

内部资料

中国石化总公司
物资管理资料选编
〈四〉

中国石化总公司供应制造公司
中国石化物资经济管理学会
一九八九年十一月

内部资料

中国石化总公司
物资管理资料选编
〈四〉

中国石化总公司供应制造公司
中国石化物资经济管理学会
一九八九年十一月

目 录

我们是如何保证检修物资供应的

.....燕山石化公司供销公司 (1)

适应改革形势 搞活物资供应

.....辽阳石油化纤公司供销公司 (6)

在新形势下改革和加强物资工作的几点体会

.....兰州炼油化工总厂供应公司 (10)

发扬“四千四万”精神 为确保有效供应而奋斗

.....大庆石化总厂供应处 (17)

浅谈如何保证扩建工程的物资供应

.....广州石化总厂供应处 (23)

加强横向经济联系 保证企业有效供给

.....九江炼油厂供应处 (27)

搞好供应保生产 加强管理增效益

.....湖北化肥厂供销处 (30)

我们在抓物资管理升级工作中的做法和体会

.....大庆石化总厂供应处 (33)

夯实基础 强化管理 建立物资供应工作新格局

.....抚顺石化公司供应公司 (38)

搞好升级考核 促进物资供应管理工作

.....茂名石油工业公司供应处 (42)

搞好配件维护保养 保证设备安全无误地为生产服务

.....天津石化公司第一石化厂 (46)

加强二级库管理 提高全厂的物资管理水平

.....天津石化公司第一石化厂 (48)

加强计划管理 保证基本建设的顺利完成

.....济南炼油厂供应科 (51)

严格资金管理 不断提高物资经济效益

.....济南炼油厂供应科 (57)

改进计划专业岗位设置 试行“一岗多员制”适应市场开放形势下的物资供应管理

.....武汉石化厂供应处 (63)

供应改革创新路 深化服务当尖兵

.....荆门炼油厂供应处 (66)

承包结硕果

.....四川维尼纶厂供销公司 (70)

浅谈QC小组活动及其发展

.....四川维尼纶厂供销公司 (73)

我厂物资管理微机开发应用

.....乌鲁木齐石化总厂供应处 (77)

严格管理 搞好“双增双节”

.....锦州石化公司供应公司 (83)

双增双节在物资管理上的应用

.....高桥石化公司炼油厂 (86)

眼睛向内挖潜力 双增双节见成效

.....辽阳石油化纤公司纤维一厂 (88)

坚持“比质比价” 提高管理水平

.....安庆石化总厂供运公司 (91)

发扬艰苦奋斗精神 开展双增双节活动

.....兰州化学工业公司供销公司 (94)

保证物资供应 努力做好“双增双节”工作

.....齐鲁石化公司胜利炼油厂 (100)

开展班组达标创优活动 促进“三基”工作

.....大连石化公司供销公司 (103)

结合实际 按需施教

.....锦州石化公司锦西炼油厂 (108)

坚持从业廉洁教育 不断提高队伍素质

.....巴陵石化公司长岭炼油厂 (111)

坚持四个教育 努力提高职工素质

.....安庆石化总厂供运公司 (116)

加强职工思想政治工作的几点体会

.....九江炼油厂物资供应处 (120)

我们是如何保证检修物资供应的

燕化公司是一个特大型石油化工联合企业，共有生产装置58套，一年一度的“四烯”大检修不仅关系到当年生产任务的完成，而且影响着明年生产建设的发展。今年的大检修要求完成7817项检修项目，其中大修项目2322项，计划工期34天。任务重，时间紧，要求高，检修时间的长短，质量的好坏直接关系到全公司能否完成工业总产值33.92亿元，利税18亿元的生产任务。为了保证“四烯”检修所需材料的供应，物资部门经受了来自内部和外部两个环境的考验。一方面供应人员要经受燕化公司内部管理体制“二改一”刚刚起步，内部关系尚未理顺情况下，能否保证大检修全部物资需要的考验；另一方面，还要经受年初国内部分行业生产滑坡，铁路运输紧张，以至五、六月间北京地区发生反革命暴乱的外部考验，在这场改造内部环境，顶住外部压力，反暴乱，保检修的过程中，物资供应系统的人员用自己的实际行动捍卫了燕化公司的整体利益，以及时供应和优质服务保证了“四烯”检修提前四天完成，为燕化公司多创产值4000万做出了自己的贡献，总结我们的工作，我们认为主要抓了这么两个方面：

一、树立大局观念，改造内部环境，努力实现“兵马未动，粮草先行”。

今年的“四烯”大检修就其内部环境讲与往年检修的区别不仅在于时间紧，任务重，而最根本的区别在于燕化公司自元月一日以来，实行了内部管理体制的改革，由原来的两级法人改为一级法人。物资供应系统为适应内部管理体制的改革，按ABC分类法原则对113种物资实行了统一订货，统一储备，统一调拨的管理办法，二级物资部门失去了统一储备物资的采购权，在有关的规章制度尚未完善；部分人员的思想认识尚未统一；部门之间的业务关系尚未理顺的情况下，大检修的时间越来越临近了。由于部分单位在去年酝酿改革的过程中，对物资供应改革的目标与模式不清楚，放松了对今年检修计划的提报和资源的准备。针对这样一个局面，供销公司领导及时地提出，一定要做好检修物资的准备，确保供应；指出检修准备要做到“事前准备”。强调“事前准备”就是要从思想准备上着眼，从组织准备上入手，从资源准备上落实，抓早、抓紧、抓好。

