# 总经理的工作心得8篇

来源：piedai.com 作者：撇呆范文网 更新时间：2024-03-05

*在工作中我们常常需要撰写心得体会，心得体会是我们经验的总结，可以帮助我们在未来的决策中更加明智，以下是职场范文网小编精心为您推荐的总经理的工作心得8篇，供大家参考。总经理的工作心得篇1回顾这20\_\_年的工作，我在领导及各位同事的支持与帮助下*

在工作中我们常常需要撰写心得体会，心得体会是我们经验的总结，可以帮助我们在未来的决策中更加明智，以下是职场范文网小编精心为您推荐的总经理的工作心得8篇，供大家参考。

总经理的工作心得篇1

回顾这20\_\_年的工作，我在领导及各位同事的支持与帮助下，严格要求自己，按照西餐厅的要求较好地完成了自己的本职工作，通过\_\_年的学习，工作方式有了较大的改变，工作质量有了新的提升，现将\_\_年来的工作情况总结如下：

一、加强自身学习，提高业务水平

要做到优秀，自己的学识，能力等还有一定距离，所以总不敢掉以轻心，向书本，向领导，向同事学习，这样下来感觉自己\_\_年来还是有了一定的进步，在管理能力，协调能力及处理问题等方面，有了进一步的提高，保证了餐厅各项工作的正常运行。

二、日常管理工作

作为一名餐饮部的一份子，自己扮演的角色是承上启下，协调左右的作用，我们每天面对的是繁杂琐碎的、有着挑战性的工作。\_\_年在饮和厅的工作中，各项工作都是本着提高服务质量，提高工作效率为目的，让工作有条理性，融入到每一项工作当中。

努力配合主管做好餐厅的管理工作，本着实事求是原则，做到上情下达，下情上报。本酒店的宴会接待任务比较重，\_\_年多次接待了重要宾客及宴会，但由于种种原因质量和效率跟不上，这就要求自我强化工作意识，注意加快工作节奏，提高工作效率，力求周全，准确避免疏漏和差错。

三、\_\_年工作计划

1、明确开发的方向

根据饭店餐厅的经营接待性质，新品开发方向主要以精品、精致为主，体现出饭店的档次；

2、确保完成任务

（1）主管对开发工作要及时安排组织，落实任务指标，要早做准备。必须按时完成任务，不能拖延滞后。

（2）主管、领班必须以身作则，带头创新，不仅要完成个人任务，还必须启发、帮助员工也开发新品。

3、主管、领班要带头学习

带动员工提高个人素质和业务技能。尤其在的平时工作之余，要多方了解信息，开拓思维，做好基础资料的积累；同时要勤练基本功，注重专业知识学习，提高业务技能水平，有一定知识和技术的积累后，创新才会有灵感。

4、主管、领班要狠抓培训工作

餐厅管理人员要做针对性的培训计划，加强业务技能技巧培训；多开展斟酒、调酒等方面的培训或比赛，不但提高业务技能，也增加了创新的积极性。

5、坚持执行新品开发的有关规定

按时兑现奖励和考核评估，提高创新积极性和主动性，力争完成\_\_年任务指标。

总经理的工作心得篇2

今年份调入物业管理处任职物业部经理以来，我努力适应新的工作环境和工作岗位，虚心学习，埋头工作，履行职责，较好地完成了各项工作任务，我们校区的物业管理取得了辉煌的成绩，下面将任职来的工作情况汇报如下：

一、自觉加强学习，努力适应工作

我是初次接触物业管理工作，对综合管理员的职责任务不甚了解，为了尽快适应新的工作岗位和工作环境，我自觉加强学习，虚心求教释惑，不断理清工作思路，总结工作方法，现已基本胜任本职。一方面，干中学、学中干，不断掌握方法积累经验。我注重以工作任务为牵引，依托工作岗位学习提高，通过观察、摸索、查阅资料和实践锻炼，较快地进入了工作情况。另一方面，问书本、问同事，不断丰富知识掌握技巧。在各级领导和同事的帮助指导下，从不会到会，从不熟悉到熟悉，我逐渐摸清了工作中的基本情况，找到了切入点，把握住了工作重点和难点。

