

〔 黄津孚 庞连东 著 〕

首都经济贸易大学工商管理文库

QIYEFAZHANQIANLI

# 企业发展潜力

—— 评价、分析与挖掘、提升

经济管理出版社

首都经济贸易大学工商管理文库

# 企业发展潜力

——评价、分析与挖掘、提升

黄津孚 庞连东 著

经济管理出版社

责任编辑：谭 伟 杨世伟

版式设计：陈 力

责任校对：超 凡

### 图书在版编目 (CIP) 数据

企业发展潜力：评价、分析与挖掘、提升/黄津孚，  
庞连东著. 北京：经济管理出版社，2001

ISBN 7-80162-270-7

I. 企... II. ①黄...②庞... III. 企业—发展  
—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 062737 号

### 企业发展潜力

——评价、分析与挖掘、提升

黄津孚 庞连东 著

---

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京市朝阳区宏伟胶印厂

---

850×1168 毫米 1/32 12.75 印张 290 千字

2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月北京第 1 次印刷

印数：1—4000 册

---

ISBN 7-80162-270-7/F·258

定价：25.00 元

---

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

《首都经济贸易大学工商管理文库》编委会

顾 问：马 洪 刘国光 李京文

赵纯均 张理泉

主 编：郑海航

副主编：黄津孚

编 委：王文举 刘英骥 张仁侠

吴少平 吴冬梅 邹昭晞

戚聿东 蒋三庚

# 总 序

---

随着世界经济全球化和中国加入 WTO 在即，企业迎来了机遇和挑战并存的重大变革时期。面对企业改革与发展中涌现出的许多新课题，学术界责无旁贷负有跟踪热点、总结经验、超前探索的历史使命。多年来，首都经济贸易大学工商管理学院坚持有组织的开放办学方针，发扬产、学、研相结合的优良作风，以研促教、教研结合、教研相长。在近几年学科建设和打造品牌中，集中力量推动北京市重点建设学科——我校企业管理专业再上水平，营造优势、凸显特色。经过几年坚持不懈地努力，企业管理专业已集中和造就了一支优秀学科队伍，其中既有在全国有影响的学科带头人，又有一批教学水平高、科研意识强、视野广阔、年轻有为的教学科研骨干和生力军。他们跟踪国外理论前沿，关注国内管理实践，紧扣我国企业管理和改革的时代脉搏，积极承担国家和省部级科研课题。通过课题研究，他们使自己站在该领域的前沿，取得了一批高质量的科研成果。

为了检阅近年来学术研究成果，为了加强与学术界学术交流，在经济管理出版社的大力支持下，我们组织出版这套《首都经济贸易大学工商管理文库》奉献给广大读者。

在《首都经济贸易大学工商管理文库》的第一批著作中，主要涉及两个方面：一是新时期中国国有企业改革问题；二是新时期中国企业的管理与发展问题。改革是主旋律，国有企业改革的

任务更为迫切，改革是为了发展，发展离不开改革。

围绕我国国有企业改革，《文库》首批推出了三本相互呼应的著作。《国有经济改组与国有企业改制问题研究》从全新的角度对我国国有经济的性质、功能、定位问题以及国有企业的制度创新问题进行了研究；《公司治理结构运行与模式研究》从务实的角度对公司治理结构的运行及公司治理模式问题进行了建设性的研究；在公司治理结构中，企业家是其中的关键——《中国企业家成长研究》从企业家的素质、我国企业家成长环境、企业家职业化和市场化问题进行了深入研究。

围绕我国企业发展，《文库》从不同层面展示了研究成果。《开放条件下的中国工业化》从宏观角度研究我国企业发展战略，该书通过借鉴外国经验，研究我国对外开放与国内市场的关系，从而探求加入WTO后中国工业化现实的道路。《企业发展潜力——评价分析与挖掘提升》从企业层次研究中国企业发展问题，在我国企业普遍不太理想的今天，对企业发展潜力的研究，具有十分显著的现实意义，在我国企业发展潜力研究领域，该书具有填补空白的性质；发展我国经济，必须依靠大量生机勃勃的中小企业，必须发扬创业精神。《创业成功学》是我国比较系统地研究创业管理的专著之一，它从创业过程和创业要素等多视角论述了创业管理的实践问题：企业发展要依靠人才，在知识经济时代，人力资源的管理特别是知识型人才的管理将决定企业兴衰。《动力与绩效——知识工作者的资源开发》重点对各类知识工作者的工作动力和工作绩效进行相关性研究，为企业有效地开发人力资源提供新的思路；在一个充满不确定性的环境中，企业经营难免出现危机，如若处理不当，将造成无可挽回的局面，《危机管理》对现代企业如何驾驭危机的问题进行了深入的研究。

