

企业组织结构变革 程序及有色金属行 业实践



CONTENTS

目录

01

组织结构变革的
理论基础

02

组织结构诊断：
方法与工具

03

实施结构变革：
策略与路径

04

组织结构整合：
过程与方法

05

阻力排除与风险
控制



CONTENTS

目录

06 | 有色金属行业变革全景案例

07 | 行业变革趋势与实施工具包





01

组织结构变革的理论基础



组织结构变革的核心价值

适应市场变化

在有色金属行业，市场需求和价格波动频繁。如2023年，受供需关系、美联储加息、俄乌冲突等影响，铜、铝、黄金等价格震荡。企业通过组织结构变革，能更敏锐地捕捉市场动态，及时调整生产和销售策略。像陕西有色金属集团，明确“材装并进、高端绿色”主业定位，构建新的主业发展骨架，以适应市场对高附加值产品的需求。

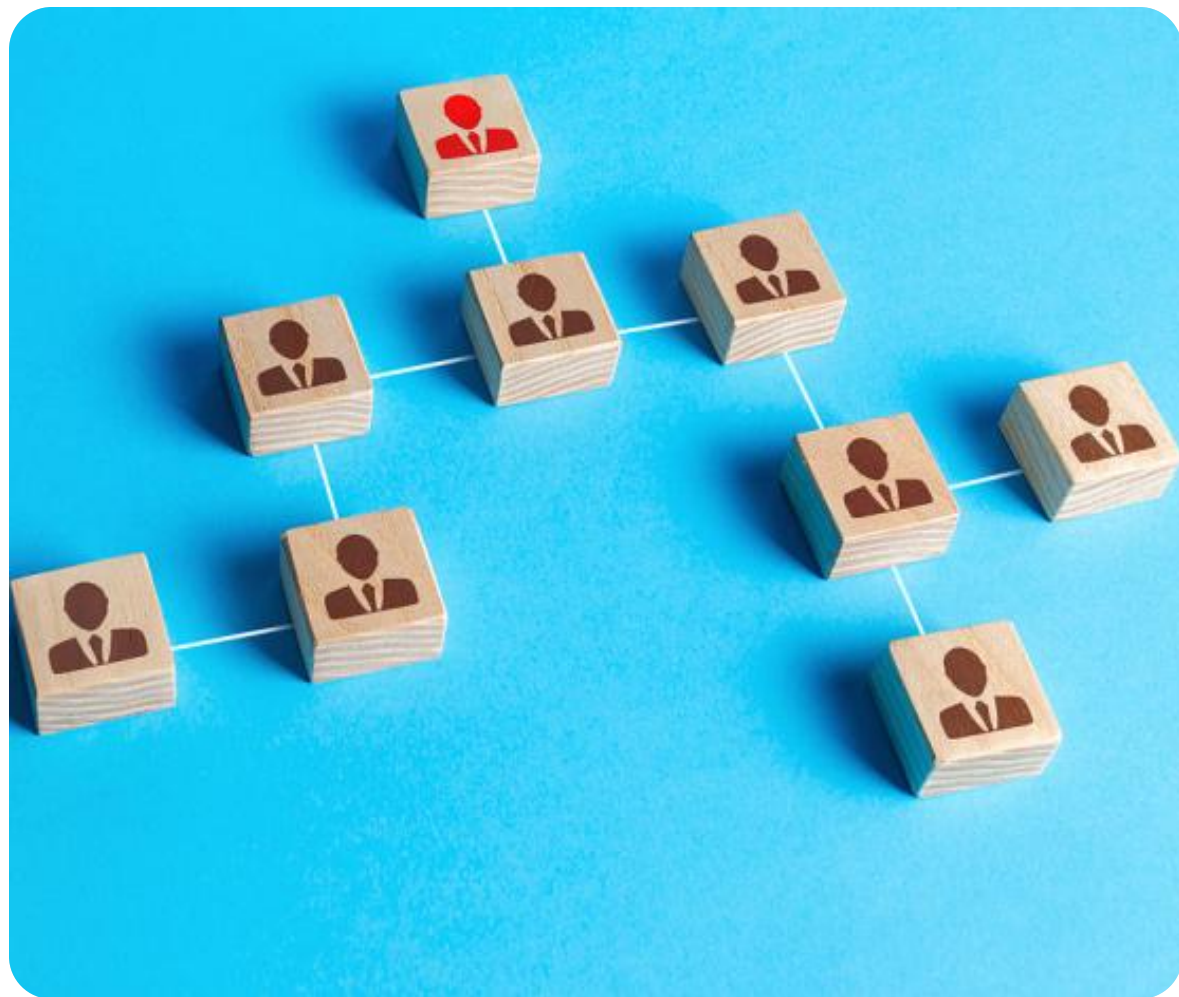
提升资源整合效率

有色金属行业资源整合至关重要。随着资源瓶颈突出，如黄金、铜等对外依存度高，企业需优化组织结构来整合资源。例如，部分企业通过变革组织，加强内部各部门协作，提高资源的获取和利用效率，从“挖矿”向“炼矿”延伸产业链，实现全球化布局。

加速数智化转型

行业数智化转型加速，政策目标2026年培育15个数字化标杆工厂。组织结构变革能打破部门壁垒，促进信息技术与业务的深度融合。如紫金矿业因数字化转型，生产人员占比从较高水平降至26%，提升了生产效率和竞争力。

组织结构变革的核心价值



变革的必要性

面对市场竞争、资源约束和技术发展等挑战，有色金属企业进行组织结构变革势在必行。只有通过变革，才能提升企业的核心竞争力，实现可持续发展。如Aurubis通过一系列变革举措，在低碳转型中取得进展，预计未来能更好地应对市场变化。

变革程序四阶段模型

诊断阶段

