

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2012156201

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

中交第四航务工程局有限公司发展战略研究

Study on the Development Strategies for the Fourth Harbor
Engineering Co., Ltd. of China Communications
Construction Company

曾瑞雄

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014年9月

论文答辩日期: 2014年 月

学位授予日期: 2014年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2014年9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

摘要

中交第四航务工程局有限公司（以下简称中交四航局）作为建筑施工企业中的国有大型企业，肩负着国家社会经济建设发展的重要使命。而其要随着国内外经济的快速发展，求得发展和壮大，首要任务是必须制定科学、合理的发展战略。鉴于此，本文以中交四航局为研究对象，应用战略管理理论与方法，结合公司实际情况，探讨了中交四航局未来发展战略。本文主要从以下方面进行分析研究：

第一，中交四航局外部环境分析。主要运用 PEST 分析方法和波特五力模型对中交四航局所面临的宏观环境和行业竞争环境进行分析，同时总结了国内外基础设施投资建设的现状与发展趋势，为中交四航局客观地认清外部环境提供依据。第二，中交四航局内部环境分析。结合中交四航局发展历程、生产经营状况和人力资源状况，运用 BCG 矩阵和价值链分析方法对中交四航局发展战略的内部影响因素进行评估与分析，提炼出市场、承包施工、投资、房地产、规划设计服务为中交四航局的核心价值活动，并对中交四航局的业务类型进行划分和提出相应的战略对策。第三，中交四航局战略选择。通过 SWOT 分析方法，对中交四航局的优势、劣势、机遇和威胁进行战略分析，选择差异化的基本竞争战略，提出了以“争港工第一，创建筑一流”为公司愿景，以“智力密集、高门槛、国际化的工程公司”为战略定位，努力打造成为华南地区建筑行业的知名企业，涵盖企业愿景、战略定位、重点战略任务等的战略架构。第四，战略实施措施。为保证战略落实到地，提出了加强项目管理、财务管理、人力资源管理、科技管理、全面风险管理、信息化管理等实施措施，形成了一定的战略实施方案。

关键词：建筑施工；SWOT；发展战略

Abstract

As a renowned state-owned construction enterprise, CCCC Fourth Harbor Engineering Co., Ltd. (hereinafter referred to as “CCCC-4”) shoulders the important mission of boosting China’s social and economic development. In order to seek for further development and growth in an environment with fast development in domestic and foreign economy, the primary task for CCCC-4 is to formulate scientific and realistic strategies. In view of this, this paper studies the development of CCCC-4 and discusses the strategies for her survival with the theory and methods of strategic management, with reference to its actual conditions. The analysis is mainly made on the following aspects.

(1) External Environment Analysis for CCCC-4. The PEST analysis and the Michael Porter's Five Forces Model are adopted to analyze the macro-environment and the industry competition environment which CCCC-4 is facing with. The results of this analysis, together with the current conditions and summarized development trend of the domestic and foreign infrastructure construction industries, provide an objective understanding of the company’s outer environment.

(2) Internal Environment Analysis for CCCC-4. Apart from the analysis on the development history, production and management state and human capital resources of CCCC-4, the BCG Matrix and the value chain analysis are also adopted to study and evaluate the internal factors of the company’s development strategy. The analysis reveals that the core values of CCCC-4 should be services in market management, construction contracting, investment, real estate, planning and design. The company’s core business is then classified according to the categories and each is further analyzed with corresponding competitive strategies.

(3) Selection of Strategies for CCCC-4. The SWOT analysis is adopted to study the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the company. The results of this analysis suggest a strategic framework of differentiated marketing for the company, which helps to build the company as a renowned construction enterprise in Southern China by setting up the company’s vision as to be one of the top enterprises in the harbor construction industry and strategically positioning the company as a brain intensive international enterprise with a high threshold. A strategic framework covering the company’s vision, strategic positioning and key strategic missions is revealed by this analysis.

