

铁通深化供给侧改革的思考

李强

中移铁通有限公司内蒙古分公司

【摘要】“高质量供给侧智能化”是公司针对铁通转型升级发展方向提出的新要求，是基于行业发展大势结合铁通现状和未来发展做出的战略性判断。“质量第一、效益优先”是党的十九大确立的新发展理念，高质量发展是集团对今年家宽发展实现品质领先的总要求，从三年规划要求看，高质量是铁通成为专业化公司的终局目标，是铁通打造数字家庭专家、行业建设工匠的前提和基础。智能化是人工智能时代与互联网时代更迭的标志，是网络强国的发展方向，是移动通信转型发展必须拥抱的巨大蓝海，也是中移铁通跟上移动战略转型步伐、实现自身转型升级发展、彰显专业公司价值的必要手段和重要保障。供给侧改革是党的十八大以后就经济社会结构性调整作出的战略部署，是铁通经过几年快速扩张和规模发展后，对业务、策略、队伍、机制、体制进行优化的必然选择，是铁通能否推动新旧动能转换、建立高质高效、创新驱动、更加平衡的集约式发展模式，实现转型升级再造一个新中移铁通的关键。高质量是目标，智能化是手段，供给侧改革则是我们依托手段实现目标的必由奋斗之路。

【关键词】铁通；转型升级；高质量供给侧；智能化

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2020.03.782

以高质量供给侧智能化为指导思想制定的中移铁通2018-2020年战略规划纲要，是在认真分析铁通现状，充分考虑国家、行业、集团发展大势基础上，对铁通未来三年的转型升级发展的通盘谋划，定位清晰，目标明确，规划具体，策略切实，路径可行。既是顶层设计，又接地气。行百里者半九十。“高质量供给侧智能化”转型升级发展要求的提出和三年战略规划纲要的出台只是第一步，如何统一好思想，能否刀刃向内，切实推动好供给侧改革，是战略规划纲要能否顺利实施的关键。

一、铁通进行供给侧改革的意义

供给侧改革的现实意义。国家推动供给侧改革，很大一个原因就是供给过剩的同时还存在需求外溢，大量国人出国去买奶粉、马桶盖，供给与需求的不匹配矛盾越来越突出。同样，铁通经过几年的快速发展和规模扩张，承担了移动大量的末端维护、工程建设等工作，十几万人、马不停蹄的工作，却难以满足移动高质量和转型升级的发展需要。如何尽快实现铁通能力升级、服务高质高效、成为助力移动发展不可或缺的力量，是铁通面临的现实问题。

供给侧改革的未来意义。国家推动供给侧改革，还有一个很重要的原因，就是促进社会各行各业回归本源，不要再都一味地市场逐利，什么挣钱就去干什么，而忘了初心；进行供给侧改革，就是要推动社会各行各业找回本心，立足本职，不断创新，促进社会的均衡发展。深入推动以能力沉淀和激发为目的的铁通供给侧改革，就是要找到铁通能力与移动需求相适应的专业公司定位原点，且在打造专业公司的过程中，妥善处理“规模与效益、资源与效率、能力与质量”的关系，保证铁通未来的持续健康发展。

二、铁通进行供给侧改革的影响因素分析

铁通进行供给侧改革，既是自身转型升级的内在需要，是打造专业公司的必然要求，也是行业发展大势所趋。

从铁通历经近二十年的改革发展来看，自身的优势还是比较明显的。一是多次的改革调整，磨炼了铁通人的心智，在分分合合与业务的不断调整过程中，铁通人均能快速的适应，并努力去做好，尤其是近三年的快速发展过程，证明铁通人在过去的调整阶段，并没有放弃和迷失自我，一旦有机

