

通信企业 精益流程管理

——理论与行动

吕廷杰 陈鹏飞 苏海云 编著

TONGXIN QIYE
JINGYI LIUCHENG GUANLI
LILUN YU XINGDONG



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

通信企业精益流程管理

——理论与行动

吕廷杰 陈鹏飞 苏海云 编 著



北京邮电大学出版社
[www. buptpress. com](http://www.buptpress.com)

内 容 简 介

本书全面地介绍了在通信企业推进流程管理的理论、方法及实际案例。全书共分7章,第1章深刻分析了国内通信企业的流程管理现状,第2章和第3章系统地阐述了流程的基础知识和精益流程管理理念及方法,第4章讲解了eTOM模型及设计通信企业流程顶层架构的方法,第5章和第6章介绍了在通信企业推进流程管理工作的思路、实施步骤和实施保障,第7章对目前国际上先进的流程管理信息化技术做了系统的描述,在附录中展示了在某通信企业开展流程管理咨询项目的成果。

国内目前尚无电信业流程管理方面的参考书籍,本书填补了这一空白,前瞻性和实战性、大量最新咨询成果的披露是本书的特点。我们希望本书能成为国内通信企业员工以及相关行业的管理人员开展流程管理工作具有实操性的工作手册。

图书在版编目(CIP)数据

通信企业精益流程管理:理论与行动/吕廷杰,陈鹏飞,苏海云编著. —北京:北京邮电大学出版社,2011.9

ISBN 978-7-5635-2738-0

I. ①通… II. ①吕…②陈…③苏… III. ①电信—邮电企业—企业管理 IV. ①F626

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第181687号

书 名: 通信企业精益流程管理——理论与行动

著作责任者: 吕廷杰 陈鹏飞 苏海云 编著

责任编辑: 王丹丹

出版发行: 北京邮电大学出版社

社 址: 北京市海淀区西土城路10号(邮编:100876)

发行部: 电话: 010-62282185 传真: 010-62283578

E-mail: publish@bupt.edu.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷:

开 本: 720 mm × 1 000 mm 1/16

印 张: 19.25

字 数: 377千字

印 数: 1—3 000册

版 次: 2011年9月第1版 2011年9月第1次印刷

ISBN 978-7-5635-2738-0

定 价: 35.00元

· 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 ·

前 言

随着通信市场竞争日趋激烈,通信企业普遍意识到,要想赢得竞争优势,就必须在业务流程管理上胜过竞争对手一筹,业务流程管理是近两年电信运营商特别关注的话题。卓越的业务流程管理,可以提高企业的运营效率、降低运营成本、改善服务品质,特别是可以提升企业对市场的反应速度,增强企业的灵活性及应变环境的能力,最终实现企业经营绩效的持续增长。

当前,中国的通信企业都在积极、有计划地开始实施流程管理工作,但尚未形成流程持续优化的机制,没有建立基于流程的责任体系,无人对整个流程的绩效负责,公司内各部门之间沟通不畅、协调困难,扯皮推托现象很多,使得公司的运行效率低下,对市场变化的反应迟钝,从而无法满足消费者的根本需求。同时缺乏从流程的设计到监控、优化和退出整个生命周期的主动管理,流程管理工作的信息化还处于起步阶段,难以实现流程以更高频率的调整来适应不断变化的内、外部环境,不利于组织驱动力的形成,存在不同程度提升空间,需要系统优化。

通信企业进行流程重组或者建设,关键要建立一个完整的业务流程管理系统。业务流程管理(BPM)是一套管理规范,要求组织转移到以流程为中心的思想,以减轻对传统的地域和职能结构的依赖。BPM既不是一项技术,也不是一个更新版本的业务流程再造(BPR)。它是一套IT技术支持的管理规范。BPM要求并能使组织全面管理流程的生命周期,从流程的设计到监测和优化,使流程以更高频率的调整来适应不断变化的新情况。

而企业流程管理要真正起作用,首先要建立以战略为导向的层级式流程框架,全面梳理优化流程,明确流程的责任矩阵,设计流程的绩效指

标体系,建立流程管理的组织与机制,并在企业实践中展开运行。在此基础上对流程绩效指标进行实时动态监控、分析、考核,流程各责任部门实时针对出现的问题对流程进行实时改进和优化,逐步实现职能运营与流程运营的融合。达到最佳状态的流程管理应该是各职能部门对流程进行持续改进,形成围绕流程进行高效协同运营的流程管理体系,使企业保持高绩效的工作状态。

