

发展战略规划方案

(2013—2016 年)

(初稿)

XXXXXX 公司

XXXX 年 XX 月

第一章 企业发展战略规划的定義

企业发展战略规划是企业发展的谋略，是对企业发展中整体性、长期性、基本性问题的谋划。企业发展战略规划指引企业发展方向，明确企业的业务领域，指导企业资源配置，指明企业的发展策略以及发展措施，制订企业发展战略规划对企业发展具有重要意义。

第二章 制定企业发展战略规划的思路

XXXXXX（以下简称“XXXXXX”）是一家由经营高速公路服务区转型为以高速公路养护为主营业务的国有企业，制定公司近期发展战略规划首先要解决公司在未来发展中遇到的须重点解决的问题。

一、公司使命：研究分析公司未来发展中的任务与要求，提高公司经济效益和社会效益。

二、外部环境：对公司所处的宏观环境、养护行业政策、行业地位、竞争环境、高速公路养护的作用和特点、任务和內容、国内养护发展等外部因素进行综合分析和评价，以达到对外部环境因素的客观了解。

三、内部环境：对公司业务与市场状况、组织与管理状况、资源条件等内部因素进行综合分析和评价，以达到对内部环境因素的客观了解。

四、公司定位、战略目标和总体战略：基于公司使命、公司内外部环境分析基础上，探索公司

在未来的发展过程中，需要实现的战略目标和实施的总体发展战略。

五、战略实施：研究分析公司的总目标、总任务，在时间上进行分解，以及各职能部门战略措施的落实，深入考虑影响战略实施的政策变化、组织机构调整、企业文化、资源满足程度等因素，以确保战略实施效果。

通过企业发展战略规划，指引企业发展方向，明确企业的业务领域，指导企业资源配置，指明企业的发展策略以及发展措施。

第三章 公司概况

XXXXXX 是 XXXX 公司股份有限公司（以下简称“XXXX 公司”）全资控股的 XX 高速公路有限公司（以下简称“XX 公司”）的全资子公司。公司成立于经 XXXX 年 XX 月 XX 日，注册资金 XXX 万元，公司成立之初主要业务是经营 XX 高速公路服务区、停车区，于 XXX 年转型以高速公路养护为主营业务，先后追加注册资金后达 XXXX 万元，目前具有公路养护施工二类甲级和乙级、三类甲级资质。

目前，公司的主要业务有：XX 高速公路的日常维修与养护；柳南高速公路小平阳至宾阳段的日常维修与养护；经营 XX 高速公路服务区便利店、加水及停车区的加水业务；机械设备租赁业务；矿石钢材等贸易业务。

公司拥有最初实物注资的部分养护施工机械和设备，如稀浆封层车、铣刨机、养护施工小设备等（但部分中小型机械和设备不能用或不适用于现在养护施工需要），今年公司针对养护施工的需要购进了绿化综合修剪车及公路清扫车。

XXXXXX 的机构设置遵循“精简高效”的原则，公司设四个部门，即办公室、财务部、经营部、工程部。目前公司在职员工共 24 人（其中 1 人借调 XXXX 公司）。其中管理人员 16 人，生产人员 7 人；本科学历占 57%，大专学历占 30%，中专及以下学历占 3%。自成立以来，公司在 XXXX 公司、XX 公司的正确领导下，解放思想、开拓创新，在本发展阶段以“立足 XX、面向全区、诚信为本、争创一流”为宗旨，积极完善公司内部结构建设，建立健全公司的各项规章制度和 workflows，为将来的业务拓展积极创造条件。

XXXXXX 在转型后的经营发展过程中，每年均能保质、保量、安全、按期完成了 XX 高速公路的养护施工任务，同时充分利用部分闲置的机械设备开展了租赁业务。去年公司还融资投资了百色市路网工程 BT 项目的建设。两年以来，公司还积极响应 XXXX 公司的号召，积极开展了木材纸浆、化肥农资、矿石钢材等贸易项目，在很好完成 XXXX 公司下达的任务同时，也给公司创造了利润。