会还是能爆发出强大的战斗力，这源于内心的强大。二是铁通人的忠诚度与执行力是宝贵财富，并入移动之后，大家一体协同的意识还是很强的，积极跟进当地移动的热点、难点、痛点，发挥好了支撑作用；尤其是在维护移动利益方面，铁通表现出了与其他第三方本质的区别。三是随着支撑移动业务规模的不断扩大，铁通的驻点、人员成为优势，对移动的维护、工程、营销政策不断熟悉，队伍越来越成熟；随着社区驻点的不断建设，让铁通人员贴近用户、快速响应、及时服务成为可能，且这些驻点和人员，将成为移动业务线上线下协同发展的落脚点，成为智慧家庭业务发展的着力点，成为高品质客户端服务商的起始点。四是铁通的业务骨干还有潜力。铁通十几年的独立运营，培养了一批有能力、懂业务的核心力量，他们的敬业度、理论知识、专业能力、实践经验，都是宝贵的财富，稍加聚合，就能裂变。

从另一个角度看，铁通的发展也面临着许多问题，尤其是供给侧方面，业务瓶颈明显，新旧动能转换不到位，体制机制不适应。一是铁通自身的专业支撑能力和工作质量与移动转型升级的要求存在差距，在不断扩大规模快速发展的情况下，高质量品质和专业能力没有得到很好的聚焦。二是业务与区域的不平衡比较明显。在业务发展上虽然有指导要求，但实际以各省拓展为主，虽然这样发挥了大家的主动性，但作为一个移动集团的专业子公司，全网规划、顶层设计得不到体现，核心业务难以聚焦，核心能力难以尽快形成，另外，在KPI考核下，有些非持续、不能形成核心能力的业务拓展过来，分散了团队战斗力；从地域来看，省际之间的业务、质量、指标、管理模式等差异还是非常大的，这种不平衡制约了铁通整体能力的提升。三是铁通的支撑手段和智能化程度与行业特点、移动管理要求极不相称。一则支撑系统碎片化、各干各的；二则系统之间不兼容，难以互通共享；三则与移动现有的管理和生产系统对接困难，没有做到系统充分支撑的一体协同；四则先干活后建平台的思维制约明显。四是人的能力参差不齐亟待提升。十几万人的队伍技能差异大；缺乏迅速有效提升能力的培训方式，还是在干活中慢慢培养，缺少一专多能、面向智慧家庭的可用人才；面向网络优化、系统集成等中高端的专业化队伍还没形成聚

合力。五是我们还是运营商的组织架构、体制机制、管理模式，没有按照专业化公司优化配置。

从目前我们面临的环境来看，高质量成为行业共识但还没有在铁通很好的落地，主要表现在各项质量指标都在靠管控和考核实现，没有很好的成为一线员工的自觉自发；互联网时代已经开始快速的向人工智能时代更迭，我们还没有很好的积聚力量、储备能力，没有适应更谈不上引领；同样，人工智能、物联网、5G、大连接战略也为我们提供了巨大的机遇，尽快调整适应、聚集优势力量、储备发展动能、跟上时代发展，铁通会奋斗出幸福，创造出价值。

三、铁通进行供给侧改革的几点思考

铁通进行供给侧改革的目的是为了企业更好的可持续发展，广大干部员工有尊严的工作和美好的生活。战略发展规划纲要已经非常明确地为我们供给侧改革指明了方向，无论是需要聚焦打造的八个核心能力、有所为有所不为的策略，还是十个方面的战略举措，都清晰明确具体可行，需要的就是我们统一思想，立即行动，持续用力，发挥各自最大优势，让纲要落地开花。还有几点建议：

一是供给侧改革我们要做好取舍。首先要明白我们不是什么都行，公司战略规划指导我们明白我们哪些现在行、哪些将来要行，这是总体规划，我们各个省、地市更需要明白的是一一这样的规划是指导意见，更是方法，我们要在此基础上要做到定位的业务我们必须行，要千方百计做好，这没有讨论的余地；长远的战略性成长性的业务要努力培育能力，想方设法去做；补位的业务量力而行、尽力而为；可做可不做的业务、难以形成核心能力的业务、勉为其难的业务，长痛不如短痛，该放弃就要放弃，尽快转型。了解自己、学会放弃、学会合作与分享、学会关注近期与长远，是我们供给侧改革做好的战略思维。