此阶段对企业组织结构进行全面调查和分析。采用会议调查、个别调查等方法掌握“活信息”，结合“死资料”如工作岗位说明书等。例如，企业通过分析组织决策和关系，找出存在的问题和不足。陕西有色金属集团在改革前，对自身产业布局、创新生态等进行诊断，为后续变革提供依据。

实施阶段

根据诊断结果实施变革。变革方式有改良式、爆破式和计划式。如两家有色金属企业合并就是爆破式变革；企业进行小范围的流程优化则是改良式变革。Aurubis在低碳转型中，采用计划式变革，系统推进各项可持续举措。

整合阶段

这是企业最常用的变革方式，是一种计划式变革。通过拟定目标、规划、互动和控制等过程，解决结构分解时的分散倾向，实现各部门的相互协调。例如，企业整合不同业务部门，提高协同效率，像陕西有色金属集团构建产业链上下游协同发展生态。

变革程序四阶段模型

优化阶段

在整合完成后，持续对组织结构进行优化。根据市场变化和企业发展需求，调整组织架构和流程，提升企业的运营效率和竞争力。企业不断评估变革效果，及时调整策略，确保变革达到预期目标。





02

组织结构诊断： 方法与工具

组织结构调查技术

“活信息” 采集方法

“活信息”采集主要有会议调查、个别调查、问卷调查和日志调查等方法。会议调查能让多人交流观点，获取全面信息；个别调查可深入了解特定人员想法；问卷调查能大规模收集数据；日志调查则能记录员工日常工作行为。例如，在紫金矿业数字化转型前的诊断中，通过会议调查，管理层与基层员工共同探讨了现有工作流程中的问题。

“死资料” 分析工具

“死资料”包括工作岗位说明书、组织体系图和管理业务流程图。工作岗位说明书明确了各岗位的职责和要求；组织体系图展示了企业的层级结构；管理业务流程图呈现了业务的流转过程。在紫金矿业的案例中，通过分析岗位说明书，发现部分岗位存在职责重叠问题，影响工作效率。

紫金矿业案例应用

紫金矿业在数字化转型前，运用上述调查技术进行组织结构诊断。通过“活信息”采集，了解到员工对数字化工具的需求和担忧；借助“死资料”分析，发现了组织架构中部门间沟通不畅的问题。这些信息为后续的转型提供了重要依据。

