

上海物资集团

改革与发展

主 编·顾文荣

副主编·李厚生

企业管理出版社

(京)新登字052号

ISBN 7-80001-701-X

图书在版编目 (CIP) 数据

上海物资集团改革与发展 / 顾文荣主编. - 北京: 企业管理出版社, 1996.4



ISBN 7-80001-701-X

I. 上… II. 顾… III. ①物资企业-经济体制改革-中国-上海-文集 ②物资企业-经济发展-中国-上海-文集 IV. F259.275.1-53

中国版本图书馆CIP数据核字 (96) 第05216号

上海物资集团改革与发展

顾文荣 主编

企业管理出版社出版

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 100044)

新华书店北京发行所发行

江苏海门市第四印刷厂印刷

850×1168毫米 32开18.25印张443千字

1996年4月 第1版 1996年4月第1次印刷

印数: 3000册

定价: 30元

ISBN 7-80001-701-X/F·699

《上海物资集团改革与发展》

编 审 人 员 名 单

主 编 顾文荣

副 主 编 李厚圭

编 委 顾文荣 李厚圭 熊心光 余志刚

李春华 张老合 陈鹤皋

编辑组成员 王小明 李 莉 黄国伟 王立华

张省三 邵青云

序

蒋以任

1995年是上海物资集团正式运作的第一年。起始，上海物资集团面临着从计划经济走向市场经济、由政府职能机构转为经济实体的两大转折。为适应变化了的新形势，上海物资集团全体员工以邓小平同志建设有中国特色社会主义理论为指针，统一认识，转变观念，加大改革力度，走上了市场经济的轨道。与原来的物资局相比，发生了“五大变化”：一是领导责任发生深刻变化，原物资局是政府职能机构，代表市政府对大宗生产资料计划保供，而物资集团是以资产为纽带的多级法人的经济实体，对国有资产保值增值负有直接的经济责任；二是管理体制发生深刻变化，由书记、局长负责制转为按现代企业制度规范，设置董事会、监事会和总裁班子，实行董事会负责制；三是集团内部机构设置发生深刻变化，按事业部制，设置了五部一室不到100人，体现了精干、高效；四是企业发展的指导思想发生深刻变化，由单纯地搞贸易转为在坚持流通主业的同时，积极开拓实业，以实业支撑流通，增强了物资企业抗市场波动的能力；五是企业的经营方式发生深刻变化，由以买断式经营为主转为大力发展代理制、联产联销、连锁经营、深加工等，探索建立新型的工贸关系。五大变化带来销售额和利润的同步增长，增幅位居全国各省市同行之首。

为了进一步完善和提高上海物资集团经济运行的质量和效益，明确集团在市场经济中发展方向与定位的问题，由顾文荣董事长任主编、李厚圭总裁任副主编的《上海物资集团改革与发展》，

是一部回顾总结上海物资系统改革历程，探索研究上海物资集团进一步完善、发展的专著。通过对近几年，尤其是邓小平同志南巡重要讲话发表以后，上海物资系统改革发展历程的回顾、总结，进一步研究探索集团发展壮大的途径、方法和向大型综合商社过渡的举措，这是一件很有意义的事情。我相信，通过《上海物资集团改革与发展》这本专著的出版发行，对物资集团系统内将发挥宣传集团精神、增强集团意识和实践导向作用，对系统外可以让社会更加了解上海物资集团、认识上海物资集团，进一步树立上海物资集团优良形象和提高社会知名度。我希望上海物资集团要继续加强对学习、研究、宣传邓小平建设有中国特色社会主义理论工作的领导，精心组织，周密安排，让学习、研究、探索、创新之风长盛不衰，并形成有上海物资集团特点的富有成效的理论学习和调查研究工作机制，以丰硕研究成果指导和推动集团工作的日益发展。

