

加油站经营与管理

(第二版)

吴金林 毕港峰 主编



中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

加油站经营与管理

(第二版)

吴金林 毕港峰 主编

中国石化出版社

内 容 提 要

本书较系统地介绍了加油站经营管理方面的理念、知识和方法。与第一版相比,内容上作了全面的更新和充实,主要包括加油站站长的工作职责与方法、油品基础知识、加油站设备管理、安全管理、计量及计量管理、财务管理和会计核算、营销策略、顾客服务、环境管理和加油站非油品业务等。每章后面均附有思考题和案例(除第六、九、十章),以便于读者学习和分析讨论。

本书突出了新颖性和实用性,适宜作为石油、石化销售企业加油站站长和员工的培训用书,也可作为上述企业有关管理和技术人员的学习用书。设有油气储运等专业的学校,也可将此书作为教材或教学参考用书。

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,2000.2(2007重印)
ISBN 978-7-80043-910-0

I. 加… II. ①吴…②毕… III. 加油站-经济管理
IV. U491.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 133769 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)84271850

读者服务部电话:(010)84289974

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

E-mail:press@sinopec.com.cn

北京精美实华图文制作中心排版

北京大地印刷厂印刷

全国各地新华书店经销

*

787×1092 毫米 16 开本 15.75 印张 395 千字

2007 年 1 月第 2 版 2007 年 1 月第 7 次印刷

定价:36.00 元

前 言

本书第一版于2000年1月出版以来,受到了广泛的欢迎,被许多石油、石化企业选作加油站站长和员工的培训教材,为加油站职工素质和经营管理水平的提高,发挥了积极作用,我们颇感欣慰。

2000年以来,国内成品油销售市场的内外环境、加油站经营管理的理念和方法均发生了较大变化。因此,一些石油石化企业、加油站站长和中国石化出版社均希望对原书进行相应修改,以满足加油站员工和相关管理、技术人员的培训与学习之需。

在此背景之下,2005年10月份开始启动本书的修改工作。从制订编写大纲、调研、搜集资料到编写定稿,费时近一年,编写组全体同仁和衷共济,反复斟酌,终成此书。其特色主要体现在以下几点:

1. 保留了原书的基本框架和特点

全书仍分十章,其中第十章作了全新的替换。内容上保留了实用性和系统性强特点。

2. 突出了内容的先进性

考虑到国内外加油站非油品业务的蓬勃发展,故新增了第十章非油品业务。其他九章虽然名称变化不大甚至未变,但内容均作了更新,部分章节几乎重写,如第一章《加油站站长的工作职责与方法》、第五章《加油站计量及计量管理》、第八章《加油站顾客服务》、第二章《油品基础知识》中的汽油、柴油规格标准和车用乙醇汽油、第三章《加油站设备管理》中的信息技术部分、第七章《加油站营销策略》中的客户管理和营销创新等。其他章节也尽可能体现近几年国内外加油站经营管理最新的理念、知识和方法,并考虑了前瞻性。

3. 调整了思考题并新增了案例

为便于读者更好地掌握该书内容,提高分析和解决问题的能力,故重新拟定了思考题,并在多数章节后面增加了案例。

本书由吴金林、毕港峰担任主编。参加编写的同志按章节顺序为:叶永良(第一章)、吴金林(第二章)、曾涛(第三章)、徐玉鹏(第四章)、缪更余(第五章)、毕港峰(第六章)、夏良康(第七章)、贺师纲(第八章)、楼必胜(第九章)、

吴金林(第十章)。各章内容均经多次修改,最后由主编总纂定稿。

本书的编写得到了中国石化出版社自始至终的鼓励和支持,特别是黄志华和张国艳同志,亲自参加了本书编写大纲的审定会,提出了许多指导性的意见和建议;得到了中国石化集团销售事业部的支持;得到了很多同行、专家的帮助;在编写过程中参考了很多公开出版和内部发行的资料,在此一并表示衷心感谢。

编书是一项辛苦的工作,也往往是一项遗憾的工作。虽在繁忙的工作之余颇费心力完成了此书,但限于编者的能力和资料掌握的欠缺,书中肯定会有很多不足之处,我们真诚地欢迎广大读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 加油站站长的工作职责与方法

