

电信管理人员

培训教材

电信企业 生产运作管理

◆ 王其新 孙谦 编著

人民邮电出版社
www.pptph.com.cn

电信管理人员培训教材

电信企业生产运作管理

王其新 孙 谦 编著

人民邮电出版社

内 容 提 要

本书全面介绍了电信企业的生产运作管理。内容包括:企业营销服务、网络运行维护、工程建设、人力资源管理、资金运作管理、信息管理、企业生产运作战略管理、生产管理诊断、生产系统设计、生产组织和劳动组织以及电信新业务开发等内容。

本书从电信企业实际出发,注意吸收了国内外电信企业生产运作管理的新经验,从理论上进行概括,注重理论和实际相结合,主要章节都附有案例,具有较强的实用性。

本书主要用作电信企业各级领导干部、管理人员的培训教材,也可供邮电院校有关专业师生学习参考。

电信管理人员培训教材 电信企业生产运作管理

- ◆ 编 著 王其新 孙 谦
责任编辑 须春美
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@puph.com.cn
网址 <http://www.puph.com.cn>
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京朝阳展望印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本:787×1092 1/16
印张:12
字数:293千字 2001年2月第1版
印数:1-3 000册 2001年2月北京第1次印刷
ISBN 7-115-08846-2/TN·1649

定价:18.00元

1774/01

编 者 的 话

近几年一些发达国家已将“生产管理”定名为“生产与运作管理”，或直接称之为“运作管理”。这里的生产是指将资源转换成产品或服务的过程，而运作则是指与产品或服务于生产有关的所有活动的总称。电信企业的性质属于服务行业范畴，如何把生产运作管理的一般理论运用到电信企业生产运作管理中去，是一个亟待解决的问题。

本教材力求有所创新，使其更能适应电信企业各级领导干部、专业管理人员的需要。为此，在编写过程中，我们征求了电信部门有关领导干部、管理人员的意见，并按照他们的要求反复修改编写了大纲，这就为编写本教材奠定了良好的基础。

本教材有如下特点：

(1) 按照企业营销服务、网路运行维护、工程建设三条线进行编写；同时增加了生产要素管理的内容，如人力资源管理、资金运作管理、信息管理等。对企业生产运作战略管理、生产管理诊断、生产系统设计、新业务开发等内容也进行了详尽阐述。

(2) 坚持理论联系实际的原则。在理论阐述中尽量结合实例，并在每章都选录了有关电信企业生产运作管理的案例，具有很强的实用性和可操作性。

(3) 坚持既面向企业现实，又适度超前的原则。对于 21 世纪我国企业管理发展方向进行了探讨，具有较强的现实指导意义。

(4) 坚持宏观与微观相结合、国外与国内相结合的原则，既注意叙述宏观的生产运作管理理论，又注意结合电信企业实际进行论述。

本教材由南京邮电学院管理工程系王其新教授和南京大学国际商学院工商管理硕士孙谦共同编写。初稿的部分内容曾在南京邮电学院管理工程系举办的干部培训班上讲授，受到好评。由于时间仓促，加上作者水平有限，书中难免存在不当之处，敬请同行专家和广大读者提出宝贵意见，使之不断完善。

编 者

2000 年 7 月

目 录

第 1 章 电信企业生产运作管理总论	1
1.1 电信生产的概念和对电信生产特征的新认识	1
1.2 电信生产系统和现代电信生产系统的新概念	2
1.3 电信企业生产运作管理的概念和基本职能	3
1.4 电信企业生产运作管理面临的形势和发展趋势	4
第 2 章 电信企业生产运作战略管理	11
2.1 企业战略的概念和组成	11
2.2 企业战略管理及其特点	12
2.3 电信企业生产运作战略的组成	13
2.4 生产运作战略的制定和实施	14
2.5 企业生产运作战略家	15
案例 谋略在商战中的运用与发展	17
第 3 章 电信企业市场营销服务	20
3.1 电信企业市场营销服务的概念	20
3.2 服务是电信企业市场营销和生产运作管理永恒的主题	20
3.3 电信市场营销服务观念	21
3.4 电信企业市场营销服务策略	22
3.5 电信企业服务文化	24
3.6 电信服务质量管理	26
3.7 国外电信企业怎样改进用户服务	26
案例一 福州电信局服务工作的经验	31
案例二 香港电讯的经营管理及客户服务	33
第 4 章 电信企业网络运行维护管理	37
4.1 电信网的概念	37
4.2 网络运行维护的基本要求	38
4.3 网络运行维护组织和基本制度	39
4.4 电信管理网	40
案例 网路维护体制改革及湖南省邮电管理局推进网络维护体制改革的基本做法和经验	47
第 5 章 电信企业工程建设管理	53