1、从思想准备上着眼，树立讲求整体经济效益的大局观。

燕化公司的领导为了保证今年检修的物资供应，从去年开始就在每月一次的全公司供应例会上反复强调：无论公司内部物资管理体制如何改，确保检修材料供应是物资系统每个成员义不容辞的责任，针对个别同志认为改革后保检修就是供销公司一家的事，由供销公司出计划，跑资源，担责任的错误认识，燕化公司和供销公司的各级领导同志反复强调：物资供应体制的改革只是分工上的不同，根本的目的在于提高燕化公司的整

体效益，强调改革是发展生产力，改革后仍然要充分发挥两级供应人员的积极性，人人争当保证检修物资供应，为“二改一”新体制争光的供应战士。为了提高广大供应人员的思想认识，我们召开了检修誓师动员大会，会上领导们提出：供应人员一定要讲团结，讲协作，保检修，讲效益，树立大局观念，着眼燕化公司整体经济效益这个大局。会议给每个人算了一笔账：这就是提前一天完成检修任务，燕化公司就可以多创造1000万元的产值，“为了1000万，甘愿流血汗”成了检修过程中供应人员的座右铭。检修过程中大家进一步认识到不仅要讲燕化公司这个大局，而且要讲全局的大局。燕化公司能否全力以赴打好检修攻坚战，保证下半年生产装置安、稳、长、满、优生产、创造33亿元产值，对整个石化行业，以至整个国民经济的发展都具有举足轻重的影响，“保检修，创产值”成为供应人员决心为社会提供更多的有效供给的誓言。

2、从组织准备入手，改造内部环境。

新体制开始运行以后，内部关系尚未理顺，物资计划的提报，供应合同的签约，采购用款的借贷，代储库物资的使用调拨等一系列供应技术问题尚未理顺，领料手续繁杂，思想情绪波动，使物资工作的内部线条不清，为了保证检修供料，就要改造内部环境，为此，供销公司领导反复强调，改造环境要从改造公司内部职工的服务态度抓起，强调工作不能讲条件，不能强调客观，要讲主观，讲任劳任怨，在困难面前，就是含着眼泪也要把工作干好。

在这样的思想指导下，我们从解除思想情绪，理顺内部关系，抓好供应队伍的组织建设，改善工作态度，提供优质服务上开始全面改造内部环境，检修前，我们除了按照每年的规律通过月供应例会平衡、调剂检修物资计划和资源外，今年针对新的体制，以“走出去，送上门”为宗旨，努力改善服务质量，供销公司改变过去大多数坐在办公室里搞平衡的惯例，由供销公司领导亲自带领专业队伍三次深入基层，现场办公，各专业科室先后五次召开检修备料专业会议，落实计划，平衡缺口，检修一开始，各级物资部门纷纷成立物资供应现场服务组，派计划人员进驻施工现场，昼夜值班，遇到问题，现场开单，仓库送料，实行一条龙服务，检修中公司领导带领服务组深入到每个检修现场，逐笔逐项落实检修物资到货情况，提出“只要是检修所需物资，不管多难，多急，也要想方设法保证供应，决不拖检修后腿”。巡回办公中，一些项目突然决定停车检修，提出急需868个阀门的计划，而且全部都是国外标准的，为了保证供应，供销公司立即委派供应部领导带队到苏州求援，及时地解决了缺口。检修期间，每天十点，召开检修现场调度会，对各现场提出的问题，业务科坚持今日事今日毕的原则，及时解决。例如检修中，化工二厂突然提出要求15吨钢板，由于是外单位施工，5月24日才提出计划，25日就要求当天送到现场，调度会上金属科的同志得知这一消息后，立即与仓库联系，组织装车，下午就把钢板送到现场，现场的同志称赞说：“供销公司真有股雷厉风行的好作风”。

在改善服务态度，改进工作作风中，燕化公司的各级领导以身作则，率先服务。燕化公司刘炳义副经理得知向天津求援的25台耐酸泵迟迟未能到货，生产厂家有困难保证期货时，上午的会刚刚结束，就和有关同志一同驱车前往天津求援。

领导的身先士卒，激励了物资战线上的广大职工，大家心往一处想，劲往一处使，

全力以赴保检修。化工二厂管钢材的同志刚刚做完心脏手术从北京的医院回来，为了落实检修所需材料的规格、材质、爬上装置仔细核查。化工三厂的同志为了保证车间甲酚装置的检修不“窝工”，抢在检修开始前，组织了大量人力，对装置上的所有美制螺栓、垫片、法兰的数量、材质、规格、型号进行清查核对，查阅大量资料，全部核算成公制标准，并主动配制了一批美制标准工具，使检修一开始，一切准备均已就绪。

