

# 基于SWOT分析的新形势下甘肃省地矿局发展对策研究

郭万里,王恒山,李瑞

甘肃省地质矿产勘查开发局第四地质矿产勘查院,甘肃酒泉,735000



**内容提要:**为适应国家发展改革的趋势,促进甘肃省地勘事业的可持续发展,探索出一套具有甘肃特色、适应当前市场经济体制的地勘业发展的“甘肃模式”。本文SWOT方法[指分析企业在整个市场环境中的机会(Opportunities)、风险(Threats)、优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)]分析了甘肃省地勘事业在高质量发展道路上的现状、内外部环境和存在的优势、劣势、机遇及威胁,提出了甘肃地勘事业未来怎样顺应时代发展潮流,发挥优势、规避劣势、抓住机遇、迎接挑战的途径和策略。这对于甘肃地勘产业形成统一的有机体,产业结构相对合理、产业队伍相对稳定,产业内部协调有序运行,从而保持地勘经济持续增长具有十分重要的意义。

**关键词:**甘肃地勘;绿色发展;市场经济;甘肃模式

近几年,中国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。党的十四五规划纲领更是提出进一步全面深化改革,地质工作是基础性、先行性工作,服务于经济社会发展的方方面面。因此,地勘行业要率先转变发展方式,提升行业发展能力,实现行业高质量发展,这就要求地勘行业推动地勘经济发生质量变革、效率变革、动力变革,提高行业全要素生产率,不断增强地勘经济的创新力和竞争力。2015年,地勘单位正式进入分类改革时期。从目前情况看,各地改革进度不一,改革模式多样。最近两年,有关甘肃地勘事业单位改革的呼声愈来愈烈,甘肃地勘业正处于面临着怎样改,怎样发展的关键时刻,要想在这种机会和威胁并存的环境下提高自身的市场份额和行业竞争力,甘肃地矿如何根据自身特点分析内部和外部的环境以及存在的优势、劣势、机遇及威胁,制定有效的发展战略,从而在今后的竞争中取得并扩大自身优势就显得紧迫而重要(张志敏,2020)。

## 1 地勘单位的发展现状

### 1.1 转型资金不足、资金运转缓慢

近几年国家陆续提出美丽中国新构想、推进绿色发展、生态文明建设、创新驱动、产业升级等重大举措,这为地勘行业转型发展带来了新机遇(闫国红等,2021)。中国地质学会也发出了“做好传统地质,建好绿水青山”的号召(钟自然,2018)甘肃省地矿局紧跟政策步伐,开始向城市地质、农业地质、工程地质、生态治理、矿山恢复、土壤恢复、水文环境、土地整治等行业转型升级,这些新领域因为涉及面广,短期内对资金的需求量大,但仅靠中央资金的投入无法支撑地勘行业的转型升级,因此充足的资金是行业转型的必要条件。此外,一笔款项的审核流程复杂且用时较长,导致许多机会转瞬即逝,有可能还造成各种纠纷,导致信誉度严重下降,这也是影响单位发展的阻碍之一。

### 1.2 人员结构单一、人才流失严重

在几十年的发展过程中,甘肃地矿局地勘队伍空前强大,队伍结构的单一性也间接增加了目前地矿行业转型升级的困难程度(朱利辉,2021),尤其这些新兴行业涉及面广、对专业要求高、对各领域人才的需求量较大,短时间招聘足够多且当即能发挥作用的人才不太现实,因此在甘肃省地勘行业被动转型的当下,如何能快速有效地使人员转型,是我们不能回避的一个问题,也是需要即刻解决的问题(朱哲昕等,2018),否则很有可能出现“活儿来了,不会干”的情形。此外,近几年省地矿局校招及社招人员不断增加,但是由于人才的培养周期都相对较长,无论是成本支出还是人力支出都超出了预期,在实际开展项目的过程中无法充分地发挥人才自身的特点,导致人才培养的成效不够明显,个别单位缺乏耐心,导致新员工思想欠稳定,所招新职工离职率也不断增加,“招得来,留不住”也是当前地矿局各院急需解决的问题。

