

我国石油企业海外项目组织冲突应对策略

景怡然 中国石油大学(华东)经济管理学院

摘要: 我国石油企业在不断走出去的过程中, 遭遇的组织冲突严重影响了我 国海外石油工人的生命和财产安全。结合我国石油企业海外投资的特点, 根据自身实力、对手实力和环境状况构建了我国石油企业海外项目组织冲突策略的三维模型, 以此对我国石油企业海外项目组织冲突问题进行分析, 并根据研究结果对不同海外投资区域提出可供选择的应对策略, 对我国石油企业海外项目组织管理有一定的借鉴意义。

关键词: 石油企业; 海外项目; 组织冲突; 对应策略

doi:10.3969/j.issn.1006-6896.2015.8.001

随着国内经济不断发展, 对石油能源的需求越来越高, 而国内石油产量已不能满足经济发展的需要, 为此国家积极推行走出去能源战略。当前我国石油企业在海外积极寻找油气, 石油海外项目数量也越来越多, 已在中亚—俄罗斯、中东、美洲、非洲等地区开展着一百多个项目。石油行业是一个高投入、高回报、高风险的行业, 在资源国开展石油业务往往面临着更大的风险和挑战, 组织冲突即是其中一个较大的风险。本文以我国石油企业海外项目组织冲突为背景, 在吸收借鉴国外应对组织冲突管理的经验基础上, 构建三维策略模型, 提出我国石油企业海外石油项目组织冲突的应对策略。

1 三维模型构建

为了深入了解资源国环境对我国石油企业海外石油项目组织冲突管理的影响, 构建我国石油企业海外项目组织冲突策略的三维模型。结合我国石油企业海外投资的特点, 认为我国石油企业海外项目组织冲突策略的选择应根据自身实力、对手实力和环境状况来决定。这种依赖关系可以由如下的函数表示^[1]

$$S=f(C,R,E) \quad (1)$$

其中 S 表示组织及个人在冲突中可以采取的策略; C 表示该项目上我国组织或个人的竞争力; R 表示资源国组织或个人的竞争力, 该竞争力主要是指在冲突中, 冲突双方所掌握的资源及在冲突中是否占据主动权, 例如资源国员工或组织可能在组织冲突中不占据主动权但可能会因为掌握资源国制度保护等优势而在整个冲突过程中处于强势; E 表示环境, 该环境主要是指项目建设所处的自身环境和社会环境, 其中项目的自身环境是指项目内部的

人员组成环境、组织结构环境、管理层环境等, 社会环境则是指项目所在资源国的社会、经济、人文等外部的环境。

按照策略选择的收益最大化和风险最小化原则可以确定 S 与 C 、 R 、 E 的对应关系, 见表1。表1中用 V 代表策略空间, 是指在一定的 C 、 R 、 E 的条件下策略空间应该采取的策略^[2-3]。

表1 海外石油项目组织间冲突策略选择

C	强				弱			
	强		弱		强		弱	
R	强		弱		强		弱	
E	有利	不利	有利	不利	有利	不利	有利	不利
V	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
S	合作	回避	竞争	妥协	妥协	迁就	合作	回避

在冲突二维模式的基础上加入了资源国环境变量, 着重讨论资源国环境变量对组织冲突策略选择的影响, 并构建了我国石油企业海外项目组织冲突策略选择的三维模型, 见图1。其中 x 轴表示自身竞争力, y 轴表示对手的竞争力, z 轴表示资源

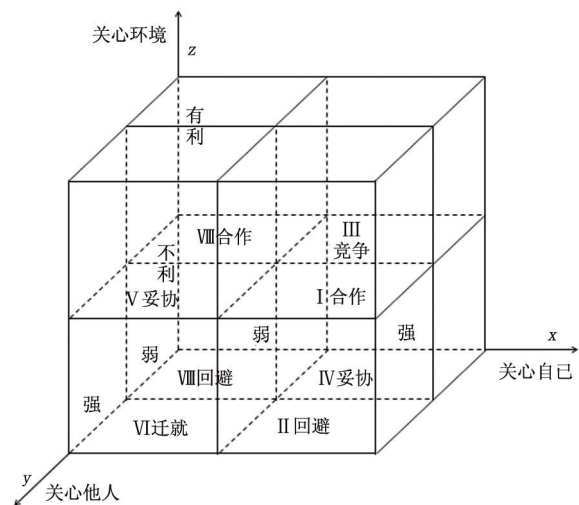


图1 海外石油项目组织冲突策略三维模型



国环境,该环境的界定是以环境是否有利于自身竞争力的提升,其分类标准是有利和不利。这样三维空间被分为8个区域,区域I、VII为合作空间,区域II、VIII为回避空间,区域III为竞争空间,区域IV、V为妥协空间,区域VI为迁就空间^[4-5]。

