

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2011156343

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

福安 L 电机公司发展的管理瓶颈及应对策略

The management bottlenecks and coping strategies of Fu'an
L Motor Company

王步跃

指导教师姓名: 林志扬教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2013 年 1 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 1 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

欧债危机的扩散，中东地区局势的动荡，全球通货膨胀的加剧等等因素，都促使了全球经济增速放缓。继哥本哈根气候大会之后，越来越重视生活质量的人们开始将更多的目光投放到“绿色环保、节能减排”的产品之上，这在很大程度上推动了欧美等主要电机进口国家进口标准的提高，无形中又对主要出口国的电机出口产品的技术要求和成本要求产生了巨大的挑战。另外，国际电机巨头，凭借强大的资金实力和技术力量，不断蚕食中小电机企业市场的份额，中小电机企业的出口困境在加剧。加上国内电机产能过剩，恶性竞争日益激烈，原料成本不断上涨，以 L 公司为代表之一的国内中小电机企业，面临内外交困的境地。

不仅外部环境不乐观，在内部管理上 L 公司也暴露出比较严重的问题。

L 公司根据自身的实际情况，按照国际标准，并参考国际上先进企业采用的管理制度，在全面质量管理（TQC）、5S、ERP 以及 KPI 绩效考核体系等内部管理方面做了大量的工作，但是在实际的生产管理、财务管理、采购管理、人力资源管理工作中，由于执行不充分，各部门之间匹配不协调，员工效率没有提高，工作积极情绪也不高涨，企业不能形成积极向上的公司文化，公司的经营与发展面临着极大的困难。

本文通过分析福安 L 电机公司面临的国际环境、国内环境、行业环境，以及企业内部管理关于运营、生产、采购、财务及人事各方面面临的问题，得出结论，公司发展受阻的瓶颈在于管理，而管理的基础又在于执行。

综合以上分析结果，本文提出了 L 电机公司突破自身发展瓶颈，在完善管理和提高执行力方面的应对策略，既解决 L 电机公司的管理问题，也可供同类企业参考借鉴。

关键词： 福安 L 电机；发展瓶颈；应对策略；

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

With the slower growth of global economic, the international motor industry overcapacity situation is further exacerbated, in addition to the raising standard of motor exports, and great defects of internal management of domestic motor companies, the further development of small and medium-sized motor industry begins to encounter problems.

By doing the analysis of the international environment, domestic environment, industry environment, as well as problems of internal management faced by Fu'an L motor in the aspects of operation, production, purchasing, financial and human resource, this paper has concluded that the bottleneck of arrested development lies in the internal management, and the basis of internal management lies in the execution.

According to the analysis result above, this paper also raises the coping strategies of L motor in the breakthrough of development bottleneck in improving the internal management and execution power.

Keywords: Fu'an L motor; Development bottleneck; Strategy;

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 研究背景和主要内容	1
第一节 研究的背景和意义	1
一、中小电机在电机产业中的重要性.....	1
二、中小电机面临的严峻形势.....	1
三、研究意义.....	3
第二节 研究的主要内容	3
第二章 L 公司的外部环境分析.....	5
第一节 国际电机产业环境	5
第二节 国内电机产业环境	5
第三节 福安电机产业环境	6
一、电机产业现状.....	6
二、五力模型分析.....	10
三、五力分析小结.....	13
第三章 L 公司的内部管理问题分析	15
第一节 L 公司简介	15
第二节 内部管理分析	16
一、运营管理.....	16
二、生产管理.....	17
三、采购管理.....	18
四、财务管理.....	18
五、人力资源管理.....	21
第三节 L 公司发展瓶颈分析.....	23
第四章 L 公司发展的应对策略.....	25
第一节 组织优化	25
第二节 生产优化	26

一、硬件设施建设	26
二、新厂区别管理	26
三、系统实施 ERP	27
四、全面质量管理.....	27
第三节 加强企业的财务管理工作	28
一、成本控制.....	28
二、计划管理.....	28
第四节 人力资源建设	29
一、企业文化建设.....	29
二、KPI 绩效制度	29
第五节 执行力优化	30
结束语.....	32
参考文献.....	33
致谢.....	34

厦门大学博士论文摘要库

第一章 研究背景和主要内容

第一节 研究的背景和意义

一、中小电机在电机产业中的重要性

电机作为基础动力设备，近年在中国工业经济发展的推动下得到广泛应用。目前，电动机广泛应用于农业、工业、国防、公共设施和家用电器等各个领域。作为风机、机床、印刷机械、轧钢机等多种设备的动力基础，其耗电量占全国电量的 60%以上。因此，电机产业的发展对国民经济建设、节能减排、环境保护起着重要的作用^①。

中小电机是我国电机产业中一个重要组成部分，是主要运行机器的驱动、控制执行部件，中小电机广泛地应用于军工设备、电子产品、工业自动控制系统、电动工具等方面，是量大面广的竞争性产品，随着技术进步、技术创新的不断发展，又是科技含量较高的一个成长性行业。

