

学校编码: 10384

学号: X2013156365



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

碩 士 学 位 论 文

永城煤电控股集团有限公司发展战略研究

Research on the development strategy of Yongcheng coal
and electricity Holding Group Co.,Ltd

胡宏军

指导教师姓名：郭朝阳教授

专业名称：工商管理(EMBA)

论文提交日期：2015年6月

论文答辩日期：2015年7月

学位授予日期：2015年 月

答辩委员会主席： _____

评 阅 人：_____

2015年 6月

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

摘要

受国际金融危机和国内经济下行的影响，自 2012 年 5 月份以来，煤炭市场库存持续增加、价格大幅度下滑，市场供大于求态势明显，导致以煤炭为主要赢利点的企业经济效益急剧下降，经营面临较大困难。而与此同时，新一届政府把工作重点放在了转变经济发展方式、调整产业结构，解决产能过剩和提高核心技术上来。这对于永煤集团来说无疑是一个挑战，更是一个机遇，也更凸显出发展战略规划在企业发展中的重要指导作用。

本文先从企业战略管理的历史及相关理论、行业竞争结构分析和 SWOT、价值链管理理论开始论述，接着对永煤集团发展所面临的国际、国内经济及能源形势、地区环境、集团公司地位及竞争对手情况等外部环境展开阐述，然后从内部条件进行挖掘（主要包括发展历程、主要业务、技术能力、人力资源与财务能力），结合以上分析，采用 SWOT 分析出优势与劣势、机会与威胁，内部分析构建永煤集团价值链，提出公司企业使命和战略目标，从总体战略、竞争战略和职能战略角度分析形成永煤集团的发展战略。

经研究，永煤集团区位优势明显，政府支持较大，综合实力较强，资源储备较为丰富，管理、技术、人员等优势明显。同时，永煤集团也具有管理层级较多，管理权限管理过严，产业结构中除煤炭外效益较差等劣势。总体而言，永煤集团的优势大于劣势，威胁大于机会。据此，文章提出了公司企业使命和发展战略目标，总体战略采用多元化战略，竞争战略区分不同的企业板块进行选择，职能战略从各个方面来进行支撑。并从优化产业布局、完善管理体制与机制、提高资本运作能力、强化人力资源管理、加强企业文化建设等方面给予了发展战略的具体实施保障措施。

关键词：战略；SWOT；价值链；措施

厦门大学博硕士学位论文摘要库

ABSTRACT

By the international financial crisis and the impact of the economic downturn, since May 2012 since the stock market continued to increase coal prices have declined substantially obvious oversupply situation, leading to coal as the main profit point of the sharp decline in economic efficiency of enterprises, operating face greater difficulties. Meanwhile, the new government to focus on the transformation of economic development mode, adjust the industrial structure, to solve overcapacity and improve their core skills. This Yong Mei undoubtedly a challenge, it is an opportunity, but also to highlight the development of strategic planning in enterprise development is an important guiding role.

This thesis starts from the history of enterprise strategic management and relevant theory, industry competition structure analysis and SWOT, value chain management theory to elaborate, then the face of Yongcheng Coal Group, the development of international and domestic economic situation, regional environment, energy group status and competition situation such as the external environment are discussed, and then the mining from the inside the conditions (mainly including the development course, main business, technical ability, human resource and financial ability), combined with the above analysis, using SWOT analysis of advantages and disadvantages, opportunities and threats, internal analysis construction of Yongcheng Coal Group value chain, the corporate mission and strategic objectives, overall strategy, competitive strategy and functional strategy perspective analysis on the formation and development strategy of Yongmei group.

After research, the coal group has obvious advantages, the government supports, the comprehensive strength is stronger, the resources reserve is rich, the management, technology, personnel and so on obvious. At the same time, the permanent coal group also has many management levels, the management authority management is too strict, the industrial structure, in addition to the coal external benefit and other disadvantages. Overall, the advantages of the coal group is more than the disadvantage, the threat than opportunity. Accordingly, this paper puts forward the corporate mission and strategic objectives, overall strategy to adopt the diversification strategy, competition strategy distinguish different corporate sector selection, functional strategy from all aspects for support. And from the optimization of industrial layout, perfect

management system and mechanism, enhance the capital operation ability, strengthen the management of human resources, strengthening the construction of enterprise culture, give the development strategy of specific measures to ensure the implementation of the.

