

高质量发展目标约束下企业转型升级路径 及实施策略研究

——以九江市水务有限公司为例

罗杰

(1. 湖北工业大学 经济与管理学院, 湖北 武汉 430068;

2. 九江市水务有限公司, 江西 九江 332000)

【摘要】: 九江市水务有限公司属于国家中型供水企业, 是一家典型的老国有企业, 在未来的发展中企业将面临巨大的挑战, 当然改革也会带来新的机遇, 在如此复杂的新形势下、新环境下的九江水务只有紧紧抓住高质量发展的主线, 转型发展与创新发展为辅, 走出一条属于九江水务的改革发展之路。找出存在的问题并深入地分析问题存在的原因, 然后有针对性地提出问题的解决对策并运用到公司的日常管理中, 实现九江水务顺利转型升级, 从而使九江水务增强自身造血功能, 提升可持续发展的核心竞争力。

【关键词】: 传统供水企业 高质量发展 企业转型升级 策略

【中图分类号】:F27 **【文献标识码】:**A

1 九江市水务有限公司现状分析

九江市水务有限公司是一家国有中型供水企业, 是一家典型的老国有企业。在面对高质量发展目标下的经济社会, 企业的发展存在一定的阻碍, 需要面对的现状有以下几点。

1.1 企业运行状态

由于近些年来, 九江市老城区、棚改户改造等发展下, 热火朝天的基础建设和城区人员增长明显加快。用户所需要的用水量日益增加, 对用水健康越来越重视。以目前几个净水厂的能力以及无法满足如今变化的市场, 而公司总是处于慢半拍的节奏, 只能通过改造工艺和增建净水厂来缓解市区供水压力。由于供水量增长速率突然的变快, 市政府的帮助有限; 所以企业只能靠自己贷款、融资等形式的大量投入, 随之而来的就是企业的高负债率, 处于一个不健康的运行状态。

1.2 人员众多

传统供水企业比较稳定、工作强度不大, 加上长久以来的传统机制及历史遗留问题, 使得企业的人员众多、达 700 多人, 相比

目前行业普遍 300-400 人。而且人员众多,其所带来的效率反而不高。

1.3 经营模式

有着国有企业的固有属性,经营理念落后,使得在当地处于垄断经营状态,市场竞争力缺乏。

1.4 设施水平

由于供水企业的经营效益较差,缺乏技术革新与改造,对设施设备的更新换代达不到,导致生产技术综合水平偏低。

2 九江市水务有限公司发展存在的问题及原因

随着经济社会转向高质量发展的基本国情下,国家更重视人民的利益,供水企业属于服务性公共保障行业,九江市水务有限公司的发展必然遇到许多各式各样的问题,而其所产生的原因往往与实际有关。并且人们对生活质量和身体健康的关注度越来越高,作为供水企业又是离老百姓最近的行业之一,与百姓基本生存的权益息息相关。首要九江市水务有限公司所面临的发展问题及原因如下方面。

2.1 企业产权问题

供水企业作为自然垄断性和公共事业性企业,其产权结构基本上是单一的国有产权。但是随着市场经济的不断深化和全球化的加快,国内一些供水企业已经开始以多种形式积极地引入各种资本,供水企业产权呈现多元化,主要体现为外来资本、独资、合资、社会法人股、职工个人股等。九江市水务也从以前的单一国有产权,变更为目前与深圳水务合资的产权形式。尽管会获取合资方的先进管理经验和资金,但是其所带来的控制权减少,在很多事上需要受合资方的干涉。

2.2 企业负债现状

在计划经济时期,由于九江水务相对稳定,工资待遇比较好,优越的企业环境吸引着大批员工的进入。进入市场经济后,由于员工过多,工资及福利待遇成了企业沉重的包袱。其次是九江水务长期依赖银行贷款生存,多年来积累的债务,形成巨额的贷款利息,债务及其利息就成了雪球一般。对于身负重担的供水企业来说,就像一座大山压得企业喘息艰难。

2.3 经营效益状况

九江水务的经济效益主要依靠供水,县市级敷设的水管大多都是上世纪 50~60 年代的铸铁管,由于大部分供水管道锈蚀老化严重,敷设年代久远,漏失率居高不下,企业的效益难有大的起色。

2.4 制水工艺现状

从全国大中小城市的制水工艺来看,大部分中小城市依然沿用着传统的混凝、沉淀、过滤消毒的制水工艺。根据第二次全国水资源调查评估报告结果,全国 1073 个重点城市地表水饮用水源地 25%的水质不合格,115 处地下水源地中,35%的不合格。由于水源地水质遭到人为破坏,供水企业传统的制水工艺根本除不了有机物和溶解态的化学物质。

2.5 资金的投入现状

全国大部分城市中水务公司成分复杂,有国营、合资、民营等各种类型。而作为一家合资的国有企业的九江市水务有限公司来说,给自己的定位不明确,既有自收自给的经营压力,又要负担政府部分的公共职能,还得不到政府有力的财政支持,供水企业的资金只有靠从银行贷款来维持正常企业的运转。

