

威海市水务集团有限公司

三年发展规划

(2021-2023 年)



前 言

水是生命之源，生态之基，生产之要。水务集团作为市属国有企业，担负着保障城市供排水安全和经济社会发展的重要职责，与人民群众的生产生活和生态环境保护息息相关。党的十八大提出，人民对美好生活的向往就是我们的奋斗目标。对于水务集团来说，我们的奋斗目标就是为人民提供稳定充足、水质优良的自来水，满足人民群众的身体需求和社会生产需求；不断提高污水处理标准，保护河道、海岸的水体质量，为人民群众创造幸福宜居的生活环境。为了更好地推动企业发展，创造更大的社会效益，根据《威海市市属国资国企改革“十四五”规划》、《威海市水务集团有限公司“十四五”规划》，结合企业当前的实际情况，提出了今后三年的发展战略规划（2021-2023），为实现水务事业新的发展目标提供蓝本。

第一章 现状与发展环境

一、概况

威海市水务集团有限公司于 2003 年 8 月组建、10 月挂牌成立，是在原隶属市建委的市自来水公司和市第一、第二、第三污水处理厂，以及隶属市水利局的城镇供水管理处等 5 个企事业单位的基础上整合重组起来的国有独资企业，注册资本 3 亿元。主要职责是负责市区、文登区供水工作；负责市区（不包括文登区）污水的收集和处理工作；向社会提供饮用水的深度开发和销售服务；向社会提供中水的生产和销售服务；负责城市供排水设施工程的规划、设计、建设和管理工作；参与本市及其它地域供排水资本的运作和经营；负责市区 9 条主要河道及 6 条支流的河床以内及水面、水下的管理。截至目前，集团公司拥有总资产近 90 亿元，下设 36 个部室和分（子）公司，在岗职工超过 1700 人。拥有净水厂 5 座，日供水能力 50 万立方米。拥有污水处理厂 5 座，日处理污水能力 30.5 万立方米。拥有供水污水管网 5848 公里。先后荣获全国五一劳动奖状、全国模范劳动关系和谐企业等 400 项国家级、省级、市级荣誉，获得社会各界赠送锦旗 500 多面。在威海市政风行风评议中连续 12 年名列系统榜首。

二、法人治理结构

按公司法注册，注册资本 3 亿元，由威海市国有资产管理办公室作为出资人。按照现代企业制度要求，水务集团设党委、董事会、经营班子。目前公司董事会成员为 7 人，设董事长 1 名，为公司的法定代表人，董事 6 名。公司经营班子由 3 人组成，设总经理 1 名，副总经理 2 名。公司党委由 10 人组成，设党委书记 1 名，副书记 2 名，纪委书记 1 名，党委委员 6 名。

三、组织机构

水务集团设置 3 个组织机构，10 个职能部室，19 个分公司，6 个子公司。（见附图）

威海市水务集团有限公司组织架构图



表 1-1 2020 年水务集团所属企业（公司）基本情况

企业（公司）名称	产权比重		资产总额 (万元)	净资产(万 元)	国有资产 权益	主营收入 (万元)	净利润 (万元)	在职 职工 人数
	属性	比重 (%)			(万元)			
威海市水务集团 有限公司	国有 独资	100	412421.46	238732.74	238732.74	72064.30	2197.87	1751
二级企业								
威海市水务集团 给排水工程有限公司	国有 独资	100	21511.13	7202.28	7202.28	17966.47	199.48	107
威海市水务集团 矿泉水有限公司	国有 独资	100	1020.29	-2074.46	-2074.46	486.31	-233.24	20
威海市文登区 自来水公司	国有 独资	100	28774.03	5436.99	5436.99	5488.92	-698.58	209
威海市水务水质 检测中心有限公司	国有 独资	100	0.37	-417.07	-417.07	110.59	-211	27
威海市水利建设 投资有限责任公司	国有 控股	76.43	511777.25	244710.09	244710.09	52305.29	-2655.45	39
威海水务投资 有限责任公司	国有 控股	50	101691.57	26604.12	26604.12	14910.35	875.73	167
威海毅恒环境科技 有限公司	国有 控股	31	12570.56	2380.42	1521.8	4341.48	-64.42	48
威海市水务环保 科技有限责任公司	国有 控股	35	1183.92	1150.93	526.55	140.11	21.66	0
总计			900078.97	430802.82	430802.82	137725.47	-2418.95	

四、主要经济指标

2020 年底总资产达到 90.01 亿元，净资产 43.08 亿元，总
负债 46.93 亿元。2020 年度营业收入 13.77 亿元，净利润-2418.95
万元。

表 1-2 2018-2020 年水务集团主要财务数据

年度	2018 年	2019 年	2020 年
营业收入（万元）	82,954.77	95,423.48	137,725.47
主营业务收入（万元）	80,629.25	94,582.14	137,056.83
利润总额（万元）	-4,493.75	-5,128.38	-2,378.60
净利润（万元）	-4,811.09	-5,191.81	-2,418.95
资产总额（万元）	917,720.56	885,820.08	900,078.96
国有资产总量（万元）	349,471.22	391,902.94	397,137.56
负债总额（万元）	556,109.23	488,264.19	469,276.14
净资产（万元）	361,611.33	397,555.89	430,802.82
所有者权益（万元）	361,611.33	397,555.89	430,802.82
成本费用总额（万元）	88,122.29	103,604.64	142,506.03
人工成本（万元）	18,088.47	21,356.76	18,547.57
职工（人）	1858	1838	1843
净资产收益率（%）	-1.34	-1.37	-0.58
总资产报酬率（%）	0.00	0.13	0.30
国有资产保值增值率（%）	98.36	99.11	99.11

