

做最好的 加油站经理

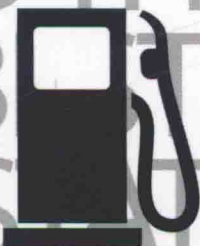
吸引力 凝聚力 感召力 加油站经理的领导艺术与人格魅力

新技术 新设备 新方法 成品油的销售基础知识

理论与实践的结合 成就最好的加油站经理

王福全 / 编著

DO THE
BEST
GAS STATION
MANAGER



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

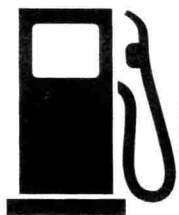
做最好的 加油站经理

吸引力 凝聚力 感召力 加油站经理的领导艺术与人格魅力

新技术 新设备 新方法 成品油的销售基础知识

理论与实践的结合 成就最好的加油站经理

王福全 / 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

• 北 京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的加油站经理 / 王福全编著. —北京: 中国经济出版社, 2016. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3935 - 4

I. ①做… II. ①王… III. ①加油站 - 营销管理

IV. ①F764. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 196354 号

责任编辑 杨莹 郑潇伟

责任审读 贺静

责任印制 巢新强

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京力信诚印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm × 1000mm 1/16

印张 19

插页印张 0.25

字数 309 千字

版次 2016 年 1 月第 1 版

印次 2016 年 1 月第 1 次

定价 68.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 88386794

前 言

做一名最好的加油站经理，是当今石油企业人才培养的发展方向，也是每个加油站经理实现自我价值的体现。作为石油公司销售一线的骨干力量，加油站经理的优秀与否直接关系到加油站运行的质量乃至石油系统的整体利益。但就目前基本现状来看，我国石油企业的加油站经理普遍存在着年龄偏大、知识结构不完整、素质相对较低的特点。由于受历史因素的影响，他们之中有相当一部人没有受过正规的高等教育或专业的技能培训，他们大都带着对石油相关专业的不了解或极少量的经验知识走进了石油一线的岗位。所以培养优秀的加油站经理、全面提高加油站经理的整体素质是我国石油企业当前最重要的工作任务之一。

一、做最好的加油站经理是石油公司未来发展的必然要求

随着我国科技水平的不断提高，知识经济、信息化、工业化、国际化成为当今时代发展的主题。企业在新时代的影响下，人员素质不断提高、科技含量不断加大、企业之间的竞争强度日益剧烈。在这样一个大的背景下，石油企业作为国民经济发展的支柱企业也必然会受到相应影响和冲击。时代的转型必然要求中国石油人与时俱进、接受新的事物、学习新的知识。

加油站经理是石油销售一线的领导核心，是石油销售工作的主要管理者。全面提高加油站经理的综合素质是石油公司未来发展的必然要求。做最好的加油站经理是每个站经理的责任、也是当代石油人的价值体现。因此，加油站经理必须时时刻刻保持谦虚谨慎、不骄不躁的工作作风，不断

地学习新东西，了解新情况，掌握新本领。努力拓宽自己学习与实践的领域，力争使自己具备多方面的知识、技能和能力，成为一专多能的复合型人才。

二、做最好的加油站经理是石油企业发展壮大的重要保证

改革开放的总设计师邓小平同志曾经说过：“科学技术是第一生产力”，相对于企业而言，人才应该成为第二生产力。一个成功的、有着巨大影响力的企业不单单拥有先进的企业文化、完善的经营管理制度，更重要的是企业自身拥有优秀的专业人才。人才可以创造历史、可以推动社会向好的方向发展。因此，大力提高石油人的综合素质，实施人才战略是石油企业发展壮大的法宝。

做最好的加油站经理不仅能够保证石油销售一线的管理运行、更能为石油企业的发展做人才支撑。我国是人口大国，但是人才稀缺，加油站经理不仅要意识到自我发展的必要性、还应树立人才紧缺的忧患意识。目前我国石油企业同样呈现出了严重的人才短缺，这就要求全体石油企业的领导者包括加油站经理要把人才培养、吸纳人才当成企业发展的重要工作，保证今后企业在激烈的市场竞争中站稳脚跟、免遭淘汰。

