

学校编码：10384

学号：X2005155002



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

硕士学位论文

中国移动全业务运维战略研究 A Study on the All-Service Operation & Maintenance Strategy of China Mobile

刘景峰

指导教师姓名：郭霖 副教授

专业名称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2009年 10月

论文答辩日期：2009年 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席： _____

评阅人： _____

2009年10月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘 要

通信业面临着全业务运营时代业务多样化及业务融合的重大变革,面临着全球经济衰退、国民经济调整、竞争加剧、产业管理日趋严格等严峻形势,中国移动只有充分发挥公司在 2G 移动通信市场的既有优势,借鉴国际通信行业发展经验,建立起面向全业务运营的卓越网络运维管理体制,才能确保中国移动成为具有竞争力的全业务运营商。

本论文借助战略地图、ETOM 等的理论工具和模型,依据对企业的内外部环境全面分析,从上而下地分析相关战略在财务、客户、内部流程、无形资产等四个层面与运行维护有关的因素及其之间的逻辑关系,从而提出中国移动通信集团全业务运维战略规划。

论文研究结果认为,中国移动需要进行流程梳理再造,低成本高效率地增强运营管理能力;推进维护集中化,建立端到端的服务保障能力;进行网络资产和用户资源等核心能力的整合,建设一流的技术支撑体系,实现快速业务提供能力。在运用贝克尔、吉本斯和墨菲的委托代理合约简化模型分析,提出中国移动实施全业务运维战略必须以总体战略的把控和发挥实施人员的主动性和创造性为基础,建立实施战略的组织,形成持续改进的流程推行战略,围绕战略进行运行维护体制的战略性变革。实际实施中首先必须关注于网络覆盖率等战略实施的主要关键性指标的变化,建立起面向客户感知的指标评价体系。其次要按照运维战略地图中的主要战略方向,分析辨别运维流程中关键因素,将资源集中于关键流程上;最后必须加大维护制度和组织集中化力度,建立全国范围一体化综合运维支撑体系。

关键词: 全业务运营; 运行维护战略; 战略实施

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

As All-service operating era coming, telecommunications industry is faced with the great change for business diversification and service integration. Faced with the global economic downturn, the national economic adjustment, increasing competition, estate management, increasing, and so grave situation, China Mobile should give full play to the advantage in 2G mobile communications market strengths and try to establish a development oriented business operations excellence network operation management system by drawing lessons from the experience of the international communication industry in order to become a competitive All-service carrier. By using the theoretical tools and models of strategy map, eTOM, and so on and the conduct of a comprehensive analysis to the both internal and external enterprise environment of China Mobile, We have done the strategic planning of China Mobile full service operation and maintains and analyzed the relevant factors related to operation and maintenance of four perspectives of strategy map which is financial, customer, internal process, intangible assets and a logical relationship among them. from the top-down manner. There is there main points of China Mobile operation and maintenance strategy which is rebuild process for low-cost efficiently enhance management capacity, and get maintain centralized for end to end service support capability; and build a first-class technical support system by integration of core competence such as network assets and customer resources for implementing rapid business providing capacity. In the use of Becker, Gibbons and Murphy's principal-agent contract analysis after the revised, we can arrive at a conclusion of the implementation of the All-service operation and maintenance strategy of China Mobile that overall strategies should be under the control of administering authority ,and it is important that promote the implementer's initiative and creativity. It is necessary for China Mobile to take strategic change of operation and maintenance around the company strategy. the organization to implement the strategy of the operation and maintains must be established, so that the process of continuous improvement to implement the strategy would be formatted. China Mobile must focus on the major changes of key performance indicators which have the most important effect on the implementation of the strategy ,such as network coverage rate, so that a perception of customer-oriented evaluation system would be established. When China mobile rebuild its process of operation and maintenance, analysis of operation and maintenance must be done to find out the primary key factor of its in accordance with the strategy map of major strategic direction, so that China mobile can focus resources on the key processes. It is good for the implementation of the

All-service operation and maintenance strategy of China Mobile to increase centralization of maintenance system and organizational dynamics. At last, China mobile should establish a national integrated range of operation and maintenance of support systems, and foster the platforms of integration of the linkage of operational capacity.

