

基于SWOT分析方法下的海南省某国企的发展战略选择

李林捷

(海南省委党校,海南 海口 571100)

摘要:“十四五”规划是全面开局的首个五年规划。面对新的历史起点,如何把握机遇,有效发挥资源优势,补短板、强弱项,进一步加快推进转型发展,是摆在公司面前需要抓紧研究提出方案并组织实施的关键之年。作者借鉴SWOT分析模型,从内部条件、外部环境等一系列因素分析判断,明确公司发展战略的优缺点、外部机遇和威胁,以及影响公司发展战略的主要因素。

关键词:战略管理;SWOT;五年规划

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.35.139

1 经营情况

海南省某国企是海南省属国有重点企业,“十三五”期间,在省委、省政府及省国资委的领导下,坚持以高质量党建引领高质量发展,逐步转变为以资源综合利用、资产经营、投资与资本运营为主的大型国有企业集团,较好完成了改革发展目标。

资产总额、净资产基本保持平稳态势。“十三五”期末,公司资产总额 83.08 亿元,净资产 71.82 亿元。营业收入逐年提升,盈利能力持续提高。“十三五”期间,公司的营业收入和利润总额大幅增长,营业收入从 2016 年的 1.3 亿元增长到 2020 年的 3.59 亿元,年增长率为 28.91%,利润总额从 2016 年的-0.02 亿元增长到 2020 年 2.27 亿元,扭亏为盈,呈现出向好态势。

主动融入海南自由贸易港建设,积极推进重大投资项目。“十三五”期间,公司计划投资总额 6.82 亿元,实际完成 8.65 亿元,超额完成了指标,重点项目扎实推进。三大主业板块总体经营情况良好。“十三五”期间,资源综合利用板块累计实现营业收入 8 亿元,占公司总营业收入 70%;资产经营板块主要开展土地和房屋租赁、经济适用房销售、酒店业务、农业种植和养殖等业务,累计实现营业收入 2.41 亿元,占公司总营业收入 21%;投资与资本运营板块主要通过参股公司以及购买理财产品等方式,累计实现投资收益约 1.6 亿元。

多措并举推进企业改革,不断提升管理水平。“十三五”期间,公司扎实推进内部机构改革、人才队伍建设、重点工作督办、OA 系统升级、管理制度“废改立”、严抓安全环保、处僵治困等改革举措,为企业经营发展提供了坚强有力的保障。到 2020 年底,公司总资产 59 亿元,负债总额 10 亿元,净资产 49 亿元,2020 年营业收入 3.6 亿元,利润总额 2.3 亿元。

2 发展战略

“十四五”时期是公司转型发展的关键时期,外部环境总体有利。在政策领域,国家和我省的“十四五”规划与国企行动方案描绘了未来的改革发展蓝图;在经济领域,海南经济总量快速增长,砂石骨料供不应求,稀缺土地资源不断增值将给公司带来新的发展机遇;在社会领域,海南积极打造生态文明建设样板,加快推进以人为核心的新型城镇化,行行搞旅游,处处有旅游,公司的绿色资源开发理念高度契合;在技术领域,随着装配式建筑技术日益成熟,绿色建材、环保建材成为主流,数字经济蓬勃发展,有望成为公司高质量发展的新引擎。结合自身实际情况,公司要充分发挥资源优势、信用优势与融资优势,努力克服专业人才短缺、产业运营能力较弱、区位优势比较明显等劣势,抢抓绿色建材需求量大、新型城镇化潜力大、国企改革加快推进等机遇,积极妥善应对市场竞争激烈、环保投入增加等形势。SWOT 分析法作为企业竞争情报分析方法之一,最早是由哈佛商学院的 K.J.安德鲁斯于 1971 年在其《公司战略概念》一书中首次提出的^[1]。一个战略矩阵由九个单元格组成包括四个要素格、四个战略格和一个空白格^[2]。详见表 1。

2.1 优势分析

2.1.1 资源优势

公司拥有市场亟需的土地、疏浚物与尾矿渣石资源。其中,土地资源近 60 平方公里,在政策范围内可供疏浚河砂资源储量有 3000 多万立方米,实际可回收利用的尾矿渣石资源储量为 6754 万立方米,具有较大的潜在开发利用价值。

2.1.2 信用优势

目前,公司拥有较好的产业基础、经营管理经验和市场竞争力,在海南省特别是在资源开发利用领域已有较大的影响力,逐步形成了良好的企业品牌形象,不少有实力的企业纷纷表达合作意愿,为公司引入外部合作伙伴,

克服自身在人才、资金、技术、设备等方面的短板创造了良好条件。

2.1.3 融资优势

截至 2020 年 12 月 31 日,公司的资产负债率仅为 18.7%,远低于行业平均水平。由于酒店划转可以减少亏损与运营支出等因素,营收利润指标持将改善。公司可充分利用海口农村商业银行、海南银行的股东身份,争取银行贷款支持项目投资。公司还可探索在资本市场开展价值管理与债券发行,拓宽融资渠道。

