

伙伴关系管理模式在石油工程项目中的应用

张琳 王保雄 马红强

中国石油国际勘探开发有限公司中东公司, 北京 100034

摘要: 鉴于石油工程项目管理的不确定性高、目标多元化、风险巨大等特点,传统管理模式很难对石油工程项目进行全面、科学、有效地管理,因此探索更加先进的石油工程项目管理思想和管理模式越来越受到企业的重视。探讨了伙伴关系管理模式在石油工程项目中的应用,通过对伙伴关系管理模式的特征、组织结构以及实施过程进行阐述。以西部某油气公司在项目管理中对伙伴关系管理模式的实际应用为例,分析伙伴关系管理模式在石油工程项目管理中的适应性和可行性,分析得出:引入伙伴关系管理模式可有效避免项目管理中矛盾及冲突的产生,强化项目各参与方的合作关系,弥补传统合同关系模式的不足,以期为工程项目实现最优化管理提供科学的依据。

关键词: 石油工程;项目管理;伙伴关系管理模式;实际应用

DOI:10.3969/j.issn.1006-5539.2018.06.021

The Application of Partnership Management Model in Petroleum Engineering Projects

Zhang Lin, Wang Baoxiong, Ma Hongqiang

China National Oil and Gas Exploration and Development Corporation. Middle East Company, Beijing, 100034, China

Abstract: In view of the high uncertainty of petroleum project management, diversified objectives and huge risks, it is difficult for traditional management models to conduct comprehensive, scientific and effective management for petroleum engineering projects. Therefore, exploring more advanced petroleum engineering project management ideas and models are increasingly valued by enterprises. The application of the partnership management model in petroleum engineering projects has been explored. Through elaborating the characteristics, organizational structure and implementation process of the partnership management model, and taking the application of the partnership management model in the project management of an oil and gas company in the west as an example, the adaptability and feasibility of the partnership management model in petroleum project management have been analyzed. It is indicated that the introduction of the partnership management model can effectively avoid the conflicts in project management, strengthen the cooperation relationship between the project participants and make up for the shortcomings of the traditional contract relationship's model, aiming to provide a scientific basis for the optimal management of engineering projects.

Keywords: Petroleum engineering; Project management; Partnership management model; Practical

收稿日期:2018-07-07

基金项目:中国石油重点工程项目“伊拉克哈法亚天然气处理厂”(S 2013-344 D)

作者简介:张琳(1983-),女,吉林白城人,经济师,硕士,主要从事股东事务管理工作。

application

0 前言

随着国民经济的高速发展,中国对石油产品的需求越来越大,对其质量要求也越来越高,这对石油工业的技术进步和管理模式提出了更高的要求,迫使石油企业不断探索创新的石油工程项目管理模式^[1-2]。相较于传统的建筑、铁路、冶金等领域,石油工程项目具有诸多特殊性:不确定性高、目标多元化、风险巨大等^[3];传统的EPC(Engineering Procurement Construction)、PMC(Project Management Contractor)和BOT(Build Operate Transfer)等管理模式虽然在很多项目上得到成功应用,但受制于上述特殊性,这些模式很难对石油工程项目进行全面、科学、有效的管理,因此探索更加先进的石油工程项目管理思想和管理模式越来越受到石油企业的重视^[4]。

20世纪80年代,中国开始建立社会主义市场经济体制,石油企业也进行了体制内的市场化改革,形成了甲乙方管理体制,至此合同管理成为石油工程项目管理中的必要环节。但是合同条款是人为约定的,不具有完备性,在实际运用中暴露出诸多弊端,特别是在利益交叉且界定含糊的部分,各方在行为抉择时往往从自身利益的角度考虑,导致项目中矛盾和冲突的发生^[5]。为了弥补合同关系模式的这些不足,伙伴关系管理模式作为一种新型的项目管理模式在美国、日本及欧洲等地区得到了广泛发展和应用^[6-8]。周迎等人指出,伙伴关系管理模式是工程项目管理发展的必然趋势,同时也是各方通过谈判、交流及博弈之后取得最优结果的有效途径^[5,9-10]。自伙伴关系管理模式诞生以来,不同学者与机构从本质、组织结构和流程等方面对其内涵进行了定义。

