

卓越 Brilliance 从此开始

——电信班组管理之道
Here's Where Brilliance Crops up

班组 班组
电信全业务运营的引擎

魏长宽
著



山东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

卓越,从此开始:电信班组管理之道/魏长宽著. —济南:
山东人民出版社,2009. 8

ISBN 978-7-209-05021-0

I. 卓… II. 魏… III. 电信—邮电企业—生产小组—工
业企业管理 IV. F626

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 144598 号

责任编辑:袁丽娟

封面设计:张丽娜

卓越,从此开始——电信班组管理之道

魏长宽 著

山东出版集团

山东人民出版社出版发行

社 址:济南市经九路胜利大街 39 号 邮 编:250001

网 址:<http://www.sd-book.com.cn>

发行部:(0531)82098027 82098028

新华书店经销

山东新华印刷厂临沂厂印装

规 格 16 开(169mm×239mm)

印 张 18.75

字 数 250 千字

版 次 2009 年 8 月第 1 版

印 次 2009 年 8 月第 1 次

ISBN 978-7-209-05021-0

定 价 29.00 元

如有质量问题,请与印刷厂调换。电话:(0539)2925659

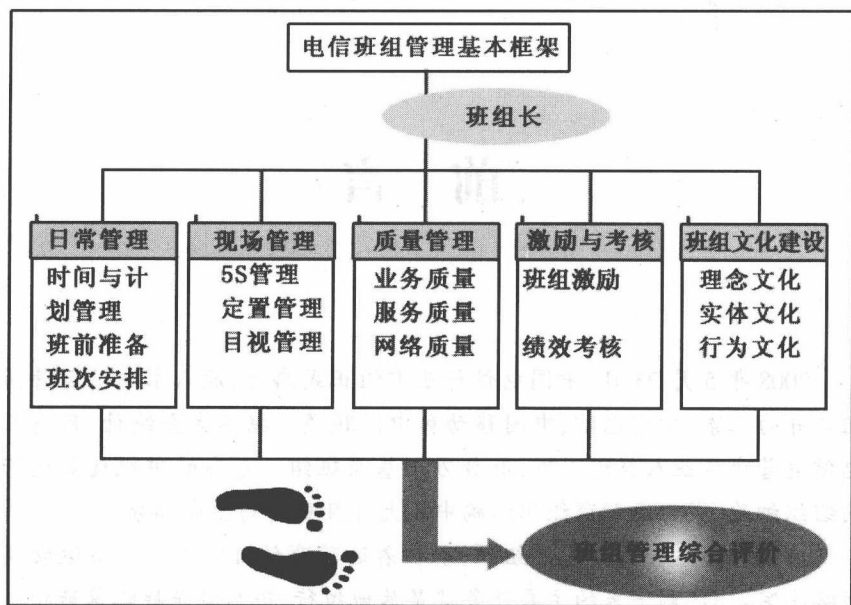
前言

2008年5月23日,中国电信行业重组正式启动,原六家电信运营商重组合并为三家:中国电信、中国移动和中国联通。据不完全统计,目前三家电信运营商从业人数近百万,有数万个基层班组。众多的班组犹如运营商的组织细胞,成为运营商组织结构中庞大并且重要的组成部分。

班组作为运营商的基层组织,承担着运营商的日常工作。当运营商的战略决定之后,剩下的主要任务就是落地执行,班组就是战略落地执行的关键。万丈高楼平地起,全靠牢牢打地基。如果班组层面的管理没有做好,那么就会出现“基础不牢,地动山摇”的状况。

当前,电信运营商管理的问题大都暴露在基层,笔者认为这个现象应当从两方面去认识:一是基层班组点多面广、管理分散,直接面向客户并且将运营商的战略付诸于市场接受检验,问题自然更多是从班组层面体现出来的,这也充分说明了班组管理的重要性;二是目前电信运营商班组管理的体制、方法还不够完善,还没有充分调动班组或员工的积极性,在一定程度上削弱了一线执行力。