第一节	发展中的加油站·····	(1)
第二节	加油站经营管理的内容与原则·····	(4)
第三节	加油站站长的职责及素质要求·····	(7)
第四节	加油站站长的工作方法·····	(10)

第二章 油品基础知识

第一节	汽油·····	(18)
第二节	柴油·····	(28)
第三节	润滑油、脂·····	(34)

第三章 加油站设备管理

第一节	加油站设备管理概述·····	(48)
第二节	加油机·····	(49)
第三节	储油设备·····	(64)
第四节	加气机·····	(69)
第五节	信息技术在加油站的应用·····	(74)

第四章 加油站安全管理

第一节	安全与安全管理·····	(107)
第二节	安全管理组织与措施·····	(112)
第三节	消防管理·····	(118)
第四节	安全检查与隐患整改·····	(126)
第五节	事故处理·····	(127)

第五章 加油站计量及计量管理

第一节	油品计量基础知识·····	(131)
第二节	加油站的油品接卸与验收·····	(137)
第三节	加油站的油品损耗及损耗管理·····	(139)
第四节	加油机的标准罐法在线检定·····	(152)
第五节	加油站账表·····	(158)

第六章 加油站的财务管理和会计核算

第一节	加油站的财务管理·····	(164)
-----	---------------	---------

第二节 加油站的会计核算..... (172)

第三节 加油站发票管理..... (178)

第七章 加油站营销策略

第一节 营销的基本问题..... (180)

第二节 营销创新..... (183)

第三节 客户管理..... (190)

第四节 品牌策略..... (194)

第五节 竞争策略..... (199)

第六节 促销策略..... (200)

第八章 加油站顾客服务

第一节 服务概述..... (211)

第二节 加油站顾客服务规范..... (214)

第三节 提升加油站服务品质..... (216)

第九章 加油站环境管理

第一节 加油站环境管理的意义..... (223)

第二节 建造优美的硬环境..... (224)

第三节 营造优美的软环境..... (226)

第四节 加油站的环境保护..... (227)

第十章 加油站非油品业务

第一节 加油站非油品业务现状..... (235)

第二节 国外非油品业务的经营..... (237)

第三节 我国加油站非油品业务的开展..... (240)

参考文献..... (244)

第一章 加油站站长的工作职责与方法

现代市场经济的发展,使得大多数企业把自己经营战略的重心移至市场的终端。加油站,作为石油经营企业的市场终端服务组织,其服务的内容、方式和质量,直接影响着企业的知名度、美誉度和客户的忠诚度,从而决定着企业最终的市场份额和经济效益。因此,加强加油站基层组织的建设和管理,对于石油经营企业的可持续发展,具有十分重要的战略意义。

第一节 发展中的加油站

一、加油站的起源与发展历程

20 世纪初期,汽车工业在美国亦步亦趋地发展起来了,这促使为之服务的汽车加油站在美国的诞生。1907 年,虽然距离美国人亨利·福特发明他那著名的,被视为汽车工业史上具有里程碑意义的 T 型汽车——同时也是人类历史上真正意义的燃油汽车还有三年的时间,但美国密苏里州圣路易斯的商人哈利·格伦纳与克雷姆·雷辛格就已经嗅到了某些潜藏的商机。他们认为,随着汽车的不断增多,给行驶在途中的汽车加油一定是一桩不错的买卖。而要实现这种设想,就需要在车流量较大的公路两旁,开辟出给汽车加油的场地,同时安置上相应的设备。于是,他们投资创办了世界加油站历史上最初的加油站——美国圣路易斯汽车加油站。那时,加油员要先用重力给油罐连通上一根橡胶软管,然后再通过橡胶软管给汽车加油。这种在今天看来非常简陋的设备和方法,在当年却给开车人带来了极大的方便。这种供需双方的高度吻合,也给加油站带来了丰厚的收入。

最早兴建的加油站,由于技术应用水平和社会化的商业程度都很低,无论在经营规模、经营方式以及设备配置上,与现在的加油站相比都显得很原始。办理经营美国早期加油站的手续十分简便,经营者只需与炼油厂签订一个供油合同,然后再自行配备一台加油机、一个地下油罐和一个招牌就可以开门营业了。由于行业准入门槛低,一时间,在石油公司、汽车修理厂、汽车销售点、五金店,甚至杂货店门前,到处都可以看到安装了加油机等简单设备的汽车加油站。同时,早期加油站还处在起步阶段,加油站的经营和管理方式尚在摸索和发展的过程中,因此,像现在加油站普遍关心的安全和环保等问题,在当时均不属于经营加油站的管理范畴。另外,早期的加油站由于受到当时的技术和设备发展水平的限制,使得人力成本很高。例如,给一辆汽车加油的工作,通常需要三个人配合起来才能完成。

