

基于“三基”管理的销售公司运营效率提升研究

王晨栋

中国石化炼油销售有限公司，上海市，201204；

摘要：随着国内炼油行业市场化程度不断加深，销售企业面临着客户需求多样化、竞争压力加剧及法规环境不断变化的多重挑战。本文立足炼油产品销售企业的运行特点，以“三基”（基层建设、基础工作、基本功训练）管理为切入点，系统阐述了“三基”管理体系的内涵与构建思路，进而结合炼油产品销售的实际场景，设计了基层组织职责与授权、基础工作标准化流程、基本功训练与激励考核等制度，并提出了加强基层建设、强化基础管控、深化基本功训练、完善监督检查及量化评价等五项运营效率提升措施，旨在相关企业在激烈市场竞争中保持高效运转与持续改进提供了可操作的路径与方法。

关键词：炼油产品销售；三基管理；岗位责任制；运营效率；量化评价

DOI：10.69979/3029-2727.25.06.063

引言

传统国企往往采用三级架构的纵深式管理，这种分散式管理模式在授权不明晰、流程不规范及人员技能参差等方面的弊端愈发凸显，已难以支撑企业寻求高质量增长与可持续发展。基于此，本文借鉴石油石化行业的“三基”管理理念，提出将基层建设、基础工作与基本功训练有机融合，重点围绕强化岗位责任制，构建适合炼油产品销售企业特点的管理体系，并通过五项具体举措提升运营效率。

1 “三基”工作管理体系的内涵及构建思路

1.1 “三基”工作管理体系的内涵

“三基”工作管理体系涵盖基层组织建设、基础工作与基本功训练三方面，其核心在于夯实销售公司运营效率的底层支撑。基层建设是以党组织建设为核心的同时强调对基层单位领导班子、岗位职责与协作机制的科学化设计，并通过明确职责边界、优化岗位配置，确保销售作业流程顺畅；基础工作则聚焦日常经营管理周期性工作中的关键环节，如客户信息录入、销售合同审核与市场数据更新，要求各岗位严格按照标准化操作流程执行，杜绝疏漏与质差；基本功训练则通过定期开展专业技能培训、模拟实战演练与考核评估，提升员工业务熟练度与应变能力^[1]。其中，以强化岗位责任制为核心，将责任落实到人、考核挂钩到位，促使员工在基层建设与基础工作中形成内驱力，推动“三基”有机融合并转化为持续改进的运营动力。

1.2 “三基”工作管理体系的构建思路

构建“三基”工作管理体系，须从顶层设计、流程优化、培训保障与考核激励四个维度统筹推进。

在顶层设计层面，应结合炼油产品销售公司的组织特点，细化各岗位职责与流程节点。

流程优化方面，是通过梳理客户管理、计划制定，合同签订、发货跟踪等核心流程，制定标准化操作规程，同时利用线上检测与线下检查监控执行情况，及时纠偏^[2]。

在培训保障上，要建立多维度的培训体系，将导师带徒、院校授课，题库竞赛等方式相结合，配套线上课程与线下实操，以基本功训练为抓手，提升员工在基础工作中的专业能力。

最后，考核激励方面，将“三基”绩效指标纳入月度 and 季度考评，对优秀基层单位给予荣誉与绩效奖励，对出现违规的基层单位执行严考核，同时由管理部门实施针对性辅导，形成“责任→执行→考核→改进”的良性循环，助力销售公司运营效率稳步提升。

2 基于炼油产品销售企业特点的“三基”工作制度建设

2.1 基层单位职责与授权制度

在炼油产品销售公司中，基层单位既是市场开拓的第一线，也是基础工作的执行单元。为强化岗位责任制，应首先制定清晰的组织结构和职责分工，将营销、物流、客户服务等关键岗位的本职工作以清单式列出，通过《岗位责任书》形式明确日常工作范围、权限边界与协同节点^[3]。同时，针对产品特性差异，赋予一定权限内的自主决策权，如调整销售方案与价格策略、并设立月

度目标完成率与时间进度的比对分析与考核, 坚决杜绝超越权限的行为, 对未按时间进度完成的任务进行及时纠偏。此外, 定期召开基层单位工作例会, 由不同岗位轮流汇报工作进展, 形成权责双向反馈机制, 确保吻合外部市场变化与内部管控需求, 从而在组织层面为“三基”管理打下坚实基础。

