

分类号:
学 号: 20212216260

密 级: 公开
单位代码: 10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



山东能源集团与兖矿集团联合重组案例研究

学 位 申 请 人	侯倩倩
指 导 教 师	汪全勇 副教授
申 请 学 位 类 别	管理硕士
专 业 名 称	工商管理
研 究 领 域	组织与战略管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子
2024 年 7 月

分类号：
学 号：20212216260

密 级：公开
单位代码：10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



山东能源集团与兖矿集团联合重组案例研究

学 位 申 请 人	侯倩倩
指 导 教 师	汪全勇 副教授
申 请 学 位 类 别	管理硕士
专 业 名 称	工商管理
研 究 领 域	组织与战略管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子
2024 年 7 月

**A Case Study on the Joint Restructuring of Shandong Energy Group
and Yankuang Group**

A Dissertation Submitted to

Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master of Business Administration (MBA)

By

Hou Qian-qian

(Organization and strategic management)

Dissertation Supervisor: Prof. Wang Quan-yong

July, 2024

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所呈交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：侯倩倩 时间：2024年7月14日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：侯倩倩

时间：2024年7月14日

导师签名：汪金助

时间：2024年7月15日

摘要

2018年发改委等多部门共同出台推进煤炭企业重组和转型的意见,鼓励煤炭企业开展重组活动。受该政策影响,国内煤炭行业掀起了一波重组的浪潮,省内煤炭企业重组、煤炭企业跨地域重组现象层出不穷。然而重组能够为煤炭企业带来怎样的收益,实施重组后煤炭企业又应当如何进行整合活动才能实现转型升级,这也是摆在煤炭企业面前的重要问题。对此本文开展煤炭企业重组的案例研究,通过此次研究,为其他煤炭企业坚定重组信心、优化重组整合提供重要的案例参考。

本文以山东省内第一大煤炭企业山东能源集团和第二大煤炭企业兖矿集团联合重组为案例,研究煤炭企业联合重组的效果及整合措施。首先本文通过文献研究法、实地调查法明确两家企业联合重组前后状况、重组过程和重组结果,并基于规模效应理论和资源配置理论,分析两家企业联合重组动因。然后基于协同效应框架,使用财务指标法分析两家企业联合重组的财务协同效应,并从市场占有率、产品结构、技术研发等方面分析联合重组的经营协同效应,从内部管理效率、资金管理效率等方面分析联合重组的管理协同效应。并概述两家企业联合重组后的整合措施以及取得的效果。

结果发现,山东能源集团与兖矿集团实施联合重组的动因包括通过重组抵御恶劣的市场环境,扩大经营规模,提升企业对客户的议价能力增强财务收益,还通过联合重组实现市场与资源的协同。两家企业通过三个阶段逐步推进联合重组,经过工商注册、业务融合、组织结构及企业文化调整等方面的整合,企业最终完成了联合重组。两家企业联合重组以及后续的整合活动取得了相对较好的财务协同效应,企业的盈利能力和营运能力获得明显提升,企业负债能力有一定下滑。两家企业联合重组还取得了良好的市场协同效应,企业的市场占有率更高,产品结构更加多元化,技术研发能力获得明显提升。但两家企业联合重组的管理协同效应相对较差,内部管理效率呈现出了先下降后回升的趋势,资金管理效率则在波动中下滑,管理协同效应存在迟滞。在后续的整合活动中,两家企业在技术、文化、人力资源、财务等方面实现了深度融合。

本次案例研究为其他意图实施重组的煤炭企业提供了启示,重组时需要重视企业之间的互补性,重组后要积极推进组织结构和企业文化的整合,并加快企业研发活动的整合,以此提升员工认同和研发能力,从而尽早发挥出企业重组的协同效应。

关键词: 联合重组; 协同效应; 煤炭企业

Abstract

In 2018, the National Development and Reform Commission and other departments jointly issued opinions to promote the restructuring and transformation of coal enterprises, encouraging them to carry out restructuring activities. As a result of this policy, a wave of restructuring has swept through the domestic coal industry, with frequent occurrences of intra-provincial coal enterprise restructurings and cross-regional coal enterprise restructurings. However, the benefits that restructuring can bring to coal enterprises, as well as the integration activities that should be carried out after restructuring to achieve transformation and upgrading, remain important issues facing these enterprises. In response, we conducted a case study on the restructuring of coal enterprises to provide important case references for other coal enterprises, helping to solidify their confidence in restructuring and optimize the integration process.

We took the joint restructuring of Shandong Energy Group, the largest coal enterprise in Shandong Province, and Yankuang Group, the second largest coal enterprise, as a case study to analyze the effects and integration measures of coal enterprise joint restructuring. Through literature research and field investigation, we clarified the pre and post-restructuring conditions, the restructuring process, and the results of the joint restructuring of the two enterprises. Based on market force theory and resource allocation theory, we analyzed the motives for the joint restructuring. Using the synergy framework and financial indicators, we analyzed the financial synergy effects of the joint restructuring, as well as the operational synergy effects in terms of market share, product structure, and technological research and development. We also analyzed the management synergy effects in terms of internal management efficiency and capital management efficiency. Lastly, we summarized the integration measures and their effects after the joint restructuring of the two enterprises. The results showed that the joint restructuring of Shandong Energy Group and Yankuang Group, as well as the subsequent integration activities, achieved relatively good financial and market synergy effects, but relatively lagging management synergy effects. Furthermore, the two enterprises achieved deep integration in technology, culture, human resources, and finance.

This study provides insights for other coal enterprises intending to carry out restructuring, emphasizing the importance of complementarity between enterprises during restructuring, the active promotion of organizational structure and corporate culture integration after restructuring, and the acceleration of integration of research and development activities to enhance employee identification and research and development capabilities, thereby realizing the synergy effects of enterprise restructuring.

Key words: Joint restructuring; Synergy effects; Coal enterprises

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景和意义	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	2
1.2.1 国外研究现状	2
1.2.2 国内研究现状	4
1.2.3 文献评述	7
1.3 研究目标与内容	8
1.3.1 研究目标	8
1.3.2 研究内容	8
1.4 研究方法与技术路线	9
1.4.1 研究方法	9
1.4.2 技术路线	10
1.5 研究的创新之处	10
第 2 章 相关概念与理论基础	12
2.1 联合重组概念界定	12
2.2 相关理论基础	13
2.2.1 规模效应理论	13
2.2.2 资源配置理论	14
2.2.3 协同效应理论	14
2.3 企业联合重组的评价方法	16
2.3.1 财务指标分析法	16
2.3.2 非财务指标法	16
第 3 章 联合重组的案例描述	18
3.1 煤炭企业重组的背景	18
3.1.1 煤炭企业重组的政策背景	18
3.1.2 煤炭企业重组的行业背景	19
3.2 重组双方公司介绍	19

3.2.1 山东能源集团概述	19
3.2.2 兖矿集团概述	21
3.3 山东能源集与兖矿集团联合重组过程	22
3.3.1 第一阶段：强强联合，物理重组	22
3.3.2 第二阶段：多措并举，化学整合	24
3.3.3 第三阶段：渐入佳境，融合提升	25
3.4 联合重组的影响因素分析	26
3.4.1 抵御恶劣的市场环境	26
3.4.2 扩大经营规模，提升企业竞争力	28
3.4.3 获取经营利润	29
3.4.4 推进市场和资源协同	29
3.5 联合重组财务协同效应评价	30
3.5.1 盈利能力对比分析	30
3.5.2 营运能力对比分析	32
3.5.3 偿债能力对比分析	33
3.5.4 成长能力对比分析	35
3.6 联合重组经营协同效应分析	35
3.6.1 市场占有率分析	35
3.6.2 产品结构变动分析	36
3.6.3 技术研发能力变动分析	37
3.7 联合重组管理协同效应分析	39
3.7.1 内部管理效率分析	39
3.7.2 资金管理效率分析	41
3.8 本章小结	42
第 4 章 重组后的整合措施及效果	43
4.1 明确发展战略和总体发展布局	43
4.2 完善组织架构和管理制度	43
4.2.1 建立健全公司法人治理结构	43
4.2.2 选用三层平台式组织架构	43
4.2.3 畅通人力资源市场	43
4.3 布局战略性新兴产业，提升产业链控制力	44
4.3.1 产业链上下游战略契合、优势互补	44
4.3.2 优化产业布局，核心主业更加突出	44
4.3.3 提高行业集中度	45

4.3.4 产业布局将由“五大板块”向“六大产业”调整	45
4.4 重组的各要素要深度融合	45
4.4.1 技术资源融合	45
4.4.2 文化资源融合	45
4.4.3 人力资源融合	45
4.4.4 财力资源融合	46
4.5 充分发挥协同效应	46
第 5 章 启示与展望	47
5.1 结论	47
5.2 研究启示	47
5.2.1 重组时重视企业的互补性	47
5.2.2 推进组织和文化整合加强员工认同	48
5.2.3 重组后加快企业研发活动的整合	49
5.3 研究的不足	50
5.4 研究的展望	50
参考文献	52
致谢	56
作者简介	57

第 1 章 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

2018 年 1 月国家发改委出台《关于进一步推进煤炭企业兼并重组转型升级的意见》（发改运行〔2017〕2118 号），该文件是 2016 年化解煤炭行业过剩产能意见的进一步延伸，同时也是推进煤炭企业转型升级发展的重要指导文件。根据该文件，煤炭企业可以实施跨地域、跨煤种、跨所有制的兼并重组，通过重组提升整个煤炭集团的经营规模，一方面，煤炭行业产业链的不同企业进行重组，能够实现煤炭产业链的高度整合，提升整个产业链效率，例如企业和电力企业进行联合重组，煤电联动便可以从企业之间的关系转变为企业内的关系，进一步提升联动效率。另一方面，各煤炭企业重组兼并之后，能够大大提升煤炭集团对下游客户的议价能力，从而使煤炭企业有足够利润进行设备升级和技术研发，提升煤炭相关产业的安全性和信息化水平，推动煤炭产业链的转型升级。

在该文件的指导下，国内煤炭行业开始兴起了煤炭企业重组的热潮。例如在 2017 年 8 月份国电集团与神华集团进行了重组，成立国家能源投资集团，该集团公司也成为全球最大的煤炭生产公司。华润煤业公司和国源煤炭公司也进行了重组。大型煤业集团、中小型的煤业公司都在积极进行重组，目前除了山西、河南、河北等煤矿资源丰富的省份存在多个煤业集团之外，国内其他产煤省份则主要呈现出了一省一家的煤炭企业格局。2018 年国内煤业公司实施联合重组以来，至今已经有近 6 年时间，在联合重组后，煤业公司之间是否进行了有力的整合，重组预期战略目标是否得以实现，原有的同质化竞争问题是否得到改善，应就这些问题进行深入研究。

在众多煤业企业重组案例当中，论文选择山东能源和兖矿集团的联合重组为研究对象。一方面山东能源集团和兖矿集团在联合重组之前的经营规模相对较大，2019 年山东能源集团位于世界 500 强第 211 位，兖矿集团则位于 318 位，集团公司规模大、管理层级多，在联合重组当中必然会面临诸多问题并在解决问题中形成更多的经验教训，研究该案例能够为其他煤业公司实施联合重组提供更全面的指导。另一方面，山东能源集团和兖矿集团的联合重组，属于一省一家的煤炭企业格局，与国内多数省份的煤炭企业重组格局较为接近，研究该案例的成果适用于国内诸多省份煤炭企业重组实践，研究成果的应用范围更广。

因此论文以山东能源集团和兖矿集团的联合重组为研究对象，分析其联合重组动因

及战略目标达成情况，总结其联合重组的成功经验与教训。

1.1.2 研究意义

（1）理论意义

自发改委发布煤炭企业兼并重组的指导文件以来已经有 6 年时间，国内煤业企业兼并重组的研究仍然相对较少，而且已有研究主要从财务角度分析兼并重组为企业带来的收益，而较少关注兼并后企业内部效率提升、产业联动等问题，这对意图实施兼并重组的煤业企业指导有限。煤业企业实施兼并重组并不只是为了追求财务收益，更多是希望通过重组提升企业在煤业产业的竞争力，实现企业高效率的长期发展。本文除了关注案例公司联合重组所带来的财务绩效之外，还关注企业内部效率提升、外部市场扩张以及产业链上下游的协同效应等内容，能够为煤业企业实施重组以及后续的整合和外部扩张提供更全面的理论指导，这对于煤业企业确定和实施重组战略具有重要的理论参考价值。

（2）实践意义

首先，山东能源集团与兖矿集团的合并重组提升了资源配置效率。能源领域充当国民经济的关键支持，能源供应分配对我国经济增长及社会和谐保持关键影响。合并山东能源集团与兖矿集团，共享优势资源，完成资源的恰当分配与运用，优化资源配置以满足国家能源需求。

其次，联合重组案例有助于提高企业的竞争力。能源领域具备激烈竞争特点，企业必须保持竞争力，不断壮大才能稳居首位。合并山东能源集团与兖矿集团，共享技术、资金及市场优势，提高企业的规模和实力，提升公司实力，稳固拓展业务范围。

此外，企业联合重组案例对于创新能力的提高具有积极作用。在当前全球经济竞争白热化的状态下，企业需要不断创新才能保持竞争优势。合并山东能源集团与兖矿集团，助力双方协同创新，研发与推广新技术、新产品，促进企业创新，助力能源产业革新。

最后，调整产业结构，提升企业的可持续发展能力。能源行业是一个与环境密切相关的行业，企业应在发展经济的同时，确保环境保护，达成持续发展目标。合并山东能源集团与兖矿集团，携手研发环保技术并推广应用，降低能源损耗及污染物释放，提高企业的可持续发展能力，增进社会与个人的价值产出。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

（1）重组动因的相关研究

企业重组动因较为多样，梳理国外已有研究，重组动因主要为 3 个：

第一，获得财务收益。企业经营最重要的目标便是为股东创造价值，取得财务收益为股东创造经济回报，是企业经营各项活动的重要目标，开展重组活动也不例外。Kisin 等（2022）对塞尔维亚航空公司的案例研究指出，塞尔维亚航空公司积极推进航空业务与旅游业务的重组，通过两项业务的互补能够创造更高的经济回报^[1]。Owers 和 Sergi（2021）从公司分拆的角度研究重组的作用，基于美国 2007 年到 2017 年间的 249 次公司分拆活动与股票价值变动实证分析发现，分离表现不佳或并购优质资产，都会引起股票市场价格的上扬^[2]。Mavlutova 等（2021）在研究中更是明确指出，企业内部的业务重组是提升企业财务状况的重要手段，他认为通过重组多项业务能够更好地发挥出财务协同提升资金使用效率，还能够实现运营协同提升运营效率，从而实现企业财务回报的上升^[3]。

第二，提升企业规模。通过重组，企业的经营规模得到扩大，对上下游客户的议价能力得到增强，扩大企业在行业内的影响力。Imhanzenobe（2021）指出企业可以通过横向重组获取独特的资源以及竞争对手份额，扩大企业规模，可以通过纵向重组提升企业在整个产业链的势力。他认为企业重组能够提升企业的竞争优势和财务的可持续性^[4]。Roy 和 Chakraborty（2023）对印度 1900 多家制造业上市公司的实证研究发现，在一定范围内，通过重组提升企业的市场集中度有利于提升企业绩效，但是如果市场集中度过高则会表现出代理成本迅速上升而不利于企业绩效的增加^[5]。

第三，获得先进技术和管理经验，提升企业核心竞争力。Haider（2020）研究了宝马集团的重组案例，他们发现宝马集团在重组中能够取得竞争对手的工厂和先进技术，这提升了集团公司的生产能力和研发能力，促使宝马集团在电气化时代获得持续成长^[6]。Bari 等（2022）也指出，企业通过重组能够升级专业知识储备，改变企业文化，使企业获得可持续发展的动态能力，从而保持企业持续产生较高的竞争优势^[7]。

（2）重组整合的相关研究

企业在实施重组之后，还要进一步推进财务、组织、业务等方面的整合。

在财务整合方面，企业会归集各分公司子公司的资金，实现资金的集中管理。例如 Plaskova 等（2020）指出企业重组后，会进行横向或垂直的现金流整合，这能够大大提升公司对现金流的集中管理水平，提升资金使用效率^[8]。

在业务流程整合方面，研究者们则主张实现集团公司内部的资源优化配置，增加管理和技术交流，提升企业内部效率。例如 Tärstena 等（2020）认为重组后，企业应当积极引入现代技术，利用信息技术优化人力资源管理流程，提高公司重组后人力资源的效率^[9]。Muneeb 等（2023）对中东地区高等教育机构的资源整合研究指出，高等教育机构之间需要强化教职员工、教学设备等资源的流动，通过教育联盟的方式提升整个教育行业的竞争力^[10]。

在组织整合方面，Van 等（2020）研究了 CEMEX、KPN 等公司数字化转型时组织

结构重组整合问题,他们认为企业需要创造一个共同的愿景和一种通用的结构语言,方便不同员工进行交流和沟通^[11]。Canhoto (2021)研究了被动式的重组后的组织变革,他认为重组后公司必须要向各个管理层和员工解释企业面临的外部压力以及组织变革的必要性,以此统一各员工的信念,在此基础上通过资源投入调节引导组织内员工行为^[12]。

(3) 重组效果评价的相关研究

以往研究主要使用财务绩效的概念对重组效果进行评估,例如 Bonin 等(2000)在分析银行对企业重组的作用时,主要使用企业的销售毛利、销售利润等指标衡量企业重组后的财务绩效,通过财务绩效的增减衡量企业是否重组成功^[13]。Duong 等(2020)使用 ROA 和 ROE 两个财务指标描述企业的财务绩效,分析 28 家商业银行重组的财务结果,发现通过重组改善了应收账款和坏账情况,有效提升了越南商业银行的财务绩效^[14]。Lindermüller (2022)则认为只使用财务指标分析重组绩效是不足的,还应当增加非财务指标,他们增加了客户满意度用于评价国有企业并购重组的绩效^[15]。

也有研究者使用数理模型对企业重组的效果进行评价,Yunchao 等(2020)则使用模糊综合评价法建立了上市公司核心竞争力的评价指标体系,将其应用于中国制药企业并购重组的效果评价,能够全面评估医药企业重组带来的收益和不足^[16]。

1.2.2 国内研究现状

(1) 重组动因的相关研究

国内文献总结的重组动因与国外研究较为一致,总体主要体现在四个方面:

第一,取得财务收益。褚剑(2022)使用双重差分模型验证了央企重组对企业经济效益的影响,结果显示央企的兼并重组能够显著提升企业的净资产收益率,而且在 3 年之后净资产收益率依然能够保持上升。他认为重组能够长期提升企业的财务收益^[17]。王舒晴(2019)认为企业的并购重组并不必然带来正向的财务收益,要对重组企业价值进行准确评估,并选择合理的融资方式才能够保持企业重组后现金流的稳定,以此推进重组财务目标的实现^[18]。

第二,提升企业规模。国内有化解过剩产能和实施供给侧改革的政策,受此影响许多大型企业需要进行重组和转型升级,以此满足监管的要求。例如董少明和陈平花(2019)指出 2016 年以来国内国有企业重组案例中,广泛存在了横向联合重组,有效提升了国有企业在行业内的市场影响力^[19]。齐洪杰和史学睿(2023)则指出中化集团和中国化工的战略性重组有效提升了化工的产业集中度,也推动国内出现有竞争力一流的化工集团^[20]。宝钢集团和武钢集团的联合重组,同样提升了该钢铁集团的经营规模,更好地发挥出钢铁制造的规模优势,提升企业的综合竞争力^[21]。

第三,提升企业经营效率。宋龙飞和吴昊(2022)对淮北矿业并购重组案例研究发

现,雷鸣科化合并淮矿股份帮助公司实现了“煤炭、炼焦、钢铁”产业链的整合,强化了上下游的沟通效率,并进一步提升企业的内部运营效率。重组后,企业的总资产周转率从2016年0.45次上升至2019年0.99次,存货周转率也从7.5次上升至32.4次^[22]。