诊断四维度分析框架



结构分析实施路径

结构分析主要关注企业的组织架构、部门设置和岗位配置等。通过分析各部门的职能和关系，判断是否存在职能重叠或缺失的情况。在陕西有色金属集团产业链延伸前的组织诊断中，结构分析发现部分部门的职能划分不够清晰，导致工作协调困难。



决策分析实施路径

决策分析着重研究企业的决策流程和决策权力分配。确定决策的主体、流程和依据，评估决策的效率和科学性。陕西有色金属集团在诊断中发现，一些重要决策的流程过于繁琐，导致决策时间过长，影响了企业的市场响应速度。



关系分析实施路径

关系分析主要考察企业内部各部门、岗位之间的协作关系和沟通渠道。评估信息传递的效率和准确性，以及部门间的合作氛围。在陕西有色金属集团的案例中，关系分析发现部门间存在信息壁垒，导致工作衔接不顺畅。



识别管理瓶颈

通过上述四维度分析，陕西有色金属集团识别出了管理瓶颈。如结构上的职能不清、决策上的流程繁琐和关系上的沟通不畅等问题。这些瓶颈制约了企业的发展，为后续的组织变革提供了方向。



03

实施结构变革： 策略与路径

变革征兆识别与应对



经营业绩下滑征兆

经营业绩下降是企业组织结构变革的重要征兆之一。以西部矿业为例，在面临市场竞争加剧、资源成本上升等问题时，其经营业绩可能出现下滑。如在行业产能过剩的背景下，西部矿业的产品价格受到影响，导致营收和利润增长乏力。这就需要企业及时监测经营数据，建立业绩预警机制，当业绩指标低于一定标准时，及时分析原因，考虑是否需要进行组织结构变革。



结构病症显露征兆

组织结构本身病症显露也是变革的信号。西部矿业在发展过程中，可能出现部门之间协调不畅、管理流程繁琐等问题。例如，在生产环节，不同部门之间的信息传递不及时，导致生产效率低下，产品质量不稳定。这些问题反映出企业组织结构存在不合理之处，需要对其进行调整和优化。

变革征兆识别与应对



员工士气低落征兆

员工士气低落、不满情绪增加等情况同样值得关注。在西部矿业，如果员工对工作环境、薪酬待遇等方面不满意，可能会导致员工士气低落，工作积极性下降。表现为合理化建议减少，旷工、病假、离职率增高等。此时，企业应加强与员工的沟通，了解他们的需求和意见，通过组织结构变革来改善员工的工作体验，提高员工的满意度和忠诚度。



征兆监测机制

为了及时发现这些变革征兆，企业需要建立有效的征兆监测机制。西部矿业可以通过定期收集和分析经营数据、员工满意度调查、内部审计等方式，全面了解企业的运营状况和员工的工作状态。一旦发现征兆，及时采取相应的措施，进行组织结构的调整和优化，以适应市场变化和企业发展的需要。

三种变革方式对比

01

改良式变革

改良式变革是一种小改小革、修修补补的方式。以赤峰黄金为例，其在安全管理方面进行优化属于改良式变革。这种变革方式适用于企业组织结构存在一些小问题，但不影响整体运营的情况。实施要点在于对现有组织结构进行局部调整，逐步改进和完善。赤峰黄金通过加强安全培训、优化安全管理制度等措施，提高了企业的安全管理水平，而不需要对整个组织结构进行大规模的调整。

02

爆破式变革

爆破式变革是根本性的变革，通常适用于企业面临重大危机或需要进行战略转型的情况。如中国铝业集团的重组，涉及到企业的合并、职能制改为事业部等重大调整。这种变革方式的实施要点是要有明确的战略目标和规划，做好充分的准备工作，包括人员安置、业务整合等。在实施过程中，要果断决策，迅速推进，以确保变革的顺利进行。

三种变革方式对比



计划式变革

计划式变革是通过系统研究和全面规划来进行的变革。紫金矿业的智能工厂建设就是典型的计划式变革。这种变革方式适用于企业需要进行全面升级和转型的情况。实施要点是要制定详细的计划和方案，明确变革的目标、步骤和时间节点。紫金矿业在建设智能工厂的过程中，对生产流程、设备设施、管理模式等进行了全面的规划和改造，以提高企业的生产效率和竞争力。