结合笔者多年的一线班组管理积累的经验,以及多年对于电信行业管理的专注,本书将从七个章节来解构电信运营商班组管理。在每个章节中,都结合相关的管理理念以及班组实践,通过方法、工具和案例等多方位的介绍,针对不同的班组管理模式进行探讨。电信班组管理基本框架如下图所示:



第一章电信班组长,主要介绍班组长的职能、作用以及班组长的自我提升。班组长作为班组的管理者,应当成为班组的教练、标兵和监督员。班组长的自我修炼不仅仅是个人能力和素质的提升,更是提高班组管理水平所必需的。

第二章电信班组的日常管理,主要从班组的时间与计划管理、班前准备、班次安排以及建立应急事件处理机制等方面,介绍如何开展电信班组的日常管理工作,提倡形成自动、自发、自觉、全员参与的日常管理。

第三章电信班组的现场管理,主要是介绍现场管理的要素、工具、内容以及现场控制。现场管理就是要实现对于现场的员工、客户、物料、沟通和安全的管理,实现“现时”、“现场”、“现管”。

第四章电信班组质量管理,介绍的是“三全一多”的质量管理,通过相应的管理工具以及电信质量管理的相关案例分析,进行基层班组的质量管理探讨。

第五章电信班组激励与考核,将激励与考核放在一个章节来探讨,试图使大家理解在班组管理过程中不能片面注重绩效考核,要激励和考核并重,从而更好保证绩效提升的效果。

第六章电信班组文化建设,主要介绍电信班组文化建设的方法。班组

文化建设应当从理念文化、实体文化和行动文化三个不同的层面去完善,电信企业文化要从基层做起。

第七章电信班组综合管理指标体系及评价,介绍的是对班组综合全面的管理评价,通过评价指标体系和方法的建立以及班组的等级评定来实现班组的全面管理。

一般企业看高层,优秀企业看中层,卓越企业看基层。电信班组管理的过程,实际上是电信运营商从基层打造核心竞争力的过程。这对于运营商竞争优势的建立及其长远发展,都具有十分重要的意义,也是运营商走向卓越的必经之路。

卓越,从此开始。

目 录

前言.....	1
第一章 电信班组长.....	1
第一节 角色定位.....	2
第二节 优秀电信班组长的标准.....	8
第三节 电信班组长的选拔	14
第四节 电信班组长的自我修炼	21
第五节 打造和谐的电信班组关系	29
第二章 电信班组的日常管理	39
第一节 班组日常管理的内容	40
第二节 时间与计划管理	44
第三节 班前准备	60
第四节 班次安排	75
第五节 突发事件处理	92
第三章 电信班组的现场管理.....	100
第一节 现场管理的要素.....	101
第二节 现场管理的常见工具.....	106
第三节 现场管理的内容与处理.....	123
第四节 现场管理的控制.....	144
第四章 电信班组质量管理.....	152
第一节 班组质量管理的认识.....	153
第二节 班组质量管理基本工具.....	159
第三节 班组质量管理实施案例.....	170
第五章 电信班组激励与考核.....	181

第一节 电信班组激励	182
第二节 班组绩效考核	212
第六章 电信班组文化建设	237
第一节 班组文化重要性	238
第二节 班组文化的内涵	243
第三节 理念文化	249
第四节 实体文化	254
第五节 行动文化	260
第七章 电信班组管理综合评价	263
第一节 综合评价的常见问题	264
第二节 指标体系与权重分析	267
第三节 综合评价的方法和应用	279
参考文献	288
后记	292

第一章

电信班组长

火车跑得快,全靠车头带。

如果没有一批执行得力的电信班组长来组织开展工作,那么电信运营商的战略决策就成为空中楼阁。运营商从优秀走向卓越呼唤着众多优秀班组长的诞生。

班组长是培养干部的起点,选择了优秀的电信班组长对于运营商来说就是赢在起点。电信班组长的选拔要按照严谨、公正、团队认可三个基本要求,建立起整套的选拔机制和选拔流程。

