

划小承包与倒三角支撑体系的贵州电信 实践与思考

彭歆北

2015年，贵州电信全面启动划小承包工作，推进管理机关变革，加快倒三角服务支撑体系建设，经过近一年的改革创新，在实质性承包工作和体制创新方面取得了较大成效。

2015年，在中国电信集团公司的统一部署下，中国电信贵州公司（以下简称贵州电信）积极推进划小承包与倒三角支撑体系建设。通过全面梳理承包单元，优化承包模式，实现“实质性承包率”稳步增长；推进管理机关变革，加快倒三角服务支撑体系建设，构建客户与一线需求在企业内部高效传导的运行机制，实现“一线围绕客户转、部门围绕一线转”的目标。

划小承包与倒三角支撑体系全面推进

2015年，贵州电信全面启动划小承包工作，梳理承包单元，优化承包模式，推进管理机关变革，加快倒三角服务支撑体系建设。经过近一年的改革创新，贵州电信在实质性承包工作和体制创新方面均取得了较大成效。

按照集团公司的要求，贵州电信理顺生产组织关系，划清“责任田”，让收入观念和成本效益观念深入人心，承包团队的积极性和创造性得到充分发挥。开展划小承包前，需要明确纵向渠道与横向区域的组织关系，贵州电信政企与实体渠道需要承担双重职责，既要负责清单级政企客户、实体渠道经营单元的生产组织，又要做好专业条线的纵向管理、支撑和服务工作；清单级的政企客户、实体店面单独划分“责任田”，非清单级客户的划入支局，充分开展“自主经营”。贵州省各级县级分公司陆续开展政企、实体渠道、后端维护的划小承包工作，其中2015年完成政企商客及校园支局划小21个、农村支局485个、城市支局264个、实体渠道TOP厅100个、后端平台维护单元1个。

在实施划小推进过程中，贵州公司对承包单元责任人实行公开选拔、竞标承包、团队双向选择机制，其中贵阳、遵义、六盘水小CEO100%为竞争性选拔，安顺达到96%，推动实施承包人与团队成员双向选择，全省吸引众多员工下沉一线，深层次激发员工活力。承包单元团队双向选择机制的实行能够有效加深团队互信互任，提升团队凝聚力和战斗力，实现承包单元和承包员工业绩双提升目标，其中，70%的一线承包单元收入增长率超过地市公司收入平均增长率，仅11%的承包单元收入为负增长；承包单元员工平均收入增幅较大，其中小CEO平均薪酬提升41%，承包单元员工平均薪酬提升31.9%。

按照集团公司的要求，贵州电信贯穿省、市的二级综合服务支撑体系初步形成。贵州公司省、市层面分别成立综合服务支撑中心，一点接应基层需求。综合服务支撑中心以一线为中心、以问题为导向，通过内部协调、统筹推进，实现基层派单快速落地，有效支撑基层工作顺利

推进。目前，全省端到端响应时限缩短到 1.6 天，处理满意度提升到 89%以上，并有效推动各项管理制度、业务流程与 IT 支撑系统的针对性改进与优化提升。

经过划小承包与倒三角支撑体系建设，贵州电信基本实现既定目标，但是在改革实施过程中尚存在部分问题，如部分市州分公司对划小承包的总体推进力度有所减弱，部分单位的承包人竞争性选拔与团队双选比例偏低，投诉集中处理率提升较慢等。

坚持创新激发员工活力

2016 年，贵州电信将继续坚定深化改革信心，以敢于担当的魄力加快市场化变革，注入发展新动能。坚持以划小承包和倒三角服务支撑体系建设为抓手，进一步激发企业与员工活力。结合集团公司指引，贵州电信将开展专题调研，对改革中出现的共性、难点问题出台针对性解决方案，对不同市州分公司进行分类指导，推进改革举措走向深入。

推进“‘责任田’清晰、责任人明确、责权利统一”的实质性承包工作

总结前期经验，在持续深化上下功夫。贵州电信将坚持务实划小，深耕细作“责任田”，进一步理顺分局、“行客”、“商客”、校园、核心商圈、连锁商、自营厅、社区店等“责任田”的边界，确保不交叉、不重叠、全覆盖；同时保持各类“责任田”相对稳定，避免“责任田”划分过小或频繁调整，确保资源配置、考核激励等政策的延续性。此外，还需处理好放权搞活与统一品牌服务的关系，确保品牌规范统一、服务标准不降、集约销售工作有效落地。

坚持市场导向，有效落实责任制。贵州电信将恪守契约精神，规范承包协议并严格执行，按照权责利统一的原则，进一步加大资源下沉和权力下放力度，实施基于收入提成的薪酬激励机制，更好地调动承包人及团队积极性；并规范“解除或中止劳动合同”的做法，防范用工、成本结构失衡等风险；同时规范业务外包，夯实基础管理，避免“以包代管”。

坚持能力优先，选好用好责任人。贵州电信将通过政策牵引，鼓励优秀人才下沉到一线；提高团队双选比例，增强承包团队整体能力；加强数据与 IT 支撑，完善承包助手功能，提高精准营销服务能力的支持力度；开展最佳承包人评选，营造良好的改革氛围。

持续完善“一线围绕客户转、部门围绕一线转”的倒三角服务支撑体系建设

贵州电信的倒三角服务支撑体系，要以转变管理理念、转变思维模式、破除妨碍企业发展的体制机制弊端为目的，要以变革的决心和创新的意识来提升能力、解决问题，要从客户、市场、一线的角度明确工作方向和内容，持续优化以一线为中心的倒三角服务支撑体系建设。倒三角支撑体系优化的重点方向之一是继续组织扁平化处理，贵州电信将在省公司层面建立大部制，对类似职责部门进行合并，同时建立专业业务处理中心对全省各级单元组织提供支撑；在

市公司层面打造“1+3”服务支撑体系，为一线提供综合支撑服务；对现业分公司职责进行转型，即进一步转变现业分公司职能，由“管理+支撑”向“营销+支撑”转变，负责部分清单客户的营销，加强对支局的现场服务支撑；鼓励省、市分公司人员到一线创业兴业，增加一线生产人员占比。

“1+3”服务支撑体系是要在市公司层面设立“综合服务支撑中心、业务集中处理中心、综合调度中心及投诉处理中心”。综合服务支撑中心要成为一线支撑的快速通道，为一线提供统一的接入窗口，现已基本落实；业务集中处理中心要能有效缩短业务办理时间，优化一线操作职责，强化销售支撑职责；综合调度中心要能强化市公司客户服务调度中心的运维服务支撑统一调度职责；投诉处理中心要能提高投诉集中处理比率，非需要见面解决的逐步实现支局零派单。

贵州电信将继续增强紧迫意识和责任担当意识，主动服务、快速解决推进过程中出现的问题，重点解决好运营和管理等方面的支撑问题。各市州公司要继续增强支撑服务能力，面向不同承包单元，解决精准营销和数据支撑、投资响应和工程建设、工单甩单处理等绝大多数问题。同时建立分析监测机制，及时掌握一线需求，查找运营管理短板，有针对性加以改进。

倒三角服务要以综合服务支撑中心为依托，持续优化业务与产品、网络、客服三大集中支撑体系。结合其他兄弟公司的经验，从客户和基层一线的视角出发，构建统一的支撑服务界面，由综合服务支撑中心一点响应、全程跟踪、督促解决。同时省、市州公司全面落实逆向考评制度，让承包人真正拥有话语权。正向激励和考核扣分双管齐下，不断完善支撑服务体系。