(4) Implementation of Strategies. In order to make sure the proper implementation of the strategies, this paper also provides a series of implementation measures to improve project management, financial management, human resources management, technology management, comprehensive risk management and information management, which constitute a certain strategy implementation plan.

Key Words: Construction; SWOT; Development Strategy.

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 研究背景及意义	1
一、研究背景.....	1
二、研究目的及意义.....	2
第二节 研究对象与内容	3
一、研究对象.....	3
二、研究内容与方法.....	3
三、研究思路.....	4
第二章 有关战略管理理论综述	5
第一节 主要战略管理理论	5
一、企业战略的层次.....	5
二、企业竞争战略.....	6
三、基于资源理论与基于能力理论.....	7
第二节 主要战略分析工具	7
一、PEST 分析	8
二、波特五力分析模型.....	8
三、BCG 矩阵分析	9
四、SWOT 分析	10
五、价值链分析.....	11
第三章 中交四航局外部环境分析	13
第一节 宏观环境分析	13
一、政治法律环境.....	13
二、经济环境.....	13
三、社会环境.....	15
四、技术环境.....	16
第二节 建筑行业环境分析	16
一、国内基础设施建设现状与趋势分析.....	17

二、海外基础设施建设现状与趋势分析.....	21
第三节 建筑行业竞争性分析	24
一、现有竞争对手分析.....	24
二、新进入者的威胁.....	25
三、供应商的议价能力.....	26
四、购买者的议价能力.....	27
五、替代品的威胁.....	27
第四章 中交四航局内部环境分析	29
第一节 中交四航局简介	29
一、中交四航局总体情况.....	29
二、中交四航局的发展历程.....	31
三、中交四航局的组织架构.....	33
第二节 中交四航局价值链分析	34
第三节 中交四航局经营生产现状分析	36
一、中交四航局各业务板块发展概况.....	36
二、中交四航局经营生产现状特点分析.....	37
第四节 中交四航局财务分析	38
一、资产分析.....	38
二、负债分析.....	39
三、权益分析.....	40
四、现金流分析.....	40
五、债务风险分析.....	40
第五节 中交四航局人力资源状况分析	40
一、人力资源现状分析.....	40
二、人力资源管理存在的问题和挑战.....	42
第五章 中交四航局发展战略选择	44
第一节 SWOT 分析	44
一、中交四航局的优势分析.....	44
二、中交四航局的劣势分析.....	45

三、中交四航局的机遇分析.....	46
四、中交四航局的威胁分析.....	48
五、SWOT 分析总结.....	49
第二节 中交四航局业务单元分析.....	51
第三节 战略选择.....	52
一、中交四航局的基本竞争战略.....	52
二、中交四航局战略基本结构.....	53
三、中交四航局战略愿景.....	54
四、中交四航局战略目标与定位.....	54
五、中交四航局业务定位与策略.....	55
第六章 战略实施措施.....	59
第一节 提升项目管理能力.....	59
一、加强项目管理体系建设.....	59
二、推行项目管理标准化.....	59
三、探索项目运营模式.....	59
四、推进项目质量安全管理.....	59
五、深化项目资源配置.....	59
第二节 加强财务管理.....	60
一、强化基础管理，完善财务制度流程.....	60
二、加强资金管理，提升资本运作能力.....	60
三、创新管理模式，增加财务的管控能力.....	60
四、防范财务风险，创新财务管理水平.....	61
第三节 加强人力资源管理.....	61
一、进一步优化队伍结构.....	61
二、最大限度地激发人才的创造活力.....	61
三、促进员工的全面发展.....	62
四、合理调控各层级工资收入关系.....	62
五、将 EAP 有效融入思想政治工作.....	62
第四节 加大科技创新.....	62