做一名最好的加油站经理不是一件容易的事，当今时代的重大变迁给每一位加油站经理都会带来巨大的冲击和挑战。加油站经理需要不断的思考和总结、不断的学习和实践、不断充实自身的本领、与时俱进、开拓创新、走在时代要求的前列，完成所肩负的重大使命，为建设人民满意、世界一流能源化工公司做出自己应有的贡献。

目 录

前 言	(1)
第一章 强素质 优秀加油站经理能力要求	(1)
第一节 经理的地位和作用	(1)
一、加油站概述	(1)
二、经理的地位和作用	(3)
第二节 经理的基本素质与条件	(5)
一、政治素质	(5)
二、品格素质	(6)
三、能力素质	(6)
四、文化素质	(8)
第三节 经理的岗位职责与选聘	(10)
一、国有和外资加油站经理的比较	(10)
二、经理的岗位职责	(12)
三、经理的选聘与考核激励机制	(14)
第四节 经理的工作方法与领导艺术	(14)
一、加油站经理九条工作方法	(14)
二、加油站经理的领导艺术	(20)
第五节 经理的人格魅力	(23)
一、优秀加油站经理的性格特征	(23)
二、优秀加油站经理应具备的人格魅力	(24)
三、加油站经理要有人情味	(26)

第二章 懂专业 熟知成品油销售基础知识	(28)
第一节 石油的相关知识	(28)
一、石油的形成	(28)
二、石油的特点和利用	(29)
三、石油产品的分类	(30)
四、石油产品的特点	(30)
第二节 成品油发展简介	(33)
一、车用汽油基本概念、特点、性能和标号	(33)
二、车用柴油的基本概念、特点、性能和标号	(34)
三、煤油的基本概念、特点和性能	(36)
四、润滑油的基本概念、特点、性能和型号	(37)
第三节 成品油的营销策略	(41)
一、成品油的营销特点	(41)
二、成品油的营销策略	(42)
第四节 加油站的设备与工艺基础	(43)
一、加油机	(44)
二、油罐	(45)
三、工艺管道与工艺流程	(46)
四、IC 卡加油	(48)
第五节 油品计量技术基础	(50)
一、计量基础知识	(50)
二、加油站油品计量	(51)
三、加油站计量器具检定	(53)
第六节 财务管理基本知识	(55)
一、会计核算的基本要求	(55)
二、会计人员的配备	(55)
三、经营成本和费用	(56)
第七节 安全防范技术要求	(58)
一、加油站安全防范相关概念	(58)
二、加油站站址选择与平面布置的安全要求	(60)
三、防雷与防静电管理	(63)

第三章 为客户 了解成品油终端销售市场	(66)
第一节 加油站经营业务的特点	(66)
一、产品与品牌的基本概念	(66)
二、加油站成品油终端销售	(77)
三、加油站的经营方式	(81)
第二节 加油站的市场分析	(83)
一、市场调查	(83)
二、市场细分	(93)
三、目标市场	(99)
四、市场定位	(104)
第三节 加油站的公共关系	(108)
一、公共关系	(109)
二、公共关系在企业经营中的作用	(111)
三、公共关系在加油站管理中的运用	(113)
第四节 市场竞争策略概述	(119)
一、竞争对手档案管理	(119)
二、服务策略	(120)
三、促销策略	(121)
第四章 通流程 规范加油站的业务运作	(125)
第一节 加油站经营纪律与业务规定	(125)
一、经营纪律	(125)
二、加油站经营业务管理规定	(126)
第二节 加油站业务流程	(128)
一、成品油零售管理业务流程	(128)
二、资金业务流程	(134)
三、信息业务流程	(138)
第三节 加油站信息管理	(141)
一、客户档案管理	(141)
二、业务信息档案管理	(143)

