

国际化探索之路

——大庆石油管理局国际化运作研讨论文集

赵 国 主编

Probing Internationalization
in CNPC Daqing Petroleum



石油工业出版社

PETROLEUM INDUSTRY PRESS

《国际化探索之路——大庆石油管理局 国际化运作研讨论文集》

编 委 会

主 编：赵 国

编 委：李勤学 朱滕明 孙景舒 于 宾

岳云平 丑立新 于恒茂 李荣辉

李 颖 王 非

序

大庆石油管理局从事海外业务实践至今已有 10 年。这 10 年间,海外业务从无到有,从弱到强,不断发展壮大,尤其在 2003 年以后,《大庆石油管理局二次创业指导纲要》把建成全面实施国际化经营的大型现代企业集团作为总的发展目标,把“走出去”作为推进发展的三篇文章之一,海外业务实现了快速增长、效益稳步提升,累计实施 600 多个海外项目,实现收入 12.6 亿美元,工程技术服务和产品已进入 26 个国家。现已设立了 6 个海外公司、1 个出口基地,有 2000 多名中方员工在海外工作。通过“走出去”、实施国际化经营,培养了人才,锤炼了队伍,树立了信誉,提升了企业的核心竞争力,使“大庆精神”、“铁人精神”的旗帜在海外高高飘扬。

十年磨一剑,五年闯一关,为了总结以往“走出去”的经验,研究当前国际化经营的课题,探索今后全面实施国际化经营的路子,全局市场开发系统集成思广益、广泛征集论文,开展了国际化经营的研讨活动。这部论文集收录了 37 篇优秀文章,对企业如何实施国际化经营从多个层面、多个角度进行了论述,作者大部分是海外业务负责人、项目经理,都具有丰富的海外工作经验,见解比较独到,论述很有针对性,对下一步工作有较强的指导意义,希望能给读者带来一些启示。

油田有区域,企业无边界,经济全球化使我们清醒地认识到,“走出去”、实施国际化经营是企业实现可持续发展的必由之路。我们坚信在《大庆石油管理局二次创业指导纲要》的指引下,全局上下一定能够以此次活动为基础,进一步研究新情况、实践新课题,从而把握规律、创新理念、转变方式、破解难题,大力提高国际化经营的规模、质量和效益,最终实现大庆石油管理局“二次创业”的奋斗目标!

王守志
二零零捌年九月

目 录

浅谈石油企业“走出去”实施国际化经营的有效途径	赵 国(1)
关于大庆油田国际化运作的几点思考	李勤学(5)
试论大庆石油管理局在国际化经营背景下的外事管理和服务	辛 力(9)
国际化经营战略的初步探索	孙景舒(14)
关于力神泵业有限公司推进国际化发展的几点思考	杨元建 刘新合(17)
浅谈如何把握提高市场效益的关键环节	付兴涛(21)
实施国际钻井承包项目 HSE 管理的体会	唐全国(25)
加强合作 提高海外钻井项目的运行质量	王 生 王文臣(30)
运用项目管理方法提高海外技术服务项目的盈利水平	马庆诚 张洙津(34)
精细的项目评估是成功做好国际工程服务项目的关键	申福轩(38)
浅谈如何进一步改善大庆石油管理局海外市场客户关系管理工作	谢延生(41)
FIDIC 合同框架下国际潜油电泵租赁合同解析	邵永实(45)
潜油电泵国际招投标风险评估及控制	谢宇新(49)
国际市场项目运行中危机应对初探	师世刚(54)
浅谈国际化进程中海外石油工程服务项目管理的几点认识和体会	王文举 王铁军(57)
境外(合资)公司运作探讨	崔文鹏(61)
国外钻井服务项目后评价因素的探讨	王 峰 付 平(64)
国内竞争国际化 国际竞争国内化	张贺发 张向东 田志敏 梁建辉(70)
实施国际化经营策略初探	潘永新 张秀华(77)
关于人才战略国际化的思考	王庆安(84)
大庆石油管理局国际化经营实施策略初探	周 杰(88)
浅谈大庆石油管理局石油工程服务系统在蒙古国的发展	孙学继(92)
浅析民族主义对油田开发项目的负面影响	谭宝泉(96)
市场开发实施国际化运作方法初探	郭学立 李振田(102)
在海外市场开发中有效利用现代租赁的功能	王凤林 范新海(107)
关于海外基建项目管理的思考	张雅杰 刘光明(111)
关于人才资源国际化战略的思考	王伟东(114)
关于海外公司国际化经营的几点思考	刘 林 闫增勇(118)
浅谈南亚管道项目的市场开发	乔 华(122)

集团化运作是提高多元化大企业国际市场竞争力的必由之路	赵 国(127)
大庆石油管理局海外业务 HSE 管理浅析	岳云平(132)
对大庆石油管理局实施品牌国际化战略的认识与思考	李 颖(139)
对大庆石油管理局国际化经营战略的探讨	谭长恒(144)
关于设立海外机构的几点思考	陈 辉(149)
浅议大庆石油管理局国际化经营策略	李红梅(154)
大庆石油管理局国际化经营的环境和对策分析	王秀岩(160)
大庆石油管理局国际化经营模式的选择与实施	熊亚文(165)

浅谈石油企业“走出去” 实施国际化经营的有效途径

赵 国

(大庆石油管理局)

改革开放以来,我国众多的企业走出国门、开发国际市场、实施国际化经营战略。国际化经营主要是指企业在本土之外通过组织人员、技术和设施,进行跨国生产、销售、服务等经营活动。在世界经济全球化、国际贸易一体化、国内市场国际化的今天,国际化经营已成为世界经济发展的必然趋势。任何国家要想进步都不可能闭关自守,任何企业要想发展都应该面向国际市场、大步“走出去”。国外企业如此,国内企业也如此,作为主宰国家经济命脉、事关国计民生的石油大企业更为如此。无数事实证明,“走出去”实施国际化经营不仅是石油企业做强、做大的根本法宝,而且是石油企业实现可持续发展的必由之路。当前,石油企业的“走出去”具备了相当规模,国际化经营也具有了良好基础。要想加快“走出去”在国际化道路上阔步前进,石油企业就要在战略和战术层面上认真探索“走出去”实施国际化经营的有效途径。

