

主 编 董佩玉

副主编 冯仲英 李国庆

物流新策

河北科学技术出版社

的考验。河北物资战线的生力军认真贯彻党的各项方针政策，振奋精神，解放思想，更新观念，开拓进取，扎实工作，取得的成绩十分可喜。全省物资系统物资经营额继1988年首次突破130亿元大关后，1991年又登上新台阶，达到170亿元；主要物资购销量，连续4年稳中有增；市场购进物资增长较快，占全省物资系统总购进额的比重，已达88%以上；跨省区经营逐年增加，仅1991年销往省外各种物资已达30多亿元，保供促销工作水平不断提高，较好地满足了生产建设需要和扩大了河北地方产品的市场占有率；国际市场的大门已经敞开，仅1991年出口水泥即达20万吨；县级物资工作发展较快，大大高于省、地、市物资销售增长速度。此外，资金周转有所加快，费用水平有所降低，库存物资结构趋于合理，物资企业实力和后劲开始壮大，管理水平有所提高。到1991年底，全省已有17个物资企业跨入省级先进企业行列，其中石家庄市机电设备公司国家二级企业榜上有名。成绩有目共睹，成绩背后有多少物资企业干部职工付出了聪明、智慧与辛勤的汗水？又有多少好的做法值得推广借鉴？这是全省物资人翘首以待的问题。因为就多数物资企业来讲，有搞好物资工作的愿望，但常常因一时找不到好的办法而踌躇不前。就是经验丰富的企业也需要借鉴别人经验促进自我发展，更上一层楼。这种迫切需要与可能的撞击产生了巨大的火花。因此，我曾不止一次地想过，我们从事物资工作的实际工作者和理论工作者，能否将治理经济环境、整顿流通秩序和深化经济体制改革中的一些好经验、真经活策总结提炼，汇集成册，以更好地指导物资工作呢？能否使物资企业都能在市场竞争的大海洋中更好地生存、发展和壮大，在国民经济中继续发挥“主渠道”、“蓄水池”作用呢？这部《物流新策》，汇集百余家物资企业及物资部门的工作良策，汇集部分地市物资局领导的不同见解，终于把设想变成了现实。《物流新策》的出版，必将成为物资人的良师益友，对物资工作将起到积

极的推动作用，对全省乃至全国经济也是十分有益的。

“假舆马者，非利足也，而致千里；假舟楫者，非能水也，而绝江河”。《物流新策》就是物资人搞好物资工作的“快马”与“飞舟”，愿全省物资系统干部职工学会借马行路、借舟涉海，并积极探索新的营销之道，在服务生产建设中把物资工作提高到一个新水平。

1992年4月

目 录

· 改革探索篇 ·

制订先进合理的目标 促进企业健康发展	(3)
▲物资配送是实现物资流通社会化的重要途径	(6)
改革供应办法 占领本地市场	(11)
优质服务是赢得用户的有效方法	(13)
开拓市场、提高效益的途径	(15)
国营物资企业应当理直气壮抓效益	(19)
重点突破增效益 优势经营壮实力	(22)
充分发挥主观能动性 使物资企业走出困境	(27)
县级物资企业经营现状及对策	(30)
布设网点、延伸触角是扩大营销的有效途径	(35)
适应新的形势 实现“八个转变”	(39)

改进工作方法 适应新的形势	(42)
发展横向联合是搞好物资企业的有效途径	(45)
强化中小城市物资企业内功的主要途径	(49)
关于建立和发展贫困地区物资企业集团的探讨	(53)
把思想政治工作渗透到企业经营中去	(57)

· 保供促销篇 ·

▷ 物资配送实践	(60)
△ 首次配送尝试	(65)
抓服务 保供应 促销售	(69)
开展优质服务 搞好物资供应	(71)
管供管用管节约 企业虽小效益高	(74)
支援灾区 巩固基地	(77)
保供启示录	(79)