二、心系本职工作，认真履行职责

(一)耐心细致地做好财务工作。自接手管理处财务工作的半年来，我认真核对上半年的财务账簿，理清财务关系，严格财务制度，做好每一笔账，确保了年度收支平衡和盈利目标的实现。一是做好每一笔进出账。对于每一笔进出账，我都根据财务的分类规则，分门别类记录在案，登记造册。同时认真核对发票、账单，搞好票据管理。二是搞好每月例行对账。按照财务制度，我细化当月收支情况，定期编制财务报表，按公司的要求及时进行对账，没有出现漏报、错报的情况。三是及时收缴服务费。结合的实际，在进一步了解掌握服务费协议收缴办法的基础上，我认真搞好区分，按照鸿亚公司、业主和我方协定的服务费，定期予以收缴、催收，\_\_年全年的服务费已全额到账。四是合理控制开支。合理控制开支是实现盈利的重要环节，我坚持从公司的利益出发，积极协助管理处主任当家理财。特别在经常性开支方面，严格把好采购关、消耗关和监督关，防止铺张浪费，同时提出了一些合理化建议。

(二)积极主动地搞好文案管理。半年来，我主要从事办公室的工作，的文案管理上手比较快，主要做好了以下2个方面的工作：一是资料录入和文档编排工作。对管理处涉及的资料文档和有关会议记录，我认真搞好录入和编排打印，根据工作需要，制作表格文档，草拟报表等。二是档案管理工作。到管理处后，对档案的系统化、规范化的分类管理是我的一项经常性工作，我采取平时维护和定期集中整理相结合的办法，将档案进行分类存档，并做好收发文登记管理。

(三)认真负责地抓好绿化维护。小区绿化工作是10月份开始交与我负责的，对我来讲，这是一项初次打交道的工作，由于缺乏专业知识和管理经验，当前又缺少绿化工人，正值冬季，小区绿化工作形势比较严峻。我主要做了以下2个方面的工作：一是搞好小区绿化的日常维护。二是认真验收交接。

三、主要经验和收获

完成了一些工作，取得了一定成绩，总结起来有以下几个方面的经验和收获：

(一)只有摆正自己的位置，下功夫熟悉基本业务，才能尽快适应新的工作岗位

(二)只有主动融入集体，处理好各方面的关系，才能在新的环境中保持好的工作状态

(三)只有坚持原则落实制度，认真理财管账，才能履行好财务职责

(四)只有树立服务意识，加强沟通协调，才能把分内的工作做好。

四、存在的不足

由于工作实践比较少，缺乏相关工作经验，\_\_年的工作存在以下不足：

(一)对物业管理服务费的协议内容了解不够，特别是对以往的一些收费情况了解还不够及时;

(二)食堂伙食开销较大，宏观上把握容易，微观上控制困难;

(三)绿化工作形势严峻，自身在小区绿化管理上还要下更大的功夫

五、下步的打算

针对工作中存在的不足，为了做好新一年的工作，突出做好以下几个方面：

(一)积极搞好与公司、业主之间的协调，进一步理顺关系;

(二)加强业务知识的学习提高，创新工作方法，提高工作效益;

(三)管好财、理好账，控制好经常项目开支;

(四)想方设法管理好食堂，处理好成本与伙食的关系;

(五)抓好小区绿化维护工作。

总经理的工作心得篇3

今年x月，我正式进入了xx企业，在新的工作平台上开始了新的工作历程。此期间，我作为总经理助理，除了按总经理的工作部署，做好相应的助理工作，以及完成业务工作需要的临时任务外，还承担了如下的一些工作任务：

1、分管工程部工作，以及协助养护分公司进行xx大道与xx路段养护工作的相关协调工作。

2、完成部分的文书工作，如收集整理各类工作问题、相关建议及参考信息，提交公司领导研讨；协助xx编撰相关工作方案与文件；参与公司季刊及xx协会会刊的编撰、拟稿及校审；总经办各类文件、合同、文稿的撰写、审核及相关文档资料的整理等。

3、协组相关部门组织公司各类业余活动，如组织并参加“xx”及“xx”的培训与考试工作；主持xx协会成立大会的筹备工作、参与组织公司内部或公司与外单位的联谊活动等。

尽管简单几句梗概了近一年来所涉及的工作，此中所得的经验与教训却绝非一纸之文能够涵括，而作为回顾与总结，主要的心得是必须记录下来的，以使自己在今后的工作中能够扬长避短：