从 1908 年开始,由于汽车制造技术取得了突破性的进展,汽车生产成本得以大幅下降,汽车产量迅猛提升。到了 1910 年,全美国的汽车生产总量达到了史无前例的 35 万辆。汽车工业的快速发展极大地带动了用户对油品的需求,从而促进了加油站业务在美国各地逐渐兴盛起来。

加油站行业发展初期,由于美国政府还没有出台相应的行业管理法规,加之经营者为了追逐利润,短斤缺两以及不顾油品质量等问题时有发生,使得石油公司的形象大受损害。鉴

于此，从 1920 年开始，石油公司开始大规模地建设自有加油站网络，并开始建立和推广标准化进程。这一系列举措使用户对石油公司的信心大增。同时，石油公司所推行的标准化进程也得到了市场的认可。1922 年，壳牌石油公司建在美国西海岸的 1841 座加油站中，其中 200 座经过标准化改造的加油站的油品销量上升到当年该公司加油站总销量的 40%。推行标准化的 8 年后，油罐车在美国的纳西维尔出现了。油罐汽车与油库相互结合，便构成了最早的油品物流体系，这极大地促进了美国加油站运营模式的完善与发展。到了 1933 年，全美国的加油站总数达到了空前的 17 万座。纵观美国加油站历史发展的各个时期，可以说 1908 年到 1933 年这段时间，是美国加油站的快速增长期。

随着加油站在美国各地的迅速发展。以埃克森、美孚等为代表的石油巨头在不断开发其美国本土经济领地的同时，更是将触角伸向了包括中国在内的许多国家和地区。终于，到了加油站在美国诞生大约 17 年之后的 1924 年，美孚石油公司在位于今天中国上海市四川中路临近广东路的一处地段，兴建了上海市的第一座公共加油站。这座占地面积约 15 平方米，以经营轿车加油业务和润滑油销售业务为主的小型加油站，据史料记载，也是中国历史上的第一座商业加油站。

自从我国经济改革和对外开放以来，加油站在数量和规模上得到了空前的发展。据资料显示，截至 2004 年 8 月 30 日，我国(大陆地区)共有加油站约 9 万座，其中，除了两大石油集团拥有的加油站(中国石化、中国石油)约 5 万座以外，社会加油站数量约 33000 余座，外资加油站 500 余座。

2004 年底，我国政府为兑现入世承诺，如期开放了成品油零售市场，这使得中国油品零售市场的竞争更加激烈。为赶在跨国石油巨头们正式进入我国成品油零售市场之前，更多地占领油品销售终端市场，几年前，中国石化和中国石油不惜代价，掀起了收购、新建加油站的高潮。据统计，2000 年，中国石化和中国石油各自拥有的加油站数量分别为 16000 座和 5000 余座。如今，中国石化和中国石油已分别拥有加油站 31000 余座和 17000 余座。值得注意的是，中国石化和中国石油将与壳牌、BP 等国外石油巨头合资建立 2000 个加油站。虽然合资加油站在数量上不及中国石化和中国石油目前加油站总数的 5%，但是跨国巨头们进入的都是中国经济最发达、石油消费需求最旺盛的地区。

随着我国加油站数量的急剧攀升，越来越多的业内人士已经开始意识到，目前我国加油站已经出现了总量过剩，分布不合理等欧美国家在加油站发展过程中曾经遇到过的问题。加油站的整体利润空间呈现下滑趋势。鉴于这种形势，中国石油和中国石化等石油巨头，正在以积极的行动强化加油站的建设和管理，企图继续保持其成品油零售市场的领军地位。

