

同乐太阳能企业的现存问题与发展对策

---

学校编号: 10384                      分类号\_\_\_\_\_ 密级\_\_\_\_\_

学号: 9815054                      UDC \_\_\_\_\_

学 位 论 文

同乐太阳能企业的现存问题与发展对策

黄润华

指导教师: 孟林明副教授

申请学位级别: 硕士

专业名称: 工商企业管理

论文提交日期: 2001 年 5 月

论文答辩日期: 2001 年 6 月

学位授予单位: 厦门大学

学位授予日期:        年        月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评阅人\_\_\_\_\_

2001 年 5 月

## 论文摘要

本文深入剖析了一家民营高科技企业。对其所处的行业及其在行业中的地位进行分析，发现它现存的问题，提出未来的发展战略。并对企业的财务管理、人事管理、市场营销管理进行了具体分析，提出了具体的解决办法。全文共分六部分：

第一章介绍企业概况、以及企业所处行业在国内国外的发展状况。本文介绍的企业——云南省玉溪同乐太阳能设备厂（在文中简称为“同乐太阳能企业”或“同乐”）是云南省玉溪市第一民营企业，是云南省高新技术企业，企业的新产品列入国家火炬计划。创业者目前拥有企业百分之百的股份，这是一家典型的民营高科技企业。该企业所处的行业——太阳能利用行业是一个朝阳行业，世界上很多国家都非常重视开发利用太阳能。太阳能热水器是开发利用太阳能的主要产品，而我们国家是太阳能热水器销售量最大的国家。

第二章是对企业的竞争环境进行分析，并提出未来的总体发展战略。分析了企业在竞争中的优势、劣势、机会、威胁，明确企业在行业中的地位，在此基础上提出未来的发展战略。提出了四项战略，一是企业要走向规范的法制管理，二是迁移总部到广州或充分利用广州分公司的窗口作用，三是实行职业经理管理，四是推行内部股份制。

第三章是针对“同乐”公司财务管理现存的问题，提出了5条具体的解决办法。一是实行全面预算管理、健全财务分析制度，二是实行责任会计制度，三是完善财务管理架构，四是完善财务报表体系，五是完善内部审计制度。

第四章分析“同乐”人力资源的现状，揭示其中存在的问题，然后提出“同乐”的人力资源战略。“同乐”人力资源管理存在的主要问题是人力资源管理缺乏系统的规划、干部素质跟不上企业的发展、缺乏培养人才意识、对员工缺乏考评与激励。在未来，首先要健全人力资源管理机构，做好人力资源规划工作，其次，狠抓干部建设，第三、完善考评体系与利益分配机制，第四、下决心培养人才。

第五章分析了“同乐”市场营销的现状，面临的危机，谈了对“同乐”未来市场营销的总体考虑。并在此基础上，分别对产品与服务、价格、促销、渠道及渠道管理存在的问题进行了分析，并提出了解决办法。

在结束语中主要谈了从家族管理到职业经理管理过度过程中应注意的一些问题。认为创业者应有一定的牺牲精神，要敢于放权让利，同时

还要做到正确的放权。要明确创业者与职业经理的分工，完善公司法人治理结构，创业者不要轻易插手日常经营管理，同时要建立透明的监督反馈机制。

关键词：同乐                  太阳能                  问题                  对策  
Key words: Tongle                  Solar                  Question  
Countermeasure

前言.....	1
第一章 企业及所处行业介绍.....	1
一、 企业概况.....	1
二、 行业发展状况.....	2
(一)、太阳能在世界上其它一些国家的发展状况.....	2
(二)、太阳能在我国的发展状况.....	3
第二章 企业竞争环境分析及未来发展战略.....	5
一、 企业竞争环境分析(SWOT 分析).....	5
(一)、优势.....	5
(二)、劣势.....	7
(三)、机会.....	8
(四)、威胁.....	9
二、 企业未来发展思路.....	10
(一)、法制化.....	11
(二)、迁移总部到广州或充分利用广州分公司的窗口作用.....	13
(三)、职业经理管理.....	13
(四)、内部股份制.....	14
第三章 财务管理.....	16
一、 目前财务管理状况.....	16
二、 财务管理中存在的问题.....	17
三、 财务解决方案.....	18
(一)、实行全面预算管理、健全财务分析制度.....	18
(二)、实行责任会计制度.....	22
(三)、完善财务管理架构.....	23

