



独创性·(或创新性)声明



本人声明所呈交的论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢中所罗列的内容以外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得北京邮电大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

本人签名： 刘颖 日期： 2009年10月15日

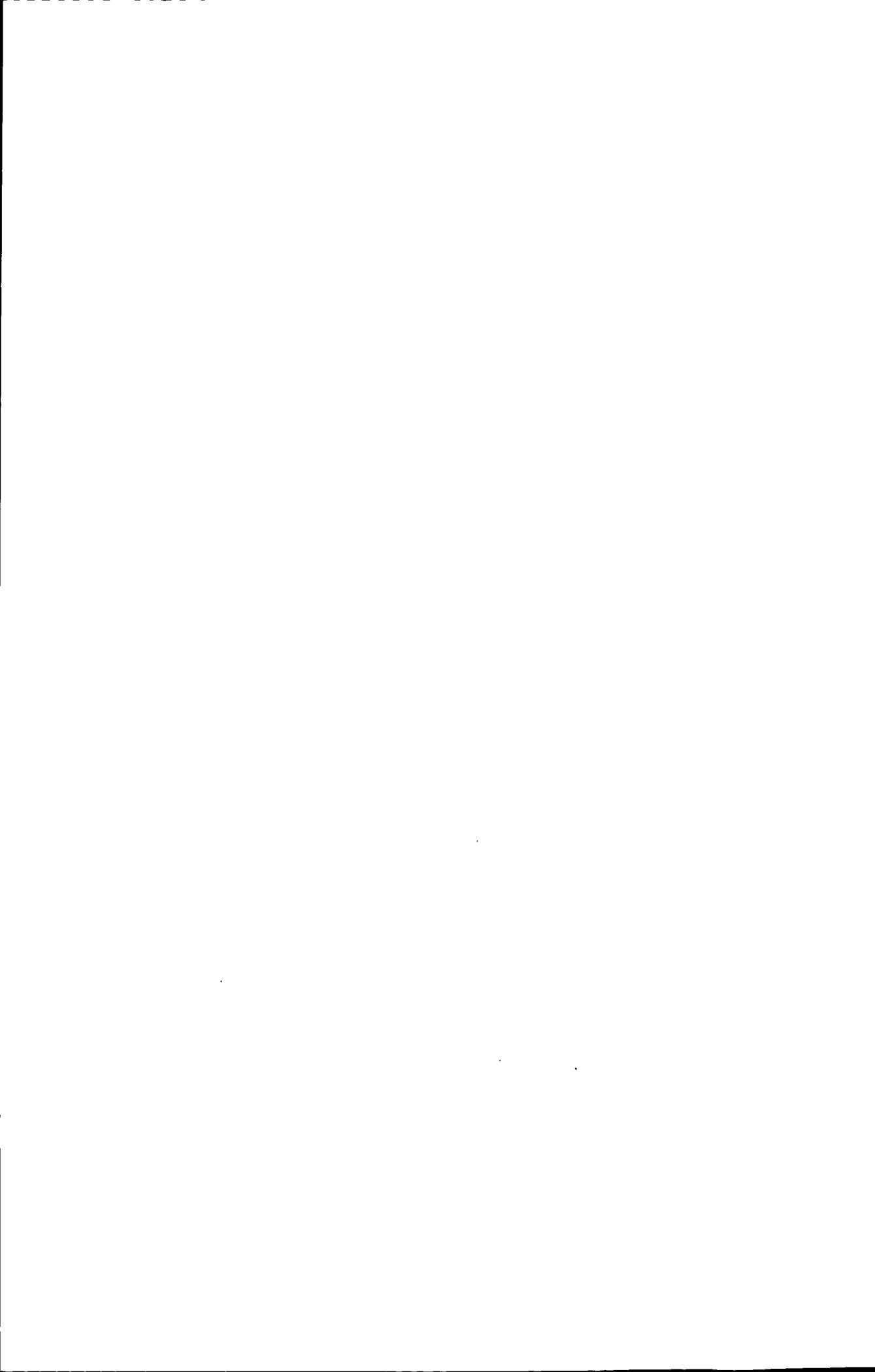
关于论文使用授权的说明

学位论文作者完全了解北京邮电大学有关保留和使用学位论文的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属北京邮电大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘，允许学位论文被查阅和借阅；学校可以公布学位论文的全部或部分内容，可以允许采用影印、缩印或其它复制手段保存、汇编学位论文。（保密的学位论文在解密后遵守此规定）

保密论文注释：本学位论文属于保密在__年解密后适用本授权书。非保密论文注释：本学位论文不属于保密范围，适用本授权书。

本人签名： 刘颖 日期： 2009年10月15日

导师签名： 李庆 日期： 09.10.15



文献类型： 学位论文

学 号： 03E0238

论文标题： 中国电信柳州分公司全业务经营下渠道协同绩效管理研究

论文作者： 刘颖

指导教师： 赵欣艳

作者单位： 北京邮电大学经济管理学院

答辩日期： 2009 年 11月 27日

保密级别：

关 键 词： 渠道管理 绩效管理 渠道协同

中国电信柳州分公司全业务经营下渠道协同绩效管理研究

摘 要

本文针对移动元素加入后的中国电信柳州分公司在全业务经营下渠道协同的绩效管理进行研究。论文以理论分析和实证研究相结合的办法，针对全业务运营后电信渠道整合中存在的问题，从渠道分工、协同的角度研究效益最大化，根据渠道特性，寻找有效的绩效管理模式，促进渠道不断提升能力和满意度，从而共同实现企业的长远目标。本文主要探讨渠道协同中如何明确渠道在营销各环节的职责、明确流程衔接等关键环节，从而在绩效管理上找到解决渠道协同问题的方法。希望通过本文的研究能拓宽解决电信运营商在全业务竞争中渠道管理中存在问题的思路，使电信渠道管理问题能有效的解决，以提升电信运营商的竞争力。

关键词：渠道管理 绩效管理 渠道协同

Research on the performance management of channel synergism under the circumstance of all-service operation in Liuzhou Branch of China Telecommunication

ABSTRACT

This essay is aiming to study the performance management of channel synergism under the circumstance of all-service operation in Liuzhou Branch of China Telecommunication after the participation of mobile elements.

By combining the research method of theoretical analysis and empirical study, in connection with the problem appeared in the course of telecom channel integration after the all-service operation, this essay will study how to maximize the benefit from channel division and synergism. In search of the effective performance management mode according to the channels' specific characteristics, it will hoist the capacity and degree of satisfaction which will lead to the achievement of the company' s long-term goal.

This essay will emphasize on the key links as how to definite the responsibility of each link in marketing for channels and process combination, thereby the solution for channel synergism will be found on performance management.

As a result of research of this essay, it is hoping to widen the way of thinking on channel management in all-service competition for the telecom operators, which will be able to enhance their competitive strength.

Keywords: Channel Management Performance Management

Channel Synergism

目 录

第一章 概述	1
1.1 研究背景和意义	1
1.1.1 理论背景与现实背景:	1
1.1.2 企业背景及问题提出	3
1.1.3 研究意义和研究目的	4
1.2 主要研究内容	5
1.2.1 研究内容	5
1.2.2 研究方法	5
1.3 相关理论	6
1.3.1 渠道与渠道管理	6
1.3.2 渠道的分类及功能	6
1.3.3 渠道的冲突管理	7
1.3.4 渠道关系管理	8
1.3.5 渠道绩效评估、改进与整合	8
第二章 渠道协同绩效管理现状分析	10
2.1 渠道协同管理的需求	10
2.1.1 渠道协同管理的概念	10
2.1.2 各运营商渠道建设情况	10
2.1.3 中国电信全业务运营渠道发展策略	13
2.1.4 中国电信渠道冲突及协同机制	14
2.2 渠道协同管理工作现状	16
2.2.1 柳州电信渠道的建设情况	16
2.2.2 柳州电信渠道协同营销管理模式	20
2.3 渠道协同绩效管理工作现状及问题	22
2.3.1 渠道协同绩效管理的内容	22
2.3.2 柳州电信渠道协同绩效管理的执行情况及问题分析	25
2.4 渠道协同绩效管理体系改进方向	26
第三章 渠道协同绩效管理体系改进方案设计	27

3.1 渠道协同绩效管理基础工作准备	27
3.1.1 渠道建设规划	27
3.1.2 渠道协同机制的设计	29
3.2 渠道协同绩效管理指标体系设计	33
3.2.1 确定绩效考核指标	33
3.2.2 确定绩效考核指标体系	38
3.2.3 修订绩效考核指标体系	39
3.3 渠道协同绩效管理实施流程设计	39
3.3.1 渠道协同绩效管理方案制定	39
3.3.2 渠道协同绩效管理方案沟通与调整	43
3.3.3 渠道协同绩效管理方案实施与跟踪	44
3.3.4 渠道协同绩效管理方案实施评估与改进	44
第四章 渠道协同绩效管理实施的难点与对策	47
第五章 总结与展望	50
参考文献	52
致谢	51

第一章 概述

1.1 研究背景和意义

1.1.1 理论背景与现实背景：

在过去计划经济体制下，国内生产企业只负责生产，产品由谁分销，销往哪里，都由计划安排。而在今天，在市场经济环境下，企业已成为市场上独立的经营者，各自追求着自身利益的最大化，尤其对生产企业来说，如何尽可能地接近最终市场，为最终顾客提供尽可能令他们满意的服务，更成为事关竞争成败的大问题。而渠道的任务就是在适当的时间，帮企业把适当的产品送到适当的销售地点，以尽可能方便消费者的购买。所以行业有句话：“如果你没有好的渠道，产品一定卖不出去，但如果你有好的渠道，产品也许能卖的出去”，足以说明渠道的重要。

渠道模式随着时间的推移和环境的变化而不断发展和演化，归纳起来渠道发展经历了三个阶段的演变：^[1]

第一阶段，单一渠道。20 世纪 60 年代以前，大部分公司处于大量市场分销阶段，采用单一销售渠道（直接销售渠道或分销商网络）来覆盖目标客户。在这个阶段，竞争相对还不那么激烈，主要集中于产品和价格上的竞争，这也是由当时的社会生产力和科技水平决定的。

第二阶段，双渠道。20 世纪 60 年代后期至 80 年代初期，直接销售和分销商网络常常被结合起来使用以争取覆盖更大的市场，并且有部分公司采用直接销售策略以更有效地到达目标客户。随着技术的发展，产品和价格上的竞争优势被削弱了，生产商和制造商将重心转移到渠道和促销工作上。

第三阶段，多渠道。进入 20 世纪 80 年代后期，伴随计算机和网络的使用，越来越多的公司采取多渠道模式成为了现实。多渠道营销是指一个公司利用两个或多个营销渠道到达较多的顾客细分市场。^[9]多渠道模式不仅方便了消费者选购商品，更重要的是不同的渠道迎合不同消费者的需求：百货店能够提供许多增值服务，网上销售能够节约消费者的购物时间，便利店能够为消费者提供便利的营业时间和地点等。

由渠道的演变历程可以看出生产商和制造商对渠道越来越重视，随着市场竞争

的加剧,渠道制胜已成为国内众多企业的共识。尤其是中国市场区域广、经济发展不平衡、城乡差异明显,大多数企业的产品价格差异不大,渠道在企业营销工作中的重要性日益提升,企业的产品能否迅速、方便地呈现在目标消费者面前,已成为决定营销成败的关键。

2008年5月23日,中国电信收购中国联通 CDMA 网(包括资产和用户),中国联通与中国网通合并,中国卫通的基础电信业务并入中国电信,中国铁通并入中国移动。2009年1月7日,工业和信息化部向中国移动、中国电信、中国联通分别发放了全业务牌照,全业务牌照包括了基础电信业务牌照和第三代移动通信业务牌照(即3G牌照)。随着中国电业第三次重组的尘埃落定和全业务牌照的发放,合并后的中国电信、中国移动、中国联通成为了国内新的三大全业务电信运营商,中国电业从此形成三足鼎立新格局,运营商从此迈入了全业务竞争时代。

为了在全业务运营中取得竞争优势,三大电信运营商正在对各自的渠道模式进行重新规划与优化,使各自的渠道模式与全业务经营环境相匹配,从而提高自身的渠道竞争力。各电信运营商以渠道差异化建立市场竞争优势。渠道差异化是指企业在销售渠道上的创新,即企业要根据自己的特点和优势,采用适合自己而又不同于市场上已有的销售渠道,来销售自己的产品。^[10]

中国电信集团在成立之初,提出要用5年左右的时间将中国电信建成具有国际竞争力的集团公司。为实现这一宏伟的发展目标,中国电信集团深化改革,锐意进取,不断创新,取得了明显成效。在构建中国电信渠道模式上,实现变革创新,提出建立“大客户/商业客户、社区经理、农村统包责任制、10000号”为主渠道的营销模式,旨在建立全覆盖、竞争对手难以模仿的渠道体系。自2002年以来,中国电信逐步完成了四大主渠道建设,对市场竞争、存量保有、客户价值提升等工作发挥了重要的支撑保障作用。

2005年,随着市场环境的变化,竞争的加剧,为适应中国电信企业战略目标实现及业务转型要求,中国电信进一步理顺营销渠道体系,明确渠道定位,按照渠道本身的特点划分为四类,即直销渠道、电子渠道、实体渠道、社会渠道。2008年底,为适应全业务运营的新格局,中国电信按照“聚焦客户、统筹发展、归属管理、资源共享、协同营销、优势互补”的总体原则,对原有渠道布局做了适当的调整:将政企直销队伍细分为行业经理、客户经理、市场经理和销售经理等,具备能力的社区经理按照营销职能调整指导意见充实到政企营销队伍;针对移动业务的加入,增加了针对个人高端客户的VIP客户经理;电子渠道中加入了掌上(短信、WAP)

营业厅；对实体渠道中的营业网点作了进一步细分，明确了自建自营、他建自营、自建他营模式的营业厅为自有营业厅，他建他营模式的营业厅为合作营业厅，归属到社会渠道。

与以前的营销渠道模式相比，中国电信调优后的营销渠道的功能得到了加强，能对目标客户和潜在目标客户进行全方位的覆盖，使其营销触角前移，大大提高中国电信的市场反应速度，从而增强中国电信的市场竞争力。

中国3G时代的到来将催生新的营销模式，其中渠道的作用更是任重道远。渠道建设的成败，将直接关系到中国电信全业务运营战略的实现。只有合理有效地拓展社会渠道，充分发挥自有渠道的优势，建设相对独立、相互协作的渠道体系，才能使中国电信的渠道适应全业务快速发展的需要。

1.1.2 企业背景及问题提出

中国电信柳州分公司（简称柳州电信，下同）下辖1市6县，是一家年预算收入超过5亿元的电信运营企业，从2008年10月起开始全业务运营，在固话、宽带、小灵通、转型业务经营的基础上增加了移动业务经营。在新的竞争形势下，按照中国电信集团公司“聚焦客户的信息化创新战略”及“转型统领全业务经营”战略要求，柳州电信从体制机制上不断进行改革，2008年8月实施了全业务组织架构调整。调整后分公司的经营单位由家庭客户部、政企客户部和个人客户部按三大客户群分别进行纵向管理，各经营单位可利用和共享的销售渠道包括直销渠道、实体渠道、电子渠道和社会渠道。

