



中国石化集团销售企业培训系列教材

WHXL/2000-001

加油站经营与管理

吴金林 毕港峰 主编



中国石化出版社

中国石化集团销售企业培训系列教材

加油站经营与管理

吴金林 毕港峰 主编

中国石化出版社

内 容 提 要

本书较系统地论述了加油站经营管理方面的知识,内容包括加油站站长职责、油品基本知识、加油站设备管理、安全管理、数量和质量、财务管理、会计核算、营销策略、服务规范、环境管理和加气站简述等。本书取材新颖,内容全面,实用性强,确定为中国石化集团销售系统加油站站长培训教材,也可供石化销售企业有关管理人员和加油站员工阅读。

图书在版编目(CIP)数据

加油站经营与管理/吴金林,毕港峰主编. — 北京:
中国石化出版社,2000
中国石化集团销售企业培训系列教材
ISBN 7-80043-910-0

I. 加… II. ①吴…②毕… III. 加油站-企业管理-教材 IV. U491.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 00588 号

中国石化出版社出版发行

地址:北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编:100011 电话:(010)84289972

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail:press@sinopec.com.cn

海丰印刷厂印刷

新华书店北京发行所经销

*

787×1092 毫米 16 开本 12.75 印张 321 千字 印 26001—30000

2000 年 2 月第 1 版 2001 年 11 月第 4 次印刷

定价:25.00 元

《加油站经营与管理》编写、审订人员名单

主编	吴金林	毕港峰		
编写	叶永良	窦保元	万 鹏	徐玉朋
	缪更余	夏良康	楼必胜	
主审	胡明月	周天中		

中国石化集团公司销售企业 培训系列教材、试题库编写委员会

主任委员：韩庆志

副主任委员：何永新 赵永明

委员：(按姓氏笔划为序)

尹玉坤	王孚智	王显成	刘龟龄
江运堂	何元芝	陈国方	张文林
张亚东	张志新	李铭鑫	郑凤敏
茅永新	胡明月	徐鼎生	盖志强
顾志军			

总编辑：王孚智

副总编辑：胡明月

中国石化集团公司销售企业 培训系列教材、试题库审定委员会

主任委员：韩庆志

副主任委员：何永新 赵永明

委员：(按姓氏笔划为序)

于启显	于辉	王显成	刘世湘
任泽民	陈中楠	周路明	胡明月
黄孝新	韩学信	蔡协毅	

前 言

为了搞好中国石化集团销售企业加油站站长岗位资格培训,中国石化销售公司组织编写了《加油站经营与管理》一书。

中国石化集团公司组建后,根据国内外石化产品市场的情况,确立了加强终端销售的经营战略。这大大加强和提高了终端销售企业的地位,同时对终端销售企业的经营活动、管理水平、盈利能力和窗口形象提出了更高的要求。

加油站是石化销售企业的终端环节,是参与市场竞争的前沿阵地。加油站站长是搞好终端销售、参与市场竞争的组织者和战斗员,其思想和业务素质的高低在很大程度上决定着加油站的效益高低和兴衰成败。目前,石化集团销售企业所属加油站已超过万座,且呈进一步发展的趋势,因此,加油站的建设、经营与管理已成为石化集团公司的重要任务,通过培训进一步提高加油站站长的素质已成为当务之急。

本书编写以《中国石化集团公司加油站管理规范(试行)》为参照,以加油站站长为主要对象,注意吸收总结当前加油站先进的管理经验和经营方法,较系统地论述了加油站经营管理的各方面内容,包括加油站站长职责、油品基本知识、加油站设备管理、安全管理、油品数量和质量、财务管理、会计核算、营销策略、服务规范、环境管理和加气站简述等,为提高加油站站长素质和加油站的“科学化、标准化、规范化”管理提供了理论上的准备。本书除作为加油站站长培训教材外,也可供石化销售企业有关管理人员和加油站员工作自学教材。

在编写过程中,我们特别注意了以下几点:

1. 比较注意叙述的深入浅出和语言的通俗性,以适应不同文化层次对象的学习需要;
2. 尽可能做到理论联系实际,多列举典型例子,以利于读者对内容的理解和把握;
3. 注意吸纳加油站经营和管理的最新内容和发展动态,以体现教材内容的先进性;
4. 对各章节的处理,注意详略结合,重点内容予以突出,有些则点到为止,如加气站知识,目的是提供这方面的市场发展信息。

