

Analysis of Oil and Gas Pipeline Enterprise Operation from the Perspective of Project Management

Xue Yang¹, Miao Yu², Jing Yang²

¹China Petroleum Pipeline Engineering Co. Ltd., International, Langfang Hebei

²No. 4 Branch Company of China Petroleum Pipeline Engineering Co. Ltd., Langfang Hebei

Email: qx_yangx@cnpc.com.cn

Received: Jun. 15th, 2019; accepted: Jul. 15th, 2019; published: Dec. 15th, 2019

Abstract

In order to conform to the development trend of market economy and public-private financing mode, improving the level of enterprise operation management was not only the internal core problem of enterprises, but also the key point to be solved urgently in the link of enterprise market development and competitiveness improvement. For oil and gas construction enterprises, the rich project management experience could be used to improve their operation and management ability. Although project management and operation management are two different management categories in different periods and fields, they still have internal relations. Based on the theoretical basis of project management knowledge, this paper builds the framework of enterprise operation management system, summarizes the project management experience, and deduces the essential of operation management for enhancing the level of enterprise operation management and boosting the ability of comprehensive competitiveness.

Keywords

Project Management, Operations Management

以项目管理角度分析油气管道企业运营管理

杨雪¹, 于淼², 杨靖²

¹中国石油管道局工程有限公司国际事业部, 河北 廊坊

²中国石油管道局工程有限公司第四工程分公司, 河北 廊坊

作者简介: 杨雪(1983-), 女, 硕士, 工程师, 现主要从事国际油气管道项目管理工作。

Email: qx_yangx@cnpc.com.cn

收稿日期: 2019年6月15日; 录用日期: 2019年7月15日; 发布日期: 2019年12月15日

摘要

为顺应市场经济及公私联营融资模式发展, 提高油气管道企业运营管理水平不仅是企业内部核心问题, 也是企业开拓市场、提升竞争力环节中亟待解决的关键所在。对于油气施工企业, 可利用项目管理经验丰富的优势提高企业运营管理能力。项目管理与运营管理虽属不同时期、不同领域的管理范畴, 二者却也存在内部联系。通过项目管理理论基础构建企业运营管理体系框架, 归纳丰富的项目管理经验, 提炼出适合提升企业运营管理水平、提高企业综合竞争力的运营管理要点。

关键词

项目管理, 运营管理

Copyright © 2019 by author(s), Yangtze University and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

现如今随着新融资模式不断发展, 与政府合作的项目越来越多地采用 PPP (public-private-partnership)、BOT (build-operate-transfer) 等投资运营模式[1]。对于油气施工企业, 为了更好地适应新的投融资环境, 积极学习与接纳新融资模式势在必行, 不仅利于企业发展, 也利于提升企业竞争力。如何在特许经营期内提升企业运行利润也成为大环境下的焦点问题。油气施工企业常专注于施工技术水平及项目管理水平的不断提升, 而企业运营管理经验及技术往往是其薄弱环节。以往人们将项目管理与运营管理割裂分析, 认为二者是不同时期、不同领域的管理范畴, 其实也可将二者融会贯通, 以彼之长补己之短, 利用项目管理优势, 归纳多年积累的项目实操经验, 提炼演绎出该企业的运营管理框架。

2. 以油气项目管理角度审视企业运营管理

项目与运营纵然有相异之处, 但也存在内部联系。首先, 在市场经济的大前提下, 组织日渐以项目为导向, 组织与多项目间(项目组合)的共同目标均服从于企业发展战略; 此外, 项目管理知识体系来源于企业运营管理的多方面经验总结, 如 ISO (International Organization for Standardization) 质量管理体系即为 PMP (project management professional) 的发展奠定基础。企业运营管理就是如何高效地组织资源、合理调

配资源,统一企业发展战略目标,为项目组合管理提供支持与服务[2]。因此,经过知识体系的沉淀和提炼后,PMP理论体系必返璞于企业运营管理。

3. 采用适合发展的组织结构

搭建底层基础构架,应考虑其稳健性、高效性和信息传递的快捷性,相比职能型(functional organization structure)、矩阵型(matrix organization structure)和项目型(projectized organization structure)组织结构,强矩阵(strong matrix)最利于企业发展。矩阵型组织结构可平衡职能经理和项目经理对资源的掌控力度。从企业发展角度讲,项目经理与机关职能部门经理必须及时沟通、相互协调与密切配合,同时考虑到职能部门应为项目提供后方支持和服务的原则,选取强矩阵组织结构以真正实现项目经理负责制。非项目人员在职能部门中,利于知识共享和专业知识积累;当其服务于项目时,可以暂时隶属于项目,从而提高员工对项目的忠诚度,对项目情况具有更详尽的了解,有效发挥其自身优势[3]。

