

经验交流

中型水务企业战略管理研究

张汝

(北京恩菲环保股份有限公司, 北京 100038)

[摘要] 中型水务企业具有规模适中、管理灵活、可提供专业的个性化服务等特点,在水务行业发展中发挥着中坚力量作用,面临着较多挑战。在这样的背景下,中型水务企业需要通过科学的战略管理和绩效考核体系来提升企业的发展水平。本文提出运用SWOT分析法作为中型水务企业战略制定的核心工具,分析了SWOT分析法在战略制定中的作用,最后介绍了中型水务企业战略制定流程和绩效考核方法及指标体系。本文提出重视战略意识、合理设置绩效考核机制、加强精益化管理等解决方案,以提高中型水务企业的战略管理能力,推动企业持续健康发展。

[关键词] 中型水务企业; 战略管理; SWOT分析; 战略制定; 绩效考核

[中图分类号] F279.23 **[文献标志码]** A **[文章编号]** 2097-2423(2023)06-0093-04

DOI: 10.19610/j.cnki.cn10-1873/tf.2023.06.017

0 前言

水务企业尤其是国有水务企业在我国水务行业中扮演着重要角色,其在供水、排水等方面的职能不可低估。水务企业始终站在前沿,在推动水务行业可持续、稳健、健康发展中发挥着重要作用,而中型水务企业在其中的占比尤为突出。本文在对中型水务企业进行概述的基础上,着重关注SWOT分析在中型水务企业战略管理中的应用,探讨中型水务企业战略制定与绩效考核等方面的问题。通过对这些问题的阐述和探讨,旨在为中型水务企业的战略管理提供一些参考,共同促进我国水务行业的健康发展。

1 中型水务企业概述

1.1 水务行业现状与发展趋势

从全球范围来看,经济发展进入快车道以来,水资源的需求呈现紧张的态势,水质和水环境的状况也日益严峻。在这样的形势下,我国对水务行业进

行深入研究,投资也进入白热化的竞争阶段。水务行业具有较大的市场空间和发展潜力,它的未来发展将会一如以往受到政府政策、市场需求和技术进步的共同影响。

过去几年,水务行业的重要活动主要集中在供水、排污、工程建设等方面。与此同时,城镇和乡村供水、排污和环保问题不断突出,加剧了水务公司的运营压力。为了应对市场需求和政策导向,中型水务企业应在细分市场、水务服务和技术创新等方面不断进行创新和改善,从而提升自身的市场竞争力和影响力。

除此之外,不良的产业态势、财务管理不善、跨区域经营难题等也是中型水务企业所面临的挑战。在这种情况下,中型水务企业需借鉴其他成功企业的经验和应用SWOT等工具进行分析,运用切实可行的战略和管理方案来探索符合科学的正确发展路径^[1-2]。

1.2 中型水务企业定义和特点

中型水务企业是指规模适中、经营范围以供排水服务为主的企业。相比于大型水务企业,中型水务企业在资金、技术、人才、管理等方面都存在一定的局限性。但是,它们具有较强的适应性和灵活性,并且对中小城市甚至农村地区水务发展具有重要的推进作用。

[收稿日期] 2023-07-03

[作者简介] 张汝(1983—),女,江苏无锡人,本科,高级经济师,主要从事水务环保项目投资运营相关工作。

[引用格式] 张汝. 中型水务企业战略管理研究[J]. 绿色矿冶, 2023, 39(6): 93-96.

