

现代企业 综合管理及实践

——以电信运营商为例

王茂祥 简新 李泽炬 · 编著



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

· 013055255

F626
51

现代企业综合管理及实践

——以电信运营商为例

王茂祥 简新 李泽炬 编著



F626
51

东南大学出版社
· 南京 ·



北航

C1663509

013022522

图书在版编目(CIP)数据

现代企业综合管理及实践：以电信运营商为例 / 王茂祥，
简新，李泽炬编著. —南京：东南大学出版社，2013. 6

ISBN 978-7-5641-4127-1

I. ①现… II. ①王…②简…③李… III. ①电信—邮电
企业—企业经营管理—案例—中国 IV. ①F626

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 037252 号

现代企业综合管理及实践——以电信运营商为例

出版发行 东南大学出版社
社 址 南京市四牌楼 2 号(邮编:210096)
出版人 江建中
责任编辑 赵利华
经 销 全国各地新华书店
印 刷 南京玉河印刷厂
开 本 700mm×1000mm 1/16
印 张 13.75
字 数 269 千字
版 次 2013 年 7 月第 1 版
印 次 2013 年 7 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5641-4127-1
定 价 36.00 元

本社图书若有印装质量问题,请直接与营销部联系,电话:025-83791830。

前 言

随着经济全球化和我国市场经济的进一步发展,现代企业面临的发展环境日趋复杂,企业各项管理工作都将面临新的挑战。深刻认识企业发展规律,加强企业内部综合管理,构建企业自我约束机制,推动企业管理水平同步提升,对于现代企业更好地适应新形势的要求,确保企业持续健康发展意义重大。

企业管理是一个具有庞大知识体系、众多分支学科的复杂学科,既包括人、财、物方面的基础管理内容,也包括生产、营销、服务等最基本的管理环节。本书所阐述的是:企业基础管理或基本管理内容之外的、较为综合性的管理内容,其对企业整体能力提升具有较高层面的意义,具体包括企业文化管理、价值链管理、流程管理、创新管理、质量管理及社会责任管理六个方面的内容。当然,现代企业综合管理的内容还有很多,考虑到篇幅等问题,其他方面的内容就不在本书中加以介绍了。

本书主要以我国电信运营商为例,对其综合管理的实践案例加以介绍,与此相结合,对现代企业综合管理的内容进行阐述与分析。近年来,通信业的发展对推动我国国民经济发展和改善人民生活水平显得越来越重要。随着电信网、有线电视网和计算机通信网“三网融合”进一步加快,移动互联网和物联网进一步发展,通信信息技术的应用进入了一个新的时期。电信产业的生态系统也发生了相应的变化,电信业跨界竞争的趋势更为明显。与此同时,电信运营商内部存在的管理问题开始凸显。为此,我国电信运营商不断吸取国内外先进的管理理论和实践经验,从企业实际出发,积极进行了企业各项管理工作的改革探索。这些探索为我国现代企业改进其内部综合管理工作提供了很好的借鉴。

本书第一章、第二章及第七章由王茂祥撰写,第三章、第四章由李泽炬撰写,第五章、第六章由简新撰写。书中诸多思考来源于中国移动江苏公司多年来企业综合管理工作的探索与实践。中国移动江苏公司战略与法律事务部以及南京分公司综合部的领导和同事对作者在相关工作上给予了支持和帮助。南京慧韬信息咨询有限公司的相关同事在本书的写作中也给予了诸多帮助。在此向他们表示衷心的感谢。此外,本书在编写过程中参阅了大量文献资料,在此谨向作者表示感谢,对于可能的疏漏而未标注者表示歉意。

