

学校编码：10384

学号：17920061151488



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

硕士学位论文

福建移动业务支撑流程再造

The Research of Fujian Mobile Business
Support Processes Reengineering

黄锐

指导教师姓名：刘震宇 教授

专业名称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2013年 4 月

论文答辩日期：2013年 6 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2013年6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

论文摘要

本文首先从全业务运营后的行业竞争、客户需求、企业自身运营需求三个角度入手,对福建移动进行了外部环境分析,福建移动只有进行业务支撑流程再造,改变原有的业务支撑模式,才能满足全业务运营后的企业“低成本高效益”战略转型的需要,才能提高支撑运营效率、满足客户的需求、提高客户满意度。本文选取了福建移动业务支撑流程中的事件管理流程作为关键业务流程,并以这个流程为例分析福建移动业务支撑流程再造过程,分析原有流程存在的问题,找出业务支撑流程再造的关键环节,设定流程再造的目标,确定事件管理流程价值链、和增值流程,然后采用系统化改造的方法重新设计事件流程的非增值活动和辅助活动,并定义了事件流程的设计模型。在流程再造实施的过程中,通过业务流程再造将各专业支撑人员按照流程岗位进行组织,实现矩阵式组织结构管理,解决维护人员客户服务意识弱、流程角色职责不清晰的弊端,将原有的职能型组织调整为面向流程的扁平化组织,采用 IT 技术手段确保流程落地,提升了业务支撑效率和客户满意度,并建设流程优化和工单质检制度使得流程优化持续提升。

在业务流程再造实施过程前需要进行充分的准备,明确流程再造的目标,把握好再造过程的关键步骤,结合企业实际情况按照计划顺利进行。

关键词: 电信运营商; 业务流程再造; 价值链

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

This article first described the changes in industry competition, customer demands, and corporation's operation demands, then provided an in-depth strategic analysis and research of Fujian Mobile in entire services operation environment. In order to meet the needs of the corporate strategy adjustment, Fujian Mobile must carry out BPR of business supporting operation, change the existing mode of business supporting, reduce costs, improve operating efficiency and the Value of Customer Satisfaction. In this paper we selected business supporting incident management process as the key operation, and introduced the procedure of the key processes. Then we use value chain method to find out the value-added activities and non-value-added activities and calculate the value-added efficiency. And we design the both activities. During the implementation of BPR, using advanced information technologies and value-added analyse method, we organized distributed in various parts of the maintenance staff to achieve centralized business supporting maintenance, changed the traditional model of decentralized maintenance, and improve reduced operating costs. speed. Through BPR, We changed these sectors from traditional functional organizations to process-based flat organizations. Last we estimate the result of BPR using Quantitative indicators.

Key Words: Business Process Reengineering; Telecom Operators; Value Chain

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究的意义	3
1.3 研究方法	3
1.4 论文结构	4
第二章 业务流程再造的理论基础	6
2.1 业务流程再造理论产生的背景	6
2.2 业务流程再造理论	7
2.3 业务流程再造的设计模式	8
2.4 业务流程再造的步骤	8
2.5 业务流程再造理论的实践	12
2.6 价值链理论	13
2.7 价值链与业务流程再造的内在联系	14
2.8 本章小结	15
第三章 业务流程再造的战略分析	16
3.1 行业竞争环境分析	16
3.2 业务流程再造目标	20
3.3 本章小结	20
第四章 业务流程分析	22
4.1 福建移动业务支撑现状	22
4.2 业务支撑流程介绍	23

4.3 关键流程的选择	25
4.4 流程诊断	27
4.5 本章小结	33
第五章 业务流程再造的方案设计	35
5.1 基础活动设计	35
5.2 辅助活动设计	36
5.3 流程模型设计	38
5.4 流程环节详细设计	42
5.5 信息发布流程	49
5.6 本章小结	50
第六章 业务流程再造的实施	51
6.1 流程再造的 IT 实现	51
6.2 系统实施过程	52
6.3 流程再造的实施保障	53
6.4 流程再造绩效评估	56
6.5 本章小结	59
第七章 结束语	61
7.1 研究结论	61
7.2 研究的局限性	62
参考文献	63
致 谢	64

第一章 绪论

1.1 研究背景

经过十多年的高速发展，我国移动通信用户普及率已经突破 70%。从国外市场的实践看，用户普及率突破 70% 以后，电信运营收入增长率将普遍下降到 10% 以下。根据工信部预研，“十二五”期间我国传统电信业收入复合增长率约为 4%，将持续低于 GDP 增速。截止 2012 年第三季度，中国移动全年收入增长率为 6.4%，净利润增长率仅 1.4%，增速均创历年新低。随着通信市场日益饱和，中国移动正面临收入增长乏力的困境。

与此同时，随着电信重组和 3G 牌照的发放，电信行业的竞争环境发生了深刻变化，中国电信行业进入全业务竞争时代。三大电信运营商已经处于更加公开、透明的竞争环境中，政策管制、业务壁垒以及技术差异已经不再成为重要的障碍，各运营商在产品、业务、价格和技术之间的差异正日益减小，行业内的同质化竞争日趋激烈。

