

成品油销售企业对标管理实践策略

余守雄（中海油华南销售公司，广东 广州 510240）

摘要：近年来，市场竞争日益激烈，各大企业纷纷寻求高效的管理手段提升自身竞争力。对标管理作为一种先进的管理方法，旨在通过比较和分析行业内外优秀企业，帮助企业识别差距，挖掘企业管理潜力，进而提高其管理水平。本文围绕成品油销售企业对标管理实践进行了深入探讨，分析了成品油销售企业在实施对标管理过程中的基本原则、具体策略，旨在为同类企业提供借鉴与参考，助力企业实现管理升级和可持续发展。

关键词：成品油销售企业；对标管理；实践策略

中图分类号：F407.22

文献标识码：A

文章编号：1674-5167（2025）016-0034-03

Benchmarking Management Practice Strategies for Finished Oil Sales Enterprises

Yu Shouxiong（CNOOC South China Sales Company Guangzhou Guangdong 510240, China）

Abstract: In recent years, market competition has become increasingly fierce, and major enterprises have sought efficient management methods to enhance their competitiveness. Benchmarking management, as an advanced management method, aims to help enterprises identify gaps, tap into their management potential, and improve their management level by comparing and analyzing excellent enterprises inside and outside the industry. This article explores in depth the benchmarking management practices of refined oil sales enterprises, analyzes the basic principles and specific strategies of implementing benchmarking management in refined oil sales enterprises, aiming to provide reference and guidance for similar enterprises, and help them achieve management upgrading and sustainable development.

Keywords: refined oil sales enterprises; benchmarking management; practical strategies

对标管理作为一种高效的企业管理手段，能够促使企业明确自身管理问题。企业通过对标分析，可以找出自身在管理、技术、运营等方面的不足，进而采取针对性的优化措施，激发企业内部潜能，追赶并超越标杆企业。基于此，面对激烈的市场竞争，成品油销售企业要积极引入对标管理理念，坚持科学原则，系统规划，精准对标，持续改进，不断深化和完善对标管理工作，助力企业创造更多价值，促使企业实现健康发展。

1 对标与对标管理基本概述

对标，即对比标杆，寻找差距。对标管理，简而言之，就是企业通过选择行业内外具有领先地位、与自身有相似业务的高水平企业（或者在某一方面优于自身的企业）作为标杆，通过全面收集标杆企业的相关信息，与自身进行对比分析，找出与标杆企业之间的差距，探究自身在运营、管理、技术等方面的不足，基于对比分析结果，制定改进计划，学习先进经验，提升自身运营管理水平，缩小差距，从而追赶或超越标杆企业^[1]。

对标管理的核心思想在于“以优秀为标杆，以差距为动力，以改进为目标”，通过不断学习和追赶，促使企业实现自我超越和持续发展。此外，企业还可将自身历史最佳表现作为内部标杆，通过与自身相比较，不断挖掘潜力，实现自我超越。

2 成品油销售企业对标管理的实践策略

2.1 明确对标主体

在日益激烈的市场竞争环境中，企业对标管理已成为提升管理水平、增强竞争力的有效手段。成品油销售公司应积极响应市场变化，深入实施对标管理策略，通过全面、系统的对标工作，优化经营管理，提升运营水平，确保企业持续健康发展^[2]。在对标管理实践中，首要任务是明确对标主体，即由谁开展对标工作。企业可采取“牵头部门主导，业务部门协同”的模式进行对标管理。

具体来说，以财务部门为牵头部门，其他业务部门协同配合。财务部门主要负责费用和利润等方面的对标分析工作，同时对各业务部门提交的对标分析数据进行整合、分析、提炼，形成全面、深入的对标分析报告，为管理层决策提供有力支持。人事部门负责人力资源方面的对标分析，包括员工绩效、人员结构、薪酬福利等，以优化人力资源配置。非油业务部门负责非油品业务（如便利店、加油站服务等）的对标分析，寻找非油业务增长点，提升非油品业务收入和利润。通过各部门之间的协同合作，形成合力，可推动对标管理的有序开展^[3]。

2.2 把握对标管理的基本原则

对标管理被广泛应用于提升企业竞争力、优化运营流程和实现持续改进。企业在对标管理过程中，应

全面把握对标原则，包括以下几点。

2.2.1 全面系统原则

全面系统原则是对标管理的核心，强调对标管理的全面性、完整性。对标管理不应局限于某一特定业务，而应覆盖企业的所有业务，如成品油批发直销、油站建设、油站投运等。在对标范围方面，选择行业内与自身业务相似且表现优异的企业作为对标对象，帮助企业找到改进的方向和目标。此外，可将同一区域的主要竞争对手作为对标对象，准确把握市场动态，制定针对性竞争策略^[4]。通过不同层面的对标，能够确保对标管理的深入性和实效性，助力企业持续完善与改进。