五、企业主要业务构成情况

2020年底主业构成：①自来水生产和供应，资产总额占比30.99%，营业收入占比19.55%；②污水处理及再生利用，资产总额占比37.90%，营业收入占比9.68%；③给排水设计施工，资产总额占比29.60%，营业收入占比30.35%。④污泥处置，资产总额占比1.40%，营业收入占比2.71%。⑤沙石销售，资产总额占比0.00%，营业收入占比2.99%。⑥矿泉水销售，资产总额占比0.11%，营业收入占比0.35%。⑦水质检测，资产总额占比0.00004%，营业收入占比0.08%。

2020年底非主业构成：①房地产销售，营业收入占比35.80%，②其他业务，营业收入占比0.32%。

表 1-3 2020 年水务集团业务构成表

业务分类名称	资产总额		营业收入		利润总额	
	数量 (万元)	比重 (%)	数量 (万元)	比重 (%)	数量 (万元)	比重 (%)
一、主业	900,078.97	100.00%	87,550.45	63.88%	-2,816.29	118.40%
自来水生产和供应	278,893.25	30.99%	26799.28	19.55%	-1,283.00	53.94%
污水处理及再生利用	341,129.73	37.90%	13273.15	9.68%	-1,875.73	78.86%
给排水设计、施工	266,464.77	29.60%	41602.58	30.35%	846.98	-35.61%
污泥处置	12,570.56	1.40%	4097.14	2.99%	-64.42	2.71%
沙石销售		0.00%	1182.29	0.86%		0.00%
矿泉水销售	1,020.29	0.11%	485.43	0.35%	-229.12	9.63%
水质检测	0.37	0.00004%	110.58	0.08%	-211.00	8.87%
二、非主业	0	0.00%	49506.38	36.12%	437.69	-18.40%
房地产		0.00%	49072.03	35.80%	28.65	-1.20%
其他		0.00%	434.35	0.32%	409.04	-17.20%

第二章 企业发展环境分析

一、企业外部环境分析

从整体经济形势看，党的十九大报告提出了“两个一百年”奋斗目标，特别强调“加快生态文明体制改革，建设美丽中国。”预计今后一段时间，我国经济社会仍将保持快速发展态势。威海市作为宜居沿海城市，城市规模将会快速扩张，供水量、污水处理量将快速增长，水务市场仍然有充足的发展空间。此外，随着5G、人工智能等新技术的推广应用，以及“智慧水务”建设的推进，水务行业生产和经营将发生革命性变化，生产率提高，经济效益提升，产业发展迎来新的机遇期。

从行业发展趋势看，水务行业是支持经济和社会发展、保障居民生产生活的基础性产业，水务行业的主营构成——水供应、污水处理，受政策驱动效应仍旧明显。近期国家、省行业主管部门密集出台了一系列关于水务行业的管理法规，如《排污许可管理条例》、《山东省深化水价改革实施方案》等，特别是《山东省深化水价改革实施方案》，明确提出了建立“准许成本+合理收益”的定价规则。预计到2025年，水资源价格形成机制将会进一步完善，并落实到全社会各方面、各环节。按照新的水价政策要求，近年省内城市将会相继开展水价调整，必将有效解决政策性亏损问题。在水供应方面，预计近年的发展重点：一是继续增量，满

足城市化和工农业发展需求。二是继续提质，大范围普及深度处理，提高供水质量，满足人民群众生活水平提升的需要。在污水处理方面，继续打好蓝天、碧水、净土保卫战，完成污染防治攻坚战阶段性目标任务。国家对生态环境保护的重视程度越来越高，一系列环保政策将会密集出台，包括黑臭水体治理向县级延伸、城市污泥的综合利用等，这表明，城市污水污泥处理及资源化利用等环保产业的发展面临大好机遇。

二、企业内部环境分析

经过十几年的快速发展，水务集团供排水运行总体保持安全平稳的良好态势，疫情防控形势保持稳定，服务和营商环境得到提升，企业规模和资产实力不断增强。2020年，公司总资产首次突破90亿元，供水能力达到50万立方米/日，茌山净水厂20万立方米/日的深度处理设施稳定运行，其他净水厂深度处理工程稳步推进。污水处理能力达到30.5万立方米/日，污水处理厂全部实现一级A达标排放。所有这些成就，都为企业实现更高质量的发展，打下了坚实的基础。

三、核心竞争力分析

1. 行业优势。水是社会发展的基础性、先导性、控制性要素，人们的生产、生活一刻也离不开水，因此水务行业具有与公众利益和社会利益密切关联的产业特性。水务集团是由市政府授权的我市规模最大的涉水企业，企业实力强、技术先进、经验丰富，

有条件在做好供水、污水处理主业的前提下，稳扎稳打，把涉水产业做优做强。

2. 政策支持优势。随着国资国企改革推进，2020年以来受新冠肺炎疫情影响，国家重点聚焦基建补短板，水务行业成为重点投资方向和政策扶持的重点对象。在我市，即使财政资金非常紧张，也会优先保障供排水基础设施建设需要。

