

综合型环保公司

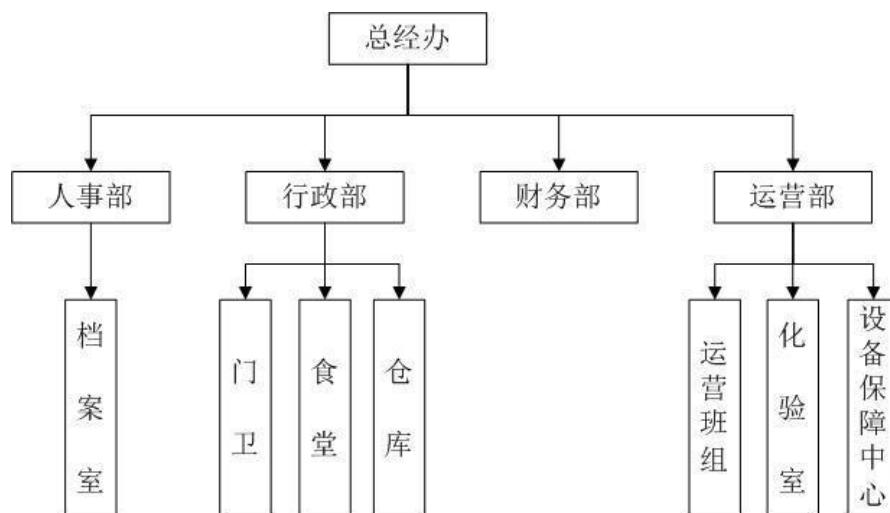
建立运营中心的四个要点

(俞平)

摘要：传统综合型环保公司通常是以设备、工程起家，逐步覆盖到水务或固废等运营，这类公司总部需要同步管理工程、设备制造，营销、设计和水务、固废运营等，因此在制定架构、制度等多方面都要统筹考虑，殊不知，不同类型的运营（把设备生产制造、设计、水厂运行都定义为某种生产运营）管理大方向一致，在管理的纵深和细节取向是不一样的。因此统筹管理并不利于水务运营管理（也不利于设备、设计等管理），本文以水务运营为例，向大家展示综合型环保公司建立水厂运营中心的四个要点。

