

江海细流

营业厅全业务运营管理

丘婉云 戴东升 左惠 著



制度 (system)

结构 (structure) 风格 (style)

员工 (staff)

共同的价值观 (sharedvision)

技能 (skill)

战略 (strategy)

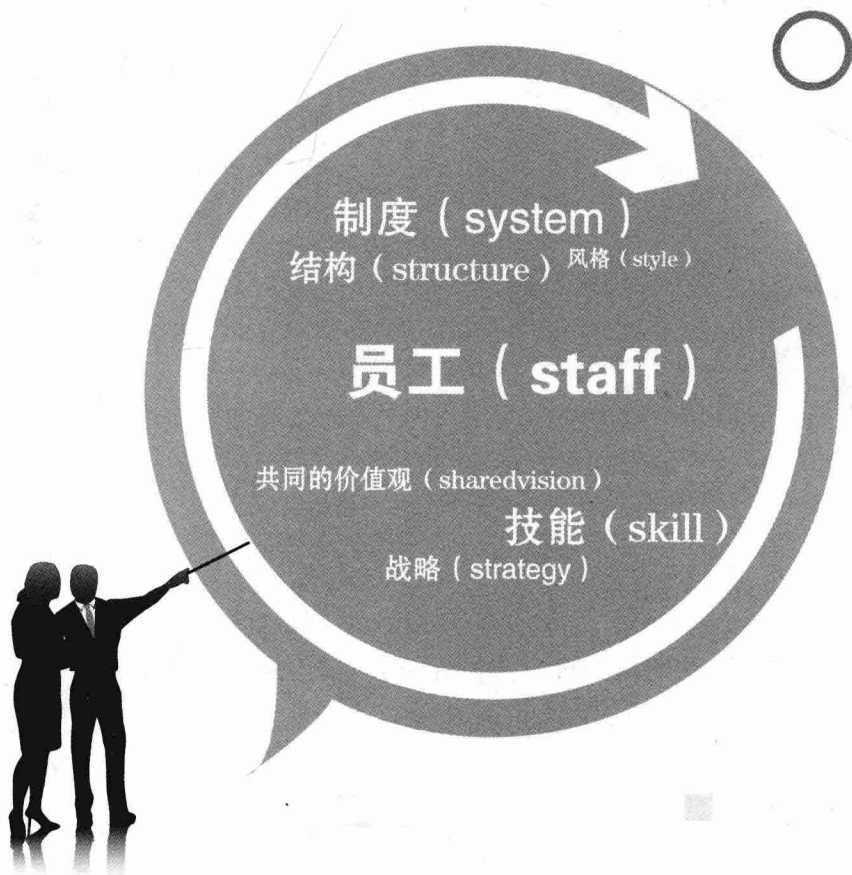


人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

江海细流

营业厅全业务运营管理

丘婉云 戴东升 左惠 著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

江海细流 : 营业厅全业务运营管理 / 丘婉云, 戴东升, 左惠著. — 北京 : 人民邮电出版社, 2010. 9
ISBN 978-7-115-23134-5

I. ①江… II. ①丘… ②戴… ③左… III. ①企业管理: 销售管理—商业服务 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第093345号

内 容 提 要

本书就全业务运营环境下的营业厅运营管理进行了全方位的论述。全书共分五篇, 内容主要包括营业厅运营管理、组织结构与岗位设置、店面营销与服务管理、现场管理及人员管理。

本书的主要读者对象为营业厅各层级管理人员(营业厅区域经理、营业厅厅经理、营业厅主任、营业厅值班长), 以及相关领域的管理及研究者们。

江海细流 营业厅全业务运营管理

- ◆ 著 丘婉云 戴东升 左 惠
责任编辑 杨 凌
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 17.75
字数: 445千字
印数: 1—3 500册
- 2010年9月第1版
2010年9月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-23134-5

定价: 48.00 元

读者服务热线: (010) 67129264 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

序 言

营业厅作为电信运营商的综合性服务窗口，是运营商直接面对客户的营销服务渠道。在竞争日益激烈的市场环境中，营销服务渠道正成为电信企业非常重要的战略资源之一。营业厅由于其具有直接面对客户的优势，能够以多种形式的营业推广，有效刺激客户需求、增强销售能力，同时还可以充分展示运营商的品牌和企业形象，提高客户满意度和忠诚度，因此营业厅的运营管理在运营商经营管理中所占的地位越来越重要。尽管近年来除了实体的营业厅，运营商也在不断投入建设网上营业厅、短信营业厅等电子渠道，但不可否认的是，在运营商的所有营销服务渠道中，实体的营业厅正发挥着不可替代的作用。

同时，尽管全业务运营已经开始了一年多的时间，而且有国外的先进经验可以借鉴，但全业务运营对于我国的电信运营商仍然是一个全新的课题。再加上 3G 时代的来临，如何在新环境下搞好营业厅建设，如何实现营业厅的良好运转，如何完成营业厅所承担的职能，这些都给我国的电信运营商提出了新的挑战。