流程管理工作必须紧紧围绕流程绩效指标的实际表现而展开,因为只有实现流程绩效指标的目标,才有可能实现企业的财务目标。所以企业必须建立流程绩效指标(PPI)体系,PPI描述的是一个公司希望达成的流程目标,来源于企业目标,是按照时间、成本、质量、数量、效率、客户感知等维度量化一个流程的绩效。在整个业务流程生命周期中,应用“PPI 流程指纹”工作方法可以持续监视及测量被改善流程的 PPI。其中,现状和目标 PPI 之间的差异定义了流程的优化方向,而优化后的收益跟踪还可以实时检测未来和已实现 PPI 的差异,进而确保流程的持续优化。

BPM 信息技术也是提高业务流程管理的有效手段之一,可以帮助业务人员从实际应用和基础架构中准确、高效地提炼出流程活动及规则,实时监控流程绩效,动态分析优化流程。Control 是国际主流的流程管理系统,是一款帮助企业控制运营风险、优化运营流程、提高执行力,从而提升整体运营绩效的智能型可视化软件,可为企业内全体员工提供一个学习流程、监控流程和分析优化流程的平台。到流程管理工作的信息化是企业进一步提高流程管理水平的必然发展方向。

在企业内实施业务流程管理,必须明确流程管理的责任主体,各级领导及业务主管必须投入到流程管理工作中,真正成为流程的“主人”,而不是仅仅依靠流程管理的主管部门和第三方咨询公司来推进流程管理工作。因为只有这些流程的“主人”最了解每条流程所服务的客户是谁,这些客户的需求是什么,应该如何去优化流程来更好为客户创造价值。只有通过他们去设计、梳理、优化业务流程,才能保证业务流程管理工作成果的扎实和细致。而只有“扎实”、“细致”,才能更深入地了解流程的实际问题,才能更准确地描绘流程的工作方法和规则,才能不断精进地改善和优化流程、提高流程的效率,从而才能真正有效解决工作中的实际问题,否则流程管理工作不可能取得实效。

借助系统化、规范化、集成化的流程管理,企业将实现从依靠个人经

验发展到以流程作为组织运营的核心,通过将流程显性化、标准化,形成完善的流程框架体系,建立合理的流程授权体系,形成流程绩效指标体系,对流程进行实时监控、考核、分析、改进,最终达到对流程进行持续优化的目的,实现企业的持续高效发展。

本书结合国际先进的流程管理思想和方法以及嘉迪正信(北京)管理咨询有限公司在国内运营商实施流程管理咨询的大量实战经验,对目前国内通信企业的流程管理现状进行了深入透彻的分析,阐述了精益流程管理理念和方法,基于 eTOM 模型和国内通信企业的组织和业务运营特点详细说明了如何设计全业务经营流程顶层架构,翔实地介绍了在国内通信企业有效开展流程管理工作的思路、实施步骤和方法、实施的保障和基于成功案例提炼的解决方案,并对目前国际上先进的流程管理信息化技术做了系统的描述。

在本书的撰写过程中,得到了工信部、中国信息经济学会有关领导、专家学者的大力支持和帮助,北京邮电大学的杨学成老师和嘉迪正信(北京)管理咨询有限公司的咨询顾问杨志兵、钱庆及朱晓英等参与了部分章节的写作,在此一并表示衷心的感谢。

编 者

目 录

第 1 章 通信企业流程管理趋势	1
1.1 通信企业现状	1
1.1.1 机遇	1
1.1.2 挑战	2
1.2 市场环境严峻	3
1.2.1 放松管制	3
1.2.2 价格战持久化	5
1.3 运营难度加大	6
1.4 通信企业流程管理现状	7
1.4.1 基本的流程体系已建立	7
1.4.2 存在的主要问题	7
1.5 突围:精益流程管理	9
1.5.1 历史回顾	9
1.5.2 精益流程管理的思想和原则	13
1.5.3 精益流程管理的特点	17
1.5.4 突围之道——精益流程管理	19
第 2 章 流程基础	20
2.1 认识流程	20
2.1.1 流程的定义	20
2.1.2 流程的要素	21
2.1.3 流程的分解	23
2.1.4 流程的评估	26
2.1.5 绘制流程图	31
2.2 流程优化	51
2.2.1 流程评估	51

