

中国人力资源开发网（简称：中人网 www.chinahrd.net）

开展以客户为中心，市场为导向的业务与管理流程重组，培植中国电信的核心竞争力



第三阶段实施准备(供讨论)

中国人力资源开发网（简称：中人网 www.chinahrd.net）

• 项目实施总体推广计划概述和实施小组结构

昆明BPR项目实施手册

- 各流程实施推广计划详述
 - 流程实施推广计划
 - 实施推广的详细举措
 - 工作日历（2002年2-4月）
 - 关键会议内容
 - 流程再造对省、集团的接口要求
 - 流程再造对本地网现有流程的接口要求
 - 实施可能遇到的障碍和可能的解决方案
 - 实施可能面临的风险和可能的解决方案
 - 需要从上级获得的支持

中国电信项目小组人员全面参与及主导了流程重组的各项工作

工作内容

昆明本地网流程主导人员

云南电信省公司

集团公司

大客户获取与保留流程 (含计费)

吕睿
张恒 张陡 张力平
张海英 陈斌

彭忠林
李建荣 程众戟

朱正武 郭勇

网络资源调配流程

林梅
包昔初 卢航 刘思伟

司维佳
曹群 彭建明

张燕妮 叶薇

滚动性网络投资及效益 评价流程

盛杰
林梅 张云涛 缪红钧
陆松华 彭伟

郭素伟
朱世红 洪玉中

刘建军 吴伟

本地网组织架构

利建昆
任冰

杨径丽
张建云 饶楷铭

业绩考核体系于激励奖 惩机制

任冰
刘建岭 盛杰

杨径丽
张建云 饶楷铭

毛社军 刘健

对本地网IT系统要求

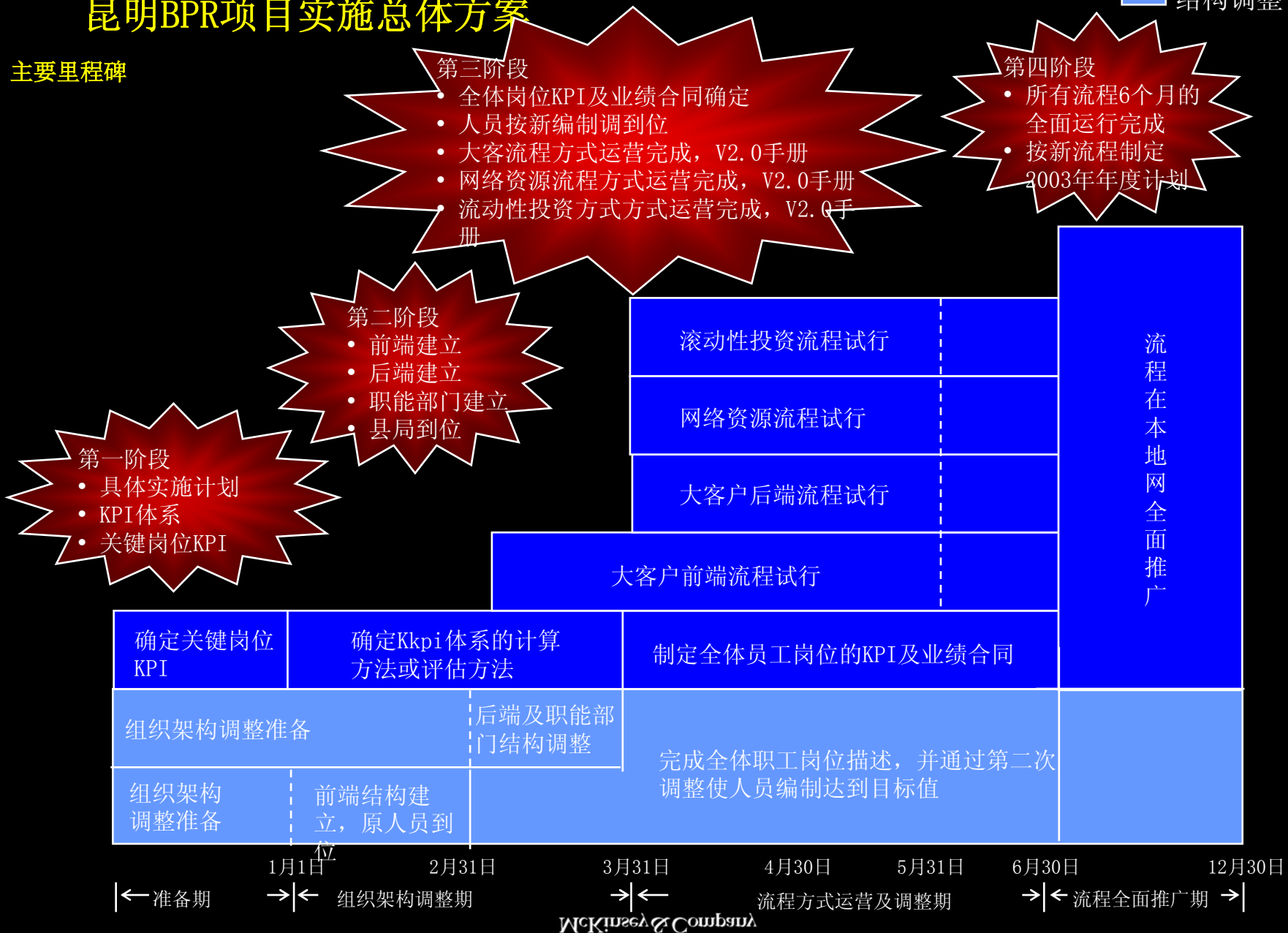
张宇
刘建岭

李伟

昆明BPR项目实施总体方案

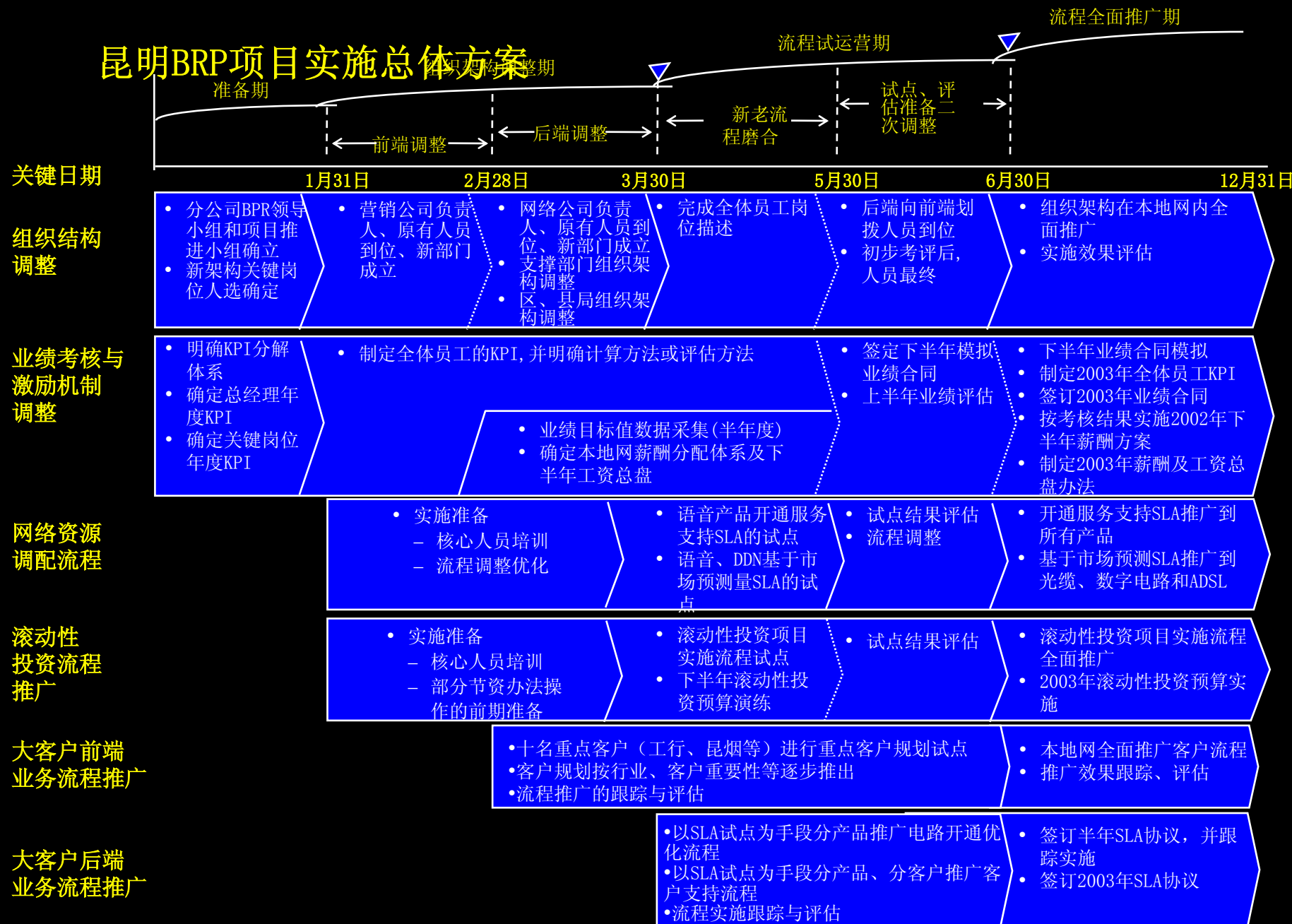
主要里程碑

■ 流程实施
■ 结构调整



McKinsey & Company

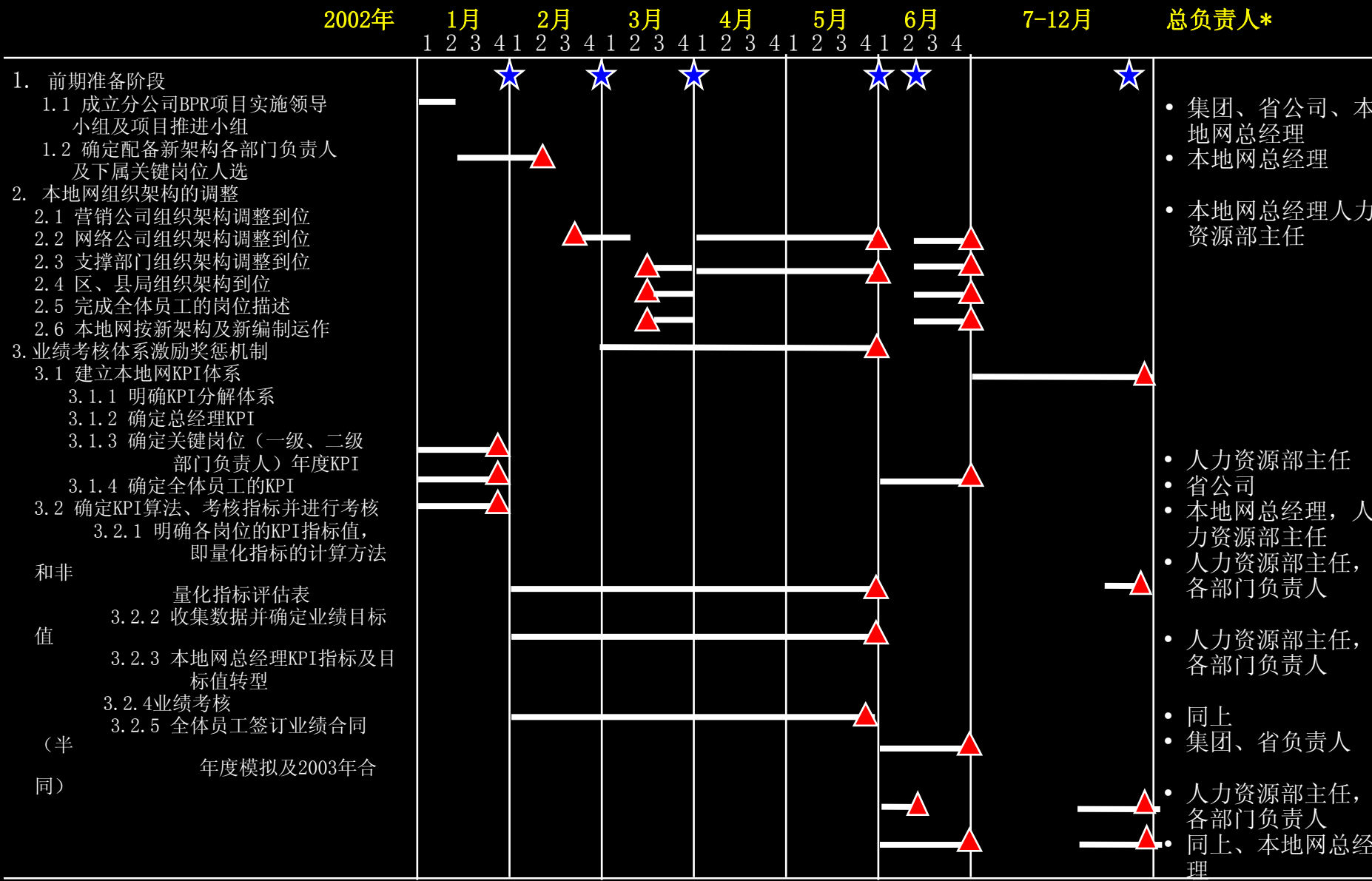
昆明BRP项目实施总体方案



MCKINSEY & COMPANY

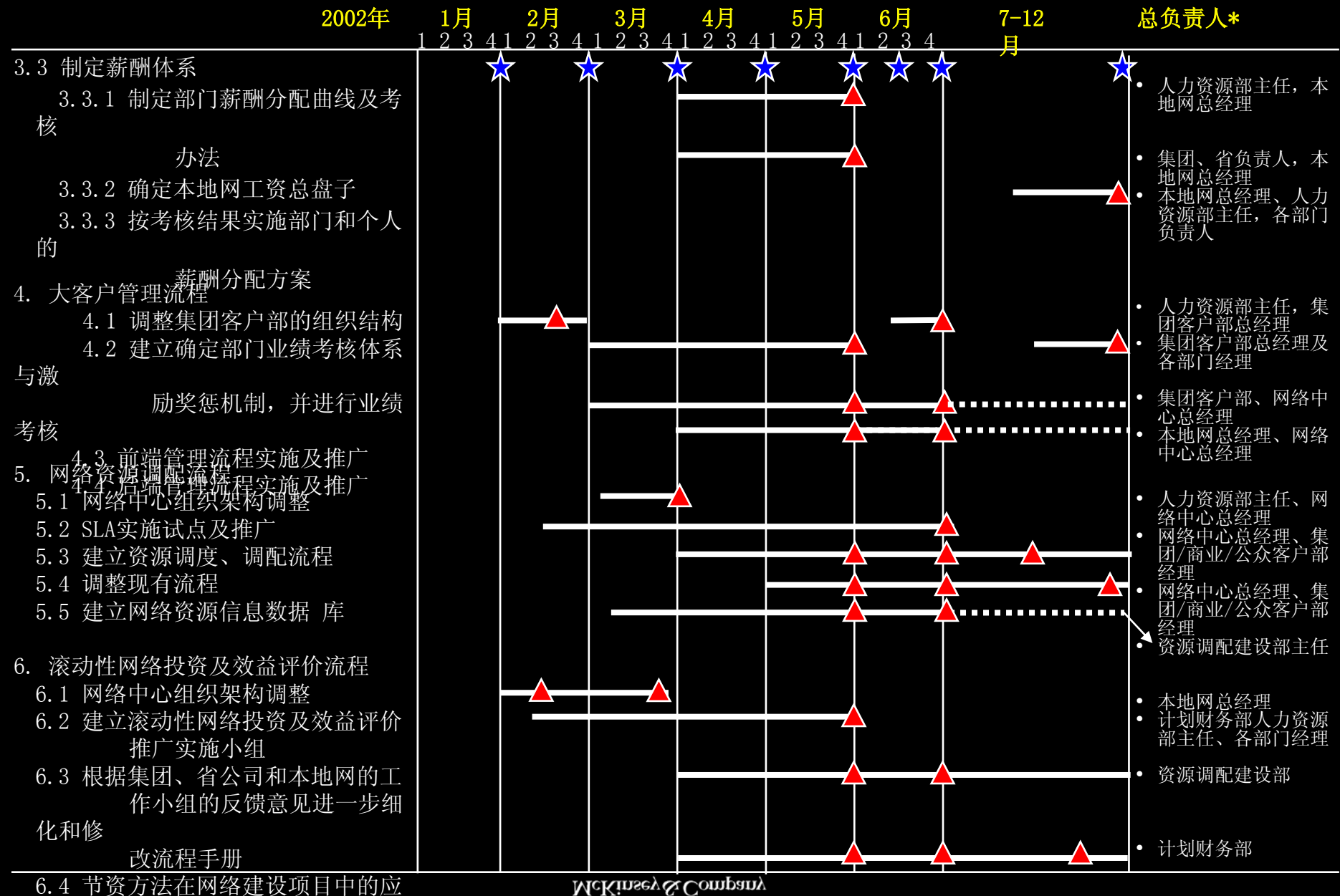
BPR项目实施总体推广计划-概述(1/2)

★ 关键会议
▲ 关键里程碑



BPR项目实施总体推广计划-概述 (2/2)

★ 关键会议
▲ 关键里程碑

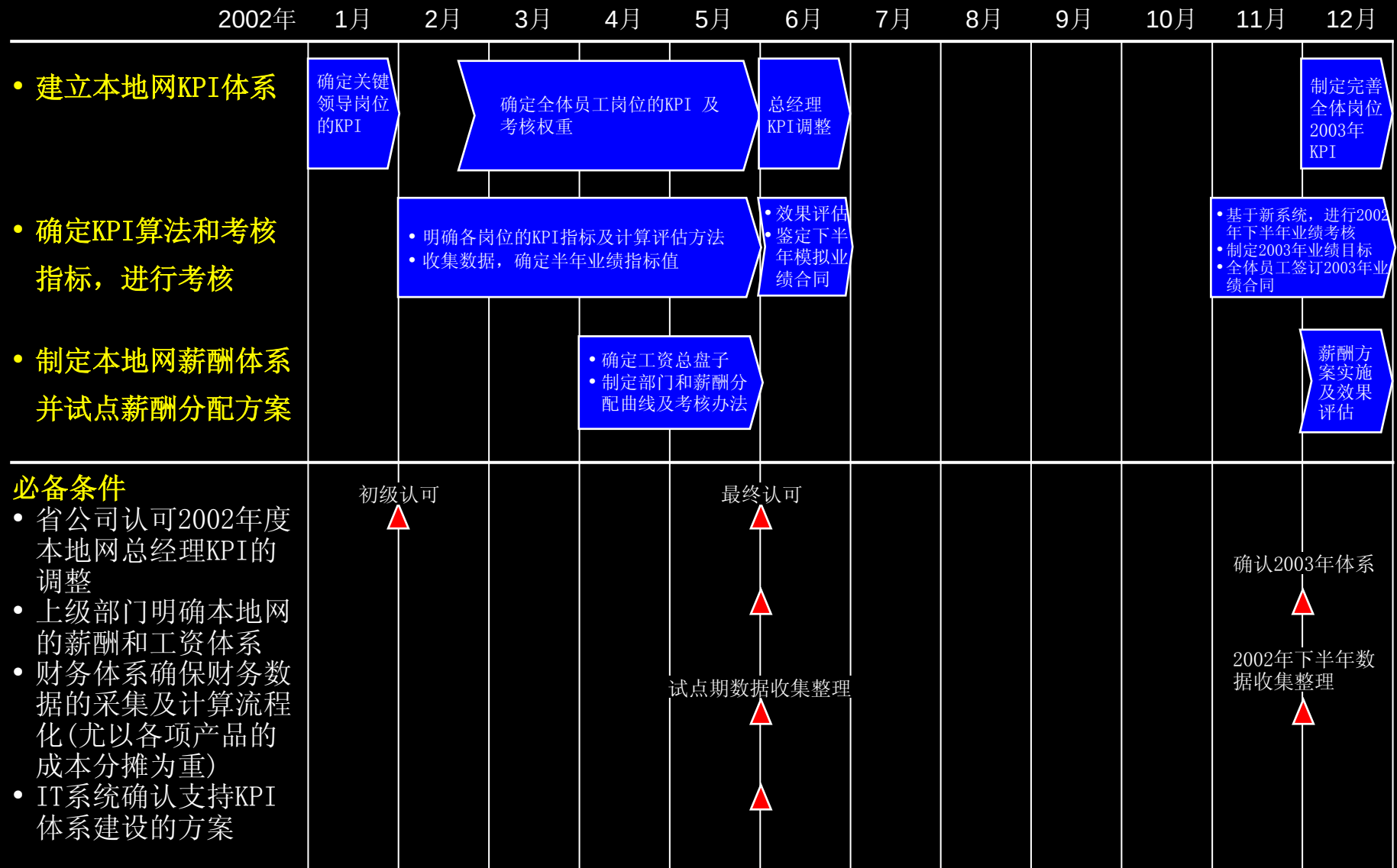


McKinsey & Company

昆明组织结构调整实施推广计划概述

	2002年	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
营销中心组织架构调整			• 新部门成立 • 人员第一次到位		• 后端划拨人员到前端上岗 • 培训新到岗员工		• 岗位最终调整						
网络中心组织架构调整				• 新部门成立 • 人员按建制全体到位	• 部门新岗位确定 编制逐步将部分后端人员调前端		• 岗位最终调整						
支持部门组织架构调整				• 新部门成立			• 岗位最终调整						
区县局组织架构调整				• 新部门成立			• 岗位最终调整						
完成全体员工岗位描述				• 制定除部门经理以外全体员工岗位描述									
本地网按新架构及新编制运作							• 运作及实施效果评估						
必备条件 • 省局认可本地网组织架构调整方案		▲				▲							

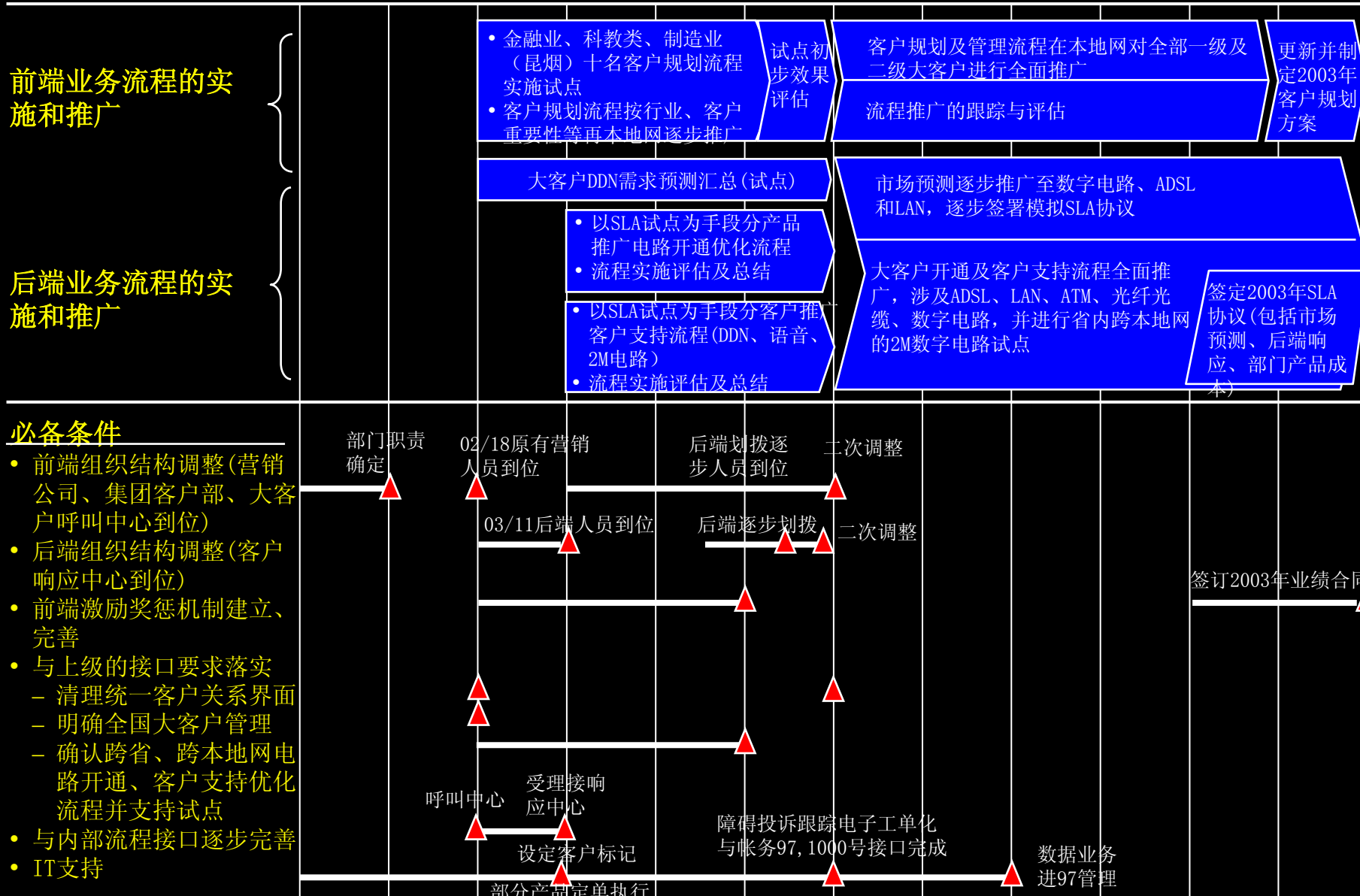
昆明业绩考核和激励奖惩及实施总计划



昆明大客户管理流程实施总计划

▲ 关键里程碑

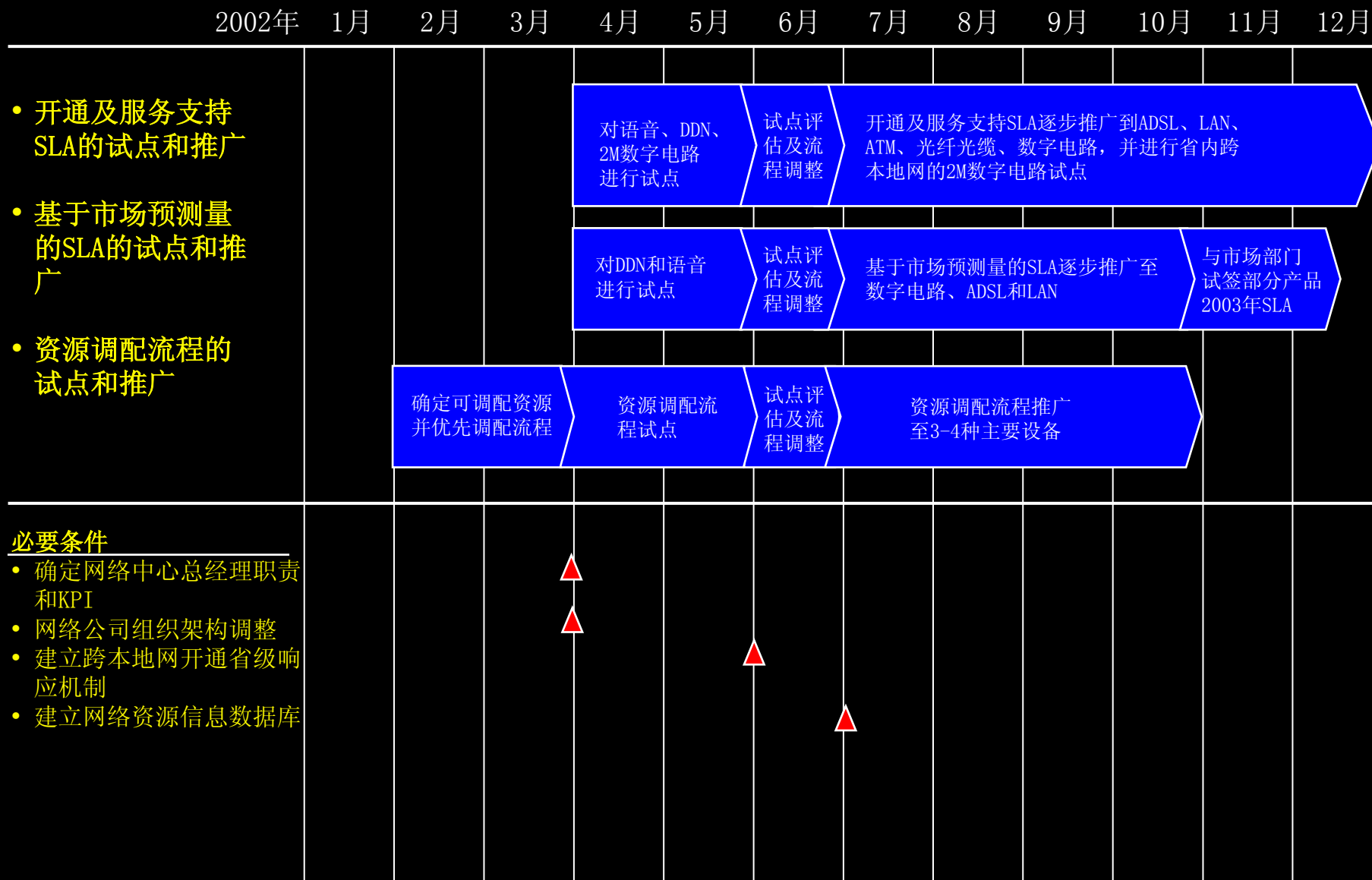
2002年 1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月



IT全面支撑 Microsoft & Compaq

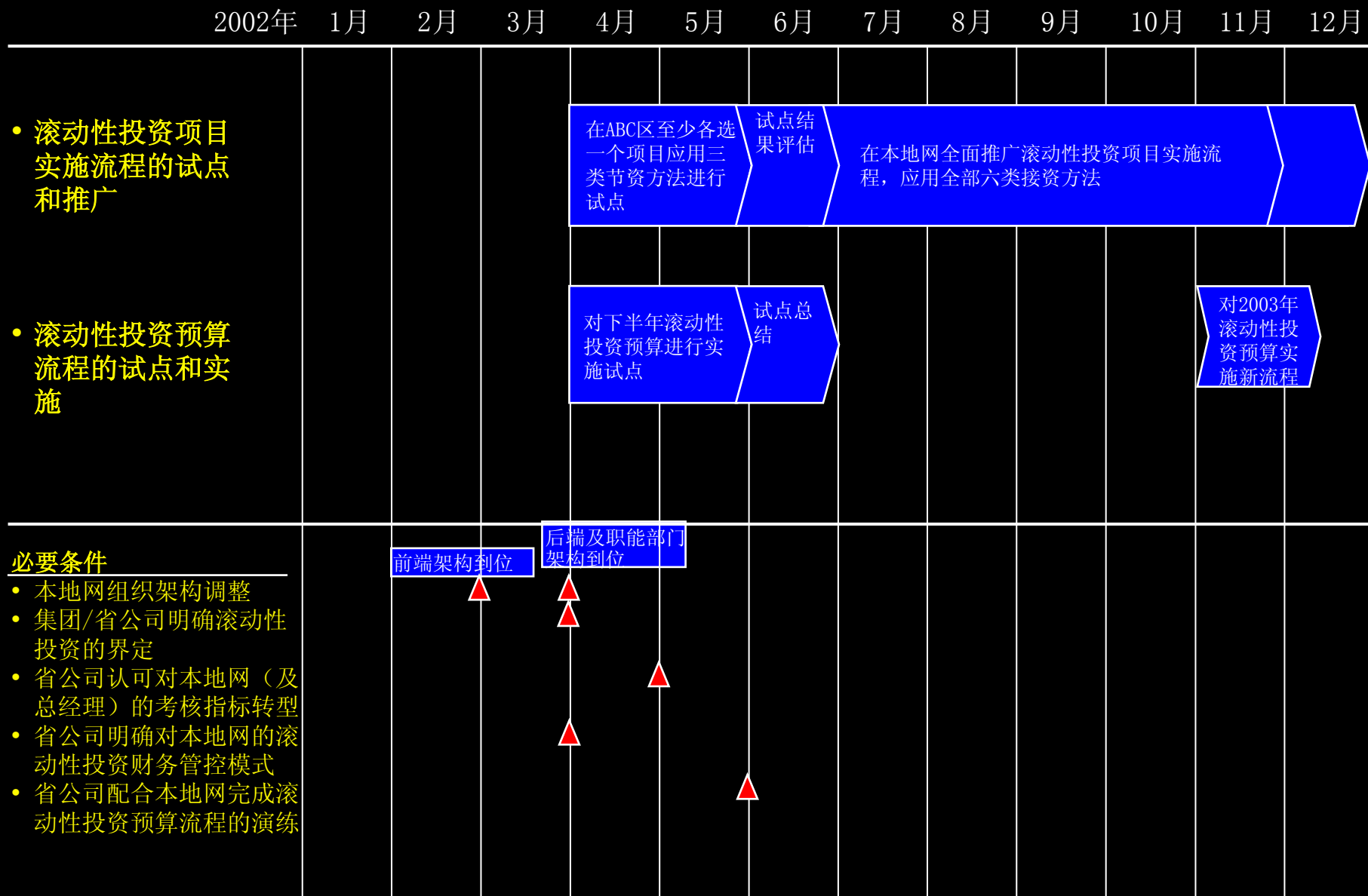
昆明网络资源管理流程实施总计划

▲ 关键里程碑



昆明滚动性投资流程实施总计划

▲ 关键里程碑



McKinsey & Company

昆明BPR项目实施手册--大客户获取与保留流程

- 项目实施总体推广计划概述和实施小组结构

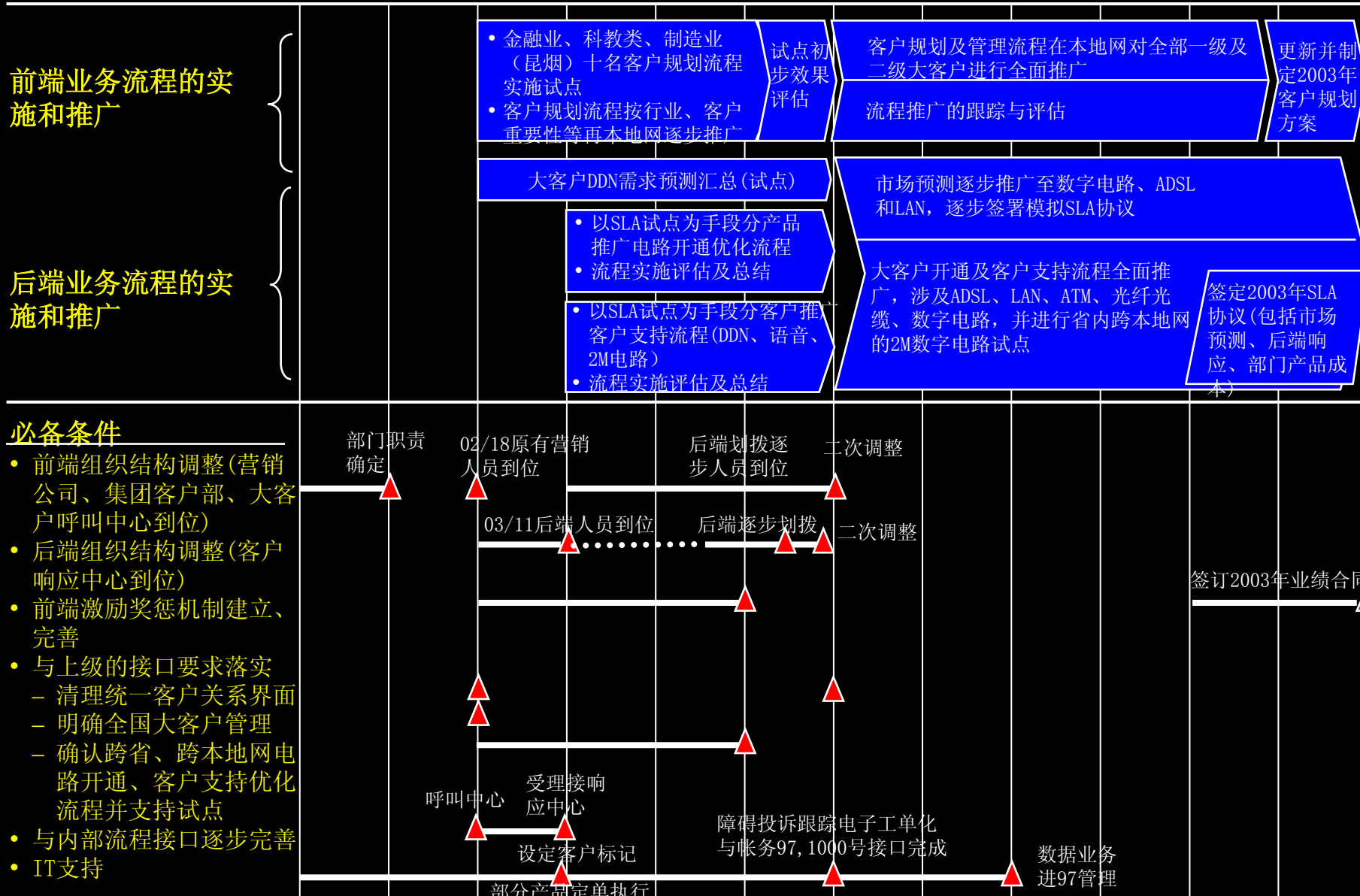
- 各流程实施推广计划详述

- 流程实施推广计划
- 实施推广的详细举措
- 工作日历（2002年2-4月）
- 关键会议内容
- 流程再造对省、集团的接口要求
- 流程再造对本地网现有流程的接口要求
- 实施可能遇到的障碍和可能的解决方案
- 实施可能面临的风险和可能的解决方案