从过去的仅承担服务职能到现在的服务、营销双重职能，从单业务运营到全业务运营，电信营业厅的运营管理正在经历一系列的变化。营业厅的管理者必须正确认识营业厅在新时期所承担的职能和角色，必须以新的方法和工具来管理营业厅的各种资源，使其达到最优化的配置，以使经营效果最大化。营业厅的从业人员也必须从全新的视角来看待营业厅的工作，以新的方法来完成新的工作任务。

上述问题也在笔者的研究领域之内，当丘婉云女士拿着这本书稿找我作序时，我欣然同意。读完全稿，作为该领域的一名学者，笔者深深为作者在该课题上的深入研究而感动。丘婉云女士作为长期服务于电信行业的一名职业讲师，对该领域的跟踪研究和第一线的接触使她能站在一个新的角度看待电信营业厅在新的发展环境下所承担的职能以及存在的问题，并切实地提出了相应的解决方案。在阅读书稿的过程中，我感到以下三个明显的特点。

首先是这本书理论扎实。在利用成熟理论的基础上，立足中国目前电信营业厅的最新发展动态，结合电信运营商的实际情况，提出了许多新的管理方法，丰富和延展了原有的理论，使得这本书更具有生命力。

其次是这本书实际操作性比较强。由于工作的原因，作者对各家电信运营商的情况都比较了解，因而能够高屋建瓴，指出电信营业厅存在的问题，并给予相应的解决方法和工具。

最后，我想说的是，这本书在语言方面深入浅出、文风活泼，可读性很好，这也许是作者的工作性质使然吧。她总能够将深奥的理论用最简练的语言表述清楚，用有趣的方式去阐述一个道理和方法，使得这本书读起来既内容充实又妙趣横生。

这本书对于营业厅领域的理论研究和运营管理实践将是一个有益的促进，对相关从业人员及管理者、抑或是有志于该领域研究的相关人员都是有益的参考。

北京邮电大学教授、博士生导师
忻展红

箭在弦上：挑战与机会并存

我国电信行业在最近的 10 年间先后经历了三次重大的重组变革：第一次是 1999 年的专业资产拆分，拆分后组建了中国移动、中国卫通、中国联通、中国电信四个电信公司；第二次是 2002 年的固网资产地域拆分，中国电信被拆分为中国网通与中国电信；第三次是几大电信公司于 2008 年 5 月底的再次重组，中国联通与中国网通合并，中国铁通并入中国移动，中国电信收购中国联通 CDMA 网，中国卫通的基础电信业务并入中国电信。由此，我国的电信业进入了全业务运营时代。

开始全业务运营后，由于取消了市场准入限制，中国电信、中国移动、中国联通三大电信巨头不再像原来一样“各司其职、各负其责”，而是移动、固网、数据业务一个都不能少，全方位开展接入服务、电信业务、增值业务、内容应用等。因此，每家运营商较原来都增加了新业务，营业厅的工作内容陡然增多。与此同时，客户的需求日趋多样化和个性化，并且变化不断加速。这使得营业厅运营管理的复杂性大大增加。

另一方面，三大运营商的业务覆盖具有同质性，各运营商之间业务、技术没有显著差异，而它们在移动通信方面的资费差距也越来越小，再加上 3G 牌照已经发放，各运营商隆重推出了各自的 3G 品牌，形成三足鼎立之势，全新的竞争格局已然形成。而外资企业的进入势必为这场已然硝烟弥漫的商战增加更多的火药味。各电信运营商要想在竞争日益激烈且变化迅速的市场上抓住机会，赢得漂亮，就需要在营业厅运营管理的精细化方面花更多工夫。

我国电信业全业务运营大势已成，市场竞争逐步升级，在用户增量空间逐渐释放的同时业务增量空间日益增大，电信运营商如何根据自己的不同背景，以及原有的网络资源和客户资源，开展基于全业务的差异化服务？运营商正面临着前所未有的挑战与机会。

一、全业务运营环境下营业厅面临的变革与挑战

当前的电信基础业务逐渐接近饱和，传统的以语音和宽带接入为核心的运营模式受到了前所未有的挑战。美国三大移动运营商 Verizon、AT&T、T-Mobile 于 2008 年相继推出无限通话包月套餐，使语音业务逐渐脱离现金牛行列。同时，Skype 的 VoIP（互联网电话，Voice over Internet Protocol）、eBay 的电子商务、Second Life 的 3D 虚拟真实世界、Apple iTunes 的媒体内容，为基于宽带的互联网、内容和应用服务商带来源源不断的利润，电信基础网络逐渐变为通道，只能获得价值链中较低的利润。而以 iPhone 为代表的终端，借助内容和应用的整合优势，也渗透到电信行业。电信服务的收益正在从运营商向 SP/CP（SP：服务提供商，Server Provider；CP：内容提供商，Content Provider）、终端厂商转移。在这种环境下，电信业界一个脍炙人口的新生词汇应运而生，它就是——全业务运营。

全业务运营的含义有广义与狭义之分。广义的全业务运营，是指涵盖电信、互联网、多媒体、娱乐、消费电子、金融、健康等多个业务领域，全面满足用户的生活、工作需求，提供通信、内容、应用和服务的跨行业、跨地域的运营模式。其核心是基于通信网络和终端，

