

21 世纪加油站丛书

加油站站长 岗位培训教程

李晓强 编著 窦保元 审订



中国石化出版社

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

21 世纪加油站丛书

加油站站长岗位培训教程

李晓强 编著 冀保元 审订

中国石化出版社

内 容 提 要

本书是《21 世纪加油站丛书》之一,是一本比较系统、全面的加油站站长岗位培训教程。本教程结合当前加油站技术、设备、经营业务、内部管理的需要,在形式、内容上做了积极有益的探索,尽最大努力进行了创新式选编。主要内容包括:加油站站长任职要求;成品油销售基础知识;成品油终端销售市场;加油站业务运行规范;加油站的经营管理;加油站的综合管理。每章后附有复习题。本教程提供了培训大纲、教学参考和实习大纲,便于各地、各系统在培训加油站站长时选用。

本教程适用于各地成品油行业协会、各成品油零售企业对加油站站长的职业资格培训,也可作为拟从事加油站工作的人员的自学读物,对成品油零售企业的主管部门实施经营业务、内部管理等方面也有一定的参考、借鉴作用。

图书在版编目(CIP)数据

加油站站长岗位培训教程/李晓强编著.
—北京:中国石化出版社,2006
(21 世纪加油站丛书)
ISBN 7-80164-976-1

I.加… II.李… III.加油站-工作人员-技术培训-
教材 IV.U491.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 016233 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 25.25 印张 444 千字

2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

定价:50.00 元

前 言

《加油站站长岗位培训教程》正式出版了。这对加油站来讲是一件极具实际意义的重要事情。

在目前成品油市场激烈竞争的态势下，加油站在整个成品油分销渠道中的地位、重要性日益显现，加油站站长的重要作用就更显得不言而喻。我国的加油站不能再以过去那种粗放式、官商式的经营方式来应对国外石油公司大举进入我国成品油终端销售市场所带来的挑战。站长必须是经过专业理论、专业知识、专业管理培训的专业化、正规化职业经理人队伍中的一员，是应对成品油终端销售市场激烈竞争的正规军。我国的加油站站长将逐步形成职业经理人中的一个新的特殊群体。本教程就是在这样背景下应运而生的。

本教程是已经在岗或准备应聘站长的从业人员为获得职业资格而进行的岗位培训所必备的教材。本教程在策划、编写过程中力图体现以下的特点：

(1) 在编写程序上力图贯彻：先有职业标准、职业培训大纲，再按照标准、大纲的要求确定教程内容的深度、广度，从而使站长的培训标准化、规范化。

(2) 在内容的筛选、编排上坚持：应知、应会，以应会为主；以适应加油站经营、管理所必备的各项基础知识、基本实务操作为重点内容；以提高经营、管理能力为培训目的；基础理论与加油站的实际需要紧密结合，突出实用性。

(3) 在具体实施培训的应用上，力求做到：有章可循，方便、规范。为此本教程专门附录有培训大纲，提供了三种教学课时计

划安排供选择；附录有教学参考，指出各章节的培训目的、培训重点、培训难点，提出各章具体课时安排建议，提供各章具体的教材分析和教学建议，以方便各系统、各地在实施培训时的组织、备课、教学，为使用者充分挖掘、发挥本教程的内容提供了条件。

(4) 在培训考核方面，本教程提供的培训大纲、实习大纲较详细的说明了考核的方法、内容、评定标准；列举了实习项目的具体工作内容、工作要求、评分标准；提供了论文备选题目目录，介绍了论文评定标准建议；所有这一切都为培训的考核提供了可以参考的依据。

(5) 在编写风格上，体现理论、理念指导行动的原则，尽量用概念、理论和理念来阐述问题；内涵力求深刻、实用；表述力求语言通俗、简明、准确。

在本教程的策划、编写、审定过程中，融入了编者在加油站一线工作的实践体验，还参考了中国石油、中国石化大量的有关图书和资料，特向这些图书、资料的作者致谢！本教程还得到窦保元、胡明月、丰岩、郭为民等同志和江西省石油技工学校、中国石油北京销售分公司等单位的大力支持，在此一并致谢。

