

IBM商业价值研究院

集中管理，释放潜能

中国电信运营商集中管理转型之路



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

集中管理，释放潜能

中国电信运营商集中管理转型之路

作者：祁剑，毕晓冬，孙虹

目录

1 执行摘要

2 前言

3 中国电信运营商新的发展机遇

3 集中管理是中国电信运营商抓住新发展机遇的重要手段

集中管理定义、范围和设计方法

中国电信运营商集中管理主要应用领域

一. 产品管理

二. 营销管理

三. 销售管理

四. 财务管理

五. 供应链管理

六. 人力资源管理

七. 信息化支持

中国电信运营商集中管理组织设计建议

移动互联网新兴业务集中管理建议

19 中国电信运营商实施集中管理的建议

21 结束语

执行摘要

中国经济的持续快速增长为中国的电信产业创造了有利的发展空间。进入互联网时代以来，中国电信运营商持续拓展新业务，不断增强竞争能力。十二五时期，政策导向、市场环境、社会和技术发展趋势等都为中国的电信运营商带来了更广阔的发展空间。

通过近二十年的快速增长，中国电信服务渗透率趋向饱和。电信运营商需要通过集中管理，进一步释放企业运营潜力，快速增长新业务。目前电信运营商普遍存在着管理较为分散的情况，比如地域分公司为运营主体、全国管理体系缺少统筹规划、关键流程缺乏标准化、资源缺乏共享等等，制约了运营商低成本高效率运营，迅速增强新业务的能力。

集中管理是在满足市场和运营灵活性的要求情况下，将企业的前后台资源要素(包括组织、人力、基础设施、资金、外部合作伙伴等)进行统一布局、管理和运营，实现低成本高效率运营，最大化企业价值。成功实施集中管理企业一般具备六大能力，业务跨地域增长能力、跨地域跨组织的运营能力、跨地域和跨组织的人才管理能力、按照区域特点和业务要求进行资源布局的能力、以信息化有效推动管理效率提升的能力、充分利用内外部协作进行创新的能力。

集中管理可以帮助企业大幅度提升运营效率：通过统一客户管理、产品管理、销售和渠道管理、服务管理等更好地经营目标市场、满足市场需要；通过统筹资源进行合理布局，平衡低成本高效运营和快速响应个性化产品服务；通过优化、标准化流程，提升专业服务效率和能力；通过建立共享服务中心，降低企业运营成本和提高客户满意度；通过信息化突破地域时间等限制，促进内外部协同等。通过有效实施集中管理，很多大集团企业都取得了非常显著的成果。

中国电信运营商在主设备采购、网络运维、财务管理、信息化建设等方面已经通过集中管理上取得了丰硕的企业收益。但是，在统筹管理和经营市场、跨地域配置资源、建立创新性内外部协作关系、以业务为核心的组织和流程设计等方面，中国的电信运营商还需要提高集中管理能力。

集中管理设计需要考虑四个步骤：一、根据企业目标决定集中管理实施的范围。二、对确定实施集中管理的模块进行四个关键领域的设计，包括：管理体系、关键流程、整合组织和信息系统。三、贯彻实施通用工具，即在集中管理设计中要充分考虑共享服务中心等4类工具的使用。四、选择实施路径。

本文对电信运营商在管理体系中七个关键模块如何进行集中管理提出了全面建议，并讨论了组织转型和路径选择等关键性集中管理实施问题。

前言

伴随着中国经济的持续快速增长，特别是进入互联网时代之后，中国的电信运营商获得了全球瞩目的发展。2012年，中国移动用户总数已经突破10亿大关，渗透率超过70%，已经超过全球中等收入国家平均值。2011年，中国移动互联网用户规模超过5亿。据DCCI(中国互联网数据中心)预测，2013年中国移动互联网用户将超过固定互联网用户，达到7.2亿。¹

中国的电信运营商竞争能力也随之不断增强。在市场发展方面，中国移动通信公司拥有超过6亿的用户，在全球电信品牌中排名第一；² 中国电信公司是全球最大的宽带网络运营商和全球用户数最多CDMA移动运营商；中国联通公司的2011年收入较2010年增长超过20%，超过行业平均增速近10%。在业务创新方面，中国移动通信公司个人业务和企业市场并重，同时大力推广无线城市，打造智能管道；中国电信公司坚持差异化策略，深化融合业务，向智能管道主导者、综合平台提供者、内容和应用参与者方向发展；中国联通公司则借力WCDMA成熟产业链，大力发展“沃”品牌。这三家公司各有领先的技术优势，中国移动通信公司积极推广中国自有TD-LTE标准；中国电信公司持续增加宽带和光纤投资，快速铺设WIFI网络；中国联通公司则积极建设更高速无线网络HSPA+，大大提升网络下行速率。³

