

油气储运工程监理全链条管理提升策略研究

冯彦 李斌（国家管网集团联合管道有限责任公司西部塔里木输油气分公司，新疆 库尔勒 841000）

摘要：针对油气储运企业工程监理管理中存在的职责界定模糊、费用预算不合理、制度执行偏差等问题，结合某管道公司监督管理实践，系统分析监理资质审核、招标选商、现场监管、考核退出等全链条管理现状，提出明确管理职责、优化资源配置、强化制度执行、严格监督考核等提升措施。通过构建权责清晰的管理体系、推行区域化监管模式、完善“黑名单”制度等，实现监理管理质效提升，为油气储运工程安全生产提供保障。

关键词：油气储运；监理管理；全链条；提升措施；安全生产

中图分类号：TE973 文献标识码：A 文章编号：1674-5167(2025)025-0029-03

Study on Improvement Strategies for Full-chain Management of Supervision in Oil and Gas Storage and Transportation Engineering

Feng Yan, Li Bin(Western Tarim Oil and Gas Transportation Branch, National Pipeline Network Group United Pipeline Co. Korla, Xinjiang 841000, China)

Abstract: Aiming at the problems existing in the engineering supervision management of oil and gas storage and transportation enterprises, such as ambiguities in responsibility definition, irrational budget allocation for supervision fees, and deviations in policy implementation, this paper systematically analyzes the current status of full-chain management in aspects such as supervision qualification review, tendering and vendor selection, on-site supervision, performance evaluation, and exit mechanisms, combined with the supervision management practices of a certain pipeline company. It proposes improvement measures including clarifying management responsibilities, optimizing resource allocation, strengthening policy implementation, and strictening supervision and evaluation. Through establishing a clear accountability system, implementing regionalized supervision models, and improving the “blacklist” system, the quality and efficiency of supervision management are enhanced, providing a solid guarantee for workplace safety in oil and gas storage and transportation engineering.

Keywords: Oil and Gas Storage and Transportation; Supervision Management; Full-chain; Improvement Measures; Workplace Safety

在油气储运工程建设与维检修工作中，监理单位作为第三方监管力量，对保障工程质量、安全和进度至关重要。随着国家对安全生产要求的不断提高，以及国家管网集团公司对工程管理的规范化部署，某管道公司面临监理单位监管形势严峻、历史问题亟待解决的现状。当前，监理管理存在资质审核不严格、现场履职不到位、考核机制不完善等问题，导致工程监理职责落实不到位，成为工程安全风险管控的薄弱环节。本文结合该管道公司管理实践，从全链条视角提出系统性提升策略，以期为同类企业提供参考。

1 监理管理现状分析

监理是指具有相关资质的监理单位受甲方委托，依据工程项目建设文件、有关工程建设法律法规和工程建设监理合同及其他工程建设合同，代表甲方对乙方的工程建设实施监控的一种专业化服务活动。该公司采用现场调研、座谈、调查问卷等多种手段（有效样本覆盖 62% 基层单位），发现全链条管理存在 8 类核心问题：

1.1 监理管理职责分散

该管道公司下属五家二级单位，各二级单位在工程和检维修项目中均使用监理进行“三控两管一协调”工作。一是二级单位监理归口部门不明确，相关业务科室监理管理职责不清晰，例如 2025 年年初，三家二级单位由工程管理部门签订监理框架合同并归口监理管理，一家单位由经营计划部门签订框架合同并牵头管理，生产、管道、工程部门按业务分管，一家单位由安全部门签订框架合同并牵头管理，导致监理管理职责、尺度把握不一致。二是基层单位监理管理职责界面不清晰，调查问卷显示，近 62% 基层单位人员认为监理是二级单位业务部门指派临时代表科室监管基层单位的，因此对监理疏于管理，导致监理人员和基层单位管理未充分融合，基层管理融合度低。

1.2 费用机制缺陷

目前施工监理费按照国家管网集团公司要求，根据合同约定的监理服务范围，按照实际发生的建安工程费和设备购置费合计计取。经统计各二级单位 2025

年费用预算并与各二级单位调研、调查问卷，2025年各二级单位监理费基本满足当年所有工程和检维修项目监理需求。存在问题：一是监理取费与现场监理投入成本存在差距，例如A二级单位管道沿线和各基层单位依托差，监理单位实际投入车辆、住宿、食宿等成本要比其他单位高，但是监理收费标准不存在区别；此外，因取费规则导致概算金额小的项目，项目监理费分摊后可能导致人工成本不足。二是四类投资和维检修项目监理范围不明确，导致各二级单位在年度框架招标时，监理费用估算不准确。

