



机密

中国电信流程重组项目 培训材料

中国电信

文件

二〇〇一年九月二十八日

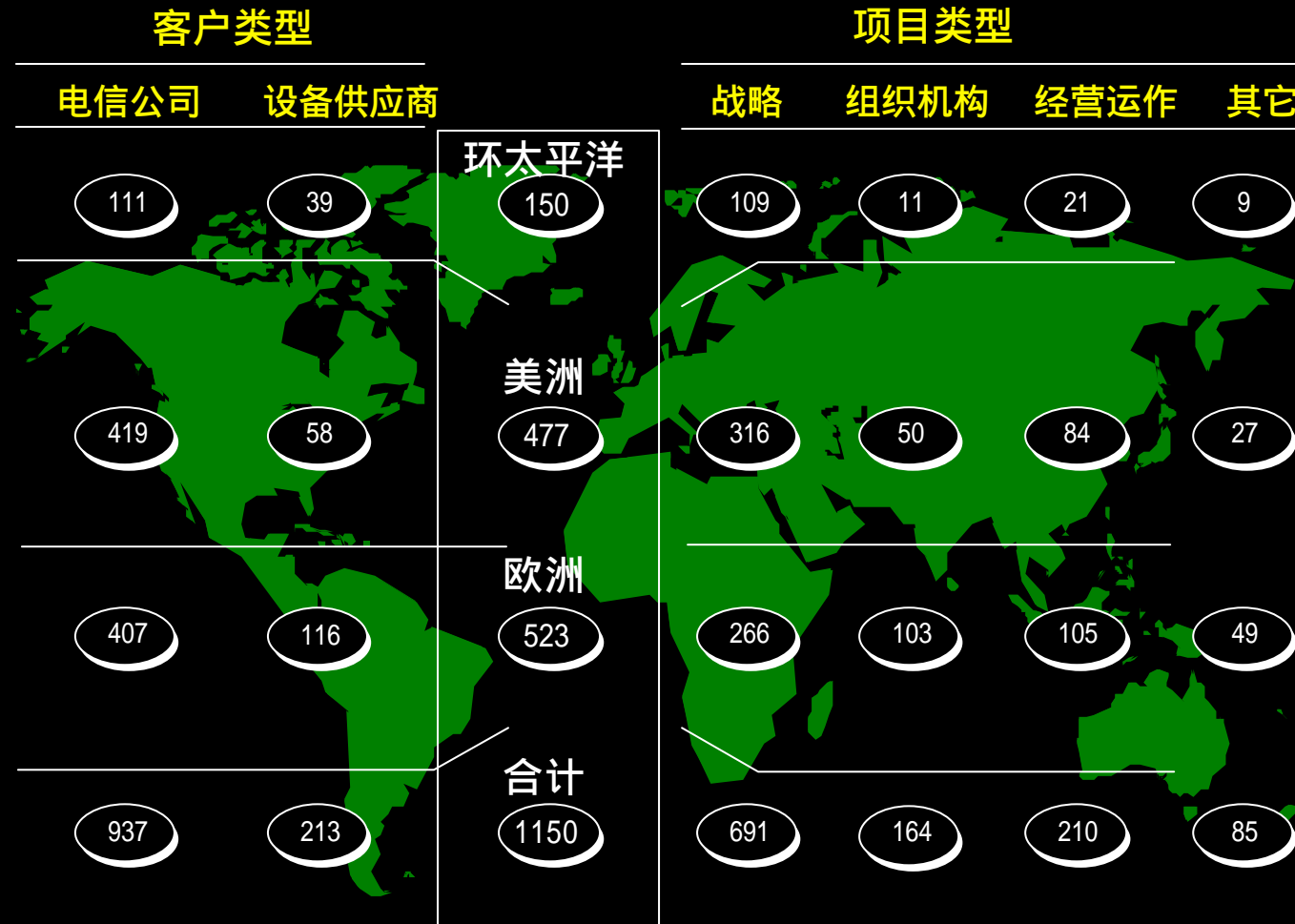
9月28日培训日程安排

初稿

	活动	时间	演讲人
• 开场白	演讲	9:00-9:10	中国电信领导
• 麦肯锡资历及合作方法介绍	演讲	9:10-9:30	Richard Zhang
• 项目内容、进度及成果介绍	演讲	9:30-10:00	Richard Zhang
	讨论	10:00-10:15	
• 初步的第一阶段工作讨论及下一步工作安排	演讲	10:15-10:45	Miranda Shu
	讨论	10:45-11:00	
	休息	11:00-11:15	
• 专题培训之一：亚洲及西方国家的业绩理念管理	演讲	11:15-11:45	Miranda Shu
	讨论	11:45-12:00	
	午餐/休息	12:00-13:30	
• 专题培训之二：解决问题七步成诗法	演讲/讨论	13:30-14:00	Wenjia Fang
• 专题培训之三：客户细分的方式及方法介绍及案例	演讲	14:00-14:30	Kate Chen
	讨论（案例）	14:30-15:00	
	休息	15:00-15:15	
• 专题培训之四：业务流程设计方法简述及示例	演讲	15:15-16:00	S.F Li
	讨论	16:00-16:15	
	休息	16:15-16:30	
• 专题培训之五：管理流程设计方法简述及示例	演讲	16:30-17:15	Ming Zhang
	讨论	17:15-17:30	
• 专题培训之六：访谈技巧	演讲	17:30-17:50	Jason Liu
• 总结	演讲	17:50-18:00	Richard Zhang

麦肯锡具备为全球电信企业服务的无与伦比的丰富经验，可以帮助我们更好地为中国电信提供服务

项目数量，过去五年



战略

- 市场进入/地区筛选
- 投资评估
- 政策调控
- 民营化管理
- 新技术评估

组织机构

- 竞争准备

机构重组

- 发展营销技能

管理流程再造

经营运作

- 网络发展计划
- 削减成本以应付新挑战

业务流程再造

IT系统设计

麦肯锡公司在帮助电信运营商进行以客户为中心的关键流程组织架构和IT再造方面，也具有丰富经验

项目重点	客户	项目范围与目标
管理及业务流程再造	欧洲领先的电信服务商	<ul style="list-style-type: none"> 帮助客户的一个地方网在法规放松的情况下重新设计并实施以服务客户为中心的关键业务和管理流程，重点放在更快地满足客户服务要求、保留客户、增加业务收入方面。在项目实施后三个月内，将积压的客户服务订单从100,000降到40,000，客户入网速度大幅度提高
	欧洲领先的电信服务商	<ul style="list-style-type: none"> 帮助客户设计并试点关键业务流程的再造。我们首先在一个地区通过试点的方式重新设计了以客户为中心的关键业务流程，包括客户获取并保留，网络规划、经营和维护*及新产品设计推广等。在此基础，我们帮助客户成功地完成了在全国的推广实施工作
	一家东南亚电信服务商	<ul style="list-style-type: none"> 设计一个面对客户的组织机构，再设计业务和管理流程，建立/发展在关键有差距领域的技能，并帮助进行实施 制定并实施战略，使该公司为将面临的竞争做好准备 制定移动通信战略把公司的高价值手机客户的流失率降低30%
	一家美国地区性电信公司	<ul style="list-style-type: none"> 针对网络运营及客户服务的需要，重新设计相关业务流程并与预算流程相结合，大幅度提高了网络运行效率和客户服务水平
	一家日本移动通信服务商	<ul style="list-style-type: none"> 找出该公司在管理流程和技能方面与世界最佳做法的差距，设计改善的战略和途径 制定全球投资战略 找出技术变革所带来的机会，并对其进行优先排序
	一家韩国移动通信服务商	<ul style="list-style-type: none"> 对主要的业绩改善机会进行有限排序，建立积极驱动业绩改进的组织结构和流程 在首席执行官与韩国政府的谈判中提供咨询帮助 明确网络改善目标，并定义投资的优先顺序 定义客户群，明确他们的需求和服务这些不同客户群的经济效果 制订可持续的公司战略

注：更加详细的相关案例介绍详见附录..6..页至..12..页

*网络的支撑、网络的控制和运行（维护）、网络能力的规划与建设

麦肯锡公司在帮助电信运营商进行以客户为中心的关键流程组织架构和IT再造方面，也具有丰富经验（续）

项目重点	客户	项目范围与目标
组织架构	一家美国电信服务商	<ul style="list-style-type: none">重新设计了客户营业收入的预测流程：从一个以地理区域为基础的旧模式转变为一客户类别为基础的新模式评估并重新设计了该公司的网络计划流程
	一家南美电信服务商	<ul style="list-style-type: none">制定了公司合并后的组织结构方案，包括一整套新的管理流程，并协助高层管理对新的组织方案进行实施
	一家葡萄牙电信公司	<ul style="list-style-type: none">协助该公司推行数据电信以IP为主，以及针对以往不同的新顾客群的新业务单元为其产品服务提供进一步策略，并协助该公司作组织上设计
	一家韩国的电信服务商	<ul style="list-style-type: none">决定其分销部门的地位和财务方案，评估每个业务的可靠性并定义合适的战略
IT系统	一家日本大型电信服务商	<ul style="list-style-type: none">为客户的电信技术咨询业务培养系统的技能，并设计技术/知识管理能力通过技术革新和管制解除找出新的商机为新的网络服务制订产品/市场战略
	一家欧洲主要电信服务商	<ul style="list-style-type: none">建立根据业务及客户需求，优化IT系统投资的管理流程，包括参与部门、主要活动、分析问题的框架及操作手册。在新的流程实施后3年内，IT系统投资成本降低了30%，服务水平比以前有了更大的提高

更重要的是麦肯锡公司有帮助包括电信企业在内的中国企业实施大规模企业变革项目的丰富经验

强大的咨询队伍

大中华地区分公司

- 有4家分公司
 - 上海
 - 北京
 - 台北
 - 香港
- 强大的多元化领导层
 - 在大中华地区有22名董事
 - 在中国大陆有10名董事
 - 全部咨询经验超过200年，在中国大陆的咨询经验超过50年
- 强大的咨询资源
 - 在大中华地区有180多名咨询顾问
 - 其中80名常驻中国大陆
 - 80%以上讲中文
 - 80%以上具备国外著名学府硕士以上学历