一、提高管理水平，“熟悉细节”首当其冲

任何事物无不由若干的细节组成，管理工作的好与差、个人管理能力的优与劣，其关键其实都在乎细节。对细节了如指掌，相应的管理工作自然得心应手，事半功倍；对细节一知半解甚至一无所知，则会导致管理混乱，相应的管理工作往往是一筹莫展，“越忙越乱”。这样的例子比比皆是，如在工程管理上，若对技术管理人员其知识、能力、个性等情况不熟悉，就不能够作出科学合理的分工；对项目组筹备、施工准备、现场施工、验收结算等流程及工序不熟悉，则工程项目就不可能有计划、有步骤地实施；对施工班组人员、材料、运作流程等不熟悉，就难以对人工报价、材料报价、施工运作成本等进行准确的核算与核定；对项目运作动态不熟悉，则难以及时做出切合实际的施工调整、防漏补缺、以及突发事件的制控……哪怕是一篇简单的公文撰写，要做到行文流畅、措辞恰当，就必需熟悉撰稿的目的、主题、关联事件、目标对象等一系列细节；要组织好会议或者活动，就必需熟悉其议程、人财物配置、现场效果等细节，方可游刃有余。归结起来，自己在涉及的工作中吃的“不熟”亏不少，以至于时而自怨“技不如人”，同时安慰自己“熟悉需要过程……”云云，所以，我必须继续给自己上足发条，努力将这个过程缩到最短！

二、企业运作，“成本意识”为上

作为企业中的一员，无论在什么岗位，成本意识不可或缺。日常工作中对办公用品、用水用电等各类资源使用及开支的节减这是不消说的，每人都有义务坚持去做，通过加强对人、财、物的规范管理进行严格的控制；更重要的是要勤于探研如何在自身涉及的企业运作的各个环节中贯彻“成本控制”，概括说来就是要“谙熟操作，精打细算，合理运作”。处理任何一项事务，只有熟悉操作流程、规则等细节，才能清晰掌握控制成本的关键；只有抓住控制成本的关键点，通过对相关的信息、资料及数据进行细致的分析与计算，才能够拟定针对性高、可行性强的成本控制方案；方案的实施还需密切跟踪，把握尺度，以求科学合理，应避免“成控过度”而适得其反。如丙方施工合同的签订，文本中务必明确体现对整个工序流程中的材料报价、施工质量、工期限制、技术要求、责任义务、违约罚则等细节的严格约束，以求在尽量节省公司投资成本与管理成本的前提下确保施工方按要求完成项目，这就需要做足准备功夫，如工序工艺的熟悉、材料及工价的预先询价、成本分析与预算、风险预测等等；在签订前的谈判中，还需灵活应对，善于抓住于己有利的关键点，如工程量居多的材料及工序需力争低价，量少的则无需“恋战”，以免因小失大，应适当放开，以求在控制总体成本较低的前提下达成协议。而在工程实施过程中，则需及时准确地分析现场状况与甲方、监理各方的要求，灵活变通，正确引导施工人员实施有利于控制总体成本的施工方案与措施，这在隐蔽工程、异形工艺、变更调整、量方验收等环节上都是致关重要的。虽有“省不出大钱”一说，但只要强化“成本意识”，从“省”开始，在此基础上再积极寻求连锁性的突破，便能在有限的或限定的经营空间里发掘出更大的效益。

三、欲谋策成事，尤须“胆大心细”

求学时老师教导要“胆大心细”，如今结合工作上碰到的大事小情，我认为，无论对待学习还是对待工作，这道理是一脉相承的。尤其是xxx企业目前仍是以工程为主营业务，涉及工程的相关政策法规、合同要求、相关部门或领导的意志、现场变更等“游戏规则”多，可变因素多，需要我们能够随机应变，灵活应对。具体说来，工程项目中的合同变更、工程量变更、资料编制格式与要求的差异、验收结算流程的差异、各环节人际关系的妥善处理等等，无不需要从“成本”、“效益”的根本出发，细心探究，作出大胆、灵活地变通。当然，“胆大心细”也要建立在“熟悉”的基础上，必须熟悉相关的合同条款、设计图纸、清单报价、报审报验程序、验收结算依据、签证程序及相关部门或人员等等，力争做到“错漏不出在自己手上，机会不失在他人手里”。在分管工程的几个月里，我亲历了不少因没有灵活应变而碰壁的尴尬，也体验到适当变通后所获得的成就感，强烈的反差，令我决意要尽更大的努力，争取用更多的成就感充实自己！