首先,在战略层面上,要牢固树立“三个形象”

1. 树立善于战略联盟、合作共赢的国际大企业形象

战略联盟(Strategic Alliances)是两个及两个以上的企业通过某种契约结成的优势互补、风险共担、组织结构松散的战略伙伴关系,是一种国际产业分工协作、既竞争又合作的国际化经营方式。在经济全球化、一体化的时代,企业如果不能在市场竞争中位居前列,最好的出路就是将自己纳入国际分工和协作体系之中。由于国际专业化分工协作的发展、科技的进步、互联网的普及,无论多有实力的企业,要想在市场上取得成功都离不开与其他企业的合作。所以,国际大公司既在竞争中合作,又在合作中竞争,这种以双赢为目的、竞争与合作一体化的组织形式就是战略联盟。大庆石油管理局(以下简称大庆局)这个特大型石油企业,在“走出去”过程中,不但需要加强内部企业的合作,更需要加强与中国石油天然气勘探开发公司、中油国际工程公司和国外大石油公司的战略联盟,并要在战略联盟的规则下,发挥整体优势,共同投标,联合开发,形成联动效应,合力进入高端市场,从而使大庆局的海外业务从单一的产品销售、技术服务向一体化综合服务、EPC 总承包和油田区块开发转变,实现同一产业链内不同专业间的互相带动,实现国际化经营规模、效益和档次的持续提升。

2. 树立重视诚实守信、依法经营的中国企业形象

企业形象是企业展示给社会、公众和顾客的整体面貌。在激烈的市场竞争中,市场经济游戏规则体现的是法制经济和诚信经济。因此,国际化企业都十分重视树立诚实守信、依法经营的企业形象,并放到战略层面去策划和打造,使形象竞争成为国际化的一种基本竞争理念。在

“走出去”之初,我国某些企业,尤其是个体商贩,不注重诚信、不守法经营,为了多挣钱,不择手段、不讲规则、不讲形象,不惜“假”字当头(如假品牌、假产品、假证照等)，“骗”字为先(如骗税务、骗客户、骗消费者等),不以为耻,反以为荣。尽管这是少数现象,但产生的影响相当恶劣深远,由此带来的对中国人的偏见、对中国企业的不信任,至今还在许多国家时有反映,使石油大企业深受其害。为了扭转这种局面,树立诚实守信的企业形象,要努力做好以下工作:一是搞好企业形象策划,进行自我定位、自我塑造,以获得良好的社会评价、赢得公众信赖、增强顾客忠诚度。二是努力提高服务和产品质量,质量是企业赢得社会评价和用户信任的基础,质量是企业的生命线。三是运用品牌的吸引力和感召力来提升市场和顾客对企业、产品、服务的忠诚度,从而赢得稳定、持续增长的市场占有率。四是针对不同的国家和民族宗教,举办各级各类培训班,加强员工的商业道德和法制教育。对有损国格、人格、企业形象的事件严肃处理处。

3. 树立勇于承担社会责任的石油大企业形象

当今世界,企业的资金、技术、人才、盈利能力、管理水平等硬性指标已不再是衡量企业国际竞争力的全部,“社会责任”日益成为决定企业能否在国际化运作中取得成功的决定性因素之一。企业社会责任(Corporate Social Responsibility, CSR)不能简单地理解为公益活动,它是企业在经济活动中创造利润、对股东负责的同时,还要处理好与利益相关者的关系,承担起对员工、客户、社区、社会、弱势群体、少数民族、宗教习俗、人文环境的责任。例如,美国的企业通过多种方式积极塑造一个负责任的公司形象。他们有的是直接捐款,更多的是建立大企业基金会,像管理其他生意一样来独立管理企业的各种捐赠;还有的公司定期鼓励、组织员工为社区服务,比如花旗集团每年拿出一个带薪日让他的员工去社区做公益事业。中国的国有大企业,在“走出去”发展中树立正面社会责任形象至关重要。尤其石油大企业,从20世纪90年代,经历了从“社会型”企业到追求“效益型”企业的转变,随着企业逐渐走出国门,现代企业的“社会型”又逐渐重要起来。对于不少走出去的国有大企业,企业社会责任一定程度上成了与国际接轨的重要内容,只有通过国际社会责任的认可,企业才能在经济全球化中站稳脚跟、求得更大范围的发展。

其次,在战术层面上,要狠下“六个工夫”

1. 市场细分,分而治之,在提高扩张力上下工夫

市场细分是有效开发国际市场的前提和保证。石油企业在开发市场时,就要根据目标市场现状、自身优势和业务发展潜力,搞好目标市场细分。首先按重要程度不同把目标市场分为一般市场、重点市场、重大市场,再将这些市场按所在地不同划归为中东、南美、北非、中亚、东南亚等各个区域市场。最终由企业国际事业部门下设的分支机构,进行区域市场管理和运营。不同区域、种类的市场采取不同的营销策略,分而营之,分而治之。比如:大庆局已将委内瑞拉、印度尼西亚(以下简称印尼)、哈萨克斯坦、蒙古、苏丹、中东诸国等国市场作为重大市场。对于这些市场,要设立专门的代表处或公司,制定专门的市场开发策略,建立客户关系管理系统(Customer Relation Management, CRM),分级分类建立客户沟通网络,不断加大重大市场、重要客户的回访和公关联络力度。在重点市场开发上,要在保证已有项目优质高效完成的基础上,不断获取接续项目,使这些市场成为企业稳定的收入来源。同时将这些重点市场作为中心和基地,以“滚雪球”的方式向周边国家和地区强力辐射,不断提高市场集中度和扩张力,为各区域市场的全面和深度开发提供强力支撑。

