

新形势下 A 企业发展战略研究

王俐丹

(西南财经大学天府学院, 四川 绵阳 621000)

【摘要】在国际经济形势日益复杂, 国内经济步入中高质量增长阶段的新背景下, 诸多企业面临着发展的机遇和挑战, 一方面, 受到宏观经济需求收缩、预期减弱和供给冲击的影响, 另一方面, 国家颁布了一系列促进民营经济发展的制度, 为经济发展带来了政策性利好。在这种环境下, 企业有必要根据外部环境的变化和内部管理需求调整发展战略。文章以 A 企业为研究案例, 采用 SWOT 分析和 QSPM 矩阵工具对企业发展战略进行了分析, 并帮助企业选择出一条适合的发展战略。

【关键词】新形势; A 企业; 发展战略

发展战略是指企业为了实现可持续发展, 根据外部环境和内部资源, 对未来的愿景、目标、方向进行的战略性统筹。只有在有效的发展战略引领下, 企业才可能做出正确的管理决策、业务决策。实际上, 部分企业缺乏发展战略的意识, 所采取的发展战略缺乏动态性, 已经逐渐偏离了企业所处的生命周期, 因此, 基于这种背景, 以 A 企业为研究案例开展企业发展战略的研究具有十分重要的现实意义。

一、发展战略概述

当前存在大量关于企业发展战略的理论, 有研究认为发展战略是企业为了长远发展, 根据外部环境, 立足内部管理具体情境, 对未来的发展方向、目标、原则实施的统筹规划和决策^[1]。也有研究认为发展战略是企业实施业务管理和财务管理的总体指导思想, 是企业长期发展的总体规划^[2]。通常而言, 企业发展战略的特征主要体现在以下几个方面。

第一, 整体性。企业发展战略具有整体性特征, 在分析和选择发展战略时要充分考虑企业所处的生命周期以及业务和财务运行状态, 并在此基础上对企业能够掌握的整体资源进行综合考量, 以选择出合适的发展战略^[3]。

第二, 长期性。企业发展战略具有长期性, 部分发展战略规划周期多在五年以上, 而且基于会计角度, 会计主体以能够可持续计量为基础, 因此, 企业规划发展战略时必须立足于企业的长远发展。

第三, 谋略性。战略的制定并非一蹴而就的, 需要企业的决策者、管理者甚至执行者根据发展中存在的优势、劣势、机遇和威胁进行谋划, 因此, 其具有一定的谋略性^[4]。

二、A 企业发展战略分析

(一) A 企业简介

A 企业成立于 1998 年, 注册地址位于重庆市沙坪坝区, 是一家专门从事建筑工程安装服务的公司, 经过多年发展, 截止至 2022 年末, 公司已经具备房屋建筑工程施工总承包壹级资质、建筑装修装饰工程专业承包壹级、送变电工程专业承包壹级资质, 在市场上取得了良好的口碑。2018-2022 年间, 公司的财务状况如下表所示。

表 1 A 企业负债情况表

年份	2018	2019	2020	2021	2022
资产负债率	76.90%	75.30%	73.60%	74.70%	76.80%
流动比率	1.2	1.3	1.28	1.17	1.05

从上述图表中可以看出, A 企业在 2018-2022 年间, 资产负债率呈现出在波动中上升的态势, 究其原因是 A 企业在新冠疫情期间采取了扩张性的融资策略, 从金融机构获取了大量贷款, 但由于投资项目的收益周期较长, 因此无法及时取得资金偿还贷款, 导致资产负债率升高。就流动比率而言, 公司五年间的数据指标均在 1 以上, 大致属于安全区间。但是总体上呈现出下降态势, 这意味着公司短期偿债能力较弱, 无法及时获得现金流入, 同时, 由于建筑行业流动资产中的应收账款占比较高, 这意味着企业的实际短期偿债能力小于预期。

(二) A 企业经营管理中存在的问题

① 融资管理不完善

一方面, A 企业缺乏关于针对筹集资金的计划、组织、控制和监督机制, 融资管理的战略目标较为模糊, 未能考虑各种融资方式对企业资本成本、资本结构的影响, 无法对后续的融资行为进行统筹和管理, 比如部分企业就存在利用短期融资投长期项目的情况, 致使借款的偿还时间和投资项目的收益时间不相

