

## 摘要

XD 公司主要产品为机电产品，是我国电工行业的大型骨干企业。在国外竞争对手不断进入和国内中小型电机制造企业崛起的双重夹击中，竞争加剧，市场形势不容乐观。为适应变化的市场形势，XD 公司实施了营销战略的调整，但没有进行相应的营销组织结构调整，因此营销战略调整的实施效果并不理想，从而营销工作的开展并没有显著的改善效果。为了营销组织结构与营销战略的转变更相匹配，本文以营销组织结构为出发点，分析 XD 公司营销组织结构现状及存在的问题，以期对 XD 公司的营销组织结构进行改良优化，以便更好地支持公司新的市场营销策略。

本文从 XD 公司营销战略转型的大背景出发，综合电机设计制造行业内企业所面临的营销环境，从行业内头部企业的营销组织结构中寻找启发点，运用文献研究法、问卷调查法、访谈法等多维方法，归纳分析了 XD 公司营销组织结构的现实情况，诊断出存在的问题。通过诊断，找出 XD 公司营销组织结构所存在的问题主要有：组织结构与营销战略不适配，营销管理组织机制不健全，营销组织运作模式不多样，营销组织层级与集分权设计不合理，营销组织内部协调机制不完善。通过理论联系实际，从营销组织结构设置、营销人员配备、营销组织结构概况以及营销组织与公司发展战略适配性四个维度进行整理、归纳，分析认为 XD 公司目前属于营销职能完全按产品划分型的地区型营销组织。综合上述问题及成因分析，根据“主营业务倍增、效率收益递增”的发展目标，提出 XD 公司营销组织结构的优化建议：营销组织结构适配营销战略，组建公司营销中心，设置行业总监及行业组，构建三级项目营销组织模式，完善营销组织内部协作机制。XD 公司优化后的营销组织结构，整合营销总部部分功能，将产品/品牌经理制的整合营销组织与地区型营销组织相结合，扬长避短。

本文就 XD 公司如何在白热化的市场营销环境中生存发展并持续保持竞争优势，对营销组织结构进行哪些优化以适应当前企业营销战略改革和内外部企业环境，提出了相应的意见和建议，给出了优化建议，在提高 XD 公司的营销收益上起到了积极的促进作用。同时，本文的研究也为行业内其他有类似情况的企业提供了一定的实践参考和现实借鉴。

**关键词：**营销组织；组织结构；优化

## Abstract

XD Company, whose leading products are mechanical and electrical products, is a large backbone enterprise in China electrical industry. In the double attack of the continuous entry of foreign competitors and the rise of domestic small and medium-sized motor manufacturing enterprises, the competition intensifies and the market situation is not optimistic. In order to adapt to the changing market situation, XD Company implemented the adjustment of marketing strategy, but did not carry out the corresponding reform and adjustment of marketing organization structure, so the implementation effect of marketing strategy adjustment is not ideal. In order to match the transformation of marketing organization structure and marketing strategy better, based on the theory of marketing organization structure, this paper analyzes the current situation and existing problems of XD Company's marketing organization structure, in order to improve and optimize XD Company's marketing organization structure, so as to better support the company's new marketing strategy.

Starting from the background of XD Company's marketing strategy transformation, this paper integrates the marketing environment faced by enterprises in the motor design and manufacturing industry, looks for inspiration from the marketing organization structure of leading enterprises in the industry, summarizes and analyzes the actual situation of XD Company's marketing organization structure and diagnoses the existing problems by using multi-dimensional methods such as literature research method, questionnaire survey method and interview method. Through diagnosis, it is found that the problems existing in the marketing organization structure of XD Company mainly include: the mismatch between the organizational structure and marketing strategy, the imperfect marketing management organization mechanism, the diversified operation mode of marketing organization, the unreasonable design of marketing organization level and decentralization, and the imperfect internal coordination mechanism of marketing organization. Through the combination of theory with practice, it is sorted and summarized from four dimensions: the setting of marketing organization structure, the allocation of marketing personnel, the overview of marketing organization structure and the adaptability between marketing organization and the company's development strategy. The analysis shows that XD Company currently belongs to a regional marketing

organization whose marketing function is completely divided according to products. Based on the analysis of the above problems and causes, and according to the development goal of 'doubling the main business and increasing efficiency and income', this paper puts forward some suggestions on the optimization of XD Company's marketing organization structure: the marketing organization structure adapts to the marketing strategy, establishes the company's marketing center, sets up the industry director and industry group, constructs the three-level project marketing organization mode, and improves the internal cooperation mechanism of the marketing organization. XD company's optimized marketing organization structure integrates some functions of the marketing headquarters, and combines the integrated marketing organization of product/brand manager system with the regional marketing organization to develop strengths and avoid weaknesses.

This paper puts forward corresponding opinions and suggestions on how to optimize the marketing organization structure to adapt to the current enterprise marketing strategy reform and enterprise's internal and external environment, even gives optimization suggestions on how to survive and develop in the fierce marketing environment and continue to maintain XD Company's competitive advantage. These series of measures have played a positive role in improving XD Company's marketing revenue. At the same time, the research in this paper also provides some practical and realistic references for other companies in the industry with similar situations.

**Keywords:** Marketing Organization; Organization Structure; Optimization

# 目 录

摘 要.....	VI
Abstract.....	VII
<b>第 1 章 绪 论</b> .....	1
1.1 研究背景及研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 国内外研究综述.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	3
1.2.3 研究现状评述.....	3
1.3 研究内容与研究方法.....	4
1.3.1 研究内容.....	4
1.3.2 研究方法.....	4
<b>第 2 章 组织结构相关理论介绍</b> .....	6
2.1 组织结构相关概念界定.....	6
2.1.1 组织的概念.....	6
2.1.2 组织结构的定义与功能.....	6
2.1.3 营销组织的概念.....	8
2.1.4 组织优化的概念.....	9
2.2 营销组织结构类型.....	9
2.2.1 功能型营销组织.....	10
2.2.2 地区型营销组织.....	10
2.2.3 产品/品牌经理制的整合营销组织.....	11
2.2.4 客户中心型营销组织.....	12
2.3 营销组织结构运作模式.....	12
2.3.1 营销总部功能全部整合型.....	12
2.3.2 营销总部功能部分整合型.....	13
2.3.3 营销职能完全按产品划分型.....	13
2.4 组织结构诊断方法的理论.....	13
<b>第 3 章 XD 公司营销组织结构现状及存在的问题</b> .....	15
3.1 XD 公司及发展简介.....	15
3.2 XD 公司营销组织结构调研.....	16
3.2.1 问卷调查及访谈设计.....	16

3.2.2 问卷调查及访谈结果.....	17
3.3 XD 公司营销组织结构现状.....	21
3.4 XD 公司营销组织结构存在的主要问题.....	23
3.4.1 组织结构与营销战略不匹配.....	23
3.4.2 营销管理组织机制不健全.....	24
3.4.3 营销组织运作模式不多样.....	24
3.4.4 营销组织层级与集分权设计不合理.....	25
3.4.5 营销组织内部协调机制不完善.....	25
3.5 XD 公司营销组织结构优化的必要性分析.....	27
<b>第 4 章 XD 公司营销组织结构优化实施.....</b>	<b>28</b>
4.1 XD 公司营销组织结构优化指导思想.....	28
4.1.1 XD 公司营销组织结构优化的总体思路.....	28
4.1.2 XD 公司营销组织结构优化的主要目标.....	28
4.1.3 XD 公司营销组织结构优化的基本原则.....	28
4.2 XD 公司营销组织结构优化建议.....	30
4.2.1 营销组织结构适配营销战略.....	30
4.2.2 组建成立公司营销中心.....	30
4.2.3 设置行业总监及行业组.....	32
4.2.4 构建三级项目营销组织模式.....	33
4.2.5 完善营销组织内部协作机制.....	34
4.3 优化后的营销组织结构.....	35
<b>第 5 章 XD 公司营销组织结构优化的保障措施.....</b>	<b>38</b>
5.1 组织保障.....	38
5.2 制度保障.....	39
5.3 人力资源保障.....	40
5.4 大数据信息化保障.....	42
5.5 企业文化保障.....	43
<b>第 6 章 结论与展望.....</b>	<b>46</b>
6.1 研究结论.....	46
6.2 研究的局限性.....	46
6.3 研究展望.....	47
参考文献.....	48
致 谢.....	51
附录 A XD 公司营销组织结构调研问卷.....	52

附录 B 访谈提纲.....54

# 第 1 章 绪 论

## 1.1 研究背景及研究意义

### 1.1.1 研究背景

随着经济全球化政策的贯彻落实,很多国内外企业在发展过程中均迎来了空前的挑战,而中国这片朝气蓬勃的巨大市场,更是受到了诸多企业的肯定与抢夺。为了跟随时代的发展和满足市场的实际需求,各类企业更是想方设法的实现创新,拼尽全力突出自身的竞争优势。在这一发展背景之下,每个企业也都在为了维持自身的长足稳定发展,调整自身开展的营销活动。