3、从资源准备上落实，以产品为优势，建立相对稳定的供应基地。

在国家物资供应体制改革以后，许多物资在数量和品种上依靠串换调剂等形式来保证，为了满足日常生产建设和检修物资的供应，燕化公司以抓长远，抓稳定，抓应急入手，以自身产品为优势，开展横向经济联合，实行“以销保供”，先后与一些国家名牌厂家及物资流通部门建立了相对信任，相互支援的协作关系，开辟了一批相对稳定的供应基地，这些关联企业的建立，使我公司急需的一批紧俏物资，关键性、专用性材料得到了及时的供给，有效地保证日常生产和检修急需，特别是在大修中，对于一些随时冒出的物资需求，这些关联企业视燕化的需要为自身的需要，想方设法为我们提供货源，帮助我们解决燃眉之急。在今年检修中，化工一厂有六台进口安全阀需要更换，由于情况来的急，从国外组织进口已经是远水解不了近渴了，我们只好向上海良工阀门厂求援，该厂得知消息后，立即选派了优秀的工程技术人员服务到检修现场，帮助攻下这一关。

4、“含着眼泪干”，确保供应，实现“兵马未动，粮草先行”。

检修时，由于新体制的运行尚未进入轨道，个别同志对改革的理解尚不深刻，在这种情况下，改变原来的供应体制、资源渠道；在不增加供应人员的情况下，113种物资实行统一储备，大批的工作量，包括检修计划提报，原订合同的批审，催交催运，装车提货等等一系列问题大有排山倒海之势涌向供销公司的计划人员；个别人由于对改革的不理解，说怪话，出难题，使一些人感到委屈、冤枉有苦难言。怎么办？是干还是不干？放下不干，辜负了领导和同志们的期望，给改革拆台，干！又应该怎么干呀！在这关键时刻，公司的领导提出，改革势在必行，只能进，不能退，就是含着眼泪，也要把工作干上去，要用确保检修的实际行动和优异成绩为新体制增光添彩。就是这种“含着眼泪干”的精神，唤醒了物资供应战线上各级同志们同心协力，也就是这种精神，促进全体供应人员自觉地克服各种困难，自觉地发扬供应系统“四个千万”精神，为保证物资供应而历尽千难万苦，例如：化工一厂在检修中急需一批特殊材料的铝管，原来已与哈尔滨东北轻合金加工厂签订了二季末供货的合同，因形势的变化要求六月初使用，供销公司决定派人到厂家坐催，但5月下旬正值全国一些城市 and 北京一样处在动乱之中，外出人员的生命安危难以保证，派出坐催的同志爱人三班倒，孩子又小，但他毫无怨言，接到任务立即出发，到厂后反复向对方讲明我方困难，请求该厂协助解决，在他的再三努力下，厂方终于在五月底排了产，为了保证工期，他一直留在厂里，随着铝管的投产，深入铸造，挤压，拉升、去头，包装五道工序进行监催，历时14天，并亲自押车，奋战两天两夜将 110×5 的铝管直送检修现场，使工地的同志们感动地说出了一句肺腑之言：“你们太辛苦了”

就是凭着这种精神和作风，检修期间供应战线上的广大职工组织供应了钢材5907.8吨，木材208 m³，水泥1125吨，设备1651台，阀门32.428个，真正实现了兵马未动，粮

草先行。

二、反暴乱、保检修，为提高燕化公司整体效益多做贡献。

今年的检修不仅经受了内部困难环境的考验，更严峻地是面临了一场外部环境的考验。

年初，国内某些部门和行业的生产滑坡，铁路运输异常紧张，使我们组织的部分检修物资不能如期到货，资金的紧张延缓了检修物资的有效组织与落实，但更主要的是“四烯”检修5月14日停车到6月14日开工，正值北京发生动乱和反革命暴乱之时，这场动乱和暴乱不仅关系到党和国家的生死存亡，而且给检修物资供应带来了巨大的困难和严峻的考验。

众所周知，由极少数别有用心的人利用学潮掀起的一场有计划、有组织、有预谋的政治动乱，持续了一个多月以后，发展成为骇人听闻的反革命暴乱，暴徒们到处设置路障，堵塞交通，拦截军车；大搞打、砸、抢、烧、杀，在这种严峻形势下，为检修组织的许多物资无法按原计划运抵现场，外出人员车辆没有安全保障，一场血与火的考验摆在面前，可否拖延一下工期？不能！大家回过头来看到的是一台台敞开着装置，设备在等待着检修安装，此时此刻，广大供应人员想到的是，耽误一天，燕化公司就要损失1000万，不能停，不能拖，考验我们的时刻到了，大家毫不犹豫地做出了“反暴乱，保检修”的抉择。

动乱初期，为了错过学生游行，不时造成的交通中断，供应人员和司机们一同起五更，睡半夜，夜间出车，赶在黎明前通过海淀区。

5月25日，下午3点，供销公司接到从延庆打来的紧急长途电话，得知呼和浩特运送来66台阀门的车辆受阻，当即派车，冒着风险前往延庆，两名刚刚从沈阳出长途归队的司机，接到命令，想到是检修急需，想到耽误了一天就是1000万，二话没说开车就走，阀门一倒装完，饭未吃，人未休，一口气将阀门送到工地。

6月3日晚，已是北京市政府通过电视台告诫市民不要上街的时候了，聚酯厂突然提出需要6种规格的异径活套法兰，检修资源组的同志们接到任务后，晚上九点就赶到加工厂，请求连夜加工，一昼夜的奋战，67吨法兰赶制出来，早八点送到了现场。