昆明大客户管理流程实施总计划

▲ 关键里程碑

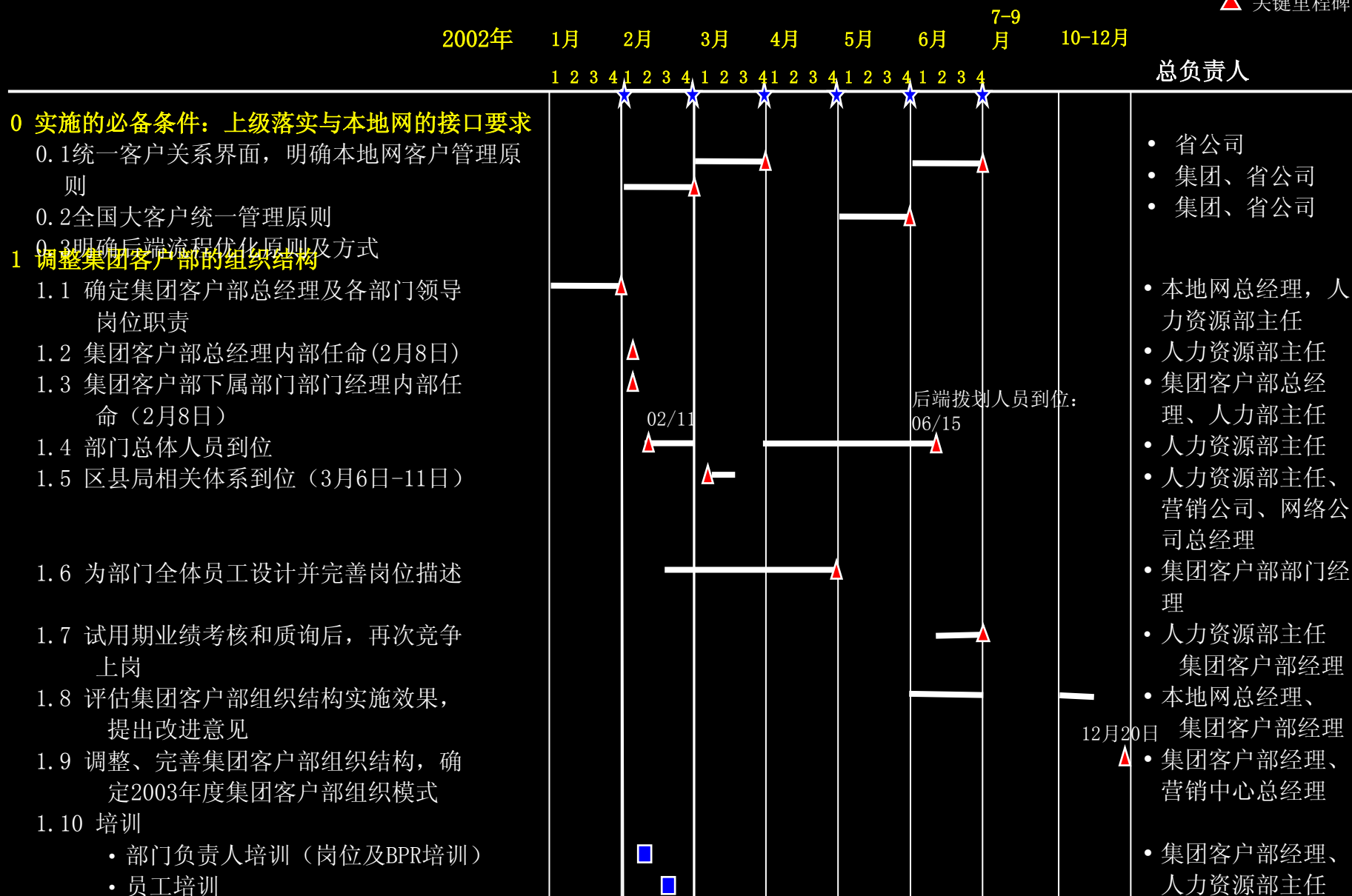
2002年 1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月



IT全面支撑 Microsoft & Compaq

昆明大客户管理流程实施推广计划概述(1/6)

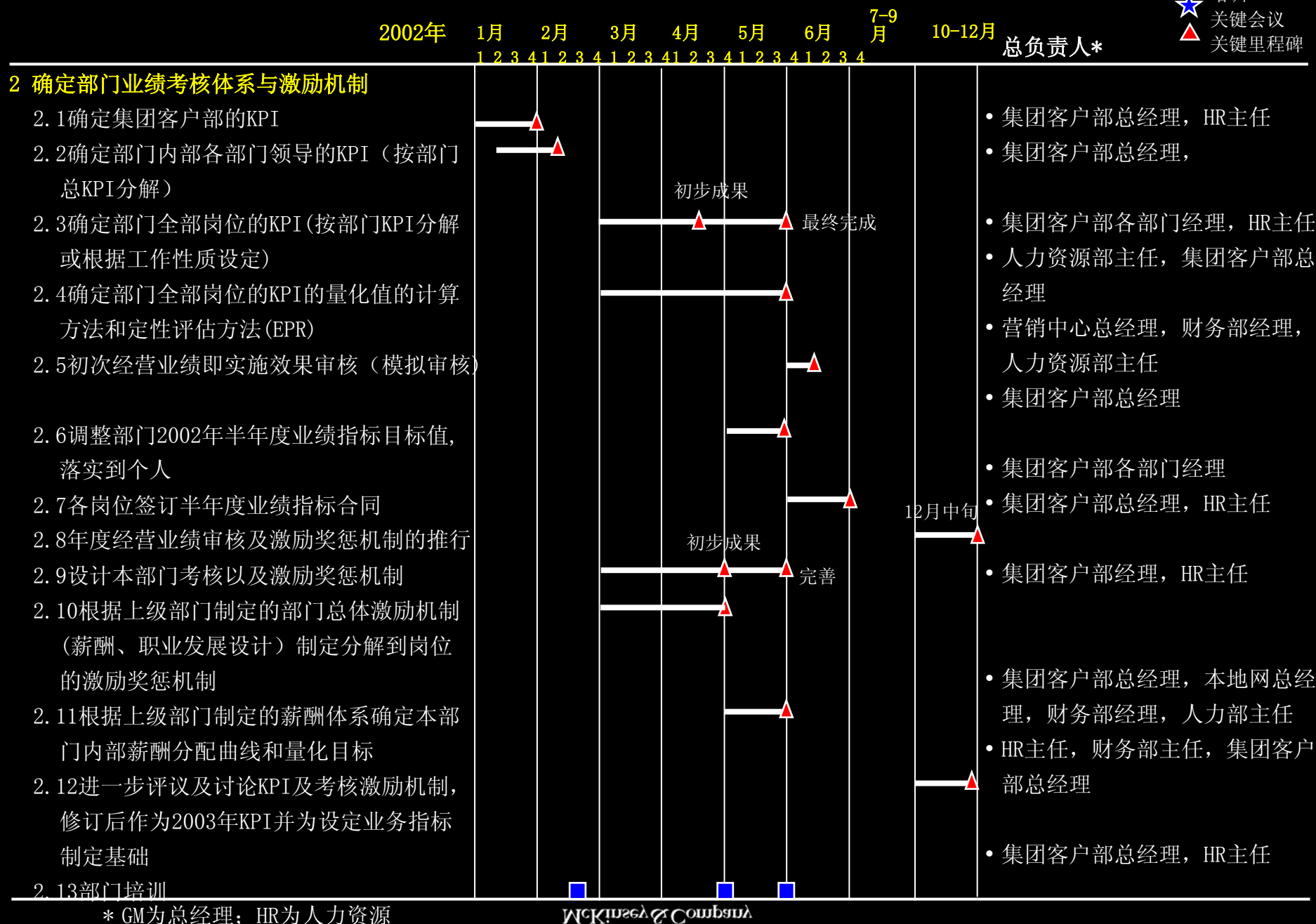
■ 培训
★ 关键会议
▲ 关键里程碑



McKinsey & Company

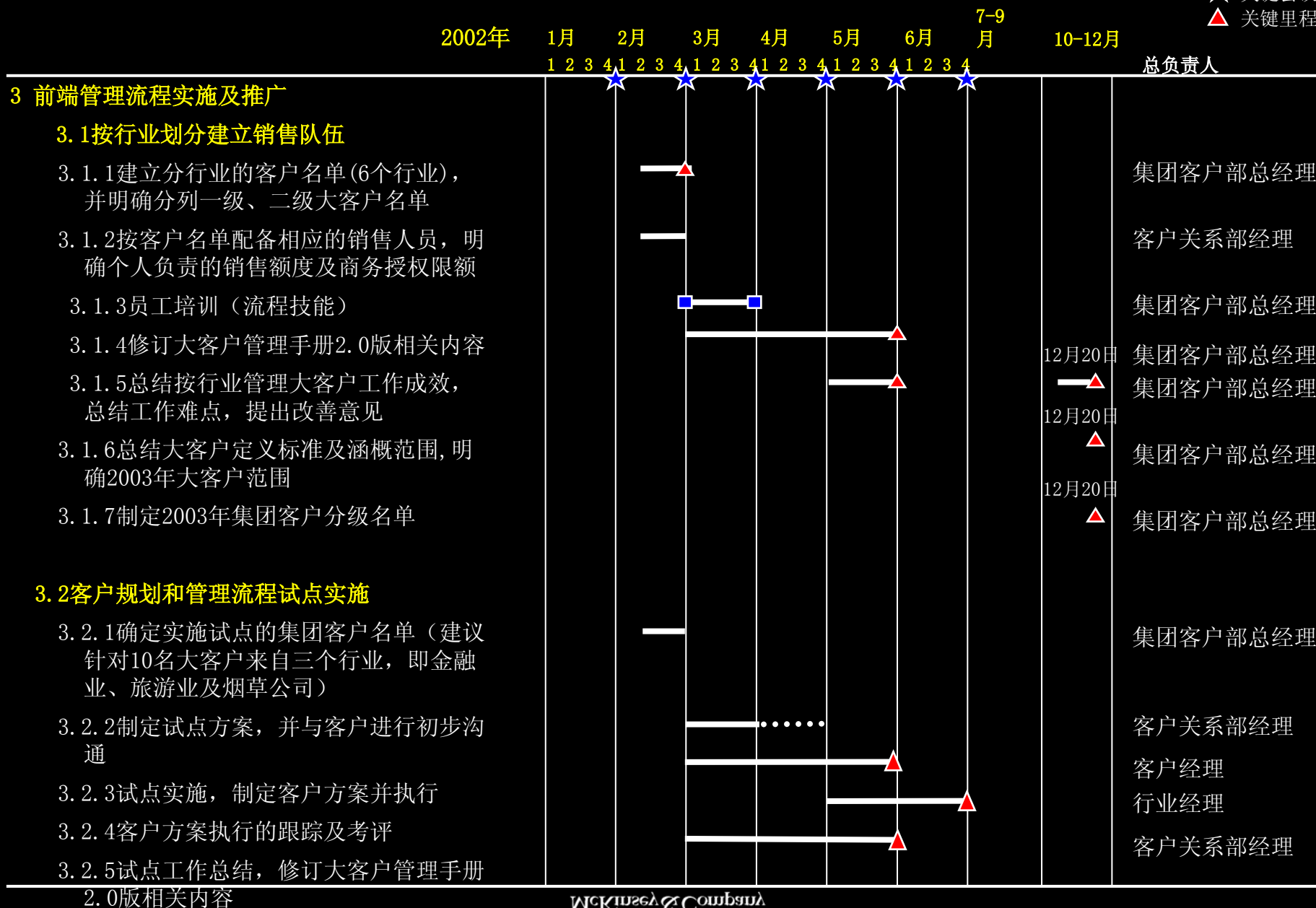
昆明大客户管理流程实施推广计划概述(2/6)

 培训
 关键会议
 关键里程碑



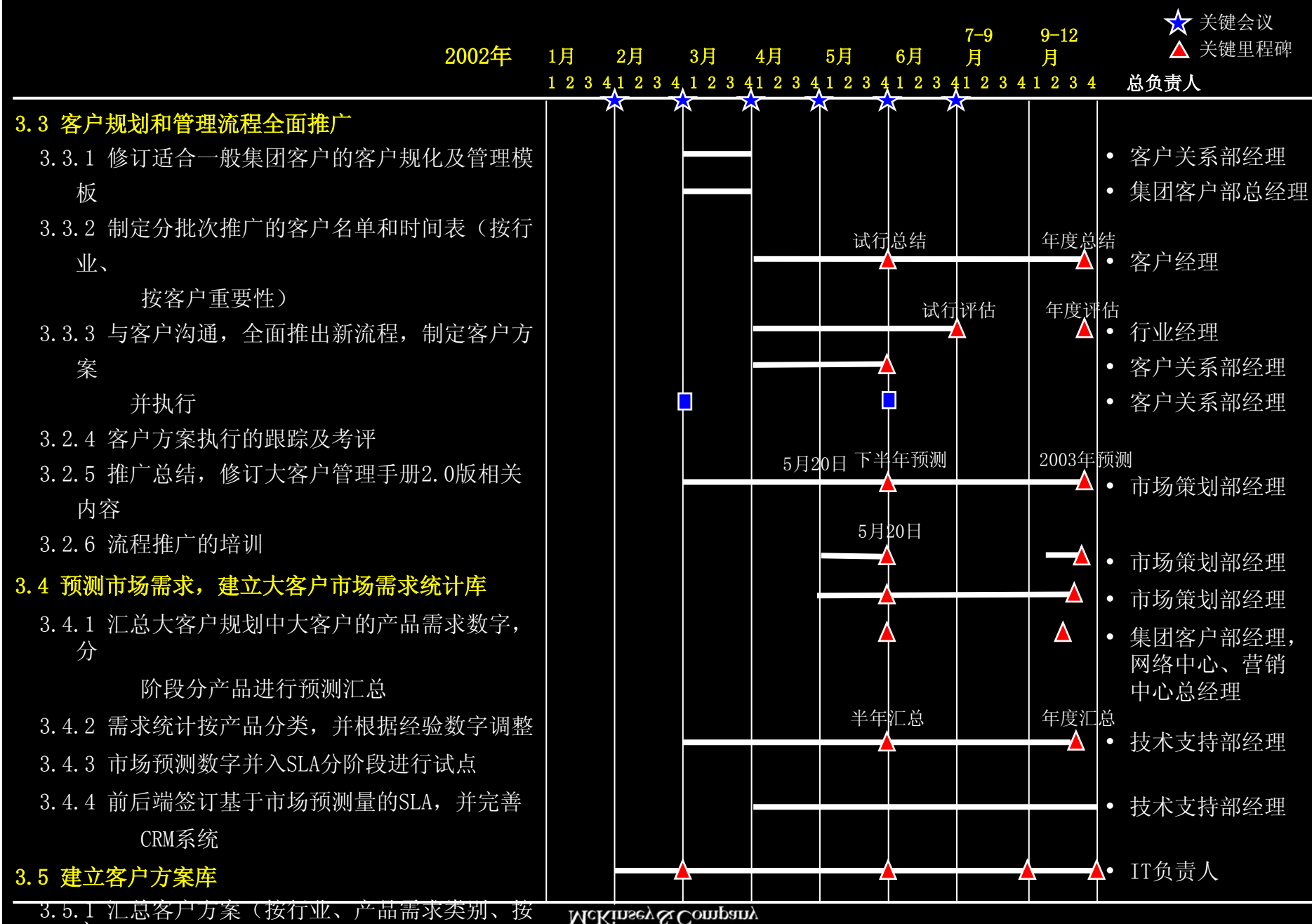
昆明大客户管理流程实施推广计划概述 (3/6)

■ 培训
★ 关键会议
▲ 关键里程碑



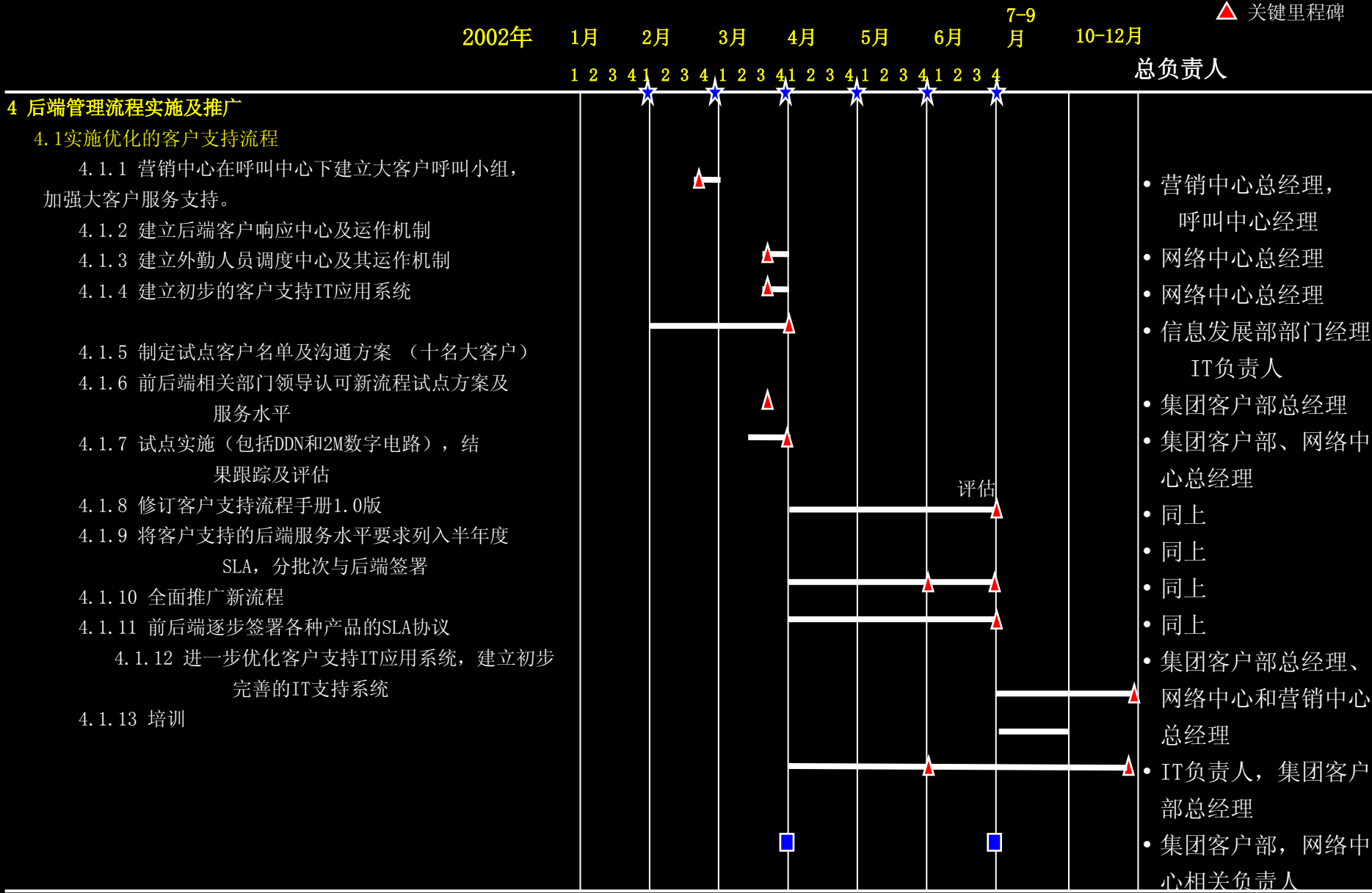
McKinsey & Company

昆明大客户管理流程实施推广计划概述(4/6)



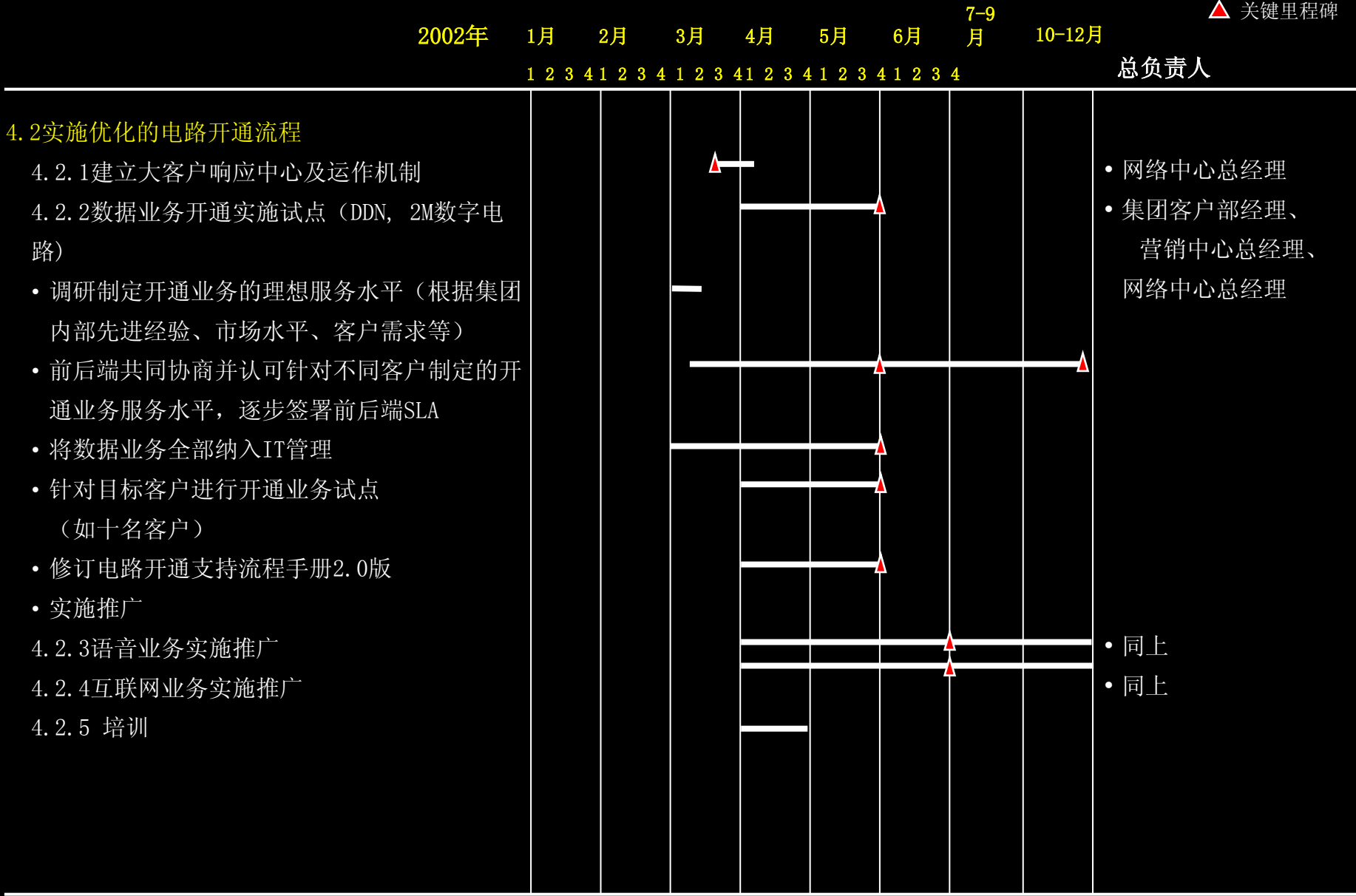
昆明大客户管理流程实施推广计划概述 (5/6)

★ 关键会议
▲ 关键里程碑



昆明大客户管理流程实施推广计划概述 (6/6)

★ 关键会议
▲ 关键里程碑



• 网络中心总经理
• 集团客户部经理、营销中心总经理、网络中心总经理

• 同上
• 同上

大客户管理流程实施推广计划 – 详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
1 调整集团客户中心的组织结构	1.1确定集团客户中心总经理及各部門领导岗位职责	•确定集团客户中心总经理及下属部门经理岗位职责，形成岗位描述书	人力资源部 主任	1-1	1-15	
	1.2集团客户部总经理到位	•集团客户部总经理了解新岗位职责、KPI指标和优化的业务流程 •确定集团客户中心总经理人选 •下发任命文件 •新部门领导工作交接	本地网总经理 人力资源部 主任 原大客户部 主任	2-8	2-10	
	1.3集团客户部下属部门部门经理到位	•确认和完善各部门经理岗位职责 •集团客户部总经理确定下属部门经理人选 •各部门领导了解领导岗位职责和KPI指标和优化的业务流程	集团客户中心 总经理	2-8	2-10	
	1.4内部各部门总体人员到位	•原营销中心岗位划入人员报到并了解所属部门的职责 •原网络部门划入人员报道并了解所属部门职责 – 前后端协商调岗人员所需技能和名单 – 划拨人员分批到位 •人员进行新、旧职务的交接 •分配办公地点	划入人员原 部门领导	12-11	2-28	
			集团客户中心 总经理 各部门经理	3-6	3-11	
	1.5区县局相关体系到位	•明确县局大客户负责人与集团客户部相应人员的汇报关系 •明确县局营销人员职责 •客户关系、资料实现共享	各区局、郊 县局局长 集团客户中心 总经理	3-6	3-10	

大客户管理流程实施推广计划 – 详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
1调整集团客户部的组织结构	1.6 为部门全体员工设计并完善岗位描述	•确定岗位名称和汇报关系 •根据新流程完善岗位描述，包括职责、主要工作、参与的主要流程、关键业绩指标和技能、经验要求 •所有人员明确个人的岗位描述	人力资源部 集团客户部各部门经理	2-25	4-20	
	1.7试用期业绩考核和质询后，再次竞争上岗	•根据试用期业绩考核的结果以及奖惩机制对某些岗位人员进行调整 •修正岗位职责及技能要求 •岗位调整	人力资源部 集团客户部总经理	6-20	6-28	
	1.8评估集团客户部架构调整实施效果，提出改进意见	•根据本地网架构调整效果考评指标设置本部门考评指标 •根据考评指标评估结果，总结并提出相应的举措	集团客户部经理	6-1 10-1	6-28 12-20	
	1.9调整完善集团客户部架构和岗位职责，并最终确定	•基于改进意见完善架构和岗位职责 •报本地网、省及相应上级部门审核批准	人力资源部	10-1	12-20	
	1.10部门培训	•制定培训内容对象及时间 –BPR培训 –岗位职责培训 –大客户管理流程培训 •制定培训效果反馈意见表 •收集培训反馈意见，并相应改进	人力资源部 集团客户部总经理	2-5 2-15	2-15 2-20	

大客户管理流程实施推广计划 – 详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
2 确定部门业绩考核体系与激励机制	2.1确定集团客户部的KPI	- 确定集团客户部总经理的KPI考核体系指标, 包括指标和权重 - 比较现有的2002年考核体系, 明确其中差距	本地网总经理 人力资源部主任	1- 4	1- 31	
	2.2确定部门内部各部门领导的KPI (按部门总KPI分解)	- 按部门总体KPI, 分解到各部门领导的指标 - 行政部门, 根据岗位描述定义其KPI	人力资源部 集团客户部总经理	1-21	2-10	
	2.3确定部门全部岗位的KPI	- 按各个部门的KPI体系, 将其按岗位工作性质分解到各个岗位, 调整权重 - 帮助员工了解自己岗位的KPI	各部门经理 人力资源部	2-20 4-21	4-20 5-31	
	2.4确定部门以及全部岗位KPI的量化值计算方法和定性值评估方法	- 确认各KPI值的计算方法或评估方法及数据收集方法 - 收集数据统计各部门及各岗位业绩完成情况 - 根据业绩完成情况修订各岗位KPI定性和定量指标 - 修订计算方法和评估方法	人力资源部 主任 财务部 主任 信息发展部主任 集团客户部各部门经理	3 - 1	5 - 31	

大客户管理流程实施推广计划 – 详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
2 确定部门业绩考核体系与激励机制	2.5初次经营业绩审核及按照考核机制实施奖惩举措	- 根据KPI体系统计各部门和各岗位的经营业绩情况 - 按照考核机制对内部各部门实施KPI目标值与？值的考核 - 按照激励奖惩机制对部门内部全体员工实施奖惩措施	集团客户部经理 财务部主任 人力资源部主任	6-1	6-15	
	2.6调整部门2002年业绩指标及其目标值	- 了解省2002年已下达的KPI指标和目标值 - 根据BPR要求调整KPI考核指标，列入收入、利润、ROIC等 - 将集团客户部业务收入指标分解到相关各部门 - 将相关各部门业务收入指标分解到各相关岗位	集团客户中心经理 集团客户中心各部门经理	5-1	5-31	
	2.7各岗位签订半年度业绩指标合同	- 拟定各岗位业绩指标合同，包括KPI及权重 - 各岗位签订半年度业绩指标合同目标值	集团客户部总经理 各客户部经理	6-1	6-20	
	2.8年度KPI审核及激励奖惩机制的推行	- 收集数据，确认半年度各员工业务完成情况 - 评估，并根据结果进行激励奖惩		10-1	12-20	
	2.9根据上级部门制定的部门总体激励机制(薪酬、职业发展设计)制定分解到个人的奖惩机制	- 制定本部门各项考核管理办法 - 依据人力资源部激励奖惩办法制定本部门的激励奖惩办法 - 试行本部门激励奖惩办法 - 修订本部门激励奖惩办法 - 考核结果下放到个人	集团客户中心经理 集团客户中心各部门经理	3-10	3-31	

大客户管理流程实施推广计划 – 详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
2 确定部门业绩考核体系与激励机制	2.10制定各岗位的激励奖惩方法	- 了解BPR对激励奖惩体系的建议 - 制定人员“进出”机制，并确保好坏拉开档次	集团客户部经理 人力资源部主任	3-1	5-31	
	2.11根据上级部门制定的薪酬体系确定本部门薪酬量化目标	- 了解上级确定的本部门运行体系 - 依据考核办法和业绩完成情况确定总盘薪酬指标 - 试行本部门薪酬体系并修订 - 确定部门内员工最好者与最差者之间的浮动薪酬差距	集团客户中心经理 人力资源部主任	3-1 5-1	4-31 5-30	
	2.12进一步修订KPI及考核机制并推广，作为2003年KPI及业务指标制定基础	- 评估考核机制运行效果。 - 修订2003年部门KPI指标及考核体系 - 本部门各岗位KPI指标调整 - 与全体员工沟通2003年指标	集团客户中心经理 财务部主任； 人力资源部主任	10-1	11-29	
	2.13 部门培训	- 制定培训计划 -KPI分解及计算方法 -部门激励机制及奖惩机制 - 制定培训效果评估反馈机制标准 - 培训并进行效果评估	集团客户中心经理 人力资源部主任	12-10 4-28 5-30	2-12 5-2 6-3	

大客户管理流程实施推广计划 – 详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
3.1按行业划分建立销售队伍	3.1.1建立分行业的客户名单(6个行业)，并明确分列一级、二级大客户名单	1、帐务中心提供2001年客户消费排名单 2、根据大客户定义及划分标准建立分行业的客户名单(6个行业，即金融业、旅游业、科教文类、贸易、制造业和政府类)按收入排列，并明确分列一级、二级大客户名单 3、参考2001年大客户名单，调整、补充本年度大客户名单	集团客户部总经理	2-10	2-28	
	3.1.2按客户名单配备相应的销售人员，明确个人负责的销售额度及商务授权(分二个批次进行)	1、确定各行业的行业经理，明确各行业经理承担的销售额度和半年度考评标准 2、由行业经理确定客户经理所负责的客户名单，确定各客户经理承担的销售额度和半年度考评标准 3、新、老客户经理进行客户关系交接，及时与客户沟通 4、在新任客户经理完全接手客户关系，可推广客户规划前，原有客户经理必须继续负责客户关系和服务，其表现列为半年度考核重点之一	集团客户部经理 客户关系部经理	2-10 (营销人员划拨) 3-6 (网络中心划拨人员)	2-28 3-11	
	3.1.3员工培训(流程技能)	(2月25日3月15日) 业务流程培训 大客户管理流程培训 销售人员技能培训	集团客户部经理 人力资源部主任	3-11	3-17	
	3.1.4修订大客户管理手册2.0版	根据实施情况修订大客户管理手册	集团客户中心经理	3-1	6-30	

大客户管理流程实施推广计划 – 详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
3.1按行业划分建立销售队伍	3.1.5 年度总结	总结按行业管理大客户的工作成效，总结工作难点，提出改善意见	集团客户中心总经理	10-1	12-20	
	3.1.6 确定2003年大客户细分标准	总结大客户定义标准及涵盖范围，明确2003年大客户范围	集团客户中心总经理	10-1	12-20	
	3.1.7 制订2003年大客户名单	制订2003年集团客户分组名单	集团客户中心总经理	10-1	12-20	

大客户管理流程实施推广计划 – 详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
3.2 客户规划和管理流程试点实施	3.2.1确定实施试点的集团客户名单（二个行业，10名大客户）	1. 账务数据采集并进行行业分析。 2. 根据金融及科教（待定）行业内用户电信消费排名，参考现有客户情况，选取二个行业中消费高、成长性好、代表性强的大客户作为试点客户。	集团客户中心经理 行业经理	2-10	2-28	
	3.2.2制定试点方案，并与客户进行初步沟通	1. 制定行业试点方案 2. 信息收集与分析 3. 制定客户沟通方案，与客户进行沟通。 4. 发现客户需求、制定可选方案	行业经理 客户经理	3-1	3-30	
	3.2.3 试点实施，制定客户方案	1. 进行方案内部评估 2. 确定优选方案，与客户交流，调整方案。 3. 与客户谈判。 4. 方案实施。	行业经理 客户经理 技术经理	3-1	5-31	
	3.2.4客户方案执行的跟踪及考评	1. 方案实施效果评估。（客户满意率、财务效益）	行业经理 部门财务经理	4-1	6-30	
	3.2.5 试点工作总结，修订大客户管理手册2.0版	1. 根据试点实施情况，修改管理手册 2. 向方案库提供方案	集团客户中心经理，行业经理	3-1	6-30	

大客户管理流程实施推广计划 – 详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
3.3 客户规化和 管理流程全 面推广	3.3.1修订模板	修订适合一般集团客户的客户规划和管理信息模板	集团客户中心客户关系部经理	3-1	3-31	
	3.3.2培训	制订分批次推广的客户名单和时间表(按行业及客户重要性)	集团客户中心经理 行业经理	3-1	3-31	
	3.3.3执行	与客户沟通全面推广新流程制订客户方案并执行	集团客户中心经理 行业经理	4-1	5-31	
	3.3.4跟踪与考评	客户方案执行的跟踪及考评	行业经理	4-1	6-30	
	3.3.5推广总结， 修订大客户管理手册2.0版	客户方案执行的跟踪及考评	集团客户中心经理 行业经理	4-1	6-30	
	3.3.6培训	- 制定改进后的培训内容 - 制定培训计划 - 制定培训效果标准 - 培训并进行效果评估	集团客户中心经理 行业经理	2-25 5-25	3-5 6-5	

大客户管理流程实施推广计划 – 详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
3.4建立大客户市场需求统计库	3.4.1汇总大客户规划中所有大客户的产品需求数字(半年度或年度)	• 汇总项目推广中涉及的大客户的电信需求种类及数目 • 制订2003年预测	市场策划 部经理 行业经理	4-1 6-1	5-30 12-20	
	3.4.2需求按产品分类统计,并根据经验数字调整	• 对大客户电信需求做产品分类统计,并根据经验数字调整不同业务需求数量并得出下一阶段需求预测	市场策划 部经理 行业经理	5-1	5-20	
	3.4.3市场预测数字并入SLA进行试点	• 拟订SLA • 与网络部门达成一致	集团客户 中心经理 市场策划 部经理 行业经理	5-1 7-1	5-20 12-20	
	3.4.4跟踪并按期调整,成熟后列入年度预算体系	• 评估市场需求预测 • 调整市场需求预测方案 • 确定年度预算签订基于预测的SLA,完善CRMS	市场策划 部经理 行业经理	5-1	5-20	

大客户管理流程实施推广计划 – 详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
4.1 实施优化的客户支持流程	4.1.1 在呼叫中心下建立大客户呼叫中心专席及运作机制，建立独立的大客户支持呼叫号码	- 启用大客户呼叫中心号码XXXXXX - 制定岗位描述 - 人员、设备到位 - 职业培训	1000经理服务保障部经理，技术经理	2-25	3-1	
	4.1.2 建立客户响应中心及运作机制	- 制定岗位描述 - 人员、设备、办公场所到位 - IT系统到位 - 职业培训	网络中心GM	3-5	3-15	
	4.1.3 建立IDC及其运作机制	- 制定岗位描述 - 人员、设备、办公场所到位 - IT系统到位 - 职业培训	网络中心GM	3-5	3-25	
	4.1.4 建立初步的客户支持IT应用系统	- 提出初步的IT系统要求 - 根据需求设计IT - IT系统验收 - IT系统使用培训	信息发展部部门经理 IT负责人	2-25	3-25	
	4.1.5 制定试点客户名单及沟通方案（十名大客户）	- 结合<3.2客户规划和管理流程试点实施>提取客户名单 - 制定试点方案(包括应急方案)	集团客户中心经理	3-1	3-10	
	4.1.6 前后端相关部门领导认可新流程试点方案及服务水平	- 制定客户支持新流程 - 流程讨论会 - 根据讨论修订新流程	集团客户中心GM、网络中心GM	3-15	3-15	

大客户管理流程实施推广计划 – 详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
4.1 实施优化的客户支持流程	4.1.7 试点实施, 结果跟踪及评估	- 记录、跟踪事件全程过程 - 制定跟踪流程及对象 - 试点结束后统计数据 - 制定评估标准 - 根据统计结果与目标值进行比较、评估	集团客户中心GM、网络中心GM	3-15	6-20	
	4.1.8 修订客户支持流程手册2.0版	- 总结试点经验 - 对流程1.0版本进行诊断 - 修订升级流程2.0版本	集团客户中心GM、网络中心GM	3-15	4-20	
	4.1.9 将客户支持的后端服务水平要求列入年度SLA	- 总结后端需要支持的SLA关键指标 - 将指标进行量化列入年度SLA	集团客户中心GM、网络中心GM	6-1	6-30	
	4.1.10 全面推广新流程	- 修订客户支持流程2.0版本 - 制定出详细的推广计划	集团客户中心GM、网络中心GM	7-1	12-30	
	4.1.11 培训	- 制定培训计划（内容，范围、时间） - 培训 - 制定培训标准 - 对培训效果进行评估	集团客户中心GM、网络中心GM	3-20	4-30	

大客户管理流程实施推广计划 – 详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
4.2实施优化的电路开通流程	4.2.1建立客户响应中心及运作机制	- 制定岗位描述 - 人员、设备、办公场所到位 - IT系统到位 - 职业培训	网络中心GM	3-10	3-20	
	4.2.2数据业务开通实施推广（DDN, FR, X.25）	- 调研制定开通业务的理想服务水平（根据集团内部先进经验、市场水平、客户需求等） - 前后端共同协商并认可针对不同客户制定开通业务服务水平，并列入年度SLA - 将数据业务全部纳入IT管理 - 针对目标客户进行开通业务试点 - 修订电路开通支持流程手册2.0版 - 实施推广	集团客户中心GM、网络中心GM	3-20	5-30	
	4.2.3语音业务开通实施推广	- 根据BRP原则制定语音业务流程1.0版本 - 制定试点计划 - 试点运行 - 修订流程 - 进行培训 - 全面推广	集团客户中心GM、网络中心GM	4-1	5-30	
	4.2.4互联网业务开通实施推广	- 根据BRP原则制定互联网业务流程1.0版本 - 制定试点计划 - 试点运行 - 修订流程 - 进行培训 - 全面推广	集团客户中心GM、网络中心GM	4-1	5-30	
	4.2.5培训	- 制定新流程1.0版本 - 根据试点结果修订新流程 - 新流程讨论会 - 制定培训标准 - 培训 - 对培训效果进行评估	集团客户中心GM、网络中心GM	4-1	4-3	