2. 投资拉动,集群外拓,在提高驱动力上下工夫

石油行业是资金密集型的行业,石油勘探开发是一个完整的专业性、依赖性很强的产业链。在目前高油价、高利润的形势下,大庆局跟进中国石油天然气集团公司投资的海外油田或自筹资金购买油田,都是做大工程技术和产品服务、提高市场驱动力的有效途径。在海外油田区块投资拉动的基础上,不断探索其他投资方式,有效拉动外部市场开发:一要通过参股投资带动市场拓展;尝试与甲方、用户或代理商等组建合资公司的方式,形成紧密的利益共同体,分散市场风险,增强竞争能力。二要通过企业并购加快市场拓展。以并购同类企业的资产为基础,获得其原有的营销网络和客户群,占领更大市场空间。三要通过异地投资建厂促进市场拓展;将分厂向原料供应地、目标市场所在地靠拢,实现外向型企业生产、研发、销售重心的战略性转移,在大幅降低成本的同时,提高市场反应速度,抢占市场先机。蒙古塔木察格一体化项目是采取投资拉动、产业链带动方式拓展市场的重要项目,在大庆局统一指导下,集群化运作,以“先人”带“后人”,以工程带产品,以“前线”带“后线”等方式,已有物探、钻井、测井、固井、运输、装备、通信、商务等 17 支队伍进入蒙古市场。

3. 品牌塑造,重点突破,在提高影响力上下工夫

品牌(Brand)是一种无形资产,是企业区别并领先于竞争对手的重要标志之一。在竞争激烈的国际市场上,各大企业所倚仗的不仅是其雄厚的资金、技术实力,更重要的是他们的品牌优势。由于品牌效应及由此带来的高额利润使品牌的价值倍增,当市场的空间越来越小时,品牌的价值越来越高,品牌已成为产品价值链的最高端。目前,大庆局实施的是重点品牌战略,即以“大庆局”这一企业品牌为“主体”,以产品品牌和服务品牌为“两翼”,构建“一体两翼”品牌体系。按照“形成体系、分级打造、突出重点、优化结构”的总体思路,着力打造重点品牌。将企业品牌和能够代表大庆局核心业务、经营业绩良好、品牌知名度和美誉度较高、未来发展潜力较大的产品和服务品牌作为大庆局重点品牌,由大庆局层面统筹规划、重点打造。将具有传统底蕴、时代特色和鲜明企业特征的先进企业文化融入到品牌内涵中去,使“大庆精神”、“铁人精神”成为大庆局品牌打造的不竭动力,不断提升重点品牌的知名度、美誉度,带动大庆局品牌发展,扩大大庆局的服务和产品品牌在国际市场上影响力。

4. 技术创新,人才培养,在提高竞争力上下工夫

相当多的管理者认为,企业的国际化经营,国际市场占有率是头等指标,然而,国际市场占有率只是一个标志,而隐藏其中的则是产品和服务的技术和人才。在微软的理念中,战略的制高点始终是技术和技术创新(R&D)、根子在人才。中国海尔公司的国际化经营也表明了市场占有与技术领先的辩证关系。海尔产品在美国的市场上拥有 1/3 的份额,所依靠的就是海尔的卓越技术。要搞好技术创新,就要建立技术研究和开发新体制,即采用内部化和外部化两种方式:从内部来讲,一是优化重组研发组织机构,二是建立海外技术创新基地或研发中心。从外部讲,一是建立各种技术合作与协作关系,二是建立技术联盟。大庆局在技术研发上已经做了许多工作,比如力神泵业在太仓建立出口基地和研发中心,庆矛射孔弹在陕西省西安市建立了生产与研发的基地,开展深井水平井、定向井、地质导向钻井、空气钻井技术研发,等等。另外,近年来,大庆局狠抓海外经营管理和外语的培训,共送到美国、加拿大、俄罗斯等国和清华大学、复旦大学、石油大学等地办班 10 期,大庆局高培中心办班 22 期,通过办班或去海外项目顶岗锻炼培养项目管理人才 800 人,有 500 人通过英语托福考试,有 1200 人通过操作层英语考试,形成了一支以具有海外学历和海外工作经历为骨干的、综合素质高的国际化人才队伍。为提高企业的核心竞争力,必须狠抓技术创新和人才培养,全面提升国际化运作的水平。

5. 本土运作,融合扎根,在提高和谐力上下工夫

本土化、入乡随俗是国际化经营的重要举措,是国际业务能否在所在国站稳扎根的根本标志。本土化主要包括人员本土化、资金本土化、物料本土化、职务本土化。人员本土化是重点,是用所在地区籍员工的一个过程,即要求在用工上,打破人才使用内外界限,遵守当地的劳工法律,采取切合当地员工聘用实际的办法,选聘一定数量的当地优秀市场开发和经营管理人才充实到队伍中,努力实现人才队伍的本土化。据统计,海外公司总部一般外籍白领应占到30%以上,海外项目部70%管理人员应在当地招聘,海外低端市场工程项目的蓝领员工优先考虑当地人员。通过本土化,发挥当地人熟悉当地经济、商务、法律、宗教的优势,保证产品和服务营销工作融入当地社会环境。要搞好本土化,就要根据国际市场开发的不同情况、行业特点和当地的客观条件,研究制定切实可行的用人本土化薪酬体系。激励与约束相结合、和谐与发展并重,保证最大限度地调动当地员工的潜能和积极性,强化优秀当地员工对企业的忠诚度,保持当地员工团队的不断优化和相对稳定。