限于水平,书中难免存在错误或不当之处,恳请读者批评指正。

作者

2013年6月

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 企业管理基本内涵与要求	1
第二节 企业综合管理的主要内容——以电信运营商为例	3
第三节 我国电信业发展变革的历程	7
第二章 企业文化管理	10
第一节 企业文化的基本概念与结构	10
第二节 企业文化的功能与作用	15
第三节 企业文化的建设与培育	19
第四节 我国电信运营商的企业文化	36
第三章 价值链管理	43
第一节 价值链的基本概念	43
第二节 价值链管理	46
第三节 我国电信产业价值链的发展	48
第四节 运营商在电信产业价值链中的定位	51
第五节 电信产业价值链管理模式案例	57
第四章 流程管理	66
第一节 企业流程管理基础理论	66
第二节 企业流程管理的功能与意义	72
第三节 企业流程管理的实施	74
第四节 我国电信运营商的流程管理	83
第五章 创新管理	99
第一节 创新的基本内容及其意义	99
第二节 创新过程管理	103
第三节 开放式创新的基本内容	108
第四节 国外企业的创新实践案例	117

第五节 我国电信业在创新中发展	122
第六章 质量管理	135
第一节 质量管理概述	135
第二节 全面质量管理的实施	139
第三节 电信运营商的质量管理	142
第四节 QC 小组活动概述	147
第五节 我国电信运营商的 QC 小组活动	156
第七章 企业社会责任管理	170
第一节 企业社会责任运动及其意义	170
第二节 企业社会责任的内容与标准	180
第三节 企业社会责任管理体系	192
第四节 我国电信运营商社会责任管理与实践	202
主要参考文献	210

第一章 绪 论

第一节 企业管理基本内涵与要求

现代管理理论创始人法约尔认为管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。赫伯特西蒙认为管理就是决策,并把决策分为四个阶段:调查阶段、制定行动方案、实施阶段、反馈评价阶段。《世界百科全书》对管理做出的解释是“管理就是对工商企业、政府机关、人民团体,以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定的目标”。管理的对象包括组织的一切活动,管理致力于调动人的积极性、创造性,其核心是激励、约束机制。管理的功能在于有效整合组织资源以实现组织的目标与责任。著名管理学家德鲁克曾说过:“管理作为一个不可缺少的、独特的和起领导作用的体系出现,是我们社会历史上一件起枢纽作用的大事。”

企业管理是对企业生产经营活动进行计划、组织、领导和控制等一系列职能的总称。企业是一个由人、财、物、技术、信息等组成的经济社会复合系统。企业经营好坏,管理十分重要,其关键在于企业管理者如何结合本单位实际情况来制订各项管理措施、认真贯彻执行并加以经常性的检查推动。企业管理要求企业既要合理组织生产力,又要努力改善生产关系,两者不可偏废。企业管理过程需要遵循经济效益原则、目标一致原则、市场中心原则、民主管理原则、公平与效率原则、系统化原则。经济在发展、技术在进步,企业各项管理工作都将面临新的挑战,必须推动各项管理工作水平的同步提升。尤其在激烈的市场竞争环境下,现代企业管理工作的内涵必须不断充实,以更好地适应新形势的要求。

企业管理是一个具有庞大知识体系、众多分支学科的复杂学科。其包含的内容十分广泛,从纵向看,包括发展战略管理、经营策略管理、决策与计划管理、专业管理、作业管理等;从横向看,包括技术开发管理、工程建设管理、生产管理、市场营销管理、流程管理、物资管理、财务管理、人力资源管理、信息管理、企业文化管理等。其中,人、

财、物的管理,是企业最基本的资源管理内容。人力资源管理是指根据企业发展战略的要求,有计划地对人力资源进行合理配置,通过对企业中员工的招聘、培训、使用、考核、激励、调整等一系列过程,调动员工的积极性,发挥员工的潜能,为企业创造价值,确保企业战略目标的实现;财务管理主要是对企业的财务活动包括固定资金、流动资金、专用基金、盈利等的形成、分配和使用进行管理;物资管理主要是对企业所需的各种生产资料进行有计划的组织采购、供应、保管、节约使用和综合利用等。而生产管理、市场营销管理则是企业较为核心的管理环节。生产管理是对企业生产系统设置和运行的各项管理工作的总称,其内容包括生产组织工作、生产计划工作、生产控制工作等,其目标是高效、低耗、灵活、准时地生产合格产品,为客户提供满意服务;市场营销管理是为了实现企业目标,创造、建立和保持与目标市场之间的互利交换关系,对营销方案进行分析、计划、执行和控制等等。此外,随着以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型现代企业制度的建立,加强企业基础管理工作显得越来越重要。现代企业制度的运行离不开企业基础管理工作,各项现代管理方法的应用也离不开企业基础管理工作。