由于资料的时效性和收集的局限性，以及编者的水平所限，本教程不足之处在所难免，恳请广大读者、加油站上级公司主管部门、加油站站长不吝赐教，提出批评意见和修改建议，以便再版时修订。

编 者

目 录

第一章 加油站站长任职要求	(1)
第一节 站长的地位和作用	(1)
一、加油站的市场竞争态势	(1)
二、加油站的地位和作用	(2)
三、站长的地位和作用	(2)
第二节 站长的基本素质与条件	(4)
一、品格素质	(5)
二、能力素质	(7)
三、文化素质	(11)
案例一 ×××加油站站长工作守则	(12)
第三节 站长的岗位职责与权限	(13)
一、加油站的经营机制	(13)
二、站长的岗位职责	(14)
三、站长的工作权限	(16)
第四节 站长的工作方法与领导艺术	(18)
一、几个必须澄清的认识误区	(19)
二、站长工作方法十二条	(22)
第五节 站长的人格魅力	(29)
一、站长的表率作用	(29)
二、站长要有人情味	(31)
三、站长要“三公”	(32)
第六节 站长的培训与考核	(32)
一、站长的培训	(33)
二、站长的培训考核	(33)
复习题	(35)

第二章 成品油销售基础知识	(36)
第一节 成品油发展简介.....	(36)
一、车用汽油.....	(36)
二、车用柴油.....	(37)
三、煤油.....	(38)
四、润滑剂和有关产品.....	(38)
第二节 成品油的分销渠道.....	(39)
一、成品油的营销特点.....	(39)
二、成品油的分销渠道.....	(41)
第三节 加油站的设备与工艺基础.....	(45)
一、加油机.....	(45)
二、IC卡加油.....	(48)
三、加油机的选择与使用.....	(57)
四、油罐.....	(58)
五、管道与工艺.....	(60)
六、计算机技术在加油站的应用.....	(63)
第四节 油品计量技术基础.....	(69)
一、计量基础知识.....	(69)
二、加油站油品计量.....	(73)
三、加油站计量器具检定.....	(77)
第五节 财务管理基本知识.....	(79)
一、会计核算的基本知识.....	(79)
二、会计人员的配备.....	(82)
三、经营成本和费用.....	(82)
四、应缴纳税金.....	(83)
五、台账和商流统计报表.....	(87)
六、会计报表.....	(89)
第六节 安全防范技术要求.....	(90)
一、加油站安全防范相关概念.....	(90)
二、爆炸和火灾危险区域电气设备的选用.....	(95)
三、加油站站址选择与平面布置的安全要求.....	(98)
四、防静电措施.....	(101)

五、防雷电措施·····	(103)
复习题·····	(104)
第三章 成品油终端销售市场 ·····	(110)
第一节 加油站经营业务的特点·····	(110)
一、产品与品牌·····	(110)
二、成品油终端销售·····	(117)
三、加油站的“一业为主、多元化经营”·····	(121)
四、加油站品牌形象的塑造·····	(122)
第二节 加油站的市场调查与市场定位·····	(123)
一、市场调查·····	(124)
案例二 ×××加油站顾客服务需求意见调查表·····	(128)
案例三 顾客满意率调查表·····	(129)
二、市场细分·····	(135)
三、目标市场·····	(139)
四、市场定位·····	(143)
第三节 加油站的公共关系·····	(145)
一、公共关系·····	(145)
二、公共关系与现代企业经营管理·····	(145)
三、加油站的公共关系·····	(148)
第四节 市场竞争策略概述·····	(152)
一、行业内竞争战略简介·····	(152)
二、服务是加油站最基本的市场竞争策略·····	(153)
三、促销策略·····	(163)
复习题·····	(169)
第四章 加油站业务运作规范 ·····	(172)
第一节 加油站经营纪律与业务规定·····	(172)
一、经营纪律·····	(172)
二、经营业务管理规定·····	(173)
第二节 加油站业务流程·····	(175)
一、油品业务流程·····	(175)