在第一批专著问世之后，首都经济贸易大学工商管理学院还会陆续出版新作。参加《文库》丛书撰写的大都是在该领域进行

潜心研究的教授、博士。我们希望《文库》能给理论工作者和实际工作者提供研究和管理的帮助，也希望能为研究生、本科生教学提供参考，为我国企业理论与实践做出自己的贡献。

首都经济贸易大学副校长 郑海航  
首都经济贸易大学工商管理学院院长 黄津孚  
2001年5月于北京

# 前 言

—

本书是北京市哲学社会科学规划、北京市教委项目“企业发展潜力评价系统研究”的研究成果。本书专门为关心我国企业发展的人们而写。

1997年正值我国国有企业改革进入攻坚阶段，大量国有企业亏损，大量工人下岗待业，面对越来越激烈的竞争，越来越难做的生意，一些人悲观失望，不知从何下手。邯郸钢铁公司总经理刘汉章却认为，国有企业遍地是黄金。于是就引发了一个研究课题，如何评价和分析一个企业发展的潜力？如何挖掘和提升企业发展潜力？

经过近三年许多人的努力，如今我们对企业发展潜力的评价分析、挖掘提升终于有了一个比较清楚的思路。在这期间，笔者查阅了大量文献资料，发动项目组全体成员和我的研究生参与研究，召开多次研讨会，在北人集团第四印刷机械厂组织了实际考察调查和案例分析，形成了几十万字的阶段成果，然后就是艰苦卓绝的撰稿工作。

经过几近100个工作日的紧张工作，放弃了一个寒假和一个暑假的休息，这本书终于脱稿了。俗话说，土木工程不可擅动，其实文字工程更加令人心颤。可以毫不夸张地说，这是一本用汗和血写成的书。因为企业发展潜力涉及的理论和方法实在太多，需要笔者像蜜蜂一样去采去酿。春节良宵顾不得休息，连日挑灯



夜战；七月炎夏赤露脊背在斗室苦斗、电脑屏幕前撰稿，一坐就是几个小时，眼睛酸涩流泪，一慌神将香水当眼药水滴入眼眶，疼得到医院挂急诊。身体消瘦了，口腔溃疡了，食不甘味，寝不能安，希望能写出一本受读者欢迎、对企业发展有帮助的书，以表笔者拳拳赤子爱国心。

## 二

本书的结构是这样安排的，全书分为四篇十三章。

第一篇为总论，共两章，主题为全面认识企业发展潜力。第一章讨论企业发展潜力的概念，归纳开发企业潜力的总体思路；第二章介绍企业发展的基本理论。

第二篇是评价和分析方法篇，共四章。第三章讨论企业发展潜力的评价指标体系；第四章专门讨论市场潜力的分析；第五章介绍财务分析方法；第六章介绍投入产出分析法。

第三篇是开发篇，共五章。第七章研究如何把握机遇，争取企业超常发展；第八章介绍了标杆管理方法，全面挖潜；第九章讨论积极采用现代科技问题；第十章研究如何建立企业核心竞争力；第十一章专门讨论创新问题。后三章重点是如何提升企业发展潜力。

第四篇是实例篇，共两章。项目组曾经为北人集团下属第四印刷机械厂做过经营管理咨询，实际上就是对该企业发展潜力的比较全面的分析，第十二章就是对该企业发展潜力的分析实例；第十三章是第四印刷机械厂企业发展潜力开发实例。

