



CRC-Pinnacle Consulting  
中研博峰整合咨询

# 全业务运营下网络运维演进趋势

沈拓

执行副总裁

中研博峰咨询有限公司

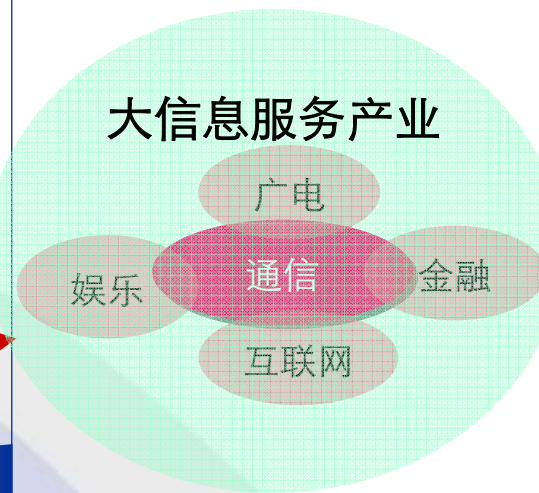
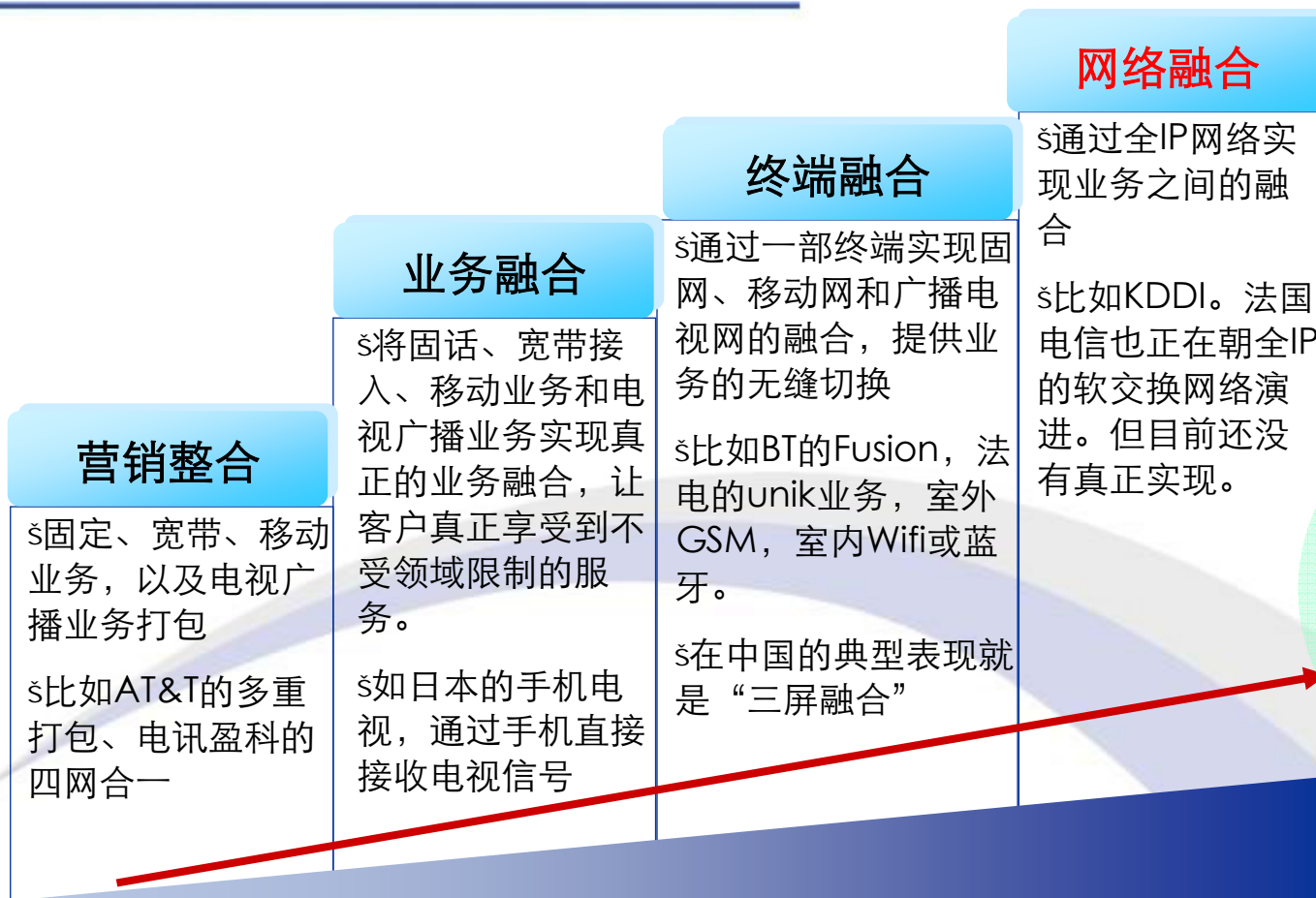
整合咨询服务专家  
Integrated Consulting Experts  
[www.crc-pinnacle.com](http://www.crc-pinnacle.com)



