

石油销售企业经营管理

主 编 杜绍成 纪良纲
副主编 石万瑞 于久春
王连芳

中国石化出版社

序

石油商品在国家经济中占有重要的地位。搞好石油商品流通对于促进工农业生产发展和满足人民生活需要具有重要的意义。石油销售企业是组织石油商品流通的经济单位。对石油销售企业的经营管理问题，进行系统地专门地研究，对于提高石油销售企业的经营管理水平，合理组织石油商品流通是十分必要的。

长期以来，由于在理论上否认社会主义经济是商品经济，石油商品又长期处于短缺状态，因而，我国的石油商品经营一直采取着高度集中、独家经营的管理体制。因之，石油销售企业经营管理问题的研究也没有引起人们的重视。党的十一届三中全会以后，随着经济体制改革的深入和商品经济关系的确立，企业之间的竞争日趋激烈。在这种情况下，石油销售企业如何按照商品经济的原则，搞好经营管理就引起了人们的重视，成为商业经济学界和石油商品经营者经常思考和研究的课题。但是，从目前研究企业管理的情况来看，虽然一般研究企业管理的著作已为数不少，然而专门研究石油销售企业经营管理的著作则少之又少。朴绍成、纪良纲同志主编的《石油销售企业经营管理学》一书是一个可喜的进展，它对提高石油销售企业经营管理水平，促进石油商品流通发展必将带来积极的效应。

参加编写这本书的，既有从事商业理论与教学的同志，也有从事石油销售企业经营管理工作多年的同志，他们既从管理理论上对石油销售企业的经营管理问题，进行了较深入的探讨和论述，又从实际应用上给予了较为详细、具体的解释和说明，较好地体现了理论与实际相结合的原则。

调动广大石油销售企业干部职工的积极性，促进石油商品流通的发展，以更好地发挥石油商品流通在社会主义现代化建设中的重要作用，这是当前石油销售企业经营管理工作面临的迫切任务，也是历史赋予广大石油销售企业经营管理干部的重大使命。搞好石油销售企业经营管理，提高石油销售企业的竞争能力和经济效益，首先必须提高广大石油销售企业经营管理干部的业务水平和理论水平。《石油销售企业经营管理学》一书，可能会有一些不够完善的地方，但它对充实广大石油销售企业经营管理人员的业务知识，提高石油销售企业干部队伍的素质，搞好新时期的石油商业工作，将会起到积极的作用。

中国商业经济学会副会长、教授 孟振虎

前 言

为了提高广大石油销售系统干部职工队伍特别是企业经营管理人员的理论素质和业务水平,更好地发挥石油商品流通对社会主义现代化建设的促进作用,我们编写了《石油销售企业经营管理》一书。

本书以石油销售企业的经营管理为对象,全面系统地研究、探讨和阐述了石油销售企业经营管理的原理、过程、内容等。本书的特点是,坚持了一般和个别、普遍和特殊相统一的原则,即把企业经营管理的一般原理同我国石油销售企业的具体实际紧密结合起来,使阐述的企业经营管理理论和方法既能体现出企业经营管理的一般性,又能体现出石油销售企业的特殊性,能够适合石油销售企业的实际情况并在实践中得到很好的应用。在编写过程中,我们还贯彻了理论与应用相结合的方针,既从理论上对石油销售企业经营管理问题进行了较为深入的探讨和论述,又从实际应用上给予了较为详细、具体的解释和说明。此外,本书在编写上力求做到深入浅出,通俗易懂,融理论性、指导性、实用性和通俗性为一体。

本书的内容和体系做了如下的安排:全书共分21章,第一至六章阐述石油销售企业经营管理的理论、原则和方法;第七至十二章主要介绍了石油销售企业经营战略和经营决策方面的原理和技巧;第十三至二十章详细阐述了石油销售企业经营的各个方面的方法和艺术;第二十一章对石油销售企业的经营管理诊断进行了介绍和剖析。