本书的编写是在销售公司教材编写委员会的指导下进行的,由王孚智、胡明月编导,吴金林、毕港峰主编。参加编写的同志按章节顺序为:窦保元、叶永良(第一章)、吴金林(第二章、第十章)、万鹏(第三章)、徐玉朋(第四章)、缪更余(第五章)、毕港峰(第六章)、夏良康(第七章)、叶永良(第八章)、楼必胜(第九章)。

本书在编写过程中,得到了上海石油集团、北京石油集团、天津石油集团、浙江省石油总公司、江苏省石油集团、江西省石油总公司和福建省石油总公司等有关单位领导和专家的大力支持与帮助,周天中、吴建峰、郭为民、施勇勤、李铭鑫和李再关等同志在大纲拟定和教材审定过程中提出了许多宝贵的意见,同时还参考了一些公开发表和内部出版的资料,在此一并致谢!

由于水平有限,编写时间紧迫,调研了解不够深入,不足之处在所难免,敬请读者批评指正。

编 者

2000年1月

目 录

第一章 站长的职责和工作方法	(1)
第一节 站长的地位和作用	(1)
第二节 站长应当具备的基本素质	(3)
第三节 站长的职责和权限	(6)
第四节 站长的工作方法	(7)
第二章 油品基本知识	(10)
第一节 汽油	(10)
第二节 柴油	(15)
第三节 煤油	(20)
第四节 润滑油、脂	(22)
第三章 加油站设备管理	(36)
第一节 加油站设备管理的基本要求	(36)
第二节 加油机	(37)
第三节 储油设备	(48)
第四节 计算机技术在加油站的应用	(51)
第四章 加油站安全管理	(60)
第一节 油品特性	(60)
第二节 安全管理组织与措施	(63)
第三节 消防管理	(67)
第四节 安全检查与隐患整改	(75)
第五节 事故处理	(75)
第五章 加油站油品计量与质量管理	(79)
第一节 油品的接卸、储存、计量与损耗的管理	(79)
第二节 容器与计量器具	(85)
第三节 油量计算	(89)
第四节 加油机的标准罐法在线检定	(92)

第六章 加油站的财务管理和会计核算	(95)
第一节 加油站的财务管理	(95)
第二节 加油站的会计核算	(108)
第三节 加油站发票管理	(123)
第七章 加油站营销策略	(127)
第一节 品牌策略	(127)
第二节 竞争策略	(132)
第三节 促销策略	(135)
第四节 加油站连锁经营	(143)
第八章 加油站服务规范	(149)
第一节 加油站实行服务规范化的重要意义	(149)
第二节 加油站规范服务的内容与要求	(150)
第三节 规范服务的监督、检查、考核与激励	(155)
第九章 加油站环境管理	(159)
第一节 加油站环境管理意义	(159)
第二节 建造优美的硬环境	(160)
第三节 营造优美的软环境	(163)
第四节 加油站的环境保护	(164)
第十章 加气站简述	(171)
第一节 气体燃料的性质	(171)
第二节 加气站工艺设备	(175)
第三节 加气站安全管理	(181)
附录 国内外车用主要润滑油脂的相互代换	(183)
参考文献	(193)

第一章 站长的职责和工作方法

中国石化集团公司销售企业经营战略重点向销售终端环节转移以后，加油站的地位和作用越来越突出。如何加强加油站的营销和管理，已成为各省市石油公司营销策划的主题。搞好加油站的营销和管理，必须建立一支适应社会主义市场经济的具有较强营销和管理能力的站长队伍。

第一节 站长的地位和作用

长期以来，由于计划经济管理体制的影响，石化销售企业在经营指导思想上，一直是重批发轻零售，对加油站的网点建设和发展缺乏清醒的认识，对加油站占领市场份额中的重大作用，缺乏足够的研究。由此形成了营销策略中的“头重脚轻”和经营结构的“比例失调”。对加油站的地位和作用认识的不足，又导致了对加油站站长作用的忽视。因此，在市场经济条件下，必须重视加油站和加油站站长在企业整体营销战略中的地位和作用。

一、加油站的地位和作用

首先，从商品流通环节看，加油站是成品油营销的终端环节，是批发与零售的载体，是石油商品输转的小型集散地；第二，从社会功能看，加油站是连接石化零售企业和消费者的桥梁和纽带，是为社会服务和司机服务的场所，是展示企业形象的窗口；第三，从企业管理角度看，加油站又是经济效益的直接创造者，是营销管理的主体对象，是员工生活学习、开展两个文明建设的主要场所。