电信班组长要具备高标准的约束能力,以便给自己设定高成长空间,要加强自我修炼,要带领团队不断成长,并且要领先成长。

和谐的关系是电信班组战斗力和执行力的保证。建立了以班组长为主导的和谐班组,也就夯实了电信运营商核心竞争力提升的基础。

本章我们将对电信班组长的角色定位,优秀班组长的标准、选拔、自我修炼以及和谐班组关系进行探讨。

第一节 角色定位

在电信运营中,运营商战略的落地和执行,是通过众多班组工作的开展来完成的,所以说电信班组长管理水平的高低,直接影响到电信运营商的业绩。毫无疑问,拥有一批优秀的电信班组长,就会拥有更多优秀的班组队伍,就能促进电信运营商从优秀走向卓越。电信运营商为了扩大竞争优势,必须重视班组长队伍的建设。

一、电信运营的“根”

哪里有客户,哪里就有电信员工的身影,哪里就有电信班组。

中国电信、中国移动和中国联通三家主要电信运营商都希望实现对市场的完全覆盖,不给竞争对手留下任何空白。但由于中国地域广阔,人口众多,13亿人口分布在30多个省、市、自治区,这其中还包括着数量庞大的市、县以及乡镇等,因此为实现对于市场的有效覆盖,电信运营商的基层组织就需要渗透到县乡,到农村或社区。为了满足市场发展和客户服务需要,这几家电信运营商都建立了庞大的技术建设维护、市场销售和服务等基层运营组织,与此相应就形成了无数面向客户的电信班组队伍。这些基层组织就是运营商深入市场一线、深入客户的“根”,而班组长,则执掌着电信运营的“根”。

据客户世界博客资料介绍^[1],2008年湖北武汉移动客服中心有51个电信班组,管理着1700余名员工,大体分为话务接续班组、支撑班组和12580班组三大块。其中话务接续班组有8个大区:全球通区、动感地带区、神州行区、荆州区、宜恩区、十孝襄区、荆江鄂区和黄随咸区,每个区4个班,共32个班,加上承担外呼营销职能的外呼组和专为怀孕哺乳期员工而特别设立的爱心班,共34个班。支撑班组有2个大区:其中业务区5个班(包括业务处理专班、特别服务专班、分析专班、自动群发专班、在线咨询专班)及投

诉区 5 个班(话费专班、数据专班、网络专班、营销专班、疑难专班),加上培训组、品质管理组和维护组,共 13 个班。12580 班组为 1 个大区,有 4 个班。其结构图示如下:

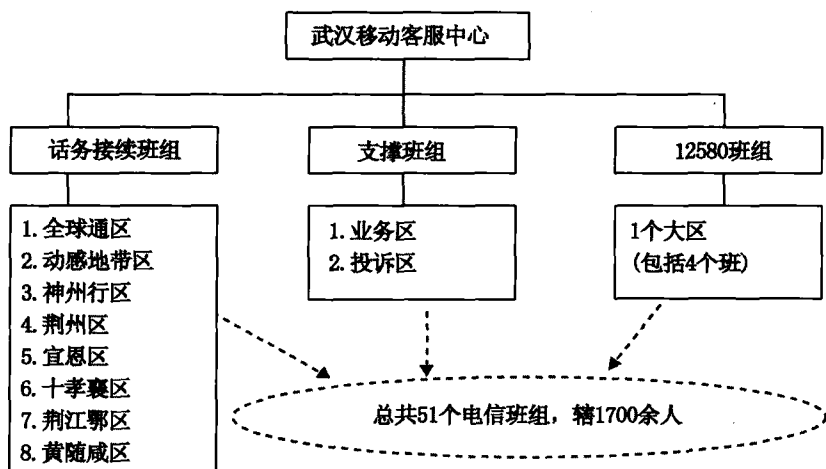


图 1-1 武汉移动客服中心电信班组结构图

电信运营商点多、线长、面广的特性也导致了运营商基层组织的分散,如此众多的遍布各地的电信班组,如果没有有效的管理体系,就会引发管理上的灾难。同时,运营商之间的竞争,也是更多地具体体现在基层管理和执行上,而电信班组管理的优劣,很大程度上取决于电信班组长的自身素质和管理水平。因此,建立一支优秀的电信班组长队伍,无疑会牢固企业的“根基”。

