# 中国电信企业的流程重组

来源：网络 作者：空谷幽兰 更新时间：2024-01-09

*同国际电信企业一样，在不断地兼并剥离的过程中，中国电信企业也在设计并实施流程重组。从1995年起，电信管 理论 坛（简称TMF） 总结 归纳了电信运营图（Telecom Operations Map，简称TOM），为国际电信企业的流程重组提...*

同国际电信企业一样，在不断地兼并剥离的过程中，中国电信企业也在设计并实施流程重组。从1995年起，电信管 理论 坛（简称TMF） 总结 归纳了电信运营图（Telecom Operations Map，简称TOM），为国际电信企业的流程重组提供了整合规范的流程架构，并为最终实现流程自动化打下了基础。202\_年，TOM逐渐 发展 成为eTOM（Enhanced TOM），成为新一代运营系统与软件（简称NGOSS）的重要组成部分。202\_年，TMF将eTOM递交给国际电信联盟，成为国际电信行业标准。

eTOM的特点

eTOM流程架构是一套以客户为中心的战略、运营与管理的流程组合。

虽然eTOM为电信企业的流程重组提供了框架性的指导，但在中国电信企业的实施过程中，我们深刻地认识到，并非所有的流程都对企业普遍适用，也并非所有的流程都对企业同等重要。因此，在eTOM的基础上，我们设计了具有中国特色的流程架构，来指导实施中国电信企业的流程重组。

中国电信企业的流程架构同国际电信行业标准的eTOM流程架构相比，有三个显著的特点：

首先，中国电信企业的流程架构是eTOM流程架构的子集，反映了中国电信企业现阶段最为关注的流程，即客户管理、产品管理、 网络 计划建设、网络运行维护四大业务流程，与战略管理、财务管理、人力资源管理三大管理流程。每一个业务和管理流程在eTOM流程架构中都有相应的位置。

其次，与eTOM流程架构所不同的是，中国电信企业的流程架构将战略管理、财务管理与人力资源管理等管理流程提高到了与业务流程同等重要的位置。这些在欧美电信企业已经运行得相当成熟的管理流程，在国内尚在逐渐完善的过程中，并为广大电信企业所关注。

第三，在企业战略的指导下，企业流程与组织结构相辅相成。近三年来，很多中国电信企业，例如中国电信的本地网与中国移动的省公司，已经完成或正在进行前后端型的组织结构再造。前后端型的组织结构分为客户端与服务端，客户端为前端，服务端为后端。市场营销的职能集中在前端，面对客户可以统一界面，并根据市场导向统一调度后端资源。网络建设与管理的职能集中在后端，通过流程化的管理模式支持前端业务。与前后端型的组织结构相对应，流程架构中的业务流程分为客户管理、产品管理等前端流程，与网络计划建设、网络运行维护等后端流程。

电信企业流程重组的八大 内容

跨入新世纪以来，中国电信企业也在逐渐探索尝试着流程重组，普遍采用的是“先试点、后推广”的模式。中国电信选取本地网作为试点，而中国移动则以省公司为单位来推行。流程重组的主要范围在于客户管理、产品管理、网络计划建设、网络运行维护、战略管理、财务管理与人力资源管理七大流程。流程实施通常按照“先业务、后管理”，“先客户、后网络”的顺序。

● 客户管理流程

在客户管理流程中，电信企业普遍关注的是大客户的管理。对于中国电信而言，大客户通常指集团大客户；而对中国移动而言，大客户则包括集团大客户及个人高端客户。少数的大客户为电信企业带来了大量的收入与利润。我们在客户管理流程中的重点举措包括：

1按地域、按行业、按产品等分类对大客户进行多维度细分，并通过定期、定性、定量的 分析 制定个性化的需求方案；

2对大客户所处行业发展趋势和未来业务需求进行分析，从大客户自身发展战略、所处竞争环境等多个角度出发设计严谨和持续的客户发展计划，以提供前瞻性的服务和产品；

3通过成本盈利分析，根据大客户所能带来的收入、利润以及增长趋势针对性地进行差异化的大客户管理。

成功实施的大客户管理流程可以为电信企业挖掘大客户的消费潜力，使得大客户能够带来平均5%~10%的额外收入。

● 产品管理流程

在产品管理流程中，电信企业普遍关注的是新产品的管理。对于中国电信而言，新产品通常指ADSL、IP等宽带或数据业务；而对中国移动而言，新产品则指GPRS、MMS等数据或多媒体业务。成功的新产品是电信企业的收入与利润增长点。我们在产品管理流程中的重点举措包括：