众所周知，加油站的中心工作是加油。它的服务功能，决定了它的作用。这些作用主要是：

- (1) “蓄水池”作用。满足车辆的油品需求，为机动车提供动力“食粮”。
- (2) 桥梁作用。作为小型零售企业，在企业与消费者之间架起了供需的桥梁。
- (3) 纽带作用。联系广大司机和客户，形成以信誉为纽带的营销供应网络。

实践证明，加油站经营管理工作的成败，不仅直接关系到中国石化销售企业营销战略目标的实现，而且还代表着中国石化销售企业的整体形象，也影响到员工的切身利益。提高经济效益，追求最大利润，是销售企业的根本目标和最大追求。经济效益的提高不仅依赖于营销量的增加，而且依赖于各项管理工作的到位。管理出效益，管理是效益的保证。当前，石化销售企业所属加油站存在的主要问题是营销开拓能力差和管理工作不到位。因此，从外延和内涵上提高营销能力，扩大市场份额，把各项管理工作落实到位，是加油站工作的当务之急。

二、站长的地位和作用

站长的地位和作用是由加油站的地位和作用决定的。正确认识站长的地位和作用是提

高站长营销能力和综合管理水平的前提。

站长担负着油品营销和企业管理的双重任务，地位至关重要。在加油站营销和管理活动中，站长始终处于中心位置，是营销和管理的第一责任人。国务院在关于《加强工业企业管理若干问题的决定》中明确指出：“班组建设的关键，是选拔和培养责任心强、技术熟练、作风正派、能团结人的班组长”。站长的地位主要表现在以下两个方面：

（一）站长是油品营销活动的一线指挥员，是完成营销任务的组织者

油品营销是加油站的中心任务。从进油（要油）、销售、储存及结算、服务等各个环节都需要站长统一计划，统一组织，统一指挥，既不能由员工各行其是，也不能杂乱无章。否则，营销就无法进行。营销任务的完成，是站长对上级承担营销责任之后，组织员工实现既定目标的营销管理过程。显然，只有站长才能担此重任。

（二）站长是上级方针政策的基层执行人，是管理工作的领导者

一个加油站少则几个人，多则十几人，“麻雀虽小，五脏俱全”。站长作为石化销售系统最基层的管理者，虽然“官”不大，但是管事却不少。上至党的方针政策、上级指示的贯彻执行，下至员工工作、生活、学习，方方面面都要管到，还要协调各种关系，保证安全不出问题。把一个加油站的营销活动搞得井井有条，环境优美，服务热情，站长起着不可替代的作用。无数事实说明，站长工作的好坏直接影响加油站的营销和管理水平。

不难看出，在营销活动和企业管理中站长起着特殊重要的作用。这些作用主要表现在：

1. 领导作用

站长是全体员工的当家人，是营销活动的组织者和领导者。没有站长，好比群龙无首。俗话说：“家有千口，主事一人”。加油站一切工作，不论大事小事，都要由站长拿主意，做决定。站长在加油站的领导作用主要体现在：

- ① 宣传贯彻党的方针政策，执行上级的指示；
- ② 对营销活动、管理工作进行合理安排和组织；
- ③ 处理好内部矛盾，协调好外部关系，营造良好的营销环境。

不能设想，一个加油站，如果没有站长，没有一个组织者进行合理的安排和组织，工作会有条不紊，井井有序地开展起来。

2. 监督作用

站长是加油站各项规章制度落实情况的监督与考核者。到目前为止，针对加油站卸油、储存、计量、出库、发油等各个环节和管理的特点，中国石化已先后制定了一整套较为系统的规章制度。这些规章制度的贯彻落实，不仅需要站长身先士卒，以身作则，还需要对员工执行规章制度的情况进行有力的监督、检查和考核。做到“执法必严，有错必纠，秉公办事，依法治站”。

3. 示范作用

站长表率作用及一言一行，都对员工起着示范和导向作用。站长以身作则，身先士卒，勤勤恳恳，任劳任怨的优秀品德和良好形象，是对员工无形的教育和鞭策。反之，站长松松垮垮，疲疲沓沓，甚至心术不正，损公肥私，则会造成人心涣散，纪律松弛，工作也难以有效地开展。