3. 创新竞争力优势。多年来，水务集团一直围绕涉水产业链不断进行技术创新和产品开发，锻炼了人才，提高了企业效益。目前，供水、污水处理均采用了具有国内先进水平的工艺，均实行专业化、标准化管理，出厂水稳定优质。

4. 品牌竞争力优势。经过长期努力，水务集团在社会上已经拥有了很高的信任度和知名度，在全市各项评议和考核中，群众满意率始终是市属国企中的佼佼者。在全省、全国也具有较高的知名度，一些先进经验做法被同行广泛借鉴。由于水务集团已经在社会上和同行业之间有了良好的口碑，企业实力也得到广泛认可，因此在拓展业务、开发市场时能够得到多方面的支持，拥有良好的发展环境。

四、存在的主要问题

一是现行管理机制对行业发展限制较大。由于自来水、污水处理是关系社会民生的公共产品，价格由政府确定，具有很大的滞后性。2019年，我市对供水价格进行了调整，调整后水务集

团供水板块基本实现保本微利（不计深度处理），但是因为污水处理费未作调整，综合水价仍倒挂 1.27 元/立方米。随着物价指数上涨，水价倒挂问题只能越来越严重，政策性亏损必然会长期存在。

二是净水厂深度处理普及率较低。根据省建设厅文件要求，到 2020 年全省所有的净水厂均应进行深度处理工艺改造。同时，我市“十三五”期间持续干旱，供水水源以外调水为主。外调水水质较本地水差异较大，需加快净水厂处理工艺升级改造，全面提升水质。目前，集团公司茌山净水厂已建成 20 万立方米/日的深度处理能力，建设中的龙山净水厂同步配套深度处理工艺，其他净水厂升级改造工作需加速推进。

三是部分供水管网老化较严重。市区尚有部分水泥管道运行时间超过 30 年，材质落后、受损失修、爆管相对集中，故障率很高，安全隐患大，水质风险高，需要加以改造。

四是污水处理能力不足的问题比较突出。随着污水排放量的增长和收集率的提升，污水处理厂整体上由“吃不饱”变成“吃不了”。2020 年，污水厂满负荷率达到 87.7%，其中初村污水厂全年满负荷率达到 110.9%，经区、高区、初村污水厂均出现高峰期超负荷运行的情况。因此，必须全面加大污水处理厂建设力度，同步建设泵房、管网等配套设施。

五是中水回用规模不足。“十三五”期间，我市持续干旱，

本地水资源极其紧张，外调水占总供水量的比例超过 90%，急需增加中水的供水量。但是受污水水质和配套管网等因素的制约，中水市场的开发进展较慢。2020 年，中水回用率为 12.2%，而省建设厅要求达到 25%，差距较大。

六是“智慧水务”建设滞后。“十三五”期间，集团公司网络基础设施、自动化应用系统建设打下了较好的基础，为“智慧水务”建设打下坚实基础。存在的问题是各系统没有整合，没有建成“智慧水务”平台，不能实现数据共享，不能充分发挥出数据的价值。

第三章 发展规划指导思想

一、指导思想与基本原则

（一）指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想 and 十九大精神为指导，以贯彻落实市委、市政府关于加快国企改革发展的系统部署为统领，以保障经济社会发展供排水需求为中心任务，以建设精致水务为奋斗目标，进一步推进“三项制度”改革，提升基础设施配套水平、提升经营管理水平和社会服务质量，把水务集团打造成保障能力强、服务质量优、综合水平高的区域性水务龙头企业。

（二）指导原则

1. 坚持以人为本，打造精致水务的原则。以满足人民群众多元化、多层次需求为导向，坚持以人民为中心的发展思想，结合我市打造精致城市的整体发展目标，科学规划供排水基础设施建设，合理规划企业发展战略，进一步提高基础设施的配套水平，提高供水能力和供水水质，提高污水处理能力和处理质量，切实提高人民群众获得感、幸福感、安全感。

2. 加强战略谋划，突出重点的原则。紧紧围绕全市经济社会发展大局，确定水务发展的重点方向，做到水务发展与经济社会发展相协调。以人民群众最迫切的水务要求为导向，突破水务发

展的瓶颈和薄弱环节，切实提高供水水质、提升服务质量，降低生产成本。

3. 坚持体制、科技创新，强化运营管理的原则。坚持把创新摆在水务发展全局的核心位置，强化水务领域技术创新、管理创新、服务创新，充分运用新机制、新模式、新技术为水务发展注入新的动力，努力实现规范化、数字化、信息化、网络化、现代化管理。积极探索和实施水务行业的规范化管理、社会化参与、市场化运作的长效管理机制。

4. 城乡一体，同步发展的原则。根据市区、各镇区的经济社会发展水平，合理配置供排水资源，促进各区域协调、可持续发展。对供排水基础较好的市区重点要加强管理，进一步提高群众满意度；对供排水基础较为薄弱的各镇区，要加大投入，尽快完善，充分满足经济发展和环境保护需求。

