

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 17920071150552

UDC_____

廈門大學

硕士学位论文

R 集团管理模式变革中的执行力研究

Study on the executive ability of R group under changing
management model

任 航

指导教师姓名: 程 愚 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2010 年 2 月

论文答辩时间: 2010 年 4 月

学位授予日期: 2010 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2010 年 2 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：

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“√”）

声明人：

年 月 日

摘 要

近年来，执行力问题引起了越来越多的企业管理者的高度重视。“没有执行力，就没有竞争力”，解决不好执行力问题，企业蓝图就会成为泡影。执行力对于企业的发展起着至关重要的作用，再好的战略也只有成功执行后才能够显示出其价值。因此我们说，执行力是决定企业成败的重要因素，是构成企业竞争优势的重要一环。

本文创新之处在于通过分析 R 集团管理模式变革失败的原因，论述人员流程、战略流程和运营流程的合理设计对于提升企业执行力的重要作用，尤其是在企业变革的关键时期。在此基础上得出三大流程的成功整合会逐渐在企业内部形成执行力文化的观点。

本文由四大部分组成：

第一部分是绪论。主要介绍论文的研究背景、目的和研究方法。

第二部分是企业案例详述。详细介绍 R 集团变革始末，从总管理处成立开始到最终濒临解散，期间发生的一些有代表性的事件，以及通过这些事件表现出来的各方面的矛盾，都是导致变革失败的诱因。

第三部分分析 R 集团中央集权式管理模式失败的原因，指出执行力缺失问题的症结所在，以及打造企业执行力的关键要素。

第四部分是本次案例分析得出的主要结论。

关键词：执行力；管理模式；流程分析

ABSTRACT

Recently, more and more supervisors of enterprise groups attach importance to executive ability. 'No Executive Ability, No Competitive Advantages'. The blueprint of the enterprise will become a visionary plan if the enterpriser can not solve the problem of the executive ability. Executive ability is very important for the development of the enterprise. Only if execution is effective will the value of the strategy be displayed. So, we can say, executive ability is an important factor deciding success or failure of the enterprise. It is also the key part of building the enterprise competitive advantage.

The innovation of the thesis is on the basis of analyzing the reason of R Group innovation failure on the management model. The author discusses the important function of the personnel process, the strategic process and the operation process. The executive ability of the enterprise will be promoted if three processes mentioned above are designed rationally, especially in the key period of the enterprise innovation. Then it puts forward to the viewpoint: the integration of three processes mentioned above will bring the executive ability culture for the enterprise.

The thesis is composed of four parts:

The first part is an introduction about the background, motive and method of the study.

The second part is case presentation. It introduces particularly the innovation course of R Group from the total management department come into existence to be close to dismissing. There are many representative affairs and conflicts. All these lead to the innovation failure of R Group.

The third part includes the analysis of the failure reason of the centralization of power management in R Group. It points out the sticking point of executive ability deficiency. It also puts forward to the important factor of cultivating the executive ability.

The fourth part is the conclusion of the case study.

Key Words: Executive Ability; Management Model; Process Analysis.

目 录

第一章 绪论.....	1
第一节 研究背景和目的.....	1
第二节 研究方法.....	2
第二章 案例.....	3
第一节 R 集团经营情况简介.....	3
第二节 管理模式变革背景.....	4
第三节 管理模式变革目的.....	5
第四节 变革的困顿和失败.....	6
第三章 案例分析.....	13
第一节 执行力理论框架.....	13
第二节 R 集团中央集权式管理模式失败原因分析.....	17
第四章 结论.....	29
参考文献.....	31
后 记.....	32

CONTENT

Chapter 1 Introduction.....	1
Section 1 Study Background and Motivation.....	1
Section 2 Study Method.....	2
Chapter 2 Case.....	3
Section 1 R Group Brief Introduction About Management.....	3
Section 2 Background of Changing Management Model	4
Section 3 Motivation of Changing Management Model.....	5
Section 4 Confusion and failure of Innovation.....	6
Chapter 3 Case Analysis.....	13
Section 1 The Frame of Theories of Executive Ability.....	13
Section 2 The Reason Analysis of the Centralization of Power Management Failure in R Group.....	17
Chapter 4 Conclusion	29
Reference	31
Postscript.....	32