适用场景与要点总结

不同的变革方式适用于不同的场景。改良式变革适用于小问题的解决，注重逐步改进；爆破式变革适用于重大危机或战略转型，需要果断决策；计划式变革适用于全面升级和转型，强调系统规划。企业在选择变革方式时，应根据自身的实际情况和发展需求，综合考虑各种因素，选择最适合的变革方式，并把握好实施要点，确保变革的成功。



04

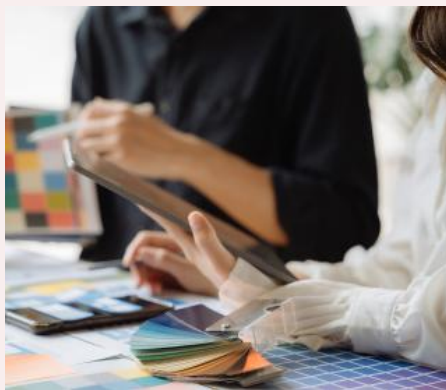
组织结构整合： 过程与方法

结构整合四阶段实施



拟定目标阶段

在此阶段，明确结构整合的总体目标和方向。以陕西有色金属集团新材料研究院组建为例，其目标是在有色金属关键基础材料、新材料、新装备、新能源等领域，突出目标价值，研发精深加工和高附加值产品，与多所高校合作，形成全方位、宽领域、多层次合作格局。



规划阶段

制定详细的整合计划和方案。陕西有色金属集团针对新材料研究院的组建，系统规划了产业链五级延链建群、产品链五式创新集群、需求链五种市场应对等路径，明确各类项目的工作重心与主要抓手，为跨部门协同机制的搭建奠定基础。



互动阶段

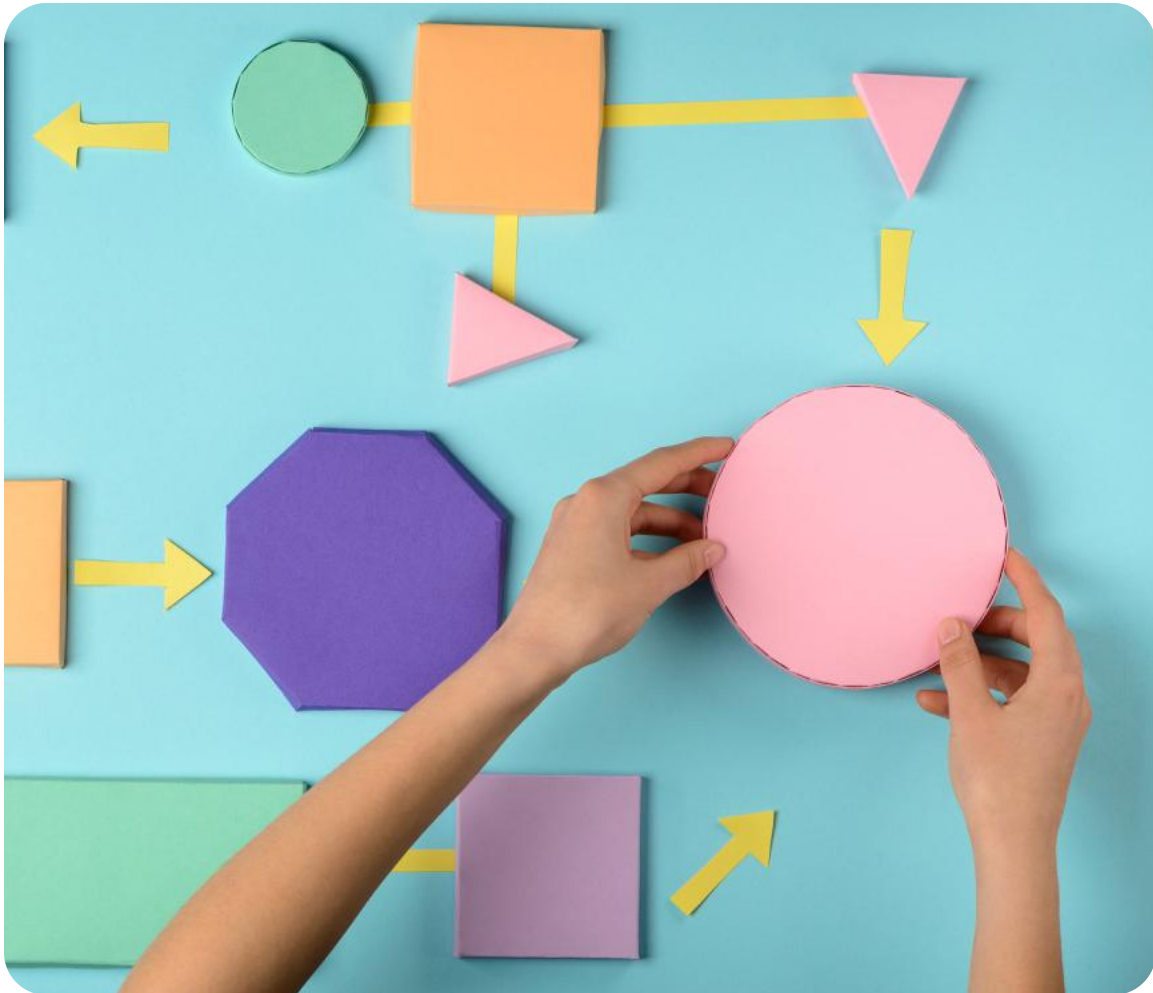
促进各部门之间的沟通与协作。在新材料研究院组建过程中，集团内不同部门围绕科研项目、资源调配等方面进行积极互动，各高校与集团权属企业也加强交流，共同推动项目的开展，形成良好的跨部门协同氛围。



