

顺销综合管理的探讨和应用

冯伟浩

(中国电信股份有限公司电白分公司, 广东 茂名 525400)

摘要:为深入推进“三维联动”“五级划小”改革工作,解决顺销积分滞后及无法形成长效机制问题,本文对顺销综合管控前后端业务流程进行梳理,分析顺销的底层逻辑,进一步做好顶层设计,提出精准管控、制定顺销考核规则、成立前后端专业化联合支撑赋能团队、搭建综合化培训场景提升顺销技能、标准化打法等措施,对各个细节不断打磨,最终形成一套行之有效的操作模式提供相关人员参考。

关键词:顺销;系统;模式

中图分类号:F623

文献标识码:A

文章编号:1004-7344(2022)44-0013-03

0 引言

随着用户在线缴费、新装需求少、换机周期变长、主动到电信营业厅客户减少等变化,营业厅以服务本网为主,对异网客户接触少,实体渠道门店运营现阶段面临精准获取异网高值客户效率低、客流少等挑战。今年“五级划小”在地市公司快速落地,属地公司已经把装维顺销作为解决用户触点少这个痛点的关键手段。公司急需一套有针对性的顺销支撑系统作为抓手,分析工程师营销行为,对引流渠道、触点、转化率进行精准分析,进而制定个性化培训方案,点线面结合全面提升顺销技能。通过有章法的运营、成功的策略、有效的执行,提升用户规模和收入份额等手段,减少用户及收入流失,提升一线员工的业绩成效,从而提升一线员工的工作积极性^[1]。

1 顺销综合管理存在的问题

广东省公司推广“五级划小”后,某电信对一线顺销进行了实地调研,发现市场空间非常大,需要一套综合化运营方式来确保顺销工作实施效果。虽然个别目光长远、观念前卫、营销能力强的工程师有较高产能,但顺销整体成绩不够理想,在机制上需要“激活力、提能力,划红线、树标杆、抓两头、促中间”,并通过标杆思维树立一批标杆工程师,以点带面拉动业务收入,推动顺销工作快速部署,主要存在以下问题。

1.1 顺销运营模式不明确

顺销运营模式还停留在传统的地推或者行销模式,顺销运营未获创新性突破,运营思路不是基于如何提升辖区内用户口碑、多渠道引流并把流量转化开通为我方业务的基础上,对整个顺销综合工作做了一体化研究,导致考核规则不够完善,一线人员动力不足,

积分产能落后。

1.2 顺销支撑体系不够专业

当前顺销支撑工作并未组建前后端专业化联合支撑团队为一线作战提供最有力保障;顺销过程管控流程不是从执行、复盘、总结点评、次日数据通报等来完成,无资源工单跟踪转化全程通过流程未做固化,因此管控不够精准,对于光资源及无线资源覆盖问题导致工单无法及时转化问题,未能从底层去统一梳理优化流程并固化到系统,实现资源联动调配,快速精准投放,做到单单有跟踪,缩短传统人工跟踪、模块间割裂导致的一系列痛点、难点问题,所以急需专业化支撑体系^[2]。

1.3 培训赋能手段落后

未能搭建典型实战培训演练场景及智慧家庭场景,参训人员对于场景理解不够清晰,难以提升装维服务标准化技能及装维场景切入顺销技能,培训受众全部标准化培训,未结合系统分析个人顺销行为数据实现实战化、个性化赋能培训,整体培训效果不够理想。

2 顺销综合管理解决措施

为了顺销积分提升与“五级划小”紧密结合快速落地这个目标,从激励导向、团队配置、系统开发、工具应用、流程管控、数据支撑、执行策略等方面实行创新管理,进一步提升公司顺销管理能力、流程管控能力、营销执行能力,具体做法如下。

2.1 支撑规范化、流程化、系统化实现了精准管控

创造性地将一线全业务支撑流程融合在一起,使得装维工程师思路清晰,需要解决的问题在系统管控上一站式得到解决。装维顺销从执行、复盘、总结点评、次日数据通报、考核通报进行管理,无光资源需求从发起申请 7d 交付到无线信号覆盖炮火呼唤等全程通过

IT手段实现系统化精准管控；一线需求入系统以后匹配好相关人员在每个支撑岗位做好流程跟踪处理，并且及时交付和解决。分管领导统筹大局，对每个环节进度一目了然，做到及时纠偏^④。

