试结果与绩效工资收入挂钩，并以真实数据计算组员的绩效收入。

(5) 解决开发中所遇到的问题

对开发人员进行前期培训，可适当按工作能力分配任务，指导组员的开发。

当遇到问题时应该在当天的站立会议时即时提出，并在15个工作小时内解决所遇到的问题以防止问题进一步扩大。

3. 监管产品质量

(1) 质量需要的是计划、设计而并非审查的。

在产品建立的初级，必须与“质量保证”(QA)的部门进行协商，以正式文档的方式，决定恰当的质量策略和标准。

(2) 在开发过程中使用TDD(测试驱动开发)的模式，提高开发质量。

测试人员应该以文本方式记录bug，并与开发人员共同工作的，把突出的缺陷演示给开发人员，以提高修改的效率。

(3) 在每个迭代的结束时进行一次产品效果的演示，从客户、使用者、高层领导中收集反馈信息。

在团队内部举行评审会议，分析测试结果，了解产品性能，为下次迭代所需要做的改进做好计划。

4. 修改项目计划

(1) 在产品需要识别阶段，应该以文档形式记录产品功能与开发流程，在开发计划需要修改时，应该与客户共同探讨，让客户了解计划修改对项目进度所造成的影响。

(2) 项目计划的修改应该由统一的负责人提出,并且由用户需求的审核领导者认可。

需求变更的提出应该是定期而不是随时的。

(3) 计划的变更应该做好详细的文本记录，让客户了解需求变更的实际情况和开发方为之所付出的成本代价。

回到目录

七、 产品交付

1. 项目的后期审核

在项目开发最终完成后，对开发人员来说可算是放下工作的重担，但对项目经理来说这往往是项目的关键时刻。

前期的风险评估、成本预算、需求分析、软件设计都是为了引导项目走向这一时刻，此时所有的目光都将投向项目管理人员。

你可能发现大量而琐碎的工作将要在几个小时内完成，此刻项目经理更需要保持清醒与镇定，把最后的工作视为微型项目来对待。

细致地对项目进行后期的审核，分析项目成果、项目团队的效率、可交付产品的价值，以此审核结果可作为项目管理经验总结的一部分。

2. 质量评审

在项目交付前，应该把项目交给相关的“质量保证”(QA)部门进行质量评审，并邀请典型用户感受产品的质量。

3. 项目的最终交付

正常情况下在项目的前期就会订立项目交付的协议，项目交付方式分为非正式验收与正式验收两种。

一般在项目完成后都会先进行非正式验收，让客户体会项目的质量并提出反馈意见，最后在客户肯定产品质量后再以书面协议的形式进行正式的产品验收。

4. 项目的最终报告

在项目的最后，应该制定项目的最终报告，此报告可以视为是对该项目一个记录，但报告不必包含项目的所有方面。

一般最终报告应该包含以下方面：

(1) 最初引进项目时的初期项目视图

(2) 对该项目的价值评估及支持性信息

(3) 项目的范围

(4) 项目的开发流程及WBS

(5) 项目的会议记录

(6) 项目变更的报告及变更的理由

(7) 与项目相关的沟通过程文件

(8) 项目的审核报告与客户验收报告

(9) 项目成员的表现报告

(10) 项目的最终成果

篇9：项目管理培训总结

很幸运的在今年8月份参加了为期3天的项目管理培训，在此之前对于项目管理很陌生的我在这3天的培训当中收获了很多。

刚刚开始的时候，觉得项目管理是晦涩难懂的，比如这个项目管理的概念：“项目管理是以项目为对象的系统管理方法。

通过一个临时性的、专门的柔性组织，对项目进行高效率的计划、组织、指导和控制，以实现项目全过程的动态管理和项目目标的综合协调与优化。

但随着慢满深入的学习和实践活动发现项目管理其实是一门学问也是一种艺术，应该把每个项目都当作是一次对艺术的创作。

下面是我在这次培训中收获最大的几个方面：

团队：一个好的团队，应该有一个共同认可的明确目标、合理的分工协作、良好的信息沟通、队员之间相互信任并且能积极的参与到自己的队伍中。

在我们平时的工作中，我们所在的每个作业组就是一个小团队。

按质按量按时、科学高效的完成每一个任务就是我们目标。

在工作中，我们都做到了互相合作彼此信任保证信息共享。

一个团队常常被比做是一个木桶，木桶的容量不是由那片最长的木板决定反而是那片最短的木板决定的。

一个团队的实力也一样是由能力较弱的成员决定的。

因此这也要求我们不断的要求自己，在自己的专业领域中做纵深的钻研，彼此鼓励相互学习。

都不去做那片最短的木板，这样一来团队内的学习气氛浓烈，长此以往整个团队的实力也会得以提高。

项目经理：项目经理是项目管理的角色，是实现项目目标的责任人，同时一个团队的灵魂人物。

项目经理不一定是这个团队中能力最强的人，却是责任最重大的那个。

他应该是有较强的意志力、凝聚力，有抗压能力的人，不会轻易被外界和他人影响。

当然一个好的领导人不必事必恭亲，只要他懂得用贤才，懂信任，懂放权，懂珍惜，这样一来他的团队会凝结出更强的力量，他就是一个优秀的领导。

沟通：沟通是决策和计划的基础;是组织和控制管理过程的依据和手段;是建立和改善人际关系必不可少的条件;是成功领导的重要手段。

沟通如此重要，想要进行有效的沟通就要求我们在与他人沟通的时候一定要尊重客观事实;语言当中要付诸感情，不能是呆版冷冰的;要有目的纯正的且明确的观点。

在沟通过程中，我们要善用询问的语气不要让听者感觉是在命令，还要学会倾听;态度一定要自信。

在面对面的沟通过程中，我觉得还要注意面部表情。

可能在我们的工作过程中，与客户的交流主要是邮件形式的，很少有当面交流的机会。

但我们却明天都要与自己的同事进行面对面的信息交流，所以一定要保证自己的态度和表情都是积极的，因为情绪是可以传染的，一个人的坏情绪或者坏脾气可能会影响一个团队的工作热情和效率。

