

浅谈垂直管理在海外上游项目原油销售管理中的应用

李 岳（中国石化国际石油勘探开发有限公司，北京 100029）

摘要：针对当前海外上游项目原油销售管理中存在的薄弱环节，北京总部加大介入深度，对海外上游项目实施垂直管理，共同开展原油销售业务。北京总部为原油销售的集中管理中心，海外上游项目为执行中心，实行两级管理。业务上海外上游项目接受北京总部的服务、指导、考核与监督。北京总部根据海外上游项目的实际情况“一项一策”制定合理的年度销售整体方案，以“管理+服务”的模式，依据整体方案对海外上游项目原油销售中的重要节点进行服务、指导和监督，并与海外上游项目形成合力确保销售平稳，增加销售效益，规避销售风险。

关键词：垂直管理；海外上游项目；原油销售；管理应用

海外上游项目的主营业务收入主要来自于原油销售收入，销售的好坏将直接影响海外上游项目高质量发展的进程，把产量转化为效益，体现出海外上游项目工作价值的直接手段和关键环节即是原油销售。原油销售具有商品和金融属性特点，要具有市场分析与研判能力和严控经营风险的意识和手段，同时还需要综合利用各种贸易方式和手段才能保证原油销售平稳与效益的提高。

1 海外上游项目原油销售管理中存在的突出问题

海外上游项目销售跨区域广、涉及的油种多、销售量分散，点多面广，海外项目各自为战，在原油销售方面没有形成合力，特别是地理位置相邻的海外上游项目没有形成集约化优势，比如散货没有拼成整货来提高销售价格、航线没有优化一船多港提油节省运费等；当前多数海外上游项目的销售人员非销售专业出身，在项目上只是兼职负责，普遍存在业务知识储备不足、缺乏市场交易经验以及风险识别与应对风险的能力不足；作业者项目中，受业务能力限制，贸易手段和方式单一，无法利用多元化贸易手段和方式进一步提高原油销售收入；非作业者项目中，部分项目主动参与销售的意识不强，缺少话语权，缺乏对市场销售价格的判断与分析，缺乏对原油销售具体环节的了解与掌握；培训工作还需进一步加强，具有贸易经验的人员相对较少，了解贸易公司和炼厂等中下游公司运作情况的也不多，尚不能满足海外上游项目提质增效的高要求，业务人员需接受更多、更具实操性的培训；部分海外上游项目对原油销售重视程度不够。

2 垂直管理在海外上游项目应用的总体工作思路和实现目标

总体思路：北京总部为海外原油销售的集中管理

中心，海外上游项目为执行中心，实行两级管理。业务上海外上游项目接受北京总部的服务、指导、考核与监督。北京总部根据海外上游项目的实际情况“一项一策”制定合理的年度油气销售整体方案，以“管理+服务”的模式，依据整体方案对海外上游项目原油销售中的重要节点进行服务、指导和监督，并与海外上游项目形成合力确保销售平稳，增加销售效益，规避销售风险。实现目标：销售平稳、界面与流程清晰、职责分明，贸易能力与管控力度提高，全面提升工作效率、质量、效益和风险控制能力。

3 垂直管理的工作界面

按照两级管理的总体思路，北京总部为海外上游项目原油销售的集中管理中心，及时向海外上游项目下发和传达北京总部有关原油销售管理方面的指示精神和相关要求。根据各海外上游项目的实际情况，制定符合海外上游项目实际情况的年度油气销售整体方案。动态为海外上游项目提供有效服务和业务指导并在原油销售重要环节及时实施严格指导与监督。根据海外上游项目的具体情况调配原油销售人员并对相关原油销售人员定期进行培训。海外上游项目为原油销售各个环节的具体执行中心，贯彻执行北京总部的指示精神和相关要求。业务上接受北京总部的管理、指导、监督、审核和审批。按照北京总部的内控权限要求，向北京总部提交需要审核和审批的文件并严格执行。定期向北京总部汇报原油销售执行情况。

4 垂直管理的工作机制

4.1 信息同步共享

海外上游项目销售人员纳入北京总部垂直管理后，与销售相关的电子邮件需抄送北京总部指定邮箱，与销售相关的文件需与北京总部共享。

4.2 例会制度

海外上游项目销售人员定期就本项目销售执行情况与北京总部召开电话例会，会议交流内容包括但不限于以下内容：贸易动态、提油动态、区域市场动态、生产动态、原油库存动态、结算动态、合同动态、突发事件等。