大客户流程推广项目工作日历- 2002年2月

 关键会议
 月例会（详见附表）
 周例会

2002年2月

周日	周一	周二	周三	周四	周五	周六
1/27	 28. BPR实施小组周例会 - 确定前端负责人岗位描述和KPI - 进一步完善实施计划	29	30	31	1	2
3	 4. BPR实施小组周例会 • 落实部门转型计划 • 准备部门负责人培训材料 • 落实前端现有人员按新架构的编制到位计划	5	6	7	 8. 营销中心及下属二级部门负责人内部任命 • 奋发岗位职责、编制、BPR培训材料	9
10	 11. 总经理与前端负责人谈话 • BPR实施小组提供BPR培训 • 人力部提供岗位职责培训	12	13	14	15	16
17	 18. 全体营销人员动员大会 - 介绍部门职责 - 架构调整目标 - 工作交接问题 - 明确交接工作负责人及员工交接期职责	19	20	21	22	23
24	 25. 集团客户部及实施小组周例会 - 开始制定各岗位的岗位职责描述和KPI - 统一大客户名单，分行业及客户等级 - 销售队伍分为行业组，确认工作流程	26	27	28	 3/1 (月例会内容详见附表) 2	2

大客户流程推广项目工作日历- 2002年3月

 关键会议
 月例会（详见附表）
 周例会

2002年3月

周日	周一	周二	周三	周四	周五	周六
					1	2
3	 4 - 确定10名试点大客户名单 - 明确试点客户经理及其职责和试点方案 - 讨论部门激励及奖惩机制	5	6	7	8	9
10	 11 - 确定与后端及职能新调整岗位的工作流程及对接工作 - 确定与新调整职能部门岗位的工作流程及对接工作 - 确定与区县新调整职能部门岗位的工作流程及对接工作	12	13	14	15	16
17	 18 - 讨论后端业务流程试点方案（DDN开通和客户支持） - 确定试点客户名单 - 建议前后端优化流程确认会的时间和讨论方法 - 讨论部门各岗位KPI设置	19	20	21	22	23
24	 25 - 确定后端业务流程试点方案（DDN开通和客户支持） - 确定服务支持SLA协议的内容 - 总结客户规划实施情况	26	27	28	29	30
31					 （月例会内容详见附表）	

大客户流程推广项目工作日历- 2002年4月

 关键会议
 月例会（详见附表）
 周例会

2002年4月

周日	周一	周二	周三	周四	周五	周六
	1  - 跟踪客户规划方案实施情况 - 汇总客户需求、拟订初步的基于市场预测的SLA - 完善KPI指标体系 - 汇总客户需求、拟订初步SLA - 初步确定SLA服务质量指标（试点产品）	2	3	4	5	6
7	8  - 评估客户规划试点方案效果。 - 修订大客户管理流程手册计划及跟踪 - 讨论完善KPI指标体系和业务目标 - 讨论部门薪酬体系的建立	9	10	11	12	13
14	15  - 评估后端业务流程试点 - 讨论完善KPI指标体系和员工业务目标 - 讨论部门薪酬体系的建立	16	17	18	19	20
21	22  - 评估试点方案效果，包括客户方案库和部分产品需求预测的跟踪情况 - 讨论修订大客户管理流程手册进展情况及修订内容 - 完善员工岗位描述、KPI指标体系、激励奖惩机制	23	24	25	26	27
28	29  总结全体人员的工作执行情况	30 （月例会内容详见附表）				

本地网RPR项目重要会议安排一览表 — 2月28日

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团公司	1. 明确全国大客户统一管理界面。（如集团公司牵头的虚拟小组） 2. 确定各部门领导KPI 3. 明确分行业客户名单及销售人员配备情况 4. 确定试点客户名单及方案 5. 检查建立客户支持IT系统的实施情况	1. 确立管理全国集团客户的虚拟小组的工作方式 2. 集团公司、省公司认可主要部门的KPI 3. 分公司领导认可试点客户名单及方案 4. 检查并评估IT支持系统的实施情况
省公司		
分公司领导 集团客户中心 网络中心IT负责人		

本地网RPR项目重要会议安排一览表 — 3月31日

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团公司	1确定本地网客户管理原则	1. 统一本地网客户界面及实施步骤
省公司	2. 汇报人员到位情况	2. 确立KPI目标体系
分公司领导 人力资源部 集团客户中心 网络中心	3. 确定KPI及激励机制关键因素 4. 汇报客户规划试点方案计划 5. 汇报后端客户响应中心及施工人员调度中心建立情况 6. 评估初步IT系统 7. 前后端认可试点方案服务水平	3. 保证后端客户支持措施的按期到位 4. 前后端对初步服务水平达成一致

本地网BPR项目重要会议安排一览表 — 4月30日

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团公司	1确定全体员工岗位描述	1. 建立初步的岗位平台
省公司	2. 汇报KPI及激励机制初步成果	2. 建立以BPR为设计原则的新KPI及激励机制
分公司领导 人力资源部 集团客户中心 网络中心	3. 客户规划方案试点阶段性汇报 4. 确定DDNIM电路试点方案 5. SLN试点计划	3. 评估客户规划方案实施情况进一步修正

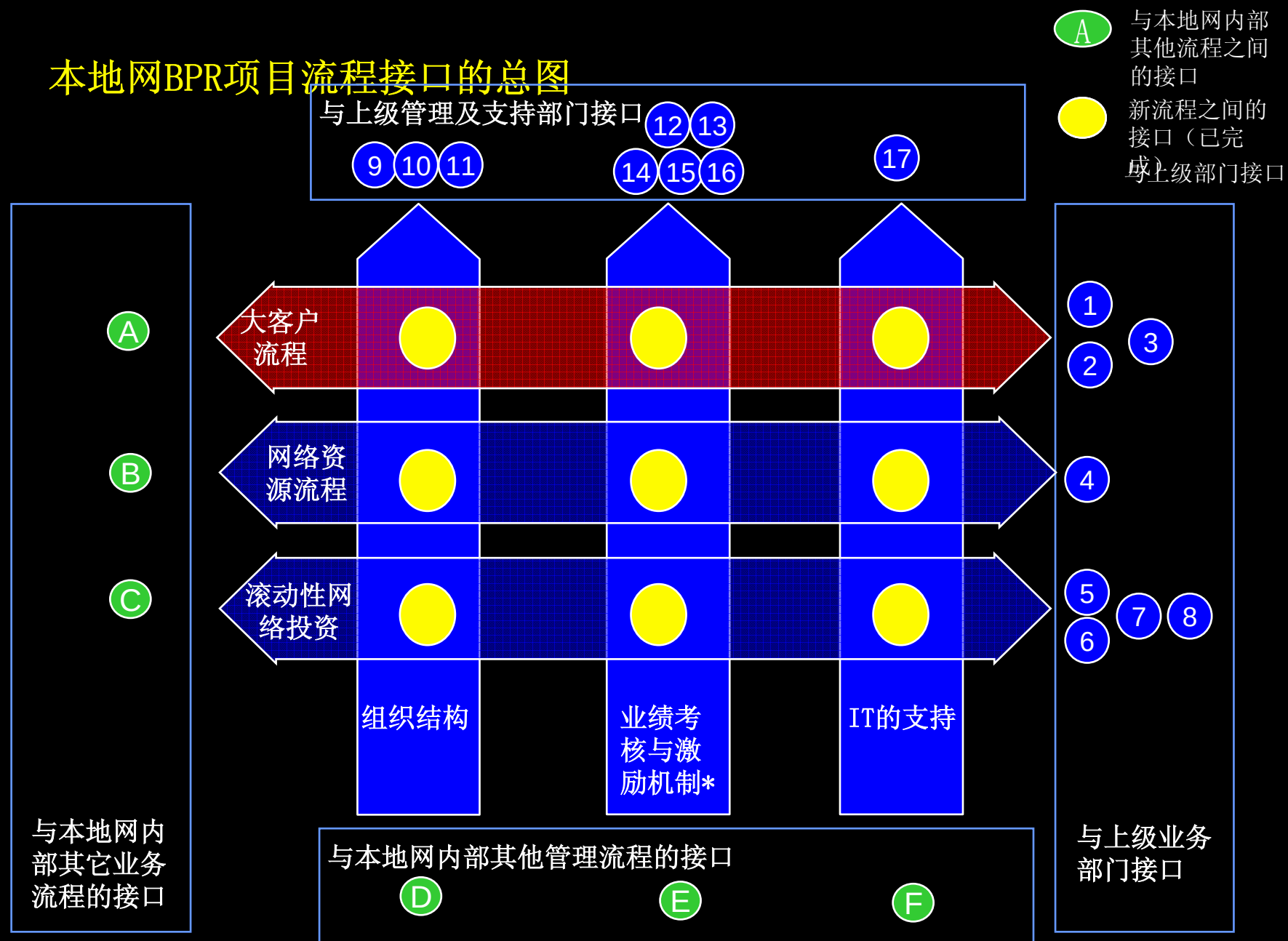
本地网RPR项目重要会议安排一览表 — 5月31日

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团公司	1明确后端流程优化原则及方式	1. 利用流程优化的原则保证后续流程的优化实施
省公司	2. 汇报后端人员到位情况	2. 调整下半年绩效指标，利用新的KPI保证下半年的业务发展
分公司领导 集团客户中心 网络中心 人力资源部	3. KPI量化值及方法确定 4. 调整下半年业绩指标 5. 确定薪酬体系 6. 总结客户规划试点 7. 修订大客户管理手则 8. 签订基于市场预测需求的SCA 9. 评估开通业务新流程实施总结	3. 下半年开始实施新的薪酬体系 4. 签订全面的SLA 5. 对业务开通新流程进行评估修订

本地网RPR项目重要会议安排一览表 — 6月15日

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团公司	1审批竞争上岗方案 2. 评估组织结构实施效果 3. 经营业绩实施效果 4. 流程实施效果评估	1. 总结前一阶段流程重组工作 2. 制定下本年流程重组工作计划
省公司		
分公司领导 网络中心 营销中心		

本地网BPR项目流程接口的总图



* 含KPI 体系的财务支持

McKinsey & Company

大客户获取与保留流程再造对集团、省公司提出了一系列的接口要求(1/2)

涉及的接口	对省或集团的具体要求	省、集团的落实方法	完成时间	负责人
1 统一客户关系界面，明确本地网客户管理原则	由本地网统一负责客户关系，一点受理业务需求，必要时省公司协助；	昆明本地网内客户关系由昆明公司统一归口办理。涉及跨本地网业务等问题省集团客户中心主动参与办理，	2月25日	省公司集团客户服务中心曾群副经理
	省级客户关系相关资料与本地网共享	可以。目前暂时定期传递客户信息。全省大客户资源管理系统建成后可联网共享	2月25日	省公司集团客户服务中心曾群副经理
	省公司集团客户中心参与本地网受理的对长途电路价格优惠的客户谈判，并针对本地网提出的价格建议进行最终决策	可以。最好：在不涉及跨省长途电路，在省公司确定的优惠范围内，可全部放权由昆明集团客户中心决策定。	3月10日	省公司集团客户服务中心曾群副经理
	省公司统一负责财务一点结算	省公司可一点结算。但执行新流程后，昆明中心归口办理的单据要返回省中心，收到的租费省中心又要分摊到相关公司。建议由业务统一受理公司负责统一结算与分摊	2月25日	省公司集团客户服务中心曾群副经理
	省公司为本地网下达收入和利润考核指标后，应给与本地网进行价格优惠的100%的权利	可以。省公司将根据不同地区、不同的使用量和应用的时长制定价格的优惠比例	4月10日	省公司财务部、市场经营部

大客户获取与保留流程再造对集团、省公司提出了一系列的接口要求 (2/2)

涉及的接口	对省或集团的具体要求	省、集团的落实方法	建议完成的时间	负责人
2 全国大客户统一管理原则	集团提供在本地网负责管理的全国性大客户名单	省公司集团客户中心负责实时提供	2月10日	省公司集团客户服务中心曾群副经理
	集团对管理全国大客户提供具体的管理要求、虚拟小组运作方式，以及对本地网的考核指标及计算方法	目前对全国大客户的管理可按照《中国电信集团客户管理办法》执行；考核指标按《集团客户考核规定》执行。不适应虚拟小组运作部分可修改	3月15日	省公司集团客户服务中心曾群副经理
3 明确后端流程优化原则及方式	市公司网络响应中心与省数据局相应岗位对接，保证长途电路的开通及障碍处理	可以。针对市公司新的流程，需修改省市间的流程，制定服务协议	2月20日	省公司网络运营部、数据事业部，省公司集团客户服务中心
	跨省开通及客户支持新流程的岗位确定及单式需省公司认可，并与本地网配合试点及推广实施	省公司对此认可，因涉及各省需上报集团公司核准 1. 确认跨省开放流程，建立试点期间跨省客户定单传报制度 2. 省公司负责省间电路的调度协工作，并对省间调度的时限负责 3. 建议集团公司拟订试点期间省间电路调度管理办法，使全网明确业务调度流程	3月25日	省公司网络运营部、数据事业部，省公司集团客户服务中心

并且对本地网BPR未涉及流程提出一些接口要求

	涉及的领域	对相应流程的具体要求	落实方法	完成的时间	负责人
A1	与本地网内部其它业务流程的接口				
A2	合同审批流程	•需要减少审批环节，提高合同审批效率。	•集团客户中心内部审核—综合管理部法律鉴定—营销中心总经理审批—集团客户中心总经理签约。	•3. 10-3. 20	•集团客户中心经理 •综合管理部主任
A3	97业务受理流程	•集团客户中心应能独立完成大客户各种业务的营业受理。	•配备相应的营业人员及受理终端，并与公众客户中心建立营业质检管理关系。	•3. 5-3. 10	•集团客户中心经理
A4	2M业务手工受理流程	•由集团客户中心负责所有2M业务的手工受理。	•将现营销中心的2M业务受理职能转移到集团客户中心。	•3. 5-3. 10	•公众客户中心经理
A5	中继、网元管理流程	•由集团客户中心负责中继、及网元业务的审批管理。	•将原市场经营部的中继、网元职能调整到集团客户中心。	•2. 25-3. 1	•集团客户中心经理
A6	呼叫中心接口	•需要建立大客户呼叫中心功能。	•建立呼叫中心集团客户小组。	•3. 1-3. 15	•集团客户中心经理 •呼叫中心经理
A7	与网络响应中心接口	•需要网络响应中心及时响应集团客户中心，满足客户需求。	•由集团客户呼叫中心与网络响应中心建立工作流程及相应单式。	•3. 10-3. 30	•集团客户中心经理 •网络中心总经理
A8	互联互通业务流程接口	•需要与后端建立互联互通业务虚拟小组，及时满足运营商的需求。	•设立后端虚拟小组成员。	•2. 25-3. 10	•集团客户中心总经理 •网络中心总经理

针对大客户管理流程实施过程中可能遇到的障碍提出相应的解决方案

 较大障碍
 无障碍

议题	内容	是否存在障碍	详细描述	可能的解决方案
• 人员	• 部门人员数目		• 销售人员数目不能满足扩充的大客户数目	- 充分利用现有人员 - 制定提高销售效率的方案并实施 - 制定招聘计划
	• 部门人员的技能水平（包括基本技能和流程优化技能）		- 对客户行业知识不够深厚 - 大部门人员对新流程的了解不够	- 培训 - 招聘有经验的高级客户/行业经理
	• 士气（人员对于变革的积极态度）		• 竞争压力加大可能使目前表现一般的人员持消极态度	- 培训 - 加快新的激励机制的推行
• 与相关业务流程的接口	• 与本地网内部的业务流程		• SLA协议将确定前后端的责权及接口关系。试行时的执行能力，随时修订的能力可能不够	- 培训 - 制定详细的实施及跟踪计划
	• 与省相关的业务流程接口		• 业务操作权限与职责不配套，造成新流程执行不畅，效率降低	• 省公司将业务操作权限下放到本地网
	• 与集团及其它本地网相关的业务流程接口			
• 与相关管理流程的接口（本地网组织结构，激励机制调整	• 与本地网内部的接口			
	• 与省相关的管理流程接口		• 试点本地网架构与省公司不一致，造成衔接困难	• 在省公司配合下建立与试点本地网对接的特殊管理流程
	• 与集团相关的业务流程接口		• 集团公司大客户定义不清造成协调不利	• 通过省公司及项目领导小组与集团公司大客部保持沟通
• IT支持	• 部门内部IT系统应用		• IT系统不能适应新流程的要求	- 本地网改进IT系统，集团公司制定统一的IT规划 - 与IT小组协调参与IT小组工作会议

流程实施过程中可能存在的风险和可能的对策



议题	内容	风险大小	详细描述	可能的解决方案
过渡期原有流程在新组织结构上运行	原有流程能否适应随着新组织结构的变化引起管理关系的变化		如原开通流程不变，但管理关系由分部门管理变为集中管理。	需要流程集中管理的措施。
新流程在新组织结构上运行	新组织架构不能达到新流程的要求		人员数量及知识结构不足，	由浅到深，由局部到全面实施新流程。 加快人才存量优化并建立人才引进通道。
	新组织架构运行新流程的过渡期影响市场收益。		客户控制规模不够，过渡期考核体系及激励机制未完善。	建立过渡期考核目标，加速时限科学的指标体系及激励机制。
IT系统不支撑	IT系统不支撑时给业务执行和客户支持带来困难		服务水平协议无法实施	用试用期及二次调整的方式保证人员积极性监督IT实施进度。
	IT系统支撑限制了新流程的近一部实施。		如业务开通、障碍处理、数据采集等	设计方案，如手工走单过渡期确立IT实施时间表，新流程与之配套实施。
业绩指标及激励机制	按照BPR观点，利润是企业重要的KPI，但目前业务成本还不能核算，集团客户中心不能完全按BPR运作。		成本无法确立、指标体系及相应的考核及激励机制无法按新流程实施。	成本科目按分摊难易程度逐步落实，如营销成本等。

昆明BPR项目实施手册 –网络资源调配

- 项目实施总体推广计划概述、实施小组结构

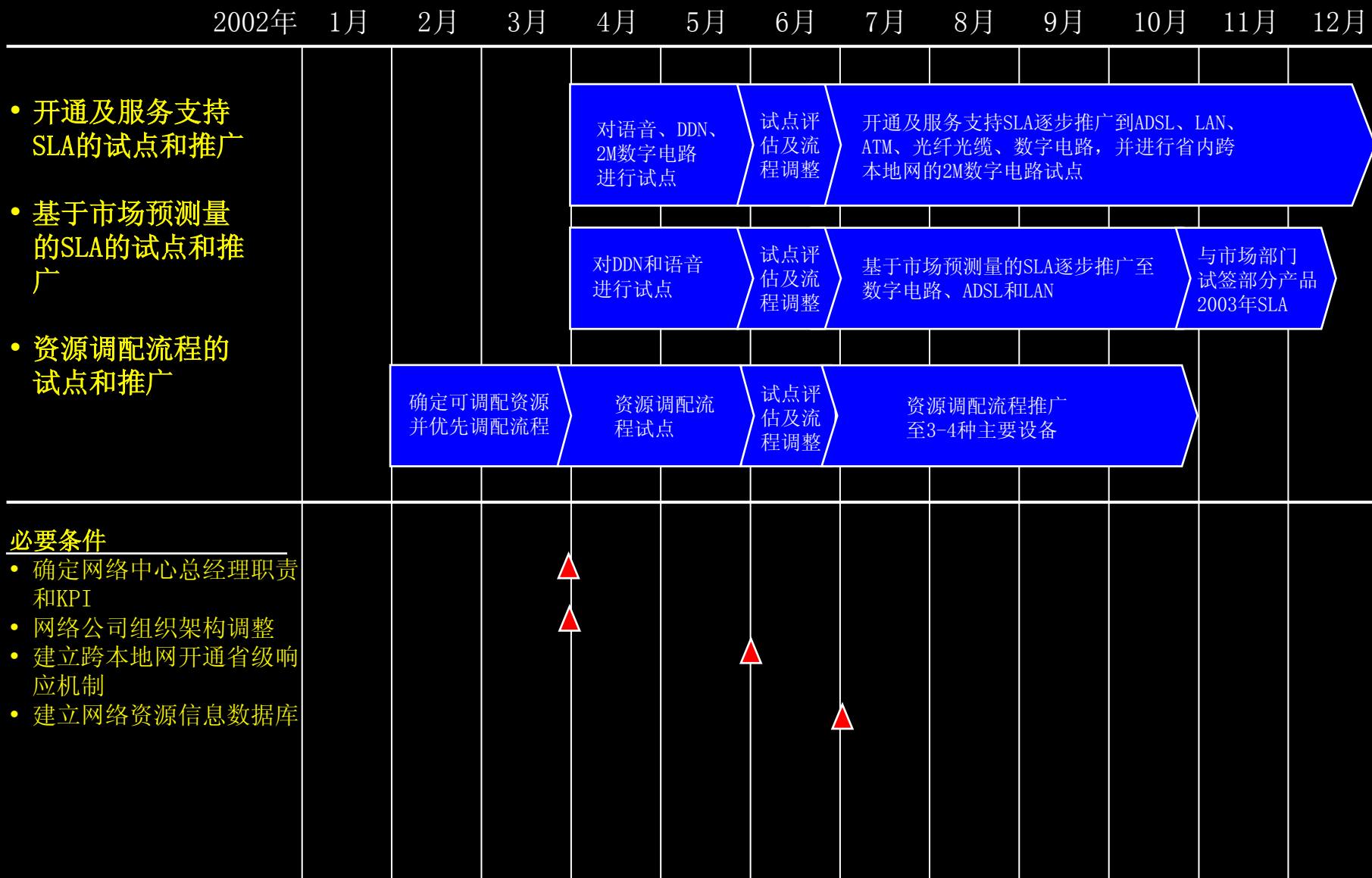
- 各流程实施推广计划详述

- 网络资源调配流程

- 流程实施推广计划
 - 实施推广的详细举措
 - 工作日历（2002年2-4月）
 - 关键会议内容
 - 流程再造对省、集团的接口要求
 - 流程再造对本地网现有流程的接口要求
 - 实施可能遇到的障碍和可能的解决方案
 - 实施可能面临的风险和可能的解决方案
 - 需要从上级获得的支持

昆明网络资源管理流程实施总计划

▲ 关键里程碑

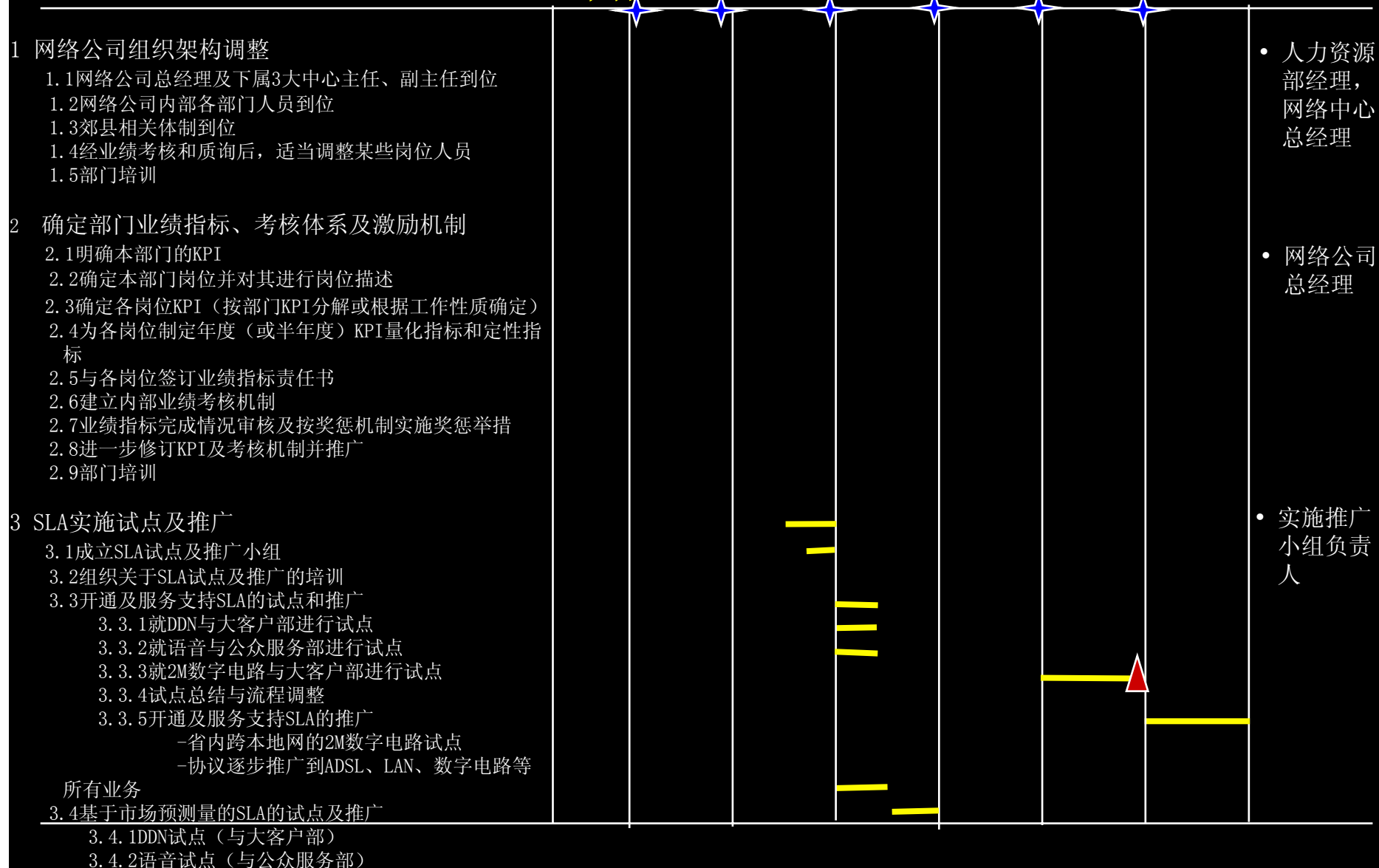


昆明网络资源调配流程实施推广计划 (1/2)

★ 关键会议

▲ 关键里程碑

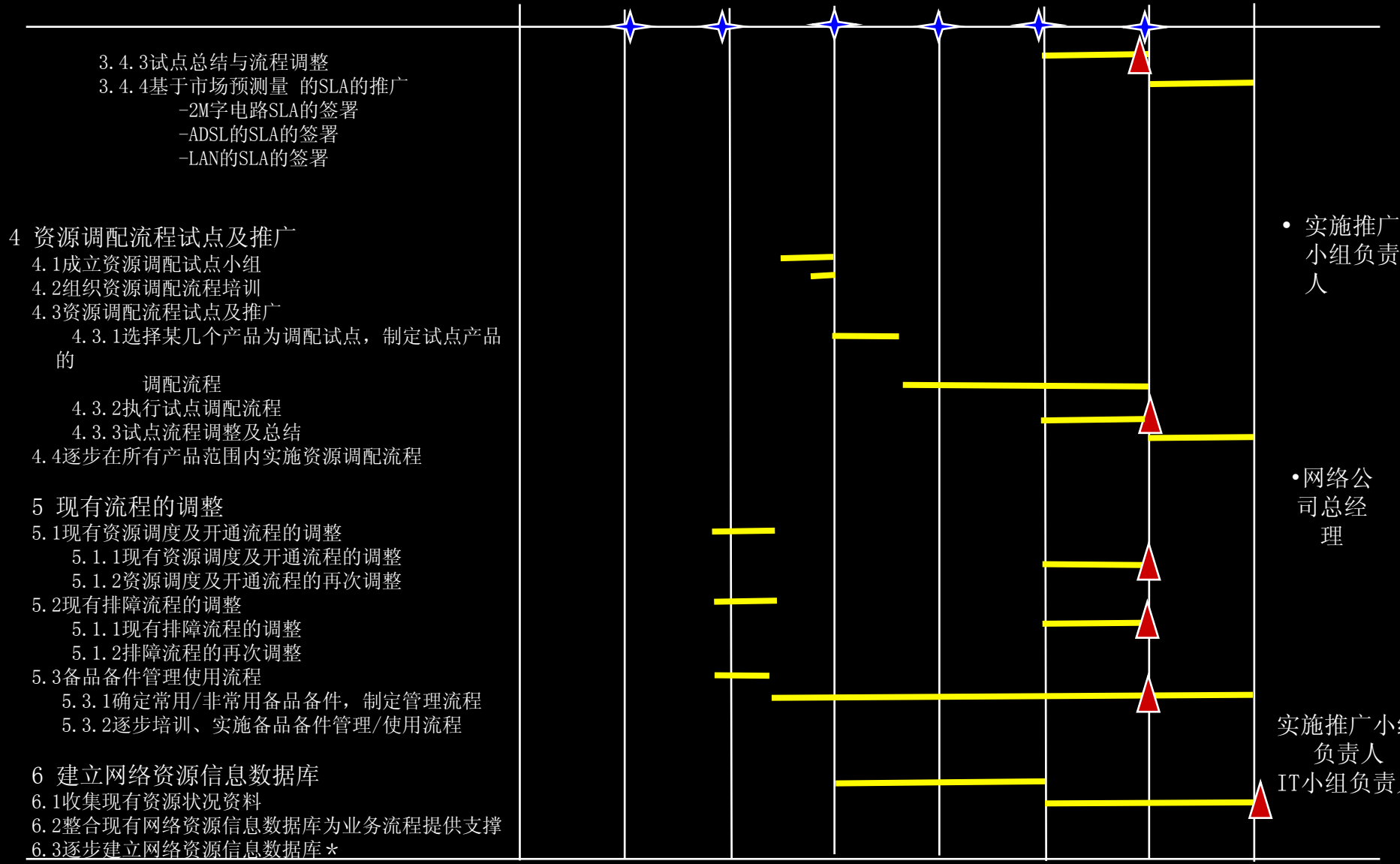
7-12 总负责人



McKinsey & Company

网络资源调配流程实施推广计划 (2/2)

★ 关键会议
▲ 关键里程碑
7-12 总负责人



流程实施推广计划 – 详细内容 (1/4)

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
SLA实施试点及推广	成立SLA试点及推广小组	小组负责人的选定及小组成员的到位	实施推广小组负责人	3月中旬	3月下旬	
	组织关于SLA实施原则及方法的培训	对小组成员及网络公司所有涉及SLA试点及推广部门的人员进行培训	实施推广小组负责人	3月底	3月底	
	开通及服务支持SLA的试点及推广	选择DDN、语音及2M数字电路为试点业务进行SLA的试点，试点过程中完成调整和总结，下半年推广到所有业务范围。	实施推广小组负责人	4月初	12月底	
	基于市场预测的SLA的试点及推广	选取DDN及语音业务作为试点新产品，制定SLA协议并执行SLA试点，在执行过程中对其进行调整和总结，下半年扩大试点范围至另外2-3种产品（2M数字电路、ADSL、LAN），2003年全面推广*。	实施推广小组负责人	4月初	12月底	

流程实施推广计划 – 详细内容(2/4)

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
资源调配流程试点及推广	成立资源调配流程试点及推广小组	小组负责人的选定及小组成员的到位	实施推广小组负责人	3月中旬	3月下旬	
	组织资源调配流程培训	对小组成员及所有涉及资源调配流程部门的人员进行培训	实施推广小组负责人	3月底	3月底	
	调配流程试点及推广	选择某几个产品为调配试点，制定并执行试点产品的调配流程，执行过程中对不符合工作实际的情况进行的调整，收集整理汇总结果，修正资源调配流程。	实施推广小组负责人	4月初	6月底	
	在所有产品范围内实现资源调配流程	在上半年试点的基础上逐步在所有产品范围内实现资源调配流程	实施推广小组负责人	7月初	12月底	

流程实施推广计划 – 详细内容(3/4)

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
现有流程的调整	现有资源调度开通流程的调整	对现有的资源调度及开通流程进行调整及试行，试行过程中收集整理与工作实际不符之处并对流程进行再次调整及执行。	网络公司总经理	2月底	12月底	
	现有排障流程的调整	对现有的排障流程进行调整及试行，试行过程中收集整理与工作实际不符之处并对流程进行再次调整及执行	网络公司总经理	2月底	12月底	
	备品备件管理使用流程	确定常用/非常用备品备件，制定管理流程并逐步培训、实施备品备件管理使用流程	网络公司总经理	2月底	12月底	

流程实施推广计划 – 详细内容(4/4)

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
建立网络资源信息数据库	收集现有资源状况资料	收集现有资源状况资料	本流程及IT项目实施推广小组负责人	4月初	5月底	
	整合现有网络资源信息数据库为业务流程重组提供支撑	整合现有网络资源信息数据库，实现必要系统之间的数据共享的，为业务流程重组供支撑（与IT系统的整合同步进行）	本流程及IT项目实施推广小组负责人	5月初	12月底	
	逐步建立网络资源信息数据库*	2003的年开始逐步建立起包含各专业资源信息，能够与各专业网管系统实现数据接口的网络资源信息数据库。	本流程及IT项目实施推广小组负责人	2003年初	不祥	

根据昆明本地网实际情况，项目小组设计了工作日历，供日常核对- 2002年2月

▲ 关键会议
★ 月例会（详见附表）
● 周例会

2002年2月

周日	周一	周二	周三	周四	周五	周六
					1 ★	2
3	4 ● 周例会：确定组织结构调整方向（人员及岗位描述） 确定业绩考核体系的建立	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22 ★	23
24	25 ● 周例会：审核各岗位描述和KPI； 商讨试点及推广小组人员抽调方案； 安排对现有流程的第一次调整工作。 -资源调度及开通流程； -排障流程； -备品备件管理流程。	26	27	28		

根据昆明本地网实际情况，项目小组设计了工作日历，供日常核对- 2002年3月

- ▲ 关键会议
- ★ 月例会（详见附表）
- 周例会

2002年3月

周日	周一	周二	周三	周四	周五	周六
					1	2
3	4●周例会：检查各岗位人员抽调工作的进展情况； 解决人员抽调中存在的问题。			7	8	9
10	11●周例会：检查各岗位人员抽调工作的完成情况， 落实人员到位情况；检查对现有流程的第一次调整工作完成情况。			14	15	16
17	18●周例会：成立试点及推广小组，确定人员名单； 安排试点及推广小组人员抽调工作。			21	22	23
24 及相关人员进	25●周例会：安排对试点及推广小组人员进行培训的工作； 落实接口到位情况； 安排试点方案的制定			28	29 ★	30
31 及试点执行工作。			检查调整后流程的			

执行情况。

根据昆明本地网实际情况，项目小组设计了工作日历，供日常核对- 2002年4月

 关键会议
 月例会（详见附表）
 周例会

2002年4月

周日	周一	周二	周三	周四	周五	周六
	1  周例会：安排SLA及资源调配试点的准备工作； --试点方案的制定； --试点执行的人员安排、时间表等			4	5	6
7	8  周例会：检查试点执行的准备工作； 安排试点的执行工	9	10	11	12	13
14	15  周例会：检查试点执行的进展情况； 中问题；	16	17	18	19	20
21	22  周例会：检查试点执行的进展情况； 解决试点执行过程中问题；	23	24	25	26	27
28	29  周例会：检查试点执行的进展情况； 解决试点执行过程中问题；	30				

本地网BPR项目重要会议安排一览表--2月1日

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团	月例会：安排2月份工作 1. 组织结构调整方向 --各部门经理人选确定及岗位 人员数量 --岗位描述 --组织结构整体方案 2. 岗位业绩考核体系的确定 --网络中心部门及岗位KPI --业绩考核体系与激励机制 3. 试点及推广小组人员抽调及充实 --小组成员增补、调整 --推广实施小组工作职责安排 --人员总体培训安排	1. 明确组织结构调整方向 --讨论并确定组织结构调整方案 --提出并讨论各部门经理人选，供 公司领导决策 --确定各岗位人员数量 --确定岗位描述 2. 确定岗位业绩考核体系 --确定各部门及各岗位KPI --确定业绩考核体系与激励机制 3. 确定试点及推广小组人员 抽调方案 --人员数量、人员来源 --确定培训计划 --确定实施推广小组工作职责
省公司		
本地网 •网络资源调配流程实施推广小组 •组织结构实施推广小组 •KPI实施小组 •大客户流程实施推广小组		

本地网BPR项目重要会议安排一览表--2月22日

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团	月例会：安排3月份工作	1. 讨论确定各部门岗位职责、新旧职责交接方案及人员抽调方案。 2. 安排专人负责落实内外部接口的到位情况 3. 安排制定与试点有关的流程调整方案、培训计划及人员安排
省公司	1. 组织结构调整 -各部门岗位职责 -新旧职责交接方案 -人员抽调方案（包括试点及推广	
本地网 网络资源调配 流程实施推广 小组 •组织结构实施推广小组 •KPI实施小组 •大客户流程实施推广小组	小组人员抽调方案) 2. 安排内外部接口到位落实工作 --省公司对本地网的业绩考核指标 --网络资源调度本地网与省公司工作界面、职责及时限要求 3. 试点准备工作 --对现有流程的调整 --详细的培训计划 --与试点有关的人员安排	

本地网BPR项目重要会议安排一览表--3月底

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团	月例会：安排4月份工作	1. 明确内外接口到位的情况，对未到位的接口作出下一步行动安排 2. 确定人员到位，解决人员调整中存在的问题 3. 确定试点准备工作完成情况 4. 讨论确定相关试点工作的总体计划、涉及范围、责任人、所需支持等，讨论现有流程调整中存在的问题，提出解决方案。
省公司	1. 检查内外部接口是否到位 2. 检查相关人员到位情况	
本地网 •网络资源调配流程实施推广小组 •KPI实施小组 •大客户流程实施推广小组	3. 落实试点准备工作完成情况 4. 安排试点方案的制定及试点执行工作 --SLA试点方案 -- 资源调配试点 --资源状况收集工作 --现有流程调整	

本地网BPR项目重要会议安排一览表--4月底

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团	月例会：安排5月份工作	1. 明确试点方案
省公司	1. 试点工作的初步执行情况 --SLA的执行 --资源调配试点 --流程调整工作 --资源状况收集工作	2. 解决试点方案初步执行中存在的问题
本地网 •网络资源调配 流程实施推广 小组	3. 布置5月份的试点工作 4. 安排布置试点在执行中的 调整工作	3. 确定试点方案5月份执行的进 度， 提出执行中可能存在问题的解 决 方案 4. 确定收集试点问题、调整试点方 案的时间表、责任人及工作内容

本地网BPR项目重要会议安排一览表—5月底

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团	月例会：安排6月份工作	1. 解决试点方案在执行过程中存在的问题
省公司	1. 检查5月份执行试点工作的情况	2. 解决试点调整工作中存在的问题
本地网 •网络资源调配 流程实施推广 小组	--SLA试点方案 --资源调配试点 --流程调整工作 --资源状况收集工作 2. 检查试点调整工作的进展情况 3. 安排试点工作最终结果的收集整理、经验交流及试点方案的修改工作	3. 确定调整及最终结果收集整理的经验交流及试点方案修改工作的 时间表、责任人工作内容