当前，上海各行各业认真学习、贯彻党的十四届五中全会精神，根据党中央关于“九五”计划和2010年远景规划的总体要求，在调查研究的基础上对自身已有的规划方案进行充实、调整和完善，力争为上海尽快成为“一个龙头、三个中心”作出新的贡献。上海物资集团在上海经济建设中有举足轻重的地位，肩负着光荣的历史使命。我深切期望上海物资集团全体员工在新一轮观念转变中，积极探索建立现代企业制度，以产品为龙头，不断调整企业内部组织机构，进一步提高物资集团规模化、专业化的程度，坚持走流通集约化、经营规模化、服务多样化的道路，立足上海，面向全国，走向世界，尽快向多功能、综合性、外向型的综合商社过渡，为建成全国乃至远东地区商品流通领域具有国际竞争实力的大型骨干企业集团而努力，为振兴上海作出更大的贡献。

1995年12月

目 录

一、企业改革篇

在建立现代企业制度中构筑大型综合商社框架

.....顾文荣 (1)

全面提高物资集团经济运行质量和效益.....李厚圭 (8)

加强两个文明建设是集团发展的统一目标.....熊心光 (16)

加快外向型经济发展 增强物资集团实力周晓红 (25)

物资集团发展方向定位问题思考.....王寿芝 (33)

加速集团运作 发挥规模效应余志刚 (39)

关于组建中外合资贸易型先导企业的构思.....陈宝叶 (50)

转机建制 完善集团内部运行机制李春华 (58)

建立资产经营责任制 实现国有资产保值增值

.....平 心 (64)

探索股份制改革 进一步搞好大型物资流通企业

.....俞省明 (68)

建立现代企业制度 加速物资流通发展平 凡 (75)

组建新型公司 提高经济效益诸 明 (81)

上海物资系统集体经济发展若干问题思考.....宰春金 (88)

加速科技进步 振兴物资集团张顺泉 (96)

第二次创业与事业心、责任心和扎实性教育...谈济钦 (100)

加强企业思想政治工作的几点思考陈玉祥 (105)

在建立现代企业制度实践中努力做好思想政治

工作.....杨广晖 (110)

积极探索新形势下的企业统战工作方保妹 (115)

企业转换机制与工会改革的探索史美章 (121)

纪检监察工作应走辩证治理之路	袁祖焄 (128)
积极探索新时期部属单位代管工作	徐 磊 (135)
上海物资流通行业协会的现状 & 思考	伍铁华 沈黎源 (140)
关于上海市物资经济学会改革问题的思考 ...	众 言 (145)

二、市场经营篇

构筑新型工贸关系, 发展生产资料代理制 ...	顾文荣 (151)
拓展市场加快物资集团发展	李厚圭 (157)
更新观念 提高认识 努力开拓市场	张老合 (169)
积极发展代理制建立新型营销体系	俞志明 (175)
钢材代理势在必行	徐泽宇 (184)
在改革中找市场 在困境中求发展	于德政 (190)
探索适应市场经济的煤炭营销策略	陈关新 (196)
发展集约经营是企业适应流通格局变化的战略举措	刘国和 (201)
依靠技术进步 加速实业发展	贾雷震 (206)
搞好第二次创业 再铸企业辉煌	金留仁 楼志敏 (210)
搞好配送业务 增强两个效益	晓 成 (215)
发展第二支柱产业 加大房产开发力度	袁国良 (220)
物资企业投资房地产业的探索	吴联芳 陆 琨 (225)
做好“三资”企业物资供应 改善外商投资环境	林康成 (229)
上海“三资”企业物资供应的现状、特点、对策	陆培怡 (233)
突破计划经营模式 发展新的增长点	肖 陆 (236)
拓展外贸功能 发挥主动力作用	王寿芝 (239)
关于内外贸联合 加快物资集团外向型经济发展的设	

想.....	伍铁华 俞正世 (244)
积极向外向型发展 迎接新的挑战.....	徐根宝 (248)
论上海机电物资外贸出口形势及其对策	杨慈芳 (252)
做好服务是企业信息工作的根本任务	
.....	徐冬元 罗锦凌 (259)
进一步培育和发展上海生产资料市场的对策研究	
.....	陈鹤皋 (262)
关于上海物资技术市场建设的几点看法.....	柯年文 (278)
大力培育设备租赁市场	张禹生 (294)
中国拍卖业新的崛起和发展对策	晓 晨 (301)