美国陆军工程公司认为,伙伴关系管理模式的核心是引领组织确立共同的目标,在履行合同的过程中促进组织间形成亲密的伙伴关系,避免争端,提高效率^[11]。英国国家经济发展委员会认为,伙伴关系管理模式的重要特征是契约,这种在业主和承包商之间形成的契约规定以正式或非正式的机制来实现,推动各方顺利完成项目^[12]。Wang P S P等人则认为,伙伴关系管理模式是业主和各承包商之间达成最优合作方式的有效途径,也是解决双方矛盾,维护合作关系的可靠方法,有助于共同利益的实现^[13]。综合以上定义可得出,伙伴关系管理模式是一种建立在参与各方相互信任的基础上,以承诺、交流、合作及共享为核心的项目管理模式。

石油工程项目往往参与的投资和承包商众多,协调各方利益,保证项目顺利推进是项目管理上的一大难题。伙伴关系管理模式的特点决定了其能够促成工程

项目建设过程中和谐合作关系的形成。本文旨在探讨将伙伴关系管理模式引入石油工程项目中的可行性,以期为我国石油工程项目管理模式提供更多选择。

1 伙伴关系管理模式

1.1 特征

根据伙伴关系管理模式的定义,伙伴关系管理模式具有自愿、高管参与、信息开放等特征。自愿是参与方合作的基础,愿意在风险、资金和解决争议方面形成共识,才能保证各方的利益。参与项目的管理者须打破传统思想的禁锢,达成互信共识,才能保证伙伴关系管理模式在实施过程中发挥作用。信息开放是伙伴关系管理模式下实现资源共享的前提。各参与方通过及时有效地充分沟通,可保证工程项目设计、施工和质量等资料信息被各参与方及时掌握。这在保证项目目标顺利实现的同时,还能减少重复劳动,降低项目成本^[14]。

1.2 组织结构

伙伴关系管理模式组织结构^[15],见图1。

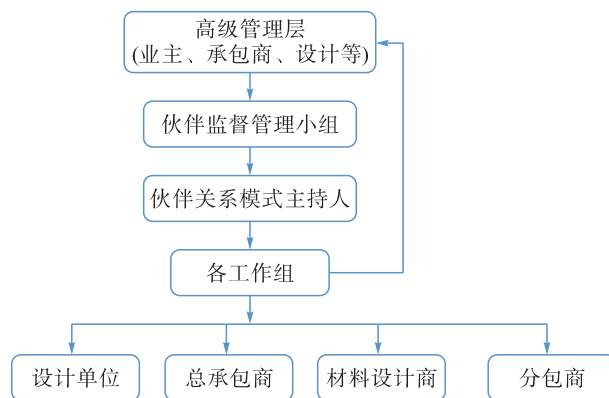


图1 伙伴关系管理模式组织结构

整个管理流程由第三方进行安排和促进,而这第三方即以主持人的身份参与到项目管理中,参与各方协议的制定并负责整个伙伴关系管理模式的建立和实施。在整个实施过程中,主持人不具有领导和施令的权利,但由于其获得各参与方认可,所以在调节矛盾和保证伙伴关系管理模式顺利实施过程中会起到重要作用。伙伴关系管理模式中的高级管理层由各参与方的高级管理人员组成,负责制定目标、计划、建立评价系统等;高级管理层不仅负责项目具体实施操作过程和情况反馈,同时还要尊重和维护主持人的权威^[16]。