第一章 绪论

第一节 研究背景和目的

进入 21 世纪以来，中国经济越发繁荣和兴旺，企业间的竞争也日趋激烈，各行各业均呈现出向规模经济发展的趋势。中小企业将实现规模经济作为企业发展目标，大型企业及企业集团以实现经营全球化作为企业发展战略。于是，企业并购和重组的新闻时常见诸报端，企业内部组织结构和经营模式的变革更是随处可见。所有的讯息都在告诉我们，这是一个需要变革的时代，现代企业必须能够根据外界条件的变化，迅速调整经营思路，紧跟时代发展的步伐。

“工欲善其事，必先利其器”，要想实现预定目标，就必须找到正确的方法。企业执行力是实现企业战略目标的最重要的保障，不具备执行力，一切理想都会成为水中月、镜中花。无数个企业变革失败的案例都在提醒我们，真正能够置企业于死地的不是外部环境的风云变幻，而是企业内部执行力缺失所带来的竞争力的削弱；无数个企业变革成功的案例也在提醒我们，即使有一流的战略、三流的执行力，也不如有一流的执行力、三流的战略。

当前，很多企业家都已经洞悉执行力的重要性，但是，当企业执行力出现问题时，他们却往往束手无策。执行力是一个异常复杂的问题，它牵涉到企业运营的各个方面。造成执行力缺失的原因永远不止一个，分析起来总是让人理不清头绪，企业领导人、执行人、组织结构、业务流程、企业文化等，好像每一个环节都出了问题，又不清楚到底问题出在哪里。那么，执行力缺失的根源找不到，要想采取措施提升执行力就更是无从下手。R 集团管理模式变革失败的案例再一次有力的印证了执行力的重要性，为了找到执行力缺失的根源，本论文借鉴了执行力的核心流程设计理论，结合案例揭示企业执行力缺失的根源就是人员、战略和运营三大流程的设计存在不合理之处，要想提升执行力，必须从这三方面入手，方能起到事半功倍之效。本论文的研究目的就是通过分析 R 集团管理模式变革失败的原因，挖掘企业执行力缺失的根源，使企业各项改善措施都能够做到有的放矢。同时，用 R 集团变革失败的教训警示其它企业，使其在变革过程中能够高度重视企业执行力的建设。

第二节 研究方法

本论文运用保罗·托马斯和大卫·伯恩合著的《执行力》一书的企业核心流程设计理论要点，对 R 集团实际发生的中央集权式管理模式变革失败的案例进行系统分析，在分析变革失败原因的过程中直接引出建议部分。

首先，分析企业的战略流程，重点分析战略规划评估的重要作用；其次，分析企业的人员流程。根据人员流程设计理论，在案例介绍中找出人员流程设计的瑕疵以及不合理之处，并提出改善建议；最后，分析企业的运营流程。指出运营流程设计的不合理之处，并对运营流程合理设计的关键点进行举例说明。

在案例分析的过程中，本文将借鉴台塑集团、GE 等成功企业培育强大的企业执行力的宝贵经验，对以上三大核心流程对于构建企业执行力的重要影响进行系统论证，最终得出案例研究的结论。

第二章 案例

R 集团是一家以石油化工为主业的多元化集团，地处中国大陆民营企业蓬勃发展的浙江省沿海地区，是当地规模较大的民营企业之一。从 1997 年第一家纺织企业投产开始，发展到如今以石油化工生产经营为主，兼营房地产开发、酒店等行业的多元化集团，投资总额超过 40 亿美元，年产值近 200 亿元。

R 集团创办人 Y 老先生具备多年石油化工行业从业经验，从上世纪九十年代起返回家乡开始筹备创建 R 集团。这一路走来，将近十年的打拼终于圆了老先生建立属于自己的石化帝国的梦想。然而，“创业容易守业难”，梦虽然实现了，Y 老先生却丝毫不敢在企业经营管理上有半点松懈。每月一次的董事会，老先生会认真听取各公司总经理关于经营状况的报告。2006 年初的一次董事会上，Y 老先生将注意力集中到一个困扰董事会多时的令人头痛的问题，那就是集团各公司的运营成本一直居高不下。虽然也尝试过削减预算和收回费用审批授权等方式，但却收效甚微，没有起到立竿见影的效果。为了解决这一管理难题，Y 老先生开始将眼光投向同行业其他公司，期望有现成的经验可以借鉴。最终，台塑集团的中央集权式管理模式深深地吸引了他。经过一段时间的考察、权衡和讨论，老先生决定将中央集权式管理模式运用到 R 集团。由此，R 集团轰轰烈烈的管理模式变革即将开始了。