· 优质服务篇 ·

“轴心”的效应	(82)
优质服务效果佳	(87)
服务敞开效益门	(90)
驾服务之车 促企业腾飞	(92)
“冲击波”下话服务	(94)
靠“三优一全”招徕用户	(96)
农村市场是怎样挤占的	(98)
以诚为本客盈门	(101)
信誉换得生意兴	(103)
“三炮”轰走提货难	(105)
经营跨大步的奥秘	(107)

· 开拓市场篇 ·

“三步”走活布点棋	(111)
营销触角到乡镇	(113)
是怎样“挤”进乡镇企业	(115)
寻找“上帝”涉深山	(117)
城市设点好处多	(120)
“三大”在滦县	(122)
冲出“小天地”步入大市场	(124)
敲开国际大门 带来多方效益	(126)
围着市场转 随着市场变 盯着市场干	(128)
练“三功”冲出低谷	(130)
滚动循环销售	(132)
开拓市场靠“五法”	(134)
拓展市场“十对策”	(136)
发展两个基地 开拓煤炭市场	(138)
抓服务 促销售 拓市场	(141)

· 搞活经营篇 ·

涉海乃须造大船	(146)
运筹出解数 五巧渡难关	(150)
先下订婚礼 后聘俏闺女	(154)
“喧宾”也能“夺主”	(157)
租凭唱出“四部曲”	(159)
“三策”争得牛城赞	(162)
“无底洞”变成“摇钱树”	(164)
竞争走困困难 搞活带来发展	(167)
“活”字带来企业兴	(169)

走出低谷	(171)
发挥自身优势 搞活经营业务	(173)
集流通生产一体 聚实力效益同增	(175)

• 横向联合篇 •

建立购销基地 增强经营实力	(179)
靠信誉求联合 以联合促发展	(183)
发展联营“三步棋”	(186)
走兼并之路 壮企业实力	(189)
小企业做成大生意	(191)

• 企业管理篇 •

跨入“国二”行列	(194)
夯实“根基”待“盖楼”	(199)
打铁尚需自身硬	(201)
把管理视为企业的生命	(204)
完善承包经营责任制	(207)
抓“四个重点” 促效益提高	(209)
加强企业管理 实现促销增效	(211)
念好人才经 企业得振兴	(213)
购销人员上等级 物资工作登阶梯	(216)
实行“双规范” 管理效果明显	(218)
管好“乌金” 搞好服务	(220)
“浑水”防入物资“渠”	(222)
仓储运输社会化	(225)

• 内部机制篇 •

强化内部机制的作用	(228)
-----------------	-------

五种分配制度 企业注入活力	(231)
业务人员自认档级 行政人员效益工资	(234)
“五奖”登门效益佳	(236)
不用扬鞭自奋蹄	(239)
管好资金“三招”	(241)
管好“钱匣子”	(243)
实行内部银行的作用	(245)
“三约促”发挥较好作用	(248)
管理强化 核算细化	(250)
“保本保利分析”好	(252)

• 扭亏增盈篇 •

扭亏“三板斧”	(256)
增“造血”功能, 治“贫血”之症	(259)
“巧妇”招来四方客	(262)
内外并举, 扭亏为盈	(264)
主动出击 扭亏为盈	(267)
置于死地而后生	(269)
运筹帷幄 决胜千里	(272)

• 市场管理篇 •

“统”、“争”并举 初见端倪	(277)
加强生资市场管理 建立新的流通秩序	(280)
强化行业管理职能 努力办好钢材市场	(282)
承德市清理整顿废金属市场的调查	(285)
努力创造条件 管好有色市场	(288)

• 精神文明篇 •

围绕经营开展思想政治工作	(292)
--------------------	-------

“三个结合”带来“两个丰收”	(296)
怎样处理廉政建设与搞活企业两者关系	(299)
温暖送到千万家	(302)
学“楼南”煤场 促优质服务	(305)
为了五十万居民	(308)
党支部带领职工闯“三关”	(310)
“大篷车”收购队	(313)

