

A Brief Talk on Document Control Management in Saudi Aramco Project

Jimin Yi

China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd. International, Langfang Hebei
Email: yijimin@cnpc.com.cn, 497580264@qq.com

Received: Sep. 11th, 2020; accepted: Nov. 6th, 2020; published: Dec. 15th, 2020

Abstract

As an important country in the “Belt and Road” initiative, Saudi Arabia has continuously promoted cooperation with China in the energy field. Chinese companies are entering the Saudi market on a large scale. Saudi Aramco, as the world’s largest oil company, has a high-end management standard in the world. China’s engineering contractor project management is slightly inadequate under the Aramco system, especially in document control management. Starting from the functional role of document control management in the Saudi Aramco project, this paper studies the standard requirements of Saudi Aramco in document control management, analyzes the characteristics and practices of document control management in Saudi Aramco project, and provides advice to contractors in this management. Under this mode, suggestions and methods are given on how to optimize their own document control management, and the necessity of Chinese contractors’ urgent need to strengthen document control management in order to improve the management level of future international engineering projects.

Keywords

Saudi Aramco, Contractor, Document Control

浅谈沙特阿美工程项目中的文档控制管理

仪记敏

中国石油管道局工程有限公司国际事业部, 河北 廊坊
Email: yijimin@cnpc.com.cn, 497580264@qq.com

收稿日期: 2020年9月11日; 录用日期: 2020年11月6日; 发布日期: 2020年12月15日

摘要

沙特阿拉伯作为“一带一路”的重要国家, 不断推进与中国能源领域的合作。中国企业正在大规模进入沙特市场, 沙特阿美作为全球最大的石油公司, 其管理标准处于世界高端水平, 中国的工程承包商项目管理在阿美体制下略显不足, 特别是在文档控制管理方面。本文从文档控制管理在沙特阿美工程项目的职能作用出发, 对沙特阿美在文档控制管理的标准要求等方面做出研究, 分析沙特阿美项目的文档控制管理特点和做法, 对承包商在该管理模式如何优化自身文档控制管理给出建议和方法, 提出中国承包商在文档控制管理方面亟需加强的必要性, 以期提高未来国际工程项目管理水平。

关键词

沙特阿美, 承包商, 文档控制

Copyright © 2020 by author(s), Yangtze University and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

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



Open Access

1. 引言

中国多数企业顺应国家“一带一路”政策潮流, 将项目带到了中东地区的沙特阿拉伯, 阿拉伯国家石油公司简称沙特阿美, 是中国企业合作最多的业主之一, 同时也是对项目管理要求最高的业主之一[1]。沙特阿美公司作为全球最大的石油公司, 其对项目的标准要求十分严格, 拥有自己独特且完备的项目管理体系。由于出现很多中国企业在沙特阿美的工程中亏损的例子, 多数源于证据材料缺失, 即文档控制管理的缺位[2]。文档控制管理是项目管理的重要组成部分, 但对于我国的承包企业来讲是一个不太受重视的职能管理领域, 大多数情况下都是由合同管理部门担当着整个项目文档控制管理工作。文档控制管理对于设计-施工-试运总承包而言如同机械装置中的动力传输机构, 它承载了项目所有文档信息, 对于后期索赔起到决定性的支持作用, 同时文档控制管理又是项目执行过程中的润滑剂, 通过错综复杂的文件传递管理信息进而支撑起整个项目管理[3]。在执行沙特阿美项目过程中, 文档管理系统性不够、分类不清晰、过程不规范、收发不及时等都会引起项目管理成本增加, 因此充分认识沙特阿美管理体制下的文档控制管理模式十分重要[4]。在沙特阿美的工程项目中, 文档控制管理重要性常常被低估, 在传统承包商的项目管理模式, 多数中方承包商将文档控制管理作为控制管理部门或者合同管理部门的附属职能业务, 不能充分发挥文档控制的中心作用, 为使承包商在沙特阿美管理模式对项目有更加强有

力的管控，文档控制管理应该被更加重视起来。本文结合沙特阿美某天然气管道工程总承包的实例，分析我国承包商在文档控制管理方面的缺位并探讨提高方法。

2. 文档控制管理的重要性

文档控制管理在各项管理工作中要起到独立平行的作用，项目管理团队务必将文档管理用于协调各种管理关系，视作管理系统中不可或缺的部分才能真正发挥它的最大作用[5]。文档控制管理在沙特阿美的体系中主要体现在三大特性：全面性、及时性、反复性。沙特阿美的项目管理模式较为复杂，业主多团队平行管理，有项目管理团队 PMT (Project Management Team)、质量管理团队 PID (Project Inspection Department)咨询服务团队 CSD (Consulting & Services Department)，供货商管理团队 VID (Vendor Inspection Department)等部门同时管理，文件源头多、类型杂。承包商在项目执行过程中，不仅要协调阿美各个管理部门之间与承包商之间的关系，而且要协调承包商内部各部门之间以及供货厂家和分包商之间的关系。文档控制部门在项目执行过程中处于信息管理的中心位置，见图 1，应当加强对文档生成时的分类，将文档的用途、产生部门、版次号等做好专门编号处理，对传递、检索、存储、提取等做出严格把控，以防混乱。

