

价值引领:吉林移动塑造4G新优势

■ 本报记者 赵玲玲

在内外严峻的形势下,如何迎着互联网的方向,以应变变,破解难题,发掘新增长点?

地处人口小省、经济小省的吉林移动,面对基础能力差,队伍士气低落,市场份额持续减少等环境压力,勇于探索,凝聚企业人心,进行转型突破,屡创佳绩。2014年,建成4G基站逾1.3万个,超过以往6年3G基站建设的两倍。在集团服务质量抽查中,标准满意度排名第三、热线满意度排名第六;信息安全各项指标位居全国前列;4G流量增幅列全国前列,4G网络利用率居全国之首……吉林移动走出了一条国有企业以价值引领,塑造4G新优势的成功道路。



2014年5月8日,吉林移动4G全面商用

向“三个扩展”的云平台维护管理体系,实现从面向设备向面向业务扩展、从基于物理设备向基于虚拟资源扩展、从故障管理驱动向效益管理驱动扩展的转变,逐步打造研发型IT维护团队。

“2014年,我们的网络指标得到了显著提升,荣获集团颁发的多项荣誉,核心网改造工程还拿了全国唯一的一等奖,网络信息安全也以998分(满分1000分)的成绩达到行业领先。2015年,我们有信心扩大4G领先优势,再创4G发展新奇迹。”田利民对今年的发展颇具信心。

以市场为导向:吉林移动发展战略再定位

系统是指同类事物按一定关系组成的整体。“要全面协调可持续的推进公司实现转型发展,必须学会用系统论的思维统筹公司改革、发展、稳定间的关系。”公司经营分析会上,田利民屡次提及这一观点。

田利民认为,具有强大辐射力和渗透力的ICT技术正改变着越来越多行业的运营方式、盈利模式以及组织机构,包括通信运营自身。

为此,吉林移动坚持“有利于公司发展和员工成长”的原则,按照职能管理集中化、生产中心专业化、市场拓展属地化模式,实施了以市场为导向的组织机构大调整——

撤销长春分公司,成立长春城区分公司和长春郊县分公司;成立产品创新中心,负责产品创新、产品支撑、运营支撑、业务平台建设及维护、产品端到端质量保障等工作,其定位是公司数据及信息业务产品的创新和支撑生产单位;成立网络优化中心、网络运行维护中心,与原有的网管中心互相协作,密切响应;组建政企客户中心、渠道管理中心、流量经营拓展中心,面向移动互联网时代的组织架构逐渐成形。

创立“项目组”管理模式,组建家庭宽带等15个项目组,打破部门壁垒,提高运营效率。例如,在宽带业务发展中,由省市两级公司成立市场经营部、规划技术部、网络部、工程建设部、采购物流中心、业务支撑中心、网络管理中心等部门组成的“宽带业务发展项目组”,打破领导和部门分工的藩篱,充分发挥团队协作精神,各尽其职,边发展、边总结、边拓展、边提高,共同完成宽带的建设、规划和发展任务。

数据显示,吉林移动“组织再造”效果显著。长春分公司一分为二后,运营因地制宜,发展各有侧重,市区网络质量在集团公司的路测排名大幅提升,高价值客户拓展增速全省排名第一,郊县农村市场占有率稳步提升。从全省看,吉林移动全年在农村区域发展“和时尚”用户超过20万户,在城市区域发展“和宽带”用户超过10万户,4G无线宽带市场份额在全集团位居前列,无线宽带在全球占比达九分之一。流量经营走出困境,2014年手机上网流量同比增幅137.7%,居集团排名第7位;2014年在线交易额增长95%,进度排名集团第一……

2014年,吉林移动结合省情创新推进集团公司战略落地,系统规划公司发展战略:在两年之内,建成“覆盖广、质量高、能力强”的4G精品网络;实现公司收入突破百亿元大关的跨越性目标;推动用移动互联网思维实现第三条增长曲线走在全国前列;将中国移动商业主品牌“和”打造成深得吉林广大用户认同的一流商业品牌。

记者了解到,在这一战略框架下,吉林移动2015年工作聚焦于六个方面:一是统筹网络规划,扩大4G网络优势,全面提升网络能力;二是一心一意谋发展,集中全力抓收入,打好增收节支翻身仗;三是以应变变转观念,创新谋求新发展,进一步提高管理能力和水平;四是加强组织建设,发挥组织优势,始终保持党的群众路线教育实践活动成果;五是推动公司文化落地,发挥文化导向功能,进一步激发全体员工创业激情;六是关心关爱员工,服务员工成长,加快培养适应移动互联网时代要求的职业团队。

一位基层管理人员对记者说:由于公司贯彻中央要求及时得力,公司氛围正在从根本上扭转实现,上下一心聚焦战略目标,践行企业文化,推动各项重点工作目标逐一实现。



超常规、只争朝夕、战天斗地抢4G

“企”字,人为先:转型调整期的困境突围

“听说没,公司中层又有一个要走了!”

