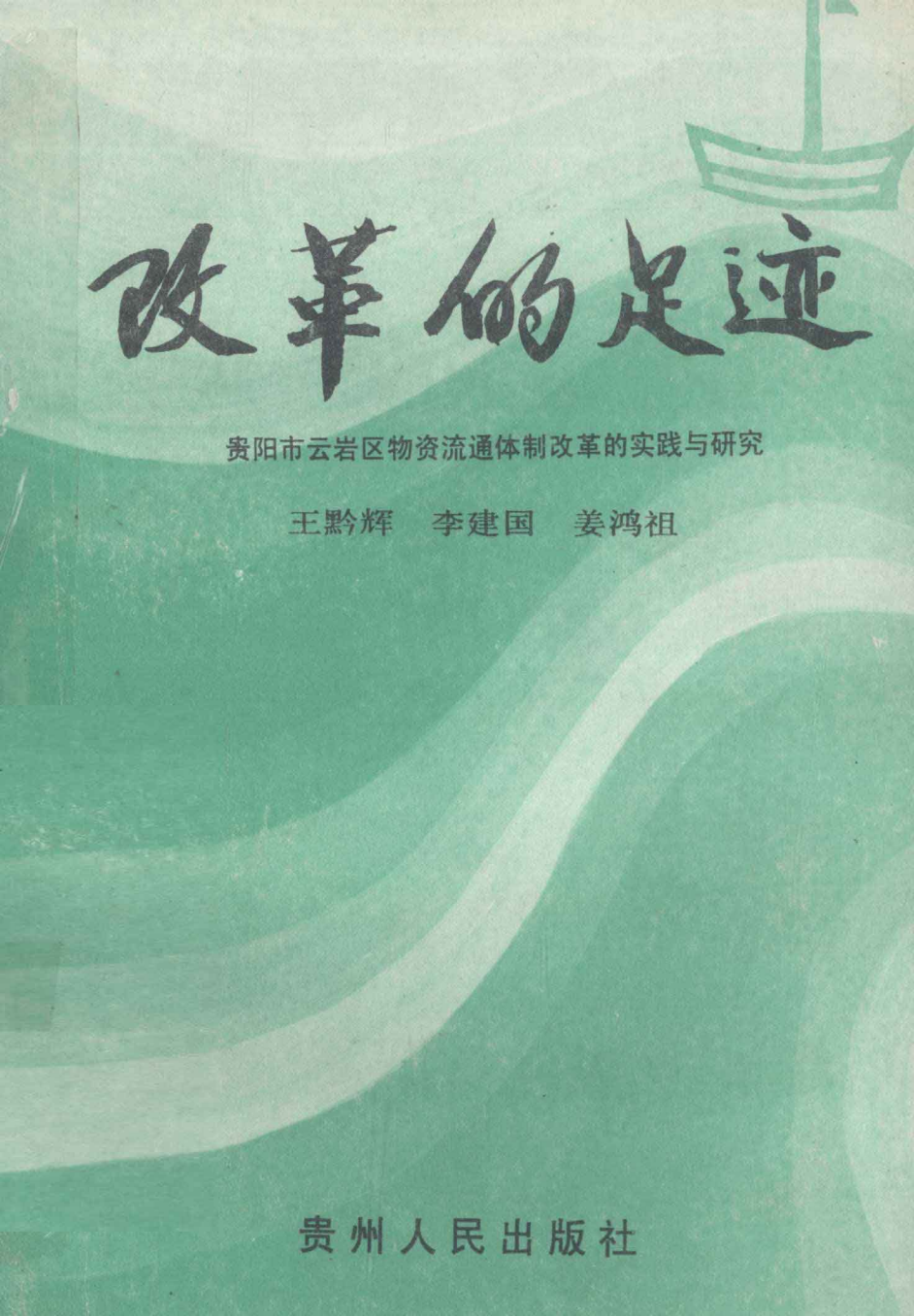


The background of the cover features stylized, layered green waves. In the upper right corner, there is a simple line drawing of a sailboat with a single mast and a rectangular sail.

