

学校编码：10384

分类号_____密级_____

学号：X2006156086

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

战略导向的企业运营管控系统框架

——基于龙岩烟草工业有限责任公司的实地研究

Field Study: Strategy Oriented Operational Management
and Control System of Enterprise

廖材河

指导教师姓名：陈汉文教授

专业名称：工商管理（EMBA）

论文提交日期：2013年6月

论文答辩日期：2013年 月

学位授予日期：2013年 月

答辩委员会主席：_____

评阅人：_____

2013年6月

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

摘要

在充满不确定的环境下，企业战略管理成为管理层不能忽视的核心工作。而战略管理的关键在于如何将战略规划真正转化为企业的日常运营管控活动，从而实现战略目标，保障战略规划的全面落地。如何构建有效的战略实施系统，已经成为企业管理理论与实务不可回避的问题。本文尝试性地围绕这一主题开展研究，提出解决问题的系统性框架。

在以上研究主题下，本文解决问题的基本思想是构建以战略为导向的运营管控系统，即战略导向的运营管控系统（以下均称战略运营管控系统）。这一系统的基本特征是以企业价值创造过程——价值链为载体，配置和使用企业资源，通过配置标准和使用标准，即 KPI 指标的控制活动，连接并具体化战略诉求与客户诉求。

在以上思路下，本文（也是本文的主要贡献）构建了企业战略运营管控系统的基本框架，包括战略规划系统、运营指挥系统、运营作业系统和运营反馈系统，并将这一框架运用于龙岩公司，提出的龙烟公司战略运营管控系统的基本结构，并以生产系统和制丝车间部门绩效管理为例，探讨了战略运营管控系统的实施问题。

关键词： 战略实施 战略运营管控 龙烟公司模式

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Strategy management plays an important role for management under an uncertain environment. The key part of strategic management is how to translate the strategic plan into enterprise's daily operation, so as to realize the strategic target and to accomplish the strategic plan. How to build an effective system of strategy implementation has become an unavoidable work. This paper attempts to focus on this theme, putting forward a framework to solve the problem.

The basic idea of this paper is to construct the strategy-oriented operation management control system (hereafter called the strategic operation control system). The core feature of this system is based on the process of creating the value chain, configuration and using enterprise resources, through the allocation and using standard, namely KPI index control activities, connecting and specifying strategic demands and customer demands.

This paper (also the main contribution) construct a framework of enterprise strategic operation management control system, including strategic planning system, operation commanding system, operation activities system and operation feedback system. We applies this framework to the Longyan company, and put forward the basic structure of the Longyan company strategy operation control system, and discusses the implementation of strategic operations management system through an example of performance management system of production system and tobacco workshop.

Key Words: Strategy Implementation; Strategy-oriented Operation Management Control System; Longyan Company Model

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目录

引言	1
一、研究动机与主题.....	1
二、研究方法与技术路径.....	1
三、研究内容.....	2
四、研究的主要创新.....	2
五、研究的局限性.....	3
第一章 相关理论文献综述	4
第一节 系统论相关理论文献综述.....	4
第二节 控制论相关文献综述.....	5
第三节 战略管理相关文献综述.....	8
第四节 运营管理相关文献综述.....	10
第二章 战略运营管控系统的概念框架	13
第一节 企业漏斗模型.....	13
一、企业与战略.....	13
二、企业漏斗模型.....	13
第二节 战略运营管控系统的构成.....	15
一、战略规划系统.....	16
二、战略运营指挥系统.....	17
三、运营作业系统.....	18
四、运营反馈系统.....	22
第三节 企业战略运行管控系统的概念框架.....	22
第三章 战略运营管控系统功能框架	24
第一节 战略运营管控系统的功能描述.....	24
一、战略规划系统.....	24
二、运营指挥系统.....	26
三、运营作业系统.....	28
四、运营反馈系统.....	28

第二节 战略运营管控系统的要素与运营机制	29
一、运营要素.....	29
二、运营机制.....	30
第三节 战略运营系统的功能框架	31
一、运营指挥子系统.....	31
二、运营作业子系统的执行系统.....	31
三、运营作业子系统的控制系统.....	31
四、运营反馈子系统.....	31
第四章 龙烟公司战略运营管控系统的应用框架设计与应用	33
第一节 龙烟公司战略规划系统与“四精”战略	33
一、战略规划运作流程.....	33
二、龙烟“四精战略”.....	34
第二节 龙烟公司运营指挥系统	35
一、龙烟公司运营指挥系统的构建机理.....	35
二、龙烟公司运营活动.....	36
三、龙烟公司运营作业系统.....	39
四、龙烟公司运营反馈系统.....	40
五、龙烟公司运营管控系统与战略整合.....	42
六、小结.....	43
第三节 战略运营管控系统具体实施示例之一：生产制造系统	44
一、客户价值识别与确定.....	45
二、生产制造系统的价值链梳理.....	46
三、生产制造体系的价值目标分解.....	47
四、从价值目标到价值指标.....	48
五、运营过程与机制.....	53
六、小结.....	56
第四节 战略运营管控系统具体实施示例：制丝车间部门绩效管理	56
一、改进思路.....	56
二、预期效果.....	60

三、目前项目开展情况.....	60
第五章 结束语：贡献与局限性	61
参考文献.....	62
附录 1.....	63
附录 2.....	64
附录 3.....	68

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

CONTENTS

Introduction	1
一. Research motive and topic	1
二. Research methods and technological path.....	1
三. Research contents.....	2
四. The main innovation of research.....	2
五. The limitation of research	3
Chapter 1 Review for the related theories and literature	4
Section 1 Review for the related theories and literature of system theory	4
Section 2 Review for the related literature of cybernetics	5
Section 3 Review for the related literature of the strategic management.....	8
Section 4 Review for the related literature of operation management	24
Chapter 2 The concept framework of strategic operating management system	13
Section 1 Funnel model in business	13
一. Business and strategy.....	13
二. Funnel model in business.....	13
Section 2 Then consists of strategic operation and management system.....	15
一. Strategic planning system.....	16
二. Command system of strategic operation	17
三. Operating system.....	18
四. Feed-back system.....	22
Section 3 The concept framework of management and control system in business strategic operation.....	24
Chapter 3 Functional framework of management and control system in business strategic operation.....	24
Section 1 Functional description of management and control system in business strategic operation	26

一. Strategic planning system.....	26
二. Operation command system.....	28
三. Operating system.....	28
四. Feed-back system.....	29
Section 2 The elements and operation mechanism of management and control system in business strategic operation.....	29
一. Operation elements.....	29
二. Operation mechanism.....	30
Section 3 Functional framework of strategic operation system.....	31
一. Subsystem of operation command.....	31
二. Execution system for subsystem of operation command.....	31
三. Control system for subsystem of operation command.....	31
四. Feed-back subsystem.....	31
Chapter 4 Application framework design of management and control system in business strategic operation (Longyan model)	33
Section 1 Strategic planning system and ‘Four lean management strategies’ of Longyan Tobacco Industrial Co., Ltd	33
一. Operating process of strategic planning.....	33
二. ‘Four lean management strategies’ of Longyan Tobacco Industrial Co., Ltd.....	34
Section 2 Operation command system of Longyan Tobacco Industrial Co., Ltd	35
一. The structure mechanism of operation command system.....	25
二. Operation activities	36
三. Operating system.....	39
四. Feed-back system.....	40
五. The operation control system and strategic integration.....	42
Section 3 An example for strategic operation control system: Manufacturing system	45
一. Identification of Customer value	46
二. Value chain combing of manufacturing system.....	47

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.

厦门大学博硕士学位论文摘要库