二、资金业务流程·····	(177)
三、信息业务流程·····	(189)
第三节 加油站信息管理·····	(192)
案例四 ×××加油站档案管理实施细则(试行)·····	(192)
一、客户档案管理·····	(195)
二、业务信息档案管理·····	(196)
第四节 加油站的运营机制·····	(198)
一、加油站实行的运作模式·····	(199)
二、加油站的管理模式·····	(200)
三、加油站的内部分配机制·····	(200)
四、加油站的激励机制·····	(201)
五、加油站的制约机制·····	(201)
第五节 加油站内部公共关系·····	(201)
一、内部公共关系的目的和意义·····	(201)
二、内部公共关系交流的载体和方式·····	(201)
三、内部公共关系的注意事项·····	(203)
复习题·····	(204)
第五章 加油站的经营管理 ·····	(206)
第一节 加油站的经营理念·····	(206)
一、经营理念的指导意义·····	(206)
二、现代企业营销理念的发展简介·····	(206)
三、加油站倡导的经营理念·····	(209)
第二节 加油站的经营决策·····	(211)
一、经营决策的管理简介·····	(211)
二、经营决策的内容分类·····	(213)
第三节 规范服务·····	(215)
一、现场管理·····	(215)
案例五 《×××加油站奖惩考核实施细则》·····	(217)
案例六 《×××加油站站容站貌管理实施细则(试行)》·····	(218)
二、现场作业规范服务要求·····	(220)
三、服务承诺·····	(225)

第四节 非油业务(商品)经营	(227)
一、非油商品经营的基本要求	(227)
二、便利店	(228)
三、洗车	(235)
四、餐饮、住宿	(238)
五、汽车美容、保养、维修	(242)
第五节 与经营有关的法律、法规	(246)
一、《中华人民共和国刑法》相关内容	(246)
二、《中华人民共和国安全生产法》相关内容	(247)
三、《中华人民共和国消防法》、《消防监督检查规定》 相关内容	(249)
四、《中华人民共和国产品质量法》、《中华人民共和国反 不正当竞争法》、《中华人民共和国消费者权益保护法》 相关内容	(249)
五、《中华人民共和国计量法》、《中华人民共和国计量法 实施细则》、《中华人民共和国强制检定的工作计量器 具检定管理办法》、《中华人民共和国强制检定的工作计 量器具明细目录》、《中华人民共和国依法管理的计量器 具目录》相关内容	(250)
六、《中华人民共和国劳动法》相关内容	(250)
七、《中华人民共和国环境保护法》相关内容	(251)
八、《中华人民共和国税收征收管理法》、《中华人民共和 国税收征收管理法实施细则》、相关税种的征收条例的 相关内容	(251)
复习题	(251)
第六章 加油站的综合管理	(254)
第一节 人力资源管理	(254)
一、人力资源管理的理念	(254)
二、定编、定岗、定员	(255)
三、员工聘用管理	(256)
案例七 心理品质调查问卷	(257)
四、员工培训管理	(263)
案例八 加油员岗前培训摸底测试卷	(264)

案例九 加油员岗位培训班培训效果调查问卷(学员用)·····	(268)
案例十 加油员培训效果评估调查问卷(用人单位)·····	(270)
五、薪酬和福利管理·····	(272)
六、考核和奖惩管理·····	(273)
案例十一 ××××加油站考勤管理办法(试行)·····	(274)
七、各岗位岗位职责·····	(275)
八、班组管理·····	(276)
案例十二 ××××加油站交接班规定(暂行)·····	(278)
第二节 安全管理·····	(281)
一、站长的安全管理职责·····	(281)
二、安全管理相关的基本概念·····	(282)
三、安全教育制度·····	(288)
四、安全运营管理·····	(290)
五、安全检查管理·····	(296)
六、设备管理·····	(299)
七、消防安全管理·····	(302)
八、HSE 管理体系·····	(306)
第三节 质量、数量管理·····	(306)
一、计量管理·····	(306)
二、油品质量管理·····	(315)
第四节 财务管理·····	(318)
一、财务管理的法规·····	(319)
二、财务管理的职责·····	(320)
三、站长财务管理重点监控项目·····	(320)
第五节 加油站环境保护管理·····	(331)
一、加油站环境保护管理的目标·····	(331)
二、加油站环境保护管理的要求·····	(331)
复习题·····	(334)
附录一 加油站站长职业培训大纲·····	(338)
附录二 教学参考·····	(349)
附录三 加油站站长职业培训实习大纲·····	(383)
附录四 复习题参考答案·····	(390)
参考文献·····	(392)