第四章 公司使命

XXXXXX 的母公司 XX 公司成立于 2007 年 7 月，注册资本 18.04 亿元人民币。2010 年 10 月，XX 公司成为上市公司 XXXX 公司的全资子公司。

XX 公司负责管理的 XXXX 百色高速公路于 2007 年 12 月 28 日建成通车，主线全长 187.815 公里，全线共设 11 个收费站、4 对服务区和 3 对停车区。

XXXX 公司本着扩大上市公司的产业布局，优化产业结构，确保公司多元化长期可持续发展战略，经过充分市场调研，决定对 XX 公司全资控股的 XXXXXX 的经营业务进行转型。因此 XXXXXX 肩负上级公司的历史使命，必须以高速公路养护市场为基础，在建筑施工领域积极扩张，勇创一流施工企业品牌，积极创造持续性的利润以及树立良好的社会形象。成功组建高速公路养护专业化的 XXXXXX，不但能优化 XXXX 公司内部的产业结构，而且能够实现 XXXX 公司在高速公路养护市场领域乃至整个建筑施工市场的迅速扩张，从而创造一个上市公司良好的经济效益和社会效益。

第五章 公司主要任务

一、目前主要任务。

XXXXXX 目前主要任务是“立足 XX”，做好做实 XX 高速公路的日常维修与养护，在确保 XX 高速公路舒适、安全、畅通的同时，积极积累养护施工技术知识和管理经验以及施工业绩，为“走出 XX，面

向全区”奠定好坚实的基础。

二、公司未来发展中的任务与要求。

随着国家经济的快速发展，高速公路通车里程的持续增多以及交通量的日益快速增长，高速公路养护市场将迎来巨大的发展，而 XX 已运行的部分高速公路也已陆续进入维修与养护的高峰期。伴随着经济发展的需要，国家的基础设施建设也步入了欣欣向荣的高峰发展期，整个国内的建筑施工市场也处于蓬勃发展中。从企业发展的战略出发，公司在未来的发展过程中，应紧紧抓住建筑施工市场的繁荣所展带来的机遇和挑战，根据市场导向，及时调整公司的市场定位和发展任务。因此，公司未来几年发展应定位在以高速公路养护市场为基础，同时积极扩大建筑施工市场领域的发展。

1、首先应重点参与高速公路的日常维修与养护。

(1) 高速公路日常维修与养护

高速公路通车后，由于交通量的增长和交通事故的发生，高速公路将会出现不同程度的病害和损坏，严重影响到通车的安全和舒适性，因此必须及时对病害和损坏的设施及时维修与养护。

(2) 高速公路大中修工程

随着高速公路运营时间的增加，部分高速公路临近或达到设计使用年限，或者由于交通量的不堪

重负而严重损坏，管理公司将需进行预防性、周期性的大中修施工，以确保其舒适安全畅通。

(3) 高速公路养护专项工程

高速公路运营后将根据高速公路的损害程度进行专项修复施工，同时根据使用功能和需要建设一些高速公路的专项附属设施工程。

2、其次应积极拓展建筑工程施工的领域，增加公司的利润增长点，扩大公司在建筑施工市场的知名度。根据公司发展壮大需要，公司除了要在高速公路养护施工市场有所建树之外，还应涉足公路工程施工、市政公用工程施工、房屋建筑施工等建筑工程施工领域。

3、最后应积极拓展机械设备的租赁业务和贸易经营业务。XXXXXX 在积极做好项目施工的同时，应加大闲置机械设备租赁业务的市场开发力度，确保公司机械设备的固定资产保值、增值，同时应积极拓展贸易和投资业务，以增强企业抵抗市场风险的能力。

第六章 公司宏观环境分析

一、XXX 高速公路发展状况与趋势。

随着改革开放以及东盟经济的快速发展，XXX 高速公路得到迅速的扩张，高速公路通车里程有了迅猛的增长。XX 高速公路目前已通车里程已突破 3000 公里，至 2013 年底预计将达到 4000 公里，根