2023年重点上市水务公司规模如图1所示。从图1可以看出,目前国内的水务企业除了北控水务、粤海投资两家独占鳌头,首创环保、碧水源超2000万

t/d规模外,其余水务公司项目规模相差不大,属于中型企业,在水务行业的发展过程中发挥着中坚力量的作用。

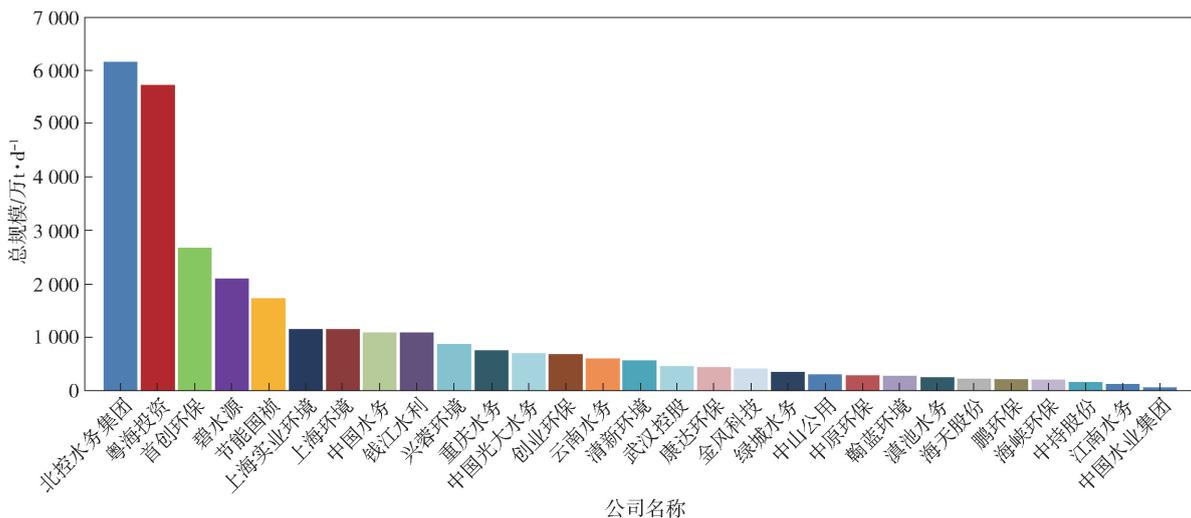


图1 2023年重点上市水务公司规模

中型水务企业的特点主要表现在以下4个方面:1)管理相对灵活,能够较快地回应市场变化,把握好时机;2)因为规模适中,业务面并不宽,既能够提供较高品质的服务,又不至于面临大型水务企业的资本压力和行业限制;3)较为注重个性化服务,能够更好地满足符合地方特点的供排水需求;4)多数中型水务企业是国有企业,具备较强的社会责任感和服务意识^[3-4]。然而,中型水务企业也面临着较多的挑战。首先,由于规模较小,它们缺乏大型企业的资金规模、专业技术和管理经验;其次,由于水务行业市场竞争激烈,中型水务企业往往需要承担较高的经营风险;最后,政府决策和行业规范对中型水务企业的管理与监督也存在不确定性。

在这样的背景下,中型水务企业需要通过科学的战略管理来提升企业的发展水平。具体而言,需要进行SWOT分析并制定适合的战略,以应对市场变化和挑战。同时,在战略制定的基础上,需要建立科学的绩效考核体系,为企业的长期健康发展提供坚实的基础。

2 SWOT分析在中型水务企业战略管理中的应用

2.1 SWOT分析的基本概念和理论

SWOT分析是一种战略管理工具,其基本理论是识别企业内外部环境的优势、劣势、机会和威胁,以便制定相应的战略,是企业进行战略分析常用的

重要方法之一。首先,SWOT分析具有简单明了、易于操作、系统性和实用性强的特点。其次,SWOT分析可以帮助企业确定合理的目标,发掘潜在的机会和优势,识别存在的问题和风险,制定有针对性的战略。此外,SWOT分析还可以节约企业的资源和成本,提高决策的科学性和精准度。因此,中型水务企业应该积极探索SWOT分析在战略管理中的应用,以提高竞争力和绩效。最后,需要注意的是,SWOT分析只是战略制定的一个环节,企业还需考虑实施方案和实施效果的监督、评估和不断地调整^[5]。

2.2 SWOT分析在中型水务企业战略制定中的应用

在中型水务企业战略制定中,SWOT分析作为一种重要的工具,被广泛应用。SWOT分析基于企业内、外部环境分析,对企业的优势、不足、机会和威胁进行全面综合评价,为企业战略制定提供重要的参考依据。

首先,考虑自身的资源和优势,SWOT分析有助于发现企业的优势和潜在机会。进行SWOT分析时,中型水务企业在优势方面大都有以下共性结果,例如良好的客户关系、优质的服务、较高的细分专业水平等(图2),同样也应考虑外部环境中的机会,例如市场趋势、政策支持等。通过SWOT分析开展评价,可以帮助水务企业更好地发现自身的优势和潜在机会,进而制定有针对性的战略计划,提高企业的竞争力^[6]。其次,SWOT分析有助于发现这类企业的不足和潜在威胁。不足方面例如战略管理缺乏系