改革的足迹

贵阳市云岩区物资流通体制改革的实践与研究

王黔辉 李建国 姜鸿祖

贵州人民出版社

改革的足迹

贵阳市云岩区物资流通
体制改革的实践与研究

王黔辉 李建国 姜鸿祖

贵州人民出版社

黔新登字01号

书 名 改革的足迹
著 者 王黔辉 李建国 姜鸿祖
出版发行 贵州人民出版社
社址邮编 贵阳市中华北路289号 (550001)
印 刷 贵阳黔灵印刷厂
开 本 787×1092MM 1/32 9.875印张 213千字
版 次 1993年9月第一版 1993年9月第1次印刷
印 数 1—2000
定 价 4.80元
书 号 ISBN7—221—03266—1/F·77

序 言

《改革的足迹—贵阳市云岩区物资流通体制改革实践与研究》一书，是县（区）级体制改革研究的一项成果。虽然其研究对象是县（区）级物资流通体制，但是，“麻雀虽小，肝胆俱全”。云岩区物资总公司的同志们结合自身实际，对该区1985年以来的物资流通体制改革进行分析、研究并相应提出了今后改革的对策。他们的研究和对策及其十多年来的改革实践，都是富于创造的有益的尝试，推广开来，对其它生产资料经营企业，对探索如何搞活县级经济都不乏重要的启示作用。

当前，我国正处于建立和发展社会主义市场经济体制的关键时期，在前进的过程中难免出现这样那样的困难和问题，需要我们将宏观因素和自身实际结合起来，通过不断深化改革来逐步探索解决问题的新路子、新办法。而对于生产资料经营企业来说，改革成功与否，就要看其是否有助于推动生产资料市场的发育，是否能不断提高适应市场变化的能力，是否能不断提高经济效益增强发展后劲。几年来的事实是：云岩区物资总公司在坚持改革的过程中，没花国家一分钱，依靠自己的力量，彻底改变了靠财政补贴过日子，企业半死不活的状况；经济效益在贵阳市五个区物资总公司中名列前茅，连年被评为贵州省、贵阳市物资系统和区的先进集体和文明单位。在“八五”时期的第二年，该公司销售额突破了1.7亿元大关，

同时，在体制上，他们实行两块牌子一套工作班子，贯彻“国家、集体、个人一起上”的方针，坚持多种所有制并存，推行和完善承包经营责任制，走物工贸一体化的发展道路，开拓了市场，壮大了自己，取得了良好的效果。

更为可贵的是在加快改革开放步伐和经济发展的今天，他们不是满足于已有的成绩，而是正视改革过程中的矛盾和困难，勇于突破承包制和自身力量的不足，采取了兼并贵阳车辆制配厂、举办生产资料市场和中外合资贵州东云物业有限公司、在公司内部进行股份制改革试点、成立贵阳星辰实业股份有限公司等新举措。所有这些新举措都必将有利于推动企业的不断发展和该区生产资料市场的正常发育。

总之，尽管他们在适应社会主义市场经济体制过程中所进行的改革与探索仍然存在诸多不足，仍然面临许多新的问题，本课题的分析研究也还有值得商榷之处，但是，作为一种尝试，这本书并不失其参考价值。

姚继元

（作者系贵州省人民政府副省长）

目 录

序 言	姚继元
-----	-----

第一章 总公司发展的历程

一、物资流通体制的变迁	(1)
二、由分配调拨型向经营服务型转变	(5)
三、国家、集体、个人一起上	(10)
四、实行承包经营责任制	(16)
五、扩大企业自主 发展物资流通	(20)

第二章 市场经济的探讨

一、县(区)级物资流通企业的所有制改革	(28)
二、实行承包经营责任制的体会	(35)
三、拓展物资市场管见	(42)
四、走物工贸一体化的道路	(50)

第三章 企业精神文明建设

一、做好企业的党委工作	(57)
二、做好购销人员的思想政治工作	(65)
三、关于精神文明建设的几点作法	(72)

第四章 企业家谈改革

一、王黔辉：谈谈企业兼并的辐射效应	(82)
二、张友伦：加强物资企业管理 提高社会经济效益	(90)
三、勾清正：运用法律手段 管好物资企业	(96)
四、姜鸿祖：承包经营威力大 社会经济效益高	(102)