6. 风险规避,人本管理,在提高抵抗力上下工夫

石油企业在国际化运作中面临许多风险,比如人员安全风险、环境保护风险、投融资风险、外汇风险、设备保障风险等。要规避安全环保风险就要以人为本、强化国际HSE管理。在当今国际投标中,HSE作为入门的条件。在国际项目竣工后,HSE也作为工程验收的重要内容。作为石油企业,面对日益激烈的国际竞争,面对条件艰苦、环境恶劣、安全风险大的工作环境,只有强化以人为本的HSE管理,保持HSE的良好记录,才能提高企业的抵抗风险的能力。为此,一是严格按照国际标准完善HSE管理体系,确保海外各区域市场安全运行;二是积极推行HSE双重监督制度,所有的海外项目的施工都要在外部监理公司选聘甲、乙方专职现场监督;三是要严格执行随队医生派驻制度、全员保险和全员体检制度,提高海外人员健康水平;四是完善应急救援预案并抓好预案演练。分级编制各自应急救援预案,做到一个项目一个预案,并全员参与培训演练,确保海外员工人身安全。发生事故时,操作人员、一线人员要在第一时间按照应急报告程序要求及时进行报告,同时采取有效措施防止事态扩大,安全疏散周围人员,并做好现场自救工作。

作为特大型石油企业的大庆局,在树立“三个形象”、狠下“六个工夫”上做了许多探索并见到了一定效果。1998年以来,大庆局的“走出去”从无到有、从小到大、从弱到强,经历了艰难起步、稳步提升、加速发展3个阶段,目前,大庆局已进入美国、加拿大、委内瑞拉、印尼、苏丹、阿联酋、蒙古、哈萨克斯坦等20多个国家;国内已拓展到了上海、广西、新疆、冀东、大连等29个省市;在海外拥有6个公司、50多个项目,海外资产总额超过12亿元;2007年,外部总收入156亿元,已占到全局主营业务总收入的三分之一。其中海外收入24亿元,比2006年增长36.9%;外部总利润超过6亿元,其中海外利润3.04亿元。这些,都充分显示了大庆局的市场份额显著扩大,效益水平明显提高,国际竞争能力大为增强。进入新世纪新阶段,大庆局在“二次创业”征程中,面对更加复杂激烈的国际市场竞争,面对国家能源安全的严峻形势,面对油田开发后期产量逐年递减的挑战,主动转观念、转体制、转机制、调整产业结构,及时提出要做好百年油田共建、发展接续产业和“走出去”三篇文章,把“走出去”作为企业发展的主要战略,通过到国外去拿项目、带队伍、销产品、开发油田,大力提升大庆局的国际化运作水平,为实现“全面实施国际化经营的现代企业集团”而尽心竭力。

关于大庆油田国际化运作的几点思考

李勤学

(大庆石油管理局对外市场开发部)

经济全球化是世界经济发展的必然趋势,它对整个世界经济的发展产生了深刻的影响。改革开放以来,我国众多的企业走出国门,参与行业的国际竞争,取得了瞩目的成效。大庆油田在创造原油年产 $5000 \times 10^4 \text{t}$ 稳产 27 年的奇迹之后,开始了波澜壮阔的二次创业,在《大庆石油管理局二次创业指导纲要》中明确提出了“要建成实施国际化经营的大型现代企业集团”的奋斗目标,大力实施“走出去”战略,先后把海外业务拓展到 28 个国家和地区,海外总资产达到 12 亿元人民币,累计海外收入超 45 亿元人民币,多达 2500 人的队伍在国外进行石油工程技术作业。本文将结合本人多年从事国际业务的实践经验,就如何进一步提高大庆油田海外业务国际化运作水平进行粗浅的探讨。

一、建立国际化运作组织体系

通过几年的摸索,大庆油田已初步形成了国际业务管理部门、市场开发单位、项目实施单位为主,分工明确、各司其职的海外业务运作体系,并在几年来的国际业务中发挥了良好作用。但是,随着海外业务的不断发展,这样的运作体系已显现出其一定的不适应性,有必要做进一步的调整和改进,应把从事海外业务的主要人员和主要设备进行集中、统一管理,更好地发挥大庆油田的整体优势,突出主营业务,逐步实现项目开发和实施一体化、油气勘探和开发一体化、工程技术服务一体化,确保大庆油田国际业务的可持续发展。

1. 项目开发和实施要一体化

项目开发注重对市场环境的全面分析,竞争对手的正确评估,项目盈亏能力的准确预测,通过企业自身的国际竞争力和市场化手段,千方百计地获取项目。而项目实施则把重点放在生产组织、安全环保、工程质量等,按时完成合同工作量。海外项目开发和项目实施的出发点和着重点看起来并不完全一致,但最终的目的还是为企业赢得最大效益,如果把两者过于独立起来,就有可能造成片面地强调某一方,不利于发挥整体功能,达不到企业利益最大化的目的。

2. 油气勘探和开发要一体化

经过 40 多年的油气勘探和开发,大庆油田在石油和天然气勘探开发上积累了丰富的经验,研制出许多令世人瞩目的先进技术,如低渗透薄互层油气勘探技术、深井及水平井钻井技术、大型陆相多油层砂岩油田开发及三次采油技术等,其中有些技术已处于世界领先水平,这些技术的综合服务和全面应用为大庆油田的长期高产稳产提供了强劲支撑。而目前大庆油田海外业务的现状是油气勘探和开发被截然分开,在一定程度上造成了不能充分应用勘探和开发独有的技术,增加油气勘探和开发协调难度,影响油田开发的进程。

