

物苑譚概

刘麟瑞 著

07.365

上海三联书店

(京)新登字036号

物 苑 谭 概

刘麟瑞 著

*

冶金工业出版社出版发行

《北京北河沿大街南段 魏 北 巷 39 号》

北京昌平百善印刷厂印刷

*

787×1092 1/32 印张3.875 字数82千字

1993年12月第一版 1993年12月第一次印刷

印数1—500册

ISBN 7-5024-1355-3

F·89 定价5.00元

自序

随着第一个五年计划的开始，我即跻身于冶金企业物资供应行列，一直从事物资管理工作，弹指40个春秋。

冶金企业物资供应管理是一门科学——一门既有自然科学内容，又有社会科学内容的边缘科学，这一行具有技术和经济的两重性。例如，物资都具有不同的物理性能和化学成分，具有不同的电、光、磁、热等效能，故企业的物资供应其实质是技术供应。不过，企业的物资供应，虽然是技术与经济的结合，但总是以经济为目标，以技术为手段。因此，在习惯上把供应管理归纳于社会科学范畴。

从宏观上讲，企业物资供应具有自然性和社会性的两重性——既有与生产力相联系的自然性，又有与生产关系相联系的社会性。微观上企业供应工作则具有服务和管理的两重性。企业供应部门的购、运、储、供等一系列业务具有服务性质；而供应方针、目标的制订、实施、控制与协调，物资消耗的检查与考核，市场渠道的巩固与畅通，具有指导生产、干预生产的管理性质。企业物资供应的全过程，也就是服务和管理的全过程。服务和管理是统一体，服务是目的，管理是手段，寓管理于服务之中。

企业物资供应管理是一项综合管理，它不同于某种专业（如会计、统计）管理。研究企业供应管理，必须从企业内部各种要素和外部环境的相互联系、制约和依存中去研究。

企业物资管理，是一块需要深入开垦的园地。从计划经

济过渡到市场经济，使企业供应管理与世界现代管理接轨，很讲些章法，从事这一行的人，还真得有点儿学问，有点儿知识，有点几水平。

我在这块园地上摸爬滚打，耕耘14600个日日夜夜，一路风雨坎坷，却每每不甘寂寞，凡在工作中有所思有所得，便情不自禁地从笔端涌出，或报呈上级，或投送报刊，或供给领导。记得我的第一篇3000余字的“大块”文章是发表在1954年6月22日《东北日报》上，文章论述了为保证基本建设工程用料供应过程的检查与平衡。文章见报后，引起了强烈反响，也引起领导的重视。重工业部还派人来帮我充实这篇文章，后来登在部的刊物《材料技术供应》上。从此，“作文”便成了我的“第二职业”，且一发不可收拾。十几年下来，确实写了不少。

说到“作文”，不能不提到我的两位领导。一位是1953年到1954年任本溪钢铁公司基建材料处长李杰同志；另一位则是1954年到1956年任本钢设备处处长的石磊同志。是他们把我安排在物资管理岗位上，并鼓励我进行写作的。他们或出点子，或拟提纲，或亲自修改，他们的严格不苟精神，是我从事笔耕的动力。1953年至1956年，是我写作的黄金时代。后来，李杰同志调离了本钢，石磊同志升任本钢副经理。这两位同志现已作古，但每当我展开稿纸，伏案秉笔的时候，他们的音容笑貌宛在目前。

十年浩劫，天昏地暗，人妖颠倒。我精心保存的剪报、手稿和笔记，均被造反派抄走，我本人也几遭灭顶之灾。粉碎“四人帮”后，我总算是劫后余生，但被“造反派”抄去的书籍、文稿、剪报，却一件也未“还”。不久，我从劳动改造的矿山又调回供应战线，工作之余，又操起了我的“第二

职业”。弹指又是10年，又积累了厚厚一摞剪报和手稿。十一届三中全会以后，是我写作的第二个春天。于是，从剪报和手稿中选出60篇，又从60篇中精选出24篇，集结成册，定名为《物苑谭甄》。书中所收文章，均为党的十一届三中全会以来所写的，历史跨度为10年。也可以说是我这一时期的主要论述了。在编选的时候，除了对个别明显错误予以改正外，其余一律保持原貌。

