

卓越

Globalized and
Localized
Excellence

全球化与本地化 国际石油公司运营管理模式研究

中国石油海外勘探开发公司战略发展部 编著

全球
标准化

or

全球
本地化

Choice

国际石油
公司如何
抉择

- 全方位剖析八家国际石油公司
- 深层次探究其运营模式的演变
- 呈现一场真正的企业管理盛宴

石油工业出版社



Globalized and
Localized Excellence

全球化与本地化

国际石油公司运营管理模式研究

全球
标准化

or

全球
本地化

Choice

国际石油
公司如何
抉择

中国石油海外勘探开发公司战略发展部 编著

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越全球化与本地化: 国际石油公司运营管理模式研究 / 中国石油海外
勘探开发公司战略发展部编著.

北京: 石油工业出版社, 2015.3

ISBN 978-7-5183-0518-6

I. 卓…

II. 中…

III. 石油工业-工业企业-管理模式-研究-世界

IV. F416.22

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第277095号

卓越全球化与本地化

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里2区1号楼 100011)

网址: www.petropub.com

编辑部: (010) 64523614 营销部: (010) 64523623

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京晨旭印刷厂

2015年3月第1版 2015年3月第1次印刷

710 × 1000毫米 开本: 1/16 印张: 11.75

字数: 165千字

定价: 38.00元

(如出现印装质量问题, 我社营销部负责调换)

版权所有, 翻印必究

编委会

主 编：陆如泉

副主编：李晓锋 赵 林

编 委：肖 岚 定明明 鲁 燕 王恒亮

宋 磊 周 默 马宝玲 王 曦

赵 前 耿长波 赵 喆

卓越全球化与本地化

国际石油公司运营管理模式研究

序言

Globalized and Localized Excellence
Research on Operations Management Model of International Oil Companies

1993年，在改革开放和经济全球化的大背景下，在党和国家“充分利用国内外两种资源、两个市场”重大决策的指引下，中国石油扬帆出海，实施国际化经营。面对多变的全球政治经济态势、激烈的国际市场竞争和动荡的东道国投资环境，我们艰苦奋斗、沉着应对，实现了从“走出去”到“走上去”的历史性跨越，取得了一系列世人瞩目的成绩，在取得成绩的同时，我们在与国际石油公司同台竞技时也认识到自己与国际石油公司之间存在差距，尤其是全球化运营水平方面仍存在较大差距。

《卓越全球化与本地化：国际石油公司运营管理模式研究》正是在该背景下产生，该书主要对以埃克森美孚、BP、壳牌、雪佛龙、挪威国家石油公司、马来西亚国家石油公司、巴西国家石油公司及塔里斯曼八家国际大石油公司、国家石油公司和独立石油公司为代表的国际石油公司的运营管理模式进行了全景式展示和剖析，本书一共分为三个部分。第一部分是运营管理模式概述和跨国企业集团运营管理模式的特点与变革趋势；第二部分从各公司的基本概况、战略动向与全球化路线图、组织架构与管控模式、企业管理流程及授权、技术支持与共享服务职能五个方面论述了公司运营管理模式自身特点与演化路径；第三部分是对中国石油企业的启示及建议，通过对八家公司运营管理模式的对标分析，总结国际石油公司运营模式的共性做法和一般性规律，并对中国石油企业未来运营管理

模式的持续优化和完善提出建议。

本书编写历时近两年，期间得到了中国石油海外勘探开发公司的大力支持，其中部分内容参考引用了国内相关著作和国外咨询机构的相关成果，在此一并表示感谢。最后，希望本书的出版，能够引发更多的思考、获取更多的建议，更好地为我国能源企业管理水平的提升和竞争能力的增强提供指导和借鉴。

此外，由于编者水平和经验不足，书稿中难免存在不尽人意之处，许多地方仍有待完善，恳请有关专家和广大读者不吝批评指正。

卓越全球化与本地化

国际石油公司运营管理模式研究

目 录

Globalized and Localized Excellence

Research on Operations Management Model of International Oil Companies

运营管理模式概述	▶	运营管理定义	2
		运营管理模式解析	2
跨国企业集团 运营管理模式的特点与变革趋势	▶	跨国企业集团运营管理模式的历史变迁与特点	6
		跨国企业集团运营管理模式的发展趋势	12
埃克森美孚公司 运营管理模式分析	▶	公司概况	16
		战略动向及全球化路线图	19
		组织架构与管控模式	22
		企业管理流程及授权	26
		技术支持与共享服务职能	29
		小结	30

