

销售企业油品储运异常损耗产生的原因分析及改进思考

白云峰（中国石油内蒙古包头销售分公司，内蒙古 包头 014030）

摘要：成品油销售企业的发展动力和最终目的始终都是利润，而成品油销售前端损耗是影响利润的一个关键因素，其管理一直以来都是销售企业成品油管理的一个重点和难点，本文就销售前端，油品异常损溢产生的原因进行了多维度分析，同时提出建设性意见，以期提高销售企业油品损溢管理水平，助力企业创效水平的提升。

关键词：油品储运；异常损耗；企业创效；改进思考

1 研究目的与方法

1.1 课题研究目的

本课题通过研究销售前端，异常损溢产生的原因及严重后果，提出降低加油站损耗的针对性解决措施，从而有效的控制异常超耗的产生，实现保护企业经济利益的最终目标。

1.2 课题研究方法

①文献分析法，在大量查阅关于成品油损耗管理的相关资料的基础上，对销售前端油品损耗的产生、现状及发展特点进行阐述。

②比较研究法，通过比较和研究部分加油站购进数量、销量、V20损耗系统赔付数量等因素的变化情况，分析影响油品异常损溢变动的影响因素。

③归纳法，归纳总结上述研究的成果，结合实际查找损耗管理方面的问题，从而加深对损耗管控过程和方法的理解，为控制销售前端异常损耗产生和企业创效提出管理思路。

2 油品异常损耗产生原因及严重后果

2.1 产生原因

2.1.1 油库付油环节设备及计量情况影响油品数量

作为计量用的油库流量计，一般规定误差不超过 $\pm 0.2\%$ ，这个精度要求非常高，直接关系到出库油品数量是否能给足，给够。若未按规定进行半年强检，或在月度及平时的巡检对比中未及时发现流量计的问题，就会造成油库发出油品数量的不足，直接产生异常损耗。

2.1.2 后台关键系统数据的调整不透明

系统的设备误差率的调整无清晰流程，权限未考虑站内实际接卸及罐容情况，无加油站提交和地市公司审核流程。V20损耗系统中记录的应赔付数据，受设备误差率的影响较大，被调整的加油站运输损耗的赔付数量不能反映实际真实情况。以中国石油内蒙

古包头销售分公司新大新加油站 92 号汽油 2023 年及 2024 年 1-2 月为例，2023 年 1-2 月合计购进 871019 公斤，运输损耗（剔除设备误差率后）为亏 2537.37，损耗率为 0.3%；2024 年 1-2 月合计购进 727518 公斤，未提出设备误差率的运输损耗为盈 5387.08，运输损耗率为 -0.7%，与站内实际接卸情况不符（如下图）。

新大新加油站购进与运输损耗数量对比表				
年度	1 月购进	运输损耗	2 月购进	运输损耗
2023 年	464293	-1163.61	406726	-1373.76
2024 年	510195	2629.76	320792	2757.32

2.1.3 油罐容积的标定缺乏权威计量裁断机制

因加油站罐容存在的误差，导致接卸存有争议，且各类标罐企业良莠不齐，目前尚无国家规定哪个标罐机构为权威标定机构对出现的异议做最后裁断，使得部分标罐结果不能被双方一致认可，尤其是被运输方承认。

2.1.4 配送公司的垄断影响配送质量

目前负责加油站油品公路配送的为运输公司，其垄断了所有油品配送业务，无竞争和选择，在这种情况下必然导致服务质量的下降和无法改进。

2.1.5 过度依靠设备，人工计量比对少

随着现代电子信息的发展，油品配送、接卸、销售、盘点的计量越来越多的依靠自动化设备，如计量器、液位仪的使用，过度依赖电子设备的后果即自动化设备若出现问题，无传统人工测量和比对，反映不出真实情况，异常数据就无法得到修正。

2.1.6 对油品溢余情况的关注度不够

一般来讲，损耗是各级管理者关注的重点，损耗多了要分析原因，是一般常规做法。但异常溢余的出现也不能忽视，它可能是某种异常所表现出来的现象，如系统后台数据，自动化计量设备被人为调整或发生故障。

2.2 严重后果

2.2.1 给加油站油品数量管理带来困难

因国家技术监督部门规定加油机付油误差在 $\pm 0.3\%$ 内,如若在油库出库时油品数量未付足,加之运输环节再产生损耗,受加油机检定标准的限制,产生的异常损耗不断积累在加油站,给油品数量管理带来极大的困难。

