

电信营销系列丛书

电信服务 与服务质量

主编 张永红

副主编 赵欣艳

张永红 涂雯 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

电信营销系列丛书

电信服务 与服务质量

主编 张永红

副主编 赵欣艳

张永红 涂雯 编著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

电信服务与服务质量 / 张永红主编. —北京: 人民邮电出版社, 2008.11
(电信营销系列丛书)
ISBN 978-7-115-18537-2

I. 电… II. 张… III. 电信—商业服务—服务质量—质量管理 IV. F626

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第110275号

内 容 提 要

本书紧紧围绕企业的核心是创造经济价值的观点, 应用现代质量管理理论对我国电信企业当前在转型过程中所遇到的质量管理问题进行了系统全面的分析, 针对如何全面推行企业质量管理、如何在电信企业建立新型的质量价值观、如何最大限度地实现企业经济利益进行了探讨, 并提出了一些新的理念。全书分为9章: 前3章介绍了电信产品的服务属性及价值等相关理论; 第4~6章着重介绍电信质量管理的内容与方法、体系标准、审核与认证, 其中第5章重点介绍了ISO 9000族标准体系; 第7~8章介绍了电信服务质量监督和检验; 第9章重点介绍了电信服务的质量成本管理, 讨论了如何实现星级管理问题。

本书深入浅出, 通俗易懂, 可读性强, 是从事电信企业管理、生产管理、质量管理、技术管理人员很好的学习资料, 也可供大中专院校相关专业师生作为教材或教学参考用书。

电信营销系列丛书 电信服务与服务质量

-
- ◆ 主 编 张永红
 - 副 主 编 赵欣艳
 - 编 著 张永红 涂 雯
 - 责任编辑 王建军
 - ◆ 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: 13.25 2008年11月第1版
字数: 323千字 2008年11月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-18537-2/TN

定价: 38.00 元

读者服务热线: (010)67119329 印装质量热线: (010)67129223
反盗版热线: (010)67171154

序言

张永红

在多方的关怀与帮助之下，经过一年多的努力，《电信营销系列丛书》与读者见面了。这是一套专门针对电信企业营销所撰写的丛书。在激烈的市场竞争环境下，营销是当前电信运营企业的核心工作之一。如何形成系统的电信营销理论并指导其实践，使电信业务的营销工作卓有成效，成为各电信运营企业需要深入思考的问题。该套丛书就是在这样的背景下组成专门课题组进行研究并写作完成的。

在该套丛书的写作过程中，我们总结了近几年来从事电信企业咨询与管理的实践经验，走访与请教了相关专家与一线营销人员，并在此基础上对电信营销问题进行了归纳与分类，形成了丛书的内容与结构。该套丛书包括《电信营销概述》、《电信服务与服务质量》、《电信大客户营销》、《电信增值业务营销》、《宽带业务营销》、《电信渠道与委托经营管理》6个分册。

在《电信营销概述》一书中，全面概述了电信经营与营销的基本概念，对我国电信经营市场化的形成与发展进行了分析，论述了电信业的营销观念及发展过程，对电信市场营销宏观环境与微观环境做了贴近时代的研究，分析了电信购买者的购买行为，论述了电信市场营销战略，并在此基础上从服务营销的角度对电信服务过程、服务人员和电信服务的有形展示做了较为深入的研究。读者通过本书可以全面地了解当前电信经营与营销发展的各个方面，以及广大电信企业所关心的热门问题。

服务是电信企业的基本产品，服务质量是电信企业的生命。提高服务质量的关键在于先进的服务价值观、完整的服务质量保证体系以及良好的服务界面。《电信服务与服务质量》一书运用现代质量管理知识，结合近几年来电信企业在服务质量管理方面所取得的成果，系统地介绍了新型的电信服务质量价值观体系，全面地论述了服务质量保证体系建立的过程，结合案例对质量管理中的关键问题及星级服务进行了专门的介绍。读者通过本书，将可以获得较为全面的电信质量管理方面的知识。

在激烈的市场竞争中，大客户是电信企业营销活动的重要战略资源。在电信企业中不仅需要专门的大客户营销部门，而且与一般客户营销相比，大客户营销在营销策划、客户管理、客户服务等环节上，也有其独特的要求与特点。《电信大客户营销》一书运用现代大客户营销理论，结合电信企业的实际，全面系统地介绍了电信大客户营销的相关知识，着重分析了电信大客户营销的全过程，揭示了营销过程中各个环节可能遇到的问题及解决办法，以及各个