6月4日凌晨，北京市发生了反革命暴乱。供应部领导带领去内蒙古提货的车辆正在日夜兼程地返回燕山，长途的跋涉使他们暂时忘记了暴徒们的猖狂，这时的北京，到处设满阻截军车的路障，一辆辆焚烧的军车大火熊熊，他们刚一赶到北京，暴徒们就企图拦截货车，充当路障，主任和司机们巧妙地躲过拦截，绕弯子，钻胡同，用了两个多小时，终于穿过险区，黎明前将物资安全运抵燕山。

北京的情况是这样，出外催交催运，装车提货的同志们，也处处遇到这样那样的险阻，到沈阳催交电机的同志，赶上市内游行，交通中断，就步行前往；到上海提货的车辆在郊区受阻，提货人员步行十几里先行进入市区，抢在时间前面办理好一切提货手续，道路一通，立即装车返回。

暴乱期间，北京的部分火车站一度停止接发货物，我们组织的检修物资被改发河北涿州市，派往涿州提货的车辆想方设法通过一道道北京市内的戒严检查站，以往通过铁

路可以运到的物资，现在要靠派车队长途跋涉，仅运送阀门就先后组织车辆22次，行程数千公里，6月4日凌晨从沈阳赶回的提货车辆进京后经受了七道戒严哨卡的盘检，安全正点地把物资提运回来。

经过供应战线广大同志的共同努力，“四烯”检修提前四天结束。当最后一批装置点火开车的时候；当燕化公司各级领导在总结检修大会上表彰供应战士的时候，同志们感到了物资供应者的光荣和自豪，感到自己经受了一切改革的考验，为新体制增了光，添了彩，感到经受了一场反暴乱，保检修的考验，为确保燕化公司全年完成33亿元工业总产值任务做出了自己应有的贡献。决心戒骄戒躁，继续奋进，在深化改革的过程中，发挥全系统分层次专业化管理的优势，把物资供应管理工作搞得更好。

燕山石化公司供销公司

适应改革形势 搞活物资供应

党的十二届六中全会以来，我国的经济体制改革日趋深入，生产资料商品市场的形成和发展，给企业物资供应工作提出了新的课题。靠国家调拨分配物资的传统观念已不能适应形势发展的需要，这就要求我们物资供应人员要不断更新观念，适应新的体制，认识商品经济要有生产资料是商品的观念；要有运用价值规律的观念；要有参与利用市场的观念。从思想和方法上适应物资供应形势发展的需要，不能总是坐着等国家分配物资，要自己想办法多动脑筋，广开门路解决生产和建设所需物资的供应。

近几年，各企业通过横向经济联系，解决了许多急需的物资，但不能仅从得到物资多少来评价，搞横向经济联系不是权宜之计，它是有计划的商品经济发展到一定程度的产物，也是经济体制改革发展到一定阶段的产物，它为搞活物资工作闯出一条新路。但是在搞横向联系中如何扬长避短，形式多样，互利互惠共同发展，这是横向联系中所必须接触到的，也必须妥善解决的问题。结合辽化实际情况，我们认为要在观念的转变上提高认识，即在物资工作上由单纯抓供应逐步向供管并举转变；在资源的组织上由主要的靠国家逐步向既靠国家，又靠市场的多渠道多层次少环节上转变。每年辽化生产建设所需原油石脑油130万吨，钢材2万吨、木材1万立方米，水泥6万吨，化工料7万吨，各种机电产品7~8千万元，及各种三类物资，主要靠国家分配、厂贸挂钩、厂厂挂钩三条渠道来解决，其具体做法如下：

一、国家分配的物资要分到订到拿到

国家分配这部分物资，虽然随着国家指令性计划分配逐年减少，但也占我公司年需要量的30~40%左右，它仍然是我公司物资来源的主要渠道，而且这部分物资资源是很难争取到的，价格却是国拨价。对这部分物资资源的组织，每年都力争做到分到、订到、拿到。

我们总的认为，分配到的数额仅是指标，订上货只是初步落实，拿到手才是最终结果。为此，我们分配到的指标都与生产厂反复协商落实，力争分配的指标一吨不丢。订上货后，在组织催交上下力气较大，争取一吨不丢。在组织合同催交工作中，负责具体业务的人员克服了很多预计不到的困难，认真负责做过细的工作。几年来，我公司对国家分配的资源实际进货都达到了98%以上，一部分品种，甚至争取得到生产厂家超供。八九年初，我公司为更好地组织主要原料原油、石脑油的供应、成立了油品科，负责两油的组织供应，同时把辽化付产品的油品销售也划归油品科负责。调整以后，有关油品

的供应外销统归一个部门管理，有效地加强了原油、石脑油的供应工作。解决了过去很多难以解决的问题。例如渣油的管理，辽化自用不了可以外借外销、出现短缺时，可临时到外单位求援借入和购入。彻底扭转了过去销售部门只管销，供应部门只管供，各自按本部门的计划实施，个干各的相互没有制约甚至造成堵罐时卖不出去，缺时购不进来的局面，较好地保证了油品的供应和销售工作。

