



全国物资工作经验交流会  
经验介绍选编

(工矿企业物资管理)

内部发行

全国物资工作经验交流会

# 經驗介紹選編



全国物资工作经验交流会秘书处编

一九七三年十一月

# 毛主席语录

思想上政治上的路线正确与否是决定一切的。

管理也是社教。

要认真总结经验。

一定要抓好典型。

面上的工作要先抓好三分之一。

## 前 言

在毛主席革命路线指引下，在各级党委领导下，我国工业、交通企业，各地区、各部门的物资供应、管理机构，坚持以批林整风为纲，认真贯彻“鞍钢宪法”精神和“发展经济，保障供给”的方针，在工业学大庆、农业学大寨的群众运动中，创造了许多做好社会主义物资工作的先进经验。

周总理在十大政治报告中指出：“二十多年来我们社会主义建设的一项基本经验，就是依靠群众。工业学大庆，农业学大寨，就要坚持无产阶级政治挂帅，大搞群众运动，充分发挥广大群众的干劲、智慧和创造性。在这个基础上，加强计划，加强协作，健全合理的规章制度，更好地发挥中央和地方两个积极性。”总理指出的这个基本经验，为我们总结好物资工作的经验指出了方向。一九七三年九、十月间，国家计委召开的全国物资工作经验交流会，根据各地区、各部门推荐的四百多份典型经验材料，组织七十

五个单位在会上作了介绍。为了便于传达贯彻这次会议的精神，我们从会上介绍的先进经验中，选出三十八篇，按工矿企业和物资部门分编两册，内部发行，供各级计划、工交、物资部门和各企业学习参考，以便更好地宣传推广这些先进经验和进一步总结好本地区、本部门、本单位的先进经验。

全国物资工作经验交流会秘书处

一九七三年十一月

# 目 录

- 不断总结经验，提高供应管理水平  
.....大庆油田供应指挥部（1）
- 以路线斗争为纲，加强物资供应管理，促进生产建设发展  
.....开滦煤矿革命委员会（27）
- 高举《鞍钢宪法》旗帜，搞好物资供应管理  
.....三〇四厂（48）
- 以批林整风为纲，不断改善生产关系，搞好供应工作  
.....上钢五厂供应科（62）
- 以路线斗争为纲，坚持定额送料  
.....本溪钢铁公司第一炼铁厂（74）
- 面向生产，依靠群众，做好物资供应管理工作  
.....二一二厂（86）
- 抓好路线教育，开展金属材料消耗定额的普查整顿工作  
.....无锡压缩机厂（96）
- 以总路线精神做好物资管理工作  
.....华北石油会战指挥部（102）
- 积极挖掘内部潜力，充分利用库存钢材  
.....北京石油化工总厂（125）

放手发动群众，大打仓库管理翻身仗

.....四四七厂(132)

加强党的领导，搞好仓库管理

.....马鞍山钢铁公司材料总库(142)

发扬艰苦奋斗的光荣传统，坚持修旧利废

.....玉门石油管理局(150)

我厂是怎样开展综合利用、修旧利废工作的

.....江南造船厂(158)

人人注意节约，处处修旧利废

.....云南省易门铜矿勘探队(167)

勤俭节约为革命，修旧利废保修车

.....北京铁路局石家庄车辆段(171)

以路线为纲，加强现场物资管理

.....铁道兵五八〇八部队(178)

狠抓路线教育，全面完成供货合同

.....中共大连钢厂委员会(187)

自觉执行政策，全面完成供货合同

.....上海第二锻压机床厂(197)

加强党对经济工作的领导，认真执行国家经济合同

.....兰州化学工业公司(202)

抓大事，促大干，保证燃化工业大上

(关于物资供应管理情况的汇报)

.....燃化部物资供应管理局(211)

# 不断总结经验 提高供应管理水平

## 大庆油田供应指挥部

在毛主席革命路线指引下，我们的物资供应管理工作，认真贯彻执行“发展经济，保障供给”的方针，狠抓供、管、用三个环节，坚持送货上门，大搞修旧利废，千方百计地为油田生产建设服务。无产阶级文化大革命以来，广大物资供应人员更加认真读马列的书，读毛主席的书，深入开展批林整风，阶级斗争、路线斗争觉悟不断提高，供应管理工作也不断改进。

现在全油田物资供应管理工作实行统一领导，供应指挥部设总库，各指挥部设分库，队、车间、站设小库，又叫“针线筐箩”。现全油田共有三个总库，三十二个分库，三百七十八个“针线筐箩”。几年来，在油田生产建设点多、面广和任务重、时间紧、要求严、联合工种作战的情况下，我们在各级党组织的正确领导和兄弟单位的支持帮助下，基本上做到了成龙配套、保质、保量、按需、及时地把材料送到施工现场、车间、井口和机旁，保证了油田生产能力不断提高，建设规模不断扩大的需要。



