

国有石油贸易企业国际化矩阵式管理模式探索

徐亮（中国国际石油化工联合有限责任公司，北京 100728）

摘要：面对全球能源格局变革和国家能源安全需求，我国国有石油贸易企业落实“走出去”战略，需不断增强国际竞争力。矩阵式管理作为一种跨职能、跨区域协作的管理模式，有助于提升国有企业市场响应能力和资源配置效率。本文探讨了矩阵管理模式在国有石油贸易企业中的应用及其特点，并以壳牌石油公司 VAKT 石油交易平台为例，剖析其在贸易部门的成功经验。同时，研究了国有企业在推行矩阵管理面临的挑战。针对这些问题，本文提出优化组织架构、完善绩效考核体系、加强本地化管理和推进数字化转型等建议，以提升国有石油贸易企业国际运营能力。

关键词：矩阵式管理；跨部门协作；石油贸易；国际竞争力

中图分类号：F125 **文献标识码：**A **文章编号：**1674-5167(2025)013-0041-03

Exploration of the Matrix Management for the Internationalization of China's State-Owned Oil Trading Companies

Xu Liang (China International United Petroleum & Chemicals Co., Ltd., Beijing 100728, China)

Abstract: Facing global energy restructuring and energy security demands, China's state-owned oil trading enterprises should continuously enhance their international competitiveness as part of the "Going Out" strategy. Matrix management—a model characterized by cross-functional and cross-regional collaboration—serves to boost market responsiveness and resource allocation efficiency. This paper examines the application and features of the matrix management model within state-owned oil trading companies, using Shell's VAKT oil trading platform as an example to illustrate its successful practices in the trading department. It also explores the challenges encountered by Chinese companies when implementing matrix management. To address these challenges, the paper recommends optimizing organizational structures, refining performance reviews, strengthening localized management, and advancing digital transformation to improve the international operational capabilities of China's state-owned oil trading Companies.

Keywords: Matrix management; Cross-department collaboration; Oil trading; International competitiveness.

1 研究背景与意义

1.1 “走出去”战略背景

“十四五”规划明确指出，我国正处于国际环境复杂多变、全球能源供需版图深刻变革的时期。为保障国家能源安全，要求拓宽油气进口渠道、优化资源配置、培育以我为主的交易中心及定价机制，并推进本币结算。为落实该战略，国有石油贸易企业需深度参与全球油价形成、获取稳定资源，提升国际竞争力。同时，随着我国高质量发展步伐加快，国企需将制度优势转化为发展动能，不断提升跨国经营和风险防控能力，落实全球供应链整合与资源配置，端牢能源饭碗，肩负起保障国家能源安全的重要使命。

1.2 国有石油贸易企业的特点

石油贸易行业具有快速决策、高风险防控和跨部门协作等特点。国际石油市场受供需、地缘政治等因素影响剧烈波动，要求企业具备高效市场应变能力。作为资金密集型产业，石油贸易涉及大额交易和复杂金融衍生操作，需构建完备的风险控制和资金管理体系。

此外，石油贸易链条长，跨国法律法规差异大，

涉及采购、销售、风控、财务、法律合规等多个环节，要求内部协同机制高效运转。在此基础上，国有企业还需兼顾政策导向与经济效益，优化传统决策模式，并在海外布局中实现本地化管理与市场化人才激励。

1.3 研究意义

研究矩阵式管理在国有石油贸易企业中的应用，既能丰富西方理论在国企国际化经营中的实践，也为国企提高跨部门协同、优化资源配置、提升风险防控能力提供理论支持和实践指导，为“走出去”战略实施提供管理创新路径。

2 矩阵式管理的理论及特点

2.1 矩阵式管理的概念与发展

矩阵式管理是结合职能管理与业务管理的组织模式，通过构建纵横交叉的管理架构，实现资源灵活调配与部门协同。该模式的系统性理论由 Jay R. Galbraith 在 20 世纪 70 年代提出，最初用于跨国企业以应对跨区域、跨职能协同需求。随着全球化和数字化进程加速，矩阵管理与扁平化组织结构结合，广泛应用于能源、制造、金融等行业，进一步提高了企业决策效率和市场响应能力^[1]。

2.2 矩阵式管理的特点

汇报关系的双重性：员工同时向业务部门和职能部门汇报，既确保总部战略贯彻，又反映区域市场需求，增强资源调配弹性。但双重汇报往往使员工面对来自不同管理者的指令，也可能引发目标冲突和协调成本上升^[2]。

跨部门协同与绩效考核的复杂性：矩阵结构打破传统壁垒，实现跨部门信息共享与资源整合，但考核方式需兼顾职能与业务绩效，设计多重关键绩效指标（KPI）体系以保证公平性和激励效果。