5.1 基本建设程序	53
5.2 工程勘测设计	56
5.3 施工管理	59
5.4 统筹法在施工管理中的应用	61
5.5 竣工验收	67
5.6 竣工决算审计	68
5.7 施工组织和承包方式及施工中应建立的有关制度	69
案例一 镇江邮电局在通信工程建设中的几点经验教训	70
案例二 严格工程审计, 加强工程管理 —— 太原市电信局的做法	72
第6章 电信企业人力资源管理	73
6.1 人力资源管理概述	73
6.2 电信企业人力资源管理	75
6.3 人力资源管理中的几个战略问题	91
案例 福建泉州市电信局人力资源开发与管理的现状和对策	93
第7章 电信企业资金运作管理	96
7.1 资金运作管理概述	96
7.2 企业资金运行过程	97
7.3 电信企业资金运行过程中存在的主要问题	99
7.4 电信企业资金紧张的原因分析	100
7.5 进一步加强电信企业资金运作管理的措施	101
案例一 南京电信局内控外拓“双赢”发展之路	103
案例二 大连电信局降低成本增强竞争力的启示	105
第8章 电信企业信息管理	107
8.1 概述	107
8.2 信息资源及信息管理	108
8.3 企业信息管理的对象	110
8.4 企业信息工作的组织和管理	111
8.5 管理信息系统	112
8.6 电信企业的信息管理	116
案例 信息管理在电信生产中的应用	117
第9章 电信企业生产系统的设计	119
9.1 局(厂)址选择	119
9.2 企业总平面布置	120
9.3 车间布置	126
第10章 电信企业生产组织和劳动组织	127

10.1 生产组织的概念	127
10.2 合理组织生产过程的基本要求	127
10.3 生产过程组织的基本内容	129
10.4 生产过程组织的系统理论	129
10.5 电信生产组织系统的优化	131
10.6 电信企业劳动组织	134
10.7 电信企业生产组织和劳动组织的现状及改进措施	137
第 11 章 电信企业生产现场管理和电信指挥调度	139
11.1 生产现场管理概述	139
11.2 生产现场管理方法	143
11.3 电信生产指挥调度制度	147
第 12 章 电信企业生产运作管理诊断	148
12.1 电信企业生产运作管理诊断概述	148
12.2 电信企业生产运作管理诊断的程序	151
12.3 电信企业生产运作管理诊断的内容	154
第 13 章 电信企业新业务的开发	155
13.1 电信新业务的概念和分类	155
13.2 开发电信新业务的必要性	156
13.3 开发电信新业务的策略	158
13.4 开发电信新业务的原则及方式	160
13.5 开发电信新业务的程序	161
案例 国外电信新业务发展的概况、现状及趋势	163
附录一 中国电信向何处去?	169
附录二 对于美国电信普遍服务政策的回顾与反思	178

第 1 章

电信企业生产运作管理总论

1.1 电信生产的概念和对电信生产特征的新认识

生产是人们创造产品或服务的有组织的活动，它是人类赖以生存与发展的基础。生产推动着人类社会的进步，创造出无限丰富的社会财富和今天高度发达的物质文明。生产主要是在企业内进行的，企业利用生产过程将低价值的生产要素转换成高价值的、具有一定效用的产出物，从而完成生产的价值增值过程来获取利润，达到其经营的目的。根据上述功能，可以对生产作出如下定义：生产是将生产要素（投入的资源）转换为有形和无形的生产财富（产品或服务），由此增加附加价值，并产生效用的功能。上述定义同样适用于电信生产，电信生产不仅具有一般生产部门的共性，还具有不同于其他生产部门的个性。

电信生产特征有以下几个方面：

(1) 电信生产的产品不具有实物形态电信生产的结果，只是为使对象物（信息）实现预定空间场所变更，而不是改变其原有内容，所以产品不具有实物形态，而是一种服务。

(2) 消费过程与生产过程不可分性。所谓消费过程与生产过程不可分，是指用户消费电信产品的过程不能脱离其生产过程而独立进行。电信消费过程与生产过程之所以不能分，是因为电信提供给用户的消费是空间场所变更过程，而实现空间场所变更过程也正是电信生产过程的缘故。

(3) 实现信息传递过程一般需要两个或两个以上企业共同参加才能完成。由于信息传递总是在两个用户之间进行，而双方消费者除使用本市和本地的电报、电话等业务是在同一企业内完成外，大多数信息传递都是在不同城市、不同地区用户之间进行。因此，要完成这类信息传递，就必须由传递该信息的相关企业共同参加才行。