4. 保证作用

站长是“双文明”和“四有”员工队伍的建设者和组织者。必须首先保证营销任务的完成,在此前提下,要搞好精神文明建设,挑起物质文明和精神文明建设的两副重担。要对员工开展思想政治工作,进行爱国主义和集体主义、理想、道德以及法律法规教育。组织员工学文化,学技术,学管理,培养员工好思想、好品质、好作风。带出一支“有理想、有道德、有文化、有纪律”的员工队伍,使员工真正发挥主力军和主人翁的作用。

第二节 站长应当具备的基本素质

由于繁重的任务和管理工作的需要,要求站长应该具备与其地位和作用相适应的基本素质。这些基本素质主要包括:

一、要有较好的品格素质

作为站长应该做到:思想进步,公正廉洁,作风民主,能团结同志,实事求是,有全局观念,并且受到大多数员工拥护。

(一) 思想进步

站长应在政治上方向明确,热爱祖国,热爱社会主义,热爱党;思想上应该与上级的指示精神保持一致,带头做到四有。同时要头脑清醒,具有观察判断事物并作出正确决断的能力。

(二) 要有强烈的事业心、责任心、进取心和实干精神

事业心、责任心、进取心是站长应具备的最基本的素质之一。事业心是工作的动力和源泉,是干好工作的基本保证。因为,只有具有强烈的事业心,才能兢兢业业、踏实肯干;才能克服各种困难和挫折;才能为国家、为企业竭尽全力;才能在工作上干出一番事业来。

责任心是事业心的基础和保证。这就是说,作为站长,仅有事业心是不够的。还要有责任心。二者缺一不可。应该时刻牢记自己的职责,树立“以站为家”的思想,以高度的事业心和责任感,全力以赴抓好营销工作,为企业发展贡献力量。反之,如果缺乏事业心和责任心,浑浑噩噩混日子,又怎能搞好加油站工作呢?

进取心是事业心的延伸和发展。俗话说,创业难,守业更难。在高科技、高技术日新月异的今天,不断开拓进取是企业生存和发展的希望所在。进取心就是不断创新,进取心就是不断开拓。在企业间竞争十分激烈,市场营销环境越来越不稳定的条件下,作为加油站的站长要面对现实,知难而进,积极进取,不满足已取得的成绩和已实现的市场目标。要敢于竞争,善于经营,不断取得新的业绩。

实干精神也是站长必须具备的重要品质。站长处于加油站营销和管理的第一线,一般不脱产。除了日常营销活动外,还会遇到抢修加油机、事故处理、清罐等许多紧急情况。因此,作为站长要比员工更能吃苦耐劳,遇有脏、累、苦、险的工作,要不怕困难,不惧艰险,毫不犹豫地冲在前,走在头。这就是要求站长必须具备实干精神。要比员工多操心,多费力,多付出。有时还要承担上级领导的批评和员工的责难,如果没有强烈的事业心和实干精神,是难以胜任的。

(三) 作风正派

站长必须秉公办事，光明磊落，严于律己，宽于待人。处理问题要公平合理。待人处事坚持原则，公正无私，实事求是，既不居功自傲，又不谄过于人。显然品格素质是站长必须具备的基本素质。

二、要有较强的能力素质

市场经济是竞争经济，市场就是战场。加油站要想在市场竞争中立于不败之地，首要的一条是站长必须具备适应市场需要的比较全面的能力素质。

(一) 营销能力

站长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。可以说，营销能力是考核站长合格与否的首要条件之一。

1. 要树立与营销有关的7种观念

即竞争观念、效益观念、服务观念、安全观念、质量观念、营销观念、信息观念。是否具有这些观念，或者说这些观念的强弱，是检验站长营销能力的前提。

① 竞争观念。加油站本身就处在竞争的市场环境之中，摒弃了计划经济之后，营销靠竞争，开拓市场、提高市场占有率靠竞争，增加销售新的石化产品、开展换油洗车一条龙服务更要靠竞争。因此，竞争是赢得市场的基本手段。对此必须要有切实而清醒的认识，丢掉幻想，不等不靠，发挥自身优势，主动参与竞争。

② 营销观念。营销观念是营销能力的基石。提高营销能力，首先要树立营销观念，其次要强化营销观念，把营销作为站长的首要职责和加油站的中心工作来抓。再次要组织员工开展营销活动。