环节之间的相互关系和影响。读者通过本书可以直接获得从市场研究到客户购买行为分析、从客户接触到产品决策、从价格制定到营销策划、从客户服务到客户管理、从销售人员素质到营销队伍建设等大客户营销的基本概念和方法。

从传统业务到增值业务，是电信企业实现战略转型的重要步骤，增值业务已成为电信企业营销的核心内容。对于增值业务的理解以及增值业务营销活动的开展，各电信企业正在不断探索并逐渐形成相应的营销模式。《电信增值业务营销》一书围绕着电信增值业务的技术、内容、应用、价值四大环节，对电信增值业务营销的全过程进行了系统的描述，并根据电信增值业务的内在特点，结合现代营销知识，为理解和开展电信增值业务营销提供了较为完整的视角。在本书中，我们对大家所关心的电信增值业务产品的开发、定价、渠道建设、促销方式、质量管理等环节进行了较为详实的论述。

近几年来，宽带业务已逐渐成为各电信企业提升核心竞争力、赖以生存与发展的主营业务。宽带业务营销涉及到技术、工程、产品组合等多个方面，是一个复杂的过程。在激烈的市场竞争中，各电信企业都在积极探索宽带业务的营销模式。《宽带业务营销》一书在总结与回顾宽带业务发展过程的基础上，对宽带业务进行了系统的分类，并在此基础上，对宽带业务营销的特点进行了具体分析；从服务营销的角度，对宽带营销活动的各个环节进行了针对性阐述，并应用现代营销的相关知识，提出了宽带业务营销的具体方案。

电信业的竞争已开始由网络技术、价格竞争逐步延伸到电信渠道与市场界面方面的竞争，作为营销与客户服务重要环节的销售渠道，已成为电信企业建立与打造核心竞争力的重要环节。在《电信渠道与委托经营管理》一书中，总结与回顾了电信企业营销渠道发展的历程，分析了电信企业的内、外部环境及各种运营模式；在此基础上重点分析了目前我国电信运营企业的四大优势与劣势，提出了选择、优化、整合渠道的一系列方案；重点探讨了渠道评估、激励、渠道冲突、风险、串货等实际问题。

营销是企业永久探讨的课题。随着市场经济和企业的发展，营销问题会层出不穷，对于电信企业的营销，所需要研究的内容远远不止丛书所包含的这些，许多问题还有待于在今后的理论研究和实践中不断地探索。由于该套丛书是国内相关专业的第一套，在写作中尽管我们十分努力，但由于经验不足，难免会出现一些不尽人意的地方，恳请读者多提宝贵意见，使我们在未来的研究与写作中做得更好。



前言

在人民邮电出版社的支持下，承接了《电信服务与服务质量》的写作任务，为此，我们查阅了大量资料，走访了相关用户，并结合当前企业的实际，就电信服务质量问题进行了思路的整理。在众多专家、学者及一线管理人员的帮助下，本书终于成稿了。

服务是电信企业的基本产品，服务质量是电信企业的生命，在激烈的市场竞争中谁拥有了良好的服务质量谁就拥有了核心竞争优势。近几年来，各电信运营商都在提升服务质量上下了很大的工夫，特别是在上市以后，先后都推行了 ISO 9000 标准，正在逐步接轨。但较为系统的有关电信服务的指导性书籍较少，为此，我们在这套丛书中特别增加了《电信服务与服务质量》这本书。

该书就当前电信企业管理中所遇到的问题，结合现代质量管理理论进行了系统、全面的论述，并引入了当代质量管理中非常先进的理论。全书共计 9 章，首先就如何在电信企业建立新型的质量价值观进行了论述，并提了一些新的理念；随后，对全面推行企业质量管理进行了说明，并重点对 ISO 9000 推行中的关键点进行了说明；在前面论述的基础上结合电信服务的实际就产品质量管理进行了系统的梳理；最后就星级管理问题进行了专门介绍。