通过价值链的有效整合,将电信业务拓展到其他行业,开展融合的、便捷的、高效率的综合服务。狭义的全业务运营,是指同时经营移动、固定、数据网络,全方位开展接入服务、电信业务、增值业务、内容应用的运营模式。其核心是通过现有通信业务的有效整合和融合,开展基于宽带和 IP(互联网协议, Internet Protocol)化的 FMC(固定和移动融合, Fixed-Mobile Convergence)、ICT(信息与通信技术, Information and Communications Technology)以及宽带增值业务。本书所讨论的是狭义的全业务运营。

目前,全球电信业的基本发展方向是全业务运营,这是电信运营商在转型发展过程中的必然选择,美国和其他一些比较先进国家的电信运营商都在朝着这个方向变化。我国电信业在第三次重组完成后也形成了全业务运营模式。这给电信运营商的日常经营管理带来了巨大的挑战。这些挑战具体表现在以下几个方面。

1. 产业转型的挑战

电信运营商在全业务运营环境下面临的所有挑战中,首当其冲的便是电信产业转型的挑战——由电信业向信息服务业转型,这主要包括以下两个方面。

一是简单的话音业务转变为复杂的信息通信业务。在全业务运营环境下,各运营商打破了原来封疆为王、各自为政的局面,消除了业务和地域限制之后,就迫使电信业从原来简单的话音产品向复杂的信息通信产品转变。根据我国工业和信息化部发布的《2009 年全国电信业统计公报》显示,截至 2009 年年末,我国电话用户已经达到 10.6 亿,互联网用户也已达到 3.84 亿,使用手机上网的网民已达到 2.33 亿,占网民总数的 60.8%,互联网的普及带动新技术、新业务高速发展,也推动我国电信业开始从简单的话音业务转变为复杂的信息通信业务。特别是 3G 的商用,网络带宽的成倍提高使得提供速度较快、内容丰富多彩的移动数据业务成为可能,数据业务不再局限于原来的简单彩信、彩铃等,而是在更高的技术层次上将数据业务和生活、工作紧密结合起来。

二是新的产业结构,从产业链到生态系统,产业渗透与融合,业务和技术的创新发展进入竞合时代,创新与合作成为未来制胜的关键。

随着全业务运营的启动,3G 牌照的发放,无论是在移动网运营还是固网运营上,都会加快与互联网、广电网的融合,这种融合包括三个层面:网络层(主要是互联互通)、业务层(主要是业务渗透和交叉)和应用层(主要是客户界面的统一)。

随着产业间的互相渗透和融合,电信产业的结构发生了深刻变革。在传统的话音业务时代,由于业务绑定在网络上,电信运营商利用厂商的设备构建业务平台,然后直接为用户提供接入方式和服务,因而电信产业的价值创造过程呈现单线条的链状形态。在全业务运营时代,一方面由于电信网络技术发展的驱动作用——数字技术、光通信技术、软件技术、TCP/IP 的进展从技术上令传统的电信网、计算机网(主要指因特网)和有线电视网正通过各种方式趋向于相互渗透和融合,另一方面由于客户需求多样化的拉动作用——客户需求正从单纯的语音沟通向信息服务发展,网络与业务分离、数据业务迅猛发展,电信产业变得日益庞大、复杂,再加上日益开放的市场环境,在各方力量的共同作用下,电信产业形态不断发生裂变,越来越多的主体涌现出来——网络运营商、网络设备供应商、内容提供商、终端供应商、集成商、消费者群体、政府等,各主体之间不再是简单的上下游单链条的关系,它们互相关联,呈现网状关系,由此电信产业各方成员共同组成了一个开放的、动态的产业生态系统。

2. 市场转型的挑战

伴随着电信产业转型而来的是市场转型。现阶段电信市场已经呈现出买方市场与非同质市场特点,客户需求越来越多样化,不确定因素日益增加;市场形态从“高市场份额/高利润”向微利时代过渡,用户增量空间逐渐释放,而业务增量空间日益扩大。

一方面,电信市场竞争的发展使得客户在电信产品及电信运营商间的选择余地不断加大,运营商之间对客户的争夺也愈加激烈,这使得客户得到了更多的权利,对服务有了更高的期望;另一方面,随着经济发展水平及人们生活质量的大幅度提高、信息化建设的广泛深入推进,客户的信息需求越来越呈现出多元化、个性化、综合化、复杂化、娱乐化的特征,简单的语音业务和网络接入服务已不能满足日益丰富的社会需求,消费者需要全方位、多层次、立体化的便捷电信服务。有关统计资料表明,近5年来,社会对“电子商务”、“家庭网络”、“企业信息化”、“电子政务”的需求日益增长,并远远超出了传统的电话放号、宽带上网和增值业务开发的服务范围,电信运营商现有的经营服务模式很难满足这种需求。因此,电信运营商必须根据现实需要提供更为有效的支撑。

3. 竞争格局的挑战

全业务运营环境下的竞争格局发生了重大变化,竞争对手的策略也密切影响着各电信企业的运营管理。竞争主要来自于两个方面,一是国内的竞争,二是国际的竞争。

第一,在国内竞争方面,我国电信业的第三次重组将电信行业带入了一个新的格局。重组后的各大运营商再也不受业务运营范围和区域的限制,各自都可以在各地区运营固话业务、移动业务、数据业务等,三大运营商的企业规模比原来更加接近,使得中国移动、中国电信、中国联通在全业务经营上形成了“三足鼎立”之势。随着2009年年初3G牌照的发放,各运营商已经隆重推出了各自的3G品牌——中国电信的“天翼”、中国移动的“G3”、中国联通的“沃”。至此,全新的竞争格局已经形成,市场的竞争也将更为激烈。