其实归结起来，自己在近一年的跌跌碰碰中获得的心得都离不开“熟悉”二字。工作中“架轻就熟”与“半桶水”得出的效果确实是天渊之别！故必当“熟悉”先行，方可发挥尽致。

总经理的工作心得篇4

一、履行职责情况

从20\_\_年x月4日任职后，前几个月(3、4、x月)主要是协助餐厅经理做好前厅的日常内部管理事务，后几个月(6、7、8、x月)因工作的需要及领导的信任和自身发展的需要，主要负责四季餐厅的营销工作。从前厅管理到内外营销，从 左麟右李 的演唱会到 十全十美 ，体育场举办了一系列的活动，四季餐厅同样也在市场的打拼下，掀起了经营的高潮。回顾这几个月来的工作，主要有以下几个方面：

1、抓学习教育，激励奋发向上

从任职以后，我在四季餐厅分管内部管理工作，了解四季餐厅员工多数来于河北、安徽、湖南等不同地区，文化水平和综合素质有很大差异，业务水平及服务意识不高，针对此种状况，我把自己所看到的不足一一列出病单，进行全面性的培训和现场督导。纠正错误的管理方法，进行理论的讲解及实践的练习操作。从宾客一进店的规范礼貌用语、微笑服务以及职业道德的观念、菜品搭配，规范八大技能实践操作程序，通过学习，使员工加强服务质量，提高业务服务水平，当宾客进店有迎声，能主动、热情地上前服务，介绍酒店风味菜，当宾客点起烟，服务员应及时呈上烟缸等。在x月份时，举行了技能实操比赛，服务员李晓娟获得了技能比赛第一名的好成绩。其他服务员通过活动比赛，养成了一个好的习惯，不懂就问，不懂就学，相互求教，也学到了很多知识，精神风貌也越来越好，提高了工作效率，不足的是操作细节还有待改善

二、抓管理建章立制

前期，四季餐厅很多工作存在问题，主要的毛病存在于没有规范的制度，员工不明确制度，一些制度没有具体的负责人进行落实等。通过质检部领导的指导，我对罗列出卫生工作制度上墙、音响的开关时间及负责人以及各岗位的&#39;服务流程、个人卫生要求标准、收尾工作的注意事项，每天进行现场督导检查，对员工加强工作意识，明确工作责任有很大帮助。后期电话费用高，配合吴经理配置电话机盒，规定下班时间将电话锁上，以及任何服务员一律不允许打市话等，杜绝了下班时间打市话的现象。

三、抓内部客户的沟通

真诚地与客户沟通，听取他们的宝贵意见，不断改进并协调，及时将客户反馈的信息反馈给厨房，如，有时客户反馈 阿美小炒肉 分量不足， 沸腾鱼 不够香等等，通过客户的真诚反馈，再加上我们认真的讨论、修改，不断地提高菜肴的质量，令顾客满意。

四、抓宴席的接待及管理宣传工作

金秋十月是婚宴的黄金季节，制定婚宴方案，向周边的单位发放宣传单进行走访工作，目前，我承接了10月份的五场婚宴工作，向前来的宾客介绍四季餐厅的各种优势，对婚庆公司进行电话沟通，对外宣传酒店规模等，计划性地对宴席接待做好充分的准备工作。

五、深入市场调查，密切配合销售部，抓市场经济

左麟右李演唱会期间，密切配合销售部承接组委会场地职工餐盒饭，创收了万元的盒饭记录。在亚洲杯期间，多次配合出摊工作及配合内部管理督导，通过亚洲杯，我感受了团队精神，在王菲演唱会期间，多次与组委会领导沟通场地人员的用餐，协调菜式，为酒店创收了万多元的餐费，再到十全十美演唱会，承接了自助餐280人用餐，其中餐标80 100元标准等。

六、抓团队用餐

利用每周六、日、周一与30多家旅行团电话沟通及接待团餐，目前前来旅行团消费最多的是旅行社、旅行社、国旅、旅行社等，通过接待团餐，第一为餐厅增添了人气，第二为厨房减少了成本费用。并利用接待团餐的机会，认真咨询反馈，做好信息的反馈统计工作。

