



奋斗百年路 启航新征程

浙江石油

双轮驱动打造一流综合能源服务商



杭州康桥油库全景。瞿洪 摄

舒志国 边炜 洪佳

浙江石油以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,聚焦务实、创新、融合,抓实责任、质量、实效体系,紧紧围绕集团公司“一基两翼三新”产业格局,主动适应市场变化,锐意思想变革、体制变革、商业模式变革,实施“改革创新+转型升级”双轮驱动战略,推动企业率先打造一流的综合能源服务商,努力在销售系统站排头、争第一。

“十三五”时期,浙江石油经济效益和投资回报持续领先,非油品业务保持高速增长,天然气销售规模持续扩大,累计上缴税费120亿元,建成投营7条成品油管道,为国家管网体系完善及浙江经济的快速发展作出了积极贡献,发挥了央企中流砥柱作用。先后10次荣获中国石化销售系统“标杆企业”称号,今又获得国资委“国有重点企业管理标杆创建行动标杆企业”称号。

五项工作机制着力提升管理绩效

浙江石油以“事争第一”为目标,坚持问题导向,建立涵盖45项指标的对标体系,并创新在手机端开发对标的功能平台,下属单位通过“四位一体”的雷达图,可全环节、全时段对标,直达库站一线。

为提升管理效率,浙江石油聚焦目标导向、问题导向、结果导向,以系统化思维推动系统化管理,以五项工作机制提升管理绩效。“事争第一”的对标机制是其中一项,其他四项是序日经营机制、业管融合机制、按制度办事机制、管业务必须管安全机制。

序日经营机制,即实施事前算赢管理,将全年预算指标分解到月、周、日、市、县、站,实现积小胜为大胜;实施滚动预算,将未完成预算指标逐月

再分解,倒逼全年量效目标的实现。同时紧盯目标,通过日指导、周视频、旬小结、月点评、季座谈方式,对标分析,及时调整销售策略,促进提质增效。

业管融合机制,即管理部门深入参与业务经营各环节,做到管理服务经营、经营服从管理,包括财业融合、信息化融合和监督融合。

按制度办事机制,即健全依规决策程序和岗位责任制体系,做到人人头上都有硬指标、个个制度有考核点,通过制度建设确保关口前移、公开透明、令行禁止、履职尽责。

管业务必须管安全机制,即通过设立6个分委会,落实好班组例会、库站例会、全省例会等形式,完善HSE体系运行,强化安全隐患识别,确保企业不发生安全环保事故。

五项工作机制实施后,浙江石油企业管理效率大幅提高,队伍精神面貌焕然一新,各项指标持续位居销售系统前列,尤其是2020年,面对新冠肺炎疫情影响的严峻经营形势,仍实现经济效益历史最佳水平。2021年前10个月,浙江石油实现报表利润销售系统第一,再创历史新高。

三项制度改革激活全员内生动力

近年来,浙江石油围绕岗位靠竞争、收入凭贡献的工作理念,加快推进人事、用工、分配三项制度改革,落实好国有企业深化改革三年行动。

以业绩导向和履职能力为主要选拔依据,浙江石油发布基层干部竞争上岗指导意见。进一步完善专业技术职务选聘管理办法,建立纵向畅通、横向贯通、覆盖全省的专业技术人才成长通道。建立中层干部末位淘汰机制,明确对连续两年绩效排名全省后两名的分公司正职和后三名的分公司副职,以及连续两年年度绩效评为C级的省公司机关中层干部,予以降职、免职。打破干部“能上不能下”,完善竞聘上岗、双向选择、末位调整等制度,强化考核结果应用。

这是今年以来,浙江石油深化人事制度改革迈出的重要一步。打破“能进不能出”,实施灵活优化用工。以销售板块劳效水平最先先进单位的加油站、油库劳效标准作为参照,修订完善库站劳动定员标准。以先小站、后大站为推进策略,优先对年销量3000吨以下的国省道、农村、乡镇加油站,以家庭为单位,委托给以亲属关系为纽带成立的有限责任公司管理。针对具体情况,鼓励部分区域将实施范围适当扩大至5000吨。截至目前,具备实施条件的小站已全部改革到位。