二、厂贸挂钩，走向市场，利用这种形式是解决普通性。大宗物资的渠道，也是今后辽化解决物资缺口必须采用的一条渠道。

国务院在国家深化物资体制改革方案中提出“国家控制市场、市场引导企业”、“今后国家的指令性计划逐年减少，指导性计划逐年增加”。从石化总公司的物资供应来看，几年来计划内物资供应量已明显减少尤其是三大材国家只能供应30%~40%，总公司和企业要解决60~70%，这就说明在国家物资体制改革进一步深化的形势下，要完成物资供应任务，企业所需的大量物资，要靠各企业发挥各自的优势参与市场调节、开发资源，向市场争取解决更多更急需的物资。这样我们就必须在观念上更新，扭转过去那种计划靠分配、物资靠调拨，缺口等靠要的传统管理思想。研究在新形势下，如何发挥我们自己的优势、走进市场、参与市场调节竞争，利用市场为工厂、搞好物资供应工作。几年来我公司采取了一些措施和办法，以适应市场、进入市场。

1、调查研究，加强联系，增进感情，各地的生产资料市场(物资贸易中心)相继成立以来，尤其是辽宁地区的贸易中心成立，我们及时取得联系。但是否参与，怎样参与，是需要认真研究对待的。在此思想基础上我公司派出一部分同志先后到沈阳、海城、辽阳、长春等市的物资贸易中心进行调查了解情况，供销公司的经理也多次到各市的物资贸易中心走访调查，宣传辽化的优势，介绍辽化的生产建设形势，受到各市贸易中心的领导和同志们的热烈欢迎和支持；同时也将各市贸易中心的同志请进来，进一步加强联系，增进感情，促进交流，为我公司参与市场调节初步打开了局面，奠定了较好的基础。

2、相互支持，互惠互利，调剂协作，我公司为较好参与市场、利用市场，在生产资料的市场上较快地站住脚、发挥辽化的优势，以获得辽化所需的各种短缺的物资，将辽化有自销权的一部分产品支援了沈阳、海城、辽阳等市物资贸易中心。为我公司在各市场上获得价格合理、品种规格对路、数量满足的物资创造了有利的条件，同时也大大的支持了各市贸易中心经营活动的开展。

由于我公司较稳妥有较地开展厂贸挂钩，走向市场，参与市场调节，取得了较好的成效，仅八八年到八九年七月份，从沈阳、辽阳等地市生产资料市场解决各种钢材18个品种规格共6,096吨，占辽化公司缺口物资的30~40%，有效地保证了部分缺口物资的解决从而保证了供应，为辽化生产建设解决了较多难题。

三、厂厂挂钩，互通有无，互惠互利，相互协作，建立稳固的供应基地。

这种形式是解决我公司特殊品种规格物资的主要方法，也是企业间相互协作，相互支持解决急难问题的必然途径。辽化的生产装置大多数是引进的，企业在生产检修当中，需用一些特殊材质规格特殊的物资，这些物资从市场上难以解决，解决不好必然影响生产

建设任务的完成,甚至会导致企业停产,我们通过厂厂挂钩的办法相互协作建立供应基地。从八〇年以来就先后同全国各地的几十个厂家建立了协作关系、象佳木斯电机厂、四川长城钢厂、太原钢铁公司、小屯水泥厂、沈阳化工厂等单位,都与我公司保持着良好的关系,这些单位能够做到急辽化之所急,为解决我公司这几年的短缺特殊物资的难处,给予了很大的支持。例如今年大修期间,我公司急需一台200KW大电机,佳木斯电机厂得到信息后,仅用了3天的时间就送到我公司解决了大修燃眉之急。长城钢厂从84年到89年,每年都根据我公司的需要,专门安排一批特殊钢管加工生产,关键时刻他们把正常排产打乱停下来,生产辽化急需的产品,以保证我公司的需要。在解决特殊阀门的问题上,我公司除了与沈阳一阀、沈阳高中压阀门厂、苏阀、上海良工阀门厂等单位建立了协作关系外,与吉化公司一起组织起东北地区年耗阀门百吨以上的大企业,成立了“阀门协作互助网”,由吉化、辽化担任正副组长,解决“协作网”内企业特殊阀门的难题。为了把这些良好的关系长久地保持下去,我公司每年都由公司的党政工领导带队、分头到这些厂家登门拜访,以表感谢之情,同样当这些企业有了困难的时候,我们也尽最大的努力,予以支持他们。正因如此,几年来我公司在解决特殊短缺物资方面有了一定的保证,仅从88年至89年7月份,就解决了钢材2689吨,化工料18.366吨,水泥32059吨,玻璃18132重量箱,卫生陶瓷等3000件/箱,机电1500余台/件,这些物资的解决对保证辽化生产和建设起到了一定作用。

为更好地保证这三条渠道的畅通,除在前面已阐述的措施外,我公司还采取以下措施来保证供应工作的开展。

1、加强计划管理,搞好综合平衡有的放矢,这是作为搞好物资供应工作要解决的两个基本问题的第一个。我公司几年来,一直坚持采取年计划,季平衡,月调整的综合计划平衡方法,定期不定期的由公司计划科组织经常性的不断平衡。在平衡中,有预见性的研究问题发现问题,有计划地落实解决问题的方法和措施,基本杜绝了盲目采购和措手不及的现象发生。