电信班组管理是指为完成电信班组销售、服务或运维等任务而必须做好的各项管理活动,通过对人力、物力和财力合理的组织、调配以及整合,充分发挥电信班组全体人员的主观能动性和积极性,团结协作,最终有效地完成电信运营商所赋予的任务^[2]。

电信班组长在班组内不仅仅是领导者,同时还是班组的生产运营的直接参与者。在当前的电信行业中,各运营商推出了丰富多彩的语音业务和增值业务,每种产品线下又有很多的业务细分,这本身也对电信班组长在业务技能提升方面提出了很高的要求。

电信班组长在班组管理中的作用可以形象地形容为:纽带作用、细胞核

作用和模范作用。

(1)纽带作用。班组长在电信行业的组织架构中,是上级领导与一线员工之间的主要沟通纽带。公司的战略部署通过上级领导下达给班组长,班组长理解公司的战略意图和指令之后,在电信班组内部进行统筹安排,将相关指令和要求下达给班组成员,带领和组织班组共同完成任务。能否正确理解上级领导布置的任务并且带领班组去完成,这是对班组长的考验。在电信运营商的管理流程中,班组长就是连接分管领导与班组成员的纽带。

(2)细胞核作用。如果说班组是公司的细胞,那么班组长就是班组的细胞核。班组长影响着公司生产决策的实施,即使决策再好,如果执行者不得力,决策也很难落到实处。很多经典管理学都崇尚“无为而治”,其中“无为”是指企业的高管层“无为”,而真正的内涵是激励基层“作为”,而班组长就是带领基层“作为”的骨干力量,是企业创新和发展的动力。因此电信班组长影响着决策的实施,影响着企业目标的最终实现。

(3)模范作用。班组长作为电信班组的最高长官,要求别人做好的,首先自己要做好。因为班组长的言行举止将直接影响到电信班组的每个成员,甚至影响到班组风气。作为班组长,要承担起“从我做起、争当模范”的重任,严格要求自己,给班组成员起到良好的模范带头作用。

二、角色认识的三个误区

拿破仑曾经说过:“如果是一只绵羊在率领一群狮子,那么这群狮子也就不再是狮子了。”这句话一方面告诉我们有什么样的班组长就会带出什么样的团队,另一方面也引起我们对电信班组长究竟应该是什么样角色的思考?究竟是要做狮子还是做绵羊?

电信班组长的角色对于运营商的基层管理至关重要,但是在实际工作中有的电信班组长认为自己职务低,是基层管理人员,只是一个管理几个人的小“兵头”,再加上不同的班组长自身素质的差异等等,往往会存在一些认识上的误区。如果对自己的角色认识不到位,那就不是一个合格的班组长。