1建立以市场为导向，客户需求细分为基础的新产品开发体系，并辅以相应的管理制度和组织架构，如产品管理委员会；

2分析竞争对手的新产品策略与企业自身的成本盈利状况，制定相应的新产品开发策略；

3建立新产品开发和推广的评估机制，衡量新产品的成功率和销售渠道的有效性。

成功实施的新产品管理流程可以帮助电信企业促进新产品的增长率，使得新产品带来的收入占总收入的比例在一年内翻番。

● 网络计划建设流程

在网络计划建设流程中，电信企业普遍关注的是网络的投资与工程项目的管理。对于中国电信而言，主要是固线网络的计划建设；而对中国移动而言，主要是无线网络的计划建设。计划建设的网络包括战略性与滚动性两种，战略性的网络计划建设为的是提供新的产品与服务，滚动性的网络计划建设为的是升级扩容与维护现有的网络。合理的网络计划建设可以提高投资效益。我们在网络计划建设流程中的重点举措包括：

1基于集团战略与资本市场的要求，建立网络计划建设投资收入比，每个用户投资额等国内外标杆，预测网络投资范围与投资结构；

2从市场需求出发，根据投资回报率与收入增长率等维度将投资区域与投资项目分级，确定优先投资的区域与项目；

3建立网络计划建设的立项、采购、设计、施工、验收与评估等项目管理流程与项目考核指标。

成功实施的网络计划建设流程，可以给电信企业带来更高的回报，平均节省资本支出达10%~30%.

● 网络 运行维护流程

网络运行维护流程的最大挑战在于一方面要提高市场响应速度，另一方面要提高网络资源利用率，而这两方面在网络运行维护中是一对矛盾。高效的网络运行维护可以同时提高客户满意度并节省网络资源。我们在网络运行维护流程中的重点举措包括：

1协调和规范营销中心与网络中心之间的关系，引入服务水平协议（简称SLA），其 内容 包括协议量与服务等级。协议量在于将市场预测信息反馈至网络中心；服务等级，如开通时间，价格和限制条件等对营销中心和网络中心都具有约束性，从而平衡市场响应时间同资源利用率；

2设计本地网，本省及跨省调度流程，建立信息反馈机制，形成流程的闭环；

3通过网络资源信息数据库和管理系统，对网络资源进行集中管理。

成功实施的网络运行维护流程，可以帮助电信 企业 提高市场响应速度与网络资源利用率。例如，将跨省电路开通从60余天缩短到30余天，接近国际领先的电信企业四周开通的水平。

● 战略管理流程

四十余年 中国 电信行业的垄断，使得战略管理流程成为中国电信企业最为缺乏的流程。严格的战略管理可以增强战略规划与战略执行的联系。我们在战略管理流程中的重点举措包括：

1建立完整的，由长期战略规划，三年滚动规划和年度计划，执行跟踪及控制，评估及调整这五个关键步骤组成的战略管理体系；

2建立“战略管理委员会”，在公司层面对战略、计划和执行集中管控，完善与预算和绩效流程的接口。通过规范和质询，明确战略、计划、目标、行动和绩效指标的逻辑关系，作为跨部门和单位之间沟通的依据；

3结合战略绩效的管理，建立月度跟踪，季度行动方案调整，和半年度的运营目标调整，贯彻战略的执行。

成功实施的战略管理流程，可以帮助电信企业从基于经验的决策转化为基于 分析 的决策，帮助前端、后端、职能与区域各部门从分散化的运作转化为整体化的运作。

● 财务管理流程

在财务管理流程中，电信企业近三年来的努力主要集中于全面预算与成本核算。专业的财务管理是战略规划的信息基础，也是战略执行的资源保障。我们在财务管理流程中的重点举措包括：