## 全业务运营带来的挑战

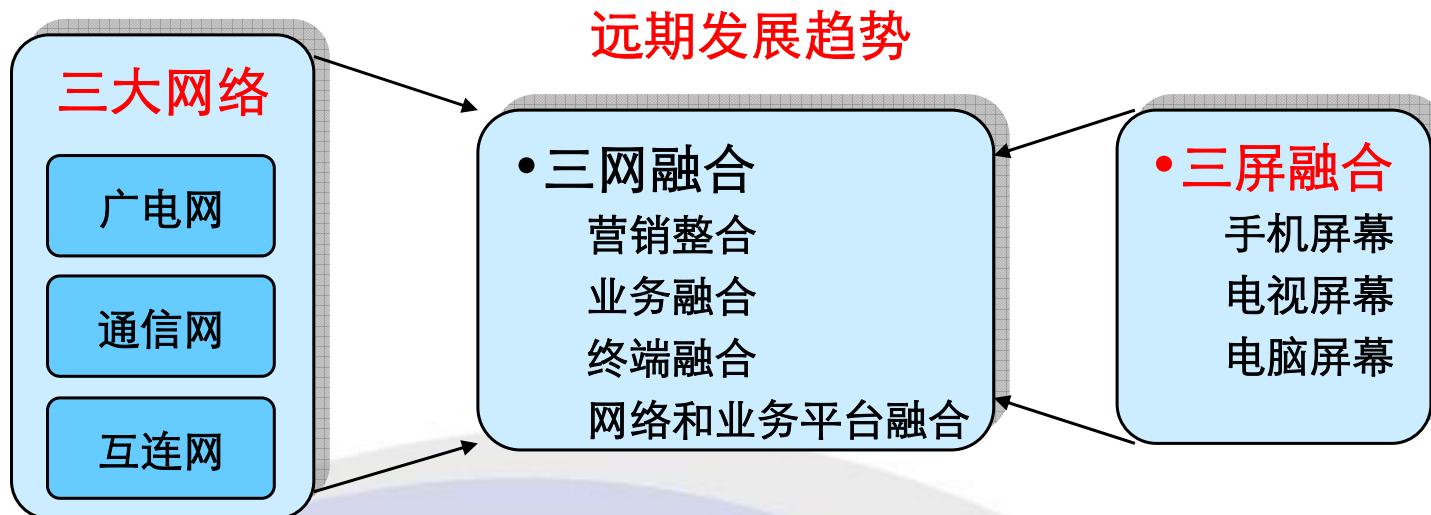
### 全业务运营下的网络运维趋势

## 产业的横向融合，导致电信产业向全业务的信息服务领域发展

