

海洋资源开发丛书

国家973项目，国家自然科学基金重点项目及国家科技重大专项成果

公司化的项目管理

GONGSIHUA DE XIANGMU GUANLI

——中国海洋石油领域工程建设典型改革理论与实践

ZHONGGUO HAIYANG SHIYOU LINGYU GONGCHENG
JIAN SHE DIANKING GAIGE LILUN YU SHIJIAN

袁光宇 余建星 黄业华 刘勇 编著

 天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

海洋资源开发丛书

国家973项目,国家自然科学基金重点项目及国家科技重大专项成果

公司化的项目管理

——中国海洋石油领域工程建设典型改革理论与实践

袁光宇 余建星 黄业华 刘 勇 编著



天津大学出版社

TIANJIN UNIVERSITY PRESS

内容简介

本书以中国海洋石油总公司渤海石油管理局的工程建设改革实践为基础,全面系统地阐释了“公司化的项目管理”模式的提出背景、基本理论框架、组织结构、管理方法以及应用等方面的内容。

本书将创新的项目管理理论与实际工程实践相结合,侧重于介绍企业项目管理过程中的具体的实用做法,形成一套完整的管理模式,务实而非务虚,能够很好地指导读者结合自身企业的特点开展项目管理。

本书是新常态下改革实践的总结和升华,旨在为读者打开一扇窗,为企业管理者创新项目管理模式、提升项目管理能力提供借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

公司化的项目管理:中国海洋石油领域工程建设典型改革理论与实践 / 袁光宇等编著. —天津:天津大学出版社,2016. 1

(海洋资源开发丛书)

国家 973 项目,国家自然科学基金重点项目及国家科技重大专项成果

ISBN 978-7-5618-5531-7

I. ①公… II. ①袁… III. ①海上油气田—石油工程—项目管理—研究—中国 IV. ①F426. 22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 029856 号

出版发行	天津大学出版社
地 址	天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)
电 话	发行部:022-27403647
网 址	publish. tju. edu. cn
印 刷	廊坊市海涛印刷有限公司
经 销	全国各地新华书店
开 本	185mm × 260mm
印 张	10. 5
字 数	264 千
版 次	2016 年 3 月第 1 版
印 次	2016 年 3 月第 1 次
定 价	24. 90 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换

版权所有 侵权必究

编委会

编写顾问:武广齐

主	任:	袁光宇	余建星	黄业华	刘 勇
委	员:	时子庆	陈柏全	余 杨	聂宝栋
		张 喆	刘 巍	梁凯平	戴国华
		张 晓	井卫东	李京华	郑 煊
		阎思远	王克娜	李国生	王 聪
		陈海成	冯欣鑫	王文韬	王 亮
		王 霞	王鹏翔		

改革创新树丰碑(代序)

我于改革开放之初的 1982 年加入中国海油,30 余年间,国家的改革从未停步,公司的发展始终向前。在日新月异的时代中,一代又一代海油人艰苦奋斗,改革创新,推动海洋石油工业取得跨越式发展,树立了一座又一座令人瞩目的丰碑。

海洋石油工程建设者们用自己的智慧和汗水,在茫茫大海上建起了大大小小百余座“钢铁油城”,奠定了“海上大庆油田”的坚实基础,但这样的成就并没有为项目管理者们换来一个稳定的“家”。

海洋石油作为国家行业改革开放的先行者,较早采用国际化的管理模式进行开发建设,而在工程建设领域国际上通行的做法是油公司不保留固定的工程项目管理组织机构,根据开发建设需要成立临时机构招兵买马,待项目完成后人员复原另谋出路,如此循环往复。这种模式在海油“一次跨越”中发挥了重要作用,集中力量较好地完成了重大项目建设。随着公司发展迈上新的平台,在具有中国特色的生产经营环境下,这种管理模式导致的人才队伍不稳、过程资产流失、资源周期性冗余或短缺等方面的弊端逐渐凸显出来,迫切需要变革。

《中国海油“二次跨越”发展纲要》的颁布,标志着公司的改革发展进入了新时期。在全系统深化改革的大潮中,渤海油田——中国海油的“命根子”油田成为“开路先锋”,工程建设一路因为承担着这一轮改革难度最大、最复杂的部分,当仁不让地担起了“尖刀连”的角色。

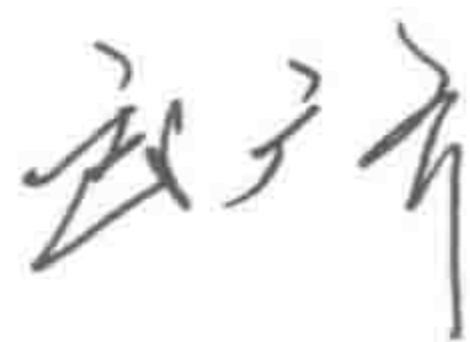
深化改革必须解放思想,思想的进一步解放则需要理论探索先行,现在和未来的改革也依然如此。渤海油田工程建设改革的决策者和执行者们站在新的历史起点上,重新检视公司改革发展走过的道路,深刻剖析面临的问题和难点,将改革路线图描绘得日益清晰。传统的“单项目管理模式”和“项目群管理模式”可以使企业在较短时间内做大,但先天不足使其很难在企业做强、做优中发挥太大作用。在经济发展步入新常态,“中国制造 2025”部署全面推进实施制造强国的时代背景下,海洋石油开发建设也迫切需要摸索出与之相适应的管理模式。于是,融合了项目化组织灵活高效和公司化组织稳定厚重的“公司化的项目管理”模式应运而生。

当前,“十三五”大幕已徐徐拉开,国有企业改革将迎来“重头戏”。未来 10

年,是中国改革和发展的关键时期,也是中国海油建设“有中国特色的国际一流能源公司”的重要战略机遇期。严峻的低油价“寒冬”给中国海油带来前所未有的生死存亡考验,公司的持续深化改革依然充满着诸多的未知和挑战,难免会出现认识不足和不同声音。因此,面向未来,全体海油人需要保持清醒头脑,直面挑战、创新增效,保持忧患意识和危机意识,通过理性思考,充分考虑到各种风险,探寻解决应对之策,持续提升专业能力,不断贡献超额价值,与公司共渡难关。

我希望,本书的出版能够为中国海油“二次跨越”的纵深推进和进一步改革发展贡献一份力量,再树一座丰碑!

