

企業內涵發展的 理論與實踐

張明剛 郭愛國 劉慶亮 主編

企業管理出版社

责任编辑：吴太刚

封面设计：李婉华

企业内部发展的理论与实践
张明刚 郭爱国 刘庆亮 主编

企业管理出版社 出版

新华书店北京发行所发行
北京景山学校印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 13.5印张 292千字

1991年1月第1版 1991年1月第1次印刷

印数：11000册

定价：4.85元

ISBN7-80001-133-X/F·134

堅持推動技術進步
走內涵發展的道路

呂東

一九九零年六月十二日

为实现企业向集
约型、效益型的转变，
必须引导企业走以内
涵为主的发展道路。

袁宝华
一九九〇年九月

走内涵式的发展之路，实现
全市经济长期持续稳定增长。

宁金祜

一九九〇年七月〇日

企业内涵发展的理论与实践

编 委 会

主 任	曹怀刚					
副 主 任	张明刚	左吉全	王瑞芬	张安乐		
编 委	吴阴枢	张宝堂	冯宪民	张复华		
	刘汉章	史广森	刘增祺	刘习武		
	田普雨	古俊启	张凤翔	陈洪波		
	金存义	熊正清	王翟自学	祝志学		
	郭和鸾	宋全礼	张茂生	罗春浩		
	邱鸣国	郭庆亮	李世耕	康玉华		
	郭爱原	刘邢春	李武海	刘路志		
	李聚芳	邢王安	武彦青	董光耀		
	马梦贤	王安其	李铁良	赵聪慧		
	孙俊雪	栗万钧	温李延	杜立军		
	程德群	李志钢	李庆亮	张文卓		
	赵明刚	郭爱国	刘赵聪			
	张世耕	刘玉华				
主 编						
副 主 编						

序 言

改革以来，随着国民经济的发展，以国营工业为主导的工业企业进入了一个关键的转折发展时期。企业以提高经济效益为核心，逐步由重外延发展转向内涵发展为主，进而增强整个国民经济的生机与活力，是实现这个重大转折的客观要求。

企业如何适应这个要求，加快内涵发展的步伐，由速度型向效益型、科技先导型、资源节约型转变，成为一个亟需从理论与实践的结合上予以探讨的重要课题。

加快企业的内涵发展，既要明确目标，又要注意实际可操作性以及主要方面的配套关系和实施步骤，以便有计划、有重点地推进。因此，研究企业内涵发展战略就显得极为必要。

这些年来，邯郸市围绕企业走内涵发展的路子进行了有益的探索，积累了一些经验。但总的看，这方面潜力还很大，生产能力还没有充分发挥出来，这也是影响全市经济发展的突出问题之一。1984年至1988年五年间，邯郸市全民所有制工业企业固定资产原值增长51.6%，工业总产值仅增长23.8%，固定资产产值率和利税率分别由1984年的76.35%和18.01%，下降到64.22%和14.71%。由此可以看出，要提高经济效益，必须在企业内涵挖潜上真正下功夫。为此，

从1989年9月起，市委、市政府委托市经委组织各有关部门和单位，对全市企业内涵挖潜的情况进行了大规模的调查研究，搞出了全市总体的、各行业和相当一部分企业的研究材料。在此基础上，又组织部分经济理论工作者和实际工作者，从企业生产经营的不同侧面进行专题讨论、系统地研究了企业内涵发展的现状、目标及对策。从而为进一步研究探讨企业内涵发展问题提供了有价值的思想观点和实证资料。

《企业内涵发展的理论与实践》一书，就是我市部分理论工作者和实际工作者对上述材料的集中概括与提炼深化。它试图以企业内涵发展为主线，以企业生产经营的主要环节为横断面，深入探讨在双重体制转换中企业内涵发展的规律、路子，不仅力求搭起企业内涵发展的理论框架，而且希望能够对企业实际操作有所帮助。注意理性的思考，更注重实践的探讨，构成了这本书的主要特色。其目的在于，就企业内涵发展问题，给从事经济工作的领导者提供一些以资借鉴的思路和方法，为宏观经济研究提出一些可供参考的建设性意见。

实践经验需要进行理论概括，理论又需要在实践中加以检验和发展。企业内涵发展既是一个理论问题，也是一个需要不断探讨创新的实践过程。这本书的问世，说明企业内涵发展的探索已经取得了可喜的成果。当然，这个探索还是初步的，正如任何一个理论问题一样，本书中的一些观点，同样需要在实践中进一步检验，进一步探讨发展。我们希望在企业内涵发展研究上，有更多的成果问世。这无论是对于拓宽经济理论研究的领域，丰富研究成果，还是对于促进企业