二是让质量成为铁通人的共同价值观。客户为根、服务为本，用户满意是我们一切工作的出发点和落脚点，保证高质量服务，是实现这一目标的根本途径。要保证高质量的服务，首先要在公司形成对质量重要性的共同认知，华为基本法第八条有这样一句表述：“质量是我们的自尊心”。我们要想方设法把质量变成广大干部员工的自尊心，让质量理念成为我们做事的行动指南，质量有损要感到心中有愧。首先要有简洁统一的工作质量标准，像三大纪律八项注意一样朗朗上口、便于理解记忆、能够融汇于心。其次要强化质量意识的评判和考核，营造浓厚的质量意识氛围，高质量的标杆要长树常新，要树立质量好一切就好的理念；对于一切损害质量的主观行为零容忍、客观行为重处罚。第三，要做到用户满意，我们首先要做到员工满意，尤其是直接面对用户服务的一线员工，我们要在业务支撑、培训培养、困难解决、生活关心、团队融入、绩效激励等方面，多措并举，不断满足公司广大干部员工对尊严工作和美好生活的需求，让员工时时处处感受到企业如家，工作中能够怀着一颗忠诚、感恩、敬业的心去面对用户，这才是我们实现高质量服务和用户满意的保证。

三是让有能力者有价值，通过个体能力成长凝聚团队核心能力。战略规划纲要确定之后，人才是关键因素。铁通十几万人，如何按需育才、因事成才、因材施教，让不同员工在不同岗位上成才成长，助力公司发展，我们还有很长的路要走。首先，合理制定不同层级员工的岗位成才标准和规划，整合现有的专家、职称、职业技能等评审使用办法，形成公司层面的人才成长大纲。其次，建立促进人才成长的工作机制，比如报销公司所需的岗位培训费用、交通费用等，取得认证的人员给与补贴。第三，建立工匠、专家、能手等评选激励机制，鼓励岗位成才，促进创先争优。第四，建立公司管理的专家和特需人才队伍，针对移动大型的、高端的项目，可形成全国调配人力资源的能力。第五，摸底全国各省人力资源专业能力，既有利于判断现有能力的差异，有选择的调整业务重点，又有利于将来能力的整合优化，推动专业化大能力的形成。第六，着眼物联网、人工智能、5G，选拔优秀的青年人，有目的有计划地送培，形成储备能力。

四是做好组织体系的优化与再造。我们打造专业化公司，就要改变我们现在的组织体系和体制机制。首先总分的组织架构，对于我们从事维护和工程的区域性招投标制约很大，对独立法人的普遍性招标要求，我们需要增加很多工作量。尤其是在工程上，能否组建区域或专业的、独立法人的子公司。其次，要建立专业公司下的专业团队，形成拳头能力，增强机动能力，发挥专业优势，打造专业品牌。第三，解决公司综合部门对业务部门管控有余、服务不足的问题，将综合部门的部分绩效与业务部门的需求满足度和业务业绩挂钩，业务部门对综合部门的支撑服务进行反向工作评价。第四，进一步划小经营单位，努力推动以支撑服务中心和宽服站为依托的区域网格综合一体运营。可以先选择试点，将某一最小单位的收入、成本、效益进行综合测算，以团队附加价值作为考核目标，以单位时间创造的附加价值作为评判工作优劣的标准；对试点单位在经营管理、绩效考核、费用支出、团队建设等方面给予充分授权，同时建立更直接的团队负责人竞聘选拔机制，保证选出大家公认、事业心强的团队带头人。经营单位的划小和区域网格综合一体运营将激活公司运行源动力。第五，优化公司前台一中台一后台职能和流程，以智能化手段为依托，以工单驱动为抓手，以高效率为目标，形成顺畅的内部支撑流程，保证公司的顺畅运转。

参考文献：

- [1] 隋玉明. 供给侧改革与去杠杆存在的风险及对策[J]. 财务与金融, 2019(04): 35-37.
- [2] 苗大莉. 供给侧改革导向下的国有企业发展选择[J]. 环渤海经济瞭望, 2019(05): 23.
- [3] 李筱东. 融合文化的供给侧改革 以文化建设“五轮驱动” 助力公司转型升级发展[J]. 通信企业管理, 2016(12): 24-27.
- [4] 王豫刚, 李雪. 怡亚通: 供给侧改革的创新典范[J]. 中国经济信息, 2015(23): 74-75.