## 以路线斗争为纲 做生产建设的促进派

物资供应管理工作，必须关心生产，了解生产，积极主动地为生产建设服务，做生产建设的促进派。对于这个问题，我们也是有过反复和斗争的。比如，在实际工作中，常常遇到这种情况：供需双方互不体谅，往往为一个东西，来回扯皮，造成人为紧张。产生这些问题的原因，一方面来自物资供应人员旧的习惯势力，有人认为：“有了就给，没有就拉倒”。“我是一个人，不能把我当阀门；两条腿，一双手，不能当作大木头”。有些该解释的不解释，有些通过努力可以办的，不愿做艰苦的工作。另一方面，一些来自生产基层的同志有“宽打宽用”、“多多益善”的思想，认为“你少给，我多要；你卡我，我勤找”，“头戴三尺帽，不怕砍一刀；计划削一半，不多也不少”。两种思想，使供需矛盾比较突出，表现在物资上有的短缺，有的积压，也给生产带来了影响。为了解决这个问题，我们狠抓了思想和政治路线方面的教育，开展了革命大批判。在路线教育中，联系思想实际，紧紧围绕以下几个方面的问题进行了深入讨论：一是鼓足干劲，力争上游，积极主动地干呢；还是因循守旧，墨守陈规，慢慢腾腾地转？二是提倡心中有整体，胸中有全局，目中有重点呢；还是只图自己轻松方便，困难往外推，不顾全大局？三是树立艰苦奋斗、自力更生，为生产服务“抢、上、保”（抢时间，争分秒；有条件的上，没条件的创造条件也要上；保证生产建设）的精神呢；还是“没有

东西向上要，要不来东西就拉倒”的“等、靠、要”懒汉懦夫思想？通过讨论，使大家思想觉悟有所提高，路线斗争观念有所加强，认识到：物资工作，是建设社会主义的重要环节，是适应生产需要、促进生产发展的保证，是为发展国民经济服务，为总路线服务，为人民服务的战斗岗位；决不是“一、三、五、七、九”的简单数字计算，也不是“钢材、水泥、大木头”单纯的物资分配；要在物资工作中讲政治、讲路线；如果离开了毛主席革命路线，就物资论物资，就分配谈分配，就要犯错误。大家还认识到：基层存有多要点、多存点、方便点的思想，是我们物资工作中旧思想、旧作风和工作中的旧框框的反映。我们缺乏为生产服务的思想，难免人家对你不相信；我们坐在办公室，拍脑袋，想当然，难怪人家反对你的衙门化作风；我们设关搞卡，“见一面，砍一半”，难免人家多要冒领。这些问题虽然表现在需要部门，但反映了我们的问题。它集中反映了在物资工作中是保生产、促生产，还是卡生产、拖生产的两条路线斗争。要做促进派，根本在路线，关键在干劲。我们只有贯彻党的基本路线，坚持总路线精神，认真执行“发展经济，保障供给”的方针，“干”字当头，“闯”字开路，树立心往基层想，劲往基层使，全心全意为生产服务的思想，才能做到：东西多时，不乱给，东西少时，千方百计给解决；才能跳出就物论物单纯供应观点和分配观点的圈子，改变乱要、乱给、乱储、乱用的状况，进一步密切供需关系，保证生产的需要，促进生产的发展，更好地执行毛主席的革命路线。

认识提高了，路线分清了，更加焕发了革命干劲。同志们说：“轻轻松松保不好生产，舒舒服服当不了促进派。”如去年井下作业需要一批工程“压裂砂”，附近原有的一处货源中断，要到福州地区去求援。这样，一是时间长，二是花费大，而且还要给国家增加运输负担。我们物资供应人员急生产所急，迈开双腿，不辞劳苦，奔走东北三省寻找货源，经过艰苦努力，又经扶余油田同志的帮助，终于在吉林省农安县找到了合适砂源；通过鉴定，符合井下压裂工艺要求，既保证了井下压裂任务的完成，又节约了资金和减轻了国家运输负担。今年新区会战，我们组织现场服务组，吃、住、工作在前线，坚持昼夜值班，深入实际，落实项目和材料，使第一战役打井一百零四口，新井投产一百六十六口，所需的钢材、管材、设备、配件等主要物资，基本上都成龙配套、及时准确地送到现场，保证了生产建设的顺利进行。