移动业务加入后的全业务运营对柳州电信来说既是机遇也是挑战，其中重要的挑战之一就是渠道。如何解决自有渠道内部以及与社会渠道之间的冲突，如何加强渠道的协同作战能力，构建一个适应全业务运营的渠道体系，是当前该分公司需要重点解决的问题。随着全业务运营的推进，虽然近半年来柳州电信也建立了渠道协同的机制，但是由于分公司执行过程中存在渠道协同管理层级与渠道考核激励政策不匹配等问题，严重挫伤了渠道参与协同的积极性，使得渠道协同不能有效实施。在企业实际管理中，渠道冲突问题可以通过渠道客户划分、区域划分等手段重新区隔的方式给予解决，但渠道协同如何能利用绩效管理手段来提高渠道积极性将是本文重点研究的问题。

1.1.3 研究意义和研究目的

渠道是电信运营商的重要战略资源，是影响运营商竞争力的最重要因素之一。在当前主要电信运营商产品更趋同质化的背景下，谁更贴近客户已成为竞争的重要优势资源。在全业务运营时代，渠道竞争力的高低将成为电信运营商保持行业领导地位、占领市场的关键。

中国电信目前的营销主要依赖自有营业厅（实体渠道）、客户经理和社区经理（直销渠道）、代办和代理店（社会渠道）、10000号和网厅掌厅（电子渠道）这四个渠道。相对中国移动渠道的繁荣而言，中国电信现有渠道在支持移动业务运营上还存在不足。

实体渠道：自有营业厅覆盖面广，但数量偏少，商业中心、大学校园等核心区域网点不足，移动业务的营销服务能力较弱。

电子渠道：10000号营销功能较弱，网上营业厅和掌上营业厅与竞争对手相比尚处于起步阶段，功能过于单一。

直销渠道：相对于竞争对手有一定的优势，但客户经理的综合业务能力尤其是移动业务能力需要进一步加强。

社会渠道：代办和代理渠道建设刚刚起步，代理渠道网点太少，还没有形成完善的管理机制和办法。

全业务运营后，在渠道整合上，中国电信要将重点放在渠道的协同机制建设上，逐步实现渠道一体化运营。

电信运营商要想在全业务竞争中立于不败之地，必须要做好渠道调优建设的工作，协调渠道的冲突问题，发挥多渠道协同的作用，形成渠道的优势互补，使得渠道运营效益最大化。柳州电信虽然已经明确了全业务经营下渠道的职责和要求，但实际运作中协同方面并没能发挥作用，如何把协同机制有效地落到实处，转变“要你做”为“我要做”来促进协同的发展，是当前分公司重点关注的问题，也是本文研究的意义和目的。解决渠道管理瓶颈问题，促进各渠道协同作业，将有利于企业渠道的健康成长和持续的发展。

1.2 主要研究内容

1.2.1 研究内容

本文以理论分析和实证研究相结合的办法,针对全业务运营后电信渠道整合中存在的问题,从渠道分工、协同的角度研究效益最大化,根据渠道特性,寻找有效的绩效管理模式,促进渠道不断提升能力和满意度,从而共同实现企业的长远目标。本文主要探讨渠道协同中如何明确渠道在营销各环节的职责、明确流程衔接等关键环节,从而在绩效管理上找到解决渠道协同问题的方法。

第一章、概述。简述了本文研究的理论及现实背景、企业背景及问题,明确研究的目的和意义、研究的内容,简单介绍了渠道的相关理论。

第二章、渠道协同绩效管理现状分析。理论基础与现实状况研究。首先对渠道协同与绩效管理概念进行了介绍,结合各运营商渠道的情况和发展思路对渠道协同的管理范畴进行了说明,明确了渠道协同的重要性和绩效管理的必要性。针对分公司在渠道管理中存在的问题明确其渠道协同的范围和职责以及相应绩效管理的改进方向。

第三章、渠道协同绩效管理体系改进方案设计。按拟定的改进方向,重新明确渠道客户划分的原则、服务范围及协同管理层级,并从基础工作准备、指标体系设计、实施流程设计三个方面阐述渠道绩效管理改进方案的具体内容。

第四章、渠道协同绩效管理实施的难点与对策。结合调查数据对绩效改进方案进行验证实践验证,并总结方案的实施难点、应关注的关键点和可操作的应对措施。

第五章、总结与展望。总结本文的主要内容,总结分公司渠道协同绩效管理改进措施,指出研究结论在实际推广中存在的不足及改进建议。

1.2.2 研究方法

本文主要采用理论分析与实证相结合的方法进行研究。首先通过阅读大量的相关文献,找出本文研究的理论和实践突破口,从理论上系统研究渠道协同的关键因素和评估方法,提出全业务经营模式下渠道协同的绩效管理改进思路及措施。然后通过实践调研,进行绩效数据分析,找出绩效管理存在的不足之处并提出改进方案,

最后得出研究结论。本文旨在找出解决渠道冲突并引导渠道协同作业共同完成绩效目标的方法,希望通过本文的研究能拓宽解决电信运营商在全业务竞争中渠道管理中存在问题的思路,使电信渠道管理问题能有效的解决,以提升电信运营商的竞争力。

1.3 相关理论

1.3.1 渠道与渠道管理

分销渠道,简称渠道,是指产品或服务从生产者的转移过程中,所经过的、由各中间环节联结而成的路径。这些中间环节包括生产者自设的销售机构、批发商、零售商、代理商、中介机构等。^[1]

渠道管理,是指在市场需求的驱动下,对各种渠道流进行计划、组织、协调和控制;并通过协调和整合营销渠道中所有参与者的行为实现以最低的分销成本,为顾客创造最大价值的目标管理过程。^[2]简单说,渠道管理就是通过渠道成员的分工与合作,实现渠道高效运作的管理过程。渠道管理主要分7个步骤:渠道的调查与分析、渠道目标的确定、渠道策略的确定、渠道策略的实施、渠道的控制、渠道效率的评估、渠道和渠道策略的调整或重建。^[2]

1.3.2 渠道的分类及功能

渠道可以分为直接渠道和间接渠道两类模式。直接渠道又叫零级渠道、短渠道,指生产制造企业直接将产品销售给最终购买者,没有其他中间环节的参与。^[2]

直接渠道有三种主要形式:直接销售、直复营销和厂家自办店。^[2]直接销售主要以销售人员上门、面对面的推销方式进行销售,直复营销比较常见的方式有电话营销、邮件推销、互联网直销、电视营销等,厂家自办店主要指生产制造企业自设店面进行销售的方式。

直接渠道因没有中间商环节具有其内在优势,生产企业可以降低营销成本、提高回款速度,同时由于销售人员直接与消费者接触,可以更好地与消费者建立密切而牢固的关系,按照顾客的需求更好地提供产品和服务,也利于控制价格,并使消费者获得技术性较强的销售服务。当然,直接渠道也有一些负面因素,比如会增加

企业资金占用时间和流通费用,企业必须自己承担全部的市场风险,而且由于消费者分布较广,单凭企业的力量很难扩大产品与消费者的接触面。

间接渠道又叫一级、二级、三级渠道或长渠道,指制造商通过中间商转移产品的渠道类型。^[2]间接渠道通常指零售商、代理商、批发商。

间接渠道模式由于有了中间商,企业可以借助中间商去面对众多的消费者并提供附加服务,从而简化企业的交易流程和减轻服务量,同时中间商由于利益共享关系也分担了企业的风险。

中国电信的四大类渠道中直销渠道、电子渠道和实体渠道属于直接渠道,社会渠道属于间接渠道,目前直接渠道优势比较明显。

渠道主要有便利搜寻、调节品种与数量差异以及提供服务等功能。

1.3.3 渠道的冲突管理

冲突被定义为一种过程,这种过程肇始于一方感觉到另一方对自己关心的事情产生消极影响或将要产生消极影响。^[8]

渠道冲突是在组成营销渠道的各组织间的一种敌对的或者不和谐的状态。在营销渠道中,冲突本质上不是消极的。某些冲突(及其某种冲突形态)实际上还加强和改善了渠道,而没有使渠道成员分离并损害他们的关系。当一个渠道成员的行为与它的渠道合作者相反,渠道冲突便产生了。^[6]

依据冲突发生在渠道系统外部还是内部,可以把渠道冲突分为外部渠道冲突和内部渠道冲突两个大类;内部冲突又分为水平渠道冲突、垂直渠道冲突和多渠道冲突三种形式。

在电信运营商中,通常说的渠道冲突多是指内部的多渠道冲突,是运营商的不同渠道服务于同一目标市场时所产生的冲突。但并不是所有的渠道冲突都是有害的,电信运营商要仔细判断,从被动处理冲突转向主动预防和利用冲突,促进渠道良性发展和高效运作,从而在市场竞争中获取更大的优势。

渠道冲突管理就是指企业通过分析和研究渠道合作关系,对预防、化解渠道冲突工作加以计划、组织、协调和控制的过程。^[6]预防渠道冲突和及时有效地处理现实冲突问题,确保渠道的整体运作效率不断接近理想状态,有助于实现渠道管理目标。

渠道冲突化解的办法通常有:超级目标法、互换人员法、劝解合作法、协商谈

判法、法律调解法、退出渠道法。

1.3.4 渠道关系管理

渠道关系反映了渠道中各成员之间的交往状态和合作深度。渠道关系是借由渠道成员的互动而建立的渠道上下游长期的彼此互惠的关系,目的在于使双方都可获得更大的渠道价值。^[2]

构成渠道关系的因素包括共同的远景目标、互相信任、行动上互相配合、信息与利益共享。组织间协调、有效地把握和控制这些关系要素的发展,注重长期维护和管理渠道关系,才能逐步形成顺畅、有序的渠道销售。

渠道关系分为五类:松散型渠道关系、共生型渠道关系、管理型渠道关系、公司型渠道关系、契约型渠道关系。不同类型的渠道关系其制定和实施的渠道政策也不同。企业对构建起来的渠道关系必须进行有效的管理,包括通过互惠和关系沟通来进行维系。互惠是渠道关系管理中最基本的管理规范,在营销互动关系中,当所有成员都从交易中受益时,关系才会更加密切。关系建立后,可通过一系列的沟通来维持,关系沟通具有3个属性:全体性、协同性和等效性,其中协同性认为,两方或多方共同合作所产生的价值要大于他们各自产生价值的总和。

渠道成员可通过建立战略联盟来增强其竞争力。战略联盟是指一种长期的盟友关系,它在环境内部及成员相互作用过程中提供了一种天然联系,它强调的协作是一种长期双赢的关系。^[5]

1.3.5 渠道绩效评估、改进与整合

渠道绩效是一个多维和纵深的结构,既包括宏观的方面,也包括微观的方面;既包括渠道系统的绩效,也包括单个层级渠道成员的绩效,甚至单个渠道成员的绩效。从宏观方面来说,渠道绩效就是指渠道系统表现出来的对社会的贡献,是站在整个社会的高度来考察的;从微观方面来说,渠道绩效则是指渠道系统或渠道成员对厂商所创造的价值或服务增值,是从厂商自身的角度来考察的。^[5]

渠道绩效评估是指厂商通过系统化手段或措施对其营销渠道系统的效率和效果进行客观的考评和评价。^[1]

渠道改进又称渠道调整或渠道创新。渠道改进分四个层次:1、调整渠道政策,

但不增减渠道成员；2、增减个别渠道成员；3、增减某些市场渠道；4、改进整个渠道系统。

渠道整合是指将企业所有分销渠道作为一个系统,运用系统理论和方法加以整合,借此来营造企业的核心能力和竞争优势。就是把企业的销售活动视为一个过程,这个过程由一系列紧密联系的不同任务组成,而每一个任务总是由那些能够最好成绩完成该任务的渠道承担。

第二章 渠道协同绩效管理现状分析

2.1 渠道协同管理的需求

2.1.1 渠道协同管理的概念

渠道是介于制造商和终端用户之间的组织,如果制造商不能主动管理渠道成员的行为,那么制造商的产品与消费者的有效接触及其吸引力就会大打折扣。因此,制造商为实现公司分销的目标而对现有渠道进行管理,以确保渠道成员间、公司和渠道成员间相互协调和通力合作。管理好营销渠道不但使企业使用起来得心应手,更重要的是它能提高工作效率、降低销售成本,提升企业形象,还能方便消费者购物并获得忠诚的顾客群体。渠道优势资源还可以成为企业的持久竞争优势。

渠道协同就是指在渠道管理中协调不同渠道成员协同一致地完成某一目标的过程或能力。所谓渠道协同管理,就是把综合优势明显的渠道成员或者厂家来承担领导者和管理者的角色,着眼于各渠道成员的长期合作结盟与共赢互利,从而来形成具有战略协同关系的营销渠道,追求营销上的整体效率和整体利益最大化。

目前,中国电信业重组后的三大运营商中国电信、中国移动、中国联通,在全业务经营后,相互之间产品特性和价格差异已不明显,因此,渠道作为各运营商创造竞争优势的主要来源已越来越受到运营商的重视。三大电信运营商的渠道都是混合型渠道体系,主要由大客户直销队伍、热线电话、网站、自建营业厅、合作营业厅、授权代办店等渠道组成。混合渠道体系比单一渠道更为复杂,为适应多变的市场环境和全业务运营的竞争格局,各大运营商纷纷实施渠道战略调整和渠道整合,也都相继加大了对渠道建设和渠道管理的投入。

2.1.2 各运营商渠道建设情况

渠道策略是电信运营商市场竞争策略的重要组成部分,中国移动凭借完善的渠道激励、考核制度,充分发挥了社会渠道作用,在用户与业务发展上取得了巨大成功。中国电信进入移动通信领域后对社会渠道的争夺、电子渠道的兴起、定制终端的发展,这些都推动着运营商渠道竞争进入焦灼状态。

（一）中国移动渠道情况

中国移动利用自己的垄断优势,在营销渠道的建设方面远走在其他运营商的前面。沟通100营业厅和加盟店、代售点等社会渠道在街头巷尾全面开花。同时,中国移动的渠道还成功拓展到报刊厅、士多店、网吧、银行、村委会。社会渠道数量较大且优质渠道较多。电子渠道功能强大、宣传到位、用户使用习惯已初步养成。

但也由于社会渠道数量的急剧增长,导致渠道服务质量的不均衡,特别是沟通100服务厅与代办点的服务差异相当大。渠道控制能力的减弱,渠道数量的不断增加,导致很多社会渠道的利润被分薄,忠诚度并不高。部分政企客户覆盖不足,政企解决方案经验不足。

2009年,中国移动提出全业务经营渠道发展总体思路“建设扁平化的渠道体系,提升渠道运营能力”。具体为:

1、开展协同运营,优化渠道定位和资源配置

明确自营渠道、社会渠道和电子渠道的功能定位,开展渠道整体规划,分类指导渠道发展,优化渠道布局,逐步完善扁平化的渠道体系;根据各渠道功能定位,探索协同模式,完善渠道间互动协作机制,建立各渠道标准化、一体化的业务支撑平台和服务业务流程,推动资源的优化配置。

2、提升自营渠道运营效益

加大了自营渠道的投资力度,特别向下发展乡镇一级的自营厅;全面实施自营渠道效益评估,对运营一年以上低盈利额、低盈利率的厅店实施“关停并转”。

3、增强社会渠道掌控力

大力开展社会渠道直供管理,推进渠道扁平化进程;实施排他性合作,加强优质社会资源(如国美、苏宁)的掌控力度;完善社会渠道管理机制,提升服务质量。

4、加大电子渠道应用推广力度,有效分流人工业务

全网统一开展“以指代步”主题营销活动,引导客户,逐步培养客户使用习惯;全网电子渠道业务办理量占比目标40%,网站客户普及率达到25%,电子渠道业务办理成功率达到94%,查询成功率达到96%,网站客户满意率表现改善3%。