五、胡美钜：国有物资企业功能延伸的几点思考（109）

第五章 培育市场机制 繁荣物资市场

——总公司体制改革的研究与对策……………（115）

第六章 企业采访

一、稳定与优化

——云岩区小额物资供应站改革纪实……………（131）

二、适应与发展

——记这一领域的个体、私营经济……………（142）

三、记云岩区物资供应站……………（150）

四、记云岩区废旧物资回收公司……………（160）

五、记云岩区物资贸易公司……………（170）

附件：

一、贵阳市云岩区物资局（公司）大事记……………（179）

二、贵阳市云岩区物资志……………（217）

三、贵阳市云岩区物资总公司章程……………（253）

四、云岩区物资专业公司管理暂行办法……………（257）

五、云岩区物资总公司关于集体企业管理暂行办法……………（263）

六、云岩区物资总公司承包经营协议书（1、2期）……………（269）

七、云岩区物资局关于国营物资企业实行“四放开”试点方案的意见及五个具体方案（办法）…（276）

八、云岩区物资局（总公司）廉政建设制度……………（289）

九、南明区物资局学习云岩区物资总公司的经验……………（302）

第一章 总公司的发展历程

随着改革的深入，我国物资流通领域的黄金时期正在到来。由于国民经济增长速度明显加快，物资流通的发展也呈现出起点高、速度快的特点。在全国数以十万计的县（区）物资流通部门中，贵阳市云岩区物资总公司取得了可喜的成绩！

贵阳市云岩区物资总公司自1984年底宣布成立以来，在县（区）物资流通领域的体制改革上，起步早，见效快，在我省物资流通领域特别是县（区）物资流通领域起到了表率作用。

云岩区物资总公司的成功，是全体职工辛劳开拓的结晶，是拼搏与奋斗的结果。其发展的历程，是在改革的大潮中，伴随县（区）物资流通领域体制改革的深化，一幕幕凸现出来的。

一、物资流通体制的变迁

云岩区物资总公司的前身，是经区人民政府于1958年7月批准成立的区物资局，属区计委领导。区物资局有职工17人，大都从区手工业联社调来。下设人秘股、供应股和储运股。当时的办公地址设在盐务新村公安局六处院内，有两、三百平方米的平房两栋、库房一栋，后搬到鲤鱼村，增加了

两部货车。区物资局经营的业务，主要是调拨供应计划分配的钢材、生铁、焦炭、烧碱等。上级分配的物资，不论什么都要，工厂企业要材料，先付款后供应，做到以收抵支，收支相抵。这样的经营活动，不讲经济效益，效益甚微。物资流通工作落后的原因，一是底子薄、基础差，一是在旧的计划模式下，受到“左”的干扰，几经波折，始终没有把工作重点转移到发展经济、进行社会主义建设这方面来。

在“大跃进”的年代里，区物资局负责全区主要物资管理和组织供应工作，为区属企业、街道工业的生产和“大炼钢铁”服务。全民炼钢和人民公社化运动，违反客观的经济规律，大搞高指标、瞎指挥、浮夸风和共产风，打乱了正常的经济建设秩序，浪费了巨大的人力和资源，造成国民经济比例严重失调。当“大跃进”运动结束，物资流通工作面临工业与农业、城市与乡村的关系的必要调整时，区人委于1959年8月作出了撤销区物资局的决定，将其合并于区手工业联社供销经理部，上交市二轻供销公司。区物资计划分配，由区计委统计科直接管理；物资供应工作，由市物资局直接办理。

区物资局的撤销，事实上造成全区物资供求的矛盾，使物资供应成为薄弱的甚至空缺的地带。“文化大革命”中，区革命委员会于1970年12月重新成立了区物资局，隶属区革委生产指挥部领导。

粉碎“四人帮”以后，区物资局由区经委主管。根据区计委的分配计划，负责物资供应管理工作。同时，开展市场调剂工作，弥补计划物资的不足。在1976年10月至1978年12月党的十一届三中全会召开之前，由于“左”的错误路线未能

及时纠正，问题仍然成堆。1978年12月党召开十一届三中全会，毅然抛弃“以阶级斗争为纲”这个“左”的错误方针，冲破了长期存在的教条主义和个人崇拜的束缚，重新确立了党的马克思主义思想路线、政治路线和组织路线，把党和国家的工作中心转到经济建设上来。1979年以后，区物资局有了新的起色。此时采取了一项措施，即将所属人员分为行政开支和管理费开支的两部分，经费分流，明确属于管理费开支的职工，区财政不拨款，其工资在管理费中解决。1982年，邓小平同志在党的十二大开幕词中指出，“我们的现代化建设，必须从中国的实际出发”、“把马克思主义的普遍真理同我国的具体实践结合起来，走自己的道路，建设有中国特色的社会主义，这就是我们总结长期经验得出的基本结论”。建设有中国特色的社会主义这个全新的命题，唤起了全局职工从物资工作实际出发、重新作好物资流通抉择、不断开创物资领域新局面的巨大改革热忱。

