

学校编码: 10384

学号: X2005155122



分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

# 厦 门 大 学

## 硕 士 学 位 论 文

### FP 公 司 运 作 战 略 研 究

#### Study on Operations Strategy of FP Company

彭宣辉

指导教师姓名: 许志端 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2010 年 4 月

论文答辩日期: 2010 年 5 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 \_\_\_\_\_

评 阅 人 \_\_\_\_\_

2010 年 6 月

FP 公司运作战略研究

彭宣辉

指导教师: 许志端 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

运作战略是运作管理中最重要的一部分，它是企业战略在运作领域的细化，是从运作的角度对企业战略的支持和体现，同时也是企业运作系统及管理的指导纲领，其最终目的是提升企业的生存竞争力。

本文基于运作管理相关理论，针对中国电子变压器行业和 FP 公司发展的历史与现状以及存在的主要问题，利用 PEST、五力模型、SWOT 和价值链等分析工具，比较系统、深入地分析了 FP 公司的内、外部环境因素以及运作竞争的重点，进行了 FP 公司的运作战略规划，提出了生产运作系统的使命、生产组织方式和生产运作目标，并对 FP 公司运作战略的具体实施包括设计支持企业运作竞争重点的运作系统、重塑支持企业战略的文化、变革组织架构，精兵简政、再造运作流程，实现运作竞争的重点和构建企业信息化系统，保障运作战略的正确和高效执行等进行了探讨。

通过对 FP 公司运作战略的案例研究，本文力图阐明以下观点：

1、面对严酷的生存环境和激烈的市场竞争，行业企业只有从运作战略的高度认真研究和构建满足客户要求并适合自身特点的低成本、高效率和柔性化的生产运作系统方可竞争致胜。

2、运作战略必须立足于企业所处的内、外部环境和自身的资源条件，针对目标市场以及客户的需求和期望，为企业的运作系统持续赢得竞争优势、实现企业的经营战略明确生产运作的使命、方式和目标。

3、运作战略决定了生产运作系统所应采用的生产方式，企业应根据客户的需求和产品特点，结合自身的实际情况，分析各种生产运作方式的优、缺点和适用性，最终形成能满足不同客户需求、高效和恰当的生产运作模式。

**关键词：**电子变压器；运作战略；案例研究

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## Abstract

Operations strategy is one of the most important parts of operations management. It is the refinement of company strategy in the field of operations. It is a support to the company strategy from the perspective of operations and is meanwhile the guideline of the company operations and management system with the ultimate target of raising the competitiveness of a company.

On the basis of relevant operations management theory and focusing on the history, status quo and main problems of China's electronic transformer industry and FP company, this essay tries to analyze FP's inner and external environmental factors and the focus of its operations competition by utilizing the tools such as PEST, 5P model, SWOT and value chain, to set the operations strategy plan of the FP's and put forward the life, organization and target of its operations system, and to discuss the detailed implementation of FP's operations strategy, including design operations system that support the focus of company operations competition, rebuild the company culture that support the company strategy, reform the organization, cut the staff and cost, reengineer the operations process, realize the focus of the operations competition and build the information system and guarantee the correctness and high efficiency of operations strategy.

By the case study of FP's operations strategy, this essay tries to illustrate the following points:

1. Facing the harsh environment and intensive competition, industry enterprises can only win by building a low-cost, efficient and flexible customer-oriented operations system through study that based on operations strategy.

2. The operations strategy must setting foot on its inner and external environment and its resources, gain the continual competitive advantage for its operations system and clarify the goal, way and mission of its operations strategy.

3. The operations strategy determines the producing way adopted by the operations system. Industry enterprises must ultimately form a customer-oriented, efficient and right operations system by analyzing the advantage and disadvantage of various operating methods on the basis of its customer's demand and the features of its products.

**Keywords: electronic transformer; operations strategy; case study**

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
第一节 研究的背景与意义 .....	1
第二节 研究的内容与方法 .....	2
第三节 研究的理论基础 .....	2
<b>第二章 电子变压器行业及 FP 公司概述</b> .....	<b>10</b>
第一节 电子变压器行业简介 .....	10
第二节 FP 公司简介 .....	12
第三节 本章小结 .....	16
<b>第三章 FP 公司运作战略规划</b> .....	<b>17</b>
第一节 PEST 分析与行业竞争环境分析 .....	17
第二节 SWOT 分析与内部价值链分析 .....	27
第三节 FP 公司的运作竞争重点 .....	32
第四节 FP 公司的运作战略规划 .....	36
第五节 本章小结 .....	41
<b>第四章 FP 公司运作战略的实施</b> .....	<b>42</b>
第一节 设计企业运作系统 .....	42
第二节 重塑企业文化 .....	45
第三节 变革组织架构 .....	49
第四节 再造企业运作流程 .....	51
第五节 构建企业信息化系统 .....	54
第六节 本章小结 .....	60
<b>结束语</b> .....	<b>61</b>
<b>参考文献</b> .....	<b>63</b>
<b>致 谢</b> .....	<b>65</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Contents