选进本书的文章，沿着时代的步伐，从时空上纵横地反映冶金企业物资供应面貌，按照年经月纬的原则，从纵向上反映改革开放方针的落实，介绍冲击旧体制、旧框框、旧模式的经验，并试图向企业供应管理转换运行机制、与市场经济接轨的深层挖掘、探索和研究，从横向上向供应管理的广度扩展和扫描。

时代在前进，历史在发展。文章留下时代的烙印是必然的，文中的某些提法如果用当前的政策来衡量，其不妥乃至错误，不足为怪。正是透过这些历史的踪影，使人们理解改革道路的曲折；也正是通过审视历史的步伐，使人们感到改革在孕育中的阵痛，从而开拓视野，启迪思想，进一步看到改革前途之光明。

冶金企业物资供应的改革，随着市场经济的发展而深化，呈千帆竞渡之势。作为供应战线退役的老兵，我愿为在改革的大潮中乘风破浪，勇立潮头的弄潮儿摇旗呐喊。这是我把此书献给读者的初衷。但是，限于水平，书中文章只不过是管窥天，以蠡测海，希望同行勿吝珠玉，慷慨赐教！

刘麟瑞

1993年4月于本溪

目 录

浅谈工业企业供应管理职能·····	(1)
论冶金企业物资管理体制的改革·····	(6)
略论工业企业供销管理·····	(12)
论供应管理现代化·····	(20)
工业企业供应素质初探·····	(27)
企业物资管理基础工作探讨·····	(32)
原燃料供应标准化刍议·····	(38)
论供应管理岗位培训·····	(45)
再论供应管理岗位培训·····	(49)
两种管理体制, 两种经济效果·····	(56)
提高储备资金经济效益刍议·····	(63)
加强能源管理, 大力节约煤炭·····	(67)
本钢是怎样搞好料场管理的·····	(70)
充分开发废旧物资这个“宝藏”·····	(73)
改善煤炭供应, 确保节能降耗·····	(76)
保证供应, 质量第一·····	(89)
略论料场的安全与事故防止·····	(97)
原燃料供应计划管理漫谈·····	(101)
漫话原燃料的供需平衡·····	(103)

煤炭计划平衡工作散论·····	(105)
降耗与效益杂谈·····	(107)
物质供应管理基础工作絮语·····	(109)
技术与管理、生产与供应说·····	(111)
物质管理基本功纵横谈·····	(113)

浅谈工业企业供应管理职能

工业企业的生产过程，同时也是物质资料的消费过程。供应部门组织好物资供应工作，是保证企业生产正常进行的物质前提。正如马克思所说：“生产行为本身就它的一切要素来说也是消费行为。”“生产表现为起点，消费表现为终点，分配交换表现为中间环节。”（《马克思恩格斯选集》第二卷，第93、91页）

物资供应工作的好坏，对企业的经济效益有重要影响。工业企业供应部门的基本任务是“保证供应”。保证供应是个综合概念，它的具体含义是：保证生产的正常进行；促进技术进步；降低物资消耗；加速资金周转；节约费用，等等。适时、适量、适质地供应生产所需各种物资是“保证供应”的主要内容，而是否满足提高企业经济效益的需要，则是衡量“保证供应”的一个重要标志。

基于上述任务，工业企业物资供应部门所从事的供应活动，可分为两个基本方面：一是服务，二是管理。

工业企业的物资供应工作要为生产服务，为基本建设服务，这是毫无疑义的。同时，就供应部门所进行的购、供、运、保、发而言，这一系列业务，都具有服务的性质。但由此而断言工业企业供应工作的职能就是服务是不准确的，这种提法起码是不全面的。工业企业供应工作的好坏，关系到