匹配,滋生财务风险。另一方面,缺乏对优化资本结构的规划。部分企业的资本结构并不合理,资产负债率过高,其选择的融资方式必然要考虑到优化资本结构,然而部分企业却局限于债务融资的方式,很少开展权益融资,这导致自有资金和债务资金严重失衡,进一步加大了债务风险。

②战略规划模糊

虽然A公司的职能和业务组织结构体系比较完善,但是决策层缺乏战略规划的意识,做出的战略规划较为模糊。一方面,缺乏专门的战略规划部门,未能制定有关战略规划的制度,无法定期运用专业的战略分析工具对企业内外部环境和优势、劣势、机遇和威胁开展分析,制定不出行之有效的发展战略。另一方面,A企业制定的发展战略缺乏可供落地的支撑性保障,比如人力资源保障、资金保障、内部控制保障等,这些都是导致企业发展战略规划模糊的重要因素。

③内控制度存在缺陷

A企业当前的内控制度还存在一定缺陷,尤其是风险管理体系还不完善。A建筑企业在融资、投资和运营过程中缺乏风险管控的意识,仅仅依靠财务人员的主观经验对风险的大小与类型进行判断,得出的结果与实际情况存在较大偏差。同时,缺乏对预算执行的控制和监督力度,无法在线监控资金的使用情况,导致资金浪费和被套取的情形时有发生。

三、A企业发展战略的选择

(一)SWOT分析

SWOT分析是常用的企业发展战略分析工具,通过分析能对企业当前面临的优势、劣势、机遇和威胁开展解读,为企业后续战略评价和调整提供依据。文章根据A企业的发展现状,得出以下分析结果。

优势:一是品牌优势,当前公司具备建筑装饰工程专业承包壹级、送变电工程专业承包壹级、市政公用工程施工总承包贰级等多项工程建设资质,经过数十年发展,力争为客户解决从设计到施工的一整套流程,赢得了市场赞誉,打造了良好的品牌形象;二是技术优势,公司不断加强技术研发,尤其是在市场工程建设方面完善了技术积累,又不断强化BIM技术,为实施高水平的建筑工程提供了技术条件。

劣势:一是财务风险突出,虽然A企业的运营规模不断扩大,但基于建筑行业投资周期长、资金需求量大、经营回报周期较短的特点,企业在应收账款管理方面存在较大难度,同时,多类型项目的上马也加剧了资金压力,从上述的财务分析中可知公司面临着较为突出的财务风险;二是人力资源水平不足,人力

资源的素质和质量能对建筑工程的有效性产生重要影响,从实际情况看,A企业中有较高受教育水平的人员占比较小,多数为从事一线业务和基层管理的人员,无法为战略管理提供高水平的人员和智力保障。

机遇:一是市场发展前景广阔。2021年重庆市城乡建设委员会印发了《重庆市绿色金融支持建筑行业绿色发展工作试点方案》,文件明确要求支持绿色建筑、低能耗建筑、可再生能源建筑的发展,这意味着重庆地区存在广阔的绿色建筑发展契机,建筑行业市场前景广阔;二是新制造方兴未艾。新制造规划中要求实现建筑工业化和数字化,要求以信息技术为依托稳步推进建筑行业的发展。在同行业竞争日益激烈的背景下,新制造为A企业转换赛道占得市场先机创造了条件。

威胁:一是经济发展速度放缓。在国内需求收缩、预期减弱、供给冲击的大背景下,国内经济开始从之前的高速增长态势转变为中高质量增长态势,同时建筑大宗材料价格波动明显,这给A企业的整体发展带来挑战;二是同行业竞争激烈。由于建筑行业的进入门槛较低,市场上的建筑工程企业如雨后春笋般出现,建筑行业开始由增量竞争进入存量竞争阶段,这迫切需要企业建立核心优势,否则发展战略将难以为继。

(二)QSOM矩阵分析

还可以利用QSPM矩阵工具对火风电器股份有限公司的战略选择进行分析,笔者认为可以邀请公司的高级管理者、中层管理者和基础管理者参与来确定相关因素权重,同时,在确定相关要素指标后,可以开展多种战略的选择分析,并确定每种战略主要要素的吸引力分数(AS),根据AS确定法,可以设置1=没有吸引力;2=有一些吸引力;3=有相当吸引力;4=很有吸引力。而TAS为AS与各要素权重的乘积,最终结果如表2所示。

