

海外油气项目经营管理难点与对策研究

别增军（中海油安全技术服务有限公司，天津 300450）

摘要：随着国家“一带一路”战略的大力实施，国内企业在海外运营方面的影响力得到了显著提高，这也为国内外能源领域的合作开辟了一条新的途径，尤其是主动进行海外油气合作，已经成为我国“走出去”的重要平台。但是，我国石油企业在积极推行国际化的过程中，却遇到了一些经营上的障碍。本文通过对海外油气项目经营管理战略研究工作存在的问题进行简单的描述，提出了建立海外油气项目经营管理战略研究的方法体系，旨在为相关企业经营管理提供参考。

关键词：海外油气项目；经营管理；经济评价；对策

目前，根据多年来从事国际化经营的经验，中国石油公司在积极地融入全球市场的同时，也在不断地加速国际化经营，在炼化工程合作、石油工程服务、国际贸易、油气勘探开发、海外业务产业链建设等方面，都取得了显著的成绩。尤其是最近几年，由于国外的经验越来越多，公司的经营规模也越来越大，他们逐渐将自己的优势与特色相融合，通过搭建平台、培养国际化人才、整合资源、制定规划等方式，不断地推进企业和体制的发展创新，已经在全球化的竞争中占据了先机。然而，中国石油企业在世界范围内的份额只有5%，无论是在规模上，还是在销售渠道上，都远远不能与世界上的大公司相媲美，而且在国际化的进程中也出现了一系列的问题^[1]。笔者根据自身工作经历，对海外油气项目经营管理中遇到的困难和应对措施进行了分析，希望能对我国的油气项目经营管理建设有一定的借鉴作用。

1 海外油气项目经营管理存在的问题

1.1 我国的科研工作起步较晚，基础薄弱，管理困难

海外油气项目经营管理的研究起步较晚，尚无经验可循。由于境外工程涉及地域广泛、涉及面广等特点，要求各方面进行统筹协调。从技术方案到效益评估，从财税条款到地方的法律法规，从企业策略到国家政策，都是一个非常复杂、环节众多的业务过程，其中包含了大量的信息，而且这些信息还涉及了很高的机密程度，这就给了我们很大的困难。

1.2 研究内容的单一和研究手段的落后

海外油气项目经营管理的研究多集中在个别工程层次，缺乏对企业整体运营决策的支撑。在评估方法方面，以贴现现金流量（DCF）法为主，这是一种经济分析的方法，具有假定的前提和适用范围的局限性，需要在评估方法上有所创新^[2]。

1.3 未及时对研究结果进行调整，导致其推广的价值有限

当前国内对运营战略的研究多为计划性安排，研究结果缺乏与项目企业的动态对接机制，影响了其推广和应用的价值。国外工程的经济利益受到多种因素的影响，外部环境的不确定性也很大。在特定的时间段、特定的事件基础上作出的管理决定是非常有时间限制的，在这个过程中，还会有许多新的事件和新的问题。因此，对企业的管理战略的研究不可能是一次完成的，它应该能够根据外界的情况进行动态的调整。

2 建立海外油气项目全生命周期经济评价体系

由于海外油气项目面临着市场、价格、成本、资源国政策等多种不确定性，以及在整个寿命周期中受到石油价格的剧烈波动，深入开展海外油气项目经济评价管理，以达到预期的效益目标具有十分重要的意义。

2.1 制定经济评估的年度机制

为主动适应不断变化的宏观与市场环境，海外油气项目应进行年度经济性评估，并建立年度经济性评估机制，以强化项目控制，保证项目寿命周期内的利益目标得以实现。对海外油气勘探开发项目进行全寿命周期效益的全面排名，将资金投入到回报高、发展质量好、可持续能力好的项目上，对其进行有效的投资导向和结构调整，有助于提升海外油气项目的总体投资回报率。

该机制的主要功能是：第一，利用年度经济评估，对预测结果与实际运行数据进行检验，对影响效益的薄弱环节和瓶颈进行系统性分析，并提出相应的对策。对工程建设过程中存在的问题进行了系统性的总结，以供今后类似工程的参考。二是考虑到今年的工程状况以及经营环境的变化，对剩下的工程进行预期，并

对项目的运作战略进行相应的调整,使其能够更好地发挥出合同条款的潜能,主动地适应不断变化的商业环境,提高工程的收益。三是以年度经济效益评估为依据,对海外油气项目的总体效益进行了排名。以总投资额为依据,对海外油气项目进行优化投资安排,调整投资速度,改善投资结构,达到投资、产能和效率的最佳分配。

