

学校编码: 10384

学号: X200415405



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

带格式的: 字体: 小四

廈門大學

硕士学位论文

PTPE 公司 竞争 战略 研究 A Research on the Competitive Strategy of PTPE Co.Ltd

陈智海

指导教师姓名: 郭霖 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2010 年 2 月

论文答辩日期: 2010 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 _____

评阅人 _____

2010 年 2 月

PTPE 公司 竞争 战略 研究

陈智海

指导教师: 郭霖 副教授

厦门大学

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

论文摘要

随着国家积极财政政策的实施和十大产业振兴规划的推出，我国的国民经济继续保持快速发展，居民生活和工商业用电负荷不断攀升，电力工程施工行业也呈现出欣欣向荣、持续增长的态势。行业发展态势良好，并不能确保企业也同样获得发展，企业自身仍可能面临困难、波动和曲折。原因是多方面的，有宏观经济发展的影响、行业因素的制约，也有企业自身的粗放管理问题。PEPT公司是一家电力施工企业，面临着战略转型的挑战。本文从企业管理者的角度，通过对 PTPE 公司的竞争战略进行深入的思考和研究，进一步明晰企业各项能力及外界条件，从两个方面来思考并确立企业的比较优势：一方面从维持并巩固现有市场地位出发，找到了亲近客户的差异化竞争的手段，另一方面从增强现有业务竞争力和开辟周边市场的角度思考，把公司培育成电力配套服务整体方案提供商，延伸了现有业务，找到了利用战略联盟、协同参与竞争的策略。据此提出了清晰的战略构想，制定战略方案，简介战略的实施，帮助 PTPE 公司实现从单一电力施工企业为电力配套服务整体方案提供商的战略转型，努力使公司获得新的发展机会和核心竞争力。本文通过对 PTPE 公司内外部环境的调查、分析和研究，运用当代企业管理理论知识对宏观的定性和具体的定量计算，来规划 PTPE 公司的战略体系，是对 PTPE 公司竞争战略一次较为深入的研究和探讨。希望本文能为 PTPE 公司核心竞争力提升和可持续发展提供现实性的参考作用。

关键词： 电力施工；企业战略；竞争研究

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

With the implement of the country's positive fiscal policy and the planning of the revitalization of Ten Big Enterprises, China's economy maintained sustained and rapid growth. The civil and industrial needs for electricity have been increased considerably and the electric power construction has also been well developed. The well developed industry cannot assure the well development of enterprises. The enterprises themselves will encounter many obstacles, fluctuations, and complication. The reason can be either the affect of the macro-economy, the factors of the industry itself or the industry's extensive management.

The author used to be a senior executive of PTPE and has a deep insight about the company's situation and the problems of the interior management. From the company executive's perspective, the author has carefully study the PTPE's development's strategy and made a better understanding about the company's capacity and the outer environment. The author applies two methods to study and develop the company's comparative advantages. From one hand, to maintain and consolidate the present market, the company has worked out the means of differentiation competition; form the other hand, to strengthen the present business competitive power and the development of the fresh markets, the company has extended the business scope and has worked out the means of synergy competition with strategic alliances by its transformation to be an electric power backup service solutions supplier. Thus, a clear strategic vision has been put forwarded, the strategic plan has been formulated and fully implemented. PTPE has successfully transformed from an electric power construction enterprise to a backup service solution supplier. The transformation will acquire new development opportunity and improve its core competitive power.

PTPE's strategic system was planned by the investigation, analysis and the research on the PTPE's inner and outer environment, and by applying the modern business administration theory and the macro-quantitative and concrete calculation. It is an in-depth research and investigation on the company's development strategy. The author hopes this essay help to improve PTPE's core competitive power and

serve as a reference to assess the feasibility of its sustainable development.

Key words: PTPE, Business strategy, Development research

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论	1
第一节 选题背景.....	1
第二节 研究目的和研究方法.....	2
第三节 论文结构.....	2
第二章 战略理论综述	3
第一节 战略的起源和发展.....	3
第二节 战略管理的层次.....	4
第三节 竞争战略.....	5
第四节 战略管理的内容.....	6
第五节 竞争战略的研究方法.....	8
第三章 PTPE 公司简介	11
第一节 PTPE 公司简介.....	11
第二节 PTPE 公司面临的问题.....	15
第三节 本章小结.....	16
第四章 PTPE 公司外部环境分析	17
第一节 宏观环境分析.....	17
第二节 行业环境分析.....	21
第三节 PTPE 公司面临的机遇和挑战.....	31
第四节 本章小结.....	32
第五章 PTPE 公司的内部资源分析	33
第一节 组织结构分析.....	33
第二节 人力资源分析.....	35
第三节 财务资源分析.....	37
第四节 市场与客户资源分析.....	39
第五节 资产与装备资源分析.....	41
第六节 内部因素评价（IFE）矩阵	44
第七节 本章小结.....	45

第六章 PTPE 公司的竞争战略选择	47
第一节 PTPE 公司理念和目标.....	47
第二节 公司总体发展思路.....	48
第三节 公司战略定位.....	51
第四节 本章小结.....	52
第七章 PTPE 公司的战略实施的主要策略	54
第一节 组织结构的调整.....	54
第二节 人力资源管理.....	56
第三节 薪酬管理.....	58
第四节 战略联盟管理.....	59
第五节 服务管理.....	60
第六节 企业文化管理.....	61
第七节 本章小结.....	63
第八章 结论	64
第一节 研究的主要结论.....	64
第二节 进一步的思考.....	65
参考文献	66
致 谢	68