### 1.3 体制机制冗余严重,激励考核制度不健全

企业体制基本为经营目标责任考核制度,虽然自由灵活,但风险也大;事业体制为工作目标责任考核,虽无经营指标考核压力,但监管严格(朱哲昕等,2018)。而甘肃地矿局的地勘队伍目前基本均为事业身份,但有经营性指标的考核。这使得甘肃地矿局在事业体制下与市场上的企业进行竞争时,既要完成企业的经营指标又要接受事业单位严格的体制监管,所以在市场竞争中并不占优势,某种程度上为地勘单位转型升级背上了沉重的包袱(柴芳,2021)。另外,地矿单位野外出差周期长且辛苦,且野外津贴较低,在当前的市场经济环境下,基本是杯水车薪,从而导致技术人员干劲动力不足,高强度超负荷工作,导致身体素质下降,生病率、离职率不断增加。

### 1.4 技术设备相对薄弱,思想观念较为保守

甘肃省作为经济欠发达地区,与一些南方省份相比,其

注:本文为甘肃省地矿局关于征集推进地勘工作转型升级学术论文的成果。

收稿日期:2022-09-16;改回日期:2022-11-12;网络首发:2022-11-20;责任编辑:章雨旭。Doi: 10.16509/j.georeview.2022.11.045

作者简介:郭万里,男,1995年生,硕士研究生,甘肃省地矿局四勘院环境工程助理工程师;Email:1608138945@qq.com。

无论在以人才技术为代表的软实力方面还是以设备机械为代表的硬实力方面,均存在较大差距,一些对资金和技术门槛高的设备的缺失,使我甘肃地矿无法进入一些高利润的市场(林宇明, 2015)。此外,因为地处内陆,经济水平低下,导致思想较为保守,现拥有“铁饭碗”思想者大有人在,根本脱离了市场经济发展的初衷,不懂创新、安于现状,这些思想充斥在甘肃地矿的角角落落,与浙江、江苏、陕西、内蒙古等已经改革成功的单位相比,甘肃地矿的改革发展还有很长的一段路要走。

## 2 技术与方法

SWOT 分析主要指的是分析企业在整个市场环境中的机会(Opportunities)、风险(Threats)、优势(Strengths)、劣势(Weaknesses),并综合这 4 个方面所分析出来的结论来制定适合企业未来健康发展的战略和目标(宋梅, 2011)。形式上表现为构造 SWOT 矩阵,并对矩阵中的不同区域进行分析,其次 SWOT 分析在内容上也强调从结构分析入手,对企业的内外部环境进行分析(张英, 2014)。SWOT 分析模型图见表 1。

表 1 SWOT 分析模型图

外部因素	内部因素	
	优势 (Strengths)	劣势 (Weaknesses)
机会(Opportunities)	SO 组合	WO 组合
风险(Threats)	ST 组合	WT 组合

## 3 基于 SWOT 模型下的甘肃地勘业战略分析

### 3.1 甘肃省地矿局的优势

#### 3.1.1 区位优势

甘肃省地矿局位于甘肃省省会兰州市,其下属十个专业勘查院有八个在兰州,另外一勘院、四勘院分别在水天跟酒泉。但各院下属二级分院基本遍布全国各地,新疆、四川、重庆、贵州、西藏、青海、陕西、山东、云南、广州、广西、海南、福建、上海、内蒙古均设有分院或办事处,总体呈现出以兰州为中心,以省内为重点、遍布全国的网络系统。这样的优势使得其项目来源广泛,涉及种类多而杂,能接触到更多的领域,有利于锻炼人才、培养各领域的优秀人才,为当下的转型升级提供力量。此外,遍布全国的网络链,使得可以更简便直接地学习其他地勘单位的优势,认识自己的不足,这有利于队伍全方面发展。

#### 3.1.2 资质优势

甘肃省地矿局主要从事基础地质调查、固体矿

产勘查和水工环地质工作,专业门类较齐全,共有区域地质调查、固体矿产勘查、水工环地质等专业的甲级资质 90 多个,涉及领域较广,在项目承担过程中这些资质起到了举足轻重的作用,很好地体现了队伍的专业性跟竞争力。