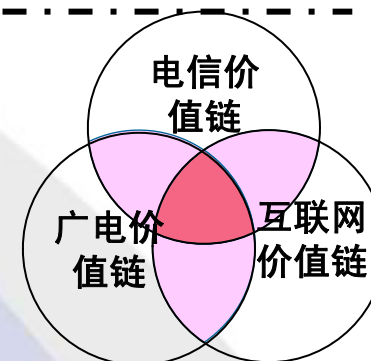


**大信息服务产业逐渐形成**

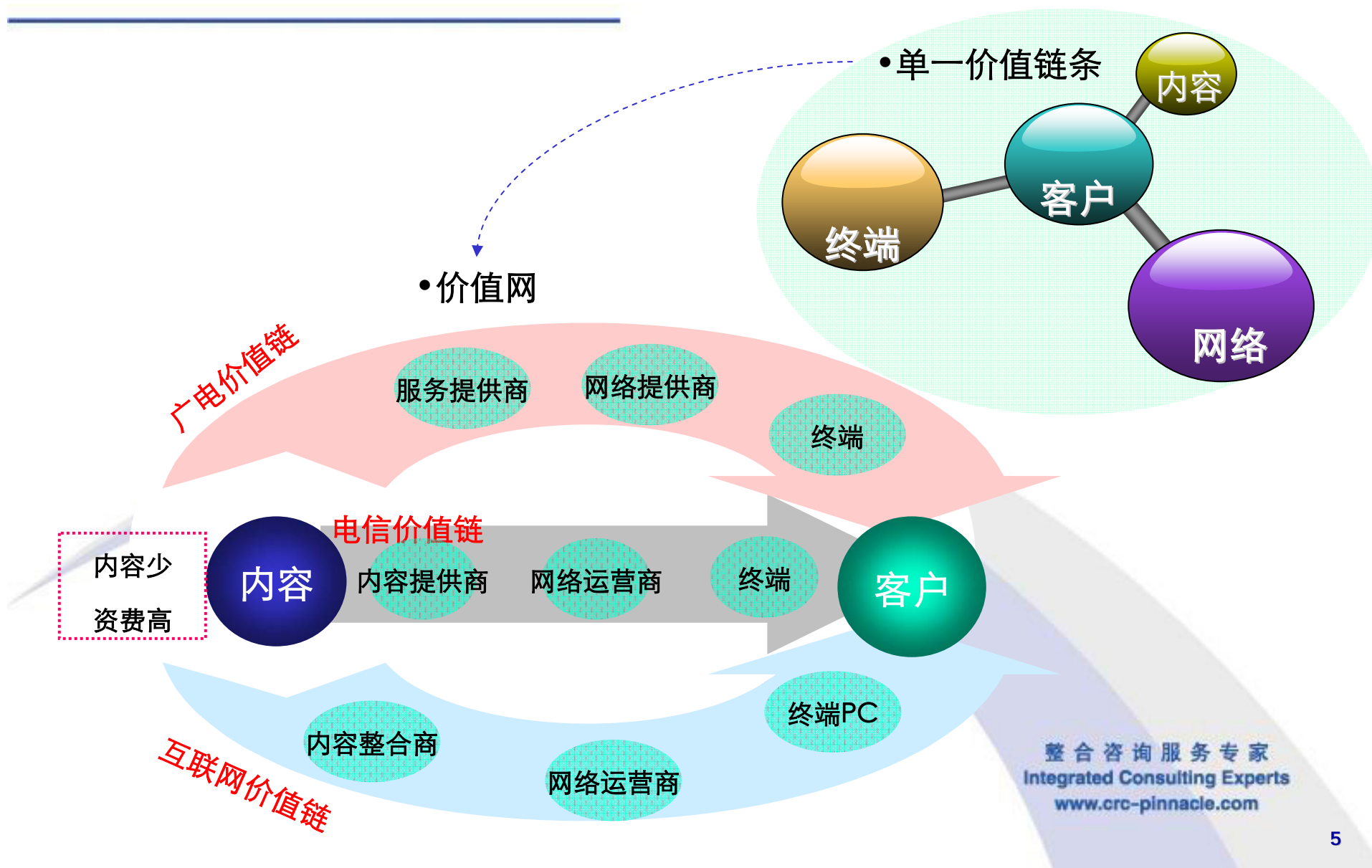
从近期三屏融合的全业务运营到远期的三网融合，三网价值链也呈现出融合态势



