

铜业企业组织机构 设置原则违背范例 及调整方案



CONTENTS

目录

01

引言：组织机构
设置的重要性

02

任务目标原则

03

分工协作原则

04

统一领导、权利
制衡原则

05

权责对应原则

06

精简及有效跨度
原则



CONTENTS

目录

07

稳定性与适应性
相结合原则

08

总结：组织优化
的实施路径





01

引言：组织机构设置的重要性

铜业企业组织管理的核心挑战

01

生产流程复杂

铜业企业的生产流程涉及采矿、选矿、冶炼等多个环节，每个环节又包含众多复杂的工艺。例如，在选矿过程中，需要经过破碎、磨矿、浮选等多道工序，对技术和设备要求极高。

02

产业链条漫长

铜业的产业链从上游的矿石开采，到中游的铜材加工，再到下游的终端应用，跨度极大。以电线电缆行业为例，它是铜的重要下游应用领域，从铜矿石到最终的电线电缆产品，中间经过了多个生产和流通环节。

03

科学设组织的重要性

科学设置组织机构能够有效提升企业的运营效率，降低生产成本。据统计，合理的组织架构可使企业的生产效率提高20% - 30%，成本降低15% - 20%。因此，遵循六大设置原则对铜业企业至关重要。



02

任务目标原则



违背范例：部门职能与战略目标脱节

矿山开采部的错误行为

在铜业企业中，矿山开采部过度追求产量，将工作重心完全放在矿石的开采数量上，却忽视了企业的环保战略目标。

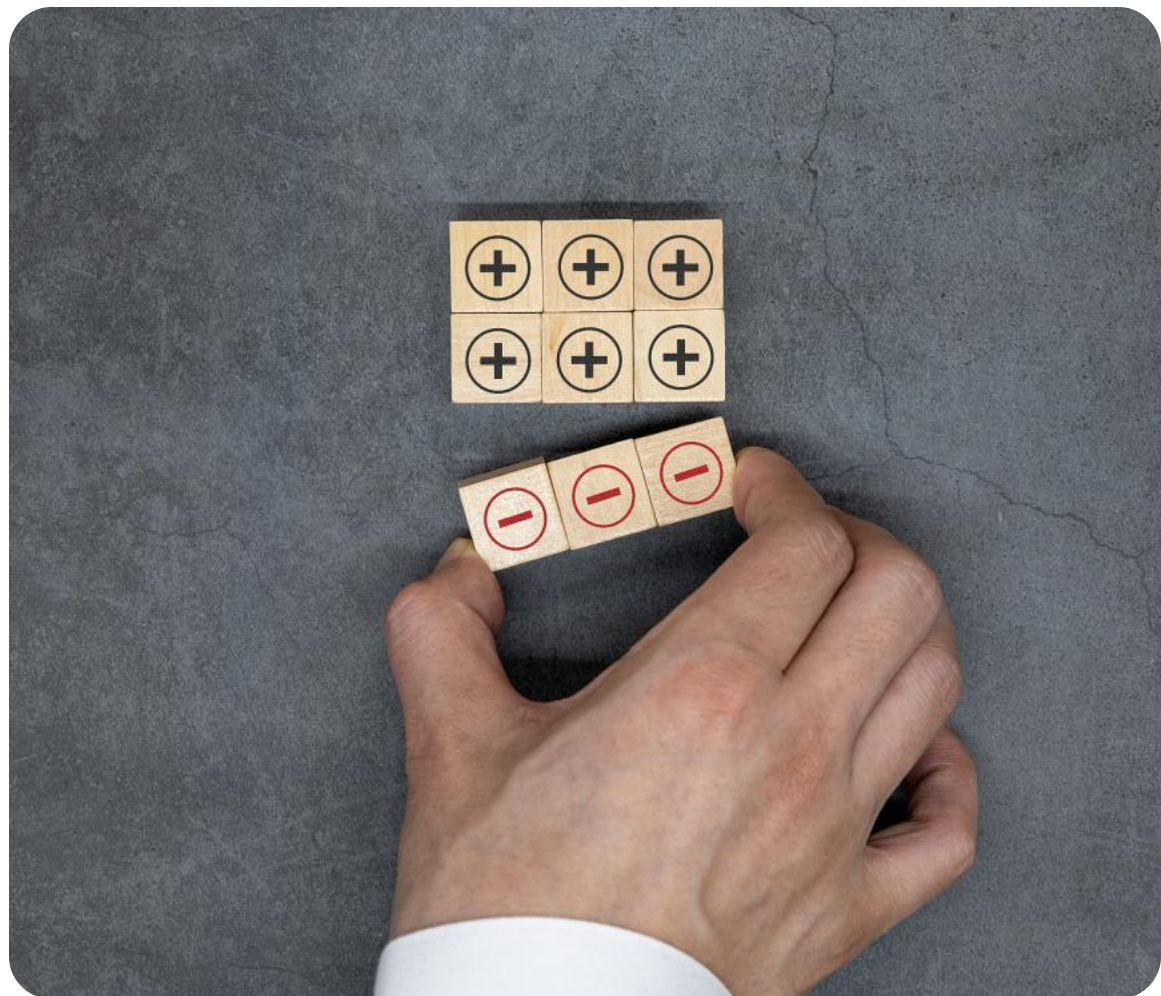
导致的严重后果