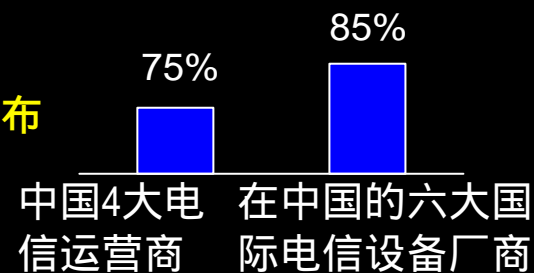
大中华地区分公司，1996-2000年

100%=299个项目

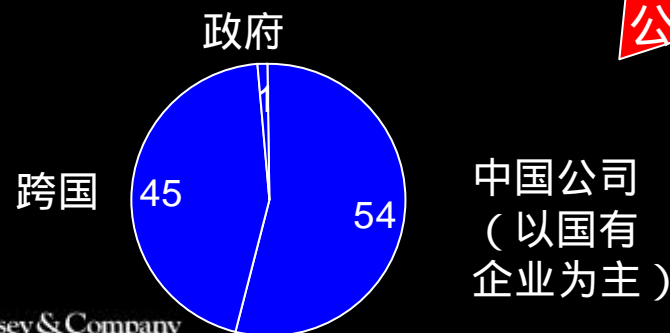
行业情况



电信行业分布

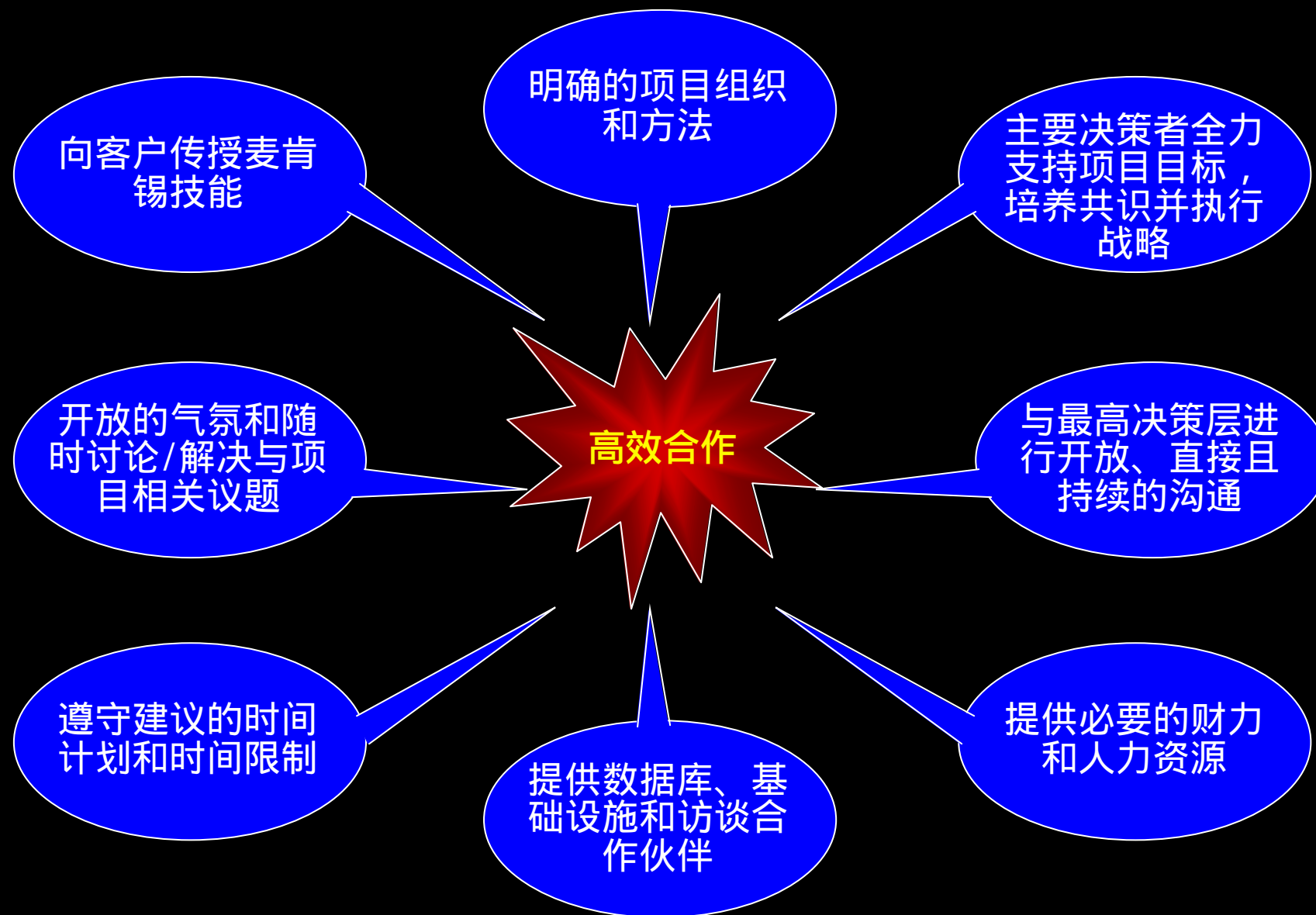


公司种类

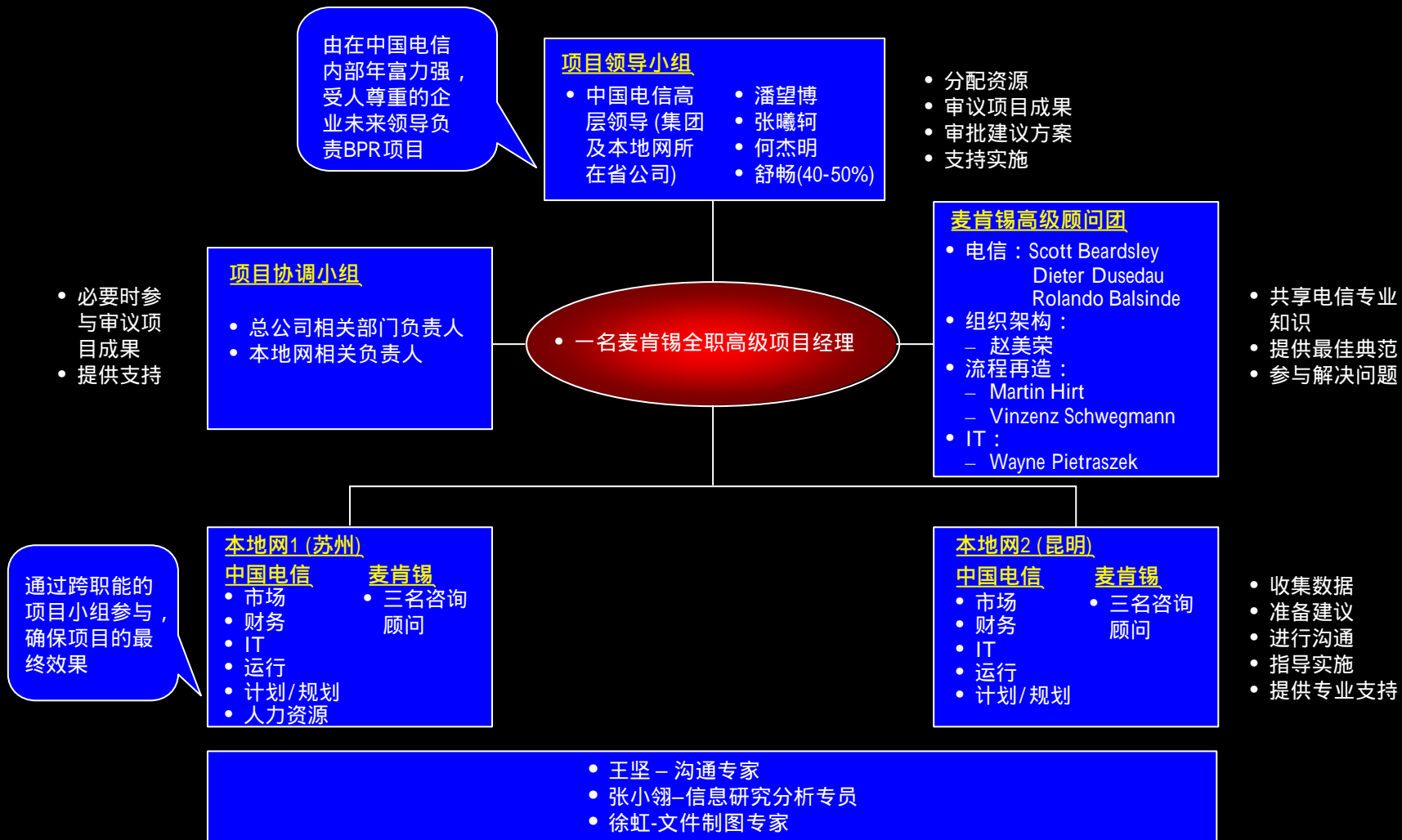


麦肯锡公司在帮助大型企业完成由下至上的业务变革，并帮助企业大幅度提高运作效率和财务业绩的经验远远多与其他咨询公司

另外，还需要遵循高效合作的关键成功因素



麦肯锡将投入大量的资源, 外加全球高级顾问团, 来保证本项目的成功



我们同客户开展工作的方式

特征

- 非正式、互动式的工作方式
- 联合的解决问题小组
- 公开地获得所有可以得到的信息
- 高层管理积极地参与、领导项目的工作
- 广泛的技能转让

原因

- 重点更明确
- 集思广益，及时提供反馈
- 更有效率
- 取双方之长
- 将管理技能转交给客户项目小组成员
- 避免收效甚微的重复性的工作
- 强调项目的重要性
- 决策和实施进程加快
- 确保收到最大的效果和持久的改进
- 通过对管理层提供正式的培训，协助实施
- 帮助项目小组成员掌握重要的新技能，加快他们在公司内的发展

这种联合工作方式的意义

- 一个紧密协作的客户/麦肯锡工作团体
- 强有力的客户人员和麦肯锡成员
- 小组成员提供各部门的职能经验
- 开放地、透明地、联合地解决问题
- 客户将拥有所有答案
- 客户人员将充分牢固地理解掌握项目建议
- 通过对一些初步想法的讨论，充分地利用客户人员的时间、知识和经验
- 客观、严谨
- 严谨的，以事实为根据的解决问题方式
- 找到创造性的、可行的方案
- 实事求是的、注重结果的方法，既充分结合国外先进模式，又不与中国特色和客户实际相脱节

麦肯锡的既定角色

是

- 同客户管理人员共同找到答案
- 协助制定解决问题的程序，确保其严格规范
- 培训小组成员，传递技能，提供必要的分析支持
- 提供外部观点和一般经验，同时与内部特色相结合
 - 模式、框架
 - 对比参照
 - 国际最佳模式
- 确保实际的、以结果为导向的方向

否

- 告诉答案
- 在工作程序上替代客户的业务管理人员
- 要求管理人员创造奇迹
- 无视内部的知识和专家经验
- 理论性的、以研究学习为导向的方法

项目小组与高层管理的两种交流方式

正式汇报会/研讨会

- 用来向全体指导委员会/高层管理人员汇报阶段性工作进展并对下一步工作达成共识
- 大约每三、四周一次
- 会议在正式文件的基础上进行，大约需耗时三~四小时

非正式交流

- 用来向总裁或个别高层管理人员汇报近期工作进展并澄清问题，或验证假设
- 大约一周
- 会议形式灵活，时间较短

客户成员和麦肯锡成员
将共同进行正式汇报

项目成功关键因素

公司上下的支持

- 职能顾问委员会所领导的各职能部门要全力支持项目小组的工作
- 项目小组直接向最高领导层负责，没有中间层次

勇于实践的态度

- 迅速实施试点流程的设计，认识到设计肯定是不完善的，要在实践中逐步修改
- 在设计中勇于打破旧框框的束缚

对设计的拥有感

- 项目小组尤其是客户小组成员均要拥有对流程的设计，以保证坚定不移的实施

9月28日培训日程安排

初稿

	活动	时间	演讲人
• 开场白	演讲	9:00-9:10	中国电信领导
• 麦肯锡资历及合作方法介绍	演讲	9:10-9:30	Richard Zhang
• 项目内容、进度及成果介绍	演讲	9:30-10:00	Richard Zhang
	讨论	10:00-10:15	
• 初步的第一阶段工作讨论及下一步工作安排	演讲	10:15-10:45	Miranda Shu
	讨论	10:45-11:00	
	休息	11:00-11:15	
• 专题培训之一：亚洲及西方国家的业绩理念管理	演讲	11:15-11:45	Miranda Shu
	讨论	11:45-12:00	
	午餐/休息	12:00-13:30	
• 专题培训之二：解决问题七步成诗法	演讲/讨论	13:30-14:00	Wenjia Fang
• 专题培训之三：客户细分的方式及方法介绍及案例	演讲	14:00-14:30	Kate Chen
	讨论（案例）	14:30-15:00	
	休息	15:00-15:15	
• 专题培训之四：业务流程设计方法简述及示例	演讲	15:15-16:00	S.F Li
	讨论	16:00-16:15	
	休息	16:15-16:30	
• 专题培训之五：管理流程设计方法简述及示例	演讲	16:30-17:15	Ming Zhang
	讨论	17:15-17:30	
• 专题培训之六：访谈技巧	演讲	17:30-17:50	Jason Liu
• 总结	演讲	17:50-18:00	Richard Zhang

中国电信面临不断加剧的市场竞争，日益多样化的客户需求及更加复杂的技术服务市场

日益多样化的客户需求

- 由于各地区经济发展水平的不同，对于固话业务的需求日趋多样化，如：
 - 在沿海发达地区商业用户对于服务复杂性要求日益提高
 - 而沿海住宅用户对于更快更宽带的服务（ISDN，ADSL）提出更高的要求
 - 而在西部地区提高固话普及率仍是工作重点
- 随着中国电信有可能获得的移动通信牌照，对于了解移动用户的需求提出了更高的要求

国内市场竞争日趋激烈

- 随着联通，网通，吉通及铁通相继进入固话、IP及数据市场，中国电信的市场份额将面临很大的压力

为保持在中国市场的领先地位，并逐渐发展成为国际水平的先进电信企业，中国电信应把流程再造的重点放在

- 满足并超过客户需求
- 超过竞争对手的服务水平
- 只在满足客户需求并能取得良好财务回报的领域进行投资

国际电信企业潜在的竞争

- 随着中国即将加入世贸，国际电信企业也将加入中国市场的竞争，尤其使是对高端商业网和住宅用户在增值业务领域的竞争，并带来国际先进的网路管理和营销手段

产品/服务复杂性提高

- 随着通信技术的不断发展，宽带，多媒体，因特网等新的服务日益遍及

中国电信希望通过关键流程再造项目提高总体管理和服务水平

总体目标

- 提高中国电信的整体服务和管理水平
- 建立以客户为中心，对市场快速反应的本地网运作模式，从而提高中国电信的整体运作效率，最大限度满足客户不断变化的需求，为公司带来良好的效益和可持续的快速发展打下基础

详细目标

- 勾画集团公司未来组织框架 (即整体管控模式和组织结构的可能方案选择)
- 在进行客户细分、市场需求调研的基础上建立以客户和市场为中心的本地网业务和管理流程体系
- 确定与流程运行相适应的岗位设置 (岗位描述) 和绩效考核的KPI指标体系，首先在本地网设计推行，并以此完善本地网激励机制
- 建立与流程管理相适应的本地网组织结构，并明确与省公司和集团总部的界面与接口
- 明确新的流程体系 (包括本地网业务与管理流程) 所需的IT支持 (但不会设计详细的IT系统本身)
- 在试点范围内使流程操作人员掌握项目成果所需的知识与技能

麦肯锡公司以客户为中心的关键流程再造方法非常适合中国电信的项目要求

麦肯锡以客户为中心的关键流程再造法



- 根据客户群细分，仔细选择试点本地网以确保中国电信的主要客户群被考虑到，如：
 - 高端商业用户集中的本地网
 - 高端住宅用户集中的本地网
 - 低端商业用户集中的本地网
 - 低端住宅用户集中的本地网
- 完成试点本地网的流程再造，并制定统一的设计原则；必备和可选流程要素，以便不同地区本地网根据当地实际情况选择实施模式
- 在全国范围逐步展开实施

适合中国电信的实际情况

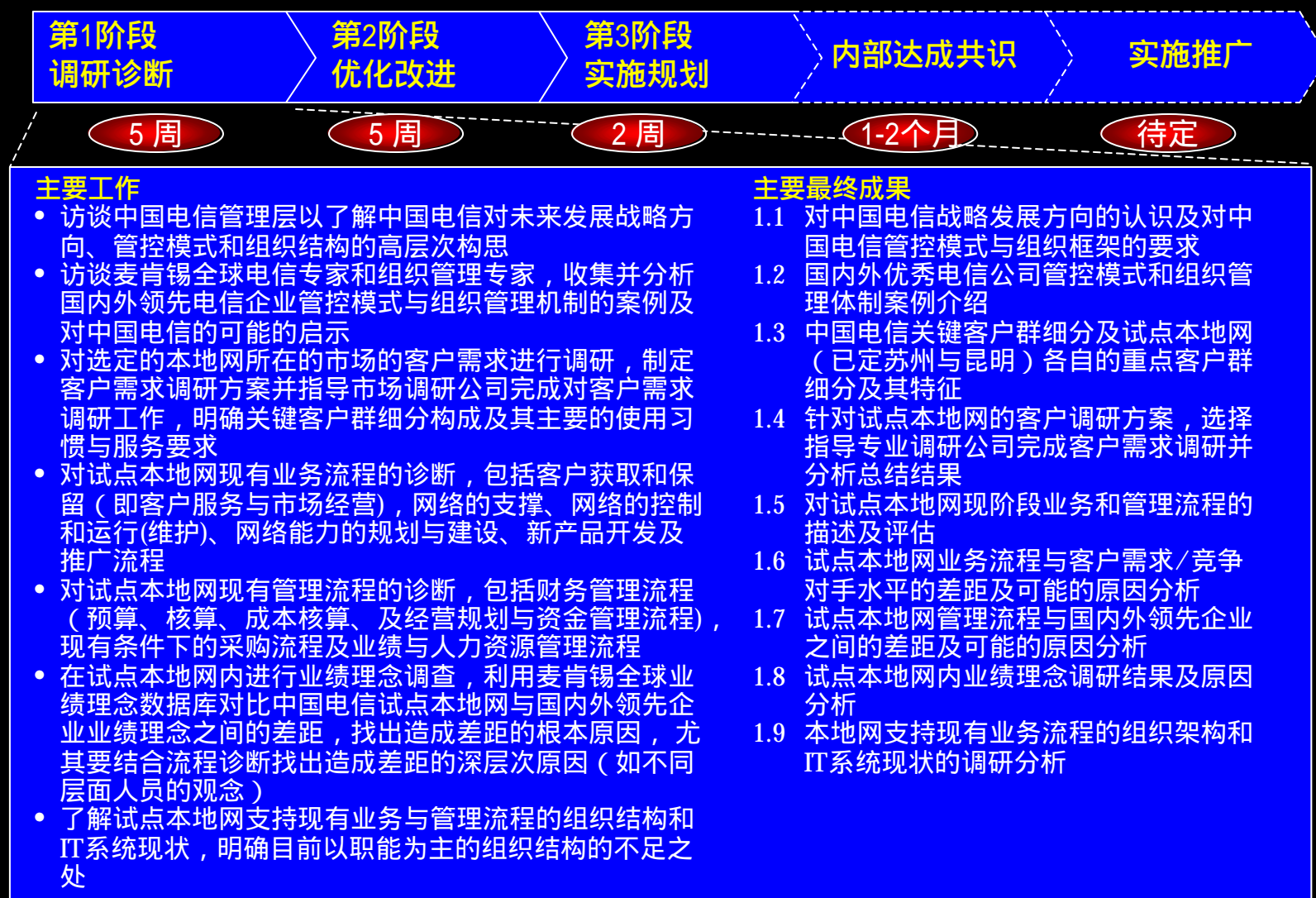
- 中国电信有超过300个本地网，不同本地网所处的环境不尽相同：
 - 客户构成
 - 竞争环境
 - 网络基础设施
 - 地区经济发展状况
- 关键流程再造必须满足以下需求：
 - 实施方便
 - 便于总公司及省级公司管控和监督
 - 便于各本地网根据各自地区特点，因地制宜，灵活掌握实施模式
- 所以，中国电信选择几个本地网进行试点的建议比较合理，但要注意：
 - 试点本地网的仔细选择，以确保有代表性
 - 关键流程的设计足够灵活，以便于实施并且根据各本地网实际情况选择不同的实施模式
 - 同时在此基础上，也应考虑明确本地网与省级公司和总公司的由下至上的流程的界面，不应影响整体组织架构未来的演变