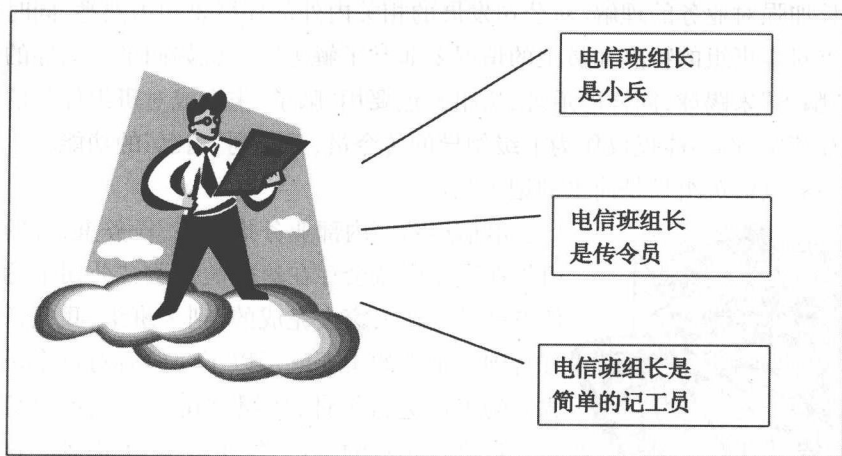


图 1-2 电信班组长角色认识的三个误区

1. 电信班组长是小兵



班组长虽然管理的人员少,管理幅度也不太大,但是都是电信基层班组的的管理者,其重要性不言而喻。从基础班组长做起也将是员工职业生涯进一步发展的基石。

电信班组长承担了基层管理工作,对于班组实际工作的管理,既是对自己管理能力的提升,也是不断自我检验、自我积累、自我发展的过程。至于和员工相比存在的工作差别和难度,那就体现在班组长要比班组成员承担更多的责任、承担更多的压力和挑战。

2. 电信班组长是传令员

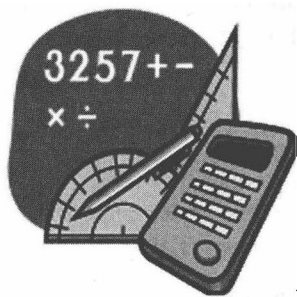


在实际工作中,有的电信班组长认为政策都是上级领导来制定,自己只需要照本宣科来落实就行了,在实际工作中就成了传令员,领导让干什么就做什么,遇到不懂的、不明白的回头再请示领导,请示完后再传达给班组成员。这样的班组长明显缺乏独立思考的能力,是思想上的懒惰者,同时也会大大增加组织管理工作的难度等。电信

班组长对上级的工作指示要准确把握到位、贯彻执行得当,这就要求电信班

组长加强对业务的理解、对公司发展的相关内外部环境要相当熟悉,同时也要求对本班组的特点和员工的情况要非常了解等等。就如同米卢倡导的要用“脑子”来踢球,同样的道理,班组长也要用“脑子”来完成对班组任务的传达和落实,而不能仅仅作作为上级领导的传令员,只起到“嘴巴”的功能。

3. 电信班组长是简单的记工员



电信运营商内部业务指标多,任务重,有的班组长在工作中就会存在这样的想法:“公司下达的任务就是要让大家去完成的,到了班组,我把任务分解到每个人的头上就可以了。”然后对每个班组成员的工作进行统计,按照公司相关规定对相应的人员进行相应的奖惩,如扣奖金、下岗等。这种简单的管理把自己当成了一个只能“加减乘除”的

流水账式的记工员。由于缺乏对于电信班组的人性化管理,简单粗暴地推进公司的相关任务,往往会在班组内部形成不良的压力氛围,也很容易激起班组成员的对抗心理,不利于班组的和谐发展。班组长不仅要要对班组成员的业绩进行管理,还要指导班组成员如何完成任务,要承担起班组的领路人、教练的角色。

三、主要工作担当

“麻雀虽小,五脏俱全”。电信班组虽然是最基层的组织单位,但是管理工作也是责任重大。与传统行业或生产型企业相似,电信班组长要做好的基础管理工作有:班组日常管理、现场管理、质量管理、激励管理、文化建设……每一项工作都是班组管理的重要组成部分,都需要认真去对待。