各章基本自成体系，读者完全可以根据需要选读。

## 三

一本书的价值在于“新意”，在于为读者提供新的知识和信息，包括新数据、新概念、新视角、新观点、新方法、新工具、

新策略、新体系。

企业发展的老问题是围绕这个老问题，本书为读者提供以下有价值的知识：

1. 新的研究视角。根据互联网查询，迄今为止，国内有关企业的评价分析研究主要集中在企业经济效益分析、企业活力分析、企业竞争力和综合实力评价等方面，尚未见到有关企业发展潜力的专著。企业发展潜力的概念比较接近于国外近年提出的企业价值，但在研究重点方面有一定区别。因而本书提供了认识企业、开发和管理企业的新视角。

2. 新的概念。概念是理论的基础，本书为管理学贡献了以下重要概念：首次阐明了企业发展潜力的涵义、阐明了关于企业潜力与竞争力的关系（第一章）；界定了机遇及机遇价值的概念（第七章）；澄清关于资源和能力的概念，阐明了相互关系（第十章）；对创新的概念重新作了定义（第十一章）。

3. 新的理论观点。本书提出了新时期的发展观（第一章）；系统阐明了效益—活力—素质理论，提出了企业素质由资源禀赋、技术素质、管理素质与人员素质四方面构成的观点；认为企业发展潜力存在于市场、资源和能力的耦合关系之中；企业发展面临市场约束、资源约束和能力约束，企业的发展空间就是由这三种约束围成的空间（第二章）；提出了机遇可能出现在不均衡、不稳定、不一致或不完善之中的观点（第七章）；提出了企业核心竞争力是由核心资源与核心能力构成的观点，建立了核心竞争力形成机制的逻辑结构，提出了企业的能力包括技术能力、商业能力和管理能力的观点（第十章）；阐明了企业创新的基本途径和内容层次（第十一章）。

4. 新的分析方法、策略和工具。本书建立了市场机会的分析思路模型，据此梳理了市场机会的9种类型（第四章）；提出了投入产出分析模型并说明了应用方法（第六章）；提出了利用

机遇促进发展的策略体系（第七章）；建立了创新机制模型和系统的推动创新的策略体系（第十一章）；首创根据四种机制进行组织诊断分析的思路，介绍了在多品种小批量机械制造企业选择MRPⅡ管理模式的思路（第十二章）；介绍了某企业政工系统贯彻ISO9001标准的做法、企业三项制度改革的做法（第十三章）。

5. 新的调查分析材料。本书提供了关于员工积极性的最新调查资料（第一章）、中美两国典型行业增长分析图、1998年全球100家大公司中金融保险企业排名变化（第四章），提供了笔者所作有关机遇的调查结果（第七章），提供了关于2000年全球100家大公司的财务数据，我国1998~1999年各行业主要经济指标的统计数据（第八章），归纳了关于我国企业管理现代化的进展情况（第九章），提供了关于印刷机行业及市场供求竞争的资料，某企业管理状况的调查结果（第十二章）。

6. 新的内容体系。本书贯彻理论与实际相结合，将理论分析、方法研究、专题分析、个案分析相结合，勾画出企业发展潜力分析评价和开发提升的相对完整的理论框架；本书建立了包括企业发展指标——企业价值的理论、企业发展基础——价值链理论、企业发展机制理论、企业发展要素理论、企业发展因果理论（效益—活力—素质理论）、企业发展过程——竞争战略理论在内的有关企业发展潜力的理论体系。这些均带有首创性质。

读者可以根据以上提示做进一步的研究、参考借鉴或批评。

## 四

本书由企业发展潜力研究项目负责人黄津孚设计体系并执笔，庞连东先生协助组稿与审稿，由黄津孚总纂。正如本书参考文献所示，笔者借鉴采用了许多人的研究成果，这里需要特别提出并致谢的是，笔者在第三章借鉴采用了国家科技评估中心孙福全博士领导的项目小组《我国风险投资项目评估方法研究报告》