本书力求理论与实践相结合，向读者介绍服务质量管理中最新的研究成果。本书既可以用于指导实际工作人员的管理实践，也可以作为大、中专相关专业学生的教学参考书与教材。

限于作者水平，同时由于时间比较紧，本书中肯定会存在一些不足之处和不完善的地方，我们将不断地探索和改进，希望读者在阅读过程中及时地给我们提出宝贵意见。在此，再次衷心感谢在本书写作过程中给予我们大力帮助的各位同仁。

作 者



目录

第 1 章 电信企业的基本产品是服务	1
1.1 电信企业的社会功能	1
1.1.1 当前电信企业的社会背景	1
1.1.2 电信企业在信息社会中的社会功能	3
1.2 电信企业的产品类型	6
1.2.1 监管部门对电信产品的分类	6
1.2.2 企业业务管理分类	8
1.3 电信企业的产品提供方式	11
1.3.1 电信产品的整体概念	12
1.3.2 电信服务的特征	13
1.3.3 电信价值链构造形式	16
第 2 章 服务是电信企业全方位的活动	20
2.1 服务是电信企业的生产活动	20
2.1.1 企业服务运作管理	20
2.1.2 电信服务过程	22
2.2 服务是电信企业的管理活动	27
2.2.1 管理及其职能	28
2.2.2 管理对服务运作的支撑	32
2.3 服务是电信企业的营销活动	36
2.3.1 电信服务营销与全面质量管理	36
2.3.2 电信企业营销活动	38
2.3.3 电信企业的营销导向	39
2.4 服务是电信企业的全员活动	42

2.4.1 电信内部营销与全员参与	42
2.4.2 全面质量管理与全员参与	44

第3章 电信服务的价值实现 45

3.1 顾客与顾客需求	45
3.1.1 顾客的概念和分类	45
3.1.2 顾客的需求分析	47
3.2 质量观念与顾客满意	53
3.2.1 企业依存于顾客	53
3.2.2 “以顾客为关注焦点”原则的落实	53
3.2.3 顾客满意理论中的一些基本概念	54
3.2.4 顾客满意经营战略	55
3.2.5 顾客满意经营战略的实施	56
3.3 顾客满意指数与满意度测评	57
3.3.1 美国顾客满意指数 (ACSI) 模型	58
3.3.2 中国顾客满意指数 (CCSI)	61
3.3.3 电信用户满意度指数 (TCSI) 测评	63
3.4 顾客满意是服务价值实现的惟一途径	67
3.4.1 顾客价值	68
3.4.2 顾客价值与顾客满意的互动层次	69

第4章 电信企业质量管理 71

4.1 电信市场研究与产品开发过程的质量管理	71
4.1.1 市场研究与产品构思	71
4.1.2 产品设计和开发	73
4.2 市场营销与服务提供过程的质量管理	75
4.2.1 市场营销质量管理的含义和内容	75
4.2.2 为顾客服务及顾客满意程度的调查与评价	77
4.2.3 顾客抱怨管理与顾客投诉处理	78
4.3 质量管理实施中的几种基本方法	80
4.3.1 质量目标管理	80
4.3.2 PDCA 循环	82
4.3.3 QC 小组活动	83
4.4 质量管理卓越企业的共同特征	84

第5章 电信服务质量管理体系标准 88

5.1	ISO 9000 族标准体系的产生与发展	88
5.1.1	ISO 9000 族国际标准的产生	88
5.1.2	国际标准化组织与 ISO9000 族国际标准的发展	90
5.2	ISO 9000 族标准体系的构成与使用	91
5.2.1	ISO 9000 族标准的构成	91
5.2.2	质量管理原则和质量管理体系基础	92
5.2.3	质量管理体系的建立	98
5.2.4	质量体系的业绩改进	105
5.3	ISO 9000 族标准体系在电信企业中的应用	110
第 6 章	电信服务质量审核与质量认证	115
6.1	质量审核概念和程序	115
6.1.1	质量审核的内涵	115
6.1.2	质量审核的构成	117
6.1.3	质量审核的程序	118
6.2	质量审核的实施	120
6.2.1	产品质量审核	120
6.2.2	过程质量审核	122
6.2.3	第二方审核	123
6.3	质量改进	124
6.3.1	基本概念	124
6.3.2	质量改进程序	126
6.3.3	质量改进活动的过程和主要工具	129
6.3.4	“BPR”简介	129
6.4	质量认证	132
6.4.1	质量认证的概念	132
6.4.2	质量认证的实施	134
第 7 章	电信服务质量监督	140
7.1	质量监督的概念	140
7.1.1	质量监督的基本概念	140
7.1.2	质量监督的主要类别	140
7.1.3	电信质量监督的作用	142
7.1.4	我国的技术监督管理体制	143
7.2	产品质量监督的实施	144
7.2.1	产品质量监督的对象	144