2.2 劣势分析

2.2.1 专业人才短缺

公司员工总体年龄水平偏高,再加上部分职工思想观念较为陈旧,存在依赖心理,企业内部难以实现高效运作,员工素质无法满足未来业务发展的需求。专业技术型和经营管理型人才紧缺,由于公司总部地处昌江等因素,吸引优秀人才比较困难。另外,公司在绿色建材产业方面正处于起步阶段,专业人才不足,创新能力较弱,急需加强。

2.2.2 产业运营能力较弱

公司在绿色建材研发制造销售与土地综合利用等领域缺乏专业人才,运营经验不足,限制了资源优势。下属全资、控股、参股企业有 25 家,但各个企业之间未能形成协同效应和规模效应。部分企业如海建昌江、矿山公园、农旅公司等亟需提升运营能力。

2.2.3 区位优势比较明显

昌江县位于海南岛西北部,由于地理位置偏、经济总量小、配套设施差,过去几十年人口增长非常缓慢。公司在昌江经营,引进人才也面临较大困难。随着昌江核电站二期、清洁能源产业园加快建设,棋子湾、霸王岭等景区加快开发,预计将吸引更多人口到昌江工作旅游,一定程度上可以改善区位优势。

2.3 机遇分析

2.3.1 绿色建材需求量大

“十四五”期间预计海南省经济增长将达到 10%以上。随着海南自由贸易港的各个重点工程、重点项目、重

点园区陆续开建,尤其是“儋州-洋浦-临高-昌江-东方”临港产业与昌江清洁能源产业园建设,将对绿色建材及装配式建筑部品部件产生巨大需求。

2.3.2 新型城镇化潜力大

“十四五”期间,海南省将坚持“全省一盘棋、全岛同城化”,深入推进新型城镇化,推动昌江资源枯竭型城市转型发展,加快打造全域旅游,改造提升独立工矿区,实施城市更新行动,稳步推进旧城区、棚户区 and 老旧小区改造。

2.3.3 国企改革加快推进

“十四五”时期是高质量高标准建设海南自由贸易港的关键五年,中央和海南省大力支持国资国企改革,出台三年改革行动方案,着力打造一批主业突出、核心竞争力强的产业集团,做强做优做大国有资本和国有企业,这为公司打造绿色建材集团带来重大发展机遇。

2.4 威胁分析

2.4.1 市场竞争激烈

公司拟进入的绿色建材领域,我国已有不少龙头企业,如海螺水泥、华润水泥等已经在海南积极布局,他们在品牌、质量、价格、人才等方面拥有较大优势,是公司的潜在竞争对手。同时海南省国资委将采取赛马机制,不少兄弟企业正在加紧布局建材板块,在国资系统内部整合建材相关资源的难度很大。在新型城镇化方面,昌江当地已经有不少实力较强的民营企业开展业务,他们在决策速度、成本控制、施工进度等方面,比国有企业更加灵活高效。

2.4.2 环保投入增加

公司转型绿色建材行业,为达到节能节水节地节材等环保要求,需要投入更多资金,升级改造技术设备,加大人才队伍培训力度,从而增加经营成本。开展河道生态疏浚、矿山修复、土地复垦都需要更多的环保投入。随着生态文明建设走深走实,国家层面、海南层面对环保的要求只会越来越多、越来越严格,从而导致环保投入进一步增加。

3 完善体制机制

表 1 公司 SWOT 分析简表

	优势 (Strength)	劣势 (Weakness)
外部因素	1.资源优势 2.信用优势 3.融资优势	1.专业人才短缺 2.产业运营能力弱 3.区位优势不明显
内部能力		
机会 (Opportunities)	SO 战略: 发挥优势抓住机遇	WO 战略: 利用机遇克服劣势
1.绿色建材需求量大 2.新型城镇化潜力大 3.国企改革加快推进	盘活存量资源, 优化增量布局, 大力发展绿色资源开发与环保建材制造、土地开发与资产经营等主业; 建立健全市场化经营机制。	引入优质合作伙伴, 补齐自身在专业人才、研发创新、产业运营等领域的短板, 提高产品附加值; 不断完善市场化薪酬体系; 推动总部搬迁。
威胁 (Threats)	ST 战略: 发挥优势规避威胁	WT 战略: 补齐短板应对威胁
1.市场竞争激烈 2.环保投入增大	进一步降低融资成本, 加快企业数字化转型, 加强成本、质量控制, 提高产品市场竞争力; 落实安全环保责任制, 变环保投入为资源资产, 延长价值链。	坚持有所为有所不为, 重点聚焦主业领域, 在固链、补链、强链上下功夫, 加快“两非两资”清退处置; 争取政府支持, 做好信访维稳。

3.1 完善中国特色现代企业制度

要坚持以人为本,加强党的领导与完善公司治理相结合,充分发挥党委的主动性、全局性和执行力。设立董事会、监事会,推动董事会对下级企业的董事会建设和配强,落实董事会职权,保证管理层依法行使职权。设立总经理向董事会负责、向董事会报告的工作机制,明确各级管理层的职权范围,形成权力透明、权责法定的法人治理机制。

