

邮电通信企业班组管理

·3

邮电通信企业班组管理编写组 编 人民邮电出版社

前 言

为贯彻落实国务院批转《国家教育委员会关于改革和发展成人教育的决定》中提出的“把开展岗位培训作为成人教育的重点”的要求，部教育局为推动各单位积极开展岗位培训工作，拟对邮电系统开展岗位培训试点的经验逐步加以推广，并将试点单位使用的教材陆续推荐给大家，作为进行岗位培训的参考用书。

岗位培训是成人教育带有方向性的改革，现正积极探索，由于经验不足，书中难免有许多缺点和不完善之处，希各地在使用过程中结合实际加以修正、补充，并及时把意见反馈给我局，以便今后修订。

邮电部教育局

1988年3月

编者的话

为了推动各单位积极开展岗位培训工作，邮电部教育局于1987年4月在山西太原召开了班组长岗位培训研讨会议，本书就是根据这次会议的要求编写而成。

本书是以山西省邮电管理局编写的《班组长岗位培训教材》为基础，并吸取了黑龙江省邮电管理局、福建省邮电管理局、湖北省邮电管理局、河北省邮电管理局等编写的《班组长岗位培训教材》的部分章节的内容，最后由山西省邮电管理局陈玉良同志编写成书。

在编写过程中，得到了邮电部政策研究室和教育局的大力支持和协助，在此表示衷心的感谢。由于编写人员的水平所限，书中难免有缺点和错误，望读者批评指正。

《邮电通信企业班组管理》编写组

1988.3

目 录

第一章 邮电企业管理基本知识

- 第一节 邮电企业的性质、任务和服务方针 (1)
- 第二节 邮电通信生产经济特点 (3)
- 第三节 邮电企业管理的职能、内容、任务和方法 ... (5)

第二章 邮电企业班组管理概述

- 第一节 班组在企业中的地位 and 作用 (12)
- 第二节 班组的任务和班组长的职责 (17)
- 第三节 班组管理的内容和基础工作 (19)
- 第四节 班组和班组长的基本素质要求 (24)

第三章 班组邮电通信业务技术管理

- 第一节 邮电通信业务技术管理的任务 (27)
- 第二节 贯彻执行邮电业务方针政策和规章制度 ... (29)
- 第三节 邮电通信服务管理 (33)

第四章 班组邮电通信生产管理

- 第一节 邮政通信生产组织 (37)
- 第二节 电信通信生产组织 (44)

第五章 班组计划管理

- 第一节 邮电计划工作的任务、原则和内容 (52)
 - 第二节 班组计划管理的任务、编制和实施 (58)
 - 第三节 加强班组的经营管理 (60)
-

第六章 班组劳动管理

第一节 邮电通信企业劳动管理简述	(65)
第二节 劳动生产率和编制定员	(68)
第三节 劳动纪律	(77)
第四节 工资与奖励	(80)
第五节 职工教育	(84)

第七章 班组劳保福利与安全生产

第一节 劳动保险	(87)
第二节 安全生产与劳动保护	(88)

第八章 班组质量管理

第一节 质量管理的任务和发展	(97)
第二节 全面质量管理的基本内容和方法	(100)
第三节 全面质量管理中常用的统计分析图法	(105)
第四节 质量管理小组活动	(125)

第九章 班组设备管理

第一节 设备管理的作用、任务和内容	(129)
第二节 设备的维护	(135)
第三节 班组设备管理制度	(138)

第十章 班组劳动竞赛和民主管理

第一节 班组劳动竞赛	(143)
第二节 职工民主管理	(148)

第十一章 班组思想政治工作

第一节 加强班组思想政治工作的意义	(154)
第二节 班组思想政治工作的特点	(156)
第三节 班组思想政治工作的内容和方法	(158)

第十二章 班组经济核算

第一节 班组经济核算的意义和基础工作	(163)
第二节 班组经济核算的内容和方法	(168)
第三节 班组经济核算的要求	(185)
第四节 班组经济活动分析	(187)

第十三章 现代管理方法

第一节 价值工程	(189)
第二节 量本利分析法	(199)

附录:

邮电部办公厅关于转发加强工业企业班组建设 和加强企业班组长培训工作的通知	(208)
中华全国总工会、国家经济委员会关于加强工 业企业班组建设的意见	(209)
国家经济委员会、劳动人事部、全国职工教育 管理委员会、中华全国总工会关于加强企业班 组长培训工作的意见	(215)