随着经济的不断发展,社会的不断进步,过去较为传统的组织结构和管理意识已经无法充分发挥自身的突出优势,这也是历史演变过程中的必然结果。而这一事实也充分彰显了那些营销组织由于不愿意树立创新意识,拒绝变革思想的企业最终随着时间的推移陷入僵局,业绩也是持续走低,经济效益逐渐衰退,最终面临被淘汰的局面。而上述现象都是企业陷入僵局的时候所呈现出的形态。

在本文的研究中,以 XD 集团公司作为研究对象,该公司于上世纪 30 年代正式成立,并随着时间的推移不断发展壮大,其核心竞争力也在这一过程中得以充分的彰显。但是随之而来产生了企业营销管理体制不适合社会的发展,无法适应日渐严峻的竞争市场等一系列问题,而这些问题都会在很大程度上约束着产品进行创新。虽然 XD 在企业内外曾经说自己会在未来的五年之内使自身的销售规模达到 100 亿元,但是当前阶段,该企业内部存在的营销组织难以满足市场的实际需求,所以根本不可能达到这一目的。XD 公司企业内部一直采取的组织措施是所谓的“属地化”的营销组织模式,遇到这一组织结构在管理资源的过程中较为散乱,而且结构层次并不清晰,所以无法将自身所具备的客户资源进行有效集中,大大影响了工作效率和质量。因此也无法提高企业的整体营销能力,对于企业内部每个部门来说,也会丧失更加专业化的服务水平。当部分任务下达以后,其完成率处于较低的状态时,则其他各个事业部之间就会出现难以协调的矛盾。

### 1.1.2 研究意义

本文拟运用组织结构、营销组织、组织诊断、组织设计等组织结构相关原理及理论,结合电机制造行业营销工作的实际开展情况,从 XD 公司内部营销组织结构现状和外部竞争环境入手,通过文献研究法、问卷调研、访谈法等不同方法对 XD 公司现有营销组织结构进行分析与挖掘。经过对问卷调查获取的数据和访

谈获得的内容进行归纳、整理与分析，找出 XD 公司营销组织结构与营销战略的不适配性以及目前公司营销组织结构存在的问题，阐述了 XD 公司营销组织结构中存在问题的现实表现。针对这些问题，紧密结合 XD 公司营销战略改革的目标，提出了 XD 公司营销组织结构优化的方案。

面临市场需求下滑、市场份额下降以及国内外竞争者的涌入，在生存与发展的压力下，XD 公司应该顺应形势发展，迎难而上，及时修正营销管理战略、调整营销组织结构，进一步优化营销管理机制，建立适应企业营销改革战略的营销组织结构，使营销的各个方面协调统一、步调一致，构成目标明确、权责明晰、协调有序、协作高效的营销管理体系。

本文就 XD 公司如何在白热化的市场营销环境中生存发展并持续保持竞争优势，营销组织结构进行哪些优化以形成适应当前企业营销战略改革和内外部企业环境，提出了相应的意见和建议，给出了优化建议。同时，本文也期望能为国内同类企业在实际操作中起到一定的借鉴作用。

## 1.2 国内外研究综述

### 1.2.1 国外研究现状

二十世纪八十年代，国外对营销组织的研究主要集中在概念界定、结构形式等基础问题上，90 年代以后，市场营销组织研究的重点转向了市场营销、组织关系、组织变化等动态的内容。

最早对营销组织开展研究时，研究方向集中在计划、实施和监督方面。当时的学者们普遍认为，营销组织有 4 种基本形式：产品型、职能型、矩阵型和市场型（Weitz and Anderson, 1981）。

从 1980 年开始，开始更多地对市场营销组织间的功能与关系开展研究。其中安德森（1982）的研究结论最引人注目，他在一篇文章中指出，资源的重要性决定了营销对发展策略的影响，并着重指出了资源依赖性理论。安德森也相信，“市场营销的首要责任是满足客户的长远需要。”尽管安德森的论断有一定的说服力，但有一个最为致命的缺陷是他没有区分营销与销售的差异。到了二十世纪九十年代，这一领域的研究逐渐扩展到市场与外部伙伴的互动。Achrol（1991）提出了两种特定的组织结构，即“市场交易型”与“网上销售组织型”，以适应不稳定的外部市场环境。Webster（1992）对市场营销管理中的战略合作角色进行了分析，发现在供应链中，供应商与客户的价值链具有较大的弹性。Day（1994）着重于对价值链的研究，主要是对市场驱动力的研究。通过以上分析，我们可以看出，市场营销组织的自变量包含了较多的内容与含义，比如说：权力（Hinings



et al, 1974; Pfeffer, 1981), 组织结构 (Weitz and Anderson, 1981), 层级 (Ruckert, Walker and Roering, 1985), 职能部门间的协作关系 (Walker and Ruckert, 1987; Wind, 1981), 等等一系列。

### 1.2.2 国内研究现状

在二十世纪九十年代末,国内对市场营销的组织进行了理论上的探讨。张善轩(2001)从营销组织的结构、组织职能和组织变革的途径和方法等方面对营销组织的组织形式进行了较为详尽的阐述。正确的营销组织形式有助于提高企业的核心竞争力。陈水芬、孔伟成(2002)对营销组织进行了分析,指出营销组织发展应分成五个阶段:纯粹销售部门—销售部门兼营销功能—独立的营销部门—现代营销部门—现代营销型企业—流程再造企业。在《市场营销管理》(韩德昌,2004)这本书中,认为营销机构的组织设计必须对其功能进行规划,以达到公司的目的。梁发彪(2004)提出,市场营销机构应具有以下功能:信息导向功能、新技术开发功能、促销功能、销售服务功能、监测与反馈功能。洪瑜龙、陈克明(2003)对营销组织结构的分析表明,适应性、创新性是现代营销组织结构的特点,能根据环境不同进行修正和调整,从而使企业做出更加符合市场需要的营销行为。同时,提出了一个营销组织的无序边缘均衡的概念,它可以让营销组织在混乱而有序的状态下,逐渐的融入到外部的环境之中。赵晓飞(2007)研究认为,企业的营销组织结构必须与企业发展战略相匹配,以促进企业经营效益的提升。

在对营销组织结构的研究中,杨林(2005)提出,按照集权与分权程度可以将营销组织划分为三种类型:组织结构高度集权,部分集权部分授权,分权型组织结构。刘群慧等人(2009)认为,组织为了促使其中的成员达成其共同的目标,从而选择合适的组织结构以便于组织中的各个部门、各个要素配合得更流畅。郝玉英(2009)运用复合理论对公司的组织结构进行了自组织的研究,认为21世纪面临着激烈的市场竞争,必须摒弃传统观念,深入分析复杂的组织体系,推动公司的发展。郭敏、肖康元(2011)认为,优质的组织结构可以有效减少公司的经营费用,对保持公司的市场竞争力起到很大的促进作用。李松林(2012)将营销组织管理与改革的思想应用于HND公司的营销组织重构的实践中。刘伟男(2013)提出了组织结构的新概念,即组织结构是由成员、任务、信息、制度安排与非制度安排组成的动态体系。当外界环境发生变化时,系统也会发生相应的变化,这种变化称为组织结构演化。魏永(2016)对JY公司的组织结构进行了优化,这样的优化实践与案例,对业界内的其它公司来说也具有一定的参考价值。

### 1.2.3 研究现状评述

从国内外对营销组织研究的时间进展线上可以看出,国内对营销组织结构研

究的起步晚于国外。在理论的发展过程中，对营销组织优化措施的探讨也在不断的拓展。目前国内对营销组织优化的研究还存在着一些局限，主要集中在电力、出版、电信等行业，而在传统的生产设备制造行业中却相对来说比较少。其实，国内也有很多关于企业营销组织优化的研究，但却没有一个人对其进行过评价，因为他们的理论和战略都与现实不是特别符合，对于企业和行业的营销组织结构优化建议的提出，也太浅显了一些。以上这些不足也正是本论文进行研究的思路之一。

## 1.3 研究内容与研究方法

### 1.3.1 研究内容

第1章，绪论。主要阐明研究背景与意义、有关内容在国内外的研究现状，描述研究内容与研究方法。

第2章，组织结构相关理论介绍。本章详细介绍与课题相关的理论。关于这部分内容的撰写，主要是梳理相关基础理论，直观描述理论概念与内涵，并将其作为课题研究的理论依据。

第3章，XD公司营销组织结构现状及存在的问题。该章节首先基于上文的基本情况描述以及理论基础，设计了调查问卷、进行了访谈；最后通过对问卷调查及访谈数据的整理、归纳、分析，得出XD公司营销组织结构存在的主要问题。

