

PMC建筑管理模式在国内工程的应用注册建筑师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/552/2021_2022_PMC_E5_BB_BA_E7_AD_91_E7_c57_552162.htm 正文PMC项目管理模式应用

用于基本建设项目的工程管理上。应用的范围适用于工程建设的全过程，也就是从项目立项直至项目竣工验收的全过程。编织袋厂没有工程项目管理机构，凭借我公司多年来在石化总厂乙烯一期、二期、三期工程管理中获得的信誉，编织袋厂委托我公司进行工程项目实施阶段管理。大庆石油化工总厂编织袋厂扩建项目首次运用PMC项目管理模式对工程项目进行管理，经过5个半月的运行取得了显著的成果，虽然该项目比较小，但是PMC管理的基本理论、方法、步骤、手段等都已经成功地体现并总结出了一套适合中国国情和企业自身特点的工程项目管理模式，同时较早地做好了与国际建筑市场接轨的准备。该成果具有可操作性，可以在今后的工程建设项目管理中推广和应用。依据PMC项目管理模式的特点，我们建立了业主参与管理的项目组织机构，业主代表具有对项目重大事项的决策权：选定施工单位、支付工程结算款、选择设备生产厂家等；我方选派一名项目经理全权负责项目施工管理，并选派一批专业配套、经验丰富的管理人员配合项目经理工作。我们制定了PMC项目管理方案，将总目标分解成目标分解体系：质量目标分解到分项工程，进度目标分解到周计划，投资目标分解到月投资额。质量控制以工序控制为主，进度控制以日进度为主，投资控制以周投资为主。为保目标能够顺利实现，制定了一系列制度和措施，并在控制中强调事前控制和反馈控制，按照计划跟踪反馈控制

回视程序及时发现偏差，不断调整计划以保证目标的实现。PMC项目管理融入了ISO9002标准要求。项目管理按照工程施工管理程序有针对性地计划、组织、实施、检查、反馈、纠正、验证，控制过程形成一个闭合的回路，实现了PDCA循环。PMC项目管理包含了HSE管理体系，强调的是健康是一切之本，安全第一、预防为主，保护地球、爱护我们周围的环境。通过制定一系列制度和措施保证HSE目标的实现。PMC项目管理信息编码体系的建立为项目管理提供了具体的操作方法，不同部门所涉及的信息可互不相同又可互相交叉和相互影响，随着工程的进展，信息量越来越大、信息资料不断形成，我们经过不断的整理、分析和判断，及时发现工程管理中存在的问题并及时进行纠正，从而达到完善管理。在编制袋厂工程中应用PMC项目管理的模式具体过程介绍如下：

一、制定PMC控制目标 PMC项目管理模式实行目标管理，依据建设单位对建设项目应达到的特定要求，制定明确的控制目标。PMC控制目标包括：质量控制目标、进度控制目标、投资控制目标、安全控制目标。在具体目标的要求下，PMC管理模式以其特有的组织机构、运行方法、管理程序和实施措施保证PMC控制目标的全面实现。

二、建立PMC项目管理组织机构及岗位职责

1、PMC项目管理组织机构

PMC项目管理组织机构采用项目管理单位与建设单位共同对建设项目进行管理的方式，建设单位派出一名现场代表（业主代表）对工程项目进行宏观管理和对重大事项做出决定，项目管理单位派出管理队伍对工程项目进行微观管理，并及时向现场代表汇报。组织机构图如下：

2、岗位职责（1）经理：全面负责规划项目管理目标，制订团队规则、实施方案

。指示、决定、协调、奖惩。（2）副经理（业主代表）：选定施工单位，支付工程结算款，负责材料、设备采购，对工程项目实施监督、指导。（3）执行经理：协助经理工作，编制、修订管理程序，制定管理规范，检查执行情况。

（4）安全组：HSE管理、检查。（5）质量组：质量目标制定、落实，质量管理、检查及监督。（6）技术组：标准、规范管理，编制作业指导书，新技术、新材料的审核应用。检查承包商的施工组织设计、施工方案、技术措施等。（7）商务组：制定原则和规划，实施规划，合同控制，进度计划和预算管理（提供分部、分项工程的工程量清单、成本，方案增值管理）。（8）运行组：制定详细进度明细，设备材料使用情况，完成工程进度趋势记录，提供趋势报告。

（9）控制组：跟踪和数据采集，评价和分析偏差原因，制订纠正措施，风险评估和分析，预测偏离，制订防范措施，进程预测及管理报告。

三、质量控制

- 1、施工全过程质量控制
- 2、质量因素的全面控制 对影响工程质量的5个方面的要素，即4M1E：人、材料、机械、方法和环境进行全面的质量控制。
- 3、施工阶段项目质量控制
- 4、质量保证主要措施 实行施工准备、施工、验收、服务全过程的质量监督，抓好全过程的质量控制，确保工程质量目标达到预定的要求，措施如下：