企业基础管理工作对于企业的生存和发展,有着不可替代的重要作用。一般来讲,企业基础管理工作应包括:标准化工作、计量工作、定额工作、信息工作、基础教育和规章制度等几个方面。其中,企业标准包含技术标准和管理标准。技术标准是企业标准的核心和主体,关系到提升企业品牌战略、建立企业产品和企业形象、全面提高企业经济效益的大事。管理标准是对企业各项管理工作的业务内容、职责范围、工作程序、工作方法和必须达到的工作质量以及绩效考核办法等所做的规定标准;定额是企业一定的市场技术组织条件下,对人力、物力、财力的消耗、利用和占用所应遵守和达到的标准,是用一系列的数量或价值形式做出的界限;信息工作主要是指生产经营及执行决策所必需的资料数据的收集、处理、储存等管理工作;计量是指实现单位统一、量值准确可靠的活动;规章制度是企业各项行为规范、工作规范、经营规范等,是企业各项工作有效运转的保证,是企业基础管理工作中最活跃的因素,更是落实标准化工作、计量工作、定额工作、信息工作的根本所在;基础教育是基础工作的中心环节,是提高企业素质的一项根本措施。广义的企业基础管理还应包括班组建设、团队建设、内部合同管理等内容。

对于我国现代企业来说,只有不断优化企业管理模式,培育更多的管理精英,提升企业管理水平,才能在竞争激烈的国际国内市场中求得生存发展,才能更好地应对企

业面临的巨大挑战。我国改革开放 30 多年来,在企业管理发展历程中,我国企业能够主动适应改革开放和社会主义市场经济发展的需要,认真学习国外企业的先进管理理念与管理方法,从企业发展计划、产品生产、经营服务到企业标准化、计量、定额等基础工作的方方面面建章立制、加强管理,不断创新企业管理模式,不断完善企业管理体系。改革开放以来,我国企业经历了从政府主导型管理向市场主导型管理,再到政府与市场共同主导型管理模式的发展演变过程,在管理方法运用上,有三条主线不容忽视,第一条主线是 1977 从美国、日本引入的全面质量管理(TQM)理论与方法;第二条主线是信息化管理,CIMS、MRPII、SSA、SAP、ERP 等信息管理工具纷纷进入企业管理实践中;第三条主线是我国传统管理思想在新形势下的重新解读和运用。通过实现科学有效的管理,确保了企业的可持续健康发展。

随着我国改革开放的不断深入以及经济全球化的进一步发展,企业外部环境日趋开放,我国企业将有更多的机会融入国际市场,企业的生产管理活动范围将更全面地由国内拓展到全球。面临新经济环境的挑战,面对更加激烈的国际市场竞争,企业内部如何加强管理,如何建立自我约束机制,以更好地适应发展的需要,这既是向我国企业提出的严峻挑战,更为我国企业提供了实现快速发展的历史机遇,每个企业都必须对此加以深入思考。应在总结我国以往管理经验,不断吸取国外先进管理理论和实践经验的基础上,深入分析当前我国现代化建设中企业管理出现的新情况、新问题,深刻认识企业发展规律,积极建立符合我国国情的企业管理体系和机制,努力提高我国企业管理现代化水平。

本书所要阐述的是:企业基本管理或基础管理内容之外的、较为综合性的管理内容,其对企业整体能力提升具有较高层面的意义,具体包括企业文化管理、价值链管理、流程管理、创新管理、质量管理及社会责任管理六个方面的内容。主要以我国电信运营商为例,对其综合管理的实践案例加以介绍,与此相结合,对现代企业上述几方面的综合管理内容进行阐述与分析。

