

全国邮电干部中专自学考试教材
(邮电管理专业)

邮电通信企业管理

河南省邮电学校 编