第一节 R 集团经营情况简介

R 集团的主营业务主要包括对二甲苯、精对苯二甲酸、聚酯切片和化纤四大类化工产品的生产和销售。聚酯切片和化纤以精对苯二甲酸为主要原料，精对苯二甲酸以对二甲苯为主要原料，由此形成化工类产业链，而其它辅业如房地产开发、酒店等独立性较强，与集团内其他分公司并无太多业务联系。因此，2006 年以前，R 集团下属十几家分公司均实行总经理责任制，独立经营、自主管理。总经理同时也是任职公司大股东之一，经营情况向董事会报告。董事会主要负责制订集团总体战略规划，并不插手分公司内部生产经营活动。

几年来，集团内各分公司盈利状况差别很大，化工产业链上游公司盈利状况相对较好，有的可以达到同行业领先水平；而化工产业链下游公司的经营状况则不容乐观，纺织公司甚至连年亏损、朝不保夕；其他分公司经营状况则大多不太稳定，时好时坏。当然，造成盈利差异的因素有很多，除了行业差异外，市场环境的差异、各工厂生产设备先进性的差异、公司成立时间长短的差异等也是很重要的影响因素。尽管如此，在这些分公司中还是可以找到一个共同点，就是几乎每一家的成本都比同行业要高。经过董事会认真调查，发现高成本主要来自以下三方面：一是采购成本高。化工类分公司的原料采购价格呈连年上升趋势，而产品的市场销售价格受行业整体水平影响逐年下降，这种不正常的现象侵蚀着公司的利润空间。造成这种现象的原因主要在于市场上原料供应不够充足，且采购部门判断市场行情的准确率不够高，经常错失交易的最佳时点。二是因管理不善导致的生产成本和设备维护成本与同业相比偏高。三是用人成本高。由于化工类分公司均配备了大量的储备人才，以保证关键岗位的需求，其员工总数要比同行业其它公司多 10%左右。总之，集团内普遍存在因内部管理不善导致的人浮于事，以及各种资源的严重浪费。

第二节 管理模式变革背景

从 2006 年开始，R 集团逐渐感受到来自同业竞争的巨大压力，尤其是化工行业。以 R 集团最主要的盈利产品之一——化工原料精对苯二甲酸（简称 PTA）为例，它是下游聚酯和化纤工业的重要原料。R 集团的年产能达 120 万吨，且正在向 150 万吨的目标扩建，是世界单线产能最大的生产线。当时，国内 PTA 产品 70%为中石油和中石化两大集团旗下企业所生产，其余 30%由外资和民营企业生产。中国纺织工业几年来的快速发展使得国内对 PTA 等化工原料的需求量逐年上升（图 1），PTA 在国内市场供不应求，每年总需求量的 50%都需要进口。

正是在这样的背景下，国内石化厂商纷纷申请建立新的 PTA 生产线或在原有的基础上扩充产能。2006 年 PTA 部分在建项目有：辽阳石化将于 2007 年 5 月份投产的年产 80 万吨 PTA 生产线；扬子石化将于 2007 年 11 月份竣工的扩建 45 万吨 PTA 生产线，投产后产能将达 105 万吨；珠海 BP 化工厂在已有年产 35 万吨生产线的情况下，再建年产 120 万吨的二期项目；浙江逸盛石化增加 PTA 生产线两

套，预计至 2009 年底，年产能将达 200 万吨。此外，宁波三菱、江苏三房巷等大型石化企业也将于近两年陆续扩产和增建 PTA 项目。如果上述项目均于计划内投产，那么到 2008 年，PTA 供不应求的局面将得到很大缓解，国内自给率将达 70%以上。因此，未来两年 PTA 的价格必然会随供给的增加而下降。PTA 销售部门曾做过预测，2008 年 PTA 的价格将下降至少 15-20 个百分点。销售收入的减少必将严重影响利润空间，而且国内新建 PTA 生产线的增加必然会加大对上游原材料的需求，届时上游原料采购价格不但不会下滑，还有可能上涨。下游的聚酯和化纤行业的市场竞争已经非常激烈，R 集团的化纤企业因生产设备使用年限较长，设备维护成本较高，利润空间已经非常有限。基于对外部环境的预测和分析，创办人和董事会认为化工企业未来保持竞争优势的关键已由扩大产能转变为成本控制。因此，当务之急是必须克服自身劣势，加强管理，将成本降低至行业最低水平作为最重要的管理议题。