第二节 企业综合管理的主要内容——以电信运营商为例

企业的管理正朝现代化、科学化的方向发展,现代企业制度的建立和信息技术手段的革命,加速了企业管理思想的变革速度。根据企业发展规律,基于现代企业制度,统筹规划,探索出一套与之相适应的管理方法,建立健全科学的组织管理体系、领导体

制和经营管理制度,应用现代经营管理思想、理论、技术和手段,进行科学管理,才能达到增强企业竞争力、提高企业运营效率的目的。对于我国电信业发展来说,企业除了依靠国家政策的支持,不断推动产业体制的变革,推动产业结构转型优化等,加强我国电信运营商内部管理工作、提升我国电信运营商综合管理能力也是关键要素之一。

企业管理是一个具有庞大知识体系、众多分支学科的复杂学科,正如前面我们已经介绍过的,其包含的内容十分广泛,既包括人、财、物方面的基础管理内容,也包括生产、营销、服务等最基本的管理环节。本书主要介绍的是企业基础管理或基本管理内容之外的、较为综合性的管理内容,其对企业整体能力提升具有较高层面的意义。具体包括以下几方面内容。

一、企业文化管理

企业文化是在一定社会历史条件下,企业在物质生产过程中形成的具有本企业特色的文化观念、文化形式和行为模式,以及与之相适应的制度和组织结构,体现了企业及其成员的价值准则、经营哲学、行为规范、共同信念和凝聚力,表达了企业成员对整个集体的认同感。作为一个经营管理因素的企业文化对企业生存发展的作用和影响较大,总结起来,企业文化主要具有导向功能、凝聚功能、激励功能、融合功能和约束功能。企业文化是企业的一种无形资产,也可以称它为企业的灵魂。当今社会,企业文化对企业的生存和发展的作用越来越大,成为企业竞争力的基石和决定企业兴衰的关键因素。优秀的企业文化是企业的最有力竞争武器,而且是不可复制的。

随着市场经济的进一步发展,需要推动企业文化不断创新,开放、创新、速度、以人为本、优质服务、合作共享等新时代文化被大力弘扬。对于我国电信运营商来说,建立与世界级电信企业集团相适应的、具有鲜明特色和时代气息的优秀企业文化体系,是我国电信业改革和发展的重大战略举措之一。

二、价值链管理

价值链是管理学家迈克尔·波特在1985年首次提出的,他认为“每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链来表明”。企业创造的价值实际上来自价值链上某些特定的价值活动,而这些真正创造价值的经营活动,就是企业价值链的“战略环节”。企业在竞争中的优势,与这些特定的战略环节关联性较大。价值链管理是指将企业的生产、营销、财务、人力资源等方面工作有机地整合,处理好计划、协调、监督和控制等各个环节的关系,确保企业的供、产、销等工作形成顺畅的“链条”。

我国电信运营企业一直不断地进行着价值链管理模式的探索,期间,经历过垄断经营模式、双寡头垄断模式,到现在的多运营商竞争模式。通过不断的尝试整合,希望能寻找到适合我国国情的价值链管理模式,创造我国电信企业的核心竞争力。随着经济全球化的发展,过去传统的你死我活的零和博弈竞争模式已经开始产生变化,企业间既相互依赖又相互竞争的竞合关系已成为新的形式和基本趋势。因此,对于电信产业价值链上的企业,尤其是运营商来说,把握好企业间的合作趋势,对未来的发展具有重要的意义。

三、流程管理

流程管理是指在组织战略的指引下,以先进的信息技术为手段,以规范化的设计、端对端的卓越业务流程为中心,以持续提高组织业务绩效为目的的系统化管理模式。通过企业的流程管理,不断优化企业的各类流程,可以减少企业各部门在流程衔接环节的业务等待时间,加快业务流转效率,从而达到减少开支成本、优化资源配置的目的。流程管理不是能够一步到位、一蹴而就的,需要不断地加以改进,这样才能始终保持企业业务流程的顺畅、满意、高效,才能保持企业的核心竞争力。为此,企业要根据自身的发展规划来不断优化流程,加强流程管理,制定相关的策略,合理安排流程管理的实施计划。企业的每一个员工,都要以流程的顺畅和高效作为出发点,开展好一切工作,这样才能真正实现企业的目标。

