

GTS建设工作（讨论稿）

视讯前端产品线
2011-04

目录



1

项目背景

2

现状和问题

3

GTS的目标

4

GTS的运作关系

5

GTS的架构及职责

6

GTS的内部运作机制

7

人员和组织建设

8

项目实施方案

项目背景

1. “圈地”后的局点需实现项目的快速交付，及时终验，按时回款；
2. 目前项目交付存在合同条款苛刻、进度延期、成本居高不下、客户评价不好、成员复用度高等问题，让相关人员焦头烂额；
3. 如不能按时成功交付，已中标局点可能丢失，市场产生负面影响，新的业务无法顺利开展，公司可能继续亏损；
4. 以海尔为榜样，需要通过一流的服务来弥补产品的不足，提升客户满意度和忠诚度；
5. 经营模式需要从卖产品向卖服务转变，深入挖掘客户的服务需求，把服务包装为产品销售给客户，把售后服务从成本中心变成利润中心；
6. 甩信、SDP、有屏终端等新业务和新系统的技术更先进、系统更复杂，对可交付性和运维有着更高更专业的要求；
7. 只有全力支持办事处，提供技术支持、驻地运维、人员培训，才能让“胖办事处，瘦总部”的战略落地。

目录

2 现状和问题



2.1 项目交付前场景

2.2 项目交付过程中

2.3 项目初验后的场景

项目交付前场景



项目总监：周志伟

1. 在交付项目立项会上被匆忙任命。
2. 没经过交底会，没成立对口支持团队。
3. 怀揣一腔热血和胆量，凭借个人关系，请了一个SE和交付人员赶赴现场。



各开发部经理

1. 招标终成正果，订单抢到了，PK人员可以抽回来了。
2. 项目总监能力不错，让他去交付吧，他应该能搞定。
3. 人员回来了，可以安排搞主版本了。



产品线总经理

1. 好像项目总监以前没搞过交付项目管理。
2. 好像还没给项目总监培训过端到端的交付流程。
3. 项目总监的各个产品的接口人还没确定。
4. 心里有点没底，不过凭他的干劲应该能搞定。

目录

2 现状和问题

2.1 项目交付前场景

2.2 项目交付中场景

2.3 项目试商用场景



项目交付中的场景（一）



项目总监：周志伟

1. PK技术方案天花乱坠，现场一片凌乱，文档不全，局方态度不友好。
2. 现场沟通需求、设计方案、调测系统，天天干活到半夜。
3. 系统平时运行正常，但一到演示和汇报，系统总出问题。
4. 需求无人实现，问题无人解决，方案无人评审。
5. 外有客户压力，内无人力支持，心力憔悴。
6. 疯狂给产品线总经理打电话求助。



产品线总经理

1. 每天接到项目总监N多电话，不断安慰、打气、鼓劲。
2. 每次都紧急把各部门经理召集起来，协调人力支持现场。
3. 处理项目救火上的事情，其它重要事情都耽误。
4. 客户又发函向公司投诉了。
5. 不断安排人员出差，成本直往上飙。
6. 项目1，项目2...项目N都这样该怎么办？总经理在思考。



软件版本经理

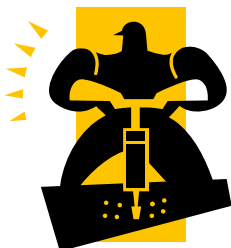
1. 什么情况？问题几个月前就已经解决过。
2. 现场软件版本一片混乱，居然没上公司配置库。
3. 没给我指定各个部件的接口人，怎么去找人解决问题？
4. 找不到机顶盒、找不到遥控器、中间件版本不对，头痛。
5. 前端说机顶盒有问题，机顶盒说中间件有问题，中间件说页面有问题，页面说后台有问题...快疯掉。

项目交付中的场景（二）



开发人员

1. 今天这个项目明天那个项目，到底要做哪个？
2. 来公司一年了，总是做重复性的工作，我的发展方向在哪里，迷茫。
3. 出差前说两个星期，现在都两个月了，回去儿子都不认识我了。
4. 客户三天两头变需求，都快被玩死了。



现场交付人员

1. 技术方案都没提供，怎么设计工程实施方案。
2. 采购的设备到货时间又延迟了。
3. 设备清单上的设备是新的型号，怎么使用呢？
4. 系统又多了个新功能，不会调测，需要开发的支持。
5. 客户问这个问题的解决方法，我也不知道，需要开发的支持。
6. 客户要给他们培训系统架构，我都不明白，需要开发的支持。



资源线经理

1. 没有看到交付项目计划，没看到状态报告，总是临时抽调人力支持项目。
2. 每个项目都在要人，人员缺口很大。
3. 新人还没培训成长呢，就要派到现场了，很担心。
4. 项目要求人越来越多，主版本和CBBC没人开发了。
5. 发现开发人员在现场后做了很多系统调测、系统维护、客户培训等工作。

目录

2 现状和问题

2.1 项目交付前场景

2.2 项目交付中场景



2.3 项目试商用场景

项目(试)商用场景



交付项目现状故事



项目总监：周志伟

1. 第一阶段工作总算有成果，可以松口气了。
2. 试商用阶段的24小时巡检找不到人，只能亲自上了。
3. 试商用才开始，原来支持项目的人全都跑去搞其他项目了。
4. 初验、终验后的维保怎么办？也要我亲自上？



局方

1. 系统问题太多，解决进度太慢。
2. 新的业务需求迟迟不能实现。
3. 系统不稳定，经常出状况。
4. 系统可运维性太低，改个小东西都要等几天。
5. 系统上线时间一再推迟，新业务无法按时开展。
6. 招标的选择难道有错？采购预算看来要花不出去了。。。



公司

1. 同样的产品不能复制性的快速交付
2. 系统不能按期上线，客户投诉连连，市场影响不好
3. 项目占用太多人力，其它项目受影响
4. 项目很多，但几乎都没终验，不能回款
5. 项目即使终验，但成本太高，可能也不赚钱
6. 需要实施卖服务的策略，创造新的利润增值点

思考

我们没有端到端交付流程支持？No

我们缺乏专门的交付项目组？No

我们没有相对成熟的软件版本？No

我们的交付经验不够？No

为什么项目交付还是如此困难，问题重重？

Why? Why? Why?

八大问题

1. 对交付类项目，缺少对口的职责明确的团队和制度来支持；
2. 产品开发和项目交付没有剥离开来，导致主版本缺失，交付又无法快速响应；
3. 交付流程落地靠人治，缺乏相应的IT工具来支撑；
4. 项目交付中碰到的经验和教训没有得到沉淀和复用，不同的项目在犯同样的错误；
5. 目前的用服主要限于终端产品，未能满足前端系统的用服要求；
6. 交付和运维的产品专家太少，难以快速响应局方要求，过度依赖研发；
7. 端到端系统的售后维护缺少明确的流程、制度、平台和组织来对口支撑；
8. 缺少把售后服务打包为产品进行服务营销、通过服务盈利的机制；

目录



- 1 项目背景
- 2 现状和问题
- 3 GTS的目标
- 4 GTS的运作关系
- 5 GTS的架构及职责
- 6 GTS的内部运作机制
- 7 人员和组织建设
- 8 项目实施方案

GTS的目标

1. 从体制上根本解决目前交付中的问题，实现快速交付、按时终验、及时回款；
2. 成立项目交付的专门组织，把项目交付和售后服务从产品线剥离出来，让产品线专注研发；
3. 负责项目终验后的长期持续性的售后服务；
4. 持续提升服务质量，通过一流的服务来弥补产品质量的不足；
5. 实现卖服务的经营模式，深入挖掘客户的服务需求，把服务包装为产品销售给客户；
6. GTS成为公司又一个利润中心；
7. 给力支持办事处的技术、运维、培训等能力，“胖办事处，瘦总部”的战略落地。

目录

4

GTS的运作关系



4.1

GTS的职责

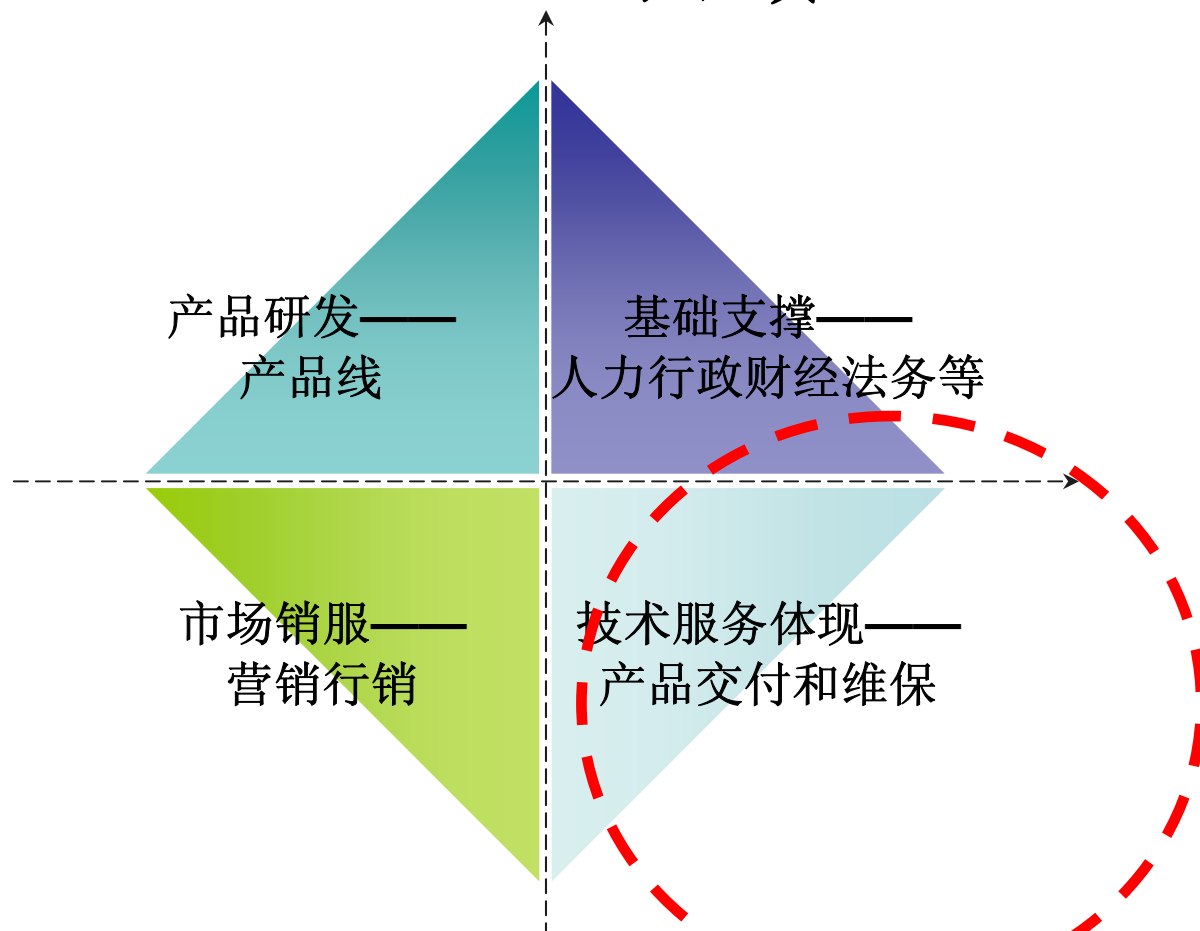
4.2

GTS在端到端流程中的位置

4.3

GTS和相关部门的运作关系

4.1 GTS的职责



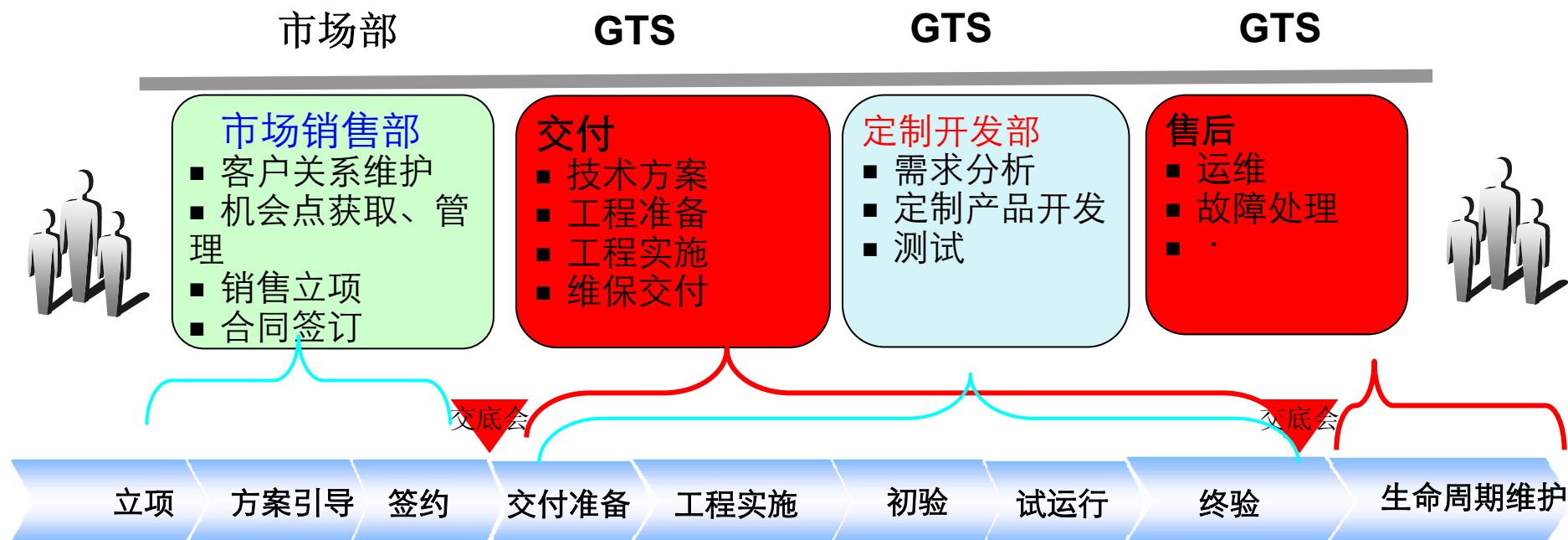
GTS承担起合同签订后的产品交付和维保，采用服务营销的模式，成为公司的一个利润中心