三、科学管理篇

试论企业管理中的几个重要问题	张省三 (310)
发展规模经营是物资企业适应流通格局变化的战	
略抉择.....	晓晨 于升 (319)
调整结构 形成规模 增强实力 发展企业	
.....	於如福 (325)
强化资金管理 向管理要效益.....	任文安 (331)
加强领导 依法治档.....	陈洪范 (337)
研究企业发展战略 加快企业发展.....	朱宁宁 (342)
谈谈企业民主管理的“四个转变”	包明昌 (350)
全面加强煤炭流转管理 走质量效益型道路	
.....	陈伟宝 (355)
关于物资企业国有资产现状及思考.....	陈良 勤 (360)
物资企业参与期货交易的探索	包璐琪 (366)
谈谈有色金属期货交易的套期保值	胡岳征 (369)
期货经纪公司风险管理探讨	徐伟珠 (374)
加强期货交易风险管理的实践体会	

.....	聂永东 邵海明 张卫东 (378)
浅谈退休职工经济实体的社会功能与效益	
.....	茅菊敏 (382)
强化服务意识 不断提高集团本部员工整体素质	
.....	赵淑英 李铁华 (386)
增强企业凝聚力为再造农机工程服务	方瑞兴 (390)
优化人才资源配置是集团第二次创业的契机	
.....	刘金发 徐 宁 (398)
按照德才兼备标准积极培养选拔年轻干部 ...	戴光华 (403)
人才企业再创业的关键	於如福 (407)
教学思想在教学中的重要性	傅秉繁 (410)
加强精神文明建设为第二次创业作贡献	
.....	张祖昌 (414)
从“同舟共济”主题活动着手 加强企业党的统战工	
作.....	杜宝年 (420)
积极开展“双推优”工作努力造就物资新人	
.....	朱震世 (424)
围绕企业中心工作探索新时期共青团工作	
.....	周立群 (428)
加强信息工作 适应改革需要.....	李 莉 (433)

四、形象建设篇

迈向21世纪的上海物资集团.....	王小明 (438)
在第二次创业中 塑造一流的钢材营销企业	
.....	徐泽宇 朱泽榕 (445)
前进中的上海市金属材料发展公司	
.....	谢启康 郭显恩 (450)
继往开来 再铸辉煌.....	康 贇 (574)

上海市机电设备总公司三十二年回顾与展望	陈宝叶 (462)
深化改革 拓展经营 在市场经济中再创业绩	尚 燃 (469)
踏着时代步伐 再铸企业辉煌	陈育德 (474)
开拓创新 协调发展	徐望龄 (480)
回顾历史 再创辉煌	张继周 纪兆群 (484)
在改革中崛起的一朵奇葩	柴学娥 戴建良 (489)
向现代化、多功能、综合性的物资企业迈进	韶 平 (494)
多层次、多渠道地拓展物资协作功能	金子耀 (500)
在上海浦东开发中求发展	李昌民 (502)
再创奇迹把华生办成世界级涂料企业	李隆铭 (507)
风雨同舟伴期货	余国聪 (514)
上海物资学校在开拓中奋进	徐 薇 (530)
建设与社会主义市场经济发展相适应的成人学校	孙德荣 (535)

附件:

上海物资集团六年发展规划 (1995—2000年)	(541)
中共上海物资 (集团) 总公司委员会加强党的建设三年规划 (1995—1997)	(549)
上海物资 (集团) 总公司社会主义精神文明建设三年规划 (1995—1997年)	(559)

在建立现代企业制度中 构筑大型综合商社框架

顾文荣

(一)

集团总公司正式运作以来，在物资经营步履维艰的情况下，1995年累计完成销售额456.2亿元，同比增长11.4%；实现利润2.8亿元，与上年同期基本持平；进出口总额达到1.2亿美元，其中出口创汇3835万美元，同比增长22%。集团之所以在开局之初取得了一些成绩，主要原因是：

