

大的各项财政支出压力，市场上，从大额工程款支付困难，逐渐传递影响到小额支付项目，其中就包括行政事业单位的各项审计、咨询业务，导致会计师事务所的审计服务费、咨询服务费等无法按照业务约定的付款条件获取。从近3年的收款情况来看，部分项目支付周期通常在1~2年，个别项目支付周期甚至在3年或者以上。

举个简单的例子，从现金流的角度简单测算一下会计师事务所面临的资金压力，假设一个会计师事务所一年的业务量在500万元左右，即开发票金额500万元（含税），不含税收入是471.698万元。现金流入方面，如果回款率为60%，即回款300万元；现金支出方面，人员成本、项目差旅费、办公费等各项费用通常占收入的比例区间为50%~70%不等，另外还需要及时足额缴纳增值税28.30万元、增值税附加3.3962万元、合伙企业经营所得税、工会经费等各项税费。我们可以从上述数据粗略地测算出这个会计师事务所的这一年的现金净流入，如果管理不到位的话，这个现金净流入极有可能是个负数，由此可见，会计师事务所面临的资金压力，从而也直接影响会计师事务所的发展壮大。

6 对小型会计师事务所发展建议

6.1 会计师事务所建立健全完善的内部治理制度

2007年5月26日，中国注册会计师协会发布了《会计师事务所内部治理指南》，提出了以树立“人合、事合、心合、志合”的治理理念和主要包括组织形式、股权结构、合伙人分配制度、合伙人控制制度、内部制衡、专业人员分配制度、质量控制制度以及组织文化等八个方面的会计师事务所内部治理机制，并于2008年1月1日起实施，从制度指导上对会计师事务所的内部治理予以规范。

6.2 守好诚信执业生命线，做好执业质量全过程管控

诚信是注册会计师行业的核心价值与生命线，是行业的立业之本和发展之要。小型会计师事务所往往在执业质量管理方面不到位，如果会计师事务所在执业管控方面无法做到全过程管控的话，那么就可能会导致审计过程某一方面失控失察，从而导致重大审计风险，甚至导致审计失败，危及会计师事务所的执业生命线。

6.3 做好人才队伍建设

一是小型会计师事务所结合自身业务特点的基础上，建立本所的用人选人的标准。如，在招聘实习生的时候，

根据本事务所的选材标准，选择一些性格稳重、品行可靠的普通本科毕业生，甚至大专毕业生也可，从他们入职实习生开始，经过全方位的考察考核后，对符合标准的人员重点培养，这样可以让他们尽快地融入陌生的审计业务中，以较短的时间掌握一些项目的基本技能。

二是事务所合伙人要坚持学习，勇于探索一些新项目、新领域。会计师事务所为人合型组织，事务所的发展主要靠领头人的引领来推动。小型会计师事务所对合伙人一般就是2~3个合伙人，所以他们的发展对合伙人的依赖更是紧密，合伙人能力强，往往能够带领事务所稳步前进，发展壮大。

三是要做好团队的培训。根据自身业务特点，每年要做培训计划，通常包括新业务培训、进场前培训、审计现场培训、审计完工总结等。一个好的培训能够做到事半功倍的效果。

6.4 深耕某些自己擅长的领域，做专做精

会计师事务所为社会提供的产品为各项专业服务，包括各种审计、咨询等等。各行各业，很多领域都需要会计师事务所的这种专业服务，而事务所在提供服务时同样也存在服务质量参差不齐的情况，那么小型会计师事务所如何才能做到提供高质量服务的情况，并做到又专又精呢。我个人认为，如果事务所什么类型业务都承接，那么他很难做到全面高质量创收的状况，尤其对小型会计师事务所而言，因为他们受到人员团队的限制，他们更不可能做到这种效果。所以，深耕某些自己擅长的领域，做专做精，是小型会计师事务所的必然选择，做到差异化竞争，这恰恰也是他们的生存之道。

7 结语

论文对小型会计师事务所发展进行深入的探讨，并对其中的风险管理问题进行了分析，并提出了相应的解决建议，从本次分析可以得出这样的认识，小型会计师事务所深耕某些自己擅长的领域，做专做精，提高内部管理水平，提升自己的硬本领。

参考文献

- [1] 中注协发布2023年注册会计师行业业务公开数据.
- [2] 梁羽欣.小型会计师事务所可持续发展研究[D].山西财经大学, 2024.
- [3] 原聪.小型会计师事务所内部治理优化研究[D].北京外国语大学, 2024.

