

石油销售企业计划 管理的理论与实践

● 主编 杜超群 副主编 李海

中国物资出版社

序

石油是现代工业、农业、交通运输业的重要能源，又是现代国防建设的重要物资，在国民经济中占有重要的地位。新中国成立后，国家对能源十分强调集中管理，坚持对石油商品实行严格的计划分配与调拨制度。几十年来，石油商业管理体制，虽然几经变化，但对石油商品实行计划管理的做法一直未变，这对稳定市场，保证重点需要和石油能源的有效利用，起到了重要作用。

党的十一届三中全会以后，从理论上确立了社会主义经济是有计划的商品经济的观点，以增强企业活力为中心的经济体制改革逐步深入。在这种新的经济形势下，石油商品流通的计划管理有所松动，也渗入了市场调节的成分。可以预见，随着商品经济的大发展和经济改革步伐的加大，石油商品流通中市场调节的比重一定会逐步扩大。在这种情况下，石油商品流通还要不要坚持计划管理，坚持计划管理和市场调节的关系怎样摆布，石油销售企业如何搞计划管理，这些重大的理论与实践问题，需要作出实事求是的回答。杜绍成、纪良纲同志主编的《石油销售企业计划管理的理论与实践》，就是适应这一需要而产生的一部专著。该书不仅从理论上回答了上述问题，而且就石油销售企业新的环境下进行计划管理的具体方法进行了详细的阐述。它对提高石油销售企业的计划管理水平，促进石油商品流通的发展必将产生

积极的效应。

参加编写这本书的，既有从事商业理论、计划管理研究与教学的同志，也有从事石油销售企业计划管理和经营管理工作多年的同志，他们既从理论上对石油销售企业的计划管理问题，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践相结合的原则。因此，此书定名为《石油销售企业计划管理的理论与实践》是非常贴切的。

《石油销售企业计划管理的理论与实践》一书，作为一种新的探索，特别是作为改革开放飞速发展中的产物，可能会有一些不够完善的地方，但这毕竟是一个可喜的进展，它对充实广大石油销售企业计划管理人员的业务知识，提高石油销售企业计划管理干部的素质，搞好新时期的石油商业工作，将会起到积极的作用。

应作者之邀，写上这么几句话，算是为本书作序。

河北商业专科学校原校长 中兴教授
河北商经学会常务副会长

1992年7月6日

前 言

商品经济的发展和经济体制改革的深入，向传统的石油商品计划管理体制提出了严峻的挑战，石油销售企业计划管理工作，必须树立新的观念，了解新的知识，掌握新的方法，才能跟上时代的步伐，搞好新时期的计划管理工作，提高石油销售企业的计划管理水平。为此我们编写了《石油销售企业计划管理的理论与实践》一书。

本书以石油销售企业的计划管理为对象，全面系统地研究、探讨和阐述了石油销售企业计划管理的原理、过程、内容和方法等，特别是对目前涉及石油销售企业计划管理的重大理论问题和实际问题进行了专门研究，较好地体现了理论与实践相结合的方针。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、实用性和通俗性于一体。本书以石油销售企业中、高级计划管理专业人员为读者对象，也可作为其他系统计划管理人员、经济院校计划专业师生、政府计划管理部门领导干部的参考读物。

本书共分14章，主要包括以下5个方面的内容：

1、第1章对涉及石油销售企业计划管理的重大理论问题进行了探讨，特别对石油商品流通领域的计划经济与市场调节相结合问题进行了系统论述。

2、第2章至第5章主要阐述了石油销售企业计划管理的基本原理、基本内容、基本方法以及计划管理体制和计划

管理的科学化等问题，可以称为企业计划管理的理论部分。

3、第6章阐述了石油销售企业计划编制的过程和办法，特别对如何进行调查研究、计划预测和计划决策进行了较为具体的介绍，这是具体制定石油销售企业各项计划的基础。

4、第7章至第13章介绍的是石油销售企业各项具体计划的内容、制定过程和编制方法，其中介绍的7种计划都是石油销售企业必不可少的，但关键是要掌握商品流转计划、运输计划和储存计划。

