

中国石化山东泰山石油股份有限公司

2021 年度总经理工作报告

一、2021 年工作回顾

2021 年，泰山石油全体干部员工坚守初心、高昂斗志，始终践行在风雨中同行、在克难中奋进，较好地完成了年度主要目标任务。

报告期内，公司实现营业收入 28 亿元，同比增加 15.51%；营业利润 0.24 亿元，同比增加 95.64%；利润总额 0.19 亿元，同比增加 66.47%；实现归属于上市公司股东的净利润 0.08 亿元，同比增长 12.95%。

报告期内主要工作如下：

（一）市场挖潜拉动增量。

发挥好波段销售对量效提升及客户粘性的促进作用，找准市场增量潜力点，保重点客户、攻重点工程、盯临界市场、抓社会站点。强力推进高标号汽油营销，实现 98 号汽油同比增幅 15.5%，高标号同比增幅 12.9%。

（二）易捷经营亮点纷呈。

确定了以易捷便利服务为主，以泰山文化及地方特色商品展销为辅的经营思路，打造了全省首家泰山烟草尊客店；实现了易捷品牌进驻国家 5A 级景区的战略发展；2021 年实现基础品类销售额同比增幅 12.9%，核心商品销售额同比增幅 45.3%。

（三）服务文化培育有方。

开展零售 4+2 工作计划，打造了 10 座营销样板站和 18 座书香加油站；56 座站完成了灯光亮化改造，夜间增量 14%；打造 32 座司机之家，5 座加油站新增全自动洗车机，为 62 座家庭站配备防爆提示铃，为华孚公司安装视频智能监管系统；14 座加油站开展微改造创意大赛，员工用双手、用智慧、用奋斗实干提升了加油站品牌形象和客户满意度。

（四）安全环保筑牢防线。

扎实推进安全生产专项整治三年行动计划；深入开展安全隐患排查整治工作，推行 24 小时整改制；落实双重预防体系分级管控落地，减轻加油站作为独立法人双体系建设运行的压力。与泰安市岱岳区消防救援大队签订联防协议，多次配合市应急指挥中心成功处置突发事件，受到了泰安市安委会书面表扬。

（五）民生保障落实有力。

强化增收节支和沟通协调，为每位员工购买了补充医疗保险，备齐了防疫物资，更换了油库和加油站部分关爱设施，在 12 座加油站安装“金 E 柜”，为 186 座库站安装防盗抢报警器；增设职工理发室、乒乓球运动室、党校书屋，丰富员工业余文化生活。

二、面临的形势和问题

一是风险管控与业务发展矛盾凸显。公司治理、安全环保、合规经营、信访稳定、负面舆情、反腐倡廉等风险叠加，库站设备设施陈旧，合资公司管理不科学，基础管理、资金费用监管等领域责任落实不到位。

二是作风建设与协同联动任重道远。作风建设不实不细、担当作为的勇气和决心缺失，部分员工对转型发展认识不清、信心不足、主动学习意愿不强，对一线指导不力、服务不佳，纵横协作联动不紧密，特别是部分交叉事权财权人权模糊不清，增加了基层负担。

三是改革力度未能突破发展质量瓶颈。资产包袱重，低效站存量大与用工、薪酬分配矛盾突出，驻站改革推进不到位等，数字化、信息化建设进度严重滞后。

四是人才储备无法支撑企业发展后劲。主要表现为盖层严重，断层严重，各线条专业性人才储备不足，部分管理人员政治能力、履职能力、知识结构和协同能力有待提升。

三、2022 年工作思路和主要措施

2022 年工作思路：坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大和十九届历次全会精神，深入贯彻习近平总书记视察胜利油田重要指示精神，紧扣“牢记嘱托、再立新功、再创佳绩，喜迎二十大”主题行动，坚持高质量党建引领高质量发展，全面践行“一基点两飞轮三主链”历史使命，强力推进“大零售、大发展、大服务、大数据”四大工程，筑牢守好“安全生产、疫情防控、信访稳定、金融监管、合规经营”五大底线，聚焦聚力“攻坚创效、规范治理、深化改革、协同发展、队伍建设、从严治党”六大任务，培育强化“市场领先、风险防控、创新驱动、超前把控、人才强企和政治担当”六大意识，坚持稳中求进、着力强化风险防控和改革发展工作主脉，团结带领广大干部员工登高望远、奋力争先，圆满完成“十四五”规划目标，协力开创泰山石油高质量发展新局面。