由于忽视环保，该企业在过去一年因环保不达标遭受了高达500万元的罚款。同时，企业品牌形象严重受损，市场份额下降了10%。

职能错位流程图展示

通过流程图可以清晰看到，矿山开采部只注重产量环节，而跳过了环保措施的落实，导致整个生产流程与企业环保战略目标脱节。

调整方案：基于战略目标的职能重构



设立可持续发展委员会

企业决定设立“可持续发展委员会”，该委员会由企业高层、环保专家和各部门代表组成，负责统筹企业的环保与生产战略。

纳入环保指标到KPI

将环保指标纳入矿山开采部的KPI考核体系，其中环保指标权重占比达到30%，促使该部门在追求产量的同时重视环保。

调整后的部门职能矩阵图说明

从调整后的部门职能矩阵图可以看出，矿山开采部在生产流程的各个环节都增加了环保要求，实现了生产与环保目标的协同。例如，在开采过程中增加了废水处理、粉尘控制等环保环节。



03

分工协作原则

违背范例：冶炼与加工环节职责重叠



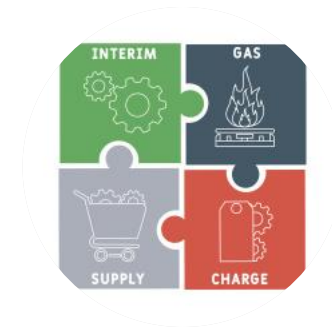
职责重叠现象

在铜业企业中，冶炼车间与加工车间均负责半成品质量检测，这种职责设置导致了重复劳动。例如，同一批半成品在冶炼完成后和进入加工环节前，都要进行相同项目的质量检测，极大地浪费了人力和时间资源。



责任推诿问题

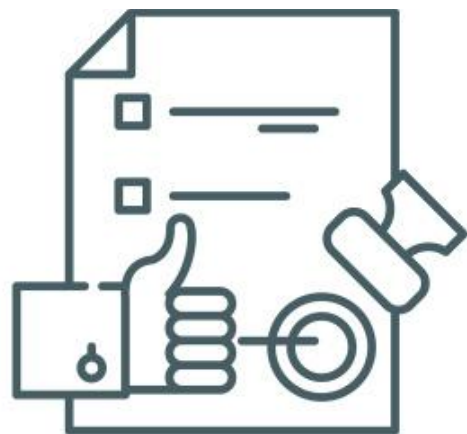
由于两个车间都有检测职责，当半成品出现质量问题时，容易出现责任推诿的情况。据统计，过去一年中，因质量问题导致的责任纠纷事件多达20起，严重影响了生产效率和企业内部的协作氛围。