#### 3.1.3 技术优势

甘肃地矿局经过几十年的发展,无论在专业技术人才还是管理型人才的培养积累方面均已展现出其巨大的优势,现拥有院士 1 人,省科技领军人才 5 人,高级职称者 500 多人,尤其作为地勘单位,在地勘专业技术人才方面更是出类拔萃,基本处于全省领先,甚至全国范围内某些领域已处于先进地位,近些年,更是不断开展与高校之间进行经验交流、合作进行技术研发和实习基地建设等,这些都在不断的提升着甘肃地矿的技术实力。甘肃地矿发挥队伍专业特长,为全省的找矿找水、防灾减灾、工程建设、城乡规划、产业发展提供了有力的技术支撑和服务,很好地将其庞大的技术优势用于国家发展和民生建设上。

#### 3.1.4 文化优势

甘肃地矿局自成立以来无论是在保障国家资源能源安全还是在服务经济社会发展方面均发挥出自己独特的作用,在全省甚至全国赢得了良好的信誉。甘肃地矿人始终将“地质三宝”、“三光荣”、“甘肃地矿铁军”精神发扬在战斗过的每一块土地上,这些独特的地质精神凝结着甘肃地矿几代人的血与汗,这是一代代地质人在长期的工作实践中形成的,是地质行业的灵魂,这样的地质精神也在薪火相传,激励着这一代地质人传承老一辈工作者的忠诚和信念,以艰苦朴实的工作作风,认真严谨的工作态度,不断创新的工作方法,将这份优秀的精神财富在工作中继续传承和发扬,助推地勘工作转型升级高质量发展,为实现中华民族的伟大复兴贡献力量,这样的精神既是独特的,也是宝贵的。

### 3.2 甘肃省地矿局的劣势

#### 3.2.1 产业结构相对单一

甘肃省地矿局在几十年的发展过程中,业绩最为突出,技术能力最为优秀,人才经验最为强势的产业无疑是地勘行业,此外也有以水文、测绘、工勘擅长的个别分院,相对来说,各院已经将自己的支柱产业做到了炉火纯青,无论在全省还是全国都有一定的地位。但是,在地矿行业进行变革的大潮流下,这种相对单一的产业优势往往处于劣势地位,随着时代的进步与发展,产业融合贯通越来越重要,越来越

多的新型领域对于多专业的融合要求越来越高,因此,多产业的均衡发展变得更加重要,这是甘肃地矿目前欠缺的地方。

### 3.2.2 市场欠缺稳定

近些年来,国家相继出台了许多关于地勘行业改革的政策,甘肃省地矿局也不断在开辟新的市场并取得了一些成绩,但是仍然处于乙方或者是丙方的地位。尤其在一些新的领域,如农业地质、城市轨道交通、土地整治、环境评价、新能源勘探等等力度还远远不够,在市场竞争中处于劣势地位。在今后的发展过程中,依然还需要继续在增强自己核心业务的基础上继续开拓创新,多点开花,不断提升竞争力,随着市场竞争的力度越来越大,在相对强势的领域还需不断稳固自己的地位。在发展过程中尽可能紧跟国家政策,寻找更多的机遇,把握市场主动权。

### 3.2.3 高端人才匮乏

甘肃省地矿局共有在职职工近 5200 人,专业技术人员 2800 多人,专业技术人员所在比例相对较少,其中有省级科技领军人才 5 人,但甘肃地矿下属有十个专业勘查院,平均下来每两个院才有一位,正高级职称共 40 多人,但相对年龄偏高,40 岁左右的正高级少之又少,近些年随着大学生就业压力越来越大,研究生数量越来越多,地矿局仅 2020 年就招入 46 名硕士,但博士却为零,且研究生辞职率较高,新招入的人才的成长需要时间,很多部门缺乏科学的培养方式及足够的耐心;缺乏高端人才的引进,在这样经济快速发展的时代,仅仅凭着事业单位的编制和相对微薄的工资收入是无法招聘到尖端人才的;作为生产单位,对科研的投入太少,没有吸引高端人才的资本和环境。