据 2009 年 11 月编制完成的 XX 高速公路网规划修编，到 2015 年 XX 高速公路通车里程将达到 6500 公里，2020 年我区高速公路网合理规模为 7500 公里~8500 公里。我区高速公路网总体布局规划方案为“6 横 7 纵 8 支线”，规划总里程为 8000 公里。目前，XX 抓住泛北部湾经济开发的契机，全力推进出海、出边、出省高速公路大通道建设，努力实现到 2020 年全区高速公路通车里程达 8000 公里、县县通高速公路的目标。

从 XX 第一条高速公路 1995 年 5 月 1 日通车，由于水泥混凝土路面结构具有强度高，刚度大，扩散荷载能力强的特点，2003 年以前基本都是水泥混凝土路面，但水泥混凝土路面断板还没有得到有效控制，水泥混凝土路面体积稳定性影响路面的使用性能等影响，在 2005 年后陆续增加沥青路面，沥青路面由于无缝、维修方便、对环境的影响较小、行车舒适等优点，在新建高速公路、水泥混凝土路面大修改造被广泛使用。根据目前发展趋势，新建高速公路一般不再单独设计水泥混凝土路面，高速公路路面主要向复合式路面方向发展，复合式路面综合考虑了沥青路面、水泥混凝土路面各自的优点及特点，做到优势互补，刚柔相济。预计“十二五”末（2015 年）高速公路达到 6000Km，沥青路面（或复合式路面）高速公路比重将达 76%，掌握沥青路面养护施工技术也将成为未来高速公路养护施工的方向。

XX 高速公路路面结构类型情况表

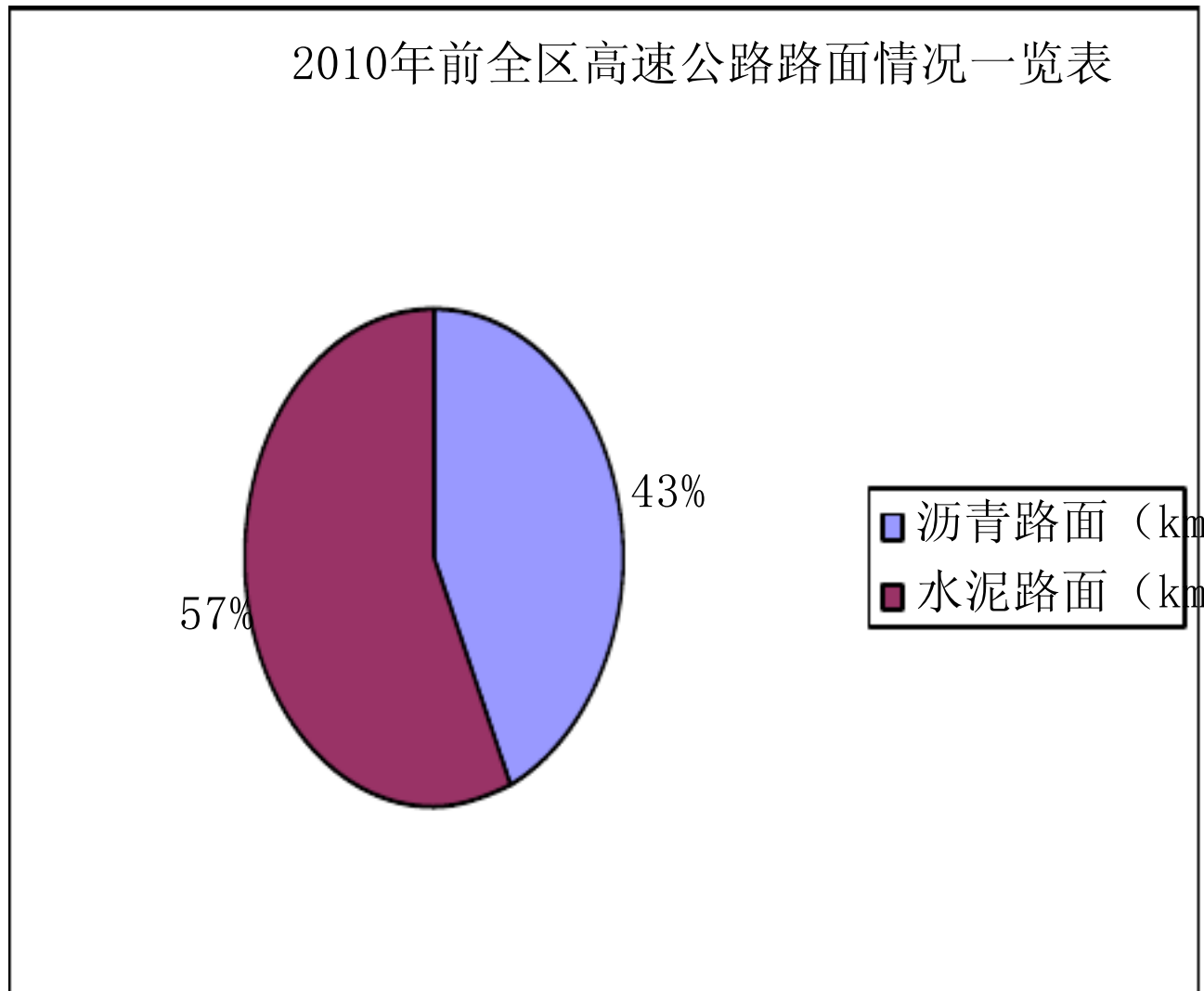
预计到 2015 年前全区高速公路路面情况示意图		沥青路面 (Km)	水泥路面 (Km)
2000 年前		60.39	724.77
2005 年前		293.07	1119.89
2010 年前		1115.36	1458.69
预计到 2015 年前		4541.31	1458.69
预计到 2020 年前		6541.31	1458.69