2.2 基础工作标准化与流程化管理制度

炼油产品销售环节涵盖合同签订、计划制定、发货调度、货款结算等多项基础工作。要构建适合企业特点的业务流程并以制度形式加以规范, 需首先梳理各项流程节点, 并形成《标准化工作手册》, 将每一节点各专业领域的管控要求、控制文档与责任岗位清晰标注。例如, 合同评审环节由销售、计划、法务及财务四方共同把关, 并要求在 48 小时内完成; 所有销售订单的开具, 确认, 回填等关键业务均通过信息化实现痕迹, 系统自动校验客户, 供应商资质并提示超期或异常。通过构建产品供应商, 客户, 计划, 价格, 采购, 销售, 发货等各项专业制度, 实现了销售过程全生命周期管理, 辅以商情分析平台, 既提高了工作效率, 也降低了因信息不对称和职责不清引发的失误风险^[4]。

2.3 基本功训练与考核激励制度

基本功训练是确保销售人员和支撑部门具备专业能力的关键环节, 应制定年度培训计划, 覆盖产品知识、客户谈判技巧、商务礼仪, 应急预案演练与信息系统操作。每季度组织“模拟市场波动”演练, 让学员在逼真的供需变化场景中练习预测客户需求、调整价格及快速协调资源的能力。训练成果可通过笔试、实操考核及比学赶帮超三重维度评定, 作为个人的综合能力评定的依据之一。在此基础上, 公司应将基本功考核成绩纳入绩效奖金与晋升通道, 对表现突出的员工给予专项激励。

3 基于“三基”管理的销售公司运营效率提升措施

3.1 加强基层建设, 全面提升基层组织力

在“三基”管理框架下, 基层组织力是炼油产品大宗贸易高效运转的根基。首先, 应完善组织架构与岗位职责, 针对炼油产品销售半径有限的特点, 将销售人员拆分成若干个区域销售团队, 以《岗位职责书》明确各岗位业绩目标与考核指标。通过推行“扁平化+矩阵化协作”模式, 将计划管理, 区域经理, 客户经理与关键客户紧密连接, 构建上下联动、左右协同的作战网络。其次, 要强化授权与反馈机制, 赋予一线团队对市场价

格波动的快速响应权限, 如自主调整价格策略协调区域内资源等, 并定期召开“履责评估会”, 对超限或未履职的状况及时纠偏^[5]。再次, 设立基层例会与“周度回顾报告”制度, 轮值人员汇报销售目标完成情况、客户需求变化与改进建议, 推动组织体系与市场实践同步演进。通过建立层级清晰、权责分明、协同高效的基层组织体系, 既能快速洞察客户动态, 又可在日常管理中高效衔接各项基础工作, 助力基层组织力持续深化发展。

3.2 加强基础工作, 全面提升基层管控力

基础工作是炼油产品销售公司运营链条中的“生命线”, 其管控力直接影响资源配置与风险防范效率。针对炼油贸易多环节特点, 应制定覆盖合同签署、计打管理、发运调度与回款跟踪的标准化作业流程, 并依托信息化平台实现全流程留痕。此外, 建立产销存数据库平台, 由仓储与运输双岗确认库存指标与车辆调配情况, 针对各资源企业发货点与租赁的仓储设施设置动态安全库存预警线。对基础工作设置专业管理考核与检查评价标准, 涵盖合同合规率、交付准时率及客户满意度等指标, 汇总形成月度“基础管控报表”。通过系统化、可视化与量化管理, 基层管控力在风险预警、成本管控与服务品质等方面实现精准定位与持续优化, 为整体运营效率提升提供坚实保障。

3.3 加强基本功训练, 全面提升基层执行力

基本功训练是“三基”管理中提升员工能力与执行力的关键环节, 需要将岗位技能与业务实战深度融合。首先, 设计年度培训计划, 覆盖产品特性、市场分析、风险管控与信息系统操作等模块, 并结合炼油产品价格波动, 融入价格谈判技巧与合同风险防范专项训练。其次, 构建基本功题库, 明确各专业能力要求。每年组织“模拟紧急场景”演练与基本功竞赛, 让学员在库存波动、订单积压或运输故障等情境中练习快速协调资源与多方沟通能力。其次, 引入“三维考核法”: 笔试评估理论知识掌握, 实操检验流程执行能力, 客户反馈检验服务质量, 以综合评分生成个人《能力成长档案》。在此基础上, 将训练成绩与绩效奖金、晋升机会挂钩, 设立“销售之星”等荣誉激励, 通过表彰与职业通道激发员工动力。最后, 利用系统跟踪训练进度与考核结果, 定期分析薄弱环节并优化培训侧重点, 确保训练始终契合业务需求。通过持续、系统且有针对性的训练与考核, 基层执行力得到全方位提升, 为运营效率提供坚实执行保障。

