

中国石化山东泰山石油股份有限公司

2023 年度总经理工作报告

2023 年，公司在董事会和管理层的团结带领下，严格按照《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》等法律法规和《公司章程》等公司制度的要求，贯彻执行股东大会、董事会的各项决议，对当前国家政策和行业形势进行科学分析，坚持“六大战略”部署，凝聚激发“以管理提服务控风险、以变革促发展增效能”的新合力，较好地完成了年度目标任务。

报告期内，公司销售成品油 41.90 万吨，实现营业收入 36.41 亿元，同比增加 18.61%；营业利润 0.62 亿元，同比增加 98.42%；利润总额 0.56 亿元，同比增加 138.94%；实现归属于上市公司股东的净利润 0.35 亿元，同比增长 209.23%。

一、2023 年经营情况

（一）主要经营指标

2023 年主要经营指标				
单位：元				
项目	本期金额	上期金额	变动额	变动率
一、营业总收入	3,641,277,758.17	3,069,893,747.18	571,384,010.99	18.61%
其中：营业收入	3,641,277,758.17	3,069,893,747.18	571,384,010.99	18.61%
二、营业总成本	3,563,439,104.69	3,022,984,818.41	540,454,286.28	17.88%
其中：营业成本	3,257,245,542.33	2,772,279,626.99	484,965,915.34	17.49%
税金及附加	12,195,640.17	10,064,528.05	2,131,112.12	21.17%
销售费用	224,860,765.58	178,533,977.22	46,326,788.36	25.95%
管理费用	60,506,556.36	53,642,875.57	6,863,680.79	12.80%
财务费用	8,630,600.25	8,463,810.58	166,789.67	1.97%
其中：利息费用	8,051,289.75	8,746,306.91	-695,017.16	-7.95%
利息收入	1,351,692.10	1,521,152.66	-169,460.56	-11.14%

加：其他收益	330,291.25	352,224.76	-21,933.51	-6.23%
投资收益（损失以“-”号填列）	-5,039,321.53	237,356.48	-5,276,678.01	-2223.10%
其中：对联营企业和合营企业的投资收益	-2,040,746.69	237,356.48	-2,278,103.17	-959.78%
信用减值损失（损失以“-”号填列）	-26,421.03	-6,506.66	-19,914.37	306.06%
资产减值损失（损失以“-”号填列）	-11,256,252.41	-15,845,876.98	4,589,624.57	-28.96%
资产处置收益（损失以“-”号填列）	207,779.78	-371,745.66	579,525.44	155.89%
三、营业利润（亏损以“-”号填列）	62,054,729.54	31,274,380.71	30,780,348.83	98.42%
加：营业外收入	1,129,729.60	2,990.04	1,126,739.56	37683.09%
减：营业外支出	7,338,764.05	7,904,728.35	-565,964.30	-7.16%
四、利润总额（亏损总额以“-”号填列）	55,845,695.09	23,372,642.40	32,473,052.69	138.94%
减：所得税费用	20,570,914.37	11,965,356.52	8,605,557.85	71.92%
五、净利润（净亏损以“-”号填列）	35,274,780.72	11,407,285.88	23,867,494.84	209.23%

（二）重点工作举措

1. 坚持市场导向，攻坚拓市能力持续增强

强化市场调研，销售节奏精准把控。加强市场前瞻性分析和预判，及时调整销售策略，持续追踪重点工程项目，充分把握客户需求，踩准节点实现扩销增量。持续优化调度，资源保障平稳有序。坚持“市场预测、提前垫库、赶前调度、靠前指挥”前端工作法，利用库存动态监控平台，实时掌握库存动态变化，实现各品号资源有序衔接。全

区汽油市场占有率同比提升 1.15 个百分点，柴油市场占有率同比提升 1.09 个百分点。

2. 坚持客户至上，综合服务价值持续提升

精准营销施策，增量创效水平提升。统筹直分销“线上+线下”购油，推动客户函证、销售、配送等业务流程线上管控，丰富“我要买油”限时秒杀、限量抢单等营销场景，打通全业务线上服务场景。统筹推进零售端数字化平台，借助一键加油、权益会员、线上充值及企微客户群等工具打造线上营销阵地，全年新增权益会员 20.2 万户；开展汽油卡、石化钱包个人客户回流专项营销活动，带动销量 153 吨；成功中标泰安市党政机关事业单位公务用车定点加油服务项目，带动月销量 100 余吨；加大高标号汽油销售力度，比重同比增加 1 个百分点，销量同比增幅 41%；加大“石化易电”业务推广，10 座新投营站点开展减免服务费营销活动，实现充电电量 41 万度。

