

转换企业经营机制提高市场竞争能力

—椒江市石油公司持续 6 年提高效益调查

示止 逸明

地处台州湾畔的浙江省先进商业企业—椒江市石油公司，是 1985 年从椒江市燃料公司划出石油经营业务单独成立的。6 年来，该公司近 80 名干部、职工，面对石油商品市场竞争越来越剧烈的严峻局面，牢记国营商业为工农业生产服务、为人民生活服务的根本宗旨，千方百计组织计划外货源，以略低于市场价格，及时保质保量供应各方面用户的需要，社会反映良好。中国石油报、台州日报和广播电台曾先后报道他们的先进事迹。该公司经济效益也逐年递增，1985 年与 1991 年比较：年销售额由 800 多万元上升到 5600 多万元，增加 6 倍；年净利润由 2.46 万元上升到 112.24 万元，增加 2.5 倍；每年上交国家的营业税和所得税由 20.78 万元上升到 78.79 万元，增加 2.75 倍。

椒江市石油公司连续 6 年取得这样好的社会、经济效益，他们采取了哪些措施，创造了哪些经验，值得我们借鉴呢？

一、转变经营观点，注重市场信息，调整经营策略。石油商品是国家重要的生产资料，历来实行全部计划分配，由国营石油公司一统天下。可是，随着经济体制改革的不断深化，石油计划分配日益缩小，市场调节日益扩大，1991 年计划供应下降到仅占总供应量的 8.7%，而市场调节竟上升到占 91.3%。该公司早在 1987 年就转变经营观念、转换经营机制，除了照常做好计划内平价分配供应的石油外，把工作重点转移到经营计划外成品油的轨道上来。配备专人成立信息组，派人常驻上海，收集上海和各地石油市场信息，并订阅 20 多种信息报刊，经理和业务骨干定期综合分拆石油供销信息，及时作出营销决策。如 1990 年 7 月间，该公司根据当时市场信息，结合历来当地市场营销规律，并考虑到海湾紧张局势，分析出石油市价即将上涨的趋势，就果断地向南通市场以每吨 1180 元的市价，购进 2000 吨零号柴油，接着市价果然节节上升，单这笔生意就获利近 40 万元。又如 1991 年 3 月间，国家大幅度提高计划内成品油价格，计划外油价一度偏高，该公司认为平价油调价并未减少市场投放量，这种市场油价偏高带有很大的为人因素，故即抛售石油 3000 吨，既稳定了当地石油市场，又获利 30 多万元。上述事例表明，该公司转换经营机制，既摆脱了困境，又搞活了企业。

二、面向市场，开拓经营，扩大购销业务。该公司为了提高市场占有率和覆盖面，配备得力采购人员，严格把好进货关，切实做到货源正常、价格合理、质量可靠、运输方便。签订每个进货合同，必须具备质量验收合格证，并经公司合同管理小组调查研究，反复验证，因而履约率达到 100%，因而，公司连续多年荣获地、市“重合同、守信用”单位和省信用优秀企业称号。该公司与舟山，宁波、南通等地 10 多家规模较大的石油企业商定，把它们作为货源基地，同时分别与江苏海洋渔业公司、大连水产公司等好几个单位建立了协作关系，从而拓宽了石油进货渠道，光是 1991 年就购进高达 4300 多吨，价值 5500 万元，保证了市场供应。

该公司采取立足本地，开辟外地市场的策略，利用价格杠杆，实行批量优惠办法，引导消费。如 1991 年 3 月间，以低于邻县温岭市场价格销售零号柴油，仅两天时间就售出 998 吨。又如该公司加油站采取让利的作价办法，吸引来往车辆机油，这样加油量不断上升，仅 1991 年就达 2600 吨。

1985—1990 三年间，该公司增加投资 300 多万，改造落后的商业设施，扩大商业网点。1989 年新建的 1700 立方的外沙油库，两年来完成成品油吞吐量达 6500 多吨。1991 年周转高达 20.7 次，油库实现满负荷运转。大陈、白云山两座油库经过改造，也成倍地提高了运转能力。购买、改装了目前全省石油系统唯一的一艘运输、加油两用的 300 吨级油轮，不仅高效完成了本公

司的运输、过驳任务，还每年增加了海上流动直接加油供应 1500 多吨。同时增设了东风、岩头两个代销店，增加油品年销售量 350 多吨。该公司商业设施和网点不断完善，仓储容量高达 6000 多立方，能够直接卸 1000 吨级大轮，从而增加企业经营实力，提高了企业后劲，销售量大幅度上升，仅 1991 年石油商品销售额突破半亿元。