在内涵发展的道路上迈出扎实的步伐，其意义无疑都是积极的、深远的，

邯郸市市长 白录堂

1990年6月于邯郸市

目 录

第一篇 总论	(1)
一、企业内涵发展战略概要	(1)
(一) 企业内涵发展战略的含义	(1)
(二) 企业内涵发展战略的主要内容	(3)
(三) 企业内涵发展战略在全市经济发展中的 地位和作用	(6)
二、走以内涵发展道路是邯郸市工业企业的必然选择	(9)
(一) 工业结构的基本特点及由此产生的对国 家投资的依赖性	(10)
(二) 外延发展的惯性驱动及投入产出效果的 下降	(11)
(三) 科技水平低及由此产生的制约邯郸市经 济发展的“瓶颈”	(12)
(四) 三点结论	(13)
三、邯郸市工业企业的潜力分析	(15)
(一) 潜力测定	(15)
(二) 潜力分布	(22)
(三) 影响企业潜力发挥的原因	(25)
四、走内涵发展之路已成为政府和企业的共识	(29)
五、以正确的政策导向推动企业内涵发展	(35)

第三篇 增强产品开发能力..... (69)

一、产品开发在企业内涵发展中的地位和作用..... (69)

(一) 产品开发是企业提高经济效益的前提和重要途径..... (69)

(二) 产品开发是保持企业生机与活力经久不衰的重要措施..... (70)

(三) 产品开发对企业技术进步和整体素质的提高有重大推动作用..... (70)

二、邯郸市产品开发的现状分析..... (71)

三、产品开发的对策..... (74)

(一) 产品开发的原则..... (74)

(二) 产品开发的策略..... (76)

(三) 产品开发的方式..... (78)

(四) 产品开发的配套措施..... (80)

案例1: 高点起步, 勇于登攀

——邯郸市灯具厂是如何开发出具有国际先进水平新产品的? (83)

案例2: 关于邯郸轴承厂产品开发系统

组织与运行机制的调查..... (86)

案例3: 邯郸医疗器械厂采用“滚动目标管理法”

促进新产品开发..... (92)

案例4: 调整产品结构, 开展攻势经营

——邯郸市商标印刷厂挖掘企业内部潜力的调查报告..... (95)

第四篇 加快技术改造步伐..... (100)

一、企业技术改造的紧迫性及其在实现内涵发展中的重

要作用·····	(100)
二、对全市技术改造现状的分析·····	(103)
三、搞好企业技术改造的对策和措施·····	(108)
(一) 技术改造应从实际出发, 选择有效的方 法和途径·····	(109)
(二) 企业进行技术改造要处理好几个方面的关系 ·····	(112)
(三) 企业技术改造必须注意的几个主要问题·····	(116)
案例1: 国棉三厂靠技术改造挖掘企业深层潜力·····	(125)
案例2: 邯郸水泥厂抓住关键环节进行改造, 实现能 力平衡·····	(130)
案例3: 一个批准搬迁企业的选择·····	(133)
第五篇 注重生产能力综合平衡 ·····	(136)
一、实现生产能力综合平衡的意义和作用·····	(136)
二、邯郸市企业生产能力综合平衡的现状和问题·····	(138)
三、实现生产能力综合平衡的对策·····	(141)
(一) 原则·····	(141)
(二) 方法·····	(143)
(三) 注意处理好几个关系·····	(146)
(四) 要注意的几个问题·····	(148)
案例1: 采用DM管理法, 充分发挥大机组优势 ——对马头电厂进行生产能力综合平衡 的调查·····	(151)
案例2: 目标滚动, 分段实施 ——武安市水泥厂在生产能力平衡中技术装 备水平稳步提高·····	(156)

案例3: 实行“双定平衡法”, 提高劳动生产率..... (159)

案例4: 三足鼎立, 优势互补

——邯郸市纺织集团总公司生产能力综合平

衡的一个新思路..... (162)

案例5: 衰老矿井如何提高经济效益?