3 九江水务公司高质量发展策略及路径探索

基本国情政策条件下的供水企业发展的路程,通过学习高质量转型发展的供水企业先例,对其高质量发展的理论思想与现实路径进行学习、归纳、总结,找出适合九江水务发展的内容。然后再详细介绍九江水务的基本情况;然后通过现场调研等形式对九江水务管理现状进行了解,找出其存在的问题并进行整理,同时分析问题存在的原因,并明确提出企业未来转型升级的理论逻辑及现实路径分析,为未来九江水务公司转型升级发展提供具体策略和研究展望。

3.1 九江市水务有限公司的发展策略

通过不断学习摸索先进供水企业发展的成功典范,从中找出适合九江水务的发展道路,具体的理论策略可从以下几个方面着手。

3.1.1 优化管理模式

我国供水企业各城市一般只有一个,处于一种垄断状态,缺少足够的市场竞争,因此供水企业的管理模式存在许多不足,而供水企业管理模式的优化是企业实现高速高质量发展的必须手段。因此高效管理就是供水企业的发展新态势,通过优化管理制度,让供水企业各级部门达到高效,高质量的生产和运营。供水企业首先需要提高供水量和供水质量,保证供水的水质安全,并注重供水服务质量。

3.1.2 创新工作方式

创新是企业想要高速高质量发展的重要方法,互联网科技、信息技术的快速发展给当前的供水企业提供了新的发展方向,充分利用科技提高生产效率,降低设备能耗,应用信息化自动控制系统在水生产,供水管网管理,企业管理当中,可以减少大量人力成本,最终形成智能化供水企业。提高供水企业生产效率和管理效率。

3.1.3 引进先进技术

水资源是居民生活不可或缺的资源,供水企业需要跟上城市高速发展的节奏。需要保证供水质量的同时不断提升供水量以应对城市高速发展过程中不断增加的人口对水资源的需求。我国供水企业建厂时间一般比较久远,很多设备和制水工艺都比较落后,而城市居民在不断增加,这就造成了供水企业的供水量在用水高峰期时可能无法达到要求;需要更多的人力和维修次数,无法提高利润的同时还会增加成本,因此供水企业在建立制水厂初期就需要有前瞻性,引进先进的生产工艺和先进生产设备。先进生产工艺和先进设备可以大大提升生产效率,减少生产需要的人员,降低生产成本并且可以提高供水的安全可靠性。

3.2 九江市水务有限公司转型升级发展的现实路径探索

在高质量发展目标下,已经有许多供水企业完成并成功地完成企业转型发展,针对这些供水企业的先进升级路径进行研究与剖析,九江水务的现实路径可以从以下几个方面开展:

(1)降低成本。对于人工成本,不同程度的人员杂乱是国内供水企业的普遍存在,九江水务也不例外。尤其是生产线上员工众

多、能力有限、年龄结构不合理老化严重等。如今自动化、信息化的普及更新,对于人员的要求只会变得越来越精简。在此引进几个典型的例子。浦东威立雅,2002年至2016年间,销售水量增长达60%,而其员工数量却下降21%;合肥供水集团2016年完成供水量达4.8亿吨,同比增长4%,人均创收达到40多万元,同比增长率22%,而国内供水企业人均创收低于60万。由此可见这其中巨大的成本可以降低。对于物的成本控制方面,主要集中在电耗、原辅料、施工模式等,以生产水厂作为典例,电耗是目前厂能耗的最大组成部分,一般占能耗总成本的70%-80%及以上,而且国内供水企业能效管理的意识普遍较弱,大多停留在一线员工的个人能力与经验,生产调度对其调控能力有限,而原始数据又缺乏进行收集与总结分析。如何大大的降低物耗成本,才能更好地对生产运行进行有效的科学指导。

(2)产销差的控制。整个供水行业都面对这一大挑战,谁能有效的降低产销差,谁就能直接增加企业的实际效益。相比欧美发达国家的低漏失率,整个中国管网漏失率维持在16%的较高水准,德国5%、新加坡5%、日本7%以及法国10%,尽管造成以上问题的原因是多方面的,究其根本核心还是在两点。一是政企分离后企业对管网更新改造不够;二是供水企业自身管理的能力不足,缺乏管理创新。不过以绍兴水司为例,其能够将产销差下降至如今的5%,这直接学习借鉴。

(3)提升工程能力,增加创收。供水企业工程招投标一直深受诟病,甚至遭受重罚其原因是:招标不透明、收费高且服务水平差。由于长期处于垄断地位,运营模式老套,弊端很多,供水企业与市场竞争根本没什么压力,导致工程建设管理能力弱,各机制不健全等原因造成。

(4)提升创新能力。对于传统供水企业来说,创新可以说是目前只有极少数人具有次想法,且付之真实有效的创新途径更是少得可怜。这就是长期的工作环境,再加上管理者对这方面的投入不足等造成的。只有紧抓主业,在保障安全供水的工作下,积极面对市场需要,开发迎合广大消费者的新项目等。

参考文献:

[1]许宁.传统企业转型心法与手法[M].北京:中信出版集团,2016.

[2]王培博.信息化助力水务服务转型升级[J].中国建设信息化,2019.

[3]郎连和.加快大连水务转型升级,全面推进水务现代化建设[J].中国水利,2013.