Keywords: . All-Service Operation; Operation&Maintenance ; Strategy

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究目的	4
第三节 研究内容和方法	4
第四节 论文结构	5
第二章 相关理论综述	6
第一节 战略管理理论概述	6
第二节 战略实施相关理论	7
一、卡普兰的战略管理体系.....	7
二、战略地图与平衡计分卡.....	9
第三节 战略实施理论的运用	12
第四节 结论	15
第三章 全业务运营环境下的中国移动	17
第一节 中国移动情况介绍	17
一、概况.....	17
二、财务情况.....	18
三、市场情况.....	19
四、网络情况.....	19
五、总体评价.....	20
第二节 通信行业全业务运营趋势和特点	20
一、全业务运营迎来通信行业的新的格局.....	20
二、全业务融合运营的技术发展特征.....	21
三、全业务运营对运营商的挑战和机会.....	22
第三节 中国移动所面临的国内环境和挑战	24
一、电信重组效应初步显现.....	24
二、市场竞争升级.....	27
三、政府监管推进全业务市场有效竞争.....	27

四、通信行业挑战与机遇并存	29
第四节 在全业务运营中中国移动的机遇	30
一、融合为电信企业提供商机	30
第五节 在全业务运营中中国移动的机遇	30
一、融合为电信企业提供商机	30
二、电信企业在价值链竞争中的优势	30
三、经济的萧条给整合带来的机会	32
四、运维管理是中国移动迎接挑战的基础	33
第四章 中国移动维护现状分析	34
第一节 运行维护管理简况	34
一、网络运行维护管理体制	34
二、运行维护工作内容	35
第二节 网络运行管理存在的不足	36
一、网络运行管理与用户价值的差距分析	36
二、与国际先进运营商的差距分析	38
第三节 国际先进电信运营企业简介	41
第五章 中国移动运维战略规划	44
第一节 中国移动全业务运营战略主题	44
第二节 运行维护战略主题分析	45
一、客户价值实现对全业务运行维护的要求	45
二、全业务运营战略对运行维护层面的目标分析	47
三、关键性的运维战略主题分析	49
第三节 人力、信息系统和组织协同	50
一、人力资本方面	50
二、信息资本方面	51
三、组织方面	51
第四节 运维战略地图及目标	52

第六章 中国移动维护战略实施	54
第一节 维护战略实施的原则	54
一、战略实施的基本原则.....	54
二、中国移动运维战略实施的原则和思路.....	54
第二节 运行维护战略指标体系	56
一、关键战略指标.....	56
二、面向 QOE 的网络质量指标.....	60
第三节 维护流程的再造	63
一、中国移动维护流程再造的必要性.....	63
二、中国移动维护流程再造方法.....	65
三、中国移动全业务运营维护流程.....	67
四、维护战略对流程再造的要求.....	70
第四节 维护模式和维护组织变革	72
一、中国移动集中化维护的进程.....	72
二、全业务运营下维护模式的考虑.....	73
三、中国移动运维组织架构.....	75
第五节 运行维护支撑系统构建	77
一、运行维护支撑系统构建模型.....	77
二、全业务运营对运行维护支撑系统的影响.....	79
第七章 结论和展望	81
第一节 研究的主要结论	81
一、全业务运营给中国移动运行维护带来新的挑战和机遇.....	81
二、中国移动运行维护战略.....	81
三、中国移动运行维护战略实施原则.....	82
第二节 论文研究的不足之处	82
一、存在的局限性.....	82
二、对未来研究的展望.....	83
附录	84

委托代理合约简化模型	84
一、模型描述	84
二、部分推论:	84
主要运行维护行业最佳实践标准	85
一、eTOM 增强的电信运营图	85
二、ITIL 信息服务管理流程	87
参考文献	89
致 谢	92

厦门大学博硕士论文摘要库

图 2-1: 战略执行的主要步骤	8
图 2-2: 平衡计分卡战略地图	11
图 2-3: 绩效评价的非准确性与贴现率关系	14
图 2-4: 全业务运行维护战略分析模型	15
图 3-1: 全业务运营价值链竞争关系	23
图 3-2: 2009 年电信市场份额情况	26
图 3-3: 电信市场管制发展情况	28
图 3-4: 电信价值链关系	31
图 4-1: 中国移动运行维护模式	35
图 4-2: 网络覆盖率	39
图 4-3: 网络质量	39
图 4-4: 每客户运营费用	40
图 4-5: 员工生产率	40
图 4-6: 国际市场主要移动运营商情况	43
图 5-1: 运行维护战略措施分析	48
图 5-2: 运行维护战略地图	52
图 6-1: 网络运维流程系统框架	67
图 6-2: 网络运维流程关系	69
图 6-3: 网络运维组织框架	76
图 6-4: 某国外运营商运维组织结构框架	77
图 6-5: TMN 模型下运维支撑系统框图	78
图 8-1: eTOM 模型 L1 结构	86
图 8-2: eTOM 业务流程框架分层设计示意图	87
图 8-3: ITIL 服务管理流程框架模型	88

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库