2022 年预计实现油品经营总量 38 万余吨；天然气销售 405 万方；实现便利店营业额 1.2 亿元。力争发展并投营 10 座加油站、2 座 LNG 加气站；完成光伏电站、充换电站各 10 座；力争建成加氢示范站 1 座；完成 1 座 8000 吨以上站点形象改造，建成 1 座旗舰店。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。

2022 年主要工作措施：

（一）聚焦攻坚创效，聚力服务提升、提量增效，培育强化市场领先意识

强化“以客户为中心”的理念，立足“零售做强做优、直销做实做强、分销做大做活、服务做大做精”总原则，在提量增效上持续精准发力。

一是强化市场研判，提升市场快速反应能力。推动“坐商”向“行商”转变。构建市场分析专班，打造市场开拓尖兵团队，强化市场洞察和商机把握能力；搭建市场数据分析模型。形成全天候对市场趋势

和客户变化的动态分析，提升经营指导能力；强化客户调研。动态掌握用油需求，适时突出品牌优势，策划精准营销活动，实现客户开发与维护。

二是强化进销存统筹，提升资源平衡管理水平。提高资源对经营的支撑力和抗消耗能力，结合市场和资源形势变化，做好各品号资源有序有效衔接；实现资源出入库动态平衡和有序供应。通过液位仪系统、库存日报动态了解油库库存，预测分析后续出库情况，确保市场供应。

三是强化量效攀升，提升作战单元竞争力。全面实施加油站量效攀登计划，打造优质、高效的加油站网络，持续实施精准营销，全力提升作战单元竞争力和零售市场占有率。实施借力发展规划，在加快推进战略合作协议落地、加快选址规划的基础上，全面掌握当地建设规划和工业强市战略，借力政府重大项目实施、乡村振兴、文化融合、高速路和物流园建设等机遇，紧密协调政府优化布局、拓市创效。围绕稳存量、扩增量的总体目标，强化站内服务和开口营销的同时，以加油卡、电子钱包、油非互动、第三方合作等为载体，通过社区、单位、厂矿企业微信平台，推广加油卡、电子钱包和非油品电子券，发挥汽油营销活动的合力作用，不断开发新的客户，引导客户参与活动，拓展汽油增量。加大数字营销力度，借助薪酬系统、私域营销、社区门店等数字化营销试点项目和会员制，统筹做好线上、线下营销，提升客户消费体验和黏性；一户一策力争柴油稳增量。建立完善企地联动、快速响应长效机制，引导市场经营秩序合规向好。

四是强化以客户为中心，提升加油站服务能力。做活存量、做大增量。通过数字化多维营销强化对客户的渗透，通过交叉销售进行多产品匹配，通过增加存量客户活动引导客户转介，不断强化对存量客

户的渗透，深度挖掘存量客户的增量效益；做大做强“大服务”体制机制，适时扩大服务项目，减轻基层负担，提高加油站、油库运维水平；做实做优增值服务。加快推进“司机之家”“爱心驿站”建设和投营，全年新增或升级“司机之家”6座、“爱心驿站”10座。尽快实现加油站员工新工装配备及新工牌制作，对外展示员工的全新面貌。利用“爱跑百城联动开放日”和“爱跑会员日”进行线上线下发动宣传，加快“爱跑”品牌汽油推广；加快加油站广告媒体形象升级。精心打造10座书香油站，凸显品牌文化服务特色；实施治破改造优化消费环境。继续实施夜间亮化工程，提高加油站夜间亮度和辨识度；持续实施加油站清洁提升计划；提升效率打造高效现场。通过设立进站指示牌、修剪绿植等措施，提升站外可视度；合理拓宽加油站进出口，增加拐弯半径；科学规划站内动线、加油位和停车位，根治违停等问题，提升进出站顺畅性。