第一章 邮电企业管理基本知识

第一节 邮电企业的性质、任务和服务方针

一、邮电企业的性质

国营邮电企业是社会主义企业，是以生产资料全民所有制为基础，应用现代通信技术，在国家统一计划指导下，从事通信生产经济活动的经济组织，是邮电部门的基本单位。

邮电企业是社会主义全民所有制的经济组织，应实行统一经营、独立核算，以自己的收入抵自己的支出，并且要有盈利。它的社会主义性质，决定了企业经营的目的都是为了最大限度地满足社会对通信的需要；企业内部人与人之间的关系，无论是领导干部、管理人员、技术人员和工人，都是劳动者，都是企业的主人，他们在生产、管理中是平等的同志式的互相合作关系；在个人消费的分配方面实行“各尽所能按劳分配”的原则，同时兼顾国家、企业和个人三者的利益，在通信生产不断增长的基础上，逐步提高职工的生活福利，努力调动各方面的积极因素，为实现邮电通信现代化而奋斗。

邮电通信企业是从事通信生产活动的经济组织，是整个社会分工体系中的一个部门。邮电通信事业是经济发展与社会进步的基础设施和必要条件，它不仅是生产、流通、分配、消费整个经济活动中不可缺少的因素，而且是政治、文化、宣传、教育和人民群众交往联系的重要工具。邮电通信工作通过信息传递和实物转移所产生的社会效益远远大于自身的经济效益。

邮电企业要做好为社会主义物质文明和精神文明建设的通信服务工作，做好为全社会的通信服务工作，必须积极发展邮电通信技术，加快通信建设，增加通信能力，加强管理，逐步实现管理科学化，不断提高通信服务质量。

邮电企业是按经济核算原则组织起来的相对独立的生产经营单位。它必须服从国家集中领导和统一计划的指导，遵守国家的有关方针、政策，在此前提下，独立经营，独立核算，自计盈亏，独立地承担经济责任，并享有独立的经济利益。这种经营的独立性，有利于调动企业的主动性、积极性和创造性。还应把企业的经济效益与劳动者个人的利益挂起钩来，使广大职工关心企业的生产经营成果，从而调动广大职工的积极性。

二、邮电企业的任务和服务方针

邮电企业的基本任务，就是在国家统一计划指导下，为党和国家、为社会提供优质、高效、低消耗的通信服务，尽可能地满足社会各方面对通信日益增长的需要。邮电企业不仅要做好通信服务工作，还应为国家提供税金利润，也要为企业自身发展提供积累。为此，要建立起一支适应四个现代化建设需要的干部职工队伍；要加强经营管理，不断提高劳动生产率、设备利用率，节约费用，降低成本；要进行技术革新和技术改造，提高通信能力；要提高经济效益，积累资金，发展通信技术，扩大再生产；要增加业务品种。不断提高通信服务质量，并且在发展生产的同时，逐步提高职工生活水平。

邮电通信的服务方针是：“迅速、准确、安全、方便”。这个八字方针，反映了邮电通信的基本规律和要求，是检验和衡量邮电通信质量的基本标准。邮电通信主要是信息传递，其效用在于缩短空间和时间距离，具有强烈的时间性。这就要求邮

电通信人员必须树立强烈的时间观念，不积压，不延误，保证信息的迅速传递。信息传递不仅要保证快速，做到高效率，而且要做到不发生差错，不发生损坏、丢失等事故，保证信息准确、安全地传递。同时，在邮电通信服务网点的设置、营业时间、经办业务种类和处理手续等方面，要给用户以方便，通信工作人员对用户要有良好的服务态度。邮电通信质量意义重大。通信中如果发生积压、延误，甚至发生损坏、丢失等事故，往往会造成巨大的经济损失或无法弥补的政治损失。邮电通信服务方针的迅速、准确、安全、方便这八个字，是互相联系、互相制约的，是缺一不可的。邮电企业是全程全网、联合作业传递信息的，每个邮电企业和所有邮电通信工作人员，都必须树立全局观念和“质量第一”的观念，齐心协力，努力做到每一信息都能够迅速、准确、安全、方便地传递。

