

企业战略与组织结构的动态适配

有色金属行业的实践分析





CONTENTS

目录

01

战略与组织结构的理论基础

02

增大数量战略与简单结构

03

扩大地区战略与职能部门结构

04

纵向整合战略与事业部制结构

05

多种经营战略与矩阵制/经营单位结构





CONTENTS

目录

06

有色金属行业战略-结构适配的关键要素

07

未来趋势与管理启示





01

战略与组织结构的理论基础



战略 - 结构关系的核心逻辑

战略决定组织结构

企业战略是组织结构设计的依据，不同的战略需要不同的组织结构来支撑。例如，当企业采取增长型战略时，可能需要更为灵活、分权的组织结构以快速响应市场变化；而采取稳定型战略时，组织结构可能更倾向于集权、规范。

结构反作用于战略

合理的组织结构能够有效推动战略的实施，反之则会阻碍战略目标的实现。若组织结构过于臃肿、层级过多，可能导致信息传递缓慢，影响战略决策的执行效率。

权变理论的影响

权变理论认为，环境和资源会影响战略与结构的匹配。在复杂多变的环境中，企业需要更具适应性的组织结构来配合战略；资源的稀缺或丰富程度也会促使企业调整战略和相应的组织结构。如资源有限时，企业可能采取集中化战略和精简的组织结构。



有色金属行业的战略特殊性



行业特点决定战略选择

有色金属行业具有资源密集、周期性强、产业链长的特点。以铜行业为例，资源获取和控制是关键战略要素，企业需投入大量资金进行矿山勘探和开发。周期性波动则要求企业做好成本管理和风险控制。



战略需兼顾多方面因素

有色金属企业的战略选择要兼顾资源控制、成本管理与政策合规。比如，企业在海外获取矿产资源时，要考虑当地政策法规和政治风险；在生产环节，需通过技术创新降低成本。



组织结构适配跨区域运营

由于有色金属行业常涉及跨区域运营，其组织结构需适应这一需求。大型有色金属企业通常采用事业部制或矩阵制结构，以更好地协调不同地区的业务，实现资源的优化配置。



02

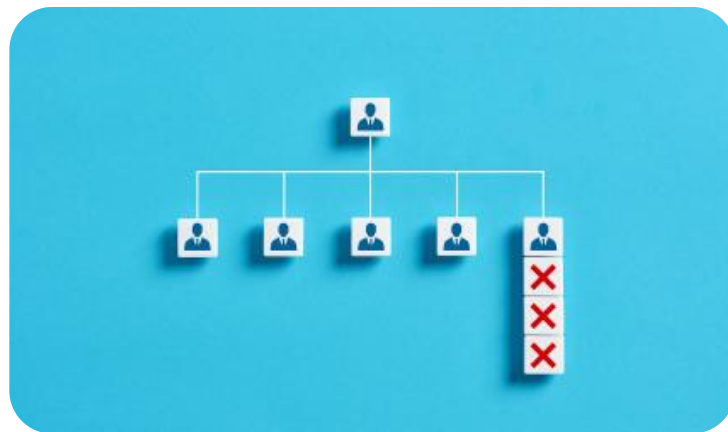
增大数量战略与简单结构

战略内涵与结构特征



战略逻辑阐释

在行业发展初期，市场需求呈现快速增长趋势，企业为了在竞争中脱颖而出，会采取扩大产能、抢占市场份额的战略。这是因为在这个阶段，市场空白较多，率先扩大产能能够满足更多的市场需求，从而占据更大的市场份额，为后续的发展奠定基础。



组织结构适配

这种战略对应直线制或职能简单型组织结构。直线制组织结构决策集中，企业高层能够迅速做出决策，避免了繁琐的层级审批；职能简单型组织流程简化，各部门职责明确，能够高效地完成生产和销售任务，提高企业的运营效率。