Keywords: Strategy; SWOT; value chain; measures

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景与意义	1
一、企业基本情况	1
二、研究背景与意义	1
第二节 研究思路与论文框架	2
第二章 企业发展战略的相关理论	4
第一节 企业战略管理的历史及理论	4
第二节 行业竞争结构分析理论与 SWOT 分析法	6
一、行业竞争结构分析理论	6
二、SWOT 分析法	6
第三节 价值链管理	6
第三章 永煤集团发展战略分析	9
第一节 外部环境分析	9
一、国际经济及能源形势	9
二、国内经济及能源形势	10
三、集团公司所在区域的宏观环境	12
四、集团公司的地位与竞争情况	14
第二节 内部条件分析	17
一、永煤集团发展历程	17
二、主要业务分析	18
三、技术能力分析	20
四、人力资源与财务能力分析	21
第三节 永煤集团的 SWOT 分析	23
一、优势分析	23
二、劣势分析	24
三、机会分析	25
四、威胁分析	26

五、SWOT 结论分析.....	27
第四节 价值链构建.....	28
一、价值链结构.....	28
二、价值链与战略.....	30
第四章 永煤集团的发展战略形成.....	31
第一节 永煤集团使命和战略目标.....	31
一、永煤集团的企业使命.....	31
二、永煤集团的战略目标.....	31
第二节 永煤集团发展战略形成.....	34
一、总体战略.....	34
二、竞争战略.....	35
三、职能战略.....	36
第五章 永煤集团的发展战略实施对策.....	38
一、适当调整体制结构，推动模式转变.....	38
二、以项目建设为抓手，优化产业结构和布局.....	39
三、完善集团化管控体制和管理机制.....	39
四、提高资本运营能力.....	41
五、加强企业安全生产管理.....	42
六、强化人力资源管理.....	42
七、加强企业文化建设.....	43
八、保持信息化的协调平衡发展.....	43
第六章 结束语.....	45
主要参考文献.....	46
致谢.....	48

Catalog

THE FIRST CHAPTER INTRODUCTION.....错误！未定义书签。

SECTION 1 RESEARCH BACKGROUND AND SIGNIFICANCE..... 错误！未定义书签。

One、 Research background and significance..... 错误！未定义书签。

Two、 Research background and significance 错误！未定义书签。

SECTION SECOND RESEARCH BACKGROUND AND SIGNIFICANCE 错误！未定义书签。

THE SECOND CHAPTER RELATED THEORIES OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY.....错误！未定义书签。

SECTION 1 HISTORY AND THEORY OF ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT错误！未定义书签。

SECTION SECOND INDUSTRY COMPETITIVE STRUCTURE ANALYSIS THEORY AND

SWOT ANALYSIS..... 错误！未定义书签。

One、 Industry competitive structure analysis theory 错误！未定义书签。

Two、 SWOT analysis..... 错误！未定义书签。

SECTION THIRD VALUE CHAIN MANAGEMENT 错误！未定义书签。

THE THIRD CHAPTER ANALYSIS OF DEVELOPMENT

STRATEGY OF PERMANENT COAL GROUP.....错误！未定义书签。

SECTION 1 EXTERNAL ENVIRONMENT ANALYSIS..... 错误！未定义书签。

One、 International Economic and energy situation 错误！未定义书签。

Two、 Domestic economic and energy situation..... 错误！未定义书签。

Three、 The macro environment of the group company 错误！未定义书签。

(Two) Shangqiu regional environment..... 错误！未定义书签。

Four、 Status and competition of group companies 错误！未定义书签。

SECTION SECOND INTERNAL CONDITION ANALYSIS 错误！未定义书签。

One、 Development history of Coal Group..... 错误！未定义书签。

Two、 Main business analysis 错误！未定义书签。

Three、 Technical ability analysis 错误！未定义书签。

Four、 Human resource and financial capability analysis.. 错误！未定义书签。

SECTION THIRD SWOT ANALYSIS OF COAL GROUP..... 错误！未定义书签。

- One、 Superiority analysis..... 错误！未定义书签。
- Two、 Disadvantage analysis 错误！未定义书签。
- Three、 Opportunity analysis 错误！未定义书签。
- Four、 Threat analysis 错误！未定义书签。
- Five、 SWOT analysis..... 错误！未定义书签。

SECTION FOURTH VALUE CHAIN CONSTRUCTION..... 错误！未定义书签。

- One、 Value chain structure..... 错误！未定义书签。
- Two、 Value chain and strategy..... 错误！未定义书签。

THE FOURTH CHAPTER FORMATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF YONG COAL GROUP 错误！未定义书签。

SECTION 1 MISSION AND STRATEGIC OBJECTIVES OF THE WING COAL GROUP 错误！未定义书签。

- One、 Permanent Coal Group's corporate mission..... 错误！未定义书签。
- Two、 Strategic objectives of the wing Coal Group..... 错误！未定义书签。

SECTION SECOND FORMATION OF DEVELOPMENT STRATEGY OF YONG COAL

GROUP..... 错误！未定义书签。

- One、 Overall strategy..... 错误！未定义书签。
- Two、 Competitive strategy..... 错误！未定义书签。
- Three、 Function strategy 错误！未定义书签。