《石油销售企业经营管理》可用作石油销售企业经营管理人員和专业技术人员的培训教材、自学课本,也可作为其他系统经营

管理人员、经济院校师生、经济部门领导干部的参考读物。

本书由杜绍成、纪良纲主编，石万瑞、于久春、王连芳副主编。各章的执笔人是：杜绍成（第一、九、十三章）；纪良纲（第六、十、十八章）；石万瑞（第十四、十五章）；于久春（第三、五章）；王连芳（第四、二十章）；宋飞翔（第十一、十九章）；谭志欣、申建国（第二、十二、十六章）；张建春（第七章）；韩义华（第八章）；纪连贵（第十七章）；高霞宾（第二十一章）。在编写本书过程中，曾得到过有关部门领导和专家们的支持和帮助，还参考过有关同志的书籍和论文，对此我们表示衷心的感谢！

由于时间仓促，加之作者水平有限，书中难免有错讹之处，敬请读者批评指正。

作者

1991年4月于石家庄

目 录

第一章 石油销售企业经营管理概述	(1)
一、石油销售企业的性质和特点.....	(1)
二、石油销售企业在国民经济中的地位和作用.....	(6)
三、石油销售企业经营管理的任务与原则.....	(9)
四、石油销售企业经营管理的根本制度.....	(12)
第二章 石油销售企业经营管理的组织结构	(21)
一、建立石油销售企业经营管理组织结构的原则.....	(21)
二、石油销售企业经营管理组织机构的设置.....	(26)
三、石油销售企业的内部管理体制.....	(29)
四、提高石油销售企业经营管理组织效率的 主要途径.....	(34)
第三章 石油销售企业的经营管理者	(39)
一、经营管理者在石油销售企业中的地位.....	(39)
二、石油销售企业经营管理者分类及其职责.....	(41)
三、石油销售企业经营管理者素质.....	(44)
四、石油销售企业经营管理者观念.....	(49)
第四章 石油销售企业经营管理的根本原理	(58)
一、石油销售企业经营管理的目标管理原理.....	(58)
二、石油销售企业经营管理的系统原理.....	(64)
三、石油销售企业经营管理的结构功能原理.....	(67)
四、石油销售企业经营管理的动态相关原理.....	(69)
第五章 石油销售企业经营管理的现代化	(72)
一、石油销售企业经营管理现代化的概念.....	(72)

二、石油销售企业经营管理现代化的特点和作用	(74)
三、石油销售企业经营管理现代化的内容	(78)
四、实现石油销售企业经营管理现代化的途径	(86)
第六章 石油销售企业的经营战略	(90)
一、石油销售企业经营战略的内涵	(90)
二、石油销售企业制定经营战略的原则	(94)
三、石油销售企业经营战略的种类	(96)
四、石油销售企业经营战略的制定过程	(101)
第七章 石油销售企业的经营决策	(106)
一、石油销售企业的经营调查	(106)
二、石油销售企业的经营预测	(110)
三、石油销售企业经营决策的一般程序	(114)
四、石油销售企业经营决策的方法	(120)
第八章 石油销售企业的信息开发决策	(125)
一、石油销售企业信息的分类和来源	(125)
二、石油销售企业信息传递的过程	(131)
三、石油销售企业的经营信息系统	(135)
四、石油销售企业经营信息传递者的决策	(141)
第九章 石油销售企业的人才开发决策	(145)
一、石油销售企业人才开发的意义	(145)
二、石油销售企业人才的发现与选拔	(147)
三、石油销售企业人才的使用	(149)
四、石油销售企业的职工培训和人才培养	(155)
五、石油销售企业的人才管理艺术	(158)
第十章 石油销售企业企业文化开发决策	(163)
一、石油销售企业文化的含义与内容	(163)
二、建构石油销售企业企业文化的意义与原则	(167)
三、石油销售企业的企业精神	(173)
四、石油销售企业的管理作风	(177)