在我国电信市场竞争日益激烈及市场主体日益多元化的情况下,电信运营商传统的管理思想和模式、企业组织结构、业务流程、资源的配置方式等都需要进一步完善。目前我国几大电信运营商虽然规模较大,但是同质产品较多,并没有展现出自身的竞争力。为了有效解决上述问题,就需要电信企业按照“三C”原则(市场竞争环境 competition、顾客 customer 和变化 change),推进企业管理改革,加强企业流程管理,将企业创办成运行高效、资源配置合理、业务流程顺畅、学习和创新能力较强的组织。

四、创新管理

1912年经济学家约瑟夫·熊彼特提出:创新就是指把一种新的生产要素和生产条件的“新结合”引入生产体系。Arthur(1983)提出了路径依赖理论,James M. Utterback(1996)提出了技术生命周期理论。进入21世纪,信息技术推动下知识社会的形成及其对创新的影响被进一步认识,创新被认为是各创新主体、创新要素交互作用下的一种复杂涌现现象。纵观当代企业,只有不断创新,才能在竞争中处于主动,立于不败之地。创新是企业发展的灵魂,新的观念、新的文化必然形成新的竞争能力。创新

能力是一个企业能否获得竞争优势的根本保证。许多企业之所以失败,就是因为做不到这一点。我国的企业需要从我国实际出发,总结正反两方面的历史经验,进行全面、系统、持续的创新,不断提高企业管理水平,以适应知识经济和信息化时代的要求。

自改革开放以来,我国政府对电信业的调整就从来没有间断过,并一直推动电信企业开展包含多种影响因素的广义创新活动。在激烈的竞争环境中,实现我国电信业持续发展的有效途径也只能是实施创新战略。我国电信运营商应明确把握企业管理发展趋势,研究探索企业管理变革的要求,从多个领域开展创新,并对创新进行科学管理,由此,才能长久保持和提升我国电信企业的核心竞争力。

五、质量管理

质量管理是指确定质量方针、目标和职责,并通过质量体系中的质量策划、质量控制、质量保证和质量改进来使其实现的所有管理职能的全部活动。20世纪60年代初,美国A. V. 费根鲍姆提出了全面质量管理的概念。全面质量管理是指企业全体职工及有关部门同心协力,综合运用管理技术、专业技术和科学方法,经济地开发、研制、生产和销售用户满意的产品的管理活动。全面质量管理要求采用一套科学的程序来处理问题,即按PDCA管理循环来开展工作,该概念最早是由美国质量管理专家戴明提出来的,所以又称为“戴明环”。PDCA循环即计划(Plan)、执行(Do)、检查(Check)和处理(Action),它是一个标准的管理工作程序,也是进行质量管理的四个步骤。

由于电信业是社会公用性的服务行业,因此,服务问题事关电信企业全局,是电信企业各项工作中整体性最强、涉及面最广而又最关键的一个方面。其中,网络建设、网络容量、技术选择等基本的硬件设施决定了其所能提供的服务能力,是电信服务技术质量的组成部分,而营业厅、营销队伍、代理商等方面的服务则构成了电信服务职能质量的组成部分。对于电信企业的质量管理来说,服务质量管理是其重中之重。

六、社会责任管理

企业社会责任是指企业对其各种利益相关方承担一定的责任,如维护公司员工、客户利益,对所在社区和社会环境负责等。美国佐治亚大学教授卡罗尔(Archie B. Carroll)认为企业社会责任是经济责任、法律责任、伦理责任和自主决定其履行与否的责任(即慈善责任)之和。企业履行社会责任是增强企业核心竞争力的关键因素,是企业持久竞争力的源泉,是企业提升经营理念和提高国际竞争力的必然要求。在我国,改革开放以来,特别是随着市场经济的进一步发展,我国经济建设取得了举世瞩目的成就,与此同时,各种社会矛盾、社会问题也日益凸显,企业积极履行社会责任显得更

