摘　要

在经济全球化飞速发展的时代背景下，每个企业都必须重视提升自身的劳动生产率、自主创新能力，在最大程度上节约运营成本，增强自身的综合实力，借此来获得市场上的竞争优势。与此同时，我国的许多国有企业也纷纷面临着转型和升级的挑战，许多企业利用联合重组的方式，对自身的组织结构加以优化，实现可持续发展的目的，利用联合重组的模式，可以发挥出结构效应和规模效应，推动企业的转型升级，进一步提升企业市场竞争力，创造更大的社会效益和经济效益。基于此本文以 A、B 公司联合重组为背景，针对其组织结构优化问题开展针对性研究。

本文运用文献研究法和问卷调查法，首先，阐述了本次研究开展的目标以及研究方法，进一步分析了国有企业采取联合重组的方式优化组织结构方面的相关内容，结合实际情况，进一步探讨 A 公司和 B 公司采取联合重组的方式优化组织结构过程中所出现的不足，针对这些问题，本文进一步提出了优化企业组织结构的具体方案和内容，通过重新构建企业的组织结构方案，详细阐述了方案设计的内容和原则。通过探讨 A 公司和 B 公司在联合重组之后所存在的问题，进一步优化联合重组后的组织结构，确保优化方案的科学性和完善性，使国有企业能够在联合重组后进一步优化自身的组织结构，大大提升国有企业在市场上的竞争力。

根据研究提出：（1）围绕 A、B 联合重组公司分析了其当前组织结构具体情况，发掘其存在的问题，包括部门职能缺乏明确分工、没有最大程度的加强核心职能、岗位职责模糊及缺乏明确的任命标准等。并且，从内部管理来看，其存在的问题包括缺乏明确的中长期规划、流程管理效果不佳、管理机制没有形成体系、管理人员缺乏对等的权责利、人才培养不够全面、缺乏引领全局的组织文化等。企业内部管理上的不足对组织结构作用的发挥有所影响；（2）依照组织结构优化的指导思想、原则、体系、类型及成熟度考核等内容，本文重新为 A、B 联合重组公司设计了组织结构，并明确了每一个部门的职能、功能定位、岗位及其职责、编制等，设计了企业优化组织结构时相对应的保障举措，包含的举措和机制有向全体职员选定战略和组织结构、岗位任职、打造晋升体系、优化调试组织结构等。

关键词：联合重组；组织结构优化；国有企业

Abstract

In the context of the rapid development of economic globalization, every enterprise must pay attention to improving its own labor productivity and independent innovation ability, save operating costs to the greatest extent, and enhance its own comprehensive strength, so as to gain competitive advantages in the market. At the same time, many state-owned enterprises in China are faced with the challenge of transformation and upgrading, many enterprises use joint reorganization, on its own organization structure optimization, the purpose of sustainable development, using mode of joint reorganization, can play structure effect and scale effect, promote the transformation and upgrading of the enterprise, further enhance the enterprise market competitiveness, Create greater social and economic benefits. Based on this, this paper takes A、B company's joint restructuring as the background to carry out targeted research on the optimization of its organizational structure.

This paper USES literature research and questionnaire investigation method, first of all, expounds the study goal and study method, further analysis of the state-owned enterprises optimize organization structure by using the way of joint restructuring of the related content, combined with the actual situation, further explore company A and company B to take joint reorganization way appeared in the process of optimization of organizational structure, In view of these problems, this paper further puts forward the specific scheme and content of optimizing the enterprise organizational structure, and expounds the content and principle of the scheme design by rebuilding the enterprise organizational structure scheme. By discussing the problems existing in company A and Company B after the joint restructuring, the organizational structure after the joint restructuring is further optimized to ensure the scientific and perfect optimization scheme, so that state-owned enterprises can further optimize their organizational structure after the joint restructuring and greatly improve their competitiveness in the market.

According to the research, (1) The specific situation of the current organizational

structure of A、B joint restructuring company was analyzed, and the existing problems were explored, including the lack of clear division of division of department functions, the failure to strengthen the core functions to the maximum extent, the ambiguity of job responsibilities and the lack of clear appointment standards. Moreover, from the perspective of internal management, its problems include the lack of clear medium and long term planning, poor process management effect, no system of management mechanism, lack of equal rights, responsibilities and interests of managers, personnel training is not comprehensive, lack of organizational culture leading the overall situation and so on. The deficiency of enterprise internal management has an impact on the play of organizational structure; (2) according to the guiding ideology, principles, system in optimizing the structure of the organization, type and maturity assessment, etc, this paper designed for A、B joint reorganization of the company to the organizational structure, and has been clear about the function of each department, function orientation, posts and their responsibilities, establishment, etc., designed the structure optimization of business when the corresponding security measures, The measures and mechanisms include selecting strategy and organizational structure for all staff, taking positions, creating promotion system, optimizing and debugging organizational structure, etc.

Key words: Joint restructuring; Organizational structure optimization; State-owned enterprises (soes)

目　录

第一章 绪论 1
1.1 研究背景与意义 1
1.1.1 研究背景 1
1.1.2 研究意义 2
1.2 国内外研究现状 3
1.2.1 国外研究现状 3
1.2.2 国内研究现状 5
1.2.3 文献述评 7
1.3 研究内容、方法及技术路线 7
1.3.1 研究内容 7
1.3.2 研究方法 8
1.3.3 技术路线 9
第二章 相关概念及理论基础 10
2.1 国有企业联合重组概念 10
2.1.1 国有企业 10
2.1.2 联合重组 10
2.1.3 组织结构 10
2.2 理论基础 11
2.2.1 并购协同理论 11
2.2.2 无边界组织理论 12
第三章 A、B 公司联合重组的组织结构现状 15
3.1 A、B 公司联合重组背景介绍 15
3.1.1 A 公司概况 15
3.1.2 B 公司概况 15
3.1.3 联合重组背景 16
3.2 重组方案 17
3.2.1 重组方式 17
3.2.2 资产重组和股东结构 17
3.3 A、B 公司联合重组组织结构模式 18
3.3.1 公司联合重组初期的组织结构 18
3.3.2 重组前公司组织结构类型 19

3.3.3 原公司部门岗位设置 19
3.3.4 A、B 公司联合重组原则 20
3.3.5 并购整合效果 20
第四章 A、B 公司联合重组的组织结构问题分析 21
4.1 调研方法及工具 21
4.1.1 问卷设计 21
4.1.2 问卷的发放与回收 21
4.1.3 信效度分析 21
4.1.4 问卷统计分析 22
4.2 A、B 公司联合重组后组织结构存在的问题 23
4.2.1 组织结构未匹配战略定位 23
4.2.2 管控体系缺乏组织协同 24
4.2.3 组织结构的运营绩效不够高 26
4.2.4 岗位职责缺乏系统梳理 26
4.3 A、B 公司联合重组后组织结构问题的成因 28
4.3.1 缺乏战略性的思维和计划 28
4.3.2 组织结构内部管理体制不清晰 28
4.3.3 并购后的新企业组织结构设计不合理 29
4.3.4 组织机构中权责分化不明确 30
第五章 A、B 公司联合重组的组织结构优化策略 31
5.1 A、B 公司联合重组后组织结构优化的影响因素分析 31
5.1.1 经营战略 31
5.1.2 发展环境 32
5.1.3 组织结构特征 33
5.1.4 企业规模 34
5.2 A、B 公司联合重组后组织结构优化的思想及原则 34
5.2.1 组织结构优化的指导思想 34
5.2.2 组织结构优化的原则 36
5.3 部门设置强化管控体系 37
5.3.1 组织优化设计思路 37
5.3.2 总体组织结构设置 38
5.3.3 部门设置与人员数量对比 40
5.3.4 组织结构系统分析 40

5.4 A、B 公司联合重组后组织结构优化策略 41
5.4.1 组建业务支持部门 41
5.4.2 建立无组织横向协调机制 42
5.4.3 以文化整合推进企业和谐发展 43
5.4.4 以组织整合和机制创新探索“国有企业市场化运营”模式 44
5.4.5 以“五集中”管理整合推动区域化业务整合 44
5.4.6 以人力资源整合实现企业与员工的双赢 46
5.5 组织结构优化策略实施的保障措施 46
5.5.1 组织结构落地实施 46
5.5.2 配套管理流程建立 48
5.5.3 晋升发展体系建设 48
5.5.4 组织文化配套建设 49
第六章 结论及展望 50
6.1 结论 50
6.2 不足与展望 51
参考文献 52
附录——调查问卷 58
致谢 56

