

“三化一端”管理模式 在广西联通的探索与实践

冯敏 杨军

中国联合网络通信有限公司广西壮族自治区分公司(以下简称广西联通)下辖14个市级分公司、113个县域/城区分公司,按“区公司——市公司——县域/城区公司”三级组织架构开展生产经营活动,业务范围涵盖移动、宽带、固话、增值、电子商务等多个领域。基层县域分公司作为广西联通最小的利润责任单元,是公司发展战略落地和盈利能力提升的基础,有效激发基层责任单元活力是公司进一步深化改革、持续完善市场化资源配置机制、提升资源使用效率和效益的重要抓手。为适应形势发展需要,建立移动互联网时代的竞争优势,2010年起,广西联通建立以县域/城区分公司为独立核算主体的准利润中心完全损益核算制度,逐步推动基层责任单元向效益责任中心转变。2014年,为了进一步实现准利润“责权利”的统一,有效激发其经营活力和价值创造力,公司改变传统自上而下,任务层层加码、资源层层截留的资源配置模式,变配置为“抢占”,对准利润中心切实可控的成本由省级公司直接配置到准利润中心,实现公司管理体制尽快向“集中化,扁平化,透明化,端到端”的“三化一端”管理模式转型,打造区公司、县域/城区公司两头大、市公司中间小的哑铃型组织机构。

一、“三化一端”管理模式转型的实施背景

(一)信息技术升级、电信产业结构调整,基础电信运营商面临严峻的市场挑战和难得的发展机遇

近年来,随着移动互联网、物联网、三网融合等技术的日臻成熟,通信业正加速进行结构调整和转型升级,移动通信转售业务的出台,微信、微博等新媒体加速对传统通信产品的替代,完善的基础电信网络设施已不再是企业生存发展的必备要素,通信市场竞争更加激烈。随着移动互联网时代的到来,电信业新的网络环境、数字化生产服务、融合信息应用带动了传统商业运营模式的改变,客户消费信息化终端逐步演变成成为综合通信、娱乐、消费等的承载终端和综合支付平台,大大融合和延伸了原有的产业价值链。电信运营企业不仅要向用户提供语音、数据等基础电信服务,更要逐步向能够提供基于信息化内容和应用的综合信息服务转变。但当前许多增值业务和较高价值的应用服务却被大量SP/CP上层所拥有。运营商将不再处于产业链条上的绝对支配地位,产业价值将在整个产业链条中重新分配。因此,移动互联网带来的产业融合,不仅催生了新的商业模式,也进一步刺激了

市场竞争,使运营商的发展空间和利润空间进一步压缩。面对外部复杂多变的发展环境,大力实施创新驱动、内生增长的发展模式,将成为广西联通建立差异化竞争优势、提升核心发展能力的必然选择。

(二)市场竞争日趋激烈,广西联通亟需构建面向市场高效运营的管理体制

当前,传统的通信运营管理体制存在层级臃肿、效率递减、资源分散、成本耗费高、反应滞后等突出问题,已无法满足广西联通实现持续健康发展和规模效益提升的要求,主要表现在:从作业流程看,区市县三级架构,纵向由上到下实行“总包制”,管理层级多,层层找家分配任务、流程冗繁;从管理效能看,信息传导层层衰耗,政策理解力、执行力逐级递减;管理权限层层下放,自上而下的管理穿透力和控制力不够,基层状况不能被真实客观地反映,职能结构造成二次甚至多次重复管理,具体操作人员特别是一线人员严重不足;从运营效率看,生产层面组织架构呈“倒三角”形状,本地网背负KPI考核重重指标,基层单元任务繁杂,疲于应付,执行效果差;人力资源效率低下,区市层面管理人员冗余,考核导向和工作评判标准也不统一;各级管理单元都存在资源交叉混用和成本过度消耗耗

象,与当前市场竞争精细化、专业化分工发展趋势不相适应。各新型业务拓展更多地需要标准化模板式推广,同时网络支撑、财务管理、IT等专业也需要聚焦各自领域提升能力,走专业化道路可以减少基层执行的差异化,提升效率。