2.2 按需进行综合经济评估

凡涉及重大工程的海外油气项目,均应进行总体经济评价。对新开工工程对公司经营产生的影响,包括效益、成本等,以及对公司总体经营的贡献等方面进行了系统的分析。对于海外油气项目,其综合效益评估可以分为两个层次:一是资源国层次,也就是上游勘探与开发、原油外输管线与石油炼制等方面的综合效益评估。二是境外区域层次,也就是区域整合效益评估,通过对具有不同资金来源国家的境外工程进行经济评估,以最大限度地发挥其在国际上的作用。

2.3 建立动态的效益目标管理机制

其最大的特点是建立了一个全过程监控、多维分析和全方位纠偏的动态管理系统。通过对项目外部环境、运营状况、收益指数的全程监测,及时发现项目运作中存在的问题;在此基础上,对项目的目标、经营计划等进行适时的调整与修正,确保项目顺利、有效地运作,达到整个寿命周期的收益目标。图1显示了一个动态的目标管理体系。



图1 目标动态管理体系

2.3.1 全程监控

对外部环境、运营状况和收益指数等环节进行全程监测,是实现项目动态优化管理需求,对项目实施进行跟踪,发现差异,分析原因,最终解决问题的功能活动。从资源环境、市场环境、政策环境三个方面对企业的外部环境进行监测;对企业的运营状态进行监测,主要包括对收入、成本、利润、投资等方面的财务指标的监测;效益指标监测的主要内容有内部报酬率、投资回收期、现金流量及净现值等。

2.3.2 多元分析

财务内部报酬率是衡量工程目标达成及整个寿命周期经营水平的一个主要指标。通过层层、逐项地分

解经济影响因素,从多个角度进行分析,深挖事件背后的问题原因,制定出有针对性的对策,确保工程的质量和经济效益。在图2中可以看到多维度分析的特定内容。

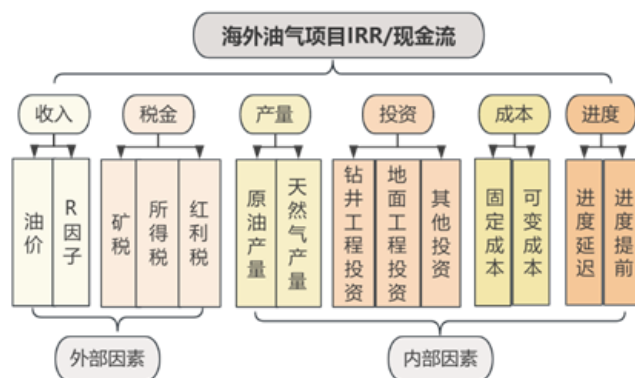


图2 维度分析

2.3.3 全面纠偏

通过全程监测与多维度分析,对项目目标、操作计划等进行实时校正与调整,实现对整个生命周期内收益目标的闭环管理。全方位校正示意图见图3。

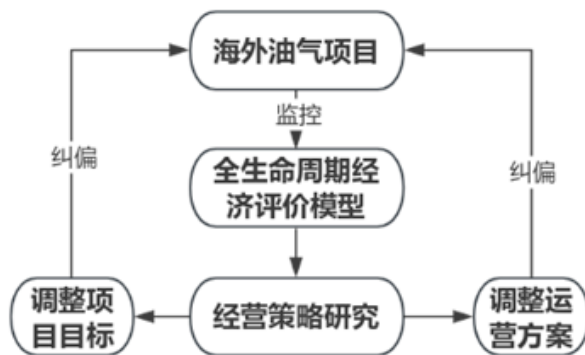


图3 全方位纠偏示意

3 海外油气项目运营战略实施

3.1 加强系统建设,保证管理战略研究工作的经常性和标准化

企业战略研究是一项涉及面很广的工作,需要建立一个专业的组织,对企业战略的研究进行协调。技术上涉及勘探开发、工程建设、生产作业油气集输、炼化加工销售等各个方面;商业内容包括:资源国的法律规定,财务与税务筹划,公司总体及地区策略;在机构层面上,它涵盖了不同的层级,如公司的功能部门,区域公司,国家公司,工程公司。

经营战略研究是投资控制管理工作的一个关键环节,它的功能是对投资全过程的风险进行控制,对内

外环境变化、资源风险等因素对收益的影响进行动态监测,从整个工程寿命周期的视角来保证各个阶段的投资效益与经济效果。为此,应将运营战略研究贯穿于项目管理的全过程,并将其作为一项经常性工作,并贯穿于项目的全过程。