第一，加强班子建设，保证政令畅通。随着国有企业改革的深入，企业在资产结构、领导体制、经营机制、分配制度等方面发生重大变化。新的情况要求企业主要领导必须站在改革的制高点上，加强集团三级班子建设，建立起与现代企业制度相适应的工作机制。重点抓好主要领导书记、经理，以思想建设为主，把提高主要领导干部素质看作是一个深层次的问题，突出强调事业性、责任性和扎实性，杜绝好大喜功，徒有虚名，报喜不报忧，一级骗一级的坏作风，加强对下级领导，责权利相配套，有制约性措施，以保证政令畅通，我们着重抓好三个环节：一是组织领导干部学习班，学习党的十四届四中全会《决定》，强调树立“三个观念”（党性观念、全局观念和创业观念），集中到一点就是强化集团意识，拟定了集团“六年发展规划”、“三年党建规划”和“社会主义精神文明建设三年规划”，做到三个规划是同步抓，同步发展，用规划目标来规范我们的决策行为，统一思

想，统一步调；二是强调干部个体素质到位，用个体素质来保证班子整体素质的提高，主要领导干部尤其要提高“三个能力”（驾驭全局、驾驭市场经济和开拓创新的能力），贯彻民主集中制原则，做到集体领导和个人分工负责相结合，重大问题集体讨论决定；三是大胆选拔、启用年轻的复合型干部，一批年轻干部走上了总公司的领导岗位，实行了双向交流，双肩挑，上下交流，横向交流。

第二，以二次创业为动力，塑造凝聚力工程。在社会主义市场经济条件下，作为流通企业有一个重新定位，找准位子，再创优势的问题。企业市场定位，就是企业的存在价值及价值功能的定位，重要的是对员工自我价值进行导向，使员工价值观得以升华，凝聚人心，形成合力，营造一种人人团结向上、奋发进取的良好企业氛围，保证二次创业目标得以实现。我们进行了“凝聚力工程”教育，把学华生、学孔繁森、“三性”教育（事业性、责任性、扎实性）结合起来，学华生艰苦创业，上下心齐、气顺、劲足，是取得开局好的一个重要的原因。

第三调整经营策略，构筑新型工贸关系。物资企业要摆脱困境、求得生存和发展，其中很重要一条就是按照市场经济的要求，及时调整经营策略，改革传统的购销体制，构筑新型的工贸关系，扩大销售规模，提高市场占有率和覆盖率。集团在探索新型工贸关系问题上，着重抓了“四件大事”：

1. 搞代理制试点。钢材确定了鞍钢、武钢、首钢三家代理，总代理量为66万吨；机电已与哈尔滨第一工具厂、成都量具刃具股份有限公司、沈阳砂轮厂和瓦房店轴承厂等四家著名生产企业建立了总代理关系；化工类产品以发展境外代理为重点，已成为美国杜邦公司、日本东棉及新日铁公司、德国赫司特公司等8家海外著名大企业在国内的总代理。

2. 与上汽联姻建立紧密型联合体。集团与上海汽车工业销

售总公司以资产为纽带共同投资建立上海汽车工业沪南、沪东、沪西、沪中四家销售有限责任公司，这表明汽车流通的计划体制模式已结束，工贸双方合作进入了一个共担风险、共享利益、共占市场、共谋发展的新阶段。这四家公司除销售桑塔纳整车外，还开展配件供应、维修服务、信息反馈，为用户提供优质服务，进一步规范上海汽车市场，拓展桑塔纳轿车系列产品销售。

3. 举办沿江沿海石化企业工贸合作恳谈会。集团总公司为加快与大型生产企业合作的步伐，与中国石化浦东开发办联手举办有14家大型、特大型石化企业参加的‘95长江流域及沿海地区大型石化企业工贸合作恳谈会。与会同志一致认为，工贸双方加强合作有着“五个共同点”（共同的基础、共同的愿望、共同的目标、共同的利益趋向和共同探讨的课题），工贸双方就如何加强合作，优势互补，促进上海与沿江沿海地区经济联动发展进行了深层次探讨，并确立了集团总公司为石化企业进行产品代理，拓展上海市场和供应原辅材料、生产设备、备品备件的双向服务，以及双方共同开发应用科技新项目、运输业务、内地市场等意向。