的部分成果；介绍了中证—亚商开发的评估体系、以及沈晓冰、曹雄飞先生的研究成果；在第五章借鉴采用了首都经济贸易大学沈小凤教授和张学平副教授的部分成果；第十章借鉴采用了张强同志的硕士论文部分内容；第十二章采用了项目组的集体成果——《北人集团第四印刷机械厂咨询报告》，该报告是由北京市经济信息中心副研究员林明金先生、首都经济贸易大学关中方副教授、赵树基副教授、张学平副教授、宋克勤博士、研究生解国骏以及本人共同完成的。我的硕士研究生王征先生、李劲松先生、张小红先生、刘智勇先生、宇长春女士、武斌女士参与了资料研究工作。除了上述作者，首都经济贸易大学张仁侠先生、谢方先生、中信国际经济咨询公司高静波先生等参与了研讨。

本书出版要特别感谢北人集团公司特别是庞连东副总经理的贡献，庞连东先生在项目的开展、案例考察、专著组稿等各方面都给与了大力支持。北人集团第四印刷机械厂是本研究项目的合作单位，不仅提供了分析诊断样本，而且直接提供了最后一章初稿，高安厂长、王建中副厂长以及该厂许多同志给与热情帮助和支持。经济管理出版社杨世伟博士为本书以及本文库的编辑出版付出了很多心血，此外，我的秘书肖俊雪女士、我的女儿黄怡萍在项目进行过程中为本书完成了大量资料和初稿的计算机录入工作，击键撰稿的每一天，我的妻子总是一遍又一遍的沏茶倒水。在本书即将出版之时，笔者对以上提到的人们，以及有关文献资料的作者一一表示诚挚的感谢。

企业如何发展，是一个永恒的课题，笔者越深入研究越觉得自己才疏学浅，本书尽管集中了许多人的智慧，但仍不免疏漏甚至谬误，恳请学界、企业界以及所有读者不吝赐教。

黄津孚

2001年8月19日于北京

# 目 录

总 序	(1)
前 言	(1)

## 第一篇 总论

第一章 企业发展潜力总论	(2)
一、什么是企业发展潜力	(2)
二、研究企业发展潜力的意义	(6)
三、企业发展潜力分析、挖掘和提升的总体思路	(8)
(一) 转变观念、建立新时期的发展观	(9)
(二) 科学分析和评价企业发展潜力	(13)
(三) 抓住机遇, 挖掘企业发展潜力	(15)
(四) 加强战略管理, 提升企业潜力	(17)
(五) 发挥政府的作用	(20)
第二章 有关企业发展潜力的理论	(23)
一、企业发展指标——企业价值的理论	(23)
二、企业发展基础——价值链理论	(27)
三、企业发展机制和关键因素理论	(31)
(一) 企业发展机制理论	(31)
(二) 企业发展要素理论	(34)
(三) 企业发展因果理论: 效益—活力—素质理论	(36)
四、企业发展过程——竞争战略理论	(42)

## 第二篇 科学分析和评价企业发展潜力

<b>第三章 企业发展潜力的评价指标</b> .....	(46)
一、评价的思路 .....	(46)
(一) 产品与市场 .....	(47)
(二) 资源与财务状况 .....	(48)
(三) 人才与管理能力 .....	(50)
(四) 环境质量 .....	(51)
二、评价指标体系 .....	(52)
(一) 我国风险投资项目评价指标体系 .....	(52)
(二) 上市公司价值评估体系 .....	(55)
三、电子商务企业价值评估体系 .....	(55)
(一) 宏观指标 .....	(59)
(二) 微观(企业)指标 .....	(60)
<b>第四章 市场潜力分析</b> .....	(65)
一、企业市场潜力的分析思路 .....	(65)
二、宏观经济形势与企业发展 .....	(72)
三、行业分析 .....	(75)
(一) 行业发展的总趋势 .....	(77)
(二) 中国的行业发展趋势 .....	(80)
(三) 若干典型行业的分析 .....	(82)
四、消费习惯与竞争因素的变化趋势 .....	(84)
(一) 认同品牌的趋势 .....	(84)
(二) 追求服务的趋势 .....	(85)
(三) 个性化的趋势 .....	(89)
<b>第五章 财务分析</b> .....	(91)
一、财务分析与企业潜力 .....	(91)
(一) 用于企业潜力分析的数据及报表 .....	(91)