本项目将分三个阶段进行

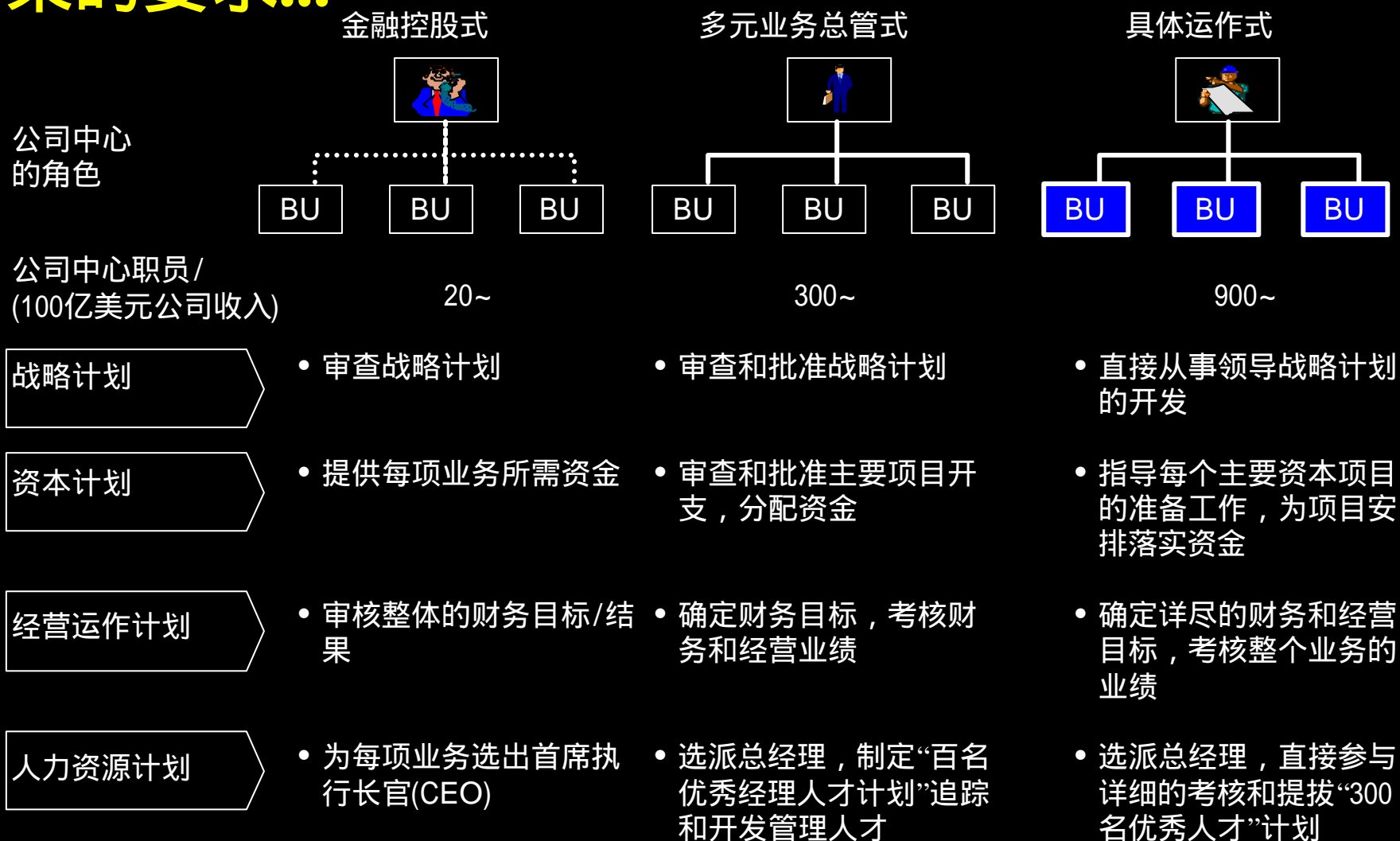
■ 本项目投标书
具体描述

	第1阶段 调研诊断	第2阶段 优化改进	第3阶段 实施规划	内部达成共识	实施推广
时间	5 周	5 周	2 周	1-2个月	待定
目的	<ul style="list-style-type: none"> ? 了解中国电信目前状况，特别是业务流程和管理流程，并了解目前IT系统和组织架构，寻找差距 	<ul style="list-style-type: none"> • 重新设计操作性强的业务和管理流程并设计相应的组织结构框架 	<ul style="list-style-type: none"> • 制订切实可行的业务和管理流程实施计划 	<ul style="list-style-type: none"> • 沟通交流并修改实施计划 	<ul style="list-style-type: none"> • 推行重组计划并不断完善
工作方法	<ul style="list-style-type: none"> ? 内部调查、专家访谈、讨论会 • 外部客户访谈、座谈会 	<ul style="list-style-type: none"> • 团队讨论分析 • 头脑风暴会 • 专家访谈 • 试点 	<ul style="list-style-type: none"> • 团队分析 • 为推广实施进行的培训 	<ul style="list-style-type: none"> • 访谈调查 • 头脑风暴会 	<ul style="list-style-type: none"> • 调查、讨论会
最终结果	<ul style="list-style-type: none"> ? 细分中国电信主要客户群 ? 现有业务流程和管理流程的业绩改善目标 	<ul style="list-style-type: none"> • 业务流程和管理流程手册(1.0版) • 部分试点和修正的业务管理流程手册 • 对IT系统的需求 • 本地网组织结构 • 高层组织结构框架方案 	<ul style="list-style-type: none"> • 在试点本地网及全国进一步推广关键业务与管理流程的计划 	<ul style="list-style-type: none"> • 内部共识 	<ul style="list-style-type: none"> • 全面推行取得实效

项目第一阶段，对试点本地网的关键流程，组织架构和IT系统进行充分的了解



1.1 认识战略发展方向并提出对管控模式与组织框架的要求...



严谨的信息收集汇总处理系统

... 认识战略发展方向并提出对管控模式与组织框架的要求

举例

集团内部关键
业务内在联系
程度

孤立型

技能分享型

业务系统共用型

公司中心的角
色

金融控股式



多元业务总管式



具体运作式



角色之定义

投资考察和买卖各种
独立的业务

管理整套多元业务；
分享经营技能和尽可能
利用业务之间的经营
共性

集中于几个相对类似的
市场，紧密的经营一体
化的业务

例子

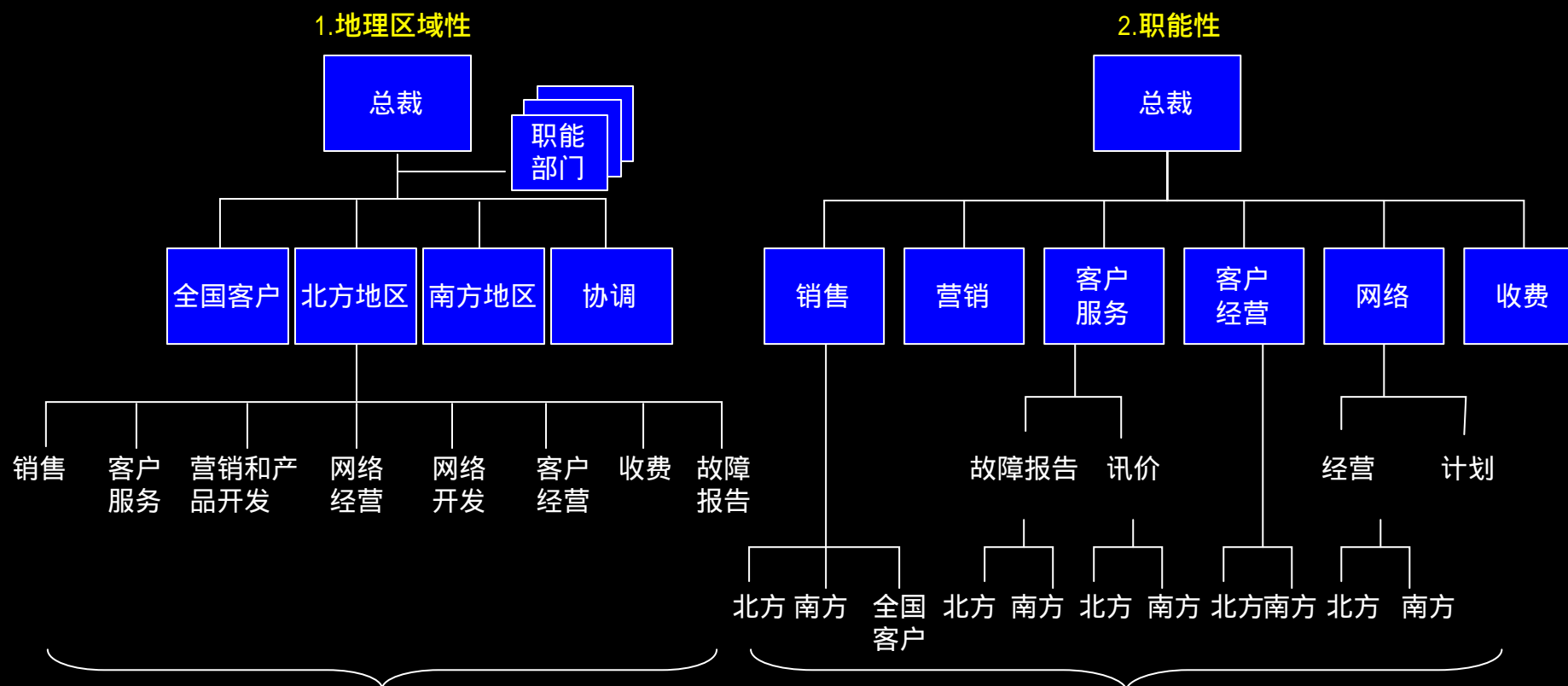
- 长江实业
- 中信泰富
- 美国ITT
- 英国Hansen
- 加拿大鲍尔公司

- 三星
- 通用电气
- 正大集团
- 戴姆勒奔驰集团

- 克莱斯勒公司(美)
- 联合航空公司(美)
- 宝洁(美)

1.2 针对中国电信的具体情况提供多种基本结构选择方案

示意



- 根据地理区域组织第一级分支机构
- 承担多种职能责任的当地单位
- 全国一级为大客户服务的独立单位

- 根据各职能组成第一级的分支机构
- 按照地理区域及/或职能组织第二级分支机构

- 关键原则**
- 易于创立
 - 易于控制
 - 易于发展

1.3 细分关键客户群，分析各自特征和关键 购买因素

示意

	特征	关键购买因素(KBF)/需求
质量保障型	<ul style="list-style-type: none">• 一般与有中等收入的中年女性• 中等以上教育程度	KBF：售后服务、品牌、性能 他们希望各方面有保障，多花费一些无所谓
服务驱动型	<ul style="list-style-type: none">• 中等收入、中老年• 行政、企业管理者、中等教育	KBF：售前服务、售中服务、售后服务、性能 购买前、中、后都能得到一种好的反馈、帮助，希望得到方便，有良好的感觉，多花费一些没关系
时尚型	<ul style="list-style-type: none">• 青年、中高收入• 高教育程度、社交活动多、白领、个体	KBF：设计、外观、多功能、品牌 产品要酷，能代表个性，并且符合身份，能拿得出去
价格敏感型或基本型	<ul style="list-style-type: none">• 低收入• 低教育的中老年女性	KBF：性价比、今后服务 希望价格最便宜，产品有基本和够用的功能就可以了，品牌和多余的功能不必要；主要是合算，坏了也有好的服务保障