中国海洋石油总公司党组成员、副总经理



2016年2月

前言

针对打造中国经济升级版和实现伟大中国梦,习近平总书记强调,没有改革开放,就没有中国的今天,也就没有中国的明天。改革开放中的矛盾只能用改革开放的办法来解决。中国海油是中国改革开放的典范,是从改革开放中发展壮大的,没有改革,就没有中国海油的今天。中国海油经过三十多年的艰苦奋斗,建成了“海上大庆油田”,成就了“一次跨越”。如今面对“二次跨越”更加宏伟的发展目标,迫切需要更大的改革勇气和创新力度。

新的使命责任,呼唤改革创新。渤海油田,经过将近五十年的艰苦创业,经历三十多年的改革开放,坚持自营与合作两条腿走路,勘探开发生产硕果累累,自2010年上产3 000万吨以来,成为国家重要的能源生产基地,是中国海油向深、向远、向外发展的战略支点,是经济基础、技术集成和人才保障的基地。

杨华董事长强调:“渤海油田是中国海油持续健康发展的根基。”“渤海油田是公司油气主业的脊梁,在集团整体业务发展中发挥着顶梁柱作用。”渤海油田承担着艰巨而光荣的使命和责任,按照中国海油“二次跨越”的发展要求,渤海石油管理局编制了《渤海油田中长期发展规划》,主要目标是:2015年实现3 500万吨油气当量;2020年上产4 000万吨;2020到2030年坚实稳产4 000万吨,全面建成国际一流油田公司,为建设海洋强国、保障能源安全、实现中国海油“二次跨越”作出更大贡献。

实现渤海油田中长期发展目标,除了面临巨大的工作量之外,还面临着其他各种困难和挑战,主客观因素并存,内外部矛盾交织,多方面制约加剧,既有内部的影响因素,如体制机制、管理效能、资源统筹、科技支撑、成本管控、安全环保等,也有外部制约矛盾,如政策法规、与政府的关系、税收分配、地方利益、行业监管、用海协调等。

面对前进道路上的困难和挑战,要想破解发展难题、化解风险挑战,推动事业发展,实现“二次跨越”,唯有解放思想,实施改革创新。渤海油田新发展的使命责任再一次呼唤改革创新的伟大实践,在认真分析思考制约渤海油田可持续发展的突出问题和主要矛盾,广泛听取各方面意见和建议的基础上,结合总公司党组对管理局的职能定位和工作要求,渤海石油管理局明确了“改革统领、创新驱动、优化管理、科学发展”的总体方针,努力向改革要动力、要活力、要红利;向创新要效率、要效益、要效果。从渤海油田的实际出发,全面系统地制定了以“优化机关、强化基层、健全研究院、做实一体化”为主线的深化改革方案。

改革创新,是当代中国的深刻主题,是中国海油不断发展的必由之路,是渤海石油管理局创新项目管理模式的题中之意。

渤海石油管理局的工程建设改革是在中国海油项目管理模式不断发展的大背景下进行的,是中国海油的战略需求,是渤海油田开发的实际需求,是企业员工的迫切需求,是现有的项目管理模式不能满足新的发展形势所提出的需求。在“按照共性管理集约化、个性管理差异化原则,实行工程建设项目集群化管理,充分发挥统一组织、统筹管理、资源共享、优化配

置的整体优势,努力平抑工程建设工作量的峰谷起伏,努力缓解工程项目组人员的周期性短缺冗余,努力实现工程建设的优化设计、精心施工、科学管理、高效运行”的改革总要求下,渤海石油管理局在结合现有的多项目管理理论以及渤海油田工程项目管理实践的基础上,创造性地提出了“公司化的项目管理”这一创新管理理念,并进一步发展成为一整套完整的项目管理模式。可以说,“公司化的项目管理”模式是理论与实践相结合的创新性产物。同时,“公司化的项目管理”模式充分体现了渤海油田项目管理的特色,成为推动渤海石油管理局持续高速发展的强大动力。

本书全面系统地阐释了“公司化的项目管理”模式的提出背景、基本理论框架、组织结构、管理方法以及应用等方面的内容。全书共分为6章。第1章是本书的绪论,着重介绍了中国海油渤海石油管理局的工程建设改革实践以及“公司化的项目管理”模式的提出。第2章首先概述了传统的多项目管理理论,并进一步全面地阐释了“公司化的项目管理”理论的内涵、特征、内容、要点以及管理特色等方面的内容。第3章在“公司化的项目管理”理论的基础上进行组织结构的构建,成为应用整套项目管理模式的基础。第4章和第5章分别从企业建设和项目管理两个方面阐释“公司化的项目管理”模式的管理方法及应用。第6章结合翔实的数据,阐释了“公司化的项目管理”模式带来的管理成效及价值。

本书在编写过程中得到了总公司武广齐副总经理、工程建设部杨树波总经理的大力支持,在此谨向他们表示衷心的感谢。

在本书的编写和定稿过程中,参考和借鉴了很多中外学者的研究成果,在此对这些专家和学者的辛勤劳动和贡献表示感谢和致意。

“公司化的项目管理”是一套不断丰富和发展的项目管理模式,由于其提出和实践的时间还不长,有许多问题仍需进一步探讨,加之时间及作者水平有限,书中难免有疏漏之处,恳请广大读者指正。