第一章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

在党的十八大召开以来，国家和政府开始重视调整国有资本，进行国有企业的重组，通过各种方式，比如并购方式、业务合作方式、整合专业资源方式、联合重组方式等，促进国有资本迈入我国关键性领域和市场，在战略性产业行业中发挥重要作用，集中到优势企业的发展过程中来。通过企业重组整合的模式，国有企业能够明显提升自身的运行效率，增强盈利水平，而且也能更好地掌握战略资源。其中最具有代表性的就是港珠澳大桥闻名于世界，中国高铁作为典型代表享誉全球，许多国有企业已经掌握高新技术能力，逐渐发展成为世界上具有影响力的知名企业。

虽然国有企业的重组整合能够达到规模效应的作用，增强企业的市场竞争力，但是国有企业在联合重组之后，需要重视优化组织结构，如果无法做好这一工作，可能难以真正整合实质性资源，不利于重组项目地开展，甚至有可能会激化社会矛盾，造成国有企业内部出现人才流失问题。其中联合重组的展开，如果存在于两个实力相当的主体之间，这对于企业优化组织结构提出了更高的要求，但同时企业也将面临更大的发展机遇。因此，对于国有企业而言，在联合重组之后，如何优化自身结构成为重中之重。联合重组涉及到各方主体，受许多因素的影响，因此在改进企业组织结构方面存在许多难题，比如难以进行文化融合、难以协调处理各方问题、难以平衡各方利益等，这些都对于联合重组公司的可持续发展带来极大挑战。基于上述内容，本文选择联合重组企业作为研究对象，分析改进组织结构的具体案例，具有一定的现实意义。

近年来，虽然国有企业联合重组案例层出不穷，但是真正能够实现企业重组计划的国有企业数量却比较少。其中需要强调的是，部分企业在联合重组之后，甚至会面临更大的困境和挑战。立足于对实际情况的分析，可以发现，企业的联合重组其实具有双刃剑的效果，既有可能在短时间内帮助企业快速拓展经营规模，同时也可能会对企业的可持续发展带来阻碍。

现阶段，我国围绕企业的联合重组实现最优组合已经开始工作部署，企业在联合

重组之后将会面临新的挑战和机遇。因为企业的联合重组工作具有系统性和整体性的特点，涉及到各方面的因素，容易带来较大的社会影响，因此企业的人力资源、文化属性、规划部署、发展结构等都必须要进行很好的融合，这些因素都会对企业联合重组之后的发展趋势带来明显的影响，尤其是会影响到企业组织结构的优化组合。在企业开展联合重组之后，能否按照既定计划和目标顺利发展是极为关键的，目标的合理性既可能有利于帮助企业快速实现发展目标，同时也可能会对企业的可持续发展带来阻碍作用。众所周知，对于企业而言，组织结构是最重要的基础，同时也是企业顺利开展业务的关键所在。实际上，各个企业的组织结构具有差异性，企业之间的并购问题，本质上是指在短期内实现较好的融合发展，达到互利共赢的目的。各个企业在重组之后的组织结构能否得到优化，最主要的是要衡量其职能是否得到优化，所以本文重点研究企业开展联合重组之后的组织结构情况。

1.1.2 研究意义

本文重点研究了企业联合重组之后在组织结构方面的发展情况，总结和归纳了各类相关数据，并且结合国有企业 A 和国有企业 B 在联合重组之后的实际发展现状，优化和调整 A 公司与 B 公司的组织结构，希望能够在控制风险的过程中实现两公大司的并购目标，并为企业的重组提供针对性较强的建议。

（1）理论意义

首先是对 A 公司和 B 公司在联合重组后优化组织结构过程中的问题进行分析，并且寻找问题的成因，进一步探索组织结构的优化状况，结合实际情况对理论体系进行总结归纳，在之后实践工作的开展中，将理论内容应用到公司联合重组优化组织结构的具体方面。本文利用问卷调查的方法，寻找 A 公司和 B 公司在联合重组优化组织结构阶段存在的不足，并且结合实际情况提出针对性的解决措施，为我国国有企业开展联合重组之后的优化组织结构工作提供一定的借鉴。

（2）实践意义

贯彻落实 A 公司和 B 公司在联合重组后优化组织结构的工作，最主要的就是推动 A 公司和 B 公司开展联合重组，在此基础上优化企业内部的组织结构，帮助企业更好的管理和控制风险，实现流程的标准化和规范化，对企业内各个部门和岗位的职

责进行明确划分，精准把握每个工作环节的内容，在最大程度上降低企业的经营风险。除此之外，A 公司和 B 公司联合重组后，要想真正提升自身的发展能力，需要对原本的管理理念加以创新，对企业内部的组织结构模式进行优化，真正提高管理的效率，通过上述方式能够让企业快速迈入正常轨道。在完成 A 公司和 B 公司的联合重组工作后，新公司都将得到全新的发展机遇，通过进一步研究重组之后 A 公司和 B 公司的组织结构优化情况，从整体上提升组织效率，同时也有利于进一步优化 A 公司和 B 公司的主营业务，两家公司都能够实现高质量发展的目标，有利于我国国有资产的保值和增值，创造更多的社会效益和经济效益。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

（1）组织结构与企业之间的关系

Mollah（2016）认为在企业的具体组织结构中，如果企业具有更好的协调能力、更强的应变能力和灵活性，那么对企业的组织结构进行优化，将会在最大程度上有利于企业开展创新活动 [1]。Vincent（2017）等学者选择 164 个西班牙大规模企业的相关数据，并且对这些数据展开分析与研究，通过研究结果可得，复杂的组织结构和集中化的运营模式都有可能对企业绩效带来一定的影响 [2]。Alexandros（2018）认为企业面临的挑战并不单纯，因此，现阶段规模较大的企业通常会选择混合型的组织结构开展经营，能够结合各个组织结构的具体特征，有利于企业更好地应对瞬息万变的市场环境，具有一定的灵活性特点 [3]。Elisa Villani（2019）等学者将研究对象定为意大利的医疗保健公司，通过研究可得，私人伙伴关系本质上就是组织之间的简单相加，在组织结构满足管理要求和设计要求时，组织将会有能力更好地应对复杂性的难题，快速找到最佳解决方案 [4]。Den Haag（2019）等学者通过研究可得，如果正常发挥组织的功能和作用，有利于帮助企业的工作人员快速进入工作状态，提高员工的创新能力 [5]。Mikhail Zakharov（2019）等学者基于著名管理学家明茨伯格所提出的理论，对现阶段高科技企业在发挥人力资源管理作用方面的现状进行研究，发现科学合理的组织结构将会在很大程度上发挥出企业工作人员的创新能力 [6]。

（2）设计组织结构的影响因素

Casimir（2014）通过对私营企业的组织结构与加拿大政府的组织结构进行对比分析，寻找其中的特殊规律，可以发现，只有满足政令统一的要求，才能够在最大程度上保证组织结构的顺利运行。Konstantinos（2014）认为，组织结构受到各种环境因素的影响，这些因素也将会对设计和优化企业组织结构带来至关重要的影响[7]，同时也会影响企业的环境氛围[8]。Chris（2014）认为，企业内部的科学管理系统会对企业运营效率带来直接影响，特别是会对成本投入产生作用，所以组织机构需要搭建信息管理平台，借此来推动自身的顺利运行[9]。Pierre-Guillaume（2015）认为，组织结构必须要具备灵活性的特点，在开展组织设计的过程中，需要加入分化度因素，采取科学的措施来提高组织结构的灵活程度[10]。Carmen（2015）认为，在当前大数据和互联网背景下，依托现代信息技术可以真正有利于企业资源配置，同时也能够在最大程度上改善企业组织结构[11]。Freinkman（2015）引入适合度这一概念，对组织结构的设计、组织任务、结构规模、发展战略等因素进行分析，确保这些因素保持高度一致[12]。Clay Shirky（2015）通过研究可得，依托互联网技术和大数据技术，企业搭建的信息网络平台会在很大程度上冲击原本的业务流程和经营结构，因此，在设计组织结构的过程中，需要依托互联网技术的作用[13]。Samira Taheri（2017）等学者指出，在研究过程中界定市场情况，将会直接影响到组织设计流程的开展[14]。Rodrigor（2018）重点分析管理人员的综合素质可能对组织结构设计所带来的影响，在设计组织结构的过程中，管理者必须要全面了解组织结构内部的人力资源发展情况[15]。Lynne Andia（2019）通过对组织结构优化创新情况的相关报告和数据的研究，开展各类保障工作和咨询工作，带领全体员工不断优化组织结构[16]。