BP公司 运营管理模式分析	▶ 公司概况	34
	全球化路线图	38
	组织架构与管控模式	40
	重点业务管理流程与授权	45
	技术支持与共享服务职能	48
	小结	50
壳牌公司 运营管理模式分析	▶ 公司概况	52
	全球化路线图	59
	组织架构与管控模式	63
	重点业务管理流程及授权	69
	技术支持与共享服务职能	72
	小结	75
雪佛龙公司 运营管理模式分析	▶ 公司概况	78
	全球化路线图与战略动向	80
	组织结构与管控模式	83
	重点业务管理流程及授权	86
	技术支持与共享服务职能	89
	小结	90

挪威国家石油公司 运营管理模式分析	▶ 公司概况	94
	全球化路线图	96
	组织结构与管控模式	97
	重点业务管理流程与授权	103
	共享服务职能	107
	小结	108
马来西亚国家石油公司 运营管理模式分析	▶ 公司概况	112
	全球化路线图与战略动向	116
	组织架构与管控模式	120
	战略能力建设	124
	技术支持与共享服务职能	126
	小结	128
巴西国家石油公司 运营管理模式分析	▶ 公司概况	132
	全球化路线图	135
	组织结构与管控模式	137
	重点业务管理流程及授权	142
	技术支持与共享服务职能	145
	小结	146

塔里斯曼能源公司	▶	公司概况	148
运营管理模式分析		国际化路线图	150
		组织架构与管控模式	151
		技术支持与共享服务职能	157
		小结	159
优化中国石油企业	▶	国际石油公司发展与运营管理的共性做法及启示	162
运营管理模式建议		优化中国石油企业运营管理模式建议	166

运营管理 模式概述



运营管理定义

在爱德华 .M. 诺德和理查德 .J. 舍恩伯格所著《运营管理：满足全球顾客需求》一书中，将运营管理定义为“运营管理是一系列创造、实施和过程改进的活动，它将输入资源转化为输出产品或服务。运营活动存在于企业各个角落，它针对的活动涉及企业各个层面，包括工作中的某一个具体环节以及企业范围内的活动。”微软百科全书（Microsoft Encarta）中对运营管理定义如下：运营管理主要指对商业组织和控制的基本活动，为客户提供商品或服务。APICS（运营管理协会）对运营管理模式的定义为“运营管理是应用设计工程、工业工程、管理信息系统、质量管理、生产管理、库存管理、会计和影响机构运作的其他职能的概念，来对生产或服务机构进行有效的计划、运筹和控制活动。”美国运营管理经典教科书《Operations Management for Competitive Advantage》将运营管理定义为：运营管理是设计、运作和提高公司的整个体系，以制造和提供产品和服务。

运营管理模式解析

模式是某种事物的标准性形式或固定格式，在这里运营管理模式是指企业运营中各要素之间的关系，以及它们支持企业实现愿景和战略的内在

驱动方式。企业运营管理模式一般涵盖“两硬两软”四个方面。“两硬”是指企业的资源配置和业务流程，资源配置包括组织架构、汇报线、职责分工和企业资源的调配方式，业务流程包括企业基本职能、生产活动和技术革新履行的方式；“两软”是指领导与管控、员工与文化，领导与管控包括企业管理人员的设置与管控方式的设计，员工与文化指员工的技能、经验、核心价值观与企业特定设计的匹配，如公司的组织架构应该与本公司的文化和行为方式保持一致。

企业运营管理模式不是一成不变的，而是会根据内外部环境的变化进行阶段性调整。影响运营管理模式变化的外部因素主要包括地缘政治、经济趋势、政策法规变化调整、供求关系变化和技术创新等；内部因素主要包括发展战略和经营理念变化、领导层变更、资产获取和重组（如兼并、业务剥离、新投资等）、业绩起伏和运营挫折等。当内外部环境发生变化时，通过优化使企业运营管理模式更加科学合理，以达到最大限度地优化资源配置、控制经营风险和释放员工能力的目的，不断提高运营管理效率效益，顺利实现企业发展目标。

