

战略引领 创新驱动 推动企业高质量发展

——关于长江航道工程局有限责任公司战略规划的思考

宁晓东

(长江航道工程局有限责任公司, 湖北 武汉 430000)

摘要: 战略规划关乎企业兴衰成败, 本文结合近期的内外部调研成果, 围绕长江航道工程局有限责任公司未来的战略定位、发展方向、阶段目标、实现路径等进行思考, 对于亟需解决的问题和短板, 必须进一步解放思想, 以战略引领、创新驱动推动公司深化改革、完善机制、补齐短板, 开拓创新, 推动公司高质量发展。

关键词: 战略规划; 创新驱动; 高质量发展

中图分类号: U612 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006—7973 (2022) 05—0078—02

通过深入学习习近平总书记关于国有企业改革的重要论述, 结合近期的内外部调研成果, 紧扣推动长江航道工程局有限责任公司 (以下简称“公司”) 高质量发展核心要义, 围绕公司未来的战略定位、发展方向、阶段目标, 实现路径, 具体措施等, 初步有以下几点思考。

1 战略规划关乎企业兴衰成败

企业战略规划主要包括两项基本内容: 企业发展方向和企业资源配置策略。

战略规划与企业的发展兴衰紧密相关, 一个好的企业战略发展规划有利于让各级人员知晓企业的发展方向和共同目标, 增强企业的凝聚力和向心力; 有利于明确未来各个阶段的工作重点和资源需求, 从而使组织结构设计 and 资源整合更具有目的性和匹配性, 实现资源价值最大化; 有利于明确自身相对于竞争者的优势、劣势、机会、威胁, 从而使企业可以从容地应对机遇和挑战, 提高风险控制能力和市场应变能力, 提升企业的持久竞争力。

中国科技巨头华为公司就高度重视企业战略规划。华为公司在 1995 年前后, 由中国人民大学六位教授为其提炼出《华为基本法》, 对华为的发展方向、目标、原则、制度、文化进行了统一, 形成了初步的战略规划, 对华为快速发展起到了非常重要的作用。2006 年华为又斥资 3000 万美金从 IBM 引入 BLM (Business Leadership Model) “业务领先模型”或“业务领导力模式”, 实际上是战略规划和战略执行模式, 战略规划确定为华为发展指明了方向和实现路径, 对华为成为国际化的电信巨头起到了强大的引领和推动作用。2006 年华为营业收入 656 亿人民币, 2019 年达到 8500 亿人民币, 增长了近 12 倍。

上市公司苏交科集团股份有限公司 (以下简称“苏交科”) 在 2002 年完成事业单位转制改企后发展迅速。

在调研其腾飞原因时, 苏交科提到战略规划的重要作用, 转企改制后不久, 苏交科以 1000 万人民币同样聘请了 IBM 专家启动了公司的战略规划咨询。完成了内容 + 机制到逻辑 + 机制的蜕变。正是因为战略规划的引领作用, 才使得 2002 年仅有 100 多人、产值 2000 万的小型交通设计咨询单位, 短短十几年发展成为员工近 9000 人, 营业收入增加 30 多倍, 利润持续增长的优质上市公司。苏交科十几年前战略规划提到的企业愿景, 当时被认为是异想天开。但是, 十几年来, 苏交科坚持战略管理不动摇, 坚持推进战略规划不放松。按照规划的引领, 心无旁骛, 一心一意坚持核心业务与核心产品, 通过核心业务的延展实现业务规模的扩张。最终实现了这些愿景和目标。同行业的招商港口集团、中交二航局等都有明确战略规划, 并根据市场形势变化及时调整充实和完善, 引领企业完成一个个目标, 迈向发展成功之路。

2 公司战略规划的基本思路和主要措施

通过调研发现, 公司目前存在不少问题和短板, 主要表现在以下几个方面: 战略定位尚不够清晰、市场竞争力还不强、现代企业管理体制机制不够健全、装备人才科技短板突出、管理核心指标和同行业先进企业有较大差距、党建与文化建设亟需加强等。

对于调研中发现的亟需解决的问题和短板, 本着实事求是、正视问题、解决问题的态度, 必须进一步解放思想, 以战略引领、创新驱动推动公司深化改革、完善机制、补齐短板, 开拓创新, 推动公司的高质量发展。

2.1 找准定位, 明确发展方向

制定公司战略规划要抢抓“长江经济带、一带一路、长三角一体化、交通强国”等国家战略机遇。我认为, 公司的基本定位: 要从传统的工程施工企业向集投融资、规划设计、工程建设、园区开发与运营管理一体化的综合服务商转型。