随着科学技术日新月异的变化，特别是计算机技术不断升级换代和在电信领域广泛应用，通信的技术手段、服务功能、业务项目都实现了较大突破，使电信这个概念的内涵和外延都发生了较大变化。从内涵讲，电信已不再局限于原来单一的信息传递，而正在向信息的采集、加工和综合服务方向发展，如数据通信、电话信息服务等业务，多媒体公众信息网等。这些业务已不再是简单的信息传递，而是信息的综合服务；电信产品已不仅仅是信息传递的服务，还包括信息本身；通信服务手段已不再是以电话为主，而是向“三电合一”方向发展。从外延讲，电信网正在向信息网转变，它具备的综合服务功能越来越强，开办的业务

项目越来越多,不仅包括原来电信仅传递信息的业务,而且包括各类公用数据库、信息咨询服务、综合业务集成等业务。随着社会信息化进程的加快,这些新业务已成为电信企业新的经济增长点,在整个电信生产中的比重越来越高,并最终取得主导地位。

上述一系列变化,自然导致电信特征的变化。一是电信不仅是传统意义上的信息传递,而且在向信息综合服务过渡,其服务对象的层次性日益明显;二是电信产品由单一的非实物过渡到既有非实物产品,也有实物性产品(如信息制作);三是有些信息产品必须先生产、后消费,不同于传统的信息传递的生产与消费同时进行,这就使信息产品的制作摆脱了随机性。

正确、全面地认识电信生产的特征,对于改进和加强电信企业生产运作管理十分重要。

1.2 电信生产系统和现代电信生产系统的新概念

1. 电信生产系统运作程序

电信生产系统的运作程序如图 1-1 所示,包括输入、生产过程(中间变换)、输出、反馈四个环节。其核心功能是生产过程(中间变换),它不仅接受各种生产要素、信息的输入,并根据要求进行中间变换,同时接受反馈机制的调整与控制,以保证输出的有效与变换过程的经济性,而且也会受到环境对它的随机干扰。因此,系统必须有适应环境的应变能力。由此可见,生产系统的运作,既包含了生产活动,也包含了管理活动。

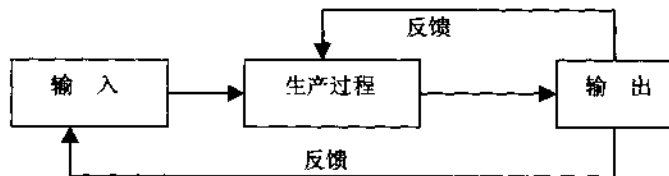


图 1-1 电信生产系统运作程序

2. 现代电信生产系统的新概念

在当今的市场竞争环境中,顾客的满意度与时间的竞争成为企业赢得市场和用户的主要手段。如何加快对市场需求的响应速度、增强适应市场变化的应变能力成为企业竞争力的关键因素。在这样的变化中,人们对生产系统提出了新的概念。国际生产工程学会(CIPR)对生产系统所下的定义反映了有关概念的变化:“生产系统为生产产品的制造企业的一种组织

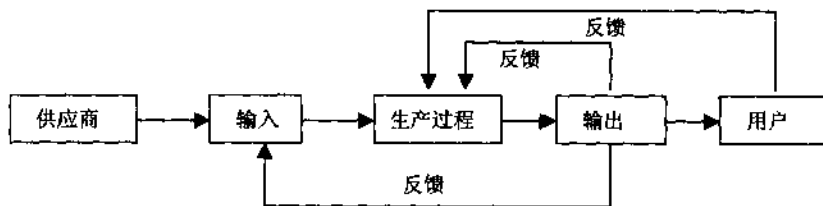


图 1-2 新型电信生产系统运作程序

体,它具有销售、设计、加工、交货等综合功能,并有对其提供服务的研究开发功能”。更进一步,人们把供应厂商和用户作为生产系统的组成部分。这一新概念同样适用于电信生产

系统。由于电信生产的产品一般是服务,电信生产所需的各种设备、材料大部分靠供应商供应,因此,把供应商和用户结合进生产系统具有特殊的意义。这样电信生产系统的运作程序应由供应商、用户、输入、生产过程、输出和反馈六个环节组成,如图1-2所示。

1.3 电信企业生产运作管理的概念和基本职能

1. 电信企业生产运作管理的概念

电信企业生产运作管理,就是电信生产系统的管理,是指对电信企业生产活动的计划、组织和控制,是电信各项管理工作的总称。

2. 电信生产运作管理的基本职能

电信企业和其他企业一样都要运用计划、组织、控制等基本职能来运作生产和服务过程。

(1) 计划职能

计划是未来生产运作管理活动的依据。它包括目标的制定、为实现目标的措施方案的拟定以及实施目标和措施的有关活动的计划安排。计划的要领是适当组合人、财、物。制定计划的步骤如下:

① 做好预测

- 要以可能遇到的困难为着眼点;
- 要考虑到政治、经济形势的变化;
- 要联想到事态本身的因果关系;
- 要采用机械性因果关系来预测,也要采用分析性预测。

② 确定目标

- 目标是将来业务发展方向的指标;
- 设立目标要根据预测;
- 目标要简单明确;
- 设定目标时要有本部门的员工参加。

③ 确立方案

- 方案是达到目标的方法和作法;
- 方案要提出工作的次序。

④ 编排进程

进程是将人、财、物等因素安排在一定时间内的进度表。

⑤ 确定程序

程序是为业务发展编成一套有秩序的措施,有效地执行人力、财力和物力的运用步骤。但所做的程序,必须根据政策不断修正,并予以标准化。

⑥ 编制预算

- 必须有效地运用可用的资源;
- 设立绩效标准和衡量尺度。

(2) 组织职能

组织职能是根据企业生产运作管理的需要,将生产过程各环节、各部门按合理分工和

协作的要求加以组织,以有效地从事生产运作活动。组织职能工作分组织设计和组织执行两部分。组织设计包括企业组织机构设计和设置,管理组织和管理制度的建立,各级组织机构职责权限的规定,生产过程中劳动分工与协作关系以及相应生产单位的划分等。组织执行是为实施生产运作计划而进行的一系列生产准备和组织工作。如生产组织的调整,生产过程中任务分配和调度等。组织的要领要分工平衡。组织具有三条准则:

- 要有建立的组织结构体系——组织形态;
- 要适当授权——组织功能;
- 要建立良好的工作关系——组织关系和工作环境。

(3) 控制职能

控制职能是对计划执行情况所进行的检查、监督、分析和调整等工作。它包括从生产过程产出的取得实际绩效的信息,将之与计划要求相比较,对比较结果进行分析,若发现有偏差,则采取措施,返回去调节生产过程的投入,以修正偏差。控制的要领是事前要设立工作标准,事适当地纠正偏差,事后善为评价工作效果的价值。控制具有五项要领:

- 目前的资料,即可作为将来控制的主要参资料;
- 掌握重点;
- 以重要性决定优先次序;
- 要点控制;
- 自我控制。

1.4 电信企业生产运作管理面临的形势和发展趋势

分析形势和发展趋势是为了更好地面向未来,从而寻找科学合理地控制事物未来发展的对策和行动方案,为领导的决策工作提供科学依据。为了更好地分析电信生产运作管理的发展趋势,首先从宏观角度分析 21 世纪我国企业经营管理的发展方向,然后分析我国电信生产运作管理面临的形势以及发展趋势。

1. 21 世纪我国企业经营管理的发展方向

广义的企业生产运作管理实质上就是企业的经营管理。21 世纪我国企业经营管理发展的方向是:

(1) 企业经营者将由非职业化向职业化的企业家转变

市场经济体制和现代企业制度的建立,使企业成了自主经营、自负盈亏、享有法人财产权的商品生产者和经营者。于是需要一支具备专门经营管理技能的企业管理者队伍。这些管理者把经营管理企业作为一种职业,靠企业的发展来获得自己的社会价值和社会地位。培养一支优秀的职业企业家队伍是社会主义市场经济发展的迫切需要,是建立现代企业制度的重要条件之一,是加强和提高 21 世纪我国企业经营管理水平的保证。

(2) 企业经营管理理念将由模仿经营向创新经营转变

美国《创新者与企业革命——2000 年的总经理与企业家》一书中断言,从 80 年代后期起,我们将迎来创新时代,即进行有效的创新已成为事业成功的决定因素。根据美国著名经济学家丁·熊彼特的见解,创新包括工艺创新、产品创新、原料创新、市场创新、组织创新等五个方面内容。由此可见,企业创新是一个综合性概念,它既包括了具体产品或劳务的开

发、设计、生产、供应、销售的系统知识,也包括组织、管理等科学知识。随着市场竞争的日益加剧,创新是企业永恒的主题,是企业精神的核心。因此,企业必须逐步摒弃原来主要采取的模仿战略,转变为创新战略,加强科技开发力量和产品的升级模式,不断提高产品的科技含量,开拓新的市场,建立新的购销网络和营销体系,树立创新营销理念,抓好企业组织体制的创新与规范,努力探索适应本企业实际情况和具体条件的生产运作管理方式和手段,从而确保企业在新环境、新形势下始终能领先一步。