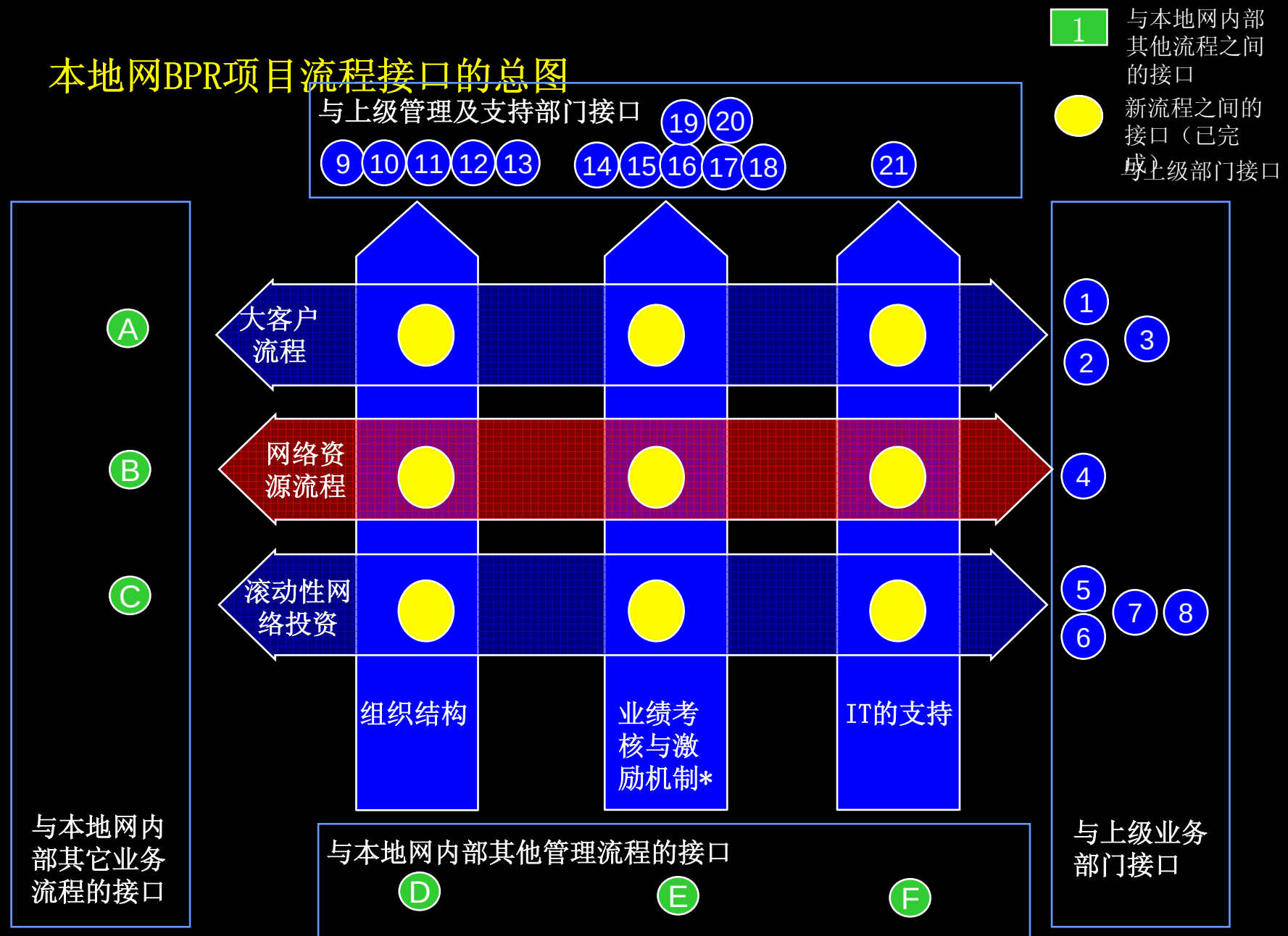
本地网BPR项目重要会议安排一览表—6月15日

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团	工作汇报会：向集团公司汇报上半年工作情况 1. 汇报网络资源调配试点工作情况 --试点工作进展情况 --存在问题 --需要集团公司支持的部份 2. 听取集团公司对下半年工作的指示	1.
省公司		
本地网 •网络资源调配 流程实施推广 小组		

本地网BPR项目重要会议安排一览表—6月底

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团	月例会：安排7月份工作	1. 落实试点修改工作的完成 2. 总结上半年试点工作完成情况，确定下半年扩大试点的范围及方案、计划责任人
省公司	1. 检查试点方案的调整工作及最终修改的完成情况	
本地网 •网络资源调配 流程实施推广 小组	3. 安排7月份的试点执行工作 --开通及服务支持的SLA的推广 --预测SLA扩大到另外2-3种产品 --资源调配流程推广到所有产品范围 --现有流程再次调整后的执行	

本地网BPR项目流程接口的总图



* 含KPI 体系的财务支持

McKinsey & Company

网络资源调配流程对集团、省公司提出了一系列的接口要求

涉及的领域	对省或集团的具体要求	省、集团的落实方法	完成的时间	负责人
4 跨本地网的资源调度及开通流程和跨本地网的客户服务流程	1. 省公司负责选定试点本地网（2-3个） 2. 组织制订跨本地网资源调度及开通流程（客户服务流程）的设计及论证，确定各单位职责、权限及时限要求（包括省公司自己） 3. 组织本地网间签订SLA协议，与本地网签订SLA协议 4. 组织相关培训工作 5. 组织并参与试点工作 6. 制定考核办法，监督考核试点进展情况 7. 组织收集整理试点完成情况，安排流程调整工作 8. 组织试点扩大工作	省公司基本同意本地网的要求，并将在试点实施前（未来2-3月内）逐步制定具体落实方案		

对BPR未涉及流程的接口要求(1/4)

	涉及的领域	对相应流程的具体要求	落实方法	完成的时间	负责人
B1	生产业务调度流程（九七流程）	为了保证在BPR流程的实施过程之中，不影响正常的九七生产业务操作，九七流程必须要配合新的业务和组织管理流程进行调整	把九七流程在新的组织架构和业务管理关系上跑通。 在调整之前对新的各个部门对应职责需求要把相应物理支撑平台到位	与流程重组的实施配套同步	九七系统管理单位负责人
B2	障碍处理112流程	为了保证在BPR流程的实施过程之中，不影响正常的障碍受理、修理操作，现有的112流程必须要配合新的业务和组织管理流程进行调整	把112流程在新的组织架构和业务管理关系上跑通。 在调整之前对新的各个部门对应职责需求要把相应物理支撑平台（如派修诊断）到位	与流程重组的实施配套同步	相关职能部门和九七系统管理单位负责人
B3	网络管理调度（网调、割接、工程配合、局数据修改等）	为了保证在BPR流程的实施过程之中，不影响正常的网络管理调度，现有的所有调度流程必须要配合新的业务和组织管理流程进行调整	把网络管理调度流程在新的组织架构和业务管理关系上跑通。 在调整之前对新的各个部门对应职责需求要把相应物理支撑平台（如派修诊断）到位	与流程重组的实施同步	相关职能部门负责人

对BPR未涉及流程的接口要求(2/4)

	涉及的领域	对相应流程的具体要求	落实方法	完成的时间	负责人
B4	长途电路调度流程	要保证在BPR实施过程中，面对全程全网的调度仍然有明确的责任单位和对省、集团的接口	明确长途调度中对省、集团的接口单位并把调度流程在新的组织架构和业务管理关系上跑通。	与流程重组的实施同步	相关职能部门负责人
B5	客户响应中心和资源调配人员之间的衔接	资源调配部门作为资源的管理和调配部门，客户响应中心作为资源的使用和调度部门，都对资源有调度权利，两者之间必须衔接以保证资源的统一和准确。 当客户响应调度中没有现成的资源可以满足需求，需要调配或应急建设时，需要客户响应中心与资源调配建设的良好衔接	在BPR实施中进一步细化和明确双方的责权利以及操作流程	与流程重组的实施同步	BPR项目实施及推广小组负责人

对BPR未涉及流程的接口要求(3/4)

涉及的领域	对相应流程的具体要求	落实方法	完成的时间	负责人
B6 资源调配的依据——市场预测、用户定单的接收和传递	资源调配部门作为资源的管理和调配部门，必须以市场预测和用户定单为依据，而客户响应中心作为面对前台的接口，是直接掌握资源调配所需信息部门，因此，两者之间必须衔接以保证资源调配的可行性。	在BPR实施中进一步细化和明确双方的责权利以及操作流程	与流程重组的实施同步	BPR项目实施及推广小组负责人
B7 设备维修与资源调配的衔接	资源调配部门作为备品备件的管理部门，而设备维修部门作为备品备件的使用部门，两者之间必须建立有效的衔接，方便维护维修操作，同时保证备品备件资源的统一性。	在BPR实施中进一步细化和明确双方的责权利以及操作流程	与流程重组的实施同步	BPR项目实施及推广小组负责人

对BPR未涉及流程的接口要求(4/4)

	涉及的领域	对相应流程的具体要求	落实方法	完成的时间	负责人
B8	行政管理体系与新的网络调度流程的衔接（OA的支撑）	OA必须配合BPR的实施做相应调整，保证调整过程之中政令通畅。	把OA流程在新的组织架构和业务管理关系上跑通并配合实施进行相应调整。	与流程重组的实施配套同步	OA系统管理单位负责人
B9	人力资源体系与网络中心的衔接	必须明确网络中心对人员的管理考核方式、权限等。	需要在BPR中进一步细化和明确双方的责权利以及操作流程	与流程重组的实施同步	BPR项目实施及推广小组负责人
B10	财务与网络的关系，网络成本的预算、计划、控制、考核	必须明确对网络中心的财务考核机制以及投资、成本预算的衔接。	需要在BPR的实施中进一步细化和明确双方的责权利以及操作流程	与流程重组的实施同步	BPR项目实施及推广组负责人
B11	网络规划与网络管理	要在网络规划和网络管理之间建立良好的衔接	需要在BPR中明确网络规划的管理职责	与流程重组的实施同步	BPR项目实施及推广小组负责人

针对流程实施过程中可能遇到的障碍提出相应的解决方案(1/2)



议题	内容	是否存在障碍	详细描述	可能的解决方案
• 人员	• 部门人员数目		前台需要大量人员补充，而后台人员并不富裕。	维护技术、体制改革 前台人员需逐步到位
	• 部门人员的技能水平（包括基本技能和流程优化技能）		技术人员中近几年出现中间断层，老的已经离开，新的还不能上手。	加强培训 提供良好的职业道路空间
	• 士气（人员对于变革的积极态度）		对BPR项目的不了解导致的恐慌	培训
• 与相关业务流程的接口	• 与本地网内部的业务流程		在流程实施过程中要保证生产的正常运转	把本地网现有的所有业务流程在新的流程组织上跑通
	• 与省相关的业务流程接口		随着新流程的实施，原来对省业务的接口会发生变化	省公司支持；明确新的接口部门和职责、操作流；
	• 与集团及其它本地网相关的业务流程接口		随着新流程的实施，原来对集团以及其他本地网业务的接口会发生变化	明确新的接口部门和职责、操作流程
• 与相关管理流程的接口（本地网组织结构，激励机制调整）	• 与本地网内部的接口		在流程实施过程中要保证政令的通畅、管理的有序	要把流程在新的流程组织上跑通
	• 与省相关的管理流程接口		在流程实施过程中要保证政令的通畅、管理的有序	要把流程在新的流程组织上跑通
	• 与集团相关的业务流程接口		在流程实施过程中要保证政令的通畅、管理的有序	要把流程在新的流程组织上跑通
• IT支持	• 部门内部IT系统应用			
	• 与其它系统的接口及对本部门应用的支持		原有的IT支撑平台与新的流程不完全适应，IT支撑本身就比较薄弱，很多环节有问题。如客户响应调度与资源调配部门之间的工作衔接和界面需要IT的支持	要对应新的的流程进行相应的调整和开发

流程实施过程中可能存在的风险和可能的对策(2/2)

 较大风险
 无风险

议题	内容	风险大小	详细描述	可能的解决方案
如何实现人员前移，达到目标人员比例	为了实现人员前移，满足前端对人员的迫切需求，而对后端进行维护改革，实现集中监控以及测量台预放线、放号前移等工作		集中监控需要系统的支撑和人员素质的保证，而系统的到位需要技术方案、时间和资金的保证，在短期内难以做到； 测量台预放线需要资源资料的准备和逐步实施，在短期内也难以实现； 放号前移同样需要平台支撑、人员素质的保证，也需要一定时间。 因此，在各项改革工作到位以前，如果人员抽调太急，会影响后端的正常运转。带来网络方面的风险。	前端人员到位逐步实现；
如何保证实施过程中生产业务的正常运转	现有九七等生产流程必须与新的流程相结合		现有九七等生产流程必须与新的流程相结合	把现有九七等生产流程对应到新流程的各个环节上。
如何保证实施过程中人才的不流失	人才是企业的重要资源，如何保持稳定		流程重组过程之中，必须妥善考虑人才的安置问题	流程重组过程之中，必须妥善考虑人才的安置问题
如何保证实施过程中市场的不流失	由于新流程的实施而导致的人员变动、服务质量等问题而导致市场流失。		由于新流程的实施而导致的人员变动会影响客户关系的延续；而如果服务质量下降则会引起客户的不满而丢失客户。	流程重组过程之中，必须认真考虑客户关系的衔接以及其他服务问题的处理

昆明BPR项目实施手册 – 滚动性网络投资

- 项目实施总体推广计划概述、实施小组结构

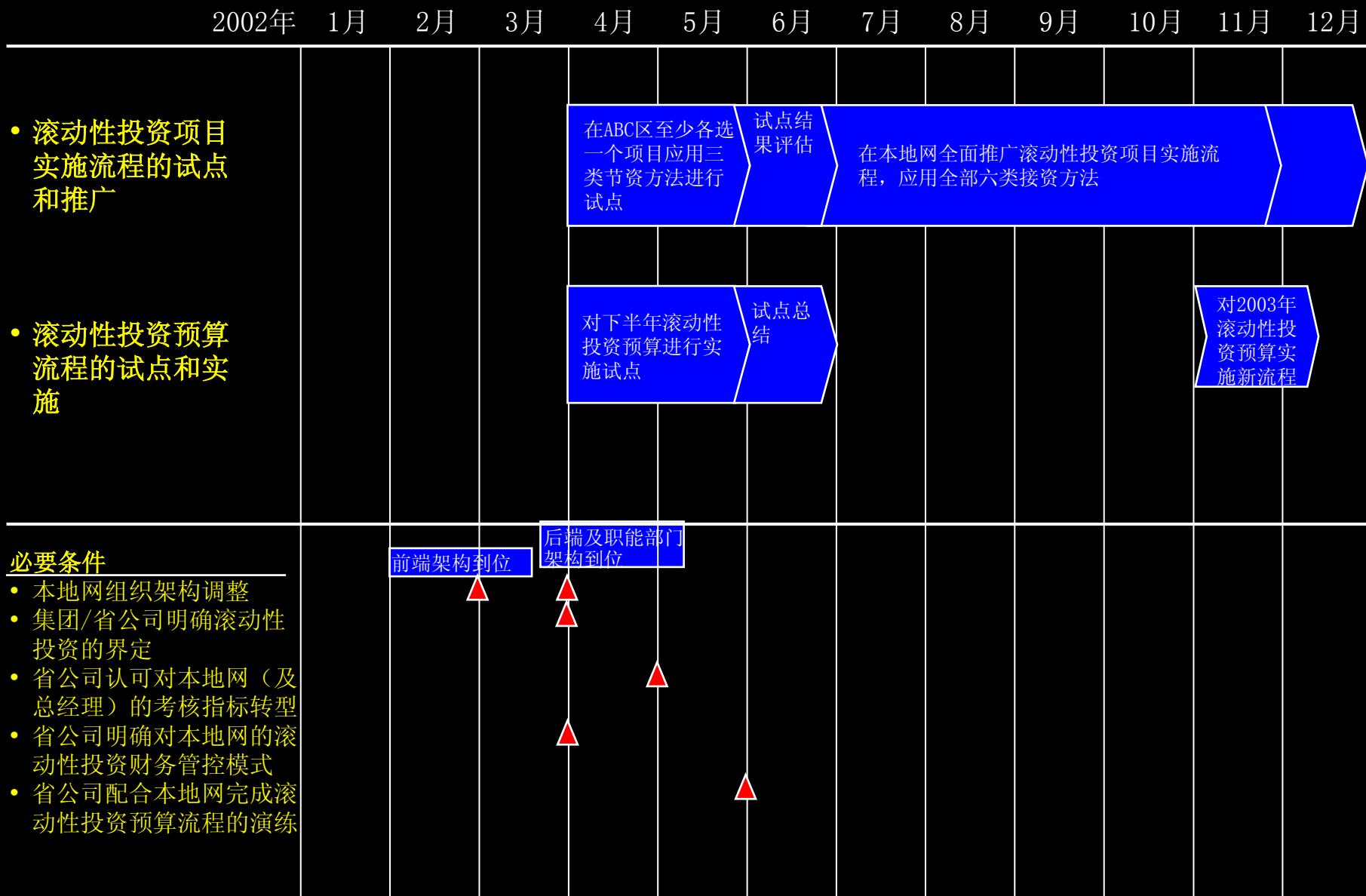
- 各流程实施推广计划详述

- 滚动性网络投资

- 流程实施推广计划
 - 实施推广的详细举措
 - 工作日历（2002年2-4月）
 - 关键会议内容
 - 流程再造对省、集团的接口要求
 - 流程再造对本地网现有流程的接口要求
 - 实施可能遇到的障碍和可能的解决方案
 - 实施可能面临的风险和可能的解决方案
 - 需要从上级获得的支持

昆明滚动性投资流程实施总计划

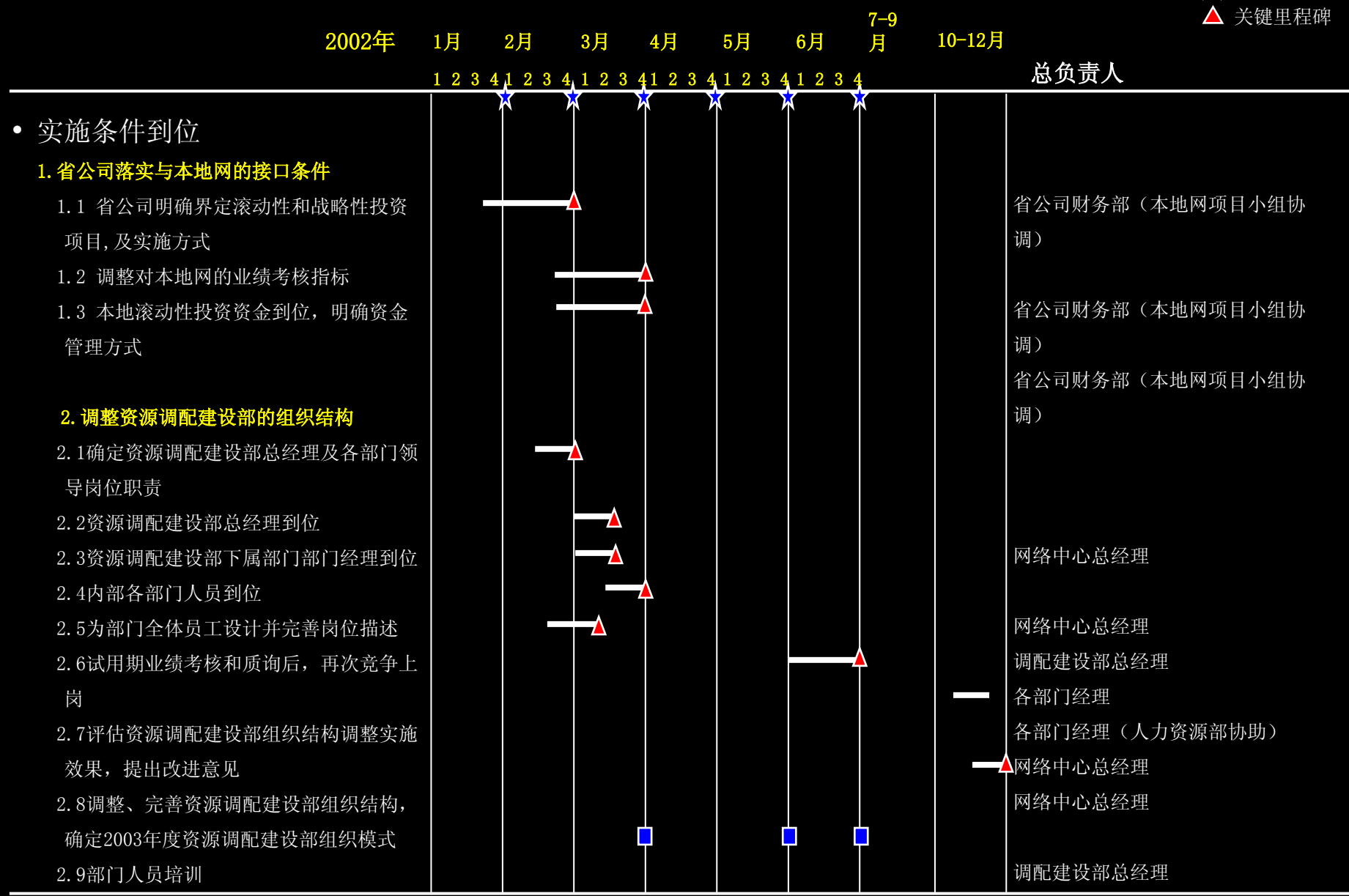
▲ 关键里程碑



McKinsey & Company

滚动性网络投资及效益评价流程推广计划(1/5)

■ 培训
★ 关键会议
▲ 关键里程碑

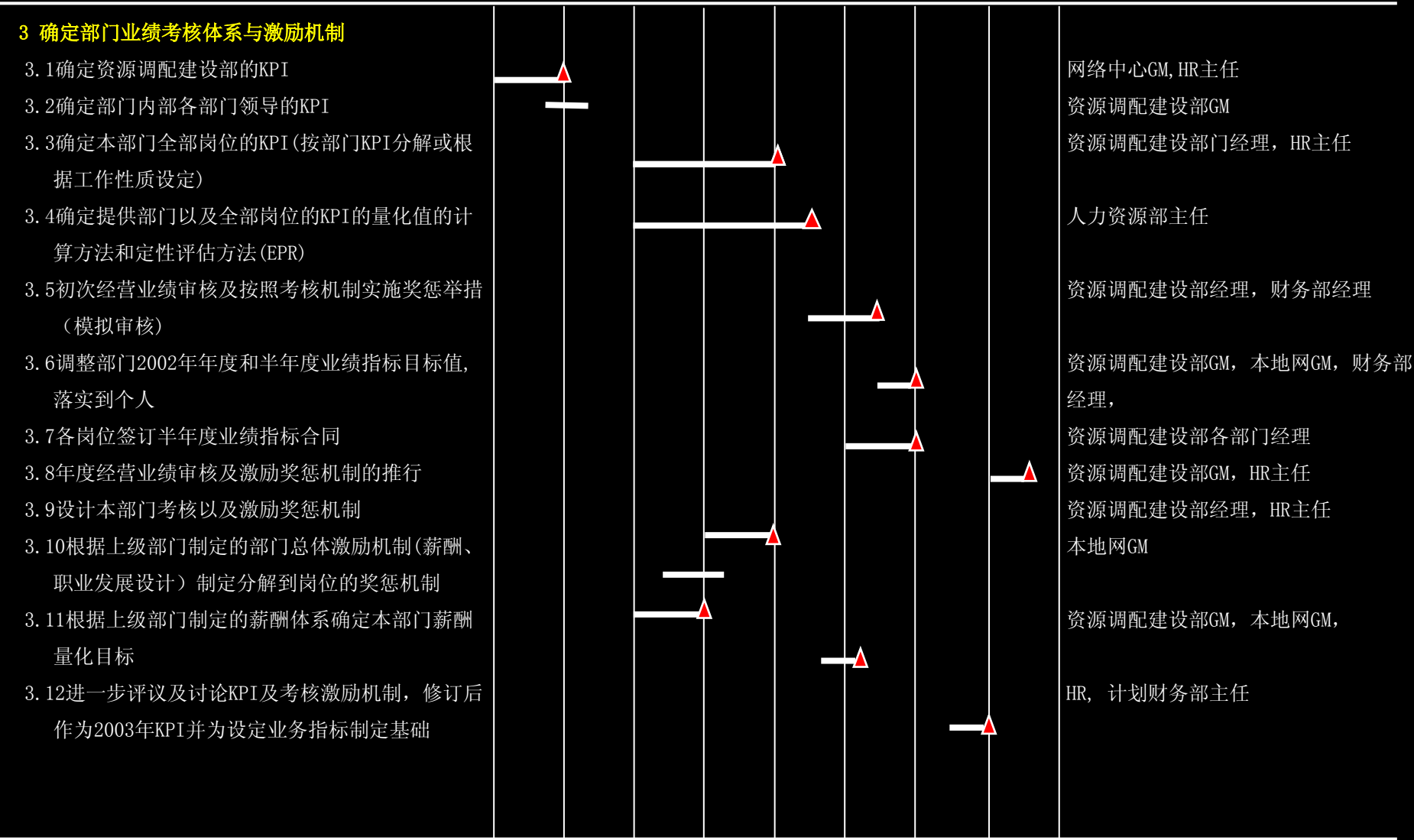


滚动性网络投资及效益评价流程推广计划(2/5)

■ 培训
★ 关键会议
▲ 关键里程碑

2002年 1月 2月 3月 4月 5月 6月 7-9月 10-12月
1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4

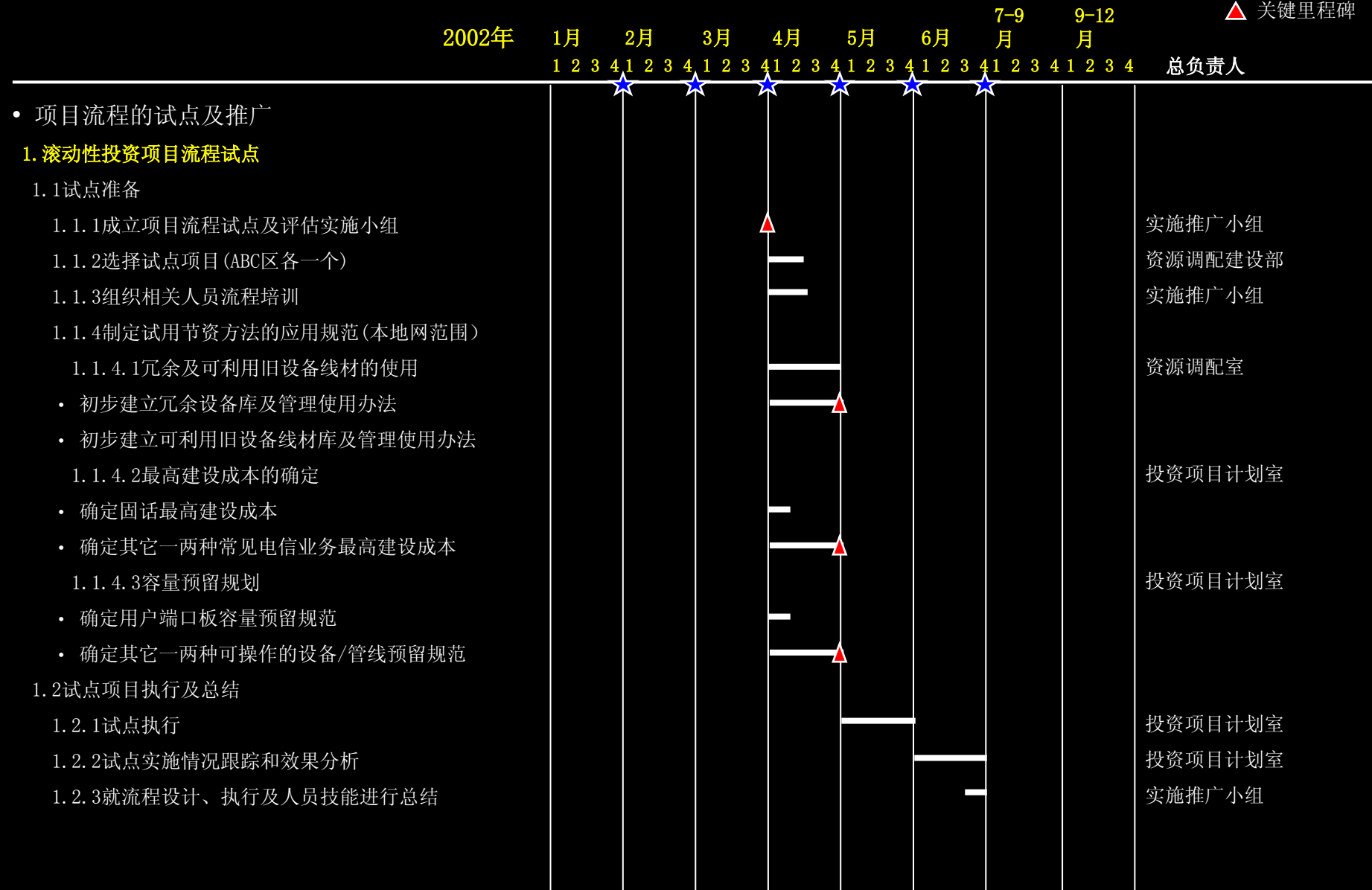
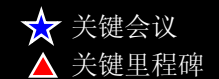
总负责人*



* GM为总经理；HR为人力资源

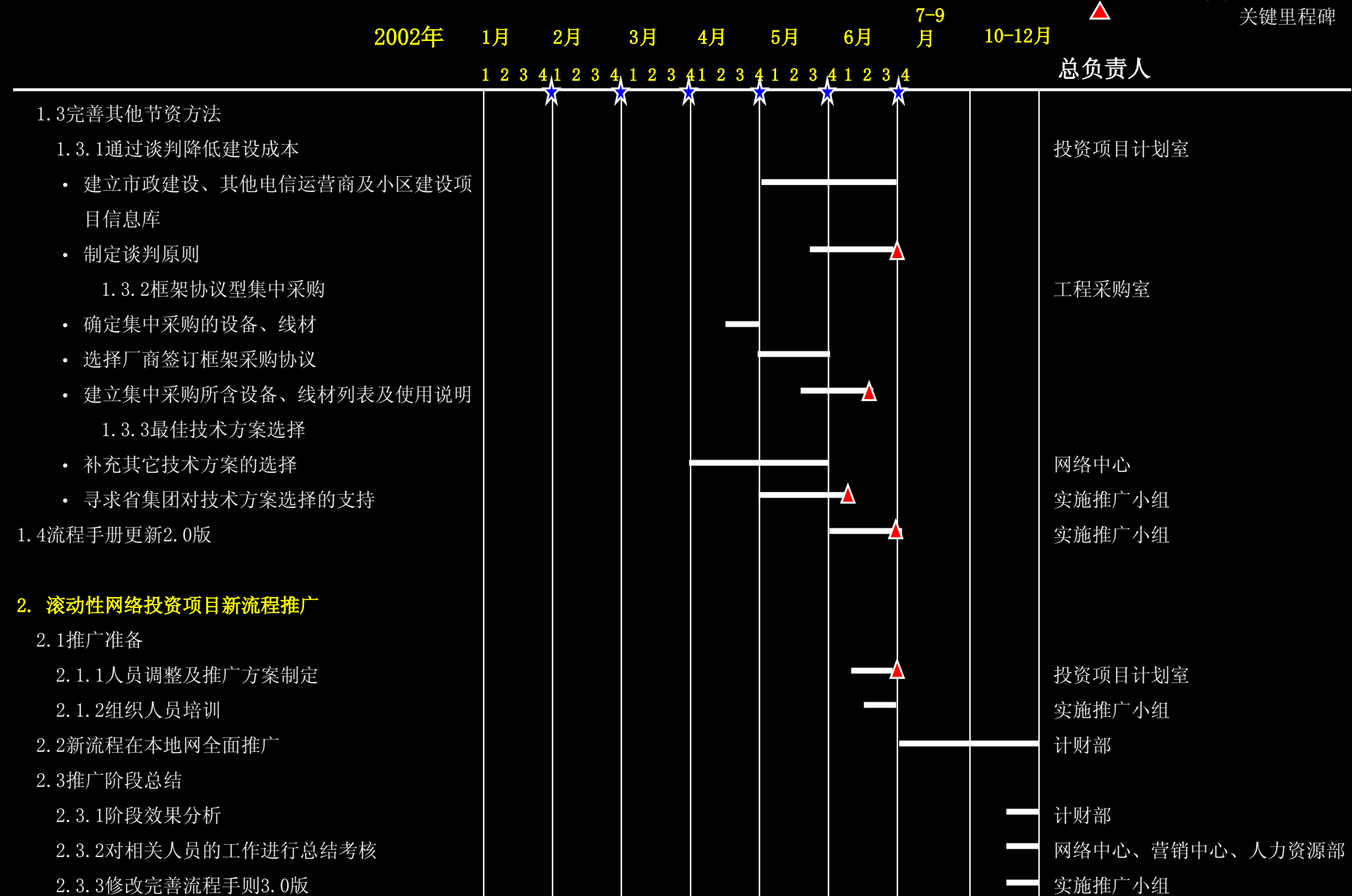
McKinsey & Company

滚动性网络投资及效益评价流程推广计划(3/5)



滚动性网络投资及效益评价流程推广计划(4/5)

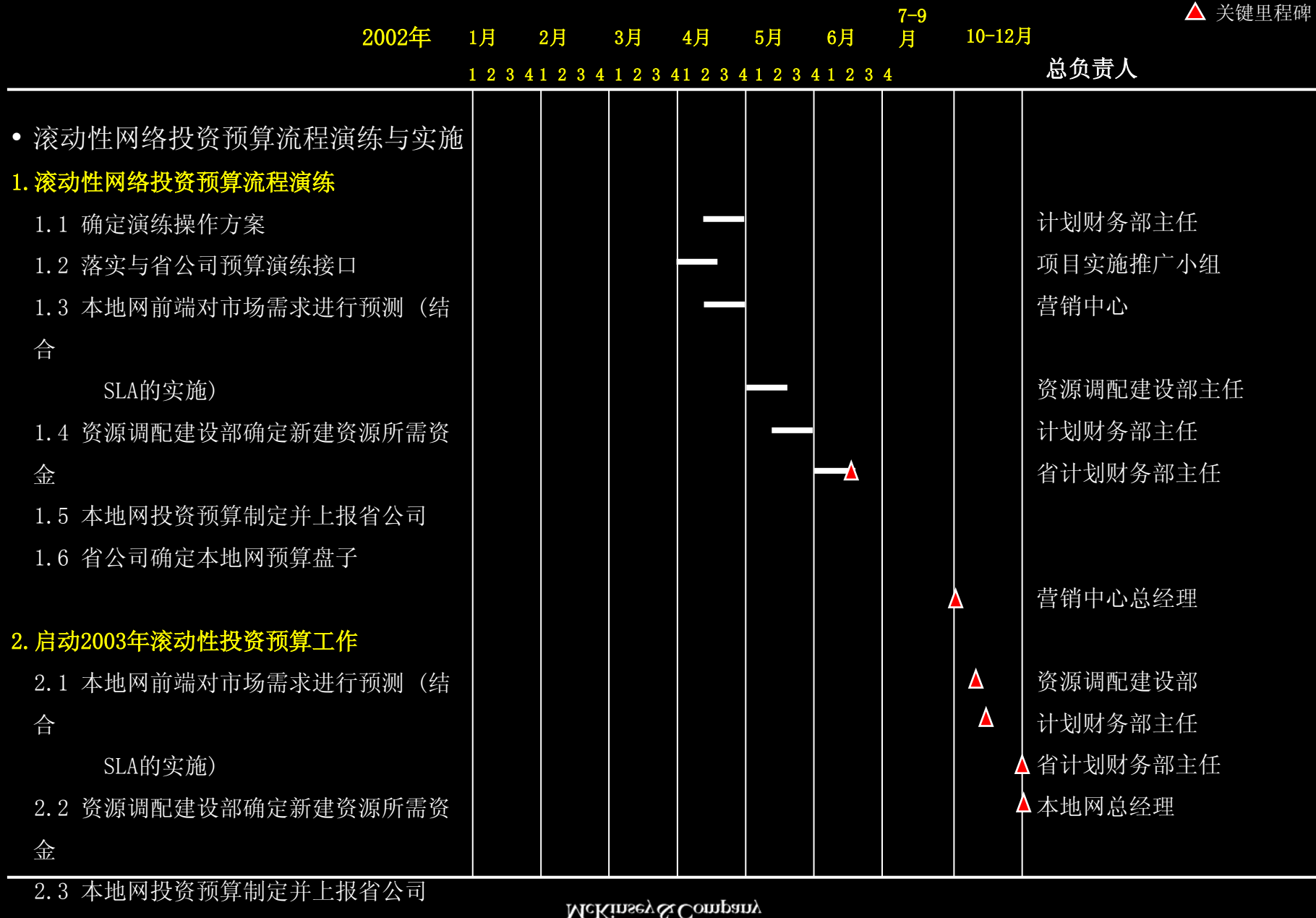
★ 关键会议
▲ 关键里程碑



McKinsey & Company

滚动性网络投资及效益评价流程推广计划(5/5)

★ 关键会议
▲ 关键里程碑



McKinsey & Company

流程实施推广计划 – 详细内容(1/10)

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
实施条件到位	1. 省分司落实与本地网的接口条件	省公司明确滚动性投资和战略性投资的范围及实施方式；调整对本地网的业绩考核指标；本地网滚动性投资资金到位，并明确资金管控方式。	省公司财务部	1月20日	3月30日	
	2. 调整资源调配建设部的组织结构。	确定资源调配建设部总经理及各部门领导和内部人员岗位职责。岗位人员到位，并进行相关业务及技能的培训。适当的时候进行人员调整，完善资源调配建设部的组织模式。	网络中心总经理	2月25日	3月30日	
	3. 确定部门业绩考核体系与激励机制。	确定资源调配建设部及其他部门各岗位的KPI；提供部门及全部岗位的KPI量化值的计算方法和定性评估法。 初次经营业绩审核及按照考核机制实施奖惩举措。根据省公司业绩考核的总体目标，调整各部门2002年的业绩目标值，并落实到个人；同时推行调整后的激励机制：根据上级部门制定的薪酬体系确定本部门的量化指标。 讨论试行的办法并修订，作为2003年KPI设定的基础。	网络公司经理 HR主任 计划财务部	2月1日 3月1日 5月20日	5月20日 10月30日 9月30日	

流程实施推广计划 – 详细内容(2/10)

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
1.1 试点准备	1.1.1成立项目流程试点及评估实施小组	•试点实施小组的人员由网络中心、营销中心、计划财务部人员构成 •实施小组到位 •制定整个小组的工作计划	实施推广负责人	3.15	4.1	
	1.1.2选择试点项目(ABC区各一个)	•从所有的建设项目中ABC区域各选择一个点	资源调配建设部	4.1	4.15	
	1.1.3组织相关人员流程培训	•制定培训内容 •制定培训计划 •组织与试点所涉及的人员培训	实施推广小组	4.1	4.15	
	1.1.4制定试用节资方法应用的规范(本地网范围)	•冗余及可利用旧设备线材的使用 - 建立初步冗余设备管理使用办法 - 建立初步可利用旧设备线材库及管理使用办法 - 确定出初步冗余标准调查现有设备的冗余情况，闲置设备情况， - 统计可再利用设备的量	投资项目计划室	4.1	4.30	