Contents

I	Introduction	1
1.	Background study	1
2.	Purpose and methods	2
3.	Structure of thesis	2
II	Strategic theories	3
1.	Origins and development of strategy theories	3
2.	Levels of strategic administration	4
3.	Competitive strategy	5
4.	Contents of strategic administration	6
5.	Research method of competitive strategy	8
III	Brief introduction of PTPE company	11
1.	Brief introduction	11
2.	Problems confronting PTPE	15
3.	Summary	16
IV	Analysis of external environment for PTPE	17
1.	Macro-environment analysis	17
2.	Industry environment analysis	21
3.	Opportunities and challenges for PTPE	31
4.	Summary	32
V	Analysis of internal resources of PTPE	33
1.	organization analysis	33
2.	Human resource analysis	35
3.	Financial resource analysis	37
4.	Market and customer resource analysis	39
5.	Assets and equipment resource analysis	41
6.	IFE matrix	44

7. Summary.....	45
VI Selection of competitive strategy for PTPE company.....	47
1. PTPE company concept and objective	47
2. General development plan of PTPE	48
3. Positioning of company strategy.....	51
4. Summary.....	52
VII Main policies of PTPE's strategy implementation.....	54
1. Reorganization of company structure.....	54
2. Human resource management	56
3. Salary management.....	58
4. Strategic alliance management.....	59
5. Service management.....	60
6. Company culture management.....	61
7. Summary.....	63
VIII Conclusion.....	64
1. conclusions of thesis.....	64
2. Further reflection	65
References.....	66
Acknowledgement.....	68

第一章 绪论

第一节 选题背景

中国经济的发展速度与活力让世界瞩目。作为举足轻重的基础性行业，中国电力行业的发展态势引人关注。在“打破垄断、引入竞争”的策略下，“厂网分开”、“主辅分离”、“主多分开”、重组国有电力资产、培育电力市场和建立合理电价的系列改革，形成了电力体制的新格局。

电力行业的改革、电力工业的发展，同时带动了电力施工及其配套行业的发展。强劲的市场需求和激烈的市场竞争，已经成为电力施工行业整合的两股巨大力量。“十一五”期间，成千上万的分散的电力施工独立企业面临整合与洗牌。因此，这些企业必须准确把握自身战略定位、从过去传统的经营模式和粗放的管理中走出来，积极进行战略转换和变革，以适应新的环境的变化，抓住市场机会，形成生存与发展的战略优势。

PTPE 公司是福建一家地区电力公司多种经营企业，是当地唯一具备二级施工资质的电力施工企业。依靠电力公司的网络、信誉、业务和相关资源，从创办以来的二十多年内迅速发展，成为当地市场主要电力施工服务提供商。由于发展主要依靠市场拉动和电力公司的强势支持，PTPE 公司内部战略和经营管理处于低水平状态；同时，作为区域性电力施工企业，企业的发展受到市场容量的限制。能否依靠目前依然存在但逐步弱化的体制优势，抓住目前行业高速发展的时机，加强战略管理，形成完善的内部管理体系，从而增强自身的核心竞争力，关系到 PTPE 公司在行业发展和重新洗牌中的生存与发展。

从当前宏观环境和行业竞争形势看，强劲的市场需求、政府推动中小企业发展的政策，提供了 PTPE 公司难得的生存和发展机遇。但是，电力体制改革使 PTPE 公司依靠电力公司扶持获得发展的竞争优势正在逐步丧失，竞争和行业集中度的提升，PTPE 公司面临如何构筑自身核心竞争力、赢得生存和发展空间的巨大挑战。因此，有必要对今后的企业发展战略进行研究，通过准确把握宏观

形势的发展方向，客观评价自身的能力和水平，制订出符合实际的企业生存和发展战略目标，并以恰当的战略措施来实现，确保企业的健康、可持续发展。

第二节 研究目的和研究方法

本文主要通过全面采集研究 PTPE 公司内部数据、行业相关信息和政府、机构发布的数据，以波特竞争战略管理理论为基础，运用 SWOT 分析、五力模型和战略布局图等分析工具，通过分析法和比较、逻辑推理等方法，分析 PTPE 公司所面临的内外部环境，剖析决定企业成败的关键因素，探讨可行的战略及措施。希望通过本文的研究，能对 PTPE 公司的长远发展做些有益的探索，为其未来发展提供方向和行动指导。

第三节 论文结构

本文共分为八章。第一章是绪论，主要介绍论文研究的背景、意义、目的和研究的方法。第二章是战略理论综述，主要介绍战略研究的主要理论、方法以及分析的工具。第三章是公司简介，主要介绍 PTPE 公司概况，总结公司发展过程中的成绩和经验教训。第四章是 PTPE 公司的外部环境分析：通过分析公司所处的外部环境，识别和发现外部环境中有利于企业发展的机会和不利于企业生存、发展的威胁，为企业科学地制订竞争战略提供依据。第五章是 PTPE 公司的内部资源分析：通过企业内部资源分析，找出公司关键的优、劣势因素，并对公司的核心竞争力做出总体评价。第六章是 PTPE 公司的竞争战略选择：根据对公司的内、外部环境分析，提出公司战略选择的原则，并制定出公司的总体竞争战略。第七章是 PTPE 公司战略实施的主要策略：根据所制订的战略目标，提出实施公司发展战略的行动方案，明确战略重点。第八章是结论部分，总结本研究的主要结论。

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 for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库