5、第14章阐述石油销售企业计划的实施、控制、检查、分析与评价的具体方法。

本书由杜绍成、纪良纲主编，于忠国、刘景峰、岳晓阳、李长生为副主编。各章的执笔人是：杜绍成（第2章、7章）；纪良纲（第1章）；刘文海（第3章）；魏建国（第4章）；李长生（第5章）；吴克萍（第6章）；刘景峰（第8章）；于忠国（第9章）；谭志欣、申建国（第10章、12章）；岳晓阳（第11章）；冯义秀（第13章）；王连芳、肖国领（第14章）。于久春同志对全部文稿进行了文字加工润色。在编写本书过程中，曾得到有关部门领导和专家们的支持和帮助，还参考了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，书中难免有错误之处，敬请读者批评指正。

作 者

1992年6月于石家庄

目 录

第一章 石油销售企业计划管理的基本理论依据	(1)
一、社会主义经济是有计划的商品经济	(1)
二、社会主义初级阶段的计划管理	(6)
三、有计划的石油商品流通和市场机制	(12)
四、石油商品流通领域计划经济和市场调节的结合	(17)
第二章 石油销售企业计划管理总论	(27)
一、石油商品的特性与计划管理的重要意义	(27)
二、石油销售企业计划管理的性质与任务	(32)
三、石油销售企业计划管理的对象与原则	(37)
四、石油销售企业计划管理的内容和指标体系	(42)
第三章 石油销售企业计划管理体制	(51)
一、石油商品计划管理体制的历史沿革	(51)
二、石油销售企业计划管理机构	(58)
三、石油销售企业计划管理制度	(66)
第四章 石油销售企业计划管理的方法	(71)
一、石油销售企业传统的计划管理方法及其评价	(72)
二、石油销售企业计划管理中的经济方法	(76)
三、石油销售企业计划管理中的现代数学方法	(79)
四、石油销售企业各种计划管理方法的综合运用	(83)

第五章 石油销售企业计划管理的科学化	(86)
一、计划管理必须反映客观经济规律的要求...	(87)
二、计划管理必须体现党和国家的路线、方针、 政策.....	(93)
三、石油销售企业计划管理的信息沟通.....	(95)
四、石油销售企业计划管理的现代化.....	(103)
第六章 石油销售企业计划的编制	(110)
一、对企业内外部条件的调查研究.....	(110)
二、石油销售企业计划预测.....	(118)
三、石油销售企业计划决策.....	(135)
四、石油销售企业编制计划的程序和步骤.....	(144)
第七章 石油销售企业的商品流转计划	(146)
一、编制石油商品流转计划的意义与原则.....	(146)
二、石油商品分配计划.....	(151)
三、石油商品购进计划.....	(153)
四、石油商品销售计划.....	(166)
第八章 石油销售企业商品运输计划	(175)
一、石油销售企业商品运输计划的意义与任务	(175)
二、石油销售企业商品运输计划的编制.....	(177)
三、石油销售企业自有运输工具的使用与管理 计划.....	(197)
四、附录：中国石化销售公司河北省石油公司 《关于成品油购进运输工作的暂行规定》	(200)

第九章 石油销售企业的商品储存计划	(207)
一、石油销售企业商品储存计划的意义和特点	(207)
二、石油销售企业期初商品储存分析.....	(212)
三、石油销售企业油库与加油站的布局计划...	(219)
四、石油销售企业仓储设备的维修与更新计划	(229)
第十章 石油销售企业基本建设计划	(237)
一、编制石油销售企业基本建设计划的任务和 原则.....	(237)
二、石油销售企业基本建设投资计划.....	(244)
三、石油销售企业基本建设项目计划.....	(257)
四、附录：中国石化销售公司河北省石油公司 《基本建设管理暂行办法》(讨论稿) ...	(265)
第十一章 石油销售企业劳动工资计划	(277)
一、编制石油销售企业劳动工资计划的意义与 原则.....	(277)
二、石油销售企业劳动效率计划.....	(281)
三、石油销售企业职工人数计划.....	(290)
四、石油销售企业职工工资计划.....	(295)
第十二章 石油销售企业科技教育计划	(305)
一、编制石油销售企业科技教育计划的意义与 原则.....	(305)
二、石油销售企业的技术开发计划.....	(308)
三、石油销售企业的干部及职工培训计划.....	(314)
四、石油销售企业的企业文化建设计划.....	(322)