· 借鉴篇 ·

流通生产相互渗透的新型公司	(317)
生产、物资、金融携手共进	(319)
走结合之路 抓资源开发	(322)
以“三优”赢得信任	(323)
发展长年用户 实行特优证服务	(325)
信息是销售灵魂 询问即销售前奏	(326)
确立持久经营战略 增强销售后劲	(327)
流动就是效益 时间就是金钱	(328)
开展实物结算 解开债务链条	(329)
微机应用创高效	(330)
搞好仓储管理 开发效益潜能	(331)
引进外资创办合资企业	(332)
深受客户欢迎的运输企业	(334)

改 革 探 索 篇

路是人走出来的。特别是走改革开放之路，更需要有勇于探索的带头人。河北省部分地市物资局的局长及书记为推动物资流通发展都进行了探索。国家制订国民经济发展规划促进了国民经济发展，物资工作发展要不要制订年度目标？请看冀克一同志撰写的《制订先进合理的目标 促进企业健康发展》一文。

计划经济时期，物资企业主要任务是计划供应。实行计划经济与市场调节相结合的经济体制后，物资企业必须改变原来的供应方式与方法。在这方面，石家庄、承德、张家口市的物资局长们从不同角度进行了论述。

物资流通是国民经济的重要组成部分，国营物资企业在国民经济中担负着“主渠道”、“蓄水池”作用，那么，要发挥好以上两个作用，没有实力不行。如何增强实力？朱克勤同志撰写的《开拓市场提高效益的途径》、孙秉志同志撰写的《国营物资企业应

当理直气壮抓效益》、萧荣贵同志撰写的《重点突破增效益，优势经营壮实力》读后将给人有益启示。

物资工作发展中经常遇到一些意想不到的困难，克服困难是靠外部帮还是靠自己闯？续树常同志撰写的《充分发挥主观能动性 使物资企业走出困境》、杜海升同志撰写的《县级物资企业经营现状及对策》作出了响亮的回答。此外，鲍全峰、张学智、郭银和、吴贤举、刘秀阁、焦国武、王福恩等同志从不同角度、侧面深化改革、搞活流通等方面阐述了自己的看法和见解，很值得一读。

制订先进合理的目标 促进企业健康发展

邯郸地区物资系统 1988~1991 年,无论是在市场形势好还是差的情况下,物资工作每年都上新台阶。回顾这几年,除采取积极开拓市场,勇于奋发向上外,重要原因之一是年年都有一个积极的目标。是目标的先进可行,牵动了整个物资工作的发展。

1. 以积极的态度确定目标。目标是不是先进,关键在于主要决策者的态度是不是积极,以积极的态度制定目标,目标就能起到推动作用,反之,就要制约工作的发展。就物资经营目标来讲,积极的态度应当是:(1)立足为生产建设发展服务,使目标与当地生产建设计划相适应,这是制定目标的基本依据和基础。离开了这个依据和基础,物资经营的目标就很难确定。所以,要以服务对象的需要为确定目标的基本依据。(2)立足于物资工作的发展确定目标。在多渠道流通,多家竞争的市场环境中,只限于一地的经济发展计划确定目标,那就有可能使目标落空。因为,生产建设用料的多渠道进货,不可能百分之百从物资部门进货。鉴于此,就要在保证生产建设的基础上,以物资工作的发展为出发点,以积极主动开拓区外市场为条件,确定先进的目标。(3)用积极的态度去制订目标。只有先进的目标,才能激发企业职工干劲,从而牵动物资工作的发展。1988 年,邯郸地区物资局在销售承包任务不到 4 亿元的基础上,提出了保 5 争 6 的目标,结果年底实现销售 7.4 亿元,比上年同期提高 82.7%。在 1989 年和 1990 年市场需求不旺的情况下,经过充分调查研究,制定了保持一定发展速度的目标。在多数单位下降的情况下,其仍保持了