(四)、完善财务报表体系.....	24
(五)、审计制度 .....	27
第四章 人力资源管理.....	29
一、 企业人力资源状况.....	29
二、同乐人力资源管理中存在的问题 .....	31
(一)、对人力资源管理缺乏系统的规划.....	31
(二)、干部素质跟不上企业的发展.....	31
(三)、缺乏培养人才意识.....	32
(四)、考评、激励机制不健全.....	32
三、“同乐”应对策略 .....	33
(一)、健全人力资源管理机构，做好人力资源规划工作 .....	33
(二)、狠抓干部 .....	33
(三)、建立完善的考评体系与利益分配机制 .....	35
(四)、培养人才 .....	37
第五章 市场营销管理.....	39
一、“同乐”市场营销的现状以及对未来市场营销的总体考虑 .....	39
二、产品与服务.....	41
(一)、完善产品配套.....	41
(二)、强化售后服务.....	42
(三)、要重视产品品牌标识.....	43
三、价格.....	43
四、促销 .....	44
五、渠道及渠道管理 .....	46

结束语.....	49
一、创业者要有牺牲精神.....	49
二、从家族管理到职业经理管理的过度要稳健.....	51
附录、 企业基本法 .....	53
第一章、同乐的宗旨与目标 .....	53
第二章、基本经营理念.....	53
第三章、人力资源战略.....	55
第四章、市场营销.....	58
第五章、内部控制制度.....	60
主要参考文献.....	64
后记.....	66

## 前言

民营企业已经成了我们国家社会生活中的一个重要社会现象，而且也成了管理学领域不断探索的一个热点。由于我们国家特殊的市场化过程，民营企业的产生、发展、壮大也呈现出浓厚的中国特色，管理学界对我国民营企业的研究，不仅有很重要的理论意义，更有切实的实际指导作用。

本着学以致用原则，在 2000 年 11、12 月，我花了两个月时间，深入到一家民营高科技企业——云南省玉溪市同乐太阳能设备厂，全面了解其生产经营情况，发现企业经营管理中的问题，为其提出解决方案。并将这些方案整理为我的硕士论文。

云南省玉溪同乐太阳能设备厂已经成立 13 年，资产状况、市场销售状况均已初具规模，正准备从单一的省级市场走向全国市场，企业正处于家族化管理向规范管理过渡的转型时期。

在这两个月过程中，我查阅了企业的各项规章制度、会议记录、内部报刊资料，与企业的 14 位中高层管理干部作了深入的访谈，并访谈了企业的部分技术人员、销售人员、基层管理人员、工人。承蒙企业创业者的信任，还查阅了企业的会计报表、财务帐本、记帐凭证，从财务角度更加清晰地了解了企业。

法制不仅是一个国家追求的目标，而且也是企业发展的目标，只有解决了法制问题，企业的发展才是可持续的，才可能成为百年老店。应“同乐”创业者的要求，在为企业制定解决方案的过程中，还为企业制定了企业《基本法》。

## 第一章、企业及所处行业状况

### 一、企业概况

玉溪是云南的一个地级市，离昆明大约 100 公里，因产“红塔山”卷烟而闻名。玉溪同乐太阳能设备厂在 2000 年被评为玉溪市第一民营企业。企业最早成立于 1988 年，1993 年开始专营太阳能热水器，1998 年被云南省科委评为高新技术企业，“同乐”的新产品大真空管太阳能热水器被列入了 2000 年度国家火炬计划，企业生产的“同乐”太阳能热水器被云南省名牌战略委员评为“云南省名牌商品”，企业在 1998 年通过 ISO9002 认证。

玉溪同乐太阳能设备厂是一家名符其实的高新技术企业。1993 年企业成功研制搪瓷水箱（在水箱里面再烧一层搪瓷，防锈、防漏），并获国家专利。解决了当时市场上普遍用镀锌铁皮作水箱容易漏水的老大难问题。水箱是太阳能热水器的重要组成部分，在太阳能集热器中产生的热水都要在水箱中保存，当时不锈钢的价格很高，还很少有人用不锈钢作水箱，市场上普遍使用镀锌铁皮做水箱内胆，使用一年往往就坏掉了。因此，搪瓷水箱的研制成功在当时的太阳能利用行业算得上突破性的技术进步。在研制成功当年，“同乐”太阳能热水器的市场占有率跃居云南省同行业第一位，销售也从此逐年上升，在 1999 年达到了 6000 万元，利润也很可观。企业并没有满足，从 1997 年开始，到现在为止，又投入了 3500 万元，研制一种集吸热与保温为一体的大真空管太阳能热水器，已经基本研制成功，正追加投入 1500 万元建立生产线准备批量生产。该产品以不锈钢作为内管，在表面镀上选择性吸收太阳光的膜层，以玻璃