第四,提升企业的管理能力和技术能力。崔永梅等(2021)分析中国五矿和中国中冶的重组案例指出,重组后公司能够获得更为先进的管理经验,并通过组织结构的整合,进一步提升集团公司的管理效率^[23]。牛耀辉(2022)研究指出重组的国有企业之间能够进行更为深度的技术交流和人才交流,这能够提升合并企业对生产技术的进一步创新^[24]。王小文等(2023)对民爆行业重组案例研究也指出,优质企业并购表现相对较差企业,在并购后能够将先进的管理经验和技术传递至新企业,从而促进被并购企业的技术进步^[25]。

(2) 重组整合的相关研究

企业实施重组之后,需要在财务管理、业务经营、技术研发、组织架构、企业文化等多个方面进行整合,以此发挥重组后的协同效应。

在企业文化和组织结构整合方面,企业需要通过重塑企业文化,以此实现对员工实现潜移默化的影响,通过企业文化提升各公司员工对新公司的认可,减少重组后员工之间的矛盾。例如张伟(2022)认为企业文化虽然无形,但能够深刻地影响着企业成员的思想与行为,供热公司在重组后如果不重视重塑企业文化,容易因不同部门员工理念差异而出现分歧,影响企业内部效率^[26]。车连夫(2018)则进一步指出,企业文化是企业的核心竞争力之一,重组后迅速推进两家企业文化的融合,能够减少员工之间的冲突与内耗。他指出建工工业公司通过企业文化融合和组织结构整合,重组三年后便实现增收节支4.4亿元^[27]。姜帆等(2019)也指出,在重组开始阶段不同分公司有多个管理团队,受限于产业特性或历史传承等因素,不同管理团队缺乏充分交流,必须要从公司层面进行组织结构调整,减少不同利益主体之间的矛盾,在此基础上才能更好地发挥重组后企业的规模效应^[28]。也有研究指出,可以发挥党组织在社会治理方面的作用以此推动企业组织的整合,例如孔凡义和阮和伟(2022)认为党组织在基层社会治理方面发挥了重要作用,有利于调解基层职工的矛盾,整合后将党组织引入基层员工的整合中,能够降低基层员工的抵制^[29]。李丹(2023)对重组国有企业的研究发现,国有企业的基层党组织在塑造严明纪律和维护组织秩序方面具有极为重要的作用,可以由党组织出面对群众和党员进行软性管理,以此减少重组后职工之间的矛盾^[30]。

在重组后企业财务整合方面,企业可以借助信息化手段对实现对多个公司财务的集中管理,从而提升集团公司总部对各分支机构的控制力。张迪(2018)研究煤炭企业并购重组后的财务整合问题,为重组后财务整合的重点在于财务流程的梳理,不同部门财务管理的协同以及财务风险防范^[31]。重组企业应当积极推进财务管理的信息化以及业财融合,借助信息系统实现高水平的财务核算和预算管理,以此提升集团公司的财务效率

[32]。陆怡梅等（2023）指出国内大量企业集团已经实现了财务管理的信息化建设，对原有的财务管理系统进行改造，重组后企业集团直接加强管理系统和数据基础的一体化，能够推进重组后企业集团的财务共享，实现更高层级的财务一体化管理[33]。安静（2021）基于国有企业整合的相关指导文件，提出企业重组之后的财务管理重点需要从流程成本、流程效率等4个方面采取措施推进财务管理的整合[34]。

在重组后企业业务整合方面，企业需要对存在重复竞争的业务进行调整和优化，适当减少落后产能，提升重组后企业集团的业务效率。例如孙瑞等（2022）分析了特车公司重组整合问题，他认为在设计、生产、采购、营销等各个环节方面各有优势，而在重组之后则可以在各个环节实施优势互补，通过各个环节的改进提升重组后整个公司的效率[35]。陈学和金凯（2022）分析石化行业内的国有企业重组指出，接重组后可以淘汰部分落后产能，以此减少低质量的同业竞争，还可以通过重组后多种资本运作优化设备和生产工艺，推动企业的高质量发展[36]。

在重组后企业营销整合方面，重组后的企业可以共用营销网络，在同一营销网点销售多种产品，提升公司的售前售后服务能力，同时也提升营销网络的服务效率[37]。范溥（2022）对重组煤炭企业的研究也指出，通过共用营销网络，重组后的煤炭企业营销能力得到加强，一定程度上提升了煤炭企业的经营绩效[38]。陈新晖（2023）也指出，企业重组之后要善于挖掘不同企业的优势资源，例如资金实力雄厚的公司与老字号国企进行重组，应当积极挖掘老字号的品牌资源，通过老字号品牌赋予原有产品和品牌更多的文化底蕴，提升品牌内涵[39]。

（3）重组效果评价的相关研究

国内已有研究主要从经济层面进行评价。靳柯娟（2021）使用主营业务收入、净利润、总资产等财务指标评价国有企业重组后的财务绩效表现，并结合重组后企业对区域经济的影响，综合评价国有企业重组带来的后果[40]。袁小平（2020）在分析长航凤凰公司的重组案例时，则主要使用资产负债率、速动比率等财务指标，从债务层面衡量企业重组的效果。但他们发现重组只能够缓解债务危机，并不能够长远解决企业的债务问题[41]。赵妍（2021）实证研究兼并重组效果，他使用事件研究法分析企业重组的短期绩效，使用 ROE 和 ROA 两个财务指标衡量企业重组的长期财绩效，发现央企并购重组能够提升长期财务绩效，但民营企业重组则会带来长期财务绩效的下降[42]。吴姣和马科磊（2019）则使用每股收益和每股股票价格衡量企业重组所带来的财富效应[43]。陈俊希（2018）在分析重组政策对企业的影响效果时，主要使用净资产收益率和资产负债率两个财务指标描述企业重组对企业盈利能力和企业债务的影响[44]。孙泰则参考央企对企业财务绩效的评价方法，分别从盈利能力、偿债能力等4个方面选择财务指标，分析企业重组后的长期财务绩效[45]。

有研究者使用多个财务指标建立绩效评价模型，对企业重组的效果进行评价。例如

陈少晖和陈平花（2020）使用 DEA 模型建立了重组绩效评价指标体系，其中输入端主要包括资产总额、期间费用和业务成本，而输出端则主要为营业收入和利润总额。其研究发现 2014 年到 2018 年国有企业重组并没有带来纯技术效率、规模效率的提升，重组效果不佳^[46]。

也有部分研究者认为，应当从企业重组目标的达成情况评价其重组效果，刘帅（2023）除了关注一汽夏利重组的营收和营运能力变化之外，也关注企业并购后的财务管理协同和人员协同状况^[47]。陆瑶和白冰（2023）主要从企业的战略目标达成、财务目标达成以及人力资源整合三个方面评价芒果超媒的资产重组案例，其研究发现，虽然重组后营运能力表现不佳，但盈利能力和偿债能力都得到了显著提升，而且人力资源状况得到有效改善，提升了该媒体公司的核心能力^[48]。

1.2.3 文献评述

国内外的研究者对于企业重组的动因、企业重组后整合活动进行了全面而深入的研究。国内外研究者总结企业进行重组的动因主要包括获取财务收益、扩大企业规模、提升企业内部效率、推进企业技术研发等。企业重组不仅仅是两家公司注册为一家公司，还涉及到了财务管理、业务流程、组织结构、企业文化等方面的融合，通过重组后的整合实现企业之间的资源互补和技术、管理经验交流，以此推动企业在各个环节效率提升。国内外对于重组动因、重组整合的相关研究，为论文继续分析煤炭企业联合重组提供了重要依据。

但是已有研究主要从财务层面分析企业重组的效果，注重企业重组所带来的证券市场短期财富效应以及财务指标的改善。而对企业重组后的文化融合、组织管理、企业创新等财务之外其他内容关注极少，忽视了企业重组对核心竞争力的影响，对意图实施重组企业的指导作用有限。事实上随着时代的发展，企业实施重组也更加关注长远利益，并不只是追求财务效益，也追求规模扩张、服务能力的提升、产品创新等各个层面。论文旨在通过对山东能源集团与兖矿集团联合重组案例的研究，丰富企业联合重组整合与评估的相关研究内容，为类似情况下的企业提供参考，促进能源行业的转型升级和国企改革的深化。

1.3 研究目标与内容

1.3.1 研究目标

第一，通过深入分析，山东能源集团与兖矿集团联合重组案例，概述煤业企业联合重组的主要流程和重组的主要内容，为其他煤业企业实施联合重组提供可参考的重组路径。

第二，探究山东能源集团与兖矿集团重组的影响因素，并分析两家集团公司联合重组的效果，以此坚定煤业企业实施联合重组的信心。

第三，分析案例公司联合重组后的整合及效果情况，总结企业联合重组成功的原因，为其他煤业企业实施联合重组提供启示。

1.3.2 研究内容

山东能源集团与兖矿集团的整合成为中国能源领域关键的并购重组实例。论文针对该案例进行了深入探讨，探究这次重组事件的缘由、实施步骤及产生的效应，以及从中得出的启示和经验。

论文的研究内容主要由以下五个部分构成：

第一部分：绪论。主要介绍论文的研究背景，说明山东能源集团和兖矿集团的联合重组案例，在国企改革的背景下，结合国内外相关文献综述，继而阐述论文的研究内容、研究意义、研究方法和研究思路。

第二部分：概念界定与理论基础。界定论文的联合重组核心概念，概述规模效应理论、资源配置理论和协同效应理论以此作为本文的理论基础，简要介绍企业联合重组效果的评价方法。

第三部分：案例介绍，对山东能源集团和兖矿集团的联合重组案例进行全面的阐述，详细阐述山东能源集团和兖矿集团重组原因和背景、联合重组过程，并深度分析两家企业联合重组的影响因素，基于协同效应理论框架，分别从财务协同、经营协同和管理协同三个方面分析山东能源集团与兖矿集团联合重组的效果。

第四部分：企业重组后的整合措施及效果。在宣布重组之后，山东能源集团后续还进行了一系列的整合活动，包括组织架构的调整、布局新兴战略业务等，并积极推动集团公司技术、文化、人力、财力等方面的融合。

第五部分：结论、启示与展望。依据研究成果给出相应的启示与思考。结合该重组案例的经验和教训对全文进行梳理总结，指出本次研究的欠缺之处，并对未来的相关研究进行展望。

通过论文，期望能够总结出对企业转型升级和国企改革的启示。研究结果将为类似

情况下的企业提供参考，有助于优化产业结构、推动企业转型升级，并促进国企改革的深化。通过借鉴山东能源集团与兖矿集团的联合重组案例，总结出对企业转型升级和国企改革的启示，为类似情况下的企业提供参考，促进产业结构优化和企业发展。

1.4 研究方法与技术路线

1.4.1 研究方法

（1）文献研究法

整理收集相关文献，涵盖企业年度报告、新闻稿件、业界研究分析等，对山东能源集团和兖矿集团的历史、组织结构、经营情况等进行了全面了解。

（2）案例研究法

论文选取山东能源集团为主要研究对象，定位国有企业改革，结合有关企业战略理论、企业重组有关理论和分析方法对重组后中的山东能源集团发展战略进行分析和论证，通过查阅专业报刊、新闻等寻找最新的研究热点，对于关于发挥内部协同效应的方案，具有一定的研究价值。

（3）实地调研法

为了保证获取真实可靠的信息，需要对山东能源集团各分公司进行实地考察。通过与公司管理人员和内部员工进行沟通交流的方式，记录考察的具体情况，对取得的资料和数据归纳整理研究，为后续分析山东能源集团重组战略提供了信息支撑。

基于上述研究手段，深入研究山东能源集团与兖矿集团的联合重组案例，并总结出对企业转型升级和国企改革的启示。这些研究方法的综合应用，可以使研究结果更加全面、准确、可靠，为研究目标的实现提供有力支持。

1.4.2 技术路线

本文的技术路线如图 1-1 所示。

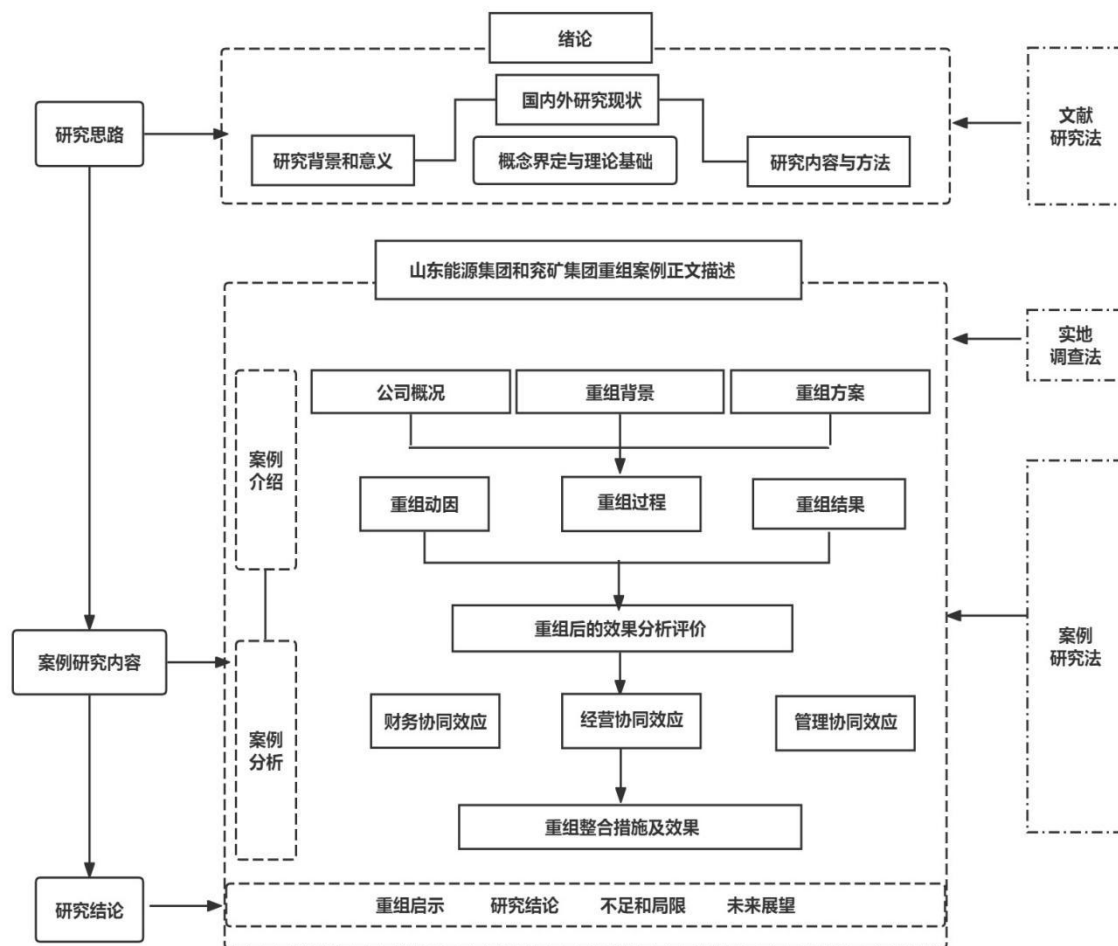


图 1-1 技术路线图

1.5 研究的创新之处

在论文中，研究的创新之处主要体现在以下几个方面：

首先是研究视角的创新。国内以往对于企业重组的案例研究多为制造业、医药行业，对煤炭企业联合重组的研究极少。2018 年国内煤炭行业开始掀起重组的热潮，同省内煤炭企业重组、煤炭企业跨省重组的现象日益增多。但国内外却缺乏煤炭企业联合重组的案例，难以为煤炭企业实施重组活动提供必要的实践参考。本文研究山东能源集团与兖矿集团联合重组的效果以及后续整合，能够为其他煤炭企业实施重组活动提供重要的参考借鉴。

其次是研究内容的创新。煤炭企业实施重组并非只追求财务效益，国企为主的煤炭

企业还希望通过重组获得规模提升发挥出规模效应，并提升自身的环保生产能力，履行其服务大众、保护环境的社会责任。本文借助协同效应理论框架，从财务协同、经营协同和管理协同三个方面分析山东能源集团与兖矿集团联合重组取得的成效，全方位分析联合重组及后续整合为企业带来的重要作用。并在此基础上总结两家企业联合重组所带来的启示，能够为其他意图实施重组的煤炭企业发展提供良好的实践指导。

第2章 相关概念与理论基础

本章界定联合重组国企重组两个核心概念，并详细介绍三个重要理论分别是规模效应理论，资源配置理论和协同效应理论。除此之外本文还概述了企业联合重组效果的主要评价方法包括财务指标评价法和非财务指标法等，以此作为本文的理论基础。

2.1 联合重组概念界定

（1）联合重组的概念

在企业管理中，重组则通常是指资产重组，王运通，何力军（2019）将其描述为对企业的产权、资产、债务、组织结构、产品生产模式，销售模式等内容进行调整，通过企业资源以及经营模式的整合，在外部减少同业竞争，在内部实现资源优化配置，从而提升企业竞争力，缓解或解决企业面临的内外部问题^[49]。

企业重组的形式有多种，例如并购是以一家企业为主，另一家企业为次，合并后被并购方在名义上解散，以并购方名义运行两家企业资产的一种重组方式。联合重组则供侧重于两家企业之间的资产、负债的合并与调整，而且在联合重组后通常会设立一个新公司。在山东能源集团与兖矿集团的联合重组案例中，原有的兖矿集团、山东能源集团名义上被注销，重新生成山东能源集团有限公司，原兖矿集团下属分公司成为新集团公司的下属机构。

基于以上分析，论文认为联合重组是两家或多家公司进行资产、债务、组织结构、产权等方面调整，以此提升企业经营效率和市场竞争力的一种战略举措。

（2）国有煤炭企业联合重组的路径

在实践过程中，我国煤炭产业根据发展规划及政策导向，结合资源禀赋、产业特点、发展动因、产权隶属、区域位置、要素差异等诸多条件选择兼并重组路径模式。联合重组的路径模式大致有三种：

第一，横向强强兼并重组。将经营业务相类似的国企进行重组整合，产生规模经济和协同互补效应。第二，横向强弱兼并重组。将相对经营规模小的或者处于亏损的煤企并入到强势煤企中，并将业务类似的下属企业进行专业化组合，优化优势业务结构，以减少企业内弱势或落后产能企业数量，增强央企核心竞争力。第三，纵向兼并重组，把煤炭产业链上的相关企业进行上下游兼并重组，延伸产业链和一体化运作，降低交易成本。第四，主副业分离兼并重组，把企业非主营业务剥离，将非主业做网状型重组整合，形成新的独立集团。第五，科研机构与国企的兼并重组，发挥科研院所与煤企之间的协

同效应，提升科研能力。

（2）省属企业兼并重组的路径模式。

第一，省属特大型煤炭企业强强联合，共同打造省属超大型煤炭集团企业。第二，省行政区域内部专业板块化兼并重组。第三，以煤炭资本运营平台为基础的兼并重组，增强省内煤炭资本的合理投向和高效运转。第四，基于混合所有制改革的兼并重组。煤炭国有企业以控股、换股、参股等方式进行煤炭上下游产业的联营及重组，鼓励社会资本投入国企运营。

（3）跨行政区域兼并重组的路径模式。

跨行政区域兼并重组旨在打破行政区域限制，实现煤炭产业跨区域、跨产业、跨产权的兼并重组，形成多地资源组合的超大型煤炭集团。以大型煤炭基地建设规划为依据、以资本为纽带、以技术为支撑、以创新机制为动力，打破行政区域界限兼并重组，是真正能实现按国家若干煤炭能源基地组建超大型煤炭集团企业群的必由之路，更加有力地集中产业，促进区域产业结构优化和经济增长，助力我国能源保障体系的协调发展。

2.2 相关理论基础

2.2.1 规模效应理论

规模效益是企业通过扩大规模而带来的经济效益的一种表现形式。在山东能源集团与兖矿集团的联合重组案例中，规模效益被认为是推动重组的重要动因之一。

一方面通过重组实现规模效益可以降低成本。随着企业规模的扩大，可以实现生产和采购的规模经济，从而降低生产成本和采购成本。此外，重组后的企业可以通过合并行政、财务及支持功能等部门来减少管理成本，并通过规模扩大在市场上的议价能力，获得更优惠的采购、营销和融资条件，进一步降低成本。