随着中国电信市场的日益成熟，市场竞争也日趋激烈。进入十二五发展时期，中国的电信运营商需要把握新机遇，不断创新，在市场中获胜。

中国电信运营商新的发展机遇

进入十二五发展时期，政策导向、市场环境、社会和技术发展趋势等各方面指征表明，中国的电信运营商将迎来新的发展机遇。

政策导向

中国正在加快转变经济发展方式，利用信息化升级企业管理和运营能力成为重中之重，这将推动ICT等市场在十二五期间以超过20%的速度高速增长；⁴ 中国政府积极发展战略新兴产业，如节能环保、智能电网、智慧城市等，这将带动环保监控、智能电网接入网等相关电信服务市场快速增长。

市场环境

从外部市场环境来看，一方面，电信运营商靠用户数增长拉动收入增长的模式已经难以持续，且基础电信服务同质化竞争趋势加剧。另一方面，电子商务市场近年爆发性增长，视频、社交网络等快速发展，移动互联网的蓬勃兴起，都为电信运营商发展提供了新的市场机会。因此，电信运营商需要充分把握新兴市场机遇，进行差异化竞争，提高ARPU值(每用户平均收入，下同)，推动收入增长。

社会趋势

在十二五期间，提高居民收入是中国政府的重要发展目标。随着中国居民收入的增加，其消费意愿也将逐渐增强。IBM最新市场调查显示，超过50%被调研中国消费者希望增加电信支出。⁵ 此外，中国的消费者越来越追求个性化的产品和服务，并对服务有更高期望。这些发展趋势表明，中国电信运营商有机会通过业务创新和服务质量提高，来增加ARPU值。

技术发展

在电信技术发展上，LTE(Long Term Evolution)技术日趋成熟，截止2012年9月，LTE在全球范围内已经有96个商用网络；⁶ 而新兴的IT技术，如云计算也被广泛的应用于电信行业进行业务和运营的创新。充分利用这些新技术的电信运营商将能够提供更高速度的无线接入网络，并以规模化平台更快响应客户需求，并提供更个性化服务。

综上所述，十二五发展环境要求中国电信运营商快速响应市场需求，提供个性化产品、方案、服务，提升服务能力和管理能力，具备低成本高效率运营能力。集中管理将是电信运营商达成目标的重要手段：通过统一客户管理、产品管理、销售和渠道管理、服务管理等更好地经营目标市场、满足市场需要；通过统筹资源进行合理布局，平衡低成本高效运营和快速响应个性化产品服务；通过优化、标准化流程，提升专业服务效率和能力；通过建立共享服务中心，降低企业运营成本和提高客户满意度；通过信息化突破地域时间等限制，促进内外部协同等。

集中管理是中国电信运营商抓住新发展机遇的重要手段

集中管理定义、范围和设计方法

集中管理已经在全球大型企业中得到广泛运用，取得显著成效。IBM全面实施集中管理转型(GIE转型，Global Integrated Enterprise Transformation)后，在业务稳定增长的情况下，成本节省最多达25%-

30%。⁷ 中国的电信运营商也积极进行集中管理创新。在主设备采购、网络运维、财务管理、信息化建设等方面的集中管理上，中国运营商已经取得了不少成绩。但是，在统筹管理和经营市场、跨地域配置资源、建立创新性内外部协作关系、以业务为核心进行组织和流程设计等方面，中国的电信运营商还需要提高集中管理能力。

集中管理是在满足市场和运营灵活性的要求情况下，将企业的前后台资源要素(包括组织、人力、基础设施、资金、外部合作伙伴等)进行统一布局、管理和运营，实现低成本高效率运营，最大化企业价值。

成功实施集中管理企业一般具备六大能力，业务跨区域增长能力、跨区域跨组织的运营能力、跨区域和跨组织的人才管理能力、按照区域特点和业务要求进行资源布局的能力、以信息化有效推动管理效率提升的能力、充分利用内外部协作进行创新的能力。

中国电信运营商在集中管理部署时可通过四个步骤进行。如图1。

确定集中管理涉及模块

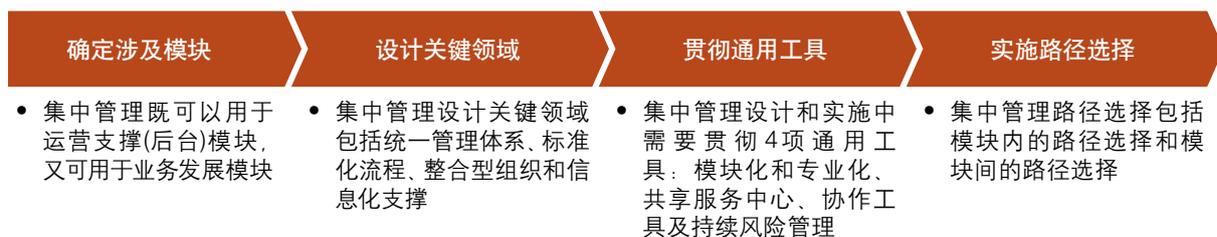
集中管理创新既可以用于运营支撑(后台)，又可用于业务发展。中国电信运营商可以考虑在7个方面进行集中管理的部署。如图2。简言之，集中管理运用于运营支撑可以通过共享资源、统一流程等方式达到低成本高效率运营的目的，运用于业务发展则可以通过统筹市场细分、营销销售资源等方式以更低成本快速灵活地满足市场个性化需求。