支撑系统化后大量的业务流转工作在系统上实现自动过单、自动生成各层级各类型的统计分析报表。支撑人员得以从以往每天繁杂的统计分析报表上解放出来。

2.1.1 顺销流程管控

创造性的将装维上门服务行为动作进行量化管控，实现触点管控、服务标准化四图和各级管理人员的复盘跟踪。图1为系统业务框架说明。



图1 系统业务框架说明

当天产能管控模块：通过手机端APP把装维工程师接触用户情况，记录用户信息、引流方式、营销结果等，便于管理员对当天装维工程师产能进行全面分析。

企业微信/普通微信信息推送模块：工程师录入接触用户信息后，Python机器人程序自动发送到管控企业微信群，工程师可以看到当月积分情况、季度积分情况、当天所属区县公司成功顺销工单数量，管理人员、“四级划小”承包人员可以查看工程师顺销动作是否标准化，并实时与工程师沟通复盘这次触点情况；数据自动图像化通报，系统推送地市/区县前50、后50工程师、CEO自动合成图像排行榜，改变以往冰冷无力的表格化通报模式，排名范围从原先区县自己排名到现在全市排名，让工程师看到高标准、大范围的激烈竞争，形成后进学先进、先进更先进、你追我赶的良性竞争风气，同时由于通报完全通过机器人自动提取、自动合成、自动通报来提高效率和减少人力成本^④。

当天营销复盘模块：工程师和中心经理通过手机端直接查看辖区内的实时产能报表，并复盘当天营销情况，对当天销售情况进行系统全面的分析并且形成闭环；PC端生成复盘报表便于管理者细化管理；针对用户比算表和系统根据比算要求，CEO根据细分项目打勾，自动生成打分表，让工程师通过得分和扣分项进行自我比对和提升，快速提升工程师比算能力，进而提升工程师触点转化能力。

PC端审核管控模块：PC端查看时间触点情况，一线人员的营销转化率，并对当天数据进行精准管控，定位营服中心和个人存在的短板。

商机跟进模块：当营销不成时自动调整到商机收集界面，记录用户所在位置、性格类型、他网套餐情况、实际使用场景及需求，便于后续个人跟进，或者由其他营销能力协销，让每次上门都有收获，其中性格类型主要用了以下几种作为划分：性格强势、富有主见的“老虎型”，性格温和、八面玲珑、无法琢磨真实想法的“孔雀型”，不善言辞、富有主见的“猫头鹰型”，不善言辞、没有主见的“鸽子型”。

2.1.2 光网资源建设响应

待缓装模块工单筛检部分，用户报装或者一线人员获取商机后，通过CRM无条件入单，社区经理收到工单，现场有资源就正常装机和核对资源，无资源的按统一规定放入待缓装台。资源响应模块分客响部审核（光资源补点管理员）施工回单、资源录入、资源派单、跳测回单、质量评估等，每天对各环节进行通报：通过系统的管理，每天可自由化的通报各张工单的所在环节，可通报各个环节还有多少工单，可通报各个施工队各个环节还有多少工单，方便管控追单和施工队安排施工。

2.1.3 无线资源响应

系统分四大模块，包括信号呼唤、站址规划、站址获取、工程建设进度管控，四大模块相互解耦、互联互通、全程闭环。①信号呼唤：a.创建工单，包括填写问题情况、上传掌上优截图、服务客户类型等。b.工单分拣，由无线网优班预判工单问题，按照具体场景派单至对口责任部门处理。故障问题由无线代维处理；信号优化、小范围深度覆盖、投诉测试由无线代优处理；新建基站问题由无线规划团队跟进处理。c.工单处理，各责任部门处理完成工单后，由工单反馈人员现场确认处理结果，反馈人员满意后按要求回单。d.工单回访，无线网优班回访工单反馈人，确保工单处理彻底，反馈人不满意，工单退回由责任部门继续处理。②站址规划：规划类型分主动规划和被动规划，被动规划主要是对接一线顺销或者其他生产线上报信号问题需要工程建设才可以解决哪部分工单，规划完成后通过手机端让一线人员选址自建或通过铁塔、第三方获取站址。③站址获取管理：针对每个站址选址记录进行流程跟踪，对自建、铁塔、第三方站址获取流程进行一一区分，保证站址获取的全程闭环，并记录跟踪日志。④工程建设管控：流程包括光缆设计、设备设计、光缆施工监、设备施工、开站调试、工程验收等，基站开通后信息同步到站址