班组长的主要任务是负责公司政策的贯彻和落实,带头并认真执行公司的各项制度。我们知道,制度是开展各项工作的“游戏规则”,没有游戏规则的游戏是没有趣味的。凡是纪律好、效率高、员工满意、内部和谐的单位都是认真执行了内部规定的;反之,就是制度未落实。在工作中,是谁能为良好的工作环境起主要作用?答案肯定是班组长。因为只有你干了,下属才敢干,才想干;只要你不执行制度,你的下属就敢违反制度。班组长能够认真领会公司规章制度的核心精神,并且带头遵守,认真、负责、踏实地对员

工进行约束和管理,是电信班组工作规范、有序开展的重要保证。

班组长的另一项重要任务是承担和保证公司指标任务的完成,这其中包括 KPI 指标和其他日常考核指标。电信班组长还承担着如何使各项工作协调发展、平衡发展,又能够使工作重点突出的任务。对于相关考核指标,首先要保证 KPI 指标的完成,但是班组管理是系统的、全面的工程,在实际工作中,既不能片面强调 KPI 指标的完成,也不能眉毛胡子一把抓,要通过相关工作的落实,有重点、分层次、有序地去完成系列指标。从班组长的角度来看,班组长就是要对所有业务进行重要性排序,按照考核指标的要求,根据业务发展需要和班组的实际情况,对班组工作做出合理的安排,首先完成什么工作,要保证什么指标的完成,都要做到心中有数,有条不紊。

第二节 优秀电信班组长的标准

电信班组长要把握和适应运营商发展的潮流和趋势,不断成长,并且要在这种成长过程中领先成长,打造电信班组的领先优势。我们知道,要在竞争中胜出,仅仅靠循规蹈矩、萧规曹随是不够的,这就对电信班组长的领先成长提出了较高的要求,竞争在呼唤着优秀电信班组长的不断成长。

电信班组长要告别平庸走向优秀,其自身业务能力、领导力、基本素养和成长意愿等都要不断提升。在实际工作中,要养成良好的工作作风,避免不好的和不利于电信班组发展的坏习惯。电信班组长还要把班组发展与企业发展紧密结合,要意识到班组工作的发展将直接影响到企业的发展,班组优秀就是企业卓越的表现。

作为一个优秀电信班组长应该具备什么样的基本素质和能力?如何才能成为一个优秀的电信班组长?这就是我们本节要探讨的内容。

一、能力和素质

班组长的素质将直接影响着班组长在班组内部是否有威信,是否能够管理好班组,也影响到电信班组作用的发挥。

那么,作为一个好的班组长,应该具备什么样的品质呢?我们从以下6个维度去分析:

1. 思想素质

思想素质指的是一个人的世界观、人生观、价值观和品质修养、美学修养、敬业修养等。电信班组长具有良好的思想素质才会具备高度的事业心和责任感。一线班组长的指标压力大、任务重,如果没有良好的思想素质,就很难做到敬业爱岗,很难完成电信班组的各项工作。班组长作为电信班组的管理者和直接领导者,其优秀的品德在班组里也会起到良好的带头作用,形成一个能够正确执行公司策略的班组集体,保证企业战略的正确实施