五是强化线上线下一体模式，打造易捷综合型服务平台。推动易捷品牌战略发展。与泰安文旅集团和大中专院校、医院深度合作，实现“易捷品牌服务进景区、进学校、进医院”战略，打造成泰山特色商品售卖店，提供“吃、住、行、游、购、娱”全方位、一站式服务；稳妥推进易捷服务平台化。依托当地特色产品和直播平台，完善合作共建、自营自播机制，明确激励措施，推进线上线下融合；广泛代销完善地产商品线。通过广泛洽谈代销供货商的方式，选取适销对路的商品加入商品库，解决基层员工进货、销售困扰。以低毛利、优服务回馈员工及重点客户，通过全员实实在在的销售开展营销活动，做大做强易捷服务平台。依托学校、医院等企地合作项目，通过店中店、站外点、自动售卖机等多种形式开展合作，拓展站外销售能力。建立站外自营长城润滑油服务中心，搭建加油站销售润滑油、轮胎售后网

点免费换油、免费更换轮胎的服务体系。引入站中店项目，将糕点屋、奶茶店等有销售潜力的实体店以第三方、自行加盟等多种形式运营，提升企业盈利能力。通过油非互促继续促进汽车、保险、餐饮等业态联盟，实现多元合作。

（二）聚焦规范治理，聚力从严管理、合规经营，培育强化风险防控意识

一是健全风险防控体系。完善董事会建设、三重一大决策机制和内控管理体系。健全合规管理体系和风险控制平台。坚持法律合规风险常态化排查。

二是强化 HSE 管理，修订完善安全生产责任制。补牢安全管理短板，建立“三级六岗”工作机制，重点加强直接作业环节安全监管。补齐新业务 HSE 管理短板，以 VOCs 治理为契机，持续推进绿色企业行动计划，切实提升环保治理水平。

三是夯实“三基”，提升库站现场管理水平。编制标准化管理手册、基层岗位作业指导手册和标准化岗位检查手册。

四是规范管理流程，强化数质量管理。组织开展油品数质量清理整顿“回头看”。修订数量管理办法，加强液位仪系统深化管理，强化 ISO9000 质量管理体系运行。加强碳排放管理，有序淘汰落后、高耗能设备，确保完成 2022 年碳减排指标。

五是强化费用资金管理，提升创效水平。推进预算进度均衡控制，做好成本费用列支与预算对比分析。合理安排资金支付，严控投资支出，提高资金使用的效益性。

（三）聚焦深化改革，聚力体制机制、赋能增效，培育强化创新驱动意识

一是稳步推进体制机制改革。理顺责权分工，优化组织管理架构。

优化业务流程，全面落实权限下放，发挥县区公司基石作用。

二是持续优化用工制度。开展管理岗位定员，建立员工进出和新老员工交替机制。开展加油站定员、油库大班制改革。合理降低用工存量，在确保稳定的前提下，按照先易后难的原则分批分次逐步解决长期病假、部分单位用工多等存量问题。

三是优化完善考核体系。修订薪酬考核办法，完善考核评价办法。构建员工积分评价体系，修订员工晋升晋级方案，进一步完善一线员工晋升通道，充分调动全员积极性。

四是持续推进算账文化建设。强化全员主动算账意识。分类推进不同位置加油站量、价、费、利、资金占用、潜盈潜亏的模拟算账，推进实质性业财融合。开展业务合作伙伴模式，按照“财务+业务+片区+加油站”合作小组开展业务管理、营销支持、财务管理、业务场景提报的共享融合，建立协调制度，持续建立各线条人员的沟通渠道，实现业务、财务知识和信息的共享，做好财务管理和业务活动的有机融合，实现财务专业资源的共享应用，激发提升价值创造能力。