第二,在国际化竞争方面,市场进一步开放,国内市场国际化,国际市场国内化,接轨融合在加深,机遇与挑战并存。一方面,随着全球一体化的进程,外商正在进入国内电信市场。近年来,我国政府已经在外商准入、电信业务分类管理、网间互联互通、网络建设和管理、电信业务定价体制等方面进行了一系列调整与改革。外商的进入,在带来资金、管理和商业运作现金/经验的同时,也给我国的电信企业带来了压力和挑战。另一方面,国内的电信运营商都已经很难将自己置身于全球电信市场之外,并开始通过有效的市场策略有条不紊地进入国际市场,积极参与国际市场竞争,以期获得更多的收益。

4. 组织结构和管理的挑战

在全业务运营环境下,电信运营商面临的挑战不仅来自外部,也来自于运营商自身的组织结构和管理的挑战。

首先,全业务运营使得运营商在多条战线上较量,这一方面分散了运营风险,但同时也造成了资源和精力的分散。因此,运营商在保证自己核心地位的同时,要正确地对客户和市场进行细分。

其次,由于我国电信业进行了多次分拆改革,使得运营商在某些地区的移动基站接入、固定接入等网络资源在开始全业务运营时显得相对不足,为此需要加大力量建设接入资源,

以弥补短板。

再次，电信运营商由于以前是各自经营单一的电信业务，因此缺乏全业务运营的经验，所以需要研究全业务运营的特点和要求，积极借鉴国外运营商的运作经验，加强对现有人员的培训。

最后，电信运营商沿袭下来的组织结构是为开展其原来的电信运营而设置的，难以满足全业务运营需求，需要进行组织结构的重新设计和岗位设定。

二、运营商营销渠道的变革

在任何市场中，渠道资源都是有限的，渠道资源的争夺，直接影响着市场的格局，电信市场亦是如此。由于客户在选择服务提供商时会依赖渠道的建议，而且渠道在维修等售后服务中也扮演着重要角色，所以渠道具有推广业务和收集反馈市场信息的作用，是联结企业和用户市场的纽带。运营商的决策能否最终传递并作用于市场的最后的、关键的一个环节，取决于渠道。因此，渠道是中国电信业的重要竞争要素。进入 3G 时代后，电信业的竞争形势愈加严峻，渠道更成为运营商的“战略要地”。

1. 我国电信业的渠道发展历程

我国电信业渠道的发展大致可以分为以下三个阶段。

第一个阶段是在 1994 年以前，电信业的渠道处于完全自办阶段，基本上以业务管理为主。电信业渠道属于原邮电部、邮电管理局，其最主要的特征是单一、被动、服务数量少。

第二个阶段是从 1994 年到 2002 年，渠道处于局部竞争阶段。该阶段内，多家运营商开始竞争，渠道的类型既有自营渠道，也有社会渠道，在渠道管理上仍处于技术和业务驱动型，但渠道竞争逐步加剧。

第三个阶段是自 2002 年到现在，渠道处于全面竞争阶段。形成了自营渠道和社会渠道相结合的渠道体系，并出现了包括电话营业厅、网上营业厅、短信营业厅等电子渠道在内的新兴渠道。该阶段以客户驱动的渠道模式逐步完善，并开始建设一体化渠道体系。

2. 营业厅渠道在电信全业务运营环境下的重要作用

我国的电信运营商现阶段的渠道体系主要包括营业厅、客户经理、呼叫中心及新兴的电子渠道等。

在目前的电信业营销渠道中，加强营业厅（特别是自营厅）渠道的建设和管理，是开展全业务运营、实现精细化经营的第一步，因为营业厅具有以下其他渠道无法比拟的特点。

第一，对运营商决策的执行力较强。这是自营厅的根本特点。由于自营厅的各个方面都完全由运营商自己直接掌控，所以对运营商的各项策略的执行和贯彻能力都强于其他渠道。这一特点也决定了只有在营业厅内才能实行一些较为复杂的、对人员和设备要求高的服务。

第二，具有多种功能。作为营业场所，营业厅以面向公众客户为主，兼顾商业客户和大客户。同时，营业厅具有现场办理、面对面服务、设备资源齐全等特点，在营业厅可以办理全部的业务和服务，因此自有营业厅也被称为“全能型”的服务平台。除了业务受理、话费查询、故障申告等一般服务外，营业厅还可以办理离网服务、新业务测试和体验等较为复杂的服务。