(3) 企业经营管理的重点将“以物为本”的管理向“以人为本”的管理转变

伴随经营机制的转换,企业将逐步成为市场竞争的主体。“企业是人的企业,人是企业的灵魂。”现代企业要从“以物为本”的管理转到“以人为本”的管理上来。而“以人为本”就是要充分重视人的作用,强调员工的精神状态、文化修养、对企业的认同感,以及团结互助、整体协作精神,实施全员动员,增强忧患意识,群策群力共同承担企业风险,努力使企业在不增加任何投入的情况下,开发企业现有人力资源,以最大限度地发挥每名员工的潜能,并创造出独特的文化氛围,从而达到增强竞争力,提高劳动生产率的目的。

企业要加速向以人为本的管理方式转变,应以有效地满足企业全体员工多层次的社会需要为基点,设计多样化、分层次的激励机制与约束机制,充分发挥企业每一层组织的作用,鼓励基层组织和个人参与管理,增强员工的主人翁责任感。为此,要注意人才的招聘、教育、培训,以建立可持续发展的良好机制。

(4) 企业经营管理模式将由生产经营型向资本经营型转变

随着我国经济体制改革的深化,企业的经营管理模式也在不断改进和发展。在计划经济体制时期,企业以完成计划为目的,其管理模式为生产型。在有计划的商品经济时期,企业以生产适销对路的产品为目的,其管理模式为生产经营型。在提出建立社会主义市场经济体制后,企业强调的是以提高经济效益为目的,其经营管理模式又逐步向资本经营型转变。因此,我国企业由生产经营型向资本经营型转变被称为“第三次跳跃”。

资本经营要求有严格的资本成本观念,要杜绝任何资本的闲置、呆滞、沉没等现象的出现。资本经营还要侧重对产权的运作,它把企业所拥有的一切有形和无形的存量资产变为可以增值的活化资本,通过流动、裂变、组合、优化配置等重组方式进行有效运营,促进资本组合和产业结构调整,以最大限度地实现资本的增值。

(5) 企业竞争方式将由低水平过渡竞争,向分层竞争、跨层协作转变

在市场发育的初期,普遍存在着在同一市场上低水平过渡竞争和重复建设的现象。这种竞争方式造成了大量的物资和资本浪费。随着经济体制不断完善,宏观调控手段的建立和经济增长方式的转变,这种在同一市场中低水平过渡竞争的现象将被分层竞争、跨层协作所取代。这样就可以大大促进一部分企业迅速发展,尽快形成规模经营优势,并使这些在某一市场中占有优势的骨干企业兼并、重组、联合、租赁中小企业,进行分层协作,形成集团优势,扩大市场占有率,或者通过向前、向后的纵向一体化及横向多样化经营,提高规模经营水平。此外,还可以围绕优势产品,实施名牌战略,再由明星企业带动行业发展,通过名牌战略工程来启动区域经济的发展。

(6) 企业经营管理手段将由封闭落后式向开放智能化转变

现代社会重要特征之一是信息化,科学化的决策也需要准确的信息。因之,信息管理越来越得到经营者的重视。管理过程本身实际上就是信息的处理过程,特别是计算机技术、现代通信技术、信息高速公路和国际互联网络的迅速发展,科学的决策依赖于准确的信息已

成为可能。著名的管理大师彼得·德鲁克在《经济权力的转移》一书中就认为：经济结构正在发生变化，以前是围绕着商品和资金流动组织起来，而现在则变为围绕着信息的流动组织起来。在未来信息时代中，世界经济制高点的竞争将集中在对信息占有的竞争上。同样，一个企业的发展也取决于对信息的重视和利用程度，谁能快捷地取得信息的主控权，谁就会在经济上得到明显的增长和发展。随着我国经济的发展，企业原有的那种落后的、封闭式的信息管理手段已不适应激烈的市场。对此，企业应建立起科学化、现代化的管理信息系统，并将自己的系统与国内、国际的网络融为一体，让外部信息带动企业技术、产品、质量、生产以及经营的全面发展。当前，要建立企业管理信息系统，不仅仅是技术手段上的革命，更重要的是管理理念、方法、人才素质和管理体制的革命。这就要把建立一支既懂企业经营管理，又懂计算机信息技术的人才队伍，作为企业发展内容认真加以建设。