（四）聚焦转型发展，聚力政企协同、产业升级，培育强化市场把控意识

一是有效外延发展，加快新能源布局。夯实大发展机制，构建链长制管理模式。确保已签协议的 11 个合作项目真正落地实施，统筹考虑光伏、充换电项目，学深悟透政府工作报告，梳理优选政企合作项目。

二是狠抓内涵发展，推进资产盘活。做实做细做好资产分类管理工作，优化资产配置、加强资产盘活，筛掉包袱，加快处置部分低效资产，探索规范管理改制企业使用的资产，加快被侵占资产的收回，按照“一资产、一方案”原则采用法律程序进行收回。

三是实施形象改造，打造优质网点。出台零售网点形象改造暨提质增效实施方案。重点对自有且销量 3000、4000、5000 吨分级站点及城市关键位置有增量潜力站点，统筹考虑消除安全隐患、消除布局不合理问题、有空间增加新能源业务等，有针对性进行新形象改造，提升品牌美誉度和网点质量。

四是完善大数据机制，强化网络数字化转型。以为基层减负为着力点，以智慧营销为目标，创新构建大数据运营体系。以提升核心竞争优势为支撑，实现数字转型，深度发掘客户多元化需求。推进油非业务的有效融合，构建起智能化的档案管理机制，找准营销定位，提升客户体验。

（五）聚焦队伍建设，聚力选贤任能、担当作为，培育强化人才强企意识

一是打造过硬干部队伍。坚持党管干部，加快建立业绩不合格、不达标退出机制，畅通上下通道。

二是落实人才强企理念。高度重视 85 后、90 后员工的储备、培训和选用，着力做好现场经理和油库大班组长的选聘工作，优选德才兼备、管理经验丰富、基层公认的人才担任。

三是提升培训质量。建立内部讲师队伍，分层级强化培训，提升培训质量，强化培训监督和考试考核结果运用，考试考核成绩纳入考核兑现、职称评审和职务晋升。

（六）聚焦从严治党，聚力提高站位、净化生态，培育强化政治担当意识

一是聚焦持续提升党建工作质量。研究制定《泰山石油党委工作责任清单》。提升“第一议题”制度落实质量和实效，开展“牢记嘱托、再立新功、再创佳绩，喜迎二十大”主题行动，强化思想理论

武装和政治能力建设，形成奋进新征程、建功新时代的生动局面

二是聚焦持续提升基层党组织政治功能和组织功能。强化基层党组织建设，加强“三基建设”，加大新党员发展力度，发挥党员先锋模范作用。

三是聚焦充分释放“为美好生活加油”的正能量。传承石油精神，弘扬石化传统。组织开展“喜迎二十大”系列庆祝活动，压实责任、集中资源力量推进信访重点任务落实，全力做好党的二十大期间维稳保障工作，确保实现“五个不发生”。

四是聚焦为民服务。持续强化党史学习教育。树牢宗旨意识，践行“以客户为中心”理念，推动“客户第一、服务至上”服务理念落实落细。

五是聚焦党风廉政建设。持续强化政治监督，着力强化机关部门自身建设。突出抓好巡视反馈问题整改和巡察迎检自查自纠，落实销号整改，深化纠治“四风”问题，强化法制宣传，努力营造风清气正的良好氛围。

2022年是泰山石油迈入“十四五”全面创效的关键之年，也是生机勃勃年，让我们在公司党委和董事会正确领导下，锚定“再立新功、再创佳绩”总目标，以更加昂扬的斗志、更加扎实的作风和更加勤奋的工作，协力激发上市公司独特优势，同心共创泰山石油高质量发展新篇章，以优异成绩迎接党的二十大胜利召开。

中国石化山东泰山石油股份有限公司

2022年4月28日