

海油工程特色的项目管理重点

王建喜 刘 羽 (海洋石油工程股份有限公司, 天津 300451)

摘要: 随着中国石油企业的快速发展, 我们本着走出去的原则, 开始向海外扩大市场, 其中作为一种新兴产业, 海洋石油工程也越来越显示出其强劲的发展势头。所以, 关于海洋石油工程项目的管理也开始倍受关注。形成一套比较规范、完整、科学的管理体系, 在面对机遇和挑战时, 重视和加强项目管理显得尤为重要。

关键词: 海油工程; 项目管理

0 引言

海洋石油工程股份有限公司(以下简称海油工程), 是中国海洋石油集团有限公司几十年发展的特色公司。海油工程是集研发、设计、生产、调试、安装、维保于一体的总包公司, 海油工程工程项目管理中心负责推荐项目经理, 经公司党委批准后, 项目经理进行项目团队的组建。目标是以优质的技术和服务, 满足业主的需求; 以优质的产品, 打造公司的品牌。因此项目的管理工作是公司长期发展的重中之重。

1 项目管理的概述

1.1 项目管理简述

项目管理是 20 世纪 50 年代后期发展起来的一种计划管理方法, 项目管理就是以项目为对象的系统管理方法, 贯穿于项目的整个寿命周期, 通过一个临时性的专门的柔性组织, 对项目进行高效率的计划、组织、指导和控制, 以实现项目全过程的动态管理和项目目标的综合协调与优化。

1.2 项目管理的重点

1.2.1 把选准项目经理, 制定组织机构作为加强工程项目管理的“龙头”

首先, 在国家及海油工程有关项目管理、执业资格制度等相关法律法规的前提下, 按照德才兼备的原则上岗, 应做到不拘一格, 唯才是用。

其次, 制定本公司的项目经理任用制度, 健全项目经理管理制度, 明确项目经理的责任与权力。项目经理为公司任命的项目经理, 有权力协调本公司相关资源开展工作, 建立各项目的组织机构, 根据甲方及合同签订的要求制定项目实施策略、实施计划、采办计划、质量计划及风险识别, 项目全周期做好“五大控制”, 所谓“五大控制”即控制安全、控制质量、控制工期、控制费用、控制风险。

第三, 坚持精干高效、结构合理的原则建立项目组织机构, 根据项目的特点、地域、种类等需求选择合适的人员, 使设计、采办、施工、检验、调试、安装、维保等各劳动力资源得到最大限度的利用, 并建立项目奖惩制度, 激励员工的责任感。

1.2.2 严格坚持“五大控制”的管理

1.2.2.1 安全管理

按照“纵向到底, 横向到边”的要求逐级签订了安全生产责任制。持续加强规范各分子公司项目经理的带班要求, 强化各环节质量健康安全环保管理及监督检查, 在重

点作业、重点项目, 重点要求等多个方面开展带班和各级领导带队检查。同时, 隐患排查结果及时录入中海油隐患排查管理信息系统, 并对隐患排查治理工作实行闭环管理, 强化对隐患的整改跟踪和分析工作, 提升隐患排查治理工作绩效, 逐步减少各类安全隐患, 追求零事故目标。并且定期组织消防、应急等演习活动, 加强员工“安全第一”的责任意识。

同时公司深入宣传贯彻落实党的“十九大”、十九届二中、三中、四中、五中全会精神及国家有关法律、法规和综治知识, 不断深化社会治安综合治理工作, 构建和谐厂区, 维护社会稳定, 增强广大干部职工的综合治理参与意识, 按照海油工程的要求, 大力宣传广大干部职工参与社会治安综合治理和平安创建的生动实践, 进一步提升综治工作的社会影响度和干部职工参与度、满意度, 营造“共建、共创、共享”的良好氛围, 为公司发展创造安全稳定的政治环境。

1.2.2.2 质量管理

设计质量是工程质量的基础, 设计工作的开展将严格按照《压力容器制造质量保证手册》、《压力容器设计质量保证手册》、《ISO9001 质量体系文件》、《海洋石油工程设计文件编制规程》等公司质量体系文件要求进行, 确保设计质量。同时, 在规范允许的范围内, 尽可能兼顾业主合理的特殊要求, 确保业主的满意度。

对于施工质量, 项目组将严格对各施工单位及人员进行相关资质和质量指标考试或考核, 并根据实际考核结果给以奖励或处罚, 项目将在质量管理过程中, 重点抓好以下方面: ①加强制造前、制造中的材料控制; ②加强制造过程中的“三检”制度, 并派专人负责质量监督; ③按照公司的管理体系文件精神, 认真制定各项目的质量控制计划; ④细化质量培训, 培养项目成员的质量意识, 对制造方案/工艺/程序等进行技术交底; ⑤加强技术人员和具体施工人员的沟通协调; ⑥加强质量体系审核及执行情况的现场监督检查。

料验收管理方面, 原材料好与坏, 直接影响到产品的使用寿命, 项目组设立专职 QC 人员负责的方式, 在验收过程中, 结合编制的《材料验收指导手册》、《防爆类产品验收指导手册》、《检验指导手册》等标准化资料, 控制原材料的质量, 同时, 持续使用《材料验收跟踪清单》, 针对过程需整改的问题, 不定期反馈各项目要求及时整改。

1.2.2.3 进度管理

各项目组织机构制定单独的计工程师, 并根据自身

特点制定项目计划,整个项目运行阶段(设计、采办、建造、调试、安装、交付等)严格按照计划执行。

结合各项目特点,分析不同阶段进度管理的重点和难点,例如:①设计阶段:时间、质量、人力;②采办阶段:时间、质量、费用;③建造阶段:安全、人员、天气、设备、质量、第三方;④调试阶段:安全、设备、附件、天气、第三方;⑤安装阶段:安全、人员、设备、天气、第三方。