做细现场服务，客户价值持续做厚。开展全员岗位练兵，累计 2 万人次参与线上学习答题，基层岗位技能、服务水平显著提升；因地制宜治破治旧改造 459 站次；统筹夜间亮化、自助加油及设备设施维修服务等工作，现场排除故障 2077 次，远程指挥排除故障 411 次，现场服务效率大大提升。加强评价系统应用，通过差评自查、沟通、整改、反馈的闭环管理及分级回访机制等措施，提升客户服务水平。

3. 项目建设蓄势赋能，绿色转型升级提档加速

数智化转型加速推进，紧盯绿色智能转型升级的高质量发展要求，建成全省首座市政府综合绿色能源站；累计建成充电站 24 座、车位 252 个。盘活资产保值创效，利用多种方式开展资产盘活创效，降低企业资产包袱。

4. 风险筑防管理固本，发展基础稳固夯实

HSE 管理新格局逐步构建。按照“三管三必须”原则，修订完善全员安全生产责任；按照“一书两卡”工作方法，修订完善库站作业指导书；完成 155 项隐患和 70 项大中维修项目治理；更新安装加油机 50 台，安装 183 套可燃气体报警系统。加强施工作业全过程管理，

开展危险废弃物管理合规性排查及处置，为加油站配备油气回收在线监测系统 8 台，增配 10 台冷凝+膜吸附双工艺三次油气回收设备。检查加油机 756 台、加油枪 1328 条，整改问题 163 条；推进液位仪深化应用，淘汰更新 28 座加油站液位仪，确保系统稳定运行。

价值引领作用不断增强。以全面预算管理为抓手，做好预算引领统筹，提高预算控制效率；以营销量效分析为手段，引导把控量利平衡；以经营分析为依托，复盘经营管理效果。发挥预算引领作用，严控不合规费用支出；树立“花钱必须有预算”理念，实现资金运行自主平衡、量入为出、合理安排。落实落地税收减免政策，公司信用等级连续被市税务局评定为 A 级。

二、面临的形势和问题

（一）新能源替代加速，增量创效压力加大。新能源汽车产销呈现井喷式增长，替代规模迅速扩大。充换电、易捷服务、天然气尚未形成规模支撑，油品销售传统业务与新业务、线上与线下业务融合发展能力还有所欠缺、协同效应发挥还不够明显，新零售模式仍处于初期探索阶段。

（二）精准营销、精益管理能力不强。营销活动精准度不高、效果较差，活动策划、组织开展能力欠缺；现有客户触达工具利用不足，营销政策宣传缺乏高效快捷投送手段；员工开口营销能力待提升，现场营销氛围不到位，易捷服务店销能力不足，单店日均零售额较低，服务提升长效机制尚需完善，市场应对和客户服务能力有待进一步提升。

（三）随着新业务的发展，充换电、加气加氢业务缺乏专业人才运营管理，专业化管理人才急需补充，管理能力需提升。

（四）安全管理约束机制仍需进一步强化，惩治处罚措施及力度有待进一步加强。政府检查标准不断提高，环保设备维保压力大。

三、2024 年工作目标和主要措施

2024 年工作目标：2024 年油品经营市场占有率力争达到 35%；便利店营业额目标 1.2 亿元。全年确保不发生重大油品数质量和食品

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。

2024 年主要工作措施：

（一）做强做优主业经营，开创增量创效新业绩。进一步增强主业强企的战略定力，以市场为导向、以客户为中心、以服务升级为渠道，紧紧围绕打造“消费体验、客户营销、网络质量、队伍素质、管理机制”五个领先的目标，着力提升市场占有率，开创增量创效新业绩。