2、抓好外部信息,综合评价,择优选购。这是搞好物资供应工作必须要解决的第二个基本问题,也就是说,不能很好地掌握外部信息,不知所需的物资到哪采购合适,想搞活物资供应工作,就是一句空话。我公司主要依靠驻外机构和外出工作人员,及时调查了解市场物资动态需求,价格升降,定期或不定期反馈,同时发挥公司情报档案室作用,从各种信息资料杂志收集汇编各种供求信息,定期编拟供销简报(市场信息专刊)一年来共编发市场信息专刊19期,给有关科室和领导提供了经营决策的依据。

3、适当下放采购权,充分发挥两级供应单位的积极性。

为适应经济改革的形势和企业物资供应工作的新情况,我们把原属三类物资的供应采购权下放给二级供应单位,使作为企业的一级供应部门能集中精力去组织好二类以上的生产建设的重要物资的供应工作,又能使二级单位也能进入流通领域,了解物资供应形势,增强管理意识,促进管理,上下配合,共同努力,做好工作,实践证明,效果是比较好的。

几年来,虽然我公司为适应改革形势,搞好物资供应,发挥辽化的优势,为保证辽化生产建设所需物资的供应做了一些工作,但从这些措施和方法的实施中,我们觉得有

几个方面尚需进一步加强，以便使物资供应工作搞的更好更活。

1、在开展横向经济联系中，应当发挥石化总公司的整体优势，例如：同石化系统的两个以上的企业若都同一个厂家搞协作联合，同搞一种物资，往往由于出发点和各自的优势不同，必然会产生这个协作单位对这些石化企业不同待遇的局面，这样就使我们要求协作联合的石化企业都不能得到相应的效益和物资。石化总公司应当采取相应的措施和办法，统一联合搞横向联系，使石化优势发挥的更好。

2、市场开放对供应工作既提供了有利条件，也带来了问题，尤其是目前市场机制不够完善的情况下，要想充分利用好市场，搞好物资供应，在观念上要进一步转变，要大力加强信息管理，建立一支专兼职的信息员队伍。

3、在利用市场参与市场竞争中，要注重对业务人员的政策法规教育，加强对业务人员的职业道德教育，加强廉政建设，培养一批能了解市场、掌握市场信息，善于分析市场动态、会洽谈业务的业务人员。

4、发挥优势以销保供，要注重发展长期巩固的供需关系，使供需双方建立在长久平等、互利互惠的供需关系上。

由于我们为适应改革搞活物资供应工作的局面刚刚打开，工作还很很不完善，要想深入地扎实地做好，还需做出较大的努力，采取的方法和措施是否合适，有待于在实践中进一步加以验证。

辽阳石油化纤公司供销公司

在新形势下改革和加强物资 工作的几点体会

党的十一届三中全会以来，物资流通领域改变了过去单一的计划分配和管理物资的流通体制，逐步缩小了指令性计划分配物资的品种和比重，扩大了市场调节的范围，形成了一定程度和范围的生产资料市场，逐步向着“国家调控市场，市场引导企业”的宏观方向发展。但由于物资体制改革牵涉面广、制约因素多，在我国这样一个商品经济很不发达的情况下实施，困难是非常大的。尤其是象我们石化系统这样一批大中型骨干企业，其产品基本纳入国家指令性计划分配范围而生产所需的各类原材料，在数量和价格上，国家无法保证，企业要维持正常生产经营，非常艰难，而且当前生产资料市场缺乏合理的组织和有效的调控，部分重要物资的价格体系不完善；由于价格双轨制造成价格双重扭曲，计划分配物资成为一个利益分配手段，价差过大，诱发了价格混乱和流通领域的不正之风；市场政策法规不健全，市场机制不灵，加之经济发展过热，社会总需求超过总供给，许多重要物资严重短缺。因此，从目前情况看，我国的生产资料市场还很不成熟、很不完善，难以承担物资体制改革对它的期望。在这种形势下，搞好企业物资供应，保证企业生产经营，顺利进行并取得较好的经济效益，难度是非常大的。下面简要谈一下我们是如何适应形势发展，搞好物资供应的。

一、加强学习，尽快转变观念

由于物资体制改革的形势发展很快，我厂物资系统不少同志适应不了这种变化，特别是一些管理干部，对新旧体制交替时期必须会出现的矛盾不理解，对新的形势不适应。因此，干部和群众队伍思想波动比较大。公司党委一班人认真分析了职工当中存在的思想问题，认为在当前比较混乱的经济环境中，职工有些想法是正常的。我们队伍中的许多同志在计划经济体制下从事供应工作很长时间了，对于如何搞好计划经济体制下的物资供应工作是轻车熟路，而搞好有计划的商品经济条件下的市场调节很不适应。针对这些问题，我们举办的一系列各层次人员参加的学习、研讨活动，宣传党的路线、方针、政策，学习政治经济学，学习关于社会主义有计划的商品经济的论述，批判当前流通领域中暴露出来的各种不正之风，号召全系统的同志，尤其是各级领导干部自觉抵制各种不正之风的侵袭，研讨在新形势下如何搞好物资供应工作，目的只有一个，通过学习尽快转变观念，积极投入生产资料市场，建立起一个信息畅通，反应灵敏，决策迅速，即

能适应市场形势发展需要，又具有我厂特色的物资供应系统。

二、强化外部，积极开展多种形式的横向经济联合

由于国家分配资源的减少，市场调节又不能充分满足企业生产需要，就必须发挥企业部分计划外紧俏物资优势，开辟货源渠道。逐步建立起一批长期稳定的协作基地。我们的做法主要有以下几种形式：