3. 工程技术服务要一体化

大庆油田的工程技术服务具有多专业、系列化特点,既有物探、钻井、测试录等勘探技术工程服务,也有井下作业、采油工艺、注聚驱油等开发技术工程服务;既有油气集输、油田化工、道路桥梁等油田地面建设工程服务,也有潜油电泵、抽油机、射孔弹等产品销售服务。如果我们在开展海外业务时,能够充分发挥油田的这一综合优势,提供一体化服务,将大大提高项目投标的竞争能力,增加项目中标的可能性,也因项目的规模效应能取得较好的经济效益,有利于提升大庆油田的国际知名度。

二、推行国际化运作项目管理

国际化运作项目管理所包含的内容很多,但最重要的环节还是如何确保海外项目的安全环保、如何提高海外项目的经济效益、如何强化海外项目的财务管理 3 方面的内容。

1. 突出抓好项目的安全环保

国际化运作项目的重中之重是安全环保,我们应牢固树立“安全第一、环保优先、以人为本”的理念,不断完善各项规章制度,加大安全环保方面的资金投入力度,提高 HSE 管理体系的执行力,确保海外项目平稳运行。

2. 要提高安全环保意识

每一名海外员工应深刻领会“奉献能源,创造和谐”的企业宗旨,要以保障海外员工生命健康为本,以保护人们生存发展环境为本,积极实践国际石油行业的 HSE 管理先进经验,切实转变重效益、轻安全、轻环保的观念,在工作中把“安全高于一切”、“环保先于一切”的方针变成全体员工的意识和自觉行动,正确处理好安全环保与工期、效益、成本的关系,努力形成既包含“铁人精神”又与国际接轨的特色安全文化。

3. 要健全各项规章制度

每一个海外项目组应结合所在国的法律法规、当地风俗习惯等,制定切实可行的安全环保规章制度,使安全环保责任覆盖到每一个岗位和每一个部门;规范 HSE 审计制度,开展第三方审计工作;完善应急管理体系,定期进行应急演练,提高处置突发事件的能力,将社会安全风险防范和员工人身安全纳入 HSE 管理体系。

4. 要加大安全环保的投入

若要比我们与国际知名工程技术服务承包商之间的差距,最大的差距莫过于安全环保方面的投入。我们应加大资金投入,治理各种安全环保隐患,定期开展隐患排查,及时整改安全环保隐患;可以考虑高薪聘请安全环保专职监督,对我们的作业、设备和工作环境进行严格监督;下大力气改善海外员工的工作生活条件,创造愉悦、舒适的生活、工作场所,解除海外员工孤独寂寞感,保证员工在海外的安全心态。

5. 突出抓好项目的经济效益

在海外业务开展初期,为了进入市场,可以适当地牺牲经济利益。但是,在逐渐站稳市场以后必须把提高项目的经济效益放在突出的位置上,为此,应把好以下三“关”:

一是把好项目的立项关。要选择作业风险低的国家。由于种种原因,目前国际上的反恐环境越来越恶化,民族与民族、宗教与宗教之间的矛盾和冲突越来越尖锐,从事海外工作的不安全因素在逐渐增多,甚至有些国家已经多次发生专门针对中国人的绑架、劫持等恐怖事件,

对于这样反恐形势趋紧、作业风险高的国家我们坚决不进入,坚决不立项,在这样的国家我们员工连人身安全都没有保障,根本谈不上项目的经济效益。要选择资信好的业主。在项目选择时要对业主的情况进行全面了解,为那些诚实、守信、有实力的业主提供服务。油田有一支队伍曾经在东南亚某国提供并筒作业服务时,由于对业主的支付能力缺乏了解,在完成合同工作量3年以后还没有从业主手中拿到工程款,给企业造成了很大的损失。要选择有连续性的项目。在项目选择的时候,不能只考虑当前的项目,要把握好能否确保连续工作量,稳定的工作量意味着稳定的收入,意味着较高的效益。

二是把好项目投标关。要搞好现场踏勘。在项目投标前一定对施工现场进行详细踏勘,了解现场作业环境、物价情况、后勤支持能力等。大庆局某项目组在南亚某国投标一个项目时,由于时间紧,在投标前没有对现场进行实地踏勘,投标以后发现很多实际情况与标书相差甚大,在实施项目时遇到了相当多的困难,造成了项目的最终亏损。要考虑成本上涨因素,留足利润空间。投标时,尤其是投标长期服务项目一定要考虑物价、人工成本、各种保险等成本上涨的因素,前一段时间我们在北美的钻井工程项目、东南亚的设备租赁服务项目出现长期亏损,最主要的原因就是在投标时没有留足利润空间,造成了长时间的被动局面。

三是把好项目实施关。要坚持投入适当作业设备。在项目实施中设备的投入视具体的作业任务来决定,业主一般希望作业者都能配置最先进、最配套的设备,但这样做无疑给我们带来了沉重的上缴资产收益及折旧费的压力,直接影响效益。要坚持多用当地员工。由于种种原因,目前我们的海外业务大都在发展中国家开展,这些国家的劳工成本要远低于中国员工,一般要比大庆局员工低2~3倍,因此,多用当地员工可以大大降低人工成本,提高经济效益。此外,提高用工属地化程度还可降低中国员工作业风险,解决当地就业问题,改善与当地社区的关系,对作业的顺利进行带来许多益处。要坚持严密组织施工作业。若想保证项目效益,还必须提高项目效率,这就要求项目组应严密组织施工作业,合理安排工序,努力缩短工期。大庆局在南美完成的一个物探项目,由于作业组织严密,工期缩短了近两个月,取得了很好的效益,利润率超过了27%。

6. 突出抓好项目的财务管理

突出抓好项目的财务管理。财务管理是企业管理的核心内容,当然也是海外项目管理的重点。提高财务管理水平,可以有效地规避风险,提高效益,尤其目前大庆油田各海外项目财务管理略显薄弱的情况下,这一工作就变得尤为重要。

