

# 油品销售企业机关体制机制改革探索与实践

卢春林, 胡昌建, 李婷玉

(中国石化销售股份有限公司广西石油分公司, 广西 南宁 530021)

**摘要:**面对当前企业体制机制运行中存在的一些问题,中国石化销售某分公司“以问题为导向”“以创新为驱动”,以“激发活力、提高效率、提升效益”为目的,以“大部制”为着力点,在三项制度改革、机构改革、运行机制、考核分配全面改革创新,实现企业组织精干、体系清晰、权责明确、运行高效、健康发展,为油品销售企业体制机制综合改革创新提供了有益探索与实践。

**关键词:**油品销售;体制机制;国企改革;创新

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.11.127

## 1 油品销售企业改革的背景

### 1.1 改革是大势所趋,是石油企业发展的客观要求

石油企业作为我国国民经济支柱的国有企业之一,在国民经济的关键领域和重要部门中始终处于支配地位,对保障国民经济持续、健康发展起着重大作用<sup>[1]</sup>。四十年来的改革发展表明,国有企业是中国全面深化改革、促进经济社会发展、保障和改善民生的重要力量。

党的十九届三中全会和 2018 年的《政府工作报告》都明确提出,要继续推进国有企业优化重组和央企股份制改革,持续瘦身健体,提升主业核心竞争力,推动国有资本做强做优做大。同年,国务院国资委下发《国企改革“双百行动”工作方案》,有近 400 家企业入围,石油企业入列其中,石化领域重组改革蓄势待发。

### 1.2 改革是问题倒逼,是石油企业发展的内在要求

36 年来,中国石化在改革中诞生,因改革而发展,在改革中壮大。然而石油企业改革目前仍存在诸多问题,主要表现在:

#### 1.2.1 公司体制机制与市场经济体制不够适应

石油企业从 1978 年实施改革以来,先后进行了多轮多次的改革,如 1998 年以建立市场经济体制为目标的改革,2018 年建设世界一流能源化工公司目标的改革,在一定程度上促进了国有企业市场竞争力的提高。但新的公司法人治理机制与国有企业原有的机制还存在不规范的地方,如股东会、董事会和监事会三会决策机制与国有企业人事制度管理机制不同步;股东会、董事会和监事会制度存在缺失,机制不够健全,还存在新老三会不能平稳过渡的问题<sup>[2]</sup>。

#### 1.2.2 企业管理效率较低

一是横向协调难度大、效率低,层级不明、权责不清,权责交叉重叠,权责不匹配等弊端,时间成本、经济成本较高,团队合力偏弱。二是地市级销售企业存在着机构臃肿、部门壁垒、职责交叉、权责脱节、流程繁冗、效率不高以及用人机制不活、设岗定编不科学、员工激励不足、人才流失等问题。

#### 1.2.3 公司竞争实力后劲不足

中国石化历经 39 年来,企业改革取得了长足发展,企业的竞争力也获得了大幅度提升。但由于石油企业的管理机制问题,国有企业缺乏长效的创新驱动发展战略,因此企业的研发投入与世界一流企业相比还是偏低。同时由于石化经营领域涵盖范围广,但企业的薪酬一般相对稳定,企业同时还担负着一定的社会责任,企业在面对市场状况和自身生产经营实际时还存在调节缓慢或无法有效调节的现象,导致企业在市场上竞争力不强。

## 2 理论依据

本文所采用的管理思想为集约化管理,集约化的“集”就是指集中,集合人力、物力、财力、管理等生产要素,进行统一配置,集约化的“约”是指在集中、统一配置生产要素的过程中,以节俭、约束、高效为价值取向,从而达到降低成本、高效管理,进而使企业集中核心力量,获得可持续竞争的优势。加强集约化管理应从以下几方面入手:一是以业务流程改革为核心,实现科学的集约化。二是创造性的使用信息技术,缩小管理时空,增强应变能力,使集约化经营取得突破性进展。三是进行机构整合。四是优化要素配置,提高经营回报。五是顺应市场需求,不断发展银行经营服务项目。

## 3 体制机制改革主要做法

### 3.1 实施体制改革,用存量改革激活内生动力

#### 3.1.1 构建大部制,机关实现瘦身健体

一是按照“资源共享、精干高效”原则,精简优化机关机构设置。整合原经理办公室(企管法律科)、人力资源科、政工办(纪检监察室)、工会等机构职能,设立综合管理部(加挂党委办公室、政工办、纪检监察室、工会牌子);整合原商业客户部(经营管理科)、零售管理部、非油品经营部、物流配送部,设立业务部;整合原安全数质量科、综合督查组(含应急指挥中心、监控中心),设立安全环保数质量部(加挂应急指挥中心、监控中心牌子);整合原发展基建科、信息技术部,设立网络发展部;整合原财务核算部、实物资产科,设立财务资产部。机构整合后,机关职能部门实现了提质瘦身,