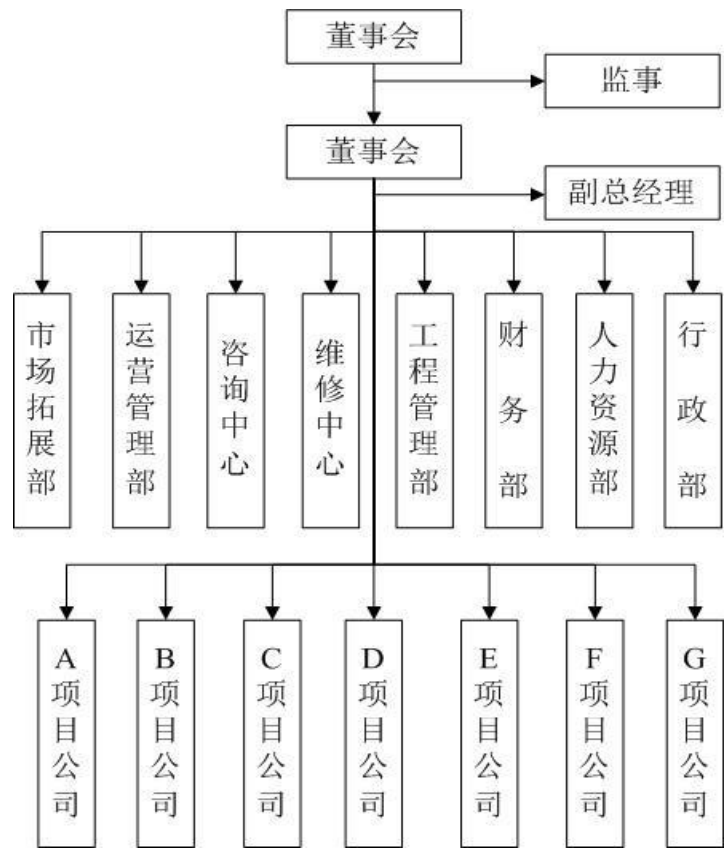
一、把水务运营项目管理从综合管理目录中分开

我们知道一个水厂的常规管理架构大体是这样的（见图一）



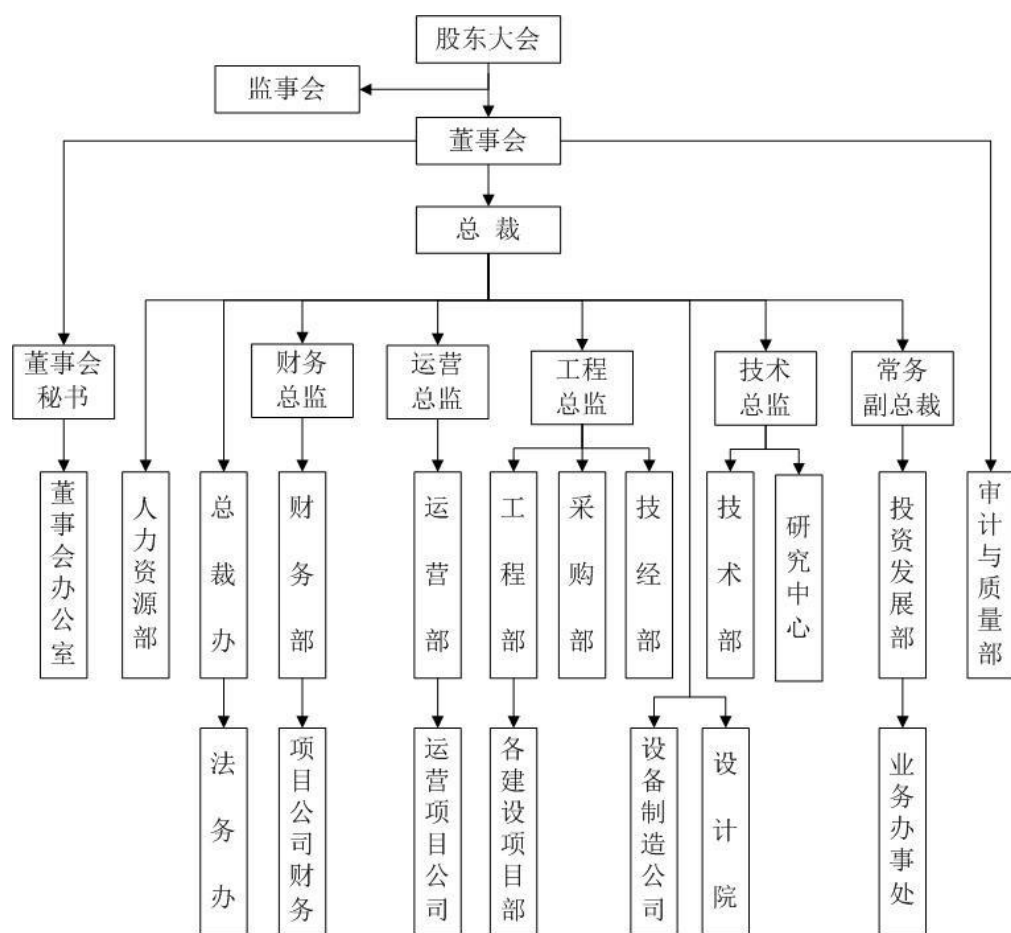
图一 某水厂架构

某个纯水务运营管理企业的架构是这样的（见图二）



图二 某纯水务运营集团企业架构 而某个综合

环保集团公司的管理架构是这样的(见图三)



图三 某综合型环保集团企业的架构

图一和图二的架构相对比较常见，图三是某 20 年以上的一综合型型环保公司的架构，对比图二和图三我们不能发现，一个纯水务运营的管理企业，他的行政人事、水厂运营、财务管理方向清楚一致，而综合型环保企业的水务运营如果要想实现一个纯水务运营管理企业的架构 那公司总部人员将会及其庞大，而且这类企业 通常起家工程、设备业务类，在进入水务运营管理行业后，管理模式依然是和以前一样，同时总部又不可能安排众多人员实现图二的管理架构，在逐步衍化中，运营部实际功能是个大运营中心，涵盖了行政、财务、生产运营职能要求，但限于公司管理模式，他无法实现图二的架构，于是逐渐衍化成了图三的架构，图三的架构下，运营中心难以管理好项

目公司行政人事，间接导致生产运营也难以运营专业，最终造成管理混乱。

目前不少综合型环保公司涉足运营项目，且承接的运营项目越来越多，分类而管就显得越来越重要，运营团队的专业与否、与其权责到位、与其专注程度都影响巨大。因此在对于综合型环保企业，建议把运营项目独立出来，单独设立运营管理部门或公司，实现图二的架构。

二、 区域集中管理 or 总部集中管理模式

下属运营项目公司越来越多，在制定运营架构时，一般我们都要确定一个总部即运营中心，以便集中管理。运营总部设定应该以各项目公司来总部的便利以及人才大都市等为依据准则，如果到公司总部，要坐高铁、坐地铁，转出租等，这种舟车劳顿、辗转出行方式，不适宜把此地作为公司总部。