编者

2015年9月于天津

目 录

第 1 章 绪论	(1)
1 中国海油的项目管理发展历程	(1)
1.1 单油田项目管理阶段	(2)
1.2 特别授权项目组管理阶段	(3)
2 渤海石油管理局工程建设改革介绍	(5)
2.1 改革背景	(6)
2.2 改革依据	(10)
2.3 “公司化的项目管理”的提出与实践	(12)
第 2 章 “公司化的项目管理”理论	(17)
1 传统的多项目管理理论	(17)
1.1 项目群管理理论	(17)
1.2 项目组合管理理论	(23)
1.3 多项目管理理论	(26)
2 “公司化的项目管理”理论概述	(28)
2.1 “公司化的项目管理”的内涵	(28)
2.2 “公司化的项目管理”的特征	(29)
2.3 “公司化的项目管理”的内容	(30)
2.4 “公司化的项目管理”的要点	(31)
3 “公司化的项目管理”助推企业管理提升	(34)
3.1 “公司化的项目管理”的优势	(34)
3.2 “公司化的项目管理”体现渤海油田项目管理的特色	(35)
第 3 章 “公司化的项目管理”的组织建设	(37)
1 传统的组织结构	(38)
1.1 职能式组织结构	(38)
1.2 项目式组织结构	(40)
1.3 矩阵式组织结构	(41)
1.4 基于 PMO 的组织结构	(45)
1.5 组织结构的一般设计方法	(51)
2 “公司化的项目管理”的组织结构	(56)
2.1 组织结构的构建	(57)
2.2 组织结构的职能分解	(63)
2.3 组织结构的运作流程	(68)

2.4	组织结构的配套管理制度体系	(75)
2.5	组织结构的沟通与协调机制	(83)
第4章	“公司化的项目管理”的企业建设	(86)
1	人才队伍建设	(86)
1.1	员工培训	(86)
1.2	员工考核	(97)
1.3	员工激励	(102)
2	学习型团队建设	(106)
2.1	学习型团队概述	(107)
2.2	建设学习型团队	(114)
3	企业文化建设	(116)
3.1	企业文化建设的重要性	(116)
3.2	渤海石油管理局的企业文化建设	(117)
第5章	“公司化的项目管理”的项目管理	(119)
1	项目的优选	(119)
1.1	项目优选与项目评价	(119)
1.2	评价指标体系	(120)
1.3	评价方法	(122)
2	资源的共享及优化配置	(129)
2.1	资源分配的内涵	(129)
2.2	企业多项目资源配置在多项目管理中的意义	(130)
2.3	企业多项目资源配置面临的问题	(130)
2.4	创新管理模式,合理配置资源	(132)
2.5	资源配置计划	(133)
2.6	资源配置中的关键链法	(134)
3	多项目的全生命周期管理	(135)
3.1	多项目的全生命周期管理的各阶段	(137)
3.2	多项目的全生命周期管理的益处	(146)
第6章	渤海石油管理局工程建设改革成效及展望	(149)
1	渤海石油管理局工程建设系统深化改革主要成效	(149)
1.1	健全体系完善流程	(149)
1.2	统筹管理资源共享	(150)
1.3	做实机构系统培养	(151)
1.4	加强规划削峰填谷	(153)
2	渤海石油管理局工程建设系统深化改革未来展望	(153)
2.1	坚定深化改革持续降本增效,推动渤海油田新发展	(153)
2.2	助力“中国制造2025”,实现工业“强国梦”	(155)

第 1 章 绪论

1 中国海油的项目管理发展历程

中国海洋石油总公司(简称“中国海油”)自 1982 年成立以来,针对如何适应国际合作和海洋石油的高速发展,不断创新思维模式并深化对传统管理体制的改革,逐步建立起油公司、专业公司、基地系统三大板块企业构架。这三大板块围绕总公司的核心利益,既相互依存和支持,又实现各自的自主发展,逐步形成专业分工与项目协同的经营管理模式。此后,随着中下游板块的发展,同样依照这个基本框架,将管理方面的改革推进到企业各个层面,形成一整套与国际管理接轨,具有中国海油自身特色的项目管理模式。其中包括对外合作勘探开发的作业者负责制、甲乙双方分离的专业管理体制、工程建设和设备采办实行的国际招标制、工程评价和经济评价制度、承包队伍参与国际竞争招标等。这些机制有力地促进了企业管理和项目管理水平的迅速提升。

中国海洋石油总公司的项目管理发展历程(图 1-1),经历了从行政指令到市场化运作,从经验化到专业性管理,从海上单项目建设到油气田集群和区域化建设,从上游工程到中下游工程全方位的项目管理,从单一以质量和管理核心到实施项目全面管理理念的过程,从而为海洋石油工程建设者们积累了大量的管理经验。