24%

76%

■ 沥青路面 (km)

■ 水泥路面 (km)



目前高速公路正处于迅速发展阶段，今后高速公路每年将以约 600Km 的速度在增长，可以预见高速公路养护工程市场广阔。在建的高速公路大多采用沥青路面，早期混凝土路面也通过沥青罩面改善路况，可以预见谁掌握了沥青路面养护技术，谁就将占领养护工程施工市场。

2013 年 XX 已通车的高速公路分别有：XXXXX 高速等。

二、XX 公路运输发展现状与趋势。

改革开放以来，XX 国民经济的快速发展，促进了交通运输事业的迅速发展，公路运输量逐年增加。2012 年，XX 区公路货物运输量为 12.13 亿吨，同比增长 19.1%，增速较 2011 年同期上涨 8.91；公路货物运输周转量完成 1659.73 亿吨公里，同比增长 12.5%，周转量增幅同比下降 14.1 个百分点。公路旅客运输量完成 7.85 亿人，同比增长 9.4%；公路旅客运输周转量完成 777.13 亿人公里，同比增长 10.8%，增速比 2011 年同期减慢 0.8 个百分点。公路运输的增长速度远远高于其它运输方式，公路运输在国民经济中的地位明显上升，并已成为 XX 综合运输系统中最重要的运输方式。

在 XX 公路运输快速发展的同时，大量货车严重超载超限的现象十分普遍。公路货车超载超限运输危害十分严重，不仅严重威胁到广大人民群众的生命财产安全，扰乱了市场经济秩序，而且也严重损坏了公路、桥梁等设施，造成公路的早期损坏，缩减了高速公路的使用寿命。

三、公路养护行业相关政策。

随着我国公路特别是高速公路通车里程的迅速增长以及上世纪以来陆续建成的高速公路逐步进入中修、大修期，相关交通管理部门加大了对公路养护工作的管理力度，先后出台了一系列公路养护和管理政策。《公路养护工程市场准入暂行规定》明确了凡进入公路养护工程市场的公路养护从业单位应当取得本规定所确定的公路养护工程从业资质，公路养护工程从业单位资质类别如下表：