（三）发展思路

围绕精致水务建设的总目标，建立完善六大体系：1. 制度完备、运行规范、风险可控的现代企业治理体系；2. 适度超前、功能完善、运行安全可靠的供排水保障体系；3. 线上线下相结合、以线上为主，用户体验更好、满意度更高的新服务体系；4. 导向正确，有效激励，有助于职工成长成才、干事创业的人才培养体系；5. 彰显新时代特点和水务企业特色，让职工更有归属感、获得感和幸福感的企业文化体系；6. 责任落实、运行有力、监督到位的全面从严治党体系。

二、规划定位与规划描述

水务集团是市政府直属的国有独资企业，承担着供排水基础设施的投资、开发、建设和管理任务，受威海市国资委监管，肩负国有资产保值增值、优化配置的重要使命。经过长期努力，水务集团的规模和实力显著增强，服务区域覆盖威海城乡，企业发展迈入快车道，在国内水务行业具有较高的知名度。

与此同时，企业发展过程中也存在一些突出问题，如体制机制僵化，企业活力不足；基础设施老化；后备人才不足等。这些都需要列入规划范围，在今后的工作中重点加以解决。

第四章 总体目标、任务及年度目标分解

一、总体目标

严格按照企业战略发展规划，深入开展全面预算管理，不断提高经济效益，提升发展质量。以供水、污水处理、中水、工程建设为主业，实现矿泉水、污泥等全产业链发展。具体分三个阶段：第一阶段，至 2021 年末，实现新增融资额 8.53 亿元，总资产达到 90.04 亿元，净资产达到 42.74 亿元，年综合收入 11.43 亿元，经营性项目年净利润-1264.90 万元；第二阶段，至 2022 年末，实现新增融资额 7.1 亿元，总资产达到 90.94 亿元，净资产达到 44.88 亿元，年综合收入 9.57 亿元，经营性项目年净利润-550 万元；第三阶段，至 2023 年末，实现新增融资额 7 亿元，总资产达到 91.84 亿元，净资产达到 47.13 亿元，年综合收入 9.94 亿元，经营性项目年净利润-200 万元。

二、主要任务及发展目标

（一）供水：供水服务范围覆盖整个威海城郊，镇驻地全部贯通供水管网，实现城乡一体化供水；供水漏失率显著降低，单位经营成本增幅下降，供水业务减亏成效显著；供水水质达到国内先进、省内领先水平；供水基础设施更加完善，安全性进一步提高，城市生产生活用水得到有效保障。

至 2023 年底，供水能力达到 55 万立方米/日，年供水量 11250 万立方米；供水管网 4353 公里；出厂水水质合格率达到 100%；供水漏失率控制在 10%以内。供水资产达到 28.99 亿元，占总资产比重的 31.56%；实现经营收入 2.7 亿元，占总收入比重的 27.17%。

（二）污水处理：污水处理覆盖威海城郊（不含文登区），镇驻地全部贯通污水管网，实现城乡污水收集处理一体化，污水处理率继续保持较高水平，污水处理成本得到有效控制，污水处理业务亏损大幅度下降，污水业务比重显著上升；污水处理全部达到国家一级 A 标准，处理质量达到国内先进、省内领先水平；污水基础设施更加完善，安全性进一步提高，污水得到及时有效处理，城市水环境质量全面提升。

至 2023 年底，污水处理能力达到 34.5 万立方米/日，年污水处理量达到 10500 万立方米；污水管网 1669 公里；污水处理率 98%以上。污水处理资产达到 34.34 亿元，占总资产的 37.39%；实现经营收入 1.66 亿元，占总收入比重的 16.71%。

（三）中水：依托各污水处理厂，加大中水厂建设力度，配套完善中水管网，加大用水大户和居民小区用户的开发力度，中水市场得到进一步拓展，中水成为城市重要的补充水源。

至 2023 年底，中水处理能力达到 8.2 万立方米/日，中水管网 100 公里，中水回用率 25%。

(四) 污泥处理：进一步提升处理能力，加强生产设备升级，争取实现处理技术的突破；开辟污泥多元化处置路径，污泥资源化产品的出路基本打开，实现日产日清，避免污泥二次污染。

至 2023 年底，污泥处理能力达到 550 吨/日，年污泥处理量达到 17.7 万吨。污泥无害化处理率 100%。资产达到 1.78 亿元，占总资产的 1.28%；实现经营收入 0.51 亿元，占总收入比重的 5.08%。

(五) 工程建设：筑牢工程建设风险分级管控与隐患排查治理双重防御体系，实现安全管理升级。坚持安全文明施工和绿色环保施工，用户满意率不断提升、热线投诉率不断下降。加强人才队伍建设，不断提高队伍素质，在科学化、规范化、精细化管理方面下功夫，不断提高企业管理水平。对标行业一流，加快高质量发展步伐，不断打造精品工程、优质工程，努力争取工程建设的社会效益和经济效益最大化。

至 2023 年底，资产达到 27.22 亿元，占总资产的 29.64%；实现经营收入 5 亿元，占总收入比重的 50.33%。

(六) 信息化建设：根据实际需求，对现有的调度系统、管网地理信息系统等进行有针对性的改造；建成工程项目管理及供应链管理系统，提升工程建设和物流管理配送的信息化管理水平；建设“智慧水务”平台，实现各信息化平台的融合、数据的互通，初步建成“智慧水务”。