云岩区物资流通体制的变迁，是与国家物资管理体制的发展变化息息相关、紧紧相连的。解放以来，我国物资管理工作，经历了几个时期的发展和变化。在国民经济恢复时期，国务院财政经济委员会设立了物资供应处，对木材、钢材、水泥、煤炭、纯碱、杂钢、机床、麻袋八种重要物资，在大区之间，实行平衡调度，通过国营商业销售。在第一个五年计划时期，全国开始进行大规模的经济建设，重要工业品生产资料由国家统一分配，分统配、部管和地管3种，其中统配物资112种，部管物资115种。1952年底，国家计划委员会设立物资分配局，省、市、自治区的物资计划管理机构相继成立。到1957年，统配物资增加到231种，部管物资增

加到301种。这个时期的物资分配，实行“统一计划，全面安排，保证重点，兼顾一般”的方针，统配、部管物资按隶属关系进行申请分配，由工业部门按分配计划组织供应。一般生产资料通过商业环节，进行加工订货收购包销。1958年，随着企业管理权下放，中央改革物资分配体制，实行“地区平衡，块块包干”的办法，统配、部管物资减少到132种。不久，由于下放的企业过多过急，因而出现了产、供、销脱节的混乱状况。1960年，中央决定由各级物资部门按照分工范围和国家计划，统一收购产品、统一组织供应、统一分配的物资又增加到417种。1961年，我国进入第二个五年计划后期和三年调整时期，贯彻执行“调整、巩固、充实、提高”的八字方针，对物资流通加强了统一组织和管理，统配物资87种，部管物资416种。到1965年，中央统一分配的物资达到592种。1970年，中央实行“块块为主，条块结合”的计划体制，一部分统配部管物资下放给地方管理。1972年，统一分配的物资减少到217种。各企业所需要的物资，按隶属关系分别申请和分配，由物资部门统一组织供应。1976年10月为了恢复国民经济，物资分配又恢复统筹统支的办法。1978年，中央规定，对主要物资实行“五统一”的经营管理原则，做到统一管理、统一分配、统一订货、统一供应、统一调拨，使物资供应情况逐步改善，散、乱、废的现象得到扭转。党的十一届三中全会以后，国家实行多种渠道、少环节、开放式的物资流通管理体制。1979年，中央统一分配的物资达到791种。物资流通领域出现的问题和矛盾，逐渐得到回答和解决。相应的，云岩区物资流通工作也随着不断展发和变化。

云岩区物资局成立后，在区政府和市场资源的领导下，行使全区计划物资综合管理和经营的职能。具体负责区属工业和街道工业所需统配、部管物资的计划申请和组织供应工作。在七十年代初期，云岩区属企业和街道工业有57个（社、组）生产138种产品。这些企业所需的主要原材料，均由企业逐年申报计划、交区物资局审核汇总分金属、化工建材等类上报市场物资局和区计委。市物资局本着保证重点、照顾一般的原则，综合平衡后下达分配计划到区、区计委根据企业生产情况分配物资指标到各企业，由区物资局组织供应到厂。1978年，实行“五统一”的经营管理。1979年以后，贯彻中央提出的计划经济与市场调节相结合的方针，云岩区物资局除安排一定人力执行计划分配物资的供应任务外，还组织人力大力参与市场调节，开展“四代一调”业务活动（即代购、代销、代加工、代托运、调剂串换），为企业生产服务。当年市场调剂销售收入，约占全局收入的50%以上。

显然，云岩区物资流通工作要适应改革开放的大好形势，必须解放思想，从实际出发，着重向前看，要转变观念，并不断出台新的作法。

二、由分配调拨型向经营服务型转变

中共中央《关于城市经济体制改革的决定》于1984年10月公布后，云岩区政府于1984年12月25日以云政发（84）30号文件作出决定，将区物资局政为区物资公司，列为事业单位，企业管理，实行独立核算，自负盈亏。从1985年1月开