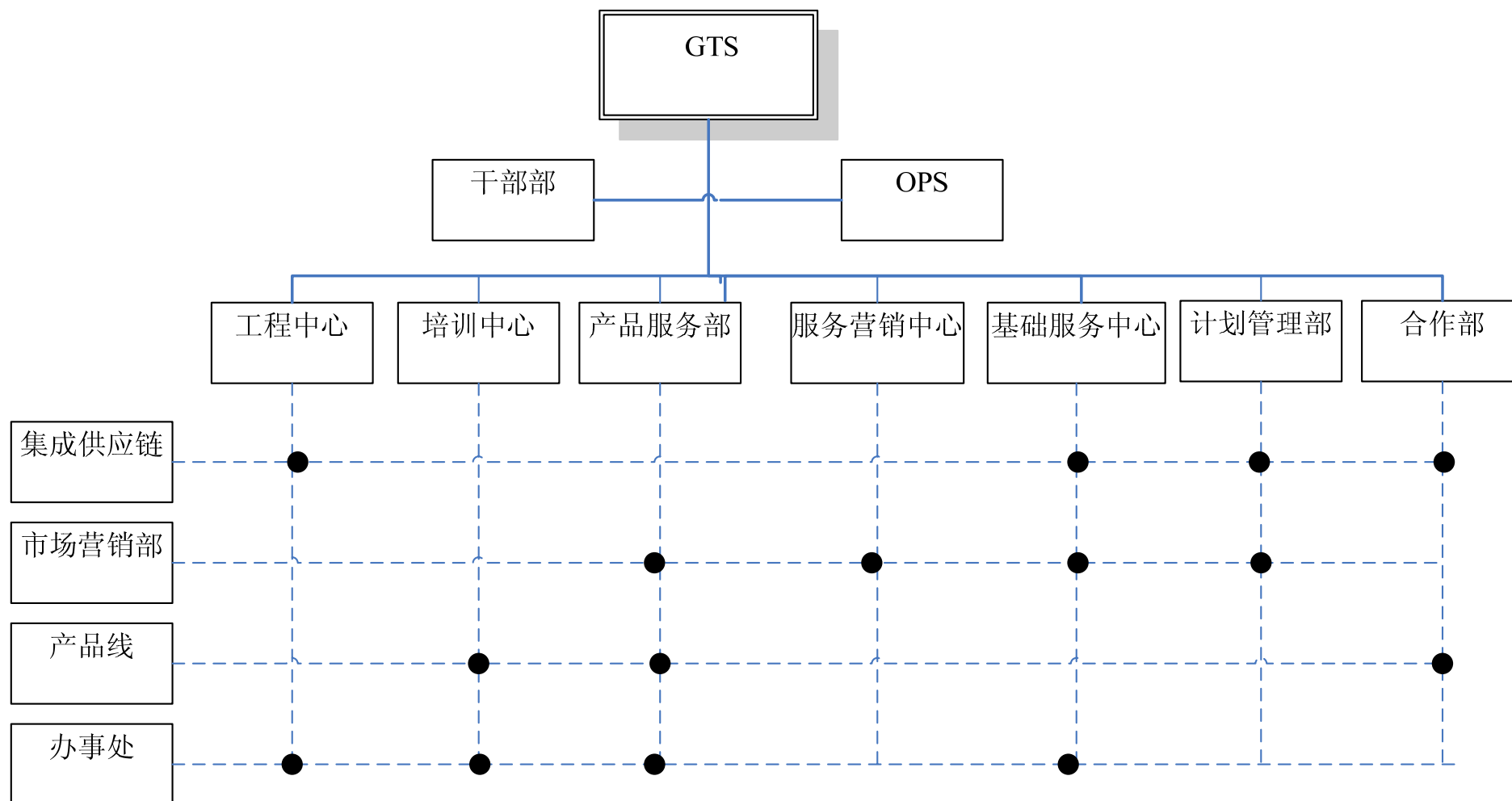
4.1 GTS的职责

- 负责合同的交付工作
- 负责客户验收后的生命周期维护工作
- 培养专业的技术服务性人才
- 通过服务营销模式成为利润中心
- 作为独立的核算单位参与项目核算

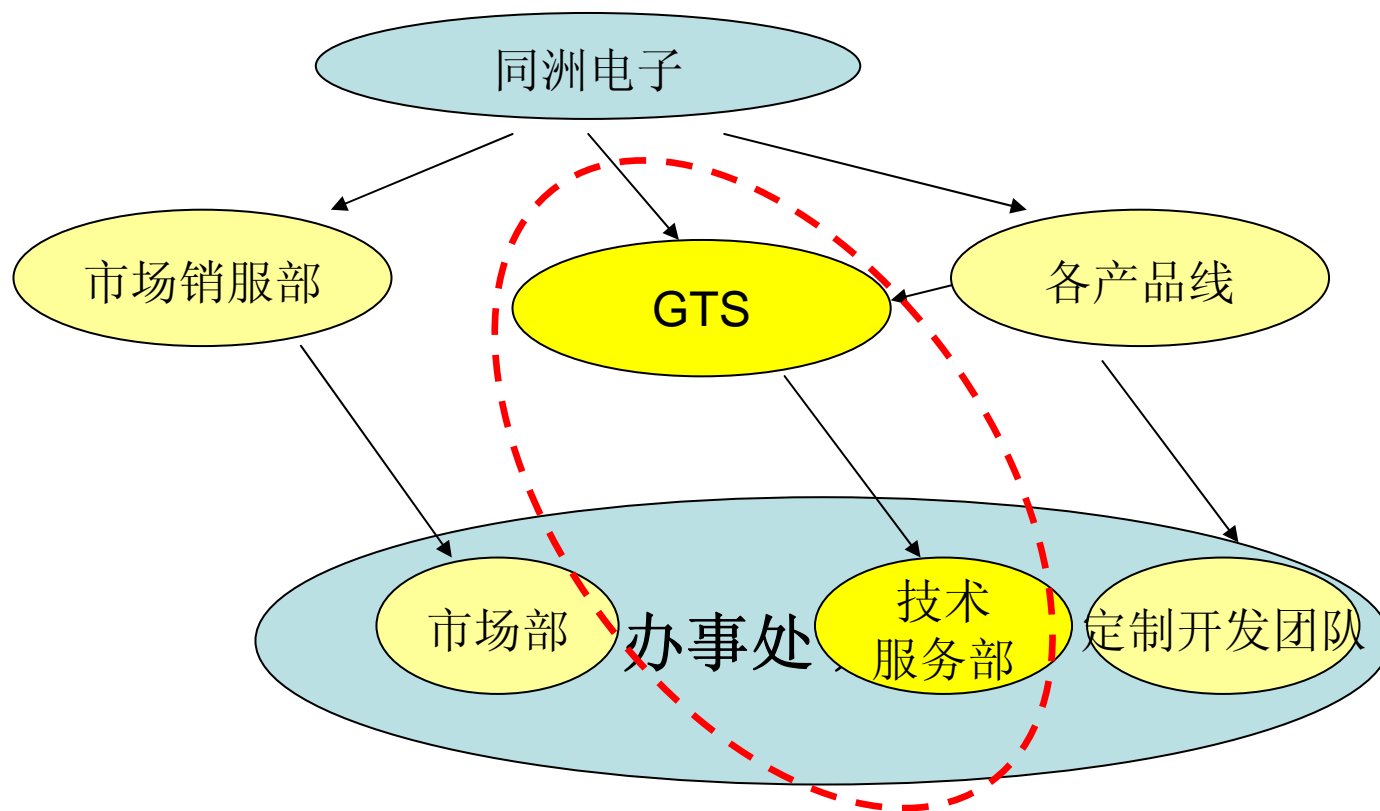
4.2 GTS在端到端流程中的位置



4.3 GTS与其他部门的运作关系

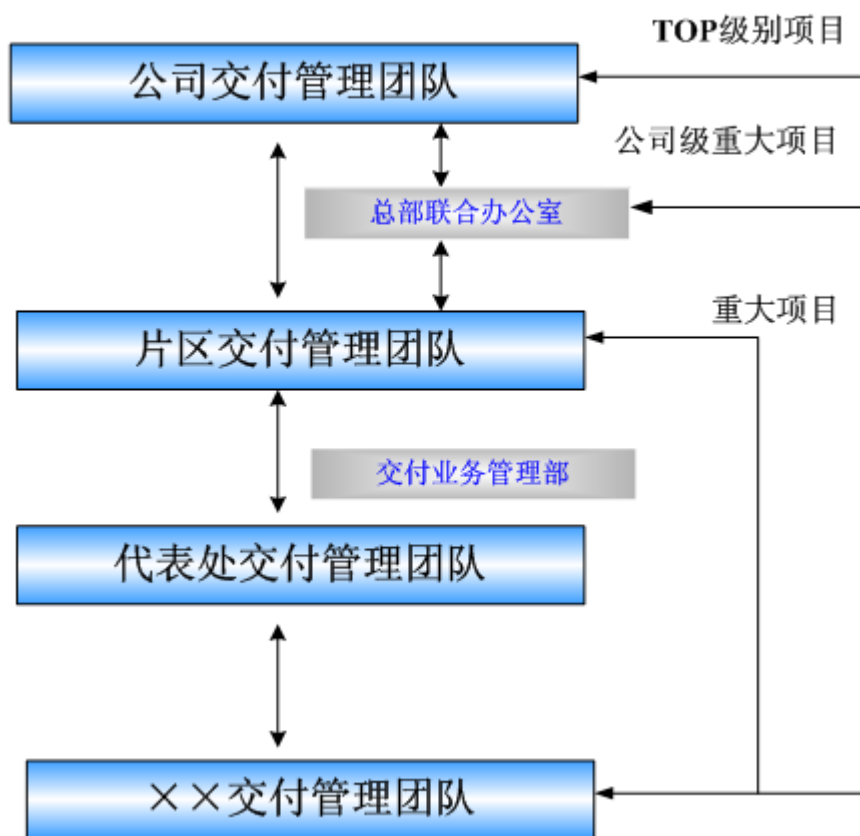


4.3 GTS与其他部门的运作关系——与办事处



- 1、办事处的技术服务部隶属于GTS
- 2、GTS为办事处的技术服务部培养合格人才。

4.3 GTS与其他部门的运作关系——与办事处



总部：公司交付管理团队

总部交付联合办公室：部门业务主管和交付接口人组成；受理片区求助，解决总部跨部门交付问题

片区：交付管理团队

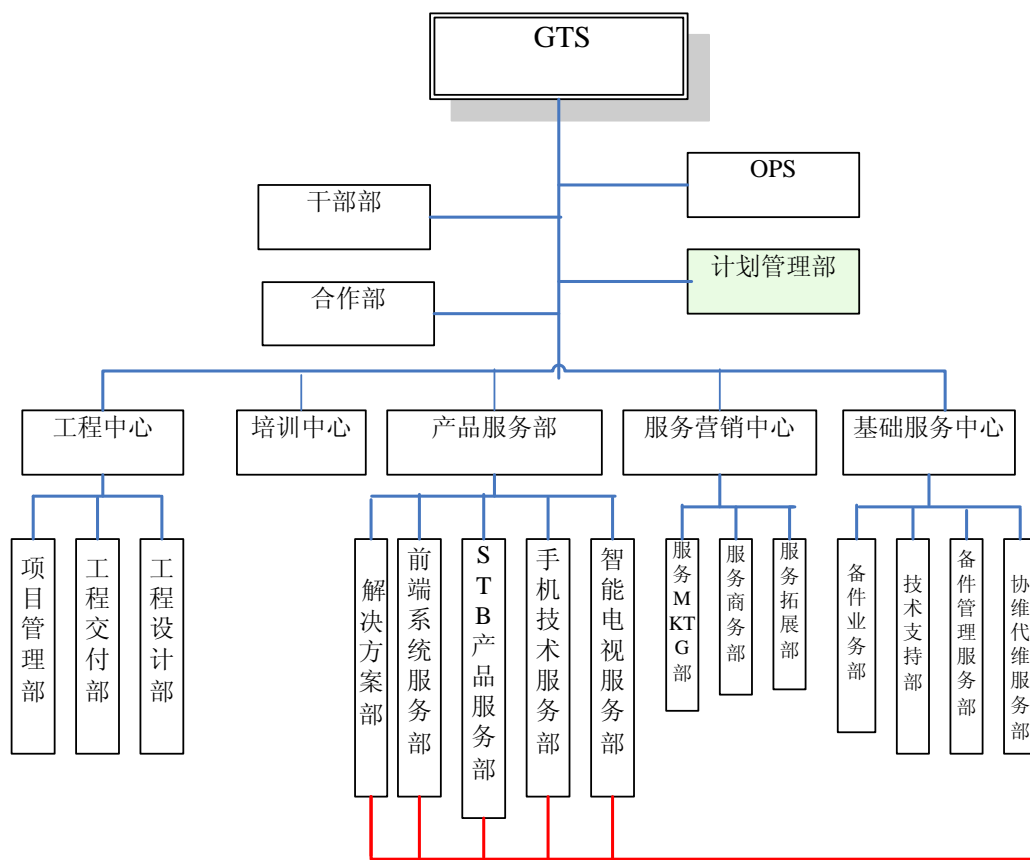
交付副总裁：统一管理和考核、供应链、采购交付部门

交付业务管理部：履行监控，解决交付问题、交付运作支持、文档管理、交付质量管理、预测计划并滚动管理交付资源准备