第一章 加油站站长任职要求

要点提示

加油站是成品油终端销售的重要窗口，是参与成品油市场竞争最基层的组织形式。站长是加油站的经营者。本章的重点内容是：站长所处的地位与应起的作用；什么样的人适合做站长；站长的职责与权限；站长如何讲究工作方法和领导艺术；站长应具有什么样的人格魅力；站长的培训与考核一般怎样进行。加油站站长作为职业经理人，其任职的基本要求必须由国家主管部门颁布的职业资格标准规定。在该标准尚未出台之前，本《教程》力图通过本章在这个方面做有益的探索。

第一节 站长的地位和作用

一、加油站的市场竞争态势

我国加入 WTO 时在成品油分销方面做出的“三年放开零售，五年放开批发”的承诺已经或即将到期。成品油终端销售的重要环节——加油站之间的竞争日益趋于白热化：国内各种经济成分、经济组织组建、收购的加油站在经历了一个“圈地”式扩张阶段后，如雨后春笋般纷纷加入争取、瓜分市场份额的竞争；国际原油价格长期居高不下，我国成品油市场对进口油的依存度不断加大，进一步导致成品油经营成本上升，加油站盈利空间缩小，甚至出现“倒挂”（亏本）经营；国外跨国集团开始大举进军我国加油站经营领域已是不争的现实，其先进的技术设备、科学的经营理念、灵活市场营销方式、严谨的内部管理，加上我国相对较低的人工成本，无疑将使其成为一个强有力的竞争对手。在可以预见的未来，加油站之间的竞争将更加激烈、更加残酷，甚至可能出现重新洗牌、重新组合的局面。

我国成品油消费需求日益增长，汽车保有量飞速提升，对进口油品的依存度不断加大，成品油消费市场连续保持强劲增长势头，市场潜力巨大。

目前我国相当数量的加油站与国外同行相比，或多或少、程度不同地面

面临着技术设备相对落后、经营理念陈旧、人工成本较高、经营范围单一、市场营销开拓迟滞、内部管理相对松散不到位和管理技术手段落后等诸多问题或“困难”。

中国石油、中国石化及其他系统、不同经济成分所属加油站，近年来都在抓住机遇，应对挑战，采取一系列措施，贯彻实施加强终端销售的经营战略，“得终端者得市场”的理念正在变成现实中的营销手段。

(1) 积极探索加油站有限所有权与经营权的分离，实行“自有他营”的经营模式，以减轻包袱，降低成本，提高单站销售量。

(2) 加大投资，加快加油站技术装备的技改步伐，例如从电脑加油机到“卡机联动”的改造、IC卡加油管理系统的建立、油罐自动液位仪的应用，密闭式卸油油气回收系统的建立等。ERP系统的应用试点也在紧锣密鼓地展开。

(3) 加快加油站经营范围多元化的进程，以寻求新的利润增长点，扩大盈利空间。

(4) 进一步加强对加油站的规范化管理，中国石油、中国石化相继出台或修订了《加油站管理规范》，依靠企业内部法规来统一规范加油站的内部管理。

(5) 重视并加强对加油站站长、管理人员、加油员的培训，强调规范化服务，把服务作为加油站重要的营销策略，以服务来赢得顾客，塑造、树立加油站及本系统的品牌形象。

二、加油站的地位和作用

加油站是成品油销售链条的终端；是连接生产与消费的纽带；是展示、宣传成品油产品和企业品牌形象的窗口；是参与成品油市场竞争的最基层组织单元；是成品油销售利润实现的主要环节；是提高成品油市场份额进而提高顾客占有率的前沿阵地；是保证成品油产、供、销一体化顺利运转的基石；是加油站员工展示自我价值的舞台。

三、站长的地位和作用

我国的加油站站长将逐步形成职业经理人的新的特殊群体。他(她)们虽然不可能如同大型集团公司、跨国公司的职业经理那样，具有高层次、高学历、高资历；但也不是一个技术工种岗位，不是一个一般的普通的管理岗位。加油站“麻雀虽小，五脏俱全”，它是一个企业。在这个企业里，站长是经营者，是管理者，是上级公司经营管理方针、策略的执行者，是加油站业