1.3 制度执行偏差

国家管网集团公司监理管理制度执行存在偏差。一是虽然集团公司针对工程项目印发DEC文件《油气管道工程监理管理规定》，但是四类投资和维检修项目参照执行时，因制度理解不同而存在差异。二是各二级单位对监理人员食宿交通管理要求不明确，导致监理人员与施工单位同吃、同住、同行现象普遍，进而造成监理人员难以客观、公正地发挥监理作用。三是监理单位自身管理制度不完善或者执行不到位，监理失职、缺岗、早退现象时有发生。

1.4 选商

一是招标文件模板不统一、招标HSE评分占比比较低，2025年各二级单位监理招标文件显示，HSE评分占比普遍卡在“新建、改扩建、检维修项目之外的承包商招标选商中HSE评分占比不得低于技术标总分值5%”要求底线，导致国营监理、HSE优质监理在参与招标选商时缺乏优势。二是使用单位对监理人员需求不明确，不掌握项目实施不同阶段对监理专业和人数的不同需求，导致土建、电气、防腐、焊接等所有专业监理未做到按需选择。

1.5 属地单位监管不到位

一是属地单位对监理人员资质核验不规范，统计表明近36%基层单位岗位人员不掌握监理需持证上岗要求。二是入场前能力评估缺乏针对性，抽查近两年监理入场前能力评估，56%的基层单位评估流于形式，导致入场监理人员能力素质参差不齐。三是基层单位管理人员缺乏监理管理知识，现场调研显示此比例高达42%，不清楚监理职责、工作范围、方式、流程等。

1.6 监理自身履职低标准

监理单位自身履职存在薄弱环节。一是监理细则和监理规划编制质量低，多是照抄照搬，2024年承包商专项检查中，抽查的24个项目监理规划和细则编制，监理规划和细则存在问题的项目高达65%。二是监理单位选人用人标准不高，不完全统计表明，近两年现场监理近30%为毕业2年以内缺乏监理经验的大学生。

三是监理单位对监理人员安排不合理，如2024年某基层单位视频升级改造项目要求通信、机电专业监理，实际现场为土建专业监理，造成监理工作质量不高。

1.7 甲方监督检查不足

各级安全检查检查工程及维检修单位多，检查监理单位履职情况较少，例如2024年该管道公司承包商安全检查，共发现问题520项，其中涉及监理仅20余项。二级单位对于失职行为监理，口头批评教育多，按监理合同处罚、问责和清退较少。

1.8 考核机制乏力

虽然2025年已签约监理框架合同单位，均对监理违约罚款条款进行了细化，形成了《监理合同违约处理一览表》合同附件，但从2024年监理实际考核和“黑名单”看，一是签约部门对监理单位违约情况检查不严，问责次数不多，2024年各二级单位问责监理单位总次数不足10次。二是监理人员“黑名单”作用不明显，五家二级单位2024年报送到该管道公司的监理人员“黑名单”为零，导致个别监理失职被清退后换个二级单位继续从事监理工作。

2 全链条管理提升策略

2.1 厘清管理权责，构建责任体系

明确并压实各方监理管理责任。项目管理中心是该管道公司监理业务归口管理部门，明确并统一规范各二级单位监理归口管理部门及职责；生产、管道、项目管理中心按照业务范围履行监理直线监管责任，负责各自业务范围内专业监理单位业务指导和检查；安全部门履行安全监督职责，结合综合、专项、“四不两直”要求开展安全监督；各二级单位监理签约部门负责监理引入、过程管理、违约信息收集处理、考核评价、“黑名单”收集上报等工作；基层单位负责所在单位监理人员入场教育、能力评估、食宿协调、工作检查、考核评价、人员“黑名单”查处报送等日常管理工作。

2.2 优化资源配置，破解费用困局

推行监理区域化监管。各二级单位监理签约部门在当前费用不变情况下，结合各个基层单位工程项目梳理和优化监理资源配置，选派高素质监理人员监理多个项目，压减低素质监理人员数量。

明确监理项目范围。项目管理中心对监理项目范围予以明确，二级单位投资类工程项目应全部纳入监理工作范围；工艺安装、土建、防腐、电仪等施工类维检修项目，以及二级单位风险研判认为安全风险为较大及以上级别的其他维检修项目，应纳入监理工作范围。

明确监理配置要求。项目管理中心对监理配置要求予以明确，具体为每个基层单位原则上至少配置土

建、机电安装两类监理，结合合同约定的监理数量和项目特点，将监理人员科学合理地分配到基层单位；现场监理人员须为中级及以上职称，或取得注册监理工程师。

2.3 完善制度建设，规范履职行为

制定公司监理管理文件并组织学习。项目管理中心组织各二级单位学习、掌握 DEC 文件《油气管道工程监理管理规定》相关要求，同时结合实际制定公司监理管理文件，明确四类投资和维检修项目监理要求，规范监理工作。

