

国有石油企业战略管理存在问题及对策研究

张文奇

(黑龙江大学,黑龙江 哈尔滨 150006)

摘要:社会经济飞速发展迫使我国不断进行经济体制改革,国有企业一直是推动我国经济发展的主体力量,作为国有企业龙头的石油企业必须适应时代发展,结合当前经济发展形势,进一步增强企业战略管理水平。国有石油企业应从自身实际情况出发,重视企业战略管理重要作用,改革现有不足,进一步满足自身发展需要,促进国有石油企业健康可持续发展。本文即对国有石油企业管理现存问题进行分析,尝试提出应对策略,以期为后续相关工作提供可行借鉴。

关键词:国有石油企业;战略管理;对策研究

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.09.160

1 引言

石油企业作为劳动密集型、资本密集型、技术密集型企业,在其经营发展过程中不可避免地受市场环境、投资规模、技术发展等多因素影响。自1998年,石油石化工业经由我国政府对其管理体制改革,重组为中国石油、中国石化两大集团后,国内石油市场竞争逐日激烈。到2000年,中国加入世界贸易组织,承诺进一步开放市场,国际石油市场的角逐也变得激烈起来。在此形势下,国有石油企业必须清楚地认识自身发展所处环境,重视企业战略管理对于促进企业健康发展重大作用,制定战略目标,明确战略重点、措施、实施步骤,以确保国有石油企业健康可持续发展。

2 企业战略管理概述

2.1 企业战略管理定义及特征

企业战略管理是企业在经营发展中的动态管理过程。企业通过宏观分析外界发展环境和企业自身实际情况,预测企业可能遇到的风险从而规划企业发展路线,对企业战略进行设计、选择、控制和实施,充分利用企业内部人力、物力、财力等资源实现优化管理,提升经济效益以实现企业经营发展总目标。

企业战略管理具有整体性,包括把企业看作是一个整体进行管理,而不单独强调某一部门。其次,要把企业战略管理看作一个完整的过程,而不随意加以分割。企业战略管理具有长期性,是长时间规划的过程,要保证企业长期稳定发展。

企业战略管理具有权威性,是企业领导对企业重大问题做出部署而将其实施的过程,因而具有权威性。

2.2 企业战略管理的重要作用

国际经济形势的发展变化以及科学技术的不断提高,促使市场竞争愈演愈烈。新兴企业出现和发展的同时也有许多企业走向消亡。企业战略管理的重要作用就在于支撑企业在激烈的竞争中屹立不倒,长盛不衰,主要表现为:

第一,企业战略管理有利于明确企业工作内容和企业

经营发展各项流程,优化部门设置,提高各部门工作效率。

第二,企业战略管理有利于企业适应经济形势的变化和科学技术的发展。通过选择科学合理的企业战略,增强企业活力,推动企业健康发展。

第三,企业战略管理有利于增强企业凝聚力,企业所有员工都为实现企业发展目标而努力,员工之间因倾力合作而关系紧密,从而增强企业凝聚力。

3 国有石油企业战略管理存在问题

3.1 过于依赖国家优惠政策

任何一个企业都会面对发展中的风险和阻碍,如果不能采取措施及时应对,企业很可能会就此衰败。一个企业的衰败绝对不是自身简单的消亡,大型企业的衰败甚至关乎行业发展。因此,国家会实施一系列优惠政策扶持企业发展。在石油企业方面,近年来我国不断出台税收政策,给石油企业带来诸多利好。如增值税方面,规定企业如将工业废气作为原料生产高纯度二氧化碳相关产品,可享受增值税即征即退优惠政策;在消费税方面,免征企业对外定点供给下游企业自己生产的石脑油、燃料油消费税;在企业所得税方面,新产品、新技术、新工艺研究开发费用加计扣除,高新技术企业减按15%的税率。另外,石油企业固定资产满足折旧条件,可以采取加速折旧或缩短折旧年限方法。根据以上税收政策,石油企业税收负担明显减轻,利润空间大幅提升。但在这种情况下,中国石油也多次寻求政府补贴,2020年受突发情况和原油价格暴跌影响,中国石油第一季度利润大幅下降,中国石油政策研究室战略与政策研究处副处长贺新春在中国石油网登载《保护超低油价下勘探开发 保障国家能源供应安全》,请求国家设立专项支持资金。所以,中国石油应保持警醒,认识到企业经营发展不能过度依赖国家优惠政策。