由原来 12 个部门减少至 5 大部门。同时,根据最佳管理辐射,调整县公司、片区设置。撤并 6 个县公司(片区),精简至 5 个。

| 改革前          |    |  | 改革后      |    |   | 增 (+)<br>减 (-) |
|--------------|----|--|----------|----|---|----------------|
| 机关部门设置       | 定编 | 岗位设置   | 机关部门设置   | 定编 | 岗位设置  |                |
| 领导班子         | 4  |  | 领导班子     | 4  |   | 0              |
| 办公室(企管法律科)   |    |  |          |    |   |                |
| 政工办(纪检监察室)   | 11 | 办公室主任、办公室副主任、文书档案管理、企管法律事务、后勤管理、政工办主任、宣传工委会干事、纪检监察干事、人力资源科科长、人事档案管理、绩效考核管理、培训社保管理  | 综合管理部    | 8  | 主任、副主任、企管法律岗、文书档案岗、绩效考核岗、人事社保岗、党建纪检监察岗                    | -3             |
| 人力资源部        |    |  |          |    |   |                |
| 经营管理科(商业客户部) |    |  |          |    |   |                |
| 零售管理部        | 27 | 零售管理部经理、零售管理部副经理、规范督查管理员、油站费用兼资金管理、营销促销管理员、绩效考核兼综合管理员、设备管理员、IC卡销售管理员、安全质量管理、商业客户部经理、统计分析管理员、计划(价值、客户资源)管理员、客户经理、开票员、非油品经营部经理、仓储物流管理、商品管理员、运营管理员、物流配送部经理、调度员、综合管理员。 | 业务部      | 16 | 经理、副经理、客户经理岗、经营管理岗、油品统计分析岗、非油品统计分析岗、油品调度岗、商品采购岗、综合管理岗、开票岗 | -11            |
| 非油品经营部       |    |  |          |    |   |                |
| 仓储配送部        |    |  |          |    |   |                |
| 发展基建科        | 12 | 发展基建科科长、发展基建科副科长、设投资管理、预算管理、设备施工管理员、土建施工管理员、物资资产科科长、土地管理、设备管理、设备设施管理、档案管理、信息技术服务部主任、网络管理员  | 网络发展部    | 9  | 主任、副主任、施工项目管理、投资预算管理、综合管理岗、设备管理岗、网络管理岗                    | -3             |
| 信息技术部        |    |  |          |    |   |                |
| 财务核算部        | 12 | 财务核算部经理、财务核算部副经理、稽核管理、费用管理、税务管理、销售核算员、资金管理、出纳员   | 财务核算部    | 10 | 主任、副主任、费用管理、成本费用核算岗、税务管理、销售核算、资金管理、出纳岗、往来核算岗、收款岗          | -2             |
| 实物资产科        |    |  |          |    |   |                |
| 安全环保数质量部     | 7  | 安全数质量科科长、安全生产管理员、设备管理、数质量管理、督查队长、综合督查岗   | 安全环保数质量部 | 7  | 主任、副主任、安全环保职业卫生管理岗、数质量管理岗、监控中心管理岗、综合管理岗、督查岗               | 0              |
| 合计           | 73 | 0  |          | 54 | 0   | -19            |

图 1 某石油公司机构改革前后定岗定编人数对比

二是优化岗位设置,人岗匹配,精简用工。公司按照“人岗匹配,精干高效”的原则,重新核定机关部门编制,科学设置管理岗位,人员大幅精简。改革后,公司管理岗位定编数由 101 个精简至 81 个,减少编制 20 个,降幅 20.8%;其中科级职数由 23 个减少至 18 个,减少了 5 个,降幅 21.7%;正科级干部由 18 个减少至 11 个,减少 7 个,降幅 38.8%。机关部门定编由 73 人(含领导班子)减少至 54 人,减少 19 人,减幅 26%,其中业务部由 27 人减少至 16 人,减幅 41%。

### 3.1.2 构建“大零售”体制,理顺管理关系

一是按照“大零售”体制的要求,重新定位地市公司管理部门和县公司的管理关系。各管理部门按各自承担的职能对应直接管理县公司,县公司、片区直接与地市公司职能部门对接需求,压缩了管理层级,精简了原来零售管理部二传手的职能。二是理顺业务部与安全环保数质量部交叉职能。原零售管理部数质量管理职责转入安全环保数质量部,业务部主要对县公司的营销服务管理进行指导和监管,突出业务部营销职能,强化数质量管理力量。三是原零售、非油品督查职能整合至综合督查组,充分利用视频监控系统,将日常的加油站管理、非油品督查、现场卫生、规范服务、资金、发票等纳入日常督查内容,实现资源合理利用。