集中管理的模式有：分区域集中管理，总部集中管理模式。这两种方式，总部集中管理便于总部对项目公司管控，相应总部人员也较多，可能会造成事项审批流程长等企业问题，

分区域集中管理（区域有相应的授权），总部主抓大事项，区域公司容易权利过大，可能会难以透明管理等问题。如果项目公司实在太多，分区域而治是初期的首选，总部集中管理有相应的不便，当然总部也可以划分运营一部，运营二部的方式实现总部集中管理，但这些管理模式都应该只是初期管理的方式。

总部集中管理模式下，对项目公司授权大小不一样，管理上又会

有细分。例如，某新加坡上市水务公司，项目公司设立的最高职务是水厂经理，其职能主要负责水厂生产和简单协调，但只能协调行政人事和财务，在一定程度上和设立水厂总经理的水务公司相比，其职能只相当于生产部长，大的管理职能由总部运营部门行使（总部副总级人员每月回到水厂 2 次左右），但是其制度和流程管理，有明确部门划分，在内部之中起到互相协调和监督作用，应用得当也能够很好协调管理。

三、初期的建章立制

建章立制建立在架构设定、定岗定编的基础之上。建立在公司长远的运营战略和规划基础之上。规章制度相应容易建立，不易完善，要在工作中逐步完善。

单个项目公司的架构有章可循，项目公司和集团之间的架构、工作流程、审批等是管理的核心问题。

就项目公司和集团的办公联络，OA 办公系统在很多水务公司中比较常见，鉴于 OA 办公系统有相应的审批权限，仅 OA 办公系统不利于管理，也不利于管理的透明性。

本人在从事上市水务公司中，相应管理比较优秀的用 OA 系统+邮件模式，或者纯邮件模式。个人推荐纯邮件模式，根据内容的不同，可以选择知道、知道并留存、审批等权限适度的群发，抄送等方式，增加事情办理的透明度，加速事情办理进度，也方便文件的保存及后期使用。如果用 OA 管理系统，建议开发手机 OA 办公系统，以便出差等时方便审批（目前邮箱一般都可安装在手机上）。

四、管理模式要和架构、制度、流程等相结合

初期在设立运营架构时，在采用区域管理，可通过审批权限额大小，加强内审等方法，加强区域管控，也可就关键人员有审批权限等方法加快审批速度；总之，采用哪种集中管理模式不是非常重要，重要的是模式与其相匹配的流程、制度结合的好坏，是如何执行的到位，是如何审查和改进。

管理模式、架构设立、建章立制等不是完全独立，初期应该确定集团的战略，水务运营远期目标，包括运行项目公司每年增加程度、区域覆盖率，是否进入工业废水代托管营运方向、运营管理技术进步方向，人才培养、管理方向，企业文化方向等，要把从模式、架构、规章制度、审批流程等管理较完善的结合在一起。 五、远期运营去总部化，行业细分

运营开始设定运营总部，初期是统一认识、明确思想，明确公司战略，理顺管理步骤；后期在管理已经相对稳定和成熟时，在会议管理制度、经营计划管理流程等相应已经稳定时，可考虑去总部化，人员逐步分散到各水厂办公，比方员工可选择工作地方等（防止员工因地域问题离开公司），也能够让总部管理层不脱离基层管理，下属分公司特别多的，还可以实行类似星巴克的“伙伴识天下”计划，即能够形成自己独特的企业文化，还可以省去一定的总部费用。

在公司越来越庞大，以及时代逐步进步，企业文化好坏对企业产生的影响将会越来越大，将决定企业长远的命运。

从水务运营长远方向来看，科技含量应逐步发展，自动化控制水

平越来越高，厂内的人员应该越来越少，国外水厂运营不少在设备维保、绿化等都承包出去，就是体现了行业细分，这应是长远的方向，因此环保企业应该从这方面去改变国家对于水厂固定人员架构的思维（参见“城市污水处理项目工程建设标准”劳动定员标准）。而不是因为自己生产某方面的设备想方改变国家政策（例如：污水排放标准与地表水标准接轨），以利于自身设备业务量提升。

同时，目前水务项目已逐渐和生态等项目联合在一起，在运营项目越来越多以后，如何把运营项目变成不仅仅是生产运营，还涵盖业务发展、甚至是特大运营的项目公司也越来越考年集团公司资金、战略、管理等各方面综合能力。

注：作者俞平，有多个水务企业工作经验，如有运营管理等交流，可联系 email: yuping101@163.com。