3.2 企业战略管理认识不足

战略管理是企业高层的重要职能之一,对企业的发展有重要指引作用。通过对我国国有石油企业战略管理现状进行分析,发现企业高层对战略管理的认识存在偏差且较

为匮乏。现阶段国有石油企业对于战略管理虽然给予了高度重视,但对其具体内涵还存在解读错误的情况。国有石油企业因享受多种国家优惠政策,使之缺乏一定的竞争环境,因此一些国有石油企业不够重视战略管理,只能起到锦上添花的作用,只关注企业管理的外在形式,并没有充实其内在核心,只在理论上加以丰富,没有充分考虑战略管理体系能否正常运营。但随着当前国际国内经济形势的发展变化以及石油在能源结构中不可撼动的地位的形成,石油行业的竞争日益加剧,甚至早已超出了商业竞争范畴。另外,石油产地过于集中也是我国石油企业在发展过程中面临的主要威胁,数据显示,全球超过40%以上的产能集中在中东地区。因此,国有石油企业应充分认识到战略管理对于推动企业发展,强化竞争优势的无可代替的作用。

3.3 缺乏企业战略管理人才

由于国有石油企业成立时间较早,前期职工又主要由技术型石油工人组成,管理型人才相对新型企业来说较为缺乏。企业战略管理对于国有石油企业来说甚至算是一个新名词,是一种新鲜事物。近年来,由于市场经济的发展,竞争不断激烈的需要,国有石油企业也不断纳入新型管理人才,组成一个新的实施战略管理的人才群体,但由于企业前期管理人才的短缺,大部分的管理者没有充分的战略管理理论知识和实践,在新人才的培训上缺乏经验,目前尚无法形成专门的战略管理体系。因此,在企业具体的战略管理策略制定和实施上难免疏漏,在预防问题发生的前期工作上缺少准备工作,当前企业的战略管理人员一般只能针对企业出现的战略管理问题采取弥补措施,企业急需引进一批具有专业性、战略性和前瞻性的管理人才。党的十八大会议明确提出了“人才强国”战略,把人才作为发展的第一资源。国有石油企业也应该重视人才在推动企业发展中的重要作用,将战略管理人才摆在人才培养的优先地位,战略管理人才的匮乏以及战略管理体系的缺失将不利于企业在激烈的竞争中取得优势。

3.4 企业战略管理模式陈旧

在经济飞速发展,国际经济竞争如此激烈的情形下,国有石油企业对自己所处困境有了较为清晰的认识,已经开始注重战略管理问题。但还是由于国有石油企业成立时间较早,前期战略管理人才的缺乏这一无法忽视的弊端,导致企业战略管理模式较为陈旧。与其他西方石油企业相比,我国石油企业虽在管理上有所创新,但大多局限在技术层面,石油管理创新主体较为单一。新型的战略管理模式和机制虽然在不断的完善的过程中,但仍然存在着一些问题,如管理机制不够彻底,管理机制繁杂冗余、管理机制不够灵活,内在激励制度较为缺乏,“养老”职工依然存在,缺乏改革意识、市场意识、忧患意识等,还不能完全适应现代企业制度的需要。在具体的企业战略管理实施上还不能紧跟时代潮流,掌握最新的战略管理理论知识,不能结合自身现有实际情况,将战略管理有效地融合到企业发展的

总体目标之中,大部分都是对以往战略管理模式生搬硬套,从而使得企业战略管理对于国有石油企业来说成为了“花架子”,对企业长期稳定发展不利,不能发挥企业战略管理的真实效用,指导企业又好又快发展,不能在激烈的行业竞争中一骑绝尘。