务运作的指挥者，是内部管理的领导者、“当家人”。站长在加油站的营销和管理运作中，始终处于中心地位，是第一责任人。

（一）站长的地位

站长的地位主要体现在以下方面：

1. 站长是成品油营销业务运作的指挥者，是完成营销任务的组织者与责任人

站长是加油站营销策略的制定参与者和执行者；是加油站成品油经营业务和非油商品经营业务的组织指挥者与责任人。

2. 站长是加油站内部管理的领导者

加油站的内部管理是在站长领导下实施的。加油站内部管理水平的高低，很大程度上取决于站长的能力、工作责任心和工作方法。

（二）站长的作用

在加油站的经营业务运作和内部管理中，站长起着举足轻重、不可替代的特殊重要作用。这些作用如下。

1. 领导

站长具有带领、引导加油站员工按确定的营销策略、业务流程、服务规范等经营决策和内部规定，实施成品油和非油商品及服务的营销活动的作用。站长的领导作用主要表现在如何激发全体员工发挥出主观能动性，按规定的目标去完成任务。

2. 反馈

加油站处在成品油销售的终端、前沿，站长身处市场竞争的第一线，站长的作用之一就是本站的经营业务数据、客户、竞争对手等各方面的动态的情况、信息、数据及时反馈给上级公司。而且这种反馈是按规定的程序、形式、内容进行，通过必要的技术手段实现的。

3. 执行

站长必须执行国家的相关法律、法规，执行上级公司或特许公司的一系列关于经营、管理方面的规定，即使是民营企业所属加油站的站长也要执行董事会、股东会或老板的决定。

4. 决策

站长在上级公司或董事会、股东会规定的权限范围内，根据市场和内部情况的变化，适时地做出关于市场营销或管理方面的决策。**决策是在正确判断的前提下，为解决问题而做出的决定。决策的科学合理性体现站长的能力水平。站长的决策作用则是不可替代的。**

5. 管理

管理就是“计划、执行、检查、反馈”。站长的管理作用包括：对本站各方面的工作进行妥善地安排，周密地计划；动员、带领、引导全体员工按工作计划执行，并在执行过程中加以监控，以防止发生人、财、物诸方面各类隐患或事故；对出现的违规、违纪现象按规定进行处理；对执行中反映、出现的问题及时发现，适当处理，必要时适时修改计划。

6. 公关

站长的公关作用包括：协调与上级公司、与政府主管部门、与周边环境、与客户等方面的关系；实施对客户宣传；处理与兄弟单位、内部员工的人际关系；树立本系统、本站的公共关系形象；增强企业的向心力、凝聚力等。

7. 示范

站长的示范作用不仅体现在以身作则、身先士卒、勤勤恳恳、任劳任怨等方面；还体现在对工作高度的责任心、先进的市场营销理念、灵活的市场营销手段和高超的管理水平等方面，体现在加油站在其领导下产生的骄人业绩上。

8. 保证

站长必须保证实现股东、上级公司、员工、顾客或社区利益的最佳结合，即保证：加油站各项经济指标的完成；员工的切身利益和员工的培训、发展；加油站资产的保值、增值；加油站的经营管理运作合规合法；加油站的安全运营。

加油站站长的地位决定其应发挥的作用。站长的作用从另一个角度理解，其实质就是站长的责任。站长要有责任心，要负起责任，才能发挥上述八个方面的作用。没有责任心，不负责任的站长，其所发挥的作用是会要大折扣的。

第二节 站长的基本素质与条件

站长的地位和作用决定了站长应具备与之相适应的基本素质与条件，以胜任本职业工作的需要。这就是人力资源管理的一条基本原则——选择合适的人到合适的岗位担任合适的职务。

站长应具备的基本素质与条件包括：品格素质、能力素质和文化素质。

一、品格素质

品格是指人的品性和品行。包括：思想觉悟、认识水平、性格特征、道德品质等。对站长的品格素质要求如下。

1. 思想觉悟水准

站长要热爱祖国、热爱社会主义、热爱中国共产党，拥护我国现行的基本政治制度。这是基本的政治原则，也是起码的政治觉悟。没有这样的思想觉悟就不适合做领导干部，包括最基层的领导干部。