管为外管，中间夹层抽真空。这种设计的产品在全国范围内还没有发现同类产品，该产品被列入 2000 年国家火炬计划。新产品已经投放市场，反馈回来的问题还很多，退换货也比较多，企业正在根据用户反应的问题尝试用新的工艺技术来解决。

玉溪同乐太阳能设备厂是一家民营企业。创业者韩绍良，1951 年生，云南人，毕业于清华大学机械专业，目前拥有企业 100% 的股份，还拥有 10 余项专利权。韩绍良不仅是企业的所有者，还是企业实际的经营管理者，集董事长与总经理于一身。目前企业已经有 6000 万资产，其中净资产 4000 万元，年销售收入在 1999 年达到 6000 万元，在 2000 年有所下降，降为 5000 万元。

企业员工人数在 2000 年底达到 480 名，其中本科生 14 人，专科生 18 人。企业干部素质整体偏低，目前企业总共有中高层干部 14 人，其中 2 人为大专以上学历，3 人为中专学历，4 人为高中学历，初中学历的多达 5 人。

玉溪太阳能设备厂现有 3 个车间，6 个部门，2 个分公司。三个车间的分工是一个车间负责老产品的生产，一个车间负责新产品的生产，还有一个机修车间；6 个部门包括，技术部、市场部、财务部、采购部、办公室、质检部，其中市场部负责昆明以外的云南市场的产品销售，2000 年完成销售收入 3500 万元；两个分公司是昆明分公司、广州分公司，考虑到昆明在云南的份量，企业于 1994 年在昆明设立了分公司，昆明分公司 2000 年完成销售收入 1500 万元，市场部和昆明分公司负责老产品平板太阳能的销售，这总共 5000 万元的销售全为老产品的销售，新产品的销售基本上还没有启动，而广州分公司是 2000 年下半年才设立，主要负责公司新产品大真空管在广东地区的推广，基本上还没有销售。

## 二、行业发展状况

### (一)、太阳能在世界上其它一些国家的发展状况

太阳能分布广泛,在可预见的未来将是取之不尽、用之不竭的,加上其无与伦比的环保性能,太阳能的应用已经引起了世界各国政府的高度重视,很多国家纷纷出台政策鼓励利用太阳能。

以色列:其《设计与建筑法》规定,自1981年起在新的建筑物包括居民楼、旅馆和院校安装太阳热水器提供热水(但对工业、车库、医院、27米以上的高层建筑没有规定)。太阳热水器装置水箱的容积,对2-3居室不能小于120升,再大单元不小于150升,一居室不小于60升。装置安装位置不要太醒目,要与整个建筑物协调。

德国:近几年,太阳热水器的应用在德国有较快的发展,根据政府机构的统计和预测,1990年德国已安装了28.4万平方米太阳热水器,平均每千人拥有热水器面积3.6平方米,市场销售价格约合3.4亿人民币,到本世纪末,集热器的安装面积将达到100万平方米。在德国,用户使用太阳能时能够得到政府一定补贴。1990年9月,德国政府与各州联合制订了“千户太阳能发展计划,即每个州每年发展1000户太阳能典型用户,每户的家用电器全部由太阳能供电。一般家庭只需要20平方米电磁板就可提供3500千瓦时的年发电量,相当于德国中等家庭的耗电水平。<sup>1</sup>

韩国:以太阳能电池供电的路灯(含蓄电池)已大量应用在高速公路上,韩国计划到2006年可再生能源占国家总能源消耗的2%,1995年韩国安装了约10万平方米的太阳能集热器,96年安装了约15万平方米。

美国:政府曾制定了“太阳能2000年计划”,计划到2000年太阳能

---

<sup>1</sup>、该段数据来源于《德国太阳能热水器与建筑的结合》——马丁·雷斯 《太阳能》98年第一期

发电能力达到 100 万千瓦的水平。

印度：政府也宣布在 2002 年开始推广 150 万套太阳能屋顶计划。

日本，奥地利、意大利、瑞士等国也制定了发展太阳能的计划。2000 年悉尼奥运会的场馆中已经大量使用太阳能光电材料。

## （二）、太阳能利用在我国的发展状况

目前,我国太阳能热水器的产量已居世界首位,但普及率低,质量有待提高。2000 年我国太阳热水器年销售量约 250 万平方米,实用总量约 1500 万平方米。

并且在未来,还呈现出很好的发展势头。目前光热利用迅猛发展,以太阳能热水器为主要产品逐渐占据国内太阳能市场,太阳能热水器产值估计 2000 年达到 60-70 亿元,比 1999 年增长近 1 倍,市场需求迅猛。<sup>2</sup>

