

中国石油贵州销售公司精耕细作闯市场



■ 本报记者 姜 冰

今年以来,中国石油贵州销售公司(以下简称贵州销售公司)以科学发展观为统领,认真贯彻落实上级公司的安排部署,以效益为中心,努力克服仓储能力不足,资源供应持续紧张,资源流向变化导致物流成本增加等诸多困难,积极转变观念,全力开拓市场,奋力扩张网络,努力提高销量,大力挖潜增效,不断夯实基础,各项工作取得了长足进步,实现了良好开局。今年1月至8月,零售比例达到70%以上,同比增加16个百分点。

注重内涵 夯实基础

在精细化管理方面,贵州销售公司明确了今年精细化管理的目标,重新梳理评

审规章制度,完成了13个大类的132项制度修订工作,其中有效制度59项、修订制度34项,新制定制度28项,废止制度11项。积极落实总部降费增效的部署要求,制定了12个涵盖各专业线的“节能降耗、降费增效、提高劳动生产率”实施方案。贵州销售公司将信息化建设作为实施精细化管理的重要基础,完善信息化建设“十二五”规划,ERP系统单轨运行良好,加油站管理系统运行平稳,二次物流配送系统顺利上线,油库管理系统完成自动化改造并上线运行,加油站管理系统与ERP系统接口正处于大规模推广阶段,系统集成效果初步显现。按照客户开发、IC卡推广、批零销售综合一体、统筹协调的原则,制定了IC卡营销推广和客户经理激励考核等方案。

司规划布局输油管线进入贵州,这些变化,使贵州从远离资源到贴近资源再到资源腹地,资源供求不平衡的矛盾将逐步得到缓解。三是,贵州高于全国平均水平的经济增速。以高速公路建设为代表的大交通建设和贵州旅游业的迅猛发展,势必刺激经济增长,拉动社会对成品油消费的增长。

三步走战略实现跨越式发展

贵州销售公司紧密围绕建设“规模发展、效益领先、管理科学、服务优良的国际水准销售企业”的总要求,努力在市场占有率、零售比例、单站日销量、发展速度四个方面,争创销售企业一流水平,具体分“三步走”,再造一个“贵州销售”。第一步是一年打基础,实现销量较上年增加20万吨,市场份额增加3个百分点,为实现“十二五”发展目标打下坚实基础。第二步是三年上水平,进一步完善加油站、油库网络布局,到2013年实现销量比2010年增加70万吨,市场份额再增加5个百分点,使公司跃上一个新台阶。第三步是五年大跨越,到2015年基本完成管线、库站网络布局,销量比“十一五”末增加130万吨,市场份额再增加5个百分点,着力打造销售结构合理、效益领先,具有较强竞争实力和盈利能力的先进销售企业。

2011年3月12日,中国石油集团公司与贵州省人民政府在北京签署了《贵州省人民政府中国石油天然气集团公司战略合作框架协议》。2010年—2011年,贵州销售公司分别与贵阳、遵义、安顺、毕节、黔西南、黔东南、铜仁等地方政府签订了战略合作协议,加强与政府和社会各界的广泛沟通,营造良好的发展环境,

全力拓展市场

今年以来,贵州销售公司以科学发展观为统领,以效益为中心,努力克服资源供应持续紧张,物流成本增加等诸多困难,积极转变观念,全力开拓市场,奋力扩张网络,努力提高销量,大力挖潜增效,不断夯实基础,实现了“十二五”良好开局。今年1月份至8月份,销售质量进一步提高,销售油品同比大幅增加,零售比例达