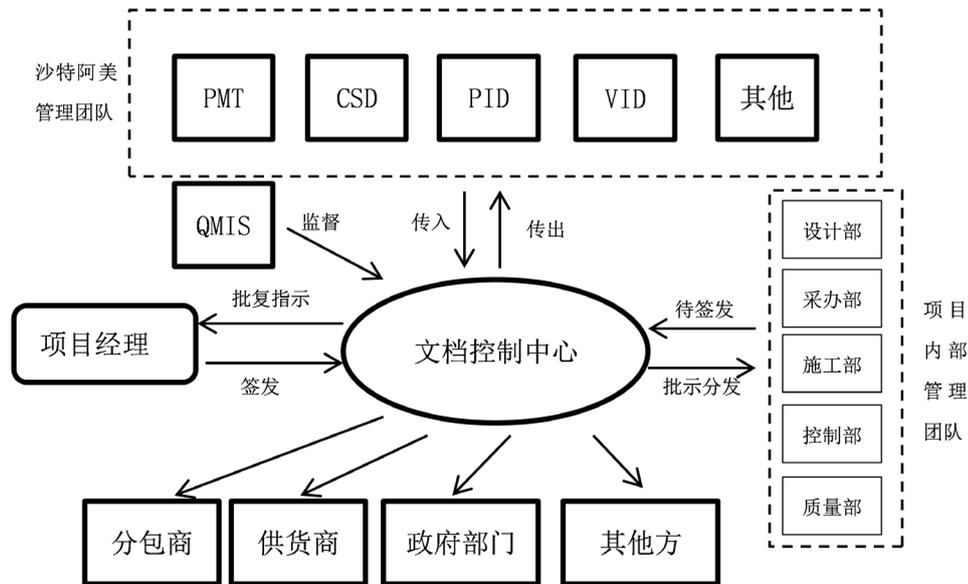


Figure 1. The status of document control management

图 1. 文档控制管理的地位

3. 沙特阿美文档控制管理标准

3.1. 严格把控质量和信息化

沙特阿美公司一向执行国际一流的质量管理标准，在阿美的管理体系中，对文档控制管理要求异常严格。阿美的 QMIS (Quality Management Information System) 质量信息管理系统就是高标准的体现，通过 QMIS 系统对项目质量就行全面管理和评价。沙特阿美全面利用数字系统进行一体化线上管理，其中 EPM (Enterprise Project Management) 系统即企业项目管理系统，程序文件、信函、传送单、进度报告等文件必须通过 EPM 系统进行上传，根据文件类型自动配发到相应负责部门。沙特阿美对程序文件重视程度很高，承包商在每项工作、施工活动之前必须编程序文件得到业主批复，关闭业主所有的意见才能开始实施

相关工作。沙特阿美体系中重视文档流转的及时性、有效性、规范性，一般情况下阿美在工程合同中会对文档流转作出时效性限制，有些文件超出时效性便被默许为接收或者无效。阿美要求文档交接必须由文档管理人员盖章和签字，文件的收发、传递、审批、分类、移交、保管等都要按照合同和业主管理团队的要求执行。

3.2. 规范文档执行

建立有效规范的台账，台账能够清晰反映文件详细信息，能够反映收发日期、收发部门、收发人、文件类型、是否闭合等信息。文档所有交接环节都要建立台账，对待批复、批示和阅办文件都要留有痕迹和跟踪记录[6]。加强文件审核，承包商提交给业主的文件需要在提交前严格审查，审核签字必须有文件准备人、部室负责人、项目经理三方批准，文控人员制作传送单给项目领导审核签字发出。提交过程，文件分软拷贝提交和硬拷贝提交，硬拷贝提交需要一式两份，业主在传送单签字盖章后，将复印件存档，并登记台账。

定期复盘检查台账，沙特阿美管理团队专人负责对项目文档进行检查和监督，定期查阅项目文档，核对项目文档登记台账，及时查缺补漏，包括传送单、图纸、信函、会议纪要以及程序文件等，保证项目文档业主和承包商直接的一致性，避免后期出现由文档产生的争议。