7. 要确保资金安全

在海外全面建立内部控制体系,规定资金使用的职权、责任,处理程序及审批手续,健全和完善内部控制、稽核、盘点核对等制度,使资金业务开展建立在相互联系和相互制约的基础上;在核算和管理资金过程中,认真审查资金收付凭证,依据内部控制制度,实施事中监督;在每一个会计期末,对本期发生的资金收付业务作出正确评价,证实其实理性、合法性和效益性,检查资金预算的执行情况,从而保证资金的使用合法、合理,避免违规违纪现象的发生,确保资金的安全性,有效防范资金风险。

8. 要搞好纳税筹划

纳税筹划已成为当今国际业务关注的热点问题之一,对海外项目追求经济利益最大化有着现实的经济意义。做好纳税筹划,一要树立对纳税筹划的正确认识;二要加强财务人员税收知识培训;三要认真研究所在国税收法律法规。纳税筹划是在遵守项目所在国税法的前提下

进行的,而且是顺应该国政策,是国家所提倡和鼓励的行为,其结果是节约税收成本,实现项目盈利的目标。大庆局在东南亚注册的某合资公司,在执行项目过程中采用融资租赁方式购置了一些生产用设备。按照正常固定资产计提折旧年限应为5~8年,但合资公司认为融资租赁期为2年,应在融资租赁期内摊销完毕。通过与该国税务机关的沟通,得到了该国税务机关认可,使合资公司当年退回预扣所得税近千万元,增加了现金流量。

9. 要防范汇率风险

自2005年7月21日我国汇率形成机制改革以来,人民币累计升值幅度已超过7%,而且在今后一个较长时期,也将维持升值的趋势。汇率的变化,给从事国际业务的外经贸企业和海外项目,带来了巨大的汇率风险。大庆局某从事产品出口、海外工程技术服务业务的企业,2006年汇兑损失就达近4000万元人民币。因此,规避汇率风险已成为我们必须思考和研究的重要一环,可采取经营行为的调整、金融工具的充分利用、贸易融资的采用、出口信用保险的利用等方法规避汇率风险。

三、打造国际化运作人才队伍

通过近10年的发展,大庆油田的国际化人才数量在不断增多,但还是不能满足迅猛发展的大庆油田海外业务的需要,为了进一步拓展海外市场,实施“走出去”战略,我们必须采取有效措施,积极开发国际化人才资源,打造出一支数量充足、素质优良的国际化人才队伍。

1. 选聘全球范围内的高层次国际化人才

所谓的国际化人才一般是指精通语言,熟悉国际通则,具有较丰富的专业知识和管理能力,能够进行跨文化沟通的人。既然我们的队伍已走向世界,实施跨国经营战略,我们的高层管理者包括我们总部里不应该是清一色的黄皮肤黑头发的中国人,而应该有从全球各地包括世界知名的斯伦贝谢、哈里伯顿等公司选聘来的高层次国际化人才,这些人不仅可以缓解我们急需国际化人才的局面,更为重要的是可使我们更快地熟悉国际惯例,推动国际业务的快速发展。

2. 加快培养大庆油田的国际化人才

要强化外语培训。到目前为止,大庆油田已进行了35期的各种外语培训,近600人通过了英语模拟托福考试,但是真正能够自如地表达自己完整的思想、与外国人跨文化进行交流的人还是比较少,因此应进一步加大外语培训力度,不断创新外语培训方式,努力创造外语精通人才辈出的局面。要注重实践锻炼。把具有培养前途的管理人才选派到国际市场,为他们提供实践锻炼的机会,着力提高战略决策能力、经营管理能力,培养出国际化管理型人才。

3. 提高员工属地化程度

属地化程度的高低是跨国经营成熟与否的重要标志。目前大庆油田的海外业务属地化进程很不平衡,平均只达到约70%,与世界许多著名的石油工程承包商相比有很大的距离,应积极采取措施,加快员工属地化的步伐。事实上,当地员工具有很多中方员工所不具备的优势,他们在本国没有文化的差异、语言的不同,熟知当地法律法规和游戏规则,可以在商务信息的获得、市场开发的推进、土地争端的解决、劳工纠纷的处理、安全风险的降低等方面发挥独到的作用。

试论大庆石油管理局在国际化经营背景下的外事管理和服

辛 力

(大庆石油管理局对外市场开发部)

管理和服务永远是一对矛盾统一体,外事管理和服务如此,国际化经营背景下的外事管理和服务也不例外。正确处理好外事管理与服务的关系有助于国际化经营的健康顺利开展,反之则会严重影响国际化经营的效果。现试论外事管理与服务的辩证关系、外事管理和服务与国际化经营的关系、大庆石油管理局在国际化经营背景下外事管理和服务的特点、国际化经营新形势下大庆石油管理局外事管理和服务的要点。

一、外事管理与服务的辩证关系

1. 应坚持“矛盾论”

外事管理和服务是一对永恒的矛盾,很难恰当掌握外事管理和外事服务的度。只管理不服务不行,只服务不管理更不行;似乎管理过严就难以服务,“一管就死”,一味服务便疏于管理,一放就乱。必须面对并解决好这对矛盾,既不能不解决这对矛盾,也不能解决不好这对矛盾。

2. 应坚持“主从论”

外事管理是硬管理,外事服务是软服务,硬管理高于软服务。外事管理是地基,外事服务是楼房,离开前者,后者成为空中楼阁,离开后者,前者成为无楼之基;外事管理是硬件,外事服务是软件,硬件与软件构成“外事计算机”,软件只有在硬件上才能发挥作用;外事管理是原则框架,外事服务是原则的具体运用,必须在原则框架内灵活运用,否则天马行空必将身坠云谷。

3. 应坚持“统一论”