职责重叠示意图矛盾点

通过职责重叠示意图可以清晰看到，两个车间的检测职责存在大量交叉区域，这就是矛盾的核心点。这种交叉使得工作流程混乱，增加了管理成本和沟通成本。

调整方案：建立跨部门协作流程

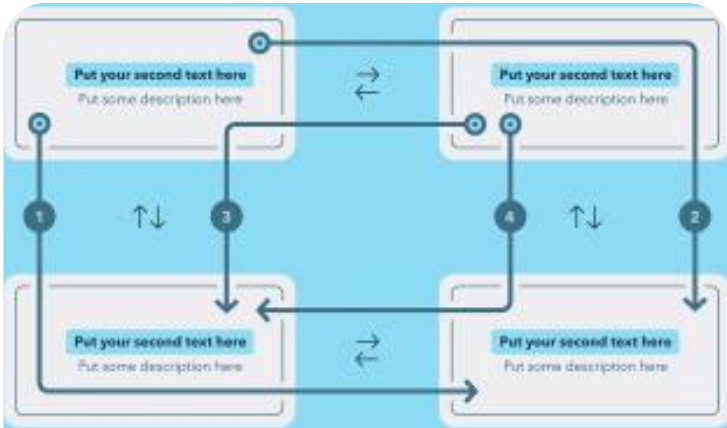


“半成品交接检验单” 制度

设计“半成品交接检验单”制度，明确规定冶炼车间和加工车间在交接半成品时的责任和义务。该检验单详细记录半成品的各项质量指标和检测结果，为后续的追溯和责任认定提供依据。

明确检测分工

明确冶炼车间负责过程检测，即在冶炼过程中对半成品进行实时监控和质量把控；加工车间负责入库检测，确保进入加工环节的半成品符合质量要求。这样的分工避免了重复劳动，提高了工作效率。



泳道图展示协作流程

使用泳道图展示跨部门协作流程，清晰地呈现了冶炼车间和加工车间在半成品流转过程中的各个环节和交互关系。通过这种可视化的方式，能够有效提升流转效率，减少沟通成本和误解。



04

统一领导、权利制衡原则

违背范例：多头领导导致决策混乱

案例背景

在某铜业企业的铜加工项目中，该项目同时受到生产副总与技术副总指挥。生产副总更关注项目的进度和产量，希望快速推进项目以满足市场需求；而技术副总着重于项目的技术标准和质量把控，力求每个环节都符合高标准。

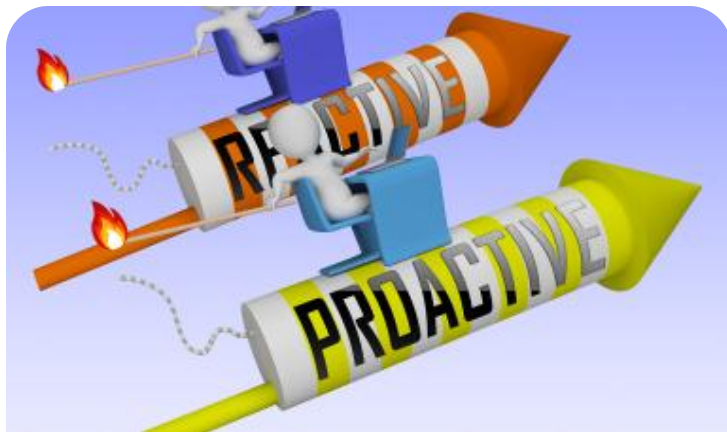
指令冲突后果

由于两位副总的关注点不同，下达的指令经常出现冲突。生产副总要求加快某一工序的进度，但技术副总却要求暂停，进行技术优化和质量检测。这种指令的冲突导致项目团队无所适从，无法确定执行哪一项指令，最终导致项目延期了3个月，给企业造成了近200万元的经济损失。

组织架构标注

通过组织架构图可以清晰看到，铜加工项目处于生产副总与技术副总的双重领导之下，用特殊颜色或符号标注出这两个多头领导节点，直观展示问题所在。

调整方案：构建层级清晰的权责体系



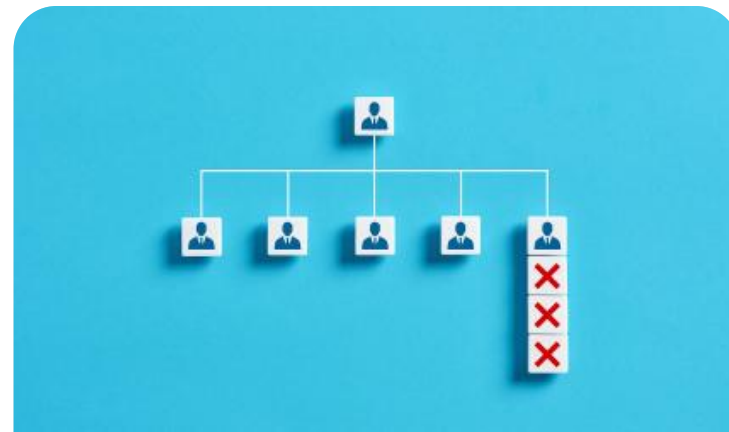
项目负责人制

推行项目负责人制，明确项目归属生产副总领导。项目负责人直接向生产副总汇报工作，负责项目的整体推进和协调。这样可以确保项目有明确的领导核心，避免多头领导带来的混乱。