2.2.2 先进导向原则

先进导向原则，简而言之，就是在对标过程中，企业要将对标目标锁定在国际先进水平、国内同行业先进企业上，如壳牌、中石油公司、中石化公司等，以此作为企业发展的标杆和动力，了解国际上的先进经验，明确差距和不足，追求行业领先和卓越。

2.2.3 量化可比原则

量化可比原则是指在对标过程中，对比指标应具有明确的量化标准，且在不同企业间具有可比性。对标双方或多方在数据收集、处理及呈现上应遵循统一的标准和方法，保持对标口径一致，以便准确反映实际差距。同时，要剔除不可比因素，以提升对标分析结果的准确性、有效性。

2.2.4 动态管理原则

对标管理工作是一项长期工作，不能一层不变、固步自封，要随着业务工作的进展和外部环境的变化进行动态调整与优化，要抓住“牛鼻子”，明确主要问题，精准定位薄弱环节，根据业务发展和市场环境变化，对指标体系进行优化和调整，确保对标工作的针对性和有效性。

2.3 选择对标标杆

面对竞争日益激烈的市场环境，成品油销售企业要想保持稳定的竞争优势，就必须加强对标管理，不断寻找学习的标杆，设定高标准的发展目标，不断挑战自我，力求突破。在对标标杆选择中，成品油销售企业可从以下几方面入手。

2.3.1 与销售企业对标

企业可将国内外成品油销售企业的前三名作为自己的对标目标，在销售量、销售收入、营业利润等方面像这些企业看齐，找准发力点，持续改进，努力追赶。企业还可结合实际情况与特定的省、市公司进行对标，关注对方的销售业绩和市场份额，了解对方在销售策略、客户服务等方面的经验和做法，明确自身在特定

方面的优势和不足，从而制定更加有效的提升策略。

2.3.2 与自身历史最好水平对标

除了与外部企业进行对标外，成品油销售企业可与自身历史最好水平进行对标，进而挖掘企业内部的潜力，激发员工的创造力。在对标过程中，企业要关注对标指标（如销售总量、车单销量、纯枪销量、利润总额等）在哪一年表现最优？通过详细分析企业历年的业绩数据，对比不同年份的业绩曲线，直观地呈现销售量变化趋势。在明确历史最好年份及指标的基础上，企业要进一步分析这些年份取得优异业绩的主要原因是什么？通过深入剖析，找到促进业务发展的关键要素，并探讨在当前条件下追赶历史最好水平的可能性。基于以上对标分析，企业可制定针对性的改进措施，助力企业在未来的发展中创造出新的历史最好水平。

2.3.3 与同区域其他市场主体对标

比如，W 成品油销售企业可与中石化 A 地区销售企业及 C 地区成品油销售企业对标，虽然这两个企业在规模上不如 W 企业，但在某一方面或某一领域具有更优异的表现，W 企业可进行对标，借鉴成功经验，进而改进自己的薄弱环节。

2.3.4 开展内部单位对标

成品油销售企业可组织内部单位对标，如同一管辖区域，规模相差不大的不同地市公司之间进行同类指标的对标分析。通过对标，明确各地市企业的优势和不足，分析原因，制定改进措施。除了地市公司之间的对标外，还可组织同一地市公司的不同加油站间进行同类指标的对标分析，对比不同加油站在销售业绩、客户满意度等方面的表现，发现加油站的优秀经验和不足之处，为其他加油站提供借鉴和参考^[5]。

2.4 构建对标指标体系

成品油销售企业应构建科学、完善的对标体系，逐一进行对标管理，对标体系具体涵盖三大层面，即公司层面、油库层面以及加油站层面。

2.4.1 公司层面

营运类指标主要关注企业的市场地位、销售能力和运营效率，包括加油站数量、成品油销售量、车单销售规模、单站日销量、成品油销售量增长率、市场占有率、非油业务收入、非油业务收入增长率等，强调销售规模的拓展，也强调服务质量的提升，力求在扩大市场份额的同时，提升客户满意度。成本效益类指标常见包括利润总额、毛利总额、毛利率、成本费用总额、吨油费用、吨油利润、吨油毛利、投资资本回报率（ROIC）等。在效益类指标对标中，不仅关注绝对值的增减，更加强调投入产出比和质量的提升，

力求实现效益最大化。发展效率类指标主要关注人力资源的使用效率,指标包括人均利润、人均销售量、人均非油收入、人工成本总额、吨油人工成本、人均纯枪销量等。该类指标关注的是人的作用的发挥,旨在提升人的绩效,进而提升企业整体绩效^[6]。