（二）中国联通渠道情况

中国联通的业务销售是合作渠道为主、自有渠道为辅,而客户服务则主要以自有渠道为主、社会渠道为辅的营销模式。自有营业厅和合作厅以树立企业形象,为用户提供超值服务为目的,覆盖在主要商业区。自有营业厅除执行一般的渠道功能外,更重要的定位是用户新业务的体验场所和电信运营商品牌的载体,自有营业厅

也是体现无形品牌有形化的场所。直销队伍主要为高端的集团和商务客户提供个性化的产品和服务,其服务重点是大客户,向大客户推广新业务。代理商主要任务是发展客户入网和新业务的开通。业务伙伴负责与中同联通合作的业务推广,帮助公司进行用户消费调查等。电子渠道(网站)重点解决业务查询、费用查询、业务变更等。电话渠道重点解决用户投诉,以及为那些没有上网或不习惯上网的用户提供咨询服务。

重组后的中国联通融合原网通政企直销渠道和联通直销个人渠道后对政企和个人中高端客户覆盖较为充分。原北方网通营业厅与联通实体渠道互为补充,覆盖能力增强。但也存在不足,社会渠道拓展能力不强,忠诚度不高;包括服务热线在内的电子渠道功能不强、知晓率不高;与网通渠道的融合对中国联通而言也是一大挑战。

(三) 中国电信渠道情况

中国电信的四大渠道分别为自有营业厅渠道、客户经理和社区经理渠道、代办和代理渠道、10000号和网厅掌厅电子渠道。其中自有营业厅渠道、客户经理和社区经理渠道相对完善;10000号和网上电子渠道日益重要,也逐步成熟;但代办和代理渠道数量不多,缺乏完善的管理机制。

优势与机会:中国电信中高端政企客户经理覆盖较为充分,客户关系较好;南方省份营业厅具有一定规模;10000号热线服务能力、知晓率、使用率有较大提升;北方区域获得部分原联通营业厅后实体渠道的实力有所增强。

不足与挑战:中国电信中高端个人客户经理服务经验缺乏;Wap、短信营业厅的建设刚刚起步,缺乏运营经验;网厅功能、知晓率、访问量尚处于非常初级阶段;北方实体营业厅数量严重不足,南方营业厅布局不尽合理、终端展示销售能力差;社会渠道数量不够、拓展能力不强、忠诚度低;北方公司10000号座席数量不足;缺乏全网一体的服务管理经验和系统支撑,如漫游、充值等。

中国电信重组与整合对渠道服务发展带来的机遇和挑战如图2-1所示:

中国电信重组与整合对渠道服务发展带来的机遇和挑战

	过渡拓展阶段	重点拓展阶段	全面拓展阶段
	2008年10月-2008年12月	2009年	2009年后
整体目标	<ul style="list-style-type: none"> 运营基本准备工作完成, 能够放号 承接和优化产品, 开始打造差异优势 小灵通开始迁转 	<ul style="list-style-type: none"> 运营准备工作全部完成 针对三个客户群的分水岭业务全面上市 加大宣传力度, 提升客户品牌知晓度 网络质量明显改善 	<ul style="list-style-type: none"> 具备差异化客户分群能力和全业务运营平台支撑能力 强化新品牌传播, 提升客户品牌感知 在更广阔的地域、细分市场及业务领域逐次扩张, 逐渐进入盈利阶段, 成为集团新的企业价值增长区域
挑战与机遇	<ul style="list-style-type: none"> 需要保证各渠道的移动业务加载和移动业务的顺利承接 明确全业务经营下的服务标准、渠道规划、客户分群 	<ul style="list-style-type: none"> 需要提升渠道的营销服务能力, 合理配置渠道资源, 满足新业务的营销推广需求 从承接移动业务开始, 重点开展电子渠道的集中统一管理。 开展全国运营的充值、增值业务以及漫游渠道服务 	<ul style="list-style-type: none"> 实现差异化的客户营销、服务能力和平台支撑能力 面向全业务运营, 全面提升一体化渠道深度运营能力

图 2-1 中国电信重组与整合对渠道服务发展带来的机遇和挑战

2.1.3 中国电信全业务运营渠道发展策略

根据中国电信的战略规划, 将移动业务定位为“中高端切入, 有效益的规模发展”和“移动互联网战略”, 提出2009年底 CDMA 用户数要达到7350万户, 2010年底要超过1亿户, 规模发展的压力非常大。

事实上, 移动业务的特性与中国电信擅长的固网业务大不相同, 移动业务具有可漫游的特点, 要求运营商提供基于全国全网的统一服务; 移动业务跟终端关系紧密, 终端销售的实物交易性很强; 移动增值应用会有广泛的发展等等。

中高端客户对于服务体验具有更高的要求, 期望随时随地多种方式的渠道服务, 如: 掌上营业厅、Wap 营业厅等, 客户对渠道的便利性要求较高。

因此, 中国电信全业务经营后, 由于移动业务规模发展的压力、中高端客户的需求以及移动业务特性的不同, 对中国电信渠道建设提出了更高的要求。

中国电信以实现战略规划为导向, 结合现有渠道的竞争状况, 围绕中高端切入的移动业务定位以及移动业务的发展特性, 实施与竞争对手有差异的渠道策略:

1、重点依靠自有渠道：

充分利用直销渠道优势，加快纵向一体化和网络化销售团队的建设，加强政企融合产品营销。自有营业厅迅速具备全业务经营能力，尤其要通过设置销售展示区来充分发挥实体渠道终端展示和销售的优势。

2、充分发展电子渠道

以移动业务为契机，加快推进电子渠道的集中统一管理。发展电子渠道的在线交易和线下配送能力，并配合宣传、积分和促销，大力提升电子渠道的业务办理占比。结合移动业务特点，推进掌厅建设，实现随时随地的渠道服务。

3、有重点的发展社会渠道

重点选择优质社会资源，如大卖场、手机店、实体店或具有重要客户资源的合作伙伴，控制代理发展的客户质量并保持稳定，避免走联通“全面铺开、大进大出”的老路。统筹考虑社会网点布局，弥补自有实体渠道覆盖不足。

4、加强集中统一管理，加强统筹和全国运营

统一规划，统一定位，统一服务规范，加强各层级的渠道协同和统筹发展，以充值、增值业务发展、漫游等渠道服务为切入点，逐步加强跨区域的统一运营。全业务运营对渠道协同提出了更高的要求。

2.1.4 中国电信渠道冲突及协同机制

全业务运营下中国电信对调整后的渠道和客户群管理职责进行了规定。客户群部门通过四大渠道（实体渠道、直销渠道、电子渠道、社会渠道）销售产品和提供服务，渠道是共享的，并不专属于某一客户群。政企客户以客户经理服务为主；家庭客户则以营业厅服务为主；个人客户以社会渠道服务为主；10000号和网上营业厅对所有客户提供服务。政企客户部负责管理由政企客户经理组成的直销渠道，家庭客户部负责管理营业厅实体渠道和由社区经理组成的直销渠道，个人客户部负责管理社会代理渠道，电子渠道由10000号客户服务中心管理。所有渠道均可根据需要提供给其他客户群部门共享使用。由于渠道是共享的，为各客户群提供服务和销售，但渠道的管理却归属不同的部门，各客户群部门从自身角度出发，都希望其他部门所管理的渠道能够为它的客户提供销售和服务，但又不希望其它客户群的客户使用自己所管理的渠道，因此，如果不能对渠道进行有效统筹管理，将会造成激烈的服务和销售冲突，使得效率低下。

中国电信客户群部门与渠道的关系见图2-2。

客户群部门通过各渠道销售产品和提供服务，渠道是共享的，不专属于某一客户群。

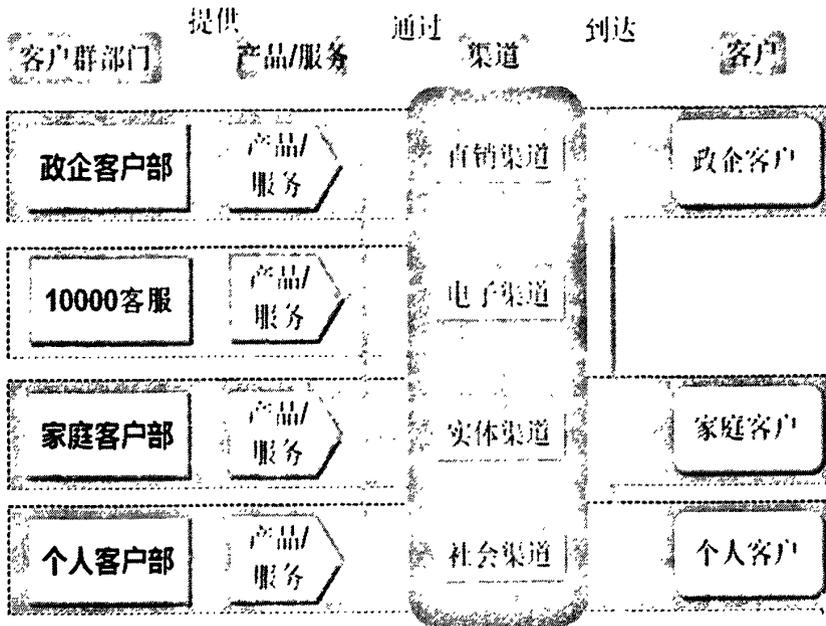


图 2-2 客户群部门与渠道的关系

渠道的发展规划、资源配置、销售政策和考核评价是统筹的重要内容。根据客户特征和产品属性，确定渠道发展原则，明确渠道定位，制定发展计划；统筹客户群部门对渠道销售、服务资源配置的需求；按照渠道共用原则，统筹各渠道的销售品布置和促销政策；制定各类渠道消费和服务的考核标准并对实施效果进行评估。

目前中国电信亟待解决的渠道冲突关键点主要体现在业绩考核、产品销售、客户服务、渠道规划四个方面。业绩考核是指各渠道都有的销售考核指标和服务考核指标，社会渠道还要求有达量激励和补贴等。产品销售的冲突在于销售品布置和销售政策。客户服务的冲突是指专用服务资源的冲突。渠道规划主要是营业厅和社会渠道网点规划布局上的冲突。中国电信亟待解决的渠道冲突关键点见表2-1。

表 2-1 中国电信亟待解决的渠道冲突关键点

	业绩考核	产品销售		客户服务	渠道规划
	销售和服务考核	销售品布置	销售政策	专用服务资源	规划配置
直销渠道	<ul style="list-style-type: none"> •销售指标 •服务指标 			<ul style="list-style-type: none"> •专属直销经理配置 	

10000 号	<ul style="list-style-type: none"> •销售指标 •服务指标 	<ul style="list-style-type: none"> •产品推荐顺序 •语音导航 	<ul style="list-style-type: none"> •促销政策 	<ul style="list-style-type: none"> •专键 •专席 •VIP 优先 	
网厅	<ul style="list-style-type: none"> •销售指标 •服务指标 	<ul style="list-style-type: none"> •产品宣传摆放位置 •页面导航 	<ul style="list-style-type: none"> •促销政策 	<ul style="list-style-type: none"> •专区 •在线客服 •VIP 优先 	
实体渠道	<ul style="list-style-type: none"> •销售指标 •服务指标 	<ul style="list-style-type: none"> •产品摆放位置 •产品宣传位置 	<ul style="list-style-type: none"> •促销政策 	<ul style="list-style-type: none"> •专区 •专柜 •演示、体验区 •VIP 优先 	•网点规划
社会渠道	<ul style="list-style-type: none"> •销售指标 •激励、补贴 	<ul style="list-style-type: none"> •产品摆放位置 •宣传摆放位置 	<ul style="list-style-type: none"> •佣金标准 •促销政策 		•网点布局

为有效解决渠道冲突，必须要从战略上、流程上、制度上确定渠道统筹协调的机制，从而实现横向和纵向的渠道统筹协调。基于客户群部门的需求，集团、省、市各级市场部以客户需求为导向，统筹安排各渠道的销售品布置、业绩考核和资源配置。集团公司市场部重点统筹全国范围内的专用资源配置及业绩考核导向；省公司市场部负责统筹全省范围内的专用资源配置及业绩考核原则；地市分公司市场部则统筹具体资源配置和具体的绩效考核执行。

2.2 渠道协同管理工作现状

2.2.1 柳州电信渠道的建设情况

柳州电信渠道指直销渠道、实体渠道、电子渠道和社会渠道四类，渠道管理遵循“统一规划、归属管理、协同支撑”的原则，对渠道定位、渠道建设、营销服务及考核等方面进行管理。

分公司市场部负责分公司渠道统筹管理，包括渠道发展规划、具体资源配置和绩效考核执行。分公司客户群部门负责分公司渠道的建设实施及日常运营管理，包括渠道建设、功能加载、流程优化、现场管理、人员培训、服务管理和检查评估等。

政企客户部负责分公司政企直销渠道的建设实施及运营管理，负责制定面向政企客户的实体、电子、社会渠道的需求，并协同其他客户群实施。

家庭客户部负责分公司实体渠道、家庭及农村直销渠道的建设实施和运营管理；负责根据分公司政企客户部、个人客户部的需求，落实农村区域社会渠道的建

设和运营。

个人客户部负责分公司具有实体店面的社会渠道及个人 VIP 客户经理直销渠道的建设实施及运营管理。

10000号客户服务中心负责分公司电子渠道（含10000号、网上营业厅、短信及 WAP 营业厅）的运营管理。

政企客户以直销渠道为主覆盖，家庭客户以实体渠道为主覆盖，个人客户以社会渠道为主覆盖，电子渠道作为共享渠道，为各客户群提供服务；每个客户群的主覆盖渠道以该客户群部门为主进行管理，并可提供给其他客户群部门使用。

建立各类渠道的纵向沟通和横向沟通机制。上级渠道管理部门负责下级渠道建设、管理的专业化指导；涉及渠道统筹协调事项，由市场部负责协调和总体管控，涉及渠道日常运营管理范畴的事项，由客户群部门之间直接沟通解决。

（一）直销渠道管理

直销渠道采用客户经理负责制为客户提供“一对一”服务，包括政企直销、家庭直销、个人 VIP 直销渠道和农村统包渠道，分别提供面向政企客户、中高端家庭客户、中高端个人客户及农村客户的营销和服务。

分公司政企客户部设立聚类客户中心及按行业细分的行业客户中心，中心内设置行业经理（高级客户经理）和客户经理；县分公司政企客户中心设计党政金融客户组和聚类客户组，分别设置客户经理和销售经理。

政企直销渠道行业客户实行“一对一”的客户营销服务管理，收集客户信息，维系客户关系；中小企业和聚类客户以网格化信息视图为基础，采取“1+N”10000号外呼经理与销售经理协同的模式，按照网格化销售服务责任制要求开展销售和服务。

分公司家庭客户部下设河南、河北、郊区营业中心，区域营业中心内设置家庭直销客户经理；县分公司营销部设家庭及个人班组，设置家庭直销客户经理。

家庭直销渠道中高端家庭客户实行属地化营销服务管理，采取“1+N”10000号外呼经理与销售经理协同的模式，维系客户关系，开展销售服务；中高档社区及竞争性区域视同中高端家庭客户实行属地化营销服务管理。