精耕细作 拓展市场

面对复杂的市场环境,贵州销售公司通过以下方式精耕细作,以增强市场营销能力。营销有方案,销售有策略。强化预测分析,公司每月根据销售计划制定营销方案,对市场形势、价格走势、资源供应进行详细分析,提出运行中可能存在的困难和解决措施,有针对性的开展经营工作,在运行过程中根据市场变化和资源形势适时调整销售策略。多渠道组织外采,实现资源稳定供应。弥补配置资源缺口,调节配置资源稀缺品种和兑现节奏的不均衡,加强对地炼、海上价格信息的跟踪,结合成品油市场供求变化,分析外采价格变化趋势,及时制定采购方案。做好价格管理,提高价格到位率。公司以效益为中心,合理制定外采价格,降低外采成本,做到批发与外采定价互动,保证公司效益。上半年该公司无违规违纪销售事件发生,所有业务均处于受控状态。加强与中石化的沟通,联手推价稳价,提高公司价格到位率。当市场发生明显变化时,积极与中石化对接,确定批发参考价格,抵制社会资源流入省内,共同维护和稳定市场。开展劳动竞赛,激励上量提效。2011年,继续开展“促发展、上规模、增效益”主题劳动竞赛,对外找差距,对内做评比,促进了工作方式的转变。

精心组织 提高水平

积极优选项目。贵州销售公司通过深入研究项目未来销量预测、项目投资指标测算、项目合作方式、项目合同条款及风险规避、项目合同实施过程管理、项目验收及质

量保证管理等方面的问题,达到销量预测科学合理、投资指标客观准确,对达不到效益指标的项目不予批复,使公司投资管理工作的基础进一步扎实,做到从量到质的转变,为公司争取了一批质量优、效益好的项目。

加强风险控制,规避合同履行过程的纠纷。为了尽可能的规避项目风险,提高合同履行能力,贵州销售公司聘请专职律师,并抽调相关业务人员,由投资建设管理处牵头,成立合同签订小组,专门负责对已立项的加油站项目合同进行洽谈、审查、签订工作。

采取有效措施,加油站投运工作稳步推进。公司在加油站开发项目确定后,立即着手制定项目的实施方案,项目一经签订合同组织实施,落实专人对项目进行跟踪,并积极协调地方关系,加强与管理部门联系,尽量缩短项目投运周期。

精打细算 控制成本

细化成本管理,助推降本增效。在充分研究加油站费用的基础上,贵州销售公司设计了包含加油站基本情况、费用分析,建立加油站盈亏分析模板的加油站管理性报表,使加油站经营情况一目了然。强化预算刚性,注重细节管理。公司做好每月预算安排、执行情况通报和预算报表报告制度,实现预算管理系统向三级单位成功推广。推行优化方案,降低物流成本。公司实施费用优化方案,持续推行《一次物流五级优化方案》、《公路配送三级优化方案》。通过实现途中变更、控制二次发运、暂停地付业务等措施,有效降低物流成本。深化资金管理,降低财务费用。公司加强在途资金的监管,对加油站滞留资金监控

和管理,督查加油站及时缴存油款情况,保证资金安全。细化加油站资金安全工作检查标准,加大对违规行为的处罚力度。

注重细节 有序管理

贵州销售公司通过开展综合管理检查,狠抓现场管理,开展加油站调研,抓基础管理,强化硬件配置,提高基础管理信息化水平。公司先后完善了电话传输、数字光纤网络、数字网络监控、油罐雷达液位仪、火灾报警、电子自动巡更、周界报警七大系统,硬件实施得到了加强。

细化标准 注重考评

贵州销售公司建立了专项考核和各类专项奖励制度,提高员工干事创业的积极性,促进公司业务快速发展,组织员工培训,开展技能鉴定,学习中油BP经验,提升管理水平。在考虑到文化背景、企业规模、体制机制差别的基础上,充分利用《中油黔讯》、公司网页等宣传工具,组织员工认真学习借鉴中油碧辟“业绩导向、程序至上、注重执行、效率优先、量化评价”的优秀管理理念及管理方法,开展中油BP管理经验宣讲活动,实现“三个进入”,即进入两级机关、进入基层库站、进入培训课堂,推进精细化管理工作深入到员工的日常工作中。

科学定位 完善规划

围绕建设“规模发展、效益领先、管理科学、服务优良的国际水准销售企业”的总体要求,贵州销售公司力争在管理、服务、形象、效益方面凸显贵州销售特色,努力在市场占有率、零售比例、单站日销量、发展速度四个方面,争创销售企业一流水平。