另一方面，规模效益可以提高企业的竞争力。随着企业规模的扩大，企业可以通过规模经济 and 市场份额的增长来获得更多的利润。通过重组，山东能源集团与兖矿集团整合各自的资源，共享专业技术、研发设备和市场渠道等，提升企业的核心竞争力。同时，重组后还可以通过规模扩大，实施价格战略，通过价格优势增强市场竞争力，占领更大的市场份额。

与此同时，规模效益还可以提高企业的创新能力。通过重组，企业可以整合各自的研发资源和创新能力，实现创新成果的共享和互补，提升企业的创新能力。重组后可以通过规模经济的优势，增加研发投入，加强技术创新和产品研发，不断推出具有竞争力的新产品和技术，满足市场需求，提升企业的市场竞争力。

山东能源集团与兖矿集团的联合重组旨在实现规模效益，通过扩大企业规模，降低成本，提高竞争力和创新能力。重组后的企业可以通过规模经济获得更多的经济效益，进一步推动企业的转型升级和市场竞争力的提升。

2.2.2 资源配置理论

资源配置理论是重组方案中的一个重要考虑因素。通过合并两个公司的资源，可以实现资源的优化配置，提高整体效益。在山东能源集团与兖矿集团联合重组的过程中，资源配置理论发挥了重要作用。

资源配置理论在重组方案的制定上起到了指导作用。根据该理论，合并后的公司可以通过优化资源配置来实现规模经济效益。在山东能源集团与兖矿集团的重组案例中，两个公司合并后可以集中采购和销售，实现规模效益。通过合并后的资源整合，合并后的公司可以实现采购成本的下降和销售收入的增加，从而提高整体效益。

资源配置理论在重组过程中的资源整合中发挥了重要作用。根据该理论，合并后的公司可以通过整合资源实现资源的优化配置。在山东能源集团与兖矿集团重组的过程中，两个公司分别拥有不同的资源，如矿产资源、设备资源和人力资源等。通过合并后的资源整合，可以实现资源的互补和优化配置。合并后的集团公司通过整合矿产资源，提高矿产资源的开采效率和利用率；通过整合设备资源，提高设备的利用率和效率；通过整合人力资源，提高人力资源的配置效率和管理效率。通过资源的优化配置，合并后可以提高整体效益。

资源配置理论在重组结果的评估中具有重要意义。根据该理论，合并后的公司应根据资源的配置效果来评估重组的结果，判断是否达到期望的效果。在山东能源集团与兖矿集团重组的过程中，通过资源配置理论的指导，合并后的公司实现了矿产资源的协同开发、设备资源的共享和人力资源的统一管理。通过对合并后的公司进行效益评估，可以看到重组后的公司整体效益有所提高，资源配置效果较好。

资源配置理论在山东能源集团与兖矿集团联合重组案例中发挥了重要作用。通过优化资源配置、整合资源并评估重组结果，合并后的公司实现了规模经济效益和整体效益的提升。资源配置理论的运用为企业转型升级和国企改革提供了重要的启示和借鉴。

2.2.3 协同效应理论

Ansoff（2018）提出了协同效应的概念，他用价值的概念描述协同效应，当企业整体价值高于各部门价值和的部分便可以认为是协同效应。但安索夫并没有提供相应的数学工具描述各下属部门的价值，难以精确估算协同效应^[50]。安索夫提出“协同效应”概念后，威士顿等则进一步发展了协同效应的定义和评判标准，他们认为衡量企业产生协同效应多方面的，包括企业市场地位是否得到提升，人力资源管理效率是否得到改进，

财务状况是否得到优化等，因此需要从多个层面反映企业并购的财务协同效应。张秋生（2003）则在前人研究的基础上，进一步总结协同效应概念，认为并购协同效应是售后企业通过资源共享与互补所产生的，超过各企业单独创造价值之和^[51]。

目前国内研究者大多认同张秋生关于并购协同效应的定义，因此论文也认定并购协同效应为“并购后企业通过资源共享与互补，所创造的超过各企业单独创造价值之和”。

（2）协同效应的分类

企业并购协同效应主要体现在财务协同效应、管理协同效应和经营协同效益这三个方面。

第一，财务协同效应。Weston 等（1999）认为企业并购的双方具有一定互补性，并购后企业的现金流量出现增长，也面临了更多的投资机会^[52]。企业并购的财务协同效应并不只是关注税收收益和会计收益，更加关注企业并购后财务管理能力的增长，通常使用财务指标来反映。

第二，经营协同效应。袁名真（2008）总结认为并购后两家企业资源能够顺畅流动，实现了更高层次的企业间资源配置，进一步提升了企业资源的效用^[53]。另外在纵向并购活动中，存在上下游关系的两家企业并购后则沟通更为便利，一定程度降低了摩擦成本，提升企业经营效率。企业并购还可能存在规模效应，通过并购后所具备的生产力能替代目标企业的产能，可有效降低并购双方的生产成本，提升经营效率。通过并购后企业之间经营层面的整合，企业将表现出市场地位的上升以及更高水平的资源优化配置。

第三，管理协同效应。企业实施并购后，在整合中涉及了管理人员和管理制度的调整，如果并管理水平低的企业能够学习高管理水平企业的优势，调整管理人员、优化管理制度、提升管理技术等，便能够形成管理效率的提升，表现出两家企业间的管理协同。郑季良和周旋（2017）研究认为形成管理协同主要在企业文化、人力资源和管理架构方面作出调整^[54]。具体操作上，可以加强与员工的交流，告知其企业未来的发展方向降低员工焦虑，另外也需要实施公平公正的奖惩制度，让员工对自身未来如何工作做到有据可依。在调整组织架构方面，可以通过职能汇总的方式，将企业中功能重叠的部门进行整合，提升管理效率。

山东能源集团与兖矿集团联合重组后，可以通过协同效应实现资源整合、规模效应、技术创新和管理效能的提升。这些协同效应将为企业带来更多的机会和优势，促进企业的可持续发展。然而，在实际操作中，还需要注意协同效应的实现路径和管理方法，以确保重组的成功和效果的最大化。

2.3 企业联合重组的评价方法

2.3.1 财务指标分析法

财务指标法是通过分析重组事件发生后公司财务指标的变化情况，来考察公司中期与长期重组绩效的方法。国内外学者采用单一财务指标进行评价或多个财务指标建立综合评价体系，例如使用企业的净资产收益率指标 ROA 来衡量重组前后企业财务绩效的变动，或使用销售净利率、利润总额、应收账款周转率等多个指标建立数理模型共同反映企业重组前后财务绩效的变动^[55]。

财务指标法有以下优点：第一，基于公司公开的财务信息能够比较准确地分析重组前后业绩的变化，虽然可能存在人为操作影响财务信息真实性、准确性的情况，但大量研究表明，这种人为影响只是暂时的，中长期数据的分析依然是可靠且有意义的。第二，信息容易取得。上市公司需定期公开披露各项财务数据，因此，数据的取得相对便利。第三，多角度考察，相对全面。财务指标法通过建立相应的财务指标体系可实现从资本结构、管理能力、获利能力和发展潜力等各个方面全方位评价公司的绩效。

运用财务指标法的局限性包括：第一，研究结论可比性较弱，当前研究界尚未形成科学统一的财务指标评价体系，各学者财务指标评价体系的建立存在差异。第二，财务信息反映的是公司的历史经营情况，用以评价未来业绩存在一定的主观性。第三，财务指标真实性不足，存在人为操作的影响，可能导致研究结论准确性产生偏差。

2.3.2 非财务指标法

根据重组协同效应的分析框架，企业重组后产生的协同效应主要有三类，分别是财务协同效应、管理协同效应和经营协同效应，其中重组后的财务协同效应可以使用财务指标进行分析，但管理协同效应和经营协同效应涉及的内容相对较多，仅使用财务指标来衡量是不够的，因此要加入多维度的指标来衡量。

在企业内部管理方面，可以使用人均产出值衡量重组后企业的内部人力资源效率。如果企业在重组后对管理活动进行了优化，企业的生产、经营效率会得到提高，人均产出则会相应的增长，使用人均产出值指标能够在一定程度上反映企业重组后是否对内部流程进行了优化。另外在早期的研究当中，例如马勇和李思英（2013）便使用了投入产出比衡量高校图书馆的内部业务流程^[56]，而家电行业属于资本密集与劳动密集并重的行业，人力资源同样是家电企业的重要投入，论文使用人均产出值衡量家电企业人力资源的投入产出状况，能一定程度上能够反映重组后家电企业管理效率的提升情况。管理费用率为企业管理费用与营业收入的比值，管理费用占企业营业收入的比值越高，说明企业的管理效率越低，内部流程不畅，存在着较高程度的浪费情况。而且在已有的研究中，

管理费用率也一直是反映企业管理效率的重要指标，研究者常使用管理费用率描述企业重组中的内部流状况。因此论文使用管理费用与主营收入的比值来衡量企业的内部流程优化状况，该数值越高，则企业重组后内部流程优化越差。

在企业经营方面，产品的市场占有率是衡量企业经营状况的重要指标，企业的市场占有率越高，说明有越多的客户认可企业的产品。市场占有率有多种计算方法，但通常使用企业销售额与行业销售总额的比值来衡量。

第3章 联合重组的案例描述

本章概述山东能源集团与兖矿集团联合重组案例状况，首先介绍煤炭企业实施联合重组政策背景和行业背景，明确煤炭企业重组已经成为大势所趋。然后介绍山东能源集团和兖矿集团概况，并详细阐述两家企业实施联合重组的三个重要阶段。分析两家企业实施联合重组的主要影响因素，以及最终取得的结果。通过案例介绍，为后续研究奠定坚实的资料和数据支持。

3.1 煤炭企业重组的背景

3.1.1 煤炭企业重组的政策背景

我国煤炭企业重组的政策导向明显，政策指导在煤炭企业重组大潮中起了极为重要的作用。

首先，煤炭企业重组是生态文明建设国家战略下的必然选择。2015年党的十八大将生态文明建设放在了突出地位，也表明在之后国家会持续强化对环保和能源问题的关注，煤炭企业必然要持续降低生产过程中的污染物排放，并提高对煤炭初级产品的高效利用，这对于煤炭企业的规模、产能结构、原料的使用效率都有较高的要求，煤炭企业必然需要进行大规模的转型升级。“十四五”期间，我国提出了“双碳”战略目标，旨在加快实现“碳达峰、碳中和”的步伐，改善能源结构，加大新能源的开发力度。同时国家环保政策也在日益严峻，2016年国务院还提出了煤炭行业去产能政策，环保督察的常态化等新要求。煤炭行业发展面临着新的挑战 and 机遇。因此，推动国有企业的改革与重组成为了必然选择。山东能源集团与兖矿集团的重组案例正是在国家政策的引导下，积极响应国家发展战略，加快推进能源行业的改革与优化。

其次，国内煤炭企业大多为国有企业，承担了重要的社会责任，理应响应国家的化解过剩产能要求和环保要求，这也推动了煤炭企业积极实施重组。2019年国内煤产量十大煤炭企业全部为国资主导的企业，而最大的民营煤炭企业为山西鹏飞集团营业收入为207亿元，全国排名第29位。国资企业是煤炭行业的主导力量。2017年在国资委的主导下，全国第一大煤矿企业神华集团与中国国电集团进行整合重组为国家能源集团，由此拉开了国内煤炭行业重组的序幕。在国资委的指导下，国内煤炭企业也积极进行整合重组，山东省内的煤炭企业也不例外。此次山东国企整合主要是合并主业相同、相近的省属国企，达到资源优化配置的目的，引导带动全省经济转型发展、创业发展和能源结

构优化调整的功能。

3.1.2 煤炭企业重组的行业背景

中国是世界上最大的煤炭生产和消费国，在 2000 年时煤炭在我国能源消费结构中占比超过 70%，而煤炭占一次能源消费比重为 62%。随着我国经济的发展和城镇化的不断推进，煤炭的需求量将会持续增加。然而煤矿企业产能的增长速度却远高于煤炭需求量的增长，2000 年时中国煤炭产能为 13.8 亿吨，当时占全球煤炭产量的 33%，而发展至 2013 年中国煤炭产能已经达到 36.8 亿吨，占全球煤炭产量的 50% 左右。煤炭产能的快速发展也使得国内的煤炭行业开始出现产能过剩现象，企业之间的同业竞争也日趋激烈。

除了行业竞争激烈之外，国内的煤炭资源分布特点进一步加剧了煤炭企业的无序竞争。我国的煤炭资源分布相对较广，但在地理分布上并不均匀，不同地区煤炭储量的差异特征明显。我国的煤炭资源主要集中在中部的山西、陕西、内蒙古等地，北方地区居多，而在南方地区则主要集中在四川。但是国内煤炭消耗较大的企业却主要集中在东部沿海地区，煤炭资源与煤炭需求存在隔离，企业用煤需要有较大的运输成本。为了解决煤炭资源的运输成本问题，许多煤炭企业实施了坑口发电模式，即在煤炭产地周边建立大型发电站，将煤炭的化学能转为电能，通过高压输电线路运送至用电的东部沿海地区。但煤炭坑口发电对于煤炭企业的技术能力提出了更高的要求，需要煤炭企业有高水平的环保控制能力、煤化工能力等。过去中小规模的煤矿企业很难有相应的技术储备和资金储备建立发电厂，开展煤化工业务，这也导致诸多中小煤矿对煤炭的利用率不高。

为了减少煤矿企业低效的同质化竞争，同时强化煤矿企业对煤炭资源的利用效率，实施煤炭行业的供给侧改革，许多煤矿企业主动选择进行重组并购，通过整合多家企业资源减少无序竞争，并通过技术创新增强煤炭产品的附加值。山东能源集团与兖矿集团的重组正是基于这一背景，通过整合两个企业的资源，实现规模效应和协同效应的最大化，提高企业的市场竞争力。

3.2 重组双方公司介绍

3.2.1 山东能源集团概述

在实施联合重组之前，山东能源集团是由山东省委组织的，由多家省属煤炭企业联合成立的国有独资公司，公司最早成立于 2011 年 3 月，注册资金高达 100 亿元。山东能源集团下属有 6 个矿业集团公司，主要包括淄博矿业、肥城矿业、新汶矿业等，还包括圣鲁化工、呼伦贝尔化工等 9 个非煤企业，以及两个能化公司。山东省委组建山东能

源集团，最初目标便是将省内的多个煤业公司联合起来，发展从采煤、物流到煤化工的长产业链，以此提升集团在每一产业链的控制力和影响力，实现集团的高质量发展。山东能源集团成立之后，成为了一家以煤炭开采和能源化工为主业的企业集团，同时公司还有房地产、金融、医疗健康等业务。截止到2019年底，山东能源集团营收3585亿元，同比增长5.6%，实现利润133亿元，同比增长3.1%。当时山东能源集团是山东百强企业的第1位，在全国500强企业排名211位。

山东能源集团是一个相对松散的集团公司，虽然在济南市设立了公司总部，并有财务部、人力资源部等职能机构，但是下属的新汶矿业、西北矿业、鲁西矿业等公司仍然有独立的组织机构。以新汶矿业为例，该公司有自己的股东大会，有董事会、党委和经理层，在职能部门方面有独立的财务管理部、人力资源服务中心等机构，在业务部门方面有独立的审计风险中心、工程管理中心、新闻中心等，可以独立开展公司的各项业务和组织活动。山东能源集团总部对于下属新闻矿业等大型公司的管理能力相对较小，整个集团公司还没有形成高效整合。

在实施联合重组前2019年，山东能源集团的股权结构如图3-1所示。山东能源集团有三大股东，其中山东国有资产监督管理委员会，即山东省国资委，持有70%的股权，山东省社保基金持有20%股权，山东国惠投资有限公司持有10%的股权。其中山东公司为山东省国资委的独资公司，因此也可以认为山东省国资委持有山东能源集团80%的股权，山东社保基金持有20%的股权。山东能源集团是国有控股的大型矿业集团公司，其重组、整合、经营管理等活动受山东省国资委的直接管辖。

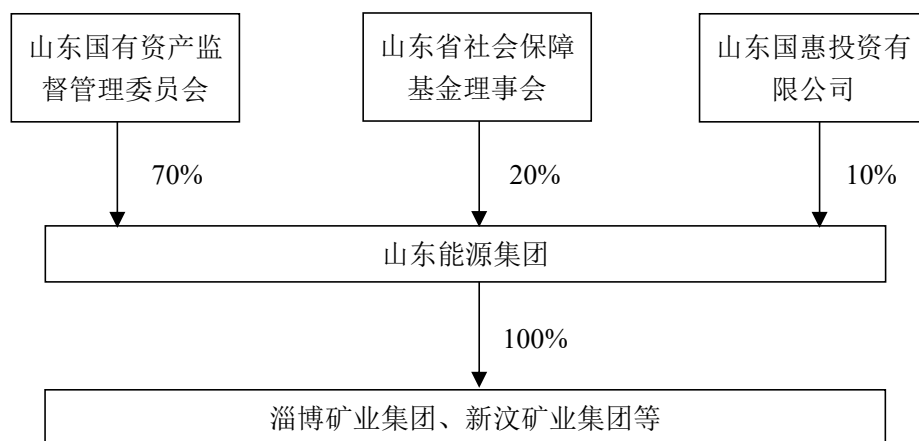


图 3-1 山东能源集团的股权结构

3.2.2 兖矿集团概述

兖矿集团最早成立于1996年，在成立之初主要从事煤炭采掘和煤化工业务。发展至2019年底，兖矿集团的煤炭产量高达1.66亿吨，是华东地区煤炭行业的龙头企业。在进行联合重组之前，兖矿集团主要有四项主要业务，包括煤炭采掘与贸易、煤化工、现代服务业和贸易物流行业，除此之外兖矿集团也从事电解铝装备制造涉足煤矿建设、房地产、金融等业务，但总体上兖矿集团主要围绕着煤炭开展各项业务。在1998年兖矿集团旗下的优质资产兖矿能源便开始在上海、香港等地上市，通过上市融资兖矿集团获得了大量资金进行设备升级，之后公司煤炭产能获得快速增长，兖矿集团也成为全国一流的煤矿企业。2019年煤炭及煤化工业务合计实现营业收入达1707亿元，占公司全部营业收入的61.0%。

根据兖矿集团财报，煤炭相关业务是兖矿集团最为重要的业务，2019年时，包括煤炭原料、煤化工和煤发电三项业务实现的营业收入占公司全部营业收入的70.5%，可以认为兖矿集团主要围绕着煤炭开展各项业务。而煤炭相关业务的盈利受国家政策和煤炭市场价格影响极为明显。在政策方面，早在2016年时国务院便出台《关于煤炭行业化解过剩产能实现脱困发展的意见》，提出要在3~5年内逐步化解煤炭过剩产能，限制了煤炭企业的生产量。而在市场方面，由于国内煤炭产能过剩，煤炭价格也长期中低位运行，严重影响了煤炭企业的利润。2015年到2019年兖矿集团的营收和销售净利状况如表3-1所示。

表3-1 2015~2019年兖矿集团的盈利状况

项目	2015	2016	2017	2018	2019
营业收入（亿元）	690.1	1023	1512	1630	2147
归属净利润（亿元）	8.60	21.62	67.71	79.09	99.18
销售净利率	1.2%	2.35	5.2%	6.54%	6.02%

资料来源：兖矿集团的年度财务报表

2015年时兖矿集团的营收和销售净利率状况极差，煤炭相关产品的销售净利率仅为1.2%。在2017年兖矿集团受益于国家煤炭供给侧改革政策，煤矿产能大幅下降煤价高位运行增加了兖矿集团收益，同时兖矿集团的高质量产能得到释放，煤炭产能增加，实现了营收和利润的共同增长。但是兖矿集团得以实现营收和利润增长依然非常依赖政策调控，国家政策是兖矿集团经营和投资活动极为重要的参考依据。

在实施联合重组之前的2019年，兖矿集团的股权结构如图3-2所示。其中山东财欣资产运营有限公司为山东省国资委设置的独资公司，后划转到山东省社保基金。由此可以认为兖矿集团是山东省国资委持股比例达90%的大型企业集团，企业的各项重组及经营活动受国资委的管辖。