第4章，XD公司营销组织结构优化方案。根据XD公司营销组织结构优化的总体思路、主要目标和基本原则，提出优化建议。

第5章，XD公司营销组织结构优化的保障措施。针对上述优化方案与建议，提出相应保障措施。

第6章，结论与展望。总结本文研究结论，表明在研究方面的局限性，提出对未来展望。

### 1.3.2 研究方法

#### (1) 文献研究法

通过对国内外营销组织、有关组织与组织结构佳化的理论著作、杂志、期刊、硕士及博士论文和相关理论研究成果的认真学习与仔细研读，持续学习关于市场组织与组织优化的相关理论，了解组织优化的原则、条件、影响因素等，从组织结构优化的结构和逻辑上进行整理，从而为本文的写作提供丰富的理论基础和数据支持。本文从有关的理论依据出发，对XD公司的市场营销组织现状、问题及原因进行了分析。本文研究XD公司营销组织结构优化问题并提出优化建议、推

进措施及保障措施，争取理论与实际更好地结合，让所学的理论更好地去指导实际。

### （2）问卷调查法

通过问卷调查方法，对 XD 公司营销组织结构存在的问题及组织结构优化的推进措施、保障措施进行调查研究，通过在 XD 公司内部开展问卷调查，找到公司营销组织结构优化的发力点，为 XD 公司制定营销组织结构优化方案提供参考。

### （3）访谈法

为充分了解 XD 公司中诸如高层领导、中层管理人员、二级机构负责人、基层营销人员等层级的工作人员对公司营销组织的看法与评价，制定更符合 XD 公司营销管理工作开展实际的营销组织结构优化方案，根据不同的岗位分别编制不同的谈话问题提纲。采用非结构化的谈话方法，与 XD 公司中的高管、中层领导、二级机构负责人、基层营销人员进行交流谈话。交流谈话的内容围绕公司在营销组织、营销人员、协同协调机制、营销管理等方面的现状，现有营销组织结构与营销战略规划的适配性问题等，以便归纳、总结、分析公司目前营销组织结构的问题。访谈不拘泥于形式，可以进行正式访谈，也可以进行非正式访谈；可以点对点访谈，与被访谈者开展一对一交流；也可以召开讨论会或座谈会，集中研究讨论一些问题。

## 第2章 组织结构相关理论介绍

### 2.1 组织结构相关概念界定

#### 2.1.1 组织的概念

广义的角度出发，组织实际上是一个体系，它把许多要素按照某种方法共同联系起来。从狭义上来看，指团体中的人为了达成共同的目标，通过相互协作融合而组成的群体或机构，如党团组织、工会组织、社会企业、军事组织等。狭义上的组织用来专门泛指群体而言，运用于社会性的管理之中。在现代社会生活中，组织是人们按照一定的任务和形态所组合而成的社会组织，组织既是一个社会的基本结构和职能，又是一个最基本的、最小的组成部分。从管理与管理学的维度来分析，组织是一个实体社团或实体单位，有其确定的目标，一定的组织结构、运行方式、沟通机制，同时，也与外部社会、环境保持着紧密的联系。从某种角度出发，组织实际上是某一群体的人们为了实现共同为之奋斗的目标，进而自动凝聚在一起的团体。在这类团体中，每一个单个的个体互相协作、各司其职，从而为实现共同的理想而不断奋斗。

从实际的角度出发，企业行为执行者的载体是组织，组织对于企业而言，与其生存和发展存在非常密切的联系。可以说组织是管理活动开展的前提。著名研究人员法约尔曾经指出组织是管理活动过程中非常关键的组成部分。

基于上述分析，我们能够将组织看作是处于同一空间的人们，为了统一的目标，在固定的时间周期内实现分工合作，各司其职，做出行动、执行决策从而达到团队最终目标的社会实体或团体。

#### 2.1.2 组织结构的定义与功能

组织结构指的是组织的框架体系或者是描述组织之间的分工情况的词汇。在经济学领域，研究人员认为，组织结构还有另外一种解释，为实现某一共同目标，进而凝聚在一起的群体展开分工合作的行为。在这类行为中，包括个人职责，职务范围，权利义务等情况的划分。还有部分学者认为，组织形态还被认为是空间形态联合手段以及各个部门的成员进行交流与沟通的行为方式。无论从何种角度去解释组织结构的含义，其无疑是分工分组以及协调合作这几类要素在工作中如何开展分工与合作的问题。从某一角度出发，组织结构实际上是一个相对来说较为健全的管理系统的论述，它是企业的机构规划、职能设计等基本的基础。

关于组织结构最早的理论是亚当·斯密（1776）在《国富论》中关于劳动分

工理论，这个理论在当时还只是一个雏形。他相信，为了提高生产力，有一个必要的程序就是把所有的工作进行分类和划分。提升工作的专业化水平，使工作更具有专门性与针对性，对劳动者应该承担的责任与义务进行清晰的界定，以便于提高整体的组织工作效率，也能够使得组织结构与组织现实的基础更加契合。

基于德鲁克（1988）所提出的观念可以发现，他始终坚持认为，企业组织结构实际上是企业内部的一种结构设计，是企业依据其发展目标所进行的设计，包含公司内各个部门的分工和协作。组织结构包括四个方面的结构内容：部门、层级、职能和权限。部门结构是指企业内部生产、营销、企业运营、战略发展等各方面的关系，也就是单位内部按功能职责划分的部门。层级结构指的是管理和被管理之间存在的联系，其主要包括管理的范围，管理的权限等多个方面，进一步彰显了纵向的管理结构。其中，职能结构是为了组织实现预先设定的统一目标、完成各项任务而对组织内部各组成部分进行的功能赋予，会进一步考察职能工作范围，分区分块等诸多领域的内容。权限结构得知的是，企业内部由于岗位不同，层次不同，其所承担的责任与义务也有所不同，而在分工合作过程中，需要对责任和义务的划分标准进行更加清晰的解释与说明。

琼斯（1995）指出，“组织结构”是一种相对稳定的关系与机制，它包含了一系列的规则状况、职位、权力关系以及它们之间的关系。具体而言，企业的组织架构体现了企业的组织形式：管理与被管理、领导与被领导的关系；组织成员间的信息传递机制、传递方向和关系。罗珉的“组织设计”是指通过调整组织结构来保证组织目标的实现，而结构设计是在对重构组织时如何选择组织的组织形式问题的解答。

企业的组织结构是一种动态的，包含责任、权利、利益等方面的结构系统。其本质是通过分工协作来达到企业的经营目的，或者说达到更高的战略目标。对组织结构进行调整的程序也是一个动态的，会根据企业的战略调整而对组织结构进行相应调整。

国外对组织结构的研究，最开始在传统的组织管理上，经过研究的发展和理论的演进，逐渐向研究虚拟组织项目型和学习型组织的方向迈进，但是在组织结构研究的初级阶段，主要研究的内容是对单个项目进行组织以及单个项目如何推进的内部结构研究。近年来，有不少学者从对单个项目的组织结构研究转向对多个项目的组织结构研究。研究的内容不再单一，研究的组织结构也更为错综复杂，由此对组织结构研究的整体范畴进行了拓展。随着研究的深入，新组织理论中演化出了新的研究对象，即对有别于传统组织的新型组织的研究。对组织结构的研究之所以得以发展，研究对象的集群化起到了很大的促进作用。Weame（2017）研究认为，当前对组织管理基础理论的研究，还有很大的发展潜力。他还提出，

为了加快建立组织管理理论体系，不同模型的运用必不可少。Bedillet (2016) 认为，组织结构研究对象的方向必然朝着战略管控、技术支撑和软件支持的方向发展。在他的研究中，主要针对营销部门的组织结构展开分析与探讨，指出项目是一个临时性组织，并且只是一个工具。在 John Holland (2016) 的研究中指出，个体存在于整体系统中，是整体系统的组成部分。并且每一个个体都具备主观能动性，能适应整体的生态系统与环境，个体实现自身目标的过程中与其他个体发生交互作用。Peter (2018) 对虚拟组织理论进行了研究，在他的理论观点中，虚拟组织与虚拟存储之间存在一定程度的相似性。他指出，随着互联网的普及和信息技术的发展，通过创建虚拟组织，企业可以更好地整合地域上相对分散的企业资源，以增强资源的集约化程度，形成集群效应。