（七）人才队伍建设：坚持国有企业领导人员“20字”标准，建立完善区别于党政领导干部、符合市场经济规律和企业家成长规律的领导人员管理机制。拓宽干部选拔渠道，加大年轻干部培养选拔力度，培养高素质专业化管理人员队伍；坚持市场化、体系化专业技术人才培养机制，打造无障碍流动机制，对管理岗位、技术岗位、生产服务岗位区别对待、分类设置，开辟行政晋升和专业发展的双通道，全面建立管理、技术、技能等多个序列并行的人才晋升和薪酬体系，畅通各类人才成长通道。

表 4-1 规划期水务集团业务构成表（2023 年底）

业务分类名称	资产总额		营业收入		利润总额	
	数量 (万元)	比重 (%)	数量 (万元)	比重 (%)	数量 (万元)	比重 (%)
一、主业	918459.43	100.00%	99368.78	100.00%	200.00	100.00%
自来水生产和供应	289904.33	31.56%	27000.00	27.17%	100.00	50.00%
污水处理及再生利用	343432.76	37.39%	16600.00	16.71%	-1640.00	-820.00%
给排水设计、施工	272243.93	29.64%	50010.50	50.33%	1700.00	850.00%
污泥处置	11795.00	1.28%	5050.00	5.08%	420.00	210.00%
矿泉水销售	1083.41	0.12%	578.28	0.58%	-180.00	-90.00%
水质检测	0.00	0.00%	130.00	0.13%	-200.00	-100.00%
二、非主业	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%

表 4-2 规划期水务集团主要产品产量

序号	业务内容	单位	数量		
			2021	2022	2023
1	供水能力	万立方米/日	55	55	55
2	年供水量	万立方米	10700	10950	11250
3	污水处理能力	万立方米/日	30.5	30.5	34.5
4	污水总处理量	万立方米	9000	9700	10500
5	中水处理能力	万立方米/日	4.7	6.2	8.2
6	中水销售量	万立方米	1500	1800	2625
7	污泥处理能力	吨/日	550	550	550
8	污泥处理量	万吨	17.2	17.4	17.7

表 4-3 规划期水务集团主要经济指标

年度	2021	2022	2023
主营业务收入（万元）	114,267.71	95,694.48	99,368.78
利润总额（万元）	-1,055.91	-550.00	200.00
净利润（万元）	-1,264.90	-550.00	200.00
资产总额（万元）	900,362.15	909,365.77	918,459.43
净资产（万元）	427,449.09	448,821.54	471,262.62
所有者权益（万元）	427,449.09	448,821.54	471,262.62
成本费用总额（万元）	118,723.74	93,780.59	93,406.65
人工成本（万元）	22,809.62	24,634.39	26,605.14
在岗职工（人）	1,700.00		
总资产报酬率（%）	0.50	0.60	0.65
净资产收益率（%）	-0.29	-0.126	0.043
资产负债率（%）	52.52	50.64	48.69
国有资产保值增值率（%）	99.10	99.60	100.10
固定资产投资总额（万元）	56,379.40		
经济增加值（万元）	2,776.00	2,850.00	2,960.00
应收账款周转率（次）	18.42	18.45	18.45
成本费用占营业总收入比率（%）	103.33	98.00	94.00
流动资产周转率（次）	0.49	0.60	0.70

三、产权结构调整目标

水务集团目前持有威海毅恒 31%的股权，计划 2021 年年底前收购水务环保科技持有的威海毅恒 20%的股权，收购后水务集团持股 51%，为威海毅恒的控股股东，对于股东会一般决策事项享有决定权。撤销董事会改设执行董事，公司经理由水务集团委派，水务集团将在各个管理层面上对毅恒公司享有控制权。一方

面能够保证威海毅恒的正常生产经营，严格执行污泥处置标准，切实做好环境保护工作，承担起企业的社会责任。另一方面，从市场预期以及政府在环保方面的重视程度来看，污泥处置属于朝阳产业，投资回报未来可期。

水务环保科技目前处于停滞状态，没有存续的必要，待其持有的威海毅恒股权转让给水务集团后即着手进行清算注销。

四、产品结构调整目标

未来三年，适当提升自来水、污水、工程建设、中水、水质检测、污泥业务比重，大力拓展矿泉水、中水、污泥产品新市场，逐步取消沙石销售、房地产等非主业业务。主要产品销售额比例基本保持不变。

五、企业组织结构调整目标

对组织机构进行调整，明确管理职能，压缩管理层级，实施行政减员，充实一线的调整机制，大力精简行政人员数量，打通岗位进出通道；严格按照用制度管人、用制度管事的原则，进一步加强各项规章制度的修订完善，对各部门职责分工、工作流程进行理顺和完善，进一步加强企业经营风险防控，逐步形成内审内控互为补充，与纪检监察机构监督执纪相互支撑的责任追究体系，进一步建立事前论证、全程监管、终身追责的监督机制；健全分工明确、配合联动、齐抓共管的部门协同机制；进一步加强人员编制核定，定岗定编，人岗相适，真正形成“能者上、平者让、庸者下”的人员进出机制，促进企业健康稳定发展。

六、人力资源目标

加快管理机制转换，提高人力资源管理基础能力，建立新型人力资源管理模式，由传统的“管数字”向“管机制”转变，从低层次的“管工资”向“管成本”转变，以定岗定额定责，实现定员定编定酬，从根本上落实用工结构优化、人员配置高效、激励约束机制健全、收入分配规范、市场化程度提高等核心任务。全面建立“管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的常态化机制。