产品产量的增加、质量的提高、成本的降低，关系到企业是否能收到良好的经济效益。生产越发展，作为生产和消费之间纽带的供应工作的机制作用越突出。就一个企业来说，供应工作的好坏，不单取决于供应部门本身经营得怎样，还取决于消费部门——厂矿、车间、班组甚至机台对物资管理的状况。因此，把工业企业供应工作的职能仅仅看成是服务，把供应部门看成是后勤部门是不对的。

工业企业的物资供应工作从预测需求开始，直到实物消费的整个物流过程，不但是供，而且是管。换言之，工业企业物资供应的全过程是预测和计划、组织和指挥、监督和控制、教育和鼓励、改革和创新的过程。概括起来，就是管供、管用、管节约、管回收、管利库。

综上所述，可以得出这样结论：工业企业物资供应的职能，是既服务又管理。

所谓服务，它的本质就是：运用有效的方法，适应新形势的需要，把物资供应搞活，促进生产发展，促进技术进步。服务的原则是：方便基层，有利生产。

所谓管理，它的本质就是求效。这里所说的管，是指要受客观的约束，最普遍的是要受时间与空间统一的约束；这里所说的理，是指辨明是非，即符合道理，最普遍的是要受客观规律的约束。事物的是非是客观的，而求效是主观的。因此，管理的基本含义是：在一定的约束条件下，使主观与客观保持相互适应的一致性，从而求得实效。管理的原则是：管好物、用好物，使现有的物力，尽可能办更多的事，取得更大的经济效益。

服务和管理是相辅相成的有机整体。只供不管，要什么给什么，要多少，给多少，并不是服务；而卡、压更不是

管理。

总之，工业企业物资供应工作应当是：供应到一线，服务到一线，管理到一线，寓管理于服务之中。通过服务，提高管理水平；通过管理，有效地提高服务质量。

工业企业物资供应管理，是指遵循客观规律的要求，运用科学的方法，计划、组织、监督、协调供应过程中的人力、物力和财力的合理运动，以求用最少的劳动消耗，实现供应目标，取得最佳的经济效益。

企业物资供应管理职能，概括起来有以下几个基本方面：

一、计划职能

计划职能是工业企业物资供应管理的首要职能。其内容为：

1. 战略决策

战略决策是对企业物资供应的方针、方向等重大问题的决策，是各种决策中起主导作用的决策。战略决策是使物资供应部门的供应活动同处于经常变动的外在环境之间达到动态平衡，亦即不断适应所在环境变化的一种决策。这就要求对物资市场进行预测，包括：对国内政治经济发展变化的预测；企业生产计划的安排、调整和实施情况的预测；国内外市场需求变化的预测；新材料、新工艺的发展情况的预测等等。只有对影响企业物资供应的各种因素有充分正确的认识，才能在正确决策的基础上制订出长期、中期和近期的奋斗目标，并编制出有指导意义的物资供应计划，对供应活动作出部署，保证奋斗目标的实现。