“唉,一线也是情绪不高,人心散了……”

2014年以来,这样的场景在电信运营企业频繁上演。随着移动通信市场饱和、OTT替代加剧、传统业务衰退、“营改增”落地、移动转售启幕……电信行业进入中低速增长期;4G网络建设压力巨大,业务转型时间紧迫,营销费用持续压降、员工士气日渐低落……电信运营企业遭遇前所未有的内交外困。

“企”字,人为先,无人则“止”。如何燃起员工的创业激情?成为吉林移动总经理的田利民要解决的首要难题。

舀起一勺热气腾腾的酸菜白肉,晓浩觉得整个人都“活”了起来。长春的冬天,那是相当有个性,一上午的基站勘测,能把人的心都冻麻了,“下午

外出‘作战’,全靠食堂中午这顿热乎饭”。

2013年年底,刚刚就任的田利民最先调研的地方就是员工食堂。多年来与基层员工打交道的他,养成了一个习惯,每到一处必看两个地方:食堂和卫生间。田利民了解到,吉林移动省公司食堂200多平方米,几百号人中午吃饭得分4批,就餐拥挤不说,后来的常吃不上口热的。

“如果没有一个好的就餐环境,大家如何能全心投入工作?无论有什么样的困难,挤也要挤出员工吃饭的地方。”于是,田利民等公司领导带头,精简办公室,就这样,省公司办公楼挤出了400多平方米的新食堂,而总经理办公室则缩小了三分之二。

“食堂”效应从省公司辐射到了市、县公司。去年入冬前,吉林移动98%市(县)分公司全部建设了员工小食堂。“饭热了,心也热了。”通化移动集安分

公司的老金操着一口吉林话如是说。

刚到吉林半年的时间,田利民就带头跑遍了全省9个地市分公司和41个县分公司,倾听员工诉求,解决一线难题。“公司领导就坐在我们对面,小到大家心里的疙瘩,大到业务发展的建议,他们认真聆听的态度,就让大家觉得有盼头”。白山移动长白县分公司的移动员工感触很深,多少年没有省公司的领导到过他们县城了。

从改善办公环境到疏解心理压力,从加强企务公开到促进维权工作,从完善沟通渠道到打破职业天花板……一点一滴的改变,如涓涓细流,淌过基层员工的心田。

“员工是最可爱的人,只要给予他们尊重、信任,他们就会迸发出无限激情,士气高涨。”在田利民看来,尊重人、信任人、理解人、关心人、提高人,正是“以人为本”的精髓所在。

曾经占据公司人力资源半壁江山

的劳务派遣制员工,感受到了来自企业的这种尊重和信任。记者了解到,吉林移动2014年以来已分期分批转制劳务派遣制员工2744人,劳务派遣用工占比较2013年底降低了31个百分点。令人惊讶的是,如此大批量的转制,公司一件员工投诉也没有收到。

公司的年轻人,也深切地感受到这种尊重和信任。2014年,吉林移动启动“5112”工程:用5年时间,选拔100名有培养价值和前途的80后年轻人作为管理层的长期培养对象积极培养;选拔100名掌握高新技术的80后技术人才;选拔200名80后营销状元。为帮助青年员工提升,吉林移动管理层亲自上党课、讲团课;组织开展青年员工跨界交流活动,成立青年突击队87支,参与员工近1500名;拓展青年人的职业通道,一批年轻力壮、有事业心、员工认可度高的青年员工被选拔到三级经理及以上岗位……

文化塑魂:“五个五”理念重燃员工激情

企业真诚的关爱,让基层员工迸发出潜在的活力。而关爱文化,只是吉林移动“五个五”企业落地文化的核心理念之一。

吉林移动管理层达成共识,要持续激发每位员工的激情和活力仅仅依靠制度、流程、激励、考核等是不够的,最重要的是要有对企业文化的认同。而且,要将其内化于心,外化于行,让每个人都不再为一份薪资而工作,而是与企业的成长融为一体,与用户的满意同频共振,与社会的发展和諧共生。