三、确保油库安全，提高服务质益。根据石油商品易燃烧，易消耗，易跑、冒、滴、漏、混的特点，该公司为了确保油库安全，围绕“安全第一，预防为主，全员动手，综合治理”的指导思想，制定了一整套安全目标管理规章，切实做到岗位有制度，工种有职责，操作有规程，责任落实到人，这样公司成立 6 年来，从未发生过大、小等级事故。年年被市评为安全先进单位。大陈、外沙油库还被评为省先进油库。

该公司在确保油库、加油站安全的基础上，不断提高服务质量：一是把好购销质量关。每次进货入库都要抽样化验，凡是桶装油要结合季度盘点，进行抽样复检，如发现油品超期变质，就停止出售，另作处理，不让顾客蒙受损失。如公司在未建立化验室前，有一次从某地大型油库购进 1000 吨混质零号柴油，其中 100 多吨当天已销售出去，隔天发现质量有问题，公司即主动给予调换。当时，有一艘装载这种混质油 2 吨备用的运输船已驶出海门港，公司领导立即向当地海军借来登陆艇，追赶一天一夜，直到舟山洋面才找到这艘运输船，如数收回了质量有问题的混质油，避免了发生外事事故，同时维护了企业信誉。二是方便用户购买。该公司针对大陈岛渔业特点，坚持每天营业 24 小时昼夜不停。大陈以外其他各供应点，普遍延长供应时间，中午不关门，节假日照常营业。为了节省渔民时间，支援渔业生产，公司 300 吨级渔轮日夜在海上流动供应。对于农业用油，一直坚持送货上门。三是热情介绍、指导客户采用节能新产品。该公司仅二年时间，就推销中高档润滑油 150 多吨，柴油强化剂、金属清洗剂 10 多吨。同时积极做好废油回收工作，年平均回收量达到 8 吨多，增加了再生资源，减少了环境污染。

四、加强企业管理，深化内部改革。根据市场环境不断变化的新形势，该公司建立和完善了一整套管理制度，使各项工作有章可循，职能部门密切配合，有节奏运行：

一是实行目标管理。公司每年初公布企业总的经营目标，下达指标，层层分解，落实到部门再到职工，每月公布检查执行情况，使大家心中有数。由于考核具有量化，可操作性大，计算简单，经济效益与职工收入紧密挂钩，拉开分配档次，较好地解决了大锅饭的弊端，激发了职工的积极性。单是资金周转这个项目，就由 1990 年周转 12 次，加快到 1991 年周转 21.64 次，全年就节约利息支出 18.76 万元。其他各项指标也都超额完成。

二是优化劳动组合。该公司 1988 年就进行用工改革，打破岗位终身制，实行干部聘任制、职工双向选择制。原则上 3 年一聘，在聘任期间，各部门可在总数 20% 范围以内进行岗位流动。1991 年该公司学习重庆经验，又实行了在岗、试岗、待岗制度。通过改革，形成了岗位靠竞争、报酬靠贡献，基本上打破了“三铁（铁交椅、铁饭碗、铁工资）”。这样的激励机制，促使人们奋发向上，1985 年与 1991 年比较，人均年劳动效率由 25 万元上升到 64.05 万元，提高 1.56 倍。

三是建立适合行业特点的内部奖金分配制度。对油库、加油站等生产部门，实行发油量与劳务费挂钩、利润与效益挂钩、安全奖与安全业绩挂钩；对经营调拨、销售等业务部门，实行销售量和经营直接利润两项指标与劳动费用挂钩；对财会、仓储、人秘等管理部门，实行全公司经济指标与劳动报酬挂钩。这样每个部门职工就可以及时知道本部门、本人的劳动报酬数目，克服了过去发放奖金的平均主义倾向。如 1991 年奖金高的职工全年拿到 2000 多元，低的拿到 1000 来元，相差一倍多。拉开分配档次，有利于调动职工积极性。

椒江市石油公司通过深化改革，给企业带来了生机和活力，经济效益在全省石油系统名列前茅。他们在成绩面前不戒不躁，目前正在找差距，查原因，挖潜力，力争更上一层楼。该公司杜经理表示，一定要进一步学习小平同志巡视南方的重要谈话，加快商业改革步伐，提高企业素质和职工素质，树立大商业、大流通、大市场观念，切实掌握在市场大海洋中游泳的本领，为发展社会主义商品经济多作贡献！