3.2 健全市场化经营机制

聚焦激发活力、提高效率总目标,切实深化劳动、人事、分配三项制度改革。开展“总部机关化”专项治理,改变行政化管理思维,按照市场竞争要求,对公司机构设置和制度建设情况进行全面梳理和完善,进一步完善三定方案,明确各职能部门的职责以及各岗位的具体职责,避免出现相互推诿,健全市场化经营机制。

强化下属子公司职业经理制度。积极推行“末位调整、竞争上岗、不合格退出”制度。实行公开、平等、竞争、择优的招聘制度,实行有利于吸引和留住核心骨干人才的政策,对下级企业的管理者实行全面任期管理和契约化管理,严格考核,实行任免或解聘,并兑现薪酬。

建立以核心关键人才为核心的具有市场竞争力的薪酬体系,促进对优秀人才和一线关键岗位的薪酬分配。完善工资总额管理,完善薪酬分配机制,加强内部分配制度改革,实行全员绩效考核。要综合运用各类中长期激励政策,结合实际,强化绩效考核与激励水平,实现激励与约束的统一。适时推进混合所有制改革。探索开展国有控股混合所有制企业差异化管控,建立市场化激励约束机制,激发内生动力和发展活力。在下属企业层面推动与央企、省属国企、市县国企间的股权多元化改革。

3.3 调整优化组织结构

明晰权责边界。公司本部专注于战略规划、投融资、资本运作、资源配置、财务管控、风险防控、审计监督、纪检监察等核心管控事项,下属子公司负责各业务板块的生产经营等具体事宜。结合业务发展需要,完善组织架构,新组建建材事业部、科技信息部。

加大授权放权力度。按照“一企一策”的原则,对下属企业制订授权放权清单,激发经营活力,确保公司整体战略落地落实。

让权力在制度的笼子里合规运行。公司向下属子公司分解总体战略目标,派出董事、监事、财务负责人、纪检监察专员,加强监督指导力度,建立完善规章制度,确保各项业务依法合规运营。

公司要对标国内一流企业,聚焦人力资源管理、科技创新、数字化转型、风险防控、安全环保和政策沟通协调六个方面,进一步优化管理体系,不断提升管理能力。

4 提升管理能力

4.1 加强人力资源管理

“十四五”期间,公司要加强干部队伍建设,积极引入外部优秀人才,大力培养内部骨干员工;强化业绩导向,不断提升人均薪酬水平,进一步增强干部职工的获得感,为实现高质量发展,提供强有力的人力资源保障。

4.2 加快企业数字转型

对接国内一流企业数字化转型研究咨询机构,建立专家顾问团队,探索同国内 ICT 领域龙头企业开展合作,统筹推进公司信息化规划建设。

(1)构建并整合信息系统。建设投资管理系统,对项目立项、可研、设计、进度、管理等实行全生命周期管理。建设土地房产类资产管理系统与股权管理系统。以现有的海钢综合应用管理系统和海钢 OA 协同办公系统作为业务入口,将公司的浪潮财务系统、视频会议系统、资产管理系统等业务系统互联互通,创新数据融合分析与共享交换机制,深入挖掘数据价值,生成图形化的生产、经营及业绩报表,提升数据洞察能力。

(2)强化信息系统硬件支撑能力。利用超融合技术搭建公司私有云数据中心,实现信息数据集中存储和管理,并可迅速扩充业务及提高灾备能力。

(3)继续推进档案信息化,创新档案利用服务模式,促进档案利用与现代信息技术的融合,提高其服务效能,充分利用档案数字化成果,进一步提高档案利用的普惠性、便利性。

(4)优化对外宣传窗口。将企业网站全面改版升级,通过网站发布信息,再根据信息类别同时推送到不同的宣传平台,做到信息一站式发布,多平台分布显示。

(5)加速引进和培养专业人才,加强平台、系统、资料的安全管理。加强内外部网络的安全保护。利用安全可靠的设备设施、工具软件、信息系统和服务平台,提高内外网的安全性。

(6)打造生产型重点子公司数字化转型示范。将信息化全面融入企业的安全生产、销售运营活动中,发展基于互联网平台的用户服务,打造线上销售平台。

5 结束语

公司在巩固提升资源开发业务基础上,加快发展以绿色资源开发与环保建材制造、土地开发与资产经营“双轮驱动”,以资本运营为“发动机”的大型产业集团,成为海南自由贸易港重要的绿色建材投资运营商和区域综合开发主体。

参考文献

[1]黄瑞敏.基于分析的企业竞争情报实例研究——公司建立竞争情报体系案例分析[J].现代情报,2007(01):191-194.

[2]弗雷德大卫.战略管理[M].北京:清华大学出版社,2008.

作者简介:李林捷(1979-),男,汉族,海南海口人,博士,教师,研究方向:工商管理、资源产业经济。