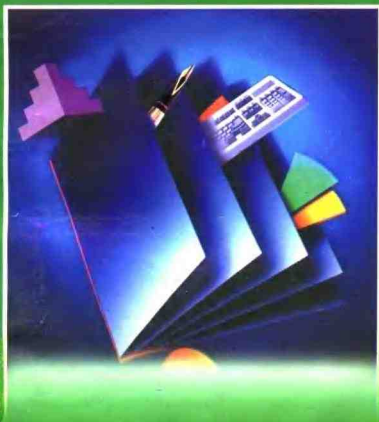


邮电部职工培训系列教材
管理人员用书

邮电支局班组 经营与管理教程

王海权 编



人民邮电出版社

邮电部职工培训系列教材
管理人员用书

96
F606
13
2

邮电支局班组经营与管理教程

王海权 编

319.142



3 0108 1276 0

人民邮电出版社



C

319.142

内 容 提 要

邮电支局班组是邮电企业的细胞,是邮电生产经营与管理的第一线。本书针对支局班组的实际,全面系统地阐述了支局班组组织实施经营与管理活动的基本知识和运作方法。

全书共分四篇。第一篇为基础篇,包括邮电企业的基本知识,经营与管理的一般概念,支局班组经营与管理的任务,支局长、班组长的素质要求。第二篇为观念篇,主要介绍在支局班组的经营活动中应确立的观念。第三篇为经营篇,介绍支局班组组织实施经营活动的主要工作与运作方法,包括经营目标,市场调查,预测分析,作业决策,策略运用等。第四篇为管理篇,介绍支局班组实施现代管理的基本知识与方法,主要包括现场管理,系统管理,质量管理,时间管理,基础工作和管理艺术。

本书为邮电支局长、邮电所长、邮电生产经营班组长培训教材,也可供分县支局班组的市、县邮电局长和管理人员学习。

邮电部职工培训系列教材

管理人员用书

邮电支局班组经营与管理教程

王海权 编

人民邮电出版社出版发行

北京朝阳门内大街杆杆胡同111号

内蒙古邮电印刷厂印刷

新华书店总店科技发行所经销

开本:787×1092 1/32 1995年12月 第 一 版

印张:10.875 1995年12月 内蒙第1次印刷

字数:247千字 印数:1-3 000册

ISBN 7-115-05977 2/F·161

定价:12.00元



前 言

随着邮电通信事业的迅速发展,邮电职工培训的任务越来越重。为了更好地完成职工培训任务,加快职工培训教材建设工作是当务之急。为此,邮电部成立了职工培训教材建设领导小组,并设管理人员、专业技术人员、通信生产人员三个教育教学指导委员会。加强对职工培训教材建设工作的领导和统筹协调,提高编写质量,加快出版速度,力争3—5年内,编写出版一套适应管理人员、专业技术人员和通信生产人员不同需求的质量较高的职工培训系列教材。

经过各教学指导委员会和编、审人员的积极努力,这套教材将陆续同广大邮电职工见面。力求做到适应成人教育的特点,从职工实际需要出发,紧密联系邮电通信生产实际,突出重点,内容精炼,通俗易懂,既可作为职工培训教材,也适合自学。

由于经验不足,对书中的不足之处,希望各地在使用过程中,及时把意见反馈给我们,以便进一步修订。

邮电部教育司
1995年10月

编 者 的 话

邮电通信企业是从事通信生产经营活动的经济组织,是按经济核算原则组织起来的法人单位。这个经济组织的“细胞”是邮电支局、邮电所和生产班组。

“支局班组搞不好,企业活不了。”支局班组这个“细胞”承担着企业经营的具体任务和企业管理的具体工作,是企业存活与发展的关键。在邮电通信走向市场、加速发展的新形势下,搞好支局班组的经营与管理,对每一个邮电通信企业都具有十分重要的意义。

本书面向邮电支局(所)和生产经营班组,针对面向市场的新形势下加强支局班组经营与管理的需要,突出规范性、实用性强的知识,力求简明、通俗、理论结合实践,并力求语言生动,既适合培训教学,又适合自学。

本书初稿曾在安徽、山东、广东、内蒙、吉林、天津等省市内试用,取得了很好的效果。本书的规范性、实用性、可读性均得到了肯定。据此,邮电部职工教材领导小组和管理教育指导委员会将此书定为全国邮电支局(所)长、班组长培训教材。作者根据领导、专家及读者的意见进行了修改。特别是邮电部教育司职教处的领导和邮电职工教育指导委员会管理类委员会的专家对本书的完善倾注了心血,安徽省邮电管理局教育处、安徽省邮电职工培训中心给予了大力支持,在此一并表示感谢。