### 3.2 促进业务与岗位融合,打造精干高效管理团队

机构整合后,对原有业务流程和岗位设置进行了梳理,对相关岗位职能进行了有机融合。经统计,机关管理部门几乎所有岗位职能都进行了调整,工作内容不再是原来的“一亩三分地”,还需要精通其他相关业务知识,促进员工由“单一型”向“多面手”转变。

#### 3.2.1 打造综合营销团队

业务部融合了原来业客户部(经营管理科)、零售管理部、非油品经营部、物流配送中心职能,组成全商品全流

程营销部门。一是整合零售、非油品、直分销、天然气 4 支销售队伍,打造一体化销售团队。二是建立专业化营销策划团队。业务部成立基础数据分析团队,“油、非、气”经营数据实现了实时共享,快速统计、分析,为制定有效的营销计划提供有力支撑;三是形成销售基础服务团队。以安全环保数质量督察岗、油品调度岗、IC 卡管理岗、商品采购岗、综合管理岗为主要成员,负责协调安数部,为基层一线提供后台保障服务。

#### 3.2.2 组建综合督查队伍

原零售、非油品督查职能整合至综合督查组,整合各部门督查力量,实现 HSSE 督查组向综合督查组转变。整合各部门专业人员,日常督查集安全、数质量、加油站管理、非油品督查、现场卫生、规范服务、资金、发票内容为一体,打造了一支全方位、高素质的专业督查团队。

#### 3.2.3 建立综合服务管理团队

综合管理部融合了原来办公室(企管法律科)、政工办(纪检监察室)、人力资源部三个部门职能,部门定编 8 人,管理岗位对原有工作进行了深度融合,部门员工成功跨界、转型升级。同时建立团队合作机制,对重大、临时、紧急事务,发挥团队优势,通力协作,取长补短,集体攻关,高效率高质量完成了各项工作任务。改革后,综合管理部员工综合素质切实提升,部门凝聚力和团队协作意识明显增强。

### 3.3 实施分配制度改革,激发员工工作的热情

#### 3.3.1 调整员工薪酬基数标准,释放改革红利

充分利用区公司先试先行薪酬总量的机会,确保机关人员人均劳效与薪酬收入相匹配。按照区公司核定的 101 人编制重新核定了机关 81 人薪酬基数,按照中层正科级收入比经理助理略低的标准,人均薪酬基数上浮 13%。

#### 3.3.2 推行“减人不减资,增人不增资”激励机制

机关管理人员绩效薪酬实行切块管理,分别核定业务、财务、安全、网络、综合 5 大部门和 5 个县片区管理团队的绩效薪酬基数,建立“减人不减绩效薪酬,增人不增绩效薪酬”的激励机制,引导各部门、县片区挖掘人员潜力、促进资源共享、提高管理效能。

3.3.3 赋予部门负责人二次分配权,增强中层干部担当的意识

修订绩效考核办法,公司将部门整体绩效兑现到各部门,部门负责人享有二次分配权。各部门自行制定绩效考核办法,负责人每月对部门员工进行考核评定,增强中层干部勇于担当、敢于担当的意识和责任感,激发各部门员工的积极主动性和创造性。

3.3.4 完善工效联动考核分配激励机制,实现收入能增能减

一是突出效益导向、价值导向和贡献导向,部门绩效薪酬总额与绩效考核指标相挂钩,实现“多劳多得、优绩优酬”,拉大机关部门间收入差距。二是建立工作绩效得分制。在管理团队内部细化每一个管理岗位的工作内涵和工作要

求,并与岗位系数进行匹配,管理团队及个人的贡献与团队及个人的收入联动,在部门内部破除平均主义、大锅饭,拉开绩效薪酬分配差距,实现了“干与不干不一样,干多干少不一样”。

### 3.3.5 试行客户经理薪酬分配制度改革,全额联量计酬

客户经理不留底薪,全额联量、多卖多得,调动客户经理扩量增效积极性,推动“油、非、卡、气”一体化营销。2018年,客户经理平均年收入同比增幅52%,高于一般管理人员人均收入。

## 4 改革成效

某公司自实施试点改革以来,以推进大部制改革、驻站式改革为重点,实现“两精简”(机构精简、人员精简)“三提升”(运营效率提升、经济效益提升和人员收入提升)的改革成效。