(三) 用户需求的复杂化和多样性,推动广西联通加速实施运营模式转型

随着信息通信技术发展,客户对信息通信的需求,正从简单的文字、语音通信,加速向数据、多媒体通信和综合信息服务转变;对通信的功能依赖逐渐淡化,信息获取、分享与价值创造逐渐成为主流,基于一站式的综合信息和通信服务日益成为客户服务的首选。因而,传统的通信运营体制、产品开发和业务流程亟需向专业化、高品质、一站式的综合信息服务转型,广西联通亟需推进运营模式转型和流程架构再造,建立以客户多样化需求为中心的企业资源配置和规模运营的新模式。

二、“三化一端”管理模式的内涵及目标

(一) 基本内涵

广西联通开展的“三化一端”改革是通过资源优化配置,强化基层责任单位实力,落实经营责任,激发基层单元经营活力,提高营销能力;通过优化区公司部门设置,精简市分公司机构和岗位,充实县域公司岗位和人员,打造哑铃型组织机构;加大集中运营力度,加大管理穿透力度,实现管理模式的“三化一端”,即“集中化、扁平化、透明化、端到端”的变革,实现公司经营机制向内部市场化方向转型,以适应公司快速发展的需要。

(二) 改革目标

广西联通“三化一端”改革要实现“三个有利于”:即有利于营销能力的提高;有利于运营效率的提高;有利于资源效益的提高。通过激发基层责任单元的活力,释放体制机制的活力,突破公

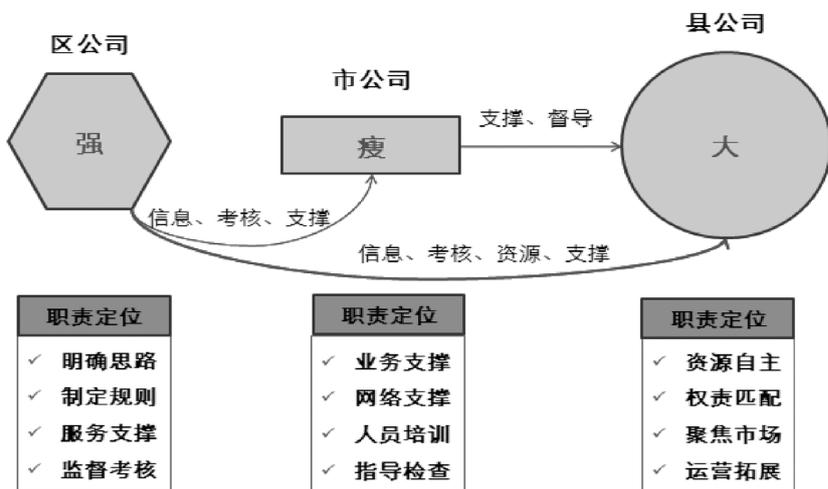


图1 广西联通区、市、县公司职责定位

司发展的能力边界。建立“责权利”匹配的责任体系,以经营目标责任书和KPI考核指标为主要内容的“任务包”为基础,建立开放式的内部市场化的资源配置机制,形成营销资源、网络资源、人力资源等“资源包”;赋予基层经营单元充分的人、财、物管理自主权,形成匹配的“权利包”;建立与“责权利”相匹配的薪酬激励机制,形成“激励包”。实现“任务包”、“资源包”、“权利包”与“激励包”的有效衔接,努力打造企业在移动互联网时代的竞争优势,推动公司迈入规模效益发展新阶段。

三、“三化一端”管理模式改革实施步骤

(一) 进行组织机构改革,打造“两头大,中间小”的哑铃型组织机构

“三化一端”管理模式改革是一项复杂的系统工程,涉及资源配置、考核评价、薪酬激励、信息系统等方面,对公司组织架构、运营体系、管理职能都将产生重大影响。为此,公司要做好总体规划,从组织机构着手,明确区公司、市公司、县域公司三级组织机构的职责定位,清晰界定各级单位的责任。