2.2.2 消磨管理人员的积极性,影响加油站业务的快速发展

加油站油品销售的主要着重点是现场服务和客户开发维系。油品数量管理,按照正常情况在自动化设备的管理下所占比重应为最小,但销售前端产生的油品异常损耗不断体现和累积至加油站,且无法迅速解决,使得加油站经理的相当大一部分精力分散至油品数量监控和异常处理方面,长此以往,严重影响加油站经理的工作积极性,遏制了加油站销售业务的快速发展。

2.2.3 极易产生腐败和违法风险

因油品运输承运商一直为垄断状态,没有面临合理的市场竞争,缺乏动力进行创新和改进。导致管理、服务和技术的落后和停滞。同时出现超大数量的异常损耗问题,无法受到快速有效的监督和处理,暗藏腐败和违法风险,从而损害整个成品油销售企业的利益。

3 解决问题的措施

3.1 解决问题的政策或技术依据

① 2024年4月2日,中国石油内蒙古销售公司召开保密维稳安保工作会议,会议指出,要做好各项保密维稳和安保工作,坚持“反内盗”自查工作,实现中国石油内蒙古销售公司平安企业的打造目标。

②在信息化建设中,信息资源的利用是一项很重要的能力也是关键一环。在组织的生产、经营、服务活动中,会产生大量的数据、指标、报表、图纸等数据信息显性资源,也存在拥有专业知识和经验的个体等隐性资源。要用好两种资源,做好信息资源规划从而科学有效的指导实际工作。

③党的二十大报告指出:“腐败是危害党的生命力和战斗力的最大毒瘤,反腐败是最彻底的自我革命。”始终贯穿于党的奋斗历程,事关党长期执政和国家长治久安,也事关企业兴旺发达和员工的幸福安康。新时代新起点新征程,面对新问题新挑战新要求,我们要秉持须臾不松懈的态度,发扬彻底的自我革命精神,一刻不停推进全面从严治党,坚决打赢反腐败

斗争攻坚战持久战把党的伟大自我革命进行到底。

3.2 解决问题的措施

措施一:做好油库付油流量计的强检和自验工作

油库流量计的检测周期应在1-2年,具体周期建议根据实际情况和设备生产厂家的使用说明进行选择。一般来说,高精度的流量计需要更频繁地进行检测,并且需要配备标准校验装置进行校验,以确保其精度和稳定性,同时要强化日常巡查和抽检,对抽检出付油超差严重的,对应流量计要即刻停用,并进行检测,以免扩大影响范围。

措施二:指定法定机构为油罐容积标定的最终权威裁决机构

国家和地方应指定地方计量部门为油罐容积标定的最终权威裁决机构。对罐容积标定后,运输和销售方存有争议的,由最终裁决机构裁决,以裁决后的结果作为最终结果,不得再提出异议。

措施三:设立保证金和即时赔付制度

异常损耗出现后,如不及时进行处理,时间拉长,再有人员的变动和调整,就会出现数据统计工作量大,责任区分困难,绩效考核失真等情况。承运车辆应以单程实际损耗为标准进行考核。设立保证金和即时赔付制度,出现异常损耗后从“保证金”或油品销售企业支付的运费中即时予以扣除。

措施四:引入竞争性的油品承运商打破垄断

从省公司层面开展竞争性油品承运商的招标和引进,每一年为一个服务周期,服务周期结束后,由各地市公司反馈油品拉运质量,服务满意度达90%以上,无拖欠赔付的,方可签订下一年度服务协议。

措施五:强化收油和盘点环节的人工计量对比

收油和盘点是油品进入加油站后检测油品数量的第一个和最后一个节点,在液位仪计量的基础上,应同时进行人工计量对比,及时发现和提出销售前端的油品数量异议,剔除液位仪和罐容数据的差异影响,真实反映油品的数量,做到心中有数。

措施六:重视人才培养和计量知识及实际操作培训

因目前加油站业务的发展,对加油站经理人的培训更多集中在服务、话术、营销、客户开发、阿米巴经营等方面,油品接卸计量和实操只在考取计量证培训和技术大比武的时进行集中训练,传统基础的计量测算知识因自动化设备的大量应用,日常也已经偏废。应重视计量人才的培养和日常实操的运用,此举有利于培养站经理的算账意识,同时在关键时候算的清,

用的上。

措施七：设立监督举报制度，有力震慑和打击违法违规行为

举报监督制度是一种有效的社会监督机制。通过该制度，人们可以向相关部门举报各类违法犯罪行为、不良事件和腐败行为等，使这些问题得到及时解决，销售前端环节也应设立监督举报制度和举报专线，发挥朝阳群众的作用，收到故意破坏设备设施，人为偷盗油品的信息和行为，立即开展调查，一经查实给予举报人响应的奖励。