总之，在这平凡而又不平凡的七个月里，我感受很深，同时也深感自己的不足，目前，外面的市场还没有完全打开，需要我继续努力，我将朝这几个方面努力：

1、不断学习，提高自己，加强销售的业务知识及各方面的知识学习。

2、认真做好本岗位工作的同时，不断开发新的客户群体。

3、做好内部客户的维护及沟通工作。

4、有计划性地安排好营销工作。

5、做好客户统计资料，不断地加强联系，做好客户投诉处理工作及反馈信息工作。

6、密切配合酒店销售部接餐及接待服务。

总经理的工作心得篇5

一、 工作中存在的不足与问题

1.1、 在工作中的学习还没达到标准

在这一个月的工作学习中，我处于边工作边学习的状态，在从头开始学习，虽然在领导及同事的指导帮助下，学习了不少的知识，但对于市场调查及营销策划系统的学习还不够，对于市场调查及策划知识的学习深度还不够。

1.2、 对于整个项目存在的市场情况的了解深度不足

在将近一个月的工作中虽然对整体的市场情况有所了解，但在了解的过程中还不够详细，对于整体市场走向及行情了解的深度还不够深。在这方面包括对整体市场的存储量，市场的价格走势，政府政策的出台对于市场走势的影响等了解的还不够。

1.3、 对于市场的走势分析，市场行情的分析还不够

现在我还在模仿别人，包括写市场调查报告及其他的报告都在模仿别人格式及写法，而对于市场走势的分析及市场行情的分析却只是自己主观的、肤浅的看法。对于这方面的知识还不扎实需要进一步的学习，尤其是对于整体市场情况分析及认识，要在了解市场的情况下客观的做出自己的分析。

二、 工作的成绩

2.1、对自身工作的性质得到了深层的认识

短短的一个月工作时间，但在这一个月内对于市场调查，营销策划这份工作有了新的.认识，了解到这份工作的重要性。也了解到市场调查对于企业的决策及行走路线的重要性。市场调查做好了，那么对产品的定位、定价起到决策作用，那么对产品的销售是否顺利也起到关键作用。

2.2、很快的进入了自己的工作角色

因为我以前没接触过这个工种，也知道这个工作的`重要性。虽然很紧张，但却很快的进入了这个工作角色，了解到自己的工作职责，并进入角色开展工作。具体表现在，作为地产项目在进行市场调查的时候该从哪些方面入手，在调查其他项目的时候应该注意哪些要点，知道自己调查的重点是什么。这对于我以后开展更深层工作打下了良好的基础。

三、 下一阶段工作计划及安排

3.1、对整体的市场情况进行深层的了解

在未来的工作中，我将对整体的长寿地产市场进行深层的了解，包括整体市场的存储量、整体的长寿地产市场的走势、价格行情、政府政策的出台对消费者的影响、国内隐隐出现的通货膨胀对市场的影响方面入手来进行调查。

3.2、对专业知识的加强及学习

在未来一段的工作时间，我将会把重心放在学习上。系统的对市场调查及营销策划进行深层次的学习，一边工作一边学习，尽可能的在实践中学习，总结经验力求把以后的工作做到更好。

四、 对现在工作环境的感受及建议

对现在的工作环境，工作氛围。我非常满意给我一种家的感觉。同事们之间包括和领导之间很融洽，所有的同事在工作中都很努力，也很勤奋。在生活中大家更像一家人一样。所以说我非常喜欢这样的一个工作和生活环境。但是我也在工作中发现了一些现象，就这些现象我想提一些自己的建议。我认为我们作为一个服务机构，那么我们在工作中就必须要体现出一种主人翁意识，也将要作为一种企业文化在所有的员工心中进行培养，所有的要有一种危机感，做任何工作时把自己当作企业的主人来对待，有这样一种企业文化，我们的企业将会走的更远，更久。所以我建议公司在这方面能有所考虑，从思想上对员工进行培训，让每个人在思想上有一种主人翁意识，在工作中将会很大程度上提高工作效率，给公司和所有人带来更大的利益。

总经理的工作心得篇6

作为公司的总经理，负责领导公司大方向整顿和调度提高公司的活力，促进公司发展壮大，为公司发展做好规划，下面是我一年工作简单小结。

在工作中，坚持深入到底层，了解广大员工的需要，做好工作调度，保证工作的正确稳定，很多时候因为站的高，被遮蔽，不知道下层人员的工作情况，也不利于我对公司的整顿，因此我会明察暗访，有时候会正面检查，有时候会随机调查，私下暗访，查看工作情况工作环境，对待员工要做到诚心诚意，对待他们友善，对他他们宽容，让他们有更加广阔的发展空间，给他们提供更好的工作环境，俗话说的好，要想让马儿跑，不给马吃草，没有把马喂饱如何让马儿为我们出力，员工不是我们的苦力，能够留下来的都是对公司有感情，有归属的人，他们信任公司，我们公司就要维护好他们，给他们一个公平公正的工作环境。