如图1所示,广西联通将区级公司定位为:以做好总体的企业发展规划为主要责任,明确公司发展思路,制定公

司发展规则,同时为市、县公司提供好服务支撑并做好考核监督工作,将对经营业绩结果的管理转化为对价值提升及决策支撑的管理;市级公司定位为:做好县域公司的业务支撑、网络支撑、人员培训以及指导检查各项政策的落地执行情况等,将对经营业绩结果的管理转化为对经营过程的参与与管理;县公司处于生产一线,是承担公司最基层、最前沿专业化生产经营的团队,对其定位为:去职能化、去行政化,承担可量化的效益责任的经营机构,应充分聚焦市场运营拓展,执行并对可控可管成本负全责,促其价值可提升。

公司各项管理体制改革后,将加大区公司到县域公司的扁平化、透明化、端到端管理的穿透力度,因此在对区公司组织机构优化的同时,对市分公司的机构进行合理精简,选聘较高素质人员充实到一线经营单位,确保基层营销单元有较强的一线营销力量。

(二) 开展管理减负工程,提升运营效率

“三化一端”改革要求资源直接配置到基层经营单元,充分发挥基层单元积极性,提升运营效率,必须切实做到减少基层工作负担,使基层有更大精力聚焦发展,为此,公司全面启动管理减负工程。

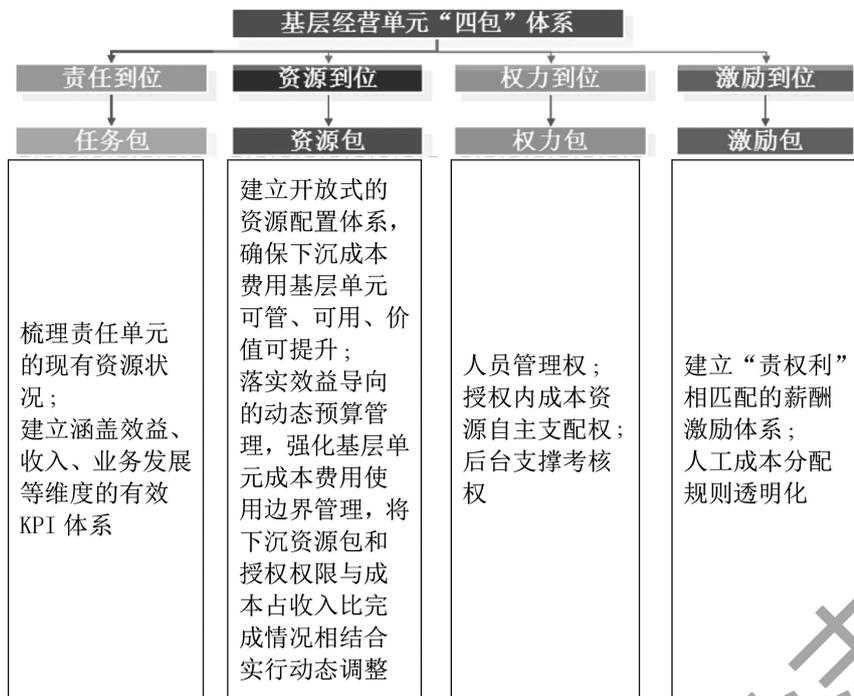


图2 广西联通基层经营单元“四包”体系

1. 实行管理集中和资源下沉：一是系统能支撑到位的，能集中处理的事项，原则上由区公司集中处理，同时公布服务标准，做出服务承诺，提高工作效率。广西联通此次全面深化改革集中到区公司事项有33项，主要包括营销政策、促销方案、佣金标准、渠道支撑、投诉处理、客户维系、财务集中核算、网络集中监控支撑管理等。二是梳理一线需要的资源下沉到基层经营单位，减少层层审批，提高响应速度，同时区公司制定配套的管控办法和规则，加大过程监控与支撑指导力度。