中国现代理论研究大部分是“来料加工”。20 世纪 80 年代以后，我国对组织管理方法的研究蓬勃发展，这类研究以网络信息技术为核心。不少学者“进口”国外先进的管理学理论，并以此为基础进行理论研究，使之更加符合在内陆政治、经济、文化环境下生存发展的中国企业的实际情况。但截止目前，仍旧处于应用摸索阶段。事实上，在不同的行业中，企业的发展目标不尽相同，在不同类型的组织中，所运用的专业知识、技术知识差异也很大，但在组织与组织管理有关的知识及其运用上，存在一定程度的共性。刘洪 (2016) 指出，在这样的情形下，组织必须在适当的时候，根据组织内部和外部环境因素的变化来调整目标和结构。因此，企业要想获得可持续发展，就必须进行组织结构的优化、调整和重组。王彬武 (2017) 通过对虚拟组织与学习组织的分析，认为企业的核心能力是由学习能力构成的，而学习能力则是企业的主要核心竞争能力。他对影响组织学习的各种障碍进行了讨论，并给出了相应的对策，还分析了目前的组织学习流程模式存在的问题，并提出了改善方法。

### 2.1.3 营销组织的概念

企业采取怎样的营销组织结构，取决于其对营销组织概念内涵的定义。“营销组织结构”是一个综合体，他是企业为了实现其营销功能而对内部进行的劳动分工与协作。因此如何定义营销组织的概念是企业进行营销组织结构优化的第一个步骤。但是目前来看，国内外的企业组织理论与市场营销理论对其内涵及组成尚无统一认识。对于“营销组织”的界定，有以下几类观点：

(1) 营销组织等同于销售部门。这是最初营销组织的发展形态，销售部门兼具了市场分析、行业调研、宣传促销等营销功能，以至于在现在的很多企业中，还存在着这样一种观念：扩充销售人员的数量就可以稳固营销组织的建设。

(2) 营销组织就是营销部门。在这类企业中，营销部门与销售部门地位平

等。根据企业内部分工的不同，这两个部门可能是同一个领导管理，也可能是不同的领导来进行管理。

(3) 营销组织是营销部门与销售部门的组合。这与 Robert E.Witt 等人的观点不谋而合：“营销组织是企业中所有参与营销活动的部门及其运作模式。”这是对营销组织更高层次的认识。

(4) 营销组织为整个公司组织，这种类型是现代营销公司。Philip Kotler 指出，即使一个公司成立了现代化的营销部门，但这并不绝对意味着它是一家现代营销公司。界定一家企业是否为现代营销公司，主要看企业对营销功能与对客户关系的看法。现代营销公司中的管理层和员工认为，他们是为客户而服务、致力于满足客户需要、响应客户需求。

(5) 营销组织是由企业组成的营销联盟。这是一种新的营销组织形式，以应对将来复杂多变的内外部环境。这类营销组织是跨越企业边界的组合，营销联盟对营销活动的管理不局限于企业的组织边界。

#### 2.1.4 组织优化的概念

据相关研究人员指出，组织优化从本质的角度来说是在实现目标的过程中所遇到的障碍，而且在此期间，还要借助于外界的保障设施，才得以使实践工作能够全面落实。基于上述分析，我们能够发现组织优化，简单来说，就是对组织内部现阶段所具备的资源进行优化升级，并在组织内部进行实时的交流与沟通，从而实现组织预先设计的为之奋斗的目标。组织优化并不是在短时间之内一蹴而就的，为进一步对其进行优化升级，使其满足当前阶段的市场发展背景，需要消耗大量的时间与精力。

针对营销组织结构进行适当的完善，可以让企业在实现组织目标的过程中，也能够达到营销活动的目的。甚至也可以说只有保障好营销组织结构，才能够提高企业的整体盈利水平。但是考虑到组织目标会随着外部环境的影响而逐渐发生改变，从而会引起企业营销策略的改变，因此，营销组织结构也不得不随之发生调整。

## 2.2 营销组织结构类型

营销组织主要是为销售商品或提供服务而设计的机构。经过多年的发展，市场营销组织的类型也发生了许多变化和发展，根据不同的方式将其归类为如下几种：

### 2.2.1 功能型营销组织

在原有的销售机构的基础上，根据市场的复杂程度，增加了一些基本的营销功能，包括市调、策划、宣传、促销、顾客满意度分析等（见图 2-1）。这个时期营销组织里存在着关键部门，一个是包括行业调研、市场细分、细分选择、销售计划、定价、营销策划、售后服务、公共关系、社会效应、营销效果评估在内的市场部门；另一个是销售部，需要负责开辟并建立销售渠道，客户的开发，产品的销售，组织订单的物流配送，以及根据合同约定回收货款。

在这样的机制下，营销人员的角色容易被忽视，更多的会注重他们的业绩。而要真正解决这一问题，就需要营销机构的领导者具备市场导向的运营思想，从而使营销部门的市场支持体系的作用得到最大程度的发挥。

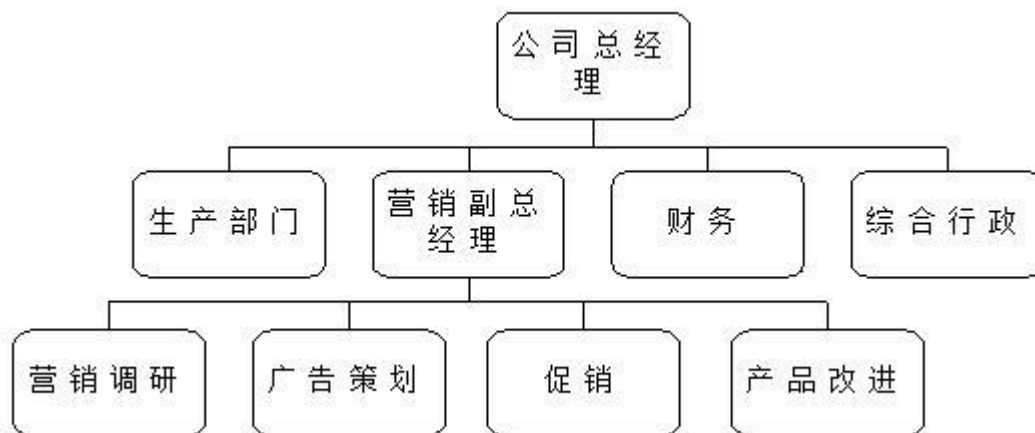


图 2-1 功能型营销组织结构图

### 2.2.2 地区型营销组织

这种营销组织通常来说是按照地理位置进行区分的。地区型营销组织包含了品牌策划、产品营销、广告设计在内的市场功能（如图 2-2）。美国金宝汤料公司率先创立了地区型营销组织，他将美国市场按地域特征划分为 22 个区域，分别设立了相应的机构，并配备了专门负责营销计划的人员，而金宝汤料公司的销售费用，大约占到了公司整体费用的 50%。地区型营销组织的缺点是：一是总部对地区经理的管控显得不是那么有效；二是部分地区经理可能会逐渐滋生出“地区本位主义”，从而损害公司的整体利益。



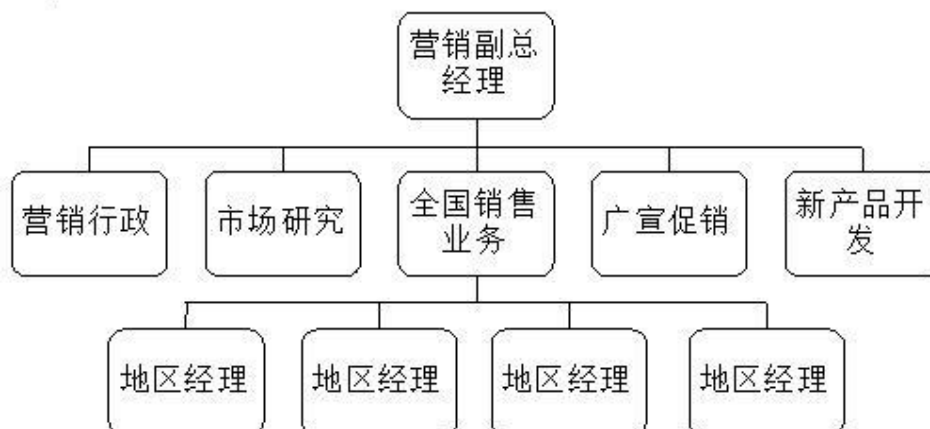


图 2-2 地区型营销组织结构图

### 2.2.3 产品/品牌经理制的整合营销组织

这种组织结构比较适合产品不同，但是销售渠道一样的多品牌公司。宝洁自 1930 年起就开始实施品牌经理制。这种营销组织结构，由品牌经理全面管理，品牌经理下辖若干产品经理（见图 2-3）。产品经理负责对每一种产品进行营销策划销售渠道搭建，并对其进行全面的管理，包括制定产品竞争方案，产品营销规划（包含费用预算），广告宣传，经销商激励实施细则，对产品的支持、信息搜集以帮助产品改进等工作。事实上，产品经理是一个特定产品的全线主管。