为迫切和重要。

近年来,我国电信运营商纷纷强化了企业社会责任管理。例如,中国电信基于企业使命和核心价值观,在实践中提出了“转型尽责、和谐发展”的责任模型,并逐步完善集团和省公司两级社会责任工作体系,推动社会责任工作的有效落实。中国移动秉承“正德厚生、臻于至善”的企业核心价值观,树立了“以天下之至诚而尽己之性、尽人之性、尽物之性”的企业责任观,积极承担社会责任。2009年,中国移动在其省公司开展企业社会责任风险管理体系建设工作,针对重大风险制定控制计划,并逐年检查落实。中国联通深入贯彻落实科学发展观,以致力于成为“信息生活的创新服务领导者”为愿景,秉承“做优秀企业公民,融入世界大家庭”这一理念与信念,把履行社会责任融入到企业发展战略,努力实现企业经营与社会责任的高度统一,为经济发展助力,为信息生活添彩。

总之,企业管理工作内涵极其丰富,而通过加强上述企业综合管理工作,可以从根本上提升企业管理能力,更好地促进企业有效应对市场竞争,推动企业经济效益的持续增长。企业各项综合管理工作是有机联系的一个整体,内部各个环节是相互联系的。现代企业若要做大、做强,就必须建立、健全适合本企业发展的各项现代管理制度与管理模式,推动企业综合管理水平的提升。企业综合管理工作因企业性质的不同、行业的不同、生产特点的不同、发展阶段的不同,其工作的内容和表现形式也不尽相同,对企业管理工作的要求也不相同。现代企业的综合管理工作要不断适应企业发展的需要,不断适应企业实际情况的变化,并且做到常抓不懈。

第三节 我国电信业发展变革的历程

由于本书侧重以我国电信运营商为例,对现代企业综合管理的相关内容进行概要的介绍,为此,有必要简要回顾一下我国电信业发展变革的历程。

20世纪80年代电信体制改革启动之前,世界电信体制基本都是政府管制和主导厂商垄断的模式。国内电信专家阚凯力博士把以美国电报电话公司(AT&T)为代表的电信垄断模式的基本特征归纳为:垄断经营、政府管制、普遍服务、不同业务间的交叉补贴等方面。通信技术的进步,使得通信的方式和技术日趋多样化,电信服务业已经不可能、也不应该由一家或一些企业进行垄断经营。

随着通信技术的飞速发展,对电信业的垄断与管制体制带来了很大冲击,电信行

业需要加大改革的力度,加快改革的速度,需要破除垄断,引入竞争,这一点已经毋庸置疑。例如,近年来世界各国在电信行业的改革中,大都开放行业管理的准入制度。准许电信行业和有线电视行业互相进入对方的业务领域,促进“三网融合”,形成了通信领域新的竞争局面。通过逐步导入全面竞争,世界各国的电信业纷纷有步骤、有秩序地走上了改革发展的道路。

1978年以前,我国电信业由当时的邮电部独家垄断经营,对电信价格实行严格管制,落后的管理制度导致当时的电信服务根本无法满足社会需求。为改变中国电信垄断经营的现状,1994年我国实施了第一次电信改革。1994年7月,中国联通公司成立,第一次打破了中国电信独家垄断的局面,竭力形成中国电信行业的市场竞争。1995年,中国电信脱离邮电部成为独立的法人公司,邮电部成为一个管制机构。1998年3月,原邮电部与电子部撤销,组建信息产业部,对部级机关和中国电信企业进行了较为彻底的政企分开,以推进我国电信企业的市场化改革。信息产业部一成立,就采取变革措施,使邮政与电信业务分家。此外,1999年2月,信息产业部将原中国电信按专业分解成四家企业:中国电信、中国移动、国信公司(后并入到中国联通)和中国卫星通信公司,同时也加强了对中国联通的扶持。经过此次改革,中国电信市场格局发生了较大的变化。