奉献能源 创造和谐

中国石油贵州销售公司服务地方经济建设和社会发展纪实

■ 本报记者 姜 冰

中国石油贵州销售公司(以下简称贵州销售公司)成立于2001年4月,主要从事成品油批发、零售等业务,现有员工3000余人。

贵州销售公司成立以来,为贵州省累计投资30余亿元,保障成品油供应500余万吨,缴纳税费4亿余元,累计向灾区、社会各界和慈善事业捐款2000余万元。以不足全省15%的加油站和3.3%的油库库容,承担了全省34%的成品油市场供应任务。

近年来,贵州销售公司积极参与地方的公益性活动,全力支持贵州旅游发展大会和第九届全国少数民族传统体育运动会。顺利实现了“十一五”发展目标,为全省的经济建设和社会发展做出了积极贡献,呈现规模、速度、质量与效益协调发展的良好态势。

紧抓机遇谋发展

自成立以来,贵州销售公司坚持“奉献能源,创造和谐”的企业宗旨,始终把质量安全环保作为天字号工程和第一要求,持续保持安全发展、清洁发展,始终坚持“量效兼顾、效益优先”的营销策略,以加油站为重点,采取多种措施提高零售量。牢牢牵住销售业务“纯枪增量创效”、网建工作“站库开工投运”两个“牛鼻子”,建立起加强精细化管理和基础管理的长效机制,抓好“三控制一规范”工作,持续打造“管理精品、服务精品、形象精品、效益精品”的黄金终端;进一步创新管理机制,坚持科学的生产经营管理,形成调度有方、流程合理、提高效率、激发活力的良好局面。

贵州销售公司紧抓三大发展机遇:一是,集团公司高度重视销售企业的发展。至去年底,已经建立完善了以省公司为建制的销售机构,并将在近几年加大对加油站、油库等网络开发建设的投入。销售企业发展空间十分广阔。二是,资源环境发生变化带来的机遇。去年10月,广西钦州1000万吨炼厂投产,今后几年,昆明等炼厂也要相继建成投产;另外,积极争取集团公

到70%以上。

贵州销售公司紧抓发展主线,全力做好销售、网络、非油三篇文章。一是,坚定不移地打好销售上量攻坚战,强力推进市场战略,借助中国石油的品牌优势、管线入黔的资源优势、西南六省的区域优势,大力开发机构用户,增销量、抢份额,不断提升市场竞争能力、管控能力和抗风险能力。二是,坚定不移地打好网络开发攻坚战,继续实施“油站加快、油库提速、管线推进”的网建思路,按照“做大黔中城市群,做强高速公路线,做优旅游景区”的市场开发策略,强力推进各项工程建设,不断优化网络布局,形成与目标市场相匹配的销售能力。三是,发挥公司网络优势和品牌优势,实施高标准运作、专业化管理,加快便利店建设。把贵州文化特色融入到非油业务,吸引回头客和观光旅游团队。今年1月至8月,非油收入同比增幅300%以上。

贵州销售公司紧紧围绕“零售创效”核心目标,以加油站为中心,实施服务提量,用优质服务吸引客户、留住客户,促进销量增长;实施发卡提量,通过完善发卡充值网络、开展营销推广活动、与知名商家联合促销等措施,扩大IC卡发行量,带动销量提升;实施拓展提量,不断开拓新的零售领域,扩大销量;实施激励提量,制定完善了全员考核、纯枪增量等激励措施,提高了全员营销的积极性;实施挖潜提量,积极盘活和优化存量资产,大力推进“小站改大站”、“弱站变强站”工作,促进销量提升;1月至8月日均纯枪销量同比增幅接近45%。

抗击凝冻保平安

今年元旦期间,由于气温骤降,导致贵州省出现大面积凝冻天气,路面结冰湿滑,所有高速公路及部分国道、省道实施封闭或半封闭,给成品油配送工作造成了巨大的困难。1月2日,凝冻较为严重,车辆难以上路运行,截止下午16时,贵阳地区大部分城市中心站汽油告急。