### 3.2.4 管理体制落后

从大的管理体制来看,甘肃地矿局在几十年的发展过程中一直保持着事业单位体制,在一定的时期这样的体制确实发挥出了其应有的作用,调动集体的力量,保障性的工资收入等在一定程度上促进了地勘行业的发展,壮大了实力,培养了一批专业技术能力突出的地勘队伍,但随着近些年市场经济的发展,国家政策的变动,事业单位的体制显得冗余严重,管理相当滞后。从内部具体的管理方式方法来看,在项目管理、质量管理、安全生产管理均存在许多问题,近些年,随着不断地拓展新兴领域,各院在这些未涉足的领域多少存在严重的管理问题,管理体制不健全;制度执行不到位;未能推行项目预算,项目成本化及风险抵押承包管理;项目实施和工程

款支付方面的管理不到位,账目催收和后续服务工作跟不上;项目的费用财务监管不到位,以及备用金的管理使用存在很大的问题;缺少专门的技术监管保证项目的完成质量;虽然一直在强调安全,但缺少专门的安全监管体制及实施不到位情况依然严重。

## 3.3 甘肃省地矿局的机遇

### 3.3.1 地灾类项目不断增多

近些年,随着全球气候变化,极端天气不断增多,各种地质灾害频发,甘肃省作为全国地质灾害最严重的省份之一,在全省 86 个县、市、区中,有 62 个存在不同程度的地质灾害,以陇南山区、黄土高原区最为严重,每年的地质灾害给国家跟人民带来了巨大的生命威胁和财产损失,国家从 2019 年开始启动大规模的地质灾害风险规划,以县、区为单位,重点地区以乡镇为单位展开排查,这无疑对甘肃地矿局各部门是极大的机遇,一方面锻炼了队伍,另一方面地灾防治工程也给单位提供了足够的项目资金来源。

### 3.3.2 国家对农业用地的重视

2021 年全国开始陆续成立乡村振兴局,国家越来越重视农村的发展,对广大农民群众来说,土地无疑是他们的命根子,国家也出台了一系列保护农业用地不减少的举措,但随着前些年极速的工业化发展,农业用地闲置和破坏及其严重,土地重金属污染、土壤盐碱化、土壤盐渍化、土壤退化等问题不断加重。有关土壤普查和土壤恢复和修复治理项目近几年不断增多(第三次全国土壤普查),这些项目金额大、周期长、技术要求高,这对甘肃地矿局来说,既是机遇,也是挑战,甘肃地矿庞大的人才队伍有一定的能力去做好这些项目,这也是单位转型升级的巨大良机,如果能把握住这样的机会,对于人才队伍的全面化发展也大有裨益。

### 3.3.3 工程地质、城市地质的不断发展

近些年,随着城市化进程的不断加快,基础设施建设也在飞快发展,以甘肃省会兰州为例,第一条地铁线已经全线通车,第二条也正在建设当中,未来还要继续建设,鉴于兰州地形复杂,地铁线要贯穿黄河,复杂的地质条件导致对技术的要求愈高,在这样的机遇下,甘肃地矿局能否利用自己的地质人才与技术,参与进来,尝试新的领域,这也是未来发展很好的一条路。随着城市发展的空间不断地被缩小,像兰州这样的城市,未来必然会更多的开发利用地下资源和空间,这对于甘肃地矿也是重大的机遇。

### 3.3.4 生态环境、绿色发展的政策

如今全球经济格局的大洗牌,中国经济进入了新常态,甘肃省地矿局要充分发挥自己的优势,贯彻生态优先,绿色发展的新理念,紧密联系国家生态文明建设、战略资源保障等发展战略,谋求新的发展机会。最近几年或者更长的一段时间里环境治理领域将会是一个工作重心,地质灾害调查与治理、矿山环境综合治理、土壤环境调查与治理、水污染与大气污染综合治理、黄河流域山水林田湖草一体化保护修复和高质量发展等一系列有利于环保的领域未来必然是如雨后春笋一样迸发出来,这将为地勘单位创造出新的市场切入点。

## 3.4 甘肃省地矿局面临的威胁

### 3.4.1 经济增长放缓

2020 年初,一场突如其来的新冠肺炎席卷全世界,这对全球的经济增长都将是巨大考验,随着疫情的相对控制,经济有所回暖,但形势不容乐观,加之我们国家前几年已提出进行供给侧结构改革、绿色发展、放缓经济、提升质量等政策,导致矿产资源价格下跌严重,市场环境低迷、投资紧缩、经济结构调整等一系列困境接踵而至,导致地勘经济低迷,地质勘查项目锐减,企业和职工收入下降严重。

