

学校编码: 10384 分类号密级

学号: 17920111150947



UDC

廈門大學

硕士学位论文

加油站网络管理之油站经理委托代理制

Principal - Agent System of Gas Station Managers in  
Station Network Management

肖亮

指导教师姓名: 计国君教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2016年 月

论文答辩时间: 2016年 月

学位授予日期: 2016年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2016年04月

关于加油站网络管理之油站经理委托代理制的研究

肖亮

指导教师计国君教授

厦门大学

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外，该学位论文为()课题(组)的研究成果，获得()课题(组)经费或实验室的资助，在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年月日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文(包括纸质版和电子版)，允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- ()1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于  
年 月 日解密，解密后适用上述授权。
- ()2.不保密，适用上述授权。

(请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。)

声明人(签名)：

年 月 日

## 摘要

纵观 100 年的加油站发展史，汽车工业的快速发展无疑是决定性力量，而顾客对便利性的追求始终是推动行业变革的主要动力。特别是近 20 多年来，欧美等发达国家和地区的加油站行业技术设备升级加快，逐步实现了精细化管理。随着便利店、超市运营商等纷纷加入，市场竞争更趋激烈，推动着加油站行业不断向前发展。加油站经营者都希望能预见未来的发展趋势，并适时做出积极应对。特别是经营大规模加油站网络，油站经理的委托代理体系是油站管理的核心工作。油站经理面临着公司市场营销、油品与非油品的供应链管理、安全管控与内控管理的核心节点等诸多方面的管理难题，同时对构建公司整体的核心竞争力中起着极为关键的作为。

本论文利用相关管理理论结合现实案例，主要研究油站经理委托代理关系，目的在于理论联系实际，力图构建符合行业实际需求与发展的优秀加油站经理委托代理体系。论文采用了四类研究方法：文献与资料研究；实践研究和规范研究相结合；综合应用经济学和管理学的相关理论和方法；问卷调查法。同时，运用了诸如产权理论、委托代理理论、激励理论等理论。在构建加油站经理委托代理体系上，SC 公司通过多年的努力已取得了一定的成绩。通过研究 SC 公司改善油站经理委托代理体系，有助于探寻行业进步的轨迹，把握其未来的发展趋势和前景，构建成熟的加油站经理委托代理体系，对 SC 公司顺应时代形势、科学制定发展战略、满足顾客需求、不断提升企业价值和创造能力具有重要的意义。

**关键词：**加油站网络管理；委托代理制；激励理论

## ABSTRACT

Throughout 100 years history of the gas station, rapid development of the auto industry is undoubtedly decisive force, but requirement for the convenience from customers is the main power to promote industry reform all the time. Especially in recent 20 years, upgrade acceleration of gas station industry technology and equipment in Europe, America and other developed countries, gradually realizes fine management. With more convenience stores and supermarket operators coming, market competition becomes more intense, driving the gas industry continuous development. Operators of gas station hope to foresee future trends, in order to actively respond in time. Delegation system of filling station managers is the core work of gas station management, particularly for operation of large network of petrol stations. Petrol station managers face so many problems, such as market challenges, supply chain management of oil and non-oil products, core node of safety control in the internal control management. At the same time, they play a crucial role in building corporate entire core competition.

The main research of the thesis is principal – agent relationship of gas station managers, combining related management theory and real cases. It aims to integrate theory with practice, trying to establish excellent station delegation system, which meets actual demand and development of the gas industry. The thesis uses four types of research methods: literature and data studies, combination of practical research and normative research, comprehensive application of the theories and methods of economics and management, questionnaire. Meanwhile, the thesis puts to use many theories, including property right theory, Principal-agent theory. Through efforts for many years, SC Corporation has achieved certain results in principal – agent system construction of gas station manager. Through the study of principal – agent system improvement in SC corporation, it helps track the progress of the industry, clarify the development trend and prospect in the future, and construct advanced principal – agent system for gas station managers. It also plays significant role in SC Corporation along the era situation, making scientific development strategy, meeting customer satisfaction, and continuously enhancing corporate value and creativity.