4.3 年度述职制度

海外上游项目接受垂直管理的销售人员每年年底需向北京总部书面述职，就全年项目销售工作的整体情况进行总结分析，归纳工作亮点，剖析问题不足，提出改进建议。

4.4 考核制度

北京总部对接受垂直管理的海外上游项目销售人员进行年度考核；北京总部对接受垂直管理的海外上游项目销售人员的职位升迁、工作调动等享有建议权。

5 垂直管理的工作职责

海外上游项目的原油销售按照对销售工作有无实际主导权的原则，可分为两类：有主导权项目和无主导权项目。有主导权项目是指海外上游项目对该项目的原油销售有决定权或重大影响力的项目；无主导权项目是指海外上游项目对该项目的原油销售无决定权或仅有一般影响力的项目。根据各海外上游项目对原油销售主导权的不同，工作职责各有侧重。

5.1 有主导权的项目

5.1.1 北京总部

贯彻执行北京总部总体工作思路、目标任务和工作安排；向海外上游项目下发和传达北京总部有关原油销售管理方面的指示精神并监督其执行；制定原油销售管理制度；对海外上游项目相关原油销售人员进行业务培训；对海外上游项目相关原油销售人员绩效执行情况进行考核；优化运销渠道，设计销售方案；识别销售风险，提出应对措施；指导海外上游项目招标或协助合同谈判；为海外上游项目实施税务优化；依据公司内控权限要求对销售合同进行审核；对海外上游项目装期、装量、装港、油轮提油等情况进行动态跟踪；与各海外上游项目建立固定沟通渠道；向海外上游项目提供国际市场动态报告；组织分析海外上游项目销售价格，评判销售情况，对下步销售工作提出具体要求。

5.1.2 海外上游项目

贯彻执行北京总部总体工作思路、目标任务和工作安排；业务上接受北京总部的服务、指导与监督；绩效方面接受北京总部的考核；执行年度油气销售整

体方案；优化运销渠道；识别销售风险，提出应对措施；负责招标或谈判销售合同；负责签署销售合同；负责原油销售的执行工作，包括但不限于：编制提油计划、装期协调、提油文件传送、出口清关、第三方检验、索赔、开具发票、收款等；负责收集原油销售信息；及时向北京总部汇报相关销售情况。

5.2 无主导权的项目

5.2.1 北京总部

向海外上游项目下发和传达北京总部有关原油销售管理方面的指示精神；对海外上游项目相关原油销售人员进行业务培训；与各海外上游项目建立固定沟通渠道；组织分析海外上游项目销售价格，掌握销售情况。

5.2.2 海外上游项目

业务上接受北京总部的服务、指导与监督；负责加强与相关方的沟通力度，提升知情权，争取话语权；负责收集原油销售信息；及时向北京总部汇报相关销售情况。

6 垂直管理的重点管理内容

北京总部工作目标、任务与制度执行；年度原油销售整体方案的编制与执行；国际市场原油价格分析；贸易谈判；审核合同；合同执行与管控；执行动态跟踪；库存动态；结算动态；风险管控；制定突发事件预案；文件管理；原油销售人员培训；建立原油销售人员定期汇报机制；对有主导权项目的原油销售人员统一管理并对其进行绩效考核。

7 垂直管理的汇报、用人和考核

按照“责权利统一、人权事权相宜”原则，需实施以下组织保障措施：

北京总部对海外上游原油销售人员实施垂直管理，垂直管理人员实行矩阵式汇报路线，以向北京总部汇报为主，向所在海外上游项目汇报为辅；北京总部负责垂直管理人员的招聘、使用、轮岗、晋升等人事管理工作；北京总部100%对垂直管理人员进行绩效考核；北京总部对奖金分配有建议权；在海外上游项目年度考核中设立原油销售方面的约束性指标，由北京总部对海外上游项目进行评价打分。

8 垂直管理的优势

垂直管理更加清晰地界定了北京总部和海外上游项目的工作定位，理顺了管理流程，北京总部将直接切入海外上游项目贸易环节，利用销售业务能力长板优势，提供贸易服务，帮助海外上游项目弥补销售业务能力短板。海外上游项目利用生产和现场管理优势，