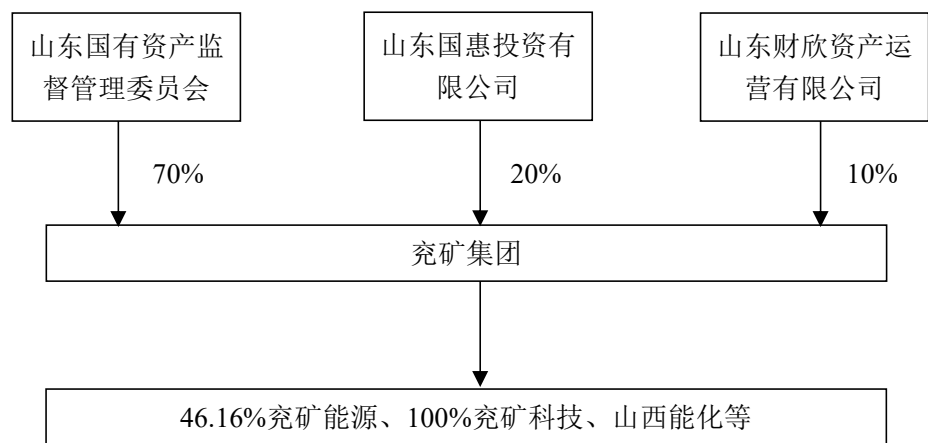


图 3-2 兖矿集团的股权结构

3.3 山东能源集与兖矿集团联合重组过程

通过查阅梳理相关事件资料，总结山东能源集团与兖矿集团联合重组的重大事项，按照时间轴整理如表 3-2 所示。

表 3-2 山东能源集团与兖矿集团联合重组时间轴

日期	大事件
2020.7.13	山东省政府宣布实施两家企业的联合重组
2020.7.17	山东能源集团下发文件
2020.7.18	国家金融监管总局审核同意两家企业联合重组
2020.8.14	山东省国资委、山东社保基金理事会大股东批准企业联合重组事宜，公布合并方案
2020.11.30	两家企业签署《交割确认书》
2021.3.31	注销原山东能源集团，合并后，兖矿煤业改名为山东能源集团，完成工商注册

3.3.1 第一阶段：强强联合，物理重组

（1）动员号召

如表 3-2 所示，2020 年 7 月 13 日山东省政府召开记者会公布了山东能源集团与兖矿集团联合重组的消息。之后在 7 月 13 日新组建成立的山东能源集团领导干部会议上，集团党委书记、董事长李希勇提出“稳步实施组织、管理、产业、资源、人员、市场‘六大整合’，有效促进文化、感情两个融合”；7 月 17 日，在联合重组后集团党委理论学习中心组第一次集体学习会议上，提出“积极推进文化融合、感情融合、工作融合”“迅速开展‘讲大局、聚合力、保稳定、促发展’形势任务教育，增强干部职工向心力、凝聚力”；在 7 月 17 日山东能源集团党委下发的《关于开展“讲大局、聚合力、保稳定、促发展”形势任务教育的意见》中，要求集团上下“真正把思想凝聚起来、信心竖立起来、干劲激发出来，形成齐心协力、攻坚克难的工作合力。”“真正做到‘六合’：

整合、融合、联合，合作、合力、合心。”顺利整合、有机融合，要坚持“一家人、一盘棋、一条心”的思想理念，形成“心往一处想、劲往一处使、拧成一股绳”的主旋律，也唯有“和合”，才能形成 $1+1>2$ 的倍数效应、乘数效应，确保“12+6”项重点工作落地，确保2020年各项指标任务圆满完成。

（2）完成工商注册

如图3-1和3-2所示，联合重组前山东能源集团和兖矿集团都是由山东国资委控股。在山东省国资委的主导下，两家公司快速实现了合并注册。2020年7月13日山东能源集团公开了两家企业联合重组的相关规划，而到2020年8月14日山东省国资委及山东省社保基金理事会便批准了两家企业联合重组的相关事宜。到2021年3月31日，山东能源集团进完成手续注销，原兖矿集团更名为山东能源集团有限公司，最终完成工商注册。完成工商注册后新公司的股权结构如图3-3所示。

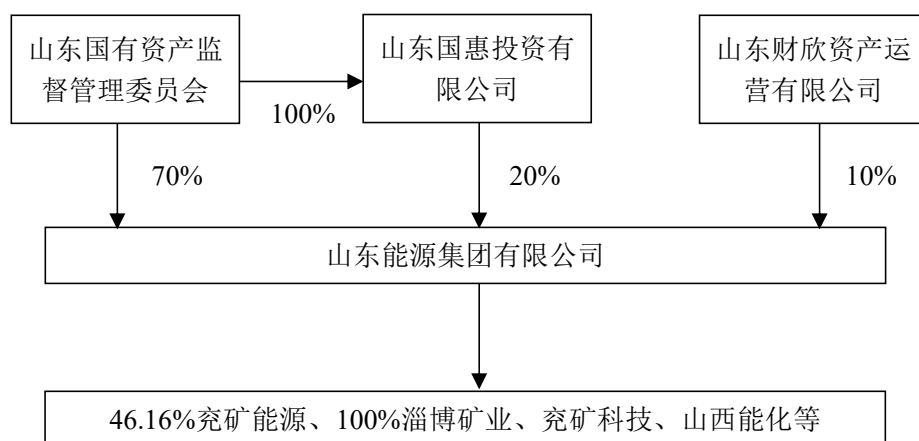


图 3-3 重组后山东能源集团股权结构

重组后山东省国资委依然牢牢控制着山东能源集团的股权，直接持有山东能源集团70%的股份，间接持有20%的股份，对山东能源集团的运营具有决定性影响力。

（3）公司层战略整合

随着山东能源集团与兖矿集团的联合重组，公司层战略整合成为促进合并后实体实现发展目标的关键步骤。本研究分析了合并双方的整合模式及战略制订过程，着重探讨了基于市场需求和企业资源的长期发展规划，以及文化融合方案的具体实施路径。

在统一发展规划方面，双方首先建立了合并后企业的战略目标和愿景。确立了以国际化经营为导向、以科技创新为支撑、以节能环保为标杆的长远目标。具体而言，针对核心能源业务提出了优化产能结构和提升产能利用效率的目标，对辅助业务则提出了加强资本运作与市场拓展的策略。由此明确了在煤炭、电力、化工等传统领域的优势巩固，与此同时，推动新能源、高端装备制造及金融服务等产业的跨越式发展，从而实现资源的最优化组合与配置。

重组后的山东能源集团提出了新的发展目标，以现有上市公司和拟上市公司为平台，积极推进非上市子公司的并购重组，实现国有资本布局优化和产业结构调整。按照“精干主体、精简层级”的原则，对现有非上市公司实施“瘦身健体”，加快国有资本布局优化和结构调整。同时，以做强做优做大为目标，通过实施资源整合、资本运作等方式，进一步做大做强非上市公司，实现国有资本布局优化和结构调整。本次重组后，充分发挥上市平台作用，加大对产业整合和项目建设的投入力度；全面深化与中国国新战略合作伙伴关系；发挥山东省国有资本运营平台作用，为企业提供投融资、股权交易等综合服务。以打造世界一流能源企业为目标，充分发挥山东能源集团作为全球领先的能源企业集团优势和品牌影响力，加快国际化步伐；聚焦科技创新和转型升级，大力发展智能制造和智慧能源；着力构建新的商业模式和价值链体系；全面深化与山东省内各市国有资本投资运营公司合作；坚持开放共享、互利共赢理念，推动企业高质量发展。

（4）确定商业模式：以矿业、高端化工、电力、新能源新材料、高端装备制造、现代物流贸易为主导产业，实现从能源的开采、加工、转化到利用和服务的能源全产业链布局。组建后的山东能源集团作为山东省最大的国有资本投资公司，主要从事煤炭开采及洗选、煤电能源、煤化工、煤基新材料及高端装备制造、新能源、节能环保等产业经营业务，在省内煤炭行业中具有举足轻重的地位。

重组后的山东能源集团由山东省人民政府国资委履行出资人职责，总部设在山东省济南市，注册资本 247 亿元，总资产规模 6300 亿元，煤炭产能近 3 亿吨。

3.3.2 第二阶段：多措并举，化学整合

两家企业在工商注册方面成为一家公司之后，并不意味着企业集团联合重组的节数，后续还要进行一系列的整合行动。在整合阶段，将整合两家公司的资源和业务，使其形成协同效应和优势互补。这个阶段包括兼并整合、业务整合、文化融合等一系列工作。整合是重组的最终目的和价值所在，需要深入研究和分析，并制定相应的整合策略和措施。整合阶段新企业集团按照设计的重组计划和方案落实行动，包括资产划转、员工安置等一系列具体操作。此阶段需要充分协调各方的力量和资源，解决可能出现的冲突和问题。重组的实施需要高效、稳定的团队和良好的项目管理，确保各项工作按时、高质量完成。

（1）三项制度改革

第一，建立健全公司法人治理结构。山东能源集团按照《公司法》和《公司章程》，建立了相对完善的法人治理结构，设立董事会、监事会和党委会，董事会下设经理层。董事会下设提名与薪酬委员会、战略与投资委员会、审计风险委员会和预算委员会等专门委员会；经理层下设战略规划部、资本运营部、经济运行部、财务管理部等。

第二，选用三层平台式组织架构。山东能源集团下设战略规划部、经济运行部、资

本运营部等 12 个职能部门。集团实行“集团总部——权属企业——三级实体单位”的三级管理格局，各级主体作用定位清晰。集团总部定位为战略管理中心、资本运营中心和人力资源管理中心；各权属企业定位为利润中心和生产经营中心；权属企业所属三级实体单位定位为成本中心。

第三，推进集团管控体系建设。山东能源集团按照既能凸显集团优化资源配置、集中力量办大事的规模优势和协同效应，又能发挥各权属企业在生产管理、安全管理、经营管理、项目建设和地企关系协调等方面的优势，充分调动和发挥两个层面的积极性，以制度建设为抓手，全面推进集团管控体系建设。

（2）产业布局调整

山东能源集团的产业主要包括煤炭、电力、化工、装备制造、现代服务五大板块。联合重组之后，新组建的山东能源集团将贯彻实施省委、省政府战略意图，推动发展煤炭、煤电、煤化工、高端装备制造、新能源新材料、现代物流贸易“六大产业”。

山东能源集团立足推动产业升级、加快转型发展和战略性调整，打造出济南总部核心区 and 内蒙古上海庙、新疆伊犁、枣庄、菏泽及陇东、海南“1+4+2”转型发展支撑基地。

济南总部，重点发展新能源新材料、医养健康、现代金融、现代物流贸易、科技研发服务等产业，打造新兴产业集群、科技研发孵化基地。重点工程“山能·智城”立足以智慧创新为引领的新旧动能转换示范基地，以产业创新为引领，以电子信息、新能源新材料为先导，以智能装备为基础，以生命健康和现代服务为特色，建设五大产业支撑的高智产业体系，形成涵盖产业园、科创园、服务园的“一城三园”格局。

在“四大基地”，抢抓国家“一带一路”和“西电东送”重大战略机遇，在省内外资源富集地区大手笔布局煤电一体化、煤气一体化项目。内蒙古上海庙煤电支撑基地重点构建以煤电产业、清洁能源、售电项目和供热服务为主营业务的“四大产业支撑板块”。新疆伊犁煤电化战略基地重点打造煤炭、煤化一体化产业集群，逐步形成煤炭产量 2000 万吨、煤制天然气 20 亿立方米规模。枣庄煤电化综合利用基地重点打造煤电化一体化产业集群，煤炭产量稳定在 3500 万吨，电力装机达到 135 万千瓦，焦炭产能 330 万吨。菏泽优质焦煤供应基地重点打造煤炭、煤电等一体化产业集群。在陇东和海南基地加快布局，编制发展规划，优选确定项目，尽快起势发展。

3.3.3 第三阶段：渐入佳境，融合提升

推进实施重组融合提升年各项工作，巩固拓展产业、区域、业务板块重组整合成效，推动管理融合、机制融合、文化融合，进一步提高能源集团资源整合效应、集聚效应、协同效应，实现能源集团整体利益最大化，为加快建设清洁能源供应商和世界一流企业提供强大助力。

（1）推进管理融合提升，深化推进“六大协同”。围绕“整体利益最大化、产业协同

联动化、区域融合一体化”目标，以数字化转型为载体，深度挖掘协同潜能优势，2024 年重点实施煤化产业协同，力争扩大协同规模、深化协同创效。

（2）强化推进市场化精益化管理融合。推进市场化、精益化融合管理内容、制度流程、经营机制的标准化、规范化、流程化，提炼固化形成“六精六提”运作管理模板，树立实体产业深化提升标杆，力争完成精益标杆大项目，推进融合管理数字化转型，相关板块“六精六提”管理信息系统全面上线运行。

（3）推进文化融合提升。2024 年是山东能源集团文化融合提升三年行动的拓展年、收官年，也是深化拓展企业文化体系内涵、打造独具公司特色的“1+N”文化体系格局的关键一年，通过组织形式多样的文化宣传活动，引导干部职工形成高度的文化自觉，做到内化于心、外化于行、知行合一，把文化理念渗透融入企业管理各个方面，实现企业管理水平和企业形象的全面跃升。

2021 年 3 月 31 日重组后新的山东能源集团完成工商注册登记，发展至 2022 年底，集团公司的资产总额已经达到了 9500 亿元，其营业收入高达 8347 亿元，在消化历史乾坤之后实现利润总额达到 420 亿元，利润增速高达 80.03%。重组后的山东能源集团成为山东省第一大企业，居于世界 500 强第 69 位。除了企业自身发展之外，山东能源集团上缴税金 520 亿元，并向省内电厂保供让利 100 多亿元电煤产品，在履行纳税义务、保证全省乃至全国能源供应方面发挥了重要作用。

3.4 联合重组的影响因素分析

3.4.1 抵御恶劣的市场环境

首先，国内煤炭行业规模增速有所下滑，煤炭企业经营面临了较大的竞争压力。2017 年到 2022 年中国煤炭的产能及增速情况如图 3-4 所示，能够发现山东能源集团在与兖矿集团实施联合重组之前，2017 年到 2019 年国内煤炭产能增速缓慢，明显低于国内 GDP 增长水平，说明国内煤炭行业发展相对较差。与此同时国内用煤大户冶金行业仍然处于化解过剩产能阶段，对于煤炭需求不够旺盛，一定程度上影响了煤炭市场需求。

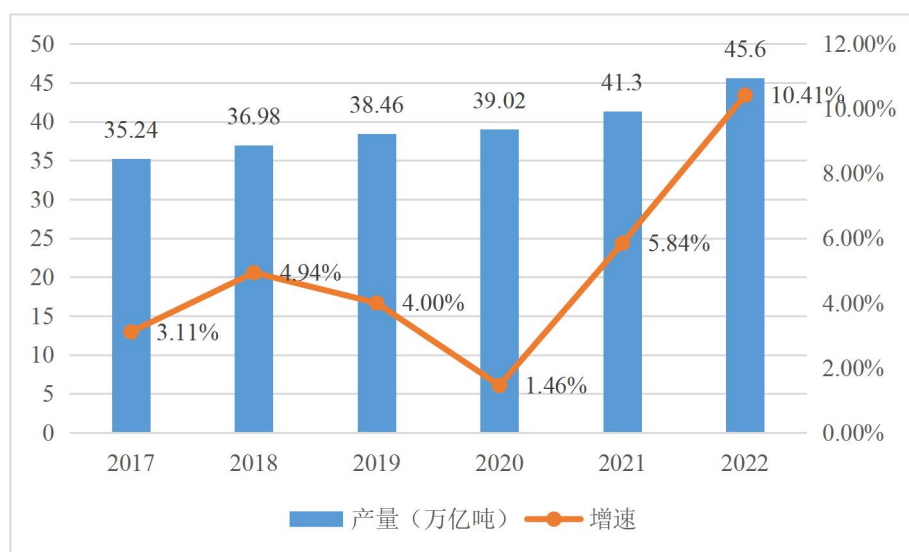


图 3-4 2017~2022 年中国煤炭产能及增速情况

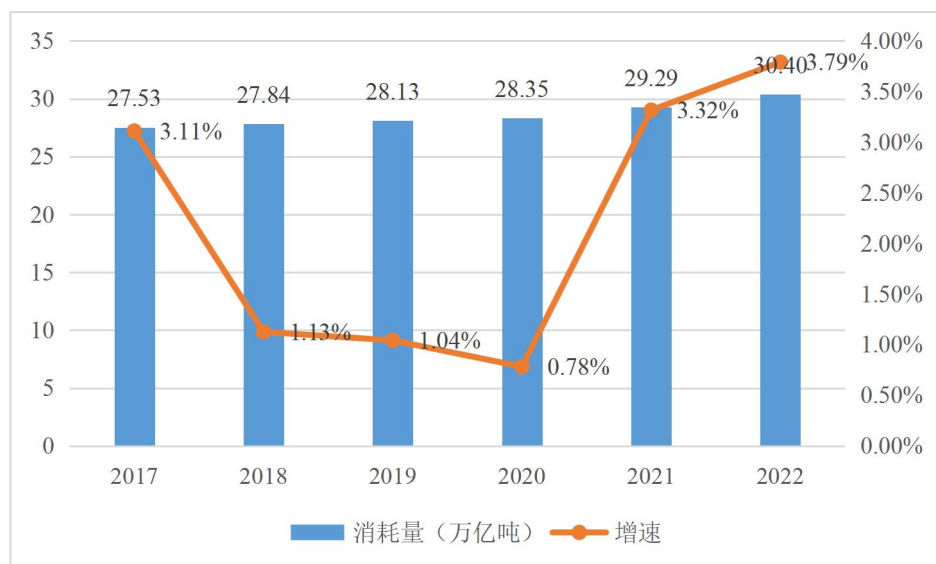


图 3-5 2017~2022 年国内煤炭消耗量及增速情况

其次，国内市场对煤炭的消费需求不振。图 3-5 则显示了 2017 年到 2022 年间中国煤炭消费状况，能够发现 2017 年到 2020 年间，国内虽然保持了持续增长的煤炭消费量，但是消费增速却在持续下滑，煤炭消费增速从 2017 年 3.11% 下降至 2020 年 0.78%。对比图 3-4 和图 3-5 能够发现，国内煤炭产量的增速远远高于煤炭消耗量的增速，说明煤炭行业也存在一定程度的产能过剩现象。

第三，国内煤炭价格长期低位运行。图 3-6 显示了 2017 年到 2022 年间秦皇岛 5500 动力煤价格变动趋势，2017 年到 2022 年间动力煤价格在 600 每吨元上下浮动，常年低位运行一定程度上也影响了煤炭企业的利润。

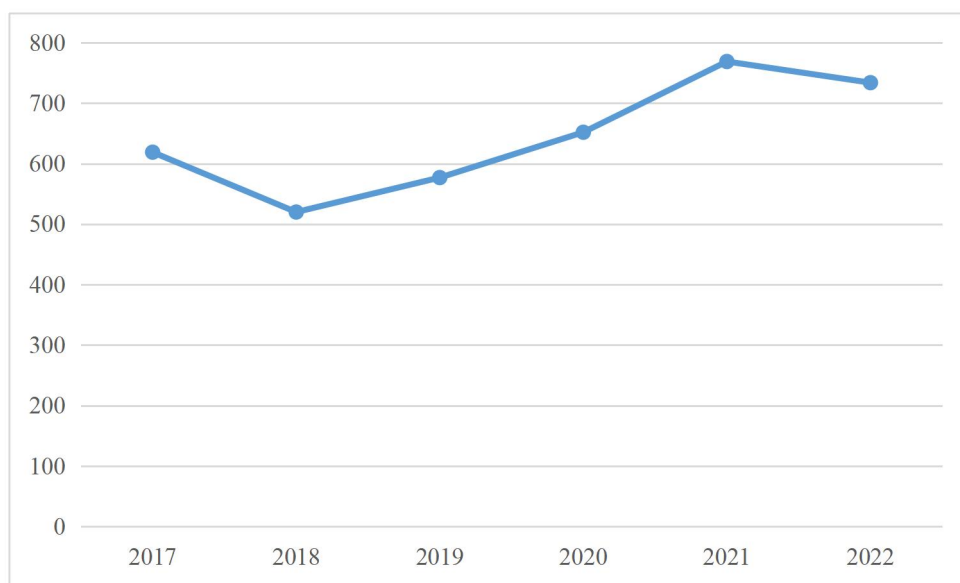


图 3-6 2017 年到 2022 年秦皇岛 5500 动力煤价格趋势

在山东能源集团进行联合重组之前，国内对煤炭消费的需求增速下滑，国内煤炭产量增速也持续低位，煤炭价格则常年低位运行。煤炭企业有必要进行联合重组，共同应对来自宏观经济的威胁。