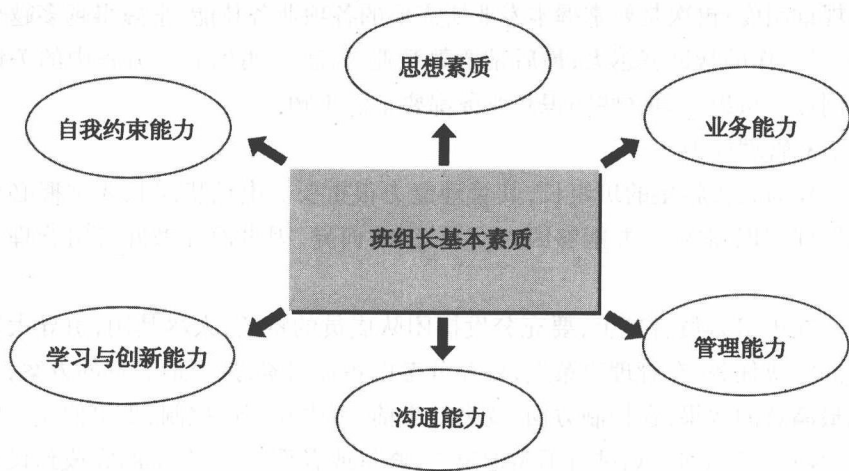


图 1-3 电信班组长基本素质的 6 个维度

和顺利实施。

一个人的思想素质往往在其日常的言谈举止上反映出来。言谈举止是一个人品德的外在真实反映,这就给了我们判定一个人品德的有利条件。判断一个人的思想素质,除了考察日常行为意识的表现外,还要考察政治信仰和道德方面的表现。在实际工作中,我们可以采取结合领导者评价和员工评价的方法。直接领导作为班组长的管理上级,结合对班组长的工作表现和行为观察并进行评价,这个评价是自上而下的评价;班组成员与班组长相处时间长,在实际工作中接触更多,往往能够更真实地反映一个人的思想品德状况,这是自下而上的评价。从企业组织上来看,班组长接触最多的是直接上级领导和部门员工,这两个层面对他日常的言行举止的评价就是一个班组长品德的直接反映。

2. 业务能力

班组长作为一线电信班组的直接领导者,必须要对公司的业务和业务流程很清晰。如果一个班组长没有较高的业务素质,不精通业务技术,就很难出色地完成任务。班组长熟悉业务,才能够给班组成员正确的业务指导,才能知晓哪些业务环节需要加强控制,哪些成员哪方面的业务能力需要提高和怎么提高,从而提高整个班组的业务水平。

作为一个好的班组长,首先要熟悉公司的战略规划,清楚公司的业务重点和发展方向;其次是要熟悉公司的各项管理制度,尤其是与业务相关的管

理规章制度；再次是要掌握本专业所需要的各项业务技能，掌握得越多越全面，对工作的帮助就越大；最后是要熟悉业务流程，明确业务流程中的关键控制点。班组长对这些知识和业务都要了然于胸。

3. 管理能力

作为兵头将尾的班组长，其管理能力很重要。电信班组长要掌握必要的管理知识和技巧，并能够因人而异、因时而异、因事而异做好班组管理工作。

在班组人员管理上，要充分发挥团队成员的特长，人尽其用，引导大家协同完成任务；在管理决策上，要充分考虑各种因素，选择最满意的方案，达到最满意的效果；在控制方面，要做好事前、事中和事后控制，少出偏差。要对阶段性目标和计划进行不断地改进、修订或者重新制定，不断完成预设目标。

电信班组长的领导力也可以看做是一项重要的管理能力，领导力涉及引导团队成员、目标实现过程等重要因素。当然，作为一个优秀的班组长，如果拥有自己独特的个人魅力，比如拥有出色的业务能力、做事勤奋、百折不挠等，这都会有助于其个人领导力的提升。

4. 沟通能力

电信班组长必须具备良好的沟通能力，能准确传达公司的指示，与团队成员沟通并及时地解决工作中的问题。

电信班组的战斗力、凝聚力来自班组成员的气顺心齐、团结一致。班组长的一个重要能力就是通过充分的沟通发挥好团结班组成员的纽带作用，把分散的个人凝聚在一起。

班组长的沟通首先是电信班组内部的沟通，要注意随时随地和员工做好沟通。要将沟通渗透到班组管理的各项工作中，及时化解员工之间的各种矛盾，调动员工的积极性。另外，应及时、准确地向上级反映工作中的实际情况，提出自己的建议，还要和相关的班组做好横向沟通，及时通报相关情况，以便于信息共享和共同帮助。

5. 学习与创新能力

随着3G技术的应用和普及，新的业务层出不穷。班组长一方面要加强对于行业动态的了解和掌握，同时要加强对于业务的理解尤其是公司新推出的业务，要能用、会用，要掌握推广的关键点和使用的注意事项，并且要