THE FIFTH CHAPTER DEVELOPMENT STRATEGY OF THE COAL GROUP..... 错误！未定义书签。

- One、 Properly adjust the structure of the system, and promote the transformation of the model..... 错误！未定义书签。
- Two、 To the project as the starting point, to optimize the industrial structure and layout..... 错误！未定义书签。
- Three、 Improve the management system and management mechanism 错误！未定义书签。
- Four、 Improve capital operation ability 错误！未定义书签。
- Five、 Strengthen enterprise safety production management 错误！未定义书签。
- Six、 Strengthen human resource management..... 错误！未定义书签。

Seven、Strengthen the construction of enterprise culture .错误！未定义书签。

Eight、Maintain the coordinated development of information .错误！未定义书签。
签。

THE SIXTH CHAPTER CONCLUDING REMARKS.....错误！未定义书签。

MAIN REFERENCES错误！未定义书签。

THANK.....错误！未定义书签。

厦门大学博硕士论文摘要

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究背景与意义

一、企业基本情况

永城煤电控股集团有限公司（以下简称“永煤集团”）是跨地区、跨行业的大型能源企业集团，现有子、分公司 60 多个，产业涵盖煤炭、化工、有色金属、装备制造、物流贸易等；企业分布在河南省 15 个地市及上海、贵州、安徽、新疆、内蒙等省（自治区）、直辖市。2008 年 12 月 5 日重组后，成为河南煤业化工集团有限责任公司（以下简称“河南煤化集团”）的骨干成员企业。2012 年煤炭产量 4437 万吨，营业收入 1063 亿元，利润总额 28.89 亿元。

永煤集团坚持“以煤为主、适度相关多元”的发展战略，企业核心竞争力得到持续提升。又好又快的发展得到了社会各界的高度评价，被誉为中国煤炭工业史上的一个奇迹和河南省工业战线的一面旗帜。先后被中组部命名为四好领导班子先进单位；被中宣部和国务院国资委选树为 2007 年全国国企十大典型；荣获中国工业行业杰出贡献企业、全国“五一”劳动奖状及河南省工业最具影响力企业、改革开放 30 年功勋企业等多项荣誉称号。

二、研究背景与意义

煤炭企业作为资源型，需要大量的资金、人才和技术的投入，这决定了只有规模化、集团化发展才能最大限度的降低成本，保障安全，提高资源的综合利用效率^①。然而受国际金融危机和国内经济持续下行的影响，自 2012 年 5 月份以来，煤炭市场库存持续增加、价格大幅度下滑，市场供大于求态势明显，导致以煤炭为主要赢利点的企业经济效益急剧下降，经营面临较大困难。此外，支柱产业中的化工和有色金属板块近年来一直陷入低迷期，基本上都处于微利或者亏损状态；而作为国民经济重要支柱的装备制造板块，由于采购经理人指数持续疲软，经营形式也是每况愈下。

^①王云,王云珠.基于SWOT分析的煤炭企业战略转型研究[J].当代经济管理,2012,02,P63-66.

然而，在这种严峻形势下，我们也应该看到新一届政府把工作重点放在了转变经济发展方式、调整产业结构，解决产能过剩和提高核心技术上来。针对煤炭行业，国家发展和改革委员会出台煤炭工业发展“十二五”规划中，明确要建设10个亿吨级、10个5000万吨级特大型煤炭企业，产量要占总产量65%以上。这对于永煤集团来说无疑是一个挑战，更是一个机遇，也更凸显出发展战略规划在企业发展中的重要指导作用。

因此，本文针对永煤集团进行发展战略研究，可以增强公司对宏观经济形势的适应性，正确识别和评价外部机会与威胁，认清自身的优势与劣势，从而获得持久竞争优势；有利于公司在抢抓战略机遇的同时推进各板块、各公司之间的深度融合，转变企业发展方式。这对于企业如何发展建设成为具有国际竞争力的大型企业集团，无疑具有较强的理论研究与实践指导意义。

第二节 研究思路与论文框架

本文先从企业战略管理的历史及相关理论、行业竞争结构分析和SWOT、价值链管理理论开始论述，接着对永煤集团发展所面临的国际、国内经济及能源形势、地区环境、集团公司地位及竞争对手情况等外部环境展开阐述，然后从内部条件进行挖掘（主要包括发展历程、主要业务、技术能力、人力资源与财务能力），结合以上分析，采用SWOT分析出优势与劣势、机会与威胁，内部分析构建永煤集团价值链，提出公司企业使命和战略目标，从总体战略、竞争战略和职能战略角度分析形成永煤集团的发展战略，最后从调整体制结构、优化产业布局、完善管理体制与机制、提高资本运作能力、强化人力资源管理、加强企业文化建设等方面给予发展战略的实施提供保障措施。具体论文框架如图1-1所示。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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.