2.2.2	流程诊断	55
2.2.3	流程优化	64
2.2.4	流程优化的三个层次	72
2.2.5	流程优化项目的组织保障	75
2.2.6	持续优化与管理	78
2.3	流程再造	79
2.3.1	流程再造的核心理念	79
2.3.2	业务流程再造过程中的组织结构调整	83
2.3.3	业务流程再造的几种经典方法	88
2.3.4	BPR 为什么如此重要	89
2.3.5	业务流程再造六步法则	92
2.4	流程管理	94
2.4.1	流程管理是什么	94
2.4.2	流程管理原则	99
2.4.3	流程管理的三个层次	101
2.4.4	流程管理是生命周期	104
2.4.5	流程管理常见问题	107
2.5	流程型组织建设	107
2.5.1	面向流程的组织结构设计	107
2.5.2	流程型组织	111
2.5.3	如何建设流程型组织	115
第3章	精益流程管理方法论	124
3.1	什么是精益	124
3.2	精益流程管理理念	127
3.3	精益流程管理方法	128
3.3.1	企业流程的发展阶段	128
3.3.2	精益流程管理的特点	129
3.3.3	DMAIC 模型	133
3.4	流程管理的信息化工具简介	140
3.4.1	流程信息化工具的种类	140
3.4.2	主流的流程管理软件简介	142
第4章	通信企业精益流程顶层架构	147
4.1	eTOM 模型	147

4.1.1 eTOM 的发展历史	147
4.1.2 eTOM 的最新版本分析	149
4.1.3 eTOM 的应用	154
4.2 全业务经营的顶层流程架构	159
4.2.1 战略管理模块	160
4.2.2 核心业务模块	160
4.2.3 企业管理模块	166
第5章 精益流程管理的实施方案与实例	171
5.1 总体理念简述	171
5.2 实施阶段划分	173
5.2.1 导入阶段	173
5.2.2 推广阶段	174
5.2.3 持续优化阶段	175
5.3 实施步骤分解	176
5.3.1 决策与计划	176
5.3.2 顶层流程设计	180
5.3.3 流程优化	185
5.4 实例: 中国通信集团 × × 省公司精益流程变革	197
5.4.1 决策与计划阶段	197
5.4.2 顶层流程设计阶段	203
5.4.3 流程优化	206
5.4.4 管理规范形成阶段	217
5.4.5 评估、落地与持续改进阶段	218
第6章 精益流程管理的实施保障	220
6.1 精益流程管理实施遇到误区应对策略	220
6.2 精益流程管理的实施模型与技术构成	222
6.3 精益流程管理的组织特点	226
6.3.1 工作平台: 虚拟流程团队	226
6.3.2 流程管理的组织体系	228
6.3.3 流程工作的评价和考核	230
6.4 精益流程管理对电信运营管理体系整合优化的价值	232
6.5 用精益流程管理整合电信运营管理体系	235

第7章 基于 Control 2007 的精益流程管理平台	240
7.1 Control 2007 的设计理念	240
7.1.1 以人为本的流程	240
7.1.2 专业的流程管理平台	240
7.2 Control 2007 的主要功能	240
7.2.1 流程管理	240
7.2.2 知识管理	241
7.2.3 条例集管理	242
7.2.4 资源管理	243
7.2.5 指标数据管理	243
7.2.6 分析报告	244
7.2.7 故事板	245
7.3 Control 2007 的软硬件配置	245
7.3.1 Control ES 系统架构	245
7.3.2 软件系统技术解决方案	248
7.3.3 硬件平台部署方案	250
附录 某通信企业精益流程管理实操全景案例	252
参考文献	297

第1章 通信企业流程管理趋势

1.1 通信企业现状

电信行业是我国的基础产业与支柱产业之一,其稳定健康发展对促进国民经济增长、拉动国内投资与需求有着十分重要的意义。我国政府对电信业进行了多次机构改革与产业重组,以求打破垄断、提升效率。2009年1月7日,3G牌照的正式发放,重组后的中国移动、中国电信、中国联通新三家成三足鼎立之势。