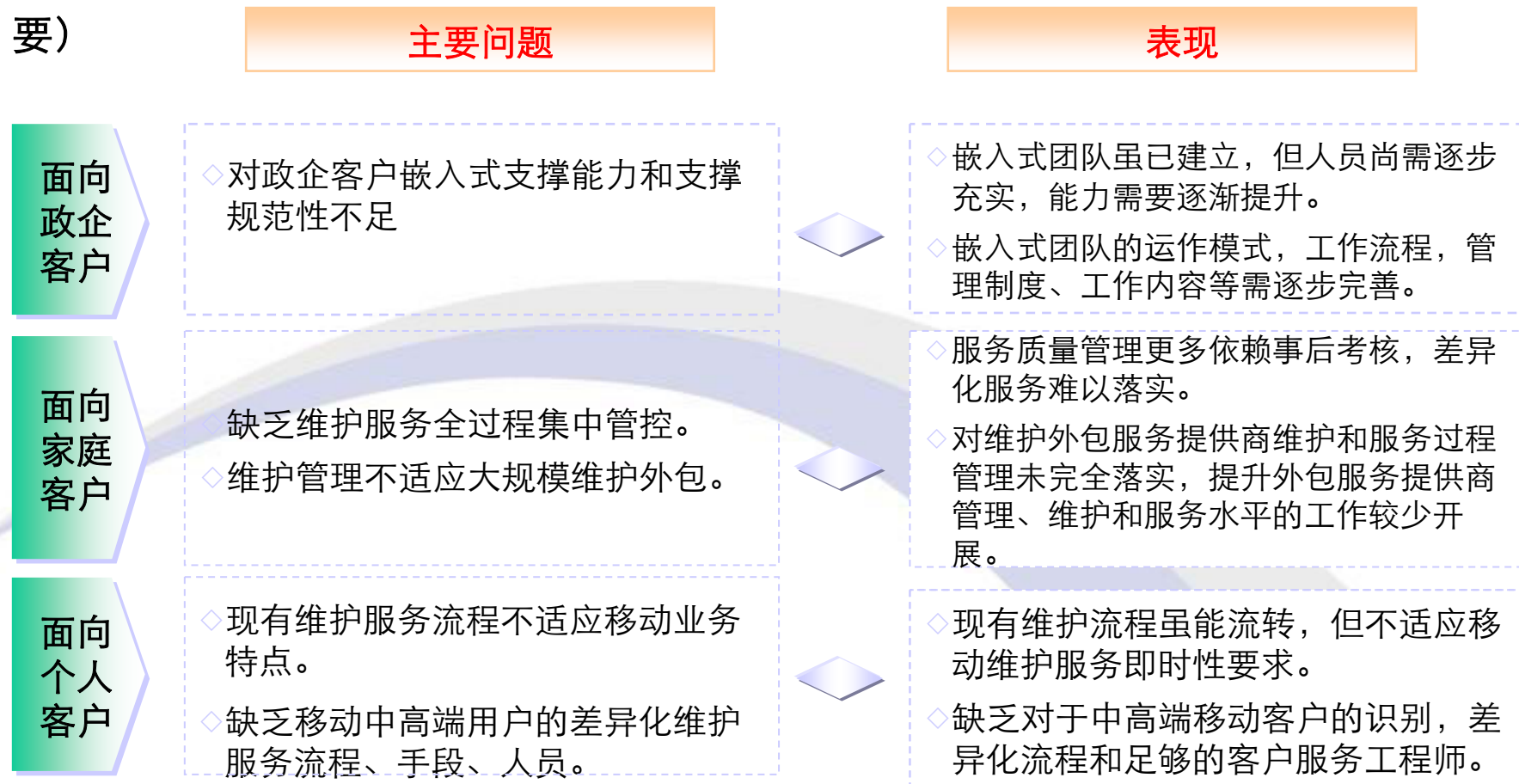
- 电信网、计算机网和有线电视网三大网络的融合，使得网络层上可实现互联互通，应用层上趋向使用统一的IP协议，三者都能够提供包括语音、数据、图像等综合多媒体的通信业务