1月3日,贵州省委、省政府召开专题会议,研究部署应对低温凝冻天气。在先

后接到省政府办公厅、商务厅关于做好凝冻天气应对,做好成品油保供的紧急通知后,贵州销售公司领导班子高度重视,迅速行动,召开专题会议,积极响应上级号召,主动出击,突出重点,紧急部署,成立了成品油保供领导小组,及时制定保供应急预案,主要领导亲自带班,相关业务处室、地市负责人轮流值班,严格落实24小时值班制度,全力以赴做好全省成品油资源保供工作,确保所属加油站正常供应,多举措切实做好好保民生、保生产、保稳定各项工作。

抗旱救灾促和谐

今年7月份以来,贵州省遭受60年一遇的旱灾,降水量为50年以来历史同期最少值。80多个县不同程度出现旱情,1566万亩农作物受灾,300多万人发生饮水困难。

旱灾面前,人人有责。中石油贵州销售公司全体员工众志成城,切实履行中央企业社会责任,积极响应贵州各级政府抗旱“保民生、保秋收”号召,成功借鉴2010年抗旱的宝贵经验,将柴油送到了田间地头、送到了水利建设工地,为受灾地区群众提供清洁用水,全力支持地方抗旱救灾。

而早在今年6月下旬,异常的高温少雨天气已引起贵州销售公司的高度警觉,公司党委向全公司发出预警,要求总结公司抗旱成功经验,提早部署预防旱灾工作。公司总经理张宏先后多次在生产经营会议上强调,举全公司之力,全力支持地方抗旱救灾,全力保障资源供应,为确保地方经济建设和社会稳定再立新功。

贵州销售公司建立24小时抗旱保供工作机制,加油站全部开辟抗旱保供加油“绿色通道”。

抗旱期间,贵州销售公司所属9个地(州)市分公司、2座油库积极行动,贯彻落实抗旱工作要求。其中,贵阳油库动员工机井房轮流值班,为贵阳孟关附近村民设立临时饮水取用点,将人畜饮水放在抗旱工作的首位。

延伸阅读

贵州销售公司积极应对凝冻天气 确保油品供应

面对贵州大面积的低温凝冻天气,贵州销售公司紧急部署,及时制定保供应急预案,积极保障资源入黔,全力以赴做好成品油资源保供工作,确保所属加油站正常供应,多举措切实做好好保民生、保生产、保稳定各项工作。

据了解,自去年10月份以来,全国大面积出现柴油供应紧张、车辆排队加油等严重情况。贵州销售公司每月增加资源调运成本500万元开通下海二次转运入黔,全力以赴保障成品油市场供应。去年四季度资源投放量较前三季度日均增加40%以上,贵州资源紧张情况较周边其它省区推后40天。该公司不断向上级积极汇报,争取最大限度资源支持和供应。

据贵州销售公司总经理张宏介绍,今年1月份柴油配置资源较前三月增加15%以上。另外,外采柴油资源1.5万吨,柴油资源计划得到有效落实。针对全省凝冻,所有配送车辆使用的燃料均为0#柴油,易产生结蜡现象,导致车辆难以启动运行,该公司紧急追加1万吨—10#柴油入黔,元旦节后兑现。另外,节前该公司采购了20吨价值100万元的降凝剂已提前配送到所属各加油站。

“宝石花”在黔西绽放

8月18日,中国石油贵州销售公司毕节分公司抗旱救灾女子应急小分队——人称“宝石花”小分队驶进毕节地区干旱最为严重的黔西县林泉镇,全力支援地方抗旱救灾。一朵朵“宝石花”的身影穿行在黔西县林泉镇龟裂的土地上,“中国石油”、“抗旱救灾青年女子应急小分队”的旗帜随着三辆水车渐行渐近,分外引人注目。

今年毕节地区持续干旱,分公司提前安排部署,动员所属茶亭、毕蒲等有条件的加油站打井取水,解决各站及周边群众的饮水问题。当从媒体了解到黔西县林泉镇干旱灾情特别严重后,黄泥塘和黔西加油站结合自身用水较紧张的情况下,积极响应公司的号召,连日节约用水,将储存下来的10余吨水分3车送往林泉镇清塘村,以解当地群众用水的燃眉之急。“群众有需要,我们就有行动。”在出征仪式上,黔西加油站经理、抗旱救灾青年女子应急小分队队长陈维曾经这样说。