随着科学技术的快速发展和人民生活水平的不断提高，各类电机在工业自动化和人们的生活工作中起着越来越大的作用。中小电机作为一个动力驱动源应用十分广泛，在中国经济发展中占据着越来越重要的地位。中小电机作为机电能量转换及自动化程度提高的核心驱动执行部件，其相关性能指标直接决定了设备的性能和技术水平。它不仅是工业设备的动力，同时也是实现生活现代化的动力。电机质量和先进程度同样也是反映一个国家自动化水平的指标，电机质量决定着人们的生活质量和国家的工业化水平。

二、中小电机面临的严峻形势

据中国电器行业协会中小电机分会统计，2011 年我国中小型电机行业实现工业总产值 598.2 亿元，比上年增长 13.8%。总产量达 19664.4 万千瓦，增产 2109.8 万千瓦。实现销售收入 604.19 亿元，增加 74.56 亿元，增长 14.1%。在此次统计的 69 家企业中有 56 家企业增产，占企业总数的 81.16%，有 12 家企

^① 《机电产业集群》[J]第 1 期（总第 11 期），2010：19.

业减产，占企业总数的 17.39%。有 58 家企业的销售收入增加，占企业总数的 84.06%。该行业去年实现利润 37.02 亿元，比上年增加 3.72 亿元，增长 11.2%。去年，该行业出口电机 3004.9 万千瓦，增产 677.6 万千瓦，比上年增长 29.1%；出口电机收入约 52.3 亿元，比上年增加 12.4 亿元，增长 31.2%。^①

中国的电机行业有着广阔的发展前景，现在美国等发达国家从事传统电机生产的企业已越来越少，他们自己不生产电机而从国外进口电机。这给中国带来了巨大的商机。但世界经济形势的震荡和电机主要进口国标准的提高，使中国的电机出口形势不容乐观。

时下，欧债危机的影响已经蔓延到了各个领域，欧债危机给我国电机行业造成了相当大的冲击，在直接出口方面，部分企业下降量达到 30%左右，而对间接出口的影响则无法计算。据了解，2012 年的前三个月，中国机电产品进出口形势异常严峻，出口增长 9.1%，而去年全年增长是 16%；进口增长 0.5%，而去年同期增长 14%。

受国际市场订单的萎缩减少和国内生产要素成本增加的影响，中国机电企业面临着严峻的生存危机。数据显示，2012 年，受经济增速放缓影响，预计全社会用电量增速低于 10%，比前几年增速回落 2 个百分点。全国新增电力装机容量将比 2011 年减少 1000 万千瓦左右，是 2006 年以来投产最少的一年，产能过剩的情况也会因为国内市场的萎缩而出现。

一方面是国内部分高耗能电机产品产能过剩，另一方面是传统电机产品出口市场近乎“疲软”，两方面因素使得中小电机行业形势窘困。如何摆脱目前困境，这成为国内所有中小电机企业要深入思考的一个问题。

电机作为国际贸易的大宗商品，随着贸易全球化的发展，关税壁垒作用越来越弱，而以颁布技术法规、推行技术标准、实施认证制度等技术性措施为主要内容的技术性贸易壁垒的作用日益突出，作为我国重点出口商品的电机产品也面临着这样的问题，层出不穷的国际技术壁垒已成为阻碍我国电机出口贸易发展的最大障碍之一。

在电机出口方面，欧盟、美洲市场占主导地位，但由于美国对进口电机设

^①中国电机出口切莫受制于人，《电气中国》，2012 年，金融界网
<http://finance.jrj.com.cn/industry/2012/07/16142713808995.shtml>

置的门槛较高，对技术要求严格，所以我国的电机生产企业只能在提高产品质量方面下功夫，逐渐摆脱单一的生产加工制造，向技术研发方向发展。而欧盟对进口的电机也设置了“高效”的技术壁垒，以保护其国内同类企业。

三、研究意义

面对严峻的外部环境，目前国内电机企业普遍的做法是，照搬国际先进企业制度和管理方式。L 公司也不例外，在全面质量管理（TQC）、5S、ERP 以及 KPI 绩效考核体系等内部管理方面做了大量的工作。但从实际的实施效果来看，收效甚微，或沦为空壳，难以发挥作用。L 公司在实际的生产管理、财务管理、采购管理、人力资源管理工作中，普遍出现执行不充分，各部门匹配不协调，员工效率没有提高，工作积极情绪也不高涨，企业不能形成积极向上的公司文化等现象。公司的经营与发展面临着极大的困难。

面对上述情形，本文通过分析具有行业代表性的福安 L 电机公司所面临的国际环境、国内环境、行业环境，以及企业内部管理关于运营、生产、采购、财务及人事各方面的问题，得出结论，公司发展受阻的瓶颈在于管理，而管理的问题症结又在于执行。

本文提出了 L 电机突破自身发展瓶颈的关键是完善管理和提高执行力，并就此提出了相应的应对策略，既解决 L 公司存在的管理问题，也可供同类企业参考借鉴。

本文希望结合分析具有行业代表性的福安 L 公司管理瓶颈的一些实际问题，揭示目前中国中小型电机企业普遍存在的内部管理的状况，同时，就如何将先进的管理思想贯彻执行的问题，做一翻探讨，以期供广大的中国中小型电机企业管理者参考，为突破国内中小型电机产业的发展瓶颈，做出一点微薄的贡献。