改革开放二十多年来，我国加油站经历了一个由分散经营向规模经营发展，由单一品种向多种经营延伸，由价格竞争向品牌竞争转化，社会各类加油站在竞争中相互促进的时期。

二、加油站的发展趋势

在 21 世纪，随着成品油市场竞争的日趋激烈，加油站未来的发展将呈现出以下四方面的趋势。

(一) 理性与科学性将不断增强

对未来加油站的管理，将更加依赖于有效的制度。从布局开始，加油站管理将会依据严谨的科学评估做出理性的判断，而不会仅凭个人对市场的感觉做出决策。在建设中，将难以见到那种盲目建站，一味追求建站数量而忽视收益的非理性行为。

(二) 成本最低化和业态复合化并举

在不断加剧的市场竞争中,无处不在的成本最低化理念,将渗透到未来的加油站从建站开始到日常运营的每一个细节中。为降低不断上升的人力成本,自助式加油站将会不断地得到发展,成为市场的主流形态;物流成本最低原则将在未来的加油站中得到推崇,集中配送的方式将被广泛采用,以降低油品运输的成本;未来的加油站建设,从标识、灯箱到架沟、连接杆,会更普遍采用模块化标准设计。这些既能节约设计成本,又能降低运行维修费用的有效方法,将会得到广泛应用。未来的加油站的业态形式,将依据不同国家和地区的特点,呈现出多种不同业态组合的经营方式,或加油站+便利店模式,或超市+加油站模式等复合式业态形式。复合式业态之所以会成为未来的加油站的主流模式,最根本的原因是,加油站行业百年发展的历史告诉人们,仅向油品业务要效益的路是走不通的。非油品业务,不仅现在,而且未来,都会是加油站经营中主要的利润来源。复合式业态形式是未来的加油站发展的必然趋势。

(三) 自动化设备与信息化管理紧密结合

先进的自动化设备将成为未来加油站的标准配置。由于自助式加油站将成为未来加油站的主要形式,这就决定了加油站在设备配置上,必须选择先进的现代化设备。用于管理油品进、销、存的自动液位计量监测系统、POS/BOS系统、卫星行车监控系统等自动化设备与信息管理系统,将成为未来的加油站的标准配置。不仅如此,环保对于未来的加油站也将成为最基础的要求。因此,环保设备也将成为未来的加油站不可或缺的标配之一。

(四) 人性化管理不断完善

未来的加油站,将高度体现以人为本的人性化管理理念。管理者不再居高临下,在向员工提出严格要求的同时,也应高度重视员工的个人职业发展,时刻向员工传达关怀的信息,以促使员工因体验到被尊重而提升自己的主体感。在未来加油站中,员工的安全始终被放在首位。对此,企业会不惜增加运营成本,以增加对员工安全的保障。未来的加油站应为每一位员工制定出个人未来的发展规划,在每一个细节上帮助员工实现个人的职业发展,从而使员工将自身的发展与企业的发展融为一体。

三、加油站的地位和作用

在现代经济社会,加油站的地位已远远超出了对企业自身存在和发展的影响,它在很大程度上还影响着整个社会经济的正常发展和人们日常生活的秩序,2005年下半年广州的“油荒事件”已从反面证明了这一点。因此,保证加油站的正常运行,无论对企业自身,还是对整个社会都具有十分重要的作用。

(一) 加油站是石油经营企业的利润源

提高经济效益,实现利润最大化,是任何一个经营企业存在和发展的重要前提。加油站作为现代石油经营企业的前沿阵地,通过其油品销售和提供相关的服务,顺利实现油品从生产领域向终端消费的转移,从而为企业实现产品价值并创造财富。据预测,我国未来每年的油品消费量将保持8%左右的增长速度,油品销售市场的潜力依然很大,这也是目前国内外石油巨头努力加强加油站终端建设和管理,以争取更大市场份额的主要原因。

(二) 加油站是石油经营企业实施现代科学管理的基础

现代企业的发展,必须依赖有效的管理机制和方法。科学管理将企业生产经营的各要素得以最佳组合并得到最充分的利用,从而使企业长盛不衰。加油站作为石油经营企业的基层

管理组织，通过落实企业的各项经济技术指标，实施各项规章制度、工艺规程及技术与服务标准，通过专业化和规范化的管理，为企业实施现代科学管理奠定基础。

(三) 加油站是石油经营企业提高员工素质的基本场所

在知识经济时代，一个企业的成长和发展，不仅需要有一支高素质的管理队伍，更需要一支观念先进、技术熟练、业务精通的员工队伍。实践表明，企业的优秀人才往往来自于基层。基层组织可通过结合具体的销售和服务任务，开展日常的技术服务培训，提高员工的服务技能和业务素质；同时，在基层组织里，企业员工直接与顾客打交道，相互沟通、相互了解，最能发现经营中存在的问题和积累解决问题的经验。因此，作为石油经营企业基层组织的加油站，是其开发人力资源、提高员工队伍整体素质的最好场所。