记者了解到,吉林移动“五个五”落地文化理念包括“五讲、五必、五知、五定和五思”。其中,公司责任地位总要求为“五讲”,即讲政治、讲责任、讲

贡献、讲进步、讲共赢。

公司管理必须明确和坚持“五必”:有绩必奖、有错必纠、有才必用、有难必克、有旗必夺。

各部门经营管理必须明确和坚持“五知”:知战略、知市场、知职责、知彼此、知未来。

员工日常岗位操作和提升必须明确和坚持“五定”:定位、定标、定责、定时、定量。

全体员工修身、立志、成功,保证文化落地必须明确和坚持每日“五思”:思变化、思进退、思成败、思方法、思价值。

关键是如何让“五个五”落地文化理念真正深入人心?田利民说:“人管

人管死人,制度管理困住人,只有文化管灵魂。文化的落地,一方面需要管理者的倡导,另一方面需要员工的认同,但是最重要的是每位员工,特别是高层管理人员的身体力行,否则文化就是墙上的宣传画、抽屉里的文件袋。”

“吉林移动‘五个五’落地文化,是对中国移动集团‘正德厚生、臻于至善’,企业文化理念的延伸和细化,从社会责任、企业管理、部门运营和员工岗位操作等不同层面为全体员工提出了明确的指引方向。”吉林移动党群部面向全公司进行的多次调研显示,“五个五”的层层剖析让各级员工感到,企业文化开始变得接地气、可执行。

“士气顿悟提升,激情自觉爆发。”

4G来了:互联网时代的网络布局

4G来了!心情澎湃的同时,吉林移动人压力山大。

巨大的建设规模、复杂的改造任务、历史的滞后欠账、特殊的地理环境,加之施工时限较短、设备供应紧张、网络人员不足,一系列难题摆在吉林移动面前。3G技不如人,2G能力薄弱,4G的历史机遇怎么能让它溜走?吉林移动人不甘心。

“问题成山出现,咱们就愚公移山不止。”4G工程启动会上,田利民这样讲道。

“有绩必奖、有错必纠、有才必用、用难必克、有旗必夺”。工程建设、网络维护、网络优化、业务支撑……吉林移动人拼了,一场纵横黑白黑水的网络翻身仗就此打响。

不到一年时间,吉林移动就建成4G基站超过1.3万个,超过过去6年3G

基站建设的两倍,超过17年2G基站建设的总和;长春核心城区完成2G网络优化,8900多个网络问题逐一解决;实施省干两个平面100G建设,PTN成环率提升近26个百分点;全力推动BOSS大版本升级,与先进省份的技术差距缩小5—8年;与此同时,立足网络科学布局,整改多年来存在的2G网络质量差,3G网络落后的根本问题,网络质量由全国后位跃居前列,在面向用户访谈中,吉林省4G网络、2G网络均获得一致好评……

对于这个“一号工程”,吉林移动上下一心:超常规,只争朝夕。冬季不施工的禁区打破了,冰天雪地中是建设者们科学攻坚的顽强身影;各司其职的专业区隔融合了,建设一线是多个跨专业工作组的砥砺推进;工作日休息日的界限模糊了,公司内外是上

至领导下至员工的争分夺秒……

吉林移动各单位有效落实定时、定量、定性、定标、定责的“五定”工作要求,坚持以需求为导向,精准规划、重点建设,迅速实现了4G网络在城市和县城的连续覆盖。不仅瞄准“广覆盖”,他们更在“深覆盖”和“厚覆盖”上下足了功夫,量质并重。

一方面,有针对性地优化覆盖盲点、断点,通过精需求、重协同、分场景、细改造、强管理,在合理降低造价的基础上有效提升4G室内覆盖水平。另一方面,通过不拘一格的技术创新与大胆应用实现4G网络的关键突破。吉林移动将远端微功率、电力猫、微蜂窝相结合,全国首创使用变频电力猫,将原本是小区宽带的接入设备应用于远端微功率设备的下端,成功解决电梯覆盖难题,成本仅为原来

的35%;在施工协调难度大的重点区域推广“薇蓝”技术,通过移频,利用原有室分设备实现双路MIMO效果的LTE建设,解决了其他方式无法实现LTE覆盖的难题;以六维度分析法开展LTE无线网络优化,坚持“站址天馈调整为主、参数调整为辅”的优化策略,解决了网内干扰以及上行容量问题……

一系列被刷新的网络纪录背后,是吉林移动基层建设者们无数个“白+黑”、“5+2”的付出。

“虽然辛苦,但我们心不苦,不管是老大姐,还是年轻小伙子,大家都有一股子冲劲,得抓住机会把咱们这网络整好。”吉林移动网络部一位老员工道出了许多网络人的心声。

“大智移云”时代,网络也需应时而变。目前,吉林移动正着力探索面