1.4 通过定性及定量研究对客户细分，了解他们的需求

举例

定性研究A – 小组座谈会

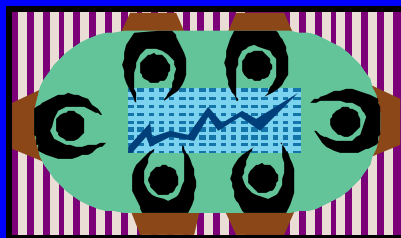
地点：昆明/苏州

目标：

- 了解客户对中国电信提供的产品和服务中所关心的问题

对象及样本：

1. 有选择的消费者群体 2组/城市
2. 有代表性的中小企业 2组/城市



定量研究 – 消费者问卷调查

地点：昆明/苏州

目标：

- 了解消费者对产品，服务的满意程度，以及决定他们消费的关键因素

对象：

- 消费者 200-400/城市



定性研究B

地点：昆明/苏州

目标：

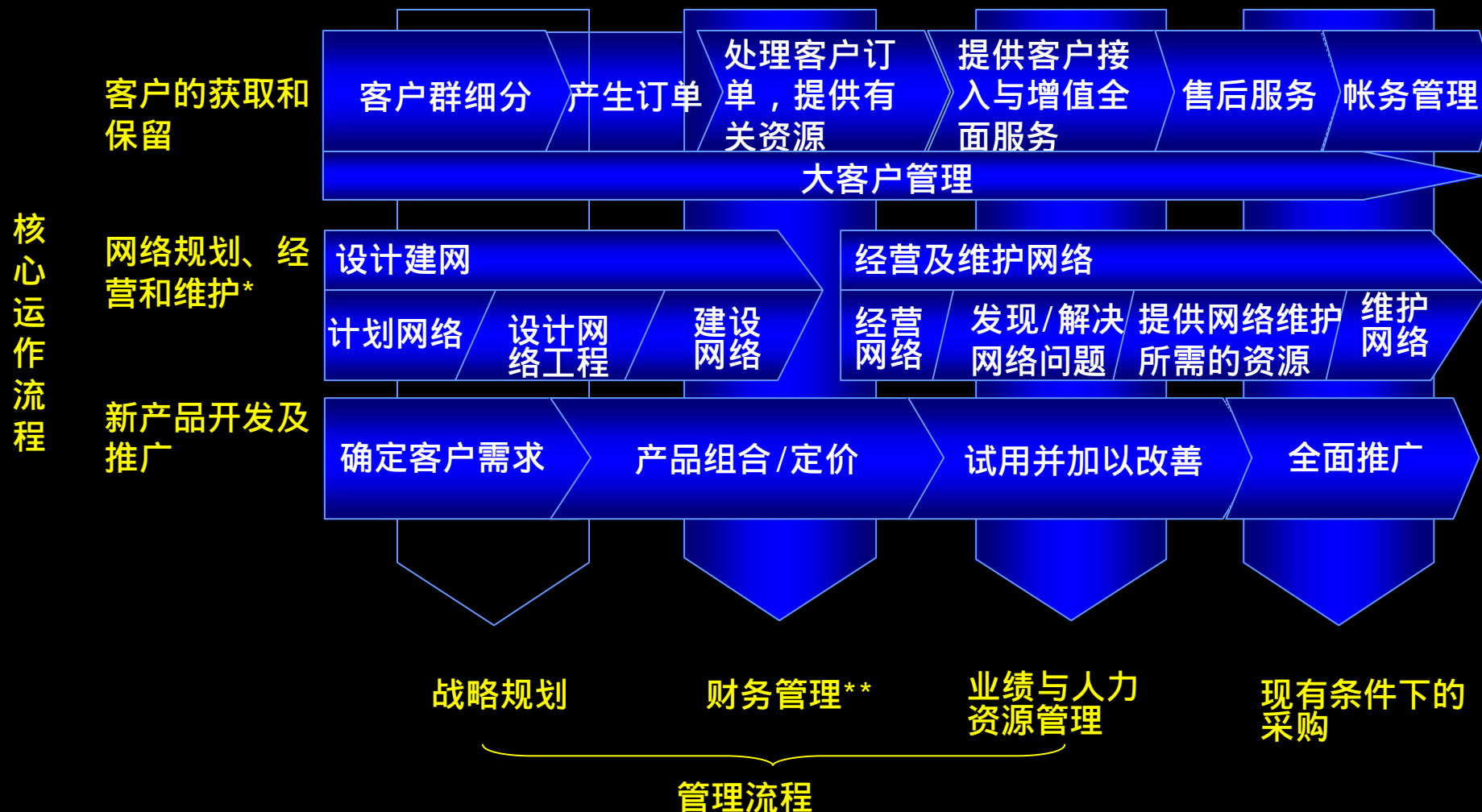
- 了解企业对电信产品和服务方面的要求，以及决定他们消费及改换电信公司的关键因素

对象及样本：

- 大企业1个/城市
- 中企业2个/城市
- 小企业1个/城市



1.5 对试点本地网现阶段业务和管理流程的描述及评估

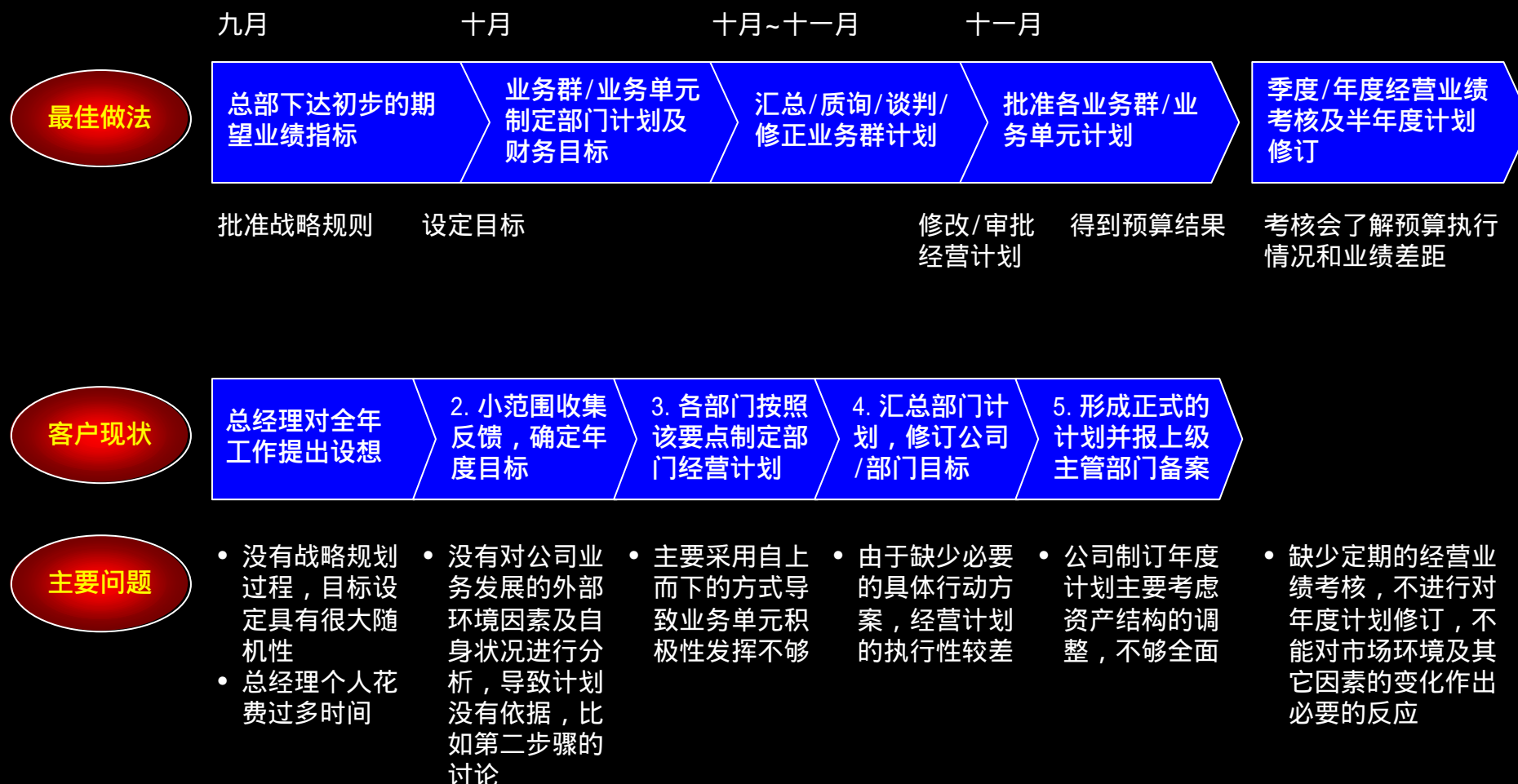


*包括网络的支撑、网络的控制和运行（维护）、网络能力的规划与建设

**包括预算、核算、成本核算、经营规划与资金管理

1.6/1.7 通过内外部访谈发现现有业务和管理流程的主要问题

示例

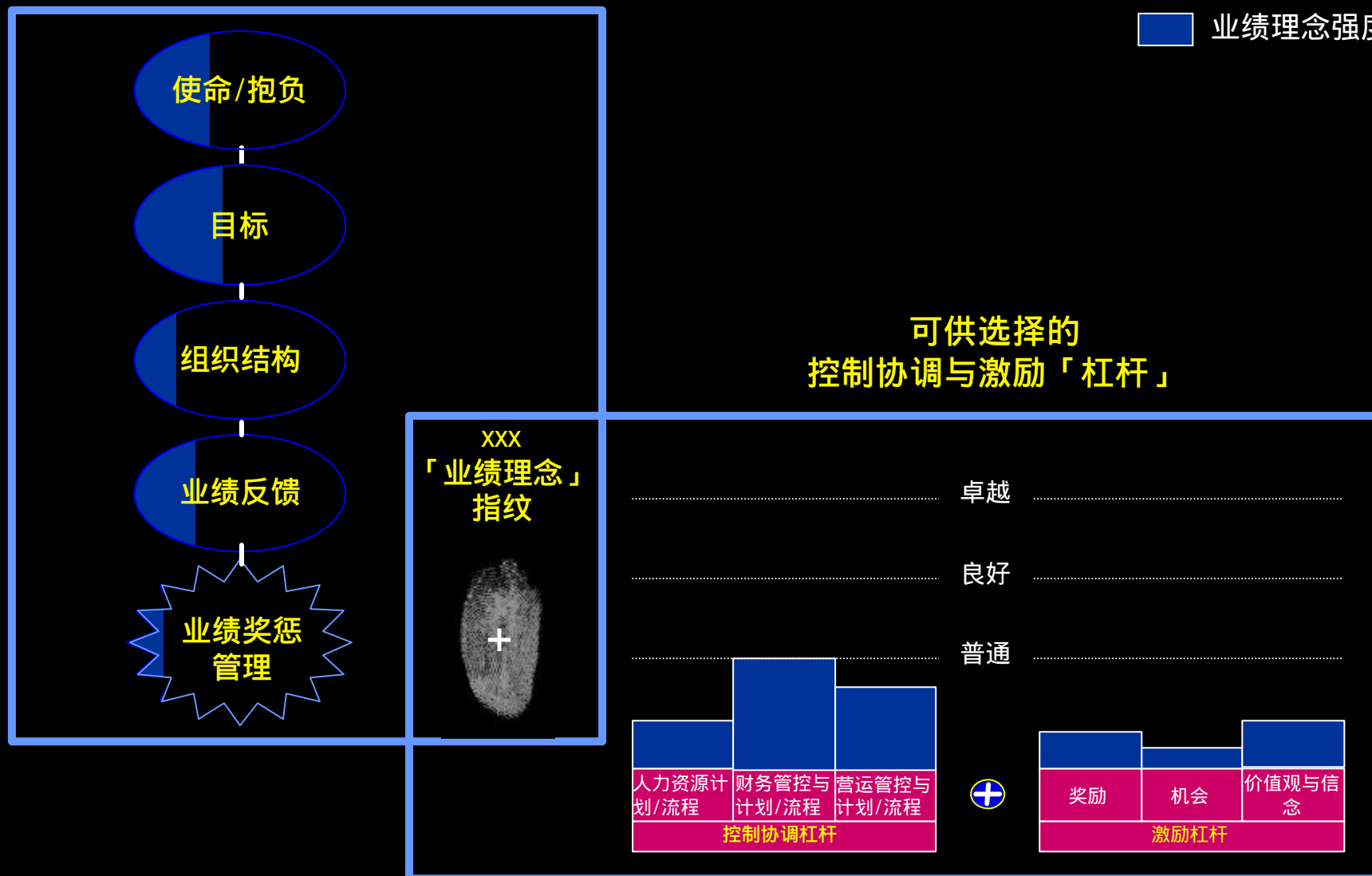


1.8 我们将通过调查了解中国电信的“业绩理念” 指纹

五个基本要素

业绩理念示例

业绩理念强度



项目第二阶段，我们将为中国电信的定点本地网重新设计业务流程



主要工作

- 与中国电信集团公司管理层进行头脑风暴会共同探讨与勾画符合中国电信今后战略发展方向所需的管控模式和整体组织结构的选择方案
- 根据客户需求，对试点本地网现有业务流程进行重新设计，包括客户的获取和保留（即客户服务与市场经营），网络的支撑、网络的控制和运行（维护）、网络能力的规划与建设，新产品开发及推广流程
- 根据诊断中发现的问题，对试点本地网现有管理流程进行重新设计，包括财务流程（即预算、核算、成本核算、经营规划与资金管理流程），现有条件下的采购流程，和业绩与人力资源管理流程。
- 编写详尽的流程说明书（包括流程图，具体步骤，涉及的部门与人员，最终成果，绩效考评体系等内容及各类分析工具等）
- 明确新的业务和管理流程对于本地网组织架构及IT系统的需求
- 根据新的业务和管理流程的需求设计与完善本地网组织结构
- 对项目组成员及试点本地网内相关部门干部和员工进行技能培训

主要最终成果*

- 2.1 中国电信整体重组方案的“情景”分析和相应管控模式和组织结构的应对方案选择
- 2.2 试点本地网新的业务流程设计原则及具体流程的重新设计，包括客户的获取和保留（即客户服务与市场经营），网络的支撑、网络的控制和运行（维护）、网络能力的规划与建设，新产品开发推广流程
- 2.3 试点本地网新的管理流程设计原则及具体流程的重新设计，包括预算、核算、成本核算、经营规划与资金管理流程，现有条件下的采购流程，业绩管理和人力资源管理流程
- 2.4 新的业务和管理流程对于本地网组织架构的需求并相应设计本地网组织结构
- 2.5 根据新的业务和管理流程对IT系统提出新的要求和初步分析
- 2.6 根据新的结构针对本地网中最关键的50个岗位的详细职责描述、任职要求说明、关键业绩指标及相应的工资、奖金分配机制
- 2.7 试点本地网内针对项目小组及相关部门干部和员工的技能培训