一、进一步优化资源配置.....	62
二、完善科技创新的考核及激励机制，加强科技人才队伍建设.....	62
三、加大科技研发投入，激发科研平台创新活力.....	63
四、加强关键技术自主创新能力的建设，提升成果转化能力.....	63
五、承接“五商中交”，支撑公司多元化发展.....	63
第五节 加强全面风险管理	64
一、加强风险管理理念的宣贯，提升风险管理意识.....	64
二、完善风险管理体系，实现风险管理的全面覆盖.....	64
三、健全风险信息库及风险事件库，引入全面风险管理信息系统.....	64
四、制订风险管理策略和解决方案，强化风险管理执行力度.....	64
第六节 加强信息化管理	65
一、推进信息化系统的建设，实现主要业务系统信息管理.....	65
二、优化系统架构，实现系统集成与信息共享.....	65
三、加强信息化队伍建设.....	65
四、完善信息化管理体系.....	65
五、加强计算机网络与信息安全建设.....	66
第七章 结论	67
一、本文研究结论.....	67
二、本文研究的局限与不足.....	67
三、进一步研究的方向与思路.....	68
参考文献.....	69

第一章 绪论

第一节 研究背景及意义

一、研究背景

近十年来，在城市化进程加速、“走出去”步伐加快这一总体趋势下，中交第四航务工程局有限公司（以下简称“中交四航局”）作为世界 500 强中国交通建设股份有限公司（以下简称“中国交建”）的全资子公司，一直保持着蓬勃的发展态势。近十年来公司规模一直保持年均 15% 左右的速度增长，2013 年新签合同额已突破 300 亿元，营业收入已突破 200 亿元^①，运营质量连续六年位于中国交建基础建设板块前列，海外开拓能力和投资能力显著加强，并成功承建或参建了一批诸如盐田港、多哈新港、巴基斯坦瓜达尔港、港珠澳大桥、贵广铁路等在国内、国际上有影响力的工程项目，企业管理基础和实力明显提升。然而，在中交四航局取得了发展成就的同时，其面临的外部市场形势、内部集团战略管控模式也正在发生较大的变化。

从外部市场形势来看，对国内而言，国家正进行产业结构调整，中交四航局所涉及的港航疏浚业务已出现产能过剩与饱和，虽然沿海地区都把海洋资源和区位优势作为促进本地区经济社会发展的强大引擎，但自 2011 年底港航疏浚业务呈现出的持续下滑态势似乎在短时间难以抑止；另一方面，随着城市化进程的加速，中交四航局所涉及的陆上交通工程特别是城市轨道交通和市政配套设施建设将得到进一步发展，然而这部分业务市场竞争激烈，并且容易受到地方政府对本地企业的鼓励与扶持因素的影响，一般项目上中央企业的优势不明显；此外，由于中央限制地方融资平台的政策，这将促进企业作为市场主体的 BOT 及 BT 模式更多应用于城市基础设施建设中，为中交四航局所涉及的投资等高端业务带来发展机会。海外市场，在国家实施“走出去”战略的推动下，境外投资力度逐步加大，大批国企加快“出海”步伐，海外发展机会越来越多。据统计，2013 年我国对外承包工程业务完成营业额 1371.4 亿美元，同比增长 17.6%；我国对外承包工程新签合同额 1716.3 亿美元，同比增长 9.6%；新签合同额在 5000 万美元

^① 数据来源：2013 年中交四航局内部财报数据

以上的项目 685 个(上年同期 586 个), 合计 1347.8 亿美元, 占新签合同总额的 78.5%。其中上亿美元的项目 392 个, 较上年同期增加 63 个^①, 在机会不断增多的同时, 作为较早“出海”的类似中交四航局这样一批国企, 面临的海外竞争越来越激烈。此外, 海外承包项目逐渐呈现出更具规模, 更加复杂与综合的特点, 业主逐步要求承包商提供全套解决方案, 并且融资能力已成为工程项目成功的重要因素。