1.1.1 机遇

毫无疑问,目前中国通信业最重要的发展机遇在于3G。首先看看有关3G的投资数据就可以发现这个市场在瑟瑟的全球经济寒风中有多么诱人。据工业和信息化部部长李毅中表示,按照各个通信企业各自的发展规划,2009年和2010年,3G将完成直接投资2800亿元左右,并有望在3年内拉动近2万亿元的社会投资。而仅2009年3G投资就高达1700亿元:中国移动计划投资588亿元,新建约6万个TD基站,3G服务覆盖238个地级城市,占全国地级城市数量的70%以上;中国电信2009年首期投资约300亿元,计划3月底将在100个大中城市提供3G服务;中国联通首期投资300亿元,上半年在55个省会城市及经济发达的大中城市提供3G服务,年底将扩大到282个城市。

巨额投资的背后是摩拳擦掌的三大运营商。相比早在七八年前就拿到牌照的国外运营商,国内的运营商强烈的投资和发展欲望长时间受抑制,这次终于集中地爆发出来,纷纷使出看家本领抢占3G的制高点:中国电信力推“天翼189”,并在电视上狂轰滥炸,主打“互联网手机”概念;而中国移动则推出了新的“G3”标识,巧妙淡化了TD专业术语所带来的晦涩难懂,以全新的3G业务品牌面向消费者;中国联通力图打造全新的“WO”品牌,希望改变以往在品牌战中屡屡败给移动的尴尬局面。

在这次电信业重组过程中,三家运营商都获得了全业务经营的牌照。各运营商向对手擅长的领域相互渗透,也是当下一个发展的机遇。

1.1.2 挑战

对中国通信企业面临的挑战和危机,我们不妨使用波特五力模型(如图 1.1)来分析。

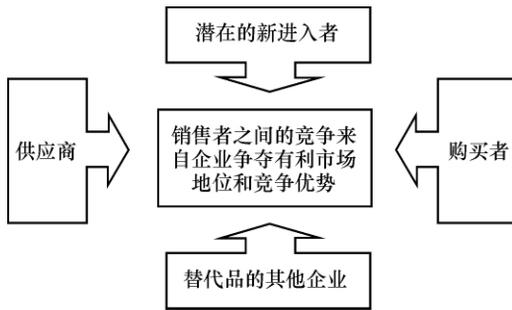


图 1.1 波特五力模型

1. 通信企业内部激烈的竞争

毫无疑问,经过改组的三巨头模式将加深中国电信市场的激烈程度。在以往,中国联通由于先天优势不足和一些策略的失败,难以和中国移动抗衡。而两家固话运营商也由于迟迟不能获得全业务牌照,被逼得曲线救国开展小灵通业务。中国移动在移动领域一家独大,中国电信和网通在固话与宽带领域划分势力范围,是重组前的市场格局,这种格局的结果是竞争虽然有但不是很充分、很激烈。

而现在,三大运营商都拿到了全业务经营牌照,中国电信和新联通开始发力追赶中国移动,中国移动也不敢掉以轻心,激烈的市场大战从 3G 市场的争夺开始,将在未来几年里蔓延到宽带领域、企业服务领域等。这种激烈的竞争必然导致长期价格战的来临,这一点在 1.2 节介绍。

2. 面对来自互联网的异质竞争

除去运营商自身面临的成长压力,传统的通信企业还面对着互联网和互联网公司的巨大压力。谷歌(Google)在全球电信市场的呼风唤雨正说明了这一点。“Google 公司将成为英国电信最大的竞争对手……(它)已经逐渐演变成了一家不同的公司,英国电信对消费者所做的任何事,Google 公司可能也会去做。”这是英国电信首席信息官拉姆吉在 2006 年所作的预言。两年的时间里这个预言正在逐渐变成现实。Google 这家在个人计算机领域创造奇迹的互联网公司一直被人津津乐道,但是这家富于创新的企业渐渐不满足于目前的成绩,正在把势力向电信领域扩展。从成立“开放手机联盟”,到参与竞拍美国无线牌照,再到投资铺设海底光缆,每项举动都在电信行业引起了轩然大波。因此在 2011 年的移动世界大会上,尽管