2.4.2 油库层面

根据全资、控股和租赁等不同的油库类型分别进行对标分析,指标包括油品周转次数、油品周转率、人均周转量、人均年周转率、综合损耗率、吨油周转费用及仓储费等,旨在对标分析油库的仓储运营水平。

2.4.3 加油站层面

根据不同的加油站类型,如自营、租赁、控股等设定对标指标,主要包括吨油毛利、纯枪销量、卡销比、非油收入、非油毛利率、人均费用收入、零售损耗率、用工人数、投诉量等。

2.5 开展对标分析

企业要积极开展对标分析,可运用多种对标分析方法,包括以下几种方法。

2.5.1 比率分析法

通过计算主要指标的同比增长率、环比增长率,发现不足,积极改进。

2.5.2 因素分析法

通过分析影响对标指标的各种因素,深入剖析背后的原因,对症下药,为优化内部管理提供有力支持。

2.5.3 差异分析法

运用科学的分析方式,在特定维度上对某些因素进行系统性对比,发现这些因素之间的差异,进一步探究差异产生的原因。比如,对比同一产品在不同地域的销售数据,识别变化,分析原因,积极改进。

2.5.4 典型分析法

即深入分析典型例子,提炼成功经验与教训,组织公司全体部门进行学习,对比分析公司现状与标杆案例之间的差异,识别出导致差距的关键因素,找准公司前进的方向。

2.6 制定措施并改进

对标管理的核心在于“对标”二字。通过对标,差距自然而然地显现出来。成品油销售企业要基于对标分析,正确认识自身存在的不足,深入分析问题所在,寻找与标杆企业之间产生差距的根本原因,是营销策略不够灵活?是产品质量有待提升?还是内部管理存在缺陷?通过不断的剖析和反思,明确自身的改进方向,制定切实可行的改进措施,以实现对症下药、精准施策,从而有效缩小与对标企业之间的差距。

比如,在成品油销售方面,销售量和销售收入下降,市场占有率降低,则需对影响成品油市场销售的

因素进行分析,制定针对性的措施,改进管理上的不足。若是因表观需求减少等因素引起销售量和销售收入下降,表现出一定的客观性,可深入了解消费者需求变化,把握市场趋势,改进现有产品,保持市场占有率。若因工作履职不够引起销量下降,要制定清晰的岗位职责,设定详细的岗位考核标准,有效监督员工的工作表现,及时发现并纠正问题^[7]。

同时,可将销量与员工的薪酬挂钩,设立合理的激励机制,从而提升销量。若因油价上涨导致需求量减少,进而导致销量减少,要对成本进行精细化核算,准确把握量、价之间的关系,通过深入分析市场需求等因素,找到量价的最佳交汇点,实现销量和利润的最大化。若因财务结算问题引起销量减少,要坚持原则,确保结算的准确性和及时性。

在满足结算原则的前提下,要尽可能满足客户的便利性需求。例如,通过优化结算流程、提供多种支付方式等方式,让客户便捷地完成支付,以提升客户满意度,促进销量增长。

3 结语

总而言之,通过对标管理,成品油销售企业可以更清晰地认识到自身的不足,学习行业内的先进管理经验和策略,从而提升自身的综合竞争力。在新时代背景下,成品油销售企业要积极构建对标管理体系,科学选择对标企业,设定对标指标,合理开展对标分析,进而明确改进方向,学习优秀管理实践,形成持续改进的良性循环,推动企业向更高水平发展。

参考文献:

- [1] 张岩松,曹杰,杨文军,等.某成品油销售企业对标管理中数据共享研究[J].信息技术与标准化,2021,(06):60-63.
- [2] 邹驰宇.对成品油销售八大领域管理提升的思考与探索[J].中国石油企业,2022,(03):73-75.
- [3] 高颖新.浅谈成品油销售企业经营数据分析体系的搭建——以ZJ销售公司为例[J].中国总会计师,2024,(09):68-71.
- [4] 思得.以精准对标达标为发力点推动企业管理实现新突破——浅评西南油气田分公司天然气开发对标管理模式创新与实践[J].中国石油企业,2024,(08):78-80.
- [5] 许思思,朱梦茹.企业对标管理提质增效的实践探索[J].中国产经,2024,(10):140-142.
- [6] 李帅,南康珊.加强对标管理提高企业经济效益的探析[J].现代商业研究,2024,(05):170-172.
- [7] 胡庆波.互联网思维下智慧加油站建设研究[J].中国设备工程,2022(4):27-29.