流程实施推广计划 – 详细内容(3/10)

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
1.1 试点准备	1.1.4制定试用节资方法应用的规范(本地网范围	- 最高建设成本的确定 - 确定固话ABC区域不同的最高建设成 - 确定其它常见电信业务最高建设成本 - 容量预留规划 - 确定用户端口板容量预留规范 - 确定其它可操作的设备、管线预留规范		4.1	4.30	

流程实施推广计划 – 详细内容(4/10)

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
1.2试点项目 执行及总结	1.2.1试点执行	• 试点的建设	投资项目计划室	5.1	5.30	
	1.2.2试点实施情况跟踪和效果分析	• 记录试点执行的全过程 • 记录试点中运用节资方法的情况 • 计算每个点的总投资情况、节约投资情况。 • 利用其他方法节约投资的情况 • 是否有新的节资方法	投资项目计划室	6.1	6.30	
	1.2.3就流程设计、执行及人员素质进行总结	• 试点执行中流程存在的问题 • 整个试点执行的的执行情况 • 执行人员在试点中对流程的理解和应用情况 • 执行CAPEX好的建议	实施推广小组	6.22	6.30	

流程实施推广计划 – 详细内容(5/10)

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
1.3完善其他节资方法	1.3.1通过谈判降低建设成本	- 建立市政建设、其他电信运营商及小区建设项目信息库 - 制定谈判原则。	投资项目计划室	5.1	6.30	
	1.3.2框架协议型集中采购	- 选择厂商签订框架协议 - 建立集中采购所含设备、线材列表及应用说明	工程采购室	4.15	6.20	
	1.3.3最佳技术方案选择	- 补充其他技术方案的选择 - 寻求省集团对技术方案的选择范围	网络中心、适时推广小组	4.1	6.10	

流程实施推广计划 – 详细内容(6/10)

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
1. 4流程手册更新2. 0版	1. 4. 1ABC划分方法的修改	- 根据试点实行情况对ABC定性的方法进行补充和修改 - 对ABC定量的方法进行补充和修改	实施推广小组	6. 1	6. 30	
	1. 4. 2节资方法的补充和更新	- 在试点的实践中对六种节资方法进行修改和补充 - 补充新的节资方法		6. 1	6. 30	

流程实施推广计划 – 详细内容(7/10)

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
2.1推广准备	2.1.1人员调整及推广方案制定	- 选择4~10交换区域作为推广的范围 - ABC区域选择的比例 - 按照新流程的要求进行人员调整	投资项目计划室	6.10	6.30	
	2.1.2组织相关人员培训	- 制定培训计划 - 根据新流程制定培训内容 - 确定培训范围 - 确定培训的目标	适时推广小组	6.15	6.30	

流程实施推广计划 – 详细内容(8/10)

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
2.2新流程 在本地网 的推广	2.2.1市场需 求预测	- 根据选择的交换区域进行市场预测 - 汇总是个交换区域的需求提交网络中心	计划财务部	7.1	12.30	
	2.2.2根据市 场需求通过 成本分析决 定下半年的 投资	- 根据最高建设成本决定建设项目 - 网络中心与营销中心签订SLA协议	计划财务部	7.1	12.30	
	2.1.3实施项目 的各环充分应 用节资方法	执行部门在建设的每个环节利用不同的节资方法	计划财务部	7.1	12.30	
	2.2.4节资方 法应用分析	- 统计各点节资方法的应用情 - 其他节资方法的应用情况 - 统计利用节资方法节约成本的情况	计划财务部	7.1	12.30	

流程实施推广计划 – 详细内容(9/10)

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
2.3推广阶段总结	2.3.1阶段效果分析	- 对推广点的执行情况进行记录 - 分析执行中流程存在的问题 - 分析节资方法的应用情况 - 计算每个点的总投资情况、节约投资情况。 - 汇总推广点的总投资情况、节约投资情况。	计划财务部	11.15	12.30	
	2.3.2对相关人员进行总结考核	- 对滚动投资的工作进行情况按月进行总结 - 根据节资情况进行奖励	网络中心、营销中心、人力资源部	11.15	12.30	
	2.3.3修改完善流程手则3.0版	- 根据推广实行情况对ABC定性的方法进行补充和修改 - 对ABC定量的方法进行补充和修改 - 对节资方法进行补充和修改	适时推广小组	11.15	12.30	

流程实施推广计划 – 详细内容(9/10)

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
2.3推广阶段总结	2.3.1阶段效果分析	- 对推广点的执行情况进行记录 - 分析执行中流程存在的问题 - 分析节资方法的应用情况 - 计算每个点的总投资情况、节约投资情况。 - 汇总推广点的总投资情况、节约投资情况。		10.12	12.30	
	2.3.2对相关人员进行工作总结考核	- 对滚动投资的工作进行情况按月进行总结 - 根据节资情况进行奖励		12.5	12.30	
	2.3.3修改完善流程手则3.0版	- 根据推广实行情况对ABC定性的方法进行补充和修改 - 对ABC定量的方法进行补充和修改 - 对节资方法进行补充和修改		12.5	12.30	

流程实施推广计划 – 详细内容: (10/10)

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	开始日期	完成日期	完成与否
滚动性网络投资预算流程演练与实施	1. 确定演练的操作方案。	确定滚动性投资预算演练的范围: 涉及的部门和区域, 涉及的时间界限等; 演练的步骤, 程序, 相关岗位职责, 考核办法, 最终的成果(预算方案)及成果评估(可用性, 操作性)。	项目实施推广小组	4月10日	4月30日	
	2. 落实与省公司的预算接口	与省公司明确滚动性投资预算对口部门和人员, 预算上报的方法和形式。	项目实施推广小组	4月1日	4月20日	
	3. 本地网前端需求预测到位。	前端有相应的职能岗位进行市场需求的预测, 并将所有预测归集转化至服务水平协议中具体的投资项目上。	营销中心	4月10日	4月30日	
	4. 资源调配部确定所需资金。	后端资源调配建设中心汇总前端需求预测(收入), 并就具体的投资项目进行分析审核, 确认年度所需资金, 将可行方案交计划财务部。	资源调配建设部	5月1日	5月20日	
	5. 本地网预算方案确定上报。	计划财务部结合年度财务预算及资金预算, 汇总整理后, 将编制的滚动性投资预算上报省公司。	计划财务部	5月10日	5月30日	
	6. 省公司确定本地网资金盘。	省公司模拟审批上, 确定本地网预算盘子。本地网执行审批方案。	省公司财务部	6月1日	6月20日	
	• 本地网启动2003年滚动性投资预算工作	前端进行次年市场分析, 在此基础上进行市场预测: 收益状况, 投资状况。后端据此确定投资项目及所需资金, 计财部依据财务状况, 编制投资预算, 最终确定资金盘子, 上报省公司审批。	营销, 网络公司, 计划财务部	10月1日	12月10日	

根据昆明本地网实际情况，项目小组设计了工作日历，供日常核对- 2002年2月

 关键会议
 月例会（详见附表）
 周例会

2002年2月

周日	周一	周二	周三	周四	周五	周六
					1	2
3	4  - 项目实施推广小组正式成立 - 确定小组成员名单 - 分配小组成员工作	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18  - 讨论小组工作安排 - 调整工作进程	19	20	21	22	23
24	25  - 检查流程实施前提条件到位情况 - 组织架构调整状况 - KPI的设置 - 省公司接口落实工作进程	26	27	28 		

根据昆明本地网实际情况，项目小组设计了工作日历，供日常核对- 2002年3月

 关键会议
 月例会（详见附表）
 周例会

2002年3月

周日	周一	周二	周三	周四	周五	周六
					1	2
3	4  • 讨论三类试点节资方法的细化方案 • 指定节资方法细化负责人	5	6	7	8	9
10	11  • 成立单个项目实施试点领导小组 • 安排小组成员工作 • 讨论培训计划	12	13	14	15	16
17	18  • 确定试点实施方案 • 确定培训内容、时间	19	20	21	22	23
24	25  • 确定试点节资方法的实施方案 • 检查网络中心人员到位情况 • 评估试点实施风险	26	27	28	29 	30
31						

根据昆明本地网实际情况，项目小组设计了工作日历，供日常核对- 2002年4月

 关键会议
 月例会（详见附表）
 周例会

2002年4月

周日	周一	周二	周三	周四	周五	周六
	1  • 检查三类节资方法的细化实施情况 • 检查省公司接口到位情况 • 制定预算流程演练方案	2	3	4	5	6
7	8  • 检查试点准备情况 • 确定试点项目具体负责人 • 市场部门就预算试点产品启动市场预测	9	10	11	12	13
14	15  • 节资方法细化实施情况总结 • 确定下一步工作安排 • 准备预算流程的试点方案	16	17	18	19	20
21	22  • 落实与省公司的预算流程演练接口 • 检查市场部门对预算流程试点的准备情况	23	24	25	26	27
28	29  • 检查试点节资方法的落实情况 • 讨论节资方法进一步完善的工作方案	30 				

根据昆明本地网实际情况，项目小组设计了工作日历，供日常核对- 2002年5月

 关键会议
 月例会（详见附表）
 周例会

2002年5月

周日	周一	周二	周三	周四	周五	周六
			1	2	3	4
5	6  - 跟踪项目试点情况 - 检查其它三类节资方法的细化方案 - 检查网络预算流程实施情况	7	8	9	10	11
12	13  - 检查激励机制到位情况 - 检查项目试点情况 - 与资源调配建设部讨论预算流程实施情况	14	15	16	17	18
19	20  - 试点项目完成设计工作 - 资源调配建设提出预算试点投资额	21	22	23	24	25
26	27  - 总结项目试点工作 - 计划财务部报告预算流程试点情况	28	29	30	31 	

McKinsey & Company

本地网BPR项目重要会议安排一览表--2月底

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团	- 检查与省公司接口到位情况 –省公司对滚动性网络投资和战略性投资的界定及操作实施方法的认定 –省公司对本地网的业绩考核指标及激励机制的落实进程 –省公司对本地网滚动性投资财务管理方法制定进程 - 分析本地网实施新流程的内部准备条件是否充分，与领导班子讨论流程重组细化方案	- 明确与省公司接口到位情况，并对未到位接口作出下一步行动安排 - 细化准备工作，充分考虑可能产生的风险，并制定预防举措
省公司		
本地网决策层，网络公司、营销公司、计划财务部、负责人，实施推广小组		

本地网BPR项目重要会议安排一览表--3月底

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团	1. 检查省公司接口条件到位情况 2. 检查本地网内部本地网相关部门人员到位情况及相关职能部门业绩考核指标建立情况 3. 汇报讨论滚动性投资项目实施及预算流程试点准备状况 - 试点小组人员安排 - 试点操作方案 - 培训安排 4. 汇报讨论试点节资方法的操作细化方案: - 建立冗余设备库的方案 - 最高建设成本确定方案 - 设备管线预留规范方案	1. 明确流程实施的本地网内部条件到位情况，并对未到位条件作出下一步行动安排 2. 明确省公司对本地网流程实施所需条件的到位情况，对仍未到位条件制定应急方案 3. 明确进行各项工作所需人员名单及职责 4. 确认试点操作方案及培训计划 5. 对相关节资方法的实施确定人员、时间表及操作方案 6. 明确对试点中可能产生问题的应急方案及负责人
省公司		
本地网决策层，网络公司、营销公司、计划财务部、负责人，实施推广小组		

本地网BPR项目重要会议安排一览表--4月底

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团	1. 汇报讨论滚动性投资项目实施流程试点进展情况 • 节资方法的细化进展 • 项目的计划情况 • 流程运行是否通畅 • 与省公司接口状况 2. 汇报讨论滚动性投资预算流程试点进展情况 • 营销公司对市场需求预测状况 • 网络公司资源确认及建网成本测算情况 3. 针对试点中出现的问题讨论解决方案 4. 讨论流程试点中相关人员的工作情况	1. 对两个流程试点的总体情况作出判断，拟定对省公司汇报进展报告 2. 确认推广中应用的其它三类节资方法的细化操作方案 3. 提出流程调整更新的推倒性意见
省公司		
本地网决策层，网络公司、营销公司、计划财务部、负责人，实施推广小组		

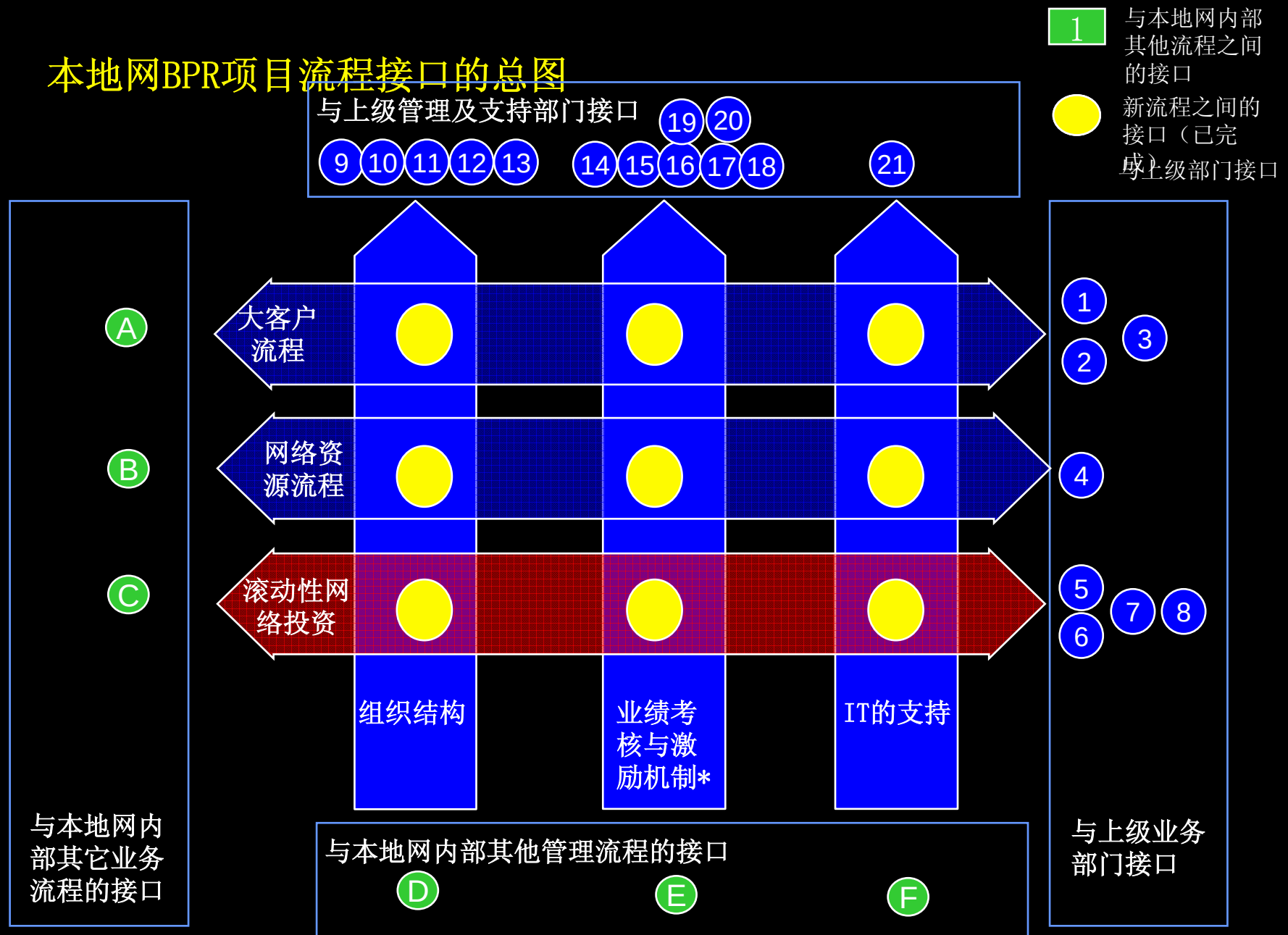
本地网BPR项目重要会议安排一览表--5月底

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团	1. 汇报讨论滚动性投资项目实施 流程试点情况 • 节资方法的使用情况 • 本地网内部各部门向协调合作 情况 • 与省公司接口情况 2. 汇报总结滚动性投资预算流程 的试点情况 • 本地网各部门的表现及合作情 况 • 与省公司接口情况 3. 讨论向集团汇报BPR进展材料	1. 形成对参与流程试点部门及 人员业绩表现的初步报告 2. 完成向集团汇报BPR进展报 告的滚动性网络投资流程部 分 3. 提出对流程手册改稿的意见 以及进一步改进方向
省公司		
本地网 决策层， 网络公司、 营销公司、 计划财务部、 负责人， 实施推广小组		

本地网BPR项目重要会议安排一览表--6月底

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团	1. 讨论滚动性投资项目实施流程的推广方案	1. 对流程推广形成一致认识并成文下达
省公司	— 流程手册修改情况 — 人员技能 — 培训方案 — 监控方案	2. 明确流程参与部门人员的业绩指标及奖惩制度
本地网决策层，网络公司、营销公司、计划财务部、负责人，实施推广小组	2. 对参与流程试点人员制定奖惩方案，讨论人员调动方案\ 3. 检查其它三类节资方法的细化完成情况 — 通过谈判降低建设成本 — 框架协议性集中采购 — 最佳技术方案的选择 — 其它在实践中补充的节资方法 4. 讨论与其他相关流程再造（如SLA）的衔接问题	3. 形成各流程间相互配合的指导性意见

本地网BPR项目流程接口



* 含KPI 体系的财务支持

McKinsey & Company

滚动性网络投资优化流程对集团、省公司提出了一系列的接口要求
(1/2)

	涉及的领域	对省或集团的具体要求	省、集团的落实方法	完成的时间	负责人
5	改变现有的业绩考核方式和激励机制：淡化对绝对业务发展量的考核，增强对投资回报率的考核；改变对年度效益提高的奖惩方式。	绝对业务发展量考核指标权重降低。 明确对投资回报率指标的考核： 投资回报率指标权重确定， 投资回报率指标计算口径和方法， 投资回报率指标年度考核的具体标准值。	按新流程总经理KPI原则设计具体的考核办法。 财务业绩指标注重考核：收入和净运营资产回报率，现金流，单机用户收入等，并确定合适的权重，明确计算口径和方法，并以前二年的经验值综合平衡后出台标准。	2002年3月至6月30日	省公司财务部
6	按照“准利润中心”对本地网进行财务管控，明确管理方式；并保证本地网运作资金到位，并可自行灵活调控。	明确“准利润中心”的定义； 明确财务管控方式：本地网成本资金来源—收入；本地网投资资金（滚动性）来源—折旧，不足部分省公司补给方式，余量部分上交方式；以上资金按半年或年度上交与划拨。本地网投资建设（战略性）资金来源由省公司按进度拨付。 明确本地网对运作资金可自行灵活调用。	根据本地网实际和可操作性确定：本地网提出建议，省公司根据各方面实际及可操作性通过总经理办公会确定具体方式方法，并将审批意见传达本地网。	2002年3月30日	省公司

滚动性网络投资优化流程对集团、省公司提出了一系列的接口要求（2/2）

涉及的领域	对省或集团的具体要求	省、集团的落实方法	完成的时间	负责人
7 确定资金盘子，明确整个投资计划及全面预算体系对本地网的管控执行方式。	认可滚动性投资定义和范围，明确战略性投资定义和范围； 明确年度滚动性投资预算盘子确定方式：认可本地网上报预算，不需审核具体项目方案，通过考核投资回报率来进行管控。	根据本地网实际和可操作性会议确定。 根据本地网实际和可操作性会议确定。	2002年2月至6月30日	省公司
	年度战略性投资实施方式：集团或省公司确定具体投资预算方案，本地网有建议权；省公司提供并按进度拨付投资方案资金，由本地网公司负责实施。本地网对投资进度，投资质量负责。 年度预算确定方式：认可本地网上报预算，通过考核收入，利润，投资回报率来进行管控。	根据本地网实际和可操作性确定：本地网提出建议，省公司根据各方面实际及可操作性通过总经理办公会确定具体方式方法，并将审批意见传达本地网。	2002年5月30日	省公司

对本地网现有流程的接口要求: (1/2)

	涉及的领域	对相应流程的具体要求	落实方法	完成的时间	负责人
C1	前端有相应的职能设置，并到位。	集团客户中心，商业客户中心，公众 客户中心，黄页公话部，呼叫中心等设置市场需求预测职能，收入预测职能，并将以上预测落实在服务水平协议中职能，相关人员可到位。	组织架构实施方案中确定，并进行相应职能岗位的人员配置，具体明确岗位职责。对达不到岗位要求的人员加强培训工作。	3月10日前	人力资源部
C2	后端有相应的职能设置，并到位。	资源调配中心设置具体滚动性投资项目计划审批与管理控制职能，SLA服务水平协议管理职能，网络资源利用状况跟综分析职能，相关人员并可到位。	组织架构实施方案中确定，并进行相应职能岗位的人员配置，具体明确岗位职责。对达不到岗位要求的人员加强培训工作。	3月10日前	人力资源部
C3	支撑部门（财务）有相应的职能设置，并到位。	计划财务部设置滚动性投资预算管理职能，单个滚动性投资项目计划下达职能，服务水平协议中成本分摊职能。相应考核指标计算职能：投资回报率，收入，项目完成（竣工）及时率，实际网络成本/预算网络成本等，相关人员并可到位。	组织架构实施方案中确定，并进行相应职能岗位的人员配置，具体明确岗位职责。对达不到岗位要求的人员加强培训工作。	3月10日前	人力资源部

对本地网现有流程的接口要求: (2/2)

	涉及的领域	对相应流程的具体要求	落实方法	完成的时间	负责人
C4	支撑部门（人力）有相应的职能设置，并到位。	人力资源部合理设定对前端相应的考核指标：收入，投资回报率，客户满意率等；设定对后端相应考核的指标：实际网络成本/预算网络成本，项目完成的及时率，网络资源利用率，网络运行质量。	由人力资源部牵头，计划财务部配合，先进行上年度相关指标的测算，明确今年省公司对本地网的业绩考核目标，根据以上数据权衡本年度本地网内部各部门业绩考核指标。	2月24日	人力，财务部
C5	保证SLA服务水平协议的签订。	前端准确做出对市场需求的预测，后端准确掌握资源状况，财务部门准确进行成本分摊，据此前后端签订SLA。	前端在客户群细分基础上，经过相关技能培训，根据相关数据，较好地进行市场预测。后端对整个资源状况开展调查，确定资源的可利用程度。财务部门在现有基础数据不完善的状况下，成本分摊口径可能会较粗。	8月1日	营销，网络，财务部
C6	保证SLA服务水平协议的执行。	后端线路维护安装中心和设备安装中心按照SLA或相关计划进行网络建设，执行完毕后财务和人力对相关条款进行考核评估。	服务水平协议签订时充分考虑考核的可操作性，并与工作业绩挂钩，进行严格考核。	9月1日	营销，网络，财务部

针对流程实施过程中可能遇到的障碍提出相应的解决方案



议题	内容	是否存在障碍	详细描述	可能的解决方案
• 人员	• 部门人员数目		专业计划及财务分析人员不足。	调配或招聘。
	• 部门人员的技能水平（包括基本技能和流程优化技能）		前端人员对市场了解及预测经验不足，财务部对财务分析技能不足。	培训或对外招聘。
	• 士气（人员对于变革的积极态度）		适应新工作环境有一个过程，竞争压力加大。	精神物质的补偿回报。
• 与相关业务流程的接口	• 与本地网内部的业务流程		服务水平协议相关条款，特别是约束条款的制定无标准可依。执行时和可操作性，修订能力可能不够。	培训，制定详细的实施及跟踪计划。
	• 与省相关的业务流程接口		对单项滚动性投资建设的控制方式争议。	核定资金盘子，并对投资回报考核。
	• 与集团及其它本地网相关的业务流程接口			
• 与相关管理流程的接口（本地网组织结构，激励机制调整	• 与本地网内部的接口		相关业绩考核指标及激励机制的建立是否合理，标准制定无历史数据。	指标初次建立需要有调整过程，标准测算要考因素要充分。
	• 与省相关的管理流程接口		投资，财务管控不具灵活性及信息透明度。	明确业绩考核KPI的基础上，充分调动本地网积极性。
	• 与集团相关的业务流程接口			
• IT支持	• 部门内部IT系统应用		无资产及投资历史数据	建立系统，逐步收集未来数据
	• 与其它系统的接口及对本部门应用的支持			

流程实施过程中可能存在的风险和可能的对策



议题	内容	风险大小	详细描述	可能的解决方案
1. 市场风险。	1. 市场预测的风险。		1. 市场需求预测不准，将直接误导投资。	1. 充分考虑历史因素，不断加强相关方面的培训。
2. 服务风险。	2. 资源利用率不断提高与应急措施的矛盾。		2. 流程优化初期，相应的配套服务可能跟不上，资源利用率不断提高，部分区域对客户服务，对应急的支撑会产生负面影响。	2. 资源利用率的不断提高应考虑当地经济发展水平及客户分布的不均衡性，人为调整及验证ABC划分法。
3. 财务风险。	3. 财务预算及管控措施不建，造成投资失控。		3. 预算不准确与业务发展指标不匹配。 不能有效管控投资进度和实际投资量出现较大偏差。	3. 逐步完善预算及管控流程，在实施初期增加检测密度。

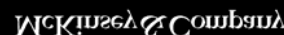
昆明BPR项目实施手册 —组织架构

- 项目实施总体推广计划概述、实施小组结构

- 各流程实施推广计划详述

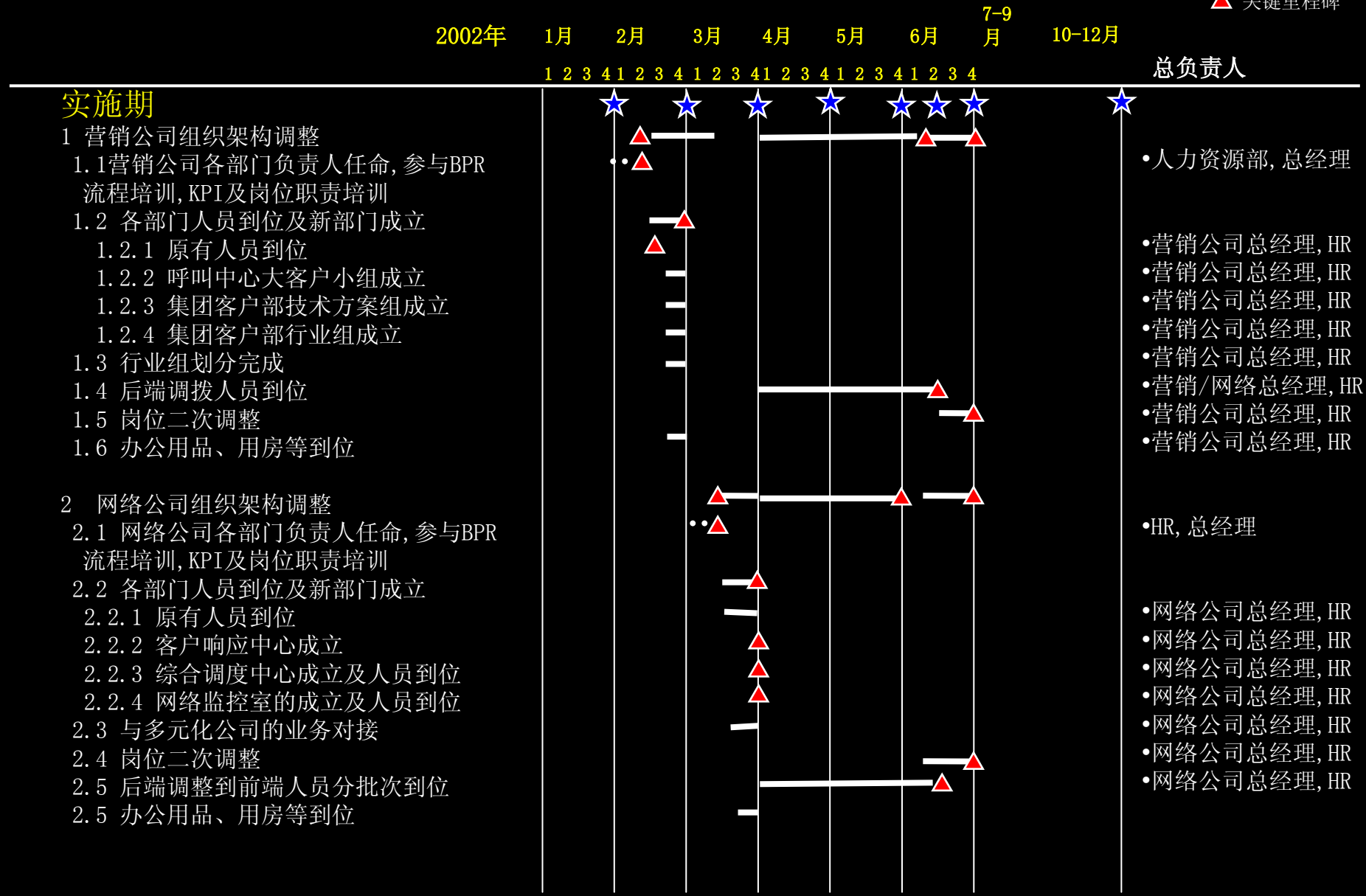
- 流程实施推广计划
- 实施推广的详细举措
- 工作日历（2002年2-4月）
- 关键会议内容
- 流程再造对省、集团的接口要求
- 流程再造对本地网现有流程的接口要求
- 实施可能遇到的障碍和可能的解决方案
- 实施可能面临的风险和可能的解决方案
- 需要从上级获得的支持

- ★ 关键会议
- ▲ 关键里程碑



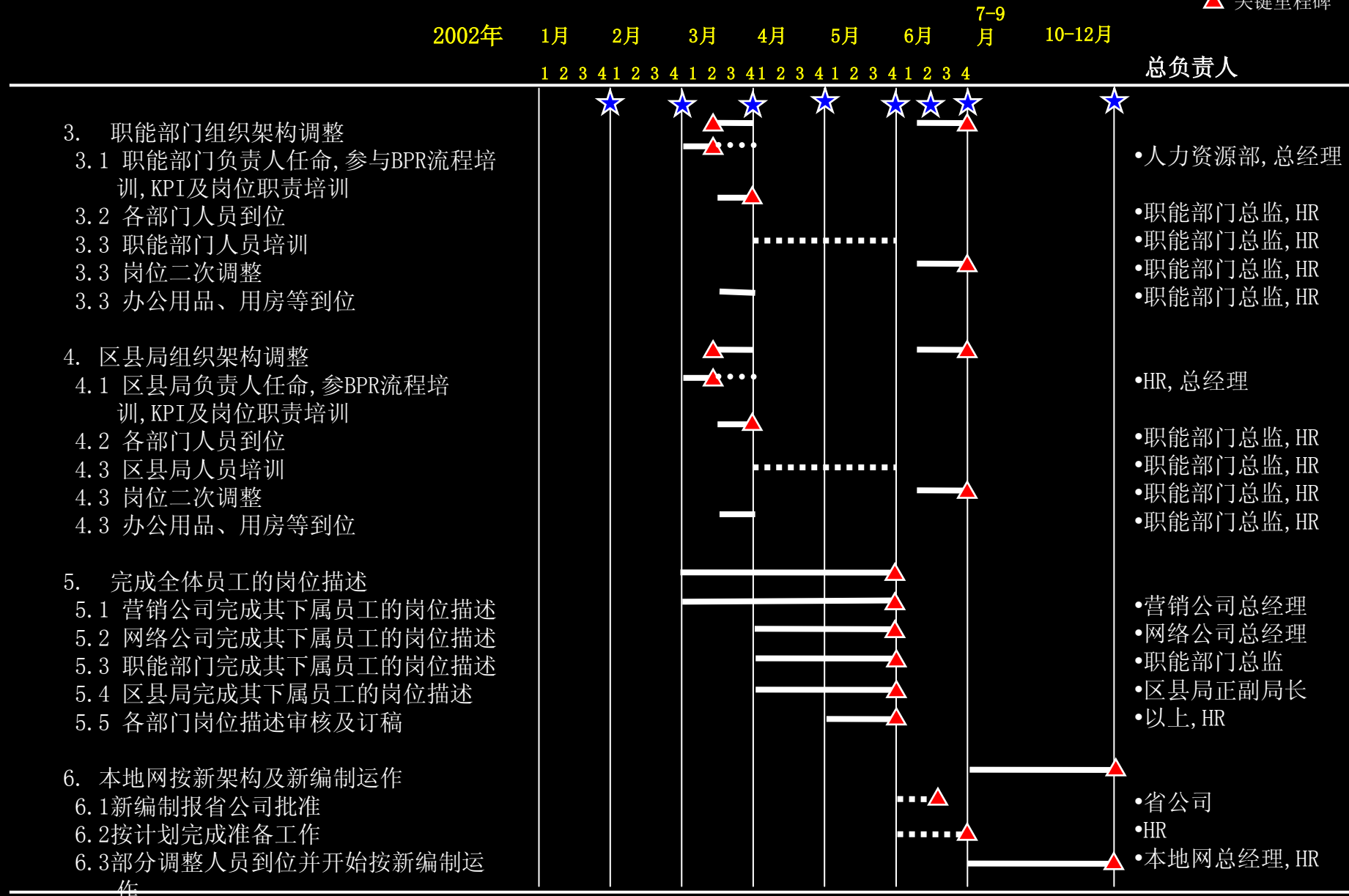
组织架构实施计划(2/3)

★ 关键会议
▲ 关键里程碑



组织架构实施计划(3/3)

★ 关键会议
▲ 关键里程碑



McKinsey & Company

昆明电信组织架构实施推广计划-详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	完 成 日 期	完 成 与 否
前期准备	拟定组织架构调整短期时间表	详细拟定组织架构调整及业绩模拟考核的工作时间表	人力资源部主任	2002 1月14日	
	确定各部门负责人职数及称谓	向公司建议部门负责人职数及称谓	人力资源部 主任	2002 1月14日	
	确定各部门定员定编人数	根据新流程的实施需要进行各部门人员数量配置	项目组各 专业组长	2002 1月25日	
	确定各部门人员名单	根据各部门人员数量配置计划确定具体名单	人力部主任 前后端项目组	2002 2月10日	
	确定资产划分方案	根据各部门人员数量配置计划确定资产划分具体方案	计划财务部主 任	2002 2月10日	
	确定新流程以外的流程过渡方案	新流程以外的其他流程在新组织架构下怎样过渡的方案拟定	林梅 吕睿	2002 2月10日	
	制订后端调整人员的培训计划	后端部分技术人员因岗位前移需进行短期培训，同时作为机构调整过程的缓冲	人 力 资 源 部主任	2002 1月31日	
	确定各部门负责人	机构调整前5—8天明确各部门负责人，并组织培训	公 司 总 经 理	2002 2月15日	

昆明电信组织架构实施推广计划-详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	完成日期	完成与否
职能部室组织架构调整	1、组建综合管理部	1、部门人员到位 2、办公场所确定 3、办公用品、车辆调拨 4、按照职责界定开展工作	综合管理部主任	2002 3月4日	
	2、组建人力资源部	1、部门人员到位 2、办公场所确定 3、办公用品、车辆调拨 4、按照职责界定开展工作	人力资源部主任	2002 3月4日	
	3、组建信息发展部	1、部门人员到位 2、办公场所确定 3、办公用品、车辆调拨 4、按照职责界定开展工作	信息发展部主任	2002 3月4日	
	4、组建计划财务部	1、部门人员到位 2、办公场所确定 3、办公用品、车辆调拨 4、按照职责界定开展工作	计划财务部主任	2002 3月4日	
组建营销公司	组建集团客户中心	1、部门人员到位 2、办公场所确定 3、办公用品、车辆调拨 4、按照职责界定开展工作	集团客户中心总经理	2002 3月10日	
	组建商业客户中心	1、部门人员到位 2、办公场所确定 3、办公用品、车辆调拨 4、按照职责界定开展工作	商业客户部总经理	2002 3月10日	
	组建公众客户中心	1、部门人员到位 2、办公场所确定 3、办公用品、车辆调拨 4、按照职责界定开展工作	公众客户中心总经理	2002 3月10日	
	组建市场执行部	1、部门人员到位 2、办公场所确定 3、办公用品、车辆调拨 4、按照职责界定开展工作	市场执行部主任	2002 3月10日	

昆明电信组织架构实施推广计划-详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	完成日期	完成与否
组建营销公司	组建呼叫中心	1、部门人员到位 2、办公场所确定 3、办公用品、车辆调拨 4、按照职责界定开展工作	呼叫中心总经理	2002 3月10日	
	组建黄页公话部	1、部门人员到位 2、办公场所确定 3、办公用品、车辆调拨 4、按照职责界定开展工作	黄页公话部主任	2002 3月10日	
	组建帐务结算部	1、部门人员到位 2、办公场所确定 3、办公用品、车辆调拨 4、按照职责界定开展工作	帐务结算部主任	2002 3月10日	
组建网络公司	组建设备			2002 3月24日	
	组建			2002 3月24日	
	组建			2002 3月24日	
郊县局职责调整	营销职责调整	1、根据新的营销组织架构进行职责调整	项目领导小组	2002 3月31日	
	运维职责调整	1、根据新的运维组织架构进行职责调整	项目领导小组	2002 3月31日	

组织结构调整项目工作日历- 2002年2月

 关键会议
 月例会（详见附表）
 周例会

2002年2月

周日	周一	周二	周三	周四	周五	周六
1/27	 28. BPR实施小组周例会 - 确定前端负责人岗位描述和KPI - 进一步完善实施计划	29	30	31	1	2
3	 4. BPR实施小组周例会 • 落实部门转型计划 • 准备部门负责人培训材料 • 落实前端现有人员按新架构的编制到位计划	5	6	7	 8. 营销中心及下属二级部门负责人内部任命 • 奋发岗位职责、编制、BPR培训材料	9
10	 11. 总经理与前端负责人谈话 • BPR实施小组提供BPR培训 • 人力部提供岗位职责培训	12	13	14	15	16
17	 18. 全体营销人员动员大会 - 介绍部门职责 - 架构调整目标 - 工作交接问题 - 明确交接工作负责人及员工交接期职责	19	20	21	22	23
24	 25. 集团客户部及实施小组周例会 - 开始制定各岗位的岗位职责描述和KPI - 统一大客户名单，分行业及客户等级 - 销售队伍分为行业组，确认工作流程	26	27	28	 3/1 (月例会内容详见附表) 2	2

组织结构调整项目工作日历- 2002年3月

 关键会议
 月例会（详见附表）
 周例会

2002年3月

周日	周一	周二	周三	周四	周五	周六
					1	2
3	 4 - 确定10名试点大客户名单 - 明确试点客户经理及其职责和试点方案 - 讨论部门激励及奖惩机制	5	6	7	8	9
10	 11 - 确定与后端及职能新调整岗位的工作流程及对接工作 - 确定与新调整职能部门岗位的工作流程及对接工作 - 确定与区县新调整职能部门岗位的工作流程及对接工作	12	13	14	15	16
17	 18 - 讨论后端业务流程试点方案（DDN开通和客户支持） - 确定试点客户名单 - 建议前后端优化流程确认会的时间和讨论方法 - 讨论部门各岗位KPI设置	19	20	21	22	23
24	 25 - 确定后端业务流程试点方案（DDN开通和客户支持） - 确定服务支持SLA协议的内容 - 总结客户规划实施情况	26	27	28	29	30
31					 （月例会内容详见附表）	