技术副总职责

技术副总在项目中提供专业支持。当项目遇到技术难题时，技术副总利用其专业知识和经验，为项目团队提供技术指导和解决方案，但不直接干预项目的日常管理和决策。



矩阵式架构展示

采用矩阵式架构图展示权利制衡机制。在矩阵中，生产副总负责项目的整体领导和决策，技术副总在技术层面提供支持和监督。通过这种架构，确保决策高效，既能保证项目的进度，又能保证项目的技术质量。



05

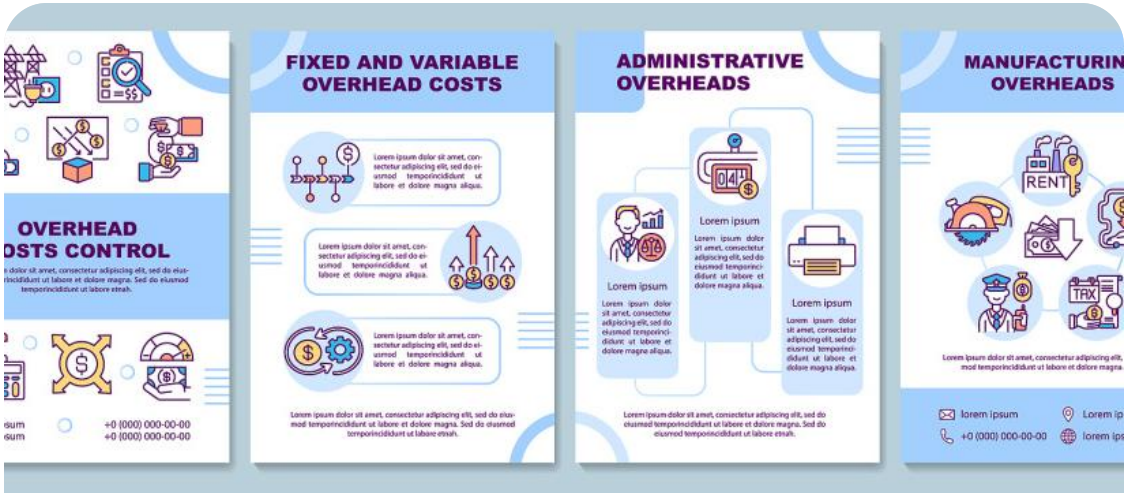
权责对应原则

违背范例： 采购部有权无责导致成本失控



自主选商却无价格责任

在铜业企业中，采购部拥有自主决定供应商选择的权力，但却无需承担原材料价格波动的责任。这使得采购人员在选择供应商时，可能未充分考虑价格因素。



成本超支情况

由于上述问题，企业原材料成本出现超支。通过数据对比图显示，在过去一年里，采购成本同比增长了25%，而市场平均铜原材料价格涨幅仅为10%，成本异常波动明显。

调整方案：建立权责对等的考核机制

采购成本与绩效挂钩

推行“采购成本与绩效奖金挂钩”制度，将采购部的绩效奖金与采购成本控制情况直接关联。若采购成本低于目标值，可给予一定比例的奖金奖励；反之则扣除相应绩效奖金。

明确多方面责任

明确采购部对价格、质量、交付周期的责任。例如，要求采购的铜原材料价格需在市场平均价格的合理区间内，质量要符合企业生产标准，交付周期要满足生产计划安排。

责任清单呈现权责关系

用责任清单表呈现权责对应关系，清晰列出采购部在各项工作中的权力和应承担的责任，使采购人员明确自身职责，避免有权无责的情况再次发生。



06

精简及有效跨度原则

违背范例：管理层级冗余与幅度过宽

01 管理幅度过宽案例

在铜业企业的铜箔车间，车间主任直接管理50名操作工。一般来说，一个管理者能够有效管理的人数在7 - 10人左右，50人的管理幅度远超合理范围。

02 监督不到位问题

由于管理幅度过宽，车间主任无法对每一位操作工的工作进行细致监督。例如，在一次生产过程中，有操作工违规操作设备，但车间主任未能及时发现，导致设备出现轻微损坏，影响了生产进度。