1.3 实施流程

伙伴关系管理模式的实施流程主要包括决策、形成、实施和总结四个阶段^[17-19]。

1.3.1 决策阶段

决策阶段在工程项目开工前实施,各参与方根据项

目实际情况对伙伴关系管理模式的适用程度及其所要达到的效果进行界定,以保证该管理模式得到业主和承包商的认可。当各方无异议时,即可实施伙伴关系管理模式。伙伴关系管理模式决策阶段实施流程见图2。

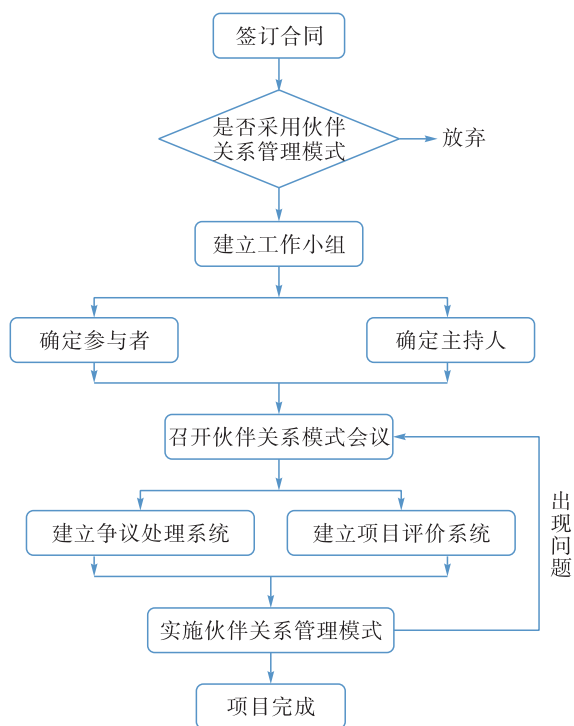


图2 伙伴关系管理模式决策阶段实施流程

1.3.2 形成阶段

确定实施伙伴关系管理模式后,各参与方之间在承担项目建设过程中需充分信任和相互支持。形成阶段一个重要的过程是引入第三方公司或组织作为主持人,负责策划、准备并主持所有伙伴关系管理工作会议。主持人的主要作用在于使各参与方明确项目目标,形成协议书,成立项目工作小组,建立争议处理体系及实施过程的监督和优化。召开伙伴关系管理会议前,主持人需要准备的工作,包括会议地点、参与方、会议内容等文件。其中会议内容包括阐述伙伴关系管理模式、解释冲突管理、形成伙伴关系管理协议等。

1.3.3 实施阶段

实施伙伴关系管理模式的第一步即为召开伙伴关系管理会议,让参与方公开交流,形成共同认可的行为纲领,以此建立相互信任的团队。同时确定项目目标,商议实施策略,形成有效的伙伴关系管理协议。协议以若干条要点为主,清晰表明各参与方预期的目标。

1.3.4 总结阶段

当项目进行到一定节点,参与方需召开研讨会,对工程项目成果和伙伴关系管理模式实施过程进行总结和分析,总结经验,吸取教训,确保各参与方没有违背项目之初定下的目标。同时,也保证伙伴关系管理模式不

偏离既定实施轨迹。

2 伙伴关系管理模式的应用

西部某油气公司根据中国石油天然气集团公司要求,成立勘探开发项目经理部。由于该项目所属区域存在地质结构复杂及社区环境特殊等因素,突发事件较多,增加了项目的不确定性和风险性。为此,项目经理部决定采用EPC模式进行项目管理,而EPC模式的特点在于管理责任全部由总承包商承担,项目经理部在管理过程中几乎不能起到参与管理、监督和协调的作用,项目所有参与方之间存在心理、技术和进度等方面的交流障碍,导致对项目风险评估偏差,增加了人员伤害几率,降低了项目经济效益;同时沟通不及时,增加了项目在成本控制、质量控制以及进度控制上失控的几率。对此,该公司要求对项目精简、高效、规范化管理,这对项目的管理模式提出了严峻挑战,为解决这些困难,项目经理部决定在EPC管理过程中引入伙伴关系管理模式,为解决以上难题找到可行的途径^[20]。