认识提高了，路线分清了，供应人员工作认真负责，积极主动。按照以往的做法，当计划报请批准后，资源有分配，订货有合同，交货有日期，我们的任务就是组织催交和分配。现在，我们感到，光这样做是很不够的，是与大干不符的。天上不会掉馅饼，坐着不能保生产。要使计划落实，保证材料、运输、工期的更好衔接，仍需做大量工作，付出艰苦的劳动。于是在计划报请批准后，主动采取“走出去，请进来”的方法，到有关部门汇报情况，取得了各方面的大力支持，如齐市铁路局听了我们汇报后，利用排空捎脚等措施，解决了以往有货没有车，有车没有货，同工程需要脱节

的矛盾。

认识提高了，路线分清了，人们就把为生产服务作为自己的落脚点和出发点，不断开辟为生产服务的途径。我们物资工作人员提出：“不怕大雨倾盆泥泞路，不怕天寒地冻数九天，为了革命苦为乐，为了生产累也心甘；走出机关下工地，各种资料带身边，摸清工程需要料，就在现场开料单”的战斗口号，纷纷走出办公室，服务到基层，实行供应工作“五到现场”（即：计划、分配、送料、结算、调度到现场），使生产和供应紧密配合，协同作战，从而使物资供应管理工作出现了新的局面。生产工人说：“前方打先锋，后方保供应，有求必有应，何愁任务完不成”。

随着路线觉悟的提高，我们进一步加强了物资供应工作的统一领导，实行统一计划、统一采购、统一订货、统一分配、统一管理，使物资调度灵活，平衡调剂顺手，重点得到了保证，一般得到了兼顾。如去年十至十一月五十多天的时间内，集中了全战区的库存物资，完成了二百八十多公里的管线敷设、焊接、保温等项任务，有力地保证了新增生产能力的迅速形成。

实践使我们进一步认识到，“思想上政治上的路线正确与否是决定一切的”的伟大意义，要做好物资供应管理工作，必须有一条正确的路线。路线正确了，就可以充分发挥物资效用，少花钱多办事，既能保证需要，又不浪费。路线不正确，就是物资多了，条件好了，生产建设也不一定保得好。

## 认真按“五对口”落实需要

### 安排物资加强计划管理

我们体会到，社会主义企业的物资供应管理工作，在毛主席的革命路线指引下，既要树立全心全意为生产服务的思想，又要有相应的严密的供应管理制度和办法。去年以来，我们认真按“五对口”（工程项目、进度、设备、材料、资金对口）安排物资，加强计划管理，取得了很好效果。以往，我们计划虽有一定依据，但由于没有认真按“五对口”去作，不够严细，使计划带有一定的盲目性，有时由于有的物资供应不上，甚至出现停工待料。我们按“五对口”狠抓了计划管理后，使综合平衡工作开展得比较活跃，内部潜力挖掘较充分，重点保的较好。

#### （一）按照“五对口”的要求，认真编制计划

我们主要编制有以下三种计划：

（1）年度物资申请计划。首先根据国家计划要求，进行调查研究，在摸清生产、建设发展规划，开发方案和整体规划的同时，了解设计情况，而后主动向设计部门提供库存和货源资料。在此基础上，由计划、设计、供应、施工部门组成计划编制班子，结合历年消耗定额和库存资源，经过内部平衡，编出全年物资申请计划。

（2）季度或战役调整计划（按施工阶段，一般二、三个月一个战役，相当一个季度）。这是根据“战役项目”，

按生产建设规模及消耗规律、工程进度，和计划部门、设计部门、施工部门四结合，共同深入现场，按现有库存及期货资源，按单项工程编制季度或战役备料计划。

(3) 配料计划，就是按当季、当月工程项目、施工进度和投产衔接的要求，根据设计施工图纸或施工预算，作出主要物资分配表，提前进行备料；在材料设备落实之后，进行现场调查，定点打桩划线，以保证在施工前把材料直送工地，减少生产、施工部门负担，使他们全力进行生产和施工。

由于在计划编制中同计划部门、设计部门、生产施工单位搞四结合，大大加强了计划的科学性、准确性和严肃性，给因材施教，挖掘库存，利用代用等工作创造了有利条件。如今年第二战役共需各种泵九十九台，库存三十台，期货五十台，所缺十九台，就用库存其它规格的代用解决。喇嘛甸油田喇一联需要一台4BA-12单级离心泵，库存、期货均无，经多次和设计部门研究，就决定用 $2\frac{1}{2}$ -PW的污水泵代用，做到计划供应与利用库存资源相结合，确保按计划备料，按设计施工。

## (二) 根据生产建设进度及时调整“五对口”

物资供应管理工作上的“五对口”要持之以恒，长年坚持。从施工准备阶段、进行阶段、结束阶段，都要反复检查，不断调整。我们提前编制计划、提前备料、集中运送工地，让施工队伍铺开摊子先干起来，反过手来，组织自下而上的编制单项工程用料平衡计划，使其工程项目用料不仅能

