

国企改革行动简报

2023 年第 9 期(总第 9 期)

国资委全面深化改革领导小组办公室

2023 年 4 月 20 日

积极探索业务事业部制改革 中石油燃料油公司高质量转型发展成效显著

中石油燃料油有限责任公司(以下简称燃料油公司)是中国石油的全资子公司。作为中国石油炼油特色产品的营销、贸易及服务专业化公司,燃料油公司深入学习贯彻习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设的重要论述精神,按照专业化发展、市场化运作、一体化运行方向,探索实施集中决策和放权经营相结合的业务事业部制改革,企业活力动力明显增强,核心竞争力显著提升。2022 年,燃料油公司实现营业收入 705 亿元、净利润 4.12 亿元,同比分别增长 49%和 92%,深化改革有效推动了企业高质量发展。

一、优化业务组织模式，突出协同高效运行

一是重构业务体系。针对炼油特色产品特点和经营网络全国化特点，发挥燃料油公司采购、储运、生产、营销、贸易、科研和期货等全产业链一体化运作优势，聚焦将“黑色”产品做成“金色”“绿色”产品，按产品线设立业务事业部，重整建立“6个业务事业部、15个区域公司、27个经营部(驻厂办)”的三级业务组织架构，形成从市场端到资源端高效顺畅的全流程业务管理体系。二是推行“矩阵式”业务运行模式。业务事业部强化纵横联动，纵向实行上下贯通、一体协同、独立运行，并充分依托公司党建、纪检、人力资源、财务等职能体系，统筹运作资源、市场、物流、库存、期货等业务，实现分散在全国各地同类业务的集成管理；横向依据内部市场准则，统筹联动采、储、产、销、研等各环节，既解决了过去责权利不统一、不清晰的问题，也营造了业务事业部之间“比价值、比贡献”的良性竞争局面，助力实现公司整体效益最大化。三是实施“集中决策、分散运营”。业务事业部发展规划、年度预算及业务计划等重大事项由业务事业部提出方案，报燃料油公司履行“三重一大”集体决策程序，确保业务始终沿着战略目标及经营目标前进；各业务事业部在授权范围内自主管理，充分发挥熟悉产品、贴近市场的优势，权限适度下放、相对独立运营，日常业务决策和运营效率、市场反应速度较改革前大幅提升。

二、强化精准考核激励，突出效益效能导向

一是实施差异化绩效考核。将业务事业部、二级营销业务单

位的利润总额指标考核权重由 50% 提升至 60%，率先推行与效益挂钩的差异化考核机制和净利润超额提成的工资总额增长机制。加大对业绩好、价值高、贡献大干部员工的精准激励力度，拉大绩效奖金差距，中层管理人员最大差距由改革前的 37% 提升至 200%，一般员工最大差距由改革前的 63% 提升至 165%，干部员工干事创业精神面貌焕然一新。二是层层压实考核责任。燃料油公司对业务事业部、业务事业部对专业线以内二级单位分别进行独立考核，进一步划小核算单位，精细独立核算，建立以年度业绩考核为主体，月度考核和单项业绩奖励相互补充的“三位一体”考核激励体系。三是强化素质能力提升考核。全面实行部门（单位）副职公开竞聘，实施领导人员 360 度指标考核，维度从 10 个增至 23 个，连续两年排名靠后的中层管理人员调整或退出领导岗位。2022 年，中层管理人员末等调整和不胜任退出率达到 10.3%。实施“十大人才专项工程”，坚持“服务围着炼厂转、营销围着市场转”，组织 3 期全员营销能力提升培训，对计划、经营、套期保值等 17 个领域 300 名营销关键岗位员工实行任职资格取证培训和持证上岗，对 27 个经营部、驻厂服务部负责人开展择优竞聘，并以常态化学习成果闭卷测试、联动考核为手段，打造学习型组织，加快形成主营业务人才资源优势。

三、坚持依法合规治企，突出监督保障职能

一是建立业务“正面清单”。围绕“做什么、与谁做、怎么做”，明确 37 种业务类型及运行模式，动态管理供应商及客户资质、资

信、背景审查,严禁“走单”“过账”及融资性贸易行为,并制定严肃考核问责条例。二是实行“销、管、办”环节分离。业务事业部集中在前台,直接面对客户,负责市场研判、市场拓展、营销和贸易;中台负责合规管理、客户管理、合同管理、风险管控、法律论证;后台负责合同执行、财务结算等共享服务,有效完善支撑、监督、服务职能,有力保障业务事业部高效运行。前中后台建设实现了“营销分离、管办分离”,形成了更加完善的业务监督体系。三是筑牢廉洁从业防线。推动业务事业部落实业务监督主体责任,打造业务监督、职能监督、专责监督“三道防线”,深化纪检、巡察、审计等三类监督协同高效运行。立足关口前移,建立廉洁风险问卷调查、排查防控和考评问责机制,针对 816 个廉洁风险事项,制定防控措施 2548 项。强化业务运行关键环节监控。开展季度全员廉洁风险防范经验分享,推进警示教育常态化长效化。建立巡察通报会制度,强化监督整改。

(根据中国石油提供资料整理)

国资委改革办联系人:

李鹏飞 010—63193786 13911174905

苏 龙 010—63192764 18911129412

报:国务院领导同志

中央改革办、经济体制和生态文明体制改革专项小组

中央和国家机关有关部门

国办秘书二局

中央纪委四室、中央组织部五局

国资委领导,副部长级干部,总会计师,副秘书长

送:国资委各厅局、各中央企业、地方国资委,专职外部董事党委