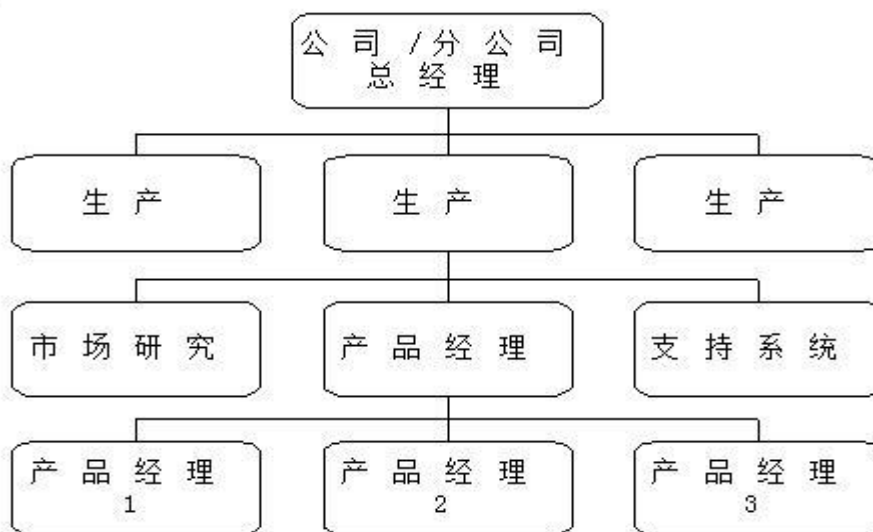


图 2-3 产品/品牌经理制的整合营销组织结构图

## 2.2.4 客户中心型营销组织

在面对大量不同的消费习惯和具有不同消费习惯的客户群体时，可以考虑按照客户需求，以客户为导向进行营销组织结构的设计（如图 2-4）。这种情况下，首先要设立客户经理，客户经理的主要职能职责在于为客户提供周到的服务。为了达到这个目的，他们要协调公司内部各部门，调动可以调动的力量，充分利用企业资源。客户经理要对客户的动态进行跟踪，了解他们的表层需求，发掘客户在表层需求下隐藏的深层需求。这样的营销组织的优势在于以客户的需求为出发点，满足顾客需要，解决客户需求。

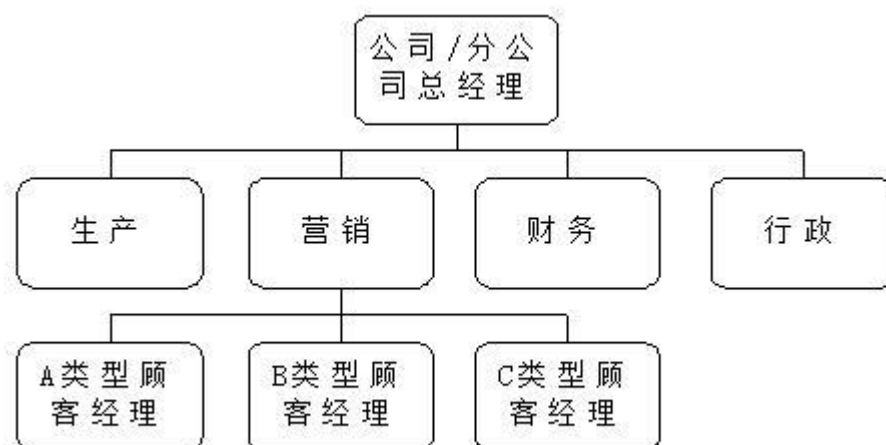


图 2-4 客户中心型营销组织结构图

## 2.3 营销组织结构运作模式

### 2.3.1 营销总部功能全部整合型

这种模式仅仅只在集团公司设立营销部门，并在集团的范围内建立营销平台，负责集团范围内所有产品的销售与营销管理。下属子公司或者事业部只负责研发、采购、生产制造等非营销相关活动，由营销产生的费用在所有产品之间进行分摊。这种模式往往在拥有同质性的多种产品的大型企业集团内适用。在产品属性相似的情况下，在市场营销规划与销售模式上可以实现强大的资源共享与协同效应。或者是产品都是用的同一个品牌，采用这种模式也比较适合。

### 2.3.2 营销总部功能部分整合型

这种模式是在集团公司保持适当的营销部门，子公司也设营销部门。这是国际上比较流行的一种营销组织结构，适合于集权与分权相结合的大型集团公司。在集团层面，此种类型的营销组织建立有营销管理部门；在事业部、分子公司层面，也相应建立了自己的营销机构，接受本事业部、分子公司的领导，也接受集团营销管理部门的领导。此时，各事业部、分子公司独立核算，产品营销费用各自承担。根据企业所处产品行业跨度的不同，在集团层面整合营销功能时有不同的程度和侧重。

### 2.3.3 营销职能完全按产品划分型

这种模式下，集团公司基本不设营销部门，子公司设很强的营销组织。这种营销组织设计的思路是各事业部建立独立的营销组织体系，各营销组织直接由事业部管理和控制。各事业部按照产品类别、品牌、渠道、地域性等方式划分。该种模式一般在产品跨度较大，且产品分类有限的企业内实施。

## 2.4 组织结构诊断方法的理论

企业组织结构诊断，诊断的是企业组织结构是否存在问题，如果存在问题，存在什么样的问题，并基于问题判断企业的组织结构是否有效。在达夫特的著作《组织理论与设计》中，描述了四种方法，用以对企业的组织结构进行评价。

一是目标评价法。主要评估组织的组织结构是否能有效地支持组织的策略实现，包括组织的利润目标是否达到、组织的市场份额是否达到、组织其他的策略目标是否达到。核心业务是公司的生存与发展的根本，而关键业务能否在组织中占有举足轻重的位置，更是关系到企业能否达到目的的一个重要因素。其主要体现在企业的组织架构能否有效地支持企业的战略管理，以及企业的领导力的有效性。钱德勒（2002）认为组织与战略一定要匹配才能有助于战略实施，强调当企业的战略发生变化时，需要对组织的任务和结构重新设置，只有这样，才能确保战略成功执行。据此，当企业实施转型战略时，必须相应地变革组织以匹配转型战略的要求，且组织与转型战略匹配的一致性越高，转型绩效就越好。而营销组织作为企业的一个关键职能部门，同样要与企业转型目标相匹配且要匹配有效。

二是资源评价法。这种方法是指企业为了达到企业的战略目的，通过对有限的资源进行有效的整合和管理。其具体体现在企业内部结构维度上的资源分配效率和资源使用效率。

三是内部流程评价法。高效运作组织的普遍特征是企业内部流程清晰且运作

顺畅，企业内各项工作的开展进行能够得到及时的响应、充足的支撑、有效的反馈。并且在企业中，员工对自我价值评价比较高，对所在企业的满意度也比较高。

四是利益主体评价法。与企业相关的利益主体包含股东、投资人、职工、客户、社会等法人组织与非法人组织，从他们对企业的看法，或者说满意程度来评价企业组织结构的有效性。其中，股东注重收益，投资人注重投资回报率，职职工则关注薪酬收入与福利政策，客户注重优质的产品与周到的服务，社会关注企业的社会价值等等。

## 第3章 XD 公司营销组织结构现状及存在的问题

### 3.1 XD 公司及发展简介

XD 公司是中国电气设计制造行业的国有大型骨干企业，是经国务院批准的国家重点技术设备国产化研发生产基地、国家高新技术产业开发区和国家创新型企业。公司主要生产电机电控设备，提供运维服务，其中，XD 公司的如下产品和服务在国内市场具有产品优势：大型国防装备、电气成套装备、大型水泵和兆瓦级风电设备的开发应用，并逐步形成了“电机+电控+电磁能”的主营业务，建立起了核心产业群。XD 公司为集团公司，集团内目前拥有全资子公司 6 家，控股公司 3 家，事业部 4 家，集团公司总部设立综合管理部、战略管理部、企业运营部、法务部、招标采购中心等数 10 个职能部门。截止 2019 年，资产总额 193 亿元，在岗员工 5200 余人。目前形成了军工、高压电机、低压电机、电气控制、电气传动、风力发电机组等主业板块，其中，电机产品在火电行业具有较高的市场占有率，军工产品占据绝对主导地位。

XD 公司拥有 80 多年的电机研制经验，目前拥有三个国家级研发实验平台，拥有电机、电控等重大技术装备的研制开发能力和系统集成能力，设立了高压电机、低压电机、电气控制等 6 个专业研究所。在国内市场，XD 公司的电机产品位于行业领先地位；在国际市场，XD 公司的产品知名度和品牌影响力均占据一定优势。

随着经济全球化的发展以及国内外竞争的加剧，电机设计制造行业的竞争愈演愈烈，因此 XD 企业当前阶段所面临的问题也逐渐严峻。随着自身的高速发展，原有的营销组织结构已经无法满足市场实际需求，这对于企业来说也产生了巨大的冲击。在未来的五年内，XD 公司预计销售额度将突破 100 亿元人民币。