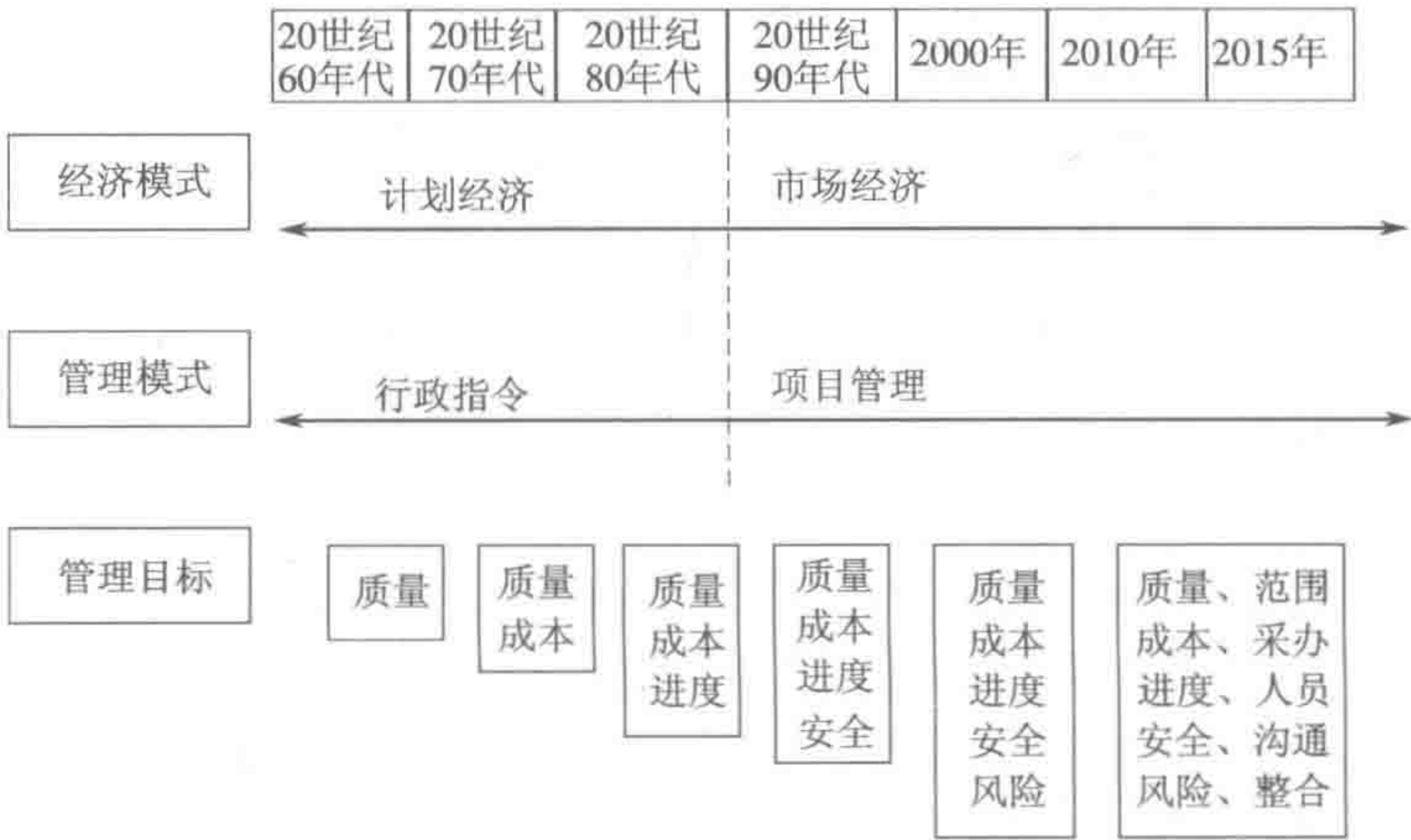


图 1-1 中国海油的项目管理发展历程

按项目管理阶段进行划分,中国海油的项目管理发展历程主要分为两个阶段(图 1-2):1982 年到 1998 年为单油田项目管理阶段;1999 年至今为特别授权项目组管理阶段。其中,特别授权项目组管理阶段又划分为两个阶段,即 1999 年到 2006 年的强化项目管理阶

段,以及 2007 年起至今的区域项目集群管理阶段。

按管理模式划分,单油田项目管理阶段和特别授权项目组的强化项目管理阶段实行的是单项目管理模式,特别授权项目组的区域项目集群管理阶段实行的是集约化的项目集群管理模式。

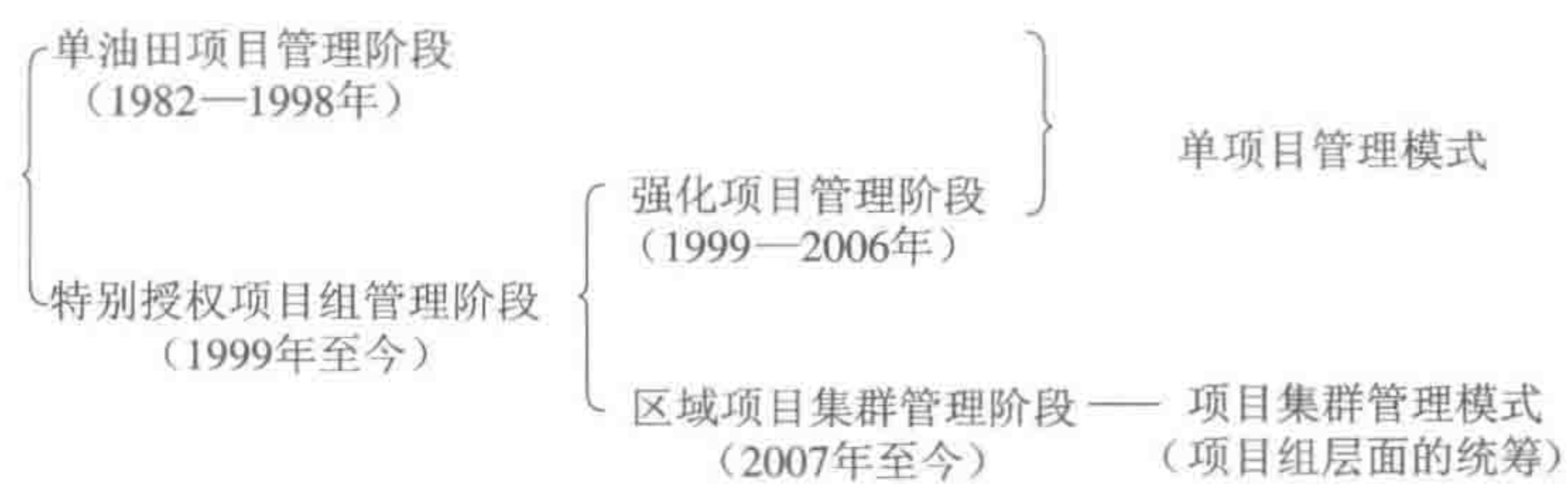


图 1-2 中国海油的项目管理阶段

1.1 单油田项目管理阶段

1982 年以前,渤海油田开发工程建设在计划体制下进行管理。海上钻井及采油平台设计、建造、安装均由计划部门向下属单位下达设计、建造、安装及调试投产工作任务,工程管理部门负责协调建造、安装过程中的计划进度控制。

