

化工企业经营管理问题及对策探析

蔺 健 (国家能源集团煤焦化公司西来峰分公司焦化厂, 内蒙古 乌海 016000)

摘要: 化工企业处于生产组织复杂、市场竞争激烈、环境要求严格的背景中, 其经营管理问题渐渐显现, 影响了企业的稳健发展, 本文以化工企业为研究对象, 重点剖析经营管理中存在的典型问题, 涵盖生产组织效率低下、成本控制不力以及市场开拓不足等方面, 借助案例分析与归纳总结, 提出加强精细化管理、优化资源配置、提升市场应变能力的对策, 研究旨在为化工企业在激烈竞争环境下实现管理水平提升、经营效益改善提供参考和借鉴。

关键词: 化工企业; 经营管理; 成本控制; 资源配置; 市场竞争

中图分类号: F425 文献标识码: A 文章编号: 1674-5167 (2025) 029-0025-03

Analysis of Management and Operation Issues and Countermeasures in Chemical Enterprises

Lin Jian(National Energy Group Coal Coking Chemical Company Xilaifeng Branch Coking Plant, Wuhai Inner Mongolia 016000, China)

Abstract: Chemical enterprises are located in a background of complex production organization, fierce market competition and strict environmental requirements. Their management and operation problems have gradually emerged, affecting the stable development of the enterprises. This article takes chemical enterprises as the research object and focuses on analyzing the typical problems existing in management and operation, covering aspects such as low production organization efficiency, weak cost control and insufficient market development. Through case analysis and summary, countermeasures for strengthening refined management, optimizing resource allocation, and enhancing market adaptability are proposed. The research aims to provide references and inspirations for chemical enterprises to achieve management level improvement and business efficiency enhancement in a highly competitive environment.

Key words: Chemical enterprises; Business management; Cost control; Resource allocation; Market competition

全球产业结构调整与绿色发展理念推进之下, 化工企业面临的经营管理挑战愈发复杂, 化工生产流程长、环节多, 存在较高的技术与安全要求; 市场竞争加剧与客户需求多元化, 对企业的组织协调与经营决策提出更高要求, 本文从管理实践角度出发, 探讨化工企业日常经营中存在的问题, 结合实际案例提出切实可行的对策, 以期推动化工企业实现可持续发展和核心竞争力提升。

1 化工企业经营管理中存在的主要问题

1.1 生产组织与流程管理不足

化工企业的生产流程往往包含原料预处理、反应、分离、提纯、包装等多个环节, 任何环节出现偏差都会对整体生产效率和产品质量产生显著影响, 实际管理过程中, 部分企业存在生产环节协调性差的问题, 工序之间衔接不畅, 前端原料准备滞后, 导致后续反应工序被迫等待; 分离与提纯环节产能不足, 又使得中间产品积压, 造成效率损失, 这种现象说明企业缺乏系统性生产调度与动态协调机制, 设备维护与检修计划不够科学, 也是制约化工企业生产组织的重要因素, 部分企业仍沿用事后维修或粗放式定期检修模式, 缺乏基于数据分析的预防性维护, 导致设备故障频繁、

停机时间过长, 影响生产稳定性。

尤其是大型连续化生产装置, 一旦出现故障, 不仅造成直接经济损失, 还可能带来安全隐患, 信息化与自动化手段应用不足也是普遍存在的问题, 尽管近年来不少化工企业引进了 DCS (分布式控制系统) 或 ERP (企业资源计划) 平台, 但在生产执行层面仍存在“信息孤岛”, 各环节间数据无法有效共享, 管理层难以及时掌握生产动态。

1.2 成本控制与资源浪费问题

化工企业属于资源密集型行业, 能源与原材料消耗在总成本中占比很大, 实际经营中, 能源利用率低、原材料浪费严重的现象却屡见不鲜, 生产工艺落后、设备能效低, 造成单位产品能耗居高不下, 增加了生产成本; 原料消耗缺乏严格控制, 存在操作水平不均衡、物料平衡计算不精确等问题, 导致资源浪费, 部分企业成本核算体系不完善, 缺乏以数据为支撑的透明化管理更为突出, 企业对成本构成缺乏精细化拆分, 导致管理层难以准确判断成本升降的原因, 也无法为后续的成本优化提供可靠依据, 尤其在原材料价格波动较大时, 企业更容易因缺乏有效的成本监控手段而陷入被动, 采购与库存管理的不合理也导致了资源浪

费与资金占用，一些企业采购计划不够科学，常常因为担心断供而超量采购，导致库存积压；或者由于市场预判不准，造成原材料价格下跌时企业库存价值缩水，库存管理水平不高，原料或半成品在仓储过程中出现变质、损耗等情况，加剧了资源浪费和成本上升。