公路养护工程从业单位资质类别

资质类别		承包工程范围	备注
一类		可承担大型、特大型桥梁和长、特长隧道以及特殊复杂结构的桥隧构造物的中修和大修工程。	公司 未拥有
二类	甲级	可承担一级公路和高速公路的路基、路面、中小桥、涵洞、中短隧道、绿化及沿线设施（不含监控、通讯、收费管理系统）等的中修、大修养护工程。	公司 拥有
二类	乙级	可承担二级及以下等级高速公路的路基、路面、中小桥、涵洞、中短隧道、绿化及沿线设施（不含监控、通讯、收费管理系统）等的中修、大修养护工程。	公司 拥有
三类	甲级	可承担高速公路和一级或者二级公路的小修保养。	公司 拥有
	乙级	可承担二级及以下等级公路的小修保养作业。	公司

限责任公司、XX 创捷建设有限责任公司、XX 交通科学研究院、XXXX 有限责任公司、XXXX 地质勘察院等。同时，区外的一些公路养护企业也开始进入了 XX 高速公路养护市场。随着高速公路养护体制的运行和深入发展，以及高速公路通车里程的增加和形成网络化，这些养护公司将是 XXXXXX 实施专业化高速公路养护企业未来的竞争者和挑战者。

其中 XXXX 公司、XXXX 公司、XX 恒通路桥养护有限责任公司均为原 XX 高速公路管理、XXX、XXX 管理处所分立出来的公司，在资源方面具有一定的条件优势。另外 XX 公司、XX 公司、XX 科学研究院等均为 XX 集团下属的各公司。剩余均为其他部分组成的公司。比如 XXX 公司、XXXX 地质勘察院主要优势是在路基灌浆处理及水泥混凝土路面板底脱空灌浆处理。

上述各公司中，还没有一家沥青路面养护专业公司，目前沥青路面专项工程维修以外省单位为主，如 XXXX 公司等，同时也给 XXXXXX 发展沥青路面专业养护提供了发展的空间。

高速公路大修等专项工程的竞争主要是国内大型企业之间的竞争，养护施工企业难与这些大型企业竞争，在区内大型企业有 XXXX 公司、XXXX 的施工市场，XXXXXX 必须重视除了重点发展公路养护施工以外，还应积极向公路总承包施工拓展。

XX 养护工程资质企业统计表

资质类别		全区取得资质 单位数量（家）	其中长期从事高速公路 从业单位（家）
一类		30	9
二类	甲级	76	14
三类	甲级	128	12

七、XX 高速公路养护管理现状。

1、养护及管理技术水平不适应路网发展的要求

公路路网的不断发展、完善，尤其是高速公路的迅猛发展，对高速公路养护工作无论是机械化水平还是技术含量都提出了更高、更新的要求。而目前的高速公路养护方式及组织规模还停留在分散、落后的生产水平上，养护生产的科技含量和机械水平及集约化程度都比较低，管理与决策过程中的信息技术应用很不普及。

2、养护管理体制逐步向“管养分离”模式转变

目前，我区高速公路养护管理随着国家有关法律法规的健全及要求，“管养分离”模式必将成为未来发展的模式。“管养分离”模式则是将养护管理职能与养护实施按市场化原则加以分离，并建立联系。

即高速公路管理部门或业主单位保留纯管理职能，将养护工程等通过承包提供服务等方式交由专门的养护单位实施，此种模式符合市场经济的运行机制，将养护管理引入竞争机制，对提高养护质量，减少养护资金浪费、提高养护效率和效益起到促进作用。

3、预防性养护体系不健全

目前高速公路养护以“被动养护”为主，往往是出现病害或某些使用功能不足时才开始考虑到制定养护维修计划。缺乏必要的技术手段和预估模型系统；难以进行病害预测以及制定科学的、养护费用效益比最小的养护决策和养护规划。

4、养护机械化水平不高，养护科技含量低

目前我区各地高速公路管理逐步采用“一路一公司”此类的经营形式，所管辖高速公路里程普遍不长（少数单位由原有事业单位转型，里程较大，三百多公里），大部分均在两百公里以下。大多数经营公司（单位）自设养护机构，养护规模较小，一般不购置现代化养护设备，对国外已有的新技术、新工艺、新材料较少使用，还停留在手工作坊式的传统养护作业，养护科技含量偏低。