分公司个人客户部设置 VIP 直销客户经理。个人 VIP 直销渠道中高端客户实行属地化营销服务管理，采取“1+N”10000号外呼经理与销售经理协同的模式，维系客户关系，开展销售服务。

乡镇支局设置农村销售经理及维护经理。农村统包渠道采用“统包经理+乡镇

营业员”的销售模式针对农村客户实施营销和维护,承接各客户群部门在农村市场的销售服务工作。

(二) 实体渠道管理

实体渠道指具有店面销售服务职能的自有营业网点,主要面向家庭客户提供销售和服务。实体渠道按照统一规划、科学布局、规范建设的要求建设和管理。

营业厅按照所处区域、业务功能和营业面积分为一级、二级、三级、四级。城市中心至少设立1个二级营业厅,县城及城区的营业厅按照规划布局原则建设1个以上三或四级营业厅,每个乡镇至少设立1个四级营业厅。营业网点布局必须科学合理。城市地区营业厅的数量根据城市的客流、营业厅接待客流、区域人口以及竞争态势综合考核进行设置,单厅覆盖原则为4-8万人;农村地区按照“一镇一厅”的原则设置。网点选址遵循抗衡竞争对手、黄金地点覆盖的原则,同时考虑地点便利性以及不同网点类型的合理搭配。营业厅可财务自建自营、自建他营、他建自营三种模式进行建设和管理。实体渠道营销服务应符合营业厅服务规范要求,包括服务亲和力、业务处理能力、现场管理能力及主动营销能力。

(三) 电子渠道管理

电子渠道采用电话、互联网、短信及 WAP 等方式面向客户提供销售服务,包括10000号客户服务中心、网上营业厅及掌上营业厅。

电子渠道系统建设由区公司统一实施。10000号客户服务中心按照“系统集中+座席分散”要求建设实施;网上营业厅按照“二级平台三级应用四个统一”的要求建设实施;掌上营业厅建设按照“一级平台二级应用”的要求建设实施。

10000号客户服务中心运营管理采取“系统集中+座席分散”的模式,在分公司设立10000号客户服务中心;C网客户服务中心运营管理采取集中模式,设立全区统一的C网客户服务中心;网上营业厅及掌上营业厅运营管理采取集中模式,由区公司家庭客户部进行管理。

电子渠道系统维护由区公司统一实施,10000号知识库信息由分公司10000号客户服务中心负责维护更新;网上营业厅及掌上营业厅涉及全公司范围内的信息由区公司家庭客户部负责维护更新,涉及分公司范围内的信息由分公司10000号客户服务中心负责维护更新。

(四) 社会渠道管理

社会渠道指利用各类社会资源为客户提供便利服务,包括合作营业厅、专营店、代理店/代理服务点及合作伙伴,主要负责面向个人客户提供销售和服务。

合作营业厅按照他建他营模式管理,由代理商拥有场所并经营,不得经营中国电信以外的其他电信运营商的任何业务。门楣、标识严格执行中国电信 VI 视觉规范,具备中国电信营销及服务职能,按照中国电信广西公司规范的业务和服务要求开展营销服务活动,业务与服务标准不低于四级自有营业厅水平。

专营店按照他建他营模式管理,由代理商拥有场所并经营,不得经营中国电信广西公司以外的其他电信运营商的任何业务。门楣、标识严格执行中国电信 VI 视觉规范,经营中国电信广西公司指定的产品和业务,按照中国电信广西公司规范的业务要求开展营销活动。

代理店/代理服务点按照业务代理的模式管理,使用的中国电信品牌表示符合中国电信 VI 视觉规范,代理商可以同时经营中国电信广西公司以外的其他电信运营商的业务。

合作伙伴按照业务代理的模式管理。

(五) 渠道考核内容

渠道按照渠道建设、运营能力及服务质量三个方面进行考核。

渠道建设考核内容主要包括渠道建设规范执行情况、渠道覆盖能力、人员配备及能力情况。

运营能力考核内容主要包括渠道承载功能、销售能力及渠道运营成本。

服务质量考核指标主要包括服务规范执行情况及客户满意率。

渠道考核按日常考核和专项考核两种方式进行。日常考核是针对渠道建设、运营能力及服务质量三方面制定考核指标,实行年度考核。考核应涉及各类渠道,其结果作为各渠道的年度考核指标。专项考核是对某一具体的渠道建设项目进行的阶段性考核。

(六) 柳州电信渠道服务能力分析(截止2009年6月)

1、政企直销完成了网格划分,共划分网格212个,网格内电信政企客户数3万户。配备1名首席客户经理,发挥带头作用带动全区的营销工作。

2、渠道维系系统正式上线,个人VIP客户经理和政企客户维系经理完成培训开展维系工作,但移动客户保有率仍呈逐月下降的趋势,主要由于前期的客户维系跟踪不到位,无针对性的维系政策。6月与1月比较柳州电信移动业务流失率下降10%,高于全区水平。

3、营业厅融合套餐销售占比柳州为88%,6月比1月占比提高72%,融合套餐占比在全区排第一。

4、网厅各项服务指标差距较大，要总结经验，在完善网厅系统支撑功能的同时，加大业务推广力度。6月网厅掌厅重点业务受理占比柳州未达标仅为2.89%，网厅掌厅充值缴费占现金缴费比例为8.7%，银行卡及第三方支付合作伙伴充值缴费占比9.33%，略好于全区平均水平，网厅活跃客户占总客户数比例为1.94%（占宽带用户比例为5.36%），也低于全区平均水平。

5、2009年上半年10000号平均接通率为86%，低于87%的标准。

6、社会渠道移动业务发展量占比柳州为6.4%，未达到全区平均水平。

7、空中充值网点建设柳州完成了进度任务的157%，网点有效激活率达到94%，激活率在全区最高。

2.2.2 柳州电信渠道协同营销管理模式

为适应全业务经营的新形势，提升渠道销售能力，柳州电信根据集团公司渠道发展策略，组织直销渠道、电子渠道、实体渠道、社会渠道开展协同营销工作。分公司市场部作为渠道归口管理部门，负责协同营销项目的组织、建立、审核、派单及考核工作。直销渠道（政企客户部、家庭客户部、个人客户部）是协同营销项目的需求部门，负责提出协同营销项目需求，提供目标客户和客户数据、人员培训支撑及明确宣传布置需求，并负责实施情况监控检查、数据分析和项目评估。10000号、营业厅主要负责承接和完成协同营销项目，负责落实协同营销工作内容，包括功能加载、流程优化、绩效考核及现场管理等工作。目前柳州电信已经开展的渠道协同营销方式及管理模式主要有以下几种：

（一）直销渠道和外呼团队的“1+N”协同营销模式

在10000号组建专职外呼营销队伍，通过10000号与政企客户、家庭及个人客户直销渠道进行外呼协同营销，解决中、低端客户服务不到位以及营销目标客户群锁定难度大、效率低和成本高的问题。

外呼营销服务的目标客户主要是低端聚类客户、以及家庭和个人客户，行业客户、中高端聚类客户仍由政企客户经理上门服务。

分公司从项目的建立、实施和效果分析三个方面加强对外呼营销项目的流程化管理。

（二）直销渠道和实体渠道网格化的协同营销模式

参照政企网格划分原则，明确网格和网格内营业厅的关联关系（在重点院校设

立自营或合作营业厅), 通过渠道协同实现对网格内客户(含潜在客户)营销和服务的有效实施和覆盖。主要协同模式包括协同驻点促销、社区销售服务以及快捷受理直销工单等。

进一步完善营业厅商务领航、我的 E 家、天翼等品牌业务的宣传和体验功能, 加强对营业人员的各类品牌业务知识、销售技巧培训, 满足实体渠道对渠道协同的能力支撑。

规范流动服务车的使用管理, 使其与营销团队的协同销售活动相配合, 实现“信息化服务车”对社区服务的常态化流动覆盖。

(三) 校园营销市场, 直销渠道、学生直销团队(社会渠道)、校园实体厅等多渠道协同营销模式

为快速切入校园移动市场, 推动天翼品牌在学生群体的迅速拓展, 柳州电信遵循集团公司“以实体营业厅为桥头堡, 以学生直销队伍为主力军”的校园渠道建设原则, 利用 2009 年秋季校园促销活动, 建立完整的校园渠道拓展体系, 充分调动校外渠道和合作渠道共同参与, 各类渠道分工负责, 短期内形成全渠道协同的秋季校园销售网络, 以弥补校内单点渠道竞争力的不足。

校内渠道指校内营业厅或代理店、临时性促销摊点、学生直销队伍, 是校园市场的主要销售渠道和建设重点, 要充分利用政企客户的关系营销和代办管理模式做好学生直销队伍的建设; 校外渠道指 10000 号、自有营业厅、社会代办点等, 通过主动外呼营销、店面宣传体验和销售以及提供终端销售等方式发挥校外渠道的重要作用; 合作渠道指互联网渠道和终端厂商, 拓展宣传面和形成联合营销。

在秋季校园促销活动中, 政企客户部、家庭客户部和个人客户部的直销渠道按指定承包方式负责牵头组织相应校园的营销活动。在校园临时促销摊点以分公司各部门直销渠道为主带动校园营销活动的开展, 直销渠道负责培训和指导学生直销队伍的营销工作, 并协调社会代理点手机终端铺货、营业厅录单等相关工作。

(四) 行业客户单位住宅小区市场, 政企直销渠道和家客直销渠道的协同营销模式

为加强移动业务在单位住宅小区的发展, 提高营销效率, 充分利用政企融合优惠政策, 通过扩大单位总机服务覆盖面和入网率, 使单位客户充分享受融合优惠, 吸纳政企客户关系客户群体(单位住宅小区内的职工及家属)加入单位总机服务套餐, 提高客户感知与总机价值, 组织政企客户部和家庭客户部直销渠道以协同营销方式促进融合放号工作。

政企客户部直销渠道负责与单位客户协商签约总机服务及明确服务覆盖范围,如单位客户愿意作为代办合作发展业务的,由政企客户部负责跟进客户关系群入网事宜,如客户授权我方到住宅小区现场促销办理的,则政企客户部向家庭客户部移交客户总机服务相关资料,由家庭客户部直销渠道到客户单位及住宅小区等开展现场促销活动,将政企总机政策结合家庭套餐的优惠政策来发展新用户。协同营销中各部门应积极拓展宣传渠道,充分利用客户单位内部通知、小区公告、现场广告等形式,扩大宣传力度和广度,力求提高关系客户群(职工和家属)的知晓率。协同营销所获的终端发展量和收入按“谁发展,谁受益”原则划归渠道部门。

2.3 渠道协同绩效管理工作现状及问题

2.3.1 渠道协同绩效管理的内容

绩效管理是一种提高组织员工的绩效和开发团队、个体的潜能,使组织不断获得成功的管理思想和具有战略意义的、整合的管理方法。^[3]绩效管理被定义为管理者确保雇员的工作活动以及工作产出能够与组织的目标保持一致这样一个过程。绩效管理是赢得竞争优势的中心环节所在。绩效管理系统由三个部分组成:绩效的界定、绩效的衡量以及绩效信息的反馈。^[4]

渠道协同绩效管理是在渠道协同管理过程中,运用绩效管理的手段和流程来提高各渠道成员协同作业的能力以及协同实施效果最大化的一个管理过程。渠道协同绩效管理的目标是使渠道成员能发挥更大的协同效应,提高企业的整体运营效率。在渠道协同绩效管理中要明确以下几个关键内容:

1、参与绩效管理的对象(评价谁和谁来评价的问题)

绩效管理首先要明确参与管理的对象问题,即,谁是被评价的对象,谁来进行评价。通常绩效管理涉及的对象有组织、总经理、人力资源经理、直线部门经理、全体员工。

在电信渠道协同绩效管理中,绩效管理的目的是通过绩效考核、反馈、改进流程的实施促进渠道成员间的相互协作,充分发挥渠道协同作业能力,从而提高企业整体营销效率,协助企业达成业务发展整体目标。因此,渠道协同绩效管理的被考评对象是渠道成员,由相应渠道成员的管理部门承接考核指标;而负责评价的对象则是渠道归口管理部门或参与渠道协同项目的部门。

在柳州电信渠道协同绩效管理中被评价的对象具体为：

- 1) 政企客户部：承接政企直销渠道在协同作业中的考核指标；
- 2) 家庭客户部：承接家庭直销渠道和营业厅实体渠道在协同作业中的考核指标；
- 3) 个人客户部：承接个人 VIP 直销渠道在协同作业中的考核指标；
- 4) 10000号客户服务中心：承接电子渠道在外呼协同作业中的考核指标；

在柳州电信渠道协同绩效管理中负责评价的对象具体为：

1) 市场部：负责渠道的归口管理和统筹协调，对渠道整体协同运营指标进行考核，对渠道管理部门在协同作业中的表现进行评价；

2) 政企客户部：在电子渠道+政企直销渠道，政企直销渠道+实体渠道，政企直销渠道+其他直销渠道合作中，对其他渠道的管理部门在协同作业中的表现进行评价。

3) 家庭客户部：在电子渠道+家庭直销渠道，家庭直销渠道+其他直销渠道合作中，对其他渠道的管理部门在协同作业中的表现进行评价。

4) 个人客户部：在电子渠道+个人 VIP 直销渠道，个人 VIP 直销渠道+实体渠道，个人 VIP 直销渠道+其他直销渠道合作中，对其他渠道的管理部门在协同作业中的表现进行评价。

5) 10000号客户服务中心：在电子渠道+直销渠道合作中，对直销渠道的管理部门在协同作业中的表现进行评价。

2、绩效管理中考核评价的内容（指标）

绩效管理考核评价内容也就是指绩效指标，是明确评价什么问题，也是考核导向目标如何承接的问题。前面说过，柳州电信实施渠道协同绩效管理的目的是为了提升渠道协同作业的效率，协助企业达成业务发展目标。因此，柳州电信的考核评价指标重点在部门业绩指标和协同作业的评价上，在现有绩效考核方案中与渠道协同相关的考核指标主要有：业务收入预算完成率、业务发展完成率、客户服务达标率、网厅掌厅重点业务受理比例、渠道支撑满意度等。

3、绩效管理中考核评价的标准

绩效指标是要评价什么内容的问题，而绩效标准则是说明要评价的对象应该达到什么水平、多大程度、多少的问题。绩效标准必须是：基于工作的、标准可达的、为人所知的、经过协商而定的、具体且可衡量、有时间限制的、有意义的、可改变的。