1.3 市场开拓与客户管理不足

市场竞争日趋激烈的背景下，化工企业要想保持竞争优势，必须具备敏锐的市场洞察与高效的客户管理，一些企业在市场调研方面投入不足，缺乏对下游行业发展趋势的深度分析，导致战略定位偏差，企业过度依赖单一行业或单一客户，一旦下游行业景气度下降，便会直接影响整体销售业绩，风险敞口明显，客户关系维护机制不健全，也是制约企业发展的重要问题，部分企业在获取订单后，更多关注交易本身，而忽视了与客户的长期互动和价值延伸，这种短期行为导致客户忠诚度不高，难以形成稳定的客户群体，特别是在同质化竞争激烈的情况下，缺乏有效的客户关系管理使得企业更容易被竞争对手分流客户资源，产品附加值和差异化竞争力不足的问题也较为突出，许多化工企业的产品集中在低附加值的基础化工品领域，缺乏技术含量高、应用领域广的特色产品，这使企业在价格竞争中处于劣势，还容易陷入“产能过剩—价格下跌—利润压缩”的恶性循环。

2 化工企业经营管理问题的成因分析

2.1 内部管理机制不健全

管理层决策效率低，根源在于信息流与权责结构不匹配，生产、设备、质量、采购等数据分散在不同系统或科室，汇集滞后，导致管理层在关键时点只能基于不完整信息拍板，形成“慢决策、快纠错”的被动局面；重大事项层层请示、跨部门会签过多，缺乏明确的“最后拍板人”和标准化决策流程，致使窗口期稍纵即逝，错失产销优化与价格博弈的最佳时机，激励机制单一进一步削弱组织活力，多数企业仍以岗位工资与年终一次性奖金为主，指标偏重产量和成本，忽视质量稳定性、设备可用率、能效改善、客户满意度等综合绩效，导致一线过度追求短期产出，牺牲长期可靠性与品牌口碑，中后台岗位因贡献难量化而“低激励”，人才流失、内部创新项目推进乏力，缺乏差异化激励与长周期约束（如滚动绩效、改进项目里程碑兑付、股权/跟投等），使组织难以形成持续改进的正循环，责任分工不明确体现在流程交界处责任“落空”，原料偏差引起的质量问题，是采购检验不严还是生产控制失当？装置效率下降，是设备维护不到位还是工艺参数优化不足？若无清晰的 RACI 矩阵和端到端流程负责人（Process Owner），问题被在科室间“弹

跳”，整改事项无人闭环，久而久之演化为系统性低效。

2.2 技术与创新投入不足

研发资金不足使产品更新滞后，表象是研发费用率偏低、立项多停留在替代性改良，缺少引领性开发；本质在于预算刚性与短期财务考核占优，创新项目的长期回报被折现后显得“不经济”，中试线与客户共同验证平台的缺乏，从实验室到量产的“死亡之谷”难以跨越，导致企业只能在存量产品上打价格战，技术改造缓慢、自动化水平低，往往被“装置还能跑”所掩盖。设备“能运行”与“高效率、低波动”之间存在巨大差距：过程控制回路不完善、在线分析仪表缺失、数据采集粒度粗，造成能耗与物耗超标而管理层毫无察觉；局部自动化“孤岛化”，与 MES/ERP 不互通，无法形成闭环的生产优化与预测性维护，技术债越积越厚，新旧系统叠床架屋，升级改造的边际成本愈发高昂，进一步抑制了改造意愿，知识产权保护意识薄弱，使研发成果难转化为持续竞争力，缺少系统性的专利组合布局与保密制度，成果易被快速模仿；与供应商、客户协同开发时，未充分约定成果归属与使用边界，造成“技术外溢”；内部技术文档管理随意，人员流动带走关键工艺 know-how，企业被迫在同一问题上反复“交学费”。

2.3 市场环境与行业特性影响

行业集中度低、同质化严重，使竞争主要体现在价格维度。多数企业产品谱系雷同、差异化应用场景拓展不足，难以建立稳定溢价与客户粘性；产能扩张具有从众性与周期性，景气期集中上马，低谷期集体过剩，企业在波峰追高、在波谷“内卷”，利润被压缩为加工费，下游需求波动大与成本端波动相互耦合，加剧经营不确定性，化工链条长、传导滞后：下游行业切换配方或减产时，上游对真实需求变化感知滞后，产销计划与库存策略失配；原料与能源价格的剧烈波动又放大了利润波动，企业缺乏动态定价、公式化合同与对冲工具，往往在“涨价拿不到量、跌价扛不住库存”之间两难。

国际市场壁垒与外部风险抬高了交易成本与履约不确定性，不同区域的客户偏好、质量规范、认证标准各异，给产品开发与质量一致性带来额外复杂度；跨区域物流与供应链弹性不足，极端天气、地缘摩擦、汇率波动、关键航线拥堵等事件容易触发交付违约与现金流紧张。