云南太阳能热水器销售市场在全国占有举足轻重的地位,销售量之大、销售面之广在全国位居第一。这与云南得天独厚的地理条件有关,云南地处高原,90%的地方太阳辐射超过 5000MJ/平方米/年,并且干湿季节分明,冬春季温暖少雨。另外,云南师范大学物理系在 80 年代初期就成立了太阳能研究所,这一批专家队伍保证了太阳能利用的技术开发。据不完全统计,云南有太阳能生产厂家近 200 家,主要以私营为主。

## 第二章 企业竞争环境分析及未来发展战略

### 一、竞争环境分析（SWOT 分析）

太阳能热水器行业飞速发展，竞争厂家越来越多。据《太阳能报》统计，目前全国有太阳能热水器生产厂家 2000 家，在云南就有 200 家，销售额上 5000 万的全国有 10 家，上亿的有 5 家。1999 年行业的销售额有 30 个亿，2000 年达到 60 个亿。很多企业销售成倍增长，如行业的龙头企业皇明太阳能在 1999 年的销售额为 1.5 亿元，在 2000 年实现 4 亿元。根据“同乐”的资产状况、销售状况，在行业里可以排上前 10 名，属于第二梯队。只有明了行业的发展趋势，找准自己在行业中的地位，明白企业的优势、劣势、机会、威胁，才可能制定切实可行的发展战略。

#### （一）、优势

1、同乐在多年的发展中已经积累了 6000 万资产（其中净资产 4000 万元），

为企业下一阶段的发展奠定了基础。企业多年以来在国内太阳能最为普及的地方——云南保持了市场占有率第一，享有较高的品牌美誉度，可

---

<sup>2</sup>、该段数据来源于《我国太阳能热水器发展探讨》——段志强 《太阳能》2000 年第 4 期

以为公司提供稳定的利润来源，为公司的扩张提供了坚实的保障。

## 2、企业有不断研制开发新产品的优良传统。在高科技行业里，技术创新是

确立领先优势的先决条件。“同乐”的创业者本身是搞技术出生，毕业于清华大学，已经拥有 10 余项专利。“同乐”最早是靠成功研制搪瓷水箱确立技术领先优势，从而确立了在云南太阳能利用行业中领头羊的地位。但目前，很多厂家采用了不锈钢作为内胆材料，同样达到水箱不生锈、使用期限长的目的，原有的竞争优势大大减弱。在这种情况下，“同乐”又耗资 3000 多万元研制集吸热与保温为一体的太阳能热水器。企业搞科研的步伐从来没有停止过。

## 3、企业具有独创性的新产品——大真空管太阳能热水器，已基本研制成

功。这种产品目前在市场上还没有同类产品，技术非常领先，热效率高高于任何同类产品，已被列入国家火炬计划。该产品以不锈钢（上面喷上吸热膜层）为内胆，玻璃为外径的大真空管，分别可以装 25 公斤、50 公斤水，该产品集吸热与保温为一体。该产品与目前我国市场上的主流产品——纯玻璃小真空管相比，有很大优点，完全可能成为其替代产品。纯玻璃小真空管产品是管内装水，真空管的内壁镀上吸收太阳光的膜层，给管内的水加热，另外再用一个大水箱储存加热好的水，通常 12—36 支管配一个水箱。这种产品占地面积大，安装不方便，成本高。而同乐的大真空管不需要外加水箱，集吸热、保温、储存于一体，不同数量的管可以任意组合，目前市场上还没有同种设计的产品，具有很强的技术领先优势和成本领先优势，具体优点如下：

A、 热效率高。热效率是反映太阳能热水器性能的重要指标，反

### 映将特

定区域面积内的光能转换为热能的比例。而“同乐”新产品的热效率高  
于目前市场上的任何产品，在同样占地面积的情况下可以产生多余其它  
同类产品 50% 的热水。