例如，柳州电信的直销渠道管理部门绩效考核指标及考核标准见表2-2：

表2-2 直销渠道管理部门绩效考核指标

指标类型	考核指标	单位	权重	预算目标周期	评分细则（考核标准）	考核部门
财务效益指标 (65%)	1. 本地网收入预算完成率	%	55%	月	业务收入 = 考核确认的经营收入 得分 = 实际完成率 * 分值，实际完成值到达或超过100%按满分计	财务部
	2. 本地网欠费回收率	%	10%	月	考核范围为本地网家庭客户群欠费回收情况 当月欠费回收率(4分) > 93%	
					隔月欠费回收率(4分) > 98.5%	
					三个月以上欠费回收率(2分) > 99%	
					评分方法：每低1%扣1分，扣完为止。	
经营管理指标 (35%)	1. 业务发展完成率	%	20%	月	业务发展完成率 = 当期累计完成 / 当期累计任务 实际完成率乘以该项指标对应分值为该项得分，实际完成值达到或超过核定目标值得满分。具体任务和考核办法见每月重点业务考核通知	市场部
	2. 电子渠道推广	%	10%	月	网厅和掌厅的重点业务受理比例月平均达到7%得3分，每低1%，扣0.2分； 网厅等自助方式交费比例达到8%，得3分，每低于1%，扣0.2分； 网厅平均客户渗透率达到6%，得2分，每低1%，扣0.1分； 网厅月平均咨询投诉、故障申告回复率达到100%，得2分，每低1%，扣0.1分；	业务管理中心
	3. 客户服务达标率	%	5%	月	1、客户满意度(2.5分)：我的e家客户开展调查。调查内容包括服务便捷评价、网络质量评价、关怀回馈服务评价、差异化服务感知、同业比较等综合评价。度客户满意率达到90%得满分，每低于目标值一个百分点，扣0.5分，往月通报问题未改进的每项扣0.5分。2、全业务服务时限(2.5分)：全业务办理时限、开通/变更时限、故障维修时限、投诉处理时限，达到标准得5分，每一项指标未达标扣1分。	业务管理中心
	服务工作通报(含客户满意度)	分	扣分	月	根据公司通报扣分。	业务管理中心

	内控建设 及执行	扣分	分	年	根据公司通报扣分。	财务部
月总评分	月绩效考核 结果	分	100%	月	100	人力资 源部

4、评价信息的反馈、结果应用和改进

绩效反馈是绩效管理过程中的一个重要环节。通过考核者与被考核者之间的沟通,就被考核者在考核周期内的绩效情况进行反馈,在肯定成绩的同时,找出不足并加以改进。绩效反馈可以排除目标冲突,因为,任何一个团队都存在两个目标:组织目标和个体目标,有效的绩效反馈可以通过对绩效考核过程及结果的探讨,发现个体目标中的不和谐因素,借助组织中的激励手段,促使个体目标朝着组织目标方向发展,使组织目标和个体目标达成一致。^[3]渠道协同绩效管理中的组织目标就是企业目标,个体目标就是渠道管理部门的绩效目标,绩效反馈形式通常以协调会沟通、渠道激励的方式进行。

渠道协同绩效管理中绩效考核结果不仅应用于奖金分配,更主要是应用在绩效改进上。渠道协同作业能力的不断提高及绩效的持续改进是渠道协同绩效管理的根本目的,因此,绩效改进工作的成功与否,是绩效管理过程能否发挥效用的关键。

2.3.2 柳州电信渠道协同绩效管理的执行情况和问题分析

柳州电信渠道在前两年渠道建设基础上,结合当前全业务运营下营销和服务工作需求,开展了渠道建设规划工作,建立了渠道协同机制,在渠道建设及渠道协同工作上取得了一定的成效。确定了2009年渠道建设的重点和补贴方案;发文明确了渠道协同工作的相关要求,建立了渠道协同工作机制,其中重点细化以业务发展指标为主的协同考核办法和流程;在渠道运作和支撑上,调整了移动业务发展绩效考核导向,以“谁发展谁受益”的原则对客户群部门的绩效指标进行考核评价,鼓励客户群部门多渠道协同发展。

但渠道协同上仍然存在以下问题:

(一) 客户信息共享和派单机制仍停留在文件要求层面

没有落实考核要求或者没有对应的考核指标,指标设计效果没有达到,原指标体系是以结果导向进行考核,但因为不通过协同仍然可以实现部分指标,因此渠道对协同的认知没有得到改观。公司指标下到部门,再到员工承接时已没有协同的指标考核,没有起到绩效管理导向的作用(即部门表面上有了协同机制,但难以落实

到真正执行的部门员工)。

(二) 只注重业务导向的协同作业, 前后端服务协同机制没有建立。

(三) 电子渠道和社会代理渠道的发展仍然较弱, 在渠道协同中的作用未能显现。

实际现状, 临柜业务办理时间在15分钟左右, 网厅掌厅重点业务受理及自助缴费占比均在0.6%左右; IT需求的实现时间过长; 面向一线销售人员的支撑需求响应机制仍有待完善。

2.4 渠道协同绩效管理体系改进方向

针对渠道协同绩效管理中存在问题, 拟定渠道协同绩效管理体系改进方向:

1、完善协同内容, 建立客户信息共享和渠道派单机制, 增加维系专属化机制, 根据完善后的协同内容增加绩效考核指标、调整绩效考核方案;

2、在当前渠道协同初步建立的阶段, 绩效管理导向应更注重渠道合作过程的管控来促进协同工作的开展;

3、强化绩效管理的评估和反馈阶段工作, 以不断改进来促进协同机制运作的完善;

4、完善绩效管理考核结果的应用, 除通过考核激励促进渠道协同外, 还需要通过绩效改进来不断提高渠道协同的能力, 从而更好地促进渠道效益最大化。

第三章 渠道协同绩效管理体系改进方案设计

3.1 渠道协同绩效管理基础工作准备

绩效管理体系由绩效计划制定、绩效计划实施与过程控制、绩效考核与评价、绩效反馈四部分组成。绩效计划作为绩效管理流程的第一个环节,是绩效管理实施的关键和基础所在,因此,计划设定前要经过一些必要的准备,以达到理想的结果。这里我们主要准备以下内容:全业务运营后渠道建设规划和目标、各部门对应渠道的管理职责、协同机制管理层级及工作计划。

3.1.1 渠道建设规划

渠道规划是企业为在市场上获得竞争优势而进行的各项努力中必不可少的一部分。渠道规划包括设计全新的渠道或改进现有的渠道这两种情况。当企业面临来自经济、社会文化、竞争格局、技术进步或法律条文等大环境的改变时,企业所做的渠道规划就是现有渠道的改进调整。2008年中国电信业改革重组后,柳州电信面临全业务运营及竞争格局的重大变化,对渠道规划提出了新的要求。

柳州电信在“坚持品牌统领市场经营,聚焦客户精确营销,突出渠道分群执行,差异服务融合发展”的经营思路下,按照效益优先的原则,强化渠道的规划和统筹,形成布局合理、定位清晰、管控规范的全业务营销渠道体系。直销渠道(政企直销渠道、家庭直销渠道、个人直销渠道)强化后台支撑,优化资源配置,成为向高价值客户提供针对性营销服务的主体力量。实体渠道(自有营业厅、旗舰店)拓展营销职能,成为全业务体验中心、品牌传播中心。电子渠道(10000号、网上营业厅、掌厅)强化系统功能和互动营销,成为综合客服门户和标准化产品的销售主渠道。社会渠道分为代理商渠道(合作营业厅、代理代办、农村服务站点)、合作伙伴(批发运营商、虚拟运营商、流动营销)和政企客户社会渠道(行业代理、客户资源型代理)三类,纳入整体渠道统一规划,补充自有渠道覆盖忙点,成为面向大众客户的重要销售服务渠道。

(一) 渠道建设目标

直销渠道:政企直销渠道推广融合业务销售标准化,实施派单式营销和洞察式

营销；完成VIP客户维系团队的组建；完成网格划分实现网格化管理；实现多渠道协同营销，即建立10000号“1+N”外呼协同营销，营业厅可进行商务领航套餐营销引导和受理，36个重点聚类市场确保100%代理代办点或实体营业厅覆盖或入驻。家庭直销渠道推行业务代表销售服务标准化，实现社区网格化精确营销。个人直销渠道组建VIP客户服务队伍，并规范VIP客户经理销售服务流程，实现存量用户保有率不低于98.5%，存量收入保有率不低于97.5%。

实体渠道：加强营业厅融合业务营销能力；三级以上及县中心营业厅服务要达到集团全业务运营管理规范要求，融合业务办理时长小于15分钟。

电子渠道：网厅掌厅实现可查、可办、可支付，网厅掌厅重点业务受理比例达到7%，网厅掌厅充值交费金额占营业厅现金交费金额的比例达8%，网厅客户渗透率达6%；10000号及本地网外呼可开展主动营销。

社会渠道：优化城区合作厅和专营店的布点，新增合作营业厅12个，新增代理代办点86个；拓展乡镇代理点的有效覆盖；合作厅/专营店移动业务销售占比达15%以上；完成900个空中充值点建设。

（二）各部门对应渠道的管理职责

柳州电信全业务运营下营销渠道布局架构如图3-1。

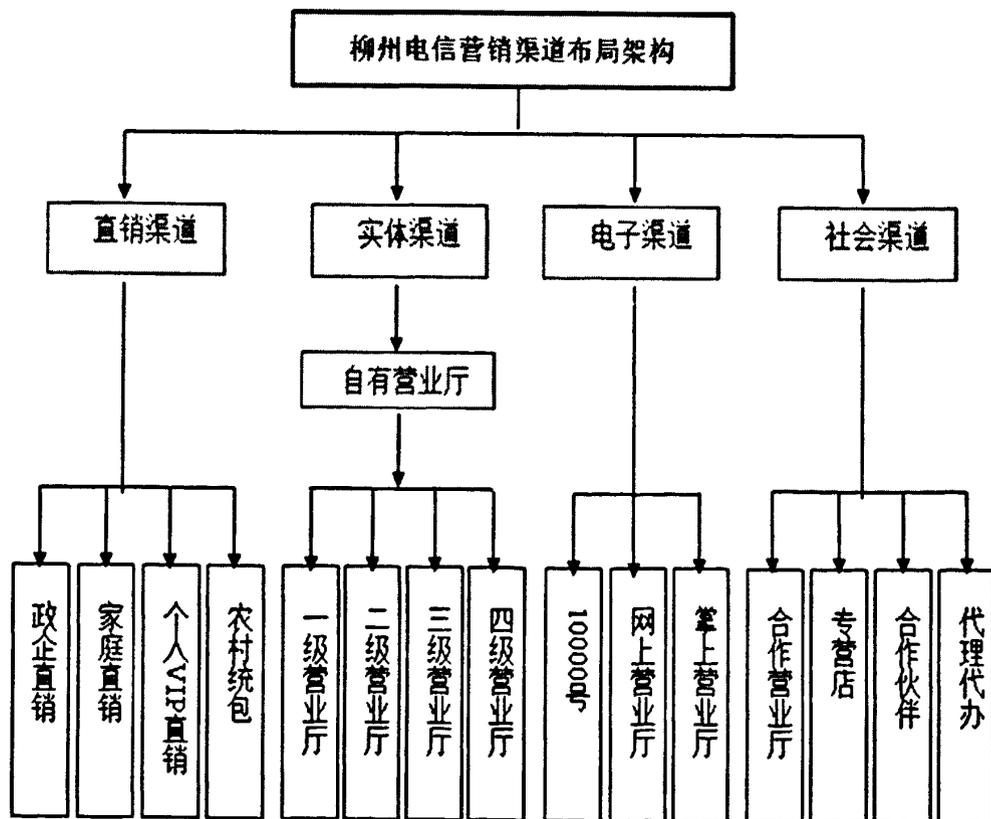


图3-1 柳州电信营销渠道布局架构图

政企客户部是面向政企客户的预算执行、销售执行策划、产品推广、客户服务管理、渠道建设的生产部门，负责政企直销渠道的建设实施及运营管理。

家庭客户部是面向家庭客户的预算执行、销售执行策划、产品推广、客户服务管理、渠道建设的生产部门，负责家庭直销渠道、农村统包直销渠道和实体渠道的建设实施及运营管理。

个人客户部是面向个人客户的预算执行、销售执行策划、产品推广、客户服务管理、渠道建设的生产部门，负责社会渠道和个人 VIP 直销渠道的建设实施及运营管理。

10000号客户服务中心以电子渠道为载体进行业务咨询、产品销售、故障申告和投诉受理等销售服务的生产部门，负责电子渠道的运营管理。

3.1.2 渠道协同机制的设计

电信运营企业通过内外部各渠道优势互补、协同作业的方式，提升企业渠道整体的销售能力和竞争力，以适应电信全业务经营的新形势。渠道协同强调的是渠道成员之间在特定营销任务的销售过程中互相配合的过程和功能。建立渠道协同机制就是要明确参与协同的对象，具体协同要求和相关制约，即确定什么目标、什么渠道参与、要做些什么和怎么做、落实考核及有效激励确保目标。

（一）确定目标

建立具体的、可度量的目标是通过渠道协同作业后一定时限内应达到最终目标。例如，政企直销渠道与营业厅的协同，政企客户部加强自主营业厅营业员的商务领航套餐业务培训，营业厅将其纳入岗位技能认证，并于9月30日前100%实现商务领航套餐的销售引导和受理。目标详细说明执行协同机制后参与协同的渠道必须做到的事情。因此，目标为参与渠道协同的各方提供了共同努力的方向，也为评价计划是否成功提供了基准。

（二）参与协同的对象

要了解可能参与协同的相关各方他们的特征是怎样的，以便确定其是否参与协同机制运作以及参与协同机制中担当的角色（职责）。

例如，可能参加渠道协同的是管理渠道的所有部门，比如市场部、政企客户部、家庭客户部、个人客户部、10000号客户服务中心。10000号电话外呼在寻找目标客户阶段是低成本高效率的，而政企直销渠道在面对客户销售政企业务时则成功率较

高，因此，可建立政企直销渠道与10000号的营销协同，并分别承接营销过程中不同阶段的任务。

通常参与协同的渠道其特征与任务匹配度我们是掌握的。我们知道，一个典型的消费者购买决策过程包括问题认识、信息收集、方案评价、购买和购后评价五个步骤。与此相对应，企业的销售过程也可以划分为五个独立的任务：潜在客户的寻找、客户身份的确认、建议书的撰写与进入销售流程、销售工作的完成和售后支持。

一般来讲，不同渠道对不同任务的匹配性有一定的规律可循（见图3-2）。^[2]

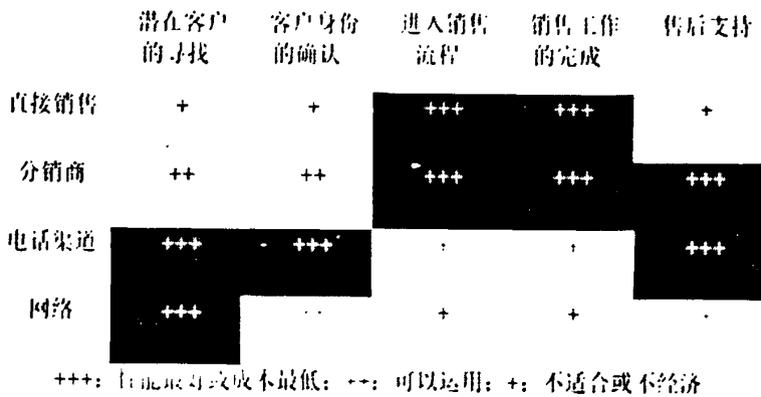


图3-2 销售过程中的渠道与任务的匹配性^[2]

根据以上渠道与任务匹配性分析，我们可在寻找潜在客户和进行客户确认环节利用10000号电子渠道开展营销，然后将潜在客户转移给直销渠道或实体渠道、社会渠道去实现销售。另外，直销渠道以及类似分销商角色的实体渠道和社会渠道在实现销售任务的环节具有同样高的匹配度，因此在同一网格区域内适合三个渠道同时铺开以扩大用户接触面来促进销售量，这里的协同是针对同一区域同一销售环节不同渠道利用各自优势合作销售的协同（比如单位小区、校园市场）。