组织结构调整项目工作日历- 2002年4月

 关键会议
 月例会（详见附表）
 周例会

2002年4月

周日	周一	周二	周三	周四	周五	周六
	1  - 跟踪客户规划方案实施情况 - 汇总客户需求、拟订初步的基于市场预测的SLA - 完善KPI指标体系 - 汇总客户需求、拟订初步SLA - 初步确定SLA服务质量指标（试点产品）	2	3	4	5	6
7	8  - 评估客户规划试点方案效果。 - 修订大客户管理流程手册计划及跟踪 - 讨论完善KPI指标体系和业务目标 - 讨论部门薪酬体系的建立	9	10	11	12	13
14	15  - 评估后端业务流程试点 - 讨论完善KPI指标体系和员工业务目标 - 讨论部门薪酬体系的建立	16	17	18	19	20
21	22  - 评估试点方案效果，包括客户方案库和部分产品需求预测的跟踪情况 - 讨论修订大客户管理流程手册进展情况 - 完善员工岗位描述、KPI指标体系、激励奖惩机制	23	24	25	26	27
28	29  总结全体人员的工作执行情况	30  （月例会内容详见附表）				

昆明电信

每月底例会需讨论的内容

例会时间

例会内容

需要达到目标

参加人员

1月
30日

确定流程重组的最终实施方案并上报省公司、集团公司：

- 在上级部门确定的组织架构基础上，确认部门内部架构名称。
- 认可部门职责和KPI在部门内部架构的初步分解方案以及50个关键业绩指标。
- 确定各部门领导职数及称谓
- 确定各部门人员定编定岗职数。
- 公司领导审核麦肯锡所作流程在新组织架构的运行。
- 营销部门的培训方案汇报
- 营销组织架构对业务流程在过渡期内的支撑
- 公司领导再次确认调整时间。
- 公司领导提出其它流程并入新组织架构的指导原则和授权范围。
- 提出例外情况的处理方式、授权范围，和考核要求。

1. 依会议决议微调职责
2. 确定业绩考核评价的依据。
3. 领导职数和称谓确定
4. 人员职数确定。
5. 保证核心流程在新组织架构下顺利运作。
6. 培训方案确定
7. 保证所有业务的正常开展。
8. 实施时间确定。
9. 其它流程并入新组织架构的指导原则和授权范围确定。
10. 例外情况的处理方式、授权范围，和考核要求确定。

- 集团公司
- 分公司领导
- 省公司领导
- 项目小组

昆明电信

每月底例会需讨论的内容

例会时间

例会内容

需要达到目标

参加人员

2月
28日

1. 总结职能部室重组启动4天的工作
2. 总结营销公司各部门重组4天的工作
3. 检查网络公司组建方案的准备情况
4. 确定网络公司各部门负责人
5. 确定网络公司各部门定编定员人数及名单
6. 再次确定网络运营过渡应急方案

1. 明确下阶段职能部室组建工作的重点
2. 明确下阶段营销公司组建工作的重点
3. 网络公司组建方案的最终确定
4. 保证各部门负责人有心理调整及工作思考时间
5. 名单认可
6. 保证过渡期的网络安全

•分公司领导
•职能部室、营销公司各部门预备负责人

昆明电信

每月底例会需讨论的内容

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
3月29日	1. 检查营销公司调整后对核心流程的支撑情况 2. 检查营销公司流程的盘点结果 3. 检查网络公司对核心流程的支撑情况 4. 布置网络公司全业务的流程盘点工作 5. 确认IT对业绩考核支撑的问题和改进步骤 6. 检查营销、网络公司业绩指标分解和50个关键业绩指标的落实 7. 对遇到的问题进行分析分类，并提出需要上级部门支撑和关注的方面 8. 分析组织架构调整后对营销工作带来的负面影响并确定解决办法 9. 提出向上级汇报的报告提纲	1. 得到营销公司调整后对核心流程的支撑结果预测 2. 得到营销公司的除主流程外的其它流程的支撑情况 3. 得到网络公司调整后对核心流程的支撑结果预测 4. 落实网络公司流程盘点的责任和时间 5. 确定IT支撑的问题和改进步骤 6. 落实营销、网络部门业绩分摊和50个关键业绩指标 7. 对遇到的问题进行分析分类，并提出需要上级部门支撑和关注的方面 8. 减小流程重组对营销工作的影响 9. 提出向上级汇报的报告	• 公司领导 • 各部门负责人 • 项目小组

每月底例会需讨论的内容

例会时间

例会内容

需要达到目标

参加人员

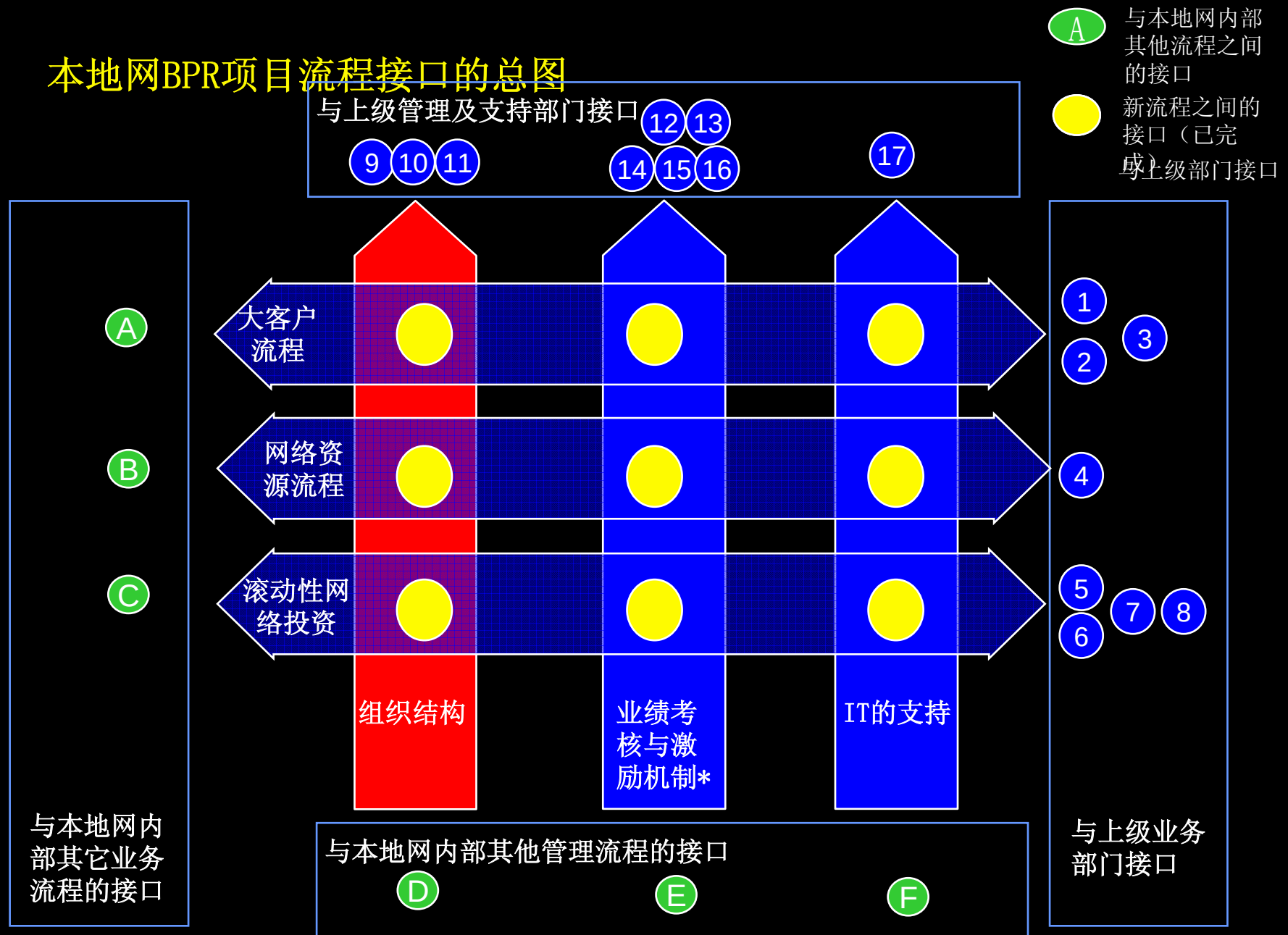
4月30
日

- 1、对前一阶段流程重组工作进行总结
- 2、多元化公司运维组织架构的调整
- 3、营销公司与网络公司SLA协议所需的人员、组织保证
- 4、过渡期后竞争上岗的原则、范围及完成时间
- 5、新的组织架构下，IT对业绩考核的支撑范围、形式及完成时间要求
- 6、模拟业绩考核

- 1、为集团公司的项目实施检查做准备
- 2保证主业公司新的组织架构到位后与多元化公司的营销、运维接口实现对接
- 3、营销公司与网络公司完成各自业绩目标所需的人力资源配置及激励机制
- 4、2002年5月前除关键岗位以外的所有岗位均为使用期，通过竞争上岗实现人力资源重新配置
- 5、确定IT在业绩考核中的运用范围及方式，并有明确时间要求
- 6、确定模拟业绩考核的流程、方式及结果运用

分公司总经理、副总经理，多元化公司总经理、各部门负责人 项目小组

本地网BPR项目流程接口的总图



* 含KPI 体系的财务支持

McKinsey & Company

组织架构对集团、省公司提出了一系列的接口要求

接口主题	对省或集团的具体要求	省、集团的落实方法	完成的时间	负责人
9 分公司各部门与省公司部门的短期接口及长期方案，	9.1审批本地网组织架构的实施方案 9.2 确定分公司各部门与省公司部门的衔接方式，包括请示，公文的上下传接口			
10 长期来讲，在集团公司、省公司宏观控制员工总数的情况下给予一定的高层次人员进出弹性指标，通过劳动生产率等KPI指标的考核促使本地网自觉控制用工数量及质量	10.1组织架构调整的中、短期内，供旨员工人数总量零增长、负增长。长期给与试点本地网一定高层次人员进出的弹性指标和操作试点办法 8.2 确定对本地网使用的高层次人员的录用考核流程			
11 审定实施方案中关键岗位的职责描述	11.1根据本地网的定位，确认本地网总经理的职责描述 11.2确认本地网营销公司、网络公司总经理的职责描述			

针对实施过程中可能遇到的障碍提出相应的解决方案

 较大障碍
 无障碍

议题	内容	是否存在障碍	详细描述	可能的解决方案
• 人员	• 后端划拨到前端人员的技能水平（包括基本技能和流程优化技能）短期难以适应要求		长期在运维岗位工作，缺乏营销技能和沟通技巧的培训，难以胜任营销岗位要求	作为2002年培训计划的重点
	• 后端划拨人员难以及时到位		由于技术原因，一些专业短期内无法大量抽调人员	加快技术改造步伐
	• 部分人员会因岗位变动情绪低落		岗位变动影响到薪酬变动，加上对变化的恐惧感引发情绪低迷	做好思想工作和培训工作
• 与相关业务 流程的接口	• 与本地网内部的业务流程		部门职责调整带来老流程实施的困难	完善、修改老流程
	• 与省相关的业务流程接口		对省公司的业务接口有交叉	省公司确定业务对口关系
				
• 与相关管理 流程的接口 （本地网组 织结构，激 励机制调整	• 与本地网内部的接口		业绩考核分级实施需要培训大量中层管理人员和考核人员	首次采用模拟考核以利学习考核思路和方法
	• 与省相关的管理流程接口		工资总额不能支撑新的激励机制	集团、省公司按照业绩挂钩原则给予试点本地网工资政策
	• 与集团相关的管理流程接口			
• IT支持	• 部门内部IT系统应用			
	• 与其它系统的接口及对本部门应用的支持			

MCKINSEY & COMPANY

昆明BPR项目实施手册 - 业绩考核体系和激励奖惩机制

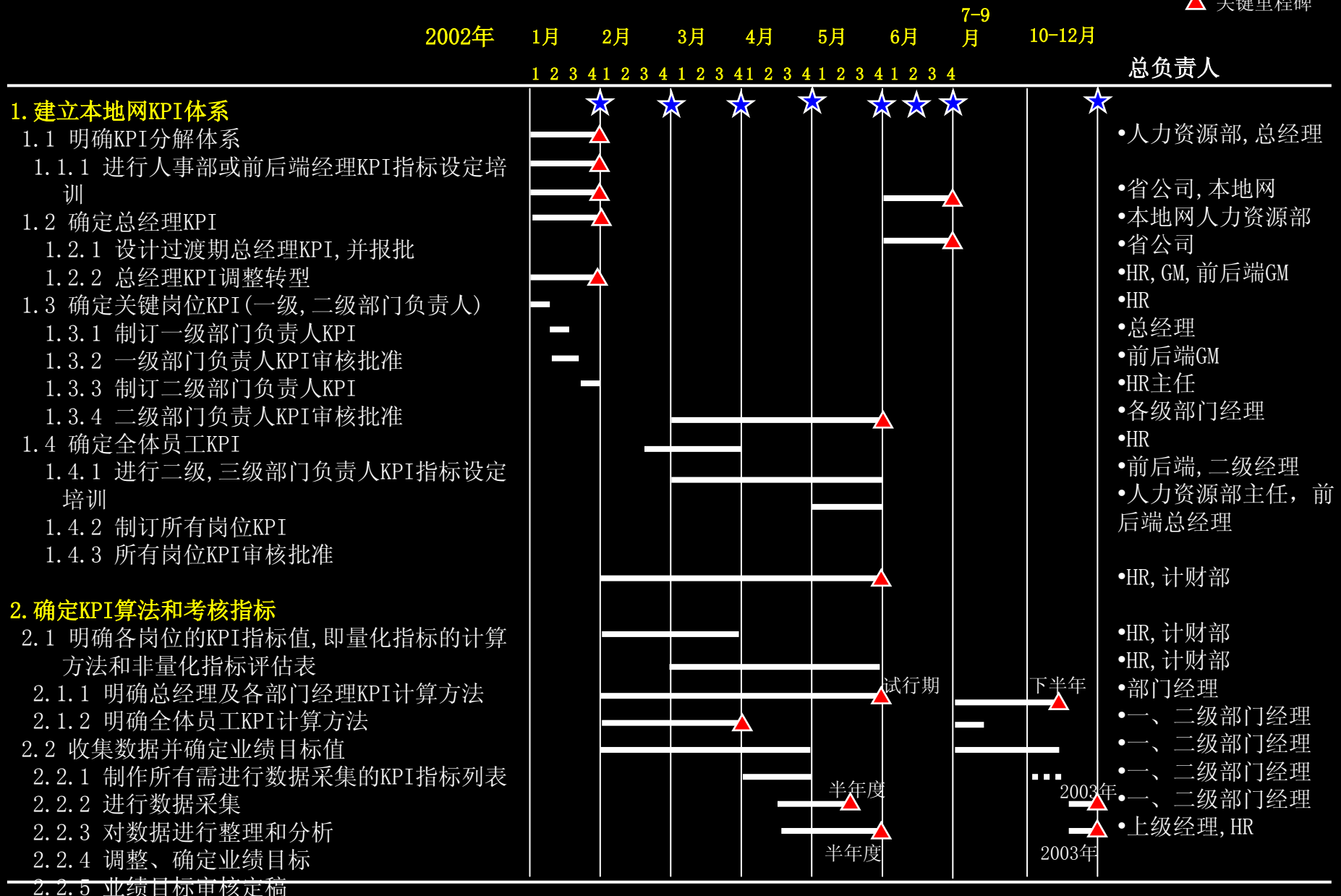
- 项目实施总体推广计划概述、实施小组结构

- 各流程实施推广计划详述

- 流程实施推广计划
- 实施推广的详细举措
- 工作日历（2002年2-4月）
- 关键会议内容
- 流程再造对省、集团的接口要求
- 流程再造对本地网现有流程的接口要求
- 实施可能遇到的障碍和可能的解决方案
- 实施可能面临的风险和可能的解决方案
- 需要从上级获得的支持

业绩奖惩与薪酬实施计划(1/2)

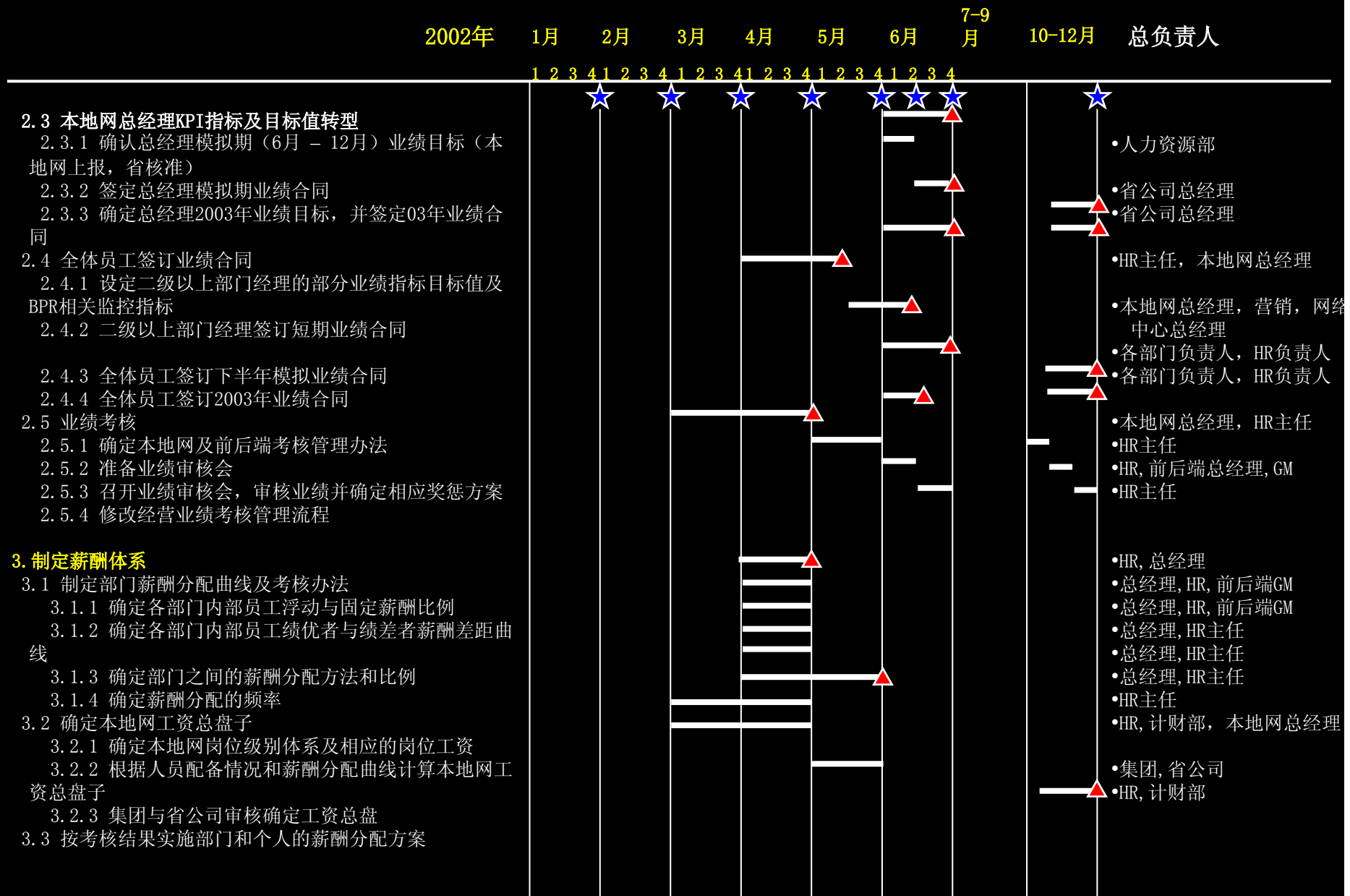
★ 关键会议
▲ 关键里程碑



McKinsey & Company

业绩奖惩与薪酬实施计划(2/2)

★ 关键会议
▲ 关键里程碑



昆明电信KPI实施推广计划-详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	完成日期	完成与否
KPI指标试启动		KPI指标在分公司公布，作为6月底模拟考核的目标参数	人力资源部 主任		
KPI的进一步完善	KPI取值 责任明确	明确KPI计算方法及数据收集来源和负责 部门	人力资源部 主任		
	完成定性 评估表	明确KPI定性指标的衡量方法并制作定性 评估表	人力资源部 主任		
确定激励奖惩 机制改革方案	激励机制初步方案的的 制订	根据集团、省公司的指示精神修改、完善激 励奖惩机制改革方案	人 力 资 源 部主任		
	调整绩效工资的具体实 施方案	根据组织架构的调整提出绩效工资的具体执 行方案和预算	人力资源部 主任		
	方案报批	方案报上级部门审批后 执行	人 力 资 源 部主任		
签订短期业 绩合同	分解KPI指标	根据省公司下达的2002年业绩指标制订分公司 关键岗位的短期业绩指标，并监督层层分解	人 力 资 源 部主任		
	制订业绩合同并 签订	制订关键岗位短期业绩合同并签订，监督网 络公司、营销公司制订短期业绩合同并签订	人 力 资 源 部主任		

昆明电信KPI实施推广计划-详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	完 成 日 期	完 成 与 否
准备初次业绩模拟审核会	组织准备	明确部门职责，参审部门准备月度业绩资料，人力资源部给予政策指导	人力资源部 部主任		
	资料准备	初步分析各部门业绩完成情况并分析原因	人力资源部 主任		
	指标取值计算	财务指标的取值及计算	财务部主 任		
	业绩分析	初步分析各部门业绩完成情况并分析原因	人力部主任 项目组		
	资料上报	资料上报分公司总经理办公会议审定后由项目小组分析KPI设定的科学性	人力资源部 主任		
召开业绩审核模拟会	业绩审核 及质询	召开各部门业绩审核会，总经理层进行质询，并听取各部门对业绩管理流程的意见	分 公 司 总 经理		
	评估总结	对初次业绩模拟审核会的结果进行评估总结	人 力 资 源 部主任		

昆明电信KPI实施推广计划-详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	完 成 日 期	完 成 与 否
业绩考核管理流程的推广	调整KPI指标和指标值	根据模拟审核会的总结对KPI指标及指标值进行调整	人力资源部 主任		
	改进业绩考核管理流程	根据模拟审核会的总结对业绩审核管理流程进行改进	人力资源部 主任		
	进一步推广	为2003年全面实施业绩考核做准备	人力资源部 部主任		

根据实际情况设计工作日历，供日常核对

 关键会议
 月例会（详见附表）
 周例会

2002年1月						
SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15  •昆明KPI指标分解培训	16	17	18	19
20	21  •结合省原考核指标与BPR讨论总经理过渡期KPI	22	23	24	25	26  •一级部门负责人KPI审核会
27	28  •二级部门负责人KPI汇总, 审核	29	30	31 		

*

资料来源：

McKinsey & Company

根据实际情况设计工作日历，供日常核对

 关键会议
 月例会（详见附表）
 周例会

2002年2月						
SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
					1  •与计财部确定部门经理财务指标计算方法	2
3	4  •讨论需采集数据的KPI指标列表	5	6	7	8  •营销公司部门经理KPI指标发放（附定义和部分定性评估表）	9
10	11	12 年初一	13 年初二	14 年初三	15 年初四	16 年初五
17 年初六	18 年初七	19  •营销各部门经理KPI工作布置会	20	21	22	23
24	25	26	27	28 		

根据实际情况设计工作日历，供日常核对

 关键会议
 月例会（详见附表）
 周例会

2002年3月						
SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
					1	2
3	4  • 总经理及各部经理KPI计算方法讨论	5	6  • 其余部门经理KPI指标发放(附定义和部分定性评估表)	7	8	9
10	11  • 网络、职能县局各部门经理KPI工作布置会	12	13	14	15  • 二级以上部门经理部分业绩指标值制定	16
17	18  • 二级三级部门负责人KPI指标分解培训	19	20	21	22  • 数据采集KPI制表，审核定稿	23
24	25  • 二级以上部门经理签订短期业绩合同	26	27	28	29 	30
31						

根据实际情况设计工作日历，供日常核对

 关键会议
 月例会（详见附表）
 周例会

2002年4月						
SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
	1  •确定计算浮动和固定工资比例	2	3	4	5	6
7	8  •开始计算工资总盘	9	10	11	12	13
14	15  •开始设计新的级别体系	16	17	18	19	20
21	22  •数据采集工作收尾	23	24	25	26  •全体员工岗位KPI制订完成	27
28	29	30 				

*

资料来源：

McKinsey & Company

根据实际情况设计工作日历，供日常核对

- ▲ 关键会议
- ★ 月例会（详见附表）
- 周例会

2002年5月						
SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
			1▲ •全体员工KPI审核 •计算方法确定 •级别体系确定	2	3	4
5	6● •开始准备业绩审核会	7	8	9	10	11
12	13● •下半年模拟业绩目标制定后的审核与意见交流	14	15	16	17	18
19	20● •分配曲线确定	21	22	23	24	25
26	27● •省公司工资总盘确认	28	29	30	31★	

*

资料来源：

根据实际情况设计工作日历，供日常核对

▲ 关键会议
★ 月例会（详见附表）
● 周例会

2002年6月						
SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15▲ •召开实施启动业绩考核会	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27● •全体员工下半年模拟业绩合同签订	28	29	30	31★	

*

资料来源：

本地网BPR项目重要会议安排一览表--1月31日

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团实施相关负责人	1. 审核本地网KPI体系和KPI算法 2. 确认总经理在试行期的KPI 3. 关键岗位的KPI 4. KPI体系培训	- 最终确认本地网KPI分解原则、体系，以及试行期（2月~6月）KPI体系执行方案 - 为KPI指标进一步沟通作准备 - 部署数据采集以及计算、评估KPI的工作（以营销中心为主） - 确认总经理过渡期的KPI，找出和改革前KPI的差距提出解决方案 - 最终确认一级、二级部门负责人的KPI，包括内容、权重 - 确认BPR实施相关人员以及人力部相关人员完成KPI指标分解的培训，理解并初步掌握各指标的权重及确定原因
省公司实施相关负责人		
本地网 • 总经理 • 人力资源部 • BPR项目实施小组相关人员		

本地网BPR项目重要会议安排一览表--2月28日

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团实施相关负责人	- KPI计算方法及指标 - 营销公司KPI算法及进程总结 - 对网络中心、职能部室的KPI体系推进作初步说明 - 部署下一步工作 - 业绩考核管理体系 - 工资及薪酬体系 - 培训工作总结	- 总结营销中心部分岗位、KPI的数据采集、分解情况，提出深化KPI体系的意见、建议 - 确保营销公司的KPI体系实行符合新的业绩理念 - 为网络中心、职能部室的KPI体系推广作准备 - 关键指标的计算方法、数值或考评表提出修改意见 - 帮助相关负责人料理本地网业绩考核管理改革的思路，介绍工作计划 - 介绍重新修订岗位级别和工资级别的思路，征求意见 - 总结营销中心负责人及员工的培训结果，介绍经验，为下一步BPR、KPI体系推广培训作准备
省公司实施相关负责人		
本地网 • 总经理 • 人力资源部 • BPR项目实施小组相关人员		

本地网BPR项目重要会议安排一览表--3月31日

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团实施相关负责人	1. KPI体系建设情况 - 检查营销公司KPI指标分解到位情况 - 审核网络中心KPI指标分解初步方案	- 审核营销中心员工KPI设计按进度完成（重要岗位已完成） - 落实网络中心KPI设计推广计划，并确定初步方案 - 上级部门认可KPI的分解和进程
省公司实施相关负责人		
本地网 - 总经理 - 人力资源部 - BPR项目实施小组相关人员	2. KPI计算及考核目标 - KPI计算 - KPI数据指标列表 3. 业绩考核管理流程设计 - 介绍营销中心业绩考核管理办法设计进程以及发现的问题 4. 薪酬体制 5. 检查培训进展情况	- 了解总经理及部门经理的KPI计算值，审核其合理性 - 审核并最终确认KPI数据列表 - 介绍本地网薪酬体系改善的思路 - 总结网络中心及员工的培训成果

本地网BPR项目重要会议安排一览表--4月30日

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团实施相关负责人	- 业绩考核管理流程 - 审核关键岗位（营销中心及网络中心关键岗位）初步计算的目标值的合理性 - 上级本地网业绩考核流程优化的成果 - 本地网薪酬体系 - 介绍薪酬体系设计的成果 - 各部门间薪酬分配方法 - 部门内员工绩优者和绩差者薪酬分配办法 - 薪酬分配频率 - 工资体系 - 介绍本地网工资核算进程	- 确认关键KPI的目标值计算和目前工作进程 - 对本地网优化的业绩考核管理办法，提出修改意见，并最终确认 - 对本地网薪酬体系设计成果提出修改意见，并确认
省公司实施相关负责人		
本地网 • 总经理 • 人力资源部 • BPR项目实施小组相关人员		

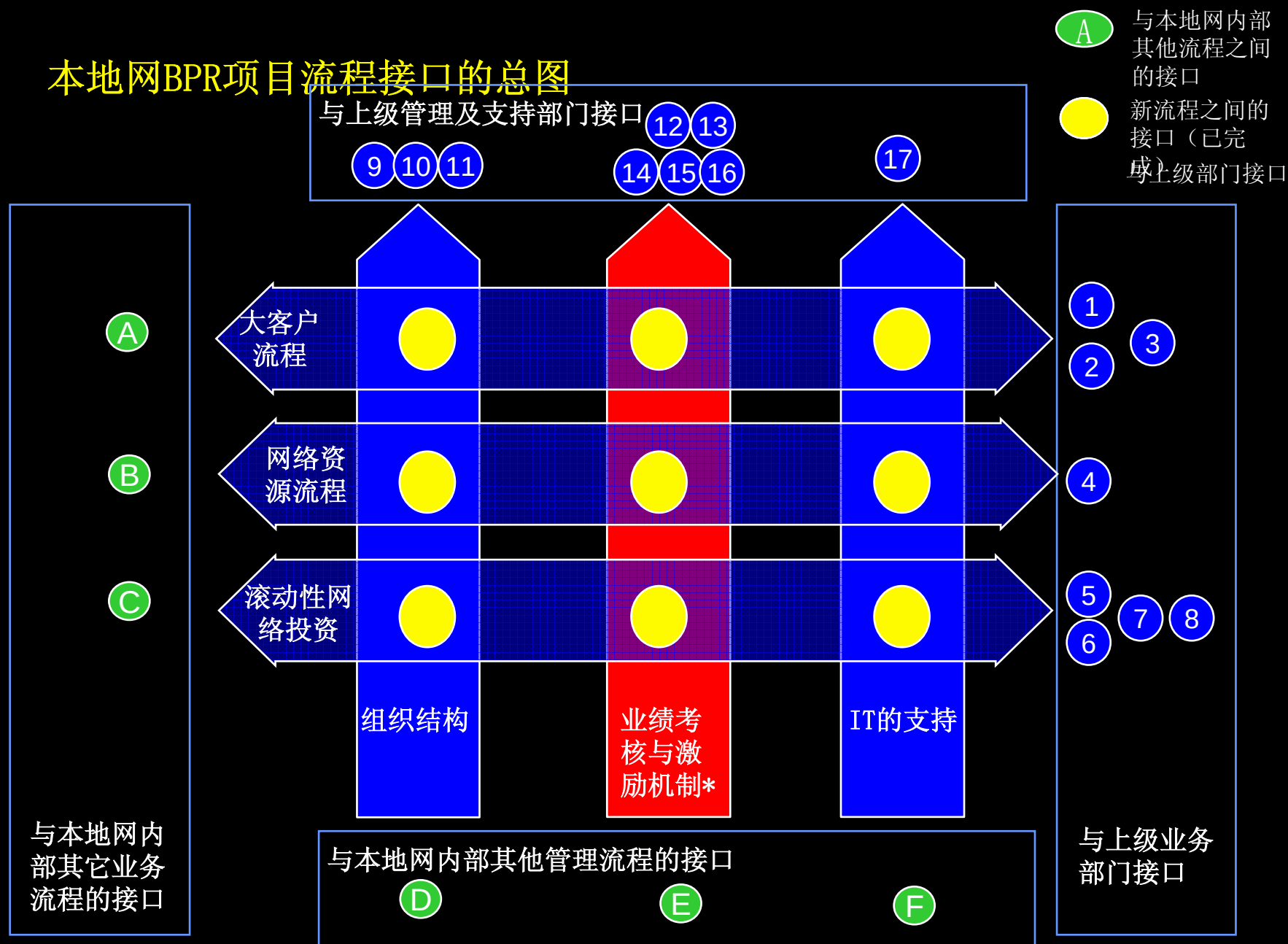
本地网BPR项目重要会议安排一览表--5月31日

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团实施相关负责人	• 全体员工KPI制定情况 • KPI指标值 • 业绩考核 • 薪酬和工资体系：汇报本地网根据人员配备情况、已确认的级别工资体系、以及薪酬分配曲线设计的本地网工资总体计划	• 所有岗位的KPI审核确认 • 全体员工的KPI计算方法已经明确 • 确认6月中旬业绩审核会的准备工作（包括召开时间、与会人员以及会议内容） • 提出修改意见，明确确认时间
省公司实施相关负责人		
本地网 • 总经理 • 人力资源部 • BPR项目实施小组相关人员		

本地网BPR项目重要会议安排一览表--6月28日

参与人员	会议主要议题及所需决策	会议需要达到的目标
集团实施相关负责人	•业绩考核：宣布考评结果和相应的激励奖惩措施	•所有岗位的KPI审核确认 •认同基于考核结果对部分岗位人员进行二次调整
省公司实施相关负责人		
本地网 • 总经理 • 人力资源部 • BPR项目实施小组相关人员	•业绩指标和业绩合同 •薪酬体系	•审核总经理KPI及指标的目标值从过渡期转为模拟期的KPI和目标值 •确认全体员工下半年的模拟业绩合同全部完成签订 •确认本地网下半年实施的工资总盘和薪酬体系

本地网BPR项目流程接口的总图



* 含KPI 体系的财务支持

McKinsey & Company

业绩考核体系与激励奖惩机制对集团、省公司提出了一系列的接口要求

接口主题	对省或集团的具体要求	省、集团的落实方法	完成的时间	负责人
⑫ 根据本地网定位，在试点本地网实施新指标体系（KPI），	12.1 上级部门调整试点本地网KPI指标体系 12.1.1 上级部门调整考核试点本地网总经理的KPI指标体系			
⑬ 本地网总经理、副总经理年薪制在本地网尽快启动	14.1 根据试点本地网的贡献、责任、业绩试行本地网总经理年薪制			
⑭ 集团公司、省公司监督本地网薪酬分配的合理性	15.1 上级部门薪酬方案与试点本地网薪酬方案的接口 15.2 指导本地网制订新的薪酬方案			
⑮ 尽快实现全网成本核算和全面预算管理	16.1 调整对试点本地网的成本核算管理办法 16.2 确定对试点本地网成本节约的奖励办法			

针对业绩考核体系和激励奖惩机制实施过程中可能遇到的障碍提出相应的解决方案



议题	内容	是否存在障碍	详细描述	可能的解决方案
• 人员	• 业绩考核理念的传导		新的业绩考核理念被员工接受有一个过程	理念灌输加坚定执行
	• 业绩考核人员的技能水平（包括基本技能和流程优化技能）		基层人员掌握麦肯锡的KPI分解和计算方法有一定难度	不断培训和调整
	• 士气（人员对于变革的积极态度）		员工对启动业绩考核后带来的薪酬、升迁等问题有一定担忧	员工的一切待遇依据业绩考核的结果才能服众
• 与相关业务流程的接口	• 与本地网内部的业务流程		KPI指标体系随业务流程的完善需不断调整	按照价值树方法跟踪业务流程的改变而调整KPI
	• 与省相关的业务流程接口			
	• 与集团及其它本地网相关的业务流程接口			
• 与相关管理流程的接口（本地网组织结构，激励机制调整）	• 与本地网内部的接口		业绩考核需要财务管理流程的强大支持	财务部门尽快解决KPI财务数据取值的可靠性
	• 与省相关的管理流程接口		省公司对本地网原有考核指标的转型	集团公司、省公司应尽快调整KPI考核导向
	• 与集团相关的业务流程接口		集团公司对省公司的考核指标的转型	
• IT支持	• 部门内部IT系统应用		业绩考核没有It的支持	开发适用的业绩考核软件并不断升级
	• 与其它系统的接口及对本部门应用的支持		人力资源管理系统是独立的系统，没有对其它部门形成支撑	设计人力资源系统与其它系统的安全接口，提供相互支撑

昆明BPR项目实施手册—IT 支持

- 项目实施总体推广计划概述和实施小组结构

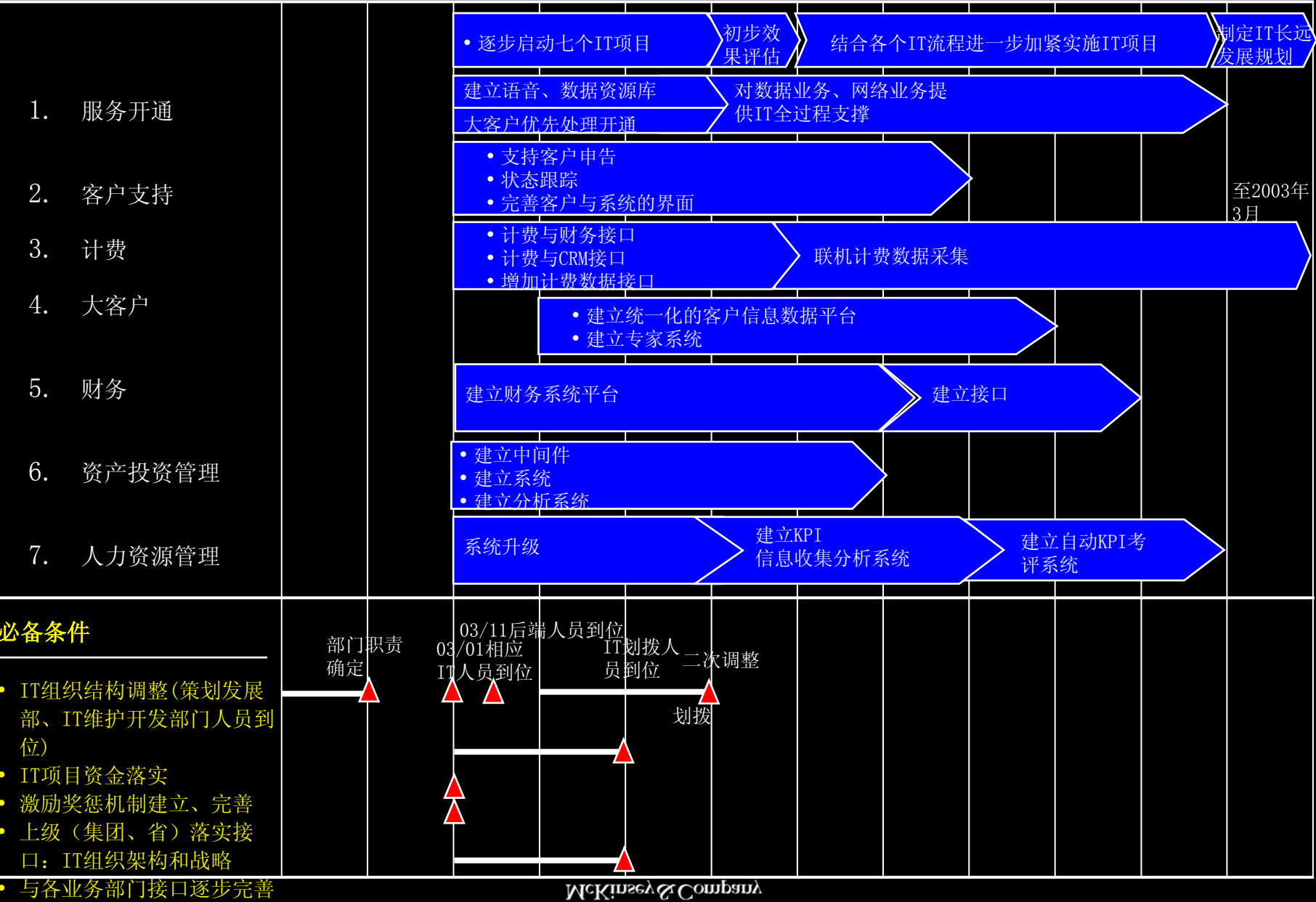
- 各流程实施推广计划详述

- 流程实施推广计划
- 实施推广的详细举措
- 工作日历
- 关键会议内容
- 流程再造对省、集团的接口要求
- 流程再造对本地网现有流程的接口要求
- 实施可能遇到的障碍和可能的解决方案
- 实施可能面临的风险和可能的解决方案

