

第 12 章 市场营销计划、组织和控制

【导入案例】包头联通的组织创新之路

包头联通是北方电信行业三大运营商之一，隶属于内蒙古联通公司，在 2019 年时拥有约 110 万移动用户和 31 万宽带用户，主营收入规模达到近 9 亿元。从 2017 年 9 月 1 日起，包头联通由于受到取消手机国内长途和漫游费、降低中小企业互联网专线接入费和国际长途费等政策影响，传统业务收入出现增长乏力，甚至出现负增长。2018 年公司又积极响应国家“提速降费”政策要求，造成收入急剧下滑，形势十分严峻。白热化的行业竞争、趋同化的产品、客户的逐年流失、经营业绩的增长放缓，使包头联通面临严峻考验。

包头联通员工众多，后台职能部门包括人力部、综合部、物资与采购部等 18 个，营销一线包括各网格等 134 个、旗县分公司 5 个。同时，包头联通还有内部规章制度 70 多个，并涉及内部流程 200 多个。总的来说，包头联通队伍庞大，制度繁多，管理难度大，管理效益低，正经历前所未有的转型挑战：从规模发展向高质量发展、从传统业务向创新业务转型，从仅看收入向以利润为中心转变。

2018 年初，包头联通以“加快推进企业组织改革创新，坚持精简原则，增强企业活力，实现企业简化管理”为主旨进行组织改革。包头联通首先将一级管理部门（中心）由 25 个精简至 18 个、生产中心由 14 个精简至 8 个，并将 54 人从后台等岗位调往市场一线、43 人调往支撑一线，使组织结构得到优化，前后台人员比例更加趋于合理。同时，包头联通通过逐级授权、责任清晰、简化规则和设定简单环节来简化现有流程，以达到提高效率的目的。接着，包头联通对市场一线 KPI 考核指标进行简化，主要聚焦收入、利润指标，考核项目最多不超过 4 个指标。同时，以正向激励为主，各基层网格单元全部采取承包制，采用增量收益分享模式，超出收入和利润之外的按照比例计提绩效。

包头联通经过“调整组织结构、优化人才考核机制、培植企业文化”等一系列的组织创新，在企业管理体制、经营机制、员工观念等方面均呈现出焕然一新的局面。截至 2019 年年底，员工对公司领导班子满意度提高至 99.7%，对环节干部的满意度提高至 99.3%；员工薪资同比增长 1.6%，员工干劲儿足，环节干部管理顺畅。公司领导也从各种繁杂的管理琐事中解脱出来，有更高的视野和更多的机会为公司谋求发展之路。

资料来源：李晓辉、艾素云，《简约而不简单：包头联通的组织创新之路》，中国管理案例共享中心，2020 年，内容有改动。