经营战略研究是一项非常专业的工作,它涉及了更多的资产评估和综合分析,并且它还具有更高的专业性。因此,在战略研究的组织、执行以及成果的递交方面,都必须有一个标准化的要求,才能确保运营战略研究的顺利开展。

3.2 扩大研究的深度与广度,提高企业的总体管理决策能力

海外油气项目经营策略研究内容应包含总体经营策略研究、业务经营策略研究、区域经营策略研究和项目经营策略研究四个层面(如图4所示)。其中,项目管理战略是通过通过对各个项目的运营活动和相应的对策进行分析,为地区运营战略和商业运营战略提供更多的帮助,最后为企业的整体经营决策提供了宝贵的借鉴。

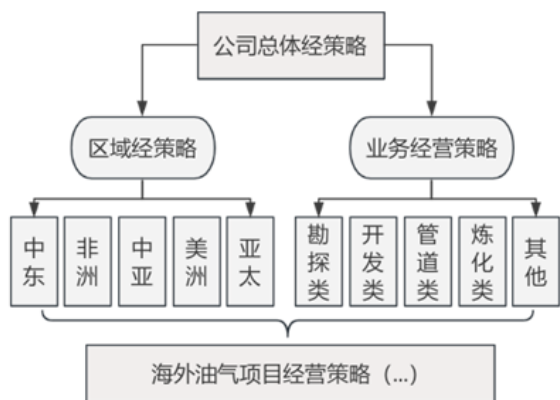


图4 经营策略研究内部关系示意

3.2.1 整体运营战略的研究

整体经营战略研究是基于各个地区、业务或单个项目的运营战略研究,在实现集团海外油气业务发展规划的前提下,对企业境外油气业务的合理布局、产业链优化与业务有序接替、重点项目和重大投资等问题展开研究。

3.2.2 商业运营战略的探讨

海外油气工程主要包括勘探开发、管道开发和炼化等,商业运营战略研究就是根据企业的业务类型对企业的经营战略进行研究。勘探业务运营战略的研究侧重于对已有的勘探部署和勘探优化等方面的分析,

并对公司未来的运营战略进行了探讨。发展企业运营战略的研究,要注意对已有的生产项目的产能进行分析,并针对已有的开采项目和勘探转开发项目中的关键问题进行研究。管线运营管理战略要注重对已有运营管线及在建管线工程的现状及问题进行剖析,并将其与上游的资源供给联系起来,从战略保证及上游商业价值的实现两个方面展开研究。炼化企业管理战略的研究,主要是针对目前的炼化项目的运作状况以及存在的一些问题,从推动上游发展的角度来看,强化维持既有设备的良好运转,减少检修维护和运行费用。

3.2.3 地区管理战略的探讨

区域运营战略研究的目的是通过对资源国的投资环境、发展潜力进行分析,并根据企业对各大油气合作地区和关键资源国的业务规模需求,基于效益最大化的原则,对单个的、特定的、国家的投资优化、经济效益、税收筹划等进行研究。

3.2.4 工程管理战略的探讨

项目管理战略研究是针对资源国的经济、政治和法律环境的变化,对在外界因素不确定性的情况下,进行项目的投资战略、运营决策、风险预防等方面的研究。

4 结语

近年来,在企业战略研究课题的不断深入下,对海外油气项目管理战略的研究也有了长足的进展和成效。今后的运营战略研究工作,应该着重于以已有的项目运营战略研究案例为基础,循序渐进地探讨适合中国国情的商业战略评估的内容和方法,从而进一步完善我们的商业战略评估系统,从而构建出一套适合我们自己的商业战略管理框架和一批高层次的国际化商业战略评估人才,为我们国家的海外油气产业发展提供决策支持和科学保证。

参考文献:

- [1] 王墨翔,李姝怡.以内容和方法建设提升审计质效——中国石油天然气集团公司海外油气项目远程审计探索与实践[J].中国审计,2023(6):66-68.
- [2] 廖琪.矿业企业“走出去”风险管理——评《海外矿业投资经营管理风险评估与预警系统》[J].矿业研究与开发,2019(4):151-151.

作者简介:

别增军(1990-),男,汉族,陕西武功人,硕士研究生,中级经济师,研究方向:海油油气经营管理,境外公共安全管理,境外项目商务管理等。