（3）优化组织结构的方式

国外的专家学者在研究组织结构管理方面，由最初的组织管理方向开始转变到项目型与学习型组织当中，但是最早在该领域开展组织结构研究所得出的成果比较少，研究的重点在于单个项目地组织结构。近年来，许多专家学者结合实际情况，从传统组织结构研究中跳脱出来，开始转向研究其他热点组织，专家学者的研究方向聚焦于复杂的组织结构领域，开辟了对组织结构的研究空间。据研究结果可得，关于该领域的研究成果数量比较多，而且也自然地转变为对专门化组织结构的研究。由此可见，研究对象出现集中化效应，在很大程度上推动了组织结构理论的完善。Weame（2017）

认为，目前对组织管理所开展的研究，特别是与组织管理相关理论的研究具有极大的发展潜力。该学者认为，当务之急是打造完善的组织管理体系，结合实际情况构建发展模型[17]。Bedillet（2016）在其著作中指出，组织结构的研究对象主要集中于软件领域、技术领域和战略管理领域等。该学者重点调查研究了业务部门的组织结构管理现状，将项目全部归结为临时性的组织[18]。Peter（2018）通过研究表明，组织管理的虚拟储存和虚拟组织之间没有明显差异，同时该学者对虚拟组织理论展开深入探讨。在现代信息技术飞速发展的时代背景下，企业能够快速组建虚拟组织，对分散的资源进行有效整合，形成属于自身的竞争优势[19]。

1.2.2 国内研究现状

（1）组织结构与企业的关系

宁光杰、林子亮（2014）通过研究表明，对于信息技术企业而言，组织结构的优化重心在于实现去中心化，鼓励工作人员自主承担工作职责，进一步创新技术[20]。李玮（2015）认为，信息网络平台的未来发展方向极为明确，绝大部分企业必须要依托互联网技术，搭建组织结构的管理平台，进一步形成扁平化的组织结构[21]。王东伟、张路遥（2017）根据研究结果表明，有机化的组织结构对企业创新氛围的构建具有积极作用，有利于贯彻落实内外部工作策略，推动企业的创新化发展[22]。王秋红（2018）等学者基于价值链的理论内容，对北京某企业内的组织结构优化加以指导，探讨了该企业内部关键岗位的工作人员的职能一体化进程，进一步提升企业的市场竞争力[23]。郎钰（2019）认为在国有企业规范组织结构的过程中，国有企业主体必须选择直线型的职权发展模式来开展经营活动，但是这一模式的缺陷在于容易带来权力过度集中的现象，影响到管理层决策的准确性，打击员工的工作积极性，会对企业的可持续发展带来负面影响[24]。尹晓娟（2020）通过研究表明，在我国传统的组织结构中，如果直接降低企业在外部环境方面的反应程度，也会在很大程度上对组织决策效率带来不利影响[25]。曲冯佳（2021）在对电子商务与组织结构之间关系展开分析时认为，电子商务的虚拟企业是全新的组织结构模式，各个企业能够依托虚拟技术打造虚拟化企业，打破行业之间的壁垒，实现信息、数据与技术的共享[26]。

（2）设计组织结构的影响因素

罗帆、佘廉（2001）通过研究指出，要对组织结构中的重要参数进行分析，重点关注组织结构的科学性和完善性，对组织结构中的关键参数加以梳理，合理优化组织结构[27]。沈正宁（2008）通过研究指出，目前并不存在万能的组织结构，也无法满足全部企业的具体需求，因此企业需要提升自身对环境的适应能力，结合实际情况不断调整自身的组织结构[28]。郑晓丹（2015）通过研究发现，在深入分析区块链技术的过程中，许多行业都会沿着去中心化的发展模式，减少企业信息不对称问题，保证信息交流的通畅性，更好地分享信息和数据，及时应对外部市场环境所发生的变化[29]。柳瑞禹、陈思等人（2016）通过研究指出，企业内的组织结构具体机制，会对组织结构设计因素带来直接的干扰，而且也会对组织结构的顺利运行带来直接影响，甚至会影响到企业后续的规范化发展[30]。李颖、肖霞（2016）等学者认为，我国绝大部分国有企业的组织结构主要基于官僚控制体系，分权和集权属于对立统一的发展模式[31]。胡国栋、王琪（2017）通过研究可得，需要根据企业的管理流程和业务流程来明确企业的组织结构，必须结合实际情况，保证管理流程与业务流程的规范性与合理性，保证企业信息通道的畅通，得到扁平化的组织结构[32]。

史隆芳（2017）在研究报告中指出，要想真正发挥出组织结构的具体作用，必须要保证组织结构的合理性和科学性，企业的组织结构要明确权利链条的层次，明确每位员工的职能，具备对应的协调能力[33]。符靖（2018）基于大数据理论内容，探讨企业社会实践过程的效果，在企业组织结构的设计环节中，充分体现社会实践的经验和理论内容[34]。刘穗宝（2021）通过研究指出，在进行组织结构设计的过程中，必须要立足于对实际情况的分析，基于企业的内部环境和外部环境，对人力资源进行优化整合，从根本上提升企业的市场竞争力，增强企业内部的凝聚力，打造对应的企业文化，在最大程度上压缩企业的运营成本，最终有利于企业快速实现自身的发展目标，创造更多的社会效益和经济效益[35]。

（3）组织结构的优化方式

早在上世纪 80 年代初，我国就已经依托现代网络信息技术，运用组织管理手段，在对组织结构研究方面取得明显成果。专家学者也对国外的相关理论进行借鉴，围绕关键性的问题展开进一步的研究，结合中国国情得出如下结论：

刘洪（2016）通过对多年来的实践经验和理论内容的总结与归纳，指出研究项目

文化、项目管理等工作是优化组织结构的重中之重。组织环境在不断发生变化，那么也必须要调整相应的组织结构以及目标结构，结合实际情况优化企业的发展布局，为企业的可持续发展奠定良好的基础，除此之外，组织必须要遵循客观规律，全面掌握组织结构的变化趋势[36]。陈新格（2021）认为，企业必须要重视培养员工的学习能力和工作能力，打造市场竞争力较强的工作团队，通过对组织学习过程中各种问题的分析，提出针对性较强的解决方案。与此同时，该学者明确地指出了企业组织学习过程中的不足之处，并且结合实际情况开展相应的修订工作。最后，该学者参考国内和国外的相关案例，深化研究组织学习过程的相关模型 [37]。

1.2.3 文献述评

通过对国内外相关文献资料和数据的分析与研究，可以发现，我国在组织结构优化方面的研究与国外的研究成果侧重点存在明显差别，但是研究范围、研究原理、主要影响因素以及研究内容等没有明显的差异。因此，我国专家学者在研究过程中，可以适当借鉴国外学者对于组织结构优化方面的研究成果，许多学者对于优化组织结构提出了详细的解决措施，特别是发达国家的专家学者在研究组织结构理论方面具备丰富的经验，而且对于组织结构优化设计的影响因素展开了极为深入的研究。虽然我国的专家学者在研究组织结构方面起步比较晚，但是在理论研究深度方面也在不断拓宽。对于该领域的研究，主要和我国国情与实际情况相吻合，对企业的可持续发展提出了针对性的建议。然而通过对比国内外的相关文献资料可得，国内外的专家学者大量研究了优化组织结构和管控组织风险等方面的内容，但是很少有学者围绕国有企业在联合重组之后优化组织结构方面展开研究，缺乏相应的参考。所以本文结合国内外专家学者的研究成果，将研究对象定为 A 公司和 B 公司联合重组后的企业，重点分析重组后企业的组织管控策略内容，推动联合重组后的企业更好的优化设计组织结构。