第十一章 石油销售企业经营管理中的公共关系	(182)
一、石油销售企业公共关系的含义和任务	(182)
二、石油销售企业公共关系的内容	(184)
三、石油销售企业公共关系的原则和程序	(196)
四、石油销售企业公共关系策略	(197)
第十二章 石油销售企业的管理方法	(201)
一、石油销售企业传统的管理方法	(201)
二、石油销售企业的现代管理方法	(209)
三、石油销售企业管理方法的综合运用	(214)
第十三章 石油销售企业的经营计划管理	(216)
一、计划管理在石油销售企业经营管理中的地位	(216)
二、石油销售企业计划管理的特点与原则	(220)
三、石油销售企业经营计划的种类	(225)
四、石油销售企业经营计划的编制、执行和检查	(226)
第十四章 石油销售企业业务管理	(234)
一、石油销售企业业务管理的任务	(234)
二、石油销售企业采购业务的管理	(236)
三、石油销售企业供应业务的管理	(242)
四、石油销售企业供应政策管理	(246)
第十五章 石油销售企业的运输管理	(248)
一、石油销售企业运输管理的意义与原则	(248)
二、石油销售企业合理组织石油运输的途径	(250)
三、石油销售企业自有运输工具的管理	(258)
四、石油销售企业运输业务管理	(260)
第十六章 石油销售企业的仓储设备管理	(267)
一、石油销售企业油库地点的选择与管理	(267)
二、加油站的选择与管理	(276)
三、石油销售企业的安全管理与组织	(279)
四、石油销售企业设备管理与更新	(283)

第十七章 石油销售企业的财务管理	(287)
一、石油销售企业的资金管理	(287)
二、石油销售企业的商品流通费用管理	(299)
三、石油销售企业的利润管理	(305)
第十八章 石油销售企业的劳动工资管理	(313)
一、石油销售企业的劳动效率和劳动报酬	(313)
二、石油销售企业几种常用工资形式介绍	(317)
三、石油销售企业的劳动定额	(323)
四、石油销售企业工资基金的管理和奖金的 发放工作	(328)
第十九章 石油销售企业的全面服务质量管理	(333)
一、石油销售企业全面服务质量管理的重要性	(333)
二、石油销售企业全面服务质量管理的基本内容	(337)
三、石油销售企业全面服务质量管理的基本方法	(340)
四、石油销售企业全面服务质量管理的保证体系	(348)
第二十章 石油销售企业的经济合同管理	(351)
一、石油销售企业经济合同的性质和种类	(351)
二、石油销售企业经济合同的订立和履行	(355)
三、石油销售企业经济合同的变更和解除	(365)
四、石油销售企业经济合同纠纷的处理	(367)
第二十一章 石油销售企业的经营管理诊断	(369)
一、石油销售企业经营管理诊断的含义和原则	(369)
二、石油销售企业经营管理诊断的方法和程序	(372)
三、石油销售企业经营管理诊断的内容	(378)
四、石油销售企业经营管理诊断系统	(387)

第一章 石油销售企业 经营管理概述

一、石油销售企业的性质和特点

(一) 一般意义企业的含义和特征

企业是从事生产或经营的盈利性的基本经济组织，是国民经济的基本单位。它是社会生产发展到社会化大生产阶段的产物，是一个经济范畴。从现实生活中营运着的具体企业来看，以社会形态划分有资本主义企业和社会主义企业；而以担负的职能来划分，又可分为工业企业、商业企业、农业企业和金融企业等。它们都有着各自的特殊性。作为一般意义上的企业，它们都是人们组织生产要素活动的社会劳动组织，或者说，是在社会再生产过程中从事商品生产、流通或各种服务活动的经济组织，如工厂、农场、银行、商店、饭店等。作为企业必须进行独立的经济核算，拥有一定数量的流动资金和固定资产，依法进行登记和批准手续，在银行开设帐户，具有法人资格。

具体而言，企业的基本含义包括下列内容：

1. 企业是促进社会生产力发展的经济单位。作为社会生产中基本生产单位的形式，从劳动群体、家庭、作坊、工场手工业过渡到企业，是劳动组织形式的革命性变化。企业的出现具有巨大的进步意义。其中最重要的意义就在于，正是企业这种经济组织将生产要素进行了科学的组织与协调，从而保证了各生产要素的潜力得以充分发挥，节约了社会劳动，促进了社会生产力的发展。我们知道，不论是工业企业，还是商业企业，或其他企业，

作为一个独立的经济组织，都有自身活动的目标，一是通过自身的管理活动，用最少的劳动消耗创造最多的劳动成果；二是通过自身的经营活动，保证创造的劳动成果得到社会承认，使劳动消耗和占用得到补偿并创造更多的剩余产品。作为整个国民经济细胞的每一个企业，正是通过自身的经营管理，为社会创造着物质财富，促进着社会生产力的发展。