第三，是实现精细化管理的载体。在全业务运营的大环境下，各运营商正在产品（包括

电信业务和手机等终端,本书中如果没有特殊说明,当提到产品时,均包括业务和终端两类)、价格、促销、传播、渠道、服务、支撑等方面进行多维度较量。但是,在每个区域或微区域市场,其经济规模、行业分布、客户消费习惯等指标各有不同,很难用一种统一的服务模式把所有市场都覆盖到。这就要求进一步细分区域市场,以便提供更快速的客户反应、更好的客户服务和更优化的区域性活动,以及时满足客户需求。于是,一种细微的渠道管理模式——渠道网格化管理,正在被电信运营商纳入到或防御或进攻的策略体系中。所谓网格化管理,即将目标市场按照某一个或某几个特定的标准进行细分,在用户集合里划出一个个网格单元,每个单元对应一类用户群体;将企业现有资源细化分解,投入到对应的用户单元中;企业组织结构做调整,在现有职能型组织体系下更多地成立跨部门的虚拟组织来迅速对市场变化作出反馈。营业厅便是实施渠道网格化管理的最天然的承托载体,也是全业务运营的最主要的服务工具。

第四,体现运营商的品牌形象和服务能力。在众多的服务渠道中,营业厅最能直接吸引消费者的注意力。客户能够在营业厅通过面对面的交流和沟通,直接感受到运营商的服务,因此营业厅能最有效地体现服务和营销的差距,从而反映企业的品牌形象和服务综合竞争能力。

第五,是运营商与客户传递信息的桥梁。营业厅由于是最贴近客户的营销服务渠道,因此营业厅的服务人员能最全面地收集客户的信息资料、最直接地了解客户的需求和投诉。同时,营业厅也是运营商进行品牌文化宣传和内涵展示的窗口,从而可以有效吸引客户。

3. 营销渠道的变革趋势

在 3G 时代,各运营商对优质渠道资源的激烈争夺,客户对服务越来越高的要求(客户希望获得及时、便利、不间断的服务),大众化产品正在向小众化产品转变,单一产品销售正在向产品组合销售转变,客户对交互式、互动式、体验式服务的要求不断提高。正是由于这些因素,电信运营商的渠道正在面临着前所未有的挑战,渠道战略、渠道规划和布局、渠道的功能定位,以及渠道的管理模式都在发生着深刻变革。在当前阶段,运营商渠道的变革呈现出以下趋势。

第一,营业厅数量越来越多,趋向于提供社区化的便捷与集成服务。越来越多的营业厅网点将逐步实现社区化,不再是一个简单的售卡交费场所,而是为所在社区提供社区化的集成服务,包括合作渠道人员的管理、客户关系管理、非标准化业务的客户拓展以及产品销售。

第二,在实施标准化管理的同时兼顾个性化。营业厅管理的标准化——功能定位标准化、店面形象标准化、人员配置标准化、产品陈列标准化、销售流程标准化等,都是非常必要和有效的渠道服务质量保证手段。同时,标准化的服务体现在服务文化和内涵精髓上,而并不意味着是完全统一的格式化的死板套路。

第三,营业厅的差异化定位。由于客户差异化需求的不断增长,为了能更好地经营并维系这部分客户,就要通过营业厅有针对性地提供相应的服务和营销,并且更深入地了解目标客户的需求。这样,营业厅就趋向分化。一方面,随着营业厅数量的逐渐增多,电子渠道越来越发达,部分营业厅开始注重“个性化服务”、“便捷服务”功能,现在一些营业厅中的自动话费查询系统(可以提供手机铃声、图片或彩信下载服务),将来还可以在营业厅提供更加便利的设施,让客户自己选择各种不同的服务,这样的营业厅就成为电信领域的“便利店”,

既提高了营业厅的效率,又使客户得到了更便捷、更优质的服务。另一方面,随着 3G 业务的开展,一部分营业厅必然向更高的定位发展,成为一种提供信息化生活方式的场所,这些营业厅就像“咖啡馆”一样,通过一种社区化的营业场所和体验环境,让客户享受到专业的集约式信息化服务。

第四,多种渠道的融合发展。全业务运营环境下,运营商更加注重多种渠道的配合与协调。运营商通过构建营业厅、客户经理、呼叫中心、电子渠道等渠道间的信息共享和协同工作流程机制来推进多个渠道的协同管理,实现多渠道联动,使客户信息在各渠道中共享,并加强客户动态信息的收集、汇总和分析,指导各接触点的服务工作。

第五,客户经理逐步转变工作模式,兼顾个人大客户与集团客户。客户经理逐步从以服务为主转向以营销为主,服务与营销有机结合起来。同时,客户经理也不再单独服务于集团客户,而是兼顾个人大客户与集团客户。因此,运营商应当组建和培养一支专业化的、技术熟练、业务精通的商业客户发展团队,去面对重要的商业客户市场。

三、新环境下营业厅建设的四大方向

随着全业务运营时代的来临,营业厅所面临的内外部环境正在发生一系列变化。在外部环境中,主要集中体现在客户和竞争两个方面:一方面,客户比以前更加看重时效性,对业务办理的速度提出了更高的要求,也更加关注服务质量和水平;另一方面,在产品日益同质化的今天,服务这种无形产品是最难以被摹仿的,其人性化特点使它最难以被替代,因而服务也最能体现其与众不同,营业厅的服务和销售功能因此成为体现差异和竞争优势的切点。在运营商内部,正在从原来的单一业务运营转向全业务运营,为此营业厅也必须从原来的以服务为主、营销为辅、功能区分模糊转变为营销、服务和信息网一体化,营业厅的建设应该融入更多的品牌文化,强调以客户需求为导向的营销等。