外事管理是种子,外事服务是果实;外事管理是机体的骨架,外事服务是机体的肉体。管理中有服务,服务中有管理,二者融为一体;不存在没有管理的服务,也不存在没有服务的管理;管理上不出问题是根本的服务,管理上出了问题就无从谈及服务;不出问题的服务才体现了管理到位,出了问题的服务就说明管理不力。

二、外事管理和服务与国际化经营的关系

1. 外事工作与国际化经营的关系

(1)从管理的角度讲,外事工作高于国际化经营:由于“外交大权在中央,外事授权有限”,所

以,外事工作要讲政治、讲大局、讲长远,即“外事无小事,出事即大事”。当外事工作与国际化经营发生冲突,即当政治与经济、整体与局部、长远与眼前发生冲突时,国际化经营必须服从于外事管理。从这个角度讲,国际化经营必须服从于外事工作大局,外事工作高于国际化经营。

(2)从服务的角度讲,外事工作服务于国际化经营;外事工作也要讲经济、讲局部、讲眼前,当国际化经营健康平稳发展或机遇难得时,就要侧重外事服务作用的发挥。即外事工作要在确保把握大局的前提下努力为国际化经营服务。从这个角度讲,外事工作服务于国际化经营。

(3)从变化的角度讲,外事工作与国际化经营相互适应:二者相互如影随形般变化,当外事工作形势发生明显重大变化时,国际化经营相应随之调整,国际化经营要服从外事工作大局,特别是当国际化经营与外事工作面临冲突时更应如此,例如当一国诸如政治动荡、恐怖盛行、瘟疫流行时,国际化经营利益再大也要当机立断,以人为本,果断撤出;当国际化经营形势发生明显重大变化时,外事工作也应适时作出调整,不能用“旧瓶装新酒”或“穿旧鞋走新路”。

2. 国际化经营中外事管理与服务的关系

外事管理指导外事服务,外事服务服从外事管理。既要坚持硬管理,也要坚持软服务,要软硬兼施,二者不可偏废。要正确处理管理与服务的刚性与柔性即原则性与灵活性的关系,合理设计二者的立体架构。只重视管理而轻视服务会造成外事工作机械僵硬、缺乏实效,虽然不会出现大的外事问题,但对推动国际化经营贡献率极低;只重视服务而轻视管理会使外事工作放任自流、流于形式,虽然表面上极利于国际化经营,但却舍本逐末,隐患重重,由疏于外事管理造成的不可估量的影响和损失,使得“推动国际化经营的重大贡献率”毫无意义。上述两种只执一端、顾此失彼的做法,后果均很严重。

三、大庆石油管理局在国际化经营背景下外事管理和服务的主要特点

大庆石油管理局大力实施外部拓展主导战略,国际化经营从无到有、从小到大、从弱到强、从点到面、从量到质、从具体操作到战略管理、从眼前计划到长远规划都取得了突飞猛进的进展,已走出困境,正步入辉煌。外事工作紧紧围绕外部拓展主导战略开展,既注重关键环节管理,又强调高效优质服务,外事工作管理中有服务,遵循中有创新,外事管理和服务一直走在中国石油天然气集团公司外事系统前列,为国际化经营发挥了不可或缺的积极保障作用。

1. 大庆石油管理局的外事管理和服务的简单划分

以有无国际化经营划分,大庆石油管理局的外事管理和服务可划分为两个阶段:1999 年以前大庆石油管理局的国际化经营几乎为零,外事工作基本上只有管理,没有服务,外事管理走在中国石油天然气集团公司外事系统前列;1999 年以后大庆石油管理局的国际化经营日益壮大,外事工作的管理作用相对减弱,服务作用相对加强,管理和服务并重,外事管理和服务走在中国石油天然气集团公司外事系统前列。

2. 大庆石油管理局的国际化经营的两种划分

以国际化经营程度划分,大庆石油管理局的国际化经营大致经历了 1999—2000 年的艰难起步、2001—2003 年的稳步提升、始于 2004 年的加速发展三个阶段。随着国际化经营三个阶段的逐步深入,外事管理和服务矛盾日益突出,外事服务日趋重要,外事管理和服务日益融合,外事管理和服务对国际化经营日益发挥着不可或缺的重要保障作用。

以国际化经营范围划分,大庆石油管理局国际化经营主要经历了工程承包、技术服务、产

品出口阶段、国外设立公司或工厂阶段、进入全面国际化阶段。第一阶段中的前两者是跨国转移服务,第三者是跨国转移产品,第二阶段是跨国转移投资,是第一阶段的高一阶段,能起到为第一阶段的有效实施提供事前、事中、事后枢纽和保障作用。第三阶段正在实施。外事管理和服 务各有侧重。

3. 大庆石油管理局国际化经营背景下外事管理和服 务的主要特点

(1)外事高于国际化经营,关键环节管理不出问题。

大庆石油管理局始终坚决贯彻落实国家和中国石油天然气集团公司的外事方针、政策和规定,外事系统全员牢固树立“外事无小事”观念,认真抓好出国审查、护照、出国教育、重大对外联络等关键环节管理。针对日益严峻的海外安全形势,特别注重以“三个全员”(全体体检、全员保险、全员 HSE 培训和预案)为中心的海外项目长期工作人员 HSE Passport 管理,与大庆市国家安全局共同组织大型的出国行前教育,按目标市场国分别编写有针对性的、全面具体的出国人员须知,同时,牵头在大庆油田按国际标准建成并使用的代表中国石油工业最高水平的中国石油天然气集团公司海外资源国高层来访参观考察点。“十五”期间共派出赴 40 个国家和地区的出国团组 812 个 3801 人次,共规范化、高水平成功接待多批国外工矿部长和驻华大使等重要团组 63 个 255 人次,外事管理未出现任何纰漏,切实保证了外事管理和国际化经营协同健康有序开展。