代表处：交付管理团队

交付副代表：统一管理和考核代表处、供应链、采购交付部门

4.3 GTS与其他部门的运作关系——与产品线

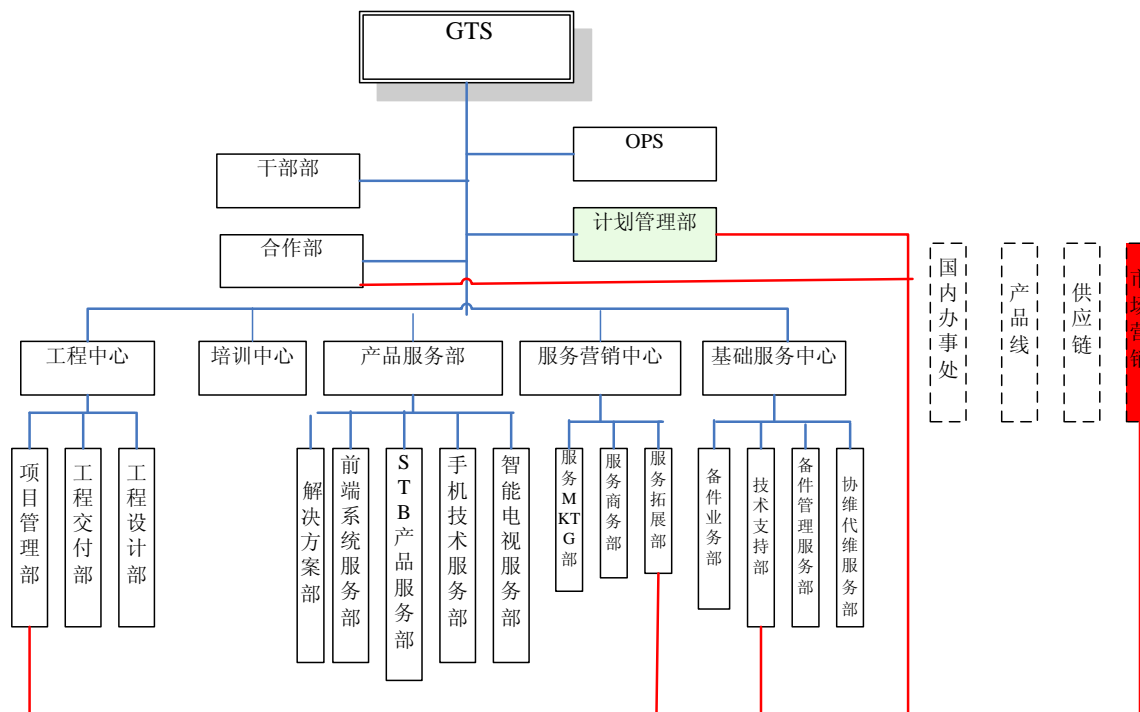


各产品线为GTS的产品服务部:

- 1、输出产品技术专家，以满足为客户提供端到端解决方案;
- 2、产品知识培训的专业要求;
- 3、产品线发布版本给GTS

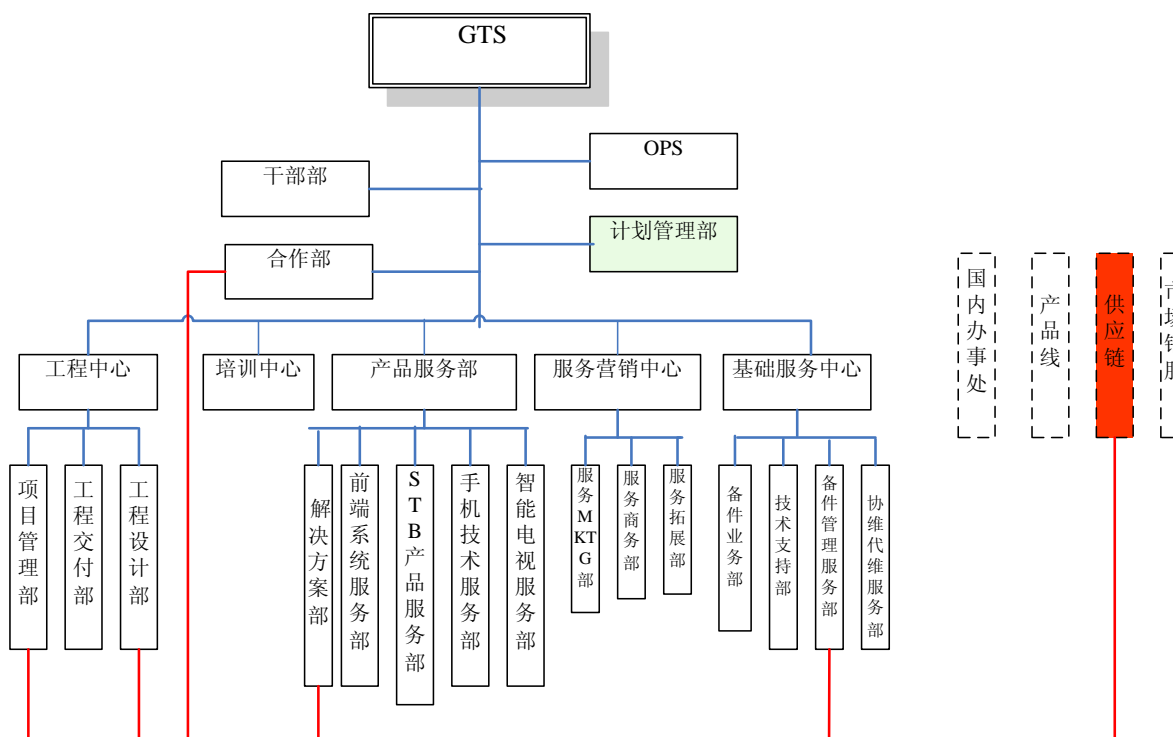
4.3 GTS与其他部门的运作关系——与市场营销

- 1、GTS实现销售合同的交付承诺
- 2、GTS中的合作部、计划管理部与市场营销有接口关系，
- 3、市场营销中的用服中心与GTS规划中的基础服务中心性质相同，由GTS提供技术和平台支持
- 4、市场营销体系和服务营销中心进行接口，在售前就销售服务产品



4.3 GTS与其他部门的运作关系——与供应链

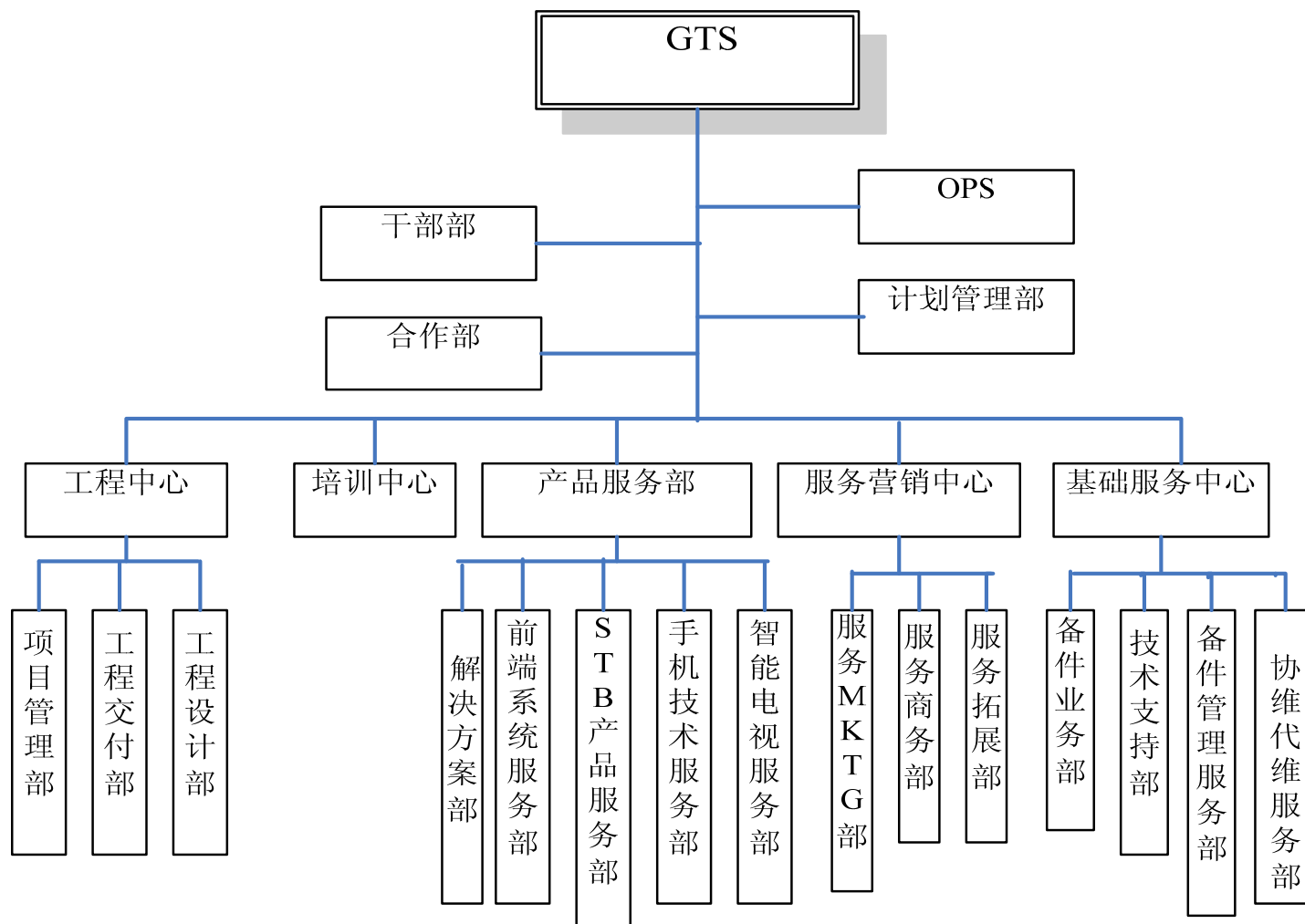
- 1、核心物料或设备的采购权在供应链
- 2、GTS具有规格选择权，但不具有采购动作；