一片农田，庄稼长得茂盛，就要及时除草，就要去到一些不稳定因素，就要拔出不安分因子，林子大了什么鸟都有，很多时候公司内部出现问题，会影响到公司的运行和发展，会耽误时间也浪费公司的精力，所以为了让公司跑的更快，对于公司内部的人员整顿同样要加强，通过调差，和评估，了解部分不积极员工，对于这类员工我一般都会给他们两个选择，改变或者退出，机会会有，这是仁，因为他们是我们公司的员工，毕竟为公司付出过，哪怕是不情愿，也值得我们这样做，当然，也会严，因为公司不能容忍这样的破坏分子影像到整个公司工作的大环境，破坏工作的氛围，因为破坏比建设更容易，这也是起到杀鸡儆猴的作用，给部分有心思的人加以警戒。

对于积极为公司付出，积极为公司工作的人，作为公司的上层，不能寒了他们的.心，必须要给他们更好的安抚，给他们更好的关注，让他们可以在工作中收到更多的培养，所以对于有功于公司的人，会大力提拔，和扶持他们让他们可以独挡一面，让他们可以成为一个合格的人才，既然有心，有努力当然是我们公司看重的人，对于这部分人是公司的标杆，也是给其他员工的榜样，让他们向这类员工看齐，一起努力提高工作的效率增强工作的质量。

对于各个部门虽然工作不同，但是经常促进部门之间的交往，毕竟公司内部各部门之间不存在竞争，而应该相互配合共同努力一致对外，这样才能够发挥公司的实力，如果部门之间相互掣肘，互相敌视反而会影响到我们公司的正常发展，不是我们希望看到的，对于以后的工作大方向不便整合统筹全局做好事先布局。

总经理的工作心得篇7

20xx年8月26日上午，xx项目部全体项目职工在二楼会议室由项目生产经理赵x组织大家学习总公司xx董事长在总公司半年工作会议上的讲话。通过学习了xx董事长的讲话，使我明确了公司全年的各项任务和经营发展目标。也了解到公司在上半年中取得的辉煌成绩，史无前例地同时开工建设了xx、彰通、西开、青临、庄盖5个实体路面项目，江西大广、xx绕城、四川xx、xx、沈本、沈抚二号线等多项重点工程项目，到20xx年7月，上半年承揽产值3.6亿元，完成5.23亿元，使我对公司的发展充满了信心。同时也提到了几点不足，需要在今后的工作中加以改正。

在管理方面，工程部门消耗计划下达不及时，造成相关部门难以按月、季或关键节点及时做出实际成本的统计分析，影响了成本的统计分析，今后加强与各部门之间的沟通，及时到现场了解最新的工程进展，及时查找对比，并对完不成的计划进行分析、调整，及时准确的下达计划，让计划与现场施工相符，将计划落实到位，更好的为生产一线服务。

施工组织设计、施工进度计划操作性差，随意性大，执行力差，没有起到龙头地位的作用。今后查找不足，认真学习技术规范等，制定可行的施工进度计划并贯彻执行，确保按期完成施工任务。

项目资金使用计划申报不及时，依据不充分，影响了工程进度。今后及时报批资金使用计划，加强与上级部门的沟通，出现问题快速改正，及时申报，绝对不允许资金使用计划申报不及时影响工程进度的现象再次发生。

合同管理不规范，未按规定程序履行审批，。在今后的工作中加强对合同的管理，严格按照公司的规章制度执行，坚持使用我方合同文本，不允许未经审核签订合同;坚持依据合同支付制，不允许无合同支付款项;坚持过程确认资料结算制，不允许协商确定结算价;坚持超额再审制，不允许小合同大结算;坚持合同关闭责任制，不允许遗留隐患。

以上是我对这次报告学习的一些体会，在今后的工作中，我一定严格要求自己，认真做好本职工作，服从管理。相信，在xx董事长和公司领导、项目领导的带领下，我们项目一定会再接再厉，再创辉煌!

