

PMC管理模式在国内工程的应用 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022_PMC_E7_AE_A1_E7_90_86_E6_c41_65599.htm

摘要：本文通过对国际通用的PMC项目管理模式在国内工程的应用，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。该文章所阐述的内容具有很强的可操作性，可以在今后的工程建设项目管理中推广和应用。关键词：PMC 管理模式 HSE ISO9002 进度 质量 正文

PMC项目管理模式应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的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，完成工程进程趋势记录，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质量职责。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