*最终成果的详细描述请见项目建议书

2.1 根据不同的重组方案，我们将提出不同的组织结构框架

重组方案 1

重组方案 2

重组方案 3



组织结构框架

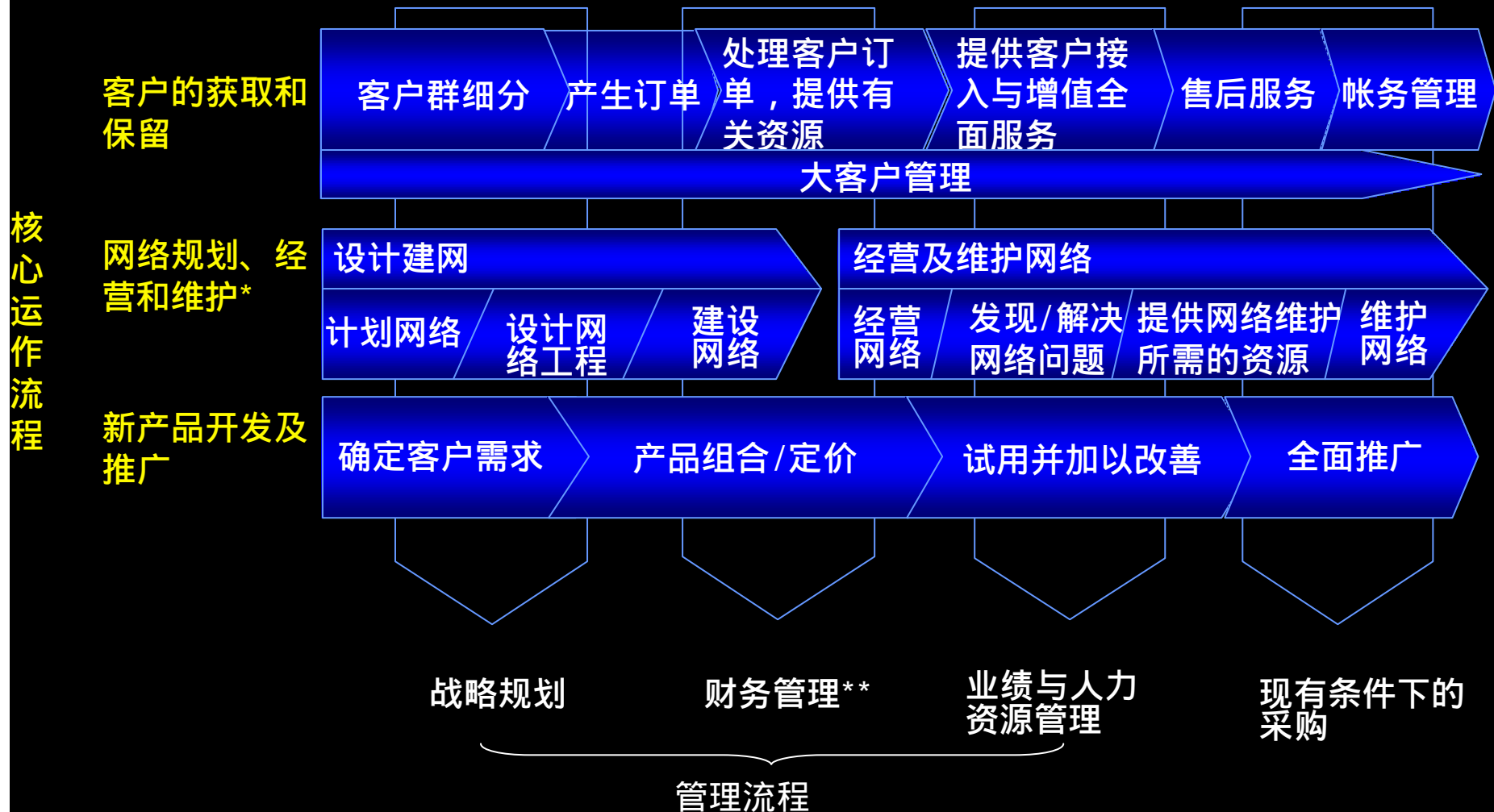
地域为主的组织结构

功能为主的组织结构

客户群为主的组织结构

混合型的组织结构

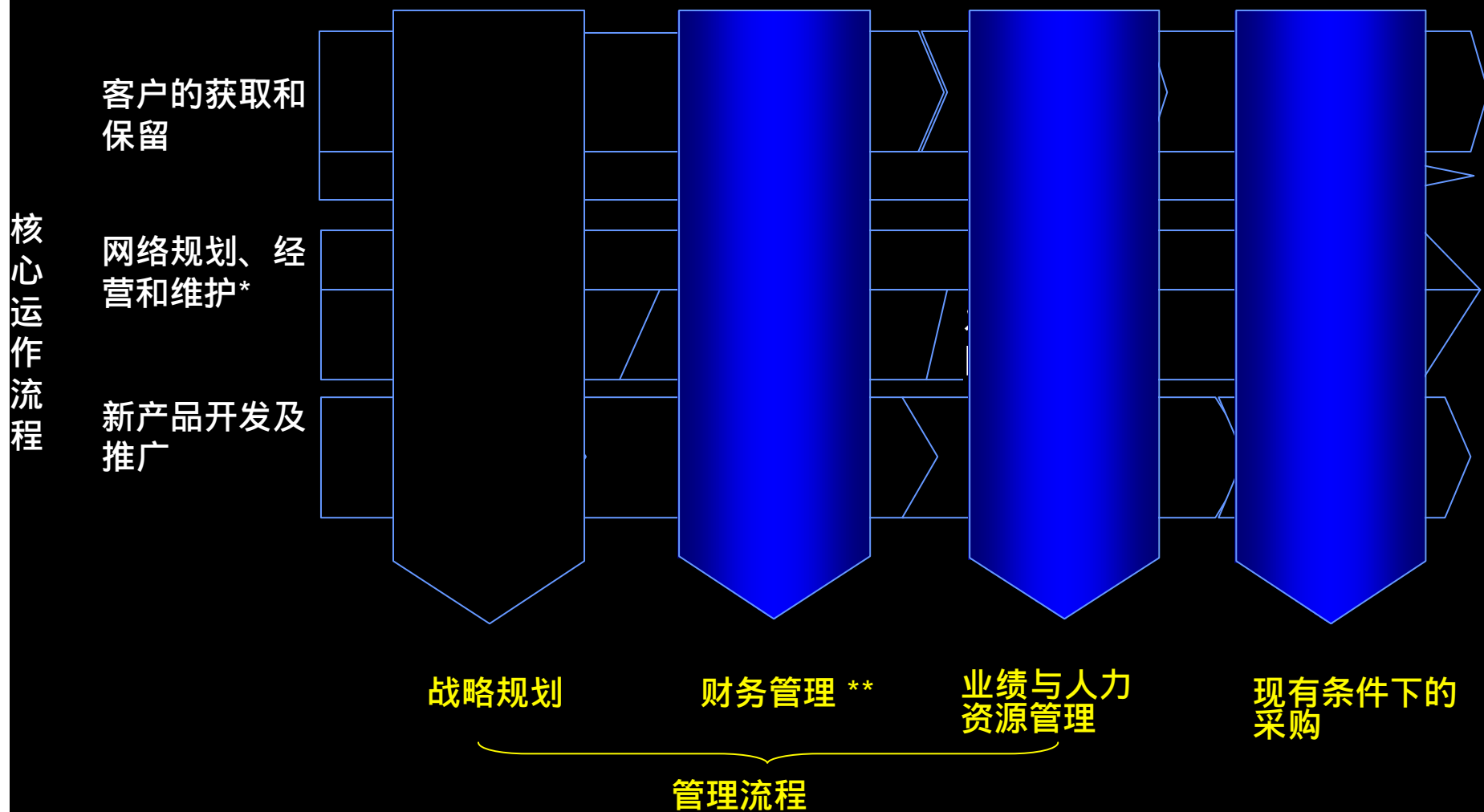
2.2 / 2.3 我们将重新设计三个主要业务流程...



*包括网络的支撑、网络的控制和运行（维护）、网络能力的规划与建设

**包括预算、核算、成本核算、经营规划与资金管理

...和三个管理流程及采购流程



*包括网络的支撑、网络的控制和运行（维护）、网络能力的规划与建设

**包括预算、核算、成本核算、经营规划与资金管理

为各业务及管理流程制定流程手册(1.0版)

举例

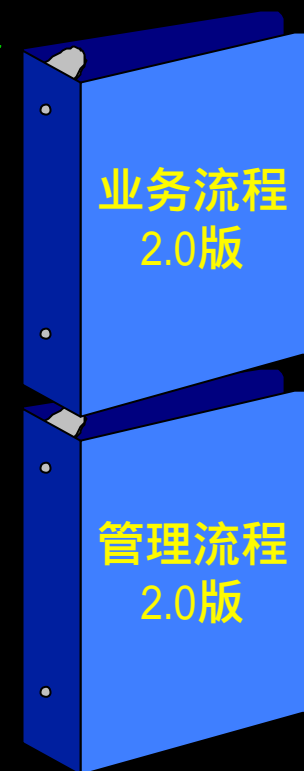
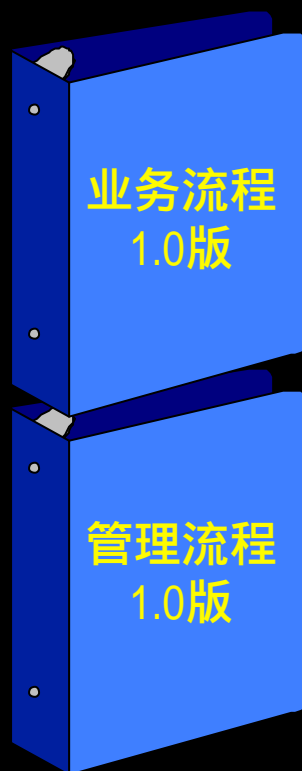


通过部分试点工作形成流程2.0版

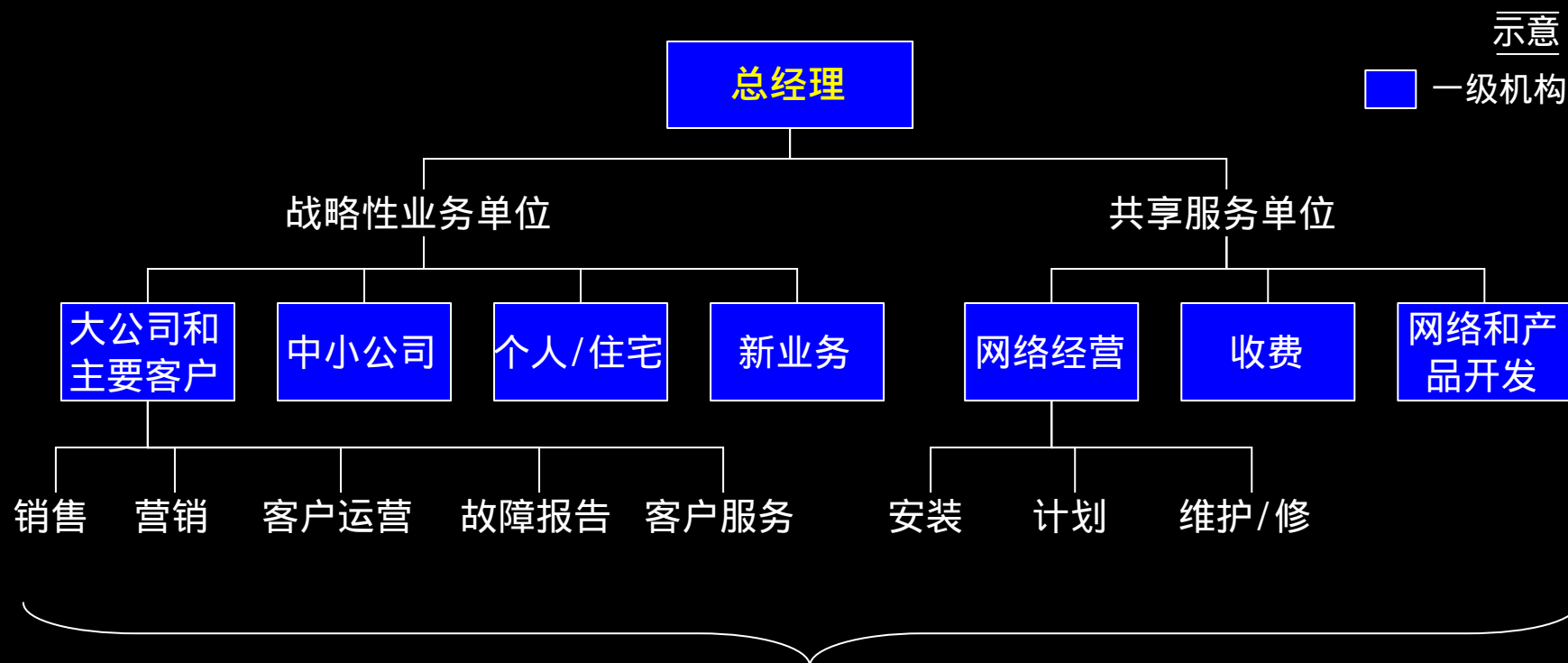
★ 试点

试点前

试点后



2.4 根据新的业务和管理流程设计本地网组织结构



- 一级下属机构据客户群/类别分类
- 设立共享服务单位，特别是
 - 网络经营
 - 网络/产品开发
 - 收费

2.5 根据新的业务和管理流程对IT系统提出改进需求

举例

以客户为中心的战略目标

对于IT系统的要求

IT系统的架构

- 服务高端商业用户
 - 需要复杂的产品组合
 - 需要经常性地客户化改造
 - 流动率相对较高

- 以业务收入为核心
 - 高灵活性的客户服务及帐务管理系统
 - 力所能及的功能最大化

- 服务普通住宅用户
 - 业务量少/利润低
 - 产品/服务需求种类有限

- 以运作成本为核心
 - 性能价格比高的客户服务及帐务管理系统
 - 基本功能

- 不用的业务单元服务有线和无线市场

- 有意识地决定以下选择的取舍：
 - 为每一个直接面对客户业务单元提供专门的客户帐务系统
 - 以一个中央客户关系管理及帐务系统为两个业务单元提供交叉营销/折扣的能力

IT系统的架构

客户服务

客户服务

客户服务

帐务系统
1
固话高端
商业用户

帐务系统
2
固话普通
住宅用户

帐务系统
3
无线商业
和住宅用户

固话网络运作及支持系统(OSS)

无线网络
运作及支持系统
(OSS)

2.6 麦肯锡公司将为本地图关关键管理人员设计明确的职位描述

举例

职位：网络总监	领导：总经理
<p>使命与职责</p> <ul style="list-style-type: none"> 制定网络管理/维护等方面的制度/政策，统一管理现有的网络 负责网络的正常进行及优化，确保网络质量上乘 	<p>领导或参与的关键流程</p> <ul style="list-style-type: none"> 客户获取与保留流程： <ul style="list-style-type: none"> 指导和监督提供网络等工作 新产品/服务开发流程： <ul style="list-style-type: none"> 指导和监督项目建设和试运行 业绩考核管理流程、人力资源管理流程： <ul style="list-style-type: none"> 负责对下属处理的业绩评估和改进实验
<p>主要工作</p> <ul style="list-style-type: none"> 制定网络管理制度和频率资源开发利用并组织实施 制定网络的运行维护规程并组织实施，确保网络正常运行 负责网络的监控，对网络运行中的问题，结合公司业务发展制定网络优化方案，改善网络的运营质量 在重要通信事件中执行电路调度命令，行使指挥调度中心职责，确保工作顺利 配合相关部门做好新业务试验、工程建设的相关工作 	<p>关键业绩指标（KPI）</p> <ul style="list-style-type: none"> 公司运营业绩 来话接通率 平均电话率 信道拥塞率 网络维护费用 客户投诉次数 相关部门满意度 部门费用控制 <p>技能与经验要求</p> <ul style="list-style-type: none"> 了解有关政策法规，有一定战略意识和全网协作观念 具有很强的移动通信专业知识 熟悉现有网络的结构特点 丰富的网络管理经验，能应急各种重大通信事件 较强的组织协调能力，保证网络高质量运行