2. 持续进行流程优化：为配合公司的改革，不断提升公司的运营效率，需对公司现有流程进行调整和优化。对经济事项流转在各部门的审批节点根据需要进行合理删减；在流程设计中尽量使用并行流程，提高流转速度，通过持续的流程优化，减少审批节点，缩短审批时间，减少同一事项多次审批，明确各级责任，提高工作效率。

(三) 搭建“责权利”相匹配的“四包”责任体系

公司建立指标简单明确、效益导向清晰的“任务包”，在此基础上，通过资源下沉、加强管理授权、强化正向激励，为基层责任单元配置“资源包”、“权力包”和“激励包”，持续优化“责权利”相匹配的动态资源配置机制，以强有力的“人工成本激励”，引导基层责任单元充分发挥主观能动性，自主调剂安排成本费用投放，主动提高发展质量，积极推动后台职能部门管理变革，促进公司经营活力和价值创造力的提升(参见图2)。

“任务包”、“资源包”、“权力包”和“激励包”具体内容如下：

1. 任务包：通过对各基层经营单元网络资源、营销资源、其他成本资源占用以及存量客户与收入等情况进行梳理，全面、完整地向基层营销单元团队进行公示，并以此作为制定“任务包”的基础，建立涵盖效益、收入、业务发展等维度的有效KPI体系。

2. 资源包：通过优化资源配置，建立开放式的基层经营单元可管可控的资源管理体系，落实效益导向的动态预算管理，推动成本费用资源向基层责任单

元下沉。提升经营末梢成本使用效能，全面激发基层单元自主活力，实现基层责任单元资源直达。

建立市场化资源配置机制，将传统的自上而下的资源分配模式转变为自下而上的资源驱动模式，以提高资源效益为核心目标，建立基于“百元营业费用增收和业务有效发展量”为基础的营销资源分配机制，依托公司内部的各种信息化系统平台实现系统的支撑，实行营销资源全区统筹共享，鼓励营销资源向资源效益比较高、业务发展比较快的经营单元流动，以实现资源效益的最大化。资源配置分为基础配置资源和动态激励配置资源，即“基础配置+抢占配置”的模式：基础配置占总体可管可用资源的70%，用于保障各市、县域公司经营活动的正常开展，主要是按照成本驱动因素，以各类业务台账为基础，结合基层责任单元收入和用户发展目标要求，按照增存量法、对标改善法等方法进行保障性资源的合理配置，保障资源充分下沉；抢占配置资源占总体可管可用资源的30%，是指为激发基层经营单元活力，建立全区营销资源共享池，实行营销资源的全区统筹共享，由各级营销单元按照自下而上需求驱动，并且根据内部市场化规则按县域公司的增收能力和增长速度排序实施抢占配置，以激励提升发展速度和质量。

基层经营单元对下沉资源负责，成本的使用与收入完成进度动态匹配控制，区市管控部门由直接干预运营向强化服务支持和过程监控转变，明确成本使用边界管理，依托信息化系统实时监控跟进成本使用情况，根据市场经营变动情况和收入完成情况对下沉资源包、授权权限进行动态调整。

3. 权力包：公司在加大基层责任单元授权的同时，在人员、成本费用、网络资源、渠道建设、后台部门考核等方面赋予基层责任单元更大的管理权和自主权。原则上在预算控制范围内或规

则内的事项直接授权到基层责任生产单元,明确基层责任单元“权力包”的具体内容和使用规则,体现责权利统一。建立人力资源配置内部市场化、人力资源优先向效益好的基层责任单元配置机制,科学核定基层责任单元人员的岗位结构。建立人才按需流动和激励机制,鼓励人才向基层责任单元流动,通过市场化方式配置资源,提升人力资源使用效益。

4. 激励包:为激发基层经营单元活力,公司以“向贡献倾斜、向骨干倾斜、向一线倾斜”为激励导向,自下而上建立基于“收入增长和利润贡献”公开、透明的薪酬分配机制,使人工成本资源有效下沉渗透到市场前端。