(四) 加油站是石油经营企业履行社会责任、树立企业形象的窗口

一个长寿的企业，不仅要重视它与股东之间的基本利益关系，满足股东的投资回报要求，而且也要重视它与相关利益群体之间的利益关系。加油站是石油经营企业终端销售服务的窗口，其服务的内容、方式和质量不仅是衡量石油经营企业是否主动履行社会责任(健康、安全、环保等)的重要标志，也是能否树立企业良好的社会形象，从而塑造企业品牌的重要途径。

第二节 加油站经营管理的内容与原则

一、加油站经营管理的内容

加油站的管理是以围绕加油站成品油进、销、存经营业务为中心而展开的，其基本目标是通过向顾客提供优质的油品和相关的销售服务来提高企业的经济效益和社会效益。从实际情况看，尽管各类加油站的经营规模和方式存在着一定的差异，但就其经营管理的基本内容看，都离不开对人、财、物及信息等资源的计划、组织、领导和控制活动。具体包括：

(一) 经营管理

分解落实企业下达的各类成品油销售指标，并制定相应的营销和服务措施以保证完成经营目标和任务。

(二) 员工管理

根据经营规模和服务工作的质量要求，进行员工的招聘和培训；根据加油站各岗位的工作性质，结合员工的个人特点，分配相应的工作任务并对他们的实际工作进行监督、考核、沟通、激励和指导，以不断提高员工的工作技能；对员工未来职业生涯的发展做出规划，培育员工对企业的忠诚度。

(三) 安全管理

由于行业的特点，加油站经营的成品油具有易燃、易爆、有毒等自然属性，因此，加油站的安全管理尤为重要。在管理工作中，要严格落实企业的安全生产责任制，推行 HSE 管理体系，在进、销、存各经营环节和各安全重点部位要经常不断地进行检查，发现隐患，要及时采取预防措施以控制事故的发生。同时要加强对员工的安全理念、安全责任教育和平时的消防演练，实行全员安全管理。

(四) 设备管理

加油站的设备主要包括加油机(加气机)、油罐、工艺管道及其附件、信息网络系统、计

算机及计量数采设备等。加油站的设备是加油站日常经营工作正常开展的硬件条件，在管理中，要经常检查各种设备的运转状况，并要进行充分的维护和保养。

(五) 数、质量管理

成品油数、质量管理，不仅关系到顾客的切身利益和企业的经济效益，而且关系到加油站的社会影响和企业品牌建设。因此，在加油站成品油进、销、存各经营环节上要严格把好计量和质量把关，要通过盘点、化验、检测等手段防止将数量不足和质量不合格的油品销售给顾客，同时要加强油品的损耗管理。

(六) 账册表管理

账册表是加油站各项经营管理活动数据的载体，它是企业对加油站经营活动和财务状况进行分析的基本信息来源和重要依据。因此，在管理中要规范有效地设置各类账册表，进行及时、准确的登统并进行相应的整理和保管。

(七) 财务管理

加油站财务管理的主要任务是理顺加油站资金的流转，确保加油站经营活动的有效运行。同时通过对加油站各项财务报表的分析，发现经营中存在的问题，为企业管理部门作出正确的投资和经营决策提供依据。

(八) 卫生和环境管理

加油站是面向社会服务的窗口，是展示企业形象的主要场所。加油站的卫生和环境面貌，不仅关系到顾客购买油品的情绪，也影响着员工服务工作的热情。更影响着社会公众的口碑。一个干净、整洁的加油站，不仅能招来广大的客户，提高效益，还能振奋员工的精神，提高服务工作的效率，而且还能大大提高社会公众对加油站的美誉度。因此，要把加油站的卫生和环境管理工作落实到每个班组和每位员工，并进行严格的检查和及时的整改，以长期保持加油站干净、整洁的营业环境。