专注于执行工作,确保提油平稳运行。垂直管理方案令北京总部和海外上游项目更好地形成合力,达到“1+1>2”的效果。

垂直管理重组了北京总部原油销售业务的内部结构,从单纯按区域管理变更为按关键节点+区域管理的矩阵模式,将有效提高管理效率和质量,加强管控力度。垂直管理赋予了北京总部对海外上游项目的原油销售人员管理和考核的权力,将增强北京总部对海外上游项目原油销售人员的约束力,北京总部总体工作思路、目标任务、工作安排、相关规章制度可更好地在海外上游项目落实落地。年度原油销售方案由现在的由海外上游项目自行编制,垂直管理实施后,变更为由北京总部牵头,与海外上游项目共同编制。北京总部将帮助海外上游项目挖掘销售利润增长点,优化销售渠道,提升销售效益,制定突发事件预案。目前北京总部是应海外上游项目要求,协助海外上游项目进行贸易谈判,垂直管理实施后,北京总部将与海外上游项目共同完成贸易谈判,优化计价公式,规避销售风险。垂直管理将增强北京总部和海外上游项目之间互动的频度、深度、广度,北京总部销售团队和海外销售人员在业务层面直接对接,将提高交流效率和质量。垂直管理将突出差异化管理,做好加减法:对有销售主导权的海外上游项目,做加法,实施全过程管理,动态管控更及时、更深入、更细化;对无销售主导权的海外上游项目,做减法,实施抓牢知情权的简化管理。

9 管理措施

9.1 坚持守正创新,巩固“垂直管理+服务”模式

一要动态化管控和全流程服务,督导海外上游项目一把手亲抓亲管原油销售工作,强化各项部署落地执行,建立电话沟通与例会制,适时了解海外上游项目原油销售情况、掌握销售动态,发现存在的问题并及时解决。二要北京总部靠前服务海外上游项目,及时化解海外销售难题。三要北京总部与海外上游项目共同加强与作业者、合作伙伴和提油终端的沟通,提高提油计划准确率。四要北京总部和海外上游项目共同加强对执行过程重要环节的管控,确保销售平稳。

9.2 坚持问题导向,秉承“一项目一策”原则

一要北京总部和海外上游项目共同编制年度原油销售方案和行动计划,逐个海外上游项目的挖掘销售利润增长点,提升原油销售效益。二要北京总部和海外上游项目共同持续拓宽销售渠道,丰富销售手段,优化计价公式,加大行权力度,捕捉市场机。三要发

挥国内外联动优势,发挥北京总部业务长板优势,以国内需求为后盾,降低海外上游项目原油滞销风险。

9.3 坚持市场理念,高质量创造性工作

一要北京总部和海外上游项目共同建立原油销售信息系统,向数字化原油销售管理模式转变,提高原油销售动态跟踪和信息分析能力,北京总部对与原油销售相关的信息和海外上游项目实现共享,如:装期、装量、装港、计价体系和销售价格等。同时强化原油销售数据的准确率和及时性。二要扩展北京总部服务海外上游项目原油销售业务的深度和广度,协助海外上游项目开展贸易谈判,合同审核与签订,实时跟踪提油执行情况,定期对海外上游项目的原油销售垂直管理人员进行培训。三要进一步丰富原油套期保值工具和手段,加强国际市场原油研判与分析并及时提供给海外上游项目,积极、稳健推动原油套期保值工作,平抑国际市场油价波动,规避油价下跌风险。

参考文献:

- [1] 杨代艳.基于可持续发展的企业战略管理研究[J].投资与合作,2021(02):123-124.
- [2] 石洪宇,王利宁,李玮,于杰,等.全球石油市场现状及未来走势研判[J].国际石油经济,2020(09):49-56.
- [3] 张皓.洁埃克森美孚公司发展战略及经营动向研究[J].当代石油石化,2019(08):49-52.
- [4] 胡秀娟,彭卫星.关于加速石化技术创新的途径思考[J].石化技术,2018(08):91.
- [5] 姜向强,田纳新,殷进垠,陶崇智,王大鹏.全球油气资源分布与勘探发现趋势[J].当代石油石化,2018(06):29-35.
- [6] 毛振军.企业可持续发展的战略管理新模式:三条底线管理[J].农场经济管理,2007(06):89-90.
- [7] 倪振昊.基于PEST和SWOT模型的国有企业数字化转型现状分析及对策建议[J].企业改革与管理,2022(07):67-70.
- [8] 陶金元,陶秋燕.战略联盟理论研究视角与路径演进综述[J].首都经济贸易大学学报,2017(03):96-102.
- [9] 张丽芳.新兴市场企业国际化动因、路径与绩效:对中国企业的案例研究[J].湖南社会科学,2016(03):155-160.
- [10] 韩强.石油工程企业开创国际业务新局面遇到的风险及思考[J].经济师,2013(06):80-81.

作者简介:

李岳(1975-),男,汉族,山东沾化人,研究生,高级经济师,研究方向:国际油气销售和供应链。