控制阶段

对整合过程进行监控和调整。陕西有色金属集团通过建立相应的监督机制，定期评估新材料研究院组建的进展情况，根据实际情况及时调整策略和计划，确保跨部门协同机制的有效运行和结构整合目标的实现。

整合效果评估指标



流程效率

流程效率是评估结构整合效果的重要指标之一。以Aurubis公司回收业务整合为例，通过优化回收流程，提高了从回收材料处理到产品产出的速度，使得单位时间内的回收量大幅增加，体现了流程效率的提升。

协作成本

协作成本反映了部门之间合作的经济性。Aurubis公司在回收业务整合后，通过整合资源、优化沟通渠道等方式，降低了不同部门之间的协作成本，提高了资源的利用效率，实现了成本的有效控制。

员工满意度

员工满意度体现了员工对整合后工作环境和氛围的感受。Aurubis公司在业务整合过程中，注重员工的参与和沟通，通过培训、激励等措施，提高了员工的工作积极性和满意度，减少了员工的流失率。

绩效数据应用

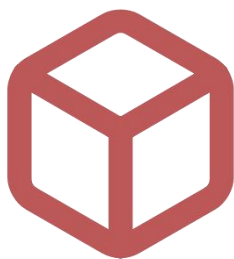
结合Aurubis公司回收业务整合后的绩效数据，如回收率、成本降低率、员工流失率等，可以直观地看到整合效果评估指标的应用。这些数据为企业进一步优化结构整合提供了有力依据，有助于企业持续提升运营效率和竞争力。



05

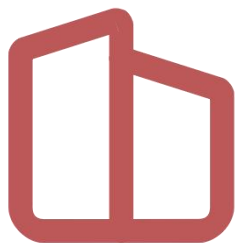
阻力排除与风险控制

阻力来源与应对策略



利益调整阻力

组织结构变革往往会涉及到利益的重新分配，这可能导致部分员工或部门的利益受损，从而产生抵制情绪。例如在一些有色金属企业的转型过程中，原本权力较大的部门可能因变革而被削弱权限，相关人员会对此产生不满和抵触。



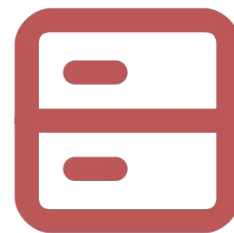
能力不足阻力

变革可能要求员工具备新的技能和知识，如果员工能力不足，无法适应新的工作要求，就会成为变革的阻力。如在有色金属行业向数智化转型时，部分老员工难以掌握新的数字化技术，对变革持消极态度。