从历史的角度出发，企业在过去制定的营销发展策略与其他大型企业非常类似，基本都是经历了三个时期。但是该企业在实际发展过程中却呈现出销售萎缩，市场份额不断下降的情况，而良性的企业发展在实际营销过程中都已经明确了发展前景，并逐渐扩展客户群体，提高了品牌影响力，扩大了市场份额。但有的企业却在实际生产和销售期间出现了技术性障碍或其他矛盾，使得企业的利润受到了严重的影响。

一直以来，XD 企业所采用的营销方式都属于项目属地式营销模式，所以其管理起来相对来说较为散乱。在世界各个领域内都充斥着销售人员，而且不同地区销售人员之间的联系度较低，协同度较差，进而导致了整体的销售效率一直无

法得到改善，整体营销规划在落实期间总是面临一层又一层困难。营销组织内部的专业化程度也参差不齐，所以导致各个部门所提供的服务水平存在较大的差距，难以进行有效协调。

## 3.2 XD 公司营销组织结构调研

### 3.2.1 问卷调查及访谈设计

#### (1) 问卷调查设计

基于 XD 公司自身一直以来延续的营销组织结构，借助于问卷调查法，进一步剖析其内部存在的不足，调查问卷主要分为以下几个方面：

#### ① 基本信息

主要是调查问卷填写人的基本情况，比如部门、职务、入职时间、工作年限、学历情况等。通过这些基本信息，可以了解调查问卷填写人的在司时长、大致工作内容、在营销组织中所处的层级，同时也为后续的分析提供支撑。具体问题设计为：性别，部门，岗位，年龄，教育程度，在本企业工作的时间，在现岗位工作的时间。

#### ② 企业战略和营销组织结构情况

主要是了解问卷填写人对 XD 公司企业营销规划的认识，对营销组织结构有效性的评价。具体问题设计为：您认为公司营销组织是一种怎样的结构？您对公司整体营销规划的了解有哪些？您认为自己了解企业营销规划的内涵吗？你认为公司营销发展所要求的营销组织结构是否就是现在这样的？您认为目前的营销组织是否高效运行？

#### ③ 管理情况

主要了解 XD 公司营销管理现状，比如管理横向与纵向的管理幅度、决策执行机制、管理层级情况、是否存在多头领导等。具体问题设计为：您怎么评价目前公司的营销管理层级？工作中有没有多个人同时领导且互相矛盾的情况？是否发现过工作中存在有越级汇报的情形？

#### ④ 集权与分权情况

主要了解 XD 公司营销组织集权与分权的情况，营销工作的开展是否具备充分的授权，或者是否因为所需权限不够而使营销工作停滞不前。具体问题设计为：您的工作当中有没有需要进行决策的内容？企业决策过程中是否有您的参与，参与程度如何？您认为公司内部各事业部、分子公司间协同是否存在问题？如果有，问题是什么？您如何评价目前营销总部与驻外办事处的授权、分权关系？

每份调查问卷设计有 30 道问题，绝大部分为选择题，还有小部分开放性问题。其中，选择题的题目数量为 21 道，主要是了解调查问卷填写人的基本工作情况，比如所在的部门，从事的岗位工作，加入公司的时间，在公司工作的时间，学历情况，基本工作内容和岗位职能职责等。选择题是基于调查问卷填写人的现实情况去填写。除此之外，还有 9 道开放性问题，开放性问题主要围绕 XD 公司的营销组织结构展开提问，需要调查问卷填写人发挥主观能动性，积极思考并给出问题的解答。

## (2) 访谈设计

本文将访谈对象设置为 XD 企业内部的营销高层管理人员，二级机构负责人以及中层领导和基层的营销人员等。对高层管理团队、中层领导、二级机构负责人的访谈形式为个体访谈，即与被访谈者约定时间与地点，一对一地进行交流与谈话；对基层营销人员的访谈形式为座谈小组或座谈会议，即以讨论小组或讨论会的形式，每个讨论小组或每次讨论会议不超过 8 人，提前公布讨论小组的人员分组和讨论会议的时间与地点安排，便于聚集人员就某一问题进行集中讨论与了解。

其中，与公司营销高管谈话的主要内容包括：对公司发展规划的概述；尤其是营销发展规划；对公司营销组织结构的概述及评估，针对企业内部沟通机制的评估，对企业当前阶段所实施的营销组织结构和营销战略适配性的评估；公司的优势、劣势，面临的机遇与挑战，将采取何种方式应对。走访公司的中层领导人员，主要与他们进行这些方面的交流：对全部部门的协同效应以及交流制度的想法；对 XD 企业营销组织结构是否与营销战略相契合的评估；对集团公司内部各事业部、分子公司间的协同及沟通机制的评价，是否有意见或建议；分管部门从公司获得的资源情况。与二级机构管理人员的交流包括对营销工作开展中授权与分权的评价，对公司总部营销支持的期望，对营销发展规划的认知与评价，营销资源在各二级机构、分子公司间分配情况的评价等等。对基层营销人员的访谈主要包括在日常沟通协调过程中遇到的（共性）问题描述，对日常工作内容、面临的普遍性问题的描述，对自身掌握的完成项目所需资源完备情况的评价，对个人能力发挥情况的评价。

### 3.2.2 问卷调查及访谈结果

#### (1) 问卷调查结果

在 XD 公司管理层的大力支持和相关工作人员的协助与配合下，完成了对 XD 公司营销组织结构的问卷调查工作。本次问卷采用不记名问卷发放及填写的形式展开，共发放空白问卷 230 份，回收问卷 220 份，问卷回收比例为 95.6%；

其中有效问卷 208 份，有效问卷的收回比例为 90%。问卷的对象涵盖了 XD 公司在营销组织结构中所涉及的相关层级，从基层营销人员到行业总监，从设计研发人员到相关职能部门人员，不同岗位人员随机发放，力求能够有效反映 XD 公司目前的现实营销情况。通过对 208 份调查问卷的概括总结，从以下几个方面开展归纳与分析，以期能够找到 XD 公司营销组织结构存在的问题及问题产生的原因。

### ① 营销组织机构设置

XD 公司拥有众多机电产品，目前对事业部的区分主要以产品大类来进行，比如按照高压电机事业部，低压电机事业部，电气传动事业部，结构件事业部等划分的职能。形成这种营销组织机构的原因是由于过去的集约化生产方式，每一个事业部主攻自己的拳头产品，这样可以提高工人的技术水平，缩短产品的生产周期，锚定产品的市场定位，提高企业的规模效益。随着时代的进步，与之相对应的营销方式在不断地变革，仅仅是各事业部职能的叠加已经不能满足当今市场快速变化与客户需求。经过 80 多年的发展，XD 公司虽然已经拥有了较为成熟的营销队伍和相对完备的市场营销策略与细分市场，开辟了多种类型的营销渠道，但在营销组织结构与企业当前发展规划以及营销战略的适配性方面，还有许多地方需要更细致地改进、优化与完善，离内质优化型营销组织结构的标准还有一定程度的差距。它包含如下问题：第一，事业部与事业部之间缺乏良性合作机制，人员交流不畅，并且由于事业部本位主义，存在协同障碍。第二，虽然每个事业部可以高效的完成要求单一、标准明确的工作，但是一项工作需要两个甚至更多事业部之间通力协作、共同完成时，横跨部门的工作反而更难开展。第三，在这种营销组织结构中，职能交叉和职能空白现象同时存在且恶性发展。这些情况如果从全局来看的话，对 XD 公司的发展全盘是非常有害的。当功能交叉的时候，两个或两个以上的部门，都只希望占据这一部门所带来的效益与收益，而不愿承担相应的工作与职责，使得市场组织内部的矛盾与冲突时有发生，内耗日益严重。在职能空缺的情况下，由于功能上的缺位，导致人员无法有效地进行配置，一些需要及时处理的问题被搁置，对公司的经营产生了不利的影响。

### ② 营销人员配备

XD 公司的整个营销体系中有一线营销人员 446 人。对他们进行分类，可以从学历上进行分，其中拥有本科学历的有 402 人，占比 90%，本科以下的人群有 44 人，占比 10%，如图 3-1 所示。