3.4.2 扩大经营规模，提升企业竞争力

山东省政府发布的《山东能源集团组建方案》中明确将重组作为优化国有经济布局结构、提升国有资本配置效率的重要举措，目标是贯彻落实中央关于国企深化改革决策部署，推动国有资本做强、做大，打造具有国际竞争力的世界一流能源集团。支持双方整合后的新公司做大做强，支持企业围绕煤炭清洁高效利用、现代化工、高端装备制造等产业板块，培育一批具有国际竞争力的行业领军企业。

两家公司的重组完成后，山东能源集团将成为国内第二大煤炭企业、全球第八大煤炭企业。联合重组后，山东能源集团的主营业务将由传统的煤炭、电力、化工、装备制造等行业领域扩展至金融贸易、交通运输等多个行业领域，业务范围进一步扩大。此外，山东能源集团将实施“三步走”发展战略，打造“煤—电—路—化”一体化、“煤—电—储—运”一体化三个发展路径，形成“一纵一横两支撑”的产业发展新格局，新组建的山东能源集团定位仍为国有资本投资公司，肩负着推动发展煤炭、煤电、煤化工、高端装备制造、新能源新材料、现代物流贸易“六大产业”、打造全球清洁能源供应商和世界一流能源企业的重大使命。

根据合并方案，兖矿集团将以现有上市公司和拟上市公司为平台，积极推进非上市子公司的并购重组，实现国有资本布局优化和产业结构调整。兖矿集团将按照“精干主体、精简层级”的原则，对现有非上市公司实施“瘦身健体”，加快国有资本布局优化和结构调整。同时，兖矿集团将以做强做优做大为目标，通过实施资源整合、资本运作

等方式,进一步做大做强非上市公司,实现国有资本布局优化和结构调整。本次重组后,兖矿集团将充分发挥上市平台作用,加大对产业整合和项目建设的投入力度;全面深化与中国国新战略合作伙伴关系;发挥山东省国有资本运营平台作用,为企业提供投融资、股权交易等综合服务。同时,兖矿集团将以打造世界一流能源企业为目标,充分发挥兖矿集团作为全球领先的能源企业集团优势和品牌影响力,加快国际化步伐;聚焦科技创新和转型升级,大力发展智能制造和智慧能源;着力构建新的商业模式和价值链体系;全面深化与山东省内各市国有资本投资运营公司合作;坚持开放共享、互利共赢理念,推动企业高质量发展。

3.4.3 获取经营利润

在山东能源集团与兖矿集团进行联合重组之前,山东省内有众多煤炭企业,而且煤炭企业仍处于同质化竞争当中。山东省内有多个煤矿公司,他们生产普通煤炭,同时也从事煤化工业务,但是其产品加工层级相对较低,彼此之间面临了较为严峻的同质化竞争。同时山东省内的钢铁、化工、机械制造行业较为发达,对于煤炭公司产品的需求较大,而且下游客户不仅会采购省内煤矿公司的产品,也采购周边河北、河南、山西等地的煤矿公司产品,这也导致山东省内的煤矿公司不仅面临省内竞争对手的同质化竞争,还面临了省外煤矿企业的竞争。这一现象导致山东省内煤矿企业同时具备高污染、低利润的特点,不利于省内煤矿行业的长远发展。因此,山东省委、省政府积极推进省内煤矿企业的并购重组,希望通过重组扩大省内煤矿企业的规模,以此提升对下游客户的议价能力。事实上在2011年时,山东省委便已经意识到煤矿企业重组的重要性,积极组织建立山东能源集团,便是将分散于各地的煤矿公司包括新汶矿业、淄博矿业等煤矿公司重组为一家,由山东能源集团进行集中管理。而在2017年发改委出台化解煤电过剩产能的文件后,对于煤矿企业重组提出了更高的要求。山东省委进一步响应政策要求,推进山东省内的两大矿业集团能源集团和兖矿集团进行联合重组。

在重组之前山东能源集团和兖矿集团分别是国内煤炭行业的第3名和第6名特大型煤业公司,而合并之后便能够成为仅次于国家能源集团的第二大煤业公司,进一步提升煤业集团公司的规模,同时也达到了“一省一家”煤炭行业布局,提升了合并后新公司的市场影响力。合并之后新山东能源集团可以代表省内的绝大多数矿业公司与下游客户进行谈判,从而获得相对较好的产品报价,保持矿业集团公司的利润,也使新公司有足够的利润,开展后续的设备升级和技术研发工作,推进矿业公司的持续发展。

3.4.4 推进市场和资源协同

在市场方面,山东省是国内第二产业极为发达的省份,对于煤炭及其衍生品的需求旺盛,对于煤炭产品的数量、品类和质量都有较为多样化的需求。但是山东省内的煤炭

企业在地理位置上却相对分散，而且还存在众多实力相对薄弱的煤矿企业，他们能够为周边企业提供一定数量的煤炭产品，但受限于自身煤化工能力、以及煤炭产能，并不能一次性满足客户多样化的需求，客户还需要跨地理到其他煤矿企业寻找产品。但如果山东省内各地煤炭企业合为一家，由公司总部统一处理客户多样化需求的订单，便能够从其他分公司处协调煤炭和煤化工相关产品，一次性满足客户的需求。一方面能够为客户提供一条龙服务，为下游客户提供了便利，提升了煤炭企业服务客户的能力。另一方面，合并后的新公司能够全省调动煤炭企业的各类产品，实现更优的产品组合，有利于煤炭产品的顺销。

在资源协同方面，各地煤炭企业的资源是有区别的，但有些煤矿企业受限于自身的处理能力不足，影响了煤炭资源的开发与利用。例如滨湖煤矿的煤炭含硫量较高，难以满足周边企业动力煤的环保需求，经常会因为煤炭产品销路而发愁。但是鲁南化工拥有一流的煤化工技术，高硫煤反而成为了鲁南化工公司优质的原材料。通过煤炭企业的联合重组，山东能源集团能够更高效地协调各地的煤炭资源，及时发现类似滨湖煤矿高硫煤的特点，将其运送至鲁南化工进行处理，从而变废为宝，大幅提高资源的利用效率和增值水平。过去鲁南化工主要以陕蒙地区的煤炭为原料，重组之后则能更好地调用滨湖煤矿高硫煤，能够降低煤炭原料的运输成本，又能够保证煤炭原料供应的稳定。

3.5 联合重组财务协同效应评价

论文结合协同效应理论，主要从两家公司联合重组后的财务协同效应、经营协同效应和管理协同效应三个方面进行分析，总结山东能源集团与兖矿集团联合重组以及整合后的效果。论文使用财务指标法分析两家企业联合重组的协同效应，主要从盈利能力、偿债能力、营运能力和发展能力4个方面选择财务指标，分析联合重组前后公司的财务情况。

3.5.1 盈利能力对比分析

论文选取销售净利率、净资产收益率作为盈利能力指标进行盈利能力分析。本研究中集团的相关财务数据来自于山东能源集团历年的审计报告，由于山东能源集团2018年和2019年的审计报告统计项目有明显区别，审计报告中2017年的相关财务数据与之后年份的相关财务数据不具有可比性，而2023年山东能源集团相应的审计报告并未公开，因此论文只研究2018年后山东能源集团相关财务指标的变化。

山东能源集团2018年到2022年间财务指标的变化情况如表3-3所示。

表 3-3 2018 年到 2022 年山东能源集团的相关财务比率指标

财务比率	2018	2019	2020	2021	2022
销售净利率	2.05%	2.22%	2.06%	1.86%	2.88%
净资产收益率	10.82%	11.39%	19.34%	6.28%	8.42%
应收账款周转率	43.94	57.70	46.97	48.95	50.24
存货周转率	8.17	12.46	9.80	10.20	12.13
总资产周转率	0.86	1.30	1.03	1.08	1.12
资产负债率	67.89%	64.93%	66.98%	68.17%	69.98%
流动比率	81.49%	72.32%	93.02%	94.96%	110.25%
营业收入增长率	9.90%	5.74%	88.35%	11.65%	10.72%
净资产增长率	2.34%	8.53%	3.08%	209.89%	28.01%
总资产增长率	1.21%	3.24%	120.76%	2.29%	35.72%

数据来源：2018 年到 2022 年山东能源集团相关审计报告

山东能源集团 2018-2022 年间的盈利财务指标状况如图 3-7 所示。

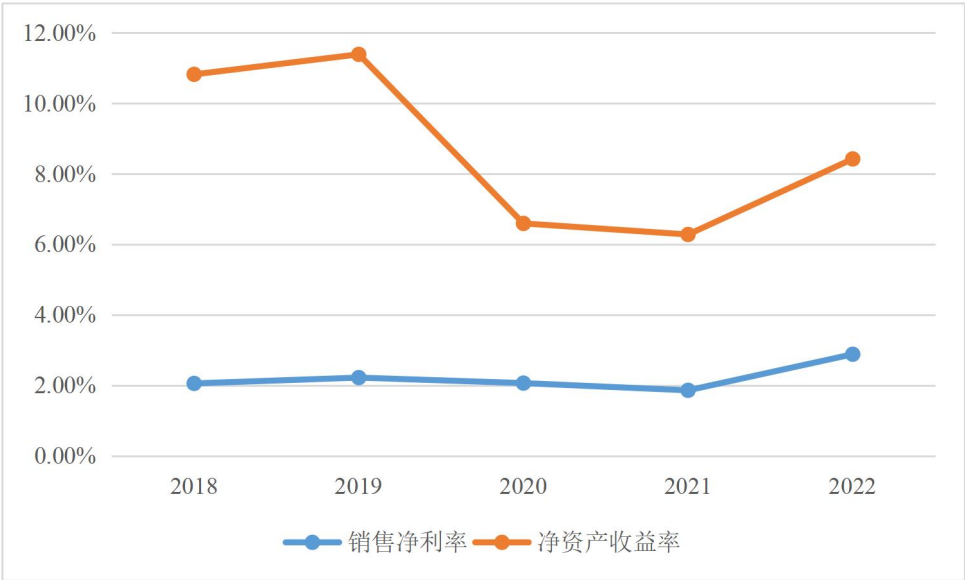


图 3-7 2018-2022 年山东能源集团销售净利率对比

数据来源：2018-2022 年山东能源集团审计报告

(1) 销售净利率的对比分析

根据图 3-7，2018 年到 2022 年间山东能源集团的销售净利率变化相对较小，但总体处于上升趋势。其中在 2018 年到 2021 年间，销售净利率有下滑趋势，但在 2022 年却迅速上扬。在进行联合重组之前，山东能源集团的销售净利率维持在 2.0%左右，联合重组之后的 2021 年销售净利率下滑至 1.86%。出现该现象与山东能源集团的投资活动有关。2021 年山东能源集团扩大了光伏、化工产业投资，并投入大量资金进行智能矿井建设，投资规模较大一定程度上影响了企业利润，但是能够为企业带来长远发展。在 2022 年时山东能源集团的净利润获得大幅提升，企业净利润从 2021 年 140.0 亿元增长至 2022 年 240.4 亿元，表明山东能源集团在企业经营方面更加重视长远利益，并不只着

眼于当年度财务收益的增长。

（2）净资产收益率的对比分析

2018 年到 2020 年间山东能源集团的净资产收益率呈现出了快速上升趋势，而 2020 年之后出现了快速下滑。在 2020 年，山东能源集团与兖矿集团进行了联合重组，两家公司的财务报表进行合并，合并后公司的净资产收益率指标迅速上升。但是在 2021 年合并后公司的净资产收益率出现了快速下滑。

净资产收益率反映了企业借助净资产获得盈利的能力，一定程度反映企业的盈利水平。但是在进行联合重组之前，山东能源集团的净资产规模相对较小，维持在 700 亿元以下，而在联合重组之后企业净资产迅速上升至 2800 亿元。山东能源集团的净资产收益率虽然有所下滑，但总的利润水平却能够快速上升，这能够为企业带来更多的现金流，为企业后续的智能化转型或资产投资提供充足的资金支持。

通过对山东能源公司盈利能力的分析可以发现，联合重组虽然在短一年期内影响了企业的盈利能力，但随着时间的发展，联合重组的财务协同效应得以发挥，公司的盈利能力在持续改善。

3.5.2 营运能力对比分析

资产营运率指标的分析能够体现企业营运能力，对企业的资产周转能力进行判断。参考丁日佳和高青（2020）的做法，选取应收账款周转率、存货周转率、总资产周转率 3 个指财务指标代表山东能源并购前后的营运能力。两个企业在并购前两年到并购后两年间的营运能力财务指标状况如图 3-8 和图 3-9 所示。

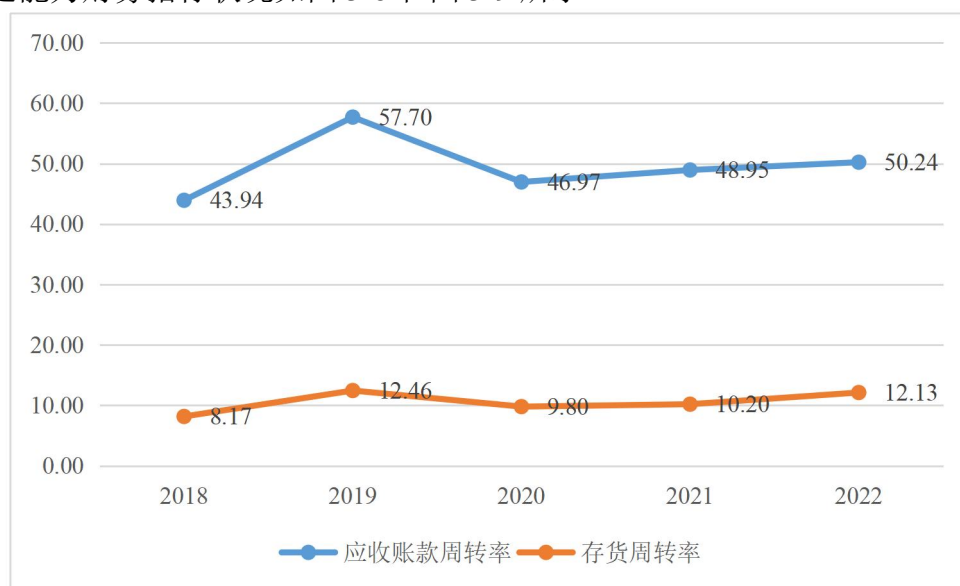


图 3-8 2018-2022 年山东能源集团应收账款周转率和存货周转率状况

数据来源：2018-2022 年山东能源集团审计报告

通过图 3-8 能够发现, 2018 年到 2022 年间山东能源集团的应收账款周转率和存货周转率总体都保持了上升的趋势, 可以说明山东能源集团与兖矿集团的联合重组切实有效的提高了企业的运营效率。

通过深入分析可以发现, 公司的应收账款周转率和存货周转率在 2019 年时都曾产生过快速上升, 但在联合重组的 2020 又出现了快速下降。说明兖矿集团的营运能力相对较差, 联合重组时对原山东能源集团形成了拖累。但是在联合重组之后, 企业能够实现市场层面或资源层面的协同, 一定程度提高了企业的内部效率, 带动营运能力相关财务指标的改善。

图 3-9 显示了 2018 年到 2022 年间山东能源集团总资产周转率的变化, 能够发现山东能源集团总资产周转率总体呈现出上升趋势, 从 2018 年 0.86 次上升至 2022 年 1.12 次。总资产周转率的走势状况与应收账款周转率基本保持一致。

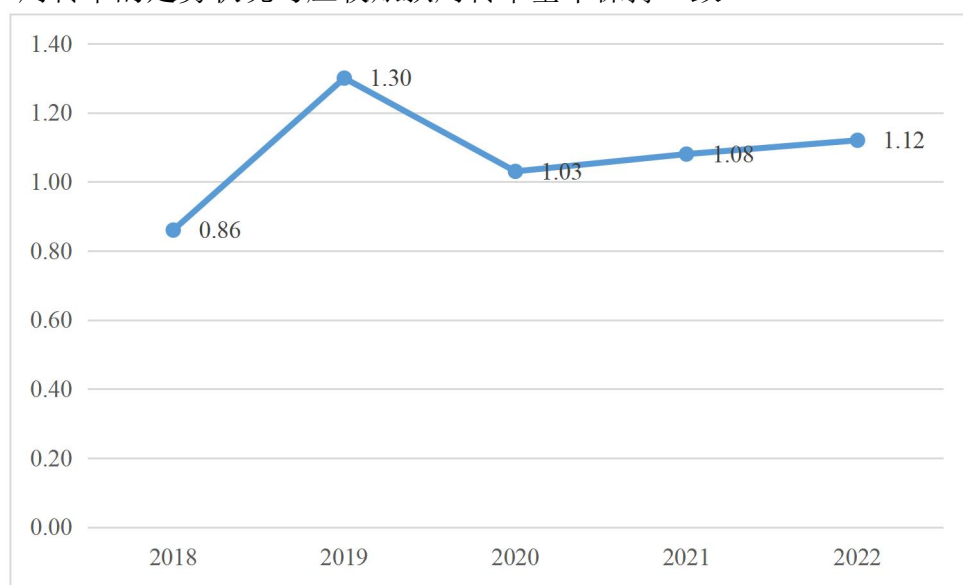


图 3-9 2018-2022 年山东能源集团总资产周转率

数据来源: 2018-2022 年山东能源集团审计报告

以上分析可以认为, 山东能源集团与兖矿集团实施联合重组之后, 企业的应收账款周转、存货周转和资产周转都获得了一定改善, 企业的营运能力实现了明显上升。

3.5.3 偿债能力对比分析

流动比率、资产负债率等是企业偿债能力的主要评估指标, 在偿债能力评估当中, 论文主要以学者徐晓霞(2021)研究指标为依据, 主要选择了流动比率、资产负债率作为偿债能力评估指标。

(1) 短期偿债能力分析

流动资产与流动负债的比值为流动比率, 流动比率数值越大则代表企业拥有较强的

短期债务偿还能力。根据图 3-10 能够发现，山东能源集团的流动比率呈现出了快速上升的趋势，出现该现象可能与企业良好的经营状况有关。在联合重组前后的 5 年间，山东能源集团的销售净利率得到上升，使山东能源集团有相对充足的资金用于各项经营活动，不需要企业背负过高的短期负债。张建平和徐雨朦（2021）认为制造业企业的流动比率在 2 左右是比较安全的，企业有足够的流动资产来支付短期负债。但结合表 3-3 能够发现，山东能源集团的流动负债比率在 1 左右，流动负债水平相对较高，可能会给企业带来一定的流动风险。