八、XX 养护工程项目分析。

XX 早期建设的高速公路以水泥混凝土路面为主，因为通车年限较长，大部分路面已频繁出现严重

的病害，目前除了不断的进行维护修复的同时，部分高速公路已经或将面临大中修的翻修施工。由于水泥混凝土路面结构的行车噪音大、对汽车轮胎的磨损较高、运营后维护费用大以及修复时间较长等因素的影响，大修施工的路面结构基本均更改为各方面效果更好的沥青混凝土路面结构。而后期所建设的多数沥青混凝土路面在运营几年后也将会出现不同程度的损坏和病害，这些损坏和病害给行车带来了不同程度的安全隐患，因此需要及时得到维护和修复。

从以上分析可预计，XX高速公路的养护施工将迎来十分广阔的市场。

九、企业使命陈述及外部环境的综合评价

随着XX高速公路通车里程的逐年快速增长，及已有高速公路使用年限的增加，这些高速公路需要进行养护的工作量将越来越大，养护施工的任务会越来越多。不断增长的市场也会吸引更多竞争者的介入，特别是随着重点高速公路建设工程的逐渐完工，公路建设施工企业也会逐步转向养护市场，这必将使XXXXXX面临的养护市场开放、养护技术进步、养护任务繁重、养护市场竞争加剧等政策、经济、技术、竞争环境变化所带来的巨大机遇和挑战。

作为高速公路专业化养护的机构，面对企业内外部环境变化所带来的机遇和挑战，公司应考虑充分利用自身优势在变化的环境中及时抓住机遇、抓准企业发展定位，采取相应的措施发展壮大自身实