2.1 应用过程

按照图2的流程实施伙伴关系管理模式,西部某油气公司项目经理部首先与设计单位、材料供应商、设备供应商及施工方等确立合同关系,明确合同职能,由各方高层组建伙伴关系管理小组;随后项目经理部与各分包商就分包服务范围进行谈判并签订合同,合同既要保证各分包商的利益,又要起到促使其承担应负责任和义务的作用。

合同签订后,项目经理部对设计单位、材料供应商、设备供应商及施工方等进行伙伴关系管理模式运行动员,促使各方自愿参与到伙伴关系管理模式过程中,并按照伙伴关系管理模式的运作程序成立工作小组。同时项目经理部确定某大学项目管理专家作为工作小组主持人,其余单位代表作为小组成员。

接着由主持人策划和组织召开正式的伙伴关系管理会议,对各方在伙伴关系管理模式中的权利和责任进行界定,对项目进行过程中发生的冲突责任归属进行界定,并签订伙伴关系协议。协议内容包括:明确职责、保证质量、保证工期、描述项目目标、项目进度计划、项目冲突与争端范围界定、项目风险分配、项目成员责任与权限;并且包括以月为单位召开伙伴关系会议等内容。伙伴关系管理会议负责冲突解决,信息交流,营造参与方合作的良好氛围。

2.2 应用评价

在EPC项目上引进伙伴关系管理模式,明显改善了僵硬的甲乙双方合同管理关系。伙伴关系管理会议的定期召开,强化了参与方的交流与沟通,减少了小矛盾引

发的争端,保证了工程建设的顺利进行,较之未使用伙伴关系管理模式之前的进度有所加快,工程质量亦有提升。由此可见,相较于传统的项目管理模式,伙伴关系管理模式致力于建立一种柔性化的管理机制,努力使参与方确立共同目标、彼此认同,理解各参与方的期望和价值,其最显著的特点是在各参与方之间建立了一个合作性的管理小组,在自愿、相互信任、信息和资源共享的氛围中直接监督和管理项目工作,各参与方能够有效沟通、协调,实现双赢或多赢局面,最大程度地避免争议或问题的发生。在实施伙伴关系管理模式时,也存在如下两点问题:第一,要有完善健全的相关法律法规,完善项目组织、提高人员素质、做好可行性研究、做好项目网络化、信息化管理,这样才能约束伙伴关系各方,否则可能会使伙伴关系管理会议流于形式,难以发挥实际作用;第二,在项目正式开始前,要对伙伴关系管理模式组织的稳定性进行分析,指定合理的收益配置、成本维护以及惩罚因子,以此来增强伙伴关系管理模式对随机因素的抵抗力,同时考虑伙伴间的合作与竞争以及软硬约束,才能维护伙伴合作的稳定性,及时解决出现的问题,实现各参与方共赢。

3 结论

石油工程项目具有不确定性高、目标多元化、风险巨大等特点,若仅采用传统项目管理模式不具有完备性,项目管理中容易引起矛盾和争端。伙伴关系管理模式作为一种新颖的项目管理模式被引入到石油工程项目管理中,可有效弥补合同关系的不足,强化项目各参与方的合作关系,调动各参与方的工作热情及动力。通过伙伴关系管理会议,明确各参与方的责任及使命,可以减少冲突发生。此外,通过对伙伴关系管理模式在石油工程项目中的实际应用表现,分析得出:伙伴关系管理模式可以对项目管理起到积极促进作用,提高承包单位的产出水平和投资单位的投资效益,对油气公司的相关管理有借鉴意义。

参考文献:

- [1] 陈勇强,汪智慧,高明. 项目管理承包模式下激励合同的构建[J]. 天津大学学报:社会科学版,2006,8(4):241-244.
- Chen Yongqiang, Wang Zhihui, Gao Ming. Building-Up of Cost Plus Incentive Fee Contract in the Model of PMC [J]. Journal of Tianjin University: Social Sciences, 2006, 8(4): 241-244.
- [2] 杨乔松. FIDIC 合同模式与我国国际工程承包法律模式的比较研究[D]. 上海:华东政法学院,2004.
- Yang Qiaosong. Comparison Study Between FIDIC Mode and Chinese Mode [D]. Shanghai: East China University of Political Science and Law, 2004.
- [3] 陈文峰. 探讨石油化工项目管理优化方法[J]. 工业 A, 2016,3(23):40-41.
- Chen Wenfeng. Discussion on the Optimization Method of Petrochemical Project Management [J]. Industry A, 2016, 3(23): 40-41.
- [4] 王健麟. 探讨新时期石油工程管理的新措施[J]. 石化技术,2017,24(10):212.
- Wang Jianlin. Discussion on the New Measures for Petroleum Engineering Management in the New Era [J]. Petrochemical Industry Technology, 2017, 24(10): 212.
- [5] 周迎. 基于 Partnering 的项目管理机制研究[D]. 武汉:华中科技大学,2008.
- Zhou Ying. Study on Partnering Project Management Mechanism [D]. Wuhan: Huazhong University of Science and Technology, 2008.
- [6] 刘晓光. 石油工程管理模式中基于 EPC 的项目伙伴关系的应用[J]. 民营科技,2014,7(5):106.
- Liu Xiaoguang. Application of Partnership Based on EPC Project in Petroleum Engineering Management Model [J]. Non-State Running Science & Technology Enterprises, 2014, 7(5): 106.
- [7] 李默,王祖和. 基于战略 Partnering 模式的工程项目组合管理研究[J]. 工程管理学报,2011,25(6):313-317.
- Li Mo, Wang Zuhe. Research on Engineering Project Portfolio Management Based on Strategic Partnering [J]. Journal of Engineering Management, 2011, 25(6): 313-317.
- [8] 王年平. 国际石油合同模式比较研究[D]. 北京:对外经济贸易大学,2007:12.
- Wang Nianping. Comparative and Research in International Petroleum Contract Models [D]. Beijing: University of International Business and Economics, 2007: 12.
- [9] 武轶楠,董利利. 浅析伙伴关系管理模式[J]. 合作经济与科技,2010,3(12):63-64.
- Wu Yinan, Dong Lili. Brief Analysis of the Partnership Management Mode [J]. Co-operative Economy & Science, 2010, 3(12): 63-64.
- [10] 丁玉君,汪霄. 项目伙伴关系模式及其在我国的应用研究[J]. 经济师,2006,4(1):50-51.
- Ding Yujun, Wang Xiao. Research on the Project Partnership Model and Its Application in China [J]. China Economist, 2006, 4(1): 50-51.
- [11] Weston D C, Gibson E G. Partnering-Project Performance in U. S. Army Corps of Engineers [J]. Journal of Management in Engineering, 1993, 9(4): 410-425.
- [12] 孟宪海,李誉魁. 国际工程项目管理新模式——Partnering