1. 强化经营统筹，把准节点拓展增量空间。一是深入推进市场整顿，持续监测市场信息。二是定期启动专项市场调研。坚持“量效兼顾、量效双收”导向，准确把握增量节点，紧抓市场预期，做大直分销规模。建立数据信息台账，完善分析模型，为全年直分销经营决策奠定数据信息基础；深化“一键送油”“数字提油”应用，增加客户对数字化营销服务体系的体验感。

2. 强化精准营销，拓市增量提升创效水平。一是深化大会员体系建设，推动客户精准锁定、需求及时触达、营销精准开展，不断拓展数字化零售新业态。二是强化精准营销。围绕“效益效率双提升”主线，谋划全年重点站个性化营销活动，动态调整优化营销活动，做大销售规模。三是注重差异化营销。细化落实一站一策，发挥加油卡和“易捷加油”APP 平台优势，多元化营销，扩大客户规模。四是强化客户开发维护。明确网格化零售市场开发目标及直分销大客户维护标准，建立客户流失预警机制，培育数据分析思维，优化营销政策，稳定存量客户。

3. 强化服务提升，优化升级客户消费体验。一是加强服务质量提升。深入推进“技能培训+岗位练兵”双轨机制开展各类培训，紧紧围绕“岗位练兵、视频纠错、客评管理”工作，做好差评闭环管理，切实解决薄弱短板；组建线上督导专项小组，聚焦现场服务开展视频督导，以查促效；搭建“月谈越好”站长论坛，聚焦经营管理，全员畅言献策，不断提升服务质量和创新创效能力。二是推进配套体系建

设。一站一策对标提升，查找制约经营的问题短板，制定整改提升措施，打造高效友好现场，深挖内涵增量潜力。

（二）升级丰富服务场景，拓展便民服务新业态。围绕易捷打造“车生态”“家生活”服务场景定位，以加能站为服务窗口，以客户为中心，聚合油、气、电等多种功能，深度整合各类营销资源，打造业态丰富、服务优质、场景多样的便民服务圈，做精做细做优便民服务，促进消费升级。

1. 加快打造立体化人·车·生活服务圈。以企微群为载体，与易捷到车、线上直播等平台相结合，打造网上卖场；充分总结泰山红门景区易捷站外便利店运营经验，以点带面加快推进易捷景区店、高校店开发建设，专项管理，独立运营，深化与加盟商合作，丰富站外店销售业态；推进抖音门店建设，开展线上营销，鼓励员工以多种方式开展站外销售，打造多元化服务场景。

2. 扎实做好门店零售，持续深耕团购业务。围绕门店零售提升，以问题为导向，聚焦进、销、存，深耕人、货、场，着眼6项重点工作，调整门店商品结构、升级现场布局陈列、提高销售服务质量、赋能专业队伍建设，闭环门店基础管理，对外建立市场化的卖场销售，对内提升内部管理能力，探索形成内外兼修可持续发展的易捷门店运营管理体系，提高门店核心竞争力。提升基础管理能力，持续开展视频、现场督导检查及门店现场问诊，落实问题闭环整改；开展新版便利店改造升级，提升店面陈列能力。

（三）深耕植入新质生产力，构筑产业升级新赛道。紧盯新能源汽车充电市场需求，抢抓转型升级窗口期，以“智慧智能、业态融合”为奋斗目标，依托自有站点和社会公共资源积极加快发展充换电等新能源业务，探索开发储能业务，构建“油气氢电服”多要素业务场景，加快新能源绿色低碳发展。

1. 充换电产业强链增值。一是健全新能源工作专班，做好专业人才引育选用，完善沟通协作、任务分工、责任落实和考核奖惩机制，全面落实新能源项目负责制，切实提高场分析、项目建设、效益评估、

运维保障等环节的效率和质量。二是在充分挖掘闲置土地资源的基础上，强化价值引领，一地一策研究发展新能源项目的可行性，着重加密城区充电服务网络布局，优先发展自有场地和闲置资源，迭代升级充电服务平台，持续强化新能源业务和油非服务等方面的营销互动，同步打造充电多元服务生态圈，快速形成抢市场、跨区域、广布局，且覆盖多场景、多业态的数智化、亲情化充电网络。三是积极完善“综合能源+综合服务”的新发展模式，建立健全充电桩建设、运营、安全运维、应急处置和电池运营多维一体的充电网络运营管理体系。