（三）建立协同机制需要做的相关工作和要求

就是明确为建立协同机制相关各方要做的工作和具体要求，即回答“做什么和怎么做”的问题。例如，明确工作职责，制定相应的流程，制定协同考核办法等等。我们以柳州电信的相关工作要求为例。

电信市场分为增量市场和存量市场，增量市场以发展新用户入网为主，也就是通常关注比较多的业务发展工作，存量市场则以在网老用户保存为主，以日常售后维系服务为主。因此，柳州电信在渠道协同的设计按业务发展和维系两个纬度进行，分为发展协同化和维系专属化。发展协同化解决“如何发展目标客户的问题”，实

现无缝覆盖；维系专属化解决“客户入网后如何维系”的问题，达到持续营销的目的。

分公司层面在发展协同化的主要工作有：

1、落实分群：按照集团和省公司客户分群要求完成客户划分；同时基于客户使用产品的归属完成收入划分；明确个人高端、校园市场、聚类客户的营销责任单位。

2、实现共享：依托客户需求信息实现渠道共享，建立基于共享和派单的信息传递路径和流程，明确协同工作流程；按照就高不就低的原则，下文明确各种情况下的受理主渠道，满足客户完整信息需求，实现价值最大化；10000号等渠道实现共用，明确协同营销的职责。

3、明确考核及资源配置：围绕省公司下达的协同营销目标（即信息反馈及时有效率95%、派单准确率92%、协同处理及时率88%、目标客户首次回访满意率90%），以公司文件的形式明确本地的协同营销制度、考核办法及目标，其中，考核办法一定要明确渠道间低价争夺、派单推透、信息隐藏等恶劣行为的处罚；明确渠道资源配置和人员配置，其中资源配置按客户群划分，但市场部集中掌控20%，用于渠道协同和渠道激励。

4、开展协同营销穿越流程测试：模拟目标客户，开展业务受理、装维服务等环节渠道协同营销流程的穿越测试工作，优化流程，打通障碍，确保协同营销的全程畅通。

5、协同营销的实施：各渠道根据发展协同的工作流开展跨渠道、跨客户群的协同营销，跟踪派单流向，完整记录协同信息和需求满足情况，最终实现客户顺利入网、服务准确开通；10000号、直销经理要在订单完工后1个工作日内完成客户回访和服务质量评价；根据下步维系工作流程，月底前完成客户移交。

6、考核兑现：按月通报考核兑现，确保渠道协同任务和职责落实，确保前端SLA服务质量协议落实；将成本补贴、发展奖励与集中管控的成本资源挂钩，鼓励有限成本在渠道间的优化配置和流动，鼓励通过有效发展良性争夺资源。

分公司层面维系专属化的主要工作有：

1、细化职责落实考核。结合省公司目标要求（即客户离网率10%，客户投诉占比0.03%，品牌客户转化率70%）和本地实际，分公司层面进一步细化和明确跨渠道、跨客户群的专属化维系职责，维系专属化职责示意图见图3-3；在部门内部进一步细化到项目团队和小组；要将渠道协同的维系职责纳入对部门的绩效考核，并设置

具体考核指标。

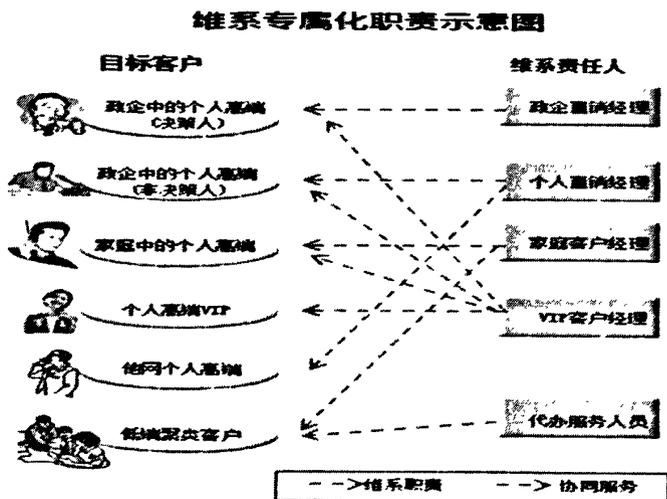


图 3-3 维系专属化职责示意图

2、理顺流程明确时限。一是要理顺和确立服务协同流程，明确每一节点的处理时限和接口责任人；时限上，业务开通类最长30分钟，业务变更不超过12小时，投诉及修障不超过48小时；二是开展投诉处理、修障服务等协同流程的穿越测试，确保畅通。

3、组建一个团队两个专区。组建嵌入式服务团队，实现“一实两虚”嵌入式服务，其中“一实”是指配置一定数量的维护工程师专职对应支撑市区所有区局，并嵌入到前端部门开展工作；“两虚”是指指定后端产品经理、项目经理支撑所有客户经理，在特定客户服务项目上组成虚拟团队。在运作模式上，客户经理与项目经理配合，支撑传统与转型结合项目；客户经理与维护工程师配合，支撑售前方案与售后服务；在省10000号和本地网分别组建商务领航和我的E家服务专席，实现分区受理。

4、强化沟通与反馈。要建立每周前后端例会制度，及时解决协同服务中出现的支撑问题；市场部牵头，建立客户群部门的典型案例分析报告制度，每月一次；前后联动，加强与客户沟通，开展聆听客户之声活动，解决帐单、修障问题。

5、关注持续营销。在客户维系过程中关注客户成长和提升价值，通过多波次营销、体验式营销、多业务捆绑以及全业务融合营销，实现客户的稳定和价值提升；积极推进新入网客户向品牌客户的转化，确保客户入网半年后转化率达到70%。

(四) 落实考核激励，确保长效执行实现目标

协同机制能够长效执行的关键是考核评估和有效激励，根据阶段性评估结果及时总结和纠偏，以实现渠道协同的最终目标。

3.2 渠道协同绩效管理指标体系设计

绩效管理是人力资源管理体系中的重要内容,绩效考核是绩效管理中的关键环节,而设计一套可行的绩效考核指标体系是绩效考核正确实施的关键。

3.2.1 确定绩效考核指标

绩效考核指标应该能达到这样一种状态:能够清晰描述出绩效考核对象的增值工作产出;针对每一项工作产出提取了绩效指标和标准;划分了各项增值产出的相对重要性等级;能追踪绩效考核对象的实际绩效水平,以便将考核对象的实际表现与所要求的绩效标准相对照。按照这样的标准,我们从以下几个步骤进行设计。

(一) 确定工作产出

工作产出就是界定某个个体或团队的工作结果是什么。工作产出是设定绩效指标的基础,它可以是一种有形的产品,也可以是某种行为结果的状态。例如,渠道的工作产出可能是“发展了业务”、“获得了满意的客户”、“完成了派单任务”等等。

我们通常将某个个体或团队的工作产出提供的对象当做这个个体或团队的客户,这样的客户包括内部客户和外部客户。通过绘制客户关系图来表示一个个体或团队对组织内外客户的工作产出,以及对每个客户提供的工作产出分别是什么。这样,在进行绩效考核时,就可以考虑内外客户对这些工作产出的满意标准,以这些标准来衡量个体或团队的绩效。

例如,在柳州电信渠道协同中政企客户部政企直销经理的客户关系如图3-4所示。在渠道协同作业中政企客户部政企直销经理的主要工作职责有:

- 1、与10000号电子渠道组建的外呼团队开展“1+N”电话销售(一次)+上门销售(二次)的协同营销。
- 2、与营业厅实体渠道协同驻点促销、直接受理直销工单。
- 3、与家庭直销经理在单位小区开展融合业务联合促销。
- 4、寻求专业市场等代办点(社会渠道)的合作发展政企业务。
- 5、承接来自10000号和营业厅关于政企客户的咨询、投诉。
- 6、响应处理VIP维系经理的派单,做好客户维系工作。
- 7、协同后端技术部门做好业务开通和修障的服务保障。

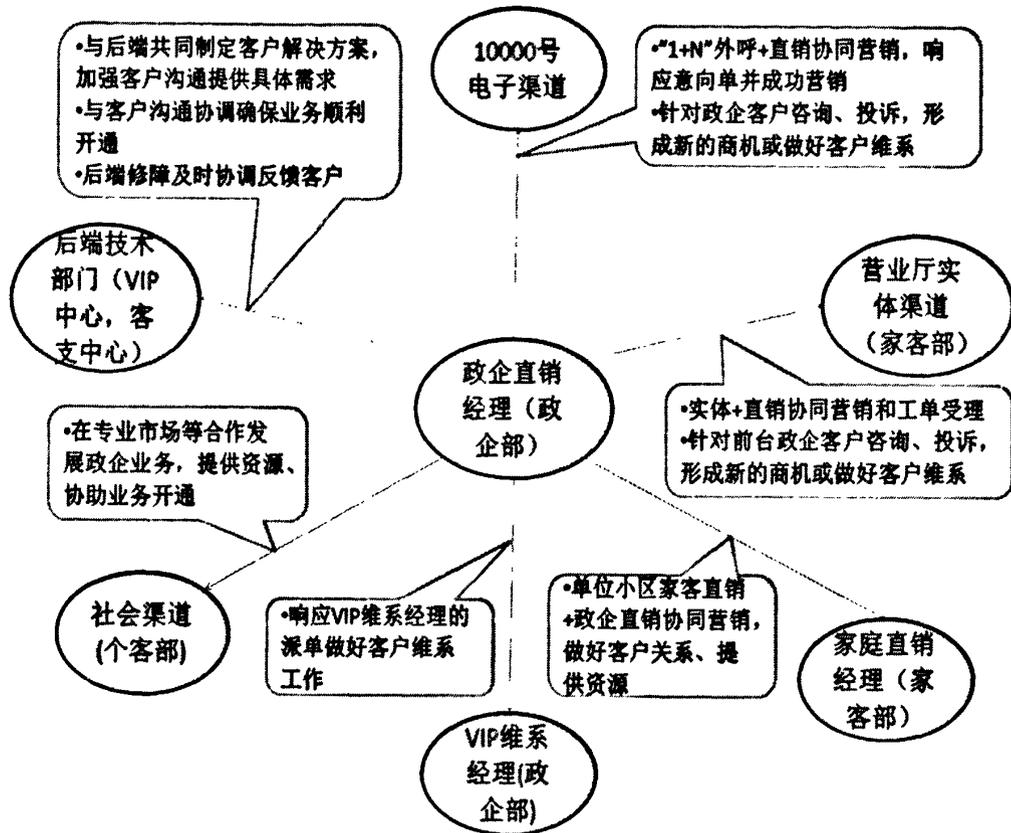


图 3-4 政企客户部政企直销经理的客户关系图

对政企直销经理的绩效标准就来自对以上关联客户的各项工作产出的质量、数量、时效性等的评定。

(二) 设定考核指标

1、根据工作产出设计考核指标

在确定了工作产出后，我们需要确定对各项工作产出分别从什么角度去衡量，也就是从哪些方面考核各项工作产出。通常，绩效指标主要有四种类型：数量、质量、成本和时限。在制定绩效指标时要从两方面考虑，即对结果关注和对过程行为的关注。一般来说，处于企业高层的管理者更多地对结果承担责任，因此绩效指标应该以结果性指标为主；而基层员工对结果的影响主要是通过其完成任务过程中表现出来的行为规范性来决定的，因此，其绩效指标以行为性指标占有较大权重。

绩效指标主要来源于两个方面：部门 and 员工的工作任务、企业的战略目标。而从中提炼绩效指标的常用方法通常是：以战略为导向设计评估指标、以工作分析为基础设计评估指标、以综合业务流程设计评估指标。选择绩效指标要遵循 SMART 原则，即 S—specific 具体的、M—measurable 可度量的、A—attainable 可实现的、R—realistic 现实的、T—time bound 有时限的。本次研究，我们通过工作

分析与业务流程分析确定绩效评价指标。

工作分析是人力资源管理的基础工作之一。在以提取绩效指标为目的的工作分析中，需要分析某一职位任职者需要具备的能力及工作职责，并确定以什么指标来衡量任职者的能力和工作，并指出这些能力的相对重要性，从而明确各个职位的绩效指标。

业务流程分析法是通过分析被考核人员或团队在业务流程中承担的角色、责任及上下级之间的关系来确定衡量其工作绩效的指标。^[3]

以图3-5渠道协同营销流程（发展协同化的工作）中10000号电子渠道、直销渠道、营业厅实体渠道的绩效指标选择为例。

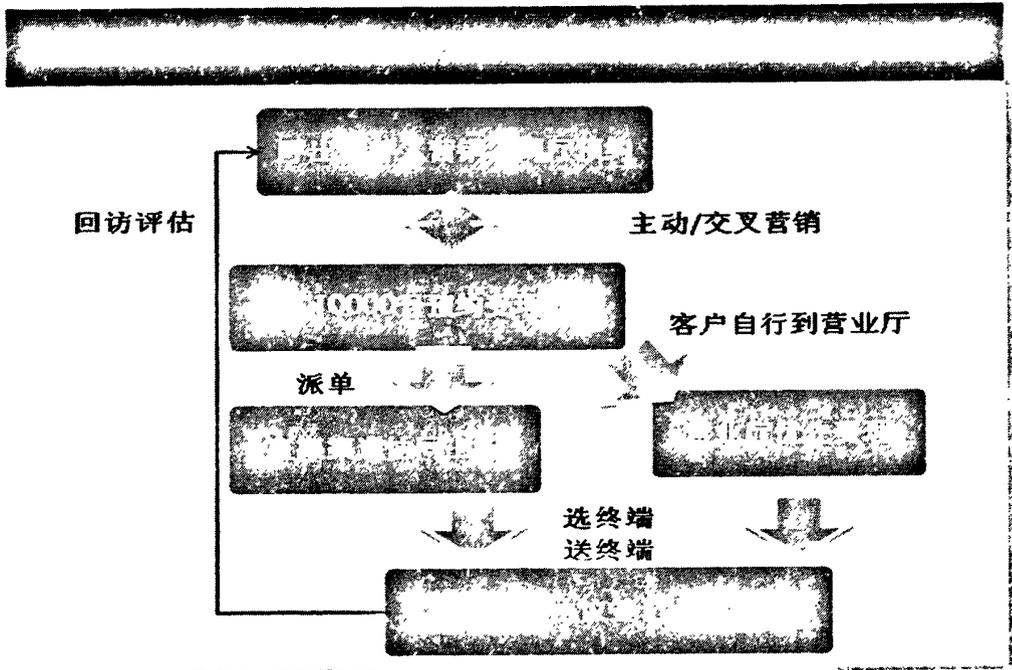


图 3-5 渠道协同营销流程（例）

各渠道管理部门的工作职责已经在前面做了描述，这里不再重复。

10000号电子渠道在上例协同营销流程中负责对客户进行主动外呼营销、呼入时的机会营销和受理网厅客户的业务预约，并向直销渠道进行意向用户的派单，或对预约受理但愿意自行到营业厅办理业务的客户信息提交营业厅，并对协同营销的执行结果（包括超时限未形成交易的结果）向客户进行回访和形成评估意见。其工作产出有：主动外呼营销、呼入时的机会营销、营销和网厅登记后预约受理、获得意向客户、形成直销渠道的营销派单、形成预约客户到营业厅办理业务的信息、提供客户回访结果和形成评估意见。