（1）将质量目标逐层分解到分部工程、分项工程，并落实到部门、班组和个人。以指标控制为目的，以要素控制为手段，以体系活动为基础，执行“三检一评”，实施“三级检查”、“三工序管理”，做到“三不放过”，进行“预防控制”。

（2）实行质量责任制。项目经理是工程施工质量的第一责任人，各工程队长是本队施工质量的第一责任人，质量

保证工程师和责任工程师是各专业质量责任人，各部门负责人要按分工认真履行（3）每周组织一次质量大检查，一切用数据说话，实施质量奖惩，激励施工人员，保证施工质量的自觉性和责任心。（4）每周召开一次质量分析会，通过各部门、各单位反馈输入各种不合格信息，采取纠正和预防措施，排除质量隐患。（5）加大质量权威，质检部门及质检人员根据公司质量管理制度可以行使质量否决权。（6）施工全过程执行业主和有关工程质量管理及质量监督的各种制度和规定，对各部门检查发现的任何质量问题应及时制定整改措施，进行整改，达到合格为止。

5、进度控制

A、程序

- （1）里程碑进度
- （2）中间进度
- （3）关键路径逻辑图
- （4）工程量计划
- （5）详细进度计划
- （6）周/月控制进程/特殊进程
- （7）每周工作计划
- （8）结果预测

B、主要控制措施

- （1）采用合理、先进的施工工艺，优化施工方案，提高施工技术水平，提高工效。
- （2）作好施工前各项准备工作。
- （3）合理安排和精心布置施工场地，保证现场临时设施满足施工需要；作好施工现场的物资供应工作，保证满足施工要求。
- （4）应用计算机辅助项目管理。
- （5）每周召开进度协调会，作好进度协调工作，通报工作动态，更新日进度计划，确保计划时效性。

6、费用控制

A、任务

以工程承包合同约定的工程价款作为投资控制的目标，在项目施工过程中采取有效的措施，控制投资支出，确保项目投资控制目标的实现。

B、具体工作

- （1）制定施工阶段详细的投资计划。
- （2）严格工程计量，复核已完工程的工程量。
- （3）审核工程进度款清单，审核工程结算。
- （4）控制设计变更，作好现场签证。
- （5）做好“议价材”和大型设备使用控制。
- （6）积

极推广新技术、新工艺、新材料、合理化建议等。（7）加强投资信息管理，定期进行投资对比分析。

7、HSE管理

A、HSE政策 HSE管理是“健康、安全、环境”管理，提倡把人的健康放在首位，杜绝一切违章操作和事故的发生，保护地球的生态环境。

B、HSE要求（1）编制“HSE工作计划书”和“岗位作业指导书”并严格执行。（2）各种安全防护装置齐全、有效。（3）各种警示、标志齐全，符合现场要求。（4）现场作业办公室环境整洁。（5）现场作业完成后，清理现场、恢复原貌。

C、范围（1）安全教育（2）文明施工（3）成品保护（4）环境保护

8、合同管理

A、遵循公平、公正的原则，协助业主签订承包合同，避免纠纷和索赔的发生。

B、在合同执行中发现的问题，要及时妥善处理。

C、随时注意主要合同目标的执行情况，发现偏离要及时纠正，同时要提醒业主履行合同的责任义务，避免不必要的违约事件，减少索赔。

D、及时收集、整理有关纪要文件。

9、风险管理

A、项目风险因素 B、风险管理程序 风险识别 风险分析与评估 风险处理 风险监督

四、总结与回视

项目完成后的回视，包括以下几个方面：

- 1、业主要求和愿望是否达到；
- 2、工作范围是否定义完善；
- 3、实施方案建立/签发否；
- 4、预算完成/签发否；
- 5、是否提供了优质服务；
- 6、若花自己的钱，你是否满意工作成果；
- 7、业主是否满意工作成果；
- 8、是否超越了自己的期望；
- 9、施工阶段项目完成后的全面分析指示；
- 10、编写项目总结，填写检查表；
- 11、施工工法的总结和上报。

五、PMC项目管理信息系统

信息管理系统将PMC项目管理的全过程连接成一个统一体，通过信息的收集、处理、反馈，不断进行信息循环，达到实现项目目标

的目的。（一）制定信息流 1、项目机构与外部信息沟通渠道 2、项目内部组织间信息沟通渠道（二）文件编码及其编码体系 1、文件编码：项目管理过程中形成的各类文件，进行统一编码。 2、文件号由0~999的数字按顺序编排，文件代码由英文大写字母组成，部门代码由各部门前两个字的大写拼音字母组成。 六、存在的问题和有待改进的方面及进一步推广的建议 存在的问题和有待改进的方面有以下三个方面： 1、由于编织袋厂建设项目立项和可行性研究都是业主自行完成或是委托设计单位完成的，所以PMC项目管理仅侧重于项目实施阶段，没有介入决策阶段，融资工作完全由业主完成。 2、在采购管理方面还有待改进，需建立合格供应商名单，与供应商建立广泛的联系和协作管理。把建筑师站点加入收藏夹 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com