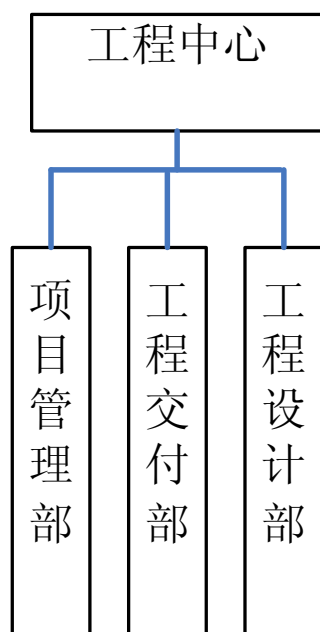
目录

- 1 项目背景
- 2 现状和问题
- 3 GTS的目标
- 4 GTS的运作关系
- ✓ 5 GTS的组织架构介绍
- 6 GTS的内部运作机制
- 7 人员和组织建设
- 8 项目实施方案

GTS的组织架构介绍



GTS的组织架构介绍



工程中心主要负责产品交付工作：

1. 交付前的工堪和工程设计
2. 工程交付
3. 对售后产品的维保支持
4. 培养交付项目经理，承担交付项目管理和组织工作
5. 监控交付项目质量
6. 对交付中的合同变更进行管理

GTS的组织架构介绍

培训中心主要职责包括：

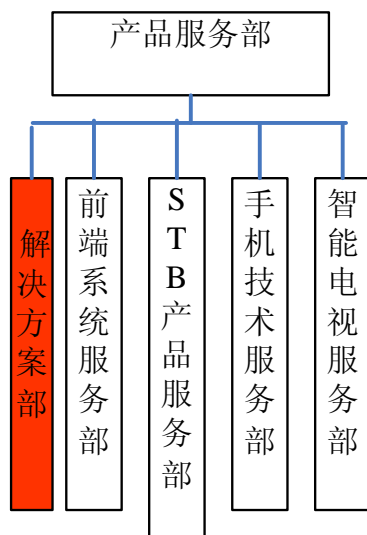
客户培训：

- 1、统一管理售后客户培训工作；
- 2、课件开发、
- 3、讲师建设；
- 4、在售后对客户展开专业的产品培训和指导；
- 5、发掘客户培训需求，通过培训服务盈利

技术服务培训：

- 1、为技术服务体系或办事处的技术服务部提供员工技能培训；
- 2、产品培训；
- 3、资格考试、认证。

GTS的组织架构介绍



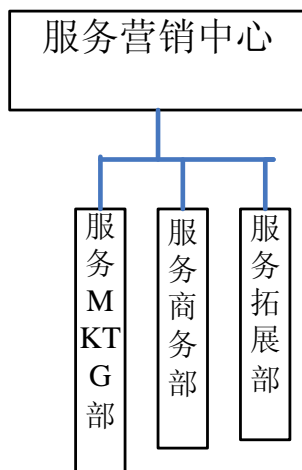
产品服务部在交付过程承担技术专家支持，包括：
解决方案部：

- 1、梳理用户需求，导出需求到产品线
- 2、设计技术方案；
- 3、提供端到端的技术支持；

各产品服务部：

- 1、提供具体产品的技术支持；
- 2、提供具体产品解决方案；

GTS的组织架构介绍

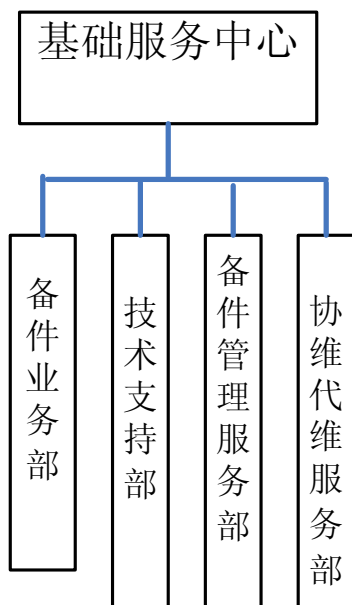


服务营销中心：挖掘客户的服务需求，不断提供预防性、增值性服务，帮助客户提高服务质量、降低运营成本和增加效益，为客户创造卓越的服务体验和价值。

主要职责：

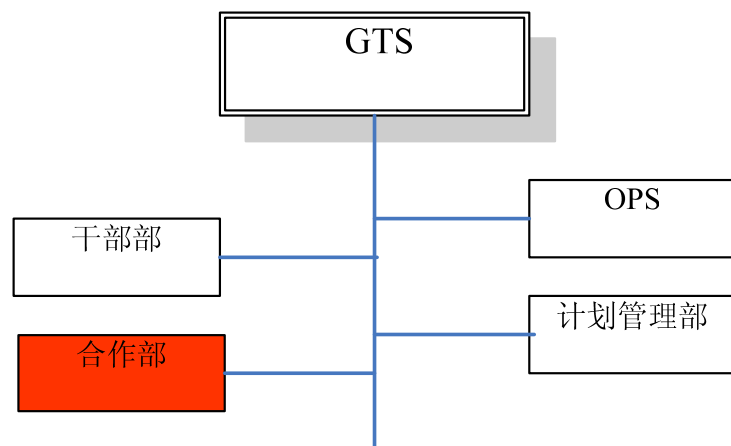
- 1、开发为客户增值的创新型的服务产品；
- 2、把服务打包为产品进行市场拓展；
- 3、参与服务合同的定制；

GTS的组织架构介绍



基础服务中心，负责产品商用后的服务支持工作：如配件补充、故障处理、以及协助或代替客户进行现场维护等服务。

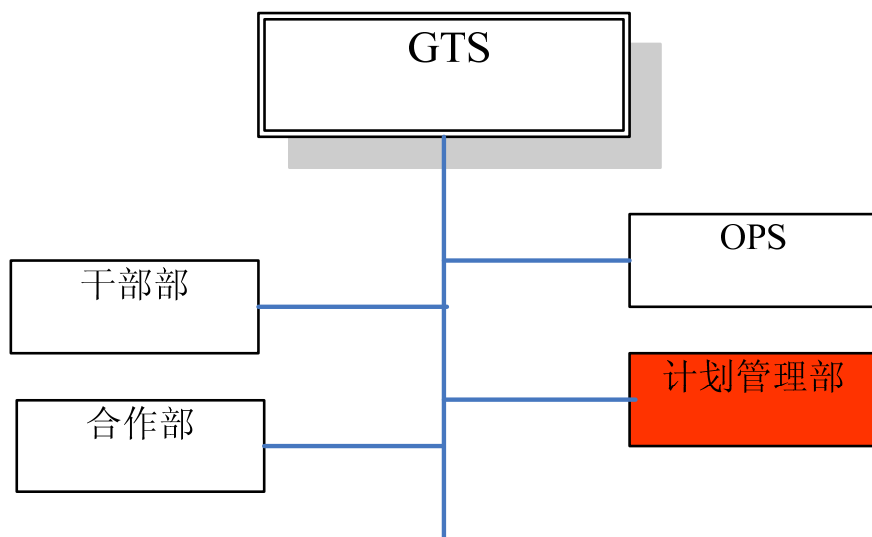
GTS的组织架构介绍



合作部：

- 1、负责工程/维护所有合作协议的制定，保证合作协议的合法性、规范性和正确性；
- 2、评估合作方的服务质量，处理合作问题；
- 3、制定合作业务的流程、制度并进行管理；
- 4、促进非核心业务的剥离，进行业务外包。