结构优势体现

决策集中和流程简化使得企业能够快速响应市场变化，及时调整生产和销售策略。在市场需求突然增加时，企业可以迅速决定扩大生产规模，满足市场需求，从而获得更多的利润。

案例：中小型铜矿企业的初创期实践

企业运营模式

以区域中小型铜矿企业为例，在初创期通常采用单一矿场生产模式，并实行集中式管理。例如，厂长直接统筹生产与销售，减少了中间环节，提高了决策和执行的效率。

产量增长数据

通过这种管理模式，企业实现了快速扩产。据统计，某中小型铜矿企业在采用集中式管理后的前三年，产量分别同比增长了20%、30%和35%，有力地佐证了该结构的有效性。

结构有效性分析

集中式管理使得企业能够根据市场需求灵活调整生产计划，合理安排资源，从而实现产量的快速增长。同时，厂长直接参与销售，能够更好地了解市场动态，及时调整销售策略，提高产品的市场占有率。



03

扩大地区战略与职能部门结构

战略升级与结构需求



多区域市场拓展挑战

企业在拓展多区域市场时，面临着市场差异、成本控制等诸多挑战。以有色金属行业为例，不同地区的市场需求、政策法规和原材料供应都存在差异，这要求企业必须通过标准化生产和专业化分工来提升运营效率。

职能部门设置的必要性

为应对多区域市场拓展的挑战，企业需要设置财务、生产、营销等职能部门。财务部门负责资金管理和成本控制，生产部门专注于标准化生产流程的制定和执行，营销部门则根据不同区域市场特点制定针对性的营销策略。

职能部门的协同作用

各职能部门之间的协同合作是提升企业整体效率的关键。例如，生产部门根据营销部门提供的市场需求信息安排生产计划，财务部门为生产和营销活动提供资金支持和成本分析，确保企业资源的合理配置。

案例：白银有色的职能部门化改革



职能部门的设立

白银有色集团设立了生产管理部、营销中心、采购中心等职能部门。生产管理部负责协调多矿区的生产活动，营销中心专注于跨区域销售，采购中心则负责原材料的统一采购。



专业化分工提升效率

通过专业化分工，白银有色集团实现了生产、销售和采购的高效协同。例如，生产管理部通过优化生产流程，提高了矿产资源的开采和加工效率；营销中心根据不同区域市场需求，精准定位客户，提升了产品的市场占有率。



资源配置效率的提升

职能部门化改革使得白银有色集团的资源配置更加合理。采购中心通过集中采购降低了原材料成本，生产管理部根据市场需求合理安排生产，避免了资源的浪费，从而提升了企业的整体竞争力。



04

纵向整合战略与事业部 制结构

战略逻辑与结构设计

01

战略路径：上下游整合

在行业增长后期，有色金属企业可通过上下游整合，实现采矿 - 冶炼 - 加工一体化。例如海外铜企通过并购与勘探双线并行巩固资源储备，2024年样本企业合计资源量同比增长2%，储量增长4%，增强了对资源的掌控力，降低了成本。

02

对应结构：事业部制

为配合上下游整合战略，企业组织可采用按产品线或区域划分的事业部制结构。这种结构下，各事业部独立运作，有利于分权管理，提高决策效率，同时促进业务协同。

03

分权管理与业务协同

事业部制强调分权管理，各事业部可根据自身业务特点制定策略。同时，企业整体层面可协调各事业部之间的资源共享与合作，实现业务协同，提升企业整体竞争力。

案例：铜陵有色的事业部制转型

01

事业部设立情况

铜陵有色设立了铜加工事业部、矿山事业部等。通过这种事业部制，将采选、冶炼、加工环节进行独立核算，提高了各环节的运营效率。

02

协同运营模式

各事业部在独立核算的基础上，实现了协同运营。例如，矿山事业部为冶炼事业部提供原料，冶炼事业部为加工事业部提供半成品，各环节紧密配合。

03

结构优化效果：2024年产业链利润率数据

引用2024年产业链利润率数据，显示铜陵有色在事业部制转型后，产业链各环节的利润率得到提升，说明事业部制结构优化取得了良好效果。



05

多种经营战略与矩阵制 /经营单位结构

战略动因与结构创新

多元化经营战略需求

在行业成熟期，市场竞争激烈，单一业务面临较大风险。有色金属企业通过多元化经营，涉足新材料、新能源领域等，可分散风险，开拓新的利润增长点。例如，部分企业投资锂电池材料等新能源相关业务，以应对传统有色金属市场的波动。