数字化赋能与风险控制的重要性：借助大数据和区块链、人工智能等现代信息技术，矩阵管理能够实现实时数据共享和各类风险预警，提升全球资源整合与风险控制能力，在国际石油市场波动及复杂法规风险环境下，这对国际石油贸易企业的健康可持续发展尤为关键。

2.3 矩阵式管理在国有企业中的应用前景

对于国有石油贸易企业，矩阵式管理既是提升跨区域协同和市场反应速度的有效工具，也是转型升级的重要路径。面对传统管理模式的局限，矩阵管理能够在保持政策导向的同时，实现内部协同和全球运营一体化。但在实际应用中，还需解决决策链条冗长、权责划分模糊、员工适应与培训成本较高以及绩效考核不匹配等问题。

3 基于“区块链”的壳牌石油公司矩阵式管理数字化应用

壳牌石油公司不断采用先进技术创新管理模式，自2018年以来投资推广基于区块链的VAKT石油交易平台，简化贸易流程并促进跨部门协同，强化其贸易部门的矩阵式管理实践：

VAKT平台整合了交易执行和管理、财务结算与报表分析、风险控制和合规管理，实现全球贸易数据、库存与物流信息的实时共享，使得区域贸易中心和总部职能部门（风险管理、财务、法律合规等）能在同一平台上同步工作，这种数据透明性支持了双重汇报机制。VAKT平台连接了原有ERP、财务和风险管理系统，打破传统系统之间的信息孤岛，实现各部门关键数据的去中心化和统一管理。平台开发了智能合约自动执行交易条款，优化前端贸易流程，减少合同执行的手动输入与审批，并促使财务、风险控制和贸易部门在交易执行过程中实现无缝协同。VAKT平台利用大数据和区块链技术，实现了交易过程的全程记录和实时监控，保障数据的安全性和不可篡改性。以数据分析驱动决策与风险预警，帮助加快决策响应速度，降低内外部不确定性对业务的影响。

4 国有石油贸易企业推行矩阵式管理的挑战

4.1 发展阶段与环境认知

当今国际政治经济环境深刻复杂变化，而随着深化改革的不断深入国有企业的内在管理要求也在不断变化。处于高速扩张阶段的企业需要快速整合资源、实现跨部门协同；而在外部经营环境低迷或企业进入调整期时，则亟需强化内控和风险管理。准确认知自身发展阶段并平衡协同效应与管理控制，是企业亟待解决的战略性挑战。

4.2 组织架构与决策复杂

矩阵式管理强调横向协作，与国有企业传统的层级制垂直管理模式存在一定冲突。国企决策链条长，市场响应速度受限。在矩阵管理架构下，业务单元需要同时向总部职能部门和区域管理团队汇报，跨部门协调的成本增加，导致市场决策周期拉长。政策导向性增强，管理灵活性受限。国有石油贸易企业需严格遵循国家能源战略和监管要求，而矩阵管理模式下，各业务单元的市场导向决策可能与国家政策要求产生一定摩擦。如何在确保政策合规的同时，提高决策效率，是企业必须解决的难题。

4.3 跨部门协同与绩效考核矛盾

国有企业常见的“分部门考核”模式，可能导致各部门在合作过程中缺乏主动性和积极性，从而削弱整体协同效应。总部职能部门与海外业务单元的权责交叉。总部财务、风控、法律等职能部门往往对业务单元有较大管控权，而矩阵模式下业务单元的自主性提升，两者之间的管理边界容易模糊。同时，协同激励机制不足，跨部门配合存在推诿现象。传统国有企业的考核机制往往以单一职能或业务单元为考核主体，而矩阵管理要求不同部门协同作业。由于绩效考核体系尚未完全匹配矩阵管理模式，部分职能部门缺乏协作动力，可能出现推诿责任情况。

4.4 本地化管理与人才培养瓶颈

国有石油贸易企业通常派遣外派员工管理海外业务，同时需要大量当地人才支持本地市场运作，在本地化管理与人才培养存在难题。外派员工与当地员工的融合难度较大。国有企业通常依赖外派管理人员掌控海外分支机构的运营，而当地员工在市场拓展、合规管理等方面具有独特优势。矩阵管理模式下，两者需紧密协作，但由于管理文化差异，可能导致融合困难。此外，海外当地员工晋升通道不明确，影响人才稳定性。部分国有石油贸易企业的海外员工晋升机制较为封闭，当地员工难以获得与总部员工同等的职业发展机会。这种情况可能降低当地人才的长期稳定性，影响企业的可持续发展。