资料来源：麦肯锡分析

同时麦肯锡将对薪酬提出主要的设计方案

说明

▲ 现有作法

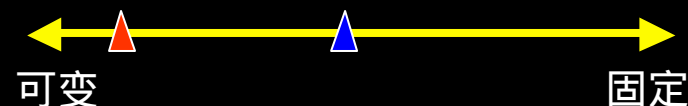
▲ 远景目标

设计选项

方案涉及范围

行动建议

1) 将关键业绩指标与薪酬体系联系起来



- 将关键业绩指标与浮动工资联系起来，并将能力评估与年度固定工资增长和未来发展联系起来

2) 对超额的激励方式



- 确保明星员工获得更高的可变奖金

3) 浮动工资占固定工资百分比



- 以S形曲线支付浮动奖金以奖励超额达标的员工，而业绩不佳者收入减少

4) 激励薪酬结构



- 在可行的情况下，使用非现金激励机制例如增股或期权等

5) 考核中关键业绩指标与能力之间的权衡



- 不同的人员所使用的权重不同

2.7 试点本地网内针对项目小组及相关部门干部和员工的技能培训

综合技能培训

- 访谈技巧
- 演示报告技巧
- 麦肯锡解决问题的七步法
- 价值管理

业务流程

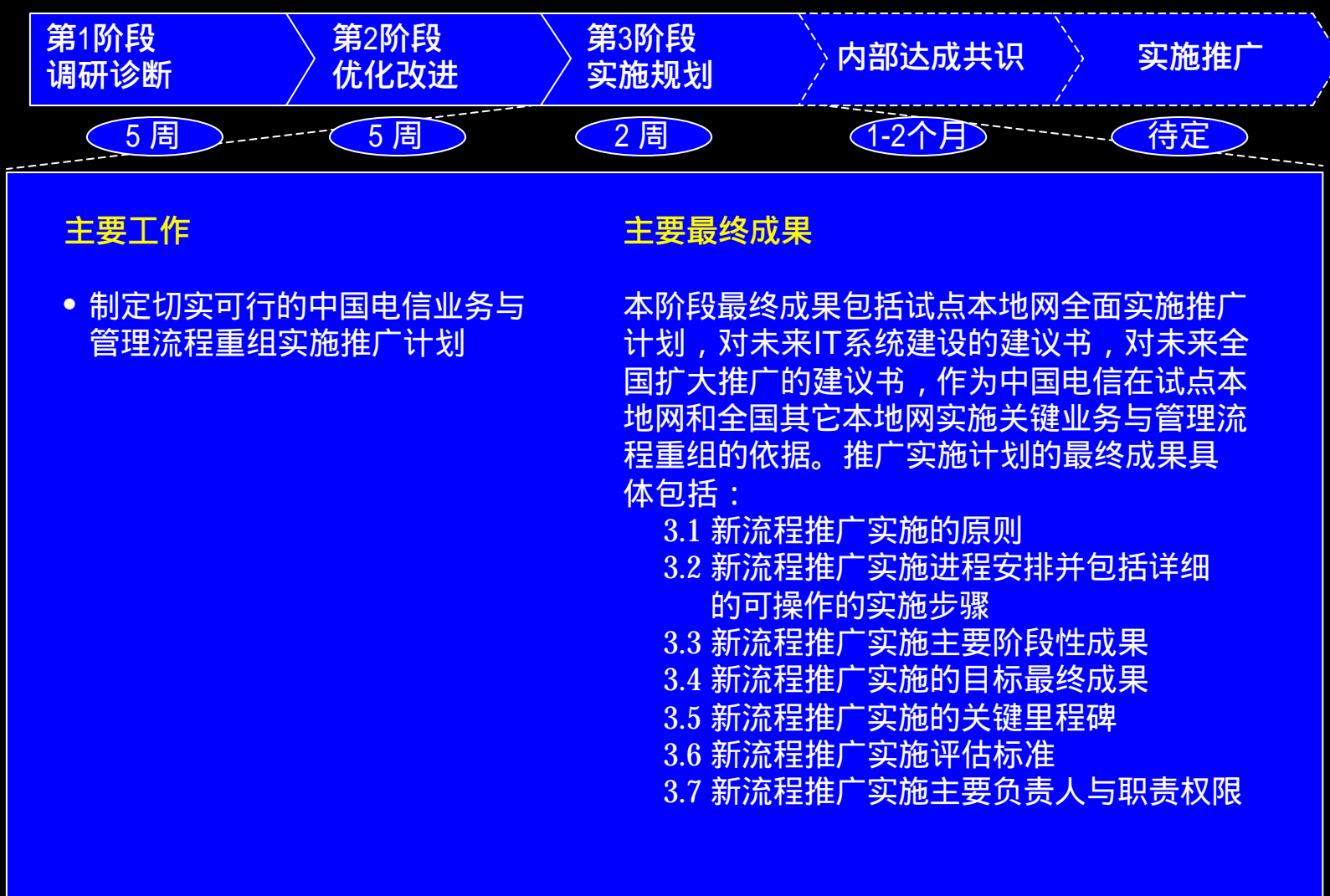
- 客户获取和保留流程（即客户服务与市场营销）
 - 关键客户管理流程
 - 如何提高客户忠诚度
 - 如何提高销售队伍的效率和效能
- 网络规划、运行与维护*流程
- 新产品开发及推广

管理流程

- 预算与经营规划流程
- 资金管理流程
- 业绩与人力资源管理流程
 - 招聘流程
 - 业绩评估流程
- 模拟业绩考核会

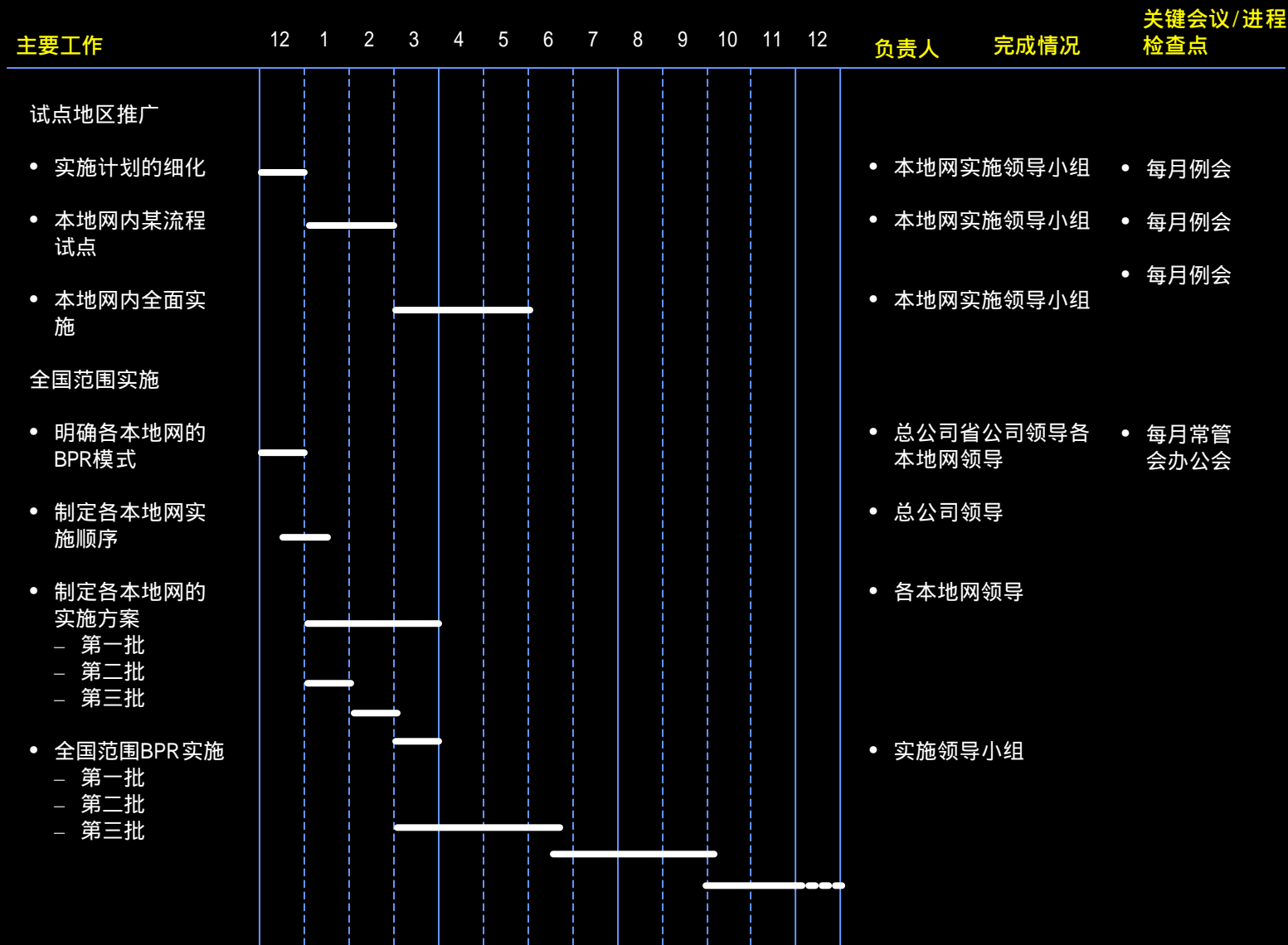
* 网络的支撑、网络的控制和运行（维护）、网络能力的规划与建设 McKinsey & Company

项目第三阶段：我们将制定详细的推广实施方案



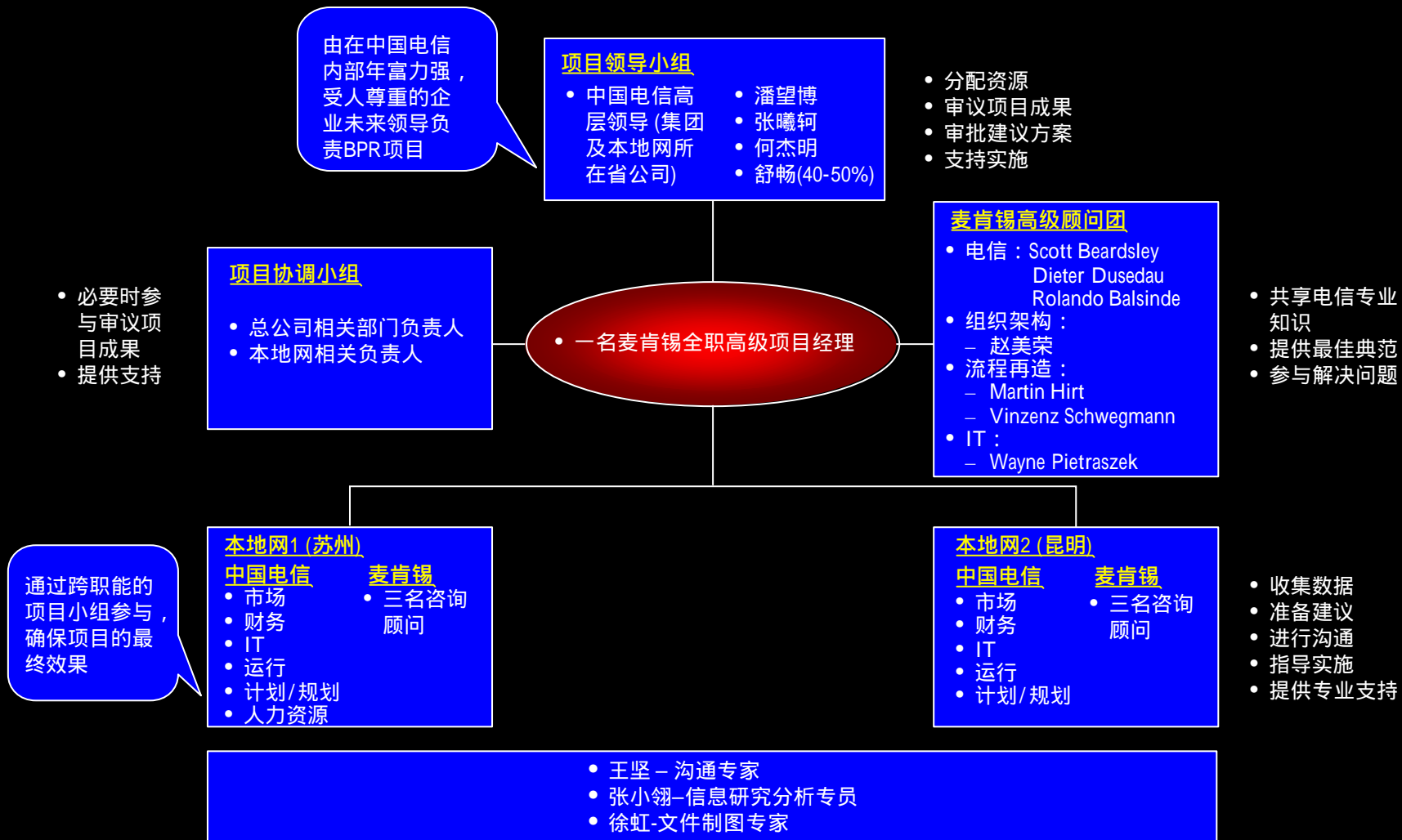
我们将制定具体的实施计划

2001



- 列出清晰的主要活动
- 标明进程里程碑
- 明确时间要求
- 确定各主要活动负责人

麦肯锡将投入大量的资源, 外加全球高级顾问团, 来保证本项目的成功



中国电信也将投入大量人力物力实施重组计划

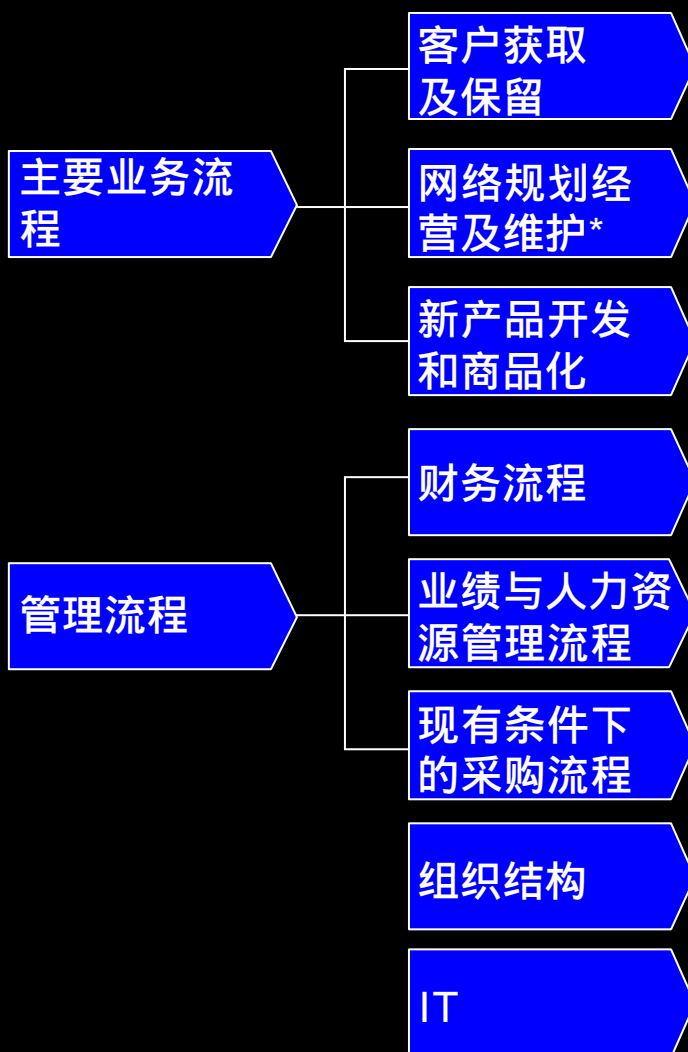
待定

中国电信

苏州

昆明

总部



*包括网络的支撑、网络的控制和运行（维护）、网络能力的规划与建设

项目的具体进程表(1/2)