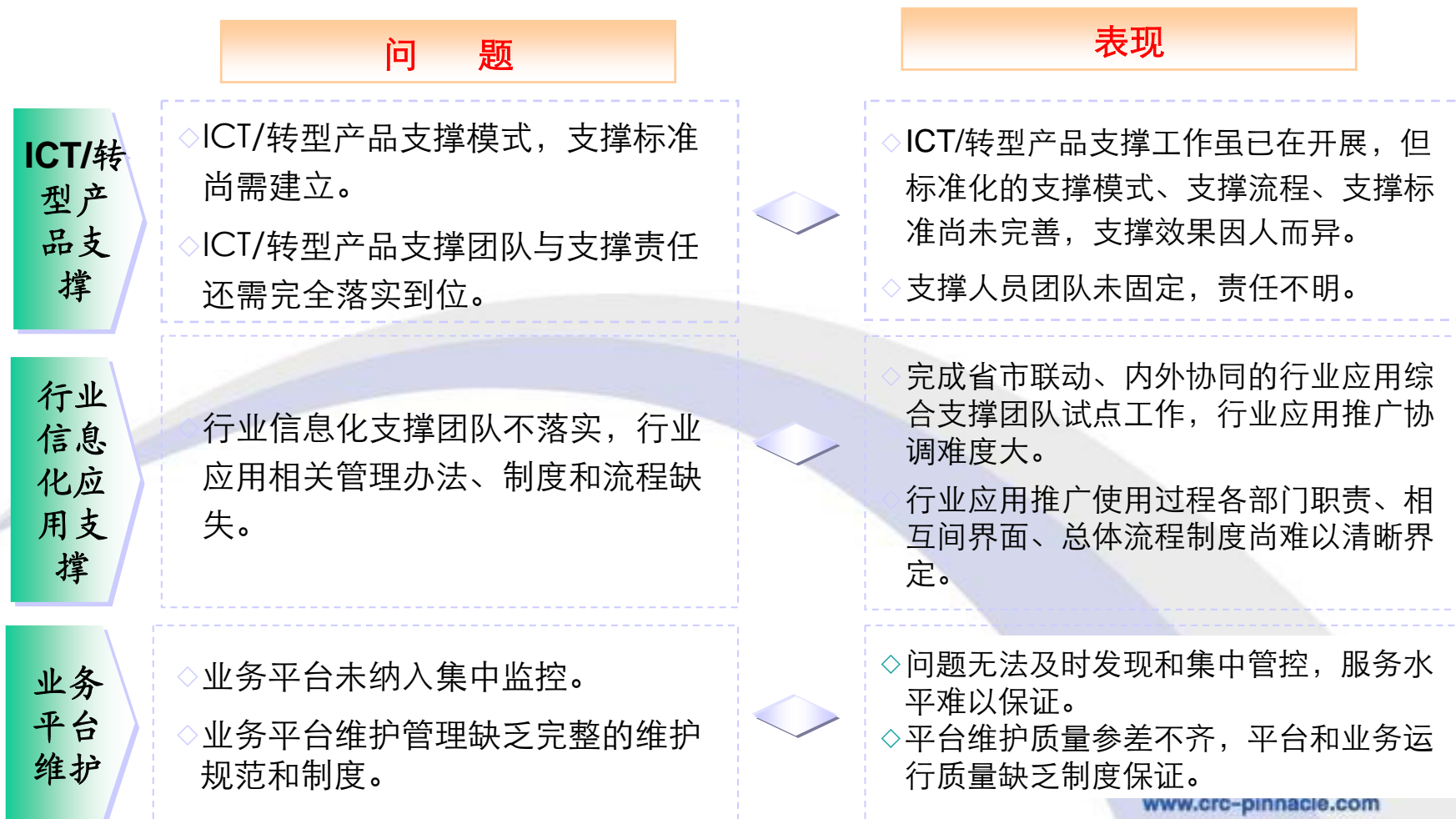
三网价值链融合导致由原来的单一价值链条，转变为以消费者为核心的价值网



## 问题一：维护体系问题（现有维护服务体系不适应聚焦中高端客户的差异化战略的需要）



## 问题二：重点信息化产品支撑问题





全业务运营带来的挑战

全业务运营下的网络运维趋势