2. 企业作为独立的经济组织，体现着一定的生产关系。企业作为组织生产要素活动的组织，虽然首先表现为生产力活动的组织形式，但却不能摆脱生产劳动过程中形成的人与人之间的关系。因为，企业无论在何种社会形态内都不能超越生产资料的占有形式，而正是这种生产资料的占有形式，决定了企业内部人与人之间关系的性质和基本内容，也决定了企业与国家的关系等。

企业生产资料的占有形式，是企业这个经济范畴的重要内容。我们在把握企业内涵时，仅仅认识到企业是生产力活动的经济组织是不够的，还必须认识到企业内部的生产关系。唯其如此，我们才能把握住由生产资料占有形式所决定的企业内部人与人之间关系的性质；由生产资料占有形式所决定的管理原理、管理原则和管理方法；由生产资料占有形式所决定的企业与国家的关系等。

3. 企业是社会的劳动组织。企业作为一个具体的劳动组织，不是孤立存在的，是具有社会性质的。首先，它是整个社会再生产过程中从事某项经济活动的劳动组织，与社会生产的存在和发展息息相关；其次，它所具备的生产要素也都必须具备与社会生产相适应的条件，即劳动者、劳动资料、劳动对象都必须具备与社会相适应的水平，如劳动者素质、科学技术水平、生产工艺水平、新材料新能源水平等；再次，它必须得到社会的承认，即必须具有法人地位。

企业作为一个社会性的独立的经济组织，具有以下几个基本

特征：

1. 经营的独立性。独立经营是商品经济社会企业的基本特征。企业必须具有独立地进行经营活动的权利，即在国家统一领导和计划指导下，在国家政策法规许可的范围内，对自己的经营活动具有决策权和实施权。企业的独立性首先表现在组织上。一个机构如果不能以独立经济组织的资格开展经营活动，就不能成为企业。自主地支配和使用生产资料和劳动力是企业独立经营的前提和物质保证。如果企业没有支配和使用生产资料及劳动力上的自主权，就没有经营上的独立性。由于企业具有经营独立性，就应自计盈亏，从而盈利就成为企业重要目的之一，这就要求企业必须实行经济核算，以收抵支。这也是企业和事业单位的根本区别之一。

2. 权利的法律化。在法制社会中，企业的权利和义务，是以法律形式确定的。企业取得法人地位，一方面法律承认企业经济上的独立性，保护企业的正当权利和经济利益；另一方面企业要对它的经济活动的正当性和经济后果负责。所以，企业只有法人地位才能成为合法的经济组织，没有法人地位的经济组织仍然不能成为企业。

3. 行为的可调性。在商品经济条件下，企业的个别劳动欲转化为社会劳动，就应有一个合理的反应方式，能够对调节信号作出恰如其分的经济反应。也就是说，企业行为对应于一定体制的调节手段来说，应具有可调性。企业对自身的调节功能有三：一是瞬时调节，即企业对瞬时出现的情况不断作出适应性的反应；二是短期调节，即企业计划对今后几个月预期情况的反应；三是长期调节，即企业计划对今后几年的预期情况的反应。在商品经济条件下，特别是在体制的转轨时期，企业不进行自我调节，就会发生短期行为。

（二）商业企业的概念和特征

商业企业是指专门从事商品交换活动的企业。它除了具备上

述一般企业的特征以外，还有着自身的一些特点。

1. 商业企业在追求经济效益方面的途径与其他企业不同。商业企业是从商品买卖的购销差价中获取利润，其全部活动的目标在于以下三个方面：一是缩短商品在企业内部的滞留时间，以提高资金的使用效率；二是增大单位时间内的商品流通量，以取得更多的购销差额，提高销售利润率；三是节约商品购销活动中的劳动支出，以节约商品流通费用，提高盈利水平。上述三个目标的实现，主要是依靠对市场供应和市场需求以及市场价格方面的调查研究，包括市场预测及决策。