1.3 研究内容、方法及技术路线

1.3.1 研究内容

本文的研究对象是 A 公司和 B 公司联合重组后的企业，重点分析了联合重组后企业所开展的优化组织结构的工作，下图 1-1 是本文的研究思路：

本文的研究内容分为如下六大部分：

第一章是绪论部分。对本次研究的背景和意义进行简要阐述，明确界定了本文的研究范围和研究对象，对比国内和国外的相关文献资料和研究成果，阐明本次研究的主要内容、研究方法和思路等。

第二章是对相关概念与理论基础的介绍。对国有企业的概念和联合重组方式的概念加以阐述，并详细论述了企业管控以及优化组织结构的影响因素，为下文开展案例分析做了理论上的铺垫。

第三章是对 A 公司、B 公司的联合重组模式的介绍。对 A 公司和 B 公司的基本经营情况进行介绍，并且详细阐述了 A 公司和 B 公司联合重组的背景，阐明了联合重组后企业所运用的组织管控模式的具体情况。

第四章具体分析了 A 公司、B 公司联合重组的组织结构问题。通过实地调研，明确了 A 公司和 B 公司在联合重组后的具体发展状况，对比 A 公司和 B 公司之间存在的差异，分析各自具备的特点，寻找其发展过程中存在的不足，并且分析出现上述问题的原因。首先对 A 公司和 B 公司联合重组后的发展状况进行调研，分别从发展现状、并购结果、并购原因等方面介绍其发展情况。

第五章提出改进 A、B 公司联合重组组织结构优化的方案。针对第四章提出的问题以及成因，结合实际情况设计优化方案，同时结合 A 公司 B 公司在联合重组后优化组织结构的实际情况，对企业组织运行模式进行调整，保证企业治理结构的规范性，对管理制度进行整合，并且对人力资源加以优化，充分结合其他方面的影响因素，提出具有层次性的解决措施，为了真正贯彻落实优化策略，需要制定相应的保障性措施。

第六章是对本次研究的总结。通过总结上述的章节内容，可以得出本次研究的主要结论，与此同时，该部分明确阐述了本文的创新之处以及未来的发展方向，并且做出了合理的预测。

1.3.2 研究方法

（1）文献研究法

利用文献资料研究法，收集和整理了与企业联合重组相关的文献资料，对国内外学者在优化企业组织结构方面的具体成果进行深入分析，为下文所开展的研究提供理

论基础。

（2）问卷调查法

本文基于企业组织结构优化的现状，设计相应的调查问卷，将调查对象定为企业的高层管理者、中层工作人员以及基层工作人员等，得到相应的调查数据，通过分析这些数据，可以明确企业在联合重组之后的发展状况，立足于对实际情况的研究，可以分析该过程中存在的不足，并且提供针对性较强的优化方案。

1.3.3 技术路线

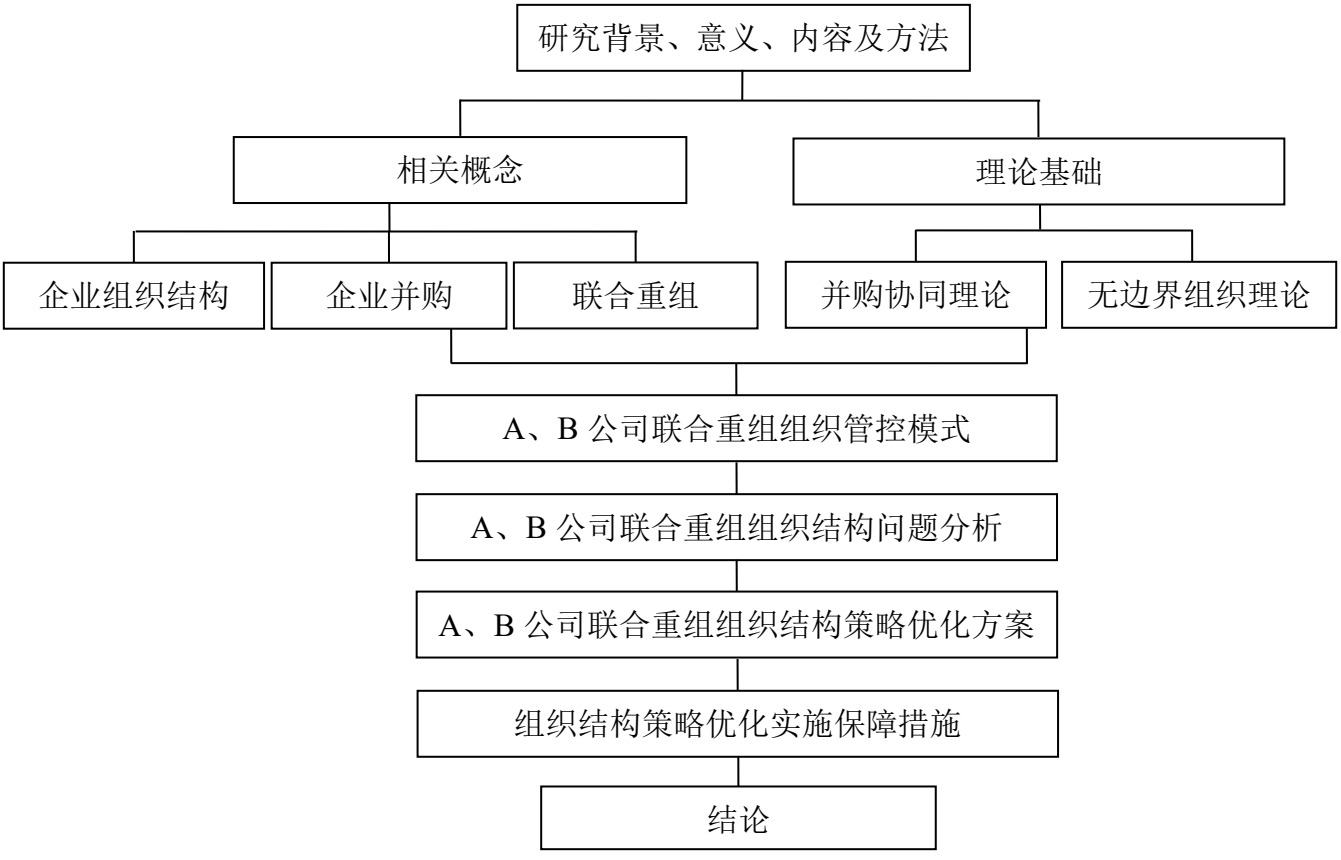


图 1-1 论文的结构体系

第二章 相关概念及理论基础

2.1 国有企业联合重组概念

2.1.1 国有企业

国家统计局对于国有企业的概念给出了明确界定，从广义上来看，国有企业指的是国家投入资本的企业，可以分为如下三种：首先是纯粹的国有企业，比如国有独资企业、联营企业与国有独资公司等，这部分企业内的资金全部由国家注入。其次是国有控股企业，国有控股涉及两种形式，第一种是相对控股，第二种是绝对控股，其中国有绝对控股企业指的是国家股本在企业的全部资本中占比明显较大。国有相对控股企业指的是国家股本在企业全部资本中的占比不大，但是和其他经济成分的占比相比也存在明显优势，或者虽然占比小于其他经济成分的占比，但是根据国家相关规定，仍然由国家对企业进行实际控制。最后是国有参股企业，这部分企业指的是国家投入部分资金，但是对企业没有绝对控制权。从狭义的角度来看，国有企业通常指的是上文提到的纯粹国有企业。

2.1.2 联合重组

企业重组从本质上来看，是公司结合实际情况重新设置发展目标，重新配置现有资源，重新调整组织体制，更好地适应内部环境和外部环境，在市场上持续保持自身的竞争优势。在这一阶段，企业从战略层面出发，调整业务流程和组织结构，对企业经营的各个环节展开全面变革，转换企业发展机制与组织结构，解决企业所面临的生存挑战，打造属于自身的竞争优势，为企业搭建相应的发展平台。