03 生产异常响应滞后

当生产出现异常情况时，由于管理幅度过大，信息传递和处理效率低下。如某段时间产品质量出现波动，车间主任在得知情况时，问题已经持续了一段时间，错过了最佳的调整时机。

04 冗余结构展示

通过组织层级图可以清晰看到，车间主任与操作工之间层级单一但管理幅度过宽，中间缺乏必要的过渡层级，导致管理效率低下，结构冗余。

调整方案：扁平化改革与合理授权

班组划分策略

将铜箔车间划分为3个班组，每个班组的规模相对合理，又便于管理和协调。

班组长设置作用

设置班组长协助车间主任管理，班组长可以对本班组的操作工进行日常监督和指导，及时发现并解决问题。例如，班组长能够在第一时间发现组员的操作失误并进行纠正，提高了生产的安全性和效率。

管理层级压缩

通过设置班组长，压缩了管理层级，减少了信息传递的环节，提高了信息传递的速度和准确性。从组织架构上看，车间主任 - 班组长 - 操作工的层级更加清晰合理。

授权范围明确

明确车间主任与班组长的授权范围，车间主任负责整体生产计划的制定和协调，班组长负责本班组的生产和人员管理。如在生产任务分配上，车间主任制定总体任务，班组长根据本班组的实际情况进行具体分配。

新架构精简效果

新的架构图展示了精简后的效果，管理更加高效，层级更加合理，能够有效避免之前管理幅度过宽带来的问题，提高了车间的整体生产效率。



07

稳定性与适应性相结合 原则

违背范例：组织僵化难以应对市场变化



传统架构弊端凸显

传统铜业企业长期采用“生产导向”架构，专注于常规铜产品生产。如2023年初，新能源市场对铜的需求开始增长，但企业仍按原有计划生产普通铜材，未及时调整组织架构以适应新需求。



市场变化与组织调整时间轴对比

2023年中，新能源汽车销量大幅增长，带动新能源铜需求激增。然而直到2024年末，企业才开始考虑组织架构调整，这种滞后性导致企业错失了近一年半的市场机遇，损失了大量潜在订单。



错失市场机遇后果

由于组织僵化，企业未能及时满足新能源铜需求，市场份额被竞争对手抢占。据统计，该企业在新能源铜市场的占有率从原本预期的20%降至不足5%。

调整方案：柔性组织与动态响应机制



设立新能源铜事业部

为快速响应新能源铜市场需求，企业设立“新能源铜事业部”，专注于新能源铜产品的研发、生产和销售。该事业部独立运作，拥有专门的资源和决策权限，能够更灵活地适应市场变化。

保留核心生产部门稳定性

在调整过程中，保留核心生产部门的稳定性，确保常规铜产品的生产不受影响。核心生产部门继续发挥其规模生产和成本控制的优势，为企业提供稳定的现金流。

建立跨部门市场响应小组

建立跨部门市场响应小组，成员包括销售、研发、生产等部门的人员。该小组定期召开会议，分析市场动态，协调各部门之间的工作，确保企业能够快速响应市场变化。通过动态组织模型图可以清晰展示这种适应性调整方案的运作机制。



08

总结：组织优化的实施 路径

铜业企业组织优化的关键步骤



诊断问题

深入调研铜业企业各部门，通过数据分析、员工访谈等方式，找出违背企业组织机构设置原则的问题，如职责不清、部门协作不畅等。例如，某铜业企业在市场调研中发现销售部门与生产部门沟通存在障碍，导致订单交付延迟。



制定方案

根据诊断结果，制定针对性的组织优化方案，明确调整目标、措施和时间节点。方案需遵循各项企业组织机构设置原则，如任务目标原则、分工协作原则等。比如，明确各部门的核心任务和协作流程。



试点推行

选取部分部门或业务单元进行试点，检验方案的可行性和有效性。在试点过程中，收集员工反馈，及时调整方案。例如，在某铜业企业的一个分厂进行组织优化试点，观察生产效率和员工满意度的变化。



全面落地

在试点成功的基础上，将优化方案推广到整个企业。高层领导要给予坚定支持，确保方案顺利实施。同时，鼓励员工积极参与，营造良好的变革氛围。



重要因素强调

高层支持能为组织优化提供资源和决策保障；员工参与可确保方案符合实际情况，提高执行效率；持续迭代则保证组织能适应市场变化，不断优化。

铜业企业组织优化的关键步骤

效果评估指标建议

可从生产效率、成本控制、员工满意度、市场份额等方面评估组织优化效果。如生产效率提升20%，成本降低15%，员工满意度提高至80%以上等。



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