第二节 邮电通信生产经济特点

邮电部门是一个特殊的物质生产部门。一方面它具有一般物质生产部门所应具备的性质，另一方面，由于是一个特殊的物质生产部门，又具有不同于一般物质生产部门的特性。邮电通信不同于一般物质生产的特点，主要表现在生产成果的生产 and 消费方面。这些特点对邮电的生产和经营管理带来一系列的影响，故叫它为生产经济特点。其特点归纳起来大致有三个方面：

一、不生产实物产品，而是通过传递信息产生有益效用。邮电生产过程就是在用户有通信需要的时候，把信息由甲地传递到乙地，给用户带来有益效用，它并不生产新的实物产品。也就是说，邮电产品不是信息本身，而是传递信息产生的有益

效用。例如，甲地某用户给乙地某人寄去一封信，邮电部门经过内部处理，把信件准确无误投交给乙地某人，就完成了传递信件的生产过程，使他们交流了信息，产生了有益效用。邮电部门在传递信息过程中，并非将用户提交的信息去变成什么新的东西，而只是改变信息的空间位置，对信息要保持原有内容，甚至保持原样，并未产生出什么新的实物产品。在电信方面，虽然由于传递信息的技术手段不同，会在生产过程中使信息内容在形态上发生变化，但最终结果，要使信息内容还原为原有形态，绝不能发生质的差别。

二、邮电通信的生产过程就是用户的消费（使用）过程。一般工农业产品都是在生产过程结束以后，以商品的形式进入流通，在流通领域实现交换，然后到达消费者手中开始其消费过程，表现为生产——交换——消费。邮电产品不是以新的实物形式的商品进入流通领域去实现其消费，邮电产品的消费过程是不能脱离其生产过程而独立进行的，而是紧密地与其生产过程相结合。这就是我们常说的，邮电产品的消费过程是与生产过程不可分割的。以交寄函件为例，发信人交寄信函，这就是邮电产品消费过程的开始，与此同时，邮电企业也就开始了传递这封信函的生产过程。当收信人收到信函，传递函件的生产过程终结，同时，收信人得知传递给他的信息，实现了传递信息的有益效用，也是邮电产品消费过程的终结。传递电报的情况也完全一样。邮电通信质量不合格往往无法弥补，不能像工业产品那样，做到废品不出厂。因此，在邮电通信生产经营中，必须切实达到质量第一的要求。

三、全程全网联合作业。全程全网就是指全部生产过程要在全网范围内完成，超出了一个企业的范围。在大多数情况下，邮电通信的生产过程一般要在两个或两个以上的邮电企业

共同参加才能完成。对每个企业来说，它所完成的只是整个生产过程的一个阶段，例如出口阶段、转口阶段或进口阶段，缺少某一阶段，整个通信就不能实现。因此，这就要求在全国应有统一的业务规章制度、统一的技术标准、统一的指挥调度系统，同时要求各邮电企业和职工应树立全局观点，做到全网一盘棋，主动协作配合，以确保通信畅通。

第三节 邮电企业管理的职能、内容、任务和方法

一、企业管理的职能

社会主义企业管理，就是要按照客观经济规律，对企业的全部生产经营活动，进行计划、组织、指挥、监督（控制）和调节（协调），以期有效地利用企业的人员、设备、资金、技术等生产力要素，并促进其密切配合，实现企业的目标和任务，不断提高经济效益。

企业管理具有二重性，就是既具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。企业管理是现代化大生产的客观要求，是组织社会化大规模协作劳动所必须的，它具有客观规律性，这就是企业管理的自然属性。企业管理又是社会生产关系的具体体现，是实现生产目的的重要手段，要受生产关系的影响和制约，生产关系的性质不同，企业管理的社会性质也就不同，这是企业管理的社会属性。

企业管理的二重性，要求企业管理具有两个方面的基本职能，即合理组织生产力的职能和正确处理生产关系的职能。合理组织生产力，包括劳动力的组织、劳动手段的组织 and 劳动对

象的组织等等。正确处理生产关系包括正确处理国家、企业与职工三者的关系，企业与其他企业的关系，企业与消费者、用户的关系等等。企业管理的具体职能是：

1. 计划职能。计划是企业管理的首要职能。就是通过调查研究、预测未来，决定生产经营活动的目标和方针，选择实现目标的最优方案，然后根据决策目标、上级指令和社会需要，编制长期计划和短期计划，指导企业和各项生产经营活动。