矩阵制结构适用场景

矩阵制结构适用于需要跨职能项目协作的情况。当企业开展多元化经营，涉及多个领域的项目时，矩阵制能使不同职能部门的人员协同工作，充分发挥各自专业优势。如在研发新材料项目中，研发、生产、销售等部门人员组成项目团队，共同推进项目进展。

经营单位结构适用场景

经营单位结构则适用于企业拥有多个相对独立的业务单元。每个经营单位可根据自身业务特点进行专业化运营，独立决策。比如企业旗下有不同金属品种的业务，设立独立经营单位能更好地适应市场变化，提高运营效率。

案例：云南铝业的矩阵制实践



矩阵结构模式

云南铝业在拓展铝加工新材料业务时，采用“职能部门 + 项目团队”的矩阵结构。职能部门提供专业支持，项目团队负责具体项目实施，实现了资源的有效整合。

跨部门协作推进研发

技术中心与营销中心跨部门协作，技术中心专注于新产品的技术研发，营销中心提供市场需求信息，共同推进新产品研发。这种协作模式打破了部门壁垒，提高了工作效率。



结构灵活性成效

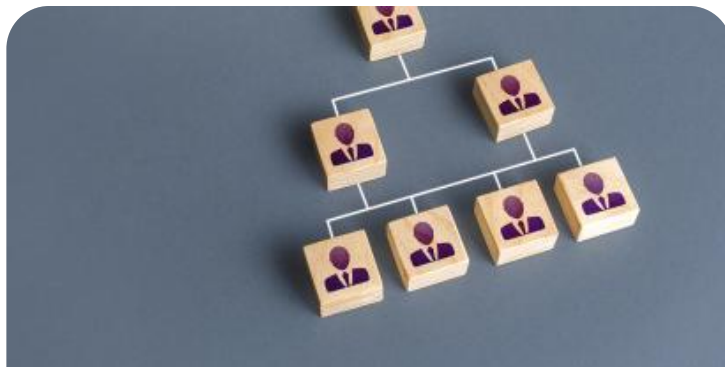
通过矩阵结构的灵活性，云南铝业的研发周期大幅缩短。据统计，相比传统模式，研发周期缩短了[X]%，使企业能够更快地将新产品推向市场，增强了市场竞争力。

案例：中金岭南的经营单位结构



独立经营单位设立

中金岭南设立了铅锌、铜、稀贵金属等独立经营单位。每个经营单位拥有独立的决策权和运营权，能够根据市场情况及时调整经营策略。



分权管理实现专业化运营

通过分权管理，各经营单位实现了专业化运营。例如，铅锌经营单位专注于铅锌矿的开采、选矿和冶炼，提高了生产效率和产品质量。



战略成效体现

2024年，中金岭南稀贵金属业务营收占比显著提升。数据显示，稀贵金属业务营收占比从[X]%提升至[X]%，体现了经营单位结构在推动各业务线发展方面的战略成效。



06

有色金属行业战略- 结构适配的关键要素

资源控制与组织弹性



海外铜企并购增储模式

以必和必拓为例，2024年海外铜企通过并购与勘探双线并行巩固资源储备，必和必拓通过并购扩大资源版图。在此过程中，其组织结构需具备快速整合跨区域资源的能力，以适应资源的快速扩张和跨地区分布。