**Key Word:** Network Management of Gas Station, Principal – agent System, Incentive Theory

厦门大学博硕士论文摘要库

## 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
<b>第一节 选题背景及研究意义</b> .....	<b>1</b>
<b>第二节 研究目的和方法</b> .....	<b>2</b>
<b>第三节 研究内容和框架</b> .....	<b>3</b>
<b>第二章 相关理论概述</b> .....	<b>5</b>
<b>第一节 委托代理制的研究理论</b> .....	<b>5</b>
<b>第二节 加油站行业油站经理委托代理特性</b> .....	<b>7</b>
<b>第三章 SC 公司油站经理委托代理制的现状分析</b> .....	<b>10</b>
<b>第一节 SC 公司的基本情况</b> .....	<b>10</b>
<b>第二节 SC 公司油站经理现有委托代理制体系</b> .....	<b>13</b>
<b>第三节 SC 公司现有油站经理委托代理体系存在的问题</b> .....	<b>32</b>
<b>第四章 SC 公司油站委托代理体系的提升方案设计及实施</b> .....	<b>37</b>
<b>第一节 方案设计</b> .....	<b>37</b>
<b>第二节 提升方案和实施</b> .....	<b>39</b>
<b>第三节 方案效果评估</b> .....	<b>49</b>
<b>第五章 研究结论</b> .....	<b>52</b>
<b>第一节 主要结论</b> .....	<b>52</b>
<b>第二节 研究不足</b> .....	<b>53</b>
<b>第三节 研究展望</b> .....	<b>54</b>
<b>附 录</b> .....	<b>56</b>
<b>参考文献</b> .....	<b>64</b>
<b>致谢语</b> .....	<b>65</b>



## Table of Contents

<b>Chapter 1 Introduction</b> .....	<b>1</b>
Section 1 background and significance of the study .....	1
Section 2 research purpose and method.....	2
Section 3 research content and framework.....	3
<b>Chapter 2 literature review</b> .....	<b>5</b>
Section 1 Research theory of principal agent system .....	5
Section 2 Agent characteristics of oil station manager in gas station.....	7
<b>Chapter 3 the analysis of the present situation of SC company's oil station manager's principal agent system</b> .....	<b>10</b>
Section 1 SC company's basic situation (development and positioning).....	10
Section 2 SC company oil station manager principal agent system.....	13
Section 3 Existing problems of SC company's existing oil station manager's principal agent system .....	32
<b>Chapter 4 the design and implementation of SC company's oil station principal agent system</b> .....	<b>37</b>
Section 1 conceptual design.....	37
Section 2 Lifting scheme and Implementation .....	39
Section 3 Program effect evaluation .....	49
<b>Chapter 5 research conclusion</b> .....	<b>52</b>
Section 1 Main conclusion.....	52
Section 2 Lack of research .....	53
Section 3 Research prospects .....	54
<b>Appendix</b> .....	<b>56</b>
<b>Reference</b> .....	<b>64</b>
<b>Acknowledgement</b> .....	<b>65</b>

## 第一章 绪论

### 第一节 选题背景及研究意义

#### 一、 选题背景

100多年前，美国加州标准石油公司建成了世界上第一座加油站。100年后的今天，加油站已遍及世界各地并且不断升级，成为一个非常成熟的行业。纵观100年的加油站发展史，汽车工业的快速发展无疑是决定性力量，而顾客对便利性的追求始终是推动行业变革的主要动力。特别是近20多年来，欧美等发达国家和地区的加油站行业技术设备升级加快，逐步实现了精细化管理。随着便利店、超市运营商等纷纷加入，市场竞争更趋激烈，推动着加油站行业不断向前发展。