管控是企业运营管理模式的重要组成部分，大型企业集团往往采用多种类型相融合的综合管控模式。国际研究机构对管控模式的研究表明，按照企业集团产业的关联性（单一主业还是多元主业）程度以及集权与分权的平衡性，可将管控模式划分为三种模式。一是运营管控型模式，集权程度较高。该模式以生产和成本目标为管控对象，集团总部对企业人、财、物等资源进行集中控制，对主要生产经营活动进行统一管理，所属企业具体落实和执行生产经营任务。二是财务管控型模式，分权程度较高。该模式以财务目标为管控对象，集团总部对所属企业主要下达利润等控制指标，所属企业自主开展生产经营活动。三是战略管控型模式，介于

财务管控型和运营管控型之间，集分权相对适度。该模式以发展方向、发展目标 and 主要生产经营指标为管控对象，集团总部主要负责制定和组织实施战略规划，审批所属企业的经营计划和预算方案，统一资源配置；所属企业按照集团总体部署，制订和实施本单位发展规划和生产经营计划。近年来，随着产业链条的延长和业务领域的拓宽，企业集团内部因拥有事业部、分公司、子公司等多个不同类型的业务单元，具有全资、控股、参股等不同股权结构形式，往往都采取以某种类型为主导、其他多种类型相补充的综合性管控模式。

跨国企业集团 运营管理模式的 特点与变革趋势



第二次世界大战后，最显著的经济现象之一是跨国公司的出现和发展。跨国公司一般是指在多个不同的国家从事生产和经营活动的企业。许多跨国公司拥有全球性的影响力，它们拥有的资源和销售收入甚至远远超过大多数国家；一些跨国公司所涉足的国土面积和运营范围，比有史以来任何帝国所控制的地域更加广阔；它们通过对外直接投资（FDI）的方式，空前广泛地把世界经济结合起来，并使世界经济的相互依赖关系从贸易和货币领域扩大到工业生产领域。跨国公司生产的国际化是经济全球化的主要动力，使得民族和国家的概念变得愈加模糊；一国所拥有跨国公司的数量、规模和实力已成为衡量该国综合国力的主要标准之一。以2010年为例，跨国公司的全球生产带来约16万亿美元的增值，约占全球GDP的四分之一；其外国子公司的产值约占全球GDP的10%以上和世界出口总额的三分之一。

近几十年来，为应对不稳定的地缘政治与国际政治经济关系，跨国公司不断调整运营管理模式；加上近年来信息技术飞速发展，新技术不断涌现，使得跨国公司在全球化运营管理模式构建、完善与创新上呈现出一些新特点。

跨国企业集团运营管理模式的历史变迁与特点

变迁之一：从以职能管理为核心的垂直管理模式转变为由业务线条、区域管理和职能管理组成的多维业务管理矩阵模式，强调业务短期和长期

发展的平衡，以及在新兴市场的战略布局。

企业集团运营管理模式的确立都是为了支撑企业某一个阶段的业务发展需求。面对越发复杂的管理挑战，跨国企业运营管理模式曾发生较大的变化和调整，并呈现出一个从集中的以职能管理为核心的管理模式，逐渐演变为业务线条、区域管理、职能管理的多维矩阵模式的趋势。业务线条、区域管理、职能管理等维度相互补充、平衡并相互牵制，通过标准化的流程和数据，减少人为干预，提升管理效率，使得集团能够做到全面、统筹决策和把控风险。

在国际化的早期阶段，出于业务拓展和高速成长的需要，跨国公司管理的主线条以地理区域为重，即以海外区域性机构为强利润中心和核算单元，迅速做大当地业务规模，提升盈利能力，对当地的业务组合不做过多的要求；到 20 世纪 90 年代中期，市场的竞争、新兴国家制造经济的崛起和全球化价值链再分工的发展，也迫使这些企业重新重视业务运作的优化和竞争力的培养。在这种趋势下，大部分跨国企业将管理的重点放到业务线条中，突出主业，在业务线条中实现发展和打造全球化的卓越竞争力。另外，业务发展、市场开拓等决策需要有对当地市场的洞察力，而内部的管理也需要遵循当地的法律法规；业务线条越来越多地与当地团队配合，制定适于当地市场和环境的发展策略和计划预算，招募合适的领导和人才团队，业务线条与地理区域的有机结合变得越来越重要。

变迁之二：跨国企业在总部职能的管理模式上也发生了巨大的变化，从单一的管理职能逐渐分成了管理职能和服务职能，贯穿所有业务单元。

无论是管理还是服务，都试图通过标准化的流程和制度与业务运作、地理区域运作形成矩阵架构，实现标准、透明、高效的运作机制和对风险的制衡控制。如财务、人力资源、信息技术、法律事务、采购、办公行