——峰峰矿务局五矿开展老矿挖潜改造的调查... (165)

第六篇 提倡联合挖潜..... (168)

一、联合: 企业挖潜的新思路..... (168)

二、联合挖潜: 发展与选择..... (171)

(一) 邯郸市企业挖潜的特点..... (172)

(二) 联合挖潜发展趋势..... (173)

(三) 邯郸市企业联合挖潜的选择..... (174)

三、积极创造联合挖潜环境..... (179)

(一) 采取有效措施, 积极支持企业联合挖潜..... (179)

(二) 制定可行性政策, 使企业联合挖潜落到实处

..... (179)

案例1: 联合挖潜, 互补互惠

——二六七二工厂联合挖潜经验..... (180)

案例2: 一个小企业的挖潜之路

——复兴区金属构件厂与邯钢联合的经验

..... (182)

案例3: 不联设备睡大觉, 一联效益往上跳

——峰峰金属支架厂与二纺机厂是怎样联

合的? (184)

第七篇 狠抓节能降耗工作..... (186)

一、节能降耗是企业内涵发展的客观需要..... (186)

(一) 节能降耗的基本涵义	(186)
(二) 节能降耗与资源节约的必要性	(187)
(三) 节能降耗对内涵发展的作用	(189)
二、节能降耗是企业内涵发展的现实选择	(190)
(一) 进展和效果	(190)
(二) 问题及原因	(192)
三、节能降耗是企业内涵发展的重要途径	(196)
(一) 节能降耗的目标要求	(196)
(二) 企业节能降耗的主要方法	(197)
(三) 外部环境配套的必要条件	(202)
案例1: 邯郸钢铁总厂加强管理狠挖潜力, 实现节能增产双重目标	(204)
案例2: 马头铝厂节电降耗成效显著	(210)
案例3: 邯钢四轧钢分厂把修旧利废工作纳入管理轨道	(214)
第八篇 提高资金使用效能	(220)
一、挖掘企业资金潜力与企业内涵发展	(220)
二、邯郸市工业企业资金运用的现状分析	(223)
三、提高企业资金使用效益的途径与方法	(226)
(一) 生财、聚财, 广开资金开源	(226)
(二) 懂财、理财, 实行资金细化	(230)
(三) 正确决策, 合理投向	(233)
(四) 不断完善资金管理机制	(236)
(五) 推行资金管理现代化	(239)
案例1: 陶瓷总公司的“内部银行”	(241)
案例2: 邯郸矿务局管好用活资金的经验	(245)

第九篇 坚持从基础管理抓起	(253)
一、优良而科学的管理是企业内涵发展的基础.....	(253)
二、邯郸市企业管理现状分析.....	(255)
(一) 明显的进步.....	(255)
(二) 鲜明的层次性.....	(256)
(三) 存在的主要问题.....	(257)
三、从管理基础抓起.....	(261)
四、大中企业：整体优化.....	(265)
(一) 整体优化的概念.....	(265)
(二) 整体优化的内容.....	(266)
(三) 企业管理整体优化的实施要求.....	(269)
五、中小企业：综合开发.....	(272)
(一) 综合开发.....	(272)
(二) 中小企业产品开发.....	(274)
(三) 市场营销开发.....	(275)
(四) 管理开发.....	(276)
案例1：实行企业管理整体优化，走内涵发展增效的道路——邯郸棉花机械厂内涵挖潜的思路与实践.....	(278)
案例2：标准化管理是挖掘企业内部潜力的一条新路子.....	(288)
案例3：实行长期企业咨询服务，推动企业发展.....	(295)
第十篇 建立企业内涵发展的运行机制	(303)
一、现阶段邯郸市企业运行机制的二元特征.....	(303)
二、内涵型运行机制的主要构造.....	(306)
三、建立企业内涵型运行机制的主要途径.....	(310)

(一) 改革宏观经济体制, 逐步建立有计划的商品经济, 创造企业内涵型运行机制的发育条件	(310)
(二) 深化企业改革, 建立企业内涵型运行机制	(311)
案例1: 优质品达标工资制与定标包干管理法	(318)
案例2: 邯钢是如何开展“一体两翼”承包的	(321)
案例3: 端正企业行为的有益探索	
——邯郸市实行滚动承包情况	(325)
案例4: 邯郸钢铁总厂附属企业公司实行	
“全员效益管理法”	(329)
案例5: 完善CV挂钩管理法, 深挖企业内部潜力	(334)
第十一篇 典型调查选集	(338)
典型调查之一:	
邯郸纺织企业潜力分布与挖潜措施	(338)
典型调查之二:	
创名、优、特产品结构, 培育“小状元”组织结构	(343)
典型调查之三:	
调整产品结构是企业内部挖潜的重要途径	
——邯郸市医药局靠调整产品结构挖潜增收的	
调查报告	(348)
典型调查之四:	
抓管理、上水平、挖潜力	
——对塑料公司的调查	(354)
典型调查之五:	