始，公司逐步实现由分配调拨型向经营服务型的转变。

区政府把原区物资局改为企业性质的区物资公司后，即派王黔辉（原中东街道办事处主任，党总支副书记）任公司经理，后又兼任党支部书记。新的领导班子认识到公司体制改革是要使现有的运行机制和调控体系逐步转变到以提高经济效益为中心的轨道上来。经济体制有着极为丰富的内涵和外延，各方面的组织、制度都必须与起决定作用的、具有稳定性的经济体制相适应，或直接由其派生出来。他们决定适应经济体制改革的需要，开创县（区）物资工作的新的局面。

从1985年4月起，区财政根据区物资公司转轨变型的决定，停拨原行政开支部份人员的经费，至此，职工工资全部由公司自行负担。这在公司职工中引起了一些骚动和思想混乱，公司领导不失时机地组织全体职工学习中共中央《关于城市经济体制改革的决定》和区委、区政府决定的精神，经过充分的讨论，稳定了人心。干部职工一致认识到：只有从区物资公司的实际出发，千方百计解决困难，实现对陈旧模式的超越，形成计划与市场有机结合的经济运行机制，才能迅速稳定地走上提高效益之路。

按照以往的企业模式，公司作为一个小型物资管理和经营单位，显然是缺乏竞争能力的。改革前的十几年，公司干部职工不到20人，流动资金不足20万元，年均销售额仅有三四十万元到近百万元。但转轨变型，又谈何容易！困境之中，阻力不小。云岩区物资局1958年7月成立时，供应的统配部管物资主要有钢材、生铁、焦炭、烧碱等，但物资局不久即被撤销。1970年12月区物资局重新成立后，经营范围扩

大，供应品种增加，有金属材料、化工原料、机电产品和建筑材料四大类数百种。其中主要有钢材、生铁、铜、铝、铅、锌、锡、铜材、铝材、水泥、木材、汽车、机床、轴承、轮胎、橡胶、纯碱、烧碱、硫酸、硝酸、胶管、煤炭、汽油、柴油、炸药等。这些物资除油类外均由市物资局按年度分配计划指标到区，由区计委根据各企业计划平衡分配到各企业，下达给区物资局，由局按计划向主管市资局所属专业公司进货，并分别供给有计划的企业。汽油、柴油等油类物资，由市交通局分配计划到区，区计委分配指标由区物资局开单给用户向省油库自提。区物资局负责供应物资的单位有区属企业、街道工业和黔灵、茶店公社，共计57个。服务的方向重点是农业及农机具、轻工市场、生产维修和基本建设。党的十一届三中全会以后，指令性计划比重逐年缩小，指导性计划和市场调节的范围不断扩大，区属企业和街道工业单位不再申报物资需求计划，而由区计委根据各企业的生产计划和市分配的物资指标综合平衡后，直接下达物资分配计划到企业，交区物资局供应，不足部分，企业可从市场调剂解决。以1984年为例，全年分配计划中钢材796吨，生铁1000吨，铝11吨，木材913立方，水泥3915吨。他们采取划拨指标、直接供应、零星库提的方式，按常规供应企业。同时，又组织计划外钢材700余吨、玻璃50余箱、胶合板5000余张，以及木材、水泥、油毡、沥青等物资满足企业生产的需要。市场调剂部分占销售收入的60%以上。事实说明，过去的物资计划每年由市计委分配，随着经济的发展，计划分配量与市场供应量的矛盾日益突出。为保证供应，公司必须采取计划内不够计划外补的措施；为适应由计划经济向市场经

济的转变，必须在体制改革的基础上，采取一系列相应的措施与作法。

改革是一项政策性强、风险大的系统工程。云岩区物资总公司在坚持改革的过程中，积极争取到区政府的支持。公司成立以后，历届区委、区政府对物资工作十分重视，将其有计划地列入议事日程，进行专题研究讨论，以及时解决物资企业在改革中出现的问题。如1984年底，区政府将物资局改为区物资公司后，仍赋予物资公司管理物资工作的职能。1987年底，区政府为了加强物资综合管理，又批准恢复区物资局，与区物资公司合署办公，实行两块牌子一套工作班子，分别履行物资管理和物资经营两种职能。以后，又批准区物资公司改名为物资总公司，增派负责干部，加强物资局和总公司的领导班子。区委、区政府的热情支持，使公司改革不断向深层次推进。