第十三章 石油销售企业财务计划	(331)
一、编制石油销售企业财务计划的意义、原则 与方法.....	(331)
二、石油销售企业经营收支及利润计划.....	(336)
三、石油销售企业流动资金及专用基金计划...	(344)
四、石油销售企业流通费用计划.....	(353)
第十四章 石油销售企业计划的落实与考核	(359)
一、石油销售企业计划的实施.....	(359)
二、石油销售企业计划的控制.....	(363)
三、石油销售企业计划的检查.....	(369)
四、石油销售企业计划执行情况的分析与评价	(378)

第一章 石油销售企业计划管理 的基本理论依据

一、社会主义经济是有计划的商品经济

社会主义经济是有计划的商品经济这一重大命题，已经写进党的十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》中，人们已经没有什么疑义。但关于这句话的解释，直到如今还存在争议，有人认为，有计划的商品经济，其实质是计划经济掺入了市场的因素；有人则认为，有计划的商品经济，其落脚点是商品经济，计划只是其中的一种管理手段。对这一问题的理解直接关系到计划管理模式的确立和计划管理方法的采用，因而在本书的首篇还有论述之必要。

我们认为，理解有计划的商品经济这一概念需要坚持三种观点：一是把我们现阶段的社会主义经济定义为有计划的商品经济，这是说我们目前的经济既不同于资本主义受社会生产无政府状态统治的完全竞争型的市场经济，又不同于共产主义阶段的高度计划型的产品经济。二是有计划的商品经济的实质是商品经济，不是计划经济，把计划经济当作社会主义经济的本质特征，既不符合社会主义经济的实际情况，又不符合语法上的逻辑规律。三是在有计划的商品经济条件

下，计划调节机制和市场调节机制作为并行的两种经济管理手段，二者是有机结合的，共同调节社会主义经济的运行。

具体而言，有计划的商品经济具有以下几个特点：

1、社会的各种经济活动必须通过市场来实现，计划的制定和实施必须建立在自觉依据和运用价值规律的基础上。

由于社会主义经济是商品经济，所以社会各单位、各企业的一切经济联系都必须遵循商品经济原则，通过商品交换、通过市场来实现。社会主义的商品经济不同于简单商品经济和资本主义的商品经济，它是建立在公有制基础上的商品经济。过去我们把市场及与市场相关的一些东西看成是与旧社会、与资本主义差不多的东西而加以限制，否认社会主义的商品生产者和经营者是相对独立的经济实体，人为地按照产品经济的一些做法去处理现阶段的经济联系和经济关系，结果阻碍了生产力的发展，这个教训我们应当吸取。但是，我们现在强调恢复商品经济的本来面目，发展市场经济，也不能把社会主义商品经济看成是与以私有制为基础的商品经济完全等同的东西，而不加分析地照搬照抄，这也不利于社会主义商品经济的正常发展。

在有计划的商品经济条件下，社会的经济活动既要做到有计划又要接受市场机制的调节，这就要求我们从市场需要出发，使计划建立在自觉地、充分运用价值规律的基础上。这些年，通过计划管理体制的改革，在这方面我们已经迈出了可喜的一步，但大家有目共睹的是，我们的计划工作仍普遍存在着脱离市场、违背价值规律的情况。所以，在社会主义经济运行中，怎样把计划工作建立在尊重价值规律的基础

之上，实现计划调节机制与市场调节机制的有机结合，是社会主义计划管理工作的一个重大课题。

2、计划管理实行间接计划管理与直接计划管理相结合，以间接计划管理为主。

所谓直接计划管理，是指不经任何的中介，主要依靠国家（社会中心）制订的计划的科学性和权威性，直接调控经济单位和社会事业的活动。在我国现阶段，尚不具备实行成熟的直接计划管理模式的条件。在我国当前的条件下，直接计划管理就表现为指令性计划的形式。指令性计划，是依靠国家行政指令的约束力来实现的计划，各单位必须认真执行，保证完成。当然指令性计划的制定和实施也必须依据和运用价值规律。