全面推行员工公开招聘分类备案制度，严把员工入口，突出专业技术人员外部引进、普通岗位内部调剂的原则，持续优化岗位结构。实施以劳动合同管理为关键、岗位管理为基础的市场化用工制度，探索试点劳务外包等用工形式，压缩冗余岗位，实现减员增效。

健全工资分配机制和考核机制，深化全员绩效考核，提高工资的杠杆作用和激励作用为目标，实行以岗定薪、岗变薪变，将岗位责任、业绩贡献、工作强度等工作实绩直接与工资标准挂钩，逐步建立岗位能升能降、收入能增能减的动态工资管理机制，切实解决“干多干少一个样、干好干坏一个样”等问题。

第五章 规划期内调整重点与实施计划

一、调整重点

（一）主营业务发展重点

供水业务的发展重点是节能降耗，降低供水成本，普及深度处理，加强水质检测，提升供水水质；加强客服系统建设，提升服务质量，推广信息化技术，推动管理模式转变和管理效率提升。

污水业务的发展重点是节能降耗，提升处理标准，提高污水回用量；加强污水处理先进技术的引进和开发，做好污泥处置项目的建设 and 经营。

工程建设业务的发展重点是提高设计和施工单位资质，加强项目管理，强化施工全过程的质量安全管理，增加承揽工程的比重，提高市场竞争能力。

（二）其他

进一步理顺管理体制，调整管理模式，完善经营业绩考核及分配制度改革，提高企业的管理水平，提升经济效益。

二、实施计划

（一）体制、机制创新计划

紧密结合企业三年改革行动，以集团公司和全体干部职工经营管理行为为对象，结合实际开展包括制度制定、风险识别、合规审查、风险应对、责任追究、考核评价、合规培训等有组织、有计划的管理活动，加快提升依法合规经营管理水平，以有效防控合规风险为目的，将落实合规管理作为各项工作开展的前提，

通过建立健全合规管理制度、完善管理组织架构、明确合规管理职责、推进合规文化建设等工作，逐步实现全业务、全流程、全层级的合规管理，筑牢业务单位、职能部门、审计及纪检监督三道防线，严格纳入法制建设、党风廉政建设及绩效考核等管控体系，保障企业持续健康稳定发展。

（二）组织结构调整和资源优化计划

建立健全人力资源的市场化管理机制。按照现代企业制度要求，建立岗位管理、招聘管理、劳动合同管理、人事档案管理、培训管理等相关人力资源制度，创新激励机制、深化约束机制，不断健全和完善与管控要求相适应的制度和标准体系。探索实施业务外包，逐步实施劳动力市场化管理。借鉴成型劳务派遣和业务外包机制，分区试点，对具有技术含量低、社会劳动力替代性强、信息化及人工智能发展形式迅猛等特点的岗位，按业务外包的形式，实施第三方管理，大力压缩劳动力成本，逐步淘汰低生产率岗位，实现人力资源管理信息化。依托信息技术，建设完善集团公司人力资源数据中心，实现人力资源管理 workflow 电算化，提高人力资源管理基础能力，为管理决策提供数据支持和技术服务。

（三）产业和产品结构调整计划

1. 供水业务

（1）供水处理能力：

2021 年底，完成龙山净水厂建设，使总供水能力达到 55 万立方米/日，深度处理能力达到 25 万立方米/日；完成柳林净水

厂深度处理和建设，使深度处理能力达到 35 万立方米/日。至 2022 年底，完成崮山净水厂深度处理工程建设，使深度处理能力达到 40 万立方米/日，中心城区全部实现深度处理。

(2) 水质控制：建立与水利、环保联动机制，加强水源地排污管理工作，加强对水源地的巡视，确保原水不受污染；加强净水厂生产管理，建立起生产人员观察、检测人员测试、在线仪器检测，全方位的以水质为核心的生产管理体系，最大限度提高出厂水水质；有计划地做好供水管道、高位水池清洗工作，有计划地改造老旧管道，优化供水管道计划，保障输配水环节水质；加强水质检测中心建设，严格按规范做好水质检测工作，同时不断提高检测能力和检测质量，提高检测结果的权威性和水质检测中心的社会知名度。

2. 污水处理业务

(1) 污水处理能力建设：2023 年底，完成环翠区污水厂 4 万立方米/日项目建设工作，使污水处理总规模达到 34.5 万立方米/日。

(2) 污水处理运行管理：配合上级环保、稽查大队等部门实施一次全面的污染源普查治理活动，解决超标污水进入污水管网的问题，使进入污水厂的污水最大限度满足设计标准。加强污水处理厂设施设备运维管理，做好周期性检修及维保工作，降低设备故障率，延长设施设备使用寿命。对各污水处理厂的设备进行集中、统一维修，降低维修成本。建立完善的污水厂经营业绩考核奖惩体系，持续推进和不断优化污水处理厂标准化建设和

“四强”班组建设。以规范化管理、精细化生产、效益化运营为切入点和最终目标，把安全生产、达标排放和节能降耗三大核心关键作为重要考核指标，加大对污水厂的监督检查和考核，督导污水厂不断对标整改和提高，推动污水厂运营管理水平再上新台阶。