文化冲突阻力

不同的企业文化和价值观在变革过程中可能发生冲突，影响员工对变革的接受度。比如一家传统有色金属企业与一家新兴科技企业合并后，两种不同的文化难以融合，员工会对变革产生不适应。



员工参与解决方案

让员工参与到组织变革的调查、诊断和计划中，使他们感受到自己是变革的一部分，增强其对变革的认同感和责任感。例如紫金矿业在数字化转型中，通过组织员工参与变革方案的讨论，让员工提出自己的意见和建议，提高了员工对变革的支持度。

阻力来源与应对策略



培训赋能解决方案

为员工提供与组织变革相适应的培训，提升员工的能力和素质，使其能够更好地适应变革后的工作要求。紫金矿业在数字化转型中，制定了详细的人员培训计划，针对不同岗位的员工开展了数字化技能培训，帮助员工掌握新的技术和知识。



人才启用解决方案

大胆启用年富力强、富有创新精神的人才，为组织变革注入新的活力和动力。这些人才能够带来新的思维和方法，推动变革的顺利进行。

变革风险防范机制



方案酝酿重要性

组织结构改革方案要经过仔细研究和充分酝酿，避免出现“心血来潮”“朝令夕改”的现象。只有经过充分的论证和分析，才能制定出科学合理的变革方案，降低变革的风险。

试点推广重要性

尽可能先进行试点，再逐步推广，避免“限期完成”的运动方式。通过试点可以及时发现变革过程中存在的问题，并进行调整和完善，减少全面推广时的风险。例如西部矿业在产能优化过程中，采用了“试点 - 推广”模式，先在部分矿区进行产能优化试点，取得经验后再逐步推广到其他矿区，有效控制了变革风险。



制度配套重要性

为了切实保证企业组织结构整合的顺利进行，除了要在事前做好各种准备之外，在初步完成整合之后，还需要建立健全和完善各种规章制度，以及相关的配套工作。完善的制度能够为变革提供保障，确保变革的成果得到巩固和延续。



06

有色金属行业变革全景案例

紫金矿业：数智化驱动的组织再造

01

计划式变革的战略规划

紫金矿业采用计划式变革，系统研究并全面规划组织变革。通过制定明确的数智化转型战略，设定将生产人员占比从64%降至26%的目标，为组织再造提供了清晰的方向。

02

数字化部门的设立

为推动数智化转型，紫金矿业专门设立数字化部门。该部门负责统筹企业的数字化建设，包括引进先进的信息技术、推动智能化生产设备的应用等，加速了企业的数智化进程。

03

跨部门数据协同机制

建立跨部门数据协同机制，打破部门之间的数据壁垒。不同部门之间实现数据的实时共享和流通，提高了决策的准确性和效率，促进了企业整体运营的协同发展。

陕西有色：产业链整合中的结构调整



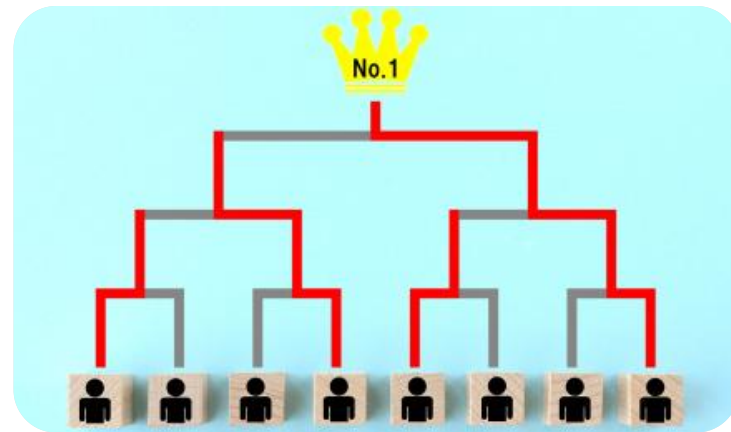
“材装并进” 战略布局

陕西有色明确“材装并进、高端绿色”的主业定位，构建起并行升级改造传统产业、培育壮大战新产业、前瞻布局未来产业的主业发展骨架，为产业园区建设和组织架构调整奠定了战略基础。