GTS的组织架构介绍



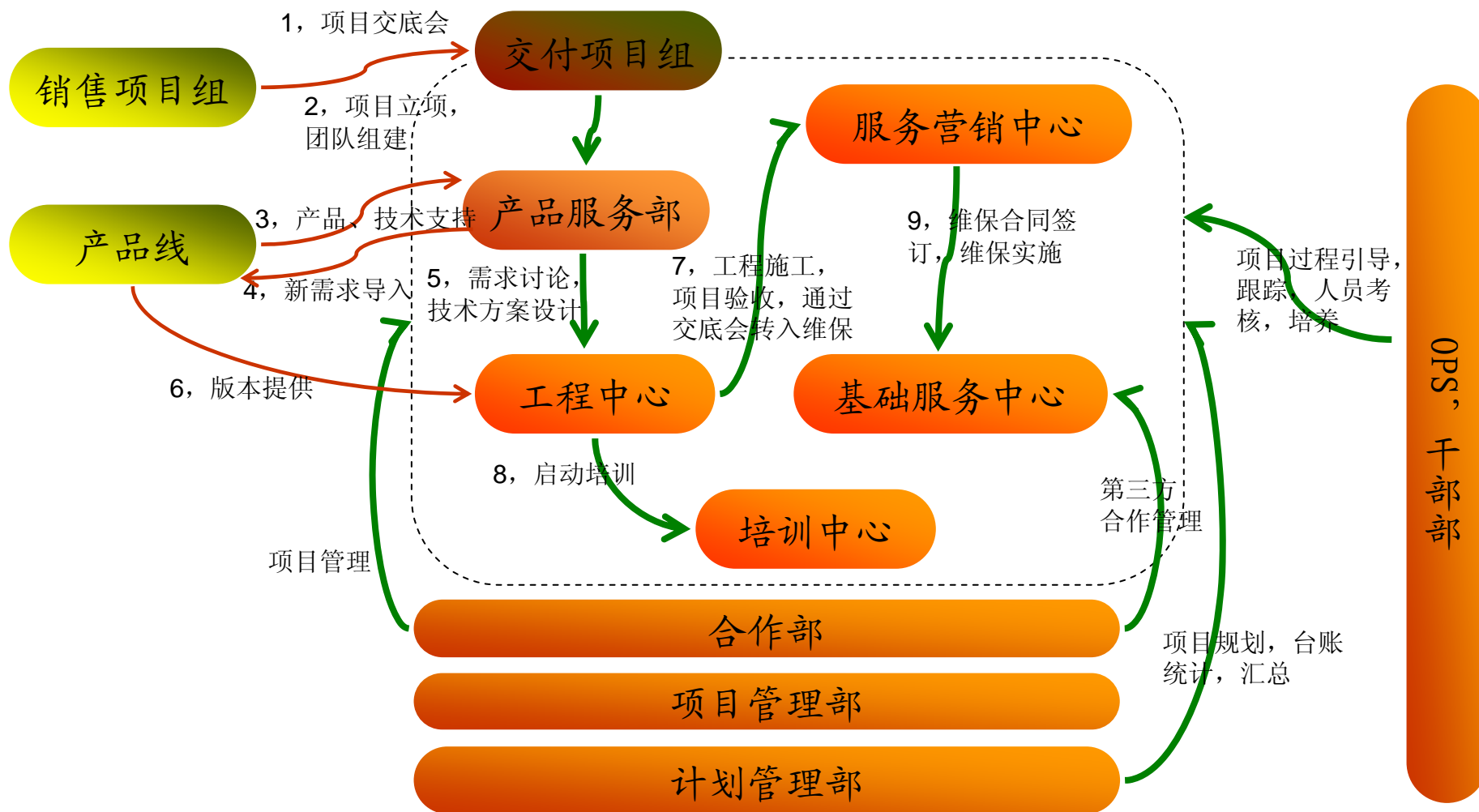
计划管理部：

负责对所有交付项目、维保项目各自数据的汇总、分析、统计，给GTS管理层提供管理决策支撑

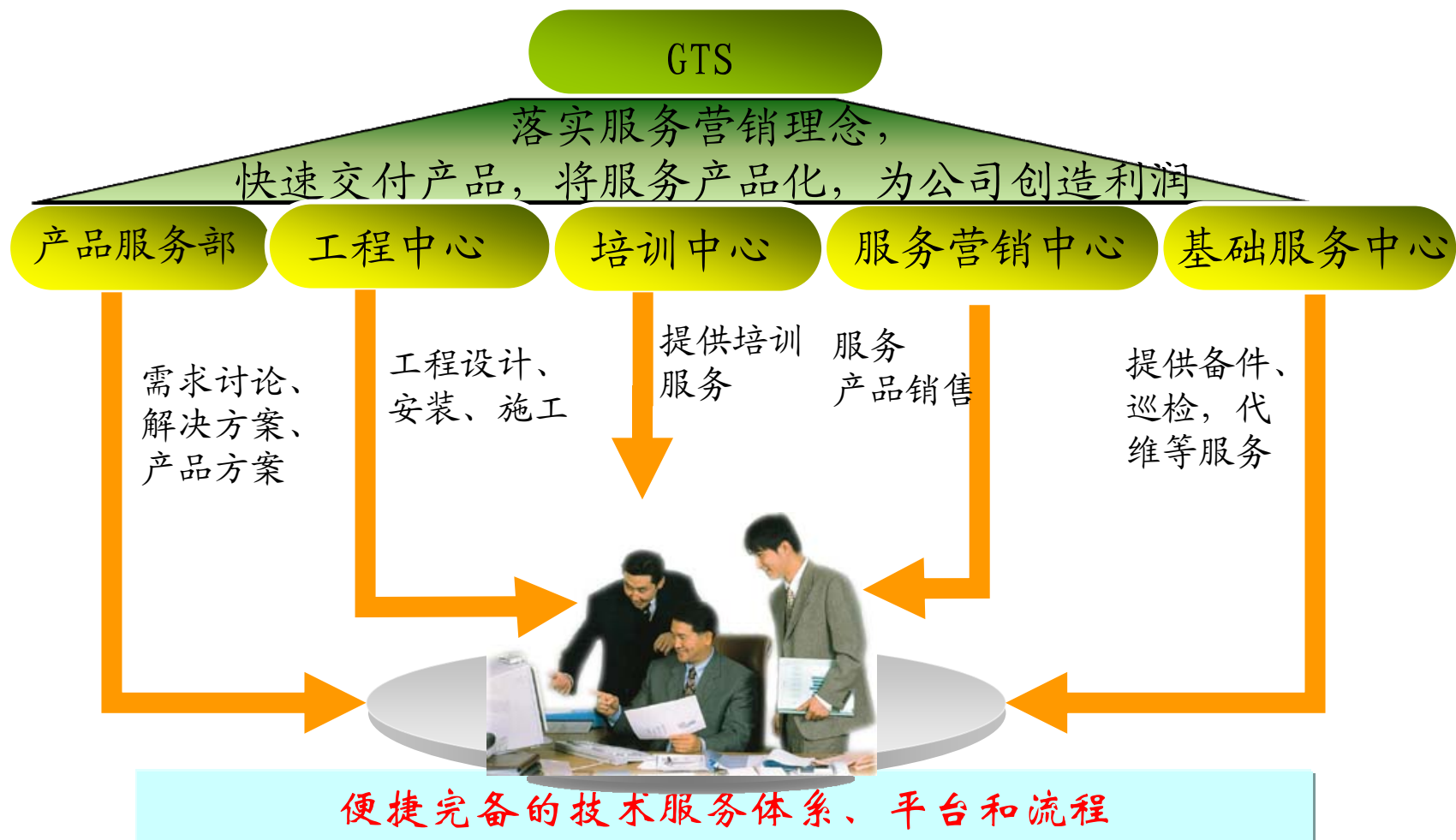
目录

6**GTS的内部运作机制****6.1****GTS的运作场景****6.2****GTS的平台建设规划****6.3****GTS的工作流程和规范建设****6.4****GTS的运作目标****6.5****GTS的人员培养**