我国加油站快速发展是在上世纪90年代初期。1992年国内零售市场实验性开放，成品油价格实行“双轨制”以后，由于成品油批零价差大、利润丰厚，国内社会各业和经营成分纷纷涉足加油站，数量急剧增加。国家开始注重原油、成品油及加油站等的管理，其相关政策也逐步完善，所制定的政策大多为企业准入资格、价格及税费、加油站建设规划政策等。

从加油站行业主要参与者来看，中国石油集团管理国家东北、西北、西南的油气开采和加工，中国石油集团是从中国石油天然气总公司（简称中石油）转化而来，主要班底是以前的石油工业部；中国石化集团管理国家华北、华东、华中和华南地区的油气开采和加工，中国石化集团是从中国石油化工总公司（简称中石化）转化而来。

1998年国务院在进行国企改革时，对两大石油公司以长江为界进行上中下游的整合。每个集团公司都拥有油田、炼油、成品油的销售。成为上下游一体化的大公司。中石油和中石化按南北地域分势力，南方属于中石化，北方属于中石油。经过重组十几年后，目前，两大石油公司在加油站网点布局方面互有渗透。

此外，中国还有另外两大国有石油企业——中国海洋石油总公司（中海油）和中化石油。中海油主要是开采中国海洋国土的石油的公司。中化石油原来业务主要集中于原油贸易和成品油贸易、分销两方面。目前，两家也进入加油站终端建设领

域。

再者，还有诸如延长集团、珠海振戎公司、BP、壳牌、加德士、民营企业等市场竞争主体。近10年以来，加油站网点布局方面竞争日趋激烈，已逐渐形成三个主要梯队：第一梯队是两大石油；第二梯队是中海油和中化石油；第三梯队含延长、外资公司（主要集中在北上广、浙江和福建等地）和部分较有实力的民营企业。

## 二、 研究意义

近年来，我国汽车保有量仍处于高速增长阶段，人们对油品品质、服务和配套设施等方面要求越来越高。如何在加油站行业内，保持长久的竞争力，加油站经理团队的建设变得尤为重要。

作为行业经营者都希望能预见未来的发展趋势，并适时做出积极应对。特别是经营大的加油站网络，油站经理的委托代理体系是油站管理的核心工作。油站经理作为公司市场营销、油品与非油品供应链管理、安全管控与内控管理的核心节点，能否执行好公司的各项管理意图，构建公司整体的核心竞争力具有极为关键的作为。

回顾加油站的发展历程，探寻行业进步的轨迹，把握其未来的发展趋势和前景，构建成熟的加油站经理委托代理体系，对SC福建石油销售有限公司顺应时代形势、科学制定发展战略、满足顾客需求、不断提升企业价值和创造能力具有重要的意义。

## 第二节 研究目的和方法

### 一、 研究的意义及目的

通过对 SC 公司近年来加油站委托代理制建设的实践经验，结合相关委托代理制。综合应用经济学和管理学的理论和方法，在充分借鉴和吸收西方委托代理理论的基础上，结合 SC 公司油站经理管理现状和福建加油站行业现状，对 SC 公司加油站的治理结构、委托风险、代理风险、职业经理人素质评估、经营者激励等方面进行深入研究，力争在理论上进行突破，建立符合 SC 公司经营与发展需要的油站经理委托代理制的理论体系，构建科学有效的治理结构和激励约束机制。

## 二、研究的方法

### （一）文献与资料研究

根据研究需求，本文整理了国内外关于委托代理制管理的相关研究文献，同时查阅了评测和相关应用的资料及 SC 公司相关发展的战略资料。针对这些资料的研究和分析，为油站经理委托代理制提升方案设计提供了思路和素材。文献和资料的获取途径主要是已有的公开出版文献，包括期刊杂志、书籍、电子文献和公司内部资料等。

### （二）实践研究和规范研究相结合

为了系统、全面、深入地考察加油站委托代理体系，分析 SC 公司的委托风险和代理风险，选择具有典型意义的案例进行实证分析，对规范研究的成果进行检验和修正，力求理论体系的科学性和可行性。