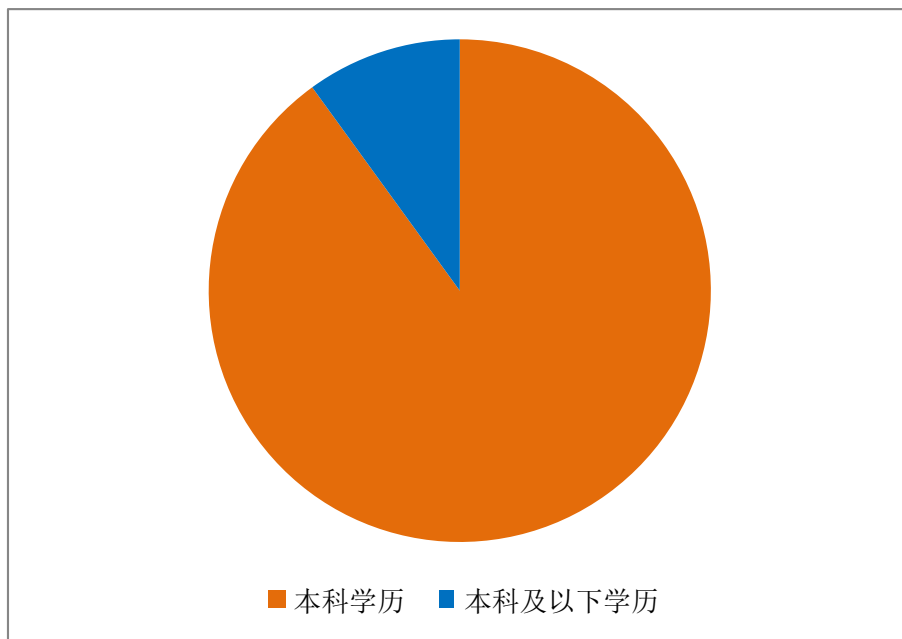


图 3-1 一线营销人员学历构成

XD 公司的人力资源体系不健全、人员结构不合理，技术人员供求失衡、高技能人才短缺，同时具备技术和营销知识的人才供需不平衡，更别说除此之外还懂得管理的人员了。总而言之，就是既懂营销技巧又有产品生产制造技术还了解管理流程和管理方法的复合型人才比较缺乏，高素质的复合型营销管理人员还比较匮乏，对关键岗位人员的培养培育需要形成长效机制并坚持长期运行，管理梯队尚需进一步完善。现有的人才体系不足以为企业转型升级提供良性支持，迫切需要培养一支高素质复合型人才队伍，这支队伍复合型人才队伍具备政治坚定、素质过硬、作风强劲、技能适配、结构合理等特点。

### ③ 营销组织结构概况

XD 公司总部功能定位偏颇。目前 XD 公司总部功能定位更侧重于营销数据的掌控，强调各类营销数据的收集与汇总。虽然此种功能定位能够及时掌握各事业部及分子公司营销数据，但对各事业部及分子公司营销业务的开展缺乏有效的管理、支持与统筹，导致各事业部间、分子公司间、事业部与分子公司间协同障碍。且目前的功能定位下，XD 公司总部事务性工作繁杂，营销人员桌面文字性工作繁多，公司总部大量时间耗费在日常营销数据的收集与统计中，造成公司总部的营销重心发生偏移。

XD 公司信息化系统的搭建以各事业部或分子公司为单位，由各事业部及分子公司分别单独搭建，虽然有专门的部门对各类营销数据进行收集和汇总，但在整个集团层面，没有统一的集成系统对各事业部及分子公司的数据进行接入汇

总。所以在某种程度上形成了各事业部之间、分子公司间、事业部与分子公司间一座座“信息孤岛”的局面，公司营销活动中所获取的数据信息在各事业部之间、分子公司间无法进行有效的交流，公司内部各部门之间存在信息鸿沟，对 XD 公司的营销工作和创新意识产生了一定的影响。

XD 公司虽然有完备的内部管理及控制制度，但是依照制度处理公共事务的情况却并不理想，制度执行并没有落到实处、落到细处。随着企业的发展壮大，XD 公司营销组织逐渐增多，规模逐步扩大，正是由于前文所描述的情况，导致营销组织内部信息流动“山路十八弯”。虽然战略发展部在各部门的设置说明中明确了各部门所承担的职能职责，但是在实际操作过程中难免出现职能混同或职能不清的现象。所以会发现，有时候同一个事情有多位不同部门的人员出现进行指挥；有时候有些事情无人问津，你推给我、我推给你，你认为是我职能职责范围内的事情，我认为你是你职能职责范围内的事情，相互推诿。

#### ④ 营销组织与公司发展战略的适配性

XD 公司的市场份额占比主要是在国内市场，主要领域是机械制造业以及工业。无论是在哪，都具有专业的销售办事处，在海外和国际上的销售也是如此，负责与客户的长期合作。XD 公司在发展初期，为了迅速抢占市场而设置了一些分子公司，这些分子公司在设立的时候没有充分考虑到公司的整盘棋与整体布局。所以在运行过程中就会发现，初期根据业务板块设立分子公司的方法稍显粗放，存在市场重叠的情况，很容易造成市场抢夺的局面。还有一个最关键的原因，就是在公司内部，集团层面并没有归口部门来协调各个事业部之间的营销活动，由于各事业部本位主义的存在，难以形成营销合力，使得 XD 公司营销活动的发展集约化程度不高。

XD 公司并没有将企业规划、愿景、使命等企业文化理念宣贯给每一位企业员工，而这些战略上的工作往往只是一句空话，由此造成营销人员对公司营销规划不了解的局面，甚至很多员工根本不知道公司的营销发展目标和营销发展规划是什么，不知其然，也不知其所以然。不可避免，他们在工作开展中会变得茫然，不知道该往哪里走，特别是那些转岗分流的职工，更是一头雾水，不知道该怎么样适应当下的环境。

从与 XD 公司各层级人员的访谈中，对造成 XD 公司营销组织出现上述局面的问题列出了一个大致提纲，基本上有以下几点原因的存在：第一，信息沟通不畅，虽然内部有沟通协调机制，但运行不畅，效率较为低下。第二，虽然职能职责设置表上面对岗位职责范围、部门职责范围做出了描述与划分，但是在实际操作过程中难免出现职能混同或职能不清的现象。所以会发现，有时候同一个事情有多位不同部门的人员出现进行指挥；有时候有些事情无人问津，你推给我、

我推给你，你认为是我职能职责范围内的事情，我认为你职能职责范围内的事情，相互推诿。第三，营销人员的积极性没有被充分调动起来，也有可能被调动了，但却不是有效调动。

(2) 访谈结果

本次共计访谈 1 名高管，4 名中层领导，随机访谈 6 名二级机构负责人，150 名基层员工。对访谈结果的梳理见表 3-1:

表 3-1 XD 公司访谈情况整理

访谈对象	访谈反馈共性问题梳理
高管	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、营销组织只是单纯的销售，缺乏营销。</li> <li>2、总部对驻外办事处存在过度“授权”，导致大量客户资源掌握在驻外办的个别营销人员手中。</li> <li>3、总部对驻外办事处缺乏行之有效的监管。</li> <li>4、驻外办事处的营销缺乏统筹机制，不利于 XD 公司业务及品牌整体发展。</li> <li>5、需要畅通先进营销理念在公司内部的传播渠道，并与公司整体战略发展规划更好地融合。</li> </ol>
中层领导	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、部门定位及职能范围在实际操作过程中混同现象有点严重。</li> <li>2、总的来说，公司营销总部对销售一线诉求的响应速度不快。</li> <li>3、营销人员的桌面文字工作较多，占比月度工作量的 30%-40%。</li> </ol>
二级机构负责人	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、部门需要得到更多技术、财务、售后等资源支持。</li> <li>2、营销人员的文字性工作过多，填报各种表格数据，在营销工作上投入的精力被表格数据填报所挤压。</li> <li>3、激励机制对营销人员的激励性不强。</li> </ol>
基层员工	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、营销第一线需要更快速、更及时的响应、支持与支援，而公司现在还实现不了这一点。</li> <li>2、员工个人能力未充分发挥，“人尽其能”未发挥完善。</li> <li>3、公司现存的激励机制在对营销人员的激励上动力不足。</li> <li>4、存在较多的与营销开展无关痛痒的桌面工作。</li> <li>5、调查研究不够，决策缺乏科学性，“拍脑袋”决策情况不少。</li> </ol>

### 3.3 XD 公司营销组织结构现状

XD 公司拥有众多机电产品，采取的是根据不同的产品大类来区别事业部职能的“营销职能完全按产品划分型”营销组织运作模式；在每一个产品事业部中，又按照地区进行划分，细分营销组织结构，设立驻外办事处。这种营销组织结构