Selection of enterprise strategic transformation path based on SWOT analysis

Chongjuan Chen

Guangxi Zhuang Autonomous Region Tobacco Company Qinzhou City Company, Qinzhou, Guangxi, 535000, China

Abstract

In the context of the new normal of high-quality development, if enterprises want to be better, stronger and bigger, they must accurately position their own advantages and disadvantages, and make clear the development opportunities and threats. SWOT analysis is a method of analysis and induction of enterprise operation. In the transition period, it can help enterprises to clarify their advantages, disadvantages, opportunities and challenges. In this study, enterprise A was used as an example to study the selection of enterprise strategic transformation path based on SWOT analysis. First, the origin, definition, and implementation steps of SWOT analysis are introduced and analyzed. Then, using Enterprise A as an example, the SWOT analysis was performed. Finally, based on SWOT analysis, clear A enterprise strategic transformation path selection and explore its specific measures, hoping to give some reference and reference to similar enterprises.

Keywords

SWOT analysis; enterprise development; strategic transformation path

基于 SWOT 分析的企业战略转型路径选择

陈崇娟

广西壮族自治区烟草公司钦州市公司, 中国·广西 钦州 535000

摘要

在高质量发展新常态背景下, 企业要想做强做优做大, 必须精准定位自身优势、劣势, 明确发展机会和威胁。SWOT分析法是对企业经营分析归纳的一种方法, 在企业面临转型时期, 能够帮助企业明确优势、劣势、机遇和挑战。本次研究中以A企业为例就基于SWOT分析的企业战略转型路径选择进行研究。首先对SWOT分析其起源、定义以及实施步骤进行介绍和分析。然后, 以A企业为例, 进行SWOT分析。最后, 基于SWOT分析, 明确A企业战略转型路径选择以及探究其具体措施, 希望能够给予类似企业一定的借鉴和参考。

关键词

SWOT分析; 企业发展; 战略转型路径

1 引言

企业发展到一定程度, 外部市场环境发生变化, 企业就面临着转型升级, 产生战略路径选择需求。战略转型的难点在于企业无法明确哪些路径、举措适合自身发展需求, 也无法准确预估转型后可能出现的情况。在此我们就需要借助专业分析评估方法进行分析, 确定战略路径, 明确实施策略, 促进企业改革转型成功。SWOT分析法, SWOT起源于美国80年代管理学教授韦里克, 是对企业经营分析归纳的一种方法^[1]。SWOT分析法关注企业内部, 从企业资源着手, 分析企业优势和劣势; 关注外部环境因素, 注重外来竞争环

境可能给企业带来的影响。借助SWOT分析法, 企业能够明确自己的优势和机遇, 认识到自身的劣势和挑战, 明确今后的发展方向, 并具体实施。

2 SWOT 分析概述

2.1 SWOT 分析起源与定义

SWOT分析由美国管理学教授韦里克提出, 是对企业经营分析归纳的一种方法, 与PEST、波特五力模型统称经典三大分析工具。SWOT分析着眼于企业内外部条件态势、竞争环境的分析, 将企业内部优势、劣势和外部机会、挑战进行综合分析^[2]。列矩阵排列各项因素, 从而得出相应的结论, 为企业战略制定提供方向和借鉴。企业战略转型路径选择关乎企业命脉, 决定未来企业发展, SWOT分析法的应用则能够为其提供依据和参考。

2.2 SWOT 分析实施步骤

SWOT分析关注企业内部资源和能力, 同时也关注外

【作者简介】陈崇娟(1978-), 女, 中国广西合浦人, 本科, 经济师、政工师, 从事工商管理、人力资源、思想政治研究。

界环境。优势、劣势分析主要是企业自身能力、资源的归纳、总结企业与其他同类型企业对比不同之处。而机会和威胁其研究外界变化对企业可能产生的影响。在分析时,综合全部内部因素,借助外部力量对企业内在因素进行评估评价,从而制定战略转型路径。SWOT分析可以分为以下五个步骤:一是收集信息,收集关于企业自身和外部环境的信息,主要包括企业情况、市场趋势、竞争对手的情况、技术发展等。二是分析优势和劣势,评估企业自身的能力和资源,识别出自身的优势和劣势。这可能涉及对内部流程、技能、资源等进行深入分析。三是分析机会和威胁,评估外部环境存在的机会以及可能给企业带来的风险。这需要政策环境、市场变化、客户需求以及竞争对手发现战略进行分析和评估。四是制定策略,根据SWOT分析的结果,制定相应的策略。五是实施并监控,实施制定的策略,并持续监控市场或行业的变化以及企业发展,及时调整和优化发展战略。