7.2.2 产品质量监督检查的依据	144
7.2.3 产品质量监督的基本形式	145
7.2.4 电信服务产品质量监督抽查的实施	147
7.3 质量仲裁	148
7.3.1 质量制裁的基本概念	149
7.3.2 质量仲裁的依据	149
7.3.3 质量仲裁原则	149
7.3.4 质量仲裁的作用	150
7.3.5 产品质量仲裁检验和产品质量鉴定	150
7.3.6 质量仲裁的实施	151
7.4 电信服务产品的质量监督制度	152
7.4.1 电信服务质量监督的相关法规	152
7.4.2 电信服务质量监督制度的落实	154

第8章 电信服务质量检验 156

8.1 质量检验的概念	156
8.1.1 检验的含义和任务	156
8.1.2 质量检验的职能和程序	156
8.1.3 质量检验的方式及基本类型	157
8.1.4 电信服务质量检验的内容与形式	159
8.2 质量检验的主要管理制度	161
8.2.1 检验计划	161
8.2.2 三检制	162
8.2.3 标识与可追溯性	162
8.2.4 不合格服务产品管理	163
8.3 顾客抽样与统计	164
8.3.1 抽样检验的基本概念	164
8.3.2 顾客抽样方案的操作特性和设计	168
8.4 计数调整型抽样方案	173
8.4.1 概述	173
8.4.2 抽样检查程序	173

第9章 电信服务的质量成本管理 183

9.1 质量成本管理的意义	183
9.2 质量成本的核算	185
9.2.1 质量成本的含义	185

9.2.2 质量成本的科目设置.....	185
9.2.3 质量成本数据的收集.....	187
9.2.4 质量成本核算.....	188
9.3 质量成本的分析与报告.....	189
9.3.1 质量成本分析.....	189
9.3.2 质量成本报告.....	193
9.4 质量成本的分析与控制.....	194
9.4.1 质量成本的预测.....	194
9.4.2 质量成本计划.....	195
9.4.3 质量成本的控制.....	196
参考文献.....	198

第 1 章

电信企业的基本产品是服务

随着我国电信行业改革步伐的不断加快和竞争程度的不断加剧，尤其在国内各大运营商纷纷赴海外上市之后，它们都面临着很大的经营压力。作为大型国有企业，在新的竞争环境下，电信企业不可避免地要由过去“面向企业内部管理”的运营模式向“面向客户需求”的运营模式转变。

电信业属于服务行业，其产品和一般服务行业相比具有自身的特点，因此和一般服务行业营销相比，电信服务营销也有其自身的特点。正确理解电信产品的含义，了解顾客的需求特点，以及电信产品提供方式的特点，是电信企业开展营销的基础。

1.1 电信企业的社会功能

近几年，在信息技术革命和经济全球化的推动下，发展和变革的浪潮席卷全球，世界电信业发生了巨大的变化。环境的变化为电信企业带来了新的机遇和挑战，电信企业必须重新界定在新的社会背景下应该履行的社会功能，适应当前环境发展的要求，在推进中国城乡信息化进程、服务市场经济发展、建设信息和谐社会进程中发挥越来越重要的作用。

1.1.1 当前电信企业的社会背景

1. 后工业社会步入新的历史阶段

1959 年，美国未来学家丹尼尔·贝尔提出了后工业社会的概念，并在随后的论著中概括了后工业社会的 5 个特征。这 5 个特征为：

- ① 从经济上看，产品生产转变为服务型经济；
- ② 从职业分布上看，专业与技术人员处于主导地位；
- ③ 从中轴核心上看，理论知识是社会革新与政策制定的源泉；
- ④ 在未来方向上，控制技术、鉴定技术和实现技术是主流；
- ⑤ 在制定决策中要创造新的“智能技术”。

科技进步与生产力的发展是后工业社会形成与发展的根本动因。在后工业社会中，社会日益工艺化，工业产业不再起主导作用，科技成为主要的生产力。这一社会的发展潜力，在越来越大的程度上取决于它所支配的信息与知识的规模。后工业社会表现出就业已从原来的