随着国家推行改革开放的政策,经济模式开始由计划经济转向市场经济。中国海油正式挂牌成立以后,明确了改革的方向和思路,破除传统的政企不分的管理模式。在塘沽的渤海石油公司和在湛江的南海西部石油公司,是改革开放前建设的海洋石油基地,原来以行政管理为主轴的业务单位如钻井、采油、平台建设、海上工程、船舶运输等,同时开始实行公司制,逐步实现从行政管理型向生产经营型转变。而在广州和上海新组建的南海东部石油公司和南黄海石油公司(后称东海公司),不再设立专业技术和基地服务单位,仅由油公司行使各自所在海域油气勘探开发的管理职能,其他一律以海洋内部已有力量和社会力量为依托,并根据市场原则进行运作。这一系列的重大改革,划清了油公司、专业公司、基地系统三大块,使之具备了海洋石油企业现代化管理模式的雏形,且为以后体制和机制方面的改革提供了广阔的空间。同时油公司、专业公司和基地公司的分离,也有利于理清业主与承包商的关系,实现了甲乙双方分离,为按市场原则实行项目管理奠定了基础。

1982 年至 1998 年,中国海油逐步建立起了单油田项目管理模式,这是项目管理模式在中国海油油田开发中的初步探索和应用。单油田项目管理模式是通过学习和应用国外项目管理经验、管理模式和管理方法,按照国际标准进行质量、进度、费用三大控制,对单个油田开发项目实施管理的一种单项目管理模式。渤海油田的工程建设较早接触到国际项目管理模式和经验,中国海油通过渤海第一个与外方合作项目——埕北油田的建设,学习国外项目管理经验、管理模式和管理方法。

在单油田项目管理模式下,油(气)田一经签订开发协议,即成立开发工程项目组,实行项目管理全权负责制,根据上级部门批准的油(气)田总体开发方案(ODP),进行工程设计,开展材料设备招标采购,直至建造、安装、调试投产。中国海油为每一个油田的开发成立一

个专门的工程项目组。

20世纪80年代中期,在经历了多个对外合作项目的洗礼后,项目管理开始按国际惯例进行操作,实行项目经理负责制,工程项目组委托有资质单位开展工程设计、设备材料采办、预制、海上安装及调试投产工作。1984年,渤海油气区进入合作与自营开发阶段,开发工程部人员发展到90人,自营油气田开发工程项目管理采用国外的项目管理模式。工程立项后成立项目组,按照国际标准进行质量、进度、费用三大控制(2004年以后,自营油气田将健康安全环保部分纳入项目管理,项目管理变为四大控制),自营油气田开发工程建设借鉴国外的项目管理模式,开始了正规的项目管理。

中国海油将传统的项目管理模式应用于油田开发建设项目,实行单油田项目管理模式,是中国海油对国际通用的项目管理模式的初步应用。中国海油“油公司集中统一,专业公司相对独立,基地系统逐步分离”的体制,形成了各板块在共同依存主业发展的基础上,基于各自的价值取向和利益追求,又紧紧围绕中国海油整体核心利益运转,形成了“伸手巴掌”各自都有很强的竞争实力,“捏紧拳头”能形成重拳出击的整体优势,通过项目管理将各方面的优势资源有机结合起来,在工程建设中发挥出无坚不摧的作用,成就了中国海油高速、高效的发展。

1.2 特别授权项目组管理阶段

从1998年开始,为适应当时油田发展需要,中国海油开始实行特别授权项目组的管理模式。特别授权项目组管理模式以及在这种模式下工作的工程项目管理者为渤海油田上产3 000万吨、实现一次跨越作出了巨大的贡献。

1.2.1 强化项目管理阶段

特别授权项目组的强化项目管理阶段是单油田项目管理模式的进一步发展,这时中国海油的项目管理模式已经走向成熟。在管理模式上,特别授权项目组的强化项目管理阶段仍采用单项目管理模式,即对项目组内的每个项目都实施单项目管理方法。

特别授权项目是指为完成特定任务,特别授权组建、实施管理的大型项目,或在特定区域正在开发的项目内持续有新的勘探发现,可依托在建或待建设施,迅速实行连片开发,而特别授权的工程开发项目。特别授权项目依据需要,组建功能齐全的项目组,并保持独立运行,其组织结构如图1-3所示。

由图1-3可以看出,在项目形式上特别授权项目组与普通的项目比较相似。特别授权项目组是一个独立的大型项目,与单项目具有很多相似之处,其不同之处在于特别授权项目组往往比普通的项目要复杂,项目组内包含了多个相关小项目。

特别授权项目组的领导由项目总经理、项目副总经理、项目技术总工程师组成。项目总经理是本项目工程建设阶段的组织者和领导者,由有限公司直接任命。项目总经理在有限公司的授权范围内,按照批准的油田总体开发方案的要求,对项目设计、合同采办、进度、费用、质量、健康安全环保、建造和施工进行管理与控制。