2. 商业企业经济活动的重点在于处理好企业与外部环境特别是市场的关系。商业企业在购销活动中，一方面要与市场中供方发生购进关系；另一方面则与市场中买方发生销售的关系；另外还要与运输部门、银行等发生密切关系。因此，商业企业必须具备很好的适应外部环境的能力。由于市场范围广，市场变化复杂，因此商业企业经营的商品数量、花色、品种、规格、价格便很难与需求统一。这就要求商业企业对市场信息收集、整理、分析等要形成一个高效率的整体，处理好与外部环境的关系。

3. 商业企业在实现商品从生产领域向消费领域转移的过程中，伴随着商品运动带有很强的服务性质。商业企业的服务性主要包括两方面的内容：一是伴随商品运动的服务，如为用户提供运输条件、送货到户、登门维修、介绍商品知识等；二是为顾客提供的文明服务，如包退、包换、语言、举止文明等。正是这种服务性质，要求商业企业在经营活动中必须追求两个效果，即经济效果和服务效果。

（三）石油销售企业的性质和特点

石油销售企业是指商业企业中专门从事石油商品购销活动的企业。它具有一般商业企业的特征。但是，石油销售企业从管理体制、组织结构、经营方式上又有许多不同于一般商业企业

的地方，所以我们必须搞清石油销售企业的特性。

石油销售企业的性质可以从两个方面来考察。其一，石油销售企业从组织形式上以公司的形式出现，如国家设有中国石化销售总公司，省设省公司和地区分公司，县设县公司。石油销售公司，同其他企业一样，也是一种经济组织，不是单纯的企业管理机构，更不是行政管理机关。它从事购销业务，实行独立的经济核算，享有法人地位和权利。从这点上看，它与一般商业企业没有本质区别，它们区别仅仅在于石油销售公司既经营业务又领导管理所属企业。其二，石油销售企业在所有制形式上基本上是单一的全民所有制。这一点与一般商业企业有着重大区别。近几年，随着商品流通体制的改革，石油流通也实行了一定程度的多渠道，如供销社、农业部门、个体也经营石油，但专门从事石油购销的企业还主要是石油销售公司。

同一般企业和其他商业企业相比，石油销售企业具有以下特点：

1. 经营的商品计划性强。石油商品作为一种能源和重要的生产资料，在国民经济中具有重大的作用，再加上石油资源的短缺性，我国对石油商品一直实行较强的计划生产和销售政策。这就决定了石油销售企业在定价、经营方式等方面的自主权要明显小于其他商业企业。

2. 经营的品种比较少。有些商业企业，特别是经营生活资料的商业企业，品种往往成千上万，而石油销售企业主要经营煤油、汽油、柴油、润滑油四大油品，有的还有些附带产品，与其他商业企业比较起来，品种明显要少得多。这个特点决定了石油销售企业在经营决策和销售策略的选择上往往不同于一般企业，如它的销售渠道比较固定，销售方式比较简单，做广告较少等。

3. 技术性较强。石油属于易燃、易爆商品，其技术性主要体现在储运环节。这一特点决定了石油销售企业需要较多的理工科人才和较多的先进技术。

4. 规模大，投资多。石油销售网点的设置，由于技术、安全、运输、保管等方面的原因，不可能像其他商业企业那样容易。一般情况下，一个石油公司要有一个油库，而建成一个油库是需要很多投资的。油库一经建成，就只能用作储油，所以石油销售企业的灵活性小，适应性较差。

二、石油销售企业在国民经济中的地位和作用

如前所述，石油销售企业既具有企业属性，又属于商品流通范畴，同时还有自身的特点，所以本书也主要从这三个方面来探讨石油销售企业的地位和作用。

（一）从企业的属性来看

在当代的各种社会制度下，社会的经济活动主要都是由企业来进行的。在社会主义制度下，企业存在的意义在于它是发展社会生产力必不可少的工具，是社会经济活动得以正常进行的主要渠道，也是国家实现其建设目标的主要手段。

在社会主义制度下，利用和发挥市场调节的作用，就是要利用企业来参与社会资源合理有效的分配，确保生产和销售等经济活动的效益，满足社会主义建设的需要，满足提高人民生活水平的需要。以社会主义的原则为根本前提，企业在市场竞争的环境下生存、发展，会采取一切措施来改善自己的经营管理，获取可能的最大经济效益。这一结果将直接或间接地确保整个社会也取得极大的经济效益。