总经理的工作心得篇8

一、项目要进行整体管理，善始善终

整个项目开始要做好项目整体计划，在项目的整个过程中，始终要按照项目计划执行，如若遇到项目发生变更，要进行影响分析，得到批准后制定变更计划，并按变更计划执行。变更的影响情况，如：费用，时间进度等要通知相关的项目利益干系人，说明变更的原因和产生的影响。

项目首尾工作也是项目管理中，一项重要的工作。需要将项目过程中产生的文件资料进行整理，归档;对项目的费用和进度进行审计和审核，对项目的质量进行检验和验收;对项目的整个过程的利弊得失进行总结和交流。

变更计划在软件项目中经常遇到。控制好软件项目的变更，首先需要做好项目的开始目标基准的确定，基准的用户需求明确，才能衡量出哪些是需要变更的。否则变更的东西和开始要求的东西混在一起，变更计划就无从制定，变更的界限也无从划清。

自己做过的一个项目，开始为了占领市场和尽快拿下合同，在用户需求还没有详细提供的条件下，就与用户签定了合同，后来不仅费用受到限制，就连时间不够，在项目过程中，用户方还总是变更软件的功能和要求。因为没有一个基点，我们认为是变更需求和新增功能，而用户方认为是合同范围，不能因此增加费用和时间。这个项目在开始好象签定了合同我们争取了主动，其实需求不明确，使我们在后来的项目进程中一直处于被动。

所以项目从一开始就要做好计划，搞清目标。只有项目的目标明确，合理安排时间、费用、人力和其他资源，控制好项目的变更，这些是保证项目能够顺利完成的基本条件。

二、项目范围管理理论解决了项目开始需求不清的问题

需求管理是项目范围管理中的问题，这是因为它实际上是开发过程中的所有管理原则的先决条件。只有在开发的目标被清楚明白地表述和理解的情况下，软件开发才能以一种有计划的有序的方式进行。实际上，没有文档化的需求，在开发工作完成前后都很有可能发生产品与要求的偏离。计划、追踪、配置管理以及软件质量保证这些在其他关键过程中涉及的原则，都是从一个稳定的基础开始的，那就是文档化的需求基线。

什么需求?需求是指\"分配给软件的系统需求\"，或者更简洁地说，\"分配需求\"。这些需求有可能是技术方面的(比如：功能和性能需求)，也有可能是非技术方面的(比如：发布日期，开支限度)。

区分开需求管理和软件需求分析是很重要的。一旦分配需求被文档化，并且被所有受影响部门(客户，系统工程，软件工程)通过，需求管理的基本工作就完成了，所剩下的就是管理变更而已。没有证据证明分配需求本身就可以十分清楚完整的作为软件开发的全部基础。事实上，通常它们不是。

优化和精确描述需求，填补漏洞，将含义表达得更清楚是软件需求分析要做的，分析的结果被称为\"软件需求\"。这样，作为需求管理的输出的分配需求实际上就成了软件需求分析的输入。需求管理远远先于软件开发的技术行动，而软件需求分析则是关键开发技术行为的第一步。

从这里的描述看来，需求管理的活动简直太简单，太基础了，显然没有哪个软件开发组织会不有效的进行着这种活动。问题经常出在企业对透明度的惧怕。客户觉得保持需求含糊不清，松散或者无正式文件能够给他们更多的机会去说：\"那并不是我所要的，那并不是我认为的需求的含义\"。文档化清晰的需求可能迫使用户在系统满足了文档化的需求但没有满足实际需要的情况下，为开始变更负责。相似地，开发人员觉得含糊不清，松散或者无正式文件的需求能给他们更大的余地，允许他们与预算和进度尽可能地接近，然后说：\"这就是我们所认为的需求的含义，如果你需要其他的什么东西，你必须另外付出代价。\"文档化清晰的需求会迫使开发者承担满足这些需求的义务，并使他们暴露于开支、进度评估不准确的风险之下。

这样一来，尽管客户与开发人员的利益动机相对，但他们却走到了一起。每一方都认为他们在保护自己的利益，巩固自己讨价还价的地位，但是事实上每一方都在走向将来的失望和争吵，为项目埋下了一刻定时炸弹。