③ 效益观念。加油站是为了效益而建立、存在和发展的，离开了效益，加油站就失去了存在的必要。

④ 服务观念。服务不仅仅是竞争的需要，服务更是一种品牌。服务的本质是顾客对油品质量和服务质量的认同，从而吸引更多的回头客，以扩大市场占有率。

⑤ 安全观念。安全是效益的保证，没有安全就没有效益，营销建立在安全的基础之上，安全要为营销保驾护航。

⑥ 质量观念。质量是加油站的生命。营销的油品必须保质保量，必须从正规渠道进油。绝不能以眼前的小利而丢掉企业信誉这个“大义”！

⑦ 信息观念。搞好营销首先要了解市场信息，掌握市场信息，才能驾驭市场，取得营销的主动权。

2. 提高营销决策能力

决策是企业经营管理的中心环节。决策的正确与否，往往直接关系到营销的成败。毫无疑问，一个正确而成功的决策能给加油站带来巨大的效益，甚至能救活一个站；一个错误而失败的决策又能带来亏损，以至毁掉一个站。这样的例子不胜枚举。例如：北京丰台区某个体加油站听信中间人介绍，进了一批小炼油厂出的不合格汽油，造成50多辆出租汽车全部“趴窝”。结果司机用出租车把加油站围个水泄不通，使得加油站一个多星期不能营业。经过谈判老板只得加倍赔偿司机的损失。最终加油站因巨额亏损而破产。显然要避免失误，减少损失，决策必须做到科学和民主，不能一个人说了算。科学决策，就是事前要进行可行性分析，在调查研究的基础上反复论证，不轻易拍板定案。正确的科学的决

策则主要取决于站长的决策能力。提高决策能力，第一是提高决策意识，第二是提高识别问题的能力。

3. 提高公关能力

在现代条件下，关系对竞争起着重要的作用。要通过“联谊会、行业协会、上门推销、电话订货”等多种营销方式，建立起营销网络。要采取“有奖销售”，广告促销等营销手段，扩大零售量。要通过各种关系，多种渠道，与客户结成广泛的联系，形成以“固定客户”为主，“松散客户”为辅的营销体系。

(二) 管理能力

加油站除了营销活动外，管理是重要内容。站长既要敢于管理又要善于管理。

1. 要做到严格管理，赏罚分明

对于违纪违章现象要及时给予批评、纠正和制止；对于不听指挥的员工要采取果断措施，及时停止作业或调离工作岗位，以保证加油站各项活动正常有序的进行。

① 严格管理是搞好加油站工作的前提。严格管理就是严格按照规章制度办事。俗话说，“没有规矩不成方圆”。要通过严格执法，来体现和维护规章制度的严肃性，规章制度是约束人们行为的条文，它具有严肃性、客观性、公正性和稳定性，不能随意制定，更不能朝令夕改。以规章制度管理，体现了法制精神。

② 严格管理，重要的是奖罚分明。奖罚不明，甚至无奖无罚，就谈不上严格管理。奖罚是严格管理的手段，是严格管理的表现。恪尽职守，完成或超额完成任务的，应给予奖赏；玩忽职守，各行其事甚至完不成任务，或出现严重错误，造成损失浪费的必须处罚。

③ 奖惩必须严格执行，否则谈不上分明。所谓执行，就是必须动真格的，不能只是说说而已。只有在实践中奖惩分明，才能推动管理前进。例如，某零售公司一位加油员用电脑加油机为顾客加油，顾客要求加 50 升油，付了 100 多元钱。结果加油员只加了 50 元合 20 多升的油，结帐时按 100 元结帐，多余的钱进了自己腰包。顾客举报投诉，最后经上级公司油管科查处，对该加油员作了辞退处理，维护了法纪的严肃性。严肃执法，奖惩分明，加油站才能办好。

当前，加油站管理上存在的主要问题是管理不到位，管理不严格和服务水平低。扭转这种局面，首先要靠加油站站长。

2. 正确处理人际关系

加油站营销和管理活动的过程，是不断处理各种关系的过程。实践证明，人际关系处理得是否得当，会对加油站营销和管理活动产生影响。从企业内部来讲，首先要处理好与上级的关系，取得上级领导的信任、理解和支持；其次，协调好与同级的关系，对同级要互相支持和互相尊重；再次，要处理好与员工的关系。要靠高尚的品德、真才实学以及优异的工作成绩树立站长的权威。要以平和的态度主动和员工接近，从各方面关心员工，得到员工的信任和尊敬。要尊重员工的合理要求，为调动员工的积极性创造条件，努力营造一个民主、团结、活泼、和谐的工作环境。