4. 巩固和发展有色金属产销协作关系。邀请了全国30家有有色金属原材料生产厂矿领导来沪恳谈协作，双方就如何发挥有色金属生产和流通企业各自优势，开展双向服务，建立新型、密切、稳定的工贸关系，促进有色金属市场资源配置体系形成等问题进行了探讨，会议期间共签订了9600吨有色金属供货合同及意向，并发起成立了“有色金属行业百家企业交流会”，以便定期交流信息，洽谈业务，加强合作，谋求发展。

第四，强化企业管理，向管理要效益。我们把强化管理贯穿于深化改革的全过程，目标是重点培植一批优势企业，形成上海物资集团新的优势。核心是资金管理，以提高资金运行的质量和效益，主要体现在“三个抓”：一是抓清产核资，理清家底。比较

彻底地清理了多年的潜亏因素，处理了历史老帐坏帐，通过争取政策，抵冲了所有者权益4个亿，接着我们对经过清产核资的15⁸户企业进行土地评估，包括对集体企业的资产清理和界定工作。二是抓促销压库，盘活资金。通过努力扩大销售，压缩物资库存，调整库存结构。金属总公司为把过大的钢材库存尽快销售出去，采取库存共享、电脑操作的办法，利用自己延伸的网点向外辐射，钢材库存由56万吨下降到目前的10万吨左右，盘活库存资金。三是抓节约开支，控制费用。增收节支，开源节流，加强核算，努力降低经营成本，经营费用支出比上年同期下降4.8%，但整个费用盘子还过于庞大，其中利息支出达1.5亿元。

集团企业化运作有了一个好的开端，取得了比较明显的成效，但我们工作中还存在一些问题和不足，在转制过程中要进一步理顺关系，解决好上下配套的问题；进一步抓好扭亏增盈工作，制止效益滑坡；进一步加强工贸联合，形成新的企业优势；进一步千方百计降低费用水平，提高企业经济效益。

（二）

集团总公司发展方向的定位问题，是关系到集团当前和长远发展方向的战略指导思想问题。挂牌不是目的，组建集团的目的是为了发展。遵照黄菊同志关于上海物资集团“立意要高，要有上海特色”的批示精神，集团的发展要与上海的经济地位相配套，与建立“一个龙头、三个中心”相适应。本着这样一个战略思想来考虑问题，领导班子经过再三考虑，明确集团总公司发展方向的定位要定在向综合商社这个目标上过渡。我们发展大型综合商社的框架思路，得到了市政府领导的重视，徐匡迪市长、蒋以任副市长等领导作了重要批示，予以肯定。

物资集团要试办成综合商社的模式，是长远的战略指导思想，但工作很具体，要一步一步走。根据有关资料，综合商社，

的模式主要有两种，一种是以日本为代表的自然发展式，另一种是以韩国为代表的政府推进式。我们的想法，还是要走政府推进式。要在政府推进指导下，做一些带有突破性的工作。要积极努力，以改革的姿态力争在六个方面有新突破。

第一，打破部门分割和行业界限，实现内外贸一体化。这是办综合商社的基本条件。提这个想法的实质是扩大进出口权。经过几年努力争取，我们获得进出口经营权，但是有限的、部分的，是我们主业外的三类产品。我们要求扩大进出口权，无非从两个方面努力，一个方面是利用外贸的经营权、网点、机构；另一个方面是继续申请扩大集团进出口经营的范围。前一个时期，我们与上海外贸总公司多次商榷，双方都有愿望、诚意、积极性。设想了三种形式，一是内外贸体制上的归并，涉及体制问题，难度很大。但这是个方向，要作尝试。二是内外贸双方出资，开辟一个新的经济增长点。双方都要在人力、物力、财力向这方面倾斜，来加速发展这个新的增长点。以新的增长点来取代老的企业，以曲线发展来实现内外贸一体化的目标。三是双方投资，共同开发实业。由日本三菱集团、物资集团和外资总公司三方投资，搞一个冲压中心。冲压中心是个高科技、高附加值的项目。假如这个设想能实现，就是双方办实体的一个起步。三种形式同时突破是不可能的，应该先易后难。