的形成是来源于过去工业时期企业所需要的规模生产与经营，每一个事业部只完成自己所负责的机电产品，这样能够使工人的技术更加熟练，产品生产所需要的时间越短，产品营销更具有针对性，更容易形成规模经济从而获得更大的收益。随着时代的进步，与之相对应的营销方式在不断地变革，仅仅是各事业部职能的叠加已经不能满足当今市场快速变化与客户需求。XD 公司虽然已经拥有了较为成熟的营销队伍和营销策略，开辟了较为广阔的营销渠道，但在营销管理组织结构的优化方面，还有许多地方有待进一步完善，与内质优化型营销管理组织结构的标准还有一定程度的差距。它包含如下问题：（1）每个事业部只做好自己的分内之事，一心一意只在意自己的业绩，事业部之间鲜有人事调动，事业部与事业部之间缺乏良性合作机制，并且存在协同障碍。（2）虽热每个事业部可以高效的完成要求单一、标准明确的工作，但是一项工作需要两个甚至更多的事业部之间通力协作、共同完成时，零散的分工给营销管理工作增加了难度，也使得整个管理流程不具有连贯性。（3）在这种营销管理组织结构中，一方面事业部之间可能存在职能交叉部分，另一方面也可能存在职能空白部分。这些情况都不利于企业的整体发展，在职能出现交叉时，两个甚至更多的事业部都只想占领这个部分带来的业绩和利益，而不愿意承担相应的工作以及应该承担的责任，让营销组织内部矛盾冲突不断发生，内耗日益严重。在职能出现空白时，职能的缺失让人员不能得到有效分配，一些必须要按时解决的问题搁置不前，从而影响企业的运作。

在目前 XD 公司营销组织结构中存在一个市场部，对业务线的营销工作进行统一管理，如图 3-2 所示。但是这个所谓的市场部也不是专门的营销管理部门，还承载了公司内部其他的管理职能职责，对营销的管理不具备专门性、专业化、针对性。XD 公司整体策划能力不够，营销管理不系统、不规范，而且以战略为导向的高端营销能力薄弱。此外，公司层面对客户档案的建档极度缺乏，客户资源被掌握在单个营销人员手中，并没有升级为企业资源。

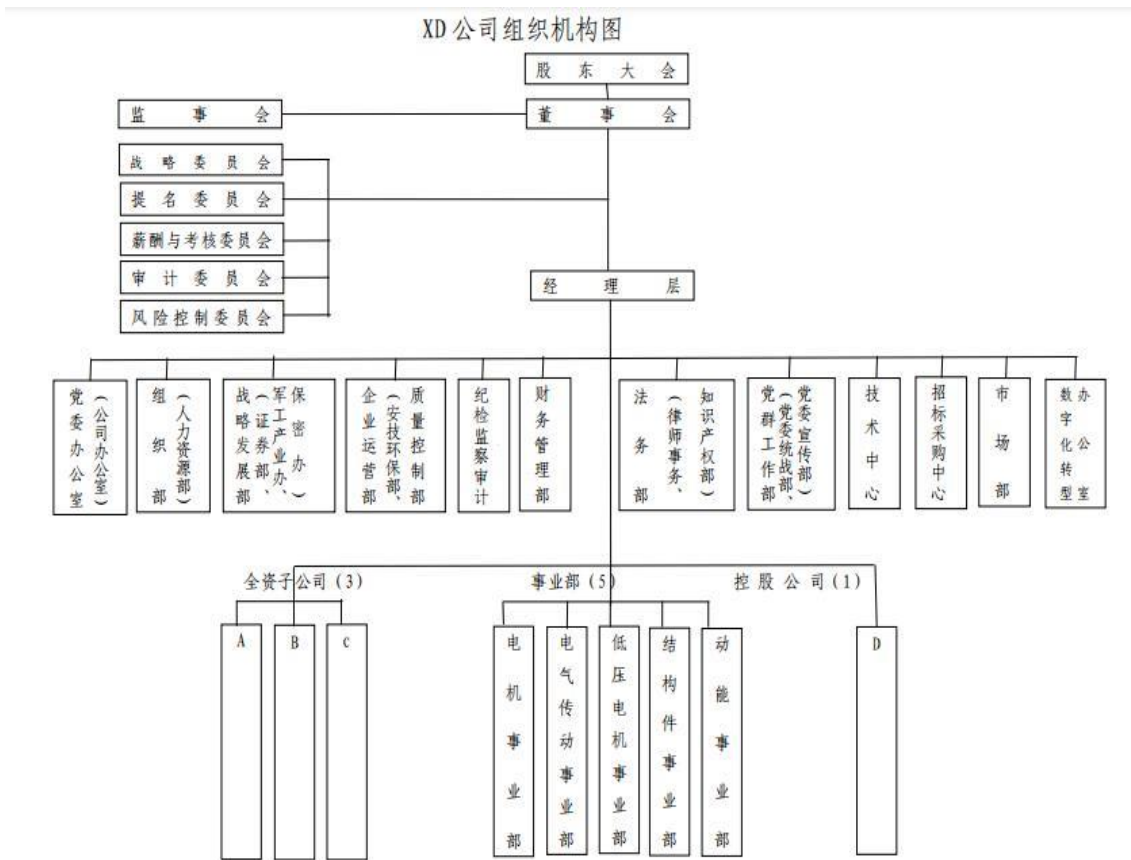


图 3-2 XD 公司优化前组织结构图

### 3.4 XD 公司营销组织结构存在的主要问题

#### 3.4.1 组织结构与营销战略不匹配

公司的营销组织结构必须与整体的营销发展战略相匹配。其一，整体的营销发展战略是基础，营销组织结构必须在发展战略的基础上进行搭建与调整；其二，优良的营销组织结构能够极大地促进企业营销的发展，为公司带来可观的营销收益。XD 公司在创建初始阶段，公司的业务辐射范围只存在于周边市场，具有地域局限性，发展目标相对单一。但是在这个阶段，营销人员之间还是具有比较高的团队意识的，高度集权的营销组织结构尽他自己的最大可能，激发着营销人员的市场开辟与产品销售热情，在最大程度上提升着员工的工作积极性。伴随公司业务扩张与拓展，公司的营销发展战略逐步多元化，并慢慢打开了国内外市场。

从问卷及访谈中得知，XD 公司在营销业务的开展初期，所有业务性工作都是由市场部进行管理。但是这个所谓的市场部也不是专门的营销管理部门，还承

担了对企业内部生产过程、制造过程、企业运营等的管理，对营销的管理不具备专门性和针对性。而且由于本部管理人员未触及营销一线，并没有与市场发生亲密接触，也就不可能快速及时的根据市场形势变化做出应对之策，一度使得公司营销开展丧失了先机。而且由于各省份的现实情况不尽相同，位于总部的市场部在没有进行充分调研与走访的情况下，不太可能会结合各地区的实际情况而进行相应的营销策略的调整，导致市场开拓的进程好事多磨，甚至很多情况下磨了几年也没有磨出任何实质性进展。XD 公司成立初期的发展战略，适配于当时企业内部横向联系紧密、配合程度较好的营销组织结构。但 XD 公司当前的横向组织结构幅度较宽且协同障碍，且存在信息滞后等问题，营销组织结构的调整与营销战略的制定步伐脱节，严重阻碍了公司营销的发展。

XD 公司的营销业务中，传统火电市场领域的订单在公司所有订单占比中达到 50%以上，“三新”市场（新产品、新客户、新行业）如水利水务、石化防爆、风电及风电后市场、矿山等市场没有形成规模增长。传统市场竞争力下降，市场份额逐步下滑，“三新”市场未形成规模。在传统市场产能过剩的不利形势下以及国家节能减排、环保要求提高的政策下，公司抗风险能力较弱，应对政策转换的换舵性不强。

### **3.4.2 营销管理组织机制不健全**

在 XD 公司的营销组织结构中，缺乏专业化的营销管理机构对集团内的营销业务进行统一管理。因此在营销活动的开展过程中，导致对战略执行的支撑不够，有时甚至可以说对战略执行的支持微乎其乎。在访谈过程中，被访谈人员认同 XD 公司高层制定的营销战略及发展规划，但是在实施进程中会慢慢变味。利长远的战略和策略并未在国内市场上进行全地域的推行。从市场组织架构来看，XD 公司缺少具备营销战略实施相应支持系统职能的营销管理机构。

### **3.4.3 营销组织运作模式不多样**

XD 企业所在的机械制造业是一个传统的行业，市场上的同类产品数不胜数，同样的功能和品质，让人眼花缭乱，这就造成了一个供大于求的局面。因此，企业订单量在逐渐减少，市场份额在逐步萎缩，且市场上同类型的企业仍在不断增加。受到各种因素的影响，包括新冠肺炎的爆发，市场订单量并未有较大幅度的提升，甚至出口订单一度萎缩为 0。其实，这也与 XD 公司自身的营销组织机构和市场竞争环境的变化不匹配有关。因此，市场营销人员配置不够合理，企业营销手段跟不上时代，对风险的预判能力也相对薄弱，对整个企业的领导理念的变化很小，很难提升公司的业绩，从而影响到公司的盈利和未来的发展。国内主要竞争对手上电、哈电、佳木斯、卧龙南阳等凭借高效的市场反应能力，不断引进

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/086233155011010034>