三、项目时间管理理论指导我们在项目管理中怎样抓主要矛盾

以前进行项目管理时，是根据经验和每个人的工作特点，进行项目的分工的，软件项目基本是按照需求分析，概要设计，详细设计，代码编程，调试和测试，用户验收等几个主要过程来进行的。但将项目分工更加细化，每个小过程的时间估算是多少，整个项目可以最短用多少时间来完成，怎样合理安排人员，怎样抓项目中的关键环节等等，这些都没有进行过量化的分析和管理。

项目管理的实施最为直观的就是缩短项目时间。利用项目管理理论、方法，有许多缩短时间的例子。美国路易斯维化

化工厂检修时把检修流程精细分解，按导向图建立起控制关系。他们惊奇地发现，检修过程选择不同路径总时间是有差别的。通过反复压缩最长路径上的任务，将工期反复优化，最后只用78个小时就完成了通常需125小时完成的检修，节省时间38%。这就是至今项目管理工作者还在应用的著名的`时间管理技术cpm，即\"关键路径法\"。

所以我们在软件的项目管理中，也要将时间控制理论运用进来，结合软件工程的实际，将任务分解的更加详细，并用网络图将整个工作过程建立起来，估算好每个阶段的历时，找出关键路径，并通过快速跟进方法，将关键路径的工期缩短，以提高工效。

四、质量管理是项目成败的关键

我们在进行软件项目过程中，对软件的功能测试一直认为还是比较认真和严格的，每次测试都要有测试计划和用例的编写，然后才能进行测试;测试要有记录，并将记录整理成测试报告。

但通过此次培训后，感觉到我们的测试工作与质量管理的要求还差的远，有距离。质量控制要深入到每个与项目相关的人，要深入到项目的每个过程中，从一开始，就要树立质量第一的理念，每个过程都要进行质量的控制，而不是到最好测试时，才想到质量，才去衡量是否符合标准。

标准化设计，标准化管理是项目质量的保证。参加质量体系认证有助于企业提高项目的管理水平，有利于提高工程项目质量。cmm模型已得到广泛的认可和接受，cmmi沿用其模型的组织方式，有5个等级和18个要素。通过5个等级的认证和加强管理，企业对项目的管理将经过5个境界的提高：从混乱，到里程碑的检查，到定义清楚的管理体系和标准，到进行统计过程控制量化管理，到最后的优化过程、评价工作流程、进行工作过程的改进。

本人以前参加过为日本软件进行部分功能的设计和编程工作。日本的软件企业对一个项目的质量控制就做的比较细致，用我们的观念衡量简直是不可容忍。做一个模块的详细设计，要用他们提供的标准的图形语言进行描述，用标准的设计摸版进行说明;并在设计完成后组织相关人员对这个设计进行评价，有问题需要修改设计，然后在评价直到通过才能开时以此为设计文件，进行代码。代码写完后，不是见到结果就完事了，要将代码打印出来，相关人员对代码的整个实现过程进行评价，提出修改建议，代码修改后，需要再审，也是通过以后才能提交入代码库，进行代码的组装。

当时认为日本的方法太浪费时间和人力了，对技术人员个人的能力估计的太低，怎么能提高工作效率呐。可是软件质量问题的频繁出现，是我们不断的认识到，开始浪费一些时间和人力，控制好每个细节的质量，就是省去了许多时候为解决质量问题而进行的新的时间和人力的支出。省去了大量的软件后期的质量维护费用。总的来看是核算的。为提高项目的质量，降低成本，必须从项目的开始就要做好质量的控制工作。

五、沟通管理中的一些策略的使用可以使项目更好的完成

做项目就需要与客户接触，就会出现一些正式和非正式的谈判。双方都会为自己方的利益而进行讨价还价。与客户之间搞好沟通，是项目进展是否顺利的一个条件。沟通中有许多的策略在平时的实际工作中可以使用，目的不是坑害别人，而是为了更好地完成项目，达到双方事先确定的目标，而采用的一些艺术手段而已。沟通的技巧包括：下达最终期限，使用吃惊方法，采用有限权利法，不露面的人，公平合理，战略延迟，双方一起论理，撤退，不合理，既成事实等。本人就是成功的采用了战略延迟法，将客户方的一笔项目质保金及时地催要了回来。

体会还有很多，总之通过这次学习自己对项目的管理又有了新的认识，我会将这些理论知识运用到实际工作中去的。以提高项目的管理水平，提高项目的质量，降低项目的成本，降低项目的风险，最终提高企业的效益。

本文档由撇呆范文网网友分享上传，更多范文请访问 撇呆文档网 https://piedai.com