

中国石化山东泰山石油股份有限公司

2020 年度总经理工作报告

一、2020 年工作回顾

2020 年，泰山石油全体干部员工，积极化解疫情和油价下跌带来的双重压力，按照公司总体安排和要求，坚持“一手抓疫情防控、一手抓稳定经营”，系统、全面、有序地推动各项经营工作，公司整体业绩逐步向好。

报告期内，公司实现营业收入 24.24 亿元，同比减少 17.13%；营业利润 12.49 亿元，同比减少 45.07%；利润总额 0.11 亿元，同比减少 34.56%；归属于母公司的净利润为 0.07 亿元，同比增加 23.00%。

报告期内主要工作如下：

（一）较好地履行了企业社会责任

严格落实政府防疫工作要求，统筹调度部署，构筑了严密的防控体系，克服物资供应短缺等困难，千方百计储备防疫物资，保障了员工的健康和安全。严格履行社会责任，落实“油品不断供、商品不涨价、服务不打烊”服务承诺，充分发挥加油站网络优势，全力保障疫情防控用油，确保不脱销、不断档，彰显了央企的政治责任和社会担当，实现了经营和防疫双胜利。

（二）夯实管理基础，提升管理效能

立足管理服务经营，扎实推进制度化和规范化建设，有效防控风险，整体管理水平迈上新台阶。一是 HSSE 管理水平不断提升，积极推进安全隐患排查整治工作；二是数质量管理更加规范，“两率”指标稳步提升；三是深入督查，加油站安全运营得到保障。

（三）树立市场意识，网络发展实现新突破

一是统筹规划盘活停业歇业站，为增量注入契机；二是本着“提前准备，及时沟通”原则，2020 年成功续租 5 座站点，稳定了区域网点销售市场。

（四）深化从严治党，凝聚攻坚合力

一是加强党员队伍管理，充分发挥基层党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，疫情期间，基层党组织进社区值守，赴一线开展疫情防控工作，充分彰显了国有企业勇于担当的良好形象。二是成功举办公众开放日“云开放”泰安站活动，通过网络形式全面展示企业发展、管理和一流服务，彰显企业美好形象。

（五）存在的困难和问题

一是零售经营受到较大冲击。虽然有疫情、需求下降、不公平竞争等客观原因，但从主观来看，员工主动服务的意识仍有欠缺，考核激励措施有待完善，精准营销的责任还没有完全落实。二是全员营销的积极性没有充分调动，店内销售、重点商品销售未达预期。库存管理不到位的情况仍然存在，非油品业务流程需要进一步理顺和细化落实。三是数字化精准营销能力有待提升，围绕市场和客户加快推进数字化建设势在必行。

针对上述问题，我们必须高度关注，认真对待，尽快理顺解决。去年各项工作的实践和成效表明，面对当前困局，我们必须坚守零售市场份额底线，坚决守住前沿阵地，运用革命性思维，破解市场困境。牢固树立敢于竞争、善于竞争理念，切实提升经营创效能力。

二、正确认识面临的形势

2021年是“十四五”规划的开局之年，也是泰山石油生态营造年，要想实现企业健康可持续发展，既要敢于正视问题、善于发现问题；又要发现自身优势，充分加以运用，打造提升竞争能力，保障企业稳定发展。

一是疫情带来不确定因素。入冬以来，国内多地疫情出现反复，一定程度上抑制了消费需求，后续影响难以预计。

二是竞争形势仍然严峻。成品油资源过剩的局面难有改观，零售局部市场，仍将面临社会站低价及隐形让利的冲击；地方炼厂成品油销售退票公开化，竞争对手的策略灵活多变，地方炼厂低价抢占部分市场，客户维护的难度前所未有。

三是市场增量受到制约。汽油方面，新能源替代的趋势正在加快，纯电及混动车辆保有量同比增幅；柴油方面，济泰高速、青兰高速、董梁高速的通车，更多的运输车辆转至线上，LNG 车辆受益于环保政策，将进一步替代柴油车。