### 3.4.2 国家政策导向作用明显

因为政策的导向作用,自 2013 年以来,全国地质勘查投入资金连续下滑,近几年更是下滑严重,无论是商业性地质还是公益性地质的勘查投入都趋于萎缩并且还要延续下去,这对于本不富裕的地勘单位来说无疑是“雪上加霜”。2015 年全国固体矿产地质勘查投入 326.1 亿元,而到了 2019 年,固体矿产勘查投入资金降至 88.03 亿元,下降相当严重。但 2022 年,甘肃省委省政府提出全面推进新一轮找矿突破战略行动,投入 6.2 亿元专项资金用于基础地质调查和矿产勘查,推动矿产资源勘查开发高质量发展。

### 3.4.3 环保要求提高

随着我国经济的发展方式由粗放式转向集约式,绿色发展、生态环境保护已然成为重中之重。改革开放以来,地质矿产行业的飞速发展、矿产资源的极度开发本就与生态环境的保护利用是不可调和的矛盾,这必然也会导致传统的地质勘查行业生存空间极度压缩,这对十四五期间地质工作提出新的更高的

要求。

### 3.4.4 市场竞争愈加激烈

随着国家财政投入不断减少,地勘行业改革陆续进行,民营企业的快速崛起,导致地勘部门的竞争对手越来越多,竞争环境愈加恶劣,不止要面对同行业、同单位的内部竞争,还要面对外部企业的竞争,这些企业因为灵活的制度与资金,超高的员工待遇,导致在竞争中还未完全脱离事业体制的地勘部门优势并不大。

## 3.5 新形势下甘肃省地矿局的战略选择

根据以上 SWOT 分析方法得出甘肃省地矿局在十四五期间的发展战略,如表 2 所示。

## 4 新形势下甘肃省地矿局发展的对策建议

### 4.1 调整产业结构

通过分析发现,无论是当前的内外部环境,还是国家政策的变化,社会发展的趋势等,都对地勘行业的发展带来了冲击挑战,地勘行业面临着一次巨大的危机,能否顺利渡关,产业结构的调整至关重要。要立足地质环境保护、地质灾害防治、新型城镇化、农业现代化等新兴产业,逐步完成从地质勘查为主导的产业格局向资源、环境、城市、农业共同发展、齐头并进的绿色型、创新型产业格局和产业链。

### 4.2 改革势在必行

改革是发展的动力源泉,现在的体制下根本无法充分的调动职工的积极性,优化资源配置,创新驱动发展。首先,从上层领导来讲,一定要做好整改预

表 2 十四五期间甘肃省地矿局发展的 SWOT 分析矩阵

类型	机会(O)	威胁(T)
	地质项目增多 国家对农业用地的重视 工程地质、城市地质的发展 生态建设、绿色发展的理念	经济增长放缓 国家资金投入锐减 环保要求提高 市场竞争愈加激烈
优势(S) 区位优势 资质齐全 技术全面 文化独特	(SO)战略 抓住机遇,利用自身优势,稳固优势领域的地位;继续开拓新兴领域市场;紧跟政策步伐,创新发展理念;	(ST)战略 扩大和锻炼人才伍,提升自身实力;在激烈的市场竞争环境中去锻炼队伍;加强产业链建设;投身绿色矿山建设中
劣势(W) 产业结构单一 市场欠缺稳定 高端人才匮乏 管理体制落后	(WO)战略 坚定改革的决心;转变发展方式和思路;进行管理体制与财务体制的双重革新;提升职工待遇,引进高端技术人才;实现硬件软件的更新换代;	(WT)战略 做好寻找新市场的长期准备;打造专业的管理团队与公关团队;敢于面对和改正自身的劣势;发扬独特的地矿人精神,无畏竞争,以专业跟力站稳市场,以道德跟实信誉取信于人