工业生产大量转移到服务业和信息产业的趋势。信息成为基本的生产资源，替代了工业社会中物质的生产资料和劳动力，产品的生产是持续加工型的，并且是科学密集型的。

随着电信网络数字化和卫星、微波传输、光缆、移动通信等的使用，信息传输容量激增。在信息技术进步的带动下，不同企业、不同市场、不同产业、不同组织之间原有的隔绝状态被打破，彼此之间的联系日益紧密。同时，信息产业异军突起，后工业时代已经进入一个新的时代，即信息时代。信息社会是后工业社会的高级阶段。

信息社会中，信息和知识可以通过世界共有的网络生成、交流、存储、共享和传播。信息技术对经济和社会发展产生巨大而深刻的影响，从根本上改变人们的生活方式、行为方式和价值观念。人们的生活越来越离不开信息服务，信息应用需求由单一的语音通信正在向包括语音、数据、图像、视频在内的多媒体通信转变，用户可通过单一终端或接入方式使用各类信息服务。围绕人们工作、生活和娱乐的“多媒体业务”已经成为人们关注的热点。这些信息技术为人们日常生活带来了方便，带来了工业、市场交易以及生活方式的根本性转变。人们也可以主动创造、获取、使用和分享信息和知识，使个人、社区和国家均能充分实现各自的潜力，提高大众生活质量并促进社会的可持续发展。

2. 我国信息化建设概况

信息技术的迅速发展引发了全球性的产业革命。信息化水平已成为衡量一个国家和地区现代化水平的重要标志。国家统计局公布的数据显示，2006 年我国 GDP 为 20.94 万亿元，增长 10.7%，增速比上年加快 0.3 个百分点。高速增长的经济得益于 3 个方面：一是科学技术的发展，二是产品品牌附加值的提升，三是信息化提高了企业的管理和运营效率。

《2006~2020 年国家信息化发展战略》第一次明确提出了我国向信息社会转型的任务。按照国家信息化战略初步确定的时间表，到 2020 年要为迈向信息社会奠定坚实基础。

信息技术在经济、社会方面的应用和信息化的推进并不意味着信息社会的到来，只有信息技术的应用在经济社会长期积累，并引发整个社会的劳动者、劳动工具和劳动对象实现本质特征的转变，才预示着信息社会的真正到来。我国正在为信息社会的提前到来进行“量”的积累。

在信息化的过程中，政府管理模式在转变，电子政务建设开始起步，信息产业在不断壮大、市场交易的发展，为节约社会成本起到了巨大的作用。整个社会的产业结构在不断变化，数字化生活方式逐渐形成，同时人的心理健康受到的影响也不容忽视。政府信息共享、能源信息化建设、公共关系发展、数字图书馆建设、心理咨询这些问题或多或少都与我们每个人相关，特别是公共关系、心理健康和能源信息化这几个方面更值得关注。

3. 在当前社会背景下电信企业的发展机遇与挑战

随着后工业化社会步入信息社会这一全新的历史阶段，我国的信息化建设也进入崭新的发展阶段，转变增长方式、创新发展模式是“十一五”期间我国经济发展面临的最紧迫的任务。

信息技术大大缩短了人与人之间的距离，使人类知识积累的能力获得极大提升；人们的价值观念以及由价值观念决定的行为方式、生活方式正在发生根本的转变；获得信息的速度正在不断提高，使人们对周围世界的认知水平也达到前所未有的高度；在国家信息化建设中，市场和产业结构正在发生剧变。环境的变化为电信企业提供了发展机遇，也直接威胁着电信企业的生存。为了适应环境发展的要求，电信企业自身必须有目的、有组织地寻找变化，并对这些变化本身可能提供的创新机遇进行系统化的分析，进行系统的创新，使资源产生新的、

更大的财富创造能力，为顾客提供全新的价值和满意度。只有通过不断的创新，为顾客创造更新、更大的价值，才能确保电信企业的生存和发展。

与此同时，企业作为环境的载体，具有对环境进行能动地改造的能力，环境的变化也直接在众多企业的各种创造价值的活动中反映出来。企业作为社会的微观经济活动的基本单位，并不是为了自身的目的而存在，而是为了实现特殊的社会目的，并旨在满足社会、社区或个人的需要而存在。企业本身并不是目的，而是手段。电信企业作为社会的有机体，在信息社会中履行全新的社会功能，为社会创造更新、更大的财富，对当前我国信息化建设、信息社会的进程、国家价值观的塑造发挥着不可替代的作用，肩负着特殊的历史使命。