2 应对策略选择

根据海外石油项目组织冲突策略三维模型,对不同变量位于的策略空间,选择组织冲突的解决策略。当前我国石油企业海外项目资源国所分布的区域比较集中,包括中东地区、中亚—俄罗斯、美洲地区、非洲地区以及亚太地区,海外业务分布的战略布局也基本形成。根据这五大区域的不同特点,结合海外石油项目组织冲突策略的三维模型,给出在这五大区域面临组织冲突所采取的措施,如表2所示。

表2 海外项目组织冲突策略选择

投资区域	C	R	E	V	S
中东地区	弱	强	有利	V	妥协
中亚—俄罗斯	强	强	有利	I	合作
美洲地区	弱	强	不利	VI	迁就
非洲地区	强	弱	不利	IV	妥协
亚太地区	强	弱	有利	III	竞争

中东地区:其项目主要分布在伊拉克、伊朗、叙利亚、阿曼、卡塔尔、阿富汗,中东的石油资源非常丰富,其世界能源中的地位举足轻重。但是中东地区的政治环境很不稳定,伊拉克正在战后恢复重建,美伊关系时刻影响着伊朗国内形势,叙利亚国内内战使得中石油在叙利亚项目全部停产。中东国家主要语言是阿拉伯语,大多是虔诚的伊斯兰教徒,因此与我国的文化及宗教差异很大,中东国家对外来文化持排斥状态。

中亚—俄罗斯:其项目主要分布在哈萨克斯坦、土库曼斯坦、乌兹别克斯坦、阿塞拜疆、俄罗斯。中亚地区向来是中国的友好邻邦,随着苏联的解体,中国在中亚的影响力日渐提升,同时中国在中亚开展油气合作项目较早,彼此合作经验丰富,中亚原油和天然气管道的建设更是将中国与中亚紧紧联系在一起。俄罗斯作为世界传统大国一直企图遏制中国,在能源合作方面一直进展缓慢,这与中国的不断崛起有一定关系。中亚地区民族较多,同时宗教信仰也较丰富,但以伊斯兰教为主,其语言多以本民族语言为母语。由于中国在该区域开展石油项目较早,加之双边关系比较融洽,使得我国石油企业在该区域开展的项目较为成功。

美洲地区:其项目主要分布在委内瑞拉、加拿大、厄瓜多尔、秘鲁、哥斯达黎加、哥伦比亚。加

拿大是我国石油企业进入较早的国家,其油气资源非常丰富,且该国投资环境很好,我国石油企业在该国项目大有所为。南美地区整体油气资源丰富,但是由于南美地区曾为争取自由和解放做出过英勇的斗争,所以其民族主义情绪极高;加上该地区的绑架、贩毒事件高发,该国法律环境政策不稳定,政府经常为了自身利益随意变更法律。

非洲地区:其项目主要分布在南苏丹、北苏丹、尼日尔、乍得、阿尔及利亚、突尼斯、尼日利亚等国。非洲国家资源条件一般,我国石油企业非洲资源国大多投资环境比较恶劣,既包括自然环境也包括政治环境,例如利比亚卡扎菲政府的倒台就使中石油在该国损失惨重。

亚太地区:其项目主要分布在印度尼西亚、澳大利亚、缅甸、泰国、蒙古、新加坡。这些地区投资环境较好,石油、天然气的运输比较方便,加上与中国政府关系友善,是投资的较好选择,但是石油与天然气储量一般,加之国际上中国威胁论的不断传出,很多国家对中国周边国家的投资十分忌惮,这也是我国石油企业投资亚太地区需要考虑的重要因素。

在海外石油项目组织冲突管理中,要加强组织项目的建设性组织冲突与破坏性组织冲突的协调;加强组织冲突的动态管理和常态化管理;强化第三方调解。丰富并合理地选择项目组织冲突协调的模式,通过各种措施共同解决海外石油项目的组织冲突管理。

3 结语

通过构建我国石油企业海外项目组织冲突三维策略模型,提出了对于中东地区、中亚—俄罗斯、美洲地区、非洲地区及亚太地区的组织冲突策略的选择,对我国石油企业海外项目组织管理有一定的借鉴意义,有利于企业更好的发展。

参考文献

- [1] 刘贞,葛书义,张帆.石油工程建设过程中的和谐问题[J].油气田地面工程,2011,30(12):90-91.
- [2] 肖文功.基于合作关系的工程项目风险管理组织集成[J].油气田地面工程,2012,31(5):15-16.
- [3] 闫彦明,刘兵军.合作型组织的规则及其在金融企业集团的应用[J].现代管理科学,2005(11):30-32.
- [4] 陈晓红,刘智勇.群决策冲突管理三维模型研究[J].统计与决策,2008(3):13-15.
- [5] Fitzpatrick R L. A literature review exploring values alignment as a proactive approach to conflict management[J]. International Journal of Conflict Management. 2007, 18(3): 280.

收稿日期 2015-05-11

(栏目主持 李艳秋)