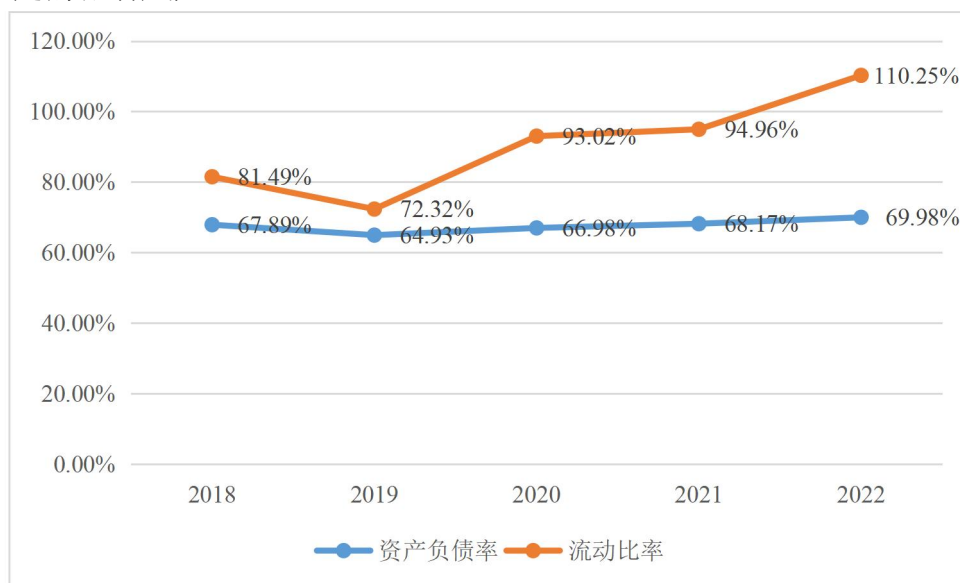


图 3-10 2018-2022 年山东能源集团资产负债率和流动比率状况

数据来源：2018-2022 年山东能源集团审计报告

（2）长期偿债能力分析

图 3-10 显示了 2018 年到 2022 年间山东能源集团的资产负债率变动，能够发现山东能源集团的资产负债率也在持续上升。山东能源集团与兖矿集团均属于重资产企业，想弱维持企业营收规模的稳定或增长，企业需要持续进行固定资产投资，购买先进的机械设备或对老设备进行升级改造，这也导致山东能源集团需要通过负债扩大资产规模，推动营收和利润增长。除此之外，在 2018 年到 2023 年间，山东能源集团不仅要与兖矿集团进行联合重组，还要对其他规模相对较小的化工、煤炭企业进行并购，例如并购对象资产质量较差也会给山东能源集团带来更高的负债压力。

基于以上分析，联合重组后山东能源集团的短期偿债能力得到大幅增强，但长期偿债能力略有下滑。

3.5.4 成长能力对比分析

论文主要使用净利润增长率、净资产增长率和总资产增长率三个财务比率指标衡量山东能源集团的成长能力。2018年到2022年山东能源集团与兖矿集团联合重组的成长能力财务指标变动如图3-11所示。

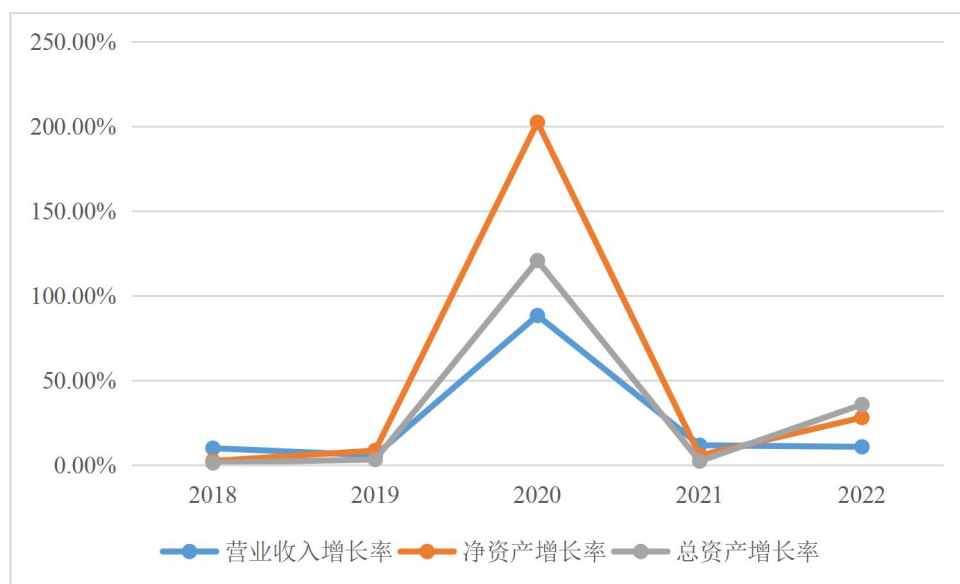


图 3-11 2018-2022 年山东能源集团成长能力财务指标变动

数据来源：2018-2022 年山东能源集团审计报告

值得肯定的是，联合重组前后山东能源集团的营业收入增长率、净资产增长率和总资产增长率均为正值，说明公司保持了连续成长的态势，联合重组有力推动了公司成长能力的上升。其次，2020 年山东能源集团和兖矿集团合并财务报表，使得合并后公司的营业收入、净资产、总资产规模获得快速增长。但是合并之后公司的成长能力的各项财务指标依然为正，说明在联合重组之后企业之间管理并没有发生混乱。

使用财务指标分析山东能源与兖矿集团的联合重组财务协同效应，能够发现山东能源集团重组后，除了净资产收益率指标有所下滑之外，其他盈利能力指标、营运能力、成长能力都得到增强，短期偿债能力增强，长期偿债能力有所下滑。总体上两家企业联合重组表现出了良好的财务协同效应。

3.6 联合重组经营协同效应分析

3.6.1 市场占有率分析

在煤炭方面，山东能源集团与兖矿集团在 2020 年 7 月份实施联合重组。在重组之前 2019 年山东能源集团的营收规模为 3389 亿元，居于中国 500 强第 52 位，同时也是

山东第一大企业。而兖矿集团 2019 年的营收规模则达到 2800 亿元，仅次于青岛海尔，属于山东第三大企业。两家企业实施联合重组之后，煤炭产能达到 3.4 亿吨，占全国煤炭产量的 11.99%。而在 2020 年时，山东地区规模以上工业的煤炭消费量为 3.7 亿吨，合并后的新山东能源集团一家企业便能够满足整个山东地区 90% 的煤炭需求，这大大提升了山东能源集团在山东的影响力，同时提升山东能源集团的议价能力。山东地区的企业虽然可以通过内蒙古、山西、陕西等地采购煤炭产品，但是铁路运输费用高，外省的煤炭产品在成本方面不具优势。联合重组后山东能源集团的市场占有率大幅上升，对下游客户的议价能力提高，也为山东能源集团盈利能力的持续提升奠定了基础。

在物流贸易方面，重组山东能源集团与兖矿集团通过整合供应链流程，增强了矿产资源的供应保障能力。重组后的企业通过建立统一的供应链管理机制和流程，优化了煤炭资源的流通和配置效率。在采购方面，通过集中采购的方式，降低了采购成本，并提高了原料供应的稳定性和及时性。在销售方面，通过建立统一的销售渠道和营销策略，提高了煤炭产品的市场竞争力和销售效益。通过有效的供应链管理，山东能源集团与兖矿集团在矿产资源的供应保障方面取得了显著的进展。

以上分析能够发现在实现了联合重组后，山东能源集团的主营煤炭业务和物流贸易非煤业务的市场占有率都出现了快速上升，使得公司对下游客户的议价能力增强，为后续企业盈利能力的改善奠定了重要基础。

3.6.2 产品结构变动分析

与兖矿集团联合重组之前，山东能源集团的产业主要包括煤炭、电力、化工、装备制造、现代服务五大板块。联合重组之后，新组建的山东能源集团将贯彻实施省委、省政府战略意图，推动发展煤炭、煤电、煤化工、高端装备制造、新能源新材料、现代物流贸易“六大产业”。

第一，产品结构的变动为重组后的山东能源集团带来了更多的发展机会。山东能源集团的新能源业务主要为光伏发电，旗下的子公司华聚能源在 2023 年 11 月的光伏发电项目开始试运行，未来光伏发电将成为山东能源集团的重要业务。山东能源集团旗下有多个火力发电项目，但煤炭成本偏高，很难进一步挖潜提升业务利润。但煤炭火力发电的特点是发电功率可调，可以用于光伏发电的配电，弥补光伏发电在日照不足时功率下降的缺陷（如图 3-12）。山东能源集团有丰富的火力发电资源，这也保证了公司有极强的光伏发电配电能力，从而高效应对光伏发电的缺陷。

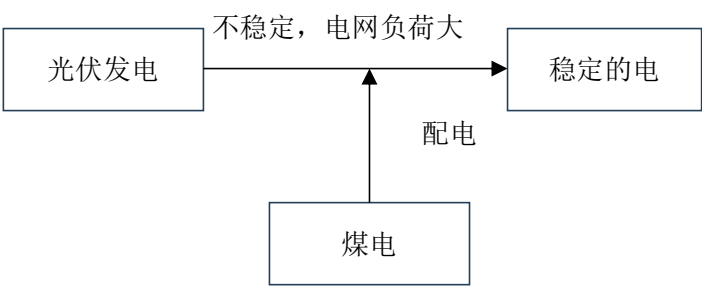


图 3-12 光伏发电配电原理

重组后山东能源集团推出光伏发电或其他风电项目，将能够有效降低山东能源集团的发电成本，进一步提升结利润。山东能源集团的材料业务主要为精细化工，目前的主营产品为甲乙酮等烷烃碳氢化合物，而生产该产品的原材料为煤焦油等煤化工产品。如图 3-13 所示，山东能源集团旗下的众多煤矿都会产出煤焦油等化工产品，而这些化工产品进行再次加工便能够生成甲乙酮。整合后山东能源集团便拥有了甲乙酮等烷烃碳氢化合物的全产业链，进一步提升了集团公司产品的附加值。

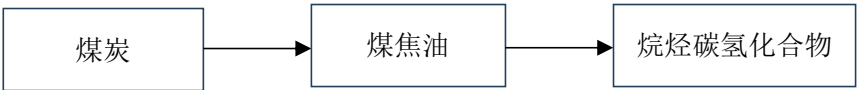


图 3-13 烷烃碳氢化合物的煤化工路线

第二，业务板块的增加使得山东能源集团的业务更加多元化，一定程度上提升了山东能源集团的抗风险能力。如 3.4.1 章节所述，重组之前煤炭企业面临了相对恶劣的宏观环境和市场环境，煤炭企业同质化竞争导致利润微薄，行业前景受限。通过联合重组适当增加非煤业务，能够帮助企业集团更好地适应复杂环境，使山东能源集团得以更为稳健的运行。另一方面，增加了新能源、新材料业务之后，也与国内绿色能源的国家战略相匹配，为企业创造了新的营收和利润增长点，提升了山东能源集团的发展潜力。

结合以上分析，实施联合重组之后，山东能源集团的业务更加多元化，既能够降低集团公司的发电成本提升煤化工产品利润，又能够一定程度上提升了企业的抗风险能力，为山东能源集团持续发展提供了重要支撑，有力推动山东能源集团营收和利润的持续增长。

3.6.3 技术研发能力变动分析

两家大型煤矿企业集团进行联合重组之后，企业之间的管理人员、研发人员、企业之间也会出现更为多样的技术交流，一定程度上能够促进整个企业的技术创新活动发展，容易表现出技术层面的协同效应。论文主要从研发投入和研发成果产出两个方面分析联

合重组前后企业技术研发能力的变化。

（1）研发费用变动分析

图 3-14 显示了 2018 年到 2022 年两家企业联合重组前后研发费用及研发费用变动趋势的情况，其中在联合重组之前主要计算两家企业研发费用之和，2020 年后则以重组后的山东能源集团审计报告数据为准。

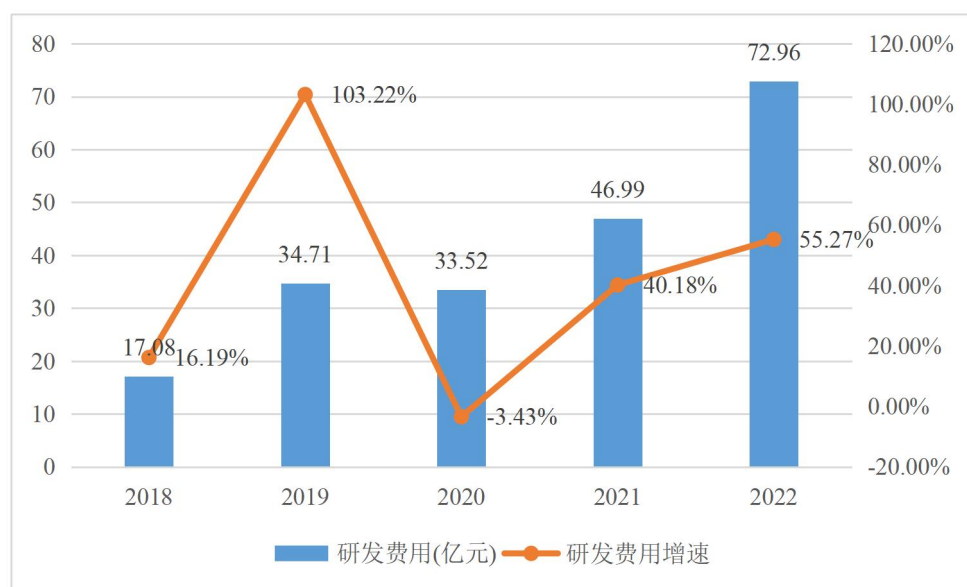


图 3-14 2018~2022 年企业联合重组前后研发费用变动

能够发现在两家企业重组之前，两家企业的研发费用之和两家企业的研发费用之和，而且研发费用变动较为剧烈，研发费用投入不稳定。而在联合重组的 2020 年，由于联合重组的时间相对较晚，发生于 2020 年 7 月份之后，公司的各项事物相对繁杂，在研发投入方面存在欠缺。然而在联合重组后的第 2 年，重组后山东能源集团的研发费用投入便开始快速上升，到 2022 年时已经达到 72.96 亿元，是重组 2020 年时的两倍。该现象说明充足后企业对研发活动有了更高的信心，愿意大幅增加研发费用投入，以此推动企业产品竞争力的提升。

（2）研发成果变动分析

在评价企业的研发成果方面，论文主要参考陈实和张泊帆（2022）的做法，使用专利数量衡量企业的研发成果，最终论文选择企业每年的新增授权专利数作为山东能源集团和兖矿集团的研发成果。图 3-15 显示了 2018 年到 2022 年两家企业联合重组前后每年新增授权专利数及每年新增授权专利数变动趋势的情况，其中在联合重组之前主要计算两家企业每年新增授权专利数之和，2020 年后则以重组后的山东能源集团审计报告数据为准。

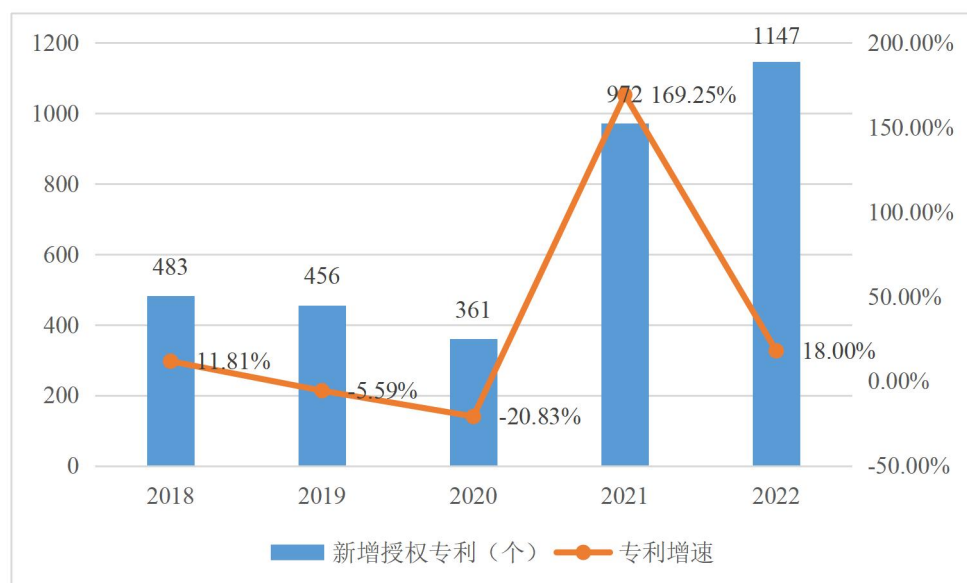


图 3-15 2018~2022 年企业联合重组前后新增专利数量变动

可以发现在重组前，山东能源集团和兖矿集团两家企业的新增授权专利数量之和呈现出了下降趋势，虽然在表 4-8 中研发费用在持续增长，但获得的新增授权专利数量却在持续下滑。出现该现象，一方面可能与研发费用当年度不能够快速转化为研发成果有关，但另一方面也可能与研发活动陷入瓶颈，企业创新能力难以提升有关。然而在联合重组之后，2020 年当年度受企业重组影响，人员变动较大，研发活动节奏被打乱，专利数量产出相对较少。然而在联合重组后的 2021 年，获得的新增授权专利数量获得大幅增长，显示出联合重组之后，企业研发人员和技术交流所带来的研发能力提升，在 2022 年时新增授权专利数量依然保持了高速增长态势。

基于以上分析可以发现，山东能源集团和兖矿集团联合重组表现出了良好的经营协同效应，重组后企业的规模效应得到加强，产品结构更为多元化拓展了企业的市场发展空间和抗风险能力，同时受益于技术交流企业的研发创新能力得到加强。

3.7 联合重组管理协同效应分析

3.7.1 内部管理效率分析

前文指出，制造行业存在规模经济的特点，在到达规模临界值之前，生产规模越大，则产品越能够摊薄固定费用，从而使单位产品的成本出现下降，提高产品的市场竞争力。在各类固定费用当中，部分管理费用、销售费用属于固定费用范畴，山东能源集团与兖矿集团实施重组增加了企业的营业收入，便能够一定程度上降低产品分摊的管理费用。可以发现在 2017 年到 2020 年间，山东能源集团管理费用与营业收入的比值持续下降，说明随着山东能源集团营收规模的扩大，管理成本得到有效分摊。在 2020 年通过联合重组山东能源集团的营收规模迅速扩大，管理费用与营收比值也下降最低。

但值得关注的是，在联合重组之后山东能源集团管理费用与营业收入的比重在持续上升，说明山东能源集团内部管理方面的协调性相对较差。事实上在两家企业联合重组之后，山东能源集团进行了多次组织结构调整，并削减重复岗位，一定程度上提升了企业的内部管理效率。而事实上在联合重组之后，山东能源集团积极推出了经理层成员任期制和契约化管理制度，鼓励有能力、敢作为的职业经理人敢于改革，通过能上废下的竞争制度，剔除了 59 名不作为、不胜任的职业经理人。山东能源集团还进一步扩大了绩效工资区别，绩优和绩效的薪酬差异甚至能达到 7.6 倍，鼓励各级员工能够更好地发挥所长，积极参与工作（徐天宝，2021）。现有的人员管理方案还没有被员工们广泛接受，管理效率有所下滑。

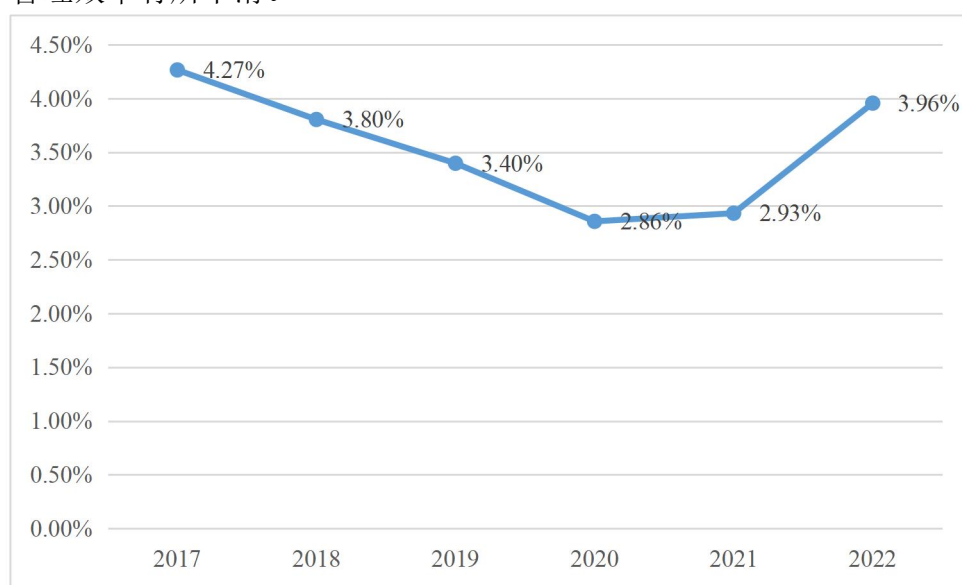


图 3-16 2018-2022 年山东能源集团管理费用与营业收入比值

数据来源：根据山东能源集团的审计报告材料计算所得

销售费用与营业收入的比重，一定程度上能够反映企业重组后营销网络整合所带来的协同效应。山东能源集团 2018 年到 2022 年销售费用与营业收入的比值如图 3-16 所示。在联合重组之前山东能源集团的销售费用与营业收入的比值是上升的，出现该现象一方面与煤炭行业相对较差的外部环境有关，山东能源集团需要扩大销售费用支出，通过营销推进产品的顺销。另一方面可能也与山东能源集团的管理效率偏低有关，缺乏对销售费用的有效控制。