3.3. 项目记录书

项目记录书是沙特阿美的文档管理特点，与传统意义上的竣工文件不同的是，沙特阿美对此具有明确的合同要求。项目记录书错综复杂，覆盖面广，对于设计-施工-试运总承包商而言，其文件类型在投标阶段均已确认，包括图纸、设备操作说明书、设计计算书、工厂检验书、预调试记录、设备操作维修手册、厂家检验记录、施工检验记录、腐蚀管理程序手册等。项目在执行过程中，应该按照沙特阿美的标准对各项施工活动进行文件记录，项目竣工后，必须作为竣工文件移交业主，这就保证了竣工资料和施工活动同步化，任何文件遗漏或错误的地方均能得到及时补救，确保文件的时效性和准确性。

4. 提高中国企业文档控制管理

面对沙特阿美这样管理体系完备的业主，要想移交一个高质量项目，控制成本并增加利润，中国工程总承包商在文档控制管理方面亟需提高和加强，应将其作为各项目的管理重点。

4.1. 提高重视程度

我国企业要想与沙特阿美市场融合接轨，提高项目中的文档控制管理水平是必经之路。企业应打破常规管理模式下文档控制边缘化的思维，提高文档控制管理在项目管理中的地位，成立专门机构，加强文档控制管理的意识[7]。在于沙特阿美打交道的过程中，阿美管理团队均将重要的事项落实到白纸黑字的文件上面，企业要在文档控制管理上下功夫，提高重视程度，加强检查和审核力度，能够使得文档管理在处理纠纷和变更索赔中发挥重要作用。

4.2. 完善管理体系

传统管理模式下的文档控制管理体系缺位，有完整文档控制体系的公司不多，往往是各环节或各部门各自成立体系管理自己的文档，缺乏统一性，需要加强文档管理体系，以确保文档管理过程的高效[8] [9] [10] [11]。建立切实高效的文档管理制度和体系，设立专门文档管理机构，制定专门文档管理制度，设有专门监督人员，加强文档管理培训。以文档控制部门作为中心，业主、分包商和内部各部门之间形成网格化管理，以文控部门为引领，实现文档控制管理的扁平化管理。

4.3. 提高信息化水平

沙特阿美工程项目文件生成数量大、速度快,为保持和沙特阿美的管理模式相辅相成,提高承包商文档管理系统的信息化是必不可少的一步。信息化不仅能够提高文档传送效率,且能对文档随时检索和维护,快速检索到目标文档,提取目标文档进行维护或他用。沙特阿美在项目管理上已经实现数字化、信息化和网络化,承包商为了满足管理要求,需提高文档控制的信息化程度,保证电子档案的高效性和完整性,实现从资源分散利用到共享集成利用的阶梯性进步。

5. 结论

沙特阿美完备的项目文档管理体系使得项目在执行过程中更严谨高效,流转更为通畅。中资企业在沙特市场占有率逐年增加,挑战和考验也与日俱增,通过分析沙特阿美项目管理体系特点,促使各中国国际工程企业重视项目文档控制管理,提高文档控制管理质量及信息化水平,综合提升企业在沙特市场的核心竞争力,确保企业利润。

参考文献

- [1] 生树松. 浅谈沙特阿美石油项目管理经验[J]. 建筑技术开发, 2019(S1): 305-314.
- [2] 姬鹏. 沙特阿美质量管理体系与国内质量管理体系的比较[J]. 石油化工建设, 2018, 40(5): 16-20.
- [3] 郭瑞. 国际电站工程 EPC 合同索赔三维结构管理研究[D]: [硕士学位论文]. 济南: 山东大学, 2018.
- [4] 谢恒. 沙特阿美 EPCT 总承包项目合同[J]. 项目管理技术, 2010, 8(9): 78-82.
- [5] 李田伟. EPC 总承包模式火电项目文档控制研究[J]. 山东工业技术, 2019(5): 218.
- [6] 贺婷. 论文档控制管理在工程项目中的重要性[J]. 化工管理, 2018(19): 176-177.
- [7] 许毅臣. S 公司工程项目文档管理的研究[D]: [硕士学位论文]. 上海: 东华大学, 2018.
- [8] 黄菊. 国际工程建设项目中的文档控制管理分析[J]. 山东工业技术, 2018(8): 221.
- [9] 刘黎丽. 文档控制在国际工程项目管理中的职能[J]. 企业改革与管理, 2016(21): 12+14.
- [10] 宋绪香. 浅谈 EPC 项目管理中的文档控制[J]. 化工管理, 2013(14): 30.
- [11] 国际工程建设项目中的文档控制管理[J]. 中国招标, 2012(48): 28-30.