案, 下定决心, 由缓到快, 由点到面, 找到适合自身发展, 适应市场竞争的企业制度; 从各分院来看, 需要调整内部规章制度, 做到精细化管理, 公平公正管理, 主要是推进人事、用工、分配制度改革, 人员实行聘用制, 推行比较严格的考核制度和实行较规范的解聘、辞聘制度, 做到人员能进能出, 干部实行竞聘上岗, 优胜劣汰, 工人推行合同制, 加强对外来务工者的科学管理, 分配实行岗位工资制, 工人实行定额计件工资制, 领导实行绩效工资制, 与大的改革相辅相成。

### 4.3 壮大自身实力

无论外部环境怎样变化, 当自身实力足够强大, 就足以应对各种挑战。首先, 需要提升现有职工的技术能力, 尤其在新兴领域, 实行有规划的培养, 有针对性的培训, 在实战中积累经验, 锻炼出一批有能力、有担当的人才队伍。引进高端技术人才, 行业领军人才, 为这些特殊人才创造特殊渠道, 提升福利待遇, 要能引得来, 留得住。

## 参考文献 / References

- 柴芳. 2021. MG 地勘公司事业身份职工改革难点与对策. 中国矿业, 30(S1): 56~59.
- 林宇明. 2015. CM 地勘院发展战略研究. 导师: 李妍峰. 西南交通大学硕士学位论文.
- 宋梅. 2011. SWOT 分析法在企业战略中的应用——以奇瑞汽车公司为例. 中国市场, (10): 118~120.
- 闫国红, 王瑞丰, 张成兵, 翟延亮, 韩立红, 马双双, 王海明, 姚伟. 2021. 谈新形势下地勘单位改革发展的现状及未来发展方向. 中国煤炭地质, 33(3): 79~82.
- 张英. 2014. 甘肃地质工程有限公司发展战略研究. 导师: 王海鸿. 兰州大学硕士学位论文.
- 张志敏. 2020. 地勘行业高质量发展的三大途径. 中国黄金报, 2020-11-13(第2版).
- 钟自然. 2018. 做好传统地质、建好绿水青山——在中国地质学会第十二次全国会员代表大会上的讲话. 地质论评, 64(1): 10~14.
- 朱利辉. 2021. 对甘肃省地矿局转型升级的几点思考——对比浙江省地矿局. 西部资源, (1): 193~195.
- 朱哲昕, 张善明, 罗玉祥, 贺中银, 冯罡, 王莹. 2018. 基于 SWOT 分析的地勘单位发展战略研究——以内蒙古某国有地勘公司为例. 中国国土资源经济, 31(1): 57~63, 8.

## Study on development strategy of Geology and Mineral Bureau of Gansu Province under the new situation based on SWOT analysis

GUO Wanli, WANG Hengshan, LI Rui

*The Fourth Institute of Geological and Mineral Exploration, Gansu Bureau of Geological and Mineral Exploration and Development, Jiuquan, Gansu, 735000*

**Abstract:** In order to adapt to the trend of national development and reform and promote the sustainable development of the geological prospecting industry in Gansu Province, a set of "Gansu Model" for the development of geological prospecting industry with Gansu characteristics and adapting to the current market economic system has been explored. This paper analyzes the current situation, internal and external environment, and existing advantages, disadvantages, opportunities and threats of the geological prospecting business in Gansu Province on the road of high-quality development with the SWOT method, and proposes how the geological prospecting business in Gansu can adapt to the development trend of the times in the future, give full play to its advantages and avoid it. Weaknesses, ways and strategies to seize opportunities and meet challenges. This is of great significance for the formation of a unified organism for the geological prospecting industry in Gansu, the relatively reasonable industrial structure, the relatively stable industrial team, and the coordinated and orderly operation of the industry, thereby maintaining the continuous growth of the geological prospecting economy.

**Keywords:** Gansu geological prospecting; green development; market economy; Gansu model

**First author:** GUO Wanli, male, born in 1995, master, is an assistant engineer; Email: 1608138945@qq.com

**Manuscript received on:** 2022-09-16; **Accepted on:** 2022-11-12; **Published online on:** 2022-11-20

**Doi:** 10.16509/j.georeview.2022.11.045

**Edited by:** ZHANG Yuxu