3.4 强化岗位责任制监督检查

在炼油产品 B2B 销售中,强化岗位责任制监督检查是确保“三基”管理落地的重要环节。首先,应构建多层次、多维度的监督体系。除管理部门定期抽检外,还要引入区域督导组与第三方评估机构,共同检查大客户管理、仓储物流、售后服务等职责模块执行情况。在日常巡检中,督导员依据《岗位责任书》和《作业手册》逐项核对,验证合同审批合规性、发运流程及时性与客户回访完整性,并即时登记问题清单。其次,建立“发现一整改一复核”闭环流程,针对检查中发现的职责缺失或流程偏差,明确责任人、整改时限与措施,总部督导组在规定时间内核实整改效果,并将结果纳入绩效评价。再次,借助信息化手段提升监督效率,将责任执行数据接入系统,实时抓取合同履约率、发运准确率与客户满意度等关键指标,并通过可视化大屏向管理层预警。当某项指标低于阈值时,系统自动提醒责任人及其上级,促使及时补救。

3.5 创新建立“三基”工作量化评价机制

为进一步提升运营效率,须在质性考核基础上,创新建立“三基”工作的量化评价体系,将基层建设、基础管控与基本功训练三大维度的成效转化为可量化指标。首先,对基层组织力进行量化评估,可设“响应时效”“跨部门协同次数”“例会问题闭合率”等指标,衡量基层对市场变化的反馈能力与协作深度。其次,基础管控力的量化评估则围绕合同履约率、库存周转率、发运准时率与回款周期等核心环节制定 KPI,并细化为日、周、月三级考核。例如,将“合同合规率”与“发运准时率”按权重合并为“基础作业准确度”复合指标,既可反映单项质量,又可评估流程健康度。再次,对基本功训练成效,可通过培训到课率、演练合格率、在线测试平均分等指标直观评估员工能力提升。所有指标按季度汇总,形成《三基量化评价报告》,并与绩效奖金、晋升资格及团队激励直接挂钩。通过将抽象要求转化为可比较、可追踪的量化标准,为管理层提供科学决策依据,也让员工清晰理解个人贡献与团队绩效的关联,从而在日常工作中更具针对性地改进,持续推动运营效率在“三基”管理下稳步提升。

3.6 利用数字化分析驱动敏捷决策与战略规划

在“三基”管理体系中,数字化赋能和数据分析是提升销售公司运营效率的关键补充。首先,应构建统一

的数据中台,将合同履约、库存变动、运输状态、客户反馈等多源数据汇聚到同一平台,通过 ETL(抽取、转换、加载)流程保证数据质量与一致性。其次,借助 BI(商业智能)工具和简单的机器学习模型,开发需求预测、价格弹性分析和风险预警仪表盘,使管理层能够在订单签署前预判市场走势、动态调整报价与促销策略,并为应急调拨提供科学支持。另外,针对大客户的采购模式和信用状况,可设计信用评分和付款周期预测模型,提前识别潜在风险并制定差异化结算方案,以降低坏账率。进一步地,将实时监控与移动端审批相结合,为区域经理及高层提供随时在线的可视化决策入口,无论是在谈判现场还是在出差途中,都能迅速获取核心指标并完成审批。通过这种数字化与智能化的深度融合,不仅能显著提升预测准确度和响应速度,还能让“三基”管理在更高层面实现闭环优化,推动销售公司运营由“经验驱动”向“数据驱动”转型。

4 结束语

综上,本文从体系构建到制度完善,再到具体执行与监督评价,形成了一套以“三基”管理为核心的销售公司运营效率提升方案。通过夯实基层组织力、强化基础管控力和提升执行力,企业能够在明确的岗位职责和标准化流程引导下,实现风险可控、效率稳升和持续优化。同时,量化考核与信息化监控的引入,确保各项措施有迹可循、有据可依,为管理层提供决策支撑。

参考文献

- [1]何平.企业钻井现场“三基”工作现状分析及策略应对[J].中外企业文化,2025,(04):78-80.
- [2]桂春华,余婷,冯进进.发挥基层党组织在“三基”工作中的引领带动作用[J].中国石化,2025,(04):66-67.
- [3]党勇智,徐敏.以发挥党支部“三力”为抓手与时俱进强化“三基”管理[J].国企,2024,(S2):40-41.
- [4]王涛,刘春修,徐斌.浅谈:新时期创新“三基”管理助力交通强国建设[J].中国港口,2024,(S1):49-53.
- [5]刘军锋,姚宁.以“三落实三提升”为核心推进“三基”工作落实落地[J].中国煤炭工业,2024,(06):37-39.