从内部集团战略管控来看, 面对当前传统优势市场增量有限、建筑行业整体竞争激烈的市场环境, 2013 年, 中国交建调整了发展战略, 提出打造“五商中交”, 率先建成“世界一流企业”的战略目标。“五商中交”即全球知名的工程承包商、城市综合体开发运营商、特色房地产商、基础设施综合投资商、海洋重型装备与港口机械制造及系统集成总承包商。它的提出, 就是要通过统筹与整合, 打破以往集团内部企业条块分割、同质竞争、单打独斗的格局, 构建统一开发、竞争有序、协同配套、上下联动的产业配套体系, 实现从“工”向“商”的实质跨越, 从而走上优质持续发展之路。作为中国交建全资子公司, 只有深刻理解这一战略的内涵, 并结合自身的发展特点与优势, 确定差异化、专业化的发展方向, 找准在产业链和价值链中的定位, 才能在内部资源整合中立足于优势地位, 在市场竞争中脱颖而出。

以上所提到的外部市场形势、内部集团战略管控模式的重大转变, 必然对中交四航局未来的发展方向和业务实施产生深远的影响。本文也就是在这样的背景下, 提出中交四航局应当从企业内部活动与外部环境的耦合互动中, 抓住对企业发展具有全局性、起主导作用的突出矛盾来研究企业战略, 并围绕培育和提升企业的核心竞争力来强化战略管理, 从而全面提高企业的战略管理水平, 提升企业的竞争力。

二、研究目的及意义

研究中交四航局的战略发展具有以下重要意义:

第一, 通过分析影响企业发展的外部因素和内部因素, 同时梳理了企业的竞争资源, 对企业未来的战略发展规划、经营结构调整具有参考价值, 让企业更好地找准定位、做好资源分配, 不断提升自身的核心竞争优势。

^① 数据来源: 商务部网站

第二，加深企业管理者对企业战略的重视程度。高层管理者能根据战略需求合理地分配资源，优化企业结构，让组织结构与战略相适应，不断增强企业的市场竞争力。

第三，由于在国内大多数建筑类企业将要面临同样的环境和类似的问题，本文的框架和思路以及就中交四航局提出的战略建议及战略分析，对国内其他大中型建筑类企业也具有一定的借鉴意义。

第二节 研究对象与内容

一、研究对象

本文采用理论与实际相结合的研究方法，以中交四航局为研究对象，通过在全面分析国内外宏观环境、行业竞争环境的基础上，结合中交四航局的优势与劣势，探讨中交四航局未来战略发展目标 and 方向，同时提出战略落实的具体措施，可作为中交四航局未来战略发展选择的指导意见，也可供同行企业借鉴。

二、研究内容与方法

本文共分为七章，具体研究内容安排如下：

第一章，绪论，阐述了本文的研究背景和研究意义、研究对象和主要内容。

第二章，理论介绍，首先回顾了企业战略研究的发展历程，然后介绍了 SWOT 分析方法、PEST 分析方法、波特五力模型、BCG 矩阵及价值链分析方法五种战略分析方法，为后续章节做好理论基础的铺垫。

第三章，外部环境分析，首先利用 PEST 分析方法对中交四航局所处的外部环境进行具体分析，然后结合国内外建设施工行业的市场状况，借助波特五力模型分析中交四航局所面临的外部机遇与威胁。

第四章，内部环境分析，主要从中交四航局的总体概况、价值链、财务分析、业务单元、经营生产状况、人力资源等进行分析研究，摸清公司目前发展状况和所具备的资源优势，以便于明确公司的市场发展定位。

第五章，战略选择，结合前两章对中交四航局外部环境的分析，运用 SWOT 分析方法客观分析了中交四航局内部所具有的优势与劣势，以及外部环境所遇到的机会和挑战，设定了中交四航局战略目标、战略定位及适合中交四航局的发展战略。

第六章，战略实施措施，为了不让中交四航局的发展偏离战略方向，本文从

项目管理能力、财务管理、人力资源、科技创新、加强风险管理、信息化建设等六大方面提出了保障措施。

第七章，结论，介绍本文的主要结论和不足之处，以及对本文研究的展望。

三、研究思路

本文的研究思路如图 1-1:

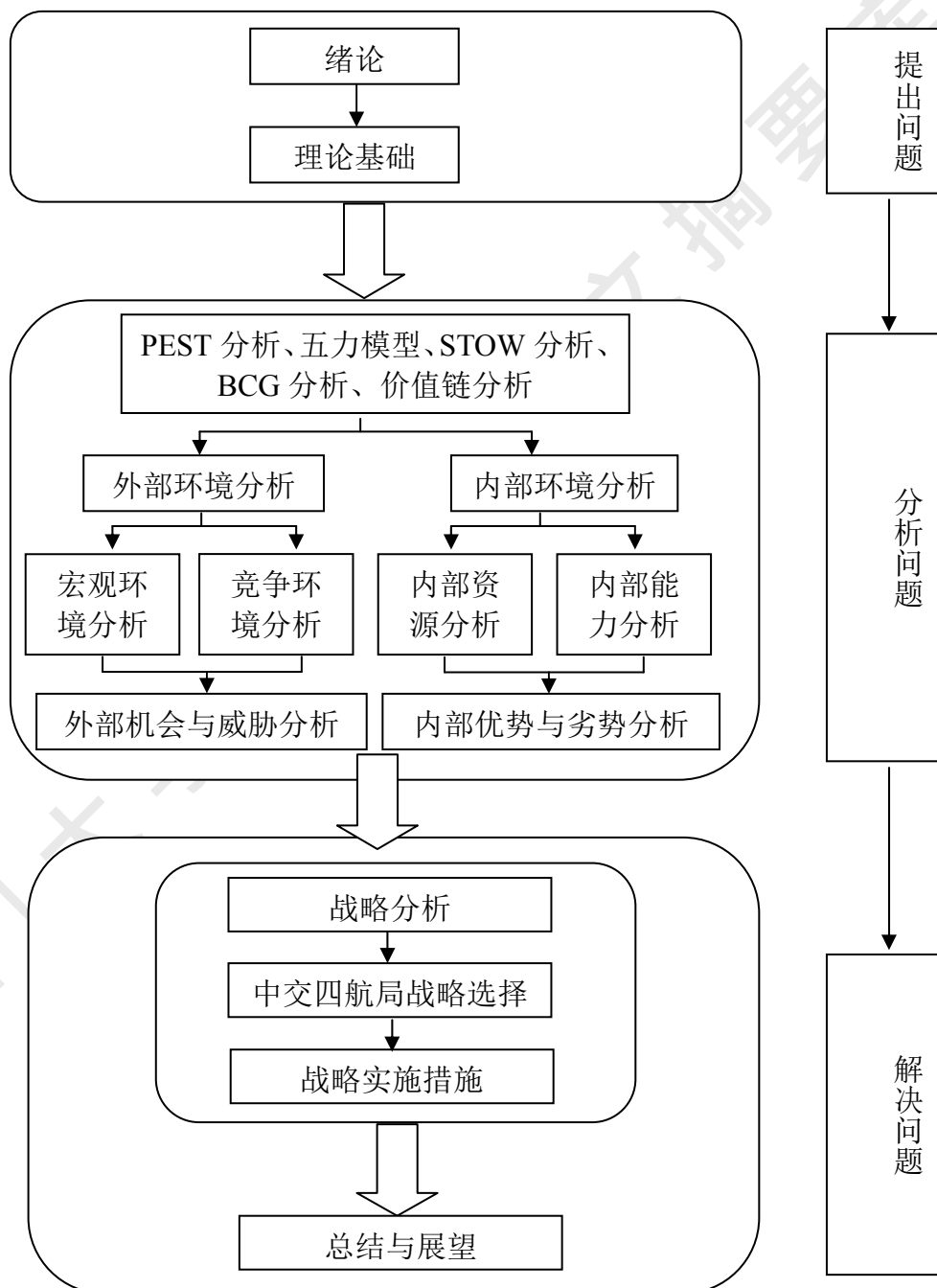


图 1-1 本文技术路线图

资料来源：作者自绘

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.

廈門大學博碩士論文摘要庫