二、加油站经营管理的基本原则

管理是一门科学，但更是一门艺术。对加油站管理者来说，每天要面对许多的问题，如何提高管理工作的有效性是摆在他们面前的一个重要课题。在这里，我们通过对许多基层管理者成功经验的总结，提出以下几条管理原则，作为加油站管理工作的指南。

(一) 以法治站，管理从严

“人管人，累死人”。有效的管理总是以规章制度、程序文件来管理、规范员工的行为，而不是以管理者个人行为来管理、规范员工的行为。以“法治”代替“人治”，必须形成书面的、经员工参与制定的、合情合理的、以企业名义发布的制度，作为全体员工行为规范的准则。在加油站，站长要根据上述提到的各项管理内容，建立起相应的规章制度并实施绩效考核，真正做到求实、务实、抓落实，从而达到有效激励、闭环管理的效果。在绩效考核的过程中，对事不对人，制度管理人，对员工工作成绩突出者给予表扬、奖励，对违反制度者给予批评、教育、处罚。论功行赏，论过惩罚，奖罚分明，及时兑现。

(二) 以人为本，管理有情

市场的竞争、企业间的竞争归根到底是人才的竞争，是稳定的、有知识、有技能、高素质的员工队伍的竞争。人的因素是企业管理中的首要和基本因素，人才资源是企业的第一资源和宝贵财富。企业要持续发展，不但要引进优秀人才，还要在培育人的才干、开发人的智力、发掘人的潜能等方面大量投入，才能使员工队伍的知识、技能、素质得以提高。在加油

站，员工既是被管理的客体，也是应给予尊重的主体，人本管理就是以人为中心的管理。加油站站长在管理活动中要推行有人情味的管理，注重精神激励的作用。在工作上应给予员工尊重、理解、信任和支持；在生活上应给予员工关心、爱护和帮助，提倡讲信义、重人情，倡导和气生财。

(三) 宽严并济，管理有度

每个企业都有维持生存、发展的企业特色和本企业长期积累下来的价值观念、行为规范和管理方法——企业文化。在任务目标分解、绩效考核过程中要结合各层次人员的知识、技能和综合素质进行量化，使企业利益与个人利益紧密结合，在利益机制的驱动下，提高工作效率，实现企业的经营目标。在企业中，不存在圣人与全才，“人非圣贤，孰能无过”。因此，加油站规章制度、程序文件及绩效考核细则中，要允许员工犯错误，但不允许犯重复性错误，更不允许犯原则性错误。犯错误按制度和程序文件规定给予责任者批评、教育直至处罚，要罚得有理、有度，使受处罚者口服心服。同时，加油站站长应注意坚持意见要有度。从原则上讲，站长要有主见，要坚持正确的意见。但在许多时候，不能硬性坚持自己的意见，而要采取谦和、退让的办法。坚持意见有度，不但能够团结人，而且给自己留下活动空间和回旋余地，会使自己主动得多。作为一名管理者，“度量有多大，事业就有多大”。要能容人之言，容人之行，容人之过。

(四) 关注过程，管理靠“导”

现在，我国许多加油站都实施了目标管理的方法。目标管理的一个重要特征是以结果为导向，因此很多管理者认为布置了工作后，希望看到的是满意的结果，而不管完成工作采用什么方法。但是这样会导致另外的结果出现，就是员工在工作时没有找到好的方法而对工作效率产生影响。因此，加油站站长应发挥员工工作的参谋作用，因为每个人的思想和工作习惯不同，他们的行动也会不一样，但是需要“用对方法，做对事”，所以站长需要知道员工通过什么样的方式来完成工作，对员工的行动了如指掌，才知道在什么时候需要指引，什么时候需要鼓励员工大胆创新。

