

项目风险管理：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_ti2020/293/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E9_A3_8E_E9_c67_293194.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管理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。

有效控制投资决策权限

国外各大跨国石油公司的集团总部就是投资决策中心。一般来说，公司的投资项目由中

、下层机构提出，经有关部门进行投资评价，在满足投资回报率等指标的前提下，提交董事会审批，并作出投资决策。在决策程序上，须经过提出方案、可行性论证、多方案比较、优选决策这几个关键步骤。在整个投资决策过程中，始终从量化的角度进行勘探开发投资项目风险分析，系统研究各种风险的概率分布特征及其相互作用对投资造成的不利影响，最终得出不同风险概率条件下的投资收益期望值，为投资风险决策和风险控制提供科学依据。同时公司集团总部也下放部分决策权限，根据公司规模不同，分公司的权限也不同。例如，英荷壳牌加拿大石油分公司规定下属机构有500万元以下项目的审批权。同时，各公司又限定了分公司年度审批投资总额，以确保总公司的重点投资目标。 严格按照科学方法进行风险投资经营

- 1)制定专门的风险控制计划国外大型石油公司对于风险极高、投资巨大的油气勘探给予足够的重视，在通过各种手段降低成本的同时，保证了不断取得油气勘探开发的新发现和油气储量、产量的稳步提高。在制定油气勘探开发风险投资项目的实施计划时，针对可能遭遇到的风险，制定出预防和处理风险的具体措施以及相应的风险评估。
- 2)实施重点控制油气勘探与开发是一项十分复杂的投资活动，环节很多，因此在风险控制的过程中不可能面面俱到，而应该通过风险分析认清主次，实施重点控制。在国外各大石油公司，对于地震、预探井、测试、油气水井、油气集输系统等投资大且对勘探开发项目成败起关键作用的单项工程进行重点风险控制，而对水、电、讯、临时道路、房屋等辅助设施则在符合基本要求的前提下适当简化。这样可以节省投资，避免因企业固定资产规模较大带来的“经营扛杆

” 风险。 3)寻求投资伙伴共同分担风险 共同分担风险，这是国外石油公司勘探开发项目投资中常见的风险转移方式。可以利用合伙人的资金和技术，增强低抗风险的能力，或者在风险发 求投资伙伴共同分担风险 共同分担风险，这是国外石油公司勘探开发项目投资中常见的风险转移方式。可以利用合伙人的资金和技术，增强低抗风险的能力，或者在风险发生时分担部分损失。 4)企业投保转移投资风险企业保险是典型的风险转移方式。油气勘探开发公司作为投保者在保险期间向保险公司缴纳相对较少的保险费，一旦在此期间发生风险损失，保险公司将按保险单的规定相应补偿投保者的经济损失。国外石油公司常见的保险险种有：一般综合责任险、工人补偿险、错误和遗漏险、雇员责任险、自然灾害险等等。 5)建立工程保险和担保制度建立以工程担保、保险为主要内容的工程风险管理制度，用工程担保、保险等经济手段约束油田地面工程建筑市场各方主体的行为，保证工程质量、安全生产和合同履行，是国际上通行的作法。投标担保和履约担保可以使缺乏实力的承包商不能取得担保，被自然淘汰；而业主支付担保也可以解决业主拖欠工程款的问题；工程保险可以实现项目风险的转移。 6)采用总承包与分包方式转移项目风险国外石油公司常采用项目总承包与分包的形式转移项目风险。首先必须认真选择有经验、有信誉的总承包商，然后在承包合同中明确规定承包商提供的设备和服务的范围、质量标准、监督方式等，同时对分包商进行严格的资格审查，这样可以防止因承包而出现新的项目风险。 7)设立风险基金由于风险的的客观性，想完全消除风险是脱离实际的。为了在风险发生时能有效地抵制其影响，跨国或跨地区的

石油公司在油气勘探开发项目的预算中设立风险基金并对其进行严格的管理。风险基金是专为补偿某些风险发生可能带来的损失而预留的估算费用。风险基金一般是为了预防：劳动工资率的变化，劳动生产率的变化，政府法规修订，技术经济方案估算误差，工程进度影响等。但是，它一般不用于补偿在预留费用中列支的物价上涨、项目范围变化等。风险基金的管理方式涉及到由投资者还是总承包商管理，是否按项目运行的不同阶段进行管理，是统一管理还是分部门管理等问题。

完善的项目风险投资约束机制

- 1)制定奖惩政策国外石油公司在勘探开发投资决策责任方面，实行的是经理人员责任制。对公司总裁、分公司经理和勘探开发事业部经理都实行投资效益与红利和职务升迁挂钩，促使各级经理精选投资项目，慎重科学决策，强化风险管理；对于提出任何有利于提高风险投资效益建议的公司员工，均给予奖励。由于经理人员的责任造成风险投资项目的重大损失，经理将会受到相应的处罚。在甲乙双方关系上，业主实行奖惩机制，其目的在于明确乙方的目标，使乙方为争取奖励、规避惩罚所作的努力有利于业主方的更大利益。
- 2)实施动态监督，重视项目后评价国外各大跨国石油公司对于油气勘探开发项目，均按照项目管理和风险管理的原则、程序和方法进行投资管理，报表监控制度十分完善；同时广泛采用计算机进行动态模拟分析，及时发现情况，并将处理信息反馈到决策机构，以便于采取对策，把风险的不利影响控制在最低限度。项目完成后，一般还要进行项目后评价，对风险投资决策及各个实施环节进行全面检查，总结经验，反省教训，进一步提高风险管理的水平。

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