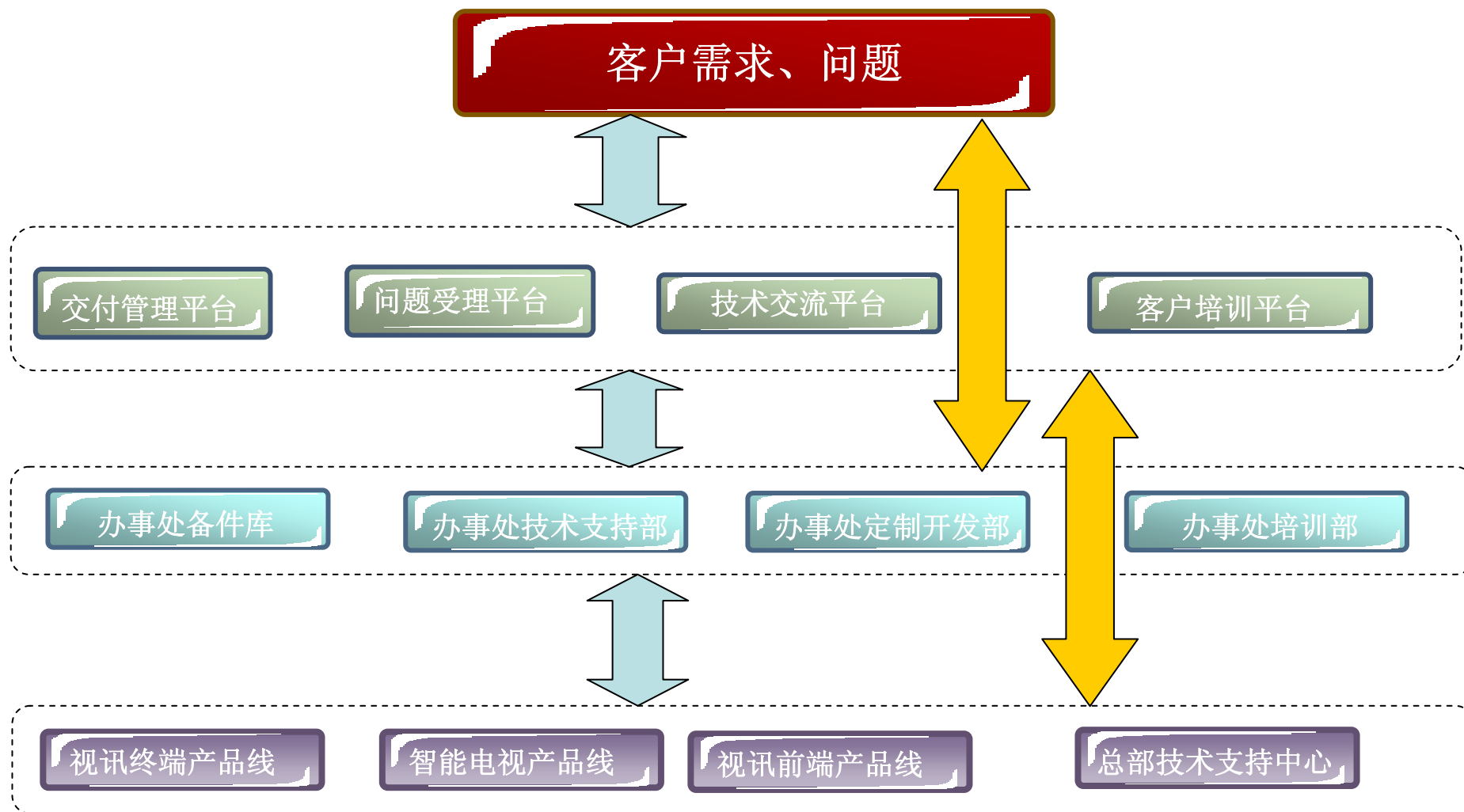
6.1 GTS运作场景（一）



6.1 GTS运作场景（二）



6.1 GTS运作场景（三）



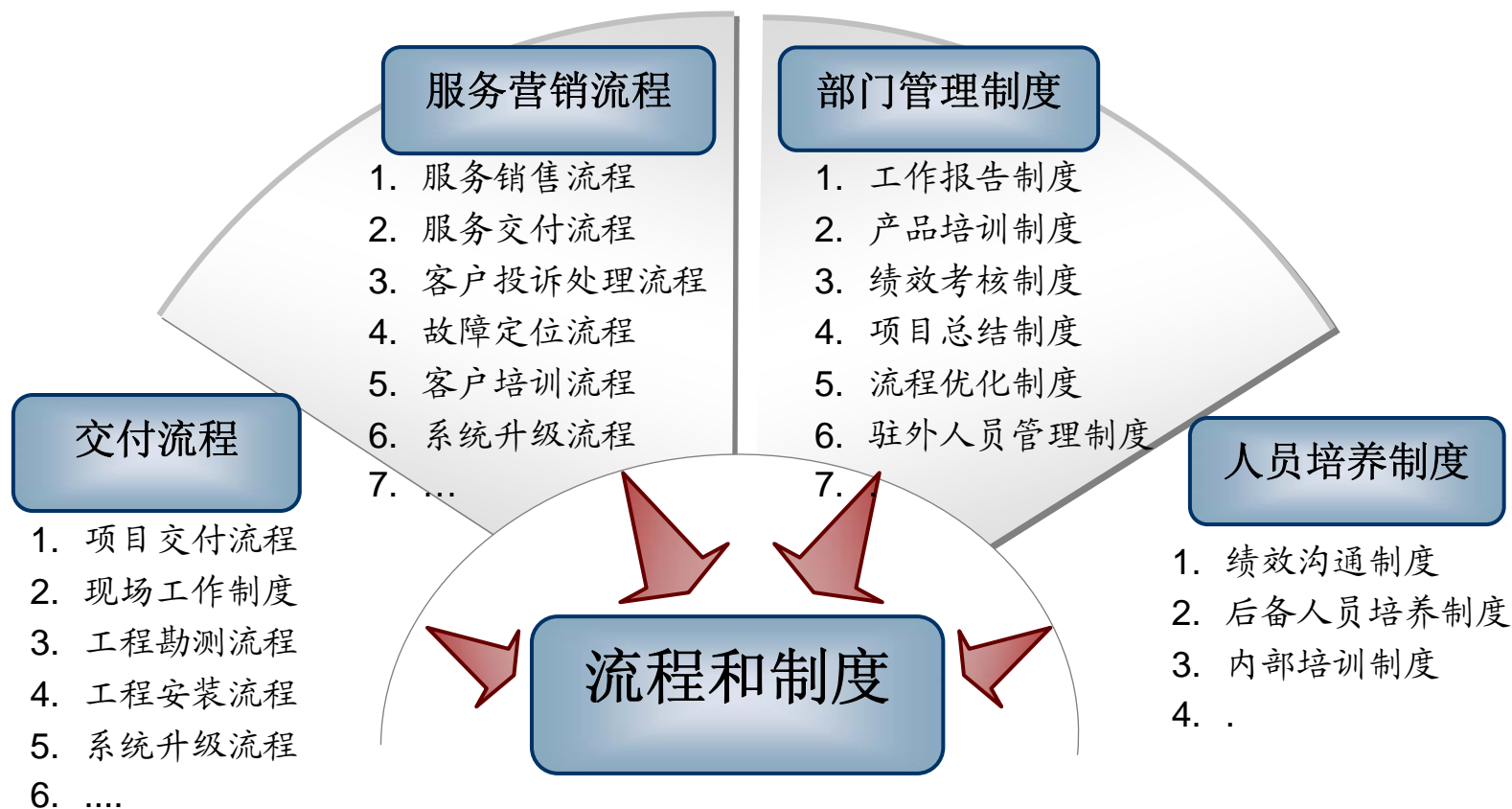
6.2 GTS的平台建设规划



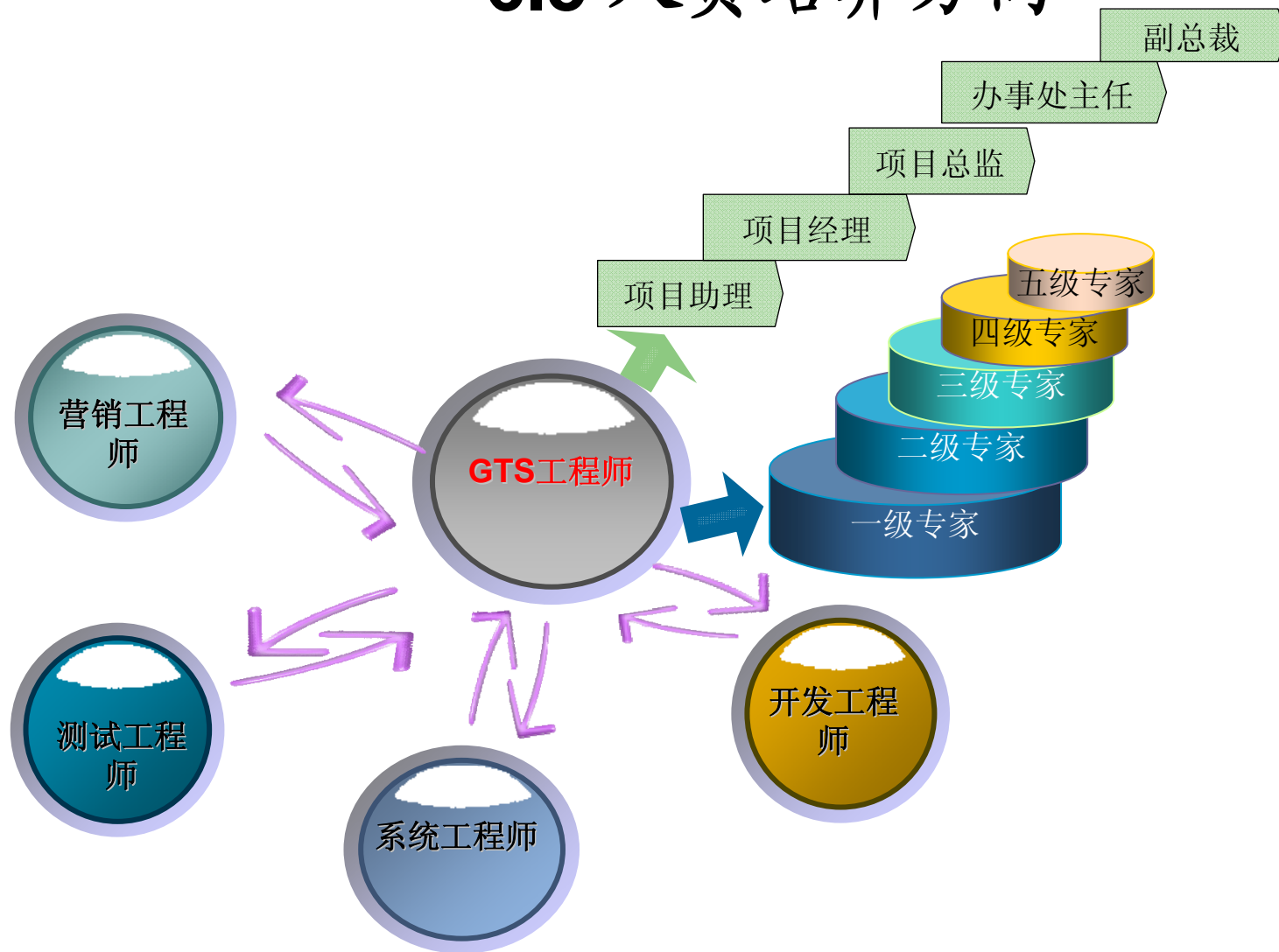
6.3 GTS的平台建设规划



6.4 GTS的工作流程和规范建设



6.5 人员培养方向

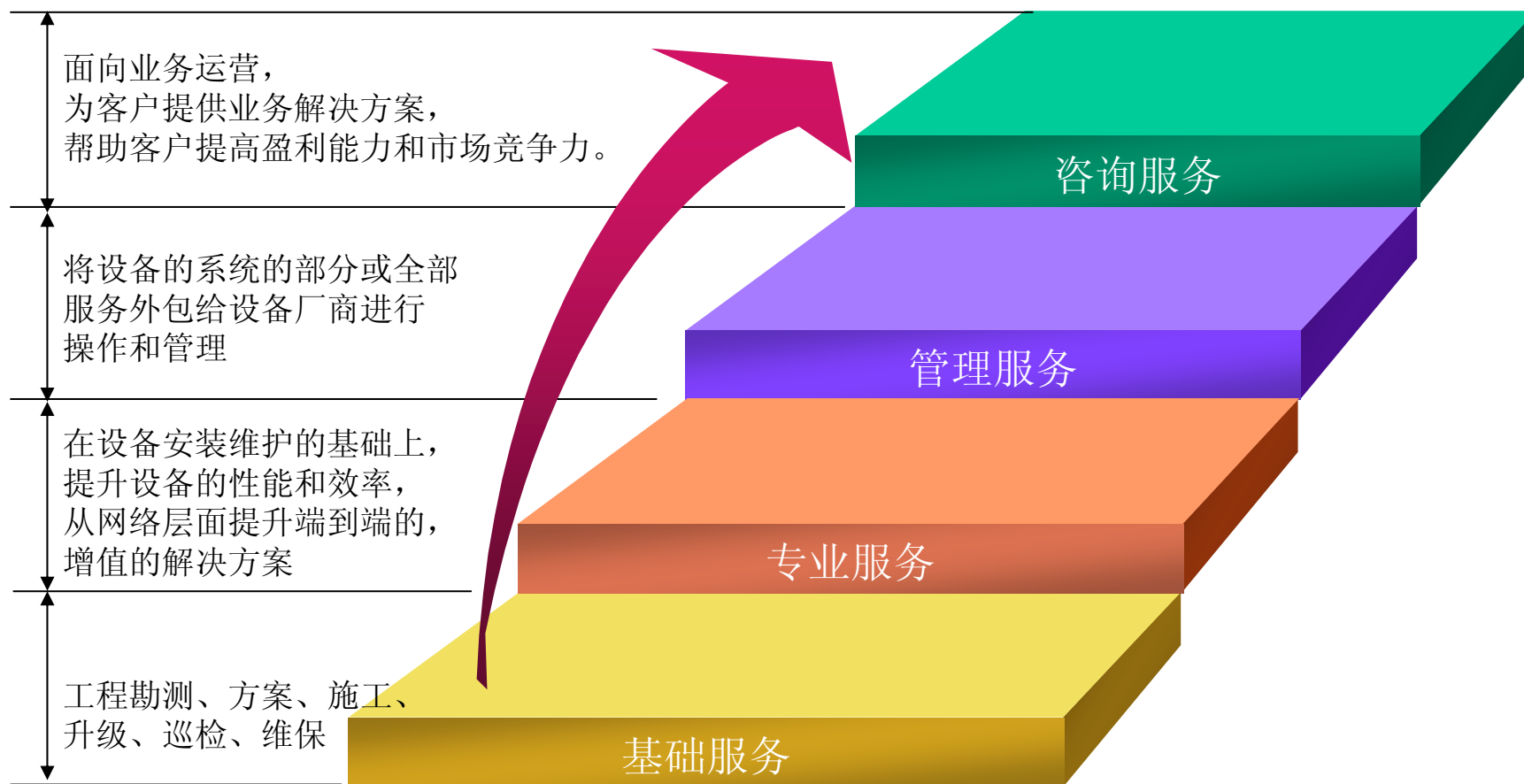


6.6 GTS的运作目标

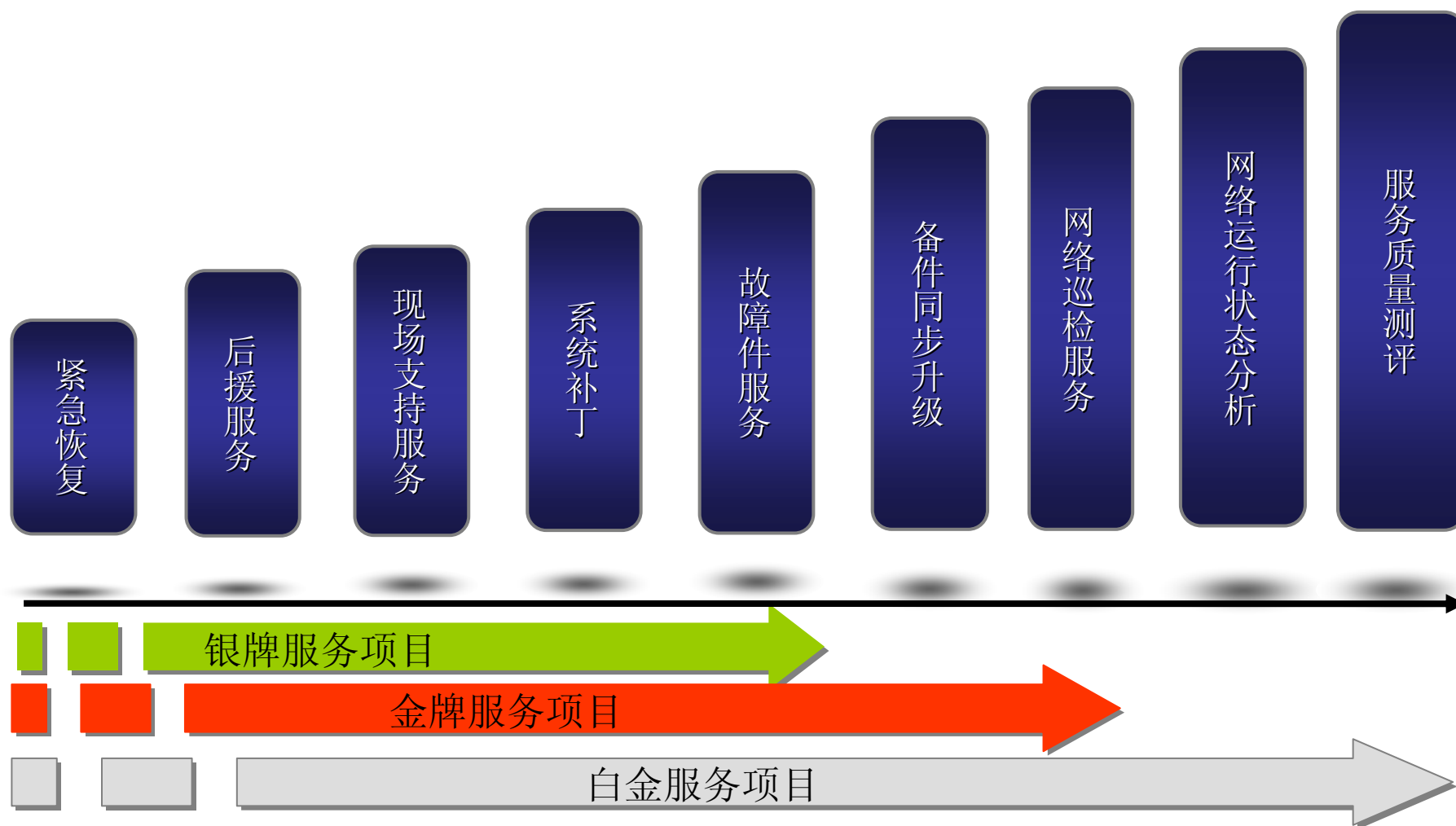


服务阶段	初始化	规范化	产品化
服务目标	完成任务	追求客户满意度	追求客户忠诚度
服务方式	被动响应服务请求	规范服务形式	主动替客户分忧
客户关系	简单的商业关系	简单的商业关怀	相互融合，客户依赖
人员特征	技术型的售后工程师	技术型的售后工程师	技术+市场型的售后工程师
服务思想	收取劳务费	收取劳务费	获取服务利润
服务地位	产品的附属 纯粹的费用中心	产品的附属，费用中心或者虚拟利润中心（与业务部门结算）	迈向独立，利润中心
现状	少数垄断企业	多数竞争企业	少数竞争企业，IBM，

6.6 GTS的运作目标



6.6 GTS的运作目标



6.6 GTS的运作目标

服务项目	(服务等级) 1级		(服务等级) 2级		(服务等级) 3级	
电话咨询服 务	1, 受理时间: 5*8 2, 响应时间: ≤2H		1, 受理时间: 7*24 2, 响应时间: ≤2H		1, 受理时间: 7*24 2, 响应时间: ≤2H	
软件补丁服 务	客户工程师完成系统补丁的安 装, 同洲提供必要协助		同洲现场培训, 安装一个网元 的系统补丁, 客户工程师完成 剩余网元系统补丁的安装		同洲完成所有网元系统补丁安装	
电话支持服 务	响应时间	问题解决率	响应时间	问题解决率	响应时间	问题解决率
	二级问题 ≤60分钟 三级问题 ≤2小时	二级问题: 10天 解决90%, 20天 解决余下的 10%; 三级问题: 20天 解决90%, 30天 解决余下的 10%;	二级问题≤30 分钟 三级问题≤1 小时	二级问题: 7 天解决90%, 15天解决余 下的10%; 三级问题: 15天解决 90%, 30天解 决余下的 10%;	二级问题≤30分 钟 三级问题≤30分 钟	二级问题: 3天解 决90%, 7天解决 余下的10%; 三级问题: 15天 解决90%, 30天 解决余下的 10%;
	二级问题 ≤60分钟 三级问题 ≤2小时		二级问题≤30 分钟 三级问题≤1 小时		二级问题≤30分 钟 三级问题≤30分 钟	
远程技术支 持服务	二级问题 ≤60分钟 三级问题 ≤2小时		二级问题≤30 分钟 三级问题≤1 小时		二级问题≤30分 钟 三级问题≤30分 钟	
现场技术支 持服务	现场支持响 应时间<5天		现场支持响应 时间<3天		现场支持响应时 间<2天	
紧急故障排 除服务	一级问题: 电话响应时 间<10分钟..	紧急故障恢复时 间<4小时+路途 时限