在沟通当中也要常常进行换位思考，因为进行沟通是为了让听者明白，因此讲话的人要用听众熟悉的语言，并能设身处地的为听者着想，同时听众也要积极互动，及时提出自己的疑问，这样才能就使沟通快速又准确。

这在我们平时的培训当中最能体现。

时间管理：时间管理也就是自我管理。

一个人一生当中的时间是有限的，而且1/3的时间是在床上度过的。

有很多成功人士或高考状元把自己的睡觉时间压缩到4个小时，用别人睡觉的时间来充实和提高自己，所以他们得到了比别人更多的时间从而获得了成功。

当然，由于每个人的精神类型不同，因此这种方法并不适用于所有人。

所以就要求我们把在保证了充足睡眠之外的时间好好的利用起来，从点滴做起。

首先，我们要养成守时的习惯，对我们自己的时间负责的同时也不要浪费他人的时间;定期整理环境，不论是生活还是工作中，寻找物品都会浪费我们大量的时间;少看，少听无益信息;养成记录的习惯;随身准备零钱;活用零碎时间，比如等人等车、坐车的时见;长话短说。

其实，很多时候，没时间、累都是我们的借口。

我们的培训老师已经60多岁了，而且他每天的课程排的那么满，还经常要飞来飞去…按理说他的时间比我们的少，精力也没有我们旺盛了，他却能保证一个月看一本书，而且不是泛泛的看，是细读。

想想我们自己，XX年除了杂志以外，我只看了3本书，其中一本看到中间的时候已经不记得前面的情节了…想想就觉得很惭愧。

事前做计划对我们高效率的做事也很有帮助。

而且计划不是死的，我们可以根据事情的发展变化进而改进我们的计划。

事情也是分轻重缓急的，可以以此为依据，合理安排先从哪一方面着手。

紧急且重要的，当然要首先处理。

接下来要处理的是重要不紧急的，因为如果拖下去，它又会变成重要又紧急的，如果每天我们都让自己置身于重要又紧急的事情当中，必定让我们心绪烦躁准确率也会大大降低。

接下来应该是紧急不重要和不重要不紧急。

只要能够分出主次，做事的准确率和效率都会提高的。

危机意识：危机是无处不在的。

老师当时举了一个扁鹊例子：

有一次，魏文王问名医扁鹊道：你家兄弟三人，都精通医术，那到底谁最高明呢?

扁鹊道：长兄治病，是治于病发之前。

由于一般人无法知晓他事先能铲除病因，所以他的名气无法传出去;次兄治病，是治于病情发作初始，一般人以为他治疗的都只是轻微的小病，所以他的名气只及本乡里;而我治病，是治于严重之时，大家看到我做的都是大手术，就以为我的医术最高明了…

“事后控制不如事中控制，事中控制不如事前控制”。

只是很多时候，我们并不能意识到危机，总是等失败了才后悔莫及。

其实，平时可以在前人的经验中吸取经验，防患于未然。

古人云：生于忧患，死于安乐。

所以，我们要培养起忧患危机意识。

这就是我在这次项目管理培训当中的心得体会，希望在接下来的生活、工作和学习中能更好的运用领会培训所得。

篇10：工程项目管理总结

一年一度的社团招新工作终于圆满结束了，为了能够更好的进行以后的工作，现将本次招新工作总结如下：

一、前期准备。

组织本次招新工作，本协会从招新前两周便开始筹备。刚开学便着手本协会宣传页的设计和制作工作，短时间内便已完成，并组织本协会干事到新生自习室演讲宣传协会并发放适当宣传单和报名表。这极大的促进了新同学对工程项目管理沙盘协会认识和了解。

10月14号本协会内部召开会议，对招新的各项工作进行了安排布置，同时对招新时段的人员进行分配，做到了招新工作的计划性。

二、招新过程。

虽然做好了充分的准备进行招新工作，但是仍然在前段时间发生的短时间的人员混乱以及责任不明确的现象，以及学校临时增加的招新要求也是我们没有想到的。但是经过大家的努力，一切困难都被我们克服了。

10月18号晚，协会在实验室举行沙盘观摩面试会，本次参加协会的人数大大增加，这是这些天同学们在招新工作期间努力工作的结果。同时我们也初步筛选出了留在协会继续学习的同学。

三、后期工作。

招新工作结束后，我们立刻组织人手将招新所借物品归还原主。

四、招新心得

我们今年的的招新情况总体来说好于往年，在招新过程中，同学们有的放弃了吃饭，有的放弃了休息，有的放弃了学习时间，只是为了能使我们的协会能够发展的更好。在这里，我要郑重地对你们说一声，谢谢。

在这次招新活动中，给了我最大帮助的，还是大二依然坚持留在协会帮助我的同学。进入大二，很多同学都因为这样或那样的问题，渐渐离开了社团，或者不再负责协会的日常事务，我们协会也不例外。但是在这新老交替的风雨飘摇之际，协会仍有一些同学留下来帮我一起做，他们的帮助使我感觉到自己不是一个人在战斗，至少还有这样一群朋友在默默的无私的帮助和鼓励我。当然说了这么多，这次招新工

本文档由范文网【dddot.com】收集整理，更多优质范文文档请移步dddot.com站内查找