4 国有石油企业战略管理应对策略

4.1 提高企业发展独立性

根据前文分析,国家针对国有石油企业出台的优惠政策虽然能够一定程度上解决企业发展问题,助推企业发展进步,但还不能从根本上缓解企业竞争压力,国有石油企业要想在变幻莫测的市场经济和波涛汹涌的国际竞争形势下立于不败之地,就必须依靠企业内在力量,通过自身的不懈努力形成竞争优势,之后才能在大环境驱动下蓬勃发展。企业可以通过以下策略提高发展独立性:

4.2 整合企业所拥有的资源

企业可整合的资源中,包括生产资源、人力资源、财务资源和网络资源。国有石油企业也应该切实把握以上资源,确立行业竞争中的资源优势。在生产资源上,在明确全球现有石油产地,与之开展石油合作的同时,在环境保护的基础上不放弃合理开发国内石油资源,并多渠道引进石油资源;在人力资源上,付出时间和精力培养和培训职工,使其融入企业发展目标,为实现企业可持续发展而努力工作;在财务资源上,完善企业筹资体系,职工薪酬体系,防范财务风险;在网络资源上,结合现代多媒体信息技术,多方面掌握石油行业信息,开放信息通道,确保企业站在领域前沿。

4.3 加快企业技术创新,为企业发展注入活力

无论是对国家还是对国有企业,创新都是推动发展的力量源泉和不竭动力。世界环境和经济形势都在不断的变化,唯有紧跟时代脚步,创新发展才能使企业永葆生机活力。对于国有石油企业来说,石油技术是石油企业的根基所在,是石油企业的制胜法宝,国有石油企业想要在竞争中取得优势,首先要做到降低成本,获取竞争优势,这就需要新技术的鼎力支持。就国有石油企业目前石油技术现状来看,油田规模因不断开发所剩不多,上游领域勘探开发难度加大,国有石油企业必须加紧创新,突破技术壁垒,掌握核心技术,加大力度研发深海、极地石油勘探开发技术,通过技术进步,打破“石油枯竭”预言。

4.4 提升企业战略管理认识

在激烈的国际竞争、国内竞争压力下,国有石油企业不能仅靠“国有”名头安逸度日,必须认识到自身所处形势的严峻性,感受企业发展压力,认识到企业战略管理对于企业发展的指导作用。国有石油企业若不能及时提升对企业战略管理的认识,将不利于企业的长期稳定发展。要让企业认识到战略管理的重要性,第一步就是要培养企业管理人员的战略管理意识。作为企业的管理者,应用发展的眼光看待问题,从长远角度看待战略管理的重要性,

组建专门的战略管理部门,成立企业战略管理精英团队,把企业战略管理放在企业经营发展的优先位置。企业管理人员可通过系统的学习企业战略管理理论知识,提升自身战略管理思考能力,同时要不断地对企业战略管理具体案例进行研究,学习其他企业所具有的先进管理理念,摒弃无效的战略管理方式,并通过市场调研等方式对企业自身发展现状和市场、行业发展环境进行评估分析,投入时间和精力制定出先进合理最符合自身发展和市场需要的战略管理体系。

4.5 培养和引进企业战略管理人才

人是生产力中最活跃的因素,也是企业发展中最不可或缺的因素。任何企业想要建立完善的战略管理体系,都必须要有人才作为支撑。国有石油企业想要实现企业现代化发展,取得竞争优势,就必须占据人才先机。国有石油企业可以通过多种方式获得优秀人才:第一,在人才培养方面,加大资金投入,通过和相关高校如中国石油大学通力合作,有针对性地培养和储备石油企业战略管理人才,使其获得完备的石油企业战略管理知识和技能以能够为国有石油企业发展服务;在人才招聘方面,完善企业人力资源管理制度,开放人才招聘渠道,多形式对角度招聘人才,如举行招聘考试和实施内推制度等等;在培训方面,明确培训制度和培训内容,选择实用的培训教材教具,做到及时收集培训反馈,发现培训存在问题并及时有效改进,针对个体实际情况实现个性化培训;在薪酬组成上,完善薪酬福利制度,明确奖金绩效获得要求,激发员工工作兴趣,留存优秀人才;在人才引进方面,完善人才引进制度,通过薪酬、奖金等各种福利制度招揽人才,通过企业文化吸引人才,总之要根据企业发展需要不遗余力引进国内外优秀人才。另外,要考虑到企业整体人才构成,适当通过裁员、分流等方式优化人才结构,人才不在于多,而在于精,使最佳的战略管理人才处于最佳的位置,干预企业战略管理工作,发挥人才最大效用和最高价值。