联合重组主要发生于两个企业法人之间，基于企业资产与企业资源，两个企业法人联合得到一个新的企业，二者进行资产的重组，企业的原股东能够在新企业中继续持有股权。

2.1.3 组织结构

企业内部组织结构体系在组织生产经营活动中发挥着重要作用，至于企业组织结构的含义解释存在两种，一是广义上的含义，另一种是狭义上的含义。从狭义上，界

定组织结构就是朝着相同的组织团体目标努力，遵循组织理论的引导，针对组织设计产生组织内部科室和不同层次间的固定关系，号称组织内部框架模式。从广义上的概念，组织结构同样含有上述内容外，还拓展出关系模型，举例说明专业协作、经济团体和企业集团，全部代表着企业组织间的相互关系状况，关于组织结构的名词解释，其实质是组织本身介绍企业人员组成或者工作的排布。

组织结构：常指完成界定组织资源和信息流动的程序，属于某家企业或公司的生产经营活动有序化推进的支撑体系。剖析组织内部成员间相互间关系的性质，帮助每个组织参与人员，熟悉组织内部成员的地位、拥有权力的职能和承担责任的作用。

企业属于特定的社会经济组织必须搭建相对科学的架构，完全依靠社会状况和企业将要面对的困难，不断更新完善和创新目标体系。有利于企业广纳和收获符合企业发展需要的尖端技术人才，打造出共同约定可行的理论框架，实际上这就是企业管理系列制度。根据现代组织管理理论观点表明：组织创新选择组织变革和组织结构作为研究对象，国有企业组织结构找不到可直接借鉴的范例，要借鉴学习先进的管理理论和掌握科学的组织设计理念才能创新企业组织结构。

2.2 理论基础

时代在发展变更之中，国有企业联合重组过程中因为管理问题失败，这是不争的事实，急需做好合并后的组织调整相关工作，找到相关的理论依据。

2.2.1 并购协同理论

协同理论的概念是指两家及更多公司并购后，理论上说企业总价值应该上浮，整合两家公司间处于最强经济规模工作状态，并购后对规模经济将发挥其规模效应。规模经济形成需要拥有多重因素影响，组织成本要形成的协调调低，利用减少重复生产，拉低经营成本。并购案完成后，其生产经营及产品销售系列活动都存在协商的关系，要想尽办法解决组织减少不要的固定成本，减低人力物力资源消耗。以威廉姆森和克莱因（Klein）等人，于 1975 年其研究在果是企业管理效率水平高低属于企业并购的主要动力。管理协同理论的观点：当两个公司管控效率存在差别时，举例说明：当某家公司管理层的能力比较内部的管理更强时，评价该公司的结果具有管理能力强的结

果，该公司具备的能力并购低效率公司，来解决管理溢出的问题，超强的管理能力和低效率公司的组织结构成本无缝融合，两家公司呈现正向发展。

早在 20 世纪 60 年代，混合公司浮出水面，当管理协同于混合并购中出现歧义。两位经济学家 1973 年和 1980 年研究混合并购案，找出了并购源于财务方面动机。该理论界定企业本身内部缺乏投资良机，并购对企业双方均可获利，能够解决内部条件缺乏投资机会给予平衡关系，并有利于并购企业调高市场占有率，达到资金于兼并企业间实现优先配置并产生积极的作用。

企业并购重组结束，组织结构存在协同性不好的问题，消耗业务推进和人员的管理质量，并购协同理论解释企业并购重组后组织结构如何优化指明方向，研究分析 A、B 公司联合重组后组织结构研究优化过程中，要深刻学习和领会并购协同理论精神，避免重复活动，调低经营成本，确保优化后的组织结构能够发挥出更大的规模经济效益。

2.2.2 无边界组织理论

（1）无边界组织的定义

无边界组织理论属于建立在传统组织理论基础之上的理论。在《国富论》内，亚当斯密公布了其创建的传统组织理论，而劳动分工理论得到后人的深度探讨和衍化应用。亚当斯密的观点：劳动分工具有推进组织运作效率的效果，这个定律面对每个传统意义上的组织都适合。接着衍生出突显使用数学方法原理和解决管理问题的设想和实践过程。该理论深入地实践与理论发展造就了官僚体制，该组织实现了专业化式的劳动分工，选择最严格的层级制结构，集权、职责分工稳固清晰，处理外部环境竞争比合作关系更强大。一旦外部环境稳定时或变化停滞时，遵循该理论可以帮助企业提升管理水平，提高工作效率，伴随着信息技术迅猛发展的到来，互联网技术渗入到企业管理中来，传统管理理念不断地被淘汰，地域间界线模糊很难分清，人与人之间距离趋近零。趋于建立扁平化组织，形成多数多功能团队，战略联盟、流程再造概念不断涌现，不同环境条件下产生的新组织与其组织结构拥有相同的特点，即组织边界的渗透性，继续帮助组织与组织间的边界模糊化的理论又称无边界组织。

和组织结构相同，无边界组织也需要稳定性和秩序，离不开组织应有的控制手段，

如工作分析、岗位定级、职责权力等基础元素，更加拥有更多元化与灵活性。无边界组织能够解释成指边界排除了预先设置的结构限定的机构而划定的组织结构。

（2）无边界组织分类

无边界组织要消除边界大概可分成三种：

垂直边界（亦称为纵向边界）：说明组织内部架构形成的不同层级间产生的边界。企业工作性质差异的岗位分成独立的职能部门，借助工作流程传递、工作范围设定、职责范围内授权等因素的影响产生阶层间的隔阂。无边界模式的组织否定了传统的固定职权定位，从积极的角度分析，还可以看成是一种打破传统封建形式的牢不可破的权威与地位锁链的束缚，对待个人能力上升到超过职位段。现代企业更依赖团队规模的成功创业模式，只是对企业发展有利方面的建议都将受到团队的认可和采纳，并会受到尊重，无边界组织存在的价值在于尽可能发挥每个部门最大的优势和潜力为企业服务，部门内部长期确保互相渗透创新发展环境。

水平边界（亦称横向边界）：概念表述为内容专业化业务部门设置根据的界限。从无边界组织产生之前，职能部门通常会根据自身条件、特点、流程完成企业下达的任务。受部门间存在文化的差异的影响，难免会在协同完成任务期间产生不协调的状况。无边界组织存在的任务，试图处理好部门间差别问题，整合好职能部门间的关系，使之密切相连，打造成完整科学的系统。

外部边界：特指企业合作工作中的兄弟、伙伴、客户和供应链的各相关端点的关联企业与企业自身存在不和谐的问题。这类外部边界会影响传统企业间的关系，鉴于企业间存在经济利益牵扯与协商关系，存在互相讨价还价并且施加压力都很正常，由于公司内存在勾心斗角或隐瞒重要信息引发企业间不信任事件也会经常地发生，这是合作方中很难规避的矛盾。无边界理念其目的十分单纯，就是想解决外部边界关系使之舒缓，想着如何将同在供应链上上下游企业归整系统内不同元素，真正做到空前的团结一致，真正整合各方资源为顾客服务。

企业并购重组关系到两个较为完整的组织结构间的有机融合问题，并购重组后组织结构必须发挥出更强大的效果，原有组织边界必须打破，真正做到融合的无限性。无边界组织理论针对企业并购重组后的组织结构优化融合展现出一条极为可行的思路，在对 A、B 公司联合重组后组织结构深度研究过程中，学习无边界组织理论知识