3. 工程建设业务

(1) 资质管理：给排水工程公司要做好资质证书年检、变更和专业技术人员的相关管理工作，确保资质证书合法、合规、合理使用。注重公司施工资质、专业技术人员、技术工人三者促进统一、合理配备，不断提升队伍业务水平，确保工程建设业务健康稳定、有序开展。根据公司发展需要和行业新要求，更新人才结构，整合资源优势，提高市场竞争力，拓展业务范围。

(2) 工程建设管理：根据工作实际和发展需要，不断更新完善工程建设相关制度，加大工程建设全过程监管力度，完善安全生产和质量管理“双保”体系，确保工程建设各项工作环环相扣、安全有序、责任到位。加强关键岗位人才的招引和培养，进一步提高队伍综合素质，不断提高工作效率、提升工程效益。在工程建设的科学化、精细化管理和集约环保、安全文明施工等方面下功夫。加快高质量发展步伐，努力打造精品工程、优质工程、放心工程，为精致水务建设贡献力量。

4. 中水业务

做好再生水泵站设施管理，保证再生水设施稳定运行；加大再生水厂及再生水管网设施建设力度，满足再生水市场发展及用

户需求；加强与再生水用户的沟通、回访，及时了解用户需求，解决用户用水问题，做好水质保障；做好智能加水栓的使用管理，鼓励零散用户积极使用 IC 卡取水；做好再生水宣传推广，让市民充分认识到再生水回用对解决水资源短缺问题、保护水生态的重要性，在全社会形成使用再生水、节约用水的良好氛围。同时进一步加大再生水利用范围，走访再生水管网辐射范围的学校、企业等潜在用水大户，推广使用再生水，提高再生水利用率。

5. 矿泉水业务

在质量控制方面，从瓶、瓶盖、桶、桶盖、纸箱、商标等外包装上，到水质成份上都精于研究，力求做到同行业最优。在销售方面，一是加大网络销售力度；二是开拓直饮水机市场；三是拓展私人定制用水，在保持原品牌基础上，更新几款高端品牌水、专用水等，争取两年做到收支平衡。在成本控制方面，有计划地更换或大修设备，最大限度降低人工成本。

（四）投融资计划

2021-2023 年融资计划：集团公司每年计划申请银行授信总额约 30 亿，年末对外筹资总额约 26 亿元，对外担保总额不超过 35 亿元。

表 5-1 水务集团三年规划期年度投资计划情况表

年度	计划总投资（万元）	按投资方向分		按项目阶段分		按资金来源分		备注
		主业	非主业	新开工	续建	自有资金	其他	
2021 年	25986	25986	0	5562	20424	9362	16624	
2022 年	46774	46774	0	36378	10396	32774	14000	
2023 年	50335	50335	0	2000	48335	23335	27000	
合计	123095	123095	0	43940	79155	65471	57624	

表 5-2 水务集团三年规划期内年度主业重大投资项目计划表

编号	项目名称	项目内容	总投资（万元）	其中：自有资金（万元）	起始时间	完成时间
1	龙山净水厂及配套工程(续建)	设计规模为 5 万立方米/日，采用预处理+常规处理+臭氧活性炭深度处理工艺。配套取水泵站规模为 5.5 万立方米/日。配套管网 2 公里	11300		2020	2021
2	柳林净水厂深度处理工程(续建)	柳林净水厂设计能力 10 万立方米/日，采用常规处理工艺。规划建设深度处理能力 10 万立方米/日，采用臭氧活性炭深度处理工艺。同时建设 10 万立方米/日的污泥处理设施	8600		2020	2021
3	崮山净水厂深度处理工程	崮山净水厂设计能力 5 万立方米/日，采用常规处理工艺。规划新建 5 万立方米/日的深度处理工程，采用臭氧活性炭工艺。新建污泥处理设施	5100		2021	2022

4	威海市米山净水厂深度处理及配套工程	拆除现有5万立方米/日的老旧常规处理设施；新建5万立方米/日的常规处理设施；新建10万立方米/日的深度处理设施	13800		2022	2024
5	新建高位水池及配套泵站管网工程	建设桥头2000m ³ 、初村1000m ³ 、王家庄2000m ³ 、戚家庄2000m ³ 四座高位水池，两座供水泵站，配套管网约3公里，铺设软村泵房-罐头厂水池配套管网工程1.7公里	1894	1894	2021	2023
6	水泥材质供水管道改造工程	改造海滨路等路段DN300-DN1000水泥管道44.39公里，全部更换为球墨铸铁管	32500	32500	2022	2024
7	崮山原水管道改造工程	改造崮山水库至崮山水厂的DN400-DN600原水管道7.5公里	2500		2022	2022
8	米山、临港、所前泊水库原水管道改造工程	改造西古场至陡埠村等DN1000-DN1200原水管道36.9公里	17000		2022	2024
9	龙山净水厂配套输水管道工程	铺设DN800球铁管道18.6公里	5952	5952	2021	2023
10	米山净水厂配套输水管道工程	米山净水厂至秀山路，该管道可以提高净水厂向城区的输水能力，与原有管道形成双回路	3150	3150	2021	2023
11	环翠区污水处理厂工程	污水处理厂位于羊亭镇，工程建设规模为8万立方米/日，一期工程4万立方米/日，出水达到一级A排放标准	49000	20000	2021	2024
12	污水处理厂除臭工程	对高区、初村2座污水处理厂10万吨/日的处理设施增加除臭系统。对部分污水泵站加装除臭系统	1800	1800	2022	2022
13	老集应急泵站工程	新建日提升能力15万立方米的泵站一座，与现老集泵站互为备用，含设备、管网、土建、配电等部分。该泵站启用后，将有条件对原泵站进行大修或重建	5500		2022	2023