第1周 第2周 第3周 第4周 第5周 第6周 第7周 第8周 第9周 第10周 第11周 第12周

阶段1：集团总部运作诊断

- 访谈中国电信管理层
- 进行业绩理念的调查
- 访谈麦肯锡全球组织管理专家并采集国际电信集团总部管理范例
- 访谈麦肯锡全球电信专家并了解最新电信业趋势
- 与高层管理进行头脑风暴会
- 试点本地网消费者调研访谈

阶段2：流程设计

- 设计详细的核心运作流程
 - 在中国电信内部进行大量访谈；进一步了解核心运作流程现状
 - 访谈行业专家和麦肯锡全球专家获取有关核心运作流程最佳做法
 - 结合中国电信情况设计客户获取及保留流程
 - 结合中国电信情况设计网络的支撑、网络的控制和运行（维护）、网络能力的规划与建设流程
 - 结合中国电信情况设计新产品开发推广流程

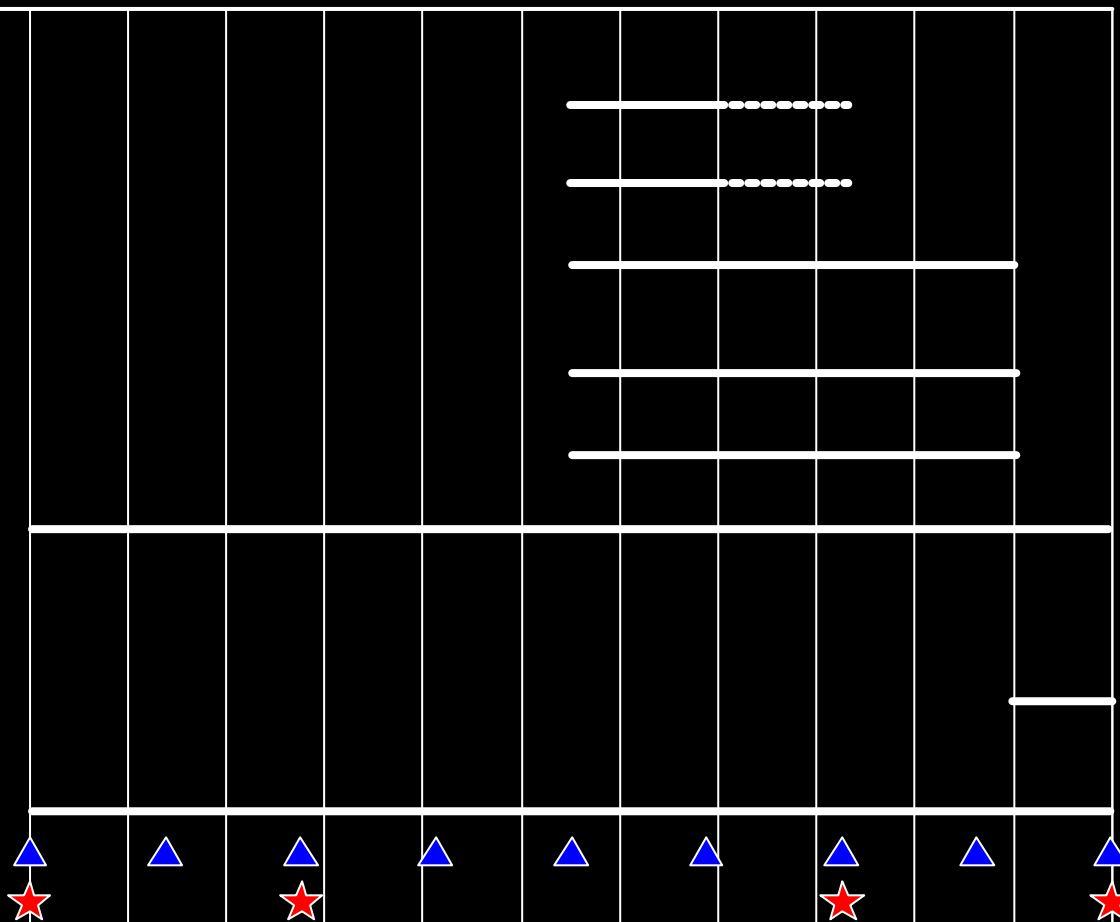
项目的具体进程表(2/2)

第1周	第2周	第3周	第4周	第5周	第6周	第7周	第8周	第9周	第10周	第11周	第12周
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132
133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156
157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168
169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180
181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192
193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204
205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216
217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228
229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240
241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252
253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264
265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276
277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288
289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300

- 设计详细关键管理流程
 - 在中国电信内部进行大量访谈；进一步了解管理流程现状
 - 访谈行业专家和麦肯锡全球专家获取有关管理流程最佳做法
 - 结合中国电信情况设计预算、核算、成本核算、经营规划与资金管理流程
 - 结合中国电信情况设计业绩和人力资源管理流程
 - 结合现状设计现有条件下的采购流程
 - 对试点本地网相关人员进行不定期的培训

阶段3：实施规划设计

- 编写详细的实施计划手册
- 沟通方式
- 项目小组成员之间的沟通
- 高层定期的非正式沟通
- 项目进程汇报会



培训日程安排

初稿

	活动	时间	演讲人
• 开场白	演讲	9:00-9:10	中国电信领导
• 麦肯锡资历及合作方法介绍	演讲	9:10-9:30	Richard Zhang
• 项目内容、进度及成果介绍	演讲	9:30-10:00	Richard Zhang
	讨论	10:00-10:15	
• 初步的第一阶段工作讨论及下一步工作安排	演讲	10:15-10:45	Miranda Shu
	讨论	10:45-11:00	
	休息	11:00-11:15	
• 专题培训之一：亚洲及西方国家的业绩理念管理	演讲	11:15-11:45	Miranda Shu
	讨论	11:45-12:00	
	午餐/休息	12:00-13:30	
• 专题培训之二：解决问题七步成诗法	演讲/讨论	13:30-14:00	Wenjia Fang
• 专题培训之三：客户细分的方式及方法介绍及案例	演讲	14:00-14:30	Kate Chen
	讨论（案例）	14:30-15:00	
	休息	15:00-15:15	
• 专题培训之四：业务流程设计方法简述及示例	演讲	15:15-16:00	S.F Li
	讨论	16:00-16:15	
	休息	16:15-16:30	
• 专题培训之五：管理流程设计方法简述及示例	演讲	16:30-17:15	Ming Zhang
	讨论	17:15-17:30	
• 专题培训之六：访谈技巧	演讲	17:30-17:50	Jason Liu
• 总结	演讲	17:50-18:00	Richard Zhang

第一阶段分两步走

最终结果

信息收集

- 客户需求信息
- 竞争对手信息
- 业务流程现状
- 管理流程现状
- 财务等信息
- 国际最佳典范

数据分析

- 客户关键购买因素分析
- 客户的市场细分分析
- 竞争对手优势分析
- 自身SWOT分析
- 关键管理流程及业务
- 流程的优劣势分析
- 组织结构分析

- 1.1 对中国电信战略发展方向的认识及对中国电信管控模式与组织框架的要求
- 1.2 国内外优秀电信公司管控模式和组织管理体制案例介绍
- 1.3 中国电信关键客户群细分及试点本地网（已定苏州与昆明）各自的重点客户群细分及其特征
- 1.4 针对试点本地网的客户调研方案，选择指导专业调研公司完成客户需求调研并分析结果
- 1.5 对试点本地网现阶段业务和管理流程分析总结结果
- 1.6 试点本地网业务流程与客户需求/竞争对手水平的差距及可能的原因分析
- 1.7 试点本地网管理流程于国内外领先企业之间的差距及可能的原因分析
- 1.8 试点本地网内业绩理念调研结果及原因分析
- 1.9 本地网支持现有业务流程的组织架构和IT系统现状的调研分析

时间表 项目开始

第2 - 3周

第5周

信息收集

方法

访谈

定量研究

内容及材料

外部材料

种类

- 中国电信内部访谈
- 中国电信客户访谈
- 麦肯锡专家访谈

- 市场调研
- 中国电信集团业绩理念管理调研

- 流程手册
- 财务报表
- 组织结构
- 中国电信做过的调查、分析报告

- 麦肯锡相关数据
- 投行分析报告
- 金融市场研究报告
- 研究公司的市场分析报告（如：IDC）
- 媒体报道

负责人

- 项目工作小组

- 调研公司、工作小组协调监督
- 麦肯锡业绩理念管理调研专家

- 中国集团总部相应部门
- 试点网相应部门

- 项目工作小组麦肯锡成员
- 麦肯锡信息调查中心

麦肯锡的全职项目小组成员将与客户一起对各模块流程负责

() 辅助责任

		总部		苏州		昆明	
		麦肯锡	中国电信	麦肯锡	中国电信	麦肯锡	中国电信
1. 组织结构	1.1 总部框架方案选择	项目经理/A					
	1.2 省级框架方案			(A)		D	
	1.3 本地网结构及关键岗位			(A)		D	
2. 业务流程	2.1 客户获取和保留流程			B		(E)	
	2.2 网络规划、运行和维护*			(F)		F	
	2.3 新产品开发及推广流程			(C)		E	
3. 管理流程	3.1 财务管理**流程			C		(E)	
	3.2 业绩与人力资源管理流程			A		(E)	
	3.3 现有条件下的采购流程			(E)		E	
4. IT系统				(F)		F	
5. 客户细分				B		(E)	
6. 业绩理念调查				A		A	

* 包括网络的支持、网络的控制和运行、网络能力的规划与建设

** 包括预算、核算、成本核算、经营规划与资金管理

具体工作计划 – 准备启动

主要工作	完成状况
• 中国电信组建项目工作小组	✓
• 麦肯锡组建项目工作小组	✓
• 签署合同文本	9月29日
• 项目培训	9月28日
• 内外部调研准备	
– 计划访谈（初步拟定名单及可能的时间安排，并设计访谈提纲）	9月29日 – 30日
– 提出内部数据收集要求	✓
– 开始策划消费者调研（问卷设计、调研公司选择等）	9月25日 – 30日
• 准备项目正式启动会文件	9月21日 – 29日

具体工作计划 – 阶段1:调研诊断 (1/9)

主要工作	10月8日	10月15日	10月22日	10月29日	11月5日	中国电信	麦肯锡
第1阶段调研诊断							
<ul style="list-style-type: none"> 项目正式启动会 访谈中国电信管理层 <ul style="list-style-type: none"> – 集团 – 省公司 – 本地网 了解战略方向及目前组织与运作情况 进行业绩理念调查 <ul style="list-style-type: none"> – 确认问卷和调查人数 – 启动问卷调查 – 数据输入分析 – 数据收集总结 试点本地网消费者调研 <ul style="list-style-type: none"> – 座谈会 (苏州、昆明) – 企业部深访及总结 – 进行消费者问卷调查 – 分析及总结 	▲					<ul style="list-style-type: none"> 项目领导和小组成员 项目小组 	<ul style="list-style-type: none"> 项目领导和小组成员 项目小组、项目经理, A, D
						<ul style="list-style-type: none"> 成员甲为主, 成员乙为辅 	<ul style="list-style-type: none"> 成员A
						<ul style="list-style-type: none"> 成员丙为主, 成员丁为辅 	<ul style="list-style-type: none"> 成员B, (E) 市场研究公司

具体工作计划 – 阶段1 (2/9)

主要工作	10月8日	10月15日	10月22日	10月29日	11月5日	中国电信	麦肯锡
业务流程 <ul style="list-style-type: none">• 客户获取和保留流程<ul style="list-style-type: none">– 查阅中国电信内部相关文件, 研究国内外电信运营商流程报告– 通过访谈或研讨会了解现行流程及其优缺点, 并同时了解目前IT现状及与流程关系, 分析比较各试点流程的差距及其原因– 收集国内外流程最佳做法, 分析比较中国电信流程与最佳做法的差距及其原因– 访谈麦肯锡及其他权威专家– 综合分析列出流程主要改进方向– 与相关领导进行进一步访谈		<div></div> <div></div>	<div></div>	<div></div>		<ul style="list-style-type: none">• 成员XX• 试点本地网市场部、运行部、计划部经理	<ul style="list-style-type: none">• 成员B为主, 成员E为辅

具体工作计划 – 阶段1 (3/9)