经营与管理都是艺术,艺术的魅力在于创新,本书的目的是为支局班组的提供者提供搞好经营与管理的基本思路和方法,重要的是在生产经营活动的实践中去学习、开拓、创新,不断提高经营与管理艺术。

编者

1995年10月

目 录

第一篇 基础篇——管理者必备之知识

第一章 邮电企业——通信市场的活动主体	(3)
第一节 邮电产品是商品.....	(3)
第二节 邮电通信的生产经济特征.....	(5)
第三节 邮电企业的性质、任务、服务方针.....	(8)
第四节 市场经济对邮电企业的要求	(11)
思考题	(19)
第二章 经营——企业的中心	(21)
第一节 经营不仅仅是做买卖	(21)
第二节 经营是企业的中心	(24)
第三节 经营是企业全体职工的任务	(25)
思考题	(28)
第三章 管理——经营的保障	(29)
第一节 管理存在于一切共同劳动之中	(29)
第二节 管理是经营的基础	(33)
第三节 管理落实在基层	(34)
思考题	(37)
第四章 支局班组——邮电企业的细胞	(38)
第一节 支局班组是企业的基层	(38)
第二节 支局班组是经营与管理的第 一 线	(40)
第三节 对支局班组长的素质要求	(42)
思考题	(46)

第二篇 观念篇——管理者行动之先导

第五章 思想——经营的灵魂	(49)
第一节 经营思想是经营活动的指导思想	(49)
第二节 邮电经营思想	(53)
思考题	(54)
第六章 市场——生产经营的始点和终点	(55)
第一节 市场是商品生产者的战场	(55)
第二节 邮电通信市场的特征	(57)
第三节 邮电必须面向市场	(60)
思考题	(62)
第七章 竞争——市场经济的必然产物	(63)
第一节 市场经济中不存在“市”外桃园	(63)
第二节 市场竞争,适者生存	(68)
思考题	(71)
第八章 客户——邮电经营的真正基础	(72)
第一节 经营的真正基础	(72)
第二节 邮电客户的构成与特征	(73)
第三节 全方位地为客户服务	(77)
思考题	(79)
第九章 效益——邮电经营的目的	(80)
第一节 邮电经济效益的内涵	(80)
第二节 树立正确的邮电经济效益观念	(81)
思考题	(84)
第十章 形象——企业的无形资产	(85)
第一节 形象是企业的无形资产	(85)
第二节 建树邮电的美好形象	(89)

思考题	(91)
-----------	------

第三篇 经营篇——支局班组经营运作

第十一章 目标——经营活动的指南	(95)
第一节 制定切实可行的目标	(95)
第二节 纵向到底 横向到边 目标展开	(101)
第三节 ABC 计划	(104)
第四节 滚动式计划	(107)
第五节 目标与计划要落在实处	(109)
思考题	(113)
第十二章 调查——了解市场的途径	(114)
第一节 知己知彼,百战不殆	(114)
第二节 市场调查常用方法	(118)
第三节 市场调查报告	(125)
思考题	(128)
第十三章 预测——重要的售前服务	(129)
第一节 市场预测是进入市场的前奏	(129)
第二节 市场预测的种类和内容	(134)
第三节 市场预测的程序和方法	(136)
思考题	(142)
第十四章 决策——经营与管理的基本活动	(144)
第一节 决策无处不在	(144)
第二节 作业性决策是支局班组的核⼼	(148)
第三节 决策要讲究方法	(151)
思考题	(157)
第十五章 策略——邮电经营的生命	(159)
第一节 邮电经营的市场策略	(159)

第二节	邮电产品策略	(170)
第三节	邮电市场营销组合策略	(178)
第四节	邮政业务经营	(181)
第五节	电信业务经营	(188)
第六节	邮电经营策略的蜕变	(193)
思考题		(197)
第十六章	公关——赢得市场的策略	(198)
第一节	越舍越得的生意经	(198)
第二节	邮电公共关系	(200)
第三节	公关要讲技巧	(203)
思考题		(207)
第十七章	宣传——开拓市场的工具	(208)
第一节	邮电业务宣传	(208)
第二节	邮电广告	(211)
思考题		(216)