10%以上的发展速度，这充分说明了目标的作用。

2. 确定目标的依据要充分。确定一个目标，不仅要有先进性，而且更要有科学性、合理性。如果只讲先进不讲科学、合理，就可能造成盲目。如果只讲科学、合理，而没有先进性，就可能导致停滞不前，甚至倒退。邯郸地区物资局在确定目标时，首先考虑企业的市场占有情况和资源渠道。如1990年确定目标时，就认真分析了区内外市场的可能需要和资源保障程度。在此基础上，确定当年的经营目标为9亿元。有的公司提出目标偏高，结果逐项一算，算出了潜力，认定了任务。其次是考虑企业资金实力。因为资金是企业经营的“血液”，“血液”的多少是决定有无活力的关键，所以在确定目标时，都要认真测算资金来源和周转。第三是考虑企业的人员素质。在分析人的因素时，以人力是企业最大最可宝贵的资本出发，既考虑优秀购销员的能量，又分析全员销售的力量。这样既能引导企业充分调动每个职工的积极性，又可使目标具有广泛的群众基础，同时也能使目标层层分解，使人人明确目标，人人承担任务，从而激发全员实现目标的积极性。

3. 经常督察目标的进展情况。对目标实施情况进行及时有效的督察，是保证目标顺利完成的重要条件。因此，对目标实施进行全程督察，每月调度两次。通过调度，一是促进度，通过公司县局主要领导的大会汇报，形成一种互促的气氛，完成好的谈经验，完成差的找教训，从而使各单位互相促进、互相学习、取长补短，特别是通过交流可对市场形势进行较准确的预测，并对带普遍性的问题及时采取措施，如1990年在困难形势下，针对有的单位搞得很死，而有的单位搞得较活，地区局提出了“以变应变，灵活多样，化整为零，集零为整”的经营措施。1991年2月份调度时，针对一些单位畏难情绪大，不敢外出和有的副职责任心不强等问题，提出了“迈大步、找用户、抓环节、搞深入”的指导

方针，并层层签订军令状，明确每一层次人员的责任，从而较好地保证了目标顺利实施。

4. 严格考核，兑现奖惩。严格考核，严格奖惩是保证目标高质量实现的关键，抓住这一关键环节，制订具体的考核细则，如对当地的保供程度，经营上的内外销比例，资源和销售基地数量，购销人员上等级情况等。如1989年，在年底兑现奖惩时，有的单位单项分增加较多，但有的项扣的也多，这样加减平均就不能得奖。

（冀克一）

物资配送是实现物资 流通社会化的重要途径

物资流通社会化，是指适应生产社会化的发展，将物资流通从生产过程中分离出来，形成相对独立的、面向全社会的流通，其实质是充分发挥专业物资流通企业的综合优势，打破条块分割、自我服务的封闭体系，形成按经济合理和社会分工原则组织的物资流通新格局。物资流通社会化，符合生产向专业化和多元化发展的趋势。在新旧体制相互交织的环境中，如何实现物资流通社会化，我认为发展物资配送不失为一种好的战略选择。

所谓物资配送，就是按用户要求的数量、质量、品种、规格，将物资按指定的时间、地点，及时地送到目的地。它有别于一般的“送货上门”。配送是以用户为出发点，根据用户的需要，按计划组织资源以实现全面服务。物资配送不仅明确了“送货”功能，而且强调了其“配置”、“配装”等功能。物资配送这一流通方式的出现，是社会生产力发展和物资流通社会化的必然要求，物资配送的完善和推广，又将促进社会生产力进一步提高和物资流通的社会化。实践表明，物资配送是实现物资流通社会化的重要途径，是增强国营物资企业竞争力的有效手段。它有利于打破小生产流通方式；有利于进一步完善生产资料市场；有利于解决社会库存问题；有利于促进运输合理化；有利于提高生产和流通效益。在我国，物资配送尚处在发展的初级阶段，但它已显示出强大的生命力，使人们真正认识到物资流通方式变革的不可逆转性。