- [J]. 建筑经济, 2006, 7(4): 48 - 50.
- Meng Xianhai, Li Yukui. Partnering—A New Model of International Engineering Project Management [J]. Construction Economy, 2006, 7(4): 48 - 50.
- [13] Wong P S P, Chenug S O. Trust in Construction Partnering: Views from Parties of the Partnering Dance [J]. International Journal of Project Management, 2004, 22(6): 437 - 446.
- [14] 万礼峰. 工程项目管理伙伴关系模式及信任问题研究[D]. 天津: 天津理工大学, 2007.
- Wan Lifeng. Research on Project Partnership Trust Theory and Trust [D]. Tianjin: Tianjin University of Technology, 2007.
- [15] 丁光. 解析 Partnering 模式的工作流程组织[J]. 基建优化, 2005, 26(4): 14 - 16.
- Ding Guang. Analysis of Workflow Organization of Partnering Mode [J]. Optimization of Capital Construction, 2005, 26(4): 14 - 16.
- [16] 龚啸. 基于 Partnering 模式的工程项目管理研究及应用[D]. 长沙: 湖南大学, 2009.
- Gong Xiao. Research and Applied of Construction Project Management with Partnering Mode [D]. Changsha: Hunan University, 2009.
- [17] 杨亚频, 王孟钧. 伙伴关系模式下项目组织界面管理研究[J]. 工程管理学报, 2010, 24(5): 540 - 544.
- Yang Yapin, Wang Mengjun. Study on the Project Organization Interface Management in Partnering Mode [J]. Journal of Engineering Management, 2010, 24(5): 540 - 544.
- [18] 毛友全. 工程项目伙伴关系管理模式研究[D]. 成都: 西南交通大学, 2004.
- Mao Youquan. Research of Engineering Project Partnering Management Model [D]. Chengdu: Southwest Jiaotong University, 2004.
- [19] 王争朋. 伙伴关系项目管理模式及其承包商选择和争端处理方式研究[D]. 天津: 天津大学, 2006.
- Wang Zhengpeng. Review of Partnering Model and Study on Selection of Contractors and Solution of Disputes [D]. Tianjin: Tianjin University, 2006.
- [20] 江昱洁. 石油工程项目双重管理模式研究[D]. 成都: 西南石油大学, 2014.
- Jiang Yujie. The Study of Petroleum Engineering Project Dual Management Mode [D]. Chengdu: Southwest Petroleum University, 2014.

(上接第 127 页)

- was Presented at the 48th ASC Annual International Conference, April 11 - 14, 2012, Birmingham, UK. Fort Collins: ASC, 2012.
- [4] 张国中, 高指林, 孙瑜, 等. 模块化建造技术在海洋平台建造中的应用[J]. 天津科技, 2014, 41(3): 39 - 41.
- Zhang Guozhong, Gao Zhilin, Sun Yu, et al. Application of Modular Construction Technology in Offshore Oil Platform Fabrication [J]. Tianjin Science & Technology, 2014, 41(3): 39 - 41.
- [5] 程文, 张建华. 中国模块化技术发展及产业结构升级[J]. 中国科技论坛, 2011, (3): 28 - 34.
- Cheng Wen, Zhang Jianhua. Chinese Modular Technology Development and Industrial Upgrade [J]. Forum on Science and Technology in China, 2011, (3): 28 - 34.
- [6] 陈朝明, 陈伟才, 李安山, 等. 大型气田地面工程模块化建设模式的优点剖析[J]. 天然气与石油, 2016, 34(1): 8 - 13.
- Chen Chaoming, Chen Weicai, Li Anshan, et al. Analysis on Advantages of Large Gas Field Surface Engineering Modular Construction Mode [J]. Natural Gas and Oil, 2016, 34(1): 8 - 13.
- [7] Mohamad A, Hickethier G, Hovestadt V, et al. Use of Modularization in Design as a Strategy to Reduce Component Variety in One-off Projects [C] // Paper was Presented at the 21st Annual Conference of the International Group for Lean Construction, 29 July - 2 August, 2013, Fortaleza, Brazil. Fortaleza: IGLC, 2013.
- [8] Sanchez R, Mahoney T J. Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design [J]. Strategic Management Journal, 1996, 17 (Suppl 2): 63 - 67.
- [9] Aoki M, Ando H. Modularization: The Essenes of the New Industrial Structure [M]. Shanghai: Shanghai Far East Press, 2003: 78 - 115.
- [10] 刘中民, 赵国华, 王杨, 等. 浅谈海洋工程中的模块化建造及质量管理控制[J]. 中国高新技术企业杂志, 2016, (5): 176 - 177.
- Liu Zhongmin, Zhao Guohua, Wang Yang, et al. Brief Talk About Modularized Fabrication and Control of Quality Management in Offshore Project [J]. China High-Tech Enterprises, 2016, (5): 176 - 177.