

论石油工程项目的进度、成本与质量控制 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/226/2021_2022__E8_AE_BA_E7_9F_B3_E6_B2_B9_E5_c41_226616.htm

[摘要]项目的进度目标、投资目标和质量目标是相互关联、相互制约、相互兼顾、相辅相成的。石油工程项目实施低成本战略，关键是对项目的进度、成本与质量进行有效地控制。项目进度控制的目的是在满足其时间约束条件下实现总体目标，严格的程序化网络管理是确保石油工程项目高效运作与控制的有效手段。在搞好进度控制与成本控制的同时应搞好质量控制，其做法是严格按项目质量安全保证标准办事；建立项目质量安全监督体系；理顺项目质量安全控制程序。 [关键词]石油工程；项目管理；进度；成本；质量；控制；低成本战略

1进度控制 项目进度管理包括项目进度计划的制定和控制，其目的是在满足其时间约束条件的前提下实现其总体目标。它是保证项目如期完成和合理安排资源供应、节约工程成本的重要措施之一。油田分公司应重视项目的进度管理：在项目承包合同中应设立项目总进度和分阶段进度计划条款；同时要求各项目经理部制定详细的项目运行计划表；并且在项目实施过程中，严格按照计划对进展情况进行检查、分析、调整，发现问题及时处理，确保项目进度总目标的实现。严格的程序化网络管理是确保石油工程项目高效运作与控制的有效手段。程序化网络管理就是把组织建设与制度建设有机地融合为一个完整的管理程序网络，最大限度地发挥组织建设与制度建设的效能作用。为了使岗位更加明确，制度更加形象化，管理更具有操作性，项目经理部应编制好项目管理工作流程

网络图，并辅以严格的组织保证、规范的制度保证和可靠的技术保证。程序化网络管理必须围绕项目管理的整体工作部署运转，目标管理是它的“总控室”。为了使目标管理更加形象化，项目经理部应把整体工作目标以及分解后的各专项工作目标，汇总成工作部署图表，逐月检查及时调整，并结合程序化网络管理随时进行问题的查询和工作的督查。程序化网络管理与目标管理的有机结合，确保了项目管理严谨而有序的规范化高效运作和各项经营管理指标的顺利实现。项目的进度目标、投资目标和质量目标之间的关系是对立统一的关系。把项目管理与油田开发有机地融为一体，不但可以有效地控制项目工程投资，还可以有效地控制油田开发与采油生产成本；不但可以做到对项目投资的严格控制，还可以充分考虑如何减轻油田后期开发与生产成本的压力，同时也可以考虑油田开发生产的安全与环保。节约项目投资决不能以牺牲后期油田开发的整体与长远效益为代价。

2 成本控制

1) 采用全承包责任制方式，加强成本控制

以凝析气田产能建设项目采用全承包责任制为例。项目经理部相对独立运作，集责、权、利为一体，直接受油田分公司领导并直接对油田分公司负责。在资金使用、队伍选择、设计管理、物资采办、标底编制、合同签订、工程结算等方面，项目经理部拥有充分的自主权。在内部管理上，做到目标明确、制度严格、计划详实、财务明晰，广泛采用全承包方式，通过招投标等市场竞争机制优选乙方承包队伍，加强成本控制。同时，项目经理部应按照PDCA模型，制定动态投资控制计划，并在实施中严格检查对照；按照动态控制原理，发现问题及时处理。综合运用组织手段、技术手段、经济手段、

合同手段，从设计、施工、物资供应等多个环节节约资金。

2) 建立财务账目管理体系，加强目标管理 项目经理部应设专人负责建立项目产能的账目工作，进行单独核算。对工程内部钻井、采油、地面、生产准备等区块，实行资金切块管理，分别建帐，做到账目清晰，界限明确。根据总体要求，项目经理部应确定和加强目标管理，把目标逐项分解、落实到各项目组，落实到每个人，落实到每一项具体的项目研究工作中。

3) 严把施工过程关，从源头上控制投资 项目经理部应按照安全、适用、环保、效益、简单化和国产化的原则，将材料采购与工程设计相结合，从源头上控制项目投资。在施工过程中，项目经理部应严格控制设计变更、材料代用和现场签订，减少不合理费用的支出。

4) 加强科技创新，贯彻低成本发展战略注重科技创新，以科技创新为龙头，是贯彻低成本发展战略、实现项目效益的重要举措。在地质勘探工程方面，项目经理部应开展油田精细油藏描述和滚动勘探开发研究，采用先进的工艺技术，不断加深对油藏的地质认识，使储量和产量逐年上升。在钻井工程方面，项目经理部应针对钻井技术难点进行科技攻关，制定相应的措施，提高井身质量及固井质量，降低钻井成本和钻井周期。在采油工程方面，项目经理部对外应进行技术交流，对内进行科研合作，制定优质完井工艺，减少酸化解堵、诱喷、压井等环节，缩短作业时间，节约费用。

5) 实施项目风险承包经营责任制，降低成本 在油田开发项目中实施项目风险承包经营责任制，通过资本经营的方式，可有效控制和降低原油的开采成本，适合于边际小油田开发项目。

3 质量控制

1) 严格按照项目质量安全保证标准办事 一是强化ISO9000管理体系，推行

标准化作业。全面质量管理体系是一个企业以质量为中心，以全员参与为基础，目的在于通过用户满意和本企业所有成员及社会受益而到达长期成功的管理途径。对于石油工程企业来说，就是企业以质量为中心，全体职工及有关部门积极参与，把专业技术、经营管理、数理统计和思想教育结合起来，建立起产品的研究、设计、生产（作业）、服务等产品质量形成全过程（质量环）的质量管理体系，从而有效地利用人力、物力、财务、信息等资源，以最经济的手段生产出用户最满意的产品，使企业及全体成员以及社会均能受益，从而使企业获得成功与发展。全面质量管理的基本核心是提高人员素质，增强质量意识，调动人的积极性，人人做好本职工作，通过抓好工作质量来保证和提高产品质量或服务质量。

二是健全管理体系，进行安全、环保全面监督管理。油田分公司应探索适应于本油田的管理体系。

2) 建立项目质量安全监督体系。

一是质量监督体系。项目经理部的质量三级监督体系主要由施工单位、本部和油田分公司质量监督站组成，并实施质量总监负责制。

二是安全生产监督体系。项目经理部应组建以总监为负责人、各有关专业岗位和施工单位负责人为组员的安全生产管理领导小组，结合施工内容制定施工安全管理制度；各施工单位均应遵守工组织设计中必须有安全措施专项的内容，并由甲方现场管理人员监督其严格执行。同时，油田分公司应设立HSE总监；勘探事业部、开发事业部、销售事业部、油建管理项目部等应分别设立HSE总监；作业区、大队、车间应设立相应的机构。

3) 理顺项目质量安全控制程序。根据工程目标和任务要求，严格执行各行业的标准。制定相应的质量和安全管理细则和

规范，从立项决策到投产竣工的全过程执行工程设计应达到的标准。 根据标准进行人员培训，确定达标的施工方法和措施，按照作业标准进行施工；甲方和乙方建立完整的项目质量保证体系，并鉴定安全合同，确定工程保证体系中各工作环节之间的相互责任、权利和义务。 甲方和乙方都要建立质量安全监督部门，形成工程质量安全监控网络。 在质量安全监控中，做到及时发现问题，及时采取措施，确保项目顺利进行。 甲方要深入施工现场，掌握实际情况，发现和解决质量安全问题。 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