### （三）综合应用经济学和管理学的相关理论和方法

加油站经理委托代理的研究涉及经济学和管理学的众多学科领域，本课题的研究将市场经济理论、企业理论、激励理论、信息经济学、人力资源管理学、组织行为学、信息论等多种理论和方法综合应用，以避免视角的局限性。

### （四）问卷调查法

结合 CS 公司加油站经理现状，就每位油站经理的管理水平与风格进行 360 评测，以便为 SC 公司提升油站经理的委托代理水平方案设计提供有力依据。

## 第三节 研究内容和框架

本文以 SC 公司提升加油站委托管理水平为出发点，结合国内外委托代理制理论知识，并运用于实践。全文围绕 SC 公司近年来，持续不断改进油站经理委托代理方法。主要包括油站经理的培养体系、油站经理的薪酬与绩效考评、培训与晋升体系、成本控制体系、内控管理体系、管理水平评估机制。

第一章是绪论。主要对本文研究背景、目的、研究方法、研究内容和框架进行简要说明。

第二章为理论基础。本文的理论部分主要包含产权理论、委托代理理论、激励理论等。这些理论将用于后文的分析与研究之中。

第三章主要阐述了 SC 公司现有油站经理委托代理制的现状。本章首先从油站经

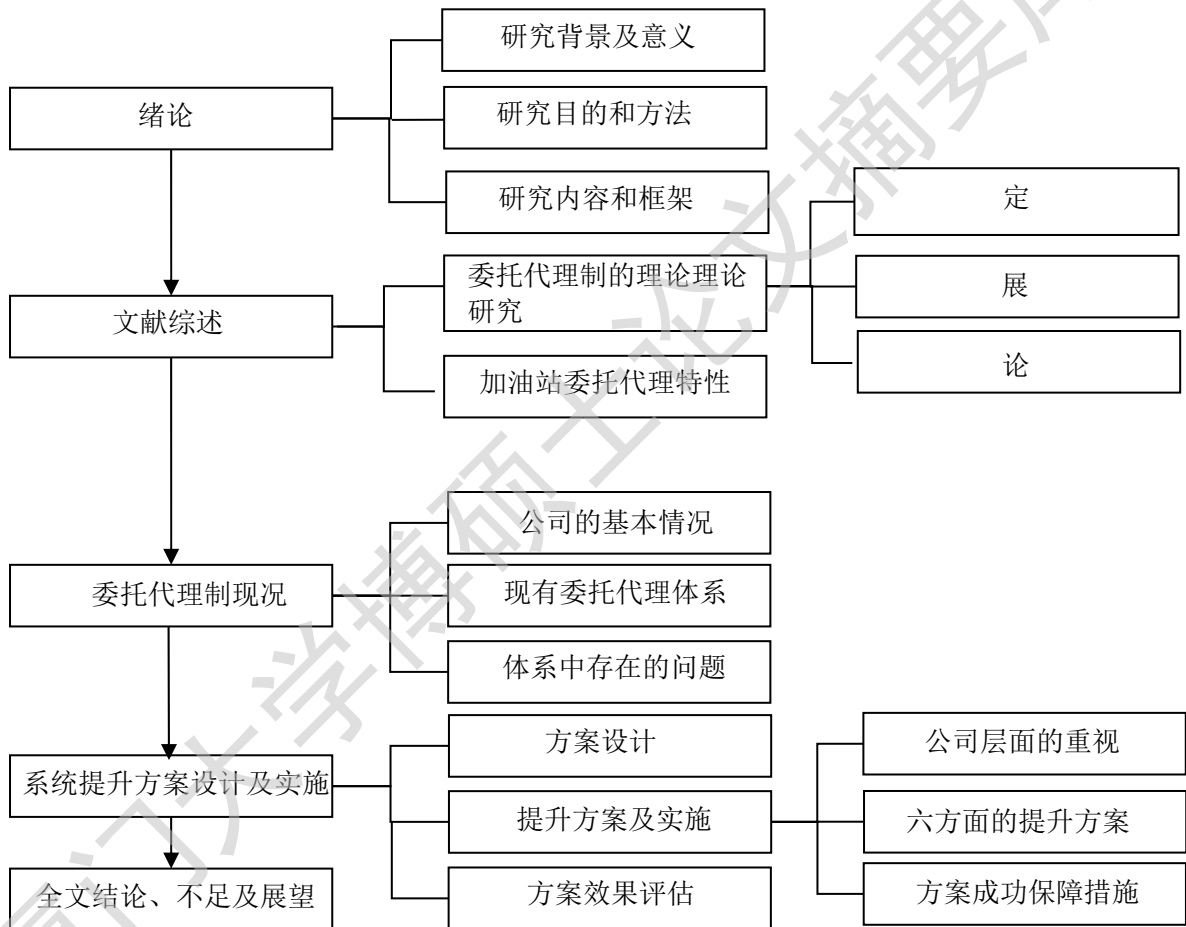
理的培养与晋升体系、薪酬绩效考评与 360 评估体系、成本控制体系、内控管理体系展开,然后进行总结,并分析其中的薄弱环节和改善的必要性和紧迫性。