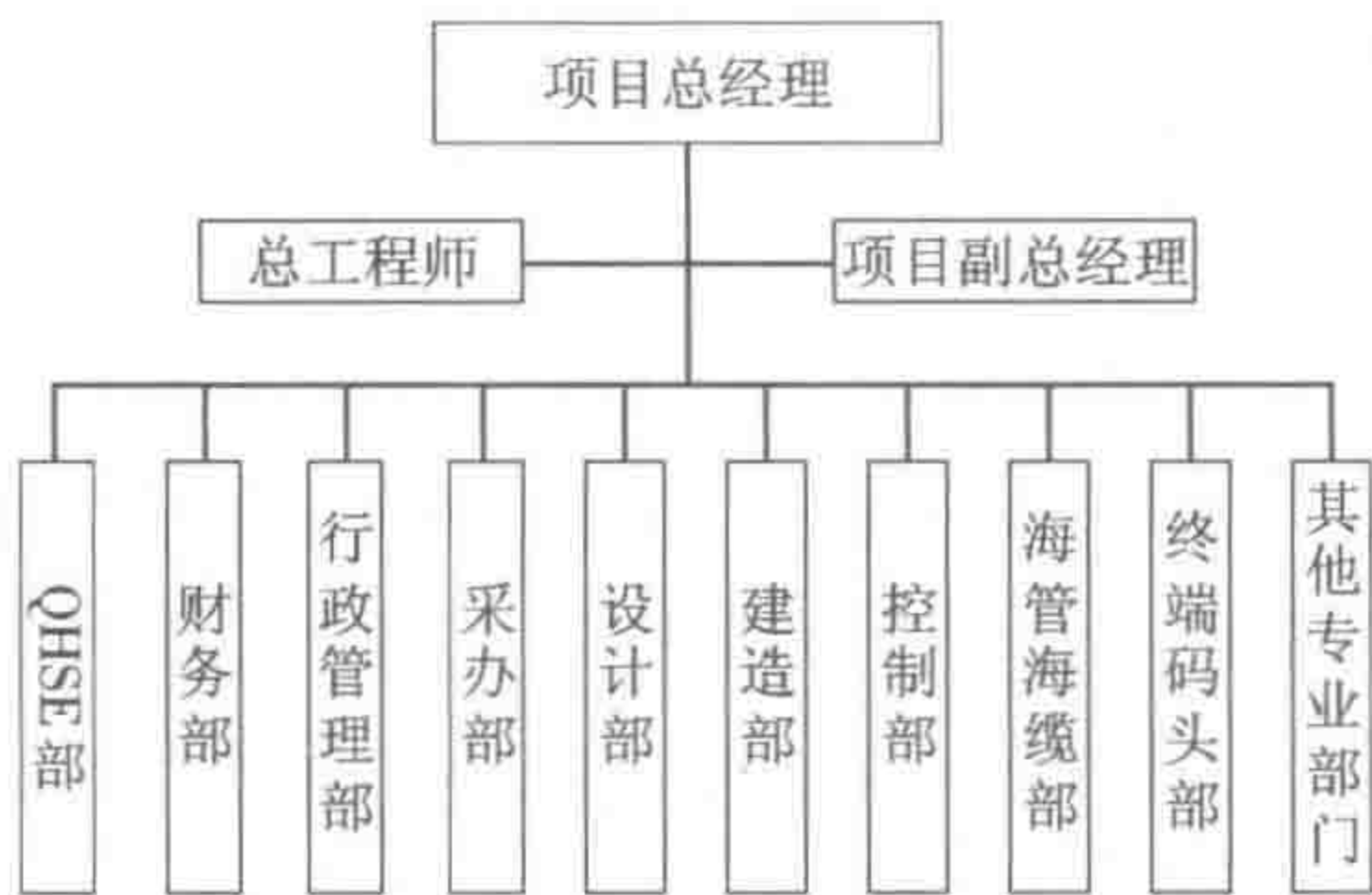


图 1-3 特别授权项目组的组织结构

特别授权项目组的工作交接以整个油田区域设施的机械完工为标志。机械完工前,工程项目组负责油田的开发建设工作,机械完工后,工程项目组将工程设施的管理权移交给分公司,并协助分公司进行联合调试、投产工作。同时,随着工程项目的结束,项目团队也逐渐解散,在工程建设初期组建项目团队过程中招募的人员也随之回到自己原来的工作岗位。

特别授权项目组的强化项目管理阶段采用的是纯项目式的管理方式,工程任务要按时、按质、按量完成。为了降低成本、提高效率、缩短时间,需要参与其中的各级各类工作人员具备娴熟的专业技能和卓越的管理能力。对于项目而言,关键的就是在规定的时间内完成规定的工作任务,以取得最大的经济效益,这就使得参与其中的工作人员几乎没有时间接受耗费工时的培训,员工除了工作之外难以得到提高自身工作技能的机会。项目组不会以项目的总体利益为代价,而为了员工的能力提升和长远发展买单。

1.2.2 区域项目集群管理阶段

随着油田勘探开发的进一步发展,工作量不断增大与人员短缺的矛盾逐渐凸显。面临这一挑战,中国海油从 2007 年起开始实行区域集群化项目管理模式。

区域集群化项目管理模式,是将几个相邻或相近的在建油田和周边可预见的储量统筹考虑,集中规划,滚动开发,并且由一个项目组统一管理起来,达到多个油田对外打包办理、对内自主调配、吸纳各类资源优化配置的目标。区域集群化项目管理模式是对特别授权项目组内的相关项目实施集约化管理,以达到特别授权项目组内的协同增效和规模效应。

区域集群化项目管理的组织机构是在实践中逐步摸索出来的。在综合管理方面实行精简,如行政、采办、财务等通用部门,实行一部多责、一人多职,大幅度减少部门和岗位的设置,做到统筹兼顾,消除壁垒,目标趋同,提高效率。在专业技术部门,实行一部多责、专人专责,即将多个项目的协调责任下放到有关部门,有效避免了由于各项目之间的职能冲突产生内耗。而在专业技术方面,各个项目的结构及机、管、电、仪等专业,必须都有专人负责,做到责权统一,从而确保专业技术管理万无一失。

区域集群化项目管理是一种集约化管理,要求统筹规划区域内油田建设建造、安装的计划,落实施工进度安排,有效规避建设场地、施工安装设备的冲突,充分发挥区域化项目管理资源集中调配的优势,减少大型装备和各类船舶的动复员,缩短关键路径。在采办管理方

面,区域集群化的项目管理采用集中捆绑式招标及议标追加的方式,不但可以提高采办效率、降低投资风险,而且能够加强区域内主要设备的匹配性,为后期作业者提供生产维护与备件管理的便利。项目组建立区域内油田同类设备集中采办的模式,通过一次性招标投标程序,完成多个油田设备的采办与锁定,从而大量节约花在采办上的时间,还享受到了规模采办的竞价优势。采用议标追加的捆绑采办模式,通过一个油田所需的设备、材料采办,锁定同类或同系列规格的设备或材料的单价,为后续的追加供货奠定了基础。这种模式的突出优点是及时锁定价格,规避后续设备、材料涨价带来的成本压力,在国际市场价格持续走高的情况下,得到了价格相对较低的采购成果,减少了采办环节,保证了交货周期,大幅提高了采办效率,显示出了采办集约化的优势。