对此，我们要把握发展机遇，认清自身优势，坚定必胜信心，积极应对挑战。

一是地方经济稳健上行。2021 年，全市经济持续向好，预计 GDP 将实现 6% 的增幅，今年也是全市的“项目突破年”，多个项目陆续开工，将对我们的经营带来积极影响。

二是发展环境不断优化。依托政企合作，多个置换项目正在同时推进，为长远发展奠定了坚实的基础。同时，政府重拳打击“自流黑”，市场环境得到进一步净化。

三是精准营销水平逐步提升。随着站级一体化的推广，加油站智能化、便捷化程度越来越高。随着数字商业意识的不断强化，给客户带来更好体验的同时，精准营销的水平也将进一步提升。

四是提量增效信心逐步增强。经过攻坚创效的历练，面对复杂的局面，各级团队提量增效的信心和底气更足，应对竞争的办法更多，只要大家齐心协力，就没有战胜不了的困难。

三、2021 年工作思路和主要措施

2021 年工作思路：紧紧围绕拓市场增效益，按照“打好市场保卫战，坚守份额底线”的要求，牢固树立“市场第一、客户至上”的经营理念，坚持“量价兼顾、量效双收”，突出规范治理和深化改革，夯实扩销增效基础，坚决打好拓市扩销进攻仗，筑牢市场这个生命工程，全力提升增量创效水平。

2021 年预计实现油品经营总量 40 余万吨；天然气销售 100 万方；实现便利店营业额 1.4 亿元。全年确保不发生重大油品数质量和非油品食品安全及环保事故；确保不发生严重损害企业形象的负面事件，企业总体保持稳定。

（一）聚焦效益意识，打好市场攻坚战

一是坚持以客户为导向。牢固树立“服务取胜”理念，坚持客户至上，落实客户分级维护长效机制，健全个人卡、电子钱包客户档案，分解落实维护责任，开展专项考核，加快向全员客户经理体系转变。做好加油站商圈调研，推行客户开发维护网格化管理。完善洗车机等服务设施布局，打造特色样板站、营销样板站、服务样板站、爱心环卫驿站，强化油站综合服务功能。

二是坚持精细算账。以算账文化应用为重点，完善算账模板，加强培训学习，确保人人会算效益账、考核账。强化“每升油多创收1分钱”的意识，做好销量日分析和单站效益测算，提高分析精准度，及时调整竞争应对策略。

三是加快数字化转型。深化电子钱包云平台应用，切实做好消费大数据分析，改变传统普惠营销模式，实现更加精准的目标化营销管理，控制让利总额的同时，大幅提高增量效率。结合站级一体化的推进，拓展第三方合作，实现营销模式的创新。

四是强化大零售理念。举全公司之力做好零售工作，从现有客户挖潜、过境客户承接、专项客户增效、流失客户回流等方面深挖汽、柴油增量潜力，将“两微”改造与“一站一策”深度融合，挖掘增量潜力，实现老站增量。

五是提升非油品创效水平。做实做强便利店经营，以核心商品为支撑点，大力开发自有特色品牌，稳步提升基础品类经营总量。突出零售非油一体化运作，完善便利店一体化服务功能，推进油非互促、卡非互动，加快便利店设施更新，组织好商品备货及陈列，提升商业氛围。

（二）聚焦精细管理，夯实固本之基

一是完善从严管理机制。强化制度落地执行，实现立规、执规、守规的有机统一。从严从实开展制度流程梳理工作，规范经营，堵塞管理漏洞。

二是坚持客户导向，不断提升服务能力。推进客户评价体系建设，以“平凡造就卓越，让平凡者不再平凡”为主旨，开展员工卓越计划，

逐步树立员工服务品牌，推动窗口服务水平再上新台阶。把加油站清洁提升活动作为吸引客户进站、提升客户消费体验重要抓手，向精细化管理要效益。争取地方交通部门支持，深入拓展司机之家建设，助力柴油扭亏脱困。