第四节 加油站的运营机制	(145)
一、加油站实行的运作（经营）模式	(145)
二、加油站的管理模式	(147)
三、加油站的激励机制	(148)
四、加油站的制约机制	(149)
第五节 加油站内部公共关系	(150)
一、内部公共关系的目的和意义	(150)
二、加油站内部公共关系交流的载体和方式	(150)
三、经理处理内部公共关系注意事项	(153)
 第五章 善决策 擅长加油站的经营管理	(154)
第一节 加油站的经营理念	(154)
一、经营理念的指导意义	(154)
二、现代企业营销理念的发展简介	(155)
三、新时期加油站倡导的经营理念	(157)
第二节 加油站的经营决策	(159)
一、经营决策的特征	(160)
二、经营决策需要注意的问题	(160)
三、经营决策的方法	(160)
四、经营决策的内容分类	(162)
第三节 规范服务	(164)
一、加油站服务的基本内容和形式	(164)
二、加油站规范服务的要求	(166)
三、服务承诺	(170)
第四节 非油品业务（商品）经营	(171)
一、非油品商品经营的基本要求	(171)
二、便利店	(172)
三、洗车业务	(176)
四、餐饮、住宿	(179)
五、汽车美容、保养、维修	(181)
第五节 与经营有关的法律、法规	(183)
一、《中华人民共和国刑法》相关内容	(184)

二、《中华人民共和国安全生产法》相关内容	(185)
三、《中华人民共和国消防法》相关内容	(188)
四、《中华人民共和国产品质量法》相关内容	(190)
五、《中华人民共和国反不正当竞争法》相关内容	(193)
六、《中华人民共和国消费者权益保护法》相关内容	(195)
七、《中华人民共和国计量法》相关内容	(198)
八、《中华人民共和国劳动法》相关内容	(199)
九、《中华人民共和国环境保护法》相关内容	(202)
十、《中华人民共和国税收征收管理法》相关内容	(203)

第六章 保质量 提高加油站的综合管理 (206)

第一节 人力资源管理 (206)

一、人力资源管理职责	(206)
二、定岗、定员、定等级	(207)
三、加油站用工管理	(208)
四、员工培训管理	(209)
五、薪酬分配与保险待遇管理	(212)
六、岗位考核与员工发展管理	(214)
七、岗位职责管理	(215)
八、班组管理	(217)

第二节 安全管理 (219)

一、安全管理相关的概念	(220)
二、安全教育制度	(224)
三、安全运营管理	(225)
四、安全检查管理	(229)
五、设备管理	(232)
六、消防安全管理	(234)
七、HSE 管理体系	(237)

第三节 质量、数量管理 (238)

一、计量管理	(238)
二、油品质量管理	(243)

第四节 财务管理	(245)
一、财务管理的相关概念	(245)
二、财务管理的法规	(247)
三、财务管理的职责	(248)
四、经理财务管理重点监控项目	(249)
第五节 加油站环境保护管理	(255)
一、加油站产生的环境污染及其危害	(255)
二、加油站环境保护管理的要求	(255)
参考文献	(260)
员工守册	(262)

第一章 强素质 优秀加油站经理能力要求

【本章导读】

加油站是成品油终端销售的“前沿阵地”，而加油站经理是加油的管理者与经营者。所以，加油站经理必须具备一定的任职要求。本章主要内容包括：加油站经理的地位及作用；应具备的最基本任职条件；如何讲究工作方法 with 领导艺术；应具有什么样的人格魅力等。

第一节 经理的地位和作用

一名优秀的加油站经理，首先应对加油站在市场竞争中所处的地位和作用有一个清楚的认识，明确加油站是成品油销售企业的窗口，处在市场竞争的第一线，是企业创效的阵地，并以此为指导开展工作；第二，加油站经理要有较高的政治思想觉悟，较高的营销、决策、公关、管理能力和较高的文化素养，以及过硬的业务能力，还要不断地提高自身的整体素质；除此之外，还要注意塑造加油站的品牌形象，加强安全管理，确保安全经营。

一、加油站概述

加油站是将汽油或其他挥发性可燃液体通过加油机分送至汽车及其他机动车油箱，进行汽油、柴油或其他成品油交易的场所，除从事加油业务

外，部分加油站还开展洗车、储油、油槽清洗等业务。主要由地下储油罐、加油柱和管理室三部分组成。

（一）加油站的地位和作用

加油站的主要任务是储存、保管、供应汽车用燃油（汽油和柴油）和润滑油等。大多设置在交通干道处，即公共加油站。此外，还有自用加油站，是指只归某单位自用。加油站还应有足够的场地供车辆加油时通行、临时停放、安装消防设施和绿化之用。