2. 组织职能。组织是计划实施的保证。就是根据计划把生产的各个要素、生产经营活动的各个环节合理地全面地组织起来。具体地说，一方面要把劳动力、劳动手段、劳动对象从劳动的分工和协作上，从上下左右的相互关系上，从时间和空间的相互联结上科学地组织起来；另一方面要把供应、生产、销售过程恰当地衔接起来，使企业的人、财、物和供、产、销，在最有利的条件下联合起来，协调配合，充分发挥每一部门、每一职工的作用，为达到企业目标有效地进行各项生产经营活动。

3. 指挥职能。就是对企业各级各类人员的领导、激励和指导，保证企业生产经营的正常进行和既定目标的实现。邮电通信技术要求高，分工协作复杂，全程全网，连续性强，各项工作环环相扣，互相制约，必须有高度集中的指挥。指挥要有高度的权威。但必须是建立在民主基础上的权威，权威还要与思想政治工作结合起来，才能得到最佳效果。

4. 监督职能（又叫控制职能）。就是对企业生产经营活动的实际情况进行检查，考察其与原定计划行为规范的异悖，分析原因，采取措施，加以纠正，保证计划的实现。现代化生产经营管理，要求强化监督检查系统。要建立严格的规章制度、明确的责任制，完整的标准和定额，要进行系统的检查和严格

的核算，使监督具有充分的依据。监督包括生产控制、质量控制、库存控制、成本控制和财务监督等等。

5. 调节职能（又叫协调职能）。就是在企业生产经营活动中，对生产力的组织和对生产关系的处理，要进行恰当的连接、联合和调节，使各个环节都能协调一致地运行。

二、企业管理的内容

企业管理工作的内容主要是与生产经营活动有关的各项工作。基本内容包括：企业各项管理制度和各种规章制度的建立，职能机构的设置及管理干部的配备，各项职责的划分，以及各种实际管理工作的实施。

规章制度是用文字的形式对各项劳动操作和管理工作的要求所作的规定，是企业职工行动的规范和准则。企业管理的规章制度通常是指企业对生产经营、技术经济等活动所制订的各种规则、章程、程序和办法的总称，是企业全体职工在生产经营、技术经济等活动中共同遵循的规范和准则。企业规章制度主要包括生产技术规程、管理工作制度和各种形式的责任制度。制订规章制度要坚持领导和群众相结合的原则，力求完整统一、简明扼要、通俗易懂，便于群众掌握和执行。尽管企业在不断采用现代化的技术装备，但总离不开人的操作和管理。企业规章制度应具有严肃性、权威性、稳定性和强制性，任何人都必须严格遵守，违反规章制度的视情节轻重给予批评教育或相应的处分。为确保规章制度的执行，要加强对职工的组织性、纪律性教育；搞好职工培训，提高技术业务水平；把经济性的监督检查同必要的奖惩措施结合起来。有人认为，技术水平高，觉悟高，就可以不要规章制度，这是一种错误的认识。技术水平高，觉悟高，只能有助于人们更加自觉地遵循客观规

律办事，更好的执行规章制度，而绝不能代替规章制度。随着生产技术经济的发展和经济体制改革的发展，企业的规章制度，包括各项生产技术标准、操作规程、各项管理制度等，应作相应的修改和补充。

企业的管理工作主要有以下几项：

1. 计划管理。实行计划管理，是社会化大生产的客观要求，是合理利用企业人力、物力、财力和提高技术经济效果的重要手段。计划管理的内容，主要包括长、中、短期计划的编制、执行和检查，以及定额管理、原始记录和统计工作等。通过计划管理，要把企业的全部生产经营活动组织起来。