B、 安装方便。由于该产品集吸热、保温、储存于一体，呈管状，  
可以

很多管任意组合，方便地安装于别墅、农民的瓦房顶上，也可以安装于  
城市高楼大厦的阳台、墙壁上，具有其它产品不可比拟的优点。

C、 生产成本低廉。由于产品设计上的优势，使生产成本大幅度  
降低，

有很大的降价空间，可以满足广大农村市场的需要。

D、 防冻、防风性能好。该产品性能良好，在没有阳光的时候，  
可以吸

收自然光为管内的水加温，从而达到防冻的效果，在南极测试过，有很  
好的防冻效果。该产品为管状，有很好的防风性能。由于有这两方面的  
优越性能，该产品的使用不受地域的限制。

### (二)、 劣势

1、 企业还没有一套管理全国市场的机制。企业在从小企业到大  
企业的

发展过程中,仍然事无巨细,很多工作还需要创业者推动,这样,企业把握  
机会的能力就大大减弱。2000 年在行业迅速发展的前提下,企业的销售  
却出现了萎缩,销售量从 48000 台下降到了 38000 台,下降幅度达 20%。  
企业管理薄弱的方面在竞争加剧的时候暴露出来了。

- 2、 干部素质差。企业缺乏一个强有力的领导班子，还缺乏培养、造就

人才的机制。在第一章中提到，目前企业有中高层干部 14 人，其中 9 人为初、高中学历，这对于一个高科技企业、准备开辟全国市场的企业来讲，还有较大差距。创业者也越来越感觉到很多意图难以通过他们贯彻下去。

- 3、 资产规模与行业的一些巨头相比还比较小。企业目前只有 6000 万元

资产（4000 万净资产），而皇明、清华阳光、美大、新澳等企业都有数亿资产，相比之下，企业抗风险的能力还不大。

- 4、企业地处内陆，信息闭塞，人才缺乏。

### （三）、机会

- 1、太阳能利用行业迅猛发展。太阳能因为其节能、经济、环保，取之不尽、用之不竭的特点，有专家认为，太阳能利用在 21 世纪有望成为与信息技术、生物工程并列的三大产业之一。行业的迅速发展为企业的成长提供了机会，只有大行业才可能孕育大企业。

化石能源终将枯竭，必为包括太阳能在内的新能源所代替。环保的呼声也要求广泛开发利用太阳能。化石能源的大量开发和利用是造成大气和其他类型环境污染与生态破坏的主要原因之一。太阳能的开发利用是解决能源短缺和环境保护的有效途径。

太阳能热水器可以有效地解决家庭供热问题。在发达国家，绝大部分家庭都有家庭热水中心，家庭能源消耗的 40% 是用于供热，而太阳能热水器的利用很好地解决了家庭供热问题，全球有上亿个家庭，市场

无限广阔。中国农村能源行业协会副会长、清华大学电子工程系教授、北京清华阳光能源开发有限公司总经理薛祖庆说：“太阳热水器的推广首先是环保的要求，其次，是弥补日益枯竭的常规能源的需要。象发达国家一样，每个国家都有热水供应。随着人们生活水平的提高，中国的每一个家庭也将普及供应热水。中国 12 亿人有 4 亿个家庭，保证都有热水供应，若全部用电热水器，就需要 8 亿千瓦的发电装机容量，而目前国内所有发电装机容量才 3 亿千瓦。由此可见，10 年后只能用太阳能烧热水，这是发展的必然。”<sup>3</sup>

太阳能热水器具有其他产品无可比拟的经济性、安全性。太阳能热水器一次投资，在长达 10 年的使用寿命中几乎不需要成本，煤气热水器需要煤气，电热水器要耗电，太阳能热水器用节约的使用成本在 2-3 年内就可以收回投资。另外，煤气热水器、电热水器在使用中事故频发，用起来很不放心，而太阳能热水器却几乎不存在安全隐患。

太阳能行业在迅速发展。2000 年的市场容量达到了 60 个亿，比 1999 年翻了一番，在未来几年仍然会保持比较迅猛的增长势头。随着太阳能利用技术的不断进步，太阳能热水器还可以用来解决北方地区的冬季取暖问题。随着成本的下降，太阳能热水器会进入广大农村市场。在广阔的农村，尽管没有煤气，电压又不稳定，但太阳能资源却十分丰富。估计 10 年后，中国市场需要太阳能热水器 2000 万平方米，仅真空管就需要 1 亿多支，如此庞大的市场，空间无限。

2、随着行业的发展，我国政府很可能会大力提倡，制定相关法规促进太阳能的开发利用。在德国，给购买太阳能热水器的家庭高额补贴，

---

<sup>3</sup>、资料来源于《2000 年中国太阳能利用产业年会圆满闭幕》——王新东《中国太阳能》2000 年第 5 期

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库