在业务范围上，巩固传统市场，做强港航工程这个核心业务，在此基础上延伸产业链条。横向延伸方面，加快拓展环境治理、生态修复、市政工程、道路桥梁、港口物流、水利水电、矿产资源开发、风电及新能源建设、产业新城建设运营等业务领域；纵向延伸方面，要向投融资、规划勘察设计、管理咨询、资本运营、园区开发运营、管理服务发展，打通全产业链条。

经营模式上要加大投融资项目力度，开展并购、重组、参股等多种形式的经营活动，快速整合内外部资源，迅速培植新的经济增长点。最终，将公司打造成为具有长江特色、中国风范、世界品质的国内一流、世界知名企业。

2.2 深化改革，理顺体制机制

按照中编办和上级统一部署，尽快完成事业单位分类改革和转制改企工作。建立产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。构建以资本为纽带的母子公司治理结构。适时引入战略投资人，完善股权投资结构，促进股权多元化，扩大公司资产规模，提升公司治理能力。

建立资本授权经营机制，完善公司集团组织架构，健全管理制度体系，明确公司与分（子）公司的权责边界。强化公司资金中心、利润中心、资本运营中心和管理中心的职能。整合装备人才资金资质业绩等资源，做强做大总公司的品牌，完善国有资产责任考核激励机制。简政放权，充分调动子公司的积极性，形成动力充沛、权责明确、管理规范、协调高效的集团管控模式。

通过理顺体制机制，实现从管资产到管资本的根本性转变。

2.3 开拓市场，实现转型发展

抢抓“长江经济带、一带一路、长三角一体化、交通强国”等国家战略机遇。加强市场调研分析、情报收集、统筹协调工作。整合经营资源，集中优势兵力，发挥区域分公司的作用，形成一致对外的拳头效应。深耕长江流域市场。开拓沿海、内陆、港航、市政、环保、园区开发等国内市场。保水登陆、水陆并进，通过资本模式与招商局及其下属单位、其他央企合作，共同开发海外市场。

加大投资项目的研究策划，积极稳妥开展投资收购、重组、参股等资本运营的探索。在引入战略投资者，试点所有制混合改革方面迈出实质性步伐，取得阶段性成果。

2.4 强化管理，促进提质增效

按照规范化、科学化、精细化的总要求，完善管理制度和流程体系，加强制度的有效衔接。强化质量、成

本、安全、资金等环节的过程控制。搭建工程分包、大宗物资采购、船舶修造租赁等信息平台。

定期开展管理流程优化，通过标准化、信息化手段，以问题为导向，对业务进行评价，找出管理漏洞和影响效率的关键因素，全面促进管理效能提升。近期，可以通过 BLM 工具，对公司内部管理体系进行一次全面体检。

2.5 补齐短板，夯实发展基础

制定公司装备和人才发展规划，利用上级支持，建造一批适合市场竞争的核心装备，淘汰落后设备。以奋斗者为本，完善考核奖励机制，建立人才引进、培养、使用、评价和选任机制，激发干部人才干事创业的积极性。建立容错机制，鼓励创新精神。打造高素质的企业管理、专业技术和高技能的人才队伍。

加强科技创新工作。围绕战略发展方向，开展技术研发革新工作。特别是要加大大型海港和河流整治维护、中小型河湖专项治理、水环境治理、生态修复、市政综合管廊、海绵城市等领域的关键技术的研究应用，从根本上提升公司核心竞争力。

2.6 防范风险，确保行稳致远

2018 年 7 月，国务院国资委发布的报告披露，2018 年，央企主要面临健康安全环保风险、投资风险、现金流风险等十大风险。这些风险中任何一个风险都可能导致企业灭顶之灾。调研中，无论是央企中交、招商，还是民企苏交科都建立了健全的风险防控体系。通过调研，公司的主要风险主要集中在改革风险、健康安全环保风险、投资风险、现金流风险、业务转型风险、战略管理风险、法律风险、廉政风险等八大风险。这些风险如果管控不好，很有可能使公司出现系统性风险。因此，我们要在战略规划工作中，识别风险因素，拟定风险清单，制定风险防控措施。加强风险防控专业队伍建设。重大投资、重大项目等风险事项必须通过风险评估并制定风险防控预案。是公司发展中的各种风险受控并有效化解。

2.7 强化党建、发挥保障作用

充分发挥企业党委的政治核心作用、党支部的战斗堡垒作用，党员的先锋模范作用。落实国有企业党建工作的具体要求，加强党风廉政工作。在调研中，苏交科在财经制度和纪律执行上非常规范、严格，公私分明，文化认同感很强。这对公司的廉政建设工作有很大的启发。为此，要重视企业文化建设，提炼并遵循具有公司特色的企业文化。通过文化浸润心灵、陶冶情操、规范行为，形成企业长远发展的内生动力，打造基业长青的百年企业。