

项目管理的PMC模式 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\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_65866.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65866.htm) 随着国外知名建筑企业登陆中国，一些国际流行的建设管理模式也被陆续引进，“项目管理模式（Project Management Contract，简称PMC）”便是其中之一。该模式是指项目业主聘请一家公司（一般为具备相当实力的工程公司或咨询公司）代表业主进行整个项目的管理，这家公司在项目中被称作“项目管理承包商（Project Management Contractor，也简称为PMC）”。选用该种模式管理项目时，业主方面仅需保留很小部分的基建管理力量对一些关键问题进行决策，而绝大部分的项目管理工作都由项目管理承包商来承担。PMC的工作内容根据PMC的工作范围，一般可分为三种类型：一是代表业管理项目，同时还承担一些界外及公用设施的设计/采购/施工（以下简称总承包模式/EPC）工作，这种工作方式对PMC来说，风险高，相应的利润、回报也较高。二是作为业管理队伍的延伸，管理EPC承包商而不承担任何EPC工作。这种PMC模式相应的风险和回报都较上一类低。三是作为业主的顾问，对项目进行监督、检查，并将未完工作及时向业主汇报。这种PMC模式风险最低，接近于零，但回报也低。根据国际上普遍流行的项目阶段划分方式可把项目分为两个阶段，即前期阶段（又称定义阶段、FEL或FEED）和实施阶段（又称EPC阶段，即设计/采购/施工阶段）。前期阶段指详细设计开始之前的阶段，前期阶段包含了详细设计开始前所有的工程活动，该阶段工作量虽仅占全部工程设计工作量

的20%-25%，但该阶段对整个项目投资的影响却高达70%-90%，因此该阶段对整个项目十分重要。在项目前期阶段，PMC的任务是代表业主对项目进行管理。主要负责以下工作：项目建设方案的优化；对项目风险进行优化管理，分散或减少项目风险；提供融资方案，并协助业主完成融资工作；审查专利商提供的工艺包设计文件，提出项目统一遵循的标准、规范，负责组织或完成基础设计、初步设计和总体设计；协助业主完成政府部门对项目各个环节的相关审批工作；提出设备、材料供货厂商的名单、提出进口设备、材料清单；提出项目实施方案，完成项目投资估算；编制EPC（或EP）招标文件，对EPC（或EP）投标商进行资格预审，完成招标、评标。在项目实施阶段，由中标的总承包商负责执行详细设计、采购和建设工作。PMC在这个阶段里，代表业主负责全部项目的管理协调和监理作用，直到项目完成，主要负责以下工作：编制并发布工程统一规定；设计管理、协调技术条件，负责项目总体中某些部分的详细设计；采购管理并为业主的国内采购提供采购服务；同业主配合进行生产准备、组织装置考核、验收；向业主移交项目全部资料。PMC模式的优势通过项目设计优化以，实现项目寿命期成本最低。PMC会根据项目所在地的实际条件，运用自身的技术优势，对整个项目进行全方位的技术经济分析与比较，本着功能完善、技术先进、经济合理的原则对整个设计进行优化。在完成基础设计之后通过一定的合同策略，选用合适的合同方式进行招标。首先需要把项目分解成若干个工作包，分包时应遵循如下原则：由地域来划分（布置较接近的装置放在一个包内）；减少及简化接口；每个包限定一定的投资，以化解或减

少EPC带来的风险。主要考虑的合同形式为EPC、EP C、E PC三种，此外其他还有固定单价合同（包括服务合同）、租赁合同等合同形式。PMC会根据不同工作包设计深度、技术复杂程度、工期长短、工程量大小等因素综合考虑采取哪种合同形式，从而从整体上给业主节约投资。通过PMC的多项目采购协议及统一的项目采购策略，降低投资。多项目采购协议是业主就一种商品（设备/材料）与制造商签订的供货协议。与业主签订该协议的制造商在该项目中是这种商品（设备/材料）的唯一供应商。业主通过此协议获得价格、日常运行维护等方面的优惠。各个EPC承包商必须按照业主所提供的协议去采购相应的设备。多项目采购协议是PMC项目采购策略中的一个重要部分。在项目中，要适量的选择商品的类别，以免对EPC承包商限制过多，影响其积极性。PMC还应负责促进承包商之间的合作，以符合业主降低项目总投资的目标，包括获得合理出口信贷数量和全面符合计划的要求。

。PMC的现金管理及现金流量优化。PMC可通过其丰富的项目融资和财务管理经验，并结合工程实际情况，对整个项目的现金流进行优化。而且，业主同PMC之间的合同形式基本是一种成本加奖励的形式，如果通过PMC的有效管理使投资节约，PMC将会得到节约部分的一定比例作为奖励。与国内传统的基建指挥部建设管理模式相比，PMC主要具备以下几点优势：第一，有助于提高建设期整个项目管理的水平，确保项目成功建成。业主所选用承担PMC的公司大都是国内外知名的工程公司，他们有着丰富的项目管理经验和多年从事PMC的背景，因其专业从事工程建设管理，其技术实力和管理水平均强于附属于业主的基建指挥部。第二，有利于帮

助业主节约项目投资。业主在和PMC签定的合同中大都有节约投资给予相应比例奖励的规定，PMC一般会在确保项目质量工期等目标的完成下，尽量为业主节约投资。PMC一般从设计开始到工程竣工为止全面介入进行项目管理，从基础设计开始，他们就可以本着节约的方针进行控制，从而降低项目采购、施工等以后阶段的投资，以达到费用节约的目的。

第三，有利于精简业主建设期管理机构。对于超大型项目，业主如选用建设指挥部进行管理，势必需要组建一个人数众多，组织机构复杂的指挥部。而且工程竣工后如何对这些人员进行安置也是令业主较为头疼的问题。而PMC和业主之间是一种合同雇佣关系，在工程建设期间，PMC会针对项目特点组成适合项目的组织机构协助业主进行工作，业主仅需保留很少的人数管理项目，从而使业主精简机构。

第四，有利于业主取得融资。除了日常的项目管理工作外，PMC还会在项目融资、出口信贷等方面对业主提供全面的支持。由于从事PMC的公司对国际融资机构及出口信贷机构较为熟悉，往往在协助业主融资和出口信贷机构的选择上发挥重要作用，而融资机构为确保其投资成功，愿意由这些从事PMC的工程公司来对项目建设进行管理以确保项目的成功建成，为其投资收益的实现提供保障。这些作用是国内基建指挥部在项目建设中所起不到的。

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](http://www.100test.com)