规划模块,规划人员根据现场测试情况对信号呼唤关联工单进行回单,确保整个流程闭环^[9]。图2为无线资源联动响应流程。

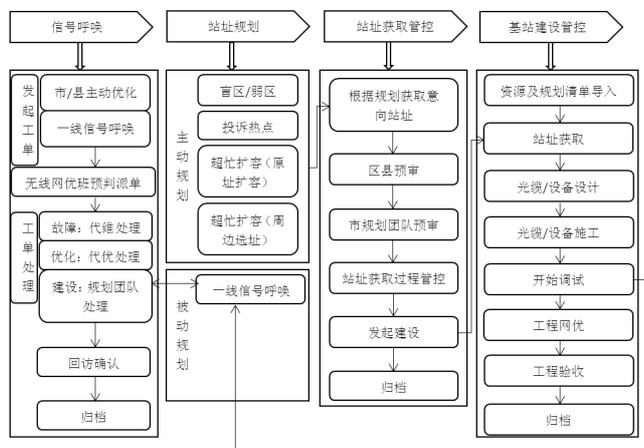


图2 无线资源联动响应流程

2.2 制定顺销考核规则,树标杆、划红线、激活力

为了充分调动智慧家庭工程师顺销积极性,激活全线活力,充分解读市公司“4+6”排名办法,根据工程师积分情况制定阶段性考核规则,设定月度积分红黄绿区,明确划定积分区间,规定用户平均日触点,同时对于低于积分绿区工程师也设定了各个区间积分,保证工程师积极性,对于在积分、触点、区间积分没按要求完成的进行相应的扣罚,扣除的金额将平均奖励给当月月积分超过1500分工程师(分配系数:1-5名系数1.5,6-10系数1.2,余下名次系数1.0),并且当月清盘。

2.3 成立前后端专业化联合支撑赋能团队

为加快推进智慧工程师的顺销带练工作,固化装维经理服务动作不变形,统一服务表达术语,激发一线销售活力,进一步提升装维工程师的产能成立了联合赋能支持团队,支撑人员由前后端人员组成虚拟团队,实现快速、灵活、专业响应支撑。明确了各岗位人员工作职责、要求和与之对应的考核激励。

2.4 搭建综合化培训场景提升顺销技能

搭建了典型实战培训演练场景及智慧家庭场景,以A380装维服务标准为要求(A指最后市公司季度排名评级为A,3为5级包区人负责的区域月控制3户以下拆机,8指一个月发展8户高值,0指每个月0张投诉)提升装维服务标准化技能及装维场景切入顺销技能;通过把服务工作做好,达到减少投诉、控制流失、保存量的目的,培训效果做到客观可量化,切切实实提升工程师服务水平、顺销技能。

2.5 规范“单兵作战”“阵地作战”“联合作战”标准化打法

在执行层面除了在单兵作战模式的垂直领域发力

远远不够,需要开放思路,根据不同地区客户特点匹配相应执行策略,形成一套“组合拳”,用更灵活的方式应对友商的进攻,达到转化他网用户、提升顺销积分、促进片区业务增长的目标。单兵作战模式,装维要全场景切入顺销;阵地作战,针对农村场景,工程师自己发展下线,并统一发展下线线路,针对城区场景,城区工程师与商业客户中心形成联动机制,一起攻克高价值用户,完成用户转化,在积分分配方面,工程师与商客经理交替入揽装,最终保证积分公平性;联合作战模式,农村主要针对“单兵作战”“阵地作战”无法攻下的用户洼地,城区主要针对新楼盘、新小区,目标明确而且针对性强,营销组织由销售部亲自参与,并到现场亲自指导,确保最终实施效果达到预期。

3 结语

通过顺销管理的一系列创新改进及落实,顺销工作逐步深入一线的日常管理当中,员工自发形成了工作习惯,在人员不变和系统增持的情况下,人力得到充分解放,顺销工作取得可喜的成效。形成标杆示范效应,由点及面为全市顺销提供了可靠案例,形成了一套可复制可推广的综合支撑模式,前后端融合程度得到空前提高,由于每个环节都做了规范化拆分,做到简单易用,顺销综合支撑系统、光资源、无线资源投放管理系统已经在兄弟公司推广应用,系统目前累计登录15万人次,提高顺销管控精度及节省人力成本,提高资源投放效率,精准配合一线放号,提升工程师士气,同时由于强有力支撑的溢出效应,社会渠道对电信放号能力有了足够信心,为渠道拓展提供了有力保障。

参考文献

- [1] 郝晨.当代国企转型发展战略研究:以创新化、市场化为导向[J].现代商业,2019(1):147-148.
- [2] 胡成中.加强形象战略管理 创建世界名牌企业[J].经济师,1999(6):39-41.
- [3] 薛晓峰.以“双提升”战略打造知识经济高地:广州开发区转变经济发展方式的实践与探索[J].城市观察,2010(1):5-13.
- [4] 谷千书.软件工程系统结构模型的应用分析[D].上海:复旦大学,2009.
- [5] 廖思奇.中国电信L分局公众客户市场营销的改进策略[D].成都:电子科技大学,2021.

作者简介:冯伟浩(1975—),男,汉族,广东茂名人,本科,高级工程师,主要从事通信网络建设、维护、装维,电信产品运营、业务支撑等电信网络及运营管理工作。