所谓间接计划管理，是指国家对微观经济活动的管理和国家计划目标的实现，主要不是依靠直接下达具有行政强制性约束力的计划指标的方法，而是依靠经济政策、经济手段、市场机制等中介的调节作用。这在我国目前的计划管理中，就表现为指导性计划的形式。指导性计划，是由国家各级计划主管部门下达的并不具有行政强制性约束力的计划，它对企业的经济活动只具有指导性意义。各单位可以在国家计划的指导下，根据市场供求情况的变化和本单位的具体情况，制定本单位的生产经营计划。国家指导性计划的实现，主要依靠运用各种经济手段的调节作用。它不是撇开市场，而是通过对市场的管理和调节而达到引导、调节微观经济活动服从宏观经济目标的目的。

有计划的商品经济以间接计划管理为主要形式。因为它能较好地体现有计划的商品经济的要求，既能尊重和维护各

个相对独立的商品生产者和经营者的自主权和正当的经济利益，从而调动他们发展生产的积极性、主动性和创造性；又能通过计划指导在较大的程度上消除发展中的盲目性和自发性，实现国家宏观经济发展的目标和效益，把整体利益和局部利益、长远利益和眼前利益结合起来，把计划机制和市场机制结合起来。此外，考虑到我国幅员广大、人口众多、交通不便、信息不灵、经济文化发展很不平衡、经济管理水平较低的实际情况，如果企图把种种经济活动统统纳入计划，并单纯依靠行政命令予以实施，就会导致计划同实际严重脱节，给社会主义经济的运行带来困难和损失。国家计划是从宏观上引导和控制国民经济发展的主要依据，它的制定也只能是粗线条的和有弹性的，通过计划的综合平衡和经济手段的调节，所要做到的只是大的方面管住管好，小的方面放开搞活。

这里应当指出，以间接计划管理为主，并不排斥在一定的范围和领域内实行直接的或指令性的计划管理以及采取必要的行政手段。

3、有计划的商品经济的直接目标是迅速发展社会生产力，最终目的是满足社会和人民日益增长的物质和文化需要。

在社会主义条件下，由于实行有计划的商品经济能够把计划机制和市场机制有机地结合起来，趋利避害，因而它将最有效地促进生产力的发展。在采取一些改革措施促进生产力发展过程中，为了提高效率，必然会拉开收入档次，暂时出现贫富不均的现象，但是，它的最终目的仍然是满足社会和人民日益增长的物质和文化生活的需要，实现共同富裕。

这一目的是社会主义基本经济规律的必然要求，是由生产资料公有制决定的，同时也表明了有计划的商品经济最重要的本质。目的不同，是社会主义有计划商品经济区别于资本主义市场经济的国家干预和计划化的本质特征，也是社会主义经济优越于资本主义经济的重要表现。

在计划的宏观调控下发展与商品经济有关的市场因素和重视价值目标，能促使生产者不断改进生产技术、改善经营管理、提高经济效益，从而促进社会生产力的发展，最终将体现为更好地实现社会主义生产目的。在实际过程中，有些人判断姓“资”姓“社”往往从传统的观念出发，而忽视生产力标准，对社会主义进行种种附加甚至歪曲。例如：社会主义经济的本质特征是计划经济，社会主义国家必须对经济、政治等各方面实行中央集权的管理体制，社会主义必须尽快实现单一的全民所有制和按劳分配等等。对于许多束缚生产力发展、不具有社会主义本质属性的东西当成“社会主义原则”加以固守。而对于一些在社会主义条件下能够促进生产力迅速发展的先进经验，却当作资本主义复辟而加以限制。实践证明，那种把企业对价值的追求、把市场机制的调节一概排斥为资本主义的思想，严重阻碍了社会主义生产力的发展，这是完全错误的。为此，邓小平同志强调指出，在改革的过程中判断姓“资”、姓“社”的标准是能否促进生产力的发展，能否促进社会主义综合国力的提高，能否促进人民生活的改善，而不是计划经济，计划和市场都是一种促进经济发展的手段，任何商品经济社会都可以采用。这样，在有计划的商品经济条件下，就要大力发展商品经济因素，大胆借鉴发达资本主义商品经济条件下产生的许多组织社会