原理，将并购重组后的组织结构打造成坚固稳定的机体，将各方资源优势全部发挥出来，充分整合相关资源，确保相关资源得以有效融合，为优化后的组织结构提供服务。

第三章 A、B 公司联合重组的组织结构现状

3.1 A、B 公司联合重组背景介绍

3.1.1 A 公司概况

A 公司成立于上世纪 90 年代末，是一家大型水泥公司并且得到我国政策的重点扶持，其经营业务主要包括生产与研发水泥、商品混凝土、砂石骨料和水泥制品等。目前该公司主要负责河南省地区的水泥产业链业务，目前的发展战略主要是“水泥+”，该公司以做大骨料和做优商品混凝土以及做强水泥的整体思路进行规划布局，现阶段已经在南阳、洛阳、安阳、河北保定和邢台等地建设了 22 家具有一定优势的企业。从产能来看，该公司每年可以生产 2,200 万吨熟料和 2,400 万吨水泥，另外可以生产 4,500 万吨骨料和 1,320 万方混凝土，除此之外该公司还拥有近 20 亿吨的矿权储量。随着新公司的成立及年产能将进一步提升，预计每年可以生产 3,000 万吨熟料和 4,000 万吨水泥，另外还可以生产 1 亿吨骨料和 2,000 万方商品混凝土。

近几年该公司充分利用自身在水泥全产业链方面具备的优势，积极建设“六位一体”的绿色产业园，将智能物流与固废处置，以及水泥熟料和砂石骨料等融为一体，从传统的水泥制造商转变为无废城市建设的综合服务商。在公司 2021 年已经基本实现既定产能目标，具体而言，该公司 2021 年生产 6,000 万吨水泥和 5,000 万方商品混凝土，另外生产量 1 亿吨骨料和 1,000 万方精品石材。从销售来看，A 公司 2021 年共计销售 4,000 万吨水泥熟料和 1,500 万方商品混凝土，另外还销售 650 万方精品石料和 1 亿吨骨料，销售收入达到 300 亿人民币以上，获得了 100 亿人民币的利润。

3.1.2 B 公司概况

B 公司是河南省一家地方国有企业，持股比例是 56.19%。该公司的出资方为河南省投资集团，其监管主体为河南省国资委，还派出了专门的监事会对其进行监管。该公司经营的业务主要是水泥制造，具体包括销售、生产水泥熟料及制品。该公司在 2018 年 9 月置出所有的水泥资产，然后更名。

B 公司作为河南省三大水泥集团之一，目前其参股和控股分子公司共有 22 家，根据层级可以将其分为三级，其中一级子公司 10 家，一级分公司 1 家；二级子公司

10 家，三级子公司 1 家。根据主营业务也可将其划分为不同的类型，具体包括实业投资企业和玻璃企业以及混凝土企业各 2 家，3 家建材企业和 6 家水泥熟料企业，以及 5 家配套粉磨企业，还有骨科企业和其他企业各 1 家。

B 公司目前共有 9 条熟料生产线，平均每年可以生产 1,220 万吨熟料以及 1,805 万吨水泥。该公司还有 2 条 HZS180 混凝土生产线，每年可以生产 90 万平米的混凝土。 B 公司有 3 条骨料生产线，平均每年可以生产 486 万吨骨料。除此之外该公司还拥有日熔量 600 吨的玻璃窑炉，以及 TCO 玻璃、Low-E 玻璃深加工生产线各 1 条。

3.1.3 联合重组背景

（1）拥有做大做强的市场基础

首先从股权合作来看，A 公司先利用认购定增股票的方式，获得 B 公司的部分股权，持股比例为 10.11%，成为该公司的第二大股东。其次从企业运营来看，两家公司在 2015 年就设置区域运营中心，并且逐步实现联合办公，同时价格调整也逐渐同步，在运营方面效果较好。从基层合作来看，两家公司总部的高层长期保持良好的沟通关系，双方的愿景和目标比较一致，而且 A 公司目前正处在有利的发展机遇期。

（2）改变行业格局，实现行业引领作用

A 公司和 B 公司的产能布局比较独立，前者的核心利润区主要是安阳和洛阳以及南阳，后者的布局重点主要是豫西、豫北和豫南，因此二者的市场分布比较独立，而且在区域中的占比并未实现绝对优势，在市场中仍然存在其他外来企业和竞争者，所以在区域之间无法实现市场的彼此策应，难以形成合力，有必要增强区域发展的引领能力。

通过整合可以进一步提高其熟料产能的份额，在省内的占比将达到 30%，有利于提高产业集中度同时，市场协同也会从此前的三大主体变成两大主体，可以进一步降低市场协同的难度。另外 A 公司目前采取区域连片经营策略，整合之后可以获得更大的话语权以及更强的制衡能力，有利于引领整个河南省水泥行业的发展，可以使河南地区的市场价格保持高位。

（3）实现企业优势互补，促进企业健康发展

首先可以在原材料方面实现资源互补，目前两家公司在原辅材料以及石灰石矿山

等方面有不同的优势，通过二者的整合可以使其资源优势得到充分地发挥，通过对资源的合理调配，实现双方的互补，使企业的运行得到充分保障。其次是在市场方面也可以彼此互补，因为两家公司目前的产能集中度相对较低，无法实现对市场的全面覆盖，而在整合之后能够使其比较优势得到发挥，也可以有效避免市场交叉产生的损耗和浪费，可以实现区域连片经营，从而产生 1+1>2 的效果。第三是在区域产业链方面能够实现互补，由于目前二者都布局骨料和商业混凝土板块，然而在区域分布方面存在差异，所以在整合之后可以对产业链的覆盖范围进行调整，实现骨料和商混以及水泥的全覆盖，有利于增强自身的竞争优势，同时也可以提升企业的盈利能力与应变能力。最后是在社会影响力方面可以实现互补。在对两家公司进行整合之后，能够使企业的大规模优势得到充分发挥，而且也可以有效利用政府提供的政策支持以及其他资源，从而引领河南省水泥、商混及骨料行业的发展，保证自身的盈利空间。

3.2 重组方案

3.2.1 重组方式

因为两家公司此前已经建立了长期的合作关系，并且两家公司的综合实力较为相当，在运营管理方面分别有自身的优势和劣势，所以合并重组能够扩大经营规模以及市场份额。对于 A 公司和 B 公司来说，联合重组不仅可以对规模进行扩大，而且有利于产业集中度的提升，同时还能够对产业布局进行优化，可以让市场竞争逐渐回归合理与适度。另外在管理层面的整合也有利于企业运行效率与管控能力的提升，通过管理创新也可以帮助企业达到更好的转型升级效果，有利于企业的持续健康发展。两家公司在合并重组之后将成为我国水泥行业在管理和技术以及规模等各方面具备领先优势的专业企业。

3.2.2 资产重组和股东结构

（1）重组原则

遵循风险与协同,以及价值和战略的指导原则，也就是说重组区域应当与公司的战略目标与政府产业政策相符。被重组企业应当有自身的潜在价值以及效益和规模，同时新进入企业也需要与现有企业实现协同,保证风险可以承担。

在执行方面应当遵循人员与价格、资产和非竞争原则，也就是确保人员和资产边界清晰，另外还要保证重组价格的合理性，应当符合合作条款与非竞争条款的要求。

（2）出资方式

A 公司通过投入标的公司股权的方式认缴 60 亿人民币的注册资本，在注册总资本中所占比例为 60%，B 公司通过投入净资产再评估的方式认缴 40 亿人民币的注册资本，所占比例为 40%。

（3）合作历程

2013 年 10 月，A 公司认购 B 公司 4800 万股股份；

2014 年 8 月，A、B 公司签署《战略合作框架协议》；

2019 年 8 月，A、B 公司签署项目合作框架协议；

2019 年 9 月，A、B 公司签署股东协议；

2020 年 4 月，A、B 公司签署合作协议有关事项的备忘录；

2020 年 9 月， A、B 公司共同签署补充协议，并对后续河南区域其他企业的出资进行约定，将 2020 年 6 月 30 日作为基准日，在审计评估的基础之上设立合资公司；