在这种情况下,营业厅管理面临新挑战,需要提升营业厅的整体运营管理水平。但就目前情况而言,营业厅还存在着业务处理能力不足、缺乏主动营销能力、现场管理不够合理、品牌形象有待突出等方面的问题。

为了解决上述问题,我们提出了营业厅建设的四个方向,这也是营业厅持续改进的四个目标,具体包括人员的成长、业绩的提升、管理的可控性和服务的优化。

1. 人员的成长

随着全业务运营时代的到来,电信市场发展的驱动力已经从技术驱动、市场价格驱动逐渐转变为差异化服务驱动,因此服务不再是运营商的辅助工作,而正成为全业务时代的必备武器和重要的竞争手段。

人员的专业素质直接关系到服务质量,并最终影响到市场竞争的结果。但从目前情况来看,营业厅的工作人员,尤其是基层营业厅的人员素质有待提高,普遍存在高学历人才少、市场专业人员匮乏、缺少理论提升及举一反三的能力、执行力较弱等问题。在全业务运营时代,未来各运营商对于用户的争夺必将愈加激烈,因此,不断提升营业厅工作人员的素质(包括服务意识和服务能力),促进人员的成长是运营商未来发展必须加强的一个环节。

2. 业绩的提升

在全业务运营环境下,营业厅的管理进一步精细化,更加注重单店效益的提升,更加注

重长期利益。

由于营业厅需要租用固定场所,设计环境布局,建设必要的基础设施等,建设营业厅的投入成本很大。而且这一部分花费属于固定资产投资,短期内不容易收回投资。因此,营业厅的建设将要考虑投入的经济性和有效性。

在全业务运营环境下,电信运营商与竞争对手的渠道竞争(营业厅渠道)从单纯的数量竞争过渡到单店效益的竞争。在原有营业厅投入既定的情况下,要考虑有效提升营业厅的业绩。在管理过程中进行效益评估,实现评估指标化、评估应用化、评估案例化。在评估的基础上,逐步对效率低并且在限定期限内未达到要求的营业厅实施关、停、并、转。同时,坚持营业厅的服务导向,不仅仅在销售过程中向客户提供售前、售中和售后服务,还包括增值服务,以满足客户的个性化需求,从而提高单店效益。

在新建营业厅时,要考虑投入产出效果,通过系统的财务分析,根据业务量变化的趋势,合理规划营业厅,结合营业厅所处的地段、商圈、服务半径内的消费人群、周边消费能力、停车交通的便捷性等因素,对客户数量、网点覆盖率、人口数量和客流量等关键指标进行严格测算,选择合适的位置和时机建设营业厅。

3. 管理的可控性

营销渠道的竞争力高低很关键的一点在于运营商对它的控制力如何,也就是说,运营商对营销渠道管理的可控性越高,渠道的竞争力也就越强,反之渠道竞争力就弱。运营商对渠道的管理控制体现在管理效率的控制和成本的控制上。就营业厅渠道而言,管理可控性是指在深入理解客户、营业厅管理的基础上,通过规范的管理体系来增强对营业厅的掌控能力,即能够对营业厅效率和成本进行调整、完善和修正。提高对营业厅管理的可控性有助于解决部门之间的分工和配合问题,能够在很大程度上减少工作中的随意性,增强工作的计划性和规范化,通过对成本的控制也可以有效降低运营商的经营风险。

运营商可以通过以下措施来提高对营业厅管理的控制。

首先,加强管理制度建设,构筑严密的控制体系。具体包括:切实提高相关负责人对建立和完善管理控制制度重要性的认识;制定科学、规范的管理控制制度,使得管理控制“有法可依”;管理控制要做到全员培训、全员参与,确保将管理制度、控制措施、控制责任层层落实到各级营业厅、各个岗位、各名员工,最终实现全员管理、全员控制等。

其次,加强与合作营业厅的沟通。相对于自营厅而言,电信运营商对合作营业厅的控制力相对较弱,因此应加强与合作营业厅的沟通,处理好与合作商之间的关系,建立合适的管理策略和快速反应机制,并根据实际情况进行调整,在加强管理的同时给予适当的支撑,从而赢得合作商的理解,提高对其的掌控力。

再次,加强信息化控制手段。充分运用信息化管理手段,加强对管理的控制。例如,将业务控制要求嵌入到会计信息系统中,同时加强对会计信息系统的控制,使各营业厅的核算使用统一的标准和口径。

最后,强化对管理控制制度实施情况的监督、检查与考核,同时建立起有效的激励机制。一方面,通过对营业厅的管理进行定期、不定期的检查、考核,及时掌握营业厅对各项制度的执行情况;另一方面,通过对事前、事中和事后的广泛监督,以制度为保障,促使管理可控性的提高。

4. 服务的优化

营业厅作为运营商服务客户的重要触角，其服务水平的高低直接影响着客户对运营商的感知，并且在很大程度上影响着竞争的成败。因此，在全业务运营时代，运营商应当不断审视客户的需求，并据此持续进行服务优化，以增强客户的服务体验，使客户对企业的服务形成良好认知，从而提升客户的忠诚度，最终提升企业的竞争力。运营商的服务优化大致包括以下三个方面的内容。