集中管理设计应考虑四方面内容：管理体系、关键流程、整合组织和信息系统，如图3。

贯彻实施通用工具

在集中管理设计和实施中都需要贯彻重要的通用工具，如图3，包括：对企业管理能力进行模块化划分和专业化提升，设计和实施共享服务中心，在企业内充分部署协作工具，重视系统化的风险管理。

集中管理设计考虑的一个核心问题是决定哪些能力、资源等进行集中管理，哪些放在本地，给本地更多的决策和管理权。模块化和专业化企业管理能力可以帮



资料来源：IBM商业价值研究院

图1. 集中管理部署的四个步骤



资料来源：IBM商业价值研究院

图2. 集中管理部署重点考虑的七个领域

助企业界定各模块的管理边界，判断各模块对企业的优先级，识别管理上冗余或缺失，发现各模块协同问题，以便对集中和分散利弊进行综合考虑。同时，还为是否建立共享服务中心的决策、统一流程的设计提供了基础条件。

共享服务中心是非常重要的集中化管理工具。共享服务中心可以更好地发挥规模经济效应，提升专业化水平和效率，并加强风险控制；而服务的使用者则可以摆脱大量事务性的工作，将更多资源和精力投入到更有价值的业务领域。同时，共享服务中心的形式具有很好的延展性，可以迅速支持新业务和新的组织。这种方式非常适合事业部制的企业和集团化企业。通过共享服务中心，事业部或子公司可以避免“麻雀虽小，五脏俱全”的重复建设。



资料来源：IBM商业价值研究院

图3. 集中管理设计的关键领域和需要贯彻实施的通用工具

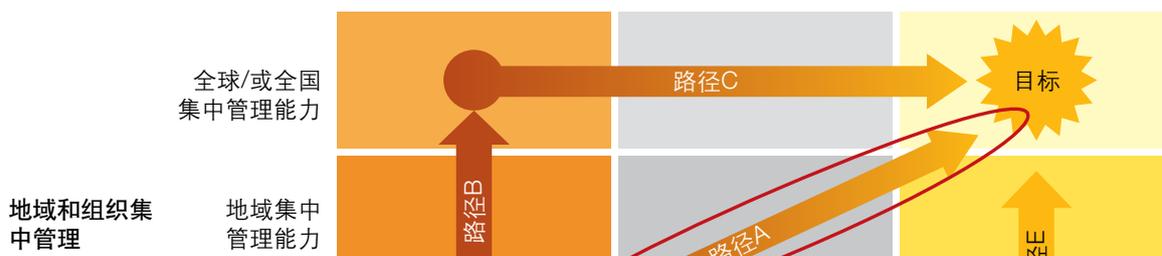
共享服务中心在运营成熟之后，还可以成为独立的法律实体和利润中心，向外部的企业提供服务。对于中国电信运营商，事业部制的发展方向、集团化的组织形态、新业务公司制管理模式都非常适合利用共享服务中心来整合后台能力、加强集团管控、迅速支持新业务发展、使业务部门/组织合理瘦身。适合共享的服务既包括电信运营商后台财务、人力资源、IT等职能，也包括运营商前台业务中的一些环节，例如集团业务的招投标支持等。

协作是集中管理必须贯彻的理念。在集中管理设计和实施中，一方面需要进行文化变革，加强员工协作愿望和主动性；另一方面，也需要进行各类工具的部署，以促进协作精神的落实，确保集中管理实施的成功。协作工具既包括基础的远程电话会议系统等传统工具，也需要基于互联网的社交化协作工具，如社区、论坛、WIKI等等。

在实施集中管理后，风险控制能力需要化零为整，从流程和管控设计上保证管理层对风险的控制，特别是在财务、运营和法律法规等方面。同时，在治理结构上，也需要增强对风险的管控。全球集团企业风险控制发展的一个趋势是增强审计委员会的职能。

实施路径选择

集中管理路径选择包括模块内的路径选择和模块间的路径选择。集中管理模块的实施路径主要有三条，如图4，分别是路径BC，路径DE和路径A。路径BC是先建成全球或全国的集中管理组织后再进行管理体系和流程的持续优化、标准化，最后达到业界最佳实践。路径DE是先在本地层面进行管理体系和流程优化、进而将其标准化，达到业界最佳实践，再从组织层面建成全球或全国的集中管理能力。路径A同时进行管理体系、流程标准化和全球或全国集中性组织的建设。



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38810