主要工作	10月8日	10月15日	10月22日	10月29日	11月5日	中国电信	麦肯锡
业务流程 <ul style="list-style-type: none"> 网络规划、运行和维护* <ul style="list-style-type: none"> 查阅中国电信内部相关文件,研究国内外电信运营商流程报告 通过访谈或研讨会了解现行流程及其优缺点,并同时了解目前IT现状及与流程关系,分析比较各试点流程的差距及其原因 收集国内外流程最佳做法,分析比较中国电信流程与最佳做法的差距及其原因 访谈麦肯锡及其他权威专家 综合分析列出流程主要改进方向 与相关领导进行进一步访谈 						<ul style="list-style-type: none"> 成员XX 试点本地网市场部、运行部、计划部经理 	<ul style="list-style-type: none"> 成员乙为主,成员甲为辅

*包括网络的支撑、网络的控制和运行（维护）、网络能力的规划与建设

具体工作计划 – 阶段1 (4/9)

主要工作	10月8日	10月15日	10月22日	10月29日	11月5日	中国电信	麦肯锡
业务流程 <ul style="list-style-type: none"> • 新产品开发和推广 <ul style="list-style-type: none"> – 查阅中国电信内部相关文件,研究国内外电信运营商流程报告 – 通过访谈或研讨会了解现行流程及其优缺点,并同时了解目前IT现状及与流程关系,分析比较各试点流程的差距及其原因 – 收集国内外流程最佳做法,分析比较中国电信流程与最佳做法的差距及其原因 – 访谈麦肯锡及其他权威专家 – 综合分析列出流程主要改进方向 – 与相关领导进行进一步访谈 						<ul style="list-style-type: none"> • 成员XX • 试点本地网市场部、运行部、计划部经理 	<ul style="list-style-type: none"> • 成员E为主,成员C为辅

具体工作计划 – 阶段1 (5/9)

主要工作	10月8日	10月15日	10月22日	10月29日	11月5日	中国电信	麦肯锡
管理流程 • 预算经营计划流程* – 查阅中国电信内部相关文件,研究国内外电信运营商流程报告 – 通过访谈或研讨会了解现行流程及其优缺点,同时了解目前IT现状及与流程关系,分析比较各试点流程的差距及其原因 – 收集国内外流程最佳做法,分析比较中国电信流程与最佳做法的差距及其原因 – 访谈麦肯锡及其他权威专家 – 综合分析列出流程主要改进方向 – 与相关领导进行进一步访谈						• 成员XX • 试点本地网计划部、人事财务部经理	• 成员C为主,成员(E)为辅

*包括预算、核算、成本核算、经营规划







具体工作计划 – 阶段1 (6/9)

主要工作	10月8日	10月15日	10月22日	10月29日	11月5日	中国电信	麦肯锡
管理流程 <ul style="list-style-type: none"> • 资金管理流程 <ul style="list-style-type: none"> – 查阅中国电信内部相关文件,研究国内外电信运营商流程报告 – 通过访谈或研讨会了解现行流程及其优缺点,并同时了解目前IT现状及与流程关系,分析比较各试点流程的差距及其原因 – 收集国内外流程最佳做法,分析比较中国电信流程与最佳做法的差距及其原因 – 访谈麦肯锡及其他权威专家 – 综合分析列出流程主要改进方向 – 与相关领导进行进一步访谈 						<ul style="list-style-type: none"> • 成员XX • 试点本地网计划部、人事财务部经理 	<ul style="list-style-type: none"> • 成员C为主,成员E为辅

具体工作计划 – 阶段1 (7/9)

主要工作	10月8日	10月15日	10月22日	10月29日	11月5日	中国电信	麦肯锡
管理流程 <ul style="list-style-type: none"> • 业绩及人力资源管理流程 <ul style="list-style-type: none"> – 查阅中国电信内部相关文件,研究国内外电信运营商流程报告 – 通过访谈或研讨会了解现行流程及其优缺点,并同时了解目前IT现状及与流程关系,分析比较各试点流程的差距及其原因 – 收集国内外流程最佳做法,分析比较中国电信流程与最佳做法的差距及其原因 – 访谈麦肯锡及其他权威专家 – 综合分析列出流程主要改进方向 – 与相关领导进行进一步访谈 						<ul style="list-style-type: none"> • 成员XX • 试点本地网计划部、人事财务部经理 	<ul style="list-style-type: none"> • 成员A为主,成员E为辅

具体工作计划 – 阶段1 (8/9)

主要工作	10月8日	10月15日	10月22日	10月29日	11月5日	中国电信	麦肯锡
管理流程 <ul style="list-style-type: none"> • 采购流程 <ul style="list-style-type: none"> – 查阅中国电信内部相关文件,研究国内外电信运营商流程报告 – 通过访谈或研讨会了解现行流程及其优缺点,并同时了解目前IT现状及与流程关系,分析比较各试点流程的差距及其原因 – 收集国内外流程最佳做法,分析比较中国电信流程与最佳做法的差距及其原因 – 访谈麦肯锡及其他权威专家 – 综合分析列出流程主要改进方向 – 与相关领导进行进一步访谈 			     			<ul style="list-style-type: none"> • 成员XX • 试点本地采购部, 计划部、财务部经理 	<ul style="list-style-type: none"> • 成员E

具体工作计划 – 阶段1 (9/9)

★ 阶段会议

主要工作	10月8日	10月15日	10月22日	10月29日	11月5日	中国电信	麦肯锡
<ul style="list-style-type: none"> • IT系统 <ul style="list-style-type: none"> – 描述IT现状 – 提出流程改进对IT系统的需求 – 访谈专家 – 访谈中国电信领导 • 写出诊断报告 • 召开阶段审核会 						<ul style="list-style-type: none"> • 项目小组成员 • 项目领导和小组成员 	<ul style="list-style-type: none"> • 项目小组成员 • 项目领导和小组成员 • 成员F

项目第1-2周日程安排 – 组织结构和管理流程

<p>9-12 AM: 8 落实集团总部, 省公司和试点本地网, 麦肯锡内外专家, 访谈名单完善访谈大纲与文件</p> <p>1-6 PM: 访谈总部负责人1 访谈总部负责人2 研究国内外电信运营商组织结构报告</p> <p>6-8 PM 当日小组总结 次日工作安排</p>	<p>9-12 AM: 9 访谈总部负责人3 访谈总部负责人4</p> <p>1-6 PM: 访谈总部负责人5 访谈总部负责人6 撰写集团访谈报告 阐述总体业务流程</p> <p>6-8 PM 当日小组总结 次日工作安排</p>	<p>9-12 AM: 10 访谈集团计划部总裁1 访谈集团计划部总裁2 访谈本地网总经理</p> <p>1-6 PM: 访谈集团战略部总裁1 访谈集团战略部总裁2 访谈集团人事部总裁1</p> <p>6-8 PM 当日小组总结 次日工作安排</p>	<p>9-12 AM: 11 访谈集团财务部总裁1 访谈集团财务部总裁2 访谈集团人事部总裁1 访谈本地网总经理</p> <p>1-6 PM: 访谈考核任免处处长 访谈机关人事处处长 访谈资金资产处处长</p> <p>6-8 PM 当日小组总结 次日工作安排</p>	<p>9-12 AM: 12 访谈规划计划处处长 访谈麦肯锡专家1 访谈麦肯锡专家2</p> <p>1-6 PM: 撰写集团访谈报告 阐述总体管理流程 分析比较中国电信管理流程与最佳做法的差距及其原因</p> <p>6-8 PM 当日小组总结 次日工作安排</p>
<p>9-12 AM: 15 访谈省公司领导1 访谈省公司领导2 访谈省公司人事部主任</p> <p>1-6 PM: 访谈省公司人事部主任 访谈省公司计划部主任 访谈省公司财务部主任</p> <p>6-8 PM 当日小组总结 次日工作安排</p>	<p>9-12 AM: 16 访谈试点负责人1 访谈试点负责人2 访谈试点计划部经理1</p> <p>1-6 PM: 访谈试点计划部经理2 访谈试点人力资源部经理1 访谈试点人力资源部经理2</p> <p>6-8 PM 当日小组总结 次日工作安排</p>	<p>9-12 AM: 17 访谈试点财务部经理1 访谈试点财务部经理2</p> <p>1-6 PM: 撰写集团访谈报告 阐述总体管理流程 分析比较本地网流程与最佳做法的差距及其原因</p> <p>6-8 PM 当日小组总结 次日工作安排</p>	<p>9-12 AM: 18 访谈前线员工1 访谈前线员工2 访谈前线员工3</p> <p>1-6 PM: 分析比较中国电信业务流程与竞争对手的差距及其原因</p> <p>6-8 PM 当日小组总结 次日工作安排</p>	<p>9-12 AM: 19 对相关领导进行进一步大访谈 分析比较中国电信管理流程与最佳做法的差距及其原因</p> <p>1-6 PM: 制定初步业务流程改善方案与计划 小组头脑风暴会议</p> <p>6-8 PM 当日小组总结 次日工作安排</p>

项目第1-2周日程安排 – 业务流程

<p>9-12 AM:</p> <p>落实总部, 省公司, 试点本地网, 麦肯锡内外专家, 及竞争对手访谈名单</p> <p>完善访谈大纲与文件</p> <p>1-6 PM:</p> <p>访谈总部负责人1</p> <p>访谈总部负责人2</p> <p>研究国内外电信运营商业务流程报告</p> <p>6-8 PM</p> <p>当日小组总结</p> <p>次日工作安排</p>	8	<p>9-12 AM:</p> <p>访谈集团市场部总裁1</p> <p>访谈集团市场部总裁2</p> <p>1-6 PM:</p> <p>访谈集团战略部总裁1</p> <p>访谈集团战略部总裁2</p> <p>6-8 PM</p> <p>当日小组总结</p> <p>次日工作安排</p>	9	<p>9-12 AM:</p> <p>访谈集团计划部总裁1</p> <p>访谈集团计划部总裁2</p> <p>访谈本地网总经理</p> <p>1-6 PM:</p> <p>撰写集团访谈报告</p> <p>阐述总体业务流程</p> <p>6-8 PM</p> <p>当日小组总结</p> <p>次日工作安排</p>	10	<p>9-12 AM:</p> <p>访谈麦肯锡专家1</p> <p>访谈麦肯锡专家2</p> <p>访谈本地网总经理</p> <p>1-6 PM:</p> <p>分析比较中国电信业务流程与最佳做法的差距及其原因</p> <p>6-8 PM</p> <p>当日小组总结</p> <p>次日工作安排</p>	11	<p>9-12 AM:</p> <p>访谈业界专家1</p> <p>访谈业界专家2</p> <p>1-6 PM:</p> <p>分析比较中国电信业务流程与最佳做法的差距及其原因</p> <p>6-8 PM</p> <p>当日小组总结</p> <p>次日工作安排</p>	12
<p>9-12 AM:</p> <p>访谈试点市场部经理1</p> <p>访谈试点市场部经理2</p> <p>1-6 PM:</p> <p>访谈试点运行部经理1</p> <p>访谈试点运行部经理2</p> <p>6-8 PM</p> <p>当日小组总结</p> <p>次日工作安排</p>	15	<p>9-12 AM:</p> <p>访谈试点计划部经理1</p> <p>访谈试点计划部经理2</p> <p>1-6 PM:</p> <p>阐述试点业务流程</p> <p>分析比较中国电信各试点业务流程的差距及其原因</p> <p>6-8 PM</p> <p>当日小组总结</p> <p>次日工作安排</p>	16	<p>9-12 AM:</p> <p>访谈竞争对手1</p> <p>1-6 PM:</p> <p>分析比较中国电信业务流程与竞争对手的差距及其原因</p> <p>6-8 PM</p> <p>当日小组总结</p> <p>次日工作安排</p>	17	<p>9-12 AM:</p> <p>访谈竞争对手2</p> <p>1-6 PM:</p> <p>分析比较中国电信业务流程与竞争对手的差距及其原因</p> <p>6-8 PM</p> <p>当日小组总结</p> <p>次日工作安排</p>	18	<p>9-12 AM:</p> <p>分析有关业务流程的客户调查报告</p> <p>1-6 PM:</p> <p>制定初步业务流程改善方案与计划</p> <p>6-8 PM</p> <p>当日小组总结</p> <p>次日工作安排</p>	19

项目第1-2周日程安排 – 消费者调研

8	<ul style="list-style-type: none"> • 招募小组座谈会成员（上、下午） • 预约CT重要客户做访谈（苏、昆各4个）（上、下午） 	9	<ul style="list-style-type: none"> • 招募小组座谈会成员（上、下午） • 预约CT重要客户做访谈（苏、昆各4个）（上、下午） 	10	<ul style="list-style-type: none"> • 小组工作会（5-6PM） • 招募小组座谈会成员（上、下午） • 预约CT重要客户做访谈（苏、昆各4个）（上、下午） • 设计小组座谈会提纲（上午） • 麦肯锡检查座谈提纲（下午） 	11	<ul style="list-style-type: none"> • 招募 • 消费者座谈会*（上、下午） • 小规模企业座谈会**（上、下午） • 预约 • 编写访谈提纲（下午） 	12	<ul style="list-style-type: none"> • 招募 • 消费者座谈会*（上、下午） • 小规模企业座谈会**（上、下午） • 预约 • 编写访谈提纲（下午）
15	<ul style="list-style-type: none"> • 消费者座谈会（上、下午） • 小规模企业小组座谈会（上、下午） • 访谈重要客户（上、下午） 	16	<ul style="list-style-type: none"> • 消费者座谈会（上、下午） • 小规模企业小组座谈会（上、下午） • 访谈重要客户（上、下午） • 小组工作会（5-6PM） 	17	<ul style="list-style-type: none"> • 消费者座谈会（上、下午） • 小规模企业小组座谈会（上、下午） • 访谈重要客户（上、下午） • 小组工作会（5-6PM） 	18	<ul style="list-style-type: none"> • 设计问卷（上、下午） 	19	<ul style="list-style-type: none"> • 检查小组座谈会结果以及问卷（上、下午） • 小组工作会（5-6PM）

* 在每个城市各4组

** 在每个城市各2-4组

项目第1-2周日程安排 – 业绩理念

8	确定做问卷人员并确定做问卷协调人	9	培训协调人如何完成业绩理念调查（上午）	10	分发问卷（由CT方面协调人完成）	11	检查问卷发出情况（麦肯锡1人）（下午）	12	中国电信调查协调人开始回收问卷（上午/下午）
15	检查问卷回收情况 麦肯锡1人（下午）	16	麦肯锡项目小组助理1人负责数据输入（上午/下午）	17	麦肯锡业绩理念管理调查专家进行数据分析（上午/下午）	18	麦肯锡业绩理念管理调查专家进行数据分析（上午/下午）	19	与CT高层（3 - 5人）初步讨论分析结果（上午/下午）