14	污水泵站改造工程	对部分污水泵站进行设备更新、自动化升级、配电增容、加装除臭设施等改造	1030	1030	2021	2021
15	金线顶新建污水泵站(续建)	建设1万立方米/日的污水泵站一座	3136		2020	2021
16	海滨路污水管道改造工程	对海滨路世昌大道至皇冠中学段原水泥管道进行改造,新管材采用玻璃钢夹砂管和PE管	5600		2022	2024
17	经区中水厂工程	将经区污水处理厂20万吨/日的连续砂滤池改造为6万吨/日的中水处理厂。需要建设滤池、回用水池、泵房,以及配套的加药系统、电气系统、水泵等设施设备	2400	2400	2022	2023
18	柳林净水厂二三期滤池改造工程	将二三期12组滤池的电动阀门更换为气动阀门,更新鼓风机等老化设备,并配套自控系统;同时进行滤池装修维修工程	582	582	2021	2021
19	农村规模化供水工程(续建)	206个村庄的规模化供水配套工程,铺设管道199公里	7783	4800	2021	2022
20	智慧水务建设工程	建设NC二期工程项目管理及供应链;建设集团公司数据中心及统一的智慧水务运营平台,打通各应用系统数据,提升管理决策水平	2200	2200	2021	2023
合计			180827	76308		

（五）自主创新与科研开发计划

一是修订《威海市水务集团有限公司职工创新工作奖励办法》，加大奖励力度，从制度层面规范和支持职工创新，把推动职工全员创新作为增强集团科技创新实力和核心竞争力的重要举措。二是围绕集团工作中的热点、难点问题，鼓励职工积极开展创新创造和技术革新工作，三年内计划在原有7个市级(工匠)高技能人才创新工作室的基础上再创建4-6个，研发国家实用新型专利3-5项，市级职工技术创新成果以及职工合理化建议金点子10个以上。

（六）企业文化建设计划

一是加强职工文化建设，适时开展运动会、演讲比赛、歌咏比赛、文艺汇演等文体活动，让文化浸润如春风化雨，润物无声，在潜移默化中传递集团党委关怀，在融融欢乐中凝聚职工人心。二是深入开展职工素质建设工程，加大职工教育培训、职业技能培训力度，开设多元化课堂，培养造就知识型、技术型、创新型的高素质职工队伍。三是广泛开展多种形式的技能竞赛活动，提升干部职工的技能素质、激发创造活力。

第六章 规划实施的保障措施

一是积极争取政策支持。水务行业是公益性行业，行业发展一方面要靠企业的科学经营、全面谋划、节支挖潜、提高效率，另一方面又高度依赖政策支持。一是加大与发改物价部门的沟通协调，根据企业生产经营成本的增长情况及时调整水价，保障企业健康快速发展。二是加大与财政部门的沟通协调，及时将专项资金拨付到位，缓解企业发展的资金压力。三是加大与行业主管部门的沟通协调，共同推动人大、政府部门及时修订供水、污水、中水、污泥等方面的法规，使各项业务开展有法可依，有规可循。

二是加大资金筹措力度。一是积极向上级部门争取，将供排水项目列入年度政府投资计划，落实工程资金来源。二是积极与央企、省企沟通对接，做好重点项目招商引资工作。三是积极争取国家扶持资金、银行低息贷款和财政支持资金，广泛吸收社会和民间资本，建立起多渠道、多元化的融资体系。

三是不断强化企业管理。加强公司领导班子建设，把党的建设与企业法人治理体系深度融合，贯彻党对企业的全面领导；以党建工作为统领，工建、群建、团建齐抓共促，推动党建工作深度融合、全面引领业务发展；以廉洁水务建设为目标，加强企业内部风险防控，建立健全约束惩戒机制，规范权力运行；以现代企业制度建设为抓手，不断建立健全法人治理结构，继续深化国

有企业改革；加强安全生产管理，建立更加科学高效的安全生产管理体系，营造浓厚的安全生产氛围，为企业发展提供安全保障；深入持久开展节能降耗、增产增效活动，提高企业节能降耗水平，增强企业效益。

四是加强人才的培养和使用。全面实施人才可持续发展战略，积极开发集团公司内部人才资源潜力，不断加强后备干部、梯次人才队伍建设，进一步优化人才资源配置，探索适应国有企业制度要求的选人用人机制，逐步创造一个公开、平等、竞争、择优的用人环境，建立起一套干部能上能下、能进能出、充满活力的人才培养使用机制，为精致水务、智慧水务建设提供坚强的人才支撑。

五是建设特色企业文化。水务集团企业文化的核心是水文化，通过打造“上善若水”党建品牌，推动“廉洁水务”化风成俗，深入实施“诚信水务，情润万家”服务品牌战略，积极引导干部职工追求水的品质、水的精神和境界，调动干事创业热情、促进企业团结和谐、提升对外形象，开展丰富多彩的文体活动，进一步推进特色企业文化建设，真正做到用宏伟的事业凝聚人、用科学的机制激励人、用先进的文化培育人，为水务做优做强提供更大的精神动力和有力支撑。