3. 提高组织协调能力

站长要善于根据每位职工的特点安排落实加油站各项工作任务，要充分发挥和调动全体员工的工作积极性和主动性。对于出现的各种问题和矛盾要从全局出发，及时处理和化

解，搞好协调配合。

（三）业务技术能力

石油商品是技术密集型产品，油品的收发运存各环节不仅技术性强，而且要求高。站长必须具有较高的业务技术能力，要熟悉加油站的各个业务环节，了解加油站各种设备的结构性能和简单的维修方法。如碰到加油机、电气设备等故障要能及时排除，以保证加油站业务和设备的安全正常运行。如果技术不精通，业务不熟练，一旦出现问题，轻则解决不了，重则容易造成损失。

石油商品又属于特殊商品，经营过程中，有时会发生跑、冒、漏、油等特殊事故。也会发生诸如加油车辆突然起火，油品闪燃起火等火灾险情。这些事故或火险，性质不同于其他商品，因此要求站长不仅具有处理突发事件的能力，而且要具有处理专门技术问题的能力。

三、要有较高的文化素质

知识是一个人能力的基础。站长只有具备一定的知识，才能使其领导和管理成为有本之木。从目前情况出发，站长应具备中专以上文化程度，具有中级以上专业技术职称。除此之外，还要做到：第一，努力提高文化基础知识水平。从现代管理和未来发展趋势看，低文化素质的管理者，肯定不能适应现代管理的需要，因此，对于现在的站长来讲，文化基础知识是相当重要的；第二，要掌握一定的经济理论知识，现代管理知识和法律法规常识；第三，要掌握有关石油商品经营所必须的各种专业理论知识。

第三节 站长的职责和权限

明确站长的职责和权限，是开展营销活动和日常管理工作的前提。从管理学的角度讲，管理者的职责和权限必须是对等的，即在明责的同时必须相应授权。

一、站长的工作职责

根据有关规定，结合中国石化的行业性质和特点，站长的工作职责原则上有以下8条：

- ① 根据省市公司下达的营销指标，负责组织并领导员工全面完成营销任务。
- ② 负责规章制度及国家有关法规的贯彻落实，并对各岗位执行情况进行监督、检查和考核。对违章违纪行为及时纠正或处理，并提出整改意见。
- ③ 组织财会人员、营业人员搞好财务管理和会计核算。
- ④ 组织员工学习时事政策、法令法规，教育员工遵纪守法。
- ⑤ 组织开好班前、班后以及有关安全和工作总结等各种会议，开展岗位应知、应会练兵活动，提高业务技能水平。协调处理各种矛盾，提高管理水平和经济效益。
- ⑥ 做好员工的思想政治工作，开好民主生活会，发动员工参加民主管理。关心员工生活，搞好内外团结，调动员工积极性。
- ⑦ 负责向上级领导汇报请示工作，完成领导交办的其他任务，积极参加社会活动。

⑧ 组织员工搞好环境绿化美化，保持加油站整洁、清新、美观。

二、站长的工作权限

站长的工作权限是履行职责的重要保证。要调动站长的积极性，切实保证站长履行职责，各级领导必须重视站长的工作，采取必要的措施，保证站长有职、有责、有权，在明确站长职责的同时授予相应的权力。主要包括：

（一）选择决定权

对于独立核算的加油站来讲，加油站是一个独立的法人，站长作为法人代表，在其人员使用上有选择权，报酬分配上有决定权。但对于目前石化销售系统的大多数加油站来说都是属于报账制单位，因此，站长在用人和分配上不具有选择决定权，而只是具有这方面的建议权。在某些实行吨油费用包干制的加油站，站长在分配上有一定的权力。

（二）检查监督权

站长对员工执行规章制度、服务规范、完成任务的情况及工作状况，有检查监督的权力。

（三）现场处置权

站长对临时出现的问题或发生的紧急意外情况，在及时向上级汇报的同时有权进行现场处理。

（四）协调处理权

站长有权代表企业协调同顾客的关系，解决服务纠纷，并妥善处理与社会管理部门的关系。

（五）奖励惩罚权

站长有权对员工的工作进行考核，提出奖惩意见，对违纪违规员工给予一定经济处罚。对严重违纪、不服从管理、给企业造成不良影响的员工有权令其下岗，停职检查并建议上级给予处罚。