（三）聚焦从严管理，强化风险意识

立足管理服务经营，完善制度，落实责任，进一步打造合规管理的企业文化。

一是坚持依法治企。继续在完善制度上下功夫，规范内控管理，严格按规矩和程序办事，坚决对违规违纪行为“零容忍”，确保纪律严明、令行禁止。

二是抓好 HSSE 责任落实。做好常态化疫情防控工作，确保基层一线员工的健康和安全。开展好“百日安全无事故”等专项活动，持续加强安全风险管控和隐患排查治理。全面贯彻落实“十条措施”，强化承包商和施工管理。持续推进绿色企业行动，积极创建绿色加油站。严格落实施工项目“三同时”，做好加油站安评等工作，加强“两特两重”期间安保防恐工作，确保散装汽油和应急演练管理到位。

三是巩固数质量管理基础。坚持“质优量足、客户满意”的宗旨，认真履行“每一滴油都是承诺”的社会责任，确保不发生油气数质量及非油商品质量责任事故。强化质检室标准化管理，完善二次物流承运商日常管理，切实维护企业和消费者利益。牢固树立“大质量”管理理念，深化液位仪应用和油库自动计量，不发生数质量事故和负面舆论。

四是加快推进业财融合。发挥财务的贯穿和指导作用，常态化做好量、利、费分析，为各项工作提供科学支撑。持续深化降本压费，优化资产结构，提升创效能力。

（四）聚焦竞争意识，统筹网络发展

坚持“融入地方、服务社会、借势发展、合作共赢”的发展原则，抢抓发展机遇，推进项目落地，加快将合资合作优势向发展成果转化。

一是优化布局，稳步推进网点建设。围绕“向综合能源服务商转型升级”的目标要求，抓好“油气氢电非”综合发展，推进与国资委合作项目，进一步完善网点的服务功能，增设汽服等项目，因地制宜实施微改造，为客户提供更多便利。

二是统筹施工管理。规范施工手续办理流程，合理优化工期，做好施工项目管理和过程风险监管，确保各项目施工又快又好。

（五）聚焦党建引领，推进党建经营融合共促

坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，促进党建工作与中心工作紧密融合，树牢“四个意识”、坚定“四个自信”、坚决做到“两个维护”，勇于担当作为，推动政治优势转化为攻坚创效优势。

一是全面加强党的建设。开展庆祝建党100周年系列主题教育活动，不断提高政治站位，强化党建引领，抓实理论武装，增强全员的使命感、责任感，激发广大党员立足岗位奋勇争先。结合新要求完善党建工作制度和流程，始终保持与时俱进。进一步强化支部标准化建设，重点落实“标准+红色+服务”要求，继续打造特色支部，在做细做实上持续发力，真正发挥好支部的战斗堡垒作用。

二是不断强化队伍建设。重点抓实干部队伍、党员队伍和青工队伍，开展干部述职测评、党员示范岗、青工交流平台等工作。推进“人才强企”，持续加强专业培训，完善人才成长通道，着力打造善经营、会管理、懂党建的人才队伍。

三是持续强化廉洁建设和作风建设。充分发挥纪检监督职能作用，加强对履职尽责的监督检查，对重点岗位组织开展“微违纪”“微腐败”整治行动。

四是持续加强和谐企业建设。完善意识形态工作责任制，推进“四比四创”劳动竞赛，加强员工关爱、“家文化”建设和困难员工帮扶，做好谈心谈话和“走基层、访万家”活动。从源头防范稳定风险，妥善化解矛盾，维护企业大局和谐稳定。

2021 年是泰山石油迈入“十四五”全面创效阶段的起步之年，也是“生态营造”年，让我们在公司党委和董事会正确领导下，拿出勇于担当的闯劲和干劲，用革命性思维和举措，坚决打赢零售保卫战，提升经营创效水平，推动泰山石油开启全面创效新征程，向建党 100 周年献礼。

中国石化山东泰山石油股份有限公司

2021 年 4 月 28 日