Google 没有布置自己的展台,但是有关 Google 的各类消息无一不成为与会者讨论的核心话题。不仅在英国,Google 在中国电信领域也有动作:2007 年中国电信与 Google 已建立合作伙伴关系。双方在在线广告领域进行合作,Google 将为中国电信旗下的互联星空和各省市中国电信网站提供在线广告服务;2009 年,Google 中国总裁李开复表示,Google 在 2009 年将重点发展移动互联网,这其中包括和通信企业合作为其无线服务提供搜索技术等项目。互联网公司向电信业积极地渗透,是对传统通信企业的直接威胁。Google 等互联网公司倡导的免费理念和开放理念,是对通信企业的极大触动。但是通信企业要开展基于 3G 的新业务又不得不和互联网公司合作,如何开发能让双方都满意的新的商业模式是通信企业面临的又一挑战。

1.2 市场环境严峻

1.2.1 放松管制

一直以来,电信业被认为是自然垄断的典型行业。然而近年来,随着通信技术的进步、市场需求的扩大、异质竞争开始崭露头角,电信产业自然垄断成立的条件在一步步弱化,自然垄断的特性发生了变化。

1. 技术环境的变化

电信业进行经济型管制依据的是电信业的规模经济或范围经济的技术经济特点。然而,新技术的发展取代原有技术,使基于原技术基础之上而形成的规模经济效益减弱。一个很好的例子是移动电话对固定电话的替代,固话运营商在流失大量客户和市场收入时,还要被一些人指责垄断了当地的固话服务,这是很不公平的。因此,取消政府对固话运营商不得进入移动通信领域的管制就势在必行,这将导致潜在的激烈竞争,对现有市场领导者和潜在进入者都是非常大的考验。

此外技术条件的变化使产业融合成为电信业的趋势。计算机网络技术不断发展和突破,给传统运营商的业务造成很大冲击。比如新兴的 VoIP(网络电话)对移动电话和固话的冲击,仅仅靠政府搬政策是阻止不了新技术的应用的。异质竞争将成为未来的主旋律,运营商要做好准备应对来自其他产业的冲击。

2. 市场需求大幅变化

从电信需求的影响因素看,电信服务价格的下降、具名收入的增长,都拉动了电信需求的增加。中国电信市场规模 1998—2004 年每年保持超过 30% 的增长速度,规模扩大了 6 倍,而且现在 3G 的发展带来了更多的市场增长潜力。当一个产

业的需求增加不大时,自然垄断产业的规模经济和范围经济效果明显。但是,当市场需求大幅增加时,需求曲线大幅右移,使其沉没成本相对于产业总收入的比例逐步减少,使这个产业变得易于竞争。

从以上两点原因可以看出,不管是从市场角度还是从技术发展角度,中国的电信市场都应该引入更多的竞争。政府对产业的保护和考虑将逐步减少,这是中国电信业管制放松的根本趋势。其实这一点也可以从国外电信管制政策的发展看出。

20世纪70年代以来,美国、英国和日本等发达国家开始对电信业实施放松管制的改革。放松管制意味着取消有关价格、市场准入、投资等方面的限制措施,或者将这方面管制由许可证改成申报制。管制的放松引入了新的竞争,这其中有很大一部分是价格的较量。放松管制的目的是要通过竞争,降低收费、增加服务种类、提高服务质量、促进产业发展。

英国对电信业管制的放松是一个很好的例子。为了打破英国电信(BT)的垄断地位,提高BT的管理和运营效率,英国政府引入了BT新的竞争者莫科瑞,允许该公司建立自己的固定电话网,形成了双寡头竞争格局。英国政府觉得这样还是不够,在1991年全面开放了国内长途和本地电信业务,到2001年共发放了公共电信运营者执照133张。经过十几年私有化和引入竞争,英国电信业发生了非常显著的变化,竞争遍及每个角落。从社会成本收益看,英国电信业的竞争改革,取得了较大的成功,促使国内电信产品的价格下降,如图1.2所示。