此外，随着移动通信、互联网以及广播网技术的不断融合与发展，以及新兴技术的兴起，来自行业外的异质竞争也给传统通信商业运营模式带来了很大的冲击。来自互联网行业以 SYKPE、腾讯等公司为代表的即时通信公司也加入竞争的行列，以苹果公司为代表的手机终端厂商则通过掌握智能终端及移动互联网入口，向服务和内容领域渗透。行业内的竞争加剧和行业外竞争对手的进入势必拉低整个电信行业的利润，其行业原有的商业模式还将受到新的商业模式的冲击。电信行业从由原来的注重规模和发展速度阶段进入一个更注重运营效率和运营成本的新阶段。

业务流程再造的必要性

- 1、在底层网络与竞争运营商网络相差不大的情况下差异化竞争的需要。业务支撑能力是中国移动获取客户、保留客户、提高客户满意度、提升客户价值的关键竞争力，其数据整合共享能力和端到端的业务流程贯穿能力使得差异化竞争成为一种可能。首先，在中国移动集团公司“低成本高效运营”战略的指导下，福建移动已领先竞争对手实现全省业务支撑系统集中化和全国网络化改造，一是具备强大的数据整合共享能力，以及基于数据挖掘之上的市场精确营销能力和客户行为洞察能力，通过对客户和市场进行精准分析、识别、确认最有价值的业务，

然后通过制定合理的市场战略、有效的销售策略，对客户获取和客户保留提供强有力的支撑，二是有能力实现端到端的业务流程贯穿能力，随着一级 BOSS 枢纽系统的建设完成，在全国范围形成了一张网，使得业务的使用突破了地域的限制，可以为客户提供全程全网的业务支撑能力。

2、满足客户需求的需要。首先，随着信息技术的发展，客户不仅仅要求语音、短信等基础通信服务，还对增值信息业务的消费需求更加多样化，这些增值业务较传统业务的业务流程更长，产业链更复杂，对业务开通和服务保障都提出更高的要求。其次在全业务运营背景下，客户希望运营商能够为其提供一整套的全业务解决方案，包括移动电话、家庭电话、家庭宽带及其它增值服务捆绑在一起的一揽子通信解决方案。向客户提供新型增值业务和现有业务整体解决方案均涉及多个不同的专业维护部门，只有通过业务流程再造，才能打破原有组织机构的束缚，形成以流程为中心，面向客户的业务支撑流程，才能向客户提供快速的一揽子的通信服务。

3、满意度调查结果的提升需要。流程再造前最新一期的内部客户满意度调查显示，需要加强改进的工作包括：内部客户的支撑服务、信息系统部内部运营、外部服务的支撑服务等多个方面。说明提升业务支撑能力、保障客户满意度成为摆在面前最紧迫的问题。如图 1-1 所示

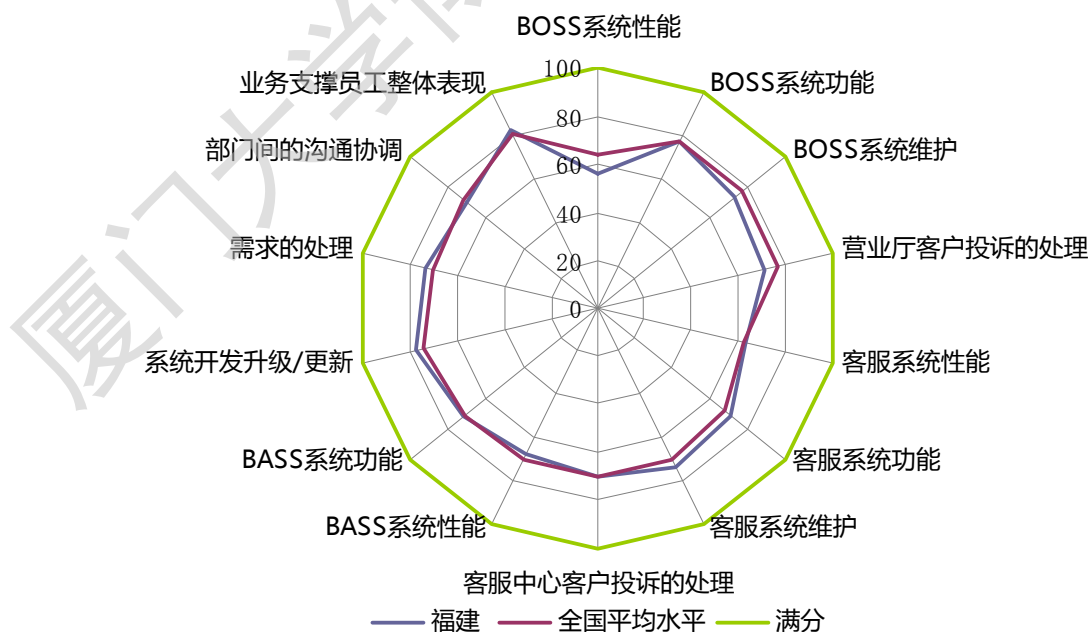


图 1-1 2010 年中国移动内部客户满意度调查结果图

1.2 研究的意义

电信行业进入全业务运营后，原有的追求规模和速度的发展模式将难以为继，运营商纷纷谋求战略转型。另一方面，现阶段我国电信运营企业虽然在客户和网络规模、业务收入等指标方面已经全球领先，但与国际上先进的运营商相比，我们在企业内部运营指标如运营效率、成本控制等方面还有很大的差距。