总之,区域集群化项目管理模式在油田集群开发上表现出了明显的优势,其解决了单一项目最优与整体效益最大化的矛盾。如果孤立地考虑各个单一项目,不可避免地会出现单个项目追求业绩与整个区域油气田开发追求整体效益相抵触。而项目的核心内容,就是要在项目实施过程中对多项目的各个目标和要素进行通盘规划和考虑,既保证单个项目的有效运转,也要确保区域项目整体利益目标的实现。但在具体实践过程中,区域化建设也带来了一系列新的挑战,包括成倍增长的工作量与人力资源短缺的矛盾,各个子项目不同步容易造成场地和人员分散,前期项目实施如何兼顾后续依托油田,以及某些时间段工作量成倍增长而另一些时间段人员和装备闲散的调配等,这就要求在项目运转中既要非常务实又要高瞻远瞩,既要从宏观上统筹全局又要在微观上抓好每一个细节。

2 渤海石油管理局工程建设改革介绍

渤海石油管理局的工程建设改革是在中国海油项目管理模式不断发展的大背景下进行的,是中国海油的战略需求,是渤海油田开发的实际需求,是企业员工的迫切需求,是针对渤海石油管理局项目管理特点的深层次改革(图1-4)。在改革的大背景下,渤海石油管理局进行了勘探、开发、生产一体化的全方位系统改革,在工程建设领域形成科研—管理—建设“三位一体”的管理架构,而工程建设中心则是“三位一体”管理架构中的核心一环。渤海石油管理局的工程建设改革势在必行,从20世纪90年代开始实行的特别授权项目组管理模式已经不能满足当前形势下新的发展需求,必须不断探索并实施符合新的发展需求的项目管理模式,工程建设中心及“公司化的项目管理”模式在这样的背景下应运而生。通过深化改革,2014年4月渤海石油管理局成立工程建设中心,标志着渤海油田特别授权项目组管理模式告别历史舞台,同时也标志着“公司化的项目管理”模式作为一种新的管理方法在渤海油田工程建设项目中正式实施。“公司化的项目管理”模式的提出与实践,是一次理论创新、组织架构创新以及运作方法创新。通过实行“公司化的项目管理”模式,工程建设中心作为一个常设机构将全面管理渤海油田的工程建设项目实施,并将在组织结构构建、人才与团队建设、资源有效配置等方面得到进一步的发展。

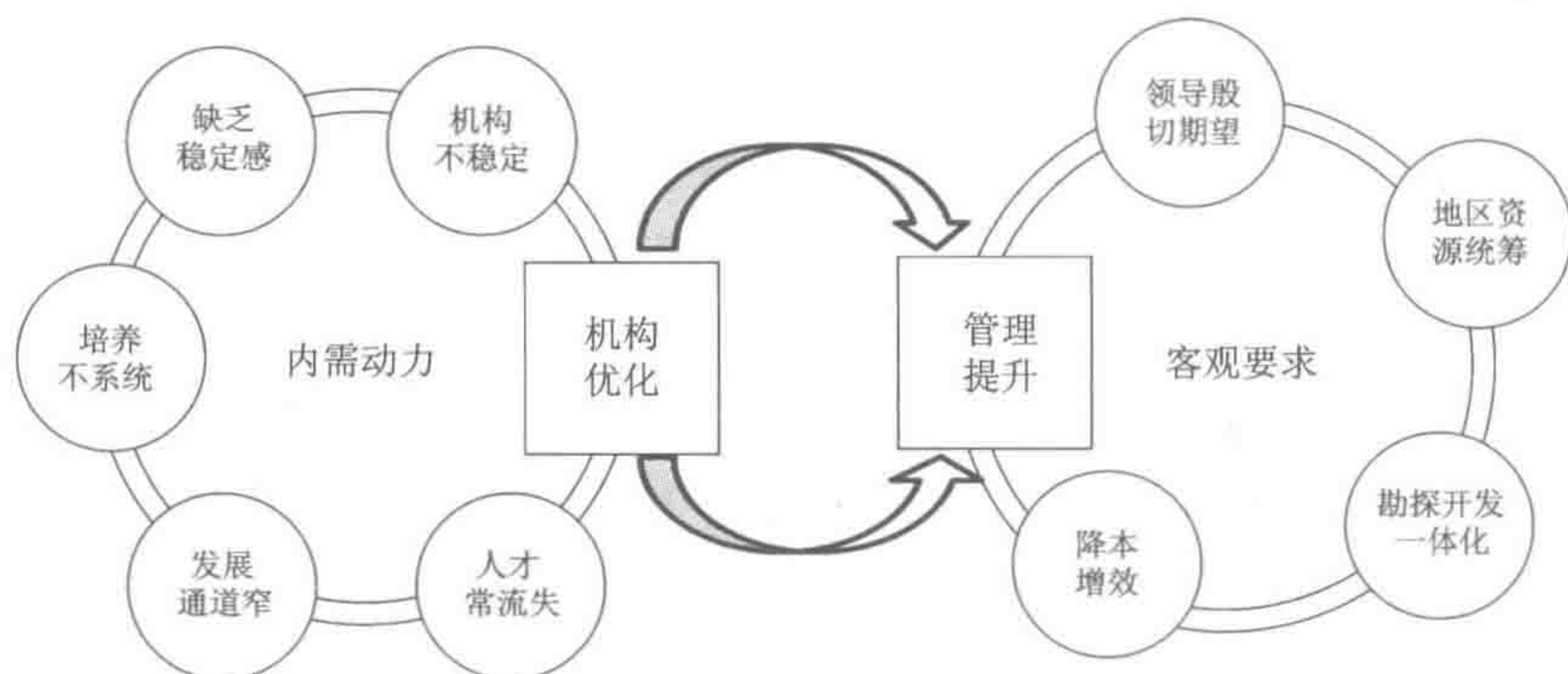


图 1-4 项目管理模式改革的必要性

2.1 改革背景

2.1.1 中国海油的战略需求

2014 年国内原油消费量约为 5.08 亿吨,国内原油产量仅为 2.1 亿吨左右,原油进口量约为 2.98 亿吨,对外依存度为 58.66%。在能源需求增加和国内供给不足的双重压力下,面对油气价格波折、桶油成本高企、技术进步缓慢、管理效率衰减的困难和挑战,中国海油不断优化产业结构、提高石油产量和服务质量,对于保障我国能源安全具有重大而深远的意义。

