

从统一分块模式浅谈海外钻井物资成本控制

郑俊伟（中石化华北石油工程有限公司，河南 郑州 450000）

摘要：石油钻井物资成本控制一直是各相关企业不断探讨和研究的热门话题，同时，石油钻井物资成本控制工作也是石油钻井企业生产运营过程当中的一项主要任务和重点工作。在竞争日趋白热化的今天，面对复杂的国际市场，各企业都在发挥各自的优势创新物资成本管理办法，而衍生出的各种物资成本控制策略已很难满足日益复杂的国际市场要求。统一及分块管理模式，从统一人员，统一分工，到统一采购，统一考核，将一个国家或地区的一个市场下的各个项目柔和在一起，优化人力资源，集中采购上的数量优势，并统一一个标准，在应对有限的国际市场时争取利益最大化，以此达到钻井成本控制的目的。

关键词：石油钻井；项目管理；考核；物资成本；统一及分块模式

0 引言

随着中国经济的发展壮大，及“一带一路”的不断推进，越来越多的企业实行走出去战略，去更广阔的方向成长发展。作为 500 强企业，素有铁军之称的中石化，更是义不容辞将优良传统在此生根发芽。随着 2019 年底新冠疫情的肆虐，整个世界经济遭遇前所未有挑战，很多国家失业率飙升，医疗告急，物价飙升，部分甚至出现社会动荡，而石油行业，亦不可避免的遭遇发展瓶颈的极大挑战，甚至在 2020 年 5 月份美国石油期货出现负值，以富裕著称的中东大国沙特阿拉伯，更是将增值税从 5% 提高到 15%，以增加财政收入。

以上种种国际经济发展形势，带给在海外作业的石油钻井队最直接的冲击便是施工成本的直线上升。因此，对成本的实质性控制，特别是物资成本控制，也就显得越来越重要了。而目前现有物资成本控制方法，其作用已基本发挥到极致，再怎么运用，也很难能应对当今油价暴跌或者疫情所带来的冲击，更不用说现在是两者的双重冲击。因此，结合实际情况创新石油钻井工程发展现状的物资成本控制方法就显得迫在眉睫，本文即是尝试从统一及分块模式的新思路来探索海外石油钻井工程物资成本的控制策略。

1 海外石油钻井项目成本控制概况

海外钻井企业在开展钻井工程项目的过程中，项目管理者通常利用钻井项目计划、施工成本预算以及钻井工作人员考核等方式来实现对钻井项目施工成本的控制，同时以此来提高钻井项目成本核算的有效性，实现钻井项目施工成本最小化，为海外石油钻井企业创造更大的利益。

海外钻井项目在其施工过程中所产生的成本主要可以分为两大部分：一是钻井项目部作业人员承接钻井工程所发生的成本、费用，即项目部的生产成本。这一部分成本主要包括直接材料成本、直接人工成本、机械使用费成本、安全生产费用以及其他直接支出。二是钻井项目部管理部门工作人员在履职过程中为了确保项目部整体职能能够顺利高效运行而产生的管理成本。它主要

包括管理人员工资、差旅费、房租、水电费、咨询审计费等。钻井项目的生产成本是项目总成本的最主要的组成部分，一般占据项目部总成本的 80% 以上。

2 当前海外石油钻井企业所采取的物资成本控制方法及优缺点分析

石油钻井工程复杂，涉及项多面广，成本类别亦是如此，主要包括油料消耗，泥浆消耗，物资消耗，人工成本，安全措施，技术服务，搬迁费用，清关运输，设备折旧及长摊，租赁，餐宿，以及其他费用等。作为固定成本的几项，一般很难有大的变动，同样税费项目管理上也无法左右，因此变动成本就成了海外各项目控制的主要侧重点，而作为变动成本里面占比最大的物资消耗，更是关注的重点。

目前来看，项目上多采用的物资成本控制方法，主要为指标的分解，然后逐级传递，层层控制。一般为：

①指标的层级传递：公司层级下达经营指标，项目层级按指标履行，争取足额完成；项目层级对公司所下达指标分解分析后，划出物资成本这一块，归口到物资采办及经营业务部门，物资及经营部门对物资成本目标进行细分，主控变动物资成本，同时下放考核指标到井队；井队根据考核指标及实际需要，按计划提交物资需求计划；

②通过制度性文件控制物资成本，如考核奖惩兑现，修旧利废奖励，小改小革鼓励。

上述通用成本控制方法，直观灵活，故被广泛采用，且一定程度上能很好的控制成本，但其弊端也很明显：

①由于为同一项目下同一单位管理自己事项，缺乏有效的外在监督，容易产生项目为配合公司经营需要，调整物资成本数据，致使上报数据失真；

②由于各项目直接受各直属公司管理，内控不同，制度不同，导致在同一个市场环境下存在着五花八门的制度，考核指标更是不尽相同，导致成本数据跨项目比较分析较为困难，而且同一个市场下考核指标的不同，反过来又会影响着同等部门不同项目员工的积极性；

③钻机配套上，虽针对的是同一个合同，但不同项

目出于不同的考虑,使得项目间部分设备配置在一个市场下出现“万国牌”,如中东某国关于除气器的购买,虽然都是按照合同购置,但是牌子不尽相同。对于某一项目,虽说只采购本项目的极个别零部件,成本会很低,但若考虑整个市场下所有项目不同设备品牌零配件的购置,则其总供应成本是远远要高于各项目分别单独购买的成本之和的,无形中造成项目间双输的结果;

