

国外石油公司项目风险管理借鉴 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/240/2021_2022__E5_9B_BD_E5_A4_96_E7_9F_B3_E6_c41_240370.htm

在项目风险管理中，国外石油公司的做法值得我国借鉴。这些做法是：制定长远发展战略，确保风险投资效益；优化投资结构分散项目经营风险；有效控制投资决策权限；严格按照科学方法进行风险投资经营。包括制定专门的风险控制计划、实施重点控制、寻求投资伙伴共同分担风险、企业投保转移投资风险、建立工程保险和担保制度、采用总承包与分包方式转移项目风险、设立风险基金等；完善的项目风险投资约束机制。包括制定奖惩政策、实施动态监督和重视项目后评价。国外大型石油公司大多是股份企业，股东对投资回报率的要求促使企业经营者将经济效益最佳化作为企业追求的首要目标。在股票回报率相同的情况下，投资者更愿意把资金投向风险小的公司。因此，各石油公司都极为重视对投资风险的管理和控制，力求把风险降到最低限度。降低成本，减少支出是国外石油公司经营发展的重要经验。特别是在项目风险管理中，国外石油公司采取了许多行之有效的做法，值得我国各大石油股份公司及其分公司借鉴。

制定长远发展战略确保风险投资效益 投资决策是石油公司落实经营战略的最直接手段。为了控制成本，保持利润，国外大石油公司都在重新确定自己具有竞争优势的核心业务。在投资重点的选择上，近年来出现了以下特点：由高成本的本土向低成本的国外转移，由高新区向成熟区转移，由原油向天然气转移。据有关资料报道，美国Salomon公司对美国300家石油公司进行调查发现，1995

~ 1998年有78 的公司计划增加天然气项目投资。如埃克森石油公司1998年实施了“扩大以亚太地区向国际上有竞争优势的项目进行投资”的燕尾服战略，为公司的可持续发展和经济效益的不断提高创造了有利条件。因此，跨国或跨地区的石油公司，一般都自觉地以市场需求为中心来确定企业发展战略，不仅有5年计划，还有10年的长远战略规划，从而使企业的风险投资活动具有较强的前瞻性，确保企业长期稳定发展。

优化投资结构分散项目经营风险 国外跨国石油公司在调整投资结构上走过了由集中到分散，又回到集中的过程。重新确定自己具有市场竞争优势的核心业务，逐渐淘汰非核心业务。从产业结构构成来看，国外大石油公司产业结构可分为4个主要部分：油气勘探与开发、石油炼制与销售、化工与矿产、煤炭等业务。例如，1997年荷兰壳牌石油公司的投资项目为：勘探开发占40，炼油销售占40，化工占14，煤炭占6。早在20世纪80年代初，油价上升，各大石油公司扩大投资活路。例如莫比尔石油公司，它的投资范围曾包括石油、煤炭、冶金甚至日用百货生产，但由于业务太杂，新的投资项目效益不佳。自20世纪80年代后期，油价先是暴跌，继而长期低迷，在这种情况下，莫比尔石油公司调整了投资结构，拍卖了不擅长的业务，重新集中资金从事油气经营。当然，投资过于集中也会降低企业的抗风险能力，因此国外各大石油公司往往把资金集中在本公司熟悉的几个投资领域，同时坚持石油工业上游的勘探开发与下游的储运、炼油、销售的一体化经营，以分散风险，获得较高的综合投资效益。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com