自成立后的 30 多年来,中国海油建立了完善的项目管理体系,对项目实行分级管理、体系化运作,项目管理工作实现了系统化、标准化和精细化;通过集中规划、滚动开发实现各类资源优化配置的区域项目集群管理获得了新突破。不断完善的项目管理体系,有力地支撑了中国海油从年产 9 万吨到 2010 年的 5 000 万吨的“一次跨越”,工程项目管理已经成为名副其实的油田产量提升的巨大引擎!

在新的发展形势下,中国海油总公司在 2012 年工作会议上正式提出了《中国海油“二次跨越”发展纲要》:力争到 2030 年,全面建成国际一流能源公司,再创辉煌。时任中国海油董事长王宜林指出,要推动公司又好又快发展,实现“二次跨越”的战略目标,根本出路就在于改革,唯有改革才能解决制约发展的深层次矛盾和问题;只有以改革为引擎,才能全面增强公司的发展活力。经过广大干部员工共同努力,改革取得了良好开局,但是实现这一目标的压力和挑战依然严峻,中国海油自身还存在诸多制约“二次跨越”扎实推进的矛盾和问题,需要进一步深化改革才能有效破解。

在总公司“二次跨越”征途中,渤海油田肩负着重要使命,将站在改革的最前线。渤海石油管理局必须建立与油田发展速度、发展规模相匹配的管理制度,为中长期规划的实现提供根本保障。渤海油田作为目前我国最大的海上能源基地,其重要的战略地位长期不会动摇,其快速发展对于国家能源安全的重要意义长期不会改变。这些年来,渤海油田的产量、经济贡献对于中国海油来说举足轻重。渤海油田为中国海油的“一次跨越”作出了重大贡献,在

实现了年产3 000万吨的基础上,提出了“2015年上产3 500万吨,2020年上产4 000万吨并稳产十年”的目标。杨华董事长强调:渤海油田是中国海油持续健康发展的根基,是公司油气主企业的脊梁,在集团整体业务发展中发挥着顶梁柱作用;要在战略上坚持“立足近海,突破深水,以近养远”,在地域上坚持做强渤海。因此,在中国海油的改革过程中,渤海油田的改革成为其中具有突出地位的一环,将为推动中国海油的改革提供强大的动力。

自2003年改革以来,渤海油田的组织构架、管理模式对过去10年间油田的发展发挥了积极作用。然而随着形势和环境的变化,渤海石油管理局必须与时俱进、改革创新,破除以往的束缚,激发新的活力,促进渤海油田进一步发挥油气能源基地的作用,支撑中国海油向深、向远发展。

2.1.2 渤海油田开发的实际需求

渤海油田,经过将近50年的艰苦创业,经历30多年的改革开放,坚持自营与合作两条腿走路,勘探开发生产硕果累累,自2010年上产3 000万吨以来,成为国家重要的能源生产基地,是中国海油向深、向远、向外发展的战略支点,是经济基础、技术集成和人才保障基地。

为适应公司总体发展,渤海油田开始深化改革,渤海石油管理局于2013年应运而生。作为地区公司统一领导核心业务的发展,建立勘探、开发、生产一体化管理,整体协调发展的管控体制,统筹各产业的战略定位,统一实施重大决策,统一配置资源,统筹内部协调。

渤海石油管理局成立以来,渤海油田进入了一个新的发展时期,明确了以“2015年上产3 500万吨,2020年上产4 000万吨,2030年坚实稳产4 000万吨”为目标的中长期发展规划(图1-5)。渤海石油管理局结合油田实际,提出坚持“清洁、和谐、可持续”三大基本原则,以“安全环保、精细勘探、整体开发、高效生产”为发展方针,全面提升油田管理水平、科研能力和人员素质,基本建成国际一流油田公司。然而,此前的工程项目管理模式已经明显不能满足这一宏伟目标的发展需要,渤海石油管理局需要与党中央、与总公司同频共振,顺应国家改革发展的大潮,实施与国家深化改革相配套的企业变革,搭建新的管理构架,提质增效,开拓创新。

与此同时,随着渤海油田勘探开发的不断深入,渤海油田业务规模日益扩大。目前在渤海油田同时运行4个大项目、14个小项目,项目人员490余人,来自近20家单位,包含7种用工方式。项目类型不一,员工结构复杂,用工方式多样,给渤海油田的工程管理带来巨大挑战。组织机构不稳定,人才培养不系统,资源管理不统筹使得工程项目很难长久高效运行。在地区资源统筹规划和勘探开发一体化进程中,渤海油田工程建设领域需要有一个稳定的组织机构和一大批优秀的人才,这对工程管理提出了新的要求。对于大型海洋油气工程来说,项目管理不仅直接影响到工程项目的效率和效益,而且对企业的人才培养和长远发展具有深远影响。

渤海油田进行管理模式的改革势在必行,可以对各个工程项目进行深入分析和综合考虑,可以对企业的员工构成进行统筹安排,也可以为企业的人才培养和人才储备做长远打算。渤海油田进行项目管理的改革有其内在的必要性,并且对于中国海洋石油的长远发展将大有裨益。