2. 责任心

责任是指份内应做的事和没做好份内应做的事时应当承担的过失。责任心实际是人心理的一种价值取向：在这个岗位干，就要有一种内心的愿望，就是要在其位、谋其政、负其责。

这种心理品质是敬业精神的体现，是做好工作、提高自己、成就事业的基础。它是高层次的雇佣关系在现代社会的一种境界体现。它不是简单的“等价交换”式的劳动关系，而是应聘者基于“利他”和“利己”两方面综合考虑做出的一种现实的、也是理智的选择，又是社会发展对从业者心理品质的一种呼唤。

责任心的集中表现就是：**工作认真、善始善终。**

3. 进取心

进取心就是永不满足自己的水平，永不满足自己的工作业绩。没有最好、只有更好、做就要做得更好。进取心是责任心的体现和延伸。

有进取心的站长总能自加压力、自找问题、自查疏漏、自曝不足；绝不自以为是、故步自封、夜郎自大；更不会自吹自擂、自我炫耀。

有进取心的站长都能具有强烈的职业敏感和求知欲。一切有利于工作或自身提高的事物，都必欲知之；他人的任何有益的长处，必先学之；采百家之长，为我所用；绝不拒绝接受任何先进的理念和科学的方法。

有进取心的站长不惧怕失败，不讳言自己的错误，更不会文过饰非，不会被挫折击倒，同样的失败只能一次，教训却要永远汲取。

进取心的集中表现就是：**谦虚好学、永不满足。**

4. 实干精神

实干是站长应具备的一种宝贵的心理品质。

实干就是干实事、讲实际、求实效。

实干就是少说多做，不出风头、不抢镜头、不哗众取宠。

实干就是能解决问题，困难时能打开局面，而不是上推下卸、怨天

尤人。

实干就是“闲不住”，大事亲历亲为，小事也不“甩手”，急、难、险、脏、苦、累能冲在前，关键时刻能出现在第一线。

任何企业对站长都有此项要求。实干精神的集中表现就是：“不脱产”（不当只会支嘴的“甩手掌柜”）。

5. 忠诚

忠诚是一个职业经理人重要的心理品质。近年来越来越多的企业把其列为应聘者必备的素质条件之一。

忠诚就是对所服务的企业保持必备的忠心和诚实，所谓“受人之聘，忠人之事”。

忠诚就是对内不欺上瞒下、不阳奉阴违、不当面一套背后一套，不吃里扒外，不“身在曹营心在汉”，不窃取本企业商业机密，不为谋取个人私利而损害所服务企业的利益。一旦离开企业也按规定程序走人，走了也不带走或外泄本企业的商业、技术机密，“好聚好散”。忠诚就是在法律框架内，与企业“风雨同舟”。

忠诚就是对外、对服务的顾客、客户讲诚信，不搞欺诈，不坑、蒙、骗。

忠诚的集中表现就是：“让人放心”。

6. 君子爱财，取之有道

对钱财的态度是现代社会一个职业经理人重要的道德品质。争取合法的阳光下的薪酬，只拿应该拿的那一部分，少一分不行（这是个人价值的体现，是个人的合法权益），多一分不取（即不贪财），是一个合格的站长应有的品质。具有这种品质的人就能认识到：钱财乃身外之物，生不带来，死不带去，不贪财是保平安的关键所在。“无欲则刚”，没有贪欲的人腰板就能挺得直。

7. 正直

正直是领导者的一种良好的心理品质，是站长能服众的人格魅力所在。

正直就是公正、坦率；

正直就是办事公正，不恃强凌弱，不厚此薄彼；

正直就是管理公开，光明磊落，不搞阴谋诡计，不在背后搞小动作；

正直就是待人公平，一碗水端平；

正直就是胸怀坦荡，不处心积虑地打击别人抬高自己。

8. 有亲和力、包容心

一个合格的站长必须有亲和力、有包容心。古人云“有容乃大”。