在两家企业联合重组之后，企业可以共用销售网络，并借助共有的销售网络为客户提供品类更为全面、数量更为充足的产品供应，使得销售费用与营业收入比值迅速下降。

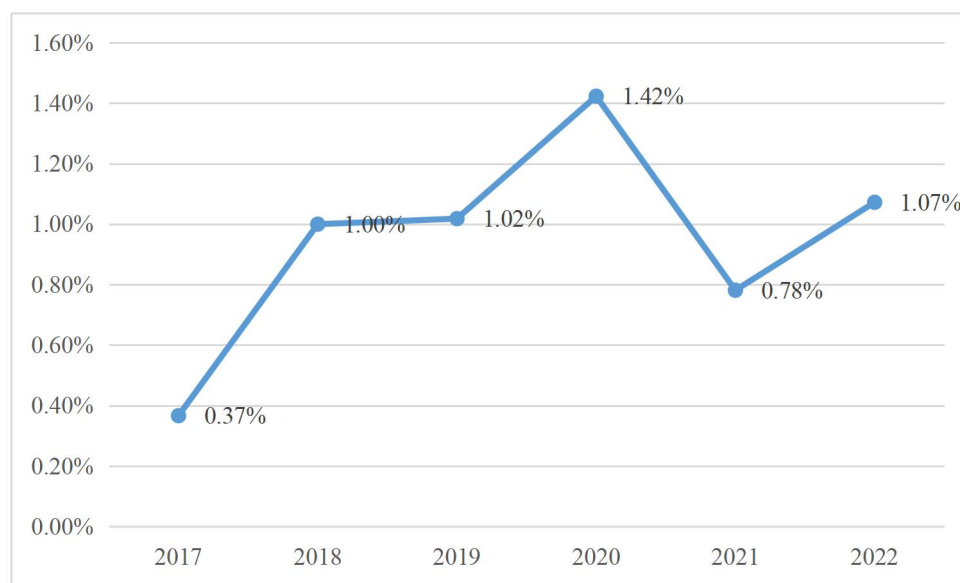


图 3-17 2018-2022 年山东能源集团销售费用与营业收入比值

数据来源：根据山东能源集团的审计报告材料计算所得

3.7.2 资金管理效率分析

理论上在联合重组之后，山东能源集团能够在更大范围内实现资金集中管理，从而更高效地进行资金分配，提升公司的资金使用效率。而在资金使用效率提升之后，山东能源集团也可以适当减少对有息负债的使用，从而带动企业财务费用的下降。论文使用财务费用与收入的比重衡量山东能源集团的资金管理效率，如图 3-18 所示。

能够发现 2018 年到 2022 年间，山东能源集团销售费用与营业收入的比重持续上升，表明山东能源集团的资金管理效率在持续下滑。但结合山东能源集团的发展战略，则能够发现山东能源集团一直在推进绿色转型和智能化转型，持续扩大对智能设备、环保设备以及安全设备的投资。在联合重组之后，山东能源集团还发展源和新材料业务。积极的发展战略，使得山东能源集团的投资规模在持续增加，结合山东能源集团的审计报告能够发现，山东能源集团的投资活动的现金流出量从 2020 年 451.5 亿元增长至 2022 年 891.4 亿元。投资规模的增加需要山东能源集团扩大负债规模，一定程度上增加了企业的财务费用。

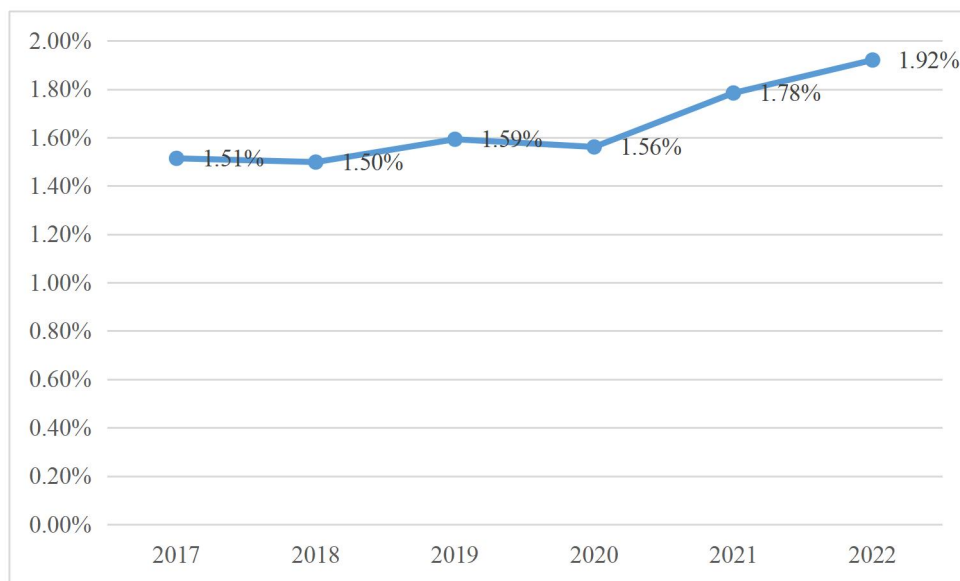


图 3-18 2018-2022 年山东能源集团财务费用与营业收入比

通过以上分析可以确定，在联合重组之后，山东能源集团还没有完全发挥出管理协同效应。

3.8 本章小结

本章介绍了重组前山东能源集团和兖矿集团概况，详细阐述两家企业重组的过程及重组的影响因素。然后基于协同效应，分别从财务、经营和管理三个方面评价山东能源集团与兖矿集团联合重组的效果，发现山东能源集团联合重组带来了良好的财务协同效应和经营协同效应，而且财务协同效应的发挥存在一定滞后性，通常需要两年后才得以表现。联合重组的管理协同效应相对较差。

第4章 重组后的整合措施及效果

第3章研究指出山东能源集团和兖矿集团联合重组取得了良好的财务协同效应和经营协同效应，只是管理协同效应表现相对较差。在此本文进一步分析两家企业重组后整合的主要措施及关键因素，为其他意图实施联合重组的企业提供参考借鉴。

4.1 明确发展战略和总体发展布局

在山东能源集团与兖矿集团的联合重组中，纵深推进组织机构改革、体制机制重塑、产业区域整合、企业文化融合，汇聚起“一家人、一盘棋、一条心”的强大合力起到了重要的作用。其企业愿景为“建设清洁能源供应商和世界一流企业”，通过建立共同的企业文化，增强了团队协作和集体凝聚力。企业文化的塑造和落实为重组后的企业提供了明确的方向和引领，有助于实现重组过程中的目标和战略。在类似情况下，其他企业也可以借鉴和学习经验，重视企业文化的建设和培育，以推动企业的转型升级和发展。

4.2 完善组织架构和管理制度

4.2.1 建立健全公司法人治理结构

按照《公司法》和《公司章程》，建立了相对完善的法人治理结构，公司设立董事会、监事会和党委会，董事会下设经理层。董事会下设提名与薪酬委员会、战略与投资委员会、审计风险委员会和预算委员会等专门委员会；经理层下设战略规划部、资本运营部、经济运行部、财务管理部等。

4.2.2 选用三层平台式组织架构

山东能源集团下设战略规划部、经济运行部、资本运营部等12个职能部门。实行“集团总部——权属企业——三级实体单位”的三级管理格局，各级主体作用定位较为清晰。

将集团总部定位为战略管理中心、资本运营中心和人力资源管理中心；各权属企业定位为利润中心和生产经营中心；权属企业所属三级实体单位定位为成本中心。

4.2.3 畅通人力资源市场

在组织架构调整的过程中，集团注重了人才的流动和培养。

(1) 通过制定人才培养计划和流动机制,鼓励员工在不同的部门和岗位之间进行流动,提升员工的综合素质和专业能力,增加员工的职业发展空间。此外,还成立了专门的培训中心,定期组织各类培训和学习活动,为员工提供不断学习和成长的机会。

(2) 逐步整合薪资架构,确保薪资水平公平合理,激励机制与企业的战略目标和业绩挂钩。根据不同岗位的工作性质和职责,确定不同岗位的薪酬水平,并设立合理的晋升通道和激励机制。同时,还要考虑薪酬的可持续性,确保薪酬体系的可持续性和组织的长期发展一致。

(3) 坚持薪酬分配差异化。健全岗位绩效工资制度,拓宽宽带薪酬带宽幅度,建立薪酬档次动态调整机制,绩效工资占比 60%,采取股票期权、超额利润提成、项目跟投等方式,深化全员业绩 KPI 考核,引入 360°素质体检,充分体现价值贡献和业绩贡献,进一步夯实为“岗位、绩效、能力”付薪的全面薪酬体系。

(4) 强化全员市场化管理、市场化运作思维,树立“收入和效益相关、待遇和贡献正比”的思想,坚持选人用人市场化,实行市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出,确保能者上、庸者下。坚持考核激励市场化,树立“挣工资而不是发工资”的思维通过优化组织架构和统一薪酬体系,可以提高企业的协调性和竞争力,促进企业的可持续发展。

4.3 布局战略性新兴产业,提升产业链控制力

4.3.1 产业链上下游战略契合、优势互补

在山东能源集团与兖矿集团联合重组的过程中,产业链上下游的战略契合与优势互补起到了重要的作用。根据研究数据显示,两个企业在煤炭产业链中分别处于不同的环节,山东能源集团主要从事煤炭开采和能源供应,而兖矿集团则是煤炭加工和销售的主要企业。因此,联合重组后,两者之间形成了一条完整的煤炭产业链,实现了上下游环节的战略契合。

产业链的上下游战略契合和优势互补在山东能源集团与兖矿集团联合重组中发挥了重要的作用,带来了经济效益和市场竞争力提升。此经验对于其他企业的转型升级和产业链整合有着积极的启示作用,为类似情况下的企业提供了借鉴和参考。

4.3.2 优化产业布局,核心主业更加突出

重组三年来,经过一系列的企业重组、资源整合,产业资源不断集聚,主责主业更加突出,管理半径有效缩短,煤炭供应产业链实力大幅提升,改革调整取得重大成效。

4.3.3 提高行业集中度

聚焦解决同一区域内原来各二级单位重复开发、重复建设、分散布局、没有形成协同效应与拳头优势问题，山东能源集团稳妥有序推进跨产业、跨公司、跨区域优化整合，以优势矿业集团主导整合，分别成立鲁西矿业、西北矿业、新矿内蒙古能源和新疆能化四家“区域公司”，形成“一个区域一个管理主体、一个投资主体”格局。

4.3.4 产业布局将由“五大板块”向“六大产业”调整

与兖矿集团联合重组之前，山东能源集团的产业主要包括煤炭、电力、化工、装备制造、现代服务五大板块。联合重组之后，新组建的山东能源集团将贯彻实施省委、省政府战略意图，推动发展煤炭、煤电、煤化工、高端装备制造、新能源新材料、现代物流贸易“六大产业”。

4.4 重组的各要素要深度融合

4.4.1 技术资源融合

重组后应及时建立内部技术评估体系，作为未来技术发展的标准和依据；及时建立完备的技术管理制度，除去下属公司在技术资源管理上的差异性，确保后续技术资源应用秩序性；及时建立完善科研技术管理体制和机制，合理优化配置技术研发队伍；建立技术研发数据中心，通过数据中心实现研发创新、共享。通过加大科研投入、增强协同创新、破除体制障碍，打出改革“组合拳”。

4.4.2 文化资源融合

充分尊重各公司自身特点和历史形成的文化，平等看待并容纳其优秀部分，促进企业文化同化、共生以及再造；充分结合产业所处环境、新的战略发展要求和目标，适时塑造核心价值文化，使上下同心同德同方向努力；通过文化管理制度，将文化体系融入日常工作，多方位营造文化氛围，促进文化融合。

4.4.3 人力资源融合

全面深入规划人力资源开发利用，适应重组后产业转型升级所急需的人力资源；全面分析梳理岗位要求和人员能力匹配情况，重视员工培训体系建设，做到数量和结构的双重匹配与优化，增强员工的多重适应性能力；全面创新设计激励约束机制，做到员工有愿景、工作有动力、生活更幸福；全面建立完善多渠道的沟通方式，营造舒畅的沟通

氛围，提高认同感；全面创新对外人力资源开发利用的合作模式，通过用人机制创新，获得宝贵的社会智力资源，激发国有资本投资公司的发展活力和内生动力。

4.4.4 财力资源融合

明确企业兼并重组的战略目标，提出财务整合调控方向，强化财务资源有效分配和管控；积极推行现代化财务管理模式，重点关注兼并重组的经济效益和社会效应，强化财务管理功能；把握重大财务事项、财务活动的决策权和决定权，在战略方向性问题上做出管理决策。在做好资产质量优、发展后劲足、核心竞争力突出等权属企业培育基础上，充分利用主板、新三板、创业板等境内外多层次资本市场，积极通过新三板挂牌、定向增发、IPO、并购重组、资产注入等路径，加快推动优质资产上市。

4.5 充分发挥协同效应

国企重组不是一般意义上把规模做大，而在于扎实做好业务协同和管理提升，集聚创新资源、打通产业链条、提升行业的市场竞争力，不应出现重规模、轻效率，重机构重组、轻链条整合，“大而不强、整而不合”的现象。

着眼于把分散的内部资源转化为集中统一、协同联动的内生动力，发挥大集团规模效益和协同效应，实现管理、产业、市场、人员、资源、区域六大协同，打造集团化管控和市场化运作有机协调的运行体系，提高了整体运营效率和盈利能力。

总的来说，山东能源集团与兖矿集团联合重组的优化经济布局取得了较好的效果。通过强化供需协同、攻破核心技术难题和优化经济布局，两个企业实现了资源的最合理配置，提高了整体效益，并推动了企业的发展。以上经验对于其他企业的转型升级和国企改革具有重要的借鉴意义。

第5章 启示与展望

5.1 结论

根据国家政策要求, 国资煤炭企业必然会开展大规模的企业并购重组活动, 如何实施并购重组, 又会得到怎样的重组效果? 本文以山东能源集团与兖矿集团的联合重组为案例分析其联合重组的影响因素、表现及效果, 并为其他实施重组的煤炭企业提供启示。论文的研究结论分为以下几点:

第一, 煤炭企业面临了相对较差的宏观环境和行业竞争环境, 在国家政策文件的指导下, 实施重组成为大势所趋。通过重组煤炭企业有望更好地抵抗恶劣的市场环境、扩大规模效应带来财务效益、并实现不同企业间市场和资源的协同, 通过三个重组动因的兑现, 带动煤炭企业获得长远发展。

第二, 山东能源集团与兖矿集团联合重组表现出了良好的协同效应。除了在财务协同效应方面, 除了销售净利率表现较差之外, 企业的其他盈利能力指标、短期偿债能力、营运能力、成长能力都得到了较好的改善。两家企业的联合重组还表现出了极佳的市场协同效应, 但管理协同效应表现一般, 山东能源集团还需要在企业内部管理方面作出调整。

第三, 本文基于山东能源集团与兖矿集团的联合重组, 为其他煤炭企业提出了启示。在实施联合重组之前, 需要重视企业自身与对方之间的互补性, 以便更好地发挥出资源整合的重要作用。在实施联合重组之后, 企业则需要积极推进组织结构和企业文化的整合, 加强员工认同, 以此提升企业的内部管理效率。在实施联合重组之后, 企业还需要推进技术交流和研发活动的整合, 为企业新产品和新技术的研发活动提供重要保障。

5.2 研究启示

结合对山东能源集团联合重组案例的分析结论, 论文为其他煤炭企业开展重组提供经验借鉴, 具体如下。

5.2.1 重组时重视企业的互补性

企业实施联合重组并不只是将两家公司合并登记为一家公司, 更重要的是重组后通过企业之间的业务重组和资源互补, 提升企业的内部经营和外部服务效率, 以此实现企业财务绩效的持续改善。在本研究中, 山东能源集团和兖矿集团都属于煤炭企业, 但两

家企业之间还存有一定的互补性,例如兖矿集团的原煤业务占比更高,但对煤炭产品的开发程度相对较少,产品附加值相对较低。山东能源集团在并购前拥有较为优质的煤化工产能,同时拥有省内一流的物流贸易业务和煤电业务。两家企业实施并购后,原山东能源集团的煤化工产能便能够扩大对原煤的加工,使更多原兖矿集团的原煤转变为煤焦油等各类煤化工产品,进一步提升整个集团公司的产品毛利率。除此之外也可以将部分煤电产能搬运至兖矿集团的煤矿坑口,提升其坑口发电水平,一定程度上降低原煤运输成本。此外原山东能源集团的现代贸易物流业务也可以延伸至集团旗下的各个煤矿,从而在全省范围内实现煤矿资源的优化配置,进一步提升集团公司的煤炭产品供应能力,进而加强两家公司对下游客户的服务水平。事实上,实施联合重组之后,集团公司的营运能力获得了明显改善,盈利能力中的销售净利率也获得了一定程度的提升,这为后续企业财务绩效的持续改善打下了坚实的基础。

联合重组之后,除了进行企业资源优化配置以及业务整合之外,还可以在原有业务基础上发展出新业务。以山东能源集团和兖矿集团联合重组为例,重组之后集团公司的煤发电能力得到大幅提升,但如果只是向电网销售煤电,一定程度上造成了资源浪费。一方面煤炭属于不可再生资源,集团公司的煤炭资源有限,煤电业务可持续性存疑。另一方面,国家实施供给侧改革抑制煤炭产能,集团公司继续扩大煤电规模容易遭遇瓶颈。对此合并后集团公司推出了新能源业务,将煤电作为光伏发电的配电,以此支持光伏发电业务的大规模扩张,这为集团公司继续扩大营收规模和利润提供了重要支持。

对此其他煤炭公司在进行联合重组时,也要关注不同公司之间的资源和业务的互补性,通过重组后的优化配置提升业务毛利。还可以在业务整合的基础上进一步发展新业务,以此突破营收规模瓶颈,继续扩大企业的营收和利润。

5.2.2 推进组织和文化整合加强员工认同

重组前每一家企业都有独立的组织结构,而且已经形成了相对稳定的管理体系。重组之后企业的业务需要进行融合,而为了实现统一管理,势必要进行组织结构的整合。如果忽视重组后的组织整合,企业因为管理系统的混乱而陷入困境。对此,山东能源集团和兖矿集团便实施了较为积极的组织整合措施,在启动联合重组的2020年7月,董事长便提出了要实施组织整合的改革方向。而到联合重组的第二阶段,新成立的集团公司更是重新设计了“集团总部——权属企业——三级实体单位”的三级管理格局,梳理了集团公司的组织管理体系,既能够使各三级单位沿用原有的管理体系保持企业经营稳定,又能够通过集团总部协调各子公司或孙公司的资源,推进集团公司内的资源整合和技术交流。重组后集团公司的组织整合速度相对较快,在2021年便已经完成了新的组织架构建设,这为企业后续的人员整合和管理效率提升奠定了重要的制度保障。