在深化公司的内部改革中，过去企业生产所需的物资有赖于计划分配，自党的十一届三中全会以后，国家实行多渠道、少环节、开放式的物资流通管理体制，有步骤地缩小指令性计划，扩大指导性计划和市场调节，物资分配采取计划分配和市场供应两种形式，1985年全国统一分配的物资仅23种。在物资流通领域，竞争的对手增加了，公司要获得成功，必须取决于内在动力。因此，公司领导面临的任务，是要把职工中蕴藏的社会主义积极性充分调动起来。

公司领导带领职工不断优化管理，重视行政管理，加强思想政治工作。他们在区委、区政府和上级物资局的领导下，坚持党的统一领导，执行党的路线、方针和国家的政策、法令。他们围绕党在新时期的总任务，经常组织职工参

加政治学习和业务研究，把建立现代营销观念当作企业发展战略中的首要问题来抓，亦即明确企业通过一系列的经营活
动，强化销售，实现产品的价值和使用价值，坚持“从生产
出发，为生产服务”的方针，不断提高职工政治、业务素
质，加强社会主义两个文明的建设。1983年试行岗位责任
制，订出局长、副局长、供销员、保管员、统计员、出纳员
驾驶员的工作职责范围。1985年根据企业整顿的要求，制订
了公司经济责任制，行政、业务、财务工作管理制度，各科
室、各岗位职责范围以及职工守则、职工福利、奖惩制度
等，强化了企业管理，增强了职工们的主人翁责任感。

在财务管理工作上，他们认真贯彻执行《会计法》，各
类物资购进、销售和各项费用支出，都按时凭证记帐。按照
会计制度，进行会计核算，按月、季、年编制会计报表，上
报市物资局和区有关部门。各类计划分配物资的供应价格和
收费标准，都按照省物资局、省物价局的规定执行。在1984
年以前，区物资局的人员经费，分行政开支和管理费开支两
部分（属于行政开支的干部，其工资由区财政拨款解决；属
于管理费开支的干部，其工资从收取的管理费中支付；经营
所需的流动资金，由区财政拨款，盈利全部上交财政。1983
年国家实行利改税，区物资局按规定交纳各种税金。自公司
转轨变型后，实行独立核算，自负盈亏，根据区政府规定，
每年税后利润留给企业，其中60%为生产发展基金，20%为
职工福利基金，20%为职工奖励基金。

在具体的营销过程中，公司为保证本区生产建设对物资
的需要，十分重视购进物资的渠道。在1979年以前，主要是
按照上级下达的物资分配计划，在省、市物资局（专业公

司)购进。以后,国家缩减了指令性计划分配物资的种类和比重,扩大了企业和地方支配物资的自主权,为择优就近进货创造了条件。公司面对市场千变万化的新情况,统观全局,以市场为导向,及时开展了可行有效的种种营销活动。

各类物资的购进,都执行“以销定进,快进快销”的原则,注意避免盲目进货造成积压。凡购进大宗物资,业务员都请示领导同意,落实资金和用户后,才决定签订合同购进。

在物资供销方面,公司贯彻灵活多样、方便用户、有利生产的原则,分别采取直供、中转、库提三种方式进行,视供应物资多少而定。对供应数额大的物资,大都采取直接供应的方式,送单送货上门,为用户节省时间和中转费用。

云岩区物资总公司作为从计划调拨型转变为经营服务型的经济实体,现已从县(区)物资流通部门中脱颖而出,发展成为省城贵阳较大的先进的物资企业。现区物资总公司下设办公室、计划业务科、财会物价科、企业管理科、金属回收管理科、综合经营服务科、机电设备科,并设有在职干部领办的国营生资服务、金属材料、化轻建材、废旧物资回收专业物资公司。总公司、公司、供应站、小额站及集体性质的经营部、站80余个,职工900余人,经营品种达1000多种。这样的经济实体,既能较好地实现国家对物资工作的干预和导向,又能适应市场经济本身的复杂性和微观基础的多元化,从而确保了物资流通工作稳定而协调的发展。

三、国家、集体、个人一起上

我国由计划经济向着市场经济转变,物资企业的经营规