④新上钻机配套期间,由于海外供应商物资供货能力的局限性,不同项目会为抢占有限资源而形成采购竞争,导致在供货商家面前失去价格话语权,此种情况在同时启动三台以上钻机尤为明显。同样的物资,不同项目不同的人都在干,一定程度上也是人力的一种浪费,而且很难对商家取得数量上的价格优势。

而且,发展到今天,常用的物资成本控制方法,其效果也基本发挥至尽了。在目前挖潜增效持续深化、油价持续低迷、疫情肆虐的状况下,就连中东富豪都不得不增加增值税的情况下,如果我们不进一步挤压物资成本空间,那么后果只有一个:被市场淘汰。现有物资成本控制方式更多侧重于末端控制,在既定模式下很难再有大的压缩空间,因此,统一及分块模式便有了其施展的空间,统一及分块管理从源头、过程及尾端均等介入,控制物资成本。

3 统一及分块管理模式定义及优于现有物资成本控制方法的特点

统一分块管理模式,即一个国家或地区同一个市场下就一个项目部整体运作,整合人力资源,优化配置,统一项目制度管理标准,统一钻机配套配置,在整体统一的基础上,物资部门再细化,按物资类别分工分责,做到专岗专项专责。统一分块管理模式优势明显,相比传统物资成本控制,其具有不可替代的优点:

①优化人力资源配置,从整个市场看,取得了效用最大化,而且各项目物资采购人员深度糅合在一起,人员按物资类别对口管控,由于是来自不同项目人员,在审批上起到了一个很好的审查监督作用,而相同物资的统一采购,又可以取得数量上的价格话语权,同时避免了不同项目配套期间出现的采购拥挤,甚至采购竞争,这在一定程度上可以加快项目所在地市场新钻机配套的速度;

②物资成本数据更真实,更能反应问题,更具有权威性,对现场管理更具实际意义。统一考核制度,统一奖惩标准,可以消除同一市场经营下因各项目制度不同而造成的某些壁垒。同一国家或者区块或市场采取统一标准,则物资消耗数据便可跨项目比较,也就是一个国家或地区内所有井队之间可以比较,这样物资成本数据更具有真实性,更便于分析,更能反应问题所在;

③降低后期零配件总供应成本。同一合同下统一标准统一配置,避免各项目井队间出现“万国牌”,防止同一零部件因设备牌子不同而分别采购而丧失数量上统

一采购的价格优势,有利于降低后期物资供应成本,并且由于只需要储存一种型号一定数量的配件,一定程度上也降低了储存成本。总的来看,可以很大程度上降低后期总供应成本。

4 统一及分块管理模式需要解决的几个问题

统一及分块管理模式,从钻机配套初期开始入手后期零部件供应问题,中间结合部门更加精细的分工及数量优势采购,最后末端采取统一的考核标准,进行数据分析比较,可以进一步压缩物资成本空间,满足当今复杂局势下对作业成本控制要求越来越高的需求,为石化领域再上新的台阶发挥效用,为了更为彻底的在国外钻井工程项目上执行统一积分块管理模式,以下两个事情需要明确:

4.1 外派项目与直属公司关系

项目与直属公司需要就权限问题规定明确,并与统一的国外代管项目签订代管协议。只有直属公司减少或者杜绝对各自项目的干涉,统一及分块模式才更被彻底的执行,否则,这个模式很可能只是流于形式。

4.2 各项目人员薪酬待遇问题

不同项目同一岗位人员薪酬不同,倘若在统一模式下,同种岗位同样工作量不同待遇,则会影响到员工情绪,进而对管理造成影响,使得统一及分块管理的贯彻变得不够彻底,甚至无法执行。

5 结语

综上所述,随着经济全球发展步伐的加快,我国对外投资的项目也在随着国际市场需求不断深入拓展,越来越多的企业逐步走向海外投资市场的道路,尤其是我国的石油钻井行业在最近几年不断加快海外市场开发的步伐,不断投资新的海外石油钻井项目,海外钻井项目不断拓展的同时也给其物资成本控制带来的一定的困难。为了使海外石油钻井企业在超前激烈的国际竞争大环境下站位脚跟,取得绝对的竞争优势,必须在钻井工程项目物资成本控制方面深入研究,探索创新更加科学有效的钻井物资成本控制方法。统一及分块管理模式是石油化工企业发展过程中最明智的选择,也将成为未来管理发展的主流,通过统一及分块管理,集中数量优势,集众家之长,整合优势资源,在实现各项目共赢的情况下,推动石化事业迈上更高的台阶。

参考文献:

- [1] 鲁国永,喻兵,徐思,等.渤海钻探海外项目人工成本管控机制[J]. 国企管理(石油经理人),2019,000(012):22-30.
- [2] 李宗刚.中原油田钻井公司全员成本目标管理应用研究[D]. 成都:西南石油大学,2014,38-40.
- [3] 魏长青.钻井工程施工成本主要影响因素与控制措施[J]. 能源技术与管理,2019,v.44;No.189(05):190-192.
- [4] 肖生岩.石油钻井公司成本管控措施创新探析[J]. 中国石油大学胜利学院学报,2019,033(004):91-94.