

石油化工行业战略管理策略探寻

郑小赞 (焯能创新材料 (珠海) 有限公司广州分公司, 广东 广州 511493)

摘要: 对于现代社会的发展而言, 石油化工行业具有不可替代的重要作用。石油化工行业为众多行业提供所需的基础材料, 因此, 石油化工行业的发展受到了社会的广泛关注。为了保证石油化工行业的健康发展, 就需要强化其战略管理能力, 优化其战略管理策略, 从而使其管理水平得到有效提升, 进而推动企业的发展。

关键词: 石油化工行业; 战略管理; 策略; 探寻

现阶段, 社会对石油化工产品的需求十分庞大, 这也凸显了这个行业的重要性。对于石油化工行业而言, 战略管理的重要性是不言而喻的。一旦企业的战略管理出现问题, 必然会导致企业的发展受到影响, 因此, 作为石油化工企业, 应该重视战略管理工作, 将其作为企业发展过程中不可或缺的重要工作, 只有这样才能更好地促进战略管理工作的进步, 从而使企业得到更好的发展。

1 战略管理的意义

对于石油化工行业而言, 战略管理有着不可替代的作用, 如果战略管理能力出现问题, 必然会给企业的发展带来巨大的影响。因此, 企业需要重视这项管理工作, 充分发挥其作用, 促进企业的不断发展。企业可以利用战略管理, 帮助其制定合理的发展目标, 控制其发展方向, 优化其资源配置, 从而实现自身竞争力的提升, 促进企业的不断发展。

2 战略的层次

2.1 企业战略

企业战略对于一个企业的发展而言是至关重要的, 其主要作用包含了两个方面的内容, 首先是确定企业在一定时期内的主要任务和业务领域; 其次, 就是企业的资源配置。企业战略的确定, 可以使企业的发展方向和任务目标更加明确, 帮助企业充分利用有限的资源, 避免出现资源的浪费, 从而使企业稳步发展^[1]。

2.2 竞争战略

竞争战略是指企业不同部门制定的战略, 竞争战略的制定必须紧紧围绕企业战略展开, 满足企业战略发展的要求。竞争战略主要是解决企业的产品和服务如何在市场上取得竞争优势, 这对于企业的发展有着巨大的帮助。

2.3 职能战略

对于企业而言职能战略有着不可替代的作用。职能战略涉及每一个职能部门, 其主要目的是针对

不同企业职能制定的战略, 可以有效推动企业战略和竞争战略的实施。利用职能战略可以进一步优化企业的资源配置, 使企业的资源配置更加合理, 其主要内容包含公关战略、营销战略等。三种战略发挥着不同的作用和功能, 共同构成了企业的战略体系。不同层次的战略需要相互依托、相互配合, 才能充分发挥其作用。三者有效地结合起来, 才能形成一个有机的整体, 才能促进企业的不断发展和进步。

3 战略管理过程

3.1 战略分析

对于战略管理而言, 战略分析阶段有着非常关键的作用, 如果在这个阶段出现问题, 就会对企业战略的制定产生极大的误导, 会导致企业出现严重的亏损, 甚至倒闭。因此, 企业必须重视战略分析工作。通过战略分析, 企业可以更加详尽地掌握企业的内外部竞争环境, 从而帮助其建立一个符合实际情况的发展战略, 这对于企业的发展而言是至关重要的。战略分析工作的内容众多, 其中包括市场环境分析、渠道分析、技术分析、财务状况分析等等^[2]。通过战略分析, 可以使企业战略更加贴近现实, 提升企业战略的可行性, 避免企业战略出现偏差。

3.2 战略制定

在完成战略分析工作后, 企业就需要依据战略分析的结果, 确定企业未来的发展战略。通常情况下, 企业战略的制定不止一套方案, 多种方案可以使企业有更大的选择权。企业可以对不同方案进行分析、研究, 从而决定最终的战略方案, 进而保证企业战略的顺利实施。

3.3 战略实施

对于企业战略管理而言, 战略实施是非常关键的一个环节, 战略不是停留在纸面上的文字, 是要付诸实践行动的。因此战略实施对于战略管理工作有着不可替代的作用。战略实施的主要任务是促使

企业战略目标的实现。为了达到这一目标，就需要企业将整体的战略目标进行有效的分解，将其分解为每一个部门、每一个员工的目标。同时还要对企业的整体架构、管理流程、规章制度等进行有效的调整，使其能够与企业战略相匹配，进而更好地保障企业整体战略的实施。