第四章为 SC 公司委托代理制的提升方案与实施。本章首先提出委托代理机制提升方案设计思路系统提升的方法,然后就实施过程中的实际效果进行评估。

第五章是本文的研究结论、不足以及对未来研究的展望。

本文的研究框架图 1-1 如下:

图 1-1: 本文研究框架



## 第二章 相关理论概述

### 第一节 委托代理制的研究理论

经过学者们的研究及行业的实践，在以私有产权为基础的现代公司制企业的委托代理方面取得了丰硕的研究成果，建立了以股东大会、董事会、监事会、经理部门等为基本形式的科学完善的企业内部监控机制，实现企业所有权、经营权和监督权的三权分立，完善了企业的委托代理关系。

#### 一、国内外研究现状

##### （一）以产权理论为基础的企业制度创新研究

一种产权规范一旦具有社会和法律的性质，它就取代了制度的形式<sup>[1]</sup>。根据产权理论的解释，一种产权制度是否有效率，主要判断标准是看它在解决外部性问题上的交易成本的大小。理论分析表明，产权主体界定愈明确，产权愈明晰，则交易成本愈低。事实上，产权主体的明确性产生了更有效地使用资源的激励，私人产权比公共产权更有效。

同时，公共产权也不是完全没有效率，有些情况下，公共产权安排可以实现社会价值极大而私人产权交易又无法实现或不愿意实现的方案。公共产权也可以借助于政府的强制力，克服私人产权交易中无休止的讨价还价所造成的浪费，从而降低交易成本<sup>[2]</sup>。

科斯指出：一种权利的调整会比其它的安排产生更多的产值。但除非这是法律制度确认的权利的调整，否则通过转移和合并权利达到同样后果的市场费用如此之高，以至于最佳的权利配置以及由此带来的更高的产值也许永远也不会实现<sup>[3]</sup>。

##### （二）以西方公司制企业为基础的委托代理理论研究

委托代理理论将企业所有者和经营者之间的关系描述为委托与代理关系，所有者是企业资产的委托人，将企业资产管理的权利委托给经营者；经营者是企业资产的代理人，代理所有者承担资产增值的责任。所有者和经营者在信用关系的基础上签订委托代理合约，规定双方的权利、责任和义务<sup>[4]</sup>。

委托代理问题产生的根本原因是所有权和经营权的分离<sup>[5]</sup>。在现代股份制企业中，所有权和经营权的分离是不可避免的事实，早在 1929 年，经济学家凡勃伦就发现了股份公司的所有权和控制相分离的趋势。

委托代理关系就是人们交易过程中的合约关系，在这种合约关系下，为了使双方的利益关系得到协调，委托人希望设计一种合约机制授权给代理人从事某种活动，并要求代理人为委托人的利益行动。也就是说，合约机制促使代理人采取适当的行为了最大限度地实现委托人的效用。但是，代理人在实现委托人效用最大化的同时，也要实现自己效用最大化<sup>[6]</sup>。