1.1.2 电信企业在信息社会中的社会功能

管理学家德鲁克认为社会是由多种组织机构构成的，组织机构的存在，是为了作出某种贡献或履行某种社会功能。所谓社会功能，是指社会组织为其成员的利益所进行的一系列服务活动及在整个社会中所起的作用。如果组织机构无法履行相应的社会功能，组织自身将失去生存的必要性。对任何一个组织而言，为了履行组织的社会功能，就必须认真思考两个问题，即如何为组织成员创造价值和如何为组织所在的社会创造价值。

因此，界定电信企业在信息社会中应该履行的社会功能至关重要。从企业社会功能的定义中我们可以得出这样的结论：在信息社会中，电信企业的社会功能就是为社会发展提供综合信息服务。

1.1.2.1 电信企业管理的3项任务

为了使电信企业在信息社会中履行特定的社会功能，就必须通过管理来完成电信企业的3项同等重要而又极不相同的任务，为电信员工创造价值，为社会创造价值。这3项任务是：

(1) 通过综合信息服务满足顾客需要，为顾客创造价值，使自身得以获得经济绩效，实现电信企业特定的目的和使命；

(2) 为电信员工搭建实现个人价值的平台，使工作富有生产力并使员工在工作中有所成就；

(3) 通过综合信息服务，加快后工业社会发展的进程，为创建公平的信息社会和构建社会主义和谐社会作出更大的贡献。

1. 界定电信企业的宗旨和使命

任何企业都必须从界定自己的宗旨和使命入手，进而确定自己在一些关键领域中所要实现的目标。企业的宗旨和使命是确定优先次序、制定战略、编制计划、进行工作安排的基础，是进行管理工作设计，特别是进行管理结构设计的出发点。

满足顾客的需要，就是每个企业的宗旨和使命。企业所经营的业务，不是由公司的名称、规章或条例来界定的，而是由顾客购买商品或服务时所满足的需要来界定的。顾客想要知道的，只是特定的产品或服务会为他们做什么；他们所关心的也只是自己的价值观念、自己的需要和自己的现实。因此“什么是企业”是由顾客决定的。只有当顾客为一种商品或一种服务有付款意愿时，经济资源才能转化为财富，物品才能转化为商品。在企业中，只有通过满足顾客需要才能取得经济绩效。企业的每一项行动、每一项决策、每一项考虑，都必须把经济绩效放在首位，而经济绩效则源于为顾客创造的价值。

中国电信集团公司明确提出“做世界级综合信息服务提供商。”这种认识清晰地界定了

该企业的宗旨和使命，意味着要对企业政策进行根本创新，意味着需要经常向全体员工灌输为服务献身的精神，并建立强调服务的公共关系。同时，这还意味着重视研究和技术方面的领先地位。

因此，电信企业必须通过建立庞大的通信网络，不断致力于满足顾客需要，从根本上改变人们的沟通方式，缩短相互距离，使顾客得以充分发挥自身的潜力，使社会资源得到充分的利用。只有界定电信企业的宗旨和使命，才能帮助自己确定目标、制定战略、集中资源并致力于发展。只有如此，电信企业才能对企业进行管理并取得杰出的绩效，才能为社会信息化进程做出应有的贡献。

2. 为电信员工搭建实现个人价值的平台

在当今社会里，“组织”日益成为个人取得生计并取得社会地位、与人交往、实现个人成就和满足的手段，“组织”就是价值观认同的人聚集并且实现各方价值的场所。因此，实现电信企业社会功能的第二项任务就是为电信员工搭建实现个人价值的平台，使工作富有效率并使从事工作的员工有所成就。

“组织”是为实现某些特定目的而对人员进行的一种系统安排。“工作”和“从事工作”遵循着不同的规则。工作属于客观事物领域，有着自己的、不具人格性的逻辑；而从事工作则属于人的领域，有着动态的性质。但管理人员必须始终对“工作”和“从事工作”两者都进行管理，使工作富有效率并使从事工作的人有所成就。