2. 电信企业生产运作管理面临的形势

当前国内外经济都发生了深刻的变化，电信企业生产运作管理面临着新的形势：

(1) 邮电分营后面面临着机制创新和组织创新

为了适应市场经济的需要，实行专业化经营，1998年各级邮电企业实行分营。新组建的电信企业如何摆脱传统的管理模式，建立起现代企业制度和全新的运营机制，这是衡量分营成效的标志。实行机制创新和组织创新是电信企业面临的一项紧迫任务。

(2) 世界经济的全球化和通信全球化速度加快

如今，世界经济全球化逐渐加快，几乎所有的企业都面临着世界性的竞争。电信服务的全球化比经济的全球化来势更猛。电信市场的开放迟早成为必然，在激烈的全球竞争面前，我国的电信生产如何运作？这个问题已摆在电信经营管理者面前。

(3) 技术飞速进步，电信企业生产运作环境发生了巨大变化

进入90年代电信技术更加迅猛发展，光纤、微电子、计算机等技术的发展速度之快出乎人们意料。电信新技术、新业务层出不穷，使我国电信企业生产运作环境发生了巨大变化，主要有以下几方面：

① 从通信网向信息网转变

电信是利用有线电、无线电、光或其它电磁系统传输、发射和接收任何语言、数据、影像、符号信息。现在电信网已经不局限于传输、发射和接收信息，它与各类信息采集、存储、处理、检索和利用系统连接，正在形成一个综合信息生成、传递、处理、利用等多功能信息网络。

② 从单一的语音服务向多媒体服务转变

随着经济的发展和人民生活水平的提高，单一的语音服务已不能满足人们对电信的需求，多媒体终端逐渐变得和电话一样普及。

③ 从单项服务向一站购齐转变

以往电信用户只能一次购买一种服务，即使是交纳电话费、申告故障、扩大服务项目等必须到不同营业窗口甚至不同营业网点排队办理。现在随着人们生活节奏的加快，消费者要求经营者们能够做到一站购齐，甚至打一个电话、一次上网交易能够处理一揽子的服务问题。

④ 从强制界面向人性界面转变

不论是网络内部操作还是用户与网络终端的人机接口，以往主要是训练职工和要求用户适应机器，现在网络设备的维护和检测越来越成为一种简单劳动，各种网络工作的开发也

正在使电脑终端的操作大大简化。不久的将来,善解人意的电脑终端将在网上采用。

⑤ 从独家垄断向合作竞争转变

由于电信的规模经济性、范围经济性和投资沉淀性,各国电信在发展阶段大量采用了独家垄断的方式。但是垄断是破坏市场均衡的罪魁祸首,政府不得不采用直接管理的办法来限制垄断带来的负面效应。然而,长期承担管制任务的政府机构容易被垄断企业说服,共同侵害消费者的利益。因此,社会需要少数竞争者制约垄断性企业,以重新实现市场均衡。需要特别指出的是,网络企业之间竞争,不可能是对抗性竞争,只能是合作性竞争。因为没有合作形式,形不成统一网络,也就没有办法竞争。

⑥ 从超额利润向利润摊薄转变

独家垄断很容易造成超额利润,政府管制和合作竞争的结果都会使利润摊薄。另一方面,经营者和消费者逐步理性化,现代企业制度要求来自社会的越来越透明的监督,这些都无情地打破了垄断时代超额利润的旧梦。

上述变化对企业经营管理、生产运作带来严重的影响,并且提出了不少新的要求和研究课题。

3. 21世纪电信企业生产运作管理发展的趋势

(1) 电信企业化的管理与政府职能彻底分离

政府职能与企业职能原本是一对矛盾,是强制和被强制、约束与被约束、管制与被管制的关系,二者很难构成一个统一体。但在计划经济时期,垄断代替竞争,市场短缺严重,电信实行政企合一,与企业、与社会构不成多大矛盾。实行社会主义市场经济后,这种政企合一的弊端日益明显:它失去了市场的公平,妨碍了正当的竞争,阻碍了电信自身的发展,一定程度影响了公众利益。电信、邮政分营向政企分开迈出了一大步,但彻底分开尚有一段不小的距离。今后电信企业政企彻底分开的任务仍然很艰巨。随着社会主义市场经济的日益深化,电信在经过短暂的过渡时期后,政企必将彻底分开,这是今后发展的趋势。

(2) 电信企业生产运作管理要以效益为中心

以效益为中心,即电信企业生产运作管理都要围绕提高效益来开展,要向管理要效益,包括社会效益和企业经济效益。要在保证向社会提供优质服务的前提下,努力提高经济效益。市场经济特征就是追求效益的最大化。电信企业既然是企业就不能只顾生产,不顾成本,同样要追求效益的最大化。

以效益为中心必须树立以下观念:

① 强化成本管理意识

成本管理是企业的一项基本管理。近几年,由于国家政策的倾斜,电信企业发展迅速,企业收入日渐丰厚,但投入产出的观念却偏于淡薄。电信企业要强化成本管理意识,人人参与成本管理,让成本管理渗透到每一项工作中去,化为每个员工的自觉行动。把生产成本的高低看作是电信企业生产运作系统经济性绩效的一种标志。

② 划清普遍服务与商业服务的界限

普遍服务是指国家法律规定的基本通信服务,如固定电话服务、电报服务等,其他服务都是商业性服务。普遍服务要尽可能满足社会各方面的需要,而商业服务则要追求企业经济效益的最大化。非基本通信服务要坚持商业服务原则,无效益或效益低下的业务则可以办或不办或缩小规模,不承担普遍服务的义务。

③ 树立财务管理是企业的重要组成部分,资金管理是财务管理的中心的观念

财务管理要渗透到企业的经营、生产运行、服务建设等各项管理工作中,记帐会计要向管理会计转变,财务管理要牢牢抓在企业重要领导手中,摆在一个重要位置。算死帐、管死钱是现代财务管理的大忌。开展资本经营、用活资金,让资金在快速流动中增值,是今后电信企业努力的方向。

④ 追求全网效益与企业效益的统一

要爱护大网、保护大网,树立全网观念、整体观念。维护全网利益,一方面要改革全网和企业的分配机制和约束机制,做到全网利益和企业利益的统一,引导企业为全网着想,从全网出发;另一方面,要加强教育,加大奖惩力度,使维护全网利益成为企业风尚。

(3) 服务是电信企业生产运作管理的主题

生产系统必须生产出达到质量标准的合格产品与优质产品,这是对生产系统绩效的一项基本评价。对质量的评价也是对整个生产系统的综合评价。

电信企业的产品是服务,提供优质高效的服务是电信生产运作的目的。因此,服务是电信企业生产运作管理的主题。电信企业要走向国际,参与全球市场竞争,必须真正把服务作为一件大事抓好,忽视服务必然在竞争中被淘汰。一般西方企业经营策略的演化经历了三个主要阶段。第一阶段是启发消费者的支付意愿以获取当期的最大收益率;第二阶段是努力塑造企业形象(CI),力求与众不同,创第一品牌;第三阶段是千方百计力求用户满意(CS),使其成为企业的终生用户。不论西方还是东方,经营理念高级阶段就是让用户满意、锁定消费者。由企业主动创造一种共生共荣、持续发展的社会环境。我国电信企业要重视用户满意工程,并使之成为一种行业规范。

(4) 知识管理在电信企业生产运作管理中将逐步提上日程

知识管理是伴随知识经济的诞生而产生的新的管理理念,正在被越来越多的企业所认识和应用。所谓知识管理即是对本企业知识资源进行管理,使每一个员工都最大限度地贡献出其积累的知识和经验,实行知识共享,并利用集体的智慧,提高企业应变能力和创新能力,使企业能够对市场需求作出快速反应,准确预测外部市场的发展趋势。电信企业是高技术、高知识企业,拥有众多的高技术人才,其知识资本在资本总值中占有较大的比重。因此,随着知识经济和信息经济的来临与深化,重视和运用知识管理是电信企业生产运作管理的一个新趋势。

按照现代企业实行知识管理的经验,未来电信企业实施知识管理的切入点是:建立企业内部知识和经验共享机制。通过这种机制,使企业每个员工创造的知识 and 经验化为企业集体的知识和经验,共享共用,从而为企业的竞争和发展不断注入新的活力和动力。企业中员工之间知识和经验的互相封锁和保密,是导致现代企业停滞发展和走向死亡的毒瘤。

建立鼓励员工积极参与企业经营管理的机制和氛围。参与原则是实现知识管理的重要原则。为了鼓励员工参与,企业必须规则透明,责权利明确,作风民主,沟通渠道畅通,建立开放和信任的环境。通过员工参与,集思广益,形成最佳决策,同时也为决策的顺利贯彻实施扫清了道路。

坚持知识资本化原则。知识是创造价值的源泉之一,是企业的一种重要资源。对知识资源进行有效地开发、管理并予以资本化是促进企业可持续发展的内在动力。知识资本化就是对员工的知识贡献进行量化、价值化,并通过股权分配等形式,使劳动、知识以及企业家的管理及风险积累贡献得到体现和报偿,从而使企业形成中坚力量和保持对企业的有效控制,使企业持续成长。