委托代理理论是以信息经济学为基础的，正是由于信不对称和代理成本导致了“代理问题”的出现。信息不对称代理人的规避型风险态度，导致产生“道德风险”和“逆向选择”。代理成本将决定在合约选择中对代理人行为的控制程度<sup>[7]</sup>。

总之，西方的委托代理理论，是以西方所有制经济为基础建立的，适用于以私有制为基础的现代企业下的委托代理关系。

## 二、两种理论依据

### （一）委托代理理论<sup>[8]</sup>

产权理论将研究的重点放在市场和企业（纵向一体化）的选择上，而委托代理理论将研究的重点放在对企业内部结构（横向一体化）的问题上。委托代理理论认为，企业委托代理问题存在的原因主要来自于两个方面，一方面是信息不对称。由于信息不对称，委托人对代理人的行为不能直接观察到或不能完全观察到。如果代理人是风险规避型的，可能会出现损害委托人利益的代理风险。另一方面是信息的收集和对代理人经营行为的监督需要成本，即代理成本，这将决定着对代理人经营行为的控制程度<sup>[9]</sup>。

委托代理理论需要解决的问题是委托人应采取什么样的方式在代理人实现自己的效用最大化的同时，实现委托人的效用最大化，即激励相容。这主要包括三个方面的内容：第一是委托人如何设计一份合约能够促使代理人实现委托人的预期效应最大化；第二是代理人在所设定的合约条件约束下，他的行为如何实现自己的预期效用最大化；第三是所给定的合约代理人是否愿意结束<sup>[10]</sup>。

## （二）激励理论<sup>[11]</sup>

激励是为了调动职工的积极性，以提高组织绩效和效率。激励理论是组织行为学的重要理论，主要包括以下几个方面：

1、一般需求理论。一般需求理论认为行为的动机是由于某种没有得到满足的需求产生的，及需求激发动机，动机引发行为。一项需求一经满足之后，其重要性也随之降低，而另一项需求将兴起，将会产生新的动机和引发新的行为。

2、需求层次理论。马斯洛需要层次理论认为，每个人都有一套复杂的需要系统，按需要的先后顺序可以划分为五个层次，即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要。以上五个层次的需求就像阶梯一样，从低到高。低层次的需求得到满足后就会向高层次的需求发展，在高层次的需求出现之前，低层次的需求必须要得到适当的满足<sup>[12]</sup>。

3、期望理论。期望理论是由美国心理学家弗鲁姆提出来的。期望理论的基本观点是：人们在预期他们的行为将会有助于达到某个目标的情况下，才会激励起来去做某些事情以达到目标。

4、公平理论。公平理论侧重研究工资报酬的合理性、公平性对员工的积极性的影响。亚当斯的公平理论认为，职工的工作动机，不仅受到所得的绝对报酬的影响，而且受到相对报酬的影响。一个人不仅关心自己所得的绝对值，而且关心自己收入的相对值。

5、波特劳勒模式。该模式认为，努力（激励的程度和发挥出来的能力）取决于报酬的价值，加上人们所看到的并认为是需要的能力，以及实际得到报酬的可能性<sup>[13]</sup>。

6、激励需求理论。该理论认为人的基本需求有三种，即成就、权力、社交等。麦克莱兰的研究表明，对于主管人员来说，成就的需求比较强烈，而且成就需求可以通过培养来提高。他指出，一个组织的成败，与他们具有高成就需求的人数有关。

## 第二节 加油站行业油站经理委托代理特性

### 一、劳动密集型行业，一线员工流动率高

零售行业是一个劳动密集型的行业，随着近几年来零售业的飞速发展，伴随着新兴商业业态的兴起和竞争的加剧，市场对于零售业人才的需求尤为紧迫。各零售



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.