化大生产的先进经验，包括这些国家对国民经济、对企业实行计划调节的经验。

二、社会主义初级阶段的计划管理

(一) 计划管理的一般特征

认识社会主义初级阶段的计划管理，首先需要了解计划管理的一般特征：

1、计划管理的动力基础是社会利益的一致性或所谓“社会理性”，实行计划管理归根到底体现了某种社会选择的要求。换句话说，实行计划管理总得从一定的目的出发，而这种目的的确定不是依据私人的利益，而是依据人们对社会利益的判断。当然，计划管理的这一基本特征并不排斥对个人利益和集体利益的尊重，也不排斥在实行计划时可以将计划置于社会成员对自身利益关心的基础上，更不排斥计划的具体形式可以是间接调节，可以充分利用价值规律和各种经济杠杆。但是，无论如何不能否认，计划调节在本性上是服从社会利益的，它的出发点直接就是人们可以了解的社会利益。正因为计划管理具有这一特征，人们才能通过它来确定经济发展的基本方向，选择社会成员们所企望达到的社会目标。

2、计划的制定和实施都必须以某种目标选择为前提。其中包括两层含义：（1）进行计划管理总是为了达到一定的目的，因此，盲目性是与计划管理直接矛盾的，（2）计划管理有能力实现的目标至少从可能性上说不是唯一的（目

标的唯一性与可选择性是相矛盾的)，因此，人们对于要达到的目标在一定限度内是可以选择的。由此我们可以引伸出两个推论：（1）计划管理总是与一个社会所确立的价值判断准则密切相联系的，也就是说，一个社会对于好坏、是非的判断，会对计划的形成和实施产生极为重要的影响，（2）实行计划管理的后果在很大程度上取决于计划目标的选择，所以，有效地发挥计划管理的优越性的前提是：必须正确、科学地确定计划目标。

3、计划调节基本上是一种事前调节，即它是计划机构依据对经济现状的了解和未来前景的预测、分析和判断，对有关经济活动进行预先的规划和决策。因此，计划调节通常是积极进取的，而不是消极适应性的。当然，计划的事前性并不意味着它可以是主观随意的，也不是说它可以完全排除事后的适应性调节。相反，真正科学有效的计划必须遵循客观规律，从实际出发，而不是从主观愿望出发；同时，由于计划往往不可能做到100%的正确，加之在计划实施过程中，实际情况也总会发生变化，这些都要求计划调节必须时时注意进行适时的调整和修正。但是，我们决不能因此而否认计划的事前性，正因为这种事前性，计划调节才有可能克服市场调节的事后性所带来的某些缺陷。

4、是否能够有效地实行计划管理，在很大程度上依赖于社会经济系统的组织化状况。计划管理过程总是表现为微观经济主体对社会计划机构的服从或受其所发生的调节信号的诱导和控制。因此，实行计划管理总离不开经济信息的纵向传递和一定程度的集中处理，以及社会计划机构对有关经济活动进行某种集中决策。当然，计划的集中性并不意味着

必须由社会计划中心集中处理社会经济活动的一切信息，对社会再生产的各个细节都作出详尽的决策并发出计划指令；不意味着微观经济主体与社会计划中心间的关系完全是被动的服从关系，也不意味着必须建立宝塔式的上下级隶属性组织系统。恰恰相反，实践证明，过度集中和行政性的组织结构，不仅会抑制微观经济主体的积极性和创新精神，而且会损害计划本身的科学性和有效性。因此，一方面，计划管理在本质上要求一定程度的组织化、集中性和统一性；另一方面，过分的集中和统一也是与科学和有效的计划相悖的。

（二）计划管理的现实特点

在我国现实条件下，即在社会主义初级阶段的有计划商品经济条件下，计划管理呈现某些特殊的表现，即现实特点。

1、计划的制定和实施必须建立在市场及价值规律的基础上。如前所述，我国现阶段实行有计划的商品经济，在商品经济条件下，计划管理决不能脱离商品货币关系，制定和实施计划必须考虑到发展商品生产和商品交换的内在要求，尊重和利用商品经济的各种客观规律，特别是商品经济的基本规律——价值规律。这个问题在前面已有论述，这里不再赘述。

2、计划的作用范围覆盖全社会。由于社会主义计划的基本要求是使整个国民经济按比例地协调发展，所以，社会主义计划不能仅仅对公有制经济进行计划调控，而让其他经济成分完全自流于总体计划调节的作用范围之外；也不能仅仅对社会再生产过程的某些领域进行计划调控，而让其他领域的经济活动完全“自由放任”。总之，社会主义计划管理的