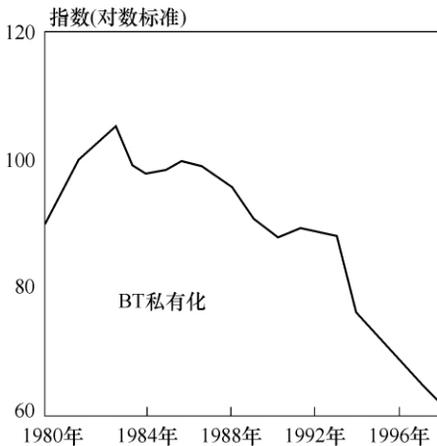


图 1.2 BT 价格指数趋势

虽然中国不可能像英国一样对主要电信公司实行私有化,但是要明确“私有化是手段、竞争是目的”的道理,中国政府也在考虑如何最大限度地引入竞争,避免一家独大的情况出现。比如政府对联通和电信的大力扶持,就是为了避免中国移动一家独大的情况继续下去,产生 X 非效率。相信在不久,当 3G 的建设发展到一定阶段时,

政府在电信引入竞争的领域有新动作,促使竞争和价格下调一直进行下去。

1.2.2 价格战持久化

中国电信22日宣布,自10月1日起,新加入“我的e家”、“商务领航”和“天翼商旅套餐”的客户,在全国34个省、区、市范围内接听免费。虽然中国联通、中国移动、中国电信的某些高层都在一些场合表示,3G时代各运营商不会打价格战而是要依靠服务和新产品吸引顾客,但是我们已经从中国电信的动作中看到了3G时代价格战开始的号角,不仅如此,其实只要看一看国外在3G开展后的价格之战就能明白价格战为什么是今后电信业长久的竞争趋势。

首先让我们看一下一些关于日本3G发展时价格战的老新闻:

(1) 大洋网讯 新华社专电:日本东京电信网络公司(TTNET)2000年12月26日宣布,该公司将从2001年1月10日开始大幅度降低本地电话资费标准,由此拉开了日本电信价格战的序幕。根据东京电信网络公司的新费率,每3分钟计费单元将由目前的9日元降到8.7日元,继续保持日本电信市场最低的价格。

该公司表示,位居电信老大的日本电信电话公司(NTT)目前已宣布要在2001年1月10日首次降低本地电话资费,从每3分钟10日元降到9日元,东京电信网络公司为保持自己的低价优势,作出了跟进降价的决定。

(2) 日本电信(Japan Telecom)近日宣布,该公司的ADSL高速互联网接入服务业务将大幅降低价格,预计降幅会达到30%左右。据日本当地媒体分析,日本电信的这一举动标志着日本ADSL市场的价格战正式打响。

促使日本电信做出大幅降价举动的是日本软银集团(Softbank Corp.)及其控股的日本Yahoo。日本Yahoo近日宣布脱离日本电信,自行解决ADSL高速互联网接入服务。占有日本Yahoo 50.1%股份的日本软银集团上周宣布,将于2000年8月开始提供ADSL接入服务,服务费价格为2280日元/月,约合18美元/月,此价格还包括设备租赁费用。这一极具震撼力的价格,在日本市场引起轰动。此前日本电信提供的ADSL服务价格为5700日元/月,而原先在日本市场最便宜的Nippon电信集团的ADSL服务接入价格为4000日元/月。

我们知道,2001年时日本3G元年,通过以上新闻我们也可以看到日本的电信运营商是如何在价格上大打出手。这里的价格竞争,已经不再限于手机资费了,从第二条新闻我们可以看到价格战已经扩展到了宽带等领域,价格降幅达到了30%之大。通过这样的形势分析,我们也能合理地预见到在未来几年里,中国的通信企业会在3G、2G、固话和宽带服务等多领域开展激烈的价格战。而且这种持续不会是短暂的,只要存在激烈的市场竞争,价格战就会永远是一个利器,只是这把利刃会伤着谁就要看各运营商的改革能力了。

1.3 运营难度加大

全业务经营,已经成为全球化的发展趋势。全球的通信企业,尽管采取了并购、合并等形式各异的措施,但均是为了实现统一的目标——全业务经营。与此相应,融合也成为不可阻挡的潮流。