要对项目各阶段可能会产生的问题要有分析和预防的措施,提前做好风险管理,尽量避免意外问题发生,保证项目进度。当项目进度落后超过3%时,及时分析落后原因,并提出赶工措施。同时计划工程师应每周提供项目周报,汇报项目经理及公司主管领导。

1.2.2.4 费用管理

多年以来,不少企业一直未能摆脱效益低、积累少、资金紧张等困扰,主要是存在粗放经营、重干经营、先干后算、干而不算等问题。因此应注意以下方面等工作:

首先,切实转变观念,强化成本意识。要树立“企业管理以项目管理为中心,项目管理以成本管理为中心”的经营理念;树立责任、成本、效益意识,营造项目全员参与各过程控制成本的良好氛围。

其次,建立各项目经济责任制,要明确成本费用发生的部门、单位,使成本与经济活动紧密挂钩;要分时段对成本进行预测、预控,制定成本管理标准;要按期进行成本偏差和效益责任的分析,严格业绩的考核及奖惩兑现。

第三,结合各项目的特点,各项目之间的特点,费用控制策略如下:①项目启动阶段,锁定设计基础,编制设计基础文件,控制项目变更。加强项目评审,项目启动之初将本项目各部分所采用的材料进行评审确认,综合分析采办及建造费用,控制材料成本;②设计阶段的重点是控制设计参数的选取,在满足相关规范标准的前提下,寻求合理参数选取。同时细化施工图纸,减少返工或不连续生产,有效节约工程成本及项目管理费;③采办阶段的重点在于提前掌握特殊物资、贵重物资等主要材料的价格,对材料价格进行严格控制。同时提高技术人员的经济意识,准确定义外购物资及设备的技术要求,严把澄清关,确保厂家供货在满足业主使用要求、及供货周期的前提下最大程度降低费用,积极配合采办人员作好重要设备的采办工作;④施工阶段,施工技术负责人提前介入设计,结合制造特点,选定合适的施工工艺及场地安排,提前对施工人员进行技术培训,保证施工阶段的连续性和有效性,避免人员或设备闲置情况发生,最大限度地避免工程浪费,节约工程费用;⑤提前规划调试方案,有意选择相关单位的设计人员参与后期的调试,提前着手解决调试难点,确保一次成功。

1.2.2.5 风险管理

近几年,风险识别越来越得到重视,也是近几年项目管理的重点。项目组应识别各环节项目风险(投标阶段—项目投产),每月进行风险分析并及时更新,加大风险管控。

1.3 要把激励约束机制,作为加强项目管理的保证

①实行严格的审计监督制度,重点抓好项目的审计工作;②全面推进项目考核制度,做好项目年度和终结考核。对于“五大控制”较好的项目积极给予奖励,最大限度调动全员积极性,对于出现重大安全、质量和经济越权的行为等责任问题,要给予相应的经济、行政或法律处罚,真正形成企业与项目之间的责任监督与执行关系,以确保项目高质量、高效率的运行;③搞好项目管理过程中党的组织监督和职工监督,增强项目经营管理的透明度,切实发挥职工的监督作用。

2 国际先进工程项目管理的启示

摸清国内外项目管理的需求及规律,借鉴国内外同行业先进的管理经验,是提高综合竞争能力的重要途径。

2.1 国际工程项目管理特点

国际大多为国际型工程公司,它们具有以下共同特点:具有工程设计、采办、建造、安装和项目管理全功能,业务范围涵盖工程项目全过程;建立相适应的组织机构,一般都设有项目控制部、采办部、设计部、施工管理部、试运行部等组织机构;拥有先进的项目管理技术和很高的管理水平;拥有先进的工艺技术和工程技术;有扎实的基础工作;重视职工素质及培训;有国际范的销售网和采购网;有高水平的信息管理技术及计算机应用技术。

2.2 案例启示

挪威克瓦纳集团是全球最大的石油工程公司之一,该公司成功的关键因素主要在于对项目的有效管理,总结为:在项目实施前先确定项目定义和执行计划;组织结构及合同关系要清晰、集中;树立文化意识和关系意识;人员的适当配备;选择合适的供应商及分包商;对供应商和承包商的管理;预先风险管理;考虑政府的审批要求;适当采用计算机综合工程和项目管理系统;与各方良好交流;预先质量管理;预先安全管理等。

此外,以成本控制严厉闻名的埃克森美孚在人力资源和科研的投资上从不吝啬。公司理念认为公司最大的优势是高素质的员工,公司最终成功与否取决于是否充分和利用公司所有员工的潜能。

上述介绍说明,国际先进的石油公司项目管理已形成了一套比较规范、完整、科学的工作体系。面对机遇和挑战,重视和加强项目管理显得尤为重要。

3 结论

结合海油工程自身的特点,吸收国内外先进公司的项目管理理念,培养自己的项目管理人才,积累、总结各项目产生的经验及教训。逐步形成独特性、专业性、团队性、相关性等规范、完整、科学的项目管理体系对海油工程的发展尤为重要。

参考文献:

- [1] 刘国冬,王雪青.工程项目组织与管理[M].北京:中国计划出版社,2003.
- [2] 余颖,兰新阳,王新刚.如何提高海洋石油EPCI工程的项目管理能力[J].北京石油管理干部学院学报,2011(03):15-19.