3 A企业SWOT分析

上述就SWOT分析起源、定义以及实施步骤进行了介绍和分析。下面研究中以A企业为例,就A企业进行SWOT分析。A企业为国有独资企业,位于珠海,成立于2018年1月,主要产业包括了产业投资开发运营、资产经营与管理、金融资产投资、医疗康养、运营管理与服务以及供应链一体化业务等内容。

3.1 优势分析

对A企业进行SWOT分析。首先是国企背景和信用优势。A企业为国有独资企业,在过去6年的管理中,该企业稳扎稳打。且作为国有企业,其政策和资源均得到了当地政府的大力支持,在战略转型过程中能够优先得到政府层面的支持。A企业经营过程中始终坚持“为人民服务”的工作理念,拥有较好的信用基础。其次是区位优势显著,A企业位于“粤港澳大湾区”,地理位置优越,形成了协同效应,优势显著。最后是该企业发展势头强劲,该企业拥有产业投资开发运营、资产经营与管理、金融资产投资、运营管理与服务以及供应链一体化业务等内容。当前,我国房地产企业发展已经到了瓶颈时期,A企业发展过程中进行产业重组,致力于“粤港澳地区”新兴科技企业投资,加强优质企业孵化。在发展过程中不断开拓新领域,开发医药项目、AI项目等,企业发展向好,呈现出了快速增长势头。

3.2 劣势分析

A企业处于发展起步阶段,其规模有限,资金力量薄弱,特别是现金流紧缺严重制约了企业的战略转型发展。该企业战略转型的首要就是充裕现金流,盘活存量资产。缺乏核心产业也困扰着A企业的发展。A企业在过去发展中注重多元化业务发展,但是尚未形成属于企业的核心主业。企业房地产项目需进行转型升级,金融资产投资有待进一步发展,康养事业、医药服务以及AI项目等处于初步发展节点,还

未发展形成体系。而且该企业其专业结构型人才相对缺乏。当前该企业实行多元业务发展,对人才质量提出了更高要求,要求具备金融知识、企业管理、AI人工智能、医疗知识等多方人才,对人才学习进步也提出了更高要求。但是当前企业复合型人才和高素质人才数量严重不足,势必会影响企业的战略转型。

3.3 机会分析

分析外部环境,就A企业战略转型存在机会进行分析。国企改革为企业发展提供了机遇,2023年6月,中办、国办联合印发《国有企业改革深化提升行动方案(2023-2025)》^[1]。A企业可以紧抓机会,重塑功能定位、整合区域资源从而实现转型发展。金融改革机遇以及金融政策利好,国家高度重视中小企业发展,从金融方面提出了多种措施来支持中小企业,助力中小企业降低成本。A企业应该紧抓金融政策利好,争取更多的低息融资,改善企业资金流量。区域产业发展机遇,A企业位于“粤港澳大湾区”,其地理位置优势为其提供了发展机遇。2023年全区域GDP27202.39亿元,发展迅猛,为该区域企业提供了显著的位置优势。A企业未来发展空间广大。人口老龄化为康养产业带来巨大的机遇,当前我国处于老龄化社会,老年人口基数大,康养服务需求高,A企业可紧抓机遇,将康养打造为企业的核心内容。

3.4 威胁分析

高质量发展存在的威胁,对于国有企业,国家提出了更高标准要求,“去库存”“降杠杆”等要求的提出对A企业资源储备和人才团队都提出了更高的要求和挑战。企业转型升级面临着压力,过去A企业以传统房地产企业为核心产业,当前房地产行业已经步入瓶颈时期,企业面临的经营环境相对恶劣,企业谋划布局的新兴产业还处于培育阶段。新的形式给A企业带来了传统产业转型升级和新兴产业培育发展的双重压力。A企业正在进行新兴产业的谋划和布局,“粤港澳大湾区”康养行业发展较早,优秀企业多,A企业新进入,存在着显著的压力。

4 基于SWOT分析的企业战略转型路径选择

上述以A企业为例,对其进行了SWOT分析。A企业背靠国家,具有政策优势、地域优势,其处于国家深入推进“粤港澳大湾区”建设阶段,A企业处于发展历史机遇期。但是受传统企业内容限制,A企业正在进行重组,资金、人才等发展要素制约着该企业发展。基于SWOT分析,企业发展过程中应该考虑过去,立足当下,着眼未来;发挥优势,克服劣势,抓住机会,化解威胁^[4]。

4.1 SO战略措施

A企业战略转型中应该充分发挥自身优势,紧抓机遇谋发展。充分发挥自身国有企业优势,借助企业信用优势等,培育新产业,通过新增经营性业务来促进企业全面发展。发挥自身房地产经营优势,逐步实现房地产向物业服务等平稳