将大班组管理理念贯穿油库改革全过程,构建大岗位、大融合的全新格局,班组数量由原先的5~8个整合至2~3个,岗位数量由原先的22个减至12个。积极推进竞聘上岗、双向选择,油库员工队伍结构进一步优化,全省在岗员工平均年龄较

2018年末降低2.1岁。实施库站用工改革后,全省累计优化库站用工3800余人,加油站人均零售量提升35%,定位油库人均吞吐量提升49%。

打破“能增不能减”,合理拉开分配差距。确立一线增量增资、减量减资及管理人员增量增效才增资、减量减效必减资的分配原则,构建起以岗位价值、工作能力定薪酬的标准,以工作业绩定薪酬水平的薪酬分配机制。打破平均主义,实行零售线条、油库、商客线条、非零售线条薪酬切块管理,实行分类下达、独立预算、量化考核、差异化分配。

片区经理、站长、员工收入与零售销量、非油品挂钩,全额联量联效计酬,按梯度加大超计划奖励力度,实现考核到人。客户经理实行联量联价考核,业绩好的客户经理月度收入超3万元,业绩差的只能拿到最低保障水平。同步推进站长收入与加油工挂钩、片区经理收入与站长挂钩、分公司经理收入与员工收入增幅挂钩的收入联动机制,确保激励约束的同向性、一致性,公司从一线员工到各层级管理形成了创效益、争收益的合力。

2020年度,相同职级中层领导人员的绩效奖金兑现最高与最低相差39%,机关一般员工绩效薪酬最高与最低兑现率相差1.8倍;排名首末位市分公司人均业绩奖金兑现差距扩大至2.2万元。

浙江石油实施三项制度改革以来,薪酬增量持续向基层一线倾斜,近三年,基层一线人均收入复合增长率达12.9%。



台风“灿都”影响解除后,宁波石浦油库迅速恢复营业为渔船加油。王伟伟 摄



员工为客户介绍非油品活动。徐佳艺 摄

多领域“二次创业”有效拓宽发展赛道

浙江石油加大科技创新、管理创新、营销创新力度,坚定不移向综合能源服务商转型升级,创新综合服务内涵,始终以用户为中心,加快改革创新步伐,推动转型发展走在前、作表率。

以打造平台式企业为目标,浙江石油实施“品牌+资本+商品+服务+数据”的商业模式,加快推进“加油站+”,实行新业务赋能“二次创业”。如通过“+便利消费”,形成加油送便利店电子消费券模式,推动便利店消费转化率保持系统前列;截至10月底,通过“+汽服”,已发展洗车网点745座,覆盖率行业领先;通过“+综合服务”,打造爱心驿站237座;通过“+便捷支付”,推广车牌付,在1563座智慧油站实现不下车加油。

浙江石油利用数字化赋能进行“二次创业”,实施“互联网+”。自主

创新,开发电子钱包,使客户支付方式更加灵活;发起付费权益卡,赋予客户更多增值权益;开展互联网社群营销,让客户在家就能买到称心如意的商品;打造集加油、购物、充值和支付为一体、影响力居国资委系统第二的微信公众号平台,构建起线上线下一体化的“人·车·生活”生态链。

浙江石油还通过新能源赋能进行“二次创业”。抓住清洁能源快速发展的机遇,走合作创新之路。与天然气企业合作,截至10月,累计发展加气站64座,基本实现LNG直分销县域全覆盖,车用天然气市场份额超70%;与国家电网合作,累计布局充电站258座;围绕长三角氢走廊规划布局,建成投营全省首座加氢站;今年还计划在120座站点发展分布式光伏项目,努力构建中国石化“一基两翼三新”产业格局。



宁波石油南门综合供能服务站。杨羽念 摄