4.5 数字化支撑与信息共享不足

矩阵式管理依赖于高效的信息共享和数字化支持，而国有企业的信息系统整合度普遍较低，加之部分企业对新兴技术的应用认知差异，使得企业在数字化转型中步伐缓慢。由于历史原因，许多国有企业的信息系统由不同部门独立建设，数据标准及口径不统一，难以实现有效的跨部门信息共享，存在的数据孤岛影响信息流通。部分国有石油贸易企业的管理仍有依赖经验决策的习惯，而非数据分析，在矩阵管理环境下，缺乏数据支持可能导致资源分配不均，影响整体运营效率。

5 对“走出去”国有石油贸易企业矩阵式管理的优化建议

5.1 认清环境合理调整管理侧重

国有石油贸易企业在推行矩阵式管理时，应充分考虑自身所处的发展阶段和市场环境，平衡协同作用与管理作用，避免机械照搬西方理论。在快速发展和业务扩展期，企业应侧重于增强跨部门协作，促进资源共享和信息流通，抓住市场机遇。而在外部环境不稳定或企业进入调整期时，则需强化管理和控制，优化内部流程，确保运营效率和风险防范能力，提升组织稳定性和执行力。

5.2 优化组织架构与决策机制

在优化组织架构时，国有石油贸易企业可结合“简政放权”这一深化改革趋势，认真评估石油贸易行业高度市场化与政策监管严格特点，适度下放决策权，增强基层活力，提高区域和业务单元的自主性。然而，必须注意保持政策导向的主基调，确保企业战略与国家政策方向一致。在放权过程中，应建立有效的监督和反馈机制，确保放权不失控，避免经营策略偏离国家政策。例如，在国际市场拓展过程中，可以赋予区域贸易中心更大的市场决策权，但在重大投资和风险管理方面仍需总部严格把控，以确保整体战略方向的统一性。

5.3 强化跨部门协作与优化绩效考核

在矩阵式管理模式下，国有石油贸易企业需首先明确各业务单元与职能部门的职责边界，而后通过设立跨职能专项工作小组、优化沟通流程以及推行信息共享平台，促进各部门之间的协同。例如，在业务推进或新业务开发时，组建跨职能协作小组，由业务单元牵头，财务、风控、法律合规、供应链等部门共同参与，提升贸易谈判、风险控制等关键环节的协调效率。企业可在此基础上建立“协作考核机制”，一方面将跨部门配合度、市场响应速度等纳入 KPI，增强各部门的协同意识，避免权责不清、推诿责任的现象；另一方面，企业可以采取“一体化考核”模式，将参与协作小组的员工作为整体进行考核，把绩效与小组

的销售额、利润率等进行挂钩，再根据组内分工进行二次分配，将市场化考核激励机制覆盖到中后台职能部门员工，调动职能部门员工的协作积极性、主动性。

5.4 推进本地化管理与人才培养

国有石油贸易企业在国际化经营过程中，业务涉及全球多个市场，不同国家的法律法规、文化背景差异较大，本地化管理是提高企业国际竞争力的关键。企业应充分发挥外派员工与当地员工的各自优势，构建多层次的人才培养机制。外派员工熟悉总部经营战略、管理模式，与总部联系紧密，能够有效传递企业文化和服务要求；当地员工则在法律法规、市场环境和贸易规则方面更具优势，能够提供关键的市场洞察和视角，帮助企业适应当地市场。通过加强外派员工与本地员工的融合，如建立联合管理团队、设立导师制度等方式，既能增强外派员工对当地市场的理解，又能提升当地员工的管理能力和企业归属感。

5.5 提升数字化赋能与信息共享水平

随着大数据和人工智能技术的发展，国有石油贸易企业应积极推进数字化转型，提升矩阵式管理效率。企业应加快构建如 ERP 等统一的数据共享平台，实现贸易数据、库存管理、结算信息的大集中和实时共享，利用大数据分析优化贸易决策，提高市场预测能力和风险预警能力。同时，探索人工智能技术应用，如通过 AI 模型分析全球市场趋势，优化贸易策略和资源配置，提升整体竞争力。

6 结论与展望

本文探讨了国有石油贸易企业在全球化背景下推行矩阵式管理的理论与实践。矩阵管理模式通过双重汇报、跨部门协同和数字化平台应用，能显著提升企业的市场响应和资源配置效率，并增强风险控制能力。但国有企业在推行过程中仍面临决策流程长、绩效考核机制不匹配、跨部门协同动力不足、本地化管理和数字化支撑等问题。未来，企业在坚持国家政策导向的前提下，优化组织架构和决策机制，推进跨能力建设、完善绩效激励体系，并利用大数据、人工智能等技术深化数字化转型。通过持续改革与技术赋能，国有石油贸易企业有望在国际竞争中保持优势，为国家能源安全提供坚实支撑，并实现健康可持续发展。

参考文献：

- [1]Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. Pearson/Longman.
- [2]Goold, M., & Campbell, A. (2002). *Designing Effective Organizations: How to Create Structured Networks*. Jossey-Bass.