另外,公司在加大资源下沉力度、加大授权管理力度、加大薪酬激励力度的同时,建立基层责任单元运营管理的“负面清单”,同步加强对基层责任单元管理边界的底线控制,确保业务持续快速健康发展。例如:市场资源方面,县城公司无权修改统一的佣金政策、产品折扣政策等;在资源使用方面,要设定县城公司成本费用占收比进度控制上限,严禁出现未按期入账账外成本,严禁县城公司内部薪酬分配规则暗箱操作等。

(四) 加强信息系统建设,提高支撑能力

为了提升对基层经营单元的支撑响

应,广西联通在信息系统整体框架下,结合县域经营需求,整合和完善现有信息化支撑系统,为用户及业务收入的展现、成本费用的归集、管控、网络资源的优化利用提供有力的数据支撑服务。包括对数据分析系统及网格管理系统的优化,统一数据分析系统,考核、通报类数据能支撑到各基层单元;建立个人信用评价系统,通过IT手段自动对一定时间内员工报账情况进行记录,并按既定规则进行评分,员工登录报账平台时,由系统自动识别该员工的信用等级,并配置相应的流程;优化预算管控体系,强化基层责任单元预算管控,实现预算实时管控、查询,简化财务预算控制手工工作量;改造办公系统业绩考核模块,新增区考核基层责任单元及基层责任单元评价本地网公司、区公司相关功能;新增基层责任单元数据上报模块,直接由基层责任单元将数据传送到区公司,实现数据的共享、暂存等功能。

四、“三化一端”改革成效

(一) 推动了传统的基础通信运营体制创新

针对传统电信运营机构层级臃肿、资源分散等不足,广西联通以资源集中化、运营专业化、层级扁平化等为原则,优化调整各级机构和职能,推行基层经

营单元管理扁平化,减少管理层级,提高工作效率。公司逐步建立了创新驱动、内生增长的发展模式,为未来运营商建立差异化竞争优势、提升核心发展能力打下良好的基础。

(二) 探索实现了资源纵向穿透和集中优化配置的新模式

针对传统预算、营销等资源层层分解等不足,广西联通尝试采用资源纵向管理穿透和集中优化配置的新模式,将县域公司可控资源从区公司直配,强化各专业对基层经营单元的垂直管控,不再对资源进行二次、三次甚至多次分配,缩短资源配置链条,实现企业内部各类资源在各级单位的动态优化配置,有力地支撑了市场发展,实现资源管理集中化,提升了资源使用效益。

(三) 建立全省营销单元和专业线统一标准化的绩效考核模式

广西联通建立并逐步完善了基于集中化、专业化和扁平化为核心的区市县考核体系,强化了考核的纵向穿透和发展导向作用。实行各级经营单元考核模式的标准化,辅以信息化系统全过程支撑,建立了规范统一、垂直一体化的基层经营单元和专业线考核体系,极大地调动了全区各级单位和员工的积极性。■

(作者单位:中国联合网络通信有限公司广西分公司)

责任编辑 李斐然

● 词条

一元判定模型

一元判定模型是指以某一项财务指标作为判别标准来判断企业是否处于破产状态的预测模型。在一元判定模型中,最为关键的一点就是寻找判别阈值。通常需要将样本分为两组:一组是构建预测模型的“预测样本”,也称“估计样本”;另一组是测试预测模型的“测试样本”,又称“有效样本”。首先,将预测样本(包括破产企业和非破产企业)按照某一选定的财务比率进行排序,选择判别阈值点,使得两组的判误率达到最小。然后,将选定的阈值作为判别规则,对测试样本进行测试。一元判定模型的优点:使用方法简单;使用方便;一元判定模型在前两年、前三年的预测中也能表现出很强的预测能力,说明一些上市企业的财务困境是从某些财务指标恶化开始的。缺点:其一,只重视一个指针的分离能力,如果经理人员知道这个指针,就有可能去粉饰这个指针,以使企业表现出良好的财务状况;其二,如果使用多个指针分别进行判断,这几个指针的分类结果之间可能会产生矛盾,以致无法作出正确判断。也就是说,虽然财务比率是综合性较高的判别指针,但是仅用一个财务指标不可能充分反映企业的财务特征。