(五) 以小见大，细节决定成败

“把每一件简单的事做好就是不简单，把每一件平凡的事做好就是不平凡”，这是海尔总裁张瑞敏的管理哲学。加油站站长每天所做的事可以说都是一些看起来既简单又平凡的事，但要做好每一件事却需要付出极为艰苦的努力。现代的加油站，面临着日益激烈的市场竞争，产品和服务的同质化使得竞争越来越集中于细节，因此一项产品或者服务要想赢得更大的市场，除了在质量、营销策略、优质服务方面下苦功之外，每一个环节的有效管理也是非常重要的。我们经常说“一招不慎，全盘皆输”，一个环节出乱子，紧接着就是连锁效应。有一位成功的企业家曾写下这样一个等式： $100 - 1 = 0$ 。大意是一个单位、一个部门就像一部高速运转的机器，每一个员工就像一个部件，一旦失灵，就可能导致整台机器运转失常。可见企业如果不严格控制每一个环节的管理，其结果会是多么的糟糕。这里，有一个案例很能说明这一点。有一次，广东某著名矿泉水企业委托某调查公司作了一项关于功能饮料的市场调查，由于在后期分析时客户提出需要就现有的数据增加几项统计分析，该公司的技术科长就与客户发生了争执，其实做那样的一个分析顶多就费一两天的时间，但是该技术科长觉得麻烦就拒绝了要求，最后这位客户非常生气，毅然决定将数据外包给另外的调查公司做分析。后面该矿泉水企业再也没有和该调查公司合作，而以往该企业每年都会为该调查公司直接贡献 80 万的营业额。这种客户服务一个细节上的失误，其造成的损失是无数次优质服务

都弥补不了的。其实加油站的工作也一样，作为服务行业，往往很小的失误就会造成很坏的后果，为此，加油站站长需要每天反省自己，是否在每一个细节上都做到位了？

第三节 加油站站长的职责及素质要求

一、加油站站长的工作职责

现代意义上的加油站，不仅负有实现企业自身经济利益的使命，而且还承担着一定的社会法律和道义上的责任。因此，作为加油站经营管理第一责任人的加油站站长，我们不能单纯地从组织自身的角度去定义其工作职责，还必须从社会法律和道义的角度去考虑其工作职责。事实上，作为现代加油站站长，根据其在企业内外关系中所处的位置而扮演着不同的角色，对上，他是一位执行者；对下，他是一位领导者；对外，他是一位协调者。根据这样的角色定位，加油站站长具体应承担如下的工作职责。

（一）作为一名执行者的工作职责

- （1）贯彻执行上级部门制定的有关加油站经营管理的各项政策、方针和制度；
- （2）落实上级部门下达的经营指标，按企业既定的模式进行管理；
- （3）实施上级部门制定的加油站营销活动计划和策略，并运用正确的商业途径，向员工进行日常运作规范培训，分析本站油品及其他商品的客户消费结构，找出利润点，为油品和商品结构调整提供建议，从而最大限度地增加各种货品的销量，包括润滑油销售额。以保证利润最大化。

（二）作为一名领导者的工作职责

- （1）以身作则，将上级部门的服务理念带给全站每一位员工，并在日常服务工作中做员工的表率。
- （2）及时掌握加油站的销售情况，认真阅读、分析各种报表并找出原因，提出提高销量的计划并采取行动，使加油站保持良好的发展势头；
- （3）对本站的销售量、利润、人员发展拟定目标和行动计划；
- （4）管理加油站的固定资产，负责对加油站应收账款在规定时间内收回，确认所有营业款、预收款的数字，并监督定期上缴指定银行；
- （5）通过科学、合理的措施，最大限度地降低油品损耗；
- （6）确认加油站各项报表的准确性；
- （7）进行员工招募，根据员工的特长分配相应的岗位，以维持加油站最佳的人力；
- （8）运用激励机制，负责加油站员工的绩效考核，在日常的经营服务中注重与员工的感情沟通，关心员工的工作、生活，并对员工进行培训和指导，激发员工的工作热情和提升员工的素质。

（三）作为一名协调者的工作职责

- （1）加强与加油站所在地管理部门和社区公众的沟通，使之为加油站的发展提供指导和帮助。
- （2）收集客户的意见并评估他们的形态、消费趋势，根据加油站建立的客户档案，定期对客户进行拜访活动，以了解客户的消费趋势和要求，并提出具体的服务行动来不断满足客户的需要。

(3) 及时、妥善地处理客户的各种异议,不断改进服务质量以提升客户的满意度。

(4) 文明经商,开展合理合法的竞争。

二、加油站站长的素质要求

加油站站长不是部门级的专项管理人才,而是负责加油站日常经营管理的复合型人才。加油站站长要扮演和履行好上述三种角色及相应的各种工作职责,必须注意培养以下素质和能力。