1建立预算管理流程，对营业收入、资产投资、运营成本以及财务结构进行预算编制、跟踪、分析、调整与考核，通过财务模型模拟不同战略环境下的可能成效；同时建立预算管理与战略管理、绩效管理之间的接口，使其三位一体，确保战略与年度计划的执行；

2通过作业成本法（Activity Based Costing）将电信企业的网络成本与作业成本，分摊到各个地域、客户与产品，分析其盈利状况，以效益为目标，为战略决策与绩效考核提供依据；

3结合成本核算的结果进行全面预算，提高预算的准确性，并减少不盈利的成本支出。

成功实施的财务管理流程不仅帮助电信企业在事后进行分析，而且能够在事前进行预测，并在事中进行控制，以量化的数据支持电信企业计划与执行。例如，成本分摊揭示了某些移动电话的高端客户平均为电信企业带来的利润是低端客户的六倍，从而指导差异化服务；同样揭示了获取一个新客户的成本是保留一个现有客户的十多倍，从而证明了客户忠诚度计划的必要性。

● 人力资源管理流程

在人力资源管理流程中，最为电信企业员工关注同时也最具争议性的无疑是业绩评估与薪酬制度。完善的人力资源管理不仅能使电信企业挽留明星与中坚人才，而且更能成为吸引外部人才的磁石。我们在人力资源管理流程中的重点举措包括：

1对绩效指标的设定、跟踪、分析、调整以及考核等绩效管理流程各个环节进行质询和审批，确保绩效指标与电信企业战略挂钩；

2实施由财务业绩、客户价值、内部运营与 学习 成长四个构面形成的平衡计分卡，通过战略地图与价值驱动树，将电信企业战略分解到明确的关键绩效指标，使每个岗位的关键绩效指标控制在10个之内；

3建立与绩效挂钩的薪酬制度，定薪到岗，增加薪酬浮动的比例与差距，尤其是对决策管理层与前端营销部门，浮动比例可以超过50%.

成功实施的人力资源管理流程可以帮助电信企业提高员工满意度，同时降低人才流失率，在部分试点单位使劳动生产率增长超过30%.

流程重组的实施

中国电信企业的流程重组需要统一规划，分步实施。例如，中国电信的流程重组，第一批为苏州与昆明两个本地网，第二批为上海、福州、杭州等十八个本地网，第三批为重庆、西安、兰州等五十七个本地网。每一批的相隔时间大约为一年。

在流程重组的实施过程中，很多电信企业都获得了成功，但也有些电信企业中途放弃。究其原因，我们 总结 了下列关键成功因素：

● 企业集团与分公司的总经理、副总经理对流程重组的坚定不移的决心是成功的最具决定性的保障。同组织结构再造一样，流程重组是“一把手”工程。因为这个工程将打破企业传统的观念与运营模式，面临着来自于体制、人员、管理机制与信息系统的重重阻碍。

● 各部门，包括前端部门，后端部门，职能部门与市县公司在流程诊断、设计与实施中的积极参与是成功的最有 影响 力的支持。流程重组将给各个部门带来巨大的变化，所以各部门首先要意识到这个变化，理解这个变化，从而接受这个变化，以至于最终主导这个变化。这就需要在整个重组过程中保持企业上下有效的培训和沟通。

● 流程重组的项目组成员本身都应该是各部门的业务骨干，能够将流程重组与电信企业生产紧密结合。流程设计工作完成后，项目组成员回到各自业务部门承担中层管理职责，亲手推动流程实施。

企业的流程重组是对业务与管理流程进行的根本性再思考和彻底性再设计，从而获得在成本、质量、服务和速度等方面业绩的大幅度改善，使得企业能最大程度地适应“客户、竞争和变化”驱动的 现代 企业经营环境。

流程重组在中国电信企业被认为是“无悔行为”。到202\_年止，已有近百个本地网与二十余个省公司实施了流程重组，并且确实取得了初步的成效。各个试点的80%以上的员工认为流程重组对电信企业的生产起到了积极的促进作用。中国电信企业流程重组的经验，可以为很多传统的服务行业的国有企业所借鉴，使得这些企业能够早日与国际的领先企业接轨。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！