2. 管理决策

管理决策是为了执行企业物资供应战略决策，执行计划，决定需要的人力、物力和财力的准备和决策。也就是方法、

手段、措施的采用，组织机构的设置如何适应战略决策和物资供应计划的需要等等。

3. 业务决策

业务决策是为了提高日常业务效率而进行的决策。如对市场的发展、对库存结构的调整、对物资购运的措施等等。

二、组织职能

组织职能是为了达到企业物资供应部门的决策目标，把生产力诸要素合理地组织起来的一种职能。有以下三项：

1. 人力的组织

正确选择和配备人员，建立高效率、精干的组织机构。建立适当的制度，保证供应部门各环节之间分工明确，以实现既定目标。

2. 物力的组织

包括劳动对象，如物资的合理供应，使物资的实体运动经济合理，也包括劳动手段，如仓库、料场的建设，车辆、设备、器材、工具等合理购置和利用。

3. 财力组织

资金的合理筹措和有效的使用，既要保证物资供应的需要，又要提高资金利用效率，尽可能地节约费用。

三、监督职能

对贯彻国家物资方针政策进行监督检查，使企业物资供应健康地开展。

另一方面是对企业物资供应决策和供应计划的检查。把供应计划和原定的决策目标进行比较，一旦发现偏离决策目标，及时进行调整，以保证原定目标和计划的实现。

四、协调职能

协调职能，是指物资供应部门在执行决策和计划的过程

中，由于出现经营要素、经营方式以及外部环境的重大变化，对决策目标进行相适应的调整。

管理的协调职能分为纵向协调和横向协调。从另一侧面说，可以分为内部协调和外部协调。

协调职能的作用是及时解决供应过程中各部门，各环节之间，上下级之间的矛盾，使之协调一致地适应已经变化了的情况，紧紧围绕既定目标和方面，开展供应活动。

（1984年）

论冶金企业物资管理体制的改革

物资管理在企业生产中占有重要地位。1982年全国冶金企业原燃材料供应额83亿元，供应队伍近40万人，物资消耗占生产总成本70%左右。由此可见，物资工作的好坏、效率高低、效益大小，关系着实现四化的进程，关系着企业的兴衰。

冶金企业物资管理体制积弊甚多，诸如供应方式、机构设置、规章制度等方面，都存在一些问题；财务上的统收统支，分配上的平均主义，限制着物资供应部门和职工的积极性，影响企业经济效益的提高。物资管理体制改革势在必行。

那么，冶金企业物资管理体制怎样改，改革的方向是什么？根据冶金企业具体情况和存在的问题，物资管理体制改革的方向应当是：物资供应管理要商业化。

冶金企业（特别是大型钢铁联合企业）物资供应管理的商业化，就是建立以供应部门为主体的、专业化的供应体系和流通渠道，按专业成立供应公司，厂矿撤销供应部门的建制。物资公司在厂矿设立供应站，作为供应公司派驻机构，按照合理流向，组成物资供应网络，昼夜为生产服务。物资公司按照价值规律，用经济办法，实行承包责任制。在国家计划指导下，开展市场调节，加强物资供应业务，提高物资管理的经济效益。

承包责任制，是物资供应商业化的重要组织形式。它是在国家计划指导下，以提高社会的和企业的综合经济效益为目的，实行责权利紧密结合的供应管理制度。实行任务包干、资金包干。任务完成得好受奖，完不成任务受罚；节约受奖，浪费受罚；盈利受奖，亏损受罚。承包责任制要做到：职责相应，责权统一；任务明确，指标具体；按劳分配，利益落实。供应部门根据经济责任，制订出以提高经济效益为中心的奋斗目标，责字当头，逐项分解，直到个人，建立一套纵横配套、上下结合的岗位经济责任制，按照责任轻重、贡献大小分配奖金。正确处理企业、供应部门和个人三者关系。

（1）允许供应部门有合法利润

社会主义经济是商品经济，生产资料也是商品。实行物资供应商业化，要规定供应部门必须完成的利润指标以及利润分成的比例，逐步采取自负盈亏、上交利润。规定利润指标、有利于对供应部门的经营管理进行考核，同时也有利于增强供应部门领导人和职工的责任心。

（2）发挥价格的杠杆作用

供应部门在稳定物价的原则下，可以采取价格浮动和实行必要的价差办法。如对某些物资可以高来高去、低来低走；对某些短线物资实行超耗加价；对一些积压物资可以削价处理，等等。充分发挥价格的杠杆作用，对节约物资、保证供应、促进生产发展都是有利的。

（3）采取灵活的供应方式

冶金企业供应部门要从有利生产、方便基层出发，采取灵活的方式组织物资供应，提高服务质量，取得好的经济效益。

1) 干预生产、预测市场,参与决策。刘少奇同志曾指出:物资管理“要干预生产,为生产服务,促进生产发展”。因此,供应部门不仅要在厂矿设立供应站,同时还要在车间设立服务点。供应服务点象粮店那样,供应其管区内的车间、班组和机台。根据市场预测,资源信息反馈,提供编制生产计划的依据,切实保证企业生产在可靠的物资基础上稳步前进。