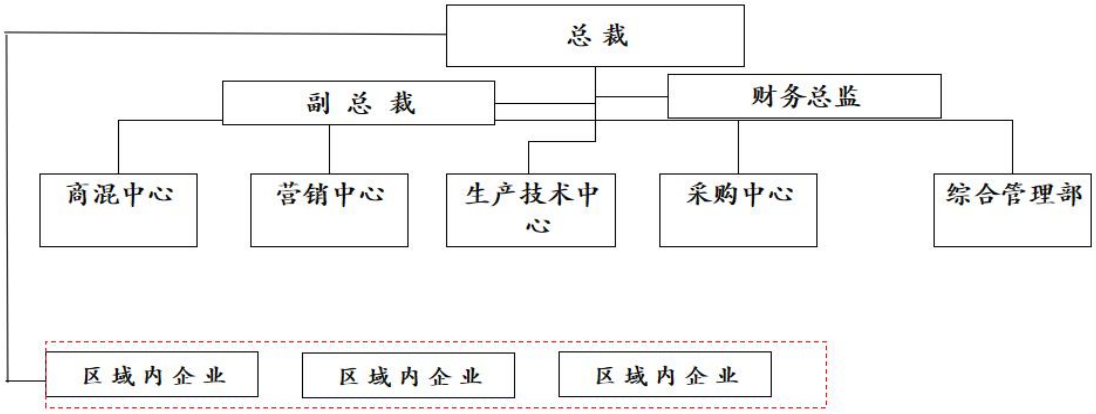
2021 年 5 月，初步拟定合作协议以及章程；

2021 年 5 月，设立合资公司。

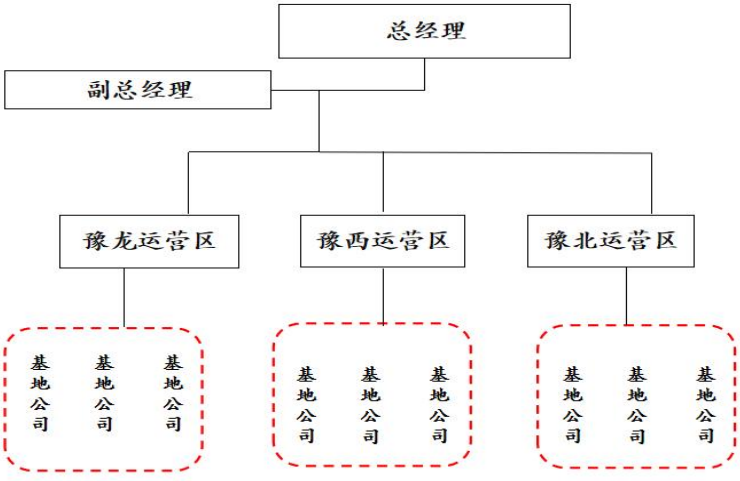
3.3 A、B 公司组织结构模式

3.3.1 公司联合重组初期的组织结构

A、B 公司最初的架构设置是并不相同的，前者采用四中心一部的组织架构，其中一部指的是综合管理部，四中心分别是采购和商混以及生产技术和营销中心，旗下有法人企业 22 家，共计有 3600 名工作人员。后者则是在豫北和豫西以及豫南分别设置运营区，而且各个运营区都有相应的基地企业负责管理，共有分公司和子公司 22 家，共有 3010 名工作人员，组织架构详见下图 3-1。



A 公司组织构架图



B 公司组织构架图

图 3-1 组织结构图

3.3.2 重组前公司组织结构类型

两家公司在联合重组之前，主要根据传统的组织架构以及职能型组织结构进行并购重组，也就是设置必要的职能部门，同时由决策层在关键功能方面提供支持，因为 A 公司是总部运营管控型公司，在投资管控以及决策分析等方面都具有较强的资源优势，能够有效改善管理和运营效果。但是这种模式也存在一定不足，主要是不能及时对业务范围以及主业进行调整，管控力量相对较弱，难以实现深度管理，对主业调整与高质量发展方面存在一定的制约。

3.3.3 原公司部门岗位设置

A、B 公司最初的岗位设置主要采用传统科层制模式，分为三个层级，最低层级

为普通职员，其次是副部长，最高层级是部长，通过调研报告能够发现，之所以会设置副部长这一岗位，主要是为给工作人员提供晋升渠道，主要是对重组后的人员进行安置，所以当前的组织层级较多，造成信息传递效率比较低，也会对公司整体的运营效率产生不利影响，当前并未建立扁平化的组织架构。

3.3.4 A、B 公司联合重组原则

A、B 公司在进行联合重组的过程中一直坚持以下原则，首先是与企业的区域战略保持一致，也就是在特定区域内要保证一定市场份额，这样才能使自身作为领军企业的带动作用得到充分发挥。其次是在收购方面要保证协同效应，一方面要合并后的企业要获得更高收益，另一方面此前的企业也要获得更高的收益，这是所有原则中最为关键的。第三是要有潜在价值和效益。第四是要做到风险可承担与可控制。最好的经营就是尽可能降低风险，将其控制在最小的程度，即便出现风险也可以承担风险造成的损失，并且可以对风险进行控制。如果市场饱和或经济过剩，当存量无法增加时，两家公司的联合重组就可以实现新的盈利模式，通过联合水泥企业的方式获得更多的增量。在行业中与内生式成长相比，联合重组有更高的成功概率，原因在于当经济过剩时，联合重组的目的主要是为了扩大市场份额。如果通过新建增量的方式提高市场占有率，很可能会付出恶性竞争的代价。就风险管控而言，联合重组的目的主要是优化存量，相较于增加产量而言会更加安全，原因在于当经济饱和过剩时，联合重组有更高的成功概率，从此前的 25%提升至 60%。对于企业来说，联合重组一方面可以获得更多的资源，另一方面也可以在竞争者之间进行融合，能够产生较大的协同效应，并且可以覆盖二者整合的成本，因此会有更高的成功概率。

3.3.5 并购整合效果

A、B 公司在并购重组过程中逐步推进各方面的整合，一方面是对采购进行统一，这种方式可以加强对生产成本的控制，另一方面是对技术进行统一可以促进不同企业之间的技术互补，有利于生产技术指标的提升。除此之外还可以对人力资源进行统一能够实现企业内部人力资源的合理调配，另外文化的统一也能够促进企业的融合发展，有利于区域协同效应的提升可以帮助企业节约能源和降低损耗，有利于产品附加值的提高。

第四章 A、B 公司联合重组的组织结构问题分析

4.1 调研方法及工具

4.1.1 问卷设计

为对联合重组之后，公司的组织结构有更加充分的了解，基于对相关文献的阅读和梳理，设计专门的问卷调查，该公司的组织结构情况问卷主要包括 4 个维度，分别是内部沟通满意度、组织管理效能和组织结构以及战略的认可度。问卷由 10 个题目组成，其中只有 1 个是多选题，其余题目均为单选题，详见本文附录一。

4.1.2 问卷的发放与回收

本文设计调查问卷的目的是掌握重组后公司的组织结构情况，并发现其中的问题，在此基础上进行重点分析和探究，发现对企业经营和发展产生制约的关键要素。本次问卷调查主要面向重组后公司的基层工作人员以及中高层管理者。2022 年 1 月份，共通过电子邮件形式发放 80 份调查问卷，所有问卷均得到回收，有 78 份为有效问卷，回收率和有效率分别是 100%和 97.5%。

4.1.3 信效度分析

（1）信度分析

评价指标体系设计是否合理可靠一般通过信度分析进行衡量，所使用的方法是利用 Cronbach 内部一致性系数（Alpha 系数），来开展信度检验，这是由于 Alpha 系数可以用于检测一致性，其数值是在 0 和 1 之间的，如果值比较接近 1 的话，就认为评价指标体系的信度是比较好的，更加可靠。而具体参考标准如下：如果此系数是高于 0.7 的，就认为评价指标体系的信度高，如果数值是低于 0.35 的，就认为信度是偏低的，需要重新改变评价指标体系的具体内容，数值在二者之间的话，认为此问卷的信度较为一般。本文利用项目总体相关系数（CITC）对评价指标体系的要素进行分析，只要某个问项的 CITC 计算结果低于 0.40 且满足删除该问项后 Cronbach Alpha 系数增大的条件，那么该要素就要从评价指标体系中剔除，而本文所使用的评价指标体系信度检验情况可见下表 4-1：

表 4-1 信度检验

测量项目	CITC	删除项目后的 Cronbach Alpha	量表整体 Cronbach's Alpha
Q1	.520	.927	0.933
Q2	.507	.922	
Q3	.530	.921	
Q4	.536	.927	
Q5	.540	.924	
Q6	.648	.911	
Q7	.415	.879	
Q8	.405	.883	
Q9	.435	.884	
Q10	.566	.869	