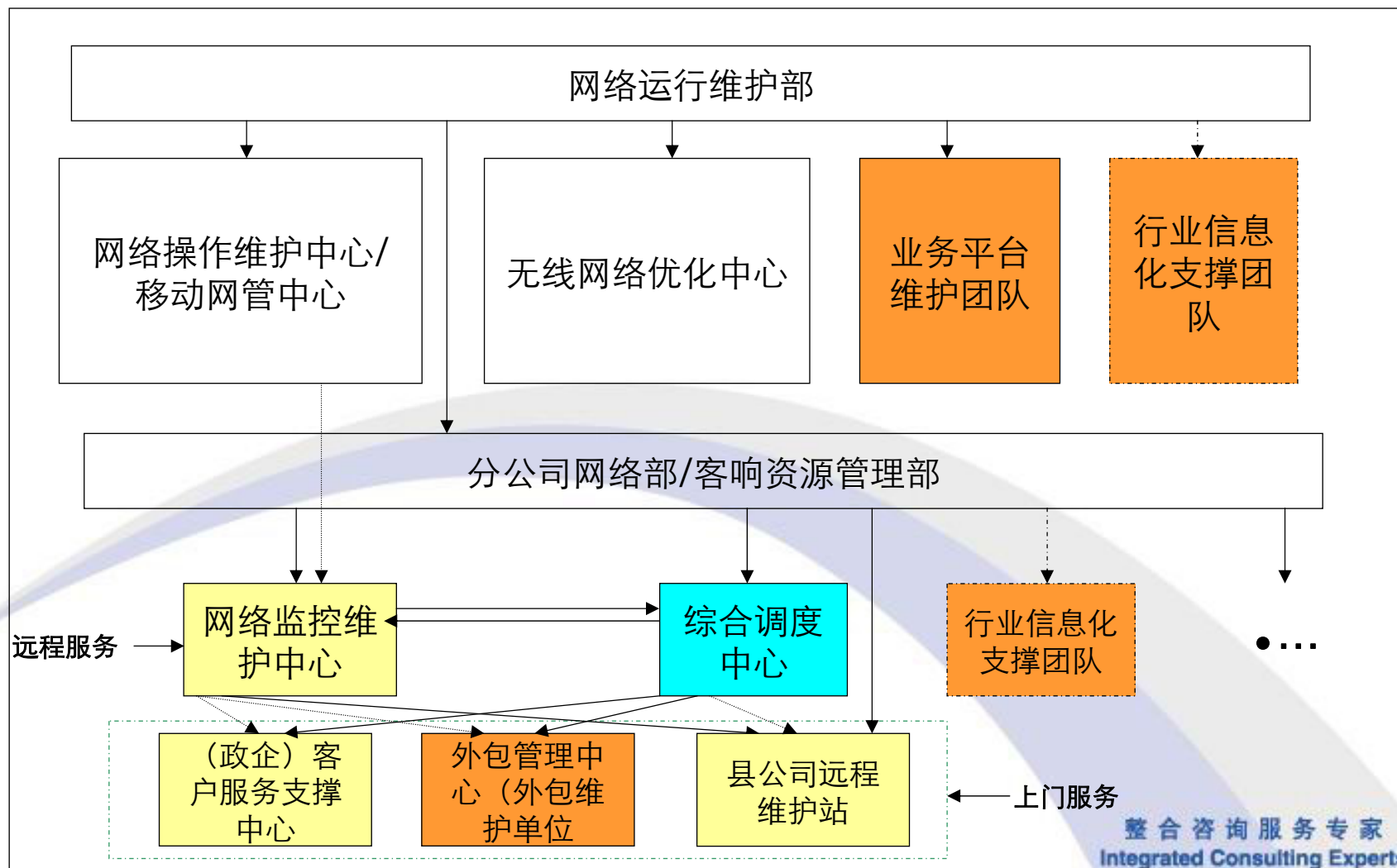


## 从“网络运营”的视角，而非单纯“网络运维”视角综合考量数据网的运作

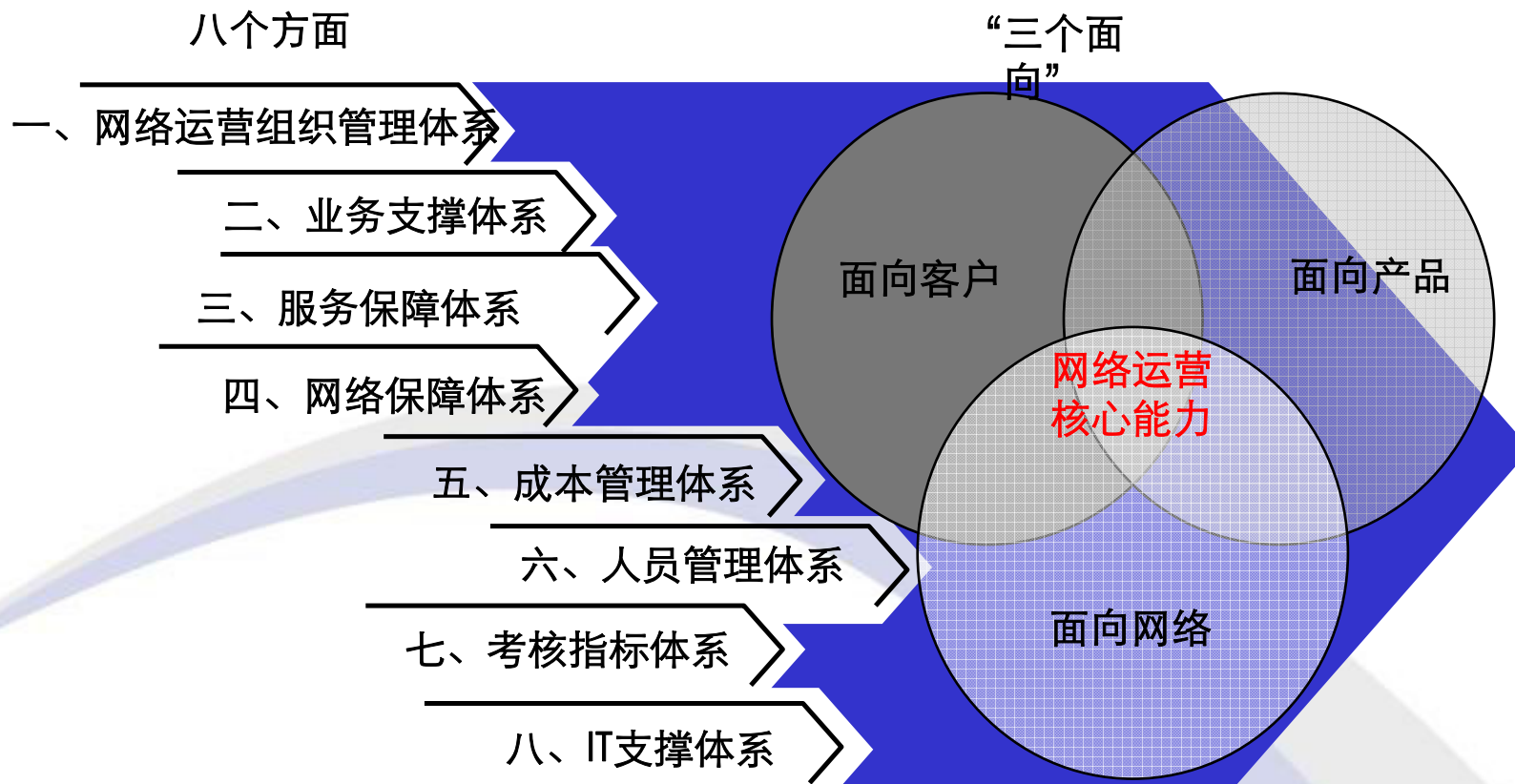
	网络运营	网络运维
定义	按照业务运营的需要、协同网络规划、建设、网管、运维及优化职能，对网络、人力及财务资源进行综合运营管理的过程	对已建成网络进行网管、维护及优化，支持业务运营及新业务网络实现的过程
导向	提升总体运作利润为导向	以有效支撑业务及网络为导向
定位	利润中心	成本中心
范畴	网络规划、建设、网管、运维及优化	网管、运维及优化
KPI	单位网络投资利润贡献 单位运维投资利润贡献 单位网络员工利润贡献 单位载频利润贡献 .....	长途来话接通率 掉话率 短消息成功率 GPRS (PDP激活) 成功率 最差小区比例 .....