福建移动是一家国有大型企业，传承了国有企业常规的“科层制”管理特点，属于典型的金字塔式组织结构。在面对外部环境的激烈变化、竞争日益加剧和客户需求多样化等情况时，暴露出机构臃肿、运营效率低下、难以客户跟上快速变化需求的众多问题。在网络同质化的情况下，福建移动必须进行变革，通过变革来实现低成本高效率运营，快速满足客户多变的需求，以保持核心竞争力，才能在激烈的竞争中抢得先机。

业务流程再造理论在我国电信运营企业的实践有十分重要的意义，既可以帮助我国的电信运营企业提高运行效率、降低成本、提高客户需求的响应和满足速度，以适应企业外部环境、行业竞争和客户需求的不断变化，提升我国电信运营商的竞争能力，缩小与国际先进运营商之间的差距，同时又能为该理论的完善提供在通信服务领域运用的素材。

本文试图借助业务流程再造理论和价值链分析相结合的方法，分析福建移动业务支撑流程再造过程，找出业务支撑流程再造的关键环节，设定流程再造的目标，将各专业支撑人员按照流程角色进行组织，实现矩阵式组织结构管理，解决维护人员客户服务意识弱、流程角色职责不清晰的弊端，采用 IT 技术手段确保流程落地，提升了业务支撑效率和客户满意度，建设流程优化和工单质检制度使得流程优化持续提升。

希望本文能够为电信行业准备实施业务支撑领域的流程再造，来实现深入改革以实现战略转型的企业提供有意义的借鉴。

1.3 研究方法

本文采用理论分析到实践探讨的论证方法，论文按照先提出问题、再分析问题、最后解决问题的逻辑来组织全文。

在进行业务流程再造的战略分析时，主要运用行业竞争五力模型方法对全业务运营后的行业竞争环境进行分析，认为在新的竞争格局下，福建移动只有将原

来依靠规模速度取胜的发展模式调整为低成本高效益的发展模式，并根据调整后的战略，设定流程再造的目标。

在业务流程诊断环节，先采用流程优先选择矩阵模型选取事件管理流程作为关键流程，然后采用流程价值链法绘制故障管理流程价值链、确定增值流程，再运用观察调查法对故障处理流程的流程作业进行时间动作分析计算出流程增值效率，结合头脑风暴法得出现有流程存在的问题。然后采用系统化改造的方法重新设计事件流程非增值活动，并在辅助活动领域设计流程质量控制子流程的基础上，重新设计事件管理流程，并定义了流程相关的设计模型包括流程目标、流程角色和组织、流程出入口、流程 KPI 指标、交付物等，最后对事件流程各环节进行详细设计，描述各环节的关键点，作为流程再造的实施依据的相关环节。

在业务流程再造的实施时，从组织和制度建设两个方面保障项目的实施，建立实施团队和矩阵式组织结构调整保障实施过程，通过固化流程制度和 KPI 指标、建立事件流程定期回顾和工单质检管理机制实现流程全生命周期管理，做到持续优化和改进。

在业务流程再造的效果评价时，主要运用定性与定量分析相结合的方法，从流程增值效率和流程绩效指标两个方面对改造前后的效果进行了评价。

1.4 论文结构

本文旨在探讨全业务运营后电信行业竞争环境变化，身处电信行业的福建移动为什么要实施业务支撑流程再造，想要达到什么效果，以及如何进行业务流程再造，希望能够为全业务运营后的电信运营商开展业务支撑流程再造提供借鉴价值。

全文总包含七章，具体包括以下内容：在绪论部分对本文研究问题的背景、研究问题的意义、研究的主要方法以及本文的结构进行了介绍；第二章主要介绍了业务流程再造和价值链分析的相关理论，包括业务流程再造产生的背景、定义、原则、实施步骤等；第三章对行业竞争环境进行分析，结合战略转型提出流程再造的目标；接着在第四章对福建移动业务支撑流程进行诊断，指出原有的支撑流程存在的问题，并选择事件管理流程作为关键流程，采用流程价值链分析法和头脑风暴法相结合的方法得出现有流程存在的问题；第五章对福建移动业务支撑流程的再造的进行方案设计，采用系统化改造的方法重新设计的事件流程非增值活

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