明确监理食宿交通管理要求。公司范围内监理食宿交通管理明确为监理人员交通出行由监理单位自行解决；监理人员就餐依托所在基层单位，就餐费用执行甲方员工统一收费标准，监理人员住宿由各二级单位根据基层单位实际情况提供便利，费用双方协商确定；严禁监理与施工方同吃同住。

监督监理完善人员考核制度并督导执行。各二级单位督促监理单位完善人员考核制度，规范监理人员工作、生活纪律及日常行为，并督导执行。各基层单位每月将监理失职、缺岗、早退问题及时反馈至监理签约科室，为考核监理单位提供输入。

2.4 严格招标选商，把控入口质量

规范和细化监理招标选商标准。项目管理中心统一编制《承包商（含监理单位）招标文件模板》，统一规范监理单位招标、评标打分、HSE 评分占比等具体要求，提高技术方案、项目经验、人员资质、HSE 评标打分等技术评审占比，适当降低价格评审占比，尽可能消除“低价中标”影响。关口前移做好监理需求分析。各二级单位监理签约部门招标前对年度项目进行梳理，核实每个项目涉及的专业、人数、监理时间。针对涉及多个专业大型项目，掌握项目不同阶段监理专业和人数需求，确保资源和费用需求精准明确，造价中心对监理需求和费用进行核定。

2.5 夯实属地监管，提升现场管控

严格监理人员资质审查和监督检查。各二级单位监理签约部门严格监理人员入场核查，核查现场监理人员是否与投标文件中承诺的总监、专监、监理员人员一致，是否按规定持证上岗，提前审核《监理规划》《监理实施细则》，杜绝不符合要求的监理入场；各基层单位在监理人员使用阶段，做好入场监理人员能力评估和资质审查，针对“无证上岗，人员未履行变更手续随意变更，监理履职不力，评估不合格”等情况发现一起通报一起，列入人员“黑名单”职业禁入。

规范监理培训教育。一是各二级单位组织监理人员全部参加公司承包商 HSE 培训教育，取得培训合格

证后方可入场。二是项目管理中心联合安全部门组织工程监理知识培训，对二级单位、基层单位业务骨干进行专业监理知识培训。三是督促监理单位提升自身履职能力。各二级单位督导监理履职尽责，在合同条款中明确监理单位对“被甲方评为优秀监理的人员进行精神、物质奖励”，提高优秀监理工作热情。

2.6 强化监督考核，健全退出机制

建立常态化监督网络，各基层单位每日检查《监理日志》，签约部门每月开展履职检查，公司级安全监督“四不两直”必查监理，配套《专项监督检查表》明确 20 项检查指标，2025 年一季度累计发现监理问题 56 项，较 2024 年同期增长 180%，暴露问题能力显著提升。动态考核与“黑名单”联动：建立“季度 + 年度”绩效考评，每季度听取监理单位汇报；对履职不力人员实施全公司禁入，2025 年首批列入“黑名单”5 人，同步清退 1 家违约单位，形成“查处 - 通报 - 禁入”闭环，有效遏制失职行为。

3 实施效果与展望

通过上述措施，公司监理管理质效显著提升：2025 年上半年，监理规划 / 细则编制合格率从 35% 提升至 89%，无证上岗现象清零，各基层单位监理融合度满意度达 85%；工程及维检修项目实现“零伤害、零污染、零事故”目标。未来将进一步探索数字化监理工具（如智能巡检系统、监理履职 APP）应用，推动监理管理从“人防”向“技防 + 智防”转型，为油气储运工程高质量发展提供更强保障。

参考文献：

- [1] 陈冬. 新业态、新模式背景下工程监理行业现状与发展趋势 [J]. 中国管理信息化 ,2025,28(7):102-105.
- [2] 刘海旺, 钟明琳, 张桂生, 等. 全过程咨询模式下铁路建设项目工程监理的管理探讨 [J]. 铁路工程技术与经济 ,2024,39(2):14-17, 71.
- [3] 丁建中. 建设工程监理的现状分析及规范化研究 [J]. 工程管理 ,2024(2):195-197.
- [4] 杜智伟. 基于土建施工中工程监理的优化措施 [J]. 中国建筑金属结构 ,2023,22(11):178-180.
- [5] 温泉. 工程监理服务能力现状分析及提升路径研究 [J]. 工程管理 ,2024(1):59-61.
- [6] 陈永林. 工程监理存在的问题及对策研究 [J]. 产品可靠性报告 ,2025(3):155-157.

作者简介：

冯彦（1987-）女，汉，本科，河北省衡水市人，高级工程师，2009 年毕业于哈尔滨工业大学电气工程及其自动化专业，现从事油气储运安全管理专业方向的研究工作。