第四篇 管理篇——支局班组管理知识

第十八章	作业组织——现场管理的基础	(219)
第一节	现场管理是企业的核心管理	(219)
第二节	作业计划的编制	(222)
第三节	工作席位的核算	(226)
第四节	生产班次的安排	(229)
第五节	作业组织的优化	(233)
第六节	业务监督检查	(235)
思考题		(237)
第十九章	系统优化——实现管理的最佳结合	(238)
第一节	系统优化管理的基本内容	(238)

第二节	网路的优化·····	(243)
第三节	激励机制的优化·····	(250)
第四节	支局班组内部核算·····	(254)
第五节	精神文明建设·····	(264)
思考题	·····	(269)
第二十章	质量——竞争取胜的保证 ·····	(270)
第一节	质量管理是全员参加的管理·····	(270)
第二节	质量管理图表·····	(279)
第三节	支局班组质量管理任务与要求·····	(286)
思考题	·····	(290)
第二十一章	基础工作——管理的基本条件 ·····	(291)
第一节	基础工作的内容与要求·····	(291)
第二节	邮电业务规章和业务管理制度·····	(293)
第三节	标准化管理·····	(298)
第四节	信息收集整理与反馈·····	(301)
第五节	经济活动分析·····	(310)
思考题	·····	(315)
第二十二章	技艺——管理者领导之诀窍 ·····	(317)
第一节	管理必须有程序·····	(317)
第二节	基础时间管理·····	(324)
第三节	基层领导艺术·····	(329)
思考题	·····	(336)

第一篇 基础篇

——管理者必备之知识



第一章 邮电企业——通信市场的 活动主体

本章要点

邮电企业的干部、职工,都应当了解邮电企业的基本知识。本章针对支局长、班组长培训的需要,阐述有关知识。其要点为:

1. 邮电产品的商品属性;
2. 邮电通信的经济特征;
3. 邮电企业的性质、任务、服务方针;
4. 市场经济对邮电企业的要求。

第一节 邮电产品是商品

对于邮电企业的经营者、管理者和产品的生产者来说,首先应当明确的问题是:邮电产品是不是商品?明确了这个问题,就明确了邮电企业要不要走向市场,要不要按商品经济规律来进行生产经营活动;也就明确了邮电企业的中心是什么,管理的重点在哪里。

应当肯定:邮电产品是商品。

认识这个问题,先得弄清邮电产品的概念。一封信、一份电报、一个电话,这些劳动对象均来自客户(也称用户),不能称之为邮电产品,邮电部门接受客户的委托,利用邮电通信网路和设备将各种形式的信息,如文字、声音、数据、图表、图像、实物等,

由甲地传递到乙地,使其产生场所的变更和空间的位移,从而对客户产生了有益效用。这种无形的产生有益效用的传递服务凝聚了邮电劳动者的劳动,才称之为邮电产品。

其次,必须弄清商品的概念。

商品首先是一种可以用来满足人们一定需要的看得见或者看不见的(有形或无形)物品,即有用或有效用。其次,商品是用来交换的劳动产品。生产出来只是自我消费的劳动产品,如农民自产自用的农副产品即不是商品,而用于社会消费即进行交换的才成为商品。

商品有使用价值和价值这样两个因素。有用性或效用就是商品的使用价值,无论什么社会,使用价值都是社会财富的物质内容,它是商品的自然形式;而一种使用价值与另一种使用价值相交换时(即相互交换的商品)所表现出的比值则是商品价值,只有在交换时才表现出来,其决定因素是生产该商品时人类所耗费的劳动量,属于商品的社会属性。

现在,我们可以将邮电产品套入商品这个框里作一比较:

其一,邮电产品具有特殊的使用价值。邮电通信通过传递服务而满足了人们获取信息和交流感情的需要,通信起源于人类社会交往的需要已经给了佐证。邮电产品即是传递信息这样的服务而产生的有益效用,这种效用即是邮电产品的特殊使用价值。马克思分析与邮电同样的产品时说:“这种劳动的特殊使用价值在这里取得了‘服务’这个特殊名称,是因为劳动不是作为物,而是作为活动提供服务的。”

其二,邮电产品可以被购买,具有价值,也即是说,邮电产品是用来交换的劳动产品。这一属性最直接的表现则是邮电通信从它走进市场时起便被市场接纳,为市场所承认,使用邮电业务的客户,按每类产品的价值付给一定的资费,这种资费则是按邮

电劳动者付出的劳动量来衡量的。

马克思说得很明确：“对于提供这些服务的生产者来说，服务就是商品。服务有一定的使用价值（想象的或者现实的）和一定的交换价值。”我们对于邮电产品是商品，应当从理论上没有什么疑问，从市场的承认上更是不容争论的。