石家庄市从1986年起进行了物资配送的探索。1984年以来，生产资料市场逐步放开，在这种情况下，如何保证生产建设的需

要，如何实现有计划地组织产供需衔接，尤其是如何冲破我国长期条块分割的物资流通体制，打破生产企业长期形成的“小而全”、“大而全”的经营格局是迫切需要解决的问题。石家庄市物资部门借鉴国外经验，结合本市实际，从1986年10月开始对物资配送进行了探索，首先对市属企业的用户实行“三定一送”供应。到1991年为止，主要有：

一是“三定配送”。就是物资企业对用户实行定点、定量、定时送货上门。这种配送方式从1986年10月实行，已发展到200户。

二是零库配送。即对某一品种、规格的物资，生产企业不留库存或只留少量库存，物资企业根据生产企业需要，定时、定量将物资送到生产企业仓库或直接送到车间。到1990年底，机电、木材、金属、建材四个公司对19家企业11个品种（规格）的物资实行了这种配送形式。

三是试行木材定尺加工和工业用煤复合配送。市木材公司1991年1月到10月为19个单位定尺加工配送木材563立方米。市燃料公司对棉纺七厂锅炉燃煤情况进行了认真分析，选用山西孟县煤与我省临城煤配合烧用的最佳方案，每年节煤6000吨。目前复合配送已在两个单位试行，年配送量2.4万吨。

四是并库配送。就是将工业企业的储备库存并入物资企业，变单向流通为双向流通。物资企业一方面根据工业生产所要求的品种、规格、型号、批量和交货时间，向工业企业提供物资和必要的服务；另一方面，合理调整和充分利用社会库存，将企业储备中超储积压物资纳入市场流通。市机电设备公司对包括炼油厂、铁路机车车辆厂等大企业在内的13家企业实行了并库配送形式，1991年1至10月，该公司并库配送机电产品价值达400多万元。

五是联合配送。这是1991年才试行的一种配送形式。由市机

电设备公司牵头，与市建材公司、市木材公司共同对黄壁庄电厂工程实行联合配送，保证了该工程所需原材料及设备的供应。1991年1~10月，已配送该工程水泥1000多吨，木材300多立方米，三合板700多张，设备、电缆、电器、阀门等机电产品价值210多万元。

石家庄市以“三定一送”为主要内容的配送，是一种有计划的配送，难度比较大。其运行机制是在发展过程中逐步健全的。经过几年的发展和探索，已经形成了配送系统及配送中心的雏型。一是各公司相继成立了“三定一送”配送中心办公室，统筹配送全过程，协调配送的各业务环节，全力完成物资配送任务。二是制定了以“三定一送”为主要内容的物资配送实施办法（或实施细则），对公司内部配送的有关环节应负的配送职责及工作程序作出具体规定。三是建立了下乡下厂服务队。全局共7个服务队，专兼职服务队员171人。四是建立了物资配送工作汇报制度、统计报表制度、考核奖惩制度、资源调配制度、结算制度等，五是逐步使微机管理参与配送过程。

从实践看，石家庄市的物资配送展现出良好的发展前景。由1986年10月开始的23户6个品类配送1.7万吨，到1990年发展到269户28个品类配送总量达34万吨，其中钢材16917吨，木材3273立方米，水泥53200吨，平板玻璃9381重量箱，化工物资18995吨，生产用煤22.7万吨，机电产品价值759万元。占对市属企业年供应量的比重为14~30%，占全市生产建设企业总要量的15%左右。

石家庄市开展物资配送的社会效益是明显的。

其一，发展、完善了生产资料市场，呈现出资源丰富，成交活跃，辐射力、吸引力增强的好势头。1990年，全市物资系统购进总额12.77亿元，销售额近14亿元，分别比改革前的1983年