(二) 财务分析的功能·····	(91)
(三) 财务分析的内容·····	(93)
(四) 财务分析方法·····	(94)
(五) 财务分析需要注意的问题·····	(95)
二、资产分析·····	(97)
(一) 流动资产分析·····	(97)
(二) 固定资产分析·····	(101)
(三) 其他资产分析·····	(102)
(四) 资产利用综合分析·····	(103)
三、债权人权益和所有者权益分析·····	(106)
四、损益分析·····	(107)
五、财务分析工具·····	(112)
(一) 杜邦分析图·····	(112)
(二) 雷达图·····	(115)
<b>第六章 投入产出分析·····</b>	<b>(118)</b>
一、投入产出分析原理·····	(118)
二、系统产出环节的效益潜力·····	(120)
三、系统投入环节的效益潜力·····	(124)
四、系统转换环节的效益潜力·····	(127)
五、系统保护环节的效益潜力·····	(132)

### **第三篇 企业发展潜力的挖掘和提升**

<b>第七章 把握发展机遇·····</b>	<b>(136)</b>
一、机遇与企业发展的·····	(136)
(一) 什么是机遇·····	(136)
(二) 机遇是企业发展的的重要因素·····	(137)
(三) 机遇的时代意义·····	(139)
二、机遇的识别和利用·····	(140)

(一) 机遇的发现和辨识 .....	(140)
(二) 机遇价值的评估 .....	(142)
(三) 机遇的利用 .....	(144)
三、我国企业发展机遇分析 .....	(147)
(一) 我国企业面临历史上难得的机遇 .....	(147)
(二) 加入 WTO 后企业的发展机遇和挑战 .....	(151)
(三) 奥运会与企业发展机遇 .....	(155)
<b>第八章 开展标杆管理</b> .....	<b>(161)</b>
一、标杆管理的原理和应用 .....	(161)
二、标杆的选择和指标分析方法 .....	(163)
(一) 标杆的选择 .....	(163)
(二) 对比分析指标 .....	(164)
(三) 我国企业与世界 500 强的比较 .....	(172)
(四) 标杆管理的方法 .....	(174)
三、标杆管理应用实例 .....	(176)
(一) 唐山钢铁集团有限责任公司实施层级对标 管理 .....	(176)
(二) 湖南湘潭电化集团公司实施全方位指标比较 管理 .....	(180)
<b>第九章 积极采用现代化管理科学成果</b> .....	<b>(189)</b>
一、经营观念的现代化 .....	(189)
二、经营战略的现代化 .....	(193)
三、企业组织的改革与现代化 .....	(197)
四、管理方法和手段的现代化 .....	(201)
五、经营管理者的现代化 .....	(205)
<b>第十章 提升企业竞争力</b> .....	<b>(206)</b>
一、关于资源和能力 .....	(207)
二、企业的核心竞争力——核心资源和核心能力 .....	(214)



(一) 企业的核心资源 .....	(214)
(二) 企业的核心能力 .....	(216)
(三) 核心竞争力与企业发展 .....	(221)
三、如何塑造和提升核心竞争力 .....	(225)
(一) 核心竞争力的形成机制 .....	(225)
(二) 核心竞争力的塑造 .....	(229)
(三) 核心竞争力的保持和发展 .....	(237)
<b>第十一章 创新和企业发展</b> .....	(242)
一、创新是企业发展的源泉 .....	(242)
二、创新的途径和内容 .....	(247)
(一) 产品创新 .....	(248)
(二) 技术创新 .....	(249)
(三) 市场创新 .....	(252)
(四) 组织创新 .....	(255)
(五) 管理创新 .....	(256)
(六) 观念创新 .....	(258)
三、创新的推动和管理 .....	(259)
(一) 创新的机制 .....	(259)
(二) 扫除创新的思想障碍 .....	(261)
(三) 开拓思路、精心策划 .....	(262)
(四) 建立队伍、完善组织 .....	(265)
(五) 筹措资源, 为创新提供必要的物质条件 .....	(267)
(六) 加强对创新的领导 .....	(268)

## **第四篇 企业潜力分析与开发实例**

<b>第十二章 第四印刷机械厂发展潜力的分析</b> .....	(274)
一、企业概况及分析结论 .....	(274)
二、我国胶印机行业分析及市场分析 .....	(277)