2) 定量分配,定额管理,计量考核。特别要加强对煤、焦、油的管理,做到管供、管用、管节约。

3) 变领为送。实行供应到一线,服务到一线,管理到一线的方式。

4) 分斤破两,开展机具租赁业务,灵活供料时间,为生产厂矿提供一切方便。

在明确物资管理体制方向的同时,还必须明确物资体制改革的重点。冶金企业物资管理体制改革的重点是:扩大供应部门的自主权。

当前,企业对供应部门人、财、物管得过死。例如,供应部门对科、库领导人作内部调动、调整、须经干部部门批准等等。甚至靠长官意志办事,有时损害了国家和企业的利益,却又不负责任,要供应部门兜着。因而,不仅束缚了供应部门的手脚,而且也严重地挫伤了供应部门的积极性。因此,只有扩大供应部门的自主权,把企业、供应部门和职工个人三者利益结合起来,才能把群众的积极性调动起来,把物资供应搞好。主要要扩大以下五权:

(1) 干预生产权

供应部门的基本任务,是按生产计划组织供应。而且采取强有力的行政干预和经济手段,保证原燃材料的节约。

同时，企业要超产，只能以节约求增产。供应部门对企业压给的加码任务，有权拒绝。

（2）价格浮动权

在不违反国家物价政策的前提下，供应部门有权根据物资市场的供需情况、厂矿消耗的节约和浪费情况，实行浮动价格。

（3）更新改造资金使用权

供应部门要制订技术改造规划，进行必要的技术改造。供应部门提取固定资产折旧费，并适当提高留用额。

（4）盈余分成权

供应部门盈利可按一定比例留成。减少政策性亏损视同盈利，也按一定比例留成。

（5）人事任免权

供应部门有权任免本单位的中层干部，在规定的工资总额和人员编制内，有权调动干部和工人，对犯错误或失职的干部和工人，按规定进行处分，并有权根据企业规定和单位的具体情况制订奖励办法。

冶金企业在改革物资管理体制时，必须做到内容和形式的统一，即物资供应体制和物资供应机构的统一。

（1）物资供应体制的改革

物资供应体制是指物资供应分工的关系。一些冶金企业的物资供应体制，不外专业管理和一揽子管理，即把原燃材料、设备和备件合并为一个供应部门。所谓分散管理，一般是按厂矿或车间，一家一户分散经营，三级设库，三级管理，按行政隶属关系，层层对口，大而全，小而全；统一管理是打破部门的限制，供应部门在厂矿（或厂区）设立供应站，在车间设立供应点，由供应部门统一计划，统一采购，统一分配，统

一调度，统一管理。实践证明，原燃料和材料分开，按专业自成体系的供应管理体制，有利于生产指挥和物资调度的统一。本钢1983年成立了原燃料处，扭转了供应被动的局面，生产增长，煤耗下降，与1982年相比，产值增长17.7%，煤耗下降19.6%，全年节约煤炭17.8万吨。同时，节约管理费22万元，降低采购成本26.59万元，加速资金周转，节约银行款利息13.1万元。

供应部门在厂矿设立供应站，撤销厂矿供应科，实行这种一杆子插到底的管理体制，可以减少业务层次和局转环节，提高经济效益。本钢第一炼铁厂的实践证明，这种供应体制的好处是：

1) 减少层次，提高效率，可以克服局限性，对物资供应可以从全局的需要进行统筹安排，保证重点需要。

2) 可以避免家家搞储备，户户留机动，解决了层层分割，互相封锁，消灭了帐外黑料，降低库存，把死物变成活物。

3) 可以充分发挥供应部门的服务与管理的职能，厂矿或车间可以一心一意搞生产。

(2) 供应机构的设置

一定的供应体制决定一定的物资管理机构形式，一定的物资管理机构形式，又是完成供应任务的组织保证。冶金企业应该根据精简、效能、统一的原则，建立物资供应机构。我国冶金企业的物资供应机构，几经调整，几经反复，撤销了又恢复，合并了又分开，分开了又合并。所以如此，其原因在于缺乏明确的组织理论作指导，又缺乏长远的综合考虑。物资供应机构的改革，应当有利于提高经济效益，以经济效益是否提高和提高的程度，作为检验机构设置是否合理的重要