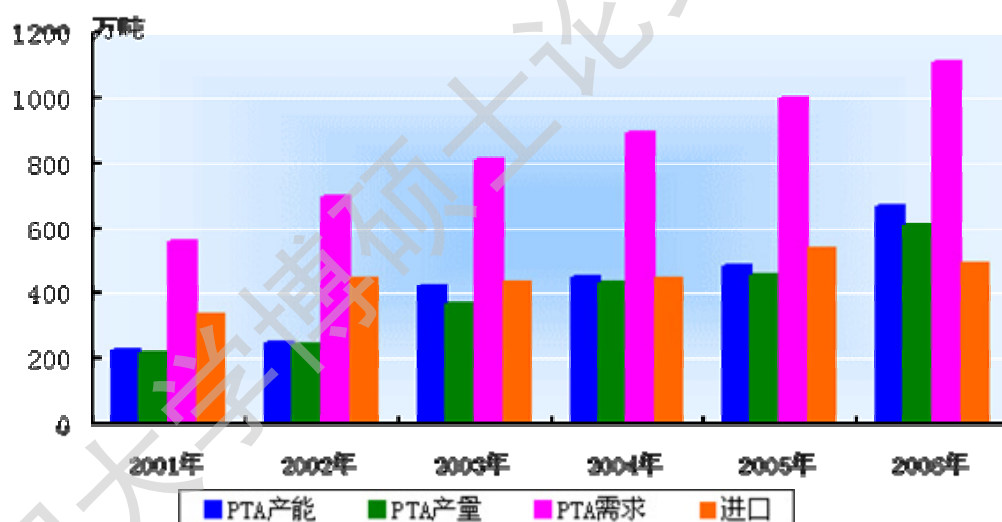


图 1： 2001-2006 年 PTA 生产消费图

资料来源：18 期货网，PTA 产业链年度分析报告

第三节 管理模式变革目的

为了能够大幅降低成本，R 集团决定改变现有管理模式和组织架构，转而借鉴台塑集团的成功经验，成立总管理处，实行中央集权式管理，分公司只负责生产管理和总管理处各项规章制度的执行。总管理处作为咨询服务性机构，将各分公司均设置的采购、财务、人事管理等服务性部门整合起来，有利于集中管理和

减少主管岗位的设置。以采购部门为例，未成立总管理处之前，十几家分公司均设置采购部门，每一个部门都设经理和副总经理。成立总管理处之后，整个集团只有一个采购总监（副总经理级别），下设三个采购部门经理。这样，主管人数立刻就会减少十几名，员工人数也会相应减少，用人成本将总体降低 20%左右。在采购业务方面，所有分公司的采购案均由总管理处集中处理，采购数量较大，在价格谈判上将有很大优势，采购成本也可以有很大的下降空间。在降低成本方面，R 集团主要的考虑就是降低用人成本和采购成本这两方面。

R 集团实行中央集权式管理还有另外一个目的——削弱分公司管理层的权力。创办人对各分公司管理层的不满由来已久，早在 2004 年，化工分公司就出现过采购部员工收受贿赂，违纪向投标公司透露标底，结果被另一家未中标公司发现直接向创办人投诉。近期又发生了一起严重的违纪事件，切片分公司销售经理以权谋私，利用公司管理漏洞侵害公司利益后跳槽至竞争对手公司，并泄漏了大量机密，给企业造成无法挽回的损失。大大小小的违纪事件时有发生。创办人多次在经营管理会议上痛斥分公司总经理，并声称将采取措施加强控管。

第四节 变革的困顿和失败

一、变革经过

2006 年下半年，总管理处成立了第一个事业本部——人事管理本部，负责制订各项人事规章制度，由旗下各家分公司的执行部门统一执行。2007 年初开始，在三个月的时间内陆续成立总经理室、信息本部、财务本部、采购本部等多个事业本部，全部隶属于集团总管理处。部门基层员工主要来源于分公司。