措施八：聘请神秘客户，对承运方进行跟踪暗访

神秘顾客【Mystery Customer】访问是近年发展的一种新的调查方法。它是经过严格培训的调查员，在规定或指定的时间里对事先设计的一系列问题或者现象逐一进行跟踪、评估或评定的一种调查方式。由于被检查或需要被评定的对象，事先无法识别或确认“神秘顾客”的身份，故该调查方式能真实、准确地反映客观存在的实际问题。在巨大利益的驱使下，个别油罐车司机铤而走险，在油品拉运途中偷盗油品，中饱私囊。聘请神秘顾客是解决此类问题的有效途径，不仅可以第一时间发现隐患，堵塞漏洞，还能最大程度的减少国有资产损失。

措施九：为承运车辆安装 GPS，全程无死角跟踪运输路线

运输车辆上安装 GPS 定位器以后，各种相关人员就能够在管理平台上直接看到车辆的位置信息，从而可以分析出运输车辆的路线以及推测出车辆到达的时间。对于我们客户来说，有了 GPS 定位器，就能更明确地掌握油品实时运输的信息。GPS 定位器还有诸多报警警示功能，比如车辆超速报警、疲劳驾驶报警、车油被盗报警、运输车厢温度超标报警、偷车警告报警等等，这一系列报警功能使得 GPS 定位器必然成为油品运输路途上的绝佳帮手。

4 主要成果及应用

4.1 主要成果描述

中国石油内蒙古包头销售分公司深受销售前端异常超大损耗的不利影响，汲取实践经验，自 2023 年 3 月起设立了押车陪运和公布举报专线制度，共押车陪运 152 车次，较疫情以前年度 2019 年出现问题后陪运 13 车次增加了 139 车次，增幅 107%。举报专线共接收举报 12 次，经核实有效的为 8 次，挽回经济损失 3 万元，两项制度有效的震慑了违规违法人员，解

决了没有线索，销售前端看不见的问题。

分公司已组建了内部计量培训师队伍和相关培训课件，由资深加油站经理任讲师，实地教学，讲解油品接卸前，密度数量等指标的测量方法，全面提升加油站经理的计量实操水平。

4.2 成果应用价值

受时间、篇幅、实践经验以及知识结构和写作水平的限制，本文对销售前端油品异常损耗的原因分析和问题解决措施研究尚不够深入，很多方面仍未深入开展。就本文分析的销售前端造成油品异常损耗的六个方面和提出的七项解决对策，可以在控制和减少销售前端异常损耗，促进加油站业务发展，控制成本，提升企业经济效益，等方面起到一定的作用。

当前市场竞争异常激烈，要缩短与竞争对手之间差距、提高中国石油综合竞争力不仅仅要在销售环节提升服务水平，扩展客户，更要降低成本，深入研究降本增效的各项措施，管理和控制销售前端超大油品异常损耗，增加企业利润，提升企业创效能力，为建设成为绿色、平安、一流销售公司而努力奋斗。

参考文献：

- [1] 关于开展中国石油内蒙古销售公司“反内盗”综合整治“百日攻坚”专项行动的通知 [Z]. 内蒙古销售公司, 2021, 10.
- [2] 综合管理体系《油品损溢管理实施细则》程序文件 [Z]. 内蒙古销售公司, 2015, 1.
- [3] 胡乐明, 杨静. “海油经验”国有企业发展道路成功探索 [J]. 学刊 2022, 24(03): 1-6.
- [4] 丁群. 成品油配送业务研究与二次配送环节损耗治理技术研究 [J]. 尚品, 2016(08): 225-225, 237
- [5] 肖素琴. 成品油计量员读本 [Z]. 2006, 6
- [6] 李鑫, 陈大恩, 贺春. 存储论在油品库存管理中的应用 [J]. 国际石油经济, 2005(4): 28-30
- [7] 卿建中. 考核—企业绩效管理的基础 [J]. 经理世界 2002, 1.
- [8] 檀大水. 石化行业供应库存管理问题探讨 [J]. 中国物流采购, 2004(9): 50-51
- [9] 乔智, 石油销售企业须重视物流管理 [J]. 中国石油和化工, 2004(3): 27-28
- [10] 高松柏. 成品油储运中耗损分析与有效措施 [J]. 化工管理, 2014(29): 221.
- [11] 习近平. 高举中国特色社会主义伟大旗帜为全面建设社会主义现代化国家而团结 [Z]. 2022, 10-16.