力，增强企业的竞争力，使企业走上健康、快速、持续发展之路，这将成为企业发展面临的重要任务。

第七章 公司内部环境分析

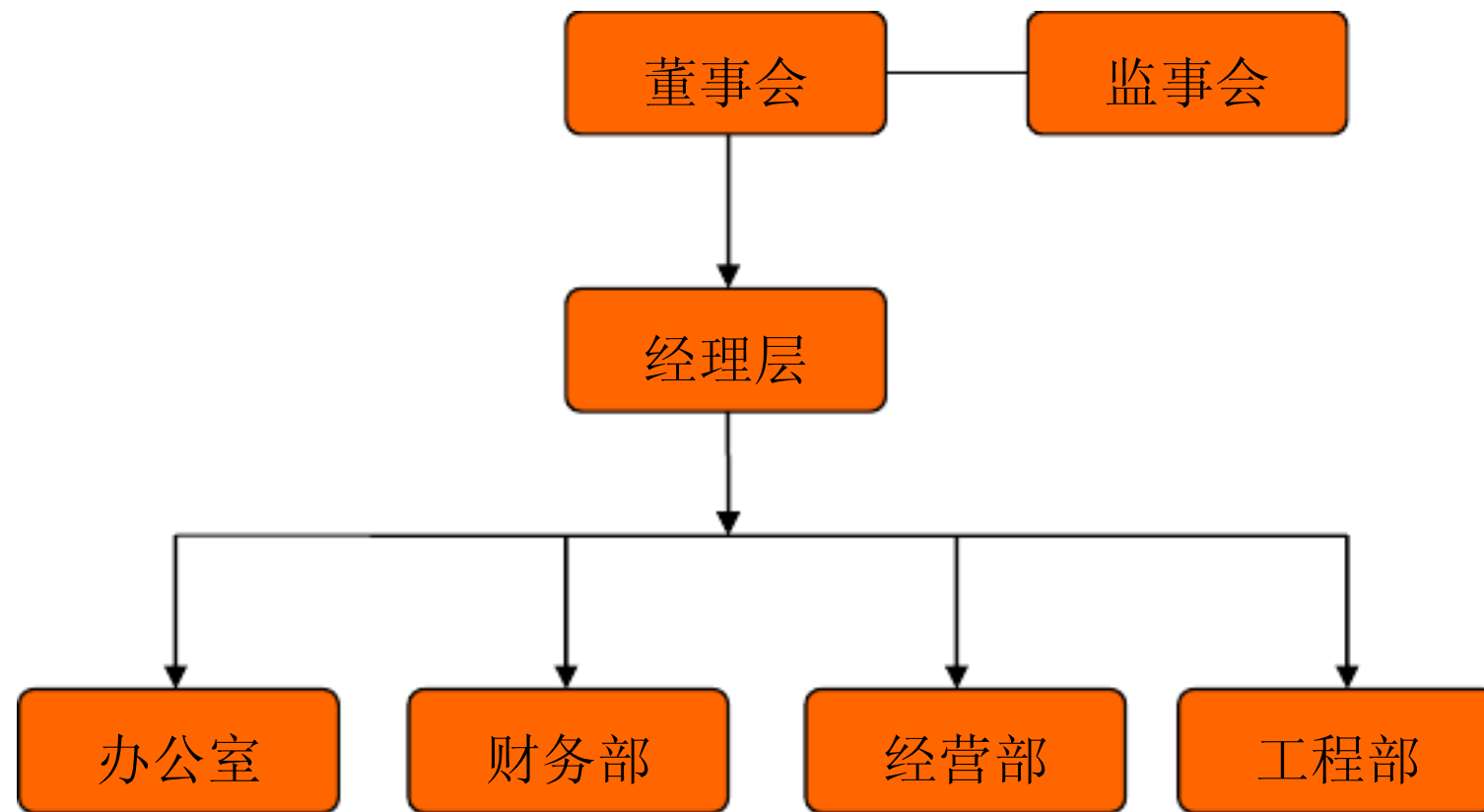
一、公司主要业务。

目前，XXXXXX 主要经营业务是以高速公路养护施工为主，贸易业务及其它业务为辅。从公司转型以来，所经营的业务主要由以下几类：

- 1、XX 高速公路及柳南高速公路小平阳至宾阳段的日常维修与养护以及部分专项工程施工；
- 2、机械设备租赁业务；
- 3、市政路网工程 BT 项目投资施工；
- 4、木材纸浆、化肥农资、矿石钢材等贸易业务。

二、公司组织机构。

XXXXXX 是按照公司法要求建立起来的现代化企业，公司严格遵循现代化企业制度的要求进行运作。按照“精简高效”的原则，建立了公司内部组织机构。公司设办公室、财务部、经营部、工程部四个职能部门，如下图所示。



1、办公室主要负责公司机关文秘的日常公文处理、文书档案管理、印章证照管理保管、办公用品采购及管理、车辆调度、办公会议以及接待；公司人力资源管理相关工作；精神文明建设、信访和法律事务工作。

2、财务部主要负责公司日常会计核算、汇编公司资金计划、定期检查公司财务收支情况、定期和专项内部审计、会计资料归档与保管。

3、经营部主要负责公司贸易业务的开发管理、机械设备管理及租赁业务的开发、项目投资的开发、固定资产管理、XX 服务区停车车便利店及加水区经营管理等工作。

4、工程部主要负责工程项目的招投标、工程项目管理、安全生产管理、工程合同管理、工程资料管理等工作。

XXXXXX 目前的组织结构采用的是职能制的组织管理模式，这种组织管理模式是由公司成立规模、经营业务和管理条件决定的，它可以将相似或相关职业的专业人员组织在一起，从专业化角度进行分工和相互协助，优化人员和部门结构，减少人员和设备的重复配置，有效地保持公司整体结构的优化。

三、公司养护工程施工管理状况

1、养护工程施工质量管理

公司在养护施工中严格管理，科学施工，严格执行国家和行业的有关标准和规范，严格执行施工程序，实行预防与维修相结合，有力地保证了养护施工的质量。公司建立了质量管理和监督保证机制，订立了质量保证制度和奖惩措施，有效的确保施工质量。