第四节 站长的工作方法

选择正确的工作方法是站长做好加油站工作的重要保证。有了规章制度，有了好的方针政策，如果工作方法不得当，效果也会适得其反。

应该说，工作方法没有统一的模式、统一的标准和要求，也不应该千篇一律，而应该因人而异，因站而异，因事而异。站长的工作方法是在实践中创造出来的。但就一般规律而言，站长必须掌握的工作方法，概括地讲就是：依靠骨干，团结群众，走群众路线。具体讲，站长经常运用的工作方法主要有以下几条：

一、依靠骨干，遇事同群众商量

多同群众商量，首先是多同站里骨干商量。骨干包括业务骨干、技术骨干、党团员和站里的先进人物。这些员工是加油站的中坚力量，是站长的好助手。依靠骨干首先是尊重他们的意见，放手让他们开展工作。他们的思想统一，行动一致了，就能带领其他员工完成各项任务。如果没有他们的支持和配合，站里的工作就很难打开局面。其次，要多同其

他员工商量。有些站长，并非不愿意做好工作，他们很热心，积极性很高，但是站里工作就是搞不上去，其中一个很重要的原因，就是不善于同大家商量办事，而是搞“家长制”“一言堂”，结果失去了群众。得不到大家的支持就会孤军作战。同群众商量，就要十分尊重大家的意见，做到不管别人说的对与不对，都抱欢迎态度，让人家把话讲完。有的站长只喜欢听顺耳的意见，不愿听或根本听不进不同的意见，尤其不愿听批评意见，或者表面上愿意听，但心里不愉快，总以为别人是找碴儿，挑毛病，这是很不对的。这样时间一长，也就没人提意见了，这不利于工作的开展。

任何一个单位，一个集体，正义、正气总是主流，总是占主导地位。关键是站长要善于抓住主流，弘扬正气。要摸清规律，运用正确的工作方法，瓦解对立意识和对立情绪。人的本质特征是人的社会性。任何个体的思想和行为都对员工有着影响，反过来，群体的状况对于个体的思想和行为，也有巨大的控制作用和调节作用。在一个群体中，往往存在着许多非正式的不成文的“规则”，这些“规则”对群体的成员常常有一种无形的制约力量。这些“规则”有积极的，也有消极的。例如：在加油站量化计酬中，如果有人为了多得报酬而弄虚作假，就会遭到群众的舆论谴责。但是这些“无形的规则”，有时又像“无形的手”，左右着一些人，形成消极的一面。例如：有的员工当了先进，受到表扬，有的人挖苦讽刺，甚至纠集几个人孤立人家。又如，有的员工加油量总是第一名，在全站最高，拿的奖金最多，有的人也会嫉妒，甚至背后辱骂打击，这就影响了一些员工的积极性，使有的员工感到“先进不起”，还是随大流的好。于是他们完成定额后，就再也不愿超过了。因此，站长一定要有洞察事物的能力，及时了解和掌握全面情况和员工的思想动态。要采取适当的措施，扶正祛邪，弘扬正气。要通过及时过细的思想工作，努力减少消极影响，使正气不断上升。

二、切实发挥模范带头作用

大家常说，身教重于言教。站长的模范行动就是无声的命令，最有号召力，最能说服人。因此，站长必须做到：凡是自己提倡或要求员工做到的事情，自己都要首先身体力行，带头去做，并努力做好，起到示范和引路作用；凡是要求员工不做的事，自己首先不要做。俗话说：“喊破嗓子，不如做出样子”。一个站长，如果在每一项工作中，自己都能走在前，干在前，就会使大家受到感染，自觉自愿跟着走，跟着干。这样的站长才有说服力和号召力，就能一呼百应，指到哪儿，员工就干到哪儿。如果自己指手划脚，光说不做，或者说的头头是道，行动对不上号，员工就会不买你的账，工作也必然搞不好。

三、搞好调查研究

加油站工作十分琐碎繁杂。各种矛盾比较集中，关系也比较复杂。要求站长“胸怀全局，临阵不乱，脚踏实地，沉着应对”。处理问题，解决纠纷，调解矛盾要实事求是，认真调查研究，不能只听一面之词，偏听偏信。在调查研究的基础上，掌握大量事实后，再作决定，才能使事情得到妥善解决，否则矛盾双方都会不满意。

四、关心群众生活，调动员工积极性

关心群众生活，是密切联系群众的重要方法。一个好站长，应该坚持和学会这个工作