昆明IT 实施总计划

▲ 关键里程碑

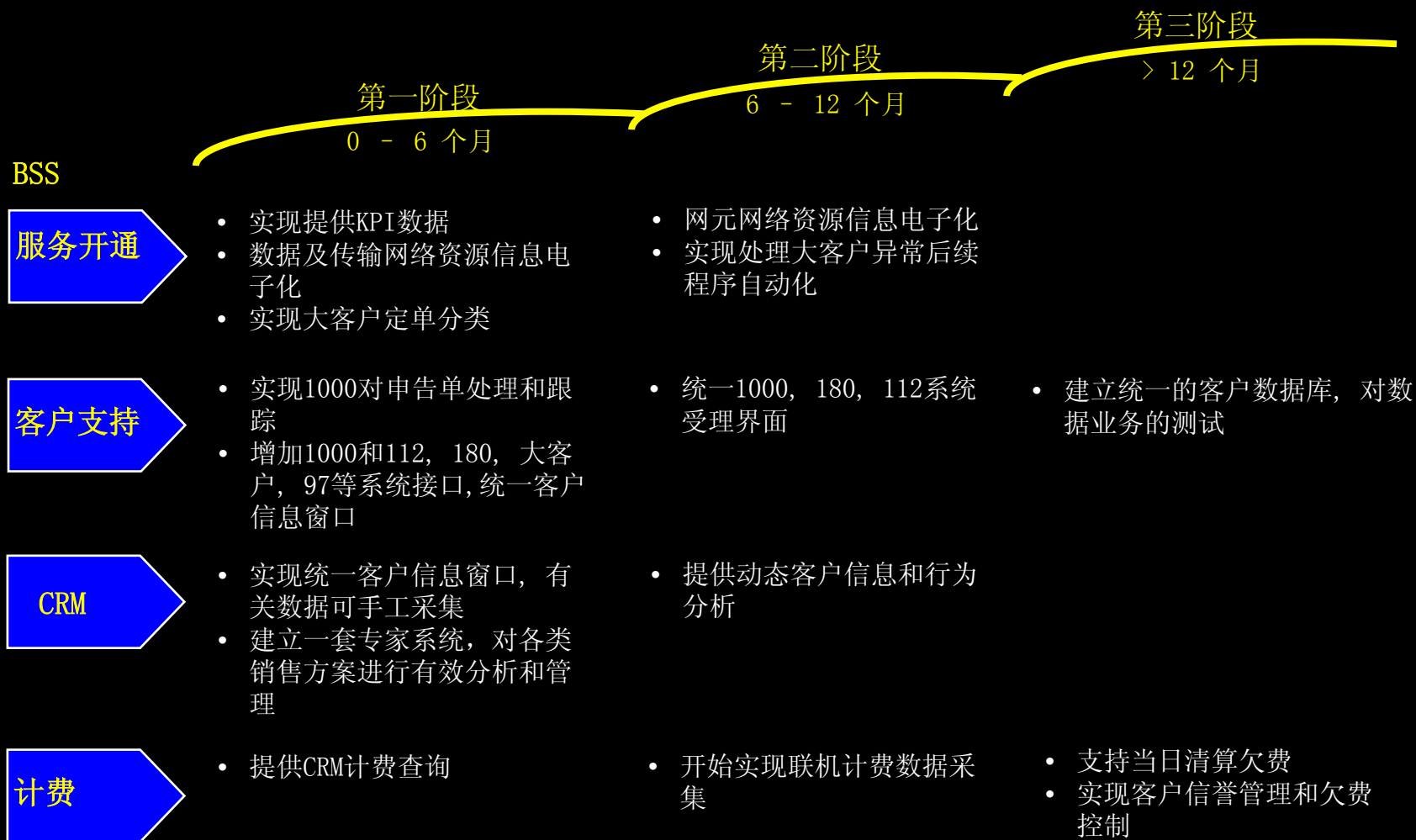
2002年 1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月



McKinsey & Company

昆明BPR IT实施时间表

初步结果一供参考

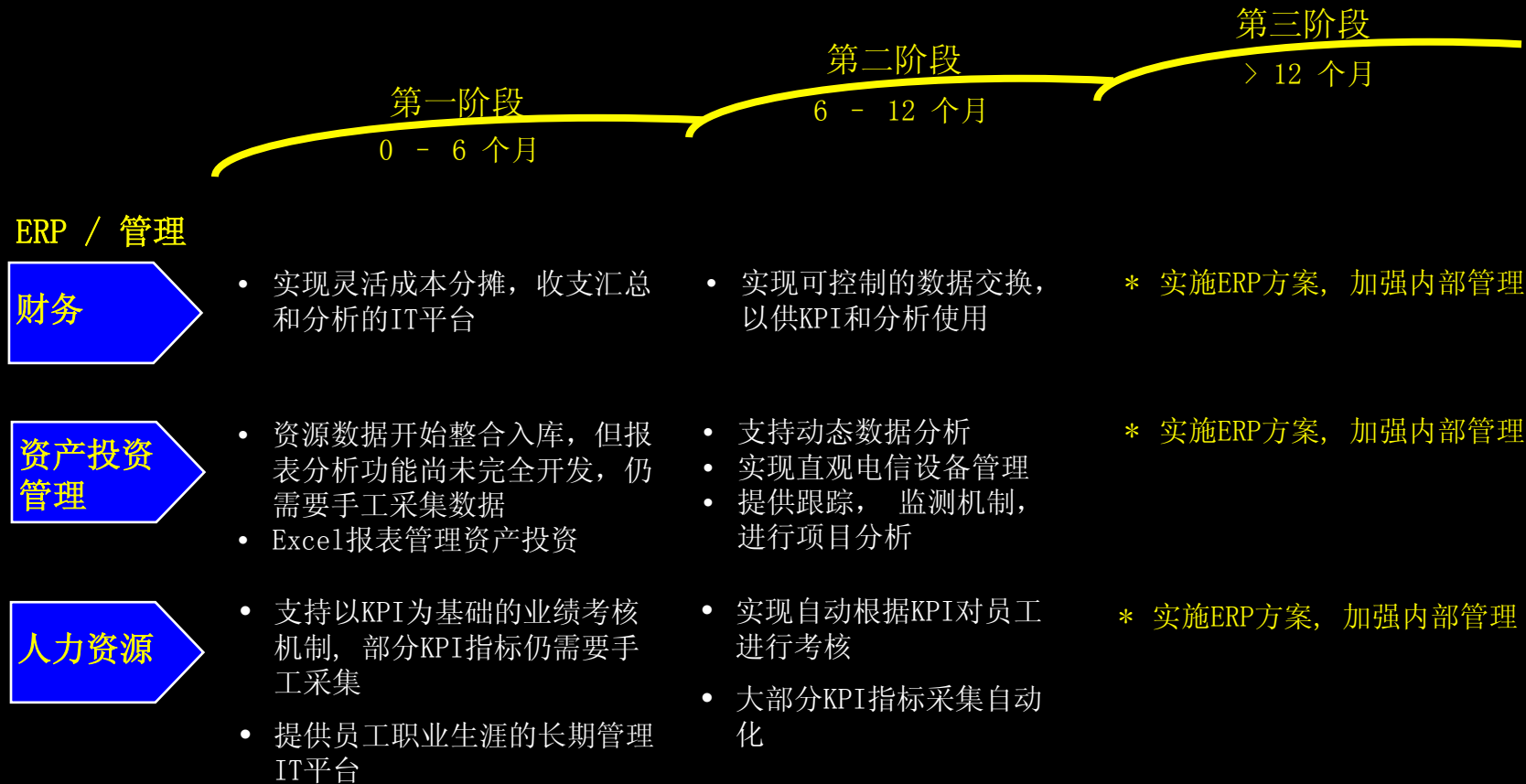


* 假设所有举措都有IT人员和业务人员全力支持

McKinsey & Company

昆明BPR IT实施时间表

初步结果—供参考



* 假设所有举措都有IT人员和业务人员全力支持

McKinsey & Company

昆明BPR IT 项目概要

IT举措	IT 项目	描述	需时评估	外包/产品/开发
1 服务开通	1A 建立数据、数字电路、设备端口等资源的电子档案	• 利用办公软件或Access等系统建设简单的电子档案系统	2个月	• 外包
	1B 按客户的优先级别对定单加以分类，优先处理大客户业务	• 在97系统中将普通定单与大客户定单分类，确保绿色通道的畅通	1个月	• 外包
	1C 建立系统以支持数据业务和网元出租业务开通过程	• 在新建成的电子档案系统上开发出开通工作流程	4个月	• 外包
	1D 在97系统建立KPI 数据获取程序	• 在97系统采集数据	2 个月持续	• 开发
2 客户支持 (含故障排除)	2A 建立系统以支持申告处理流程，并且跟踪申告单处理状态	• 整合1000号系统、112系统、180系统受理界面，并建立一个小的申告单处理模块嵌入1000号系统，对处理障碍提供帮助	5个月	• 开发
	2B 建立申告单跟踪处理的用户界面	• 完善现有1000号系统的功能，以达到对申告单跟踪	6个月	• 开发
	2C 建立一体化的客户信息视图	• 在现有1000系统上增加和112、180、大客户、“九七”、计费等系统接口实现功能。	5个月	• 开发

昆明BPR IT 项目概要

IT举措	IT项目	描述	需时评估	外包/产品/开发
3 计费	3A 建立计费系统与财务系统接口	• 构建一个中间件信息平台，用作信息交换	1个月	• 外包
	3B 建立计费系统与客户管理系统接口	• 构建一个中间件信息平台，用作信息交换	2个月	• 外包
	3C 增加DDN, 163/169, 宽带计费功能, 建立计费数据接口	• 如上, 在计费系统增加有关计费功能	3个月	• 外包
	3D 建立联机计费数据采集系统, 建立可靠的计费数据传输系统, 计费数据统一格式存储	• 建立交换联机计费采集系统取代传统的下带方式, 并与计费验证系统结合, 系统验证数据后转化为统一的数据格式传送给计费中心	12个月持续	• 外包
4 CRM	4A 建立一体化的客户信息视图	• 建立链接各个分布数据库的应用视图界面为大客户人员提供较完整的用户信息	8个月	• 外包
	4B 建立一套分析系统, 对各类销售方案进行有效分析和管理的	• 扩充当前CRM系统功能	4个月	• 外包

昆明BPR IT 项目概要

IT举措	IT项目	描述	需时评估	外包/产品/开发
5 财务	5A 建立系统支持:	• 根据既定原则作成本分摊 • 根据投资项目作成本/回报分析跟踪	5个月	• 外包
	5B 建立系统支持财务预算和成本核算（损益表产生）的功能	• 做一个小的财务分析系统，实现财务所需功能，出Excel报表	5个月	• 外包
	5C 建中间件连线财务系统和CRM，计费，HR（KPI），资产投资，实行有控制的数据交换	• 财务系统访问财务数据库，财务数据库通过中间件与其余系统接口	2个月	• 外包
6 资产投资管理	6A 建立中间件，有效获取相关的资源、财务和其他数据	• 构造中间数据库，提供多系统接口	5个月	• 外包
	6B 建立系统支持资产投资 workflow 和收集项目数据	• 基于现有固定资产管理系统，开发流程、分析模块和接口功能	4个月	• 外包
	6C 建立分析系统对项目作有效分析	• 开发一个小型系统，主要提供分析功能，形成各类格式的报表	2个月	• 外包

昆明BPR IT 项目概要

IT举措	IT 项目	描述	需时评估	外包/产品/开发
7 人力资源	7A 建立 KPI 信息收集与分析系统	建立一个KPI分析系统从网管系统和财务系统收集KPI数据进行分析，系统将分析结果传给HR系统	4个月	外包
	7B 升级HR支持从KPI信息分析系统获取有关KPI，能够根据KPI值针对个人打分，以此判断个人绩效	在HR系统中增加一个模块来计算KPI值。系统增加接口，以便于自动接收数据	3个月	外包
	7C 升级人力资源系统, 加入员工职业生涯的管理	在现有的HR系统上增加功能模块	4个月	外包

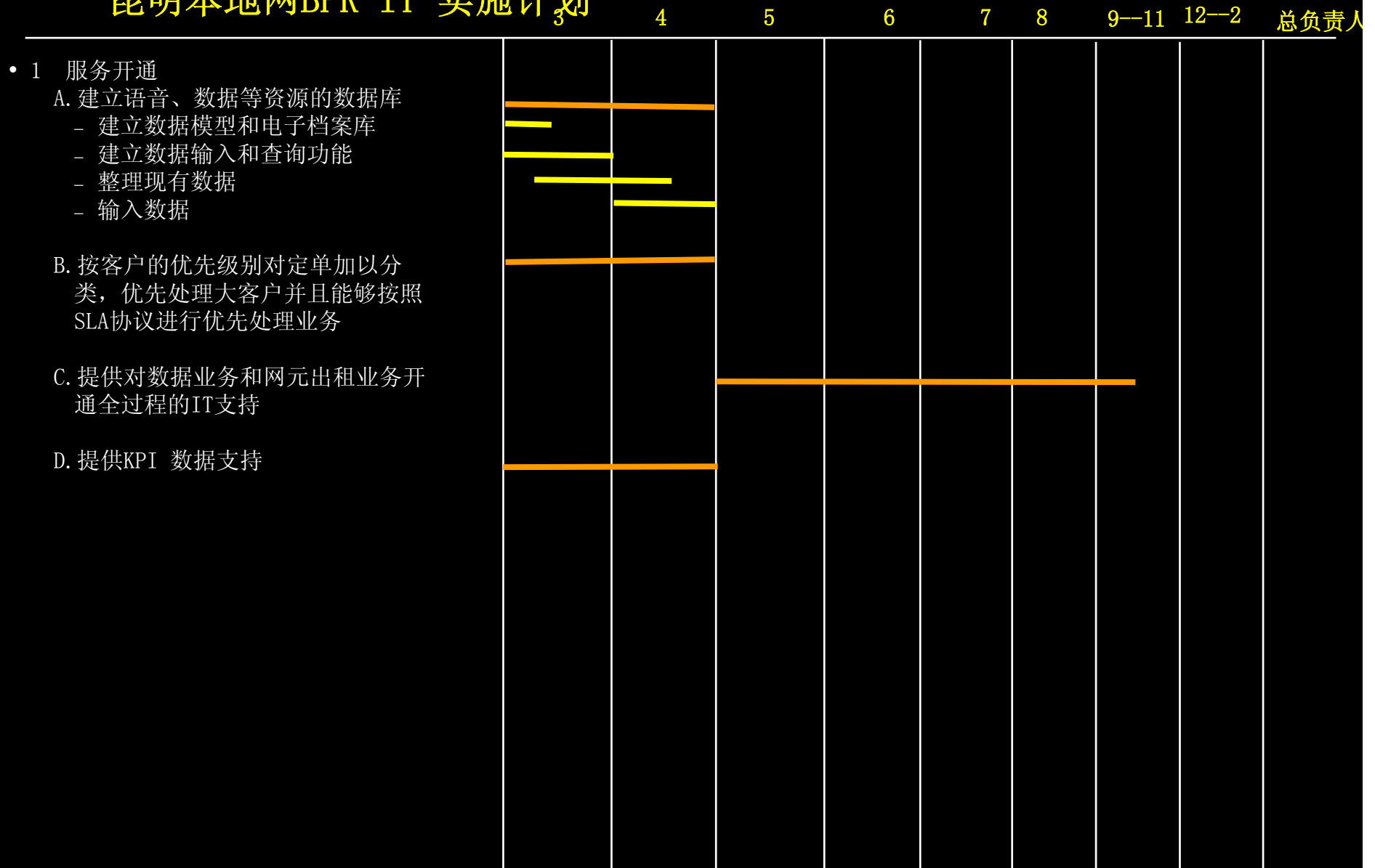
昆明本地网BPR IT 实施计划 - 概要

	3	4	5	6	7	8	9--11	12--2	总负责人
1A 建立语音、数据等资源的数据库									
1B 按客户的优先级别对定单加以分类， 优先处理大客户并且能够按照SLA协议进行优先处理业务									
1C 提供对数据业务和网元出租业务开通全过程的IT支持									
1D 提供KPI 数据支持									
2A 建立系统以支持申告处理流程，并且跟踪申告单处理状态									
2B 对客户响应中心提供状态跟踪									
2C 向业务人员提供以客户为中心的视图									
3A. 建立计费系统与财务管理系统的接									
3B. 建立计费系统与CRM系统的接口									
3C. 增加DDN, 163/169, 宽带计费功能, 建立计费数据接口									
3D. 建立联机计费数据采集系统, 建立可靠的计费数据传输系统, 计费数据统一格式存储									

昆明本地网BPR IT 实施计划 - 概要

	3	4	5	6	7	8	9—11	12—2	总负责人
4A 建立统一化的客户信息数据平台									
4B 建立一套专家系统，对 各类销售方案进行有效分析和管理的									
5A 建立系统平台									
5B 建立财务系统与其他系统的接口									
6A 建立中间件，有效获取相关的资源、财务和其他数据									
6B 建立系统支持资产投资 workflow 和收集项目数据									
6C 建立分析系统对项目作有效分析									
7A 建立KPI信息收集与分析系统									
7B 升级HR支持从KPI信息分析系统获取有关KPI，能够根据KPI值对个人打分，以此判断个人绩效									
7C 对人力资源系统进行升级, 加入员工职业生涯的管理									

昆明本地网BPR IT 实施计划



McKinsey & Company

昆明本地网BPR IT实施计划

	3	4	5	6	7	8	9—11	12—2	总负责人*
2. 客户支持 A. 建立系统以支持申告处理流程，并且跟踪申告单处理状态 - 建立一个小的申告单处理模块嵌入1000号系统，来处理ADSL、宽带等业务 - 整合1000号系统、112系统、180系统受理界面 B. 对客户响应中心提供状态跟踪 - 建立相应的库表和接口，详细记录需要的各类日志信息。 - 开发相应的查询软件和报表。 C. 向业务人员提供以客户为中心的视图 - 建立1000号和大客户接口 - 建立1000号和180接口 - 建立1000号和计费接口 - 建立1000号和112接口 - 建立1000号和“九七”接口									

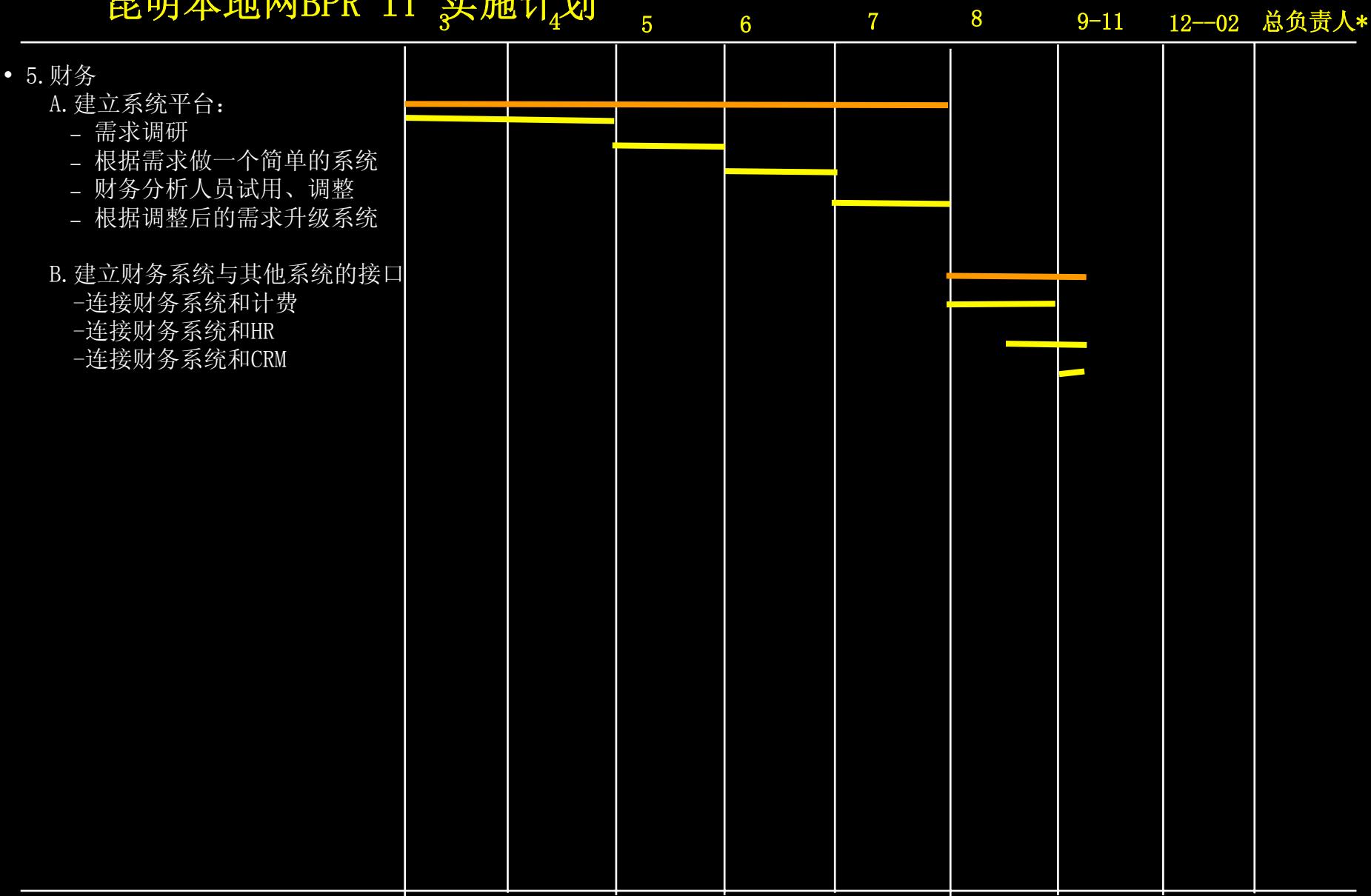
昆明本地网BPR IT 实施计划

	3	4	5	6	7	8	9-11	12-3	总负责人*
• 3 计费									
A. 建立计费系统与财务管理系统的接口									
B. 建立计费系统与CRM系统的接口									
C. 增加DDN, 163/169, 宽带计费功能, 建立计费数据接口									
- 增加DDN, 163/169, 宽带计费功能									
- 建立计费数据接口									
D. 建立联机计费数据采集系统, 建立可靠的计费数据传输系统, 计费数据统一格式存储									

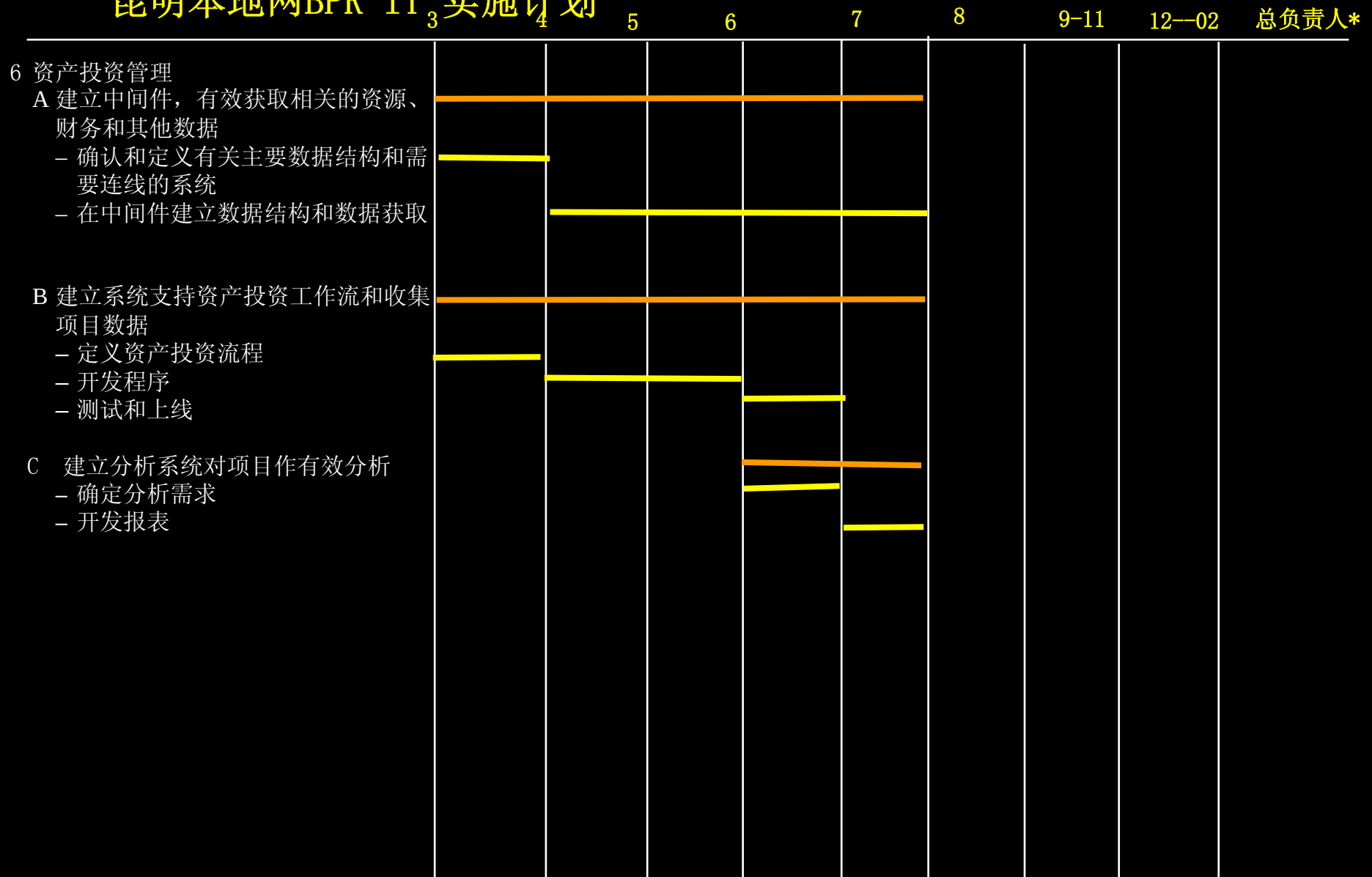
昆明本地网BPR IT 实施计划

	3	4	5	6	7	8	9—11	12—2	总负责人*
4. CRM									
A. 建立统一化的客户信息数据平台。									
— 定义数据源和数据类型									
— 数据库接口									
— 开发应用软件									
B. 建立一套专家系统，对各类销售方案进行有效分析和管理的。									
— 建立与相关数据库的接口，提取相应的数据源。									
— 根据确认的指标、算法和模型开发相应的软件。									

昆明本地网BPR IT 实施计划



昆明本地网BPR IT₃实施计划



McKinsey & Company

4

5

6

7

8

9--11 12--2 总负责人*

12--2

总负责人*

- 7. 人力资源
 - A. 建立KPI信息收集与分析系统
 - 财务
 - CRM
 - 网管
 - B. 升级HR支持从KPI信息分析系统获取有关KPI，能够根据KPI值针对个人打分，以此判断个人绩效
 - C. 对人力资源系统进行升级，加入员工职业生涯的管理

MCKINSEY & COMPANY

供讨论

BPR IT实施计划—激活开通详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	完成日期	完成与否
1A 建立语音、数据等资源的数据库	建立数据模型和电子档案库	•利用办公软件（例如Access），创建电子档案 •确定档案内容和数据字段	•策划发展部 •IT部门 •相关业务部门	3月底	
	建立数据输入和查询功能	•利用Visual Basic 编写输入和查询界面并实现功能		3月底	
	整理现有数据	•编写转换程序对不规范数据进行处理 •手工整理		3月底	
	输入数据	•电子化数据自动输入 •手工输入		4月底	
1B 按客户的优先级别对定单加以分类，优先处理大客户并且能够按照SLA协议进行优先处理业务		•在九七系统将普通定单和大客户订单分类 •使用九七系统现有的功能	•策划发展部 •IT部门 •相关业务部门	4月底	
1C 提供对数据业务和网元出租业务开通全过程的IT支持		•利用现有OA系统，建立业务处理的流程	•策划发展部 •IT部门 •相关业务部门	10月底	
1D 提供KPI数据支持		确定KPI 在九七系统中采集处理KPI数据 在九七系统中增加新的KPI数据	•策划发展部 •IT部门 •相关业务部门	4月底	

BPR IT实施计划-可能遇到的障碍和所需的支持

工作项目	工作子项目	可能的障碍	所需的支持
1A 建立语音、数据等资源的数据库	建立数据模型和电子档案库	•不能预计将来的需要	•有关部门提供现有数据的表格 •有关部门参与数据定义讨论和决定
	建立数据输入和查询功能	•设计出的界面无法满足多方面的需要	•有关部门参与界面与查询所需数据的讨论和决定
	整理现有数据	•可能要面对各种格式和不同存储介质的数据 •数据的准确性	•有关部门提供人员支持
	输入数据	•需要输入的数据量巨大	•有关部门提供人员支持
1B 按客户的优先级别对定单加以分类, 优先处理大客户并且能够按照SLA协议进行优先处理业务		•涉及更改九七流程或数据库结构, 可能会影响现行的业务	•业务调度部门提供九七数据库库表结构和业务处理的详细流程
1C 提供对数据业务和网元出租业务开通全过程的IT支持		•在业务处理流程各环节出现问题后的及时反馈和数据修改	
1D 提供KPI数据支持		•确定KPI	有关部门提供所关心的KPI

供讨论

客户支持实施计划-详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	完成日期	完成与否
2A 提供一个系统，系统可以使申告处理流程自动化，并且跟踪申告单处理状态	建立一个小的申告单处理模块嵌入1000号系统，来处理ADSL、宽带等业务	- 详细定义各类数据源，建立相应数据库。 - 设计和定义相应库表结构，输入需要数据。 - 开发应用软件。	- 策划发展部 - IT部门 - 相关业务部门	4月底	
	整合1000号系统、112系统、180系统受理界面	- 改造现有的排队机 - 开发相关软件，将112系统和180系统的受理界面嵌入1000号系统		7月底	
2B 对客户响应中心提供状态跟踪	建立相应的库表和接口，详细记录需要的各类日志信息。	- 设计和定义相应库表结构 - 开发应用软件。	- 策划发展部 - IT部门 - 相关业务部门	4月底	
	开发相应的查询软件和报表。	- 明确查询规则和报表需求 - 开发查询软件和报表。		8月底	
2C 向业务人员提供以客户为中心的视图	建立1000号和大客户接口 建立1000号和180接口 建立1000号和计费接口 建立1000号和112接口 建立1000号和“九七”接口	- 详细定义各类数据源 - 设计和定义相应库表结构 - 开发应用软件	- 策划发展部 - IT部门 - 相关业务部门		

供讨论

客户支持-可能遇到的障碍和所需的支持

工作项目	工作子项目	可能的障碍	所需的支持
2A 提供一个系统，系统可以使申告处理流程自动化，并且跟踪申告单处理状态	建立一个小的申告单处理模块嵌入1000号系统，来处理ADSL、宽带等业务	•提取相关数据源困难	• 有关部门提供现有数据源格式 • 有关部门参与数据定义讨论和决定
	整合1000号系统、112系统、180系统受理界面	•改造升级排队机系统	需要排队机厂商技术支持
2B 对客户响应中心提供状态跟踪	建立相应的库表和接口，详细记录需要的各类日志信息。		
	开发相应的查询软件和报表。		
2C 向业务人员提供以客户为中心的视图	建立1000号和大客户接口 建立1000号和180接口 建立1000号和计费接口 建立1000号和112接口 建立1000号和“九七”接口	•提取相关数据源 •需购买中间件产品	• 有关部门提供现有数据源格式 • 有关部门参与数据定义讨论和决定

供讨论

BPR IT实施计划-详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	完成日期	完成与否
3A	建立计费系统与财务管理系统的接口	构建一个中间件信息平台，用作信息交换	•策划发展部 •IT部门 •相关业务部门	6月底	
3B	建立计费系统与客户管理系统的接口			6月底	
3C 增加 DDN, 163/169, 宽带计费功能, 建立计费数据接口	增加 DDN, 163/169, 宽带计费功能	分析现有的计费系统的功能, 将其移植到语音计费系统上, 使之与语音计费系统融合	•策划发展部 •IT部门 •相关业务部门	6月底	
	建立计费数据接口			6月底	
3D	建立联机计费数据采集系统, 建立可靠的计费数据传输系统, 计费数据统一格式存储	改造交换机以使支持实时生成话单 建立计费数据采集系统 建立计费数据传输系统 建立计费数据验证与预处理系统 以上工作交给专业公司完成	•策划发展部 •IT部门 •相关业务部门	次年3月底	

供讨论

BPR IT实施计划-可能遇到的障碍和所需的支持

工作项目	工作子项目	可能的障碍	所需的支持
3A 建立计费系统与财务管理系统的接口		提取财务或CRM关心的数据较为困难	财务部门, 客户管理部门和计费中心共同讨论决定接口协议, 数据需求和统计项目
3B 建立计费系统与客户管理系统的接口			
3C 增加 DDN, 163/169, 宽带计费功能, 建立计费数据接口	增加DDN, 163/169, 宽带计费功能	系统运行初期可能存在的问题将会引起用户投诉	数据部门提供计费数据与计价算法
	建立计费数据接口	可能存在提取不同系统计费数据的技术问题, 在运行初期可能会有差错	数据部门提供计费数据接口协议, 加强测试
3D 建立联机计费数据采集系统, 建立可靠的计费数据传输系统, 计费数据统一格式存储		某些交换机改造困难	需要交换机维护部门配合改造交换机, 并承担验证数据以保证准确和有效的责任

供讨论

CRM实施计划-详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	完成日期	完成与否
4A 建立统一化的客户信息数据平台。	定义数据源和数据类型	•和相关部门讨论所需要的数据源格式 •详细定义软件需求 •详细定义库表结构	•策划发展部 •IT部门 •相关业务部门	4月底	
		•进行数据库的物理接口 •开发接口程序		5月底	
	开发应用软件	•根据需求进行详细设计 •编写、测试、安装软件		11月底	
4B 建立一套专家系统，对各类销售方案进行有效分析和管理的。	建立与相关数据库的接口，提取相应的数据源。	•定义数据源类型、格式。 •建立数据库接口	•策划发展部 •IT部门 •相关业务部门	4月底	
	根据确认的指标、算法和模型开发相应的软件。	•确认指标、算法。 •建立相应的数学模型。 •编写、测试、安装软件		7月底	

供讨论

CRM实施计划-可能遇到的障碍和所需的支持

工作项目	工作子项目	可能的障碍	所需的支持
4A 建立统一化的客户信息数据平台	定义数据源和数据类型	•提取相关数据源困难	• 有关部门提供现有数据的表格 • 有关部门参与数据定义讨论和决定
	数据库接口		
	开发应用软件	•软件开发力量不够	•软件开发商的技术支持
4B 建立一套专家系统，对各类销售方案进行有效分析和管理的。	建立与相关数据库的接口，提取相应的数据源。		
	根据确认的指标、算法和模型开发相应的软件。	•详细业务需求不明确 •软件开发难度较大	•需要应用部门提出详细业务需求 •软件开发商的技术支持

供讨论

财务实施计划-详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	完成日期	完成与否
5A、5B 提供系统平台，根据既定原则作成本分摊和根据投资项目作成本/回报分析跟踪，并支持财务预算和成本核算单位（损益表产生）的功能	需求调研和系统方案设计	•组成调研小组，进行需求分析和系统方案设计。 •制作招投标书，选择相关厂商。	•策划发展部 •IT部门 •财务部	4月底	
	选择相应厂商进行软件开发和系统实施。	•和厂商进行一起进行详细软件设计 •开发软件并投入使用	•策划发展部 •IT部门 •财务部	5月底	
5C 连接财务系统和CRM，计费，HR（KPI），资产投资，实行有控制的数据交换	建立财务系统和计费系统接口	•详细定义各类数据源 •设计和定义相应库表结构 •开发应用软件	•策划发展部 •IT部门 •财务部 •计费部门	8月底	
	建立财务系统和HR系统接口		•策划发展部 •IT部门 •财务部 •人力资源部	10月底	
	建立财务系统和CRM系统接口		•策划发展部 •IT部门 •财务部 •客户关系部门	10月底	

供讨论

财务-可能遇到的障碍和所需的支持

工作项目	工作子项目	可能的障碍	所需的支持
5A、5B 提供系统平台，根据既定原则作成本分摊和根据投资项目作成本/回报分析跟踪，并支持财务预算和成本核算单位（损益表产生）的功能	需求调研和系统方案设计	•需求调研时遇到困难	•调研小组需要由IT人员和财务人员共同组成 •对IT人员进行一些财务常识的培训 •对财务人员进行一些IT知识培训
	选择相应厂商进行软件开发和系统实施。		
5C 连接财务系统和CRM，计费，HR（KPI），资产投资，实行有控制的数据交换	建立财务系统和计费系统接口	•提取相关数据源困难 •需要购买中间件产品	•有关部门提供现有数据源格式 •有关部门参与数据定义讨论和决定
	建立财务系统和HR系统接口		
	建立财务系统和CRM系统接口		