4.6 转变企业战略管理模式

国有石油企业陈旧的管理模式已不能适应行业竞争的需要,想要在激烈的竞争中立于不败之地就必须转变企业战略管理模式。

4.6.1 从石油生产战略向市场竞争战略转变

随着经济全球化进程逐步加深,我国经济体制不断改革,我国国有石油企业早已突破了经济体制下围绕国家指令进行生产的局限,企业的战略任务不再仅仅是超额完成生产计划,还需要考虑市场营销、业务拓展甚至资本运作等方面的问题。我国石油市场不断开放,大批国外石油企业以及跨国石油企业挤进我国市场,国内私有石油企业也借助当前经济形势向好发展。在此环境下,国有石油企业必须要考虑到自身生存问题,提升企业竞争力,增强市场竞争意识,提高争夺和占领世界市场的能力。

4.6.2 从国家石油产业战略向企业经营战略转变

石油被称为“工业血液”关系到国民经济命脉,与国家利益、经济安全高度相关。我国政府一向重视国家石油战略工作,把石油工作看作国家产业,并不断地提出石油战略方针和实行石油战略政策,保障我国石油安全,促进我国石油业发展,石油企业甚至不需要自己的战略就能平稳发展。但在国际石油行业的竞争形势逼迫下,完全由国家计划和控制的石油产业战略越来越不能迎合竞争需要,竞争优势难以维持,必须进行石油业管理体制改革,放宽国家石油产业战略,凸显石油企业竞争主体地位。

4.6.3 从国内石油战略向国际化经营战略转变

长期以来,由于我国国民经济的快速增长,国内石油生产和供给已不能满足我国市场需要,我国对进口石油的依存度都比较高,从数据上看,已达到30%以上。事实上,这样的比例已经威胁到我国石油安全。我国必须加大石油安全保障力度,不能再依靠国内自给自足,必须实施“走出去”战略,立足国内,大力开发国际市场,建立海外石油供应基地,从国际层面保障我国石油供应。除此之外,作为资源型企业的国有石油企业必须保证后备资源的有效接替,提高石油勘探和开发技术,从技术层面保证石油资源长期供应。

5 结束语

综上所述,虽然我国国有石油企业在战略管理方面已经有一定的发展,战略管理体系也在不断的完善过程中,但由于研究时间较短还存在一定的问题,如依赖国家针对石油行业的优惠政策、对企业战略管理认识不足、缺乏企业战略管理人才、企业战略管理模式陈旧等。所以,国有石油企业应着眼长远,从企业战略管理的重要性入手,根据当前经济形式以及自身实际情况,提高发展独立性、着力培养和引进战略管理人才以制定科学合理的战略管理策略,转变企业战略管理模式,推动国有石油企业不断蓬勃发展,走在行业竞争前沿。

参考文献

- [1]赵军,郑姗姗.“互联网+”时代企业战略管理的创新路径[J].中国管理信息化,2021,24(24):126-127.
- [2]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.
- [3]蒋双松.脚轮行业未来发展前景与企业战略管理[J].中国市场,2021(36):84-85.
- [4]周志霞.企业战略管理的重要性与精准化[J].现代企业,2020(01):7-8.
- [5]王文慧,樊燕萍,王志芳.山西省电力企业碳资产战略管理研究[N].山西经济日报,2021-12-13(007).

作者简介:张文奇(1993,9-),男,汉族,黑龙江哈尔滨人,本科,研究方向:战略管理。