1、产品协议。即用我们的紧俏产品，选择合适的单位，在互利互惠的原则下，换回我们需要的紧缺物资。例如我厂和西宁钢厂、兰州钢厂、包头钢铁公司、武汉钢铁公司、重庆钢厂等一批钢厂签订互保协议及协作协议，首先保证双方在对方的合同要百分之百执行，不足数量再签产品互相协作协议，以相互弥补彼此指令性分配计划的缺口。这部分主要是资源紧缺的重要物资，如三大钢、硫酸、烧碱等。由于企业间协作时间长了，相互有了信任感，合作会日益紧密和融洽。可以预见，随着改革的深入发展，企业间的相互协作将越来越重要。而如何把石化总公司系统的协作逐步统一起来，发挥总公司的优势，形成一个拳头，避免许多不必要的资源损失，取得事半功倍的效果，是十分必要的。

2、投资联营。发挥石化企业技术优势和资金优势，对于一些短线产品进行投资联营。我厂和兰州燎原化工厂进行技术联营，保证添加剂分厂所用氢氧化钡的供应和稳定质量标准。由于双方距离较近，我们可使用其散装产品，燎原化工厂可减少一道包装工序，我厂又可减少一次拆包手续，这样既减化了工序，又降低了费用。我厂和甘肃稀土公司开展了技术联营，用其液体氯化稀土，该厂可减少一道固化工序，我厂可减少一道液化工序，直接投料，对双方都有好处。又如我厂在盐锅峡化工厂投资500万元，买其烧碱扩产能力，每年可以国拨价供给我厂液碱2000吨，一定十年，大大缓解了我厂由于原油性质变化大，酸值高，对于烧碱需要逐年增大的矛盾。类似这样的联营，我们已开展了一批，并打算有选择的再开展一批。

3、招标订货。近几年非标设备加工和机械加工能力余富，许多厂家采取各种方法揽活，这样容易产生不正之风，又不能保证产品质量，为了择优选定厂家，增加定货透明度，避免不正之风的发生，我们采取公开招标订货，选择一些有加工能力、技术力量强、守合同、讲信誉的厂家参加投标，这样既能以较合理价格订到优质产品，又能保证交货期和不正之风。类似的招标订货会我们已开过几次，效果是比较好的。

4、定点供应。对于市场采购物资，我们采取了定点供应的办法。由于这些物资使用批量大，经营部门多，渠道混乱，加之一些经营部门采用“回扣”、“好处费”等不正当手段吸引采购人员。如不注意防范，就会出现贪污受贿等经济问题，使国家财产受损失，使个别同志犯错误。为了防止这种现象发生，我们在充分调查研究的基础上，选择一批渠道合适、流向合理、重合同、守信誉、经营作风正派的经营部门作为定点单位，并与之签订互保协议，使其能保质保量、价格合理、质量可靠的为我厂组织均衡进货，并免费送货到库，验收合格后付款。既保证了进货的质量、价格，又可减少库存储备，加速资金周转，同时还可以避免发生不正之风。近几年来，由于我们较好地执行了这套办法，有效地投低了库存储备，加快了资金周转，抵制了各种不正之风，在经济秩序比

较混乱的形势下，没有出现经济问题。

三、优化内部，完善管理，深入持久地开展双节双增运动

1、完善供应体制。根据市场形势发展需要和我厂多年的管理特点，确定了我厂的物资供应管理体制，既在五统一管理的前提下，根据各分厂的要求和管理条件，适当简政放权，我们的主导思想是：市场经济秩序越是混乱，我们的管理工作越应当严格，我们的物资管理职能越要充分发挥，该统一管理的越要统的更严，不能跟着形势跑，不顾自己的特点和传统，图省事简单地放下权力是不负责任的。我们适当简政放权的原则是以方便各分厂生产发展为目的，根据各分厂物资管理的实际水平和承担能力适当放权，真正做到统而不死，放而不乱，方便生产，有利管理。实践证明，这种管理体制是适合我厂生产发展需要的，它经受住了市场经济秩序混乱的冲击，较好地保证了总厂效益的发挥。

2、改革供应方式，实行内部合同供料制。多年来，我厂内部一直采取计划供料方式，随着经济体制改革的深入进行，生产部门逐步划小核算单位，加强了对原材料的核算。为了发挥更好的效益，各分厂都根据市场销售情况实行优化排产，计划变更多，使原有的供料方式不能满足生产发展需要。我们自85年起，改革了供料方式，实行内部合同供料，即每计划年度初根据总厂下达计划与消耗定额与各分厂签订主要原材料的供应合同，每半年可修订一次，把供需双方的关系用合同形式联系起来，并根据消耗情况逐月检查、登帐，即检查合同完成情况，作为考核供应部门的依据；又检查消耗情况，作为分厂原材料节约奖励或超耗受罚的依据。供应部门及时与用料单位沟通信息，初步改变了以前统购包供的大锅饭形式。我们体会到，这种供料方式对于防止积压，杜绝浪费，降低原材料消耗，提高供应管理水平都起到了很好的促进作用。对于工程建设项目，我们试行开展了合同制，但由于前期工作不充分，计划变更多，困难较大，这项工作我们仍要继续开展下去。