随着现代企业制度的建立, 知识经济快速成长, 知识管理将逐步提上日程, 并得到很好运用。

(5) 人本管理是电信企业生产运作管理的核心

劳动力是生产要素之一。它是生产活动中所需要的劳动能力, 是每个劳动者用于生产活动的体力、脑力、智力的总和。“人本管理”就是以人为本的管理, 即把人视为管理的主要对象及企业的主要资源, 通过激励调动和发挥员工的积极性和创造性, 引导员工去实现预定的目标。“人本管理”是与“以物为中心”的管理相对应的概念, 它要求理解人、尊重人、充分发挥人的积极性、主动性和创造性。一般说来, 人本管理主要包括以下内容: 运用行为科学, 重新塑造人际关系, 增加人力资本, 提高劳动质量; 改善劳动管理, 充分利用劳动力资源; 推行民主管理, 提高劳动者的参与意识; 建设企业文化, 培育企业精神等。

在知识经济时代, 人是企业核心的资本要素, 在未来的通信企业中更是如此。忽视了对人的管理, 企业将无法生存。电信企业引入“人本管理”, 应逐步做到以下几点:

① 在人员使用上, 坚持适应性原则, 即合适的人做合适的事, 企业所有人员的水平与所在岗位要求相适应并略高。过高则不安心工作, 过低则完不成任务。

② 创造和谐的人际关系和企业精神。通过一定的管理手段, 在企业领导与员工之间、员工与员工之间、部门与部门之间建立和谐的关系, 让员工的情感、智力、经验得到广泛地交流和运用, 从而得到升华, 使企业像一个团队一样, 大家为着一个共同目标去奋斗, 去奉献。

③ 建立完善的激励机制。《A 管理模式》把激励系统称为“两油系统”, 即动力油和润滑油, 也就是说通过激励, 给职工增加动力, 减少摩擦。激励的方法要按照马斯洛提出的“需要层次理论”, 分层次满足职工的需求, 从而使职工产生无尽的前进动力。

④ 把企业建成学习型组织。在未来的企业竞争中, 建立学习型组织是实现组织创新的源泉, 是使企业免于死亡的根本途径。企业中人力资源开发重点在于对员工在企业服务期间全过程的开发。传统管理只注重对人的使用, 而现代管理则注重对人的不断培养提高。要做到这一点, 必须把企业办成一个学习型组织, 这是进入 90 年代后一些现代企业为适应日益激烈的竞争而提出的一种新理论。学习型企业的本质特征有三点: 一是强调善于不断学习, 决策层、管理层、操作层都要全身心地投入学习, 尤其是决策层要通过不断地学习, 为企业注入新的理念和新的活力; 二是强调“全程学习”, 职工从进企业开始要不断地学习, 随时掌握出现的新知识、新观点; 三是要强调“团体学习”, 注重群体智力的开发。未来的电信企业要成为学习型企业, 应逐步做到: 企业精简, 真正做到高效率和高效益; 企业组织结构扁平化, 建立决策层、管理层、操作层在一个平面上工作的“平面化”的管理模式; 企业的组织和员工具有极强的市场适应和应变能力; 企业员工能不断地自我创造未来; 企业的各级组织和员工善于不断学习; 企业员工有较好的“自主管理”能力。

(6) 建立电信企业自己的服务文化

企业文化是企业长期生产经营过程中所形成的价值观、经营思想、群体意识和行为规范的总称。企业文化具有个性化的特征, 电信企业应建立与其他企业不同特征的企业文化。为什么要建立企业文化? 这是因为企业文化具有多种功能, 如导向功能, 企业文化如一面大旗, 它能够统一整个企业和全体职工的行动方向; 约束功能, 通过建立共同的价值体系, 形成统一思想和行为, 对每一个员工有约束和规范作用; 凝聚功能, 把企业各方面力量凝聚起来, 同舟共济, 在企业内形成共同语言, 创造和谐的工作环境; 具有辐射功能, 优秀的企

业文化能对社会产生巨大的影响力，成为社会文化的一部分。构成电信企业文化的基本内容是：

① 建立电信企业个性特征的企业理念系统，应成为电信企业的价值观。如迅速、准确、安全、方便地为国民经济和人民群众服务；建立区别于其他企业的电信企业经营理念、企业精神和职业道德等。

② 建立全国统一的电信企业视觉识别系统。

③ 电信企业家应具备特有的素质。

④ 建立电信企业员工的行为规范等。

电信企业是传统企业，其价值观、企业精神、经营思想、管理方法无不打上传统的烙印，建立现代企业文化将是一个漫长的过程。但是随着社会的进步，知识经济时代的到来，电信企业管理也必将创新，跃入现代企业的行列。