### 4.1 “两精简”掷地有声

“两精简”即机构精简,某公司机关部门由12个减至5个,县公司、片区由6个减至5个。人员精简,管理岗位编制由101人减至80人,减员21人,减幅20%;科级职数由23个减至18个,减少5个,减幅21%。

### 4.2 “三提升”立竿见影

“三提升”即运营效率提升、经济效益提升和人员收入提升。改革的成败很大程度上取决于企业效益、劳动效率和员工收入能否上得去。某公司在改革试点过程中,无论是在改革方案和制度设计中,还是在具体推进实践过程中,都始终坚持改革的“三个有利于”基本原则,并努力让改革的红利落地。

#### 4.2.1 工作效率提升,企业活力增强

(1)基层办事效率明显提升。机关大部制改革,部门精简,办事流程优化,减少了办事流程和审批流程,基层办事效率提升明显。安全环保数质量部实行工作流程化、表单化。对每一项工作制作一个流程表,明确每个流程需要的办理的事项明确办理期限,需要的资料列好清单,形成固定的事项办理流程,加快办事效率。

(2)机关部门间推诿扯皮现象减少。机关部门的整合后,对部门职能进行了全面梳理,对原来存在部门间交叉职能进行了明确,对相关岗位进行了优化融合,管理标准统一明确,多头管理和部门之间推诿扯皮现象减少。如加油站安全、数质量管理,完全归口安保部,加油站处理有关安全事务或整改时只需要向安保部对接,较好解决了原来多头汇报,问题重复,但最终无人落实的问题。

(3)打破部门间壁垒,实现资源共享。大部制后,各部门信息、资源的共享渠道更加便捷,以前常常遇到的沟通壁垒、沟通损耗得到了明显改善。原商客和零售的市场信息、客户信息等实现无缝共享,原商客配送和零售配送实现无缝共享,原物流调运和加油站进销存管理实现无缝共享,小额配送车实现专业化管理。

(4)建立部门内部劳动力资源共享机制。部门整合后,

人员职数增加,利于在部门内部形成劳动力资源共享机制,根据岗位的工作强度和时间周期,合理分配工作,发挥团队优势,互相配合,提高工作效率。如综合管理部由办公室、人资、政工“三合一”之后,在制度、绩效考核、总结撰写、维稳、处理劳动纠纷等方面工作质量显著提升。

(5)员工工作主动性进一步提升。改革后,某公司各部门职责的整合,岗位和人员的重新优化配置,使每名员工为积极谋取更好的岗位和待遇,形成一定的竞争关系,产生“鲶鱼效应”,寻找工作成效突破口,主动去思考,工作主动性明显提升。同时对部门人员的综合素质能力有较高要求,为适应岗位,要求部门人员主动学习,掌握更多技能,提高自身的综合业务能力。

#### 4.2.2 实现了效益提升,增强企业整体实力

以改革试点为契机,体制机制更显活力,市场竞争意识更强,客户管理更精细,全员营销干劲更足,营销手段更灵活,经营团队聚焦市场、客户和营销,帮助某公司打赢了量效齐升的翻身仗,2018年荣获销售企业地市公司进步能力第一名,多项经营指标排名区域市场第一。

#### 4.2.3 员工收入稳步提升,员工队伍稳定

改革当年公司机关管理人员年人均收入同比增长35%,其中科级干部年收入同比增长36%。其中涨幅最大的业务部收入同比增长38%,客户经理平均年收入同比增幅52%。改革当年管理人员离职率6.2%,同比下降3.7%,为近几年来最低。

## 5 结束语

国企改革任重道远,中国石化销售某公司实施的地市公司体制机制改革探索与实践,以业务发展需要为中心,大力整合机构设置、人员定编定岗,促进了管理效率提升,实现了经营量效、员工收入、队伍活力“三增长”,为国有企业,特别是油品销售国有企业提质增效提供了成功实践案例。

### 参考文献

- [1]李晖.国有企业财务监督体系建设探索[J].西部财会,2021.  
[2]齐宝华.国企混合所有制改革理论与操作实践[N].首都建设报,2019-09-04(05版).

作者简介:卢春林(1967-),男,广西人,壮族,广西大学MBA硕士,高级经济师,现任中国石化销售股份有限公司广西石油分公司总法律顾问、企业管理部经理,研究方向:国有企业改革;胡昌建(1983-),男,汉族,湖南人,广西大学管理学硕士,高级经济师,研究方向:企业管理;李婷玉(1982-),女,汉族,广西人,广西大学MBA硕士,高级经济师,研究方向:企业管理。