石油销售企业作为企业的一种也同样具有上述功能。这具体体现在以下几个方面：

1. 石油商品从生产领域到消费领域的转移，主要是通过石油销售企业实现的。面对众多的石油消费者，石油生产企业不可能直接将成品油供应它们，而只能通过商业的中介和桥梁作用。

石油流通的组织形式可能有多种，但在社会化大生产占统治地位的情况下，石油流通的主要组织形式只能是石油销售企业，在整个石油流通体系中，石油销售企业是大动脉和微血管，个体和其他形式的商业不过起毛细血管的作用。所以，只有办好石油销售企业，才能顺利完成石油商品的转移过程。

2. 石油流通领域劳动者与生产资料的结合，主要是通过石油销售企业进行的。流通和生产一样，要正常进行，就必须采取一定的方式使劳动力和生产资料结合起来。在社会化大生产条件下，石油流通领域劳动力与生产资料结合的主要组织形式是石油销售企业。就我国的情况来说，国家用于石油流通的劳动力和生产资料，绝大部分是由石油销售企业直接支配和使用的。石油销售企业是石油流通领域合理使用人力、物力、财力，以最小的劳动耗费实现石油流通的关键环节。

3. 通过石油销售企业的经营管理活动，可以实现石油资源的有效配置，促进工农业生产的发展。目前，我国的石油资源还远远不能满足国民经济发展的需要，为保证经济建设重点环节，必须有计划地分配石油资源。而在现阶段，石油分配计划主要是通过石油销售企业来实现的，只有重视石油销售企业的作用，把企业的积极性调动起来，才能合理地配置石油资源。

4. 石油销售企业是社会主义积累的重要源泉。石油销售企业的劳动可分为两个部分：一部分是创造价值的劳动，能直接增加国民收入，例如在石油运输、储存、保管、分类加工中的劳动；另一部分是纯粹商业劳动，它本身不创造价值，但是石油生产部门创造的价值，只有通过它才能实现，所以它又成为石油生产部门实现积累的重要条件。所以，无论石油销售企业的哪部分劳动，都是实现积累、增加国民收入的重要手段。

（二）从商品流通的属性来看

在现代商品经济条件下，流通被称作联结生产和消费的桥梁和纽带，它对生产乃至整个国民经济的发展具有重大的制约作

用。石油销售企业作为石油流通的具体承担者，主要是从以下几个方面影响社会再生产过程的：

1. 按质、按量、及时、均衡、配套地供给生产企业（包括农民）和建设单位各种油品，是保证生产发展的重要前提。石油是工农业生产的重要生产资料，在生产过程中消耗的油品越能及时、全面、连续不断地得到补偿和更新，社会再生产就越能顺利进行。这是石油销售企业对生产的直接影响。另外，石油销售企业还通过为交通运输提供重要的动力源泉，间接地影响着工农业生产的发展。

2. 石油销售企业对于国民经济有计划按比例发展有着重要作用。石油既然是工农业生产发展的重要能源，国家就可以通过控制石油的分配保证国民经济的有计划按比例发展。比如，国家要加快农业的发展，就要首先保证农业的用油；如要控制小轿车的发展，只要控制了它的油源就能达到目的。

3. 石油销售企业可以积极参与生产，指导生产。石油销售企业由于同各个生产企业和建设单位都保持着广泛而密切的联系，因而了解生产发展变化的趋势，熟悉市场和消费单位对油品的需求情况，这就为石油销售企业参与生产、指导生产提供了基础。例如：石油销售企业可以很好地为石油生产企业开辟市场，扩大销路，向生产企业提供市场对油品的需要情况和改进的意见，及时搞好产需衔接工作。这样，石油销售企业就能起到促进生产发展的作用。另外，石油销售企业通过对用油企业的跟踪监测、咨询服务和择优供应，可以促使用油企业节约用油，降低生产成本。

（三）从石油销售企业的特点看

石油商品具有易燃、易爆、易挥发等特点，需要专门的油库保管和专门的运输工具。此外，石油是危险商品，其销售是一项技术性很强的工作，经营者必须具备安全保管、使用知识，熟悉其性能和用途，稍有差错就会给人民的生命财产造成严重损失。