目录

7 人员和组织建设



7.1 组织建设

7.2 人员成长

组织建设原则

1. 树立经营意识，注重目标管理，长短期利益相结合，确保GTS可持续发展；
2. 加强管理干部队伍的建设，加快储备干部的选拔和培养；
3. 实行轮岗制，老员工做新项目，新员工做老项目；
4. 学习新商业模式、新架构、新业务、新产品，逐步引导客户，为客户创造和传递价值。

组织建设工作内容

1. 根据GTS的目标和组织架构，设计相匹配的职位表，定岗定编；
2. 整理岗位任职要求，建立各岗位素质能力模型；
3. 根据公司现有人员的情况，结合编制，采取社会招聘、内部异动等方法补充缺口；
4. 建立储备干部资源池，积极参与GTS建设的各项工作；
5. 公司总部职能部门，根据GTS业务规划需要，支撑GTS的筹建工作；
6. 组织GTS员工场景演练，熟悉主业务流程，学习工作方式，提高团队运作效率；
7. 组织GTS员工学习新商业模式、新架构、新业务、新产品。

目录

7

人员和组织建设

7.1

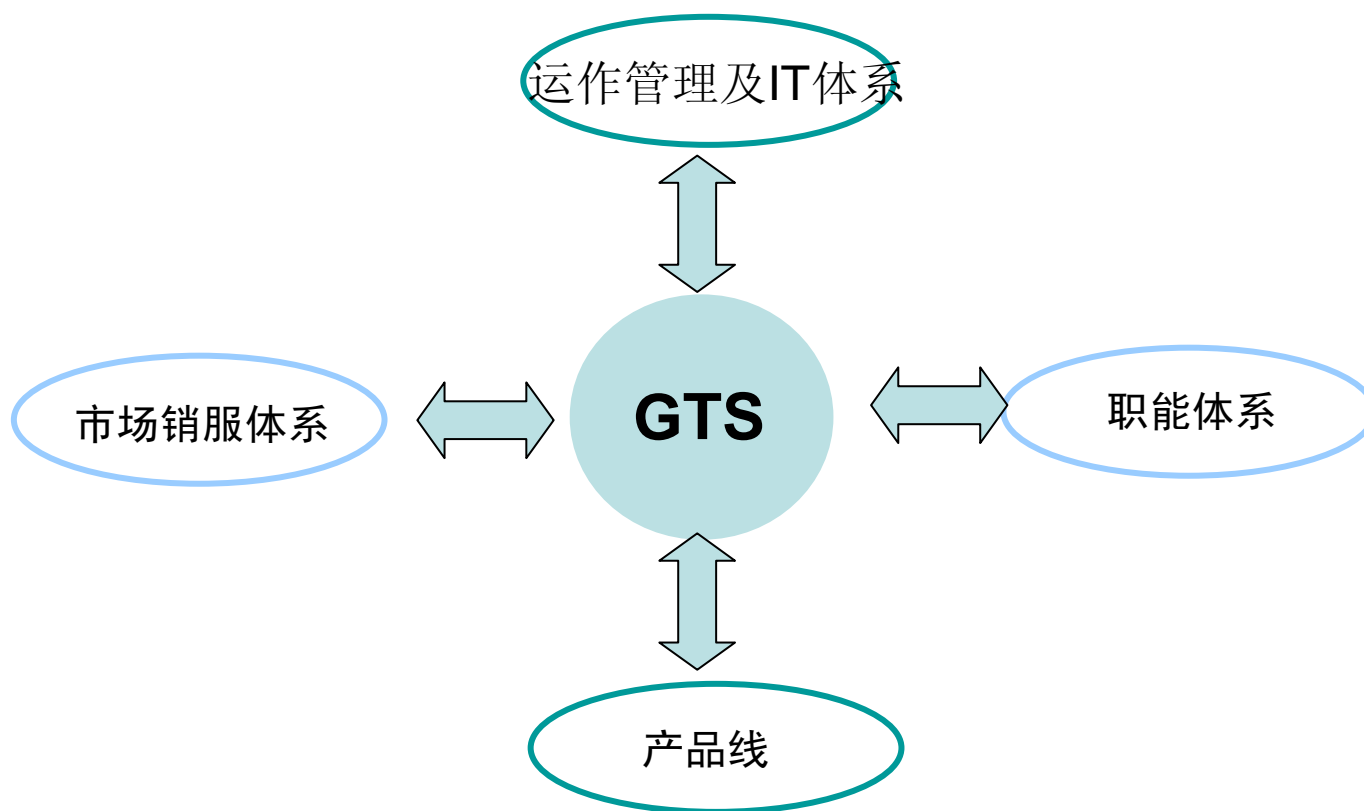
组织建设



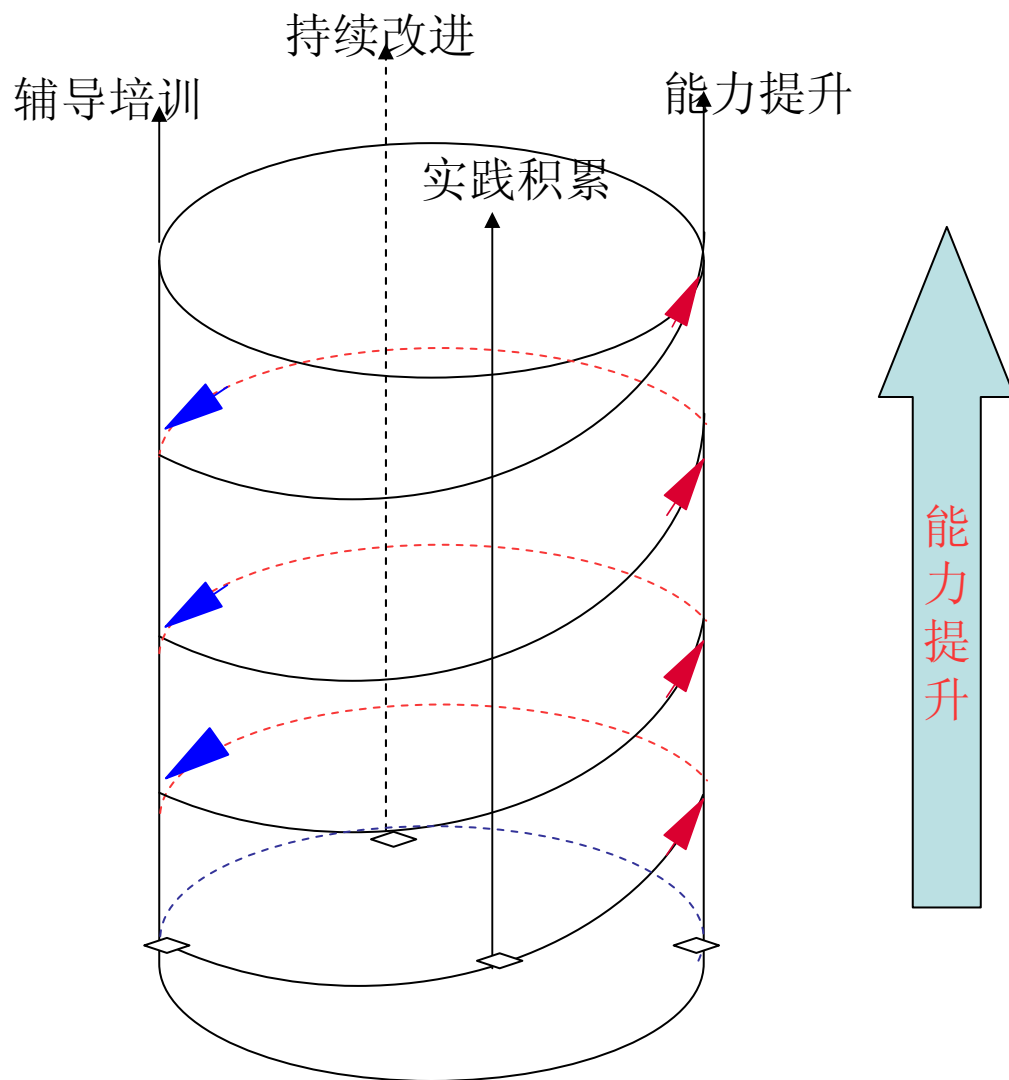
7.2

人员成长

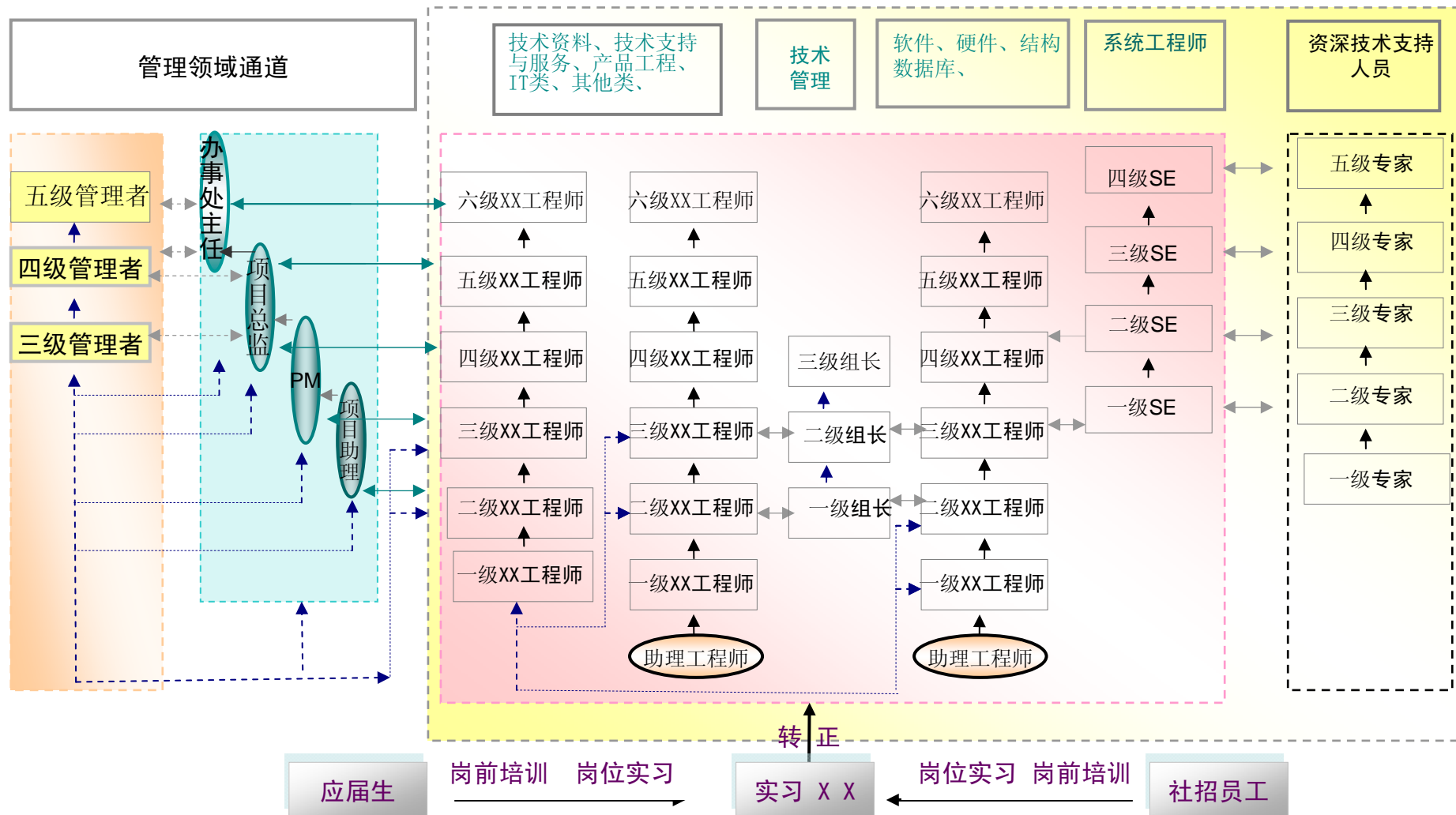
GTS人员输送方向



GTS人员能力培养成长曲线



GTS员工职业发展通道



目录

8 项目实施方案

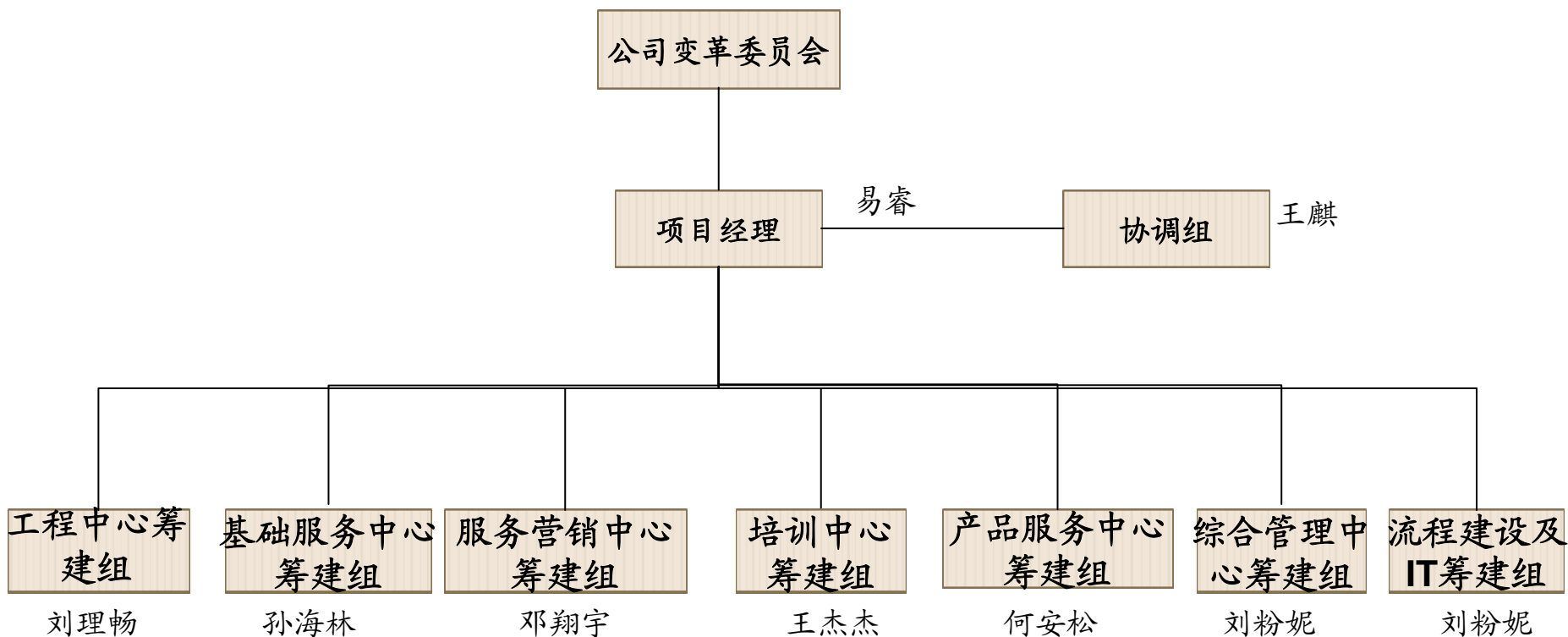


8.1 实施团队

8.2 实施计划

8.3 问题与风险

组建GTS的实施团队



目录

8 筹建GTS的实施方案

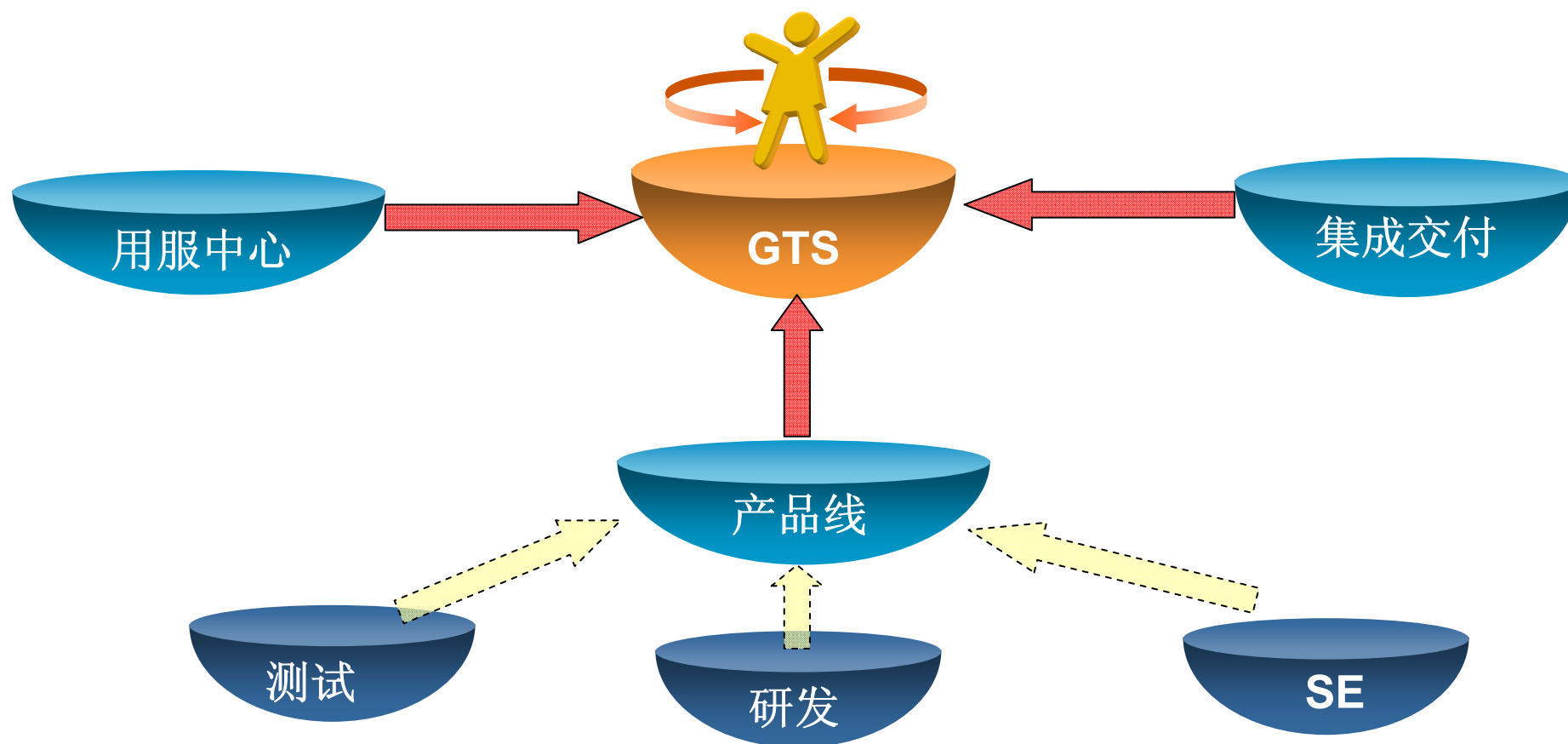
8.1 实施团队



8.2 实施计划

8.3 问题与风险

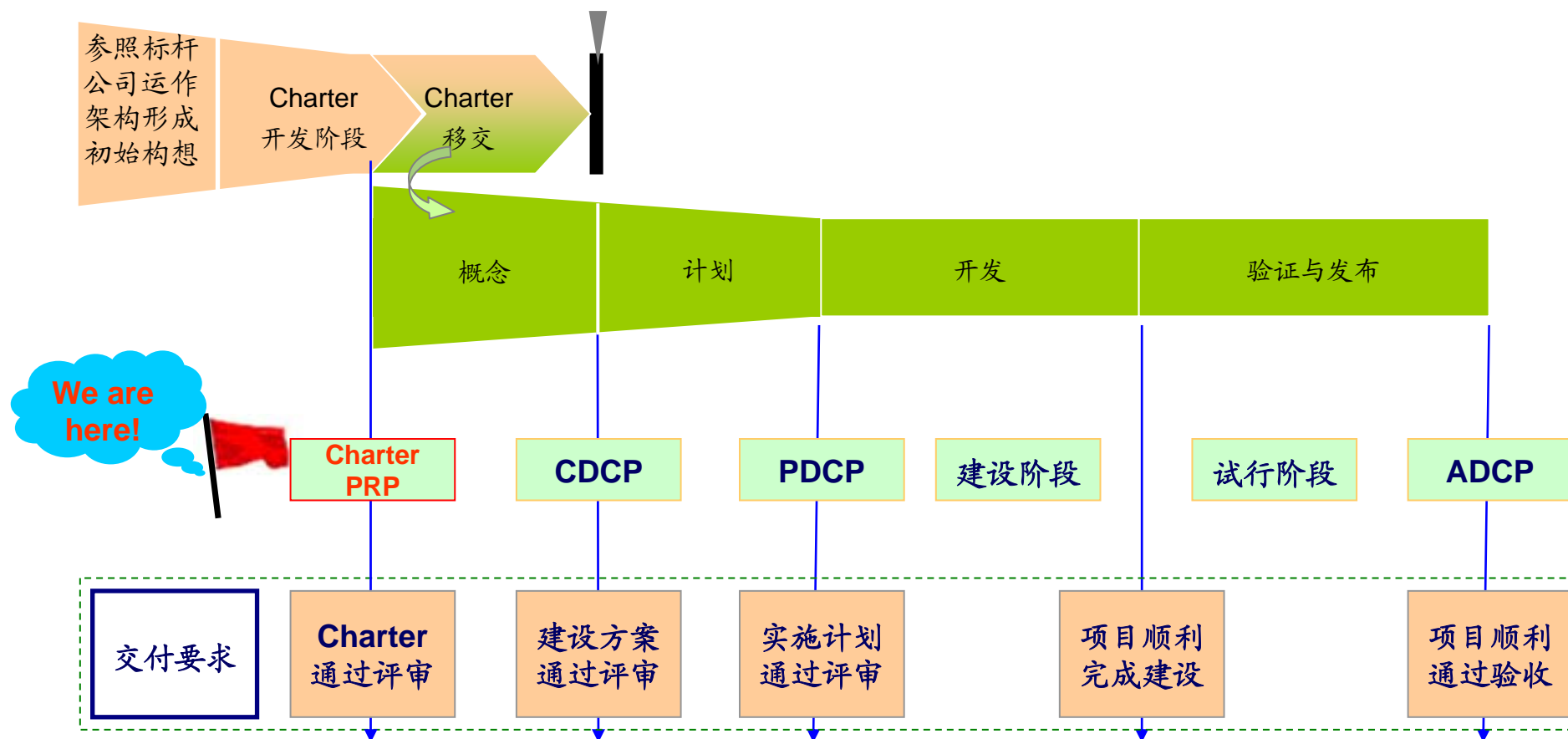
以用服中心、集成交付、产品线等团队为基础组建 GTS团队



实施规划