从表格2中可以看出,A企业的增长型战略得分最高,具有较高的参考性,对于A企业而言要积极稳步推进S0战略,一是紧紧把握住机会,A企业应该深入研究西南地区基础设施建设和发展的政策利好,积极研究新制造行业的发展趋势,锚定绿色建筑、装配式建筑、低能源消耗型建筑,为后续业务开展做充分准备;二是要积极发挥优势,利用数十年以来形成的技术沉淀和获得的工程资质,加大研发力度,积极发展绿色低碳建筑的建筑安装技术,以充分占领填补市场空白,实现业务的高质量增长。

四、A企业发展战略的制度保障

(一)加强融资管理

一方面,要制定长期战略规划。长期融资能延

表 2 A 企业 QSPM 矩阵分析表

关键因素		权重 AS	多元化战略		增长型战略		扭转型战略		防御型战略	
			TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
机会	行业前景广阔	0.13	2	0.26	4	0.52	3	0.39	2	0.26
	新制造方兴未艾	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72	1	0.18
威胁	行业竞争激烈	0.12	4	0.48	1	0.12	1	0.12	3	0.36
	经济发展放缓	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	4	0.4
优势	品牌形象好	0.18	4	0.72	4	0.72	2	0.36	2	0.36
	技术创新能力强	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42	2	0.28
劣势	财务风险突出	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24
	人力资源水平低	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21
合计		1		2.91		2.92		2.73		2.29

长还款期限，赚取资金时间价值。一是要科学进行投资决策。企业应有效处理短期融资和长期融资的关系，合理设置融资期限，可以将短期融资的还款期限限定为一年，长期融资还款期限设定为三年。在对财务数据分析的基础上实施长期融资。二是明确投资重点。投资项目的实际收益率影响融资管理的效果，因此，企业应该谨慎选择投资方案。针对投资项目，企业可以列出投资方案清单，运用科学的投资决策方法选择最优方案。另一方面，要拓宽融资渠道。一是可以采取应收账款保理的融资方式，企业可以委托第三方保理公司对应收账款进行管理，转移坏账风险；二是实施风险资本融资，企业可以通过资本市场寻找风险投资主体，在筹得资金的同时增强经营管理的活力。

（二）提升人力资源管理水平

对内外部环境的分析、发展战略的制定和实施都是由专业人员来执行的，因此，A 企业有必要提升人力资源管理水平，为战略发展提供强大的人员保障。一方面，要提升招聘门槛，根据战略发展需要从外部市场招聘具有丰富建筑工程工作经验、高级证书和绿色建筑能力的专业人才。另一方面，要持续对内部员工实施优化和调整。一是提升高学历和高职称建筑人才的比例，建立完善的职业发展培训体系；二是加强对员工的绩效考核，落实激励机制，以起到奖优罚劣的作用。

（三）完善内部控制制度

内控制度是保障企业发展战略落实落地的重要保障，因此，A 企业要不断完善内部控制制度。一是要完善风险管理体系，基于建筑行业建设周期较

长，容易受到外部因素干扰，因此，企业应制定关于风险识别、评估、预警和应对的管控体系，将建筑中发生的风险控制在可承受水平内；二是要健全预算管理制度。A 企业应从预算编制、预算执行、预算调整和预算考核等角度入手，合理配置建筑安装工作所需资金，提升资金使用效率，杜绝资金浪费的情况发生。

结束语

发展战略是引领企业可持续发展的重要纲领，不得不得到企业主体的高度重视。在实践中，由于部分企业缺乏战略规划意识，导致战略规划模式，缺乏可支持落地的保障。文章阐述了发展战略的概念，运用专业工具对 A 企业发展战略进行分析，并从多个角度提出了发展战略的保障措施。

参考文献

[1] 王亚姗. 企业发展战略与人才管理的协同作用[J]. 上海企业, 2023, (11): 81-83.

[2] 李钻, 王亚楠. 基于内部驱动的财务柔性与创新发展战略研究[J]. 湖北经济学院学报(人文社会科学版), 2023, 20(11): 78-80.

[3] 孙忠成. 民营建筑企业发展的战略思考[J]. 施工企业管理, 2023, (11): 72-74.

[4] 李嘉雯. 财务分析与企业发展战略的配合与完善[J]. 产业创新研究, 2023, (19): 151-153.

作者简介:

王俐丹(1992—)女, 四川省绵阳市人, 硕士研究生, 研究方向: 企业管理、战略管理、应急管理。