统性、资金实力不强等；潜在威胁则包括热门竞品、市场价格波动、招投标策略等(图2)。SWOT分析可以帮助企业更好地了解外部环境中的潜在威胁和内部存在的问题，从而及时采取相应的措施，降低风险，提高企业的经营活力和发展能力。

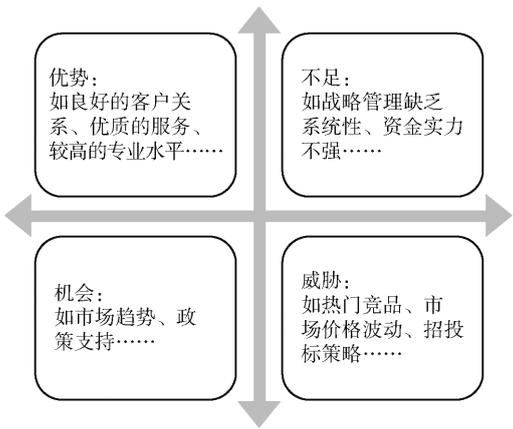


图2 中型水务企业SWOT分析图

通过SWOT分析，中型水务企业可以形成相对全面和系统的战略规划，充分利用企业的优势和机会，降低企业的劣势和威胁。通过SWOT分析可以识别出重点区域和业务类型，进而制定相应的战略目标和行动计划，协调对各方资源的利用，提高企业绩效、竞争力和管治能力。

综上所述，SWOT分析在中型水务企业的战略制定中具有重要的作用。中型水务企业应该将SWOT分析作为战略制定的核心工具来应对不断变化的市场环境和竞争压力，做好有备无患的准备，实现企业的长期稳定健康发展。

3 中型水务企业战略制定与绩效考核

3.1 中型水务企业战略制定流程

中型水务企业战略制定方法是中型水务企业实现长期发展的重要关键因素之一。首先，战略制定需要根据企业的实际情况，确定合适的发展方向和目标。其次，需要进行内外环境分析，包括市场需求、竞争状况、政策法规等，确定企业的优势和不足，并制定相应的战略方案。同时，企业需要对战略实施过程进行监控和调整，不断适应市场变化。

在战略制定中，中型水务企业需要注重制定可落实的战略目标和细化的实施方案(图3)。针对不同的环境因素，企业可以优先发展某几项细分业务，或者以战略合作的方式进入细分市场。此外，中型水务企业需要注重资源的整合和效率提升，采取合

理的运营方式和员工管理措施，降本增效，提高企业的运营韧性和核心竞争力。

在战略实施过程中，中型水务企业需要依靠科技创新和人才引进，不断完善管理流程和优化资源配置。企业可以通过提高产品质量、创新服务模式等方式，满足不同客户的需求，以达到企业长期利益最大化的目标。

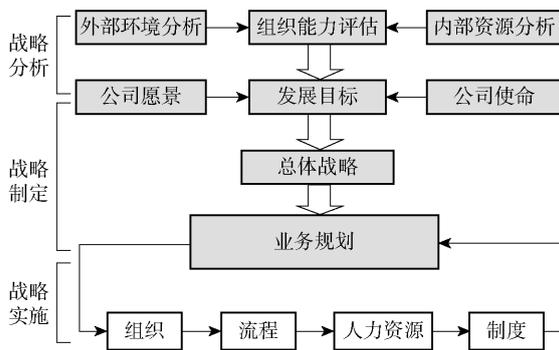


图3 中型水务企业战略制定流程

总之，中型水务企业的战略制定需要综合考虑企业内外环境因素，制定可实施的目标和细化的实施方案，并依靠科技创新、人才引进和科学管理，不断提高资源效率，提升企业竞争力。

3.2 中型水务企业绩效考核方法

中型水务企业的绩效考核对于企业的长远发展及其战略制定至关重要。从绩效考核指标体系的角度来看，要涵盖到企业的经济、社会、环境等方面。在经济方面，可以考虑到企业的收入、利润、负债率等关键指标；在社会方面，可以考虑到企业的用工情况、社会责任等方面；在环境方面，则需要关注企业的节能减排、安全生产等相关重点因素。综合以上各个方面，制定一个全面的、合理的指标体系是企业绩效考核的基础^[7]。