供讨论

资产管理实施计划-详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	完成日期	完成与否
6A 建立中间件，有效获取相关的资源、财务和其他数据	需求调研和系统方案设计	•组成调研小组，进行需求分析和系统方案设计。 •制作招投标书，选择中间件产品相关厂商。	•策划发展部 •IT部门 •相关业务部门	3月底	
	选择中间件产品相应厂商进行软件开发和系统实施。	•和厂商进行一起进行详细软件设计 •开发软件并投入使用	•策划发展部 •IT部门 •相关业务部门	7月底	
6B 建立系统支持资产投资 workflow 和收集项目数据	软件需求调研	•明确业务需求 •制定软件需要达到的具体目标	•策划发展部 •IT部门 •相关业务部门	3月底	
	开发应用软件	•软件详细设计 •软件编码、测试、投入使用		6月底	
6C 建立分析系统对项目作有效分析	需求调研和系统方案设计	•组成调研小组，进行需求分析和系统方案设计。 •制作招投标书，选择相关厂商。	•策划发展部 •IT部门 •相关业务部门	6月底	
	选择相应厂商进行软件开发和系统实施。	•和厂商进行一起进行详细软件设计 •开发软件并投入使用	•策划发展部 •IT部门 •相关业务部门	7月底	

供讨论

资产管理-可能遇到的障碍和所需的支持

工作项目	工作子项目	可能的障碍	所需的支持
6A 建立中间件，有效获取相关的资源、财务和其他数据	需求调研和系统方案设计	•需求调研时遇到困难	•调研小组需要由IT人员和业务人员共同组成 •对IT人员进行一些业务知识的培训 •对业务人员进行一些IT知识培训
	选择中间件产品相应厂商进行软件开发和系统实施。	•选择中间件产品	•进行慎重比较，选择性能价格比较好的产品。
6B 建立系统支持资产投资 workflow 和收集项目数据	软件需求调研	•需求调研时遇到困难	•调研小组需要由IT人员和业务人员共同组成 •对IT人员进行一些业务知识的培训 •对业务人员进行一些IT知识培训
	开发应用软件		
6C 建立分析系统对项目作有效分析	需求调研和系统方案设计	•需求调研时遇到困难	•调研小组需要由IT人员和业务人员共同组成 •对IT人员进行一些业务知识的培训 •对业务人员进行一些IT知识培训
	选择相应厂商进行软件开发和系统实施。		

供讨论

BPR IT实施计划-详细内容

工作项目	工作子项目	工作内容描述	负责人	完成日期	完成与否
7A 建立 KPI 信息收集 与分析系 统	财务	- 确定与各系统关联的KPI和取数位置, 进一步确定KPI数据档案内容与字段 - 利用OA (例如Access) 从财务、CRM、网络管理系统获得KPI数据并进行存储和分析.	- 策划发展部 - IT部门 - 人力资源部 - 财务部 - 客户关系部门 - 网络管理部门	8月底	
	CRM			6月底	
	网管			8月底	
7B 升级HR支持从KPI信息分析系统获取有关KPI, 能够根据KPI值针对个人打分, 以此判断个人绩效		- 分析现有HR的功能和数据结构, 建立与KPI信息收集分析系统的接口 - 根据确定的KPI, 开发个人绩效自动打分软件 - 将新开发的功能模块加入HR系统	- 策划发展部 - IT部门 - 人力资源部	11月底	
7C 对人力资源系统进行升级, 加入员工职业生涯的管理		- 确定员工职业生涯数据模型 - 定义相应的数据库表结构和软件功能, 选取合适开发工具开发功能模块 - 将新开发的功能模块加入HR系统	- 策划发展部 - IT部门 - 人力资源部	5月底	

供讨论

BPR IT实施计划-可能遇到的障碍和所需的支持

工作项目	工作子项目	可能的障碍	所需的支持
7A 建立KPI信息收集与分析系统	财务	•确定各系统关联的KPI和取数位置	人力资源部门、财务部门、客户管理部门、网络管理部门和公司领导共同讨论决定KPI
	CRM		
	网管		
7B 升级HR支持从KPI信息分析系统获取有关KPI，能够根据KPI值针对个人打分，以此判断个人绩效			HR开发商与人力资源部门沟通以确定业务需求.
7C 对人力资源系统进行升级, 加入员工职业生涯的管理		确定职业生涯的数据模型	人力资源部门和其他部门提供员工职业活动与培训记录

根据 I T 项目实施的跟踪和管理 （3月）

 关键会议
 月例会（详见附表）
 周例会

2002年3月

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
					1	2
3	4  •讨论1A, 1B项目计划 •讨论项目可能存在的问题	5 •1A项目启动 •1B项目启动	6	7	8	9
10	11  •讨论1A项目进度 •讨论资源数据库项目问题	12	13	14	15  •审核资源数据库建立情况	16
17	18  •讨论整理数据项目进度 •讨论整理数据项目问题	19	20	21	22	23
24/31	25  •讨论1B项目进度 •讨论1B项目问题	26	27	28准备月底例会内容	29  月例会	30

根据 I T 项目实施的跟踪和管理 （日历）

-  关键会议
-  月例会（详见附表）
-  周例会

4月至10月

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
1	2	3	4	5	6	7
9	10  •周例会 检查项目实施进度，解决存在问题	11	12	13	14	15
16	17  •周例会 检查项目实施进度，解决存在问题	18	19	20	21	22
23	24  •周例会 检查项目实施进度，解决存在问题	25	26	27	28 •月例会 	29
30						

McKinsey & Company

根据 I T 项目实施的跟踪和管理 （日历）

 关键会议
 月例会（详见附表）
 周例会

3月

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
					1 •项目2启动会 	2
3	4 •项目2A启动会 	5 •项目2C启动会 	6 •项目2B启动会 	7	8	9
10	11	12	13	14 •2A、2B、2C三个项目系统的总体设计方案初步确认。	15	16
17	18 •2A、2B、2C三个项目系统的总体设计方案初步确认。	19	20	21	22 •2A、2B、2C三个项目系统的总体设计方案再次确认。	23
24/31	25	26	27 •月例会 	28	29	30

根据 I T 项目实施的跟踪和管理 （日历）

- ▲ 关键会议
- ★ 月例会（详见附表）
- 周例会

4月至8月

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
1	2	3	4	5	6	7
9	10 •周例会 检查项目实施进度，解决存在问题 ●	11	12	13	14	15
16	17 •周例会 检查项目实施进度，解决存在问题 ●	18	19	20	21	22
23	24 •周例会 检查项目实施进度，解决存在问题 ●	25	26	27	28 •月例会 ★	29
30						

McKinsey & Company

根据 I T 项目实施的跟踪和管理 (4月)

- ▲ 关键会议
- ★ 月例会 (详见附表)
- 周例会

2002年4月

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
	1 ● •讨论3A, 3C, 3D项目计划 •讨论项目可能存在的问题	2	3	4	5	6
7	8 ● •讨论3A项目进度 •讨论资源数据库项目问题	9 •A项目启动 •1C项目启动 •1D项目启动	10	11	12	13
14	15 ● •讨论3A, 3C, 3D项目进度 •讨论项目问题	16	17	18	19	20
21	22 ● •讨论3C, 3D项目进度 •讨论3C, 3D项目问题	23	24	25	26	27
28	29 ●★ •周例会与月例会	30				

根据 I T 项目实施的跟踪和管理（日历）

 关键会议
 月例会（详见附表）
 周例会

5月至11月

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
1	2	3	4	5	6	7
9	10 •周例会 检查项目实施进度，解决存在问题 	11	12	13	14	15
16	17 •周例会 检查项目实施进度，解决存在问题 	18	19	20	21	22
23	24 •周例会 检查项目实施进度，解决存在问题 	25	26	27	28 •月例会 	29
30						

McKinsey & Company

根据 I T 项目实施的跟踪和管理 （日历）

▲ 关键会议
★ 月例会（详见附表）
● 周例会

4月

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
	1 •项目4启动会 ▲	2 •项目2A启动会 ▲	3 •项目2C启动会 ▲	4	5	6
7	8	9	10	11 •初步确认系统招投 标书	12	13
14	15	16	17 •确认系统招投标书 ▲	18	19	20
21	22	23	24 •初步审议厂商的标 书，提出审核意见。 ▲	25	26 •月例会 ★	27
28	29	30				

根据 I T 项目实施的跟踪和管理 （日历）

- ▲ 关键会议
- ★ 月例会（详见附表）
- 周例会

5月

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21 • 签署合同 ▲	22	23	24	25
26	27	28 • 月例会 ★	29	30	31	

根据 I T 项目实施的跟踪和管理 （日历）

-  关键会议
-  月例会（详见附表）
-  周例会

6月至11月

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
1	2	3	4	5	6	7
9	10 •周例会 检查项目实施进度，解决存在问题 	11	12	13	14	15
16	17 •周例会 检查项目实施进度，解决存在问题 	18	19	20	21	22
23	24 •周例会 检查项目实施进度，解决存在问题 	25	26	27 •月例会 	28	29
30						

McQuay-Norris

根据 I T 项目实施的跟踪和管理 （日历）

- ▲ 关键会议
- ★ 月例会（详见附表）
- 周例会

3月

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
	2				1 •项目4启动会 ▲	2
3	4	5	6	7 •初步确认系统招投 标书	8	9
10	11	12	13 •初步确认系统招投 标书	14	15	16
17	18 •确认系统招投标书 ▲	19	20	21	22	23
24/31	25 •初步审议厂商的标书， 提出审核意见。 ▲	26	27 •月例会 ★	28	29	30

根据 I T 项目实施的跟踪和管理 （日历）

- ▲ 关键会议
- ★ 月例会（详见附表）
- 周例会

4月

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17 • 签署合同 ▲	18	19	20
21	22	23	24	25	26 • 月例会 ★	27
28	29	30				

根据 I T 项目实施的跟踪和管理 （日历）

- ▲ 关键会议
- ★ 月例会（详见附表）
- 周例会

5月至9月

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
1	2	3	4	5	6	7
9	10 •周例会 检查项目实施进度，解决存在问题 ●	11	12	13	14	15
16	17 •周例会 检查项目实施进度，解决存在问题 ●	18	19	20	21	22
23	24 •周例会 检查项目实施进度，解决存在问题 ●	25	26	27 •月例会 ★	28	29
30						

McQuay-Norris

根据 I T 项目实施的跟踪和管理 （日历）

- ▲ 关键会议
- ★ 月例会（详见附表）
- 周例会

3月

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
	2				1 •项目4启动会 ▲	2
3	4	5	6	7 •初步确认系统招投 标书	8	9
10	11	12	13 •初步确认系统招投 标书	14	15	16
17	18 •确认系统招投标书 ▲	19	20	21	22	23
24/31	25 •初步审议厂商的标书， 提出审核意见。 ▲	26	27 •月例会 ★	28	29	30

根据 I T 项目实施的跟踪和管理 （日历）

- ▲ 关键会议
- ★ 月例会（详见附表）
- 周例会

4月

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17 • 签署合同 ▲	18	19	20
21	22	23	24	25	26 • 月例会 ★	27
28	29	30				

根据 I T 项目实施的跟踪和管理 （日历）

- ▲ 关键会议
- ★ 月例会（详见附表）
- 周例会

5月至8月

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
1	2	3	4	5	6	7
9	10 •周例会 检查项目实施进度，解决存在问题 ●	11	12	13	14	15
16	17 •周例会 检查项目实施进度，解决存在问题 ●	18	19	20	21	22
23	24 •周例会 检查项目实施进度，解决存在问题 ●	25	26	27 •月例会 ★	28	29
30						

McQuay-Norris

根据 I T 项目实施的跟踪和管理 （5月）

 关键会议
 月例会（详见附表）
 周例会

5月

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
			1	2	3	4
5	6  •讨论7A, 7B项目计划 •讨论项目可能存在的问题	7 •7A项目启动 •7B项目启动	8	9	10	11
12	13  •讨论7A, 7B项目进度 •讨论项目问题	14	15	16	17	18
19	20  •讨论7A, 7B项目进度 •讨论项目问题	21	22	23	24	25
26	27  •讨论7A, 7B项目进度 •讨论7A, 7B项目问题	•28	29	30 准备月底例会内容	31 	

根据 I T 项目实施的跟踪和管理 (日历)

 关键会议
 月例会 (详见附表)
 周例会

3, 4, 6月至11月

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
1	2	3	4	5	6	7
9	10 •周例会 检查项目实施进度, 解决存在问题 	11	12	13	14	15
16	17 •周例会 检查项目实施进度, 解决存在问题 	18	19	20	21	22
23	24 •周例会 检查项目实施进度, 解决存在问题 	25	26	27 •月例会 	28	29
30						

McGraw-Hill Companies

7个IT项目每月底例会需讨论的内容

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•3月底	—公司领导听取7个项目的项目经理对本月项目进度、实施情况以及下月计划的汇报。 — 公司领导对各项目中需要统筹解决的问题给予指导。 — 公司领导根据BPR中其它项目的进展情况对IT各项目提出一些指导意见和要求。	•通过汇报使公司领导清晰了解7个项目的进度、实施情况和下月计划。 •统筹解决各项目遇到具有共性的和代表性的问题。 •使各项目经理对公司的要求有清晰的了解。	•项目经理 •发展规划部 •公司领导

7个IT项目每月底例会需讨论的内容

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•3月底	1、激活开通 •数据模型和电子档案库建立情况 •建立数据输入和查询功能 •定单分类 2、客户支持 •确立2A、2B、2C三个项目的总体设计方案。 •确定今后项目实施的具体计划和实施步骤及详细时间表。 3、财务系统 •讨论厂商的标书。 •确定签署合同的具体计划和步骤及详细时间表。 4、资产管理 •讨论厂商的标书。 •确定签署合同的具体计划和步骤及详细时间表。 5、人力资源 •确认员工职业生涯管理系统的开发进度 •讨论7C 4月开发计划	•通过汇报使公司领导清晰了解7个项目的进度、实施情况和下月计划。 •统筹解决各项目遇到具有共性的和代表性的问题。 •使各项目经理对公司的要求有清晰的了解。	•项目经理 •发展规划部 •公司领导

McKinsey & Company

7个IT项目每月底例会需讨论的内容

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•4月底	1、激活开通 •整理数据和入库情况总结 •审核数据业务和网元出租业务IT支持方案(1C) •启动1C •确定有关KPI数据 2、客户支持 •总结本月项目实施进度 •确认2A中处理ADSL、宽带等业务障碍处理软件的开发情况。 •确认2B项目中建立库表结构和接口的情况 •确认2C项目中1000号和大客户、180接口的开发情况 3、计费 •总结计费系统与财务管理系统接口的开发 •讨论并通过计费系统与CRM系统接口技术规范与开发计划 •检查DDN, 163/169, 宽带计费开发进度, 协调解决存在的问题 •DDN计费进度 •163/169计费进度 •宽带计费进度	•通过汇报使公司领导清晰了解7个项目的进度、实施情况和下月计划。 •统筹解决各项目遇到具有共性的和代表性的问题。 •使各项目经理对公司的要求有清晰的了解。	•项目经理 •发展规划部 •公司领导

7个IT项目每月底例会需讨论的内容

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•4月底	4、CRM •讨论厂商的标书。 •确定签署合同的具体计划和步骤及详细时间表。 5、人力资源 •确认员工职业生涯管理系统的开发实施进度 •讨论7C项目数据整理录入计划 •讨论KPI —CRM KPI	•通过汇报使公司领导清晰了解7个项目的进度、实施情况和下月计划。 •统筹解决各项目遇到具有共性的和代表性的问题。 •使各项目经理对公司的要求有清晰的了解。	•项目经理 •发展规划部 •公司领导

7个IT项目每月底例会需讨论的内容

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•5月底	1、激活开通 •KPI数据提取情况总结 •检查1C进度 •确定1C下月开发计划 •讨论1A, 1B运行情况, 协调处理遗留问题 2、客户支持 •总结本月项目实施进度 •确认2C项目中1000号和计费接口的开发情况 3、计费 总结计费系统与DDN, 163/169, 宽带计费接口开发 检查计费系统与CRM系统接口开发进度 检查DDN, 163/169, 宽带计费开发进度, 协调解决存在的问题 检查联机外包计费系统项目进度 4、人力资源 •检查KPI信息收集分析系统与CRM系统接口的开发进度 - 确认7C项目完成情况	•通过汇报使公司领导清晰了解7个项目的进度、实施情况和下月计划。 •统筹解决各项目遇到具有共性的和代表性的问题。 •使各项目经理对公司的要求有清晰的了解。	•项目经理 •发展规划部 •公司领导

7个IT项目每月底例会需讨论的内容

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•6月底	1、激活开通 •检查1C进度 •确定1C下月开发计划 •确认1A, 1B遗留问题处理情况 2、客户支持 •总结本月项目实施进度 •确认2C项目中1000号和计费接口的开发情况 3、计费 •总结计费系统与CRM系统接口 •总结DDN, 163/169, 宽带计费开发 •检查联机外包计费系统项目进度 •讨论计费系统多帐期出帐改造计划 4、财务 •初步讨论5C具体实施步骤 5、资产管理 •检查6B实施情况 6、人力资源 •总结KPI信息收集分析系统与CRM的接口 •讨论KPI —财务 —网管	•通过汇报使公司领导清晰了解7个项目的进度、实施情况和下月计划。 •统筹解决各项目遇到具有共性的和代表性的问题。 •使各项目经理对公司的要求有清晰的了解。	•项目经理 •发展规划部 •公司领导

7个IT项目每月底例会需讨论的内容

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•7月底	1、客户支持 •总结本月项目实施进度 •确认2C项目中1000号和“九七”接口的开发情况 2、计费 •讨论3A, 3B, 3C运行遗留问题的处理情况 •检查联机外包计费系统项目3D进度 3、CRM •总结本月项目实施进度 •检查4B的情况 4、计费 •检查5A、5B的实施情况 •确认5C实施步骤 5、资产管理 •检查6B的投产的情况 •检查6A、6C开发情况 6、人力资源 •讨论与CRM接口运行情况小结 •检查KPI信息收集分析系统与财务,网管系统接口的开发进度	•通过汇报使公司领导清晰了解7个项目的进度、实施情况和下月计划。 •统筹解决各项目遇到具有共性的和代表性的问题。 •使各项目经理对公司的要求有清晰的了解。	•项目经理 •发展规划部 •公司领导

7个IT项目每月底例会需讨论的内容

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•8月底	1、客户支持 •确认项目完成时间 •确认项目验收事宜 2、计费 •确认3D进度 3、CRM •检查4B的投产情况 4、计费 •检查5A、5B的实施情况 •确认5C实施步骤 5、财务 •检查5A、5B的投产情况 •检查5C开发情况 6、资产管理 •检查6A、6C的投产的情况 7、人力资源 •确认7A开发完成情况 •讨论HR升级方案(7B)与计划	•通过汇报使公司领导清晰了解7个项目的进度、实施情况和下月计划。 •统筹解决各项目遇到具有共性的和代表性的问题。 •使各项目经理对公司的要求有清晰的了解。	•项目经理 •发展规划部 •公司领导

7个IT项目每月底例会需讨论的内容

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•9月底	1、激活开通 •确定1C下月开发计划 •确认1A, 1B遗留问题处理情况 2、财务 检查5C投产的情况	•通过汇报使公司领导清晰了解7个项目的进度、实施情况和下月计划。 •统筹解决各项目遇到具有共性的和代表性的问题。 •使各项目经理对公司的要求有清晰的了解。	•项目经理 •发展规划部 •公司领导

7个IT项目每月底例会需讨论的内容

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•10月底	1、激活开通 •检查1C开发完成情况 •协调处理1C投入运行需解决的问题	•通过汇报使公司领导清晰了解7个项目的进度、实施情况和下月计划。 •统筹解决各项目遇到具有共性的和代表性的问题。 •使各项目经理对公司的要求有清晰的了解。	•项目经理 •发展规划部 •公司领导

7个IT项目每月底例会需讨论的内容

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•11月底	1、CRM •检查4A的投产情况	•通过汇报使公司领导清晰了解7个项目的进度、实施情况和下月计划。 •统筹解决各项目遇到具有共性的和代表性的问题。 •使各项目经理对公司的要求有清晰的了解。	•项目经理 •发展规划部 •公司领导

7个IT项目每月底例会需讨论的内容

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•2003年2月	1、计费 •确认3D完成情况 •讨论系统全面割接到新系统方案	•通过汇报使公司领导清晰了解7个项目的进度、实施情况和下月计划。 •统筹解决各项目遇到具有共性的和代表性的问题。 •使各项目经理对公司的要求有清晰的了解。	•项目经理 •发展规划部 •公司领导

激活开通3月底例会需讨论的内容(1/5)

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•3月底	•数据模型和电子档案库建立情况 —总结与评价数据模型 —电子档案库定型 •建立数据输入和查询功能 —界面设计评价 —查询需求分类与归并 —整理数据的进度汇报 —协调处理数据整理过程中的问题 —数据输入准备 •定单分类 —大客户定单流程 —公众客户定单流程	•形成数据模型的书面规范 •形成档案库数据库表结构规范 •各部门认可数据输入界面的设计 •各部门认可可查询到的数据 •各部门认可查询界面的设计 •形成数据整理进度表 •对数据整理过程中遇到的困难提出解决方案 •已整理好数据的入库计划 •大客户业务得到优先处理	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门 •主管领导

激活开通4-10月底例会需讨论的内容

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•4月底	•整理数据和入库情况总结 •审核数据业务和网元出租业务IT支持方案(1C) •启动1C •确定有关KPI数据	•数据整理报告 •数据入库情况报告 •确定数据业务和网元出租业务IT支持开发计划 •对KPI分析完成 •要求提供KPI取数点和取数方法	•技术人员 •业务人员 •使用部门 •主管领导
•5月底	•KPI数据提取情况总结 •检查1C进度 •确定1C下月开发计划 •讨论1A, 1B运行情况, 协调处理遗留问题	•向人力资源部自动提供KPI数据 •确定数据业务和网元出租业务定单流程和数据库表结构 •1A, 1B一月运行报告	
•6月底..	•检查1C进度		
•9月底	•确定1C下月开发计划 •确认1A, 1B遗留问题处理情况	•1C项目进展报告 •1C项目下月开发计划	
•10月底	•检查1C开发完成情况 •协调处理1C投入运行需解决的问题	•1C开发完工总结报告 •数据业务和网元出租业务IT支持流程投入运行 •激活开通项目完成报告	

客户支持每月底例会需讨论的内容(1/5)

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•3月底	-确立2A、2B、2C三个项目的总体设计方案。 -确定今后项目实施的具体计划和实施步骤及详细时间表。	•使全体人员对系统的总体设计方案有比较清晰的了解。 •通过项目实施的具体步骤和详细时间表 • 确认今后项目实施的所有人员，并清晰定义人员职责。	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门 •公司领导

客户支持每月底例会需讨论的内容(2/5)

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•4月底	-总结本月项目实施进度 -确认2A中处理ADSL、宽带等业务障碍处理软件的开发情况。 -确认2B项目中建立库表结构和接口的情况 -确认2C项目中1000号和大客户、180接口的开发情况	• 确认下月详细计划 •确认2A中处理ADSL、宽带等业务障碍处理软件的投产时间。 •确认1000号和大客户、180接口的投产时间	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门
•5月底	-总结本月项目实施进度 -确认2C项目中1000号和计费接口的开发情况	•确认下月详细计划 •确认1000号和计费接口的投产时间	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门
•6月底	-总结本月项目实施进度 -确认2C项目中1000号和112接口的开发情况	•确认下月详细计划 •确认1000号和112接口的投产时间	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门
•7月底	-总结本月项目实施进度 -确认2C项目中1000号和“九七”接口的开发情况	•确认下月详细计划 •确认1000号和“九七”接口的投产时间 •初步确认2A、2B项目的投产时间	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门
•8月底	-总结本月项目实施进度	•确认项目完成时间 •确认项目验收事宜	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门

4月底例会需讨论的内容(1/4)

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•4月底	•总结计费系统与财务管理系统接口的开发 •讨论并通过计费系统与CRM系统接口技术规范与开发计划 •检查DDN, 163/169, 宽带计费开发进度, 协调解决存在的问题 —DDN计费进度 —163/169计费进度 —宽带计费进度 •检查联机外包计费系统项目进度 —技术规范 —技术交流 —发标意见	•计费系统与财务管理系统接口开发完成报告 •提交计费系统与财务管理系统接口技术文档 •财务管理系统开始从计费系统自动提取有关公司收入数据 •提交开工报告 •数据和新拓部门已提供原始数据和划价方法的书面文件 •已在计费系统中建立以上业务的计费表格 •联机计费系统的技术规范书 •各厂家技术交流报告和打分对比情况 •完成标书的制作与发标工作 •就交换机升级改造与各厂家商务谈判情况报告	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门

5月底例会需讨论的内容(2/4)

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•5月底	•总结计费系统与DDN, 163/169, 宽带计费接口开发 •检查计费系统与CRM系统接口开发进度 •检查DDN, 163/169, 宽带计费开发进度, 协调解决存在的问题 —DDN计费进度 —163/169计费进度 —宽带计费进度 •检查联机外包计费系统项目进度 —交换机改造 —传输网络 —计费采集机安装	•开发完成报告 •提交接口技术文档 •计费系统自动提取DDN, 163/169, 宽带计费数据 •提交阶段性开发报告 •系统编码完成, 原系统与新系统并行运行 •以原系统为准向用户收费, 新系统出帐单与原系统核对 •交换机升级改造完成两个局 •计费数据传输网络完成15个点 •计费数据采集机完成安装15个局点	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门

6月底例会需讨论的内容(3/4)

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•6月底	•总结计费系统与CRM系统接口 •总结DDN, 163/169, 宽带计费开发 —DDN计费进度 —163/169计费进度 —宽带计费进度 •检查联机外包计费系统项目进度 —交换机改造 —传输网络 —计费采集机安装 •讨论计费系统多帐期出帐改造计划	•开发完成报告 •提交技术文档 •计费系统自动向CRM提供所需数据 •开发完成报告 •提交技术文档 •原系统与新系统并行运行 •以新系统出帐向用户收费, 新系统出帐单与原系统核对 •交换机升级改造部份完成 •计费数据传输网络已完成 •计费数据采集机完成安装30个局点 •计费系统多帐期出帐改造计划	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门

7月底例会需讨论的内容(4/4)

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•7月底	•讨论3A, 3B, 3C运行遗留问题的处情况 •检查联机外包计费系统项目3D进度—交换机改造 •计费系统多帐期出帐改造进度	•交换机升级改造大部份完成 •计费数据传输网络已完成 •计费数据采集机完成安装 •计费系统多帐期出帐改造阶段性小结	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门
•8, 9, ...2月底	•确认3D进度 •讨论3D下月计划	•3D项目进度报告 •3D项目下月计划	
•2003年3月底	•确认3D完成情况 •讨论系统全面割接到新系统方案	•3D完工和测试报告 •割接方案	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门 •公司分管领导

CRM每月底例会需讨论的内容

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•4月底	-讨论厂商的标书。 -确定签署合同的具体计划和步骤及详细时间表。	•筛选部分厂家进入商务谈判。	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •财务人员 •使用部门 •公司领导
•5月底	-确定今后项目实施的具体计划和实施步骤及详细时间表。	•使全体人员对系统的总体设计方案有比较清晰的了解。 •通过项目实施的具体步骤和详细时间表 •确认今后项目实施的所有人员，并清晰定义人员职责	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门 •公司领导
•6月底	- 总结本月项目实施进度	•确认下月详细计划	
•7月底	• 总结本月项目实施进度 • 检查4B的情况	•确认下月详细计划 •确认4B的投产时间	
•8月底	• 总结本月项目实施进度 • 检查4B的投产情况	•确认下月详细计划 •确认4B的验收事宜	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门
•9月底	• 总结本月项目实施进度	•确认下月详细计划	
•10月底	• 总结本月项目实施进度 • 检查4A的情况	•确认下月详细计划 •确认4A的投产时间	
•11月底	• 总结本月项目实施进度 • 检查4A的投产情况	•确认4B的验收事宜 •确认项目完成时间 •确认项目验收事宜	

财务每月底例会需讨论的内容

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•3月底	-讨论厂商的标书。 -确定签署合同的具体计划和步骤及详细时间表。	•筛选部分厂家进入商务谈判。	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •财务人员 •使用部门 •公司领导
•4月底	-确定今后项目实施的具体计划和实施步骤及详细时间表。	•使全体人员对系统的总体设计方案有比较清晰的了解。 •通过项目实施的具体步骤和详细时间表 • 确认今后项目实施的所有人员，并清晰定义人员职责。	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门 •公司领导
•5月底	- 总结本月项目实施进度	•确认下月详细计划	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门
•6月底	- 总结本月项目实施进度 - 初步讨论5C具体实施步骤	•确认下月详细计划	
•7月底	- 总结本月项目实施进度 - 检查5A、5B的实施情况 - 确认5C实施步骤	•确认下月详细计划 •确认5A、5B的投产时间	
•8月底	- 总结本月项目实施进度 - 检查5A、5B的投产情况 - 检查5C开发情况	•确认下月详细计划 •确认5A、5B的验收事宜 •确认5C投产时间	
•9月底	- 总结本月项目实施进度 - 检查5C投产的情况	•确认5C验收事宜 •确认项目完成时间 •确认项目验收事宜	

McKinsey & Company

资产管理每月底例会需讨论的内容

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•3月底	-讨论厂商的标书。 -确定签署合同的具体计划和步骤及详细时间表。	•筛选部分厂家进入商务谈判。	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •财务人员 •使用部门 •公司领导
•4月底	-确定今后项目实施的具体计划和实施步骤及详细时间表。	•使全体人员对系统的总体设计方案有比较清晰的了解。 •通过项目实施的具体步骤和详细时间表 • 确认今后项目实施的所有 人员，并清晰定义人员职责。 •确认下月详细计划	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门 •公司领导
•5月底	- 总结本月项目实施进度	•确认下月详细计划	•项目经理
•6月底	- 总结本月项目实施进度 - 检查6B实施情况	•确认下月详细计划 •确认6B的投产时间	•技术人员 •业务人员 •使用部门
•7月底	- 总结本月项目实施进度 - 检查6B的投产的情况 - 检查6A、6C开发情况	•确认下月详细计划 •确认6B的验收事宜 •确认6A、6C投产时间	
•8月底	- 总结本月项目实施进度 - 检查6A、6C的投产的情况	•确认6A、6C的验收事宜 •确认项目完成时间 •确认项目验收事宜	

人力资源3,4月底例会需讨论的内容(3/7)

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•3月底	•确认员工职业生涯管理系统的开发进度 •讨论7C 4月开发计划		•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门
•4月底	•确认员工职业生涯管理系统的开发实施进度 •讨论7C项目数据整理录入计划 •讨论KPI —CRM KPI	•项目数据开始录入 •KPI一览表 •KPI与各营销中心工种岗位的对应表	

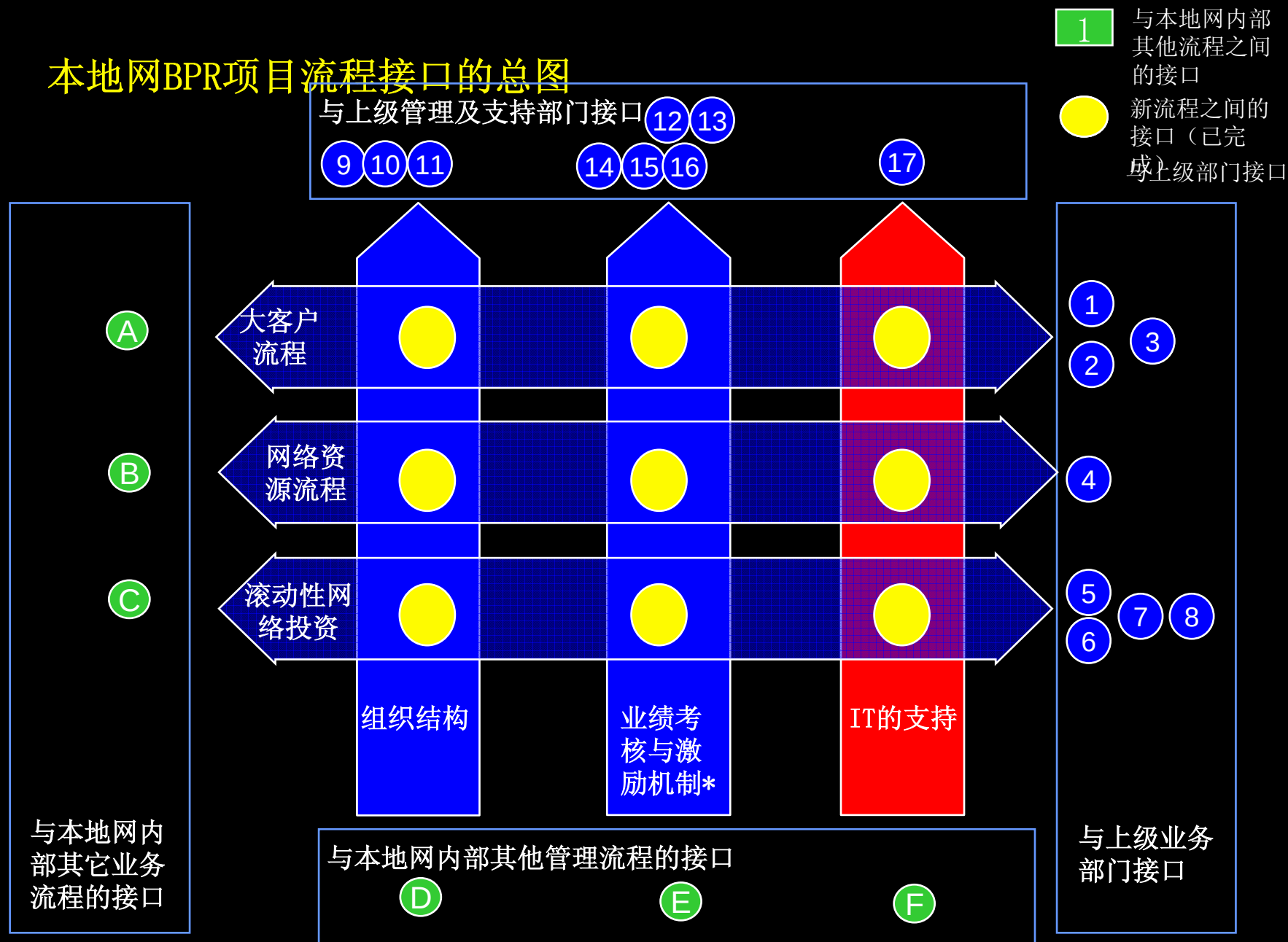
人力资源5, 6月底例会需讨论的内容

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•5月底	•检查KPI信息收集分析与CRM系统接口的开发进度 •确认7C项目完成情况	•两个系统的接口协议 •7C项目完工报告与技术文档 •员工职业生涯管理纳入正轨	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门
•6月底	•总结KPI信息收集分析与CRM的接口 •讨论KPI —财务 —网管	•KPI信息收集分析与财务系统, 网管系统的接口协议与取数, 处理方法与过程文档 •KPI一览表 •KPI与网络中心, 职能部门工种岗位的对应表	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门

人力资源7-11月底例会需讨论的内容

例会时间	例会内容	需要达到目标	参加人员
•7月底	•讨论与CRM接口运行情况小结 •检查KPI信息收集分析系统与财务,网管系统接口的开发进度	•罗列遗留问题和处理计划 •开发阶段性报告	•项目经理 •技术人员 •业务人员 •使用部门
•8月底	•确认7A开发完成情况 •讨论HR升级方案(7B)与计划	•完工报告 •技术文档 •升级方案 •开发计划	
•9, 10月底	•确认7B上月开发进度和下月实施计划 •讨论7A, 7B运行情况和遗留问题处理情况, 分析运行效果	•本月计划完成情况报告 •下月开发计划	
•11月底	•确认7B项目完成情况	•项目完成报告 •项目技术文档 •HR自动根据KPI为员工绩效打分	

本地网BPR项目流程接口的总图



* 含KPI 体系的财务支持

McKinsey & Company

BPR IT对集团、省公司的接口要求

涉及的领域	对省或集团的具体要求	省、集团的落实方法	完成的时间	负责人
17 组织架构	省公司对BPR IT 项目提供一个IT的对口,协调下列IT范围的工作: • 规划和协调跨本地网IT需求(例: 服务开通) • 规划重要数据的结构和格式 (例: 客户数据) • 规划IT技术平台需求	1. 设立省级IT规划小组(部门), 明确和本地网的对口 2. 在省公司明确IT规划小组(部门)的定位, 和业务部门的角色和关系	2月19日	省公司

针对IT流程实施过程中可能遇到的障碍提出相应的解决方案



议题	内容	是否存在障碍	详细描述	可能的解决方案
• 人员	• 部门人员数目		• 策划发展部负责IT项目管理的人员不足 • 负责IT系统运行、开发的IT人员不足	• 从相关部门抽调人员充实IT部门，对外招聘IT人员
	• 部门人员的技能水平（包括基本技能和流程优化技能）		• 缺乏项目管理的经验与IT规划的能力 • IT开发、维护的技术水平不足	• 加强IT人员的培训 • 招聘有丰富经验的关键IT人员
	• 士气（人员对于变革的积极态度）			
• 与相关业务流程的接口	• 与本地网内部的业务流程		• 在考虑业务流程时未充分考虑IT实现的难度与时间	• 在考虑业务流程的IT实现时必须要有IT人员的参与
	• 与省相关的业务流程接口		• 省公司IT项目从不同的部门下发到市公司不同的部门，不利于统一协调	• 省公司IT项目从不同的部门下发到市公司的策划发展部，统筹规划
	• 与集团及其它本地网相关的业务流程接口			
• 与相关管理流程的接口（本地网组织结构，激励机制调整）	• 与本地网内部的接口		• 组织架构可能保证不了跨部门的IT管理，IT项目管理人员无法调动IT实施及维护部门 • 缺乏相应的激励机制调动IT人员的积极性	• 设立相应的KPI指标，保证IT的集中管理，各部门的IT部门必须服从统一协调
	• 与省相关的管理流程接口		• 省公司IT项目从不同的部门下发到市公司不同的部门，不利于统一协调	• 省公司IT项目从不同的部门下发到市公司策划发展部，统筹规划
	• 与集团相关的业务流程接口			
• IT技术	• 相关的IT产品 • IT项目实施技术难题		• 没有相关的IT软件产品 • 在实施IT项目的过程中遇到难以解决的技术问题	• 考虑用人工方式或自编程序实现简单功能 • 考虑解决问题的成本，以决定替代方案

 较大风险
 无风险

议题	内容	风险大小	详细描述	可能的解决方案
项目	项目参与人员		IT项目数目过多，在具体IT项目中参与人员不足，包括IT人员、业务人员	以项目组的形式实施项目，项目组成员必须同时包括IT人员与业务人员