2001年11月中国正式加入WTO,中国电信业逐步开放国内电信市场,中国的电信业竞争结构进一步升级,以更好地面对国外电信巨头的挑战。2001年12月开始,信息产业部决定将中国电信按南北拆分。华北等10省电信公司归属中国电信北方部分,其余21省市电信公司归属中国电信南方部分。北方部分和中国网通公司、吉通公司重组为中国网通集团,南方部分称为中国电信集团。重组后的两大集团公司成为两家实力相当的固定电信主体运营企业,具备平等接入、比较竞争的基础条件。至此,中国基础电信运营商包括6家:中国电信、中国网通、中国移动、中国联通、中国铁通和中国卫通。2008年5月,国家工业和信息化部发布电信业重组方案:中国联通的CDMA网和GSM网被拆分,CDMA网络被中国电信收购,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。我国电信市场形成由中国移动、中国电信和中国联通3家组成的“固网+移动”全业务运营新格局。2009年1月7日,国家工业和信息化部发放3G牌照,其中中国移动获得TD-SCDMA牌照,中国联通和中国电信分别获得WCDMA和CDMA2000牌照,标志着我国电信业正式进入3G时代。

应该说,我国通信业的发展历程实际上就是通信业的变革史,通信业的体制改革与产业转型始终贯穿产业发展的各个阶段。电信业的发展,历来与国家在整体上的利益有直接的联系。电信体制的改革和电信业的开放(包括产业发展模式、产业结构、产业组织的转变等),与国家整体的改革开放的步骤安排以及全局考虑密切相关。我国通信业的体制改革始终着眼于促进和有利于我国的现代化建设,有利于企业更好地适应竞争的需要。

随着人民生活水平和消费能力的提高,人们对信息化和通信的需求也与日俱增,电信业的发展是无止境的。进入 21 世纪,尽管全球电信业的发展出现了较大波动,我国电信业仍保持了平稳增长势头,总体呈现良好的发展态势。数字化技术的发展使网络内容无限丰富,推动着我国电信业发展的不断创新。电信需求结构发生显著变化,新兴业务发展提速,移动化、宽带化趋势进一步增强,物联网、云计算等兴起,行业价值分布加速从话音向非话音、传统通信网向互联网转移,由此带动了通信信息需求的增长,极大地推动了商业模式创新。信息化应用和企业整体解决方案逐步成为主要的服务方式,电信行业向综合信息服务业转型的基本态势进一步强化,融合性内容业务、ICT 服务成为新的潜在增长点,给电信业发展带来了强劲的增长动力。特别是新兴信息产业纳入国家战略性新兴产业发展领域,为我国电信业带来了新的发展机会。

当然,电信业迎来巨大发展机遇的同时,也引发了新的挑战。随着技术进步、市场需求和政策导向等方面的作用,电信产业的自然垄断属性日益弱化,电信产业的内外部竞争也日趋激烈,电信业目前所面临的形势更为复杂。为此,要进一步探索和改革我国的现代电信企业制度,深入推进电信业务的结构转型,不断优化市场格局,不断提升电信企业综合管理水平,增强企业综合管理能力及市场竞争能力,更好地促进电信产业在新时期持续健康快速发展。

第二章 企业文化管理

第一节 企业文化的基本概念与结构

一、企业文化的基本概念

“企业文化”(又称“公司文化”)概念是由美国管理学者托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼在合著的书中系统提出的。两位管理专家根据对美国最成功企业所作的调查研究分析指出:在经营得最成功的企业里,居第一位的并不是严格的规章制度和利润指标,不是科学技术,而是“企业文化”。什么是企业文化呢,美国麻省理工学院教授爱德加·沙因(Edgar Schein)认为企业文化是在企业成员相互作用的过程中形成的,为大多数成员所认同的,并用来教育新成员的一套价值体系(包括共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则等)。美国学者托马斯·彼得斯与小罗伯特·沃特曼著《寻求优势》中指出,企业文化是摄取传统文化的精华,结合当代先进的管理策略,为企业职工构建的一套价值观念、行为规范和环境氛围。威廉·A·哈维兰著《文化人类学》中指出,企业文化是企业组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、工作作风、行为规范和思维方式的总和。有人认为,企业文化包括物质文化、制度文化和精神文化。实际上,物质性的活动、成果和制度等,只是文化的载体和表现而不是文化本身。显然,非物质性是企业文化的边界。国内学者认为企业文化就是企业在各种社会活动及经营活动中,努力贯彻并实际体现出来的,以文明取胜的群体竞争意识,包括价值观、道德、精神追求、生活习俗、思维方式等^①。