2、安全生产管理

由于高速公路养护作业的高风险性，公司为此特制定了严格的安全生产管理制度，加强对公司全体员工和施工作业人员进行宣传教育，加大安全培训的力度和广度，提高全员安全意识，同时施工全过程设置现场施工安全员，加大安全监管力度，确保施工安全。遵循“安全第一，预防为主”的安全

方针，公司狠抓安全生产，始终不放松，公司成立了安全生产领导小组，并设立专职安全员，在公司逐步形成了纵向到底、横向到边的安全组织网络。

3、养护科技水平

科技创新是推进公路养护管理的主动力量，是实现公司养护管理现代化的关键之一。公司通过组织相关人员到外省先进的高速公路养护公司进行考察调研，学习科学管理经验和先进的养护技术，同时组织技术人员参加相关的养护施工技术培训，积极提高公司养护施工的技术水平。针对高速公路路面结构的发展方向，公司还将着重在沥青路面的施工和养护方面培养技术力量，以加强养护施工市场的竞争能力。公司还积极引进部分先进的养护机械设备，逐步推进机械专业化的养护水平。

四、公司内部条件综合评价。

1、主要特点和优势。

(1) 综合实力

经过转型后两年的发展，公司的综合实力得到了一定的发展，基本掌握了高速公路养护施工的技术和经验，经营和财务状况良好，为未来业务的拓展打下了良好的发展基础。

(2) 管理技术

公司通过积极探索以及不断的总结经验，在企业管理、养护施工管理和养护技术上都有了一定的提高。

(4) 人才队伍

公司已经初步培养了一些养护施工管理技术人员和熟练稳定的施工作业队伍。

(5) 市场资源

在公司创业阶段，拥有上级公司 XXXX 公司和 XX 公司的大力扶持，同时还拥有非直接管辖却隶属于交通投资集团的关系，而交通投资集团和 XXXX 公司在 XX 管理运营的高速公路中占据着主要位置。秉承着这些隶属关系，XXXXXX 有望在未来的养护市场将受益于上级公司的大力扶持而不断发展壮大。

(6) 资金筹集

XXXXXX 的上级公司 XX 公司是一家营利性较强而稳定的公司，而 XXXX 公司是一家上市公司，融资能力较强，因此 XXXXXX 有望在资金筹集和融资方面具有较大的优势。

2、主要缺点和弱势。

(1) 建筑工程施工资质不齐全

目前，公司在建筑施工方面所拥有的唯一施工资质是交通主管部门颁发的养护施工二类甲级和乙

级以及三类甲级，尚无具备住房与城乡建设主管部门颁发的建筑施工资质。由于公司未具备住房与城乡建设主管部门颁发的建筑施工企业安全生产许可证(需具有住房与城乡建设主管部门颁发的建筑施工资质的企业才能具备申办建筑施工企业安全生产许可证的条件)，无法参与市场上的工程项目招投标，因此严重阻碍了公司的发展。另外由于公司累积的工程施工业绩较少以及缺少符合相关持证要求的技术人员和管理人员，很难满足申办相关**建筑工程**施工资质的条件(申办相关施工资质的条件详见附件《**建筑施工企业资质等级标准**》)。

(2) 养护市场竞争不强

全区长期参与高速公路施工资质的大中型企业共 10 多家，由于这些公司进入养护市场较早，其中有几家企业在区内均拥有大部分养护市场的份额和资源优势，无形中已形成了几家主要养护施工企业相互划分的区域养护市场。原有一些大中型的建筑施工企业也将随着高速公路建设高峰期的逐步退潮而即将进军公路养护市场，而且 XX 区外的一些公路养护施工企业也开始进入了 XX 高速公路养护市场，这些都是公路养护市场的直接竞争者和潜在竞争者，因此，高速公路养护市场即将迎来激烈的竞争与角逐。而 XXXXXX 在施工资质及投标条件方面仍处在逐步完善阶段，目前仍无法满足进入养护市场竞争的条件。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/298066106123006077>