<b>Part 1</b>	<b>Introduction</b>	<b>1</b>
Section 1	Background and Significance	1
Section 2	Content and Method	2
Section 3	Theory	2
<b>Part 2</b>	<b>Introduction of Electronic Transformer Industry and FP Company</b>	<b>10</b>
Section 1	Brief Introduction of Electronic Transformer Industry	10
Section 2	Brief Introduction of FP Company	12
Section 3	Summary	16
<b>Part 3</b>	<b>Operations Strategy Plan of FP Company</b>	<b>17</b>
Section 1	PEST Analysis and Industrial Competition Environment	17
Section 2	SWOT Analysis and Inner Value Chain Analysis	27
Section 3	Operations Competition Focus of FP Company	32
Section 4	Operations Strategy Plan of FP Company	36
Section 5	Summary	41
<b>Part 4</b>	<b>Implementation of FP's Operations Strategy</b>	<b>42</b>
Section 1	Design Company Operations System	42
Section 2	Rebuild Company Culture	45
Section 3	Reform Organization Structure	49
Section 4	Reengineer the Operations Process	51
Section 5	Build the Information System	54
Section 6	Summary	60
	<b>Conclusion</b>	<b>61</b>
	<b>Reference</b>	<b>63</b>
	<b>Acknowledgements</b>	<b>65</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 研究的背景与意义

#### 一、研究的背景

随着 2008 年金融危机向全球蔓延，美国、欧洲、日本等发达国家相继出现了经济增长衰退，失业上升，居民收入下降，消费减少等现象。在外部订单减少和人民币升值效应的影响下，我国不少出口导向的服装、纺织、电子、塑料制品等加工制造和劳动密集型企业面临着亏损和倒闭的威胁，在资金链出现断裂的情况下，数以万计的企业不得不削减生产或关门倒闭。

据中国电子元件行业协会 2010 年初对近 150 家规模以上电子变压器企业展开的调查资料显示，在金融危机后最受影响的选项中，企业选择订单减少的占 84.9%、选择客户资源减少的占 23.3%、选择资金短缺的占 11.6%、选择人才流失的占 16.4%、选择其他影响的占 15.8%。

根据国家工信部公布的 2009 年电子制造业运行情况资料显示，由于我国电子制造业外贸依存度高，在工业大门类中受国际金融危机的冲击最为明显，生产持续低迷，回升相对乏力，全年增加值同比增长 5.3%，比全部规模以上工业增速低 6.5 个百分点，全年规模以上电子制造业出口交货值同比下降 5.5%。虽然国家启动了多项刺激内需消费的政策，国内市场增势良好，但仍不足以弥补出口下滑所形成的缺口。由于内销占整个销售产值的比重不足四成，增速回升动力不足，行业企业为了争夺有限的市场份额，展开了激烈的生存竞争。

面对当前严重的经济危机和残酷的市场竞争，我国企业应如何应对？行业企业未来的路在何方？这是摆在我们面前的一个令人深思的课题。

#### 二、研究的意义

从历史经验来看，一个经济强国在崛起过程中，常常伴随着运作模式的创新和发展。例如，美国的大规模生产方式和日本的精益生产方式等。随着市场竞争的日益激烈和技术进步，人们越来越认识到，企业运作中的独特能力才是竞争制胜的关键。为了实现强国的梦想，中国企业也应该适时根据企业内外环境的发展变化，潜心打造自己的运作模式，认真规划自己的运作战略。

## 第二节 研究的内容与方法

### 一、研究的内容

运作战略是指在企业经营战略的总体框架下，决定如何通过运作活动来达到企业的整体经营目标。它根据对企业内、外部环境和各种资源要素的分析，对与运作管理以及运作系统有关的基本问题进行分析与判断，确定总的指导思想以及一系列决策原则。

运作战略是企业战略管理的核心内容，本文所探讨的运作战略是一种广义的运作战略，它涉及对企业运作管理系统和运作管理过程的基本问题所作出的根本性谋划，主要解决在运作管理相关流程领域内如何支持和配合企业在市场中获得竞争优势。

制订正确的运作战略是确保企业运作“做正确事”的核心和关键。作为在企业界工作了 20 多年的管理人员，FP 公司未来的前途和命运时时引起笔者的担忧，笔者期望通过本文的写作能对公司的运作战略规划与实施提出建设性的意见和建议。

### 二、研究的方法

本文通过理论研究和实证分析相结合的方法，运用 MBA 课程中所学到的知识，结合中国电子变压器行业及 FP 公司发展的历史以及存在的主要问题，对 FP 公司运作战略的环境分析、产品选择以及运作战略的构建和具体实施进行了探讨，对可能存在的问题提出了对策。

## 第三节 研究的理论基础

### 一、竞争战略及其相关理论

竞争战略（Competitive Strategy）是指企业为了获得竞争优势，在市场上处于有利的竞争地位，争取比竞争对手更大的市场份额和更好的经济效益，所作出的长远性谋划和方略。根据哈佛商学院教授迈克尔·波特(Michael Porter)的竞争战略理论，企业的利润将取决于同行业之间的竞争、行业与替代行业的竞争、供应商与客户的讨价还价能力以及潜在竞争者等五个方面的竞争力量共同作用的结果；企业的基本竞争战略可分为总成本领先、差异化和集中化战略三种，



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