# 全业务维护服务体系目标架构图（初步）



# 以“三个面向”为基本原则，从八个方面考虑优化举措



### 方向1：网络运营组织体系优化

1. 管理模式优化：在市公司层面，横向优化数据网维中心与市场部、数据部、计划建设部、人力资源部及财务部的合作；在市公司与分公司层面，纵向优化管控模式，强调一体化运营
2. 组织架构优化：明确组织职能及关键岗位职责，为流程开发及高效运作奠定基础

### 方向2：业务支撑体系优化

1. 业务支撑流程优化：优化前后台协作流程，重点提升新业务网络实现及现有业务的维护的效率
2. 业务支撑制度优化：将流程工作通过制度确定下来，确保按照流程工作，并开发相应的绩效评估及激励制度，将责任落实到人

### 方向3：服务保障体系优化

建立对新业务的服务支撑能力：

- 建立面向新业务开发的参与机制
- 逐步提升系统集成服务的保障能力
- 逐步建立对客户网络维护的服务保障能力
- 形成逻辑维护体系，支撑转型业务拓展

建立差异化的客户响应机制：

- 服务差异化
- 服务标准化
- 建立后端客户经理制

### 方向4：网络保障体系优化

持续提升技术支撑运作绩效和建立网络维护规范体系：

- 明确技术支撑管理模式
- 完善技术支撑流程
- 建设技术支撑人才队伍
- 形成一套适应新形势的维护规范体系

逐步完善NOC职能，实现集中化管理

- 实现NOC职能的扩展及优化
- 实现二级集中管控的NOC模式
- 持续提升NOC专家团队的能力

合理利用资源，优化资源配置和提高资源效益

- 明确资源管理工作的定位
- 对资源进行清查与评估
- 实现对资源的合理配置达到资源高效利用

### 方向5：成本管理体系优化

- 1, 与财务部合作, 强化预算与考核
  - 预算制定
  - 预算执行
  - 预算考核
- 2, 通过量化管理实现预算精确管控
  - 建立维护成本数据库, 并与相关部门对接
  - 公司内部成本核算机制的建立, 与前端接口, 建立内部虚拟核算机制, 推广ABC作业成本法
  - 加强对备品备件的成本分析与资源共享机制的建立
- 3, 精准分析及预算成本结构
  - 维护成本向重点地区、业务、客户倾斜
  - 研究成本费用在不同区域、业务、客户上的分布

### 方向6：人力资源管理体系优化

1. 高IPTV、ICT融合业务的服务能力
2. 提高业务响应队伍对前端大客户的反应能力
3. 提升3G条件下, 数据网络人员的综合能力

### 方向7：考核指标体系优化

- 1, 增加客户感知类指标, 强化后台人员的服务意识
- 2, 增加效益及效率指标, 不单考核网络质量指标
- 3, 增加网络运营管理指标, 促进数据网络运营管理改革
- 3, 区分考核类指标与评估类指标: 考核进入KPI体系, 评估仅用作衡量专业人员的水平

### 方向8：IT支撑体系优化

1. 建立客户服务支撑系统, 持续完善业务开通与业务保障
2. 完善资源管理系统, 实现资源价值领先的优势



CRC-Pinnacle Consulting  
中研博峰整合咨询

Q&A

谢谢大家！

整合咨询服务专家  
Integrated Consulting Experts  
[www.crc-pinnacle.com](http://www.crc-pinnacle.com)