3 化工企业经营管理的优化对策

3.1 推进精细化与信息化管理

化工企业的生产环节复杂，原料消耗、能耗和质量控制环环相扣，建立生产全过程数据化管理体系是

提升管理水平的核心途径，关键工序设置在线监测与数据采集系统，实时记录温度、压力、流量、能耗等指标，可实现对生产全过程的透明化管理，管理层通过数据分析，既能及时发现偏差、降低次品率，又能积累大数据基础，为后续的工艺改进和能效优化提供可靠依据，引入智能制造与ERP系统，能够实现生产、采购、库存、财务、人力等模块的集成化管理，智能制造系统通过自动控制、预测性维护和工艺优化，实现“少人化”“无人化”操作，提高安全性和生产效率。

ERP系统打通了企业的管理链条，使生产计划、物料需求和财务数据能够互联互通，避免了信息孤岛和重复劳动，两者结合，企业既能提高管理的实时性和科学性，又能增强对突发事件的响应能力，供应链协同与物流调度优化也是信息化管理的重点，化工产品的原料采购、生产配送往往涉及多环节、多地区，缺乏高效的供应链协调，极易导致生产延误或库存积压，建立供应链协同平台，实现供应商、生产部门、物流企业和客户的信息共享，可大幅提高计划的准确性和资源的利用率。

3.2 加强成本控制与资源配置

实行全过程成本核算，是提升化工企业经营效益的前提，传统的成本管理往往局限于财务报表，难以反映各环节的真实消耗，全过程成本核算将原料采购、能源消耗、人工费用、设备折旧、废料处理等环节全部纳入成本核算范围，能够全面呈现成本结构，管理层通过动态对比不同工序、不同装置的单位成本，可精准识别薄弱环节，实施针对性改进，强化能源管理与循环利用，也是成本控制的重要方向，化工生产能耗高、排放多，能源费用往往占总成本的很大比例。

企业应引入能耗监测平台，实时跟踪装置运行能效，发现能耗异常环节，并及时采取优化措施，加强余热、废气、废液的回收利用，可以降低能源成本，还能减少环境负担，实现经济效益与社会效益的双赢，建立动态库存与采购控制机制，是防止资金占用与原料浪费的有效手段，企业应当根据生产计划、市场需求和价格波动趋势，合理确定库存安全量与采购周期，与供应商共享生产数据，可实施“按需采购”，避免超量备货造成资金沉淀，采用先进先出和精益库存管理方式，减少原料过期和存储损耗，对于价格波动较大的原料，企业还可采用期货对冲或长期合同锁价的方式来降低采购风险，从而实现资金使用效率的最大化。

3.3 提升市场竞争力与客户关系管理

深化市场调研，优化产品结构，是化工企业保持竞争优势的根本，企业应建立专门的市场研究部门或

与第三方机构合作，深入分析下游行业的发展趋势与客户需求变化，及时调整产品方向，新能源、新材料、环保产业快速发展时，化工企业可以提前布局相关配套产品，避免依赖传统行业带来的波动风险，通过科学的市场定位与产品结构优化，企业能够更好地规避行业周期性波动，推进差异化竞争与品牌建设，也是突破同质化困境的必由之路，化工产品虽以基础化工品为主，但仍可以通过纯度提升、功能性改进、绿色环保属性等方面实现差异化，获得更高的市场溢价。

企业需要注重品牌形象的建设，通过质量稳定、服务周到和技术支持，树立可靠的品牌形象，品牌影响力不仅能增强客户黏性，还能提高企业在价格谈判中的话语权，建立长期客户关系管理平台，有助于提升客户忠诚度和订单稳定性，企业应通过客户关系管理系统（CRM）建立客户档案，跟踪订单历史、质量反馈和潜在需求，为客户提供定制化的服务，通过定期回访、技术交流、合作研发等方式，企业能够与客户形成长期合作伙伴关系，为企业开拓新的市场机会奠定基础。

4 结语

化工企业在激烈的市场竞争与复杂的行业环境中，其经营管理问题具有多样性与系统性，梳理生产组织、成本控制、市场开拓等方面问题并剖析成因可以发现，内部管理机制不健全、技术与创新投入不足以及市场环境挑战是造成困境的主要根源，企业应从精细化与信息化管理入手，提升资源利用与成本控制水平，通过差异化竞争和客户关系管理增强市场韧性，唯有在管理机制、技术创新与市场战略三方面协同优化，才能有效提升企业的经营绩效与核心竞争力，实现长期健康与可持续发展。

参考文献：

- [1] 罗焱,彭金鑫,聂长虹.提高现代化工企业经营管理效率的策略研究[J].化工管理,2018(11):242.
- [2] 翟静.财务管理在石油化工企业经营管理中的作用[J].商,2012(13):34.
- [3] 闫辉.浅析提高现代化工企业经营管理效率的策略[J].化工管理,2019(30):1-2.
- [4] 林纾.新形势下化工企业经营战略管理研究——评《化工企业管理》[J].化学工程,2021,49(02):4.
- [5] 刘蕾.化工企业经营管理中常见问题的解决对策[J].化工管理,2023(17):1-3.

作者简介：

蔺健（1985—），女，蒙古族，内蒙古乌海人，本科，助理政工师，研究方向：经营管理。