第二，开拓融资功能，力争组建财务公司。这是针对物资企业两大特点提出来的。一是物资企业是资金密集型企业，有别于其他企业；二是物资企业资金周转快，一般一年可周转四次。这正说明物资集团组建财务公司的必要性。中央领导对浦东开发相当关心，相当支持，给了政策。其中讲到在浦东注册的大的集团可组建企业财务公司。我们是名符其实注册在浦东的大型的物资集团公司。根据上述必要性和可能性，我们已按中国人民银行的规范化要求，起草了报告上报，市人民银行已上报到北京总行，

待批准。

第三，争取试办中外合资的物资流通企业。二年前，徐匡迪市长面示我们在国际上要广交朋友，争取找到世界上排名500位以内的大的合作伙伴。我们本着徐市长的指示精神，一直没有放松过工作，广泛接触比较大的集团公司。现在集中到两家，一家是德国的蒂森公司，经多次商榷，双方也有合作的意向，我们的继续保持与它的联系，争取在政策上有所突破；另一家是日本的三菱株式会社。它在世界500家大企业中排名第一。最近我们正在广泛接触，设想在合作问题上从开发实业起步。其中试办中德合资上海蒂森物资有限公司的申请报告已获市外经贸委批准。但涉及进出口权的问题，目前还在努力之中。

第四，开发实业，以实业支撑流通，增强物资企业抗波动能力。这是个方向，十分重要。从物资企业现状看，没有实业支撑，物资企业就不稳。开发实业有四种做法：（1）在存量盘活上做文章，开发房地产业，是根据物资企业实际情况提出的。丰富的土地资源，是计划经济给我们留下的一笔宝贵的财富。盘活资产存量，使它在动态中保值增值。房地产开发要实现5个带动，即带动经营网点建设、仓储设施建设、职工住房建设、企业结构调整和加速资金积累。（2）在基础设施上加大投资，如集团的物资大厦、油码头、油库、仓库、浦东的供热中心等；（3）在产品加工业上，围绕主业延伸；（4）建立较有影响的生产资料超市，尤其是生活与生产资料交叉的、跨行业的超级市场。汽配总公司的茂门超市要扩大规模。

第五，不断调整经营策略，积极探索新型的工贸关系。既不放弃传统的买断关系，还要积极探索新的代理制、联营联销、甚至联产联销。现在两个上帝要服务好，一是生产企业，二是用户单位。需要强调的是，我们瞄准的方向，应该是中小企业。这里有个策略调整的问题，因为中小企业自销能力相对薄弱。与大

企业原来的关系要巩固、发展，对中小企业要渗透，为它服务。而我们则从中求发展。

第六，开发信息资源，发展信息产业。使信息从服务型转变为经营型，真正发挥信息在市场经济中的特殊作用，正在建设中的浦东物资大厦是开发信息功能的标志性、智能化的大厦。要形成物资集团信息中心，使信息网络贯通，在沟通批发市场、期货市场、现货市场供求、价格信息，以及衔接供需、稳定供求、价格导向等方面发挥特殊功能，为企业交易提供服务，为预测分析市场趋势提供依据。对现在信息渠道众多，有形、无形，多头出信息，要加以梳理。

这六个突破，前三条在很大程度上是要在政府推动下才能实现的。后三条经过我们自身的努力能够逐步实现的。我们要走政府推动下的综合商社的道路，必须具备三个条件：一是政府要加强对流通的调控力度，治理整顿流通秩序，建立统一开放、竞争有序的市场秩序；二是政府要制定出一套综合商社的规范，要有量化的标准，综合商社试点，应该是动态的，政府拿标准，企业对号入座，创造一个平等竞争的环境；三是政府要给综合商社试点单位相应的配套政策，扶植大集团的发展，使其在国际上有一定的影响。在这样的大背景、大环境下逐步发展为综合商社是有希望的。