直销渠道在上例协同营销流程中负责根据电子渠道的派单进行上门营销并促

成交易,然后签定协议、选择终端、赠送终端等,并将营销结果反馈给10000号。其工作产出有:根据派单做营销分析准备、预约上门营销、促成交易获得客户、签定协议、协助客户完成终端等的选择和赠送、营销结果信息反馈(包括超时单反馈)。

营业厅实体渠道在上例协同营销流程中负责根据10000号提供的协同信息对10000号预约受理但愿意自行到营业厅的客户进行营销和业务受理,并促成交易获得客户、签定协议和选择赠送终端,将营销结果反馈给10000号。其工作产出有:预约受理信息内部共享、接待客户再营销、促成交易签定协议、业务受理、协助客户完成终端等的选择和赠送、营销结果信息反馈(包括超时单反馈)。

根据以上分析的所有工作产出我们可以设计出基于质量、数量、成本或时限类型的各种考核指标,但以所有产出初步设计的指标太多没有重点,因此需要做下一步,即选择考核指标。

2、选择考核指标

指标体系设计遵循“少而精的原则”,因此,要对初步拟定的众多考核指标进行选择,通常我们实际工作中的绩效指标不超过10个。

根据绩效指标设计的“目标一致性原则”,各个层级的绩效指标应与企业的目标保持一致。为了实现企业的战略目标,需要将战略目标在企业内部层层分解,形成企业、部门、职位三个层面的绩效目标系统。因此,各层级的各个绩效指标应能支持的战略目标在各个层面上的子目标,从而保证企业战略目标的实现。例如,中国电信的战略规划目标之一是移动业务有效益的规模发展从而实现市场目标“2009年底达到7350万户”,柳州电信经集团、省公司目标分解后承接了规模发展的目标“2009年底净增7.8万户”,而市公司各渠道管理部门在公司预算目标分解后也分别形成了各自移动业务发展的目标,即,政企客户部净增1.7万户,家庭客户部净增2.7万户,个人客户部净增8000户,10000号客户服务中心协同营销成功5000户等等。

实际工作中,我们通常结合分解的目标通过粗略划分绩效指标权重的方法进行绩效指标筛选。即,结合企业的战略目标和各个层级分解的绩效目标,按照对绩效目标的影响程度对绩效指标进行分档。例如,可以将某层级的各个指标粗略地分为五档,即直接承接分解的绩效目标、与目标关联度非常高、与目标及其过程有关联、与目标及其过程关联度较低和几乎与目标或其过程没有任何关联,用这五个分档可对初步的评价指标进行筛选。

要实现柳州电信规模发展的目标,一个很重要的渠道策略就是加强渠道协同、发挥团队作战优势实现渠道运营效益最大化。因此,在渠道协同作业中我们更关注

的是渠道间互相协作的质量和协作后的成果,从而强调协同的作用,实现企业渠道运营效益最大化的战略目标。因此,绩效指标选择以渠道间协作相关的过程质量和成果的工作产出为主。例如,电子渠道与协作质量和成果相关的工作产出为预约信息和派单,其绩效指标定为预约信息有效率、派单准确率。直销渠道与协作质量和成果相关的工作产出为预约上门营销、促成交易签定协议,其绩效指标定为派单处理及时率、派单营销成功率、目标客户满意率。实体渠道与协作质量和成果相关的工作产出为接待客户再营销、促成交易签定协议,其绩效指标定为派单处理及时率、派单营销成功率、目标客户满意率。

(三) 设定考核标准

考核标准指的是各考核指标应该分别达到什么样的水平,标准关注的是被评价的对象需要在各个指标上做得“怎样”或完成“多少”的问题。

一个完整的绩效指标与其标准一般包括四个构成要素,即指标名称、指标的操作性定义、等级标识及等级定义。其中,等级标识和等级定义往往合而为一,形成了绩效指标对应的绩效标准。绩效标准分为描述性标准和量化标准两种,量化标准应用较为广泛。量化标准要基于企业的历史数据和战略目标(或绩效目标)来制定,即以公司层面、部门层面、职位层面的绩效目标和绩效指标为依据,确定各个层面的量化考核标准。

仍然以上面渠道协同营销流程分析确定的绩效指标为例。柳州电信在发展协同化工作中承担省公司的考核目标为:信息反馈及时有效率95%、派单准确率92%、协同处理及时率88%、目标客户首次回访满意率90%。因此,柳州电信各渠道在协同营销中的绩效指标及绩效标准如表3-1所示:

表 3-1 协同营销中各渠道的绩效指标及绩效标准

被考核对象	绩效指标名称	绩效指标定义	绩效标准	考核数据提供单位
电子渠道	预约信息有效率	在 4 小时内将符合条件的预约信息准确传递到相关渠道的数量占总预约信息数量的比率	95%以上	直销渠道 实体渠道
	派单准确率	派单中客户信息准确的数量占总派单数的比率	92%以上	直销渠道 实体渠道
直销渠道	派单处理及时率	对接收的派单客户在 48 小时内上门营销的数量占总派	88%以上	电子渠道

		单数的比率		
	派单营销成功率	对接收的派单客户能在 5 个工作日内营销成功的数量占总派单数的比率	70%以上	电子渠道
	目标客户满意率	对营销成功的目标客户回访的满意率测评得分	90%以上	电子渠道
实体渠道	派单处理及时率	对接收的派单客户于 72 小时内提供店面营销服务或电话确认引导服务的数量占总派单数的比率	88%以上	电子渠道
	派单营销成功率	对接收的派单客户能在 5 个工作日内营销成功的数量占总派单数的比率	50%以上	电子渠道
	目标客户满意率	对营销成功的目标客户回访的满意率测评得分	90%以上	电子渠道

3.2.2 确定绩效考核指标体系

前面我们确定了工作产出，设定了绩效指标和绩效标准，并进行了初步筛选，最后还需要对绩效指标进行审核，主要是为了确认这些指标是否能够全面、客观地反映被考核对象的工作绩效，以及是否适合于考核操作。审核指标主要从七个方面进行：

1、工作产出是否为最终产品，即关注与工作目标相关的最终结果。例如，派单营销成功率指标就是与协同营销结果相关的指标。

2、绩效指标是否是可以被证明和观察的。例如，派单处理及时率指标可由10000号通过回访确认进行证明和观察。

3、多个考核者对同一个绩效指标进行考核时，其结果是否能取得一致。例如，派单准确率虽然由直销渠道和实体渠道共同提供数据考核，但通过统一评价标准和派单量求和的方式进行考核，其考核结果是一致的。

4、被考核者各指标的总和是否可以解释被考核者80%以上的工作目标。例如，直销渠道其渠道协同包括发展协同化和维系专属化，因此仅有派单处理及时率、派单营销成功率、目标客户满意率三个指标还不能达到直销渠道在渠道协同中80%以

上的工作目标，还需要设置基于维系工作方面的绩效指标。

5、是否从客户的角度来界定绩效指标。这里的客户指组织内部和外部的客户。例如，派单处理及时率是基于承接电子渠道（外部客户）派单的质量即服务意识来定义的。

6、跟踪和监控这些绩效指标是否可操作。与第2点相类似，强调的是具有可操作性和易得性。

7、是否留下了超越标准的空间。这里主要审核的是绩效指标的标准，也就是通常说的稍微跳起来可达到（合格）的标准，并留有可能达到优秀程度（一定程度的超标）的空间。例如，预约信息有效率达95%以上为绩效标准，如果能达到98%以上也就是优秀员工的标准了。

设定绩效考核指标权重。确定绩效考核指标权重的方法很多，常用的有五种：主观经验法、等级序列法、对偶加权法、倍数加权法。柳州电信主要采用主观经验法，由领导或专家参考历史数据或凭自己的经验直观判断来确定权重。

最后，需要让绩效评价的利益相关各方参与确定最终的绩效评价指标体系。例如，让部门管理者与企业高层管理者讨论决定部门的绩效指标，让部门员工参与讨论确定部门内职位层级的绩效指标。通过利益各方参与讨论可以增强企业员工对绩效指标及绩效评价的认可，有利于开展绩效管理。

3.2.3 修订绩效考核指标体系

为了使绩效指标更趋合理，还应对其进行修订。修订主要分为两种。一种是考核前修订，即通过专家调查法，将所确定的考核指标提交给领导、专家及咨询顾问，征求他们的意见，然后进行修改和补充。另一种是考核后修订，即根据考核及考核结果的应用情况进行修订，使考核指标体系更加理想和完善。

3.3 渠道协同绩效管理实施流程设计

3.3.1 渠道协同绩效管理方案制定

绩效管理实施流程是一个闭环的管理流程，它的第一个环节就是绩效管理方案的制定。制定绩效管理方案也就是制定绩效计划，绩效计划是关于工作目标和工

标准的契约,是绩效双方在充分沟通的基础上就绩效目标和绩效标准达成的一致认识,是对企业战略目标的细化和分解,其主要功能是支持和监控企业战略目标的实现。^[3]

绩效计划中要充分体现的原则就是员工或团队参与正式承诺。因此,参与制定绩效计划的各方(上级管理者与下级被管理者)必须就契约中的一些问题沟通讨论并达成一致结果,只有达成共识才能一致努力达成企业的目标。

例如,渠道协同的渠道绩效计划必须沟通并达成一致的问题如下:

- 1、渠道协同中各渠道应该做什么。
- 2、渠道协同的工作应该做好?
- 3、为什么做渠道协同这项工作?
- 4、什么时候做渠道协同这项工作?
- 5、其他相关的问题:环境、能力、职业、前途、培训等;
- 6、协同中渠道的业务目标和行为目标。

绩效计划主要包括工作计划和绩效指标两种表现形式,但在企业管理实践中,绩效指标成为绩效计划的主要表现形式和主要内容。绩效计划的内容有:本岗位或团队在本次绩效周期内的工作要项;衡量工作要项的关键业绩指标;关键业绩指标的权重;工作结果的预期目标;工作结果的测量方法;关键业绩指标的计算公式;关键业绩指标的计分方法;关键业绩指标统计的计分来源;关键业绩指标的考评周期;在达成目标的过程中可能遇到的困难和障碍;各岗位在完成工作的时候拥有的权力和可调配的资源;组织能够为员工提供的支持和帮助以及沟通方式。

渠道协同的绩效管理方案(绩效计划)其表现形式为绩效指标,其设计过程在前面已经进行了阐述。制定方案时应由市场部牵头组织各渠道管理部门就绩效计划相关的以上几个问题进行充分的沟通并达成共识,然后拟定绩效指标(过程省略),形成各渠道管理部门(团队)的绩效计划,以电子渠道为例,增加了渠道协同指标的绩效计划如下表3-2所示:

表3-2 10000号(电子渠道)绩效计划

重点工作项目	关键业绩指标	权重	周期	目标及评分细则	考核部门	指标来源	难点及策略	资源支持承诺
1、协同其他渠道发	业务发 展完成	20%	月	业务发展完成率=当期累计完成/当期累计任务	市场部	月度下达分解	其他渠道不积极配合发展业务;建	有权力对配合的渠道进

展业务	率			实际完成率乘以该项指标对应分值为该项得分, 实际完成值达到或超过核定目标值得满分. 具体任务和考核办法见每月重点业务考核通知	目标	议及时通报配合情况, 提醒和对标其他渠道的考核指标, 或者寻求市场部协调	行考核通报	
2、协同营销中获得的意向预约信息并及时提交	预约信息有效率	15%	月	在 4 小时内将符合条件的预约信息准确传递到相关渠道的数量占总预约信息数量的比率, 目标大于 95% 以上, 每低 1% 扣 1 分。	家客部、政企部	对接省公司下达的指标	意向用户较难界定, 容易影响有效率考核: 建议认真学习约定的条件, 并在电话中进一步确认信息和意向	可对呼叫信息录音, 有较大争议时可参考录音界定
3、渠道协同中意向用户或投诉用户信息的派单	派单准确率	15%	月	派单中客户信息准确的数量占总派单数的比率, 目标大于 92% 以上, 每低 1% 扣 1 分。	家客部、政企部	对接省公司下达的指标	客户信息容易出现差错: 建议电话营销中加强与客户信息的确认	可对呼叫信息录音, 有较大争议时可参考录音界定
4、10000 号平台的人工接通率, 分等级服务	人工接通率	15%	月	10000 号人工接通率全年月平均达到 87%、品牌 90%, 不扣分, 每降低 0.1%, 扣 1 分。	业务管理中心	对接省公司下达的指标	网络出现故障时容易造成接通率下降: 建议与后端加强沟通, 以便做好迎接话务高峰准备	对后端不及时提供准确信息造成重大接通率下降的可以进行通报考核
5、服务能力提升	客户服务达标率	10%	月	1、客户满意度 (5 分): 对商务领航、我的 e 家、天翼中高端客户开展第三方调查。调查内容包括服务便捷评价、网络质量评价、关怀回馈服务评价、差异化服务感知、同业比较等综合评价。度客户满意率达到 90% 得满分, 每低于目标值一个百分	业务管理中心	对接省公司下达的指标		

				<p>每一项指标未达标扣 1 分。</p> <p>具体指标以 2009 年客户服务管理办法为准。</p>				
6、电子渠道推广工作	电子渠道推广	15%	月	<p>网厅和掌厅的重点业务受理比例达到区公司要求的目标值,得 5 分,每低 1%,扣 0.3 分;</p> <p>网厅等自助方式交费比例达到区公司要求的目标值,得 5 分,每低于 1%,扣 0.3 分;</p> <p>网厅平均客户渗透率达到区公司要求的目标值,得 2.5 分,每低 1%,扣 0.2 分;</p> <p>网厅月平均咨询投诉、故障申告回复率达到 100%,得 2.5 分,每低 1%,扣 0.2 分;</p> <p>具体指标以电子渠道管理管理办法为准。</p>	业务管理中心	对接省公司下达的指标	需要其他渠道尤其是营业厅的支持,可能会遇到协同问题;建议根据推广计划拟定其他渠道需要配合的具体工作和指标,提交市场部进行布置并落实考核	有权力制定各渠道推广计划并请市场部组织实施
7、电话回访工作	客户回访及时率	10%	月	<p>1. 指标解释:客户回访及时率是指按集团有关服务回访规定进行服务回访的及时程度,指标值为 100%。</p> <p>2. 计分方法:抽查回访记录,回访及时率 100%,得满分;若低于 100%,每降低 1%,扣 0.5 分。</p>	业务管理中心			
月总评分	月绩效考核结果	100%	月	100	人力资源			

果

部

3.3.2 渠道协同绩效管理方案沟通与调整

持续的绩效沟通是管理者和员工共同工作，以分享有关信息的过程。这些信息包括工作进展情况、潜在障碍和问题、可能的解决措施、管理者如何才能帮助员工等。^[3]

由于市场竞争、环境变化、工作内容调整以及员工本身任职能力不佳等不确定因素的存在，导致绩效计划也存在不确定性。因此，我们进行绩效沟通，就是为了保持工作过程的动态性和敏感性，以便适时调整目标和工作任务。沟通有助于帮助我们应对变化，同时也可以为我们双向提供改善工作的信息。