八大产业园区建设

遵循“现代高端、技术创新、绿色低碳、循环利用、数字智能”原则，锚定镁基一体化循环经济、碳硅新材料等新增八大百亿元级产业园区建设。如陕西有色黄陵碳硅新材料产业园区项目，被列为省级重点项目，推动了产业链上下游协同发展。



组织架构调整延伸

通过组织架构调整，陕西有色实现从冶炼向新材料领域延伸。优化部门设置和职责分工，加强对新材料研发、生产和销售等环节的管理，提升了企业在新材料领域的竞争力。

Aurubis：跨国资源整合的组织适配

应对ESG标准的调整

面对欧盟ESG标准趋严带来的合规成本上升等挑战，Aurubis对全球化组织架构进行调整。以适应日益严格的环保和社会责任要求，确保企业在国际市场的合规运营。

海外合规部门设立

设立海外合规部门，负责监督企业在海外市场的运营是否符合当地的法律法规和ESG标准。该部门制定合规政策和流程，开展合规培训，降低企业的合规风险。

跨区域协同机制

建立跨区域协同机制，加强不同地区业务部门之间的沟通与协作。通过共享资源、信息和经验，提高企业的整体运营效率，实现跨国资源的有效整合。





07

行业变革趋势与实施工具包

2025年行业变革三大方向

01

数智化对组织架构的新要求

数智化聚焦智能工厂建设，要求企业组织架构更加灵活、扁平，以适应快速变化的技术和市场需求。例如，紫金矿业因数字化转型，生产人员占比降至26%。企业需要设立专门的数字化部门或岗位，负责智能工厂的规划、建设和运营，加强各部门之间的信息共享和协同工作，提高决策效率和生产灵活性。

02

全球化对组织架构的新要求

全球化布局从“挖矿”向“炼矿”延伸，中国企业通过技术输出 + 产能合作的模式，在中亚地区构建跨国资源生态圈。这要求企业具备更强的国际市场运营能力和跨文化管理能力，组织架构需要更加国际化和多元化。企业可能需要在海外设立分支机构或办事处，加强与当地合作伙伴的沟通和协作，同时建立全球供应链管理体系，提高资源配置效率。

2025年行业变革 三大方向

安全升级对组织架构的新要求

由于深部开采风险加大，推动安全标准化的安全升级方向，要求企业在组织架构中强化安全管理职能。企业需要设立独立的安全管理部门，负责制定和执行安全标准和规章制度，加强对员工的安全培训和教育，提高员工的安全意识和应急处理能力。同时，要建立安全监督和评估机制，及时发现和解决安全隐患。



变革实施工具包



诊断问卷模板

诊断问卷模板可用于全面了解企业当前组织架构存在的问题和员工对变革的看法。例如，在陕西有色金属集团的变革中，可设计涵盖员工对现有工作流程满意度、部门协作情况、对新技术接受程度等方面的问题。通过问卷结果分析，找出组织架构的痛点和改进方向。使用时，可在企业内部广泛发放问卷，确保样本的代表性和全面性。



阻力评估矩阵

阻力评估矩阵有助于识别变革过程中可能遇到的阻力，并制定相应的应对策略。以Aurubis的转型为例，在增加工业余热利用、提高综合回收效率等变革举措中，可能面临技术难题、员工抵触、资金短缺等阻力。通过阻力评估矩阵，对每种阻力的可能性和影响程度进行评估，为不同阻力制定针对性的解决方案，如加强员工培训、寻求外部资金支持等。



变革实施工具包

整合效果跟踪表

整合效果跟踪表用于跟踪组织架构整合后的效果，及时发现问题并进行调整。在企业进行组织结构整合时，可设定关键绩效指标，如生产效率、成本控制、员工满意度等，并定期记录和分析这些指标的变化。例如，在陕西有色金属集团实施多项改革后，通过整合效果跟踪表，观察新产业布局、创新生态建设等方面的成效，根据数据反馈优化变革措施，确保变革达到预期目标。

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