总管理处总经理室作为幕僚机构，由八名员工组成。其职能仅对集团新制订的非生产和技术类管理制度进行审核把关，同时兼任各分公司的法律顾问和诉讼案件的处理。因幕僚岗位人力不足且专业有限，职责范围无法涵盖集团管理改善的方方面面。余下几个事业本部则按职能分别管理十几家分公司的 IT、财务（会计仍然留在分公司）和采购等具体业务，包括相关制度的制订、修改和具体执行。各分公司不再有权处理这些已被总管理处接管的业务，但要配合总管理处推动业务的开展，例如，采购本部对机器设备的采购或工程发包等大型采购项目需要分公司请购部门大力配合。

至此，R 集团的组织架构已发生翻天覆地的变化，原由董事会成员担任的集团高级行政职位已被全部撤销，新成立的各事业本部由创办人高薪聘请有同业工作经历的职业经理人管理，给予其总监（副总经理级别）职务，直接向创办人 Y 先生（总管理处总经理）报告，事业本部总监的行政级别要略低于各分公司总经理。

2007 年 7 月，集团决定将化工行业的原料部门和销售部门也从分公司分离出来归总管理处管理。如此一来，各分公司总经理的工作职责就真的只剩下生产管理和行政执行。由于没有事先与分公司总经理进行沟通，而是在董事会上采取临时动议的形式提出，因此，当时会场一片混乱，分公司总经理纷纷质疑董事会议事流程的合法性。其中一家分公司的总经理更是异常愤怒，当场提出主动解除行政职务的要求，并不顾劝阻随即离开会议室。接下来的一个月，连续又有几家分公司的总经理主动或被动离职，被其他股东代替。至此，组织架构的变动和人事动荡总算告一段落。

二、变革的特征及困局

从前期筹备到后续执行，R 集团的中央集权式管理模式突出呈现的特征使变革逐渐陷入困局。

1、在战略上，R 集团对执行细节的规划和宣导不足

R 集团的变革在执行之初，内部便矛盾重重。财务和采购等各项业务陆续从分公司分离出来引起了分公司管理层的强烈反弹。他们质疑总管理处各事业本部新任负责人的专业性和可靠性，抱怨新的业务流程设计的不够合理，批评新的规章制度可行性太低。总之，他们通过各种方式表达权力被剥夺的不满。然而，董事会在应对分公司不满情绪方面却显得力不从心。

总管理处成立之后，原有的运营流程已经无法实施，新的运营流程却还在设计之中，没有及时得到公布。因此各分公司均无所适从，业务审批程序较混乱，这种状态一直持续了十几天，直到新流程公布出来方才得以缓解。然而，新流程的运行状况却并不理想，由于总管理处没有要求分公司参与新流程的设计，因此，在实施过程中才发现新的流程存在一些不合理之处，给分公司造成了不同程度的困扰，不得不额外花费时间进行修订和完善。

在对变革的宣导方面，分公司所能看到的只是总管理处频频下发的各种规章和细则。在这些新规定下发前，总管理处没有进行任何形式的宣导工作，也没有

与分公司进行沟通互动。在分公司毫无准备的情况下，往往会发生一些意想不到的事件。分公司招聘一批技术骨干人才，在面试过程中与对方谈好了薪资、职位情况以及公司所能提供的各项福利待遇。可是，这批新入职的员工刚开始工作没几天，总管理处便下发通知，改变某种岗位设置或取消某些福利待遇。这种突如其来的变化使分公司措手不及，不得不着手准备随之而来的劳务纠纷。

2、在总管理处的主管任用方面，R 集团没有为各事业本部挑选到适合岗位要求、具备高效执行力的人才

人事管理本部成立之初，为了尽快进入执行角色，从各分公司的人力资源部经理中挑选了三名不同模块的专业人才，调任到人事管理本部分别负责招聘、培训和薪酬管理。人事管理本部的负责人由分公司的一名原负责生产技术的管理人员担任，姑且叫他 A 总监。A 总监进入 R 集团还不到一个月，先前从未做过人力资源管理的工作，但这次却被委以重任。创办人看重的是其具有台塑集团的工作经历，希望他能将台塑集团的管理精髓植入 R 集团。