持续绩效沟通同样需要主管与员工就一些问题不断沟通并达成一致结果，以渠道协同为例，需沟通的问题如下：

- 1、渠道协同中各渠道应该完成的任务；
- 2、渠道所做的协同工作如何为组织目标的实现做出贡献？
- 3、用具体的内容描述如何把协同工作做好；
- 4、渠道管理部门怎样努力帮助渠道改进绩效？
- 5、如何衡量绩效？
- 6、确定影响绩效的障碍，将其克服。
- 7、沟通是个双向过程，目的是追踪绩效的进展，确定障碍，为双方提供所需信息。
- 8、防止问题的主观或及时解决问题；
- 9、定期或非定期，正式或非正式，就某问题渠道管理部门之间进行专门对话。

通常正式的沟通方式包括书面报告、管理者与员工的定期面谈、管理者参与的小组会议或团队会议、咨询和进展回顾。柳州电信的渠道绩效沟通通常以渠道管理部门领导参与的会议形式和书面报告（通报）形式进行。根据渠道持续沟通的结果和调整的必要性，同时考虑计划执行的持续性，我们通常会按季度对绩效计划进行微调，对于临时紧急的目标任务调整则以补充通知的形式及时下发修订计划。

3.3.3 渠道协同绩效管理方案实施与跟踪

实施与跟踪就是对绩效执行过程中信息的收集分析。收集信息是为了解决问题或证明问题，同时也是为了提供绩效记录作为考核依据。

收集和分析与绩效相关信息的内容，包括：目标和标准达到（或未达到）的情况、员工因工作或其他行为受到表扬和批评情况、证明工作业绩突出或低下所需要的具体证据、对你和员工找到问题（或成绩）原因有帮助的其他数据、你同员工就绩效问题进行谈话的记录，问题严重时还应让员工签字。例如，渠道协同绩效管理实施中主要收集的信息包括：协同指标完成情况、各渠道就近期的协同作业互相评价（批评或表扬）、各渠道业务发展环比情况、渠道协同单的客户满意度、渠道共享信息是否全面和及时、渠道协同的相关通报和分析报告、渠道协同会议纪要等等。

信息收集常用的方法包括观察法、工作记录法、他人反馈法等。观察法是通过管理人员观察员工在工作中的表现并记录的方法。工作记录法是通过工作记录的方式将员工工作表现和工作结果记录下来。他人反馈是通过其他员工或外部客户的反映来了解员工的工作情况，如客户满意度调查。对渠道协同的绩效信息收集同样适用以上方法。

3.3.4 渠道协同绩效管理方案实施评估与改进

绩效评估有两种不同的分类方式。第一类，按照评估的相对性或绝对性分，可以分为相对评估法和绝对评估法。我们通常用的自我表现报告法、业绩评定表法和 360° 考核法属于绝对评估法。第二类，按照评估标准的类型分，分为特征导向评估方法、行为导向评估方法和结果导向评估方法。而常见的个人绩效合约法属于结果导向评估方法。一个组织采用的评估方法通常是几个不同类型方法的组合，例如渠道协同绩效评估通常采用绩效合约法和自我报告法。绩效合约法是以绩效合约为基础进行绩效考核的方法，合约的制定于绩效指标体系建立是一致的（可直接利用），因此操作起来比较容易且一致。而自我报告法是利用书面的形式对渠道的工作进行总结及考核反省的方法。自我报告法通常通过自我鉴定表来描述，渠道协同自我鉴定表见表 3-3 所示：

表 3-3 渠道协同自我鉴定表

渠道名称	
------	--

渠道管理部门	
渠道部门领导	
项目	渠道协同
目前工作	本月（年）本渠道在协同中的工作内容？ 执行渠道协同作业时，你曾感到的困难是什么？
工作目标	本月（年）渠道协同的工作目标是什么
目标实现	本月（年）渠道协同目标实现的程度
原因	你认为本月（年）渠道协同对公司较有贡献的工作是什么？你管理的渠道做到了什么程度？
工作构思	在渠道协同工作中，你有什么更好的构想？请具体说明。

绩效评估的结果要沟通反馈，沟通反馈包括语言沟通、暗示及奖励等方式。绩效面谈是绩效沟通中的一种有效沟通方式。

沟通反馈之后，需要管理人员运用绩效考核结果来实现员工和企业的发展目标，也就是绩效考核应用的问题。绩效考核结果被广泛应用到人力资源管理的不同方面，如绩效改进、薪酬奖金分配、员工职业生涯发展等。

绩效改进是一个过程，先要分析员工的绩效考核结果，找出员工绩效中存在的问题，然后再针对存在问题制定合理的绩效改进方案，并确保员工能有效实施。因此，绩效改进是绩效管理的后续工作，必须自然融入到部门日常管理工作中，它是为了帮助下属改进绩效、提升能力，是管理者的责任。

基于能力的绩效改进方案，以渠道协同为例，分以下几个步骤：

1、绩效改进的前提和理念

改进方案需要以下一些前提和理念：渠道有能力并渴望通过培训提高协同能力；渠道管理者的意识和觉悟较高；渠道管理者能够认识到帮助其他渠道也可以使自己受益；渠道能力可以提高得更快和更有满足感。

2、目标设定

为了改进绩效、提高能力，既要设定绩效目标，又要设定能力发展目标。能力发展目标指的是那些和提高员工完成工作及创造业绩的能力有关的目标，如提高渠

道关系能力、提高影响力等。设定绩效目标的方法我们已经了解，现在主要是介绍设定能力发展目标的方法。

设定能力发展目标要确定几个问题：能力发展目标由谁制定；员工或团队一次可以提高多少能力；员工或团队应该设定多少能力发展目标；怎样选择员工或团队的能力发展目标；怎样设定能力发展目标；能力发展目标同绩效目标的关系；评估能力发展目标的完成情况。以上思考方式适用于渠道协同的能力发展目标的确定。

3、制定达到目标的步骤

仍以能力发展目标说明。能力发展目标是更好地指导下属，提高培养下属的能力。评估标准是看下属是否将我视为他们的导师。例如，行动步骤可以定为：每周完成指导一个渠道的任务，在每周前端例会上提出具体时间。

4、解决能力发展中存在的问题和障碍

障碍大致可以分为：知识障碍、技能障碍、过程障碍、情感障碍。在能力发展过程中，必须充分了解当前员工的技能和能力所处的状态、妨碍员工获得更好绩效的障碍，以及员工的事业目标和愿景。在渠道的能力发展中，要关注渠道的整体技能所处的位置，以及妨碍渠道获得更好绩效的障碍。渠道的障碍多为技能障碍和过程障碍。

5、明确指导者的行动

需要有能力的管理者激励并指导渠道改进绩效，从而使绩效改进方案能够发挥良好作用。

6、绩效改进方案的实施

绩效改进方案的实施需要细致的策划及有组织的培训和指导。

第四章 渠道协同绩效管理实施的难点与对策

绩效管理是人力资源管理体系中的核心内容,它的重要作用已经得到越来越多的企业认同,并逐步推行实施。但绩效管理在实施过程中都或多或少地存在一些问题,同样渠道协同绩效管理实施中也存在一些问题,现介绍实践过程中遇到的难点和对策。

(一) 渠道协同绩效管理实施的难点

1、部门绩效指标与员工绩效指标不一致,部门考核和员工考核脱节

员工的考核目标并不是在部门考核目标基础上进行的,部门绩效的好坏未能对其所属员工的考核产生直接影响。在制定渠道协同考核办法时,虽然制定了渠道管理部门对应的协同考核指标,但由于客户群部门有业务发展和收入的压力,而协同工作并不能带来明显的发展和收入变化,比如直销渠道在协同10000号上门营销时,其接单营销需要花费的时间和精力较多,而带来的业务发展量并不大,因此,渠道在给员工制定协同指标时往往会减少考核指标的权重甚至不设置协同指标,导致协同工作无法真正在渠道的员工层面落实,使得协同机制形同虚设。

2、渠道协同中关键环节的职责界定不清使得跟踪和监控一些关键绩效指标操作性较差,也影响考核结果的正确评价

渠道协同中渠道移交管理是比较关键的环节,渠道移交管理不善,渠道移交过程中职责不清,将会极大地降低渠道整合的效率,增加企业管理难度。在渠道移交管理过程中如果没有准确定义任务的完成点和移交程序,容易造成渠道对是否移交信息判断不准,从而使得协同效果较差,会造成不该预约的客户也提交预约并形成派单,会影响绩效考核的结果。而且由于协同环节职责界定不清,也造成跟踪和监控预约信息准确率、派单准确率、派单处理及时率等指标的操作性较差(难判定)。

3、重绩效考核轻绩效管理

在渠道协同绩效管理的实施中仍然存在重考核轻绩效管理的问题,渠道部门往往为了绩效考核而考核,在乎的是绩效评分结果在薪酬奖金上的应用,而忽略了绩效管理的沟通、反馈和改进的作用。

4、设置的绩效指标体系过于繁杂

选择和确定什么样的绩效指标是绩效考核中一个重要的且比较难解决的问题。企业在实践中,追求指标体系的全面和完整,所采用的绩效指标面面俱到、大而全,没有真正起到关键业绩指标的作用,并且是否可量化方面考虑不周。

（二）渠道协同绩效管理实施中难点问题的解决对策

1、渠道协同理念宣贯，规范绩效指标体系的建立过程，确保部门与员工绩效指标目标一致。

首先，针对渠道管理部门存在渠道协同影响工作效率的错误思想，就渠道协同的战略意义和协同机制的相关理念进行宣贯，争取获得渠道管理部门领导及员工达成共识。

其次，规范绩效指标体系的建立，遵循“目标一致性”原则。针对企业的战略目标建立的评价指标体系，要保证各个绩效指标的确能够支持战略目标在各个层面（企业、部门、员工）上的子目标，从而保证企业战略目标的实现。同时，为保证评价指标之间的目标一致性，在设计评价系统中的各个指标时，一般采用系统分解或层次分析的方法，并且有必要对各个指标之间的相关性进行检验，以确保评价系统整体目标的一致性。

2、明确渠道协同过程中相关各方的职责，提高协同考核达标率，增强渠道协同信心

渠道协同关键是要明确各渠道在协同作业中的工作职责，在渠道移交管理过程中需要精确定义任务的完成点（移交点）和规范定义移交程序，这样才能保证协同信息的准确移交。通过明确定义关键点和关键流程，确保协同各方不出现模糊不清的操作，从而避免渠道协同中产生新的冲突，同时也促进渠道协同考核指标达标，增强渠道协同的信心和愿望。

3、加强绩效管理的沟通反馈及改进环节的执行，完善绩效管理流程

绩效考核只是绩效管理的其中一个环节，绩效管理侧重于信息沟通与绩效提高；绩效考核重在对“过去”事情的评价，而绩效管理关注“将来”的发展和提高。因此，要加强绩效考核后的绩效沟通和反馈环节，并通过绩效沟通和反馈使得员工绩效可以不断提升和改善。

4、设置科学、合理的绩效指标体系

建立一个良好的绩效指标体系，需要遵循五个原则：定量指标为主、定性指标为辅的原则；少而精的原则；可测性原则；独立性与差异性；目标一致性。其中，“少而精的原则”强调，绩效指标要通过一些关键绩效指标反映评价的目的，不需要做到面面俱到。设计支持组织绩效目标实现的关键绩效指标，不但可以帮助企业把有限的资源集中在关键业务领域，同时可以有效缩短绩效信息的处理过程，乃至整个评价过程。

另外，少而精的评价指标易于被一般员工所理解和接受，可以促使评价者迅速了解绩效评价系统，掌握相应的评价方法和技术。所以，在构建绩效评价指标体系的时候，要选取最有助于企业战略目标实现的指标，以引导企业和员工集中实现企业的绩效目标。

第五章 总结与展望

中国电信业进入了全业务运营的时代,运营商之间的竞争是业务、服务和品牌的综合性竞争,而渠道的竞争力在很大程度上决定着运营商能否以低成本实现优质服务,能否在激烈的市场竞争中立于不败之地。

这些年来,中国电信、中国移动、中国联通三大运营商的渠道建设都发展迅速,由各自的自主营业厅实体渠道、合作营业厅和代办代理点等社会渠道,电子客服、网上营业厅、掌上营业厅等电子渠道,以及客户经理直销渠道等多渠道组合。为了应对新的市场竞争格局,各运营商纷纷进行了渠道战略调整和优化,中国电信和中国移动在各自2009年渠道发展思路中都提到了渠道协同运营的发展思路,可见渠道协同营销在运营商渠道运营中的重要性,渠道如何协同作战发挥最大效益已是各运营商非常关注的问题。

本文是以柳州电信分公司为背景,来研究全业务经营下渠道协同的绩效管理模式,以期能够帮助各运营企业解决目前所面临的渠道协同问题。

渠道协同是运营企业提得较多的概念,关注的是渠道间协同的上下游关系和协同的过程及结果,以往渠道协同机制只有结果导向的考核,对协同的过程(质量、时限、协同信息等)关注不够,难以形成真正有效的协同。现在引入绩效管理的流程,从建立合理的绩效指标体系,到绩效沟通反馈,及改进等环节,以绩效管理流程来确保渠道协同机制的有效运行。

随着对渠道协同绩效管理模式的深入研究,以绩效管理为保障的渠道协同运营将为电信运营企业带来更高效的渠道营销能力,进一步增强企业的核心竞争力,为企业在激烈的市场竞争中脱颖而出提供坚实的基础。

参考文献

- [1] 李先国主编. 分销渠道决策与管理. 北京: 清华大学出版社; 北京交通大学出版社, 2009
- [2] 常永胜主编. 营销渠道: 理论与实务. 北京: 电子工业出版社, 2009
- [3] 付亚和, 许玉林主编. 绩效考核与绩效管理. 北京: 电子工业出版社, 2009
- [4] [美] 诺伊等著. 人力资源管理: 赢得竞争优势. 北京: 中国人民大学出版社, 2001
- [5] 彭建仿主编. 分销渠道管理学. 广州: 中山大学出版社, 2009
- [6] 科兰等著; 蒋青云等译. 营销渠道: 第7版. 北京: 中国人民大学出版社, 2008
- [7] 李野新编著. 新渠道营销. 北京: 中国经济出版社, 2008
- [8] (美) 罗宾斯著; 孙健敏, 李原等译. 组织行为学. 北京: 中国人民大学出版社, 1997
- [9] 科特勒等著; 卢泰宏, 高辉译. 营销管理: 第13版·中国版. 北京: 中国人民大学出版社, 2009
- [10] 江乐兴著. 渠道为赢. 北京: 中国致公出版社, 2009

致谢

衷心感谢导师赵欣艳教授对我的关心和指导。赵老师在我选题、开题以及论文撰写过程中都给予了非常及时的指导和中肯的意见,使我能够从最初的杂乱无章到最后顺利地完成论文写作。赵老师在我着急赶稿的时候总能给予耐心的等待和安慰,非常感谢她的耐心、细心和关心。在此,我衷心祝愿赵老师身体健康、工作顺利、合家幸福!

我也要感谢柳州电信分公司的同事,感谢他们在我论文研究过程中给予的极大帮助,尤其感谢市场部和人力资源部的同仁,他们为我的论文写作提供了大量详实的数据和资料,并协助我围绕论文研究的主题开展调查和访谈工作,同时市场部的同事对我论文写作期间的部门管理工作还给予了极大的支持,这也是我能够顺利完成论文写作的重要前提之一。在此,我要向我的同事们送上最诚挚的祝福,祝你们开心工作、快乐生活!

刘颖

2009-10-15