摩托罗拉公司创始人之子、前总裁鲍勃·高尔文强调：在摩托罗拉，一个领导者首要的责任并不是去做决定或者指挥，而是要去创造和保持一种催化环境，激发出一种目标导向的参与气氛，保持目标清晰，畅所欲言，能够为其他人提供可以学习的“遗产”，并通过摩托罗拉的制度系统鼓励对这种遗产进行再创造；而对个人来说，摩托罗拉则强调个人目标与组织目标的融合。

1970年，他带领摩托罗拉开发了一套名为“参与管理项目”的系统。这个系统将员工分为若干小组，让每个小组讨论如何提高生产效率的问题，然后每个小组推荐一个代表去汇报他们的成果，优秀的小组将会得到特别的奖励。在20世纪90年代，摩托罗拉开发出的“我建议”系统是“参与管理项目”的翻版，这一系统鼓励员工参与到制度问题的改进之中，从工厂生活过程到客户服务系统，从管理效率到产品开发，员工都有权提出自己的建议，有效果的将得到奖励。1999年，公司又开发出一套“个人承诺”系统，代替了原来的个人发展计划系统。这一系统所界定的两个目标是：第一，创造一个无偏见的环境，鼓励摩托罗拉员工与管理者之间的交流；第二，采取行动来优化企业制度系统和个人发展系统。

1.1.2.2 电信企业的转型

为了使电信企业在信息社会中履行必须要履行的社会功能，电信企业的转型已经迫在眉睫。只有成功地实施转型，电信企业才能真正地为社会发展提供综合信息服务，为社会发展作出贡献。

前英特尔公司CEO葛洛夫曾在20世纪80年代对计算机行业说过：“所有企业，无论最初靠什么起家，今天都处在战略转折点上。他们要么制定新的战略，要么被淘汰出局。”这句话很适合当今的电信运营企业，因为整个行业正在发生剧变。为了适应电信行业不断变化的竞争环境，转型已经成为电信企业生存和发展的必由之路。

当前，我国四大基础电信运营商均明确了各自的转型目标，即从以往的传统语音通道提供者向综合信息服务提供商转型；而电信制造企业则寻求从传统的网络通信设备制造者，向

可用性网络通信系统集成商层面转型，努力提升各自运作水平，以期在未来的 3G 赛跑中积攒足够的实力。

从移动通信领域来看，目前中国移动和中国联通都提出了向移动信息领域迈进的目标，其中中国移动“打造移动信息专家”的定位更是显示了自身在该领域的实力与势在必得的决心。而在固定通信领域，这种转型是最紧迫的，同时也是最复杂的。近年来，由于移动通信的挤压，固网的形势可谓每况愈下，而且这种替代效应依然在增长。中国电信提出了以号码百事通和商务领航在内的大互联网服务理念；中国网通也借奥运之机，提出奥运、宽带和国际化三大转型战略。

转型要求电信企业从传统的以生产为中心的运作方式转向以经济效益为中心，使电信企业真正成为效益型企业。从转型方向看，各大运营商转型方向比较接近，都在努力将自己塑造成信息服务商。竞争将趋于同质，集中于信息服务领域，开展业务的载体、手段均趋于雷同。这种业务竞争的同质化和激烈化将越来越明显，成为当前转型期电信竞争的重要特征和表现之一。

如何应对转型期的激烈竞争并在未来市场上脱颖而出，打造具有独特性核心竞争能力成为电信企业越来越迫切的要求与必然的战略选择。从当前电信行业的发展水平来看，电信运营商仅靠规模已难以维持竞争优势，主要应从服务质量、服务创新、整合价值、企业品牌等几个方面出发进行核心竞争能力的培育和塑造。

1.1.2.3 电信企业的变革

电信企业要实现成功转型，不仅要把传统的电信业务转变为综合信息服务，还要求电信企业自身主动地实施变革。企业变革的目的就是为了使企业能够更好地适应环境，并能对环境发挥能动作用。电信企业变革的核心内容包括以下 3 个方面：

- (1) 组织变革：使企业的职能和功能与市场保持紧密连接；
- (2) 提升效率：提高决策力和执行力；
- (3) 文化再造：建立适应市场经济与社会发展的价值观。