一是服务环境的优化。运营商通过对服务环境的优化来增强客户对服务质量的认知。比如在营业厅增设座椅，让客户在等待的时候可以坐下来休息，同时再放置一些资料、杂志供客户阅读，就会感觉到等待的时间不是那么漫长。另外，也可以在营业厅配置 POS 交费方式，方便客户交费。

二是服务流程的优化。运营商传统的服务流程是以企业职能管理为中心的，强调“以产品为导向”和职能部门的权责分工，而非从客户需求出发。由于这种“产品”和“内部管控”导向，运营商的网络、市场、客户服务以及企业综合管理，省公司和市公司之间，流程与流程之间，存在着各种各样的壁垒，这显然不能适应全业务运营的要求。为此要对原有的客户服务流程进行梳理，并进行优化设计，打破上述壁垒，建立起“以客户为中心”的协同服务流程，同时建立一套服务绩效评价体系，对客户服务流程的质量和效率进行监控和评估，从而不断完善客户服务流程。

三是服务能力的优化。在这一方面，运营商可以通过以下几种途径来解决：对工作人员进行培训，增强其业务处理能力和管理人员的管理能力；合理配备人员，如合理设置台席数量并进行分工，配备相应的导购员（有的营业厅还按照营业厅布局划分了导购员的营销区域，实行区域责任制，强化功能区的营销），提升服务效率；改进服务支撑系统，比如通过多渠道、多部门的信息传递和共享，实现服务的及时、准确和快捷性。

全业务竞争箭在弦上，服务力提升迫在眉睫！在激烈的市场竞争中，服务的重要性日益突出，电信运营商要通过加强营业厅管理，提升服务质量，打造自身的核心竞争力。

目 录

第一篇 罗马建城：营业厅组织架构设计	1
第一章 职能坐标：营业厅定位与分级	2
第二章 对号入座：营业厅岗位设置	8
第三章 设定方圆：各类岗位素质要求	13
第四章 黄金分割：营业厅考核体系设计	31
第二篇 钻石品质：营业厅服务管理	39
第五章 目标追求：客户满意度	40
第六章 知彼知己：认识客户期望	43
第七章 立规定矩：服务规范与技巧	48
第八章 优势来源：服务质量管理	61
第九章 旨在忠诚：超越客户期望	69
第三篇 赢在行销：营业厅营销管理	73
第十章 业绩为本：经营意识和思路	74
第十一章 精准定位：营业厅客户分析	86
第十二章 制胜宝典：销售流程六部曲	96
第十三章 事半功倍：营业员销售技巧	112
第十四章 乐在其中：营业厅体验营销	124
第十五章 志在必得：销售思维与心态	129
第四篇 咫尺博弈：营业厅现场管理	133
第十六章 一见钟情：物品陈列管理	134
第十七章 品味和谐：店面 5S 管理	146
第十八章 接力游戏：营业厅排班管理	156
第十九章 一日之计：营业厅晨会管理	161
第二十章 焦点转移：客户分流管理	169
第二十一章 干戈玉帛：客户投诉处理	181
第二十二章 细水长流：现场巡视管理	191
第二十三章 紧急应对：突发事件管理	197

第五篇 伯乐相马：营业厅人员管理 207

 第二十四章 醍醐灌顶：员工绩效沟通 208

 第二十五章 情感漩涡：压力与情绪管理 217

 第二十六章 磨刀之工：营业厅培训管理 228

 第二十七章 精神食粮：非物质激励 238

 第二十八章 西游取经：打造卓越团队 246

 第二十九章 长袖善舞：店面经理的领导艺术 259

第一篇

罗马建城： 营业厅组织架构设计

罗马城不是一天建起来的，再伟大的建筑也需要在设计图的基础上，从一块砖开始起步。营业厅的建设亦然，需要先有组织架构。

电信运营商组织架构是否合理，对运营商的发展与生存起着至关重要的作用。营业厅的组织架构是否合理决定了营业厅是否能够实现企业对营业厅的职能定位和自身的管理目标。适当的组织架构，可以使营业厅的各项业务活动顺利开展、减少矛盾与摩擦的产生，使员工保持较高的工作效率。而一个组织架构紊乱或者不适合本单位特点和其他客观要求的营业厅，往往效率低下，各岗位和人员间的矛盾和冲突不断，最终导致人员纷纷离开，甚至使营业厅面临关闭。

关于组织架构的重要性，可以这样打一个比方，合理的组织架构好比是金刚石，而不合理的组织架构好比是石墨。坚硬而光彩夺目的金刚石十分昂贵，而软软的深灰色石墨却很廉价。但是，两者的构成化学元素都是碳。它们之所以有如此大的不同，其实仅仅是由于碳原子的排列方式不同！金刚石的内部结构中，碳原子相互支持，相互耦合，共为一体，所以金刚石强而有力。这形象地说明了组织架构的重要性，营业厅如果能建立起合理有序的组织架构，有效、合理地把各个成员组织起来，为实现共同目标而协同努力，就能够越发展越好，发出金刚石般的光彩。正像《哈佛商业评论》的编辑泰德·莱维特(Ted Levitt)所说的那样，组织架构的存在使普通人能够做出非凡的事情。