3.4 战略评估

战略评估主要是通过对企业经营情况的分析，对企业战略的可行性进行科学的判断。在实际工作中，企业都会在年终对企业经营情况进行分析，通过年终分析，对企业战略的实施情况进行科学的评估。通过战略评估，可以帮助企业了解企业战略的实际实施情况，从而可以帮助企业对战略进行科学的调整。

3.5 战略调整

战略调整顾名思义，就是企业对既有战略的合理调整。这需要企业对实际的经营情况以及市场环境进行科学的分析，发现既有战略存在的问题，进而对既有战略作出合理的调整。通过战略调整，使企业可以积极应对市场环境的变化，帮助企业建立更加符合市场环境发展的企业战略，进而推动企业的不断发展。

4 战略管理存在的问题

4.1 重视度不足

企业战略对于企业的发展具有非常强的指导性，但是在现实中，很多石油化工企业对战略管理工作的重视度存在严重的不足，缺乏对战略管理工作的科学认知，简单地认为战略管理工作就是为企业制定经营目标，这种错误的认知导致企业战略无法得到有效地实施，这对于企业的发展是非常不利的。

4.2 战略不够明确

对于我国大型的石油化工企业而言，其具备完整的战略管理体系，能够科学地制定企业的发展战略。但是对于一些中小型石油化工企业而言，其战略管理能力存在比较大的问题，不能制定明确的企业战略，这就会严重影响企业战略的执行。

4.3 流程缺失

战略管理是一项专业性非常强的工作，这项工作对相关人员的专业素质有非常高的要求，必须成立独立的战略管理部门才能够完成。但是很多石油化工企业对于战略管理工作缺乏足够的认识，这就导致其工作流程的混乱不堪。很多企业都是临时指派某个部门去完成这项工作，有的企业让销售部门制定企业战略，有的企业让行政部门去完成，这些部门的专业性不足，很难获取准确的市场信息，这

就导致企业战略缺乏科学性，无法充分发挥这项工作的作用。

4.4 战略目标不切实际

企业战略的制定不是为了停留在纸面上，而是要付诸行动。但是在现实中，很多石油化工企业的战略管理目标成为企业宣传的口号。企业在制定战略目标时，根本就没有对市场环境和竞争环境进行科学的分析，缺乏对自身的正确认知，这也使得企业的战略目标缺乏可行性，最终会导致战略目标无法实现。

4.5 缺乏长远规划

对于企业的战略体系而言，不仅要考虑企业近期的经营利益，同时还要考虑企业的长远发展。但是大多数石油化工企业对短期经营利益更加看重，对长远发展缺乏重视度。例如：企业人才的培养规划、客户管理、管理制度的改进等等，这也使得企业的发展缺乏持续性。

4.6 从众心态严重

在企业制定战略规划的过程中，很多石油化工企业都会参考其他企业的战略规划，这就使得企业的战略规划出现趋同的问题，进而导致企业的战略规划缺乏独立性和特色，严重阻碍企业的发展。

4.7 执行力不足

企业战略不能只停留在纸面上，而是需要企业付诸实践，但是在现实中，石油化工企业的战略执行存在严重的不足。很多企业只是简单地制定企业战略，没有根据企业的战略，对企业的结构、制度等进行相应的调整和优化，这也导致企业战略的实施情况无法达到预期目标。

5 战略管理策略

5.1 提升对战略管理的认知

战略管理是现代企业管理中至关重要的一个环节，是保证企业健康发展的关键。但是在现阶段，很多石油化工企业对这项工作的重视程度远远不足，这对于这项工作的开展是非常不利的。作为石油化工企业而言，战略管理工作的重要性是不言而喻的。因此，就需要企业转变思想，重视战略管理工作，不要将这项工作当作纸面文章。企业需要提升战略管理工作的地位，将其作为企业管理的核心，这样才能使其充分发挥指导企业发展的作用。同时，还要让企业的战略更加明确、更加透明，让每一个员工都了解企业的战略规划，让战略管理工作与企业的日常经营管理有效融合在一起，从而使其能够更好地发挥作用。