2. 传统能源网络稳固布局。重点关注关键位置、销量大站临期续租，抓紧抓好，确保网络稳定；摸清现有布局调整和新增网点点位，减少新建站土地进场交易，争取有利政策，探讨合资合作模式，确保占据关键位置主动权，巩固市场控制力。

3. 加强数字化转型场景建设。着力构建加能站精准营销、精细服务管理体系，高质量推进数字化转型提速和智能加能站示范点，加强数据治理与共享应用，推广营销数据分析平台，满足各类经营分析需求，落实报表优化、线上审批、大自助配备等措施，提升业务数字化覆盖率。推动智能油库平台建设，提升双防平台、安全生产管理平台等油库信息化功能应用。加大创新人才的培养力度，组建专家工作室，培养一流创新团队、青年科技人才、高技能人才，为发展新质生产力、推动高质量发展厚积人力资源保障。

（四）加强合规风险管理，厚植高质量发展保障新优势。做好风险防控，始终把基础管理和风险防控作为长远之计和固本之举，坚持从严治企、依法治企、从严管理，为实现企业高质量发展提供坚强保障。

1. 压实主体责任，筑牢安全发展根基。统筹高质量发展和高水平安全管理的关系，以最强的责任心，稳步推进平安企业建设，努力在最危险的行业做出最扎实的安全业绩。深入抓好安全生产治本攻坚三年行动，建立健全责任倒查机制，向基层一线末端深入发力，提升安全生产工作的现场感和穿透力。健全 HSE 管理体系，并做好 HSE 管

理体系、二级标准化体系和双重预防体系三个体系的全面融合。修订全员安全生产责任制清单和任务清单，打通维修和设备管理、督查与安全检查、专业安全和部门管理等业务壁垒，充分发挥大安全大应急作用。强化风险管控，用好双重预防机制、安全监督、安全大检查等多种手段，坚决把“从根本上消除事故隐患、从根本上解决问题”等重要要求落到实处。围绕设备全生命周期，抓好安全设备设施管理，完善维修费和安全生产费使用审批流程，从设备最小单元发起维修，发挥维修数据对设备全生命周期管理的支撑作用。探索建设公司级智能分析平台应用，实现全面视频轮巡、作业活动跟踪、管控系统、液位仪、测漏仪、可燃气体等与视频监控结合，开展报警监测处理，提升识别准确度。持之以恒大抓“三基”，突出抓好员工安全技能、岗位练兵、应急处置等基本功训练，结合“基层网格化”“手指口述”推行，完成“一书两卡”工作法推广及应用，提升本质安全。建立健全督查检查机制，加大现场“四不两直”检查力度，对检查发现的问题加强督办、一抓到底，适时组织“回头看”，坚决杜绝久拖不改、屡查屡犯等现象。

2. 狠抓关键环节，加强全流程数质量管理。紧盯油库发货、油品运输、加油站接卸等重点环节，加大对零售、配送等线条的数质量考核力度，从严做好加油站地罐交接超耗索赔工作，将损耗考核指标分环节、分品种，逐级分解到油库、片区、加油站，减少跑冒滴漏，降低油品损耗；深化液位仪系统管理，确保“两率”稳步提升。持续推进绿色企业行动计划，优化环保管理制度，切实提升环保管理水平。

3. 增强成本意识，加大降本增效力度。增强全员成本意识，严格抓好各类成本费用对标，强化预算刚性执行，持续提升预算执行力。坚持源头管控，严细落实量、利、费、资金联动管控和奖惩机制。着力从优化资产配置入手，实行分类管理，综合施策，进一步激发资产盘活创效活力。

2024年，在董事会的坚强领导下，公司管理层将精诚协作，团结带领广大员工以实际行动践行“油气氢电服”综合加能站的新时

代发展主题和新能源发展方向，坚决完成全年生产经营目标，同心铸就新时代泰山石油高质量发展新篇章。

中国石化山东泰山石油股份有限公司

总经理：孙学刚

2024年4月25日