记分卡法是比较成熟的绩效考核方法之一，它是一种权衡卡的管理工具，根据企业的战略目标进行具体指标的评估，以便更好地跟踪企业的业绩，起到辅助管理决策的作用。具体的方法包括KPI(关键绩效指标)法(表1)、360度考核法、MBO(管理目标法)等。KPI法重点关注的是员工的责任、目标和成就；360度考核法则涵盖了员工同级、上级、下属、客户等的考评；而MBO法则从企业目标出发，逐级推进至个人责任考核。不同的考核方法都有其各自的优势和劣势，可以单一使用，也可以考虑重叠使用，在实践中需要选择适合自己企业特点的考评方式。

表1 KPI 指标体系

| 指标类型 | 指标侧重 | 指标名称 |
|---------|-------|---------------------------|
| 财务指标 | 财务效益 | 净资产收益率、成本费用利润率、资本保值增值率... |
| | 资产运营 | 总资产周转率、应收帐款周转率、存货周转率... |
| | 偿债能力 | 资产负债率、流动比率... |
| | 发展能力 | 总资产增长率... |
| 客户指标 | 服务状况 | 客户满意度、客户资料完整率... |
| | 品牌状况 | 市场占有率、销售收入完成率... |
| | | |
| 内部运营指标 | 效率状况 | 生产能力利用率、配送及时率... |
| | 成本状况 | 药剂费、电费... |
| | | |
| 学习与成长指标 | 发展指标 | 技术、产品储备率, 产品创新程度 |
| | | |

以此为基础,中型水务企业能动态地调整战略目标,并针对性地组织各方面资源,提升企业整体绩效表现。

4 结束语

综合以上分析,中型水务企业战略管理需要做到“以人为本、制度为基、创新为根、效益为要”。在制定战略方向时,需要对企业内部和外部环境进行充分的分析和把握,以确定适应企业实际需要

的战略方向。在实施之前,更需要合理的制定绩效考核指标和方法,不断调整和优化整个战略管理模式,提升企业综合竞争力。同时,中型水务企业还需要注重人才培养,加强内部管理和制度建设,构建优良企业文化,形成稳定的组织结构和工作机制,为企业可持续健康稳定发展奠定坚实的基础。

[参考文献]

[1] 桂婷. 水务集团企业战略管理研究[J]. 当代经济, 2013(18):26-27.

[2] 夏保友. 我国水务企业纵向一体化战略研究[J]. 科技创新与应用,2014(22):265.

[3] 蓝海林. 企业战略管理[J]. 经济理论与经济管理, 2015(12):113.

[4] 刘瑾. 浅谈国有大中型企业加强战略管理的若干思考[J]. 经营管理者,2017:105-106.

[5] 李晓丰. 中小型企业战略管理问题和解决措施研究[J]. 经济管理文摘,2021(14):88-89.

[6] 吴琼. 中小型企业战略管理问题研究[J]. 缔客世界, 2019(8):177.

[7] 杨少娟. 基于国家发展战略的水务企业财务管理研究[J]. 时代金融,2018(24):142.

Research on Strategic Management of Medium-Sized Water Enterprises

ZHANG Ru

Abstract: Medium-sized water companies have the characteristics of moderate scale, flexible management, and professional personalized services. They play a central role in the development of the water industry and face many challenges. In this context, medium-sized water enterprises need to improve the development level of enterprises through scientific strategic management. This paper proposed to use SWOT analysis method as the core tool for the strategy formulation of medium-sized water enterprises, analyzes the role of SWOT analysis method in strategy formulation, and finally introduced the strategy formulation process and performance evaluation method and index system of medium-sized water enterprises. This paper put forward solutions such as attaching importance to strategic awareness, reasonably setting up performance appraisal mechanism and strengthening lean management, so as to improve the strategic management ability of medium-sized water enterprises and promote the sustainable and healthy development of enterprises.

Key words: medium-sized water enterprises; strategic management; SWOT analysis; strategy formulation; performance appraisal