加油站是石油产品销售的终端环节，是连接零售企业和消费者的桥梁和纽带，是为车辆服务、为司机服务的场所，是展示石化企业形象的窗口。带有中国石化企业标识的红色罩棚及员工统一的着装、规范的服务、优美的环境，不仅展现了中国石化集团的品牌形象，更是现代化城市的一道亮丽的风景线。

加油站拥有量的多少，是市场占有率的重要标志。随着现代化的逐步实现，汽车的拥有量不断增加，加油站的发展前景也越来越广阔。进一步提高市场占有率，创造更高更好的经济效益，尽快提升加油站的品牌形象，创造名牌加油站，已成为销售企业的当务之急。

（二）加油站等级划分

加油站的等级划分，应符合表 1-1 的规定：

表 1-1 加油站的等级划分

级别	级别油罐容积 (m ³)	
	总容积	单罐容积
一级	$120 < V \leq 180$	$V \leq 50$
二级	$60 < V \leq 120$	$V \leq 50$
三级	$V \leq 60$	$V \leq 30$

注：V 为油罐总容积；柴油罐容积可折半计入油罐总容积。

（三）加油站的分类

按经营性质划分，加油站又可分为独资、租赁、股份制、连锁经营等类型。

1. 独资站

独资站是指由投资者全额投资并独自经营的加油站。

2. 合资站

合资站包括中方内部合资和中外合资，是指由多个投资者共同投资兴建并拥有产权和经营权的加油站。它与股份制的区别是：不严格按照出资比例享有分配权。

3. 联曹站

联曹站是由两方或两方以上，以资金、土地、设备等形式作为投资而组建的，并按出资比例分成的加油站。由于此类加油站联营合同很不规范，出现的问题和纠纷较多。目前，工商局已不再批准，改批股份制加油站。

4. 租赁站

租赁站是指不改变加油站所有权，在一定期限内，把经营权转租给非投资人经营的加油站，加油站应签订租赁合同，明确租赁期限、利润分配、租赁双方责任、权利等内容。

5. 股份制站

股份制站由两方或两方以上当事人共同投资，并按投资比例确定加油站财产所有权和利润分成比例的加油站。按股份制组建的加油站，必须严格按照国家股份制企业的有关章程运作，以保证产权人的利益不受侵害。

6. 连锁站

连锁站是指加油站主管企业或上级公司，通过直接投资、签订连锁契约等方式建立连锁销售网络所形成的加油站，或者加油站本身通过签订契约加入他人连锁销售网络的。连锁加油站按经营形态划分主要有三种：正规连锁、特许连锁和自由连锁。

二、经理的地位和作用

加油站经理作为一个团队、一个组织的权威，他的一言一行会有一种明星效应，会对整个团队的行为产生影响，会对加油站内部文化氛围的形成产生一种引导的作用。

（一）加油站经理的地位

加油站作为一个小企业，经理是这艘“小船”的掌舵者与管理者；同时，经理还是上级公司经营管理方针、策略的执行人，是加油站业务运作的指挥者。因此，要成为一个优秀的加油站经理应该具备良好的道德素养，要能够做到“利他”，为他人着想，关心和爱护员工，想员工之所想，急员工之所急。

领导才能优秀的加油站经理，能够运筹帷幄，从全局上把握正确的方向；疏通、协调好各种关系；大胆创新、锐意改革；通过语言感召力，使员工一呼百应，各方面的管理井井有条，富有效率和生机；其领导业绩便会十分明显、突出。

（二）加油站经理的作用

加油站经理对加油站来说，有着举足轻重的作用，一般具有领导、执行、决策、管理、示范和公关等作用。优秀的加油站经理具有较高的领导才能，对加油站的整体运营主要有以下几个方面的作用：

1. 提高领导工作的效率

具有较高才能的加油站经理，一般具有较高的战略头脑、分析判断能力、决策能力，能根据现实工作复杂多变的具体情况，抓住其主要矛盾、主要问题，制定出正确的工作主攻方向。按照这个方向，把关键的工作抓好，其他工作也就顺理成章地容易解决了。这样便可以以较少的人力、物力、财力，达到较好的预期效果，提高效率。