既是商品，就要面向市场，按照商品生产的规律来组织生产经营活动。

第二节 邮电通信的生产经济特征

邮电产品是商品，但它不是一般商品，与一切有形的商品不同，面具有自己独特的生产经济特征。这些特征对邮电通信的经营带来了一系列深远的影响。邮电企业的每一层次的管理者乃至每一名职工，都应当了解这些特征，认识这些特征给经营带来的影响，明确这些影响带来的要求。

邮电经济有如下特征：

一、邮电生产的劳动对象是用户提供的

在生产三要素（劳动对象、生产资料、劳动力）中，邮电生产与其它物质生产唯一不同的是劳动对象。邮电通信生产的劳动对象是待传递的信息，如信函等文字信息，话音等声音信息，报刊、包裹等实物信息，这些各类待传递的信息是用户提供的，要按照用户的愿望保证信息的完整、准确传递。这种特征对邮电通信经营工作的影响有四点：其一，先有用户需求再有通信生产，通信生产的产品量与用户需求完全一致，不能提前生产，也不能超量生产，即没有库存量，因此不存在产品的积压和浪费。邮电经营必须在满足用户不同层次的需求上给予保证，而且还要反

作用于用户,吸引诱导用户增加需求,还要开发潜在需求的产品。其二,由于劳动对象为用户所提供,故原材料几乎不需消耗,因此在成本构成中可变成成本比重极小,这样,大力发展邮电业务,提高通信能力的利用程度,就必然获得单位产品成本明显降低,大幅度提高经营效果的成效。其三,用户提供的劳动对象即信息,只允许按用户的指定发生空间和场所的位移变更,不准发生丢失、失真,因此,确保“准确”、“安全”乃是第一位的。其四,邮电经营要尽量方便用户,经营网点尽量靠近用户,这就要求必须合理设置局所,既方便用户,又考虑到经营效益。

二、邮电通信产品的非实物性

邮电通信产品是传递信息的效用,这种效用不是实物,这个特点给邮电经营也带来特殊的影响。首先,邮电产品的交换只能在生产者和使用者之间直接进行,这里既没有任何中间商,也不存在批发和零售之间的区别,同样,邮电产品的使用者也不能把这个产品再转售他人,只能自己消费。因此,邮电经营必须邮电企业自己去开展,经营销售的市场必须自己去开拓。其次,由于通信产品的非实物性,邮电企业的每万元总产值中所创造的国民收入额大大高于其他物质生产部门,使邮电通信在物质消耗和能源消耗方面成为最少的部门。市场资源的紧缺对邮电经营的威胁较小,表现了明显的经营优势,但同时也吸引其他部门参与竞争,从而加剧了竞争态势。

三、邮电的生产过程和消费过程的一致性

邮电生产过程和用户使用过程同时开始,又同时结束。只不过,有的是用户自始至终参与这个过程,如电话;有的是参与开始和结束过程,中间的过程由邮电部门进行,如信函。这种邮电

生产过程和用户消费过程一致的特性对邮电经营的影响主要有三方面：一是邮电经营和生产的被动；二是生产经营过程需要用户参与并给予配合；三是对服务和质量，用户参与监督，要求就更高。

四、全程全网、联合作业

邮电通信生产过程，一般要有两个以上的局、所共同完成，因此必须有一个覆盖全国，联通世界的邮电通信网，全程全网实行联合作业。邮电生产的这一特征是社会大生产的典型特征，客观上要求邮电通信实行规模经营，每一个基层企业的经营效果与全行业的经营效果紧密相连，每一个基层生产单位的经营形象与全网的经营形象紧密相连。

邮电通信的全程全网分担全社会的通信需求，因此邮电经营的前提条件是这个邮电通信网必须布局合理，投资经济，技术先进，能适应社会需要，运行效率高，这个前提条件是影响经营成果的决定性因素。因此，为了保证邮电的经济效益和社会效益，必须对通信网的建设适度超前发展。

网路和局所的普遍布局是为了方便全社会使用邮电业务，但同时由于用户需求在地域上和时间上分布的不均衡，对各个基层企业和基层生产经营单位的经营效果也造成了不均衡。

邮电通信生产的这一特点，使邮电业的内部分配成为重大的特殊问题，企业经营成果即资费收入实质上不是一个企业的经营成果，必须实行再分配，全行业实行经济核算，同时解决因自然条件的差异而产生的等量劳动不等量收入的问题，以调动全网积极性，组织协同作战。企业内部也是如此，必须实行内部经济核算。

全程全网、联合作业，要求邮电通信必须统一组织、条块结