(2)外事适应国际化经营,遵循中有创新和与时俱进。

随着大庆石油管理局国际化经营活动的日益扩大和逐步深入,以往单纯的外事管理已无法适应日新月异的国际化经营新形势。外事工作在遵循管理正道的同时必须与时俱进、有所创新。尽管诸如中国石油天然气集团公司境外项目备案、出国人数、外语成绩等硬性规定与大庆石油管理局实际状况的突出矛盾,出国管理严格与国际化经营出国紧迫的突出矛盾等新矛盾层出不穷,新困难接踵而至,两难问题此起彼伏,但大庆石油管理局的外事管理与服 务始终主要从根本上正确处理好四对关系(矛盾):眼前利益与长远利益的关系、局部利益与整体利益的关系、表面利益与潜在危机的关系、国家要求与领导意志的关系。在中国石油天然气集团公司外事系统率先走出了一条适应国际化经营、在遵循中有创新、机制制度完善、行之有效的外事工作新路。

(3)外事服务于国际化经营,高效优质服务措施得力。

以“外事管理和服 务围绕国际化经营开展”、“常事优办、急事急办、特事特办”为工作原则,大庆石油管理局大力推行外事服 务承诺和限时办结制,着力构建“三个网络”(上下良性互动的外事专办员网络、重要外联客户网络、翻译人才网络),率先在中国石油天然气集团公司外事系统相继实施了按国际标准进一步提高外事接待工作水平的“八化”方案(介绍规范化、纪念品系列化、解说专业化、参观“套餐”化、普通团组商务化、安全保障人性化、接待安排程序化、具体要求标准化),融洽内外部外事关系,以利于国际化经营的“内引外联”工作方案,外事服 务作用在国际化经营的环境下更加凸显,外事服 务以其自成体系、高效优质在集团公司外事系统成绩斐然、有目共睹。

(4)外事工作成效关键在人,提升队伍实力常抓不懈。

作为国际化经营中外事管理和服 务的主体,外事工作人员是外事工作和国际化经营成败的关键,他们在一定程度上代表并体现着国家、企业的形象,直接影响外事工作进而影响国际化经营的质量和效果,因此,其素质建设至关重要。周总理曾对外事人员提出至今依然适用的 16 字总体要求:站稳立场、掌握政策、熟悉业务、严守纪律。

作为中国石油天然气集团公司最大的地区公司和“大庆精神”、“铁人精神”的发源地,在国际化经营的各个阶段,大庆石油管理局始终注重外事工作人员队伍整体素质的提高,形成了外事系统上下良性互动、运行高效的外事专办员网络,外事工作一直走在中国石油天然气集团公司外事系统前列,主要表现在:

树立“六种意识”:大局意识、保密意识、执行意识、沟通意识、协作意识、学习意识;完善“五种知识结构”:两种本领(政治友好工作和经济工作)、两种工具(外文和中文)、两部历史(中国外交史和国际关系史)、两项知识(国际知识和国内知识)、两种法律(国际法和国际经济法);提高“四种素质”:政治思想素质、外事业务素质、外语素质、公文写作素质。例如,就外事接待提出了外事人员要确保外宾的交通安全、饮食安全、住宿安全、现场安全、禁忌安全。

四、在国际化经营新形势下大庆石油管理局外事管理和服务的要点

近期,中央领导积极开展政治、经济、军事、能源外交,为国际化经营创造良好的国际或区域大环境,特别是胡锦涛总书记参观考察并盛赞了中国石油天然气集团公司与苏丹的合作项目,中央领导高度重视并亲切关怀中国石油工业和大庆油田;2007年年初,中国石油天然气集团公司首次召开盛况空前的国际业务工作会议,把国际化经营、海外防恐和HSE提到更加重要和紧迫的位置;2007年8月,针对国际安全形势严峻,外交部设立了领事保护中心,专门协调处理涉及海外中国公民和法人合法权益保障的工作,并提供赴190个国家和城市的有关注意事项;中国石油天然气集团公司掀起学习“大庆精神”、“铁人精神”新高潮;大庆石油管理局的国际化经营正步入技术、资本、人才、管理等要素全面国际化阶段,在此新形势下,大庆石油管理局正逢空前的机遇,也机遇巨大的挑战,外事管理和服 务难度越来越大,特别是海外安全方面。为尽早实现将大庆石油管理局建设成具有国际竞争力企业集团的目标,大庆石油管理局需要继续在遵循中寻求创新,至少应注重以下四个要点:

1. 强化全员外事风险意识首当其冲

目前,大庆石油管理局的许多海外目标市场国恐怖主义盛行,极端民族主义情绪抬头,自然灾害侵袭时有发生,环保要求相当苛刻,因而海外HSE形势十分严峻。为将“以人为本、构建和谐”理念付诸国际化经营,全体外事人员,特别是外事部门和有国际化经营业务单位的领导,必须继续时时、处处、事事始终牢固树立并强化外事风险意识,“外事无小事”似警钟长鸣:事前预防远远胜过事后补救,长远和全局利益远远胜过眼前和局部利益,治本远远胜过治标。努力从思想源头上消除外事隐患,为全局外事工作的顺利开展提供了必要的观念保证,防患于未然。

2. 确保外事国际化标准势在必行

世界经济一体化,国内市场国际化,国际化经营既在国外,也在国内。大庆石油管理局可以“内事外做”,因为这样能够提前在标准上与国际接轨;但不可以“外事内做”,因为这样在降低外事工作标准,不合不可逆转的大步“走出去”的时宜,不利于外事工作对国际化经营的支撑和保障。只有确保外事工作的国际化标准,才能打破外事工作不利对国际化经营可能造成的“瓶颈效应”,才能使外事工作成为有力保障国际化经营的导航站、进出“高速公路”和绿色通道。

3. 打造外事统一品牌不容忽视

包括大庆石油管理局局总部机关各部门、局属各集团和专业公司及其品牌服务和品牌产