结合上表当中给出的结果，能够发现，量表整体 Cronbach Alpha 系数值为 0.933，大于 0.7，且所有要素的 CITC 值都大于 0.4，删除要素后 Cronbach Alpha 系数均满足指标，所以该评价指标体系具有良好的信度。

（2）效度分析

在本次研究中，评价指标体系在信度分析之后得到了较为满意的结果，而除此之外，也需要针对评价指标体系的效度展开分析，从而确定该调查评价指标体系的题目是否可以真实反映情况。效度检验使用探索性因子分析进行适宜性判断，在进行分析之前，计算 KMO 值以及开展 Bartlett 球体检验判断是否适合进行探索性因子分析，利用 SPSS 软件来完成这方面的工作。所得结果可见下表 4-2：

表 4-2 调查评价指标体系 KMO 值和 Bartlett 球体检验

KMO 值和 Bartlett 球体检验		
KMO 取样适切性量数	0.898	
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	323.379
	df	31
	Sig.	0.000

结合上表当中所示的结果，计算得到的评价指标体系的 KMO 值是超过了 0.70 的，在 Bartlett 球度检验结果当中，近似卡方值为 323.379，显著性概率 P<0.001，问卷效度良好。

4.1.4 问卷统计分析

对调查数据进行整理分析得到下表 4-3 和 4-4：

表 4-3 单项选择题汇总

编号	a	b	c	d	e
1	24.65%	32.73%	5.45%	37.18%	0%
2	10.91%	40.91%	42.73%	5.45%	0%
3	45.45%	25.45%	14.55%	12.73%	1.82%
4	20%	23.64%	27.27%	29.09%	0%
5	43.64%	30.91%	14.55%	10.91%	0%
6	10.91%	23.64%	32.73%	32.73%	0%
7	30.91%	16.36%	30.91%	20%	1.82%
8	18.18%	23.64%	21.82%	34.55%	1.82%
9	18.18%	34.55%	5.45%	38.18%	3.64%

表 4-4 多项选择题汇总

编号	a	b	c	d	e	f	g	h
10	30.91%	27.27%	36.36%	25.45%	25.45%	23.64%	50.91%	7.27%

根据上述结果能够发现，现阶段该公司组织架构的主要问题是：

①组织结构设置与企业发展战略不一致；

②不同部门之间存在工作内容冲突和职责交叉的情况；

③组织结构的管理幅度以及层级设置不够科学；

④内部沟通或信息传递效率比较低；

⑤运营绩效水平较低。

4.2 A、B 公司联合重组后组织结构存在的问题

4.2.1 组织结构未匹配战略定位

一般来说企业应当根据自身的战略目标和发展方向制定相应的组织结构，使其竞争力得以保持。对于联合重组后的公司而言，也需要对经营战略与内部管理进行适当的调整，然而公司并没有及时调整组织结构，所以有必要对当前的组织结构进行优化重塑，从而支持落实企业的发展战略。组织结构是实施战略的基础和前提条件，若是组织结构本身与战略不一致或者不够完善，那么必然会影响战略的落实与推进。

根据公司扩大砂石骨料生产规模以及提高商品混凝土发展质量和增强水泥实力的发展思路，确定“两核七区”以及“京广一带”的整体布局，落实“六位一体”的发展模式，所有这些都对公司的组织结构有较高的要求，要建立与产业发展战略相适应的科学合理的组织结构体系，虽然当前该公司并没有达到事业部制的结构规模，也可对其所处发展阶段优化与现状匹配。

对现阶段的组织结构形态进行分析，可以发现可以满足体量较小并且需求较为单一的业务和发展，然而根据该公司的目标和定位现阶段的组织结构难以满足其实际发展的需要，所以有必要构建事业部制组织结构。

访谈内容整理-FT10（姓名：JSX；访谈时间：2021 年 10 月 16 日，访谈形式：面谈，访谈地点：公司接待室）：就现阶段的组织结构而言，能够使当前的业务发展需要得到基本满足，同时在人员配置方面也可以基本满足业务开展需要，然而下步，实施扩张战略或进行转型，那么现阶段的组织结构就无法满足发展需求。

-FT22（姓名：ZY；访谈时间：2021 年 10 月 9 日，访谈形式：面谈，访谈地点：公司接待室）：基于自身掌握的信息，目前的组织结构不利于公司整体的运营，特别是在效率方面有待提升。

4.2.2 管控体系缺乏组织协同

（1）流程体系缺乏组织协同

表 4-5 组织运转效率调查结果

	非常同意	比较同意	不确定	比较不同意	非常不同意
1.您认为，公司现有组织结构能够保障业务的高效运行	7.8%	22.8%	15.6%	32.9%	20.9%
2.您认为，公司现有的决策机制是非常科学、民主的	8.5%	23.4%	19.8%	41.3%	7%
3.您认为，公司的决策非常快捷，不会影响工作效率	16.1%	15%	6.5%	40.2%	22.2%
4.您认为，公司现有的流程设置是非常合理，便于提升工作效率的	7%	8.2%	21.9%	40.5%	22.4%

根据上述调查结果，能够发现联合重组之后，组织整体的运转效率有所下降，通过问卷调查了解到，50%的被调查对象认为现阶段该公司的决策制定不够快，而且会在一定程度上影响工作效率。由此表明当前该公司的工作流程和决策程序较为繁琐，往往会消耗较长的时间，并且还会对工作效率产生影响。

要想提高工作效率，必然需要进行流程管理，流程管理往往应用于一些比较复杂的过程管理，当前该公司并未应用上述管理工具，而且没有建立权责规范机制。如当前的财务报销流程也不够合理，所有的财务报销都是由总经理岗位负责，这就导致当前的运转效率比较低，而且也会给总经理带来较大的工作负担，导致总经理没有足够

的时间和精力进行其他重大工作任务的处理。另外当前该公司的人员招聘也不够规范，存在流程不统一的问题，对于编内和编外人员的招聘流程并没有加以明确，因为没有建立管理流程，所以在工作开展过程中存在职责划分不合理、不规范、不明确的问题。

一般来说，企业应当根据业务的推进制定业务流程，而且要保证不同环节可以紧密配合，而当前的组织结构是非常典型的直线职能型结构，所以当各个部门需要配合时，往往是将部门作为单位，这样就会产生部门之间的壁垒，进而对运行效率产生影响。从工作实践来看，该公司的流程主要是将部门作为利益的中心，而且目前的组织结构设计与主营业务流程存在脱节。

-FT8（姓名：GMH；访谈时间：2021 年 10 月 15 日，访谈形式：面谈，访谈地点：公司接待室）：目前的报销工作由总经理负责进行审批，因为总经理的工作任务比较繁重，往往需要较长时间才会对报销业务进行处理，所以往往会被客户催问报销效率。

（2）管理制度组织协同缺乏

组织的纵向结构在很大程度上取决于组织层级及横向结构的，主要取决于管理幅度，然而这些需要充分考虑企业的整体战略进行设置。由于重组后公司管理幅度与组织规模的制约，当前的层次较多，并且管理幅度比较大，所以总经理的工作任务非常繁重，而且也对整体的办公效率产生影响，很多事项都需要通过多个领导的层层审批，若是某个领导因为各种原因不在，那么就难以完成审批，这样就会导致管理者和工作人员的时间被大量占用，也不利于经营战略的实施。

根据调查和访谈结果可以发现，很多管理者与部门领导表示当前公司才刚刚进行重组，仍然处在初期阶段，尽管建立了相应的管理制度，然而并没有系统梳理内部管理环节，并未建立相应的体系，所以当前的管理制度依然存在缺漏。

对员工培训管理情况进行调查了解到现阶段该公司并未面向工作人员开展专门的业务培训，虽然制定了培训制度，并没有做好合理地安排，导致工作人员的培养比较随意。笔者通过访谈获取了财务预结算管理的信息和资料，现阶段该公司并未针对财务预结算制定具体的工作方案，导致当前的财务工作没有做好计划，而且不能进行有效的监督，在实践工作中存在财务核算缺位的问题，无法发挥预算的约束作用。通过访谈了解到现阶段该公司专业岗位的任职人员并没有接受联合重组后的培训，因为

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/386054040033010051