第二节 研究的主要内容

本文是在电机产业环境整体不乐观的背景下，研究福安 L 电机公司暴漏出来的代表行业普遍情况的内部管理瓶颈问题及突破瓶颈的一些切实可行的应对策略。

本文的主要内容如下：

第一章是研究的背景和主要内容。简述了中小电机在电机产业中的重要性及目前国内中小型电机企业所面临的严峻形势。

第二章是福安 L 电机公司外部环境分析。主要介绍国际电机产业环境、国内电机产业环境及电机行业环境等。

第三章是福安 L 电机内部环境分析。以福安 L 公司为典型案例，从生产管理、财务管理、采购管理及人力资源管理等方面，分析国内中小型电机企业在企业内部管理方面所存在的问题。

第四章是福安 L 电机公司发展瓶颈分析。本章是对外部环境和内部环境的总结，通过对福安 L 电机公司的分析，得出了影响我国中小电机企业发展的关键在于企业的内部管理低下，缺乏有效执行力的结论。

第五章是应对策略。阐述了公司完善管理、提高执行力的具体可行的措施。

第六章是结论。在对全文总体陈述的基础上，提出了本文的不足之处。

第二章 L 公司的外部环境分析

第一节 国际电机产业环境

随着信息技术的快速发展，各国先后进入工业自动化、办公自动化、家庭现代化、农业现代化的普及阶段，中小电机作为科学技术发展的重要基础元件，其应用领域也越来越广，需求量总体不断增加。

但近年来，世界经济增速放缓，国际需求不断下降，特别是普通电机订单萎缩，导致国际电机行业产能过剩的局面进一步加剧，竞争日益激烈。

另一方面，随着全球整体生活水平的提高，无论是从个体对居住环境的要求考虑，还是出于各国政府对节能减排的需要，发展高效电机已经是一个不可逆转的趋势。各国政府都将发展高效电机作为节能减排的重要手段，纷纷出台相关政策，积极助推本国电机产业的升级发展。

国际中小电机进入“高效节能”的时代，意味着电机行业的“洗牌”不可避免。国际电机巨头，如东元电机、西屋电机等，凭借其几十年的技术积累和资金实力，能够快速实现自身产业的调整，跟随市场的脚步。而对于大部分发展中国家而言，由于电机产业是属于劳动密集型产业，国际电机环境的快速变化，囿于自身技术及资本的局限性，使得发展中国家的电机产业难以做出及时的调整，其电机产业必将受到极大的威胁和挑战。

第二节 国内电机产业环境

我国是中小电机的生产大国，全球有约 60%以上的中小电机是在我国生产的，但无论从哪方面来讲，都不算是中小电机的生产强国。

当前，就中小电机产业而言，我国生产的电机产品有 300 多个系列，约 1500 个品种。2010 年产量为 24061 万 KW。最近几年，中小型电机都是我国主要出口机电产品之一。据海关统计，其中，小型交流电动机产量约占 70%。但是，我国目前所生产销售的中小电机产品中，基本系列产品产量占的比例偏大，而

派生专用系列产品产量品种偏少，至于高技术高附加值的电机产品，则比例显得更低。

中国目前大概有 1700 多家电机企业，其中，大多是小规模企业，产量在 300 万 KW 以上的大、中型企业有 10 多家，这些大、中、小企业较为集中地分布在华中、华南等地区，而许多小企业都是以大企业为中心，或作为大企业零部件供应商，或作为大企业战略联盟成员，辐射在其周边地区^①。

我国电机发展起步晚，但是发展迅速，在近十几年来，我国电机产品的生产能力显著提高，产值上升，总资产增加，由于重复建设，致使能力过剩，国内市场饱和。随着国内市场的萎缩、竞争加剧以及行业调控能力减弱，各厂家特别是国有企业效益出现滑坡。

鉴于上述情况，国家积极调整宏观政策，中小电机市场结构也在发生变化，产品向高附加值和高技术含量的方向转移，出口数量不断增加，特别是加入 WTO 之后，企业产品出口的条件得到改善，出口额呈不断上升趋势。在出口主营企业中，民营企业比重在上升，国有企业比重下降，从出口价格上看，民营企业产品价格普遍偏低。

目前，节能减排越来越受到国家重视，电机作为用电大户，节能潜力巨大。电机生产企业应该加强超高效率电机、高效永磁同步电机、中型高低压电机、再生能源配套发电机等新产品的技术攻关和开发，以环保指标作为开发新产品的基本要求，大力降低噪声，提高行业技术水平。电机产品正转向着小型、微型化方向，很多企业纷纷转型，通过改进生产技术，开发新产品，使微电机市场规模迅速扩大，微电机市场前景广阔。

第三节 福安电机产业环境

一、电机产业现状

福安市是我国东南沿海私营经济比较活跃的县级市，位于环三都澳区域核心区，是一座山海兼备、经济活跃、生态优美、底蕴深厚的沿海开放城市，享

^① 《机电产业集群》[J]第 1 期（总第 11 期），2010：19.

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