2. 有助于树立加油站经理威望，赢得更多的支持者

加油站经理威望的树立，不仅与其政治素养、道德品质有密切的联系，与其能力素质也直接相关。那些政治素养、道德品质较好，而能力素质差的“无能的好人”，是难以树立领导威望的。

成功的加油站经理在领导过程中表现出超群的领导才能，能得到上司的赏识和信任，受到下属的佩服、拥护。这样，加油站经理的威望就会逐步树立起来。赢得了上司的信任和赏识，下属的敬佩和拥护，在工作中，自然就会一呼百应，大家心悦诚服地在其领导下前进，这样，支持者就会越多。

3. 减少工作中的矛盾和阻力

具有较高才能的加油站经理，善于巧妙地解决问题，把可能遇到的矛盾和阻力减少到最低限度。他们运用其较高的统帅能力，善于抓住事物的主要矛盾。解决好主要矛盾，其他次要矛盾也随之瓦解或减少了。同时，还能正确地处理局部与整体、个人与集体之间的矛盾，使局部服从整体，个人服从集体。运用其疏通、协调能力，处理好各种人际关系上出现的矛盾，创造一个良好的工作氛围；运用其高超的语言表达能力，统一人们的思想，做好人们的思想工作；运用其灵活的应变能力，在突然出现矛盾和阻力时，采取灵活的对策，化险为夷。

第二节 经理的基本素质与条件

加油站经理是石油销售企业中最基层经营单位的负责人，他承担着经营、管理、服务、安全等多项责任。其个人素质的高低必然影响一个加油站经营管理水平的优劣和经济效益的好坏。实践证明，加油站经理的工作具有特殊的作用。因而，要实现中国石化集团公司发展终端销售网络，扩大市场份额，提高竞争能力的经营战略，就必须努力提高加油站经理的整体素质，造就一批政治素质好、业务能力强、具有较强的事业心和责任感的加油站经理。

一、政治素质

政治素质是人们从事社会政治活动所必需的基本条件和基本品质，是个人的政治方向、政治立场、政治观念、政治态度、政治信仰、政治技能的综合表现。

讲政治、讲素质，就是要求加油站经理在大是大非面前，立场坚定，心中有数，始终与党保持一致；就是要求加油站经理在纷繁复杂的矛盾中，把握主流，顾全大局，对企业忠诚，对职工负责；就是要求加油站经理在困难压力面前，不惊不慌，勇于开拓，知难而进，建功立业；就是要求加油站经理在工作和生活中，注意学习，提高自我，加强修养，锤炼品德，服从管理，讲究团结；就是要求加油站经理在权力和利益面前，保持

本色，抵挡诱惑，遵纪守法，尽心尽责，接受监督，努力工作；就是要求加油站经理在这个特殊的岗位上，要有远大的志向、旺盛的热情、明显的才能、崇高的人格。

二、品格素质

作为树立“中国石化”品牌形象第一阵地的加油站，加油站经理自身的思想品德素质十分重要。因此，加油站经理要不断提高自身的思想品德素质，养成良好的思想道德修养以及培育自身的道德情操。同时，还要不断提高科学判断事物的能力。在市场竞争日趋激烈、市场营销环境越来越不稳定的条件下，作为加油站经理，要面对现实，知难而进，开拓进取，不断提高自身的创新能力。优秀的加油站经理一般具有正直、思想觉悟水平高、责任心与进取心强、对企业忠诚以及具有实干精神的特征，因此，每位站经理都要以这样的标准去要求自己，在工作中努力朝着这个方向发展。

三、能力素质

加油站要在激烈的市场竞争中立于不败之地，站经理必须不断提高自身的业务素质，将所学的经济知识和本职业务结合起来，运用到加油站的具体经营管理之中。

（一）营销能力

加油站经理的营销能力，不仅关系到销售业绩和利润，而且关系到加油站的生存和发展，要牢固树立与营销有关的效益观、服务观、安全观等一系列观念。掌握市场信息，才能驾驭成品油市场，取得营销的主动权。

（二）决策能力

在充分掌握市场信息的基础上进行科学决策，是对加油站经理的基本要求。决策是企业经营管理的中心环节，决策的正确与否，直接关系到营销的成败。加油站经理，要在充分掌握市场信息的基础上进行科学决策，就要在调查了解的基础上进行反复论证，进行科学的可行性分析。