全业务经营,是全球通信企业的普遍选择和必然选择。从最具有说服力的数字上来看,在全球排名前 20 位的运营商中,全业务运营商的数量已经达到了 14 个,而这一数字尚未包括即将成为全业务运营商的中国电信和中国移动。在全球排名前 100 位的运营商中,全业务运营商的数目已经从 8 年前的 30 个,激增为现在的 60 个,并且占据了总收入的 75%。传统的通信企业在向全业务运营商的转型中,采取了多种形式。例如,KDDI、法国电信是固网并购移动,沃达丰、SFR 是移动并购固网,AT&T 则是分拆后再合并……,尽管起点不同、路径不同,但却回到了相同的归宿——全业务运营上来。

网络融合,就是传统的纵向网络向分层、水平、融合的下一代网络体系演进;在具体的策略上,则顺应业务 IT 化、承载 IP 化的技术发展趋势,将按照业务网络、基础网络两层架构实施网络演进。当前的网络,是一种固定网、移动网、互联网相互分立的架构,将向方便提供关联性业务和融合性业务的架构演进。与此同时,在网络基础设施之上构造有融合业务能力的业务网络,也是运营商的核心竞争力。在两方面因素的驱动下,网络融合就成为必然趋势,融合的架构也成为下一代网络的主要内涵。NGN 的架构分为业务网络和基础网络两个层面,将相应按照两层架构实施网络演进。

业务网络是支撑运营商综合信息服务转型的关键,也是提供融合业务能力的关键所在。业务网络建立在基础网络之上,由各种业务平台有机构成。业务网络可以直接提供核心应用,也可以开放业务能力供自营或者第三方应用调用。业务网络总体架构包括用户数据管理、业务管理、业务能力及能力开放、业务控制,其中业务能力可以分为语音类、视频类、资源类、消息类、信息类、其他类这 6 类业务能力。提供融合的业务就是使业务平台能够对不同的业务能力根据不同的需求进行灵活组合、关联和嵌入,从而形成新的业务产品,业务网络能够对这些新的业务产品进行管理、认证和计费。业务网络还对用户的属性进行集中管理,把用户对各种通信手段的标识进行关联和处理,以达到提供融合业务能力的目的,并方便用户的使用。

1.4 通信企业流程管理现状

1.4.1 基本的流程体系已建立

国内主要运营商的流程顶层架构,基本上是以 TMF 提出的 TOM 框架来构建的。TOM(Telecom Operation Map) 是由 TMF(Telecom Management Forum) 提出的专注于电信运营企业 BOSS 的标准与规范研究框架。业务运营支撑系统(Business & Operation Support System, BOSS) 对于电信企业运营商提高自身竞争力具有重大作用。BOSS 的建设有力地支撑了中国电信企业的业务发展,提高了管理水平和服务质量,优化了网络结构及应用系统,有效利用资源,加快新业务的生成,为电信企业信息管理系统的发展提供明确的指导,并通过高效的企业内部运作来提高企业经济效益,从整体上提高企业的竞争力。

这些年,新业务的不断发展及组织架构的不断调整,各通信企业也不断地进行流程的梳理和整合,保障生产经营的顺利开展。

1.4.2 存在的主要问题

目前,流程管理已经得到了世界范围内的广泛认同,无论是国际大型知名企业,还是国内中小型公司,都把流程管理看作是提升自身管理水平、追求高绩效的一剂良药。从理论上讲,流程为中高层管理者改善和提高企业管理水平提供了完美的理论框架和理念指导。流程管理之所以如此风靡全球,主要是因为其从理论逻辑上彻底理清了管理无序、业务混乱等问题,进而展现了流程管理工具所能够给企业带来的收益。

不幸的是,流程管理在实践过程中的应用效果与理论阐述的完美并不相称。尤其在中国企业实践界,流程管理在很多情况下都没能取得预期的成效,有些甚至影响到了企业的正常经营。例如,国内某家大型家电企业,曾经聘请国际知名的咨询公司,在耗费了数千万元资金、历时 4 年多的时间之后,终于建立了厚达几千页的业务流程标准手册。然而,流程手册一经使用,便引发了各个部门、供应商、客户的抱怨,使得流程标准难以推行下去,最终不得不终止这一变革。

类似这样的案例还有很多。这些事件的发生迫使企业不得不重新思考流程管理的作用,进一步弄清楚到底是流程管理本身并不是一种好的管理理念,还是说流程管理在中国“水土不服”? 根据多年的精益流程咨询实践和对企事业单位的广泛调查,我们得出了这样的结论: 流程管理的科学性和合理性没有任何问题,关键是