- ◆ GTS组织架构和职责设计;
- ◆ GTS流程制度&IT建设与优化;
- ◆ GTS费用预算制定;
- ◆ GTS干部任命;
- ◆ GTS PBC绩效承诺书确认;
- ◆ GTS人力资源的招聘调配（人员异动、总部外派、本地招聘）;
- ◆ GTS培训（运营模式、按岗位对知识和技能的需求进行培训、日常运作的培训）;

项目目前所处阶段及整体Roadmap



项目实施计划各阶段主要工作说明

概念阶段：

- 发布2011年办事处新组织架构模型等配套指导方案；
- 输出关键业务流程和制度；
- 建设储备干部资源池；
- 按照职责分工，形成各子项目团队；
- 各子项目团队输出建设方案（组织架构、部门职责、岗位及编制、本地化人员补充方案、培训计划等），并通过评审，

项目实施计划各阶段主要工作说明

计划阶段：

- 细化建设方案，制定具体实施计划，明确各项任务目标、责任人及时间点；
- 输出配套流程及制度；
- 准备培训课程，安排讲师，制作课件；
- 制定各项鼓励、引导政策，为人员调配做好前期准备；

项目实施计划各阶段主要工作说明

开发阶段：

- 正式发布GTS组织架构及职责，GTS正式成立；
- 总部人员异动、本地化人员招聘；
- 第一期平台建设
- GTS员工集中培训，流程场景演练，产品、业务的学习

验证与发布阶段：

- 制定GTS年度KPI指标考核
- GTS所有干部、员工季度、年度PBC考核；

目录

8 筹建GTS的实施方案

8.1 实施团队

8.2 实施计划



8.3 问题与风险

问题与风险

→ 人力资源建设跟不上组织建设的需求，员工职业发展的通道未切实打通

→ 建立相应的激励机制，切实解决外派及驻地员工的实际困难，提高外派及驻地人员的积极性

→ 跨部门组建新团队，需推倒部门墙，做到人员和组织间能顺利调配到位

→ 人员调配要适应新的组织架构及岗位职责，需制定各项引导政策、培训机制，为转型做好充分的准备工作



企业价值观

客户第一、阳光沟通、团队协作
拥抱变化、学习成长

变革执行团队行为准则

尊重、简单、重用、检查、并行
勇气、反馈、改善、认真、责任