那么，什么是组织架构呢？所谓组织架构，是指一个组织内各组成要素以及它们之间的相互关系，主要涉及组织的部门构成、岗位和职能设置、权责关系、业务制度与流程和组织内部协调与控制机制等。营业厅的组织架构体现了营业厅内各岗位的职责定位、信息指令传递途径，因而反映了资源是如何在营业厅内部优化配置和有效使用的，并在很大程度上决定了营业厅管理目标的实现。由此可以看出，营业厅组织架构的内容具体包括四个方面：①岗位的设置，不是简单地将人员分成几个部分，而是营业厅为了实现一定的目标，完成一定的职能，必须由几个相应的部分构成；②界定各岗位的职责、权力，即各个部分分别具有什么样的目标功能作用，这是一种有机体内部的分工；③各部门和岗位角色之间的相互关系，即各个部分在发挥作用时，彼此如何协调、配合、补充、替代的关系；④各个职位的岗位素质和能力要求，即胜任该岗位工作必须具备何种资格条件。

营业厅组织架构要根据营业厅的业务特点由下而上编制。在本章中我们将系统介绍营业厅的组织架构设置思路，首先是解构营业厅的职能定位，将营业厅分级；接下来针对不同级别的营业厅，设计岗位；然后，界定营业厅的岗位职责，并确定各岗位的任职条件和要求；最后，针对各岗位设计考核指标体系，保障各岗位的责任的落实。

第一章 职能坐标：营业厅定位与分级

我们看到，各个营业厅面积大小不一，大的上千平方米，小的仅仅几十平方米；有的身处繁华的闹市区，有的依偎于居民小区旁；有的里面相关设施齐全，有自助查询、充值机，还可以体验到最新的 3G 服务，也有的营业厅则只能处理收费、放号等一些基本的相关业务。

营业厅之间的这些不同，使得其组织结构必然不能完全一样。因此，在讨论营业厅的组织架构时，必须首先对营业厅进行分级。不同级别的营业厅在岗位的设置、人员的安排等方面都存在差异。因此，本节我们首先对营业厅进行分级，并介绍各级营业厅应当设置的功能区，这是营业厅具体岗位设置、职责界定及考核指标设计的坐标。

一、营业厅的职能定位

如前所述，营业厅的组织架构是为其职能定位和自身的管理目标服务的。因此，营业厅在设置具体的组织架构时，首先必须明确自身的职能要求和目标。否则，进行组织架构设计就像是不带指南针在大海里航行一样，没有了方向，其命运绝大多数是中途夭折。

在全业务运营环境下，随着 3G 时代的到来，未来的营业厅应当具有如下四个方面的职能。

一是服务营销职能。这也是主体职能。传统意义上的业务办理、业务咨询、资料展示等是营业厅最基本的职能，但随着不断加剧的市场竞争，营销也成为营业厅的主体职能，营业厅成为一个利润中心。营业厅是客户与运营商直接接触的场所，可以通过营业厅的视觉效应直接影响客户，同时也可以是客户办理业务的过程中，通过人性化的服务使客户形成良好的身心体验。因此，营业厅具有得天独厚的营销优势。

二是品牌宣传职能。在全业务运营环境下，特别是随着 3G、4G 时代的到来，电信市场上的通信业务会越来越丰富，竞争越来越激烈。在这种情况下，电信存量市场的经营和维系、增量市场的拓展、新业务的推广在很大程度上都依赖于运营商的服务品牌，因此运营商的服务品牌建设比以往的任何时候都显得更为重要和迫切。营业厅可以通过视觉设计和服务过程，提升客户在消费过程中的心理享受，从而提升客户的满意度和忠诚度。营业厅由于具有这样的优势而成为运营商品牌宣传的窗口。

三是信息桥梁职能。一方面，在 3G 时代，客户的需求更加差异化，谁能更准确地掌握客户的需求，谁就能在竞争中赢得主动。不少服务行业的企业都重金聘请第三方公司来进行市场调查，分析客户满意度和消费者行为。其实，营业厅是最贴近客户、最能够了解客户的地方，营业厅的一线工作人员天天与客户打交道，他们最有条件收集到客户的个人信息资料，最能直接了解客户的需求及变化。而且，营业厅收集市场信息的时候，是在客户无意识状态下进行的，因而信息的准确性、及时性都较好。另一方面，运营商的新业务的推出，新政策的实施，在推向市场的时候，营业厅是一个很好的窗口和平台。因此，营业厅是运营商和市场之间信息传递的桥梁。

四是引导生活职能。3G 将带给我们丰富多彩的生活和前所未有的体验。正因为前所未有，所以人们不了解，因而营业厅的重要任务之一就是让人们在营业厅能够体验到 3G 给生活带来的不同和精彩，帮助人们走近并走进 3G 生活。因此，营业厅在职能分区和硬件设备上需要更多的人性化考虑，强调引导职能。我们可以设想一下未来所有的营业厅，也许就如同走进星巴克一样，我们都可以里面坐下来，听听在线音乐，玩玩在线小游戏，观看视频片断等。总