大宗大项的配套，而且在小件产品、阀门管件及五金杂品等用料上，均能成龙配套。在具体措施上，我们采取以下方法：

（1）办公到现场，及时解决急需。每周一、三、五，我们都组织有关业务人员深入现场巡回办公。在重点工地上从施工开始到施工结束都住有专人蹲点办公，及时检查调整“五对口”的情况，不误施工进度。急用料当场开料单，缺口物资想方设法解决。

（2）调查研究到现场，解决问题在基层。我们坚持深入现场大搞调查研究，充分掌握第一手资料，检查现场物资使用情况，了解工程进度和存在问题，同设计人员、施工单位和基层材料员座谈，会商缺口物资解决办法，内调剂，外求援，或修旧利废，给予解决。

（3）调剂余缺，保证重点需要。我们除了定期或不定期地召开供应站长联席会，交换情况，互通有无外，并及时召开调剂会平衡解决。如今年五月十二日，我们召开了战区十五个重点单位的物资调剂会，各供应站长、业务人员带着账簿参加，一天之内就解决了阀门、轴承、三机配件、五金工具等五千二百六十五件，充分挖掘库存，弥补缺口。

### （三）管供又管用，在实践中检验“五对口”

我们对于生产建设用料，不仅要满足需要，同时还要加强管理，检查物资的使用是节约还是浪费，订出措施，不断改进，作到管供管用。我们除了在每一个战役或每一项工程结束之后，及时协同施工单位检查总结材料、设备等的使用

情况外；在日常工作中，我们坚持日分析，旬检查，月总结，还注意同有关部门配合，建立合理的管理制度，多方检查“五对口”情况。

（1）建立健全经济核算制，推行定额管理。现在，大庆油田各基层生产单位普遍建立和健全了班组经济核算制，推行了定额管理。这种定额管理办法，是在深入调查研究，依靠群众，实事求是的基础上产生的。如在钻井方面，经过多年实践搞清了每打一口一千二百米的井，需要消耗五十四项配件的规格、数量。采油方面经过不断摸索总结，订出油井每月工具、用具的消耗定额为三十元八角八分，水井为二十五元六角六分。油田建设用料方面，除了大的工程项目按施工计划、设计预算，开工前把大宗材料直达工地，按施工平面图堆放，做到砖瓦点数，砂石量方，设备挂牌外，在有些方面还摸清了单项消耗定额。如去年十一月份油田组织百台焊机焊接管线会战时，供应部门会同施工单位的老工人、技术人员和领导一起，研究制定每个项目的材料消耗具体指标，所需材料都由供应部门按计划事先备好，施工开始时按照每台焊机担负的任务，象送份饭一样，一份一份地送上去，工程完工以后，将剩余材料一次回收，一次核销，做到工完料净，手续清楚。采油二部四十八队还制定了生产任务定期检查分析制度，消耗材料登记和月公布制度，爱护工具、用具制度，设备维护保养制度，工日考勤分析制度等，使单井材料消耗不断降低。文化大革命前为九十元，一九七一年为二十六元三角二分，一九七二年又降低到十六元三角，比



一九七一年降低百分之三十五。

(2) 开展工料核销，算清物资去向，找出节约途径。供应指挥部设有三结合器材核销小组，各指挥部和基层施工单位也都普遍建立和健全了工料核销组织，明确核销范围，规定核销的步骤与方法，定期进行核销分析与总结。对于器材消耗有超降的，一定要查明原因。如油建六大队在施工的11# 计量站，制作缓冲罐梯子，按预算多用了角钢一百八十公斤，经查明系罐体保温后，高度增加了一百毫米，缓冲罐梯子必须相应加高，经设计批准，增加了高度，多用了一百八十公斤角钢。又如节约石棉绒，价值一千二百多元，经核销系用石棉灰代替。这样，多用有原因，余料有去向，加强检查，及时结转，使管理水平不断提高。

总之，要搞好“五对口”，就要把好计划编制关、材料设备平衡关、现场材料管理关和工程收尾核销关。要把好这些关口，就要发动群众，依靠群众，经常抓，天天算，定期分析，打一仗总结一次，使“五对口”不断落实。

## 面向生产 送货上门 变领料为送料

遵照毛主席关于为人民服务“完全”“彻底”的教导，本着“走上门，送上户，为生产服好务”的思想，我们在物资供应管理工作中，不断革命，打破了“领退料”制，实行了“送收料”制，变“上门领料”为“送货上门”；变“交旧领新”为“送新收旧”，方便了基层，简化了手续，加强了管理。有的供应部门，把生产单位上门领料，当做自己工