2. 生产业务管理。主要包括生产过程组织工作和服务组织工作，生产能力的核算，生产业务计划和作业计划的编制、执行和检查，生产调度以及其它日常生产管理等。

3. 技术管理。主要包括技术情报工作，科学研究工作，标准化工作，日常工艺和技术档案工作，技术引进、技术革新和技术组织措施工作等。

4. 质量管理。主要包括生产经营活动中的全面质量管理工作，质量计划和质量分析，以及产品质量检查和质量控制等。

5. 设备和工具管理。主要包括设备的日常管理和维护保养，设备的利用、改造和更新，设备修理计划的制定和贯彻执行，以及工具的管理等。

6. 劳动管理。主要包括劳动定额和编制定员，劳动组织，职工的招收、调配和培训，劳动保护，劳动竞赛，劳动计划的编制、执行和检查等。

7. 工资管理。主要包括工资制度和工资形式的制定和贯彻，工资计划的编制、执行和检查，以及奖励、津贴和职工其

他生活福利工作的管理。

8.物资管理。包括物资消耗定额和储备定额的制定、物资供应计划的编制、执行和检查，物资的采购、运输、保管和使用等。

9.财务管理。主要包括固定资金和流动资金的管理，财务计划的编制、执行和检查，专项基金和利润的管理，以及经济核算工作的组织，经济效果的检查和分析考核等。

10.民主管理。民主管理是社会主义公有制的产生物，是社会主义企业管理的本质特征。只有充分调动广大职工的积极性和创造性，增强职工的主人翁责任感，让职工参加管理，才能办好社会主义企业。民主管理包括建立和健全职工代表大会制度和其他民主管理制度，保障和发挥工会组织和职代会代表在审议企业重大决策、监督行政领导、维护职工合法权益等方面的权力和作用。

三、企业管理的任务

社会主义企业生产的根本目的，是生产价廉物美、适对路的产品以满足社会的需要，而且要为国家和企业自身创造更大的经济效益，并提高企业职工的生活福利水平。企业的各项管理工作都是为了组织实现这个目的和目标的。做好为实现这个目的和目标的各项管理工作，就是社会主义企业管理的基本任务。

邮电通信企业管理的基本任务则是：根据社会对邮电通信的需要，按照邮电通信的特点和客观经济规律的要求，对邮电通信生产经营活动进行科学有效的组织管理，充分调动和发挥广大邮电职工的社会主义积极性，高质量、高效率地完成邮电通信任务，以最小的投入取得最大的产出，以最少的劳动消耗取得最大的社会效益和经济效益。

邮电企业管理的具体任务是：

1.认真贯彻执行党和国家及邮电通信的政策、方针，正确制订通信生产经营的目标，有效地组织邮电通信的生产经营活动，切实发挥企业管理的计划、组织、指挥、监督和调节的职能作用。

2.研究和制订企业的技术规划和技术政策，推广应用新技术(包括管理技术)，不断改善和提高通信服务质量。

3.加强邮电职工队伍建设，不断地对职工进行思想政治教育，进行职业道德教育，进行文化、业务、技术教育，建立起一支适应现代化建设需要的职工队伍。

4.按照客观经济规律的要求，合理地利用企业的人力、物力、财力，节支增收，提高经济效益，并坚持精神鼓励和物质鼓励相结合的原则，正确处理国家、企业和职工个人的利益，充分调动广大职工的社会主义积极性。

四、企业管理的方法

为了实现企业的任务，必须掌握和运用正确的科学的管理方法，以协调工作人员和生产集体在完成任务过程中的活动，而对他们有目的地施加影响的方法。概括地说，管理方法有：

1.经济方法。就是按照客观经济规律的要求，运用经济手段来管理经济的方法，即用经济杠杆(如价格、工资、贷款、利润、利息、税收、奖罚金等)作为手段来进行管理。

2.行政方法。就是依据社会主义国家的意志和权威，依据部门或企业的规范和要求，进行管理的一种方法，主要是采用命令、指示、规定、指令性计划等等。

3.法律方法。就是运用法律手段、经济法规来管理经济活动。经济法的范围很广，包括有关的法律、法令、条例和规

定，如经济合同法、统计法、价格管理法、税收法、邮政法、电信法等。

4.数学方法。就是运用数据及有关数学科学知识，对企业的生产经营活动进行经济分析的方法。数学方法可为企业经营决策、规划、计划提供定量分析资料。

5.教育方法。就是对企业职工进行科学文化、业务技术和思想政治教育，提高职工队伍的素质，从而提高企业的管理水平。

复习思考题

- 1.邮电企业的性质是什么？
- 2.邮电通信的服务方针是什么？
- 3.班组工作怎样适应邮电通信的生产经济特点？
- 4.邮电企业管理职能、方法分别是什么？了解这些内容对班组管理有什么帮助？