4. 强矩阵组织结构模式的实现

赋予项目经理可外雇资源的权利、奖惩优秀员工的权利和评价职能部门的权利。可定期组织项目经理和机关职能部门经理进行考评,将评分结果与绩效对接。具体考评可采用BSC(balanced score card)平衡积分卡方法,从单个项目角度审视机关职能部门,把职能部门作为提供服务的基础单元,依据企业战略目标,分解考评方向,如可分解为:财务维度的经济指标;客户(项目)满意度指标;内部流程或管理指标;学习与专业知识的成长指标[4]。实现强矩阵模式,可加大项目经理对职能部门的打分权重后逐项评分。

5. 企业运营生命周期的选取

对于新兴企业或原企业的新兴项目或工作领域,可选取顺序型生命周期(sequential relationship)即启动、组织和准备、执行、收尾。同时,融合迭代增量型生命周期(iterative & incremental life cycle),对于新项目,在尽力完善规划过程的基础上,构建出high-level vision框架,以渐进明细。企业管理计划应是渐进明细、与时俱进的指导方针,应秉承“用于实处,利于实战”的原则。

6. 管理过程的优化

调整衡量项目成败和职能部门业绩的标准,以职能部门为项目提供后方保障为方针,兼以产品导向过程与管理过程相结合,项目成败不仅取决于产品质量的好坏,也取决于管理过程的良莠。企业应在适当时机进行运营和项目管理流程的过程改进工作(process improvement)[5]。

- 1) 识别主价值链,包括供、产、销及物流等;识别辅助价值链,企业内的职能部门等。
- 2) 增强主价值链上的投入,识别企业内的非增值活动并加以控制。
- 3) 以排除(eliminate)、合并(combine)、调整顺序(rearrange)和简化(simplify),即ECRS法优化改进企业运营管理过程。

坚持精简高效的内部流程,摒弃繁冗拖沓的非增值程序,保证企业“先锋部队”轻装上阵。

7. 把握企业发展方向,保证企业经济效益

7.1. 重视商业论证和可研报告

商业论证(business case)和可研报告对于企业发展至关重要,可帮助决策如何利用企业有限的资金实现最大化的利益,从商业角度和发展战略考虑来谨慎选择项目;可利用数学模型计算回收期、投资回报率及净现值;也可结合SWOT分析法分析内部能力和外部环境,每个项目的选择都要高度结合企业战略

目标。

7.2. 重视合同类型，严格范围控制

签订合同的不同类型，项目规划和执行阶段的侧重点也有相应变化。如 FP (fixed-price contract) 合同，作为承包商，应重视明晰工作范围，严格把控范围，杜绝“镀金(gold-plating)”和“范围蔓延(scope creep)”。同时，依照 PMP 项目的思想，构建以战略目标为导向的企业级 WBS (work breakdown structure)，以企业战略目标为第一层，各职能部门和项目为底层的工作包。

7.3. 采取激励奖惩制度

采用适当的激励政策，激发员工斗志。在萧条的市场大环境下，员工斗志日渐低迷，激发斗志的最佳方法就是奖励制度。根据马斯洛模型，首先识别员工的需求类型，判断其需求归属于生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求中的哪类，按其需求给予激励[6]。

同时，重视公平公正的管理原则，不公的处事方式会大大削弱员工的责任心、工作热情，使其丧失集体内部“家的归属感”。

8. 结语

综上所述，项目管理和运营管理知识可在实践中融会贯通，对于具有丰富项目施工与管理经验的油气施工企业，更可以利用项目管理的理论体系加强企业运营管理，搭建稳定有效的运营管理体系框架，提高企业管理水平，提升企业竞争力。

参考文献

- [1] 宋永胜. 大型油气管道工程建设项目管理创新与运用[J]. 工程建设与设计, 2018(22): 241-242.
- [2] 舒扬, 刘凯. 国际工程 EPCC 项目管理的实践与探索——以巴基斯坦某天然气处理改造项目为例[J]. 项目管理技术, 2019, 17(1): 122-126.
- [3] 石亚军, 陈修瑾, 张兆付. 油气管道工程项目组织与管理模式探讨[J]. 企业改革与管理, 2018(20): 25-26.
- [4] 马晓天. 长输油气管道 EPC 管理模式[J]. 化工管理, 2018(29): 30-31.
- [5] 袁庆平. 浅谈大型油气管道工程建设项目管理创新与应用[J]. 工程建设与设计, 2018(16): 230-231.
- [6] 董学明, 曲会, 邓翠华, 等. 海外大型油气合资项目运营管理实践及启示[J]. 国际石油经济, 2018, 26(8): 55-60.

[编辑] 孙巍