1. 电信企业组织变革

电信企业的组织变革必须以市场面的扩大为中心，以成果的概念为逻辑实施变革。在具体实施变革的过程中，首先要将电信企业的组织逻辑从以往的以努力为中心、以任务为中心转变为以经营成效为中心。组织改革所需的组织逻辑就是将企业全面面向经营成效，使每一位管理人员都同企业的成就和企业的绩效密切相关，把工作重点集中在企业的成果和绩效上。通过组织改革，在电信企业中建立以收入为中心这种新的经营模式，扩大一线经营部门，划小一线单位，完善一线部门的结构，使之直接面向经营，充分发挥一线经营人员的聪明才智，使电信企业逐步适应市场经济的发展。

2. 电信企业效率变革

效率变革包括两个方面：时间和效率。在时间方面，对于任何一件事情都必须快速响应、快速执行，明确执行力，使企业精神面貌发生彻底性的转变；在效率方面，效率变革重在结果，需要把工作的重点放在绩效上，树立较高的绩效标准，具体工作中的任何事情都集中于问题的分析、具体解决方案和行动结果。使日常工作的重点集中放在问题的分析与解决上，将具体解决方案对应到具体的人，保证企业最终成果的实现。

3. 电信企业文化再造

企业的文化再造的核心就是要转变工作的价值观。价值观是关于价值的性质、标准

和评价的理论体系，是系统化、理论化了的评价意识。它表达的是人们对周围事物的意义、是非、好坏、重要性的评价和看法。共同价值观是企业文化的核心，企业共有的基本价值观念作用于企业行为方式，行为方式和经营实践也能反作用于企业成员共同的基本价值观念。

电信企业领导者必须利用组织的群体力量塑造出一定的价值观并加以引导，通过缔造优秀的理念来使员工实现自我控制。企业的领导者通过影响、引导、建立推广价值观，使其员工接受企业的价值观，在共同价值观的基础上与领导者一起确立目标，并朝着这一目标去奋斗。人是企业赖以存在的根本，企业要重点依靠的是符合企业根本要求的人，是与企业基本宗旨相一致的人，是以这些人为本，使这些人的满意度最大化。在这样的“以价值观为本”进行领导的企业里，员工认可公司的核心价值观，深刻理解并贯彻到自己的行动之中，把个人目标的实现看作是企业目标实现的一部分，企业成为实现员工个人价值的平台。

通过再造有助于电信企业发展的企业文化，使员工乐意在指导和激励下为顾客提供真正需要的电信服务，恰当地运用电信企业的各种资产实施电信服务的运营工作，为企业带来经济绩效并增加顾客价值，创造社会财富。

1.2 电信企业的产品类型

电信企业履行社会功能是通过向顾客提供他们所需要的电信产品来实现的，电信企业的产品就是信息服务。以信息服务为内容的电信产品的表现形式多种多样，为了更好地满足最终顾客的需要、向顾客传递价值，必须明确区分电信产品不同的类型。所谓类型是具有共同特征的事物所形成的种类。

在我国，电信监管部门从业务许可与监管角度出发对电信业务进行过多次分类。为了推动经营管理工作和便于业务宣传，电信企业从业务管理角度对电信产品进行了分类。企业业务管理分类以经营成果为组织逻辑，其特点是以便利为主，不求精确，根据企业业务的发展、机构设置状况等进行调整。

1.2.1 监管部门对电信产品的分类

2003 年信息产业部调整了《电信业务分类目录》（见表 1-1），将电信业务分为基础电信业务和增值电信业务并加以管理。自产生之日起便不断受到电信技术、业务和市场发展以及管制实践的挑战。比如，随着电信技术发展，数字信息在 IP 网络或任何提供者的租赁线路上传输，语音、数据和一些增值业务都能够被不加区别地传送。新的传输技术的采用、集成不同技术能力的提高以及新的服务提供者的出现（这些服务提供者不是以专门从事特定电信服务而是以致力于服务特定市场的身份出现），使许多电信部门之间的区别日益模糊。另外，随着电信市场的发展，出现了这样一些经营者，他们是基于批发业务对零售业务、基础设施经营者对转售者，或者国际业务经营者对国内业务经营者的身份出现，而不是基于提供语音业务对提供数据业务的身份出现。监管部门从业务许可与监管角度出发所进行的电信业务分类，比较难以适应电信技术和电信市场发展的变化，因此人们在积极寻求改进方案。