5.2 提升人才素质

在现阶段，我国石油化工企业对战略管理工作

越来越重视,但是从事这项工作的人员素质普遍不够专业,这也造成了企业战略报告的质量不高,无法更好地发挥其作用。因此,石油化工企业应该重视战略管理人才的培养,从而使这项工作的质量得到有效地提升。首先,企业应该聘请专业的人才,组建专门的战略管理部门。企业在聘请人员的过程中,要对应聘人员的能力、知识进行科学的考察,要避免滥竽充数的情况发生。其次,企业要对战略管理人员进行科学的培养,制定专门的培养计划。企业可以与高校建立合作关系,让战略管理人员去高校进行理论的学习。同时,还可以邀请战略管理领域的专家对管理人员进行培训,使管理人员了解战略管理的重要性和自身的职责,提升管理人员的工作能力。最后,就是要建立公平的责任机制和考核机制,使每一个人都能了解自身的职责,对于在工作中不能认真履行自身职责的管理人员要进行相应的处罚,对于那些能够认真履行自身职责的人员要进行奖励,这样才能更好地督促每一个工作人员都能认真履行自己的职责,从而使企业的战略管理水平得到有效地提升。

5.3 健全组织体系

目前,很多石油化工企业对于战略管理缺乏科学、合理的组织体系,这也使得这项工作无法充分发挥其作用。因此,作为企业而言,就需要逐步完善战略管理的组织体系。企业必须建立专业的战略管理部门,有专门的人员负责这项工作,从而使这项工作的专业性得到有效地提升,进而使这项工作能够更加专业化。目前,对于石油化工企业而言,战略管理部门存在以下几种常见的管理模式。首先,就是由企业董事会进行直接管理。通常情况下,企业需要建立战略管理委员会,委员会直接对董事会负责,委员会通常都是由董事会成员以及相关专家组成,总体负责企业的整体战略规划,总经理以及下属各个部门负责战略规划的实施。其次,就是由总经理进行直接管理。这种模式主要要求石油化工企业组建独立的战略管理部门,其直属于总经理管理和负责。战略管理部门专门负责企业的战略制定,同时战略管理部门还要负责企业日常经营数据的收集,从而为企业的决策提供依据。在进行战略规划制定的过程中,战略管理部门在总经理的领导下,与其他部门共同合作,完成企业战略规划的制定,最后,企业的战略规划需要由董事会进行审核。最后就是混合型的管理模式。董事会直接领导的战略委员会负责企业长期发展规划的制定。总经理领导的战略管理部门则负责短期或者年度目标的制定。作为石油化工企业而言,需要根据自身的经营

管理情况,构建合理的战略管理组织架构,从而满足企业战略管理工作的需求,推动战略管理水平的提升。

5.4 完善制度和流程

作为石油化工企业而言,其产品部门相对较多,组织架构也相对比较复杂,因此,企业更应该不断完善自身的制度和 workflows,从而使企业运营水平能够得到有效的提升。在石油化工企业中,不同部门应该依据自身的业务特点,制定符合部门发展的规章制度和 workflows,明确划分责任和权限,从而更好地提升企业的管理效率。由于市场环境在不断发生变化,因此,企业应该根据自身的发展情况以及市场的变化情况对规章制度以及 workflows 进行科学地优化,从而促进企业不断进步,这样也有助于企业战略规划的执行。

5.5 提升执行力

对于战略管理工作而言,企业战略的执行是至关重要的。如果企业的战略得不到有效的执行,那就会沦为一纸空文,对企业的发展是非常不利的。企业要通过完善的制度推动战略规划得到有效的执行。企业战略不是简单的纸面文章,其需要贯彻到企业的日常经营活动中。因此,企业要提升战略规划的执行力度,将企业的整体战略分解为每一个部门的详细战略规划,同时还要将部门战略规划转化为可执行的具体任务,这样可以有效提升企业战略的执行力。

5.6 企业战略要符合实际情况

企业战略的制定不是纸面文章,更不是说大话、说空话。因此,在进行企业战略制定的过程中,企业战略管理部门应该尽可能搜集企业的经营数据和市场信息,依据真实的数据进行企业战略的制定。企业战略的制定要具备科学性和可执行性,要符合企业发展的实际情况,突显企业经营的优势和特点,这样才能发挥其作用,指引企业的发展。

6 结束语

石油化工行业是现代工业体系中至关重要的一个环节,因此,国家对于这个行业的发展给予了高度关注。为了使石油化工行业能够健康发展,就需要企业重视战略管理工作,使其能够得到不断的完善,从而促进这项工作不断进步,进而帮助企业获得更大的竞争优势。

参考文献:

- [1] 刘兆麟.我国石油石化企业战略管理现状及对策建议[J].企业改革与管理,2020(07):38-39.
- [2] 庞特,郝运.浅谈石油化工行业战略管理策略[J].知识经济,2019(16):87+89.