国内企业职能集中管控模式

像新疆众和这样的国内企业，采用职能集中管控资源的模式。这种模式下，企业通过集中的职能部门对资源进行统一管理和调配，确保资源的高效利用和合理分配。



两种模式的差异对比

海外铜企的并购增储模式更强调组织的弹性和跨区域整合能力，以应对资源的快速变化和跨地区运营；而国内企业的职能集中管控模式则侧重于资源的集中管理和统一调配，以提高资源利用效率和降低管理成本。

技术创新与流程再造



南方铜业的传送带运输技术

南方铜业试点传送带替代卡车运输，这一技术创新需要组织结构提供跨部门协作机制。例如，需要生产部门、技术部门和物流部门等共同协作，确保新技术的顺利应用和流程的优化。



自由港的自动驾驶卡车应用

自由港引入自动驾驶卡车，以提升运营效率。这要求企业的组织结构能够为技术落地提供支持，如设立科技发展部统筹创新项目，协调各部门之间的工作，推动技术的实施和应用。



组织结构的跨部门协作机制

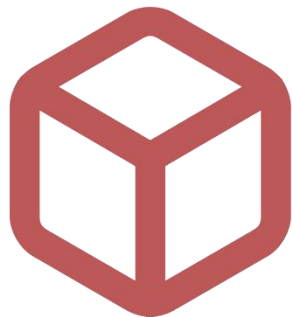
为了实现技术创新和流程再造，组织结构需建立跨部门协作机制。例如，设立专门的科技发展部，负责统筹创新项目，整合各部门的资源 and 力量，确保技术能够顺利落地并发挥作用。



07

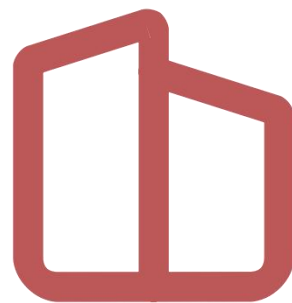
未来趋势与管理启示

双碳目标下的战略 - 结构调整方向



绿色转型推动部门增设

在双碳目标下，有色金属行业绿色转型促使企业增设新部门。如白银有色企业增设了环境保护部，负责建立完善环保管理体系、制订环保标准、监督污染物排放等工作，推动企业在生产过程中减少对环境的影响。



碳资产管理部門的作用

部分企业设立碳资产管理部门，专门负责碳排放数据监测、碳配额管理以及碳减排项目开发等。通过科学管理碳排放，帮助企业降低碳成本，实现减排目标，提升企业在低碳经济中的竞争力。



职能与业务协同减排

推动职能部门与业务单元协同合作是实现减排目标的关键。例如生产管理部与环境保护部协作，优化生产流程，降低能源消耗和污染物排放；财务部为环保项目提供资金支持，确保减排措施得以有效实施。

全球化布局中的组织设计原则

01

三级结构的成功经验

跨国有色金属企业如力拓采用“全球总部 - 区域分部 - 项目公司”三级结构。全球总部负责战略决策和资源调配，区域分部根据当地市场情况进行运营管理，项目公司专注于具体项目的实施，这种结构提高了运营效率和决策的灵活性。

02

本地化运营的优势

本地化运营能够使企业更好地适应不同地区的文化、政策和市场需求。区域分部可以根据当地实际情况制定营销策略、管理人力资源，提高企业在当地的市场竞争力和客户满意度。

03

全球资源协同策略

在全球化布局中，平衡本地化运营与全球资源协同至关重要。企业通过全球总部的协调，实现区域间的资源共享、技术交流和经验借鉴，充分发挥全球资源的优势，提升企业的整体实力和抗风险能力。

A black and white photograph capturing a moment of agreement or conclusion in a business setting. Two individuals, dressed in formal suits and ties, are engaged in a handshake over a table. The table is cluttered with several sheets of paper, likely contracts or documents. The lighting is dramatic, with strong highlights and deep shadows, emphasizing the textures of the clothing and the papers. The overall mood is professional and significant.

THE END
谢谢