3、开源节流，深入持久地开展双增双节运动。现在，在企业的生产经营过程中，一方面存在着原材料短缺，另一方面又存在着原材料普遍浪费的现象，超定额、超限额消耗现象严重，施工现场到处是废弃的材料，给国家财产造成浪费，对企业降低产品成本，提高经济效益都十分不利。针对这种现状，我们发扬兰炼勤俭办企业的优良传统，狠抓了双增双节工作，我们的主要做法是：（1）提高计划准确率。每年由于计划变更和设计变更造成物资积压浪费现象是严重的，有时甚至多达几百万元。我们结合总公司物资系统升级指标的贯彻落实，狠抓了计划工作，制定了“兰州炼油化工总厂物资计划编制程序和管理办法”和“防止新积压管理办法”。在抓三基工作时，重点抓了计划编制基础工作，坚持计划编制要做到“四有”，即计划有依据，核算有定额、定额有对比、费用有指标；要算清“四笔帐”，即：上年度的“资源”和“使用方向”，计划年度“资源”和“计划需要”要做到“五对口”，即在基建方面：工程项目、设计、器材、资金和施工能力，必须要对口；要搞好“六平一代”，即平积压、平闲置、等修旧、平自制、平期货、平库存；千方百计找代用；要坚持“四不订购”，即资金来源不落实不订购，计划设计不落实不订购，质量标准不明确不订购，使用时间往点不落实不订购。同时，与计划、设计、

财务、施工等部门一起做好前期准备工作，坚持按程序办事。由于我们抓住了计划这个龙头，大大的降低了库存积压物资。经过检查，近两年我公司主要器材的计划准确率均在95%以上。（2）定期修订储备定额，提高库存结构合理率。由于企业每年的生产任务、产品结构都在变化，而且器材的市场行情和价格也在不断变化，所以要定期修订储备定额，使其对搞好供应工作起到指导作用，那种一本定额管几年的做法是不能适应新形势的要求的，我们基本上是每两年普遍修订一次储备定额，个别变化较大的品种，每年修订一次。有了合理的定额以后，要坚持搞好定额管理，要求计划员定期到库房了解储备情况，每月进行一次库存结构分析。重点物资要定额下库，反映到保管员的帐上。根据消耗情况，保管员每月报送超储及低储物资报表，做为考核计划员的依据。实行这些管理办法后，库存结构趋于合理，每季普遍用升级指标检查一次，基本达到总公司的升级指标。（3）精打细算，节约费用。在物资订购、采购工作中，坚持“比质比价”节约，并根据不同情况，把节约指标分解到科室、班组、岗位，使每一个供应人员都有节约任务。由于当前经济秩序比较混乱，价格也是五花八门，我们坚持了货比三家，择优选购的做法。公司成立了经济活动审定小组，由于主管经理主持，每月对各业务口的济往来活动进行一次细致的审定，重点是审查价格，发现问题，及时处理，每年可为国家节约一大笔资金。另外，就是抓好管理费用的节约，每年在制定经营承包责任书时，管理费用做为项重点指标来考核，把费用消耗情况和奖金挂起钩来进行严格考核。加强供应人员节约费用的观念，防止大手大脚浪费，坚持做好“能发电报的不挂电话，能写信的不发电报”，在一点一滴的节约上下功夫。我们认为，这不仅仅是为国家节约一些费用，更重要的是培养一支勤俭持家的有主人翁意识的职工队伍。（4）严格把关，杜绝浪费。在供应工作中，我们坚持“不但要管供，还要管用”的方针，坚持严格的领用审批制度和核销工作，针对一些施工单位粗估冒算、虚报冒领的不良现象，调度员，平衡员坚持按工号，分部分项地逐笔审核施工预算，发现问题，以时与设计部门和工程管理部门联系。对发现的虚报冒领问题，对施工单位通报批评，做出处理；对于坚持原则、工作深入、细致，发现并制止了用料浪费的个人，给予表彰和奖励，并要求供应人员坚持“三个面向、五到现场”，了解器材使用情况，现场发现问题，现场解决问题。由于我们较好地坚持了这一制度，使在我厂的施工单位也不感马虎，基本杜绝了虚报冒领现象。

（5）做好现场回收，坚持修旧利废。我厂是个开工投产三十多年的老厂，每年的更新改造任务很重，对于拆除下来的废旧设备、管线、阀门等，我们坚持现场回收，做到工完、料尽、场地清。回收的废旧物资送公司修复车间，经分门别类地挑选后，有修复价值的坚持做好修复工作；报废的大型设备，经修复后降级使用，或拆除配件、附件，经保养后入库备用；换下来的旧阀门，一般都要修复使用。公司修复车间主要有老工人组成，他们坚持兰炼勤俭办企业的优良传统，在废料堆中干四化，每年修旧利废150多万元，回收废钢铁2500吨，修复阀门一千多只，为国家节约了大量财富。

另外，我们坚持每年进行一次大规模的清仓查库活动，将全厂大小数百个仓库彻底清查一次，并在此基础上进行一次全厂范围的物资调剂活动。做到物尽其用，减少开支。

4、以全面质量管理为主体，不断深入现代化管理方法的应用

在市场形势十分严峻的情况下，能够保持稳定的物资供应局面，使企业生产不受损