(一) 优秀的品格素质

1. 应具备较强的事业心、责任心、进取心及实干精神

事业心是工作的动力和源泉,是干好工作的基本保证。因为,只有有了强烈的事业心,才能勤勤恳恳、兢兢业业、踏实肯干、不图虚名,才能克服各种困难和挫折。有了事业心,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,作为加油站站长,仅有事业心是不够的,还要有责任心,二者缺一不可。加油站站长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,是不能搞好加油站工作的。

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,作为加油站站长就要面对现实,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。要勇于创新,不断设计新的服务项目和服务内容,取得新的业绩。

实干精神也是加油站站长必须具备的重要品质。加油站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,作为加油站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。这就是要求加油站站长必须具备实干精神,要比员工多操心,多费力,多付出。因此,加油站站长如果没有强烈的事业心和实干精神,是难以胜任加油站经营管理工作的。

2. 作风正派

加油站站长必须秉公办事,光明磊落,严于律己,宽以待人。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。这也是加油站站长所必须具备的品格素质之一。

(二) 综合的知识素质

知识是一个人能力的基础。加油站站长作为一个复合型人才,只有掌握与加油站日常经营管理有关的各种知识,才能使其领导和管理成为有本之木。为此,加油站站长要在从事日常经营管理工作的同时,积极主动地抽出时间,加强学习,努力提高自己的知识素质,并带动全站员工开创一个学习型的加油站。具体要求:

(1) 努力提高文化基础知识。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,对于加油站站长来讲,文化基础知识是相当重要的。

(2) 要掌握一定的经济理论知识、市场营销理论知识、现代管理理论知识和法律法规常识。

(3) 要熟悉有关石油商品经营所必须的各种专业实务知识, 包括油品知识、设备维护与保养知识、安全与环保知识、账表登统与核算知识等。

(三) 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, 首要的一条是加油站站长必须具备适应市场需要的比较全面的能力素质。

1. 营销能力

加油站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, 营销能力是考核加油站站长合格与否的首要条件之一。

(1) 要树立与营销有关的七种观念。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, 是检验加油站站长营销能力的前提。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等更要靠竞争。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, 积极参与竞争。营销观念: 营销观念是营销能力的基础。提高营销能力, 首先要树立营销观念, 其次要强化营销观念, 把营销作为加油站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。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。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。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。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”! 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) 提高公关交际和营销策划能力。在现代条件下, 关系对竞争起着重要的作用。谁的关系多, 关系广, 谁的顾客就多。有人说, 人际关系也是生产力。这话虽然不科学, 但是巨大的人际关系网, 可以成为强大的营销网, 却是不争的事实。要通过联谊会、行业协会、上门推销、电话订货等多种渠道和营销方式, 建立起营销网络。要采取“有奖销售”、“广告促销”等营销手段, 扩大零销量。要通过各种关系, 与客户结成广泛的联系。

2. 管理能力

管理活动是保证加油站营销活动得以顺利开展的重要手段。因此, 在日常工作中, 加油站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的正常有序进行。

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, 它具有严格性、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, 体现了法治精神。

严格管理, 重要的是奖罚分明。奖罚不分明, 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。

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。

(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职能部门的关系，取得上级的信任、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，为其自我实现积极创造条件。

(3) 提高组织协调能力。加油站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。

(4) 提高团队管理技能。加油站站长既是业务经营管理人员，又是团队的带头人，能不能带出一个好的团队并把团队的功效发挥到最大，直接关系到团队目标的实现。因此，加油站站长应学会团队管理的技能，带出一支优秀的团队，从而为顺利实现加油站的经营管理目标提供组织保障。

3. 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。加油站站长作为加油站一线业务指挥员，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、混油等特殊事故。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，因此要求加油站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。

第四节 加油站站长的工作方法

工作方法是实现既定的工作目标而运用的具体方式和手段。它好比我们过河时用的船只和桥梁。工作方法得当，会取得事半功倍的效果，反之则事倍功半，甚至事与愿违。身为基层领导的加油站站长，必须结合加油站经营管理的特点，有效运用各种领导方法和手段，最大限度地调动员工的工作积极性和主动性，从而顺利完成加油站的各项经营管理目标和任务。

一、加油站组织管理的基本特征

加油站是石油经营企业的基层组织，是企业里的一个最基本的工作单元，它具有“小”、“细”、“全”、“实”、“连”的特点。

(一) 组织结构小

这是相对而言的，主要是指加油站员工的数量不多，岗位设计和组合较为简单，服务的