上任伊始，由于 A 总监的固执己见，再加上人力资源管理经验的匮乏，故而频频制订不切实际的管理规定。2008 年 5 月，A 总监领导下的人事管理本部下发通知，各分公司相同岗位的薪资跨度不得超过规定比例。主管级比例高限为 50%，工程师级为 30%，工程师以下（助理工程师、技术员、操作员等）为 20%，调整后总用人成本可以降低或持平，但不允许提高。这种比例的设置源于 R 集团最早成立的纺纤公司现行薪资制度对于同岗位薪资比例的规定，且在该公司执行了十几年，效果很好，未出现任何问题。A 总监在调任总管理处之前就服务于纺纤公司，对纺纤薪资跨度的设置颇为认同，但是，对集团内其他公司相同岗位薪资的高跨度非常不满。为了实现统一管理、避免因监管不到位出现个别岗位用人成本过高的情况，A 总监决定将岗位薪资跨度限制在最小范围并推广至整个集团执行，这样既可以消除行业差别造成的“不协调”，又可以控制用人成本。

通知下发前，人事管理本部专门收集过其他分公司的薪资报表，以便了解各家分公司的薪资水平，但却没有征求过其他分公司对薪资跨度新规的意见，也没有探究执行中可能遇到的困难和有效的解决办法。人事管理本部三名比较资深的人力资源管理人才曾向 A 总监提出过专业的管理建议，但 A 总监却并没有采纳。通知下发后，集团内所有技术密集型企业均表示无法执行，理由是纺纤公司是劳动密集型企业，生产岗位技术含量低，同岗位薪资差距很小，服务业也具备这个

特点，所以上述比例可以执行。但是技术密集型企业生产岗位技术含量高，需要花费三至五年才能培养出成熟的技术人才。因此，同岗位员工技术水平差距较大，薪资跨度明显，通常在 50%—80%之间。执行总管理处统一规定的 20%—30%，势必要将高薪下调、低薪上调，方能缩小差距。但是高薪员工技术水平过硬，是生产和技术岗位的核心人才，如果降薪必将导致人才流失。高薪不降，低薪就不能上调，否则会提高整体用人成本。总管理处统一制订的薪酬政策使技术型分公司陷入两难境地，最终这些技术型分公司决定不执行，维持原状。人事管理本部与其几次交涉均无功而返。

技术密集型企业无法实施，劳动密集型企业原本就是如此实施，人事管理本部的规定实际上成了一纸空文。为了维护制度的严肃性和总管理处的“权威”，人事管理本部决定按照执行现状进行制度修订。尽管距离上一次制度的发布只有短短的两个半月，却不得不朝令夕改、再立新规。类似情况时有发生，A 总监的管理理念和行事风格一直为分公司所诟病，其下属成员也因与 A 总监配合不佳而萌生去意。人事管理本部成立不到三个月，从分公司调任而来的经理们已经忍无可忍，陆续提出辞职。

采购本部 B 总监是从同行业的扬子石化跳槽而来，有将近二十年的化工行业采购管理经验。B 总监到任后的第一个大举动就是将手下关键岗位陆续换成自己人，这些人都是追随 B 总监多年并深受信任的得力助手，也都是对采购业务单一模块比较熟悉的专业人员，他们的经历背景比较符合岗位任职要求，但是众所周知，这种关键岗位的裙带关系难免会滋生腐败和弊端。R 集团采购业务流程的第一步就是询价和比价，并从中选取资信良好且报价最低的供应商。可是请购部门慢慢发现，最常用的备品备件几乎都是相同的一两家供应商在供货，且价格比市场上的最低价高出很多，而采购本部依然按照规章制度热火朝天的广泛询价和比价，只不过其他的供应商都是陪衬而已。据采购本部内部知情人士透露，这两家供应商都是 B 总监的远房亲属，所以才能近水楼台先得月。R 集团各种各样的采购案每年有几百宗，大到工程发包、机器设备采购，小到备品备件、一般材料采购，B 总监及其亲信均有油水可捞。R 集团的内部监管本来就不够严谨，稽核查验大都流于形式，所以 B 总监之流才有机可乘。2007 年集团财务报表公布数据显示：采购成本已创下历史新高。创办人和董事会虽然对 B 总监的作弊行为已有所察觉，但对这一结果还是感到异常震惊。于是，盛怒之下开始派人彻查采购本

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