20世纪80年代初,美国哈佛大学教育研究院的教授泰伦斯·迪尔和麦肯锡咨询公司顾问艾伦·肯尼迪在长期的企业管理研究中积累了丰富的资料,写成了《企业文化——企业生存的习俗和礼仪》一书。该书在1981年7月出版后,就成为最畅销的管

^① 赵玉英. 试论企业文化在企业发展中的作用[J]. 邯郸职业技术学院学报, 2009(1): 17-20.

理学著作,成为论述企业文化的经典之作。此外,哈佛商学院的著名教授约翰·科特也推出了著名的《企业文化与经营业绩》著作,分析了企业文化与经营业绩的关系,论述了企业文化对企业长期经营业绩的重大影响。纵观成功企业的发展史,无一例外地都有深厚的自身文化的沉淀。企业文化反映在企业的价值观、士气和沟通的方式中,也反映在全体员工的行为习惯中。企业文化与企业的生存与发展息息相关,是决定企业兴衰成败的关键因素。

总的来说,企业文化是在一定社会历史条件下,企业在物质生产过程中形成的具有本企业特色的文化观念、文化形式和行为模式,以及与之相适应的制度和组织结构,体现了企业及其成员的价值准则、经营哲学、行为规范、共同信念和凝聚力,表达了企业成员对整个集体的认同感。企业在长期经营管理活动中逐步形成的为全体员工所认同接受的思想、作风、价值观念及行为准则,是企业为争取更好发展的一套非正式规则。它表明企业奉行什么样的经营哲学,以及企业通过完善和健全现代企业制度要达到的目标。企业文化一旦形成,就会反过来对企业经营管理发挥巨大的影响和制约作用,即使领导人更换,企业文化也会代代相传。剖析世界著名的大公司,它们都有其特殊的、底蕴深厚的优秀文化。

需要指出的是,企业文化是一种组织文化,被企业多数成员或者全部成员所认同,明确了企业共同的奋斗目标、以及与之相适应的组织机构和制度。通过企业文化建设,体现企业独特的思维方式、行为方式和企业形象,有助于增强组织的稳定性。此外,企业文化也是一种“经济文化”。离开企业的经济活动,就不可能有企业文化的形成。

二、企业文化的结构层次

企业文化结构是指企业文化系统内各要素之间的时空顺序,主次地位与结合方式。企业文化结构主要包括物质层、行为层、制度层和精神层等四个层次(图 2-1)。不同的企业文化层面对企业产生了相互影响、相互促进的作用,共同构成了企业文化的全部要素。

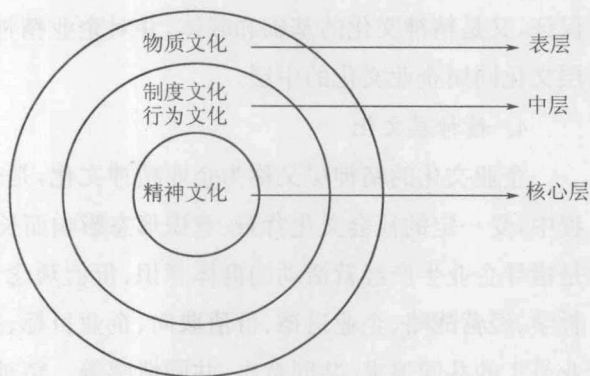


图 2-1 企业文化的结构