每一家企业都有自己的企业文化,有助于潜移默化的影响员工认知,更加认可企业

的战略目标和管理氛围。然而实施联合重组的企业文化不同，在重组后不同企业员工也会因为企业文化差异而影响彼此之间的协作。对此在实施重组之后，新企业必须要在集团公司内部形成统一的企业文化，以此引导员工形成共识，提升重组后企业的凝聚力，在此基础上才能够实现更有效的内部管理。重组后 2020 年 7 月集团公司明确提出要进行组织文化的整合，并提出了“奉献社会、成就员工”的经营理念，强调企业的社会责任对员工的关怀，减少了员工对重组后岗位变化的抵制。从 2020 年到 2024 年间，重组后的山东能源集团持续推进企业文化建设，并最终形成党建为核心的“1+N”组织文化体系，帮助职工快速适应新的。

结合图 3-8 和图 3-9，随着企业组织结构和企业文化重建，重组后的山东能源集团管理效率也在缓慢提升当中，其中费用与营业收入比值从 2020 年 2.86% 上升至 2022 年 3.96%，销售费用与营业收入比值从 2020 年 1.42% 下降至 2022 年 1.07%，一定程度上反映了企业内部管理效率的提升。

5.2.3 重组后加快企业研发活动的整合

如图 3.2 所示，国内企业和居民对于煤炭产品的消耗量虽然仍在增长之中，但是煤炭消耗量的增速已经远落后于 GDP 增速，煤炭企业在未来很难通过继续扩大产量实现营收和利润的持续增长。能源方面，国内光伏、风能等新能源项目层出不穷，未来国内能源结构中新能源的比例也会持续上升，会进一步降低电煤的需求。在冶金方面，国内钢铁产能同样面临过剩，对于焦炭需求量同样会有所下滑，也不利于煤炭行业的发展。对此煤炭企业必须要进行转型升级，延伸煤炭产业链，通过增加煤炭产品附加值推动企业营收利润增长。而延伸煤炭产业链，深入对煤炭产品的开发，则需要煤炭企业有先进的技术能力，一方面需要有高超的环保技术水平，减少煤炭在开采和深加工过程中的环境污染，避免因环保问题而受到政府限制。另一方面则需要有先进的煤化工技术水平。而这些都有赖于煤炭企业的自主创新活动。

在本研究中，不论是兖矿集团还是山东能源集团，都不是单纯的煤矿企业，而是包括了煤炭采掘、煤化工、煤发电、现代物流等多项业务的企业集团，将煤炭产业链中的众多企业进行合并重组，也使得煤炭产业链中的各个企业能够更为自由地进行技术交流。如 4.2.3 章节所述，在进行联合重组之后山东能源集团的研发费用和研发取得的专利成果都获得了快速增长，与之伴随的则是重组后企业集团的销售净利率的快速提高，企业重组后的技术进步为企业盈利能力的改善提供了重要保障。

对于其他煤炭企业而言，在实施了联合重组之后需要积极推进管理人员、技术人员之间的交流。一方面，同业务类型企业交流先进的管理经验和生产制造技术，能够提高企业的管理能力和生产能力，提升企业的经营效率。另一方面，同一集团下上下游企业之间进行技术交流，能够优化企业之间的产品衔接，例如上游企业可以根据下游企业对

产品的技术要求调整产品结构，使出厂的产品更容易被下游企业所接受，提升整个煤炭产业链的效率。

5.3 研究的不足

首先，本论文的研究对象仅限于山东能源集团与兖矿集团的重组案例，对其他行业或领域的重组案例未进行深入研究。因此，研究的广度相对较窄，对于重组案例的普适性和一般性规律的探讨有所欠缺。

其次，论文的不足在于数据和信息获取的局限性。首先由于山东能源集团与兖矿集团是两家大型企业，其重组案例涉及的数据和信息较多，而且涉及的信息可能涵盖多个领域，如企业情况、行业背景、重组方案和实施效果等，因此可能存在一些信息无法获得的情况。由于这些信息对研究结果的分析和讨论具有重要意义，无法获取到相关数据和信息可能会影响研究的全面性和准确性。

此外，本论文对于重组后的优化方案进行了探讨，但对于这些方案的实施过程和效果的评估不够充分。未对实施过程中可能遇到的问题进行深入分析，并未对方案的实际效果进行量化评估和比较，导致无法得出具体的结论和建议。

最后，本论文对于重组案例的分析主要局限于组织架构、薪酬体系、制度流程、供应链和业务等方面的问题，未对其他可能的重组问题进行全面的考虑。对于重组后可能出现的文化冲突、人员流失等问题未进行深入研究，这些问题对重组的持续成功和可持续发展具有重要影响。

总体而言，论文在方法、数据和研究内容方面存在一定的局限性和不足之处。未来的研究可以采用更多样化的研究方法，如实地调研和深入访谈等方式，以获取更丰富和全面的数据。同时，应该扩大研究的范围，对于不同类型企业重组的影响和效果进行比较和分析，以提高研究的泛化能力和推广意义。此外，还可以进一步探讨和验证重组对企业的具体影响，如经济绩效、市场竞争力和员工满意度等方面的研究，以加深对重组的理解和应用。论文的结果需要在更多相关研究的支持下进一步的验证和探索。

5.4 研究的展望

论文的展望主要集中在以下几个方面。首先，论文主要关注山东能源集团与兖矿集团联合重组案例，探索重组对企业经营和管理的影响，并为类似情况下的企业提供参考。然而，由于时间和资源的限制，论文还存在一些不足之处，需要进一步改进和完善。未来的研究可以进一步探索这些建议的落地实施情况，以及对企业转型升级和国企改革的实际效果进行评估。

论文只涉及山东能源集团与兖矿集团的重组案例，未来的研究可以选择其他行业或其他地区的企业重组案例进行深入分析，以进一步拓宽研究视角和研究对象，验证研究结果的普遍性和可靠性。

论文的展望主要涉及到对其他案例的比较分析、建议的实践效果评估、研究方法的多样化、时间范围的扩大以及研究视角的拓宽等方面。未来的研究可以在这些方向上展开进一步探索，为企业转型升级和国企改革提供更为丰富的研究成果和实践经验。

参考文献

- [1]Kisin J, Ignjatović J, Vemić Đurković J. Corporate restructuring in the economy of tourism sector: a case study of Air Serbia[J]. 6th International Thematic Monograph: Modern Management Tools and Economy of Tourism Sector in Present Era, 2022: 315-331.
- [2]Owers J E, Sergi B S. The ongoing contributions of spin-off research and practice to understanding corporate restructuring and wealth creation: \$100 billion in 1 decade[J]. Humanities and Social Sciences Communications, 2021, 8(1): 1-8.
- [3]Mavlutova I, Babenko V, Dykan V, et al. Business restructuring as a method of strengtening company's financial position[J]. Journal of Optimization in Industrial Engineering, 2021, 14(Special Issue): 105-115.
- [4]Imhanzenobe J. Achieving competitive advantage and financial sustainability through acquisition and restructuring strategies[J]. Journal of Accounting and Taxation, 2021, 13(3): 217-225.
- [5]Roy U, Chakraborty I. Market concentration, agency cost and firm performance: a case study on Indian corporate firms[J]. Economic Change and Restructuring, 2023, 56(4): 2645-2693.
- [6]Haider M. Electrifying times: restructuring and decision-making in an automobile concern in the 21st century–The case of BMW Group[J]. Hungarian Geographical Bulletin, 2020, 69(2): 119-135.
- [7]Bari N, Chimhundu R, Chan K C. Dynamic capabilities to achieve corporate sustainability: a roadmap to sustained competitive advantage[J]. Sustainability, 2022, 14(3): 1531-1533.
- [8]Plaskova N S, Prodanova N A, Reshetov K Y. Dealing operations as a means of improving the efficiency of the financial management of a production company[J]. Complex Systems: Innovation and Sustainability in the Digital Age: Volume 1, 2020: 61-70.
- [9]Tërstena A, Goga A J, Jashari B. Improving the efficiency of human resources with the use of new technologies and reorganization process[J]. International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 2020, 9(1): 31-38.
- [10]Muneeb D, Ahmad S Z, Abu Bakar A R, et al. Empowering resources recombination through dynamic capabilities of an enterprise[J]. Journal of Enterprise Information Management, 2023, 36(1): 1-21.
- [11]Van Der Meulen N, Weill P, Woerner S. Managing organizational explosions during digital business transformations[J]. transformation, 2020, 1(2):401-418.

- [12]Canhoto A I, Quinton S, Pera R, et al. Digital strategy aligning in SMEs: A dynamic capabilities perspective[J]. The Journal of Strategic Information Systems, 2021, 30(3): 101682.
- [13]Bonin J P, Leven B. Can Banks Promote Enterprise Restructuring? Evidence From a Polish Bank's Experience[J]. 2000. Dong Y, Cheng P, Kong X. Spatially explicit restructuring of rural settlements: A dual-scale coupling approach[J]. Journal of Rural Studies, 2022, 94: 239-249.
- [14]Duong T T N, Phan H T, Hoang T N, et al. The effect of financial restructuring on the overall financial performance of the commercial banks in Vietnam[J]. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 2020, 7(9): 75-84.
- [15]Lindermüller D, Sohn M, Hirsch B. Trading off financial and non-financial performance information to evaluate state-owned enterprise performance—a process tracing-experiment[J]. International Public Management Journal, 2022, 25(5): 639-659.
- [16]Yunchao D, Ruikai H. Research on the core competitiveness of pharmaceutical listed companies based on fuzzy comprehensive evaluation[J]. Journal of Intelligent & Fuzzy Systems, 2020, 38(6): 6971-6978.
- [17]褚剑.政策协同视角下的中央企业重组与国有资本配置效率[J].经济理论与经济管理,2022,42(9):4-20
- [18]王舒晴. 企业并购重组中的财务及税收问题[J]. 首席财务官,2019,15(6):97-98
- [19]董少明,陈平花.国有企业并购重组中政府角色定位的偏差与矫正[J].福建农林大学学报: 哲学社会科学版, 2020, 23(1):49-54.
- [20]齐洪杰,史学睿.国企重组动因与绩效影响--以中化集团,中国化工重组为例[J].管理科学与研究:中英文版, 2023, 12(2):20-27.
- [21][2] 王正军,王结晶.上市公司并购重组动因分析——以宝钢,武钢合并为例[J].商业会计, 2020(14):51-53.
- [22]宋龙飞,吴昊.企业资产并购重组的动机与效率——以淮北矿业为例[J].湖南工程学院学报（社会科学版）,2022,32(1):23-30
- [23]崔永梅,李瑞,曾德麟.资源行动视角下并购重组企业协同价值创造机理研究——以中国五矿与中国中冶重组为例[J].管理评论,2021,33(10):237-248
- [24]牛耀辉.国企重组过程中公司合并方式的创新运用及利弊分析[J].企业改革与管理,2022(4):3-5
- [25]王小文,马军喜,吴丽君.以科技创新推进民爆行业高质量安全发展[J].今日科技, 2023(6):63-64.
- [26]张伟.供热企业并购重组忽视企业文化整合的危害[J].时代人物,2022(25):85-87.
- [27]车连夫. 建设工业:整合重组中的企业文化融合 [J]. 企业文明, 2018, (07): 77-78.
- [28]姜帆,阚兴,刘海峡.重组企业基于提升内生动力的融合改革发展实践[J].国企管理（石油经理人）,2019,0(11):80-89.

- [29]孔凡义,阮和伟.动员、嵌入和整合:党组织引领基层社会治理的三种机制[J].学习与实践,2022(2):83-91.
- [30]李丹.国企基层党组织参与公司治理的途径与实践[J].中文科技期刊数据库(全文版)社会科学,2023(4):90-93.
- [31]张迪.企业兼并重组后的财务整合研究——以煤炭企业为例[J].煤炭经济研究,2018,38(4):22-25
- [32]林丽群.对合并重组后财务整合问题及对策的探讨[J].财会学习,2019,0(32):28-2830
- [33]陆怡梅,王丽娟,陈兵.中国宝武以数字化为目标的财务共享转型提升[J].财务与会计,2023(2):34-38.
- [34]安静.基于企业重组整合后财务管理流程优化的浅析[J].中文科技期刊数据库(全文版)社会科学,2021(1):0224-0226228
- [35]孙瑞,刘晓春,王英伟,经媛,杨波涛.业务重组对企业降本增效的影响研究[J].航天工业管理,2022(10):34-36
- [36]陈学,金凯.推进资产业务重组整合 提升国有资本运营效率[J].中国石化,2022(12):51-52
- [37]于小青.激发整合经营与融合营销的能量[J].新闻战线,2022(4):76-77.
- [38]范溥.煤炭企业兼并重组后提高市场营销能力的研究[J].内蒙古煤炭经济,2022(10):69-71.
- [39]陈新晖.国有企业并购重组后财务整合与协同效应研究 [J]. 老字号品牌营销,2023(9): 70-72.
- [40]靳柯娟.“双循环”背景下地方国企兼并重组效果评价与实证研究[J].中国市场,2021(8):20-23
- [41]袁小平.基于财务指标的债务重组效果分析——以长航凤凰股份有限公司为例[J].2020.
- [42]赵妍.我国兼并重组政策的实施效果——以上市公司为例[J].中国流通经济,2021,35(2):71-83
- [43]吴姣,马科磊.上市公司资产重组的经济效果分析与评价[J].中国商论,2019(6):99-100.
- [44]陈俊希.中央企业重组政策实施效果的双重差分研究[J].行政事业资产与财务,2018(2):1-29.
- [45]孙泰.资产重组绩效评价研究——以A公司为例[J].纳税,2019,13(34):249-250.
- [46]陈少晖,陈平花.国有企业并购重组的绩效差异评价与提升路径研究[J].东南学术,2020(6):85-95.
- [47]刘帅.战略转型视角下僵尸企业并购重组治理效果研究——以一汽夏利为例[J].财会研究,2023(7):47-55.
- [48]陆瑶,白冰.基于核心能力观的企业并购绩效评价研究——以芒果超媒资产重组为例[J].经营与管理,2023(4):29-35.

- [49]王运通,何力军.困境企业重组的国际经验、现实约束与建议[J].武汉金融,2019(5):21-25
- [50]王婷,李政.党的十八届三中全会以来国有企业混合所有制改革研究进展与述评[J].政治经济学评论,2020,11(6):116-145.
- [51]Ansoff H I, Kipley D, Lewis A O, et al. Implanting strategic management[M]. Springer, 2018.
- [52]张秋生,周琳.企业并购协同效应的研究与发展[J].会计研究,2003(6):44-47.
- [53]Weston J F, Johnson B A, Siu J A. Mergers and restructuring in the world oil industry[J]. Journal of energy finance & development, 1999, 4(2): 149-183.
- [54]袁名真.企业并购的关键动因——经营协同效应[J].中国高新技术企业,2008(23):14-15.
- [55]郑季良,周旋.高耗能企业经济-科技-环境三维系统协调发展实证研究[J].科技和产业,2017,17(12):1-6.
- [56]李思勇,张晶.我国上市公司并购绩效的实证研究[J].现代商业,2017(32):100-101.
- [57]马勇,李思英.基于BSC的高校图书馆绩效评价研究[J].情报资料工作,2013,31(4):104-106.
- [58]李健鹏.基于平衡计分卡的文化企业并购绩效评价研究——以新文化并购郁金香为例[D].济南:山东财经大学,2020
- [59]Ball R, Brown P. An empirical evaluation of accounting income numbers[J]. Journal of accounting research, 1968: 159-178.
- [60]徐天宝,范兴驰,周燕,等.全年预计完成营业收入7500亿元,利润总额200亿元以上山东能源:啃下"硬骨头"交出"高分卷"[J].山东国资,2021(12):25-27.
- [61]陈实,张泊帆.基于专利数据的西部高校科研成果转化问题及对策研究[J].中国发明与专利,2022,19(12):5-17.

致谢

时间飞逝而过，在完成这篇关于山东能源集团与兖矿集团联合重组案例研究的论文之际，我充满感慨。回首征程，我思绪万千，因为有无数的人在背后默默支撑着我，他们的帮助和支持使我能够顺利完成这篇论文。

首先，我想要衷心感谢我的导师，汪全勇副教授。感谢他在我写论文过程中的悉心指导和无私奉献。在整个研究过程中，他给予了我良好的学术指引和独到的见解，提供了全方位的指导与建议，不断鼓励我拓展思维，锻炼研究能力。他严谨治学的态度和对学术追求的执着精神都深深地影响着我。

其次，我要感谢相关同事们。他们不仅提供了丰富的数据和信息，也不厌其烦地回答我提出的问题，时常分享资源和资讯，赐予了我深入探究与剖析的契机。他们的支持和配合为我完成这篇论文提供了坚实基础，在论文创作过程中对我鼓舞连连，扶持备至。他们的交谈与观点于我而言堪称无价之宝。正是有了他们的深入配合和积极帮助，我才能够对这次重组案例进行深入研究。

另外，我还要感谢我的家人和朋友们。在我研究的低谷期，给予了我无尽的鼓励和支持。无论是在我遇到困难时给予的鼓励和安慰，还是无私地提供帮助，给我创造了一个优渥的学术氛围，始终鼓励我学术探索。家庭的温暖与朋友间的信任使我充满了信心与勇气，他们都是我坚实的后盾，是我不断追求进步的动力。感谢你们一直在我身边，支持我追求梦想的每一步。

最后，感谢我自己。完成毕业论文这个过程并不容易，需要付出大量的时间和精力。我要感谢自己能够坚持下来，不放弃，不懈怠。正是因为有了自己的努力和坚持，才能够完成这篇论文。或许有时候会感到困惑和迷茫，但是为了梦想，我始终坚持向前。

总之，致谢之情满满，无法用言语表达。时光荏苒，三年的研究生时光眨眼间只剩下尾声，时光沉淀下来的坚持与鼓励将使我走的更远。感谢每一个陪伴在我身边的人，正是有了你们的帮助和支持，我才能够顺利完成这篇论文。在未来的研究道路上，我将更加努力，追求更高的学术成就，为社会的发展贡献自己的力量。再次感谢每一位给予我帮助的人，无论是默默支持的人还是直接参与研究的人，你们让我明白了学术研究的真正意义，并为我的成长提供了坚实的支持和指引。感慨万分，万分感谢！

作者简介

侯倩倩，女性，生于 1987 年 5 月，籍贯山东。2017 年毕业于中国石油大学（华东）化学工程与工艺专业，获工学学士学位。2010 年参加工作，在兖矿新疆煤化工有限公司任职，主要从事企业全面质量管理、管理体系运行、精益管理、对标提升、经济运行、生产经营综合评价、持续改善和品牌建设等工作。2021 年 7 月起在石河子大学工商管理专业学习。

在学期间主要参与的研究项目

无

在学期间发表的文章

[1]李乐伦,祝祥年,侯倩倩等.基于 RBF 神经网络法的气化炉炉膛温度软测量建模研究与设计[J].氮肥与合气,2021,49(03):3-6.DOI:10.19910/j.cnki.ISSN2096-3548.2021.03.002

获奖情况:

《多维度构建全面质量管理新模式》获山东省煤炭行业协会管理现代化创新成果二等奖、山东能源集团 2023 年度企业管理现代化创新成果三等奖。

《基于气化用煤的精益生产模式的研究与应用》获山东省煤炭行业协会管理现代化创新成果三等奖；

石河子大学硕士研究生学位论文
导师评阅表

研究生姓名	侯倩倩	学制	3 年
专业	工商管理	研究方向	组织与战略管理

学术评语:

本文研究了山东能源集团与兖矿集团联合重组的案例,有较强的实用价值,对国企改革的成功路径提供了新的依据。选题具有现实意义,在吸收学术界研究成果的基础上,提出了自己的看法,且能够言之成理。

文献材料收集详实,综合运用了所学的知识去分析论述,所得数据合理,结论正确,有创新见解。

全文结构安排合理。观点表达基本准确,叙述层次分明、论述清晰,有较强的逻辑性。

另外论文格式正确,书写规范,条理清晰,语言流畅。行文符合学术规范要求。

整个论文写作过程中,作者的治学态度极其严谨认真,思路清晰,论述过程严谨,分析合理,结果于实际应用性较强。今后要进一步总结经验,将所学的知识 and 理论运用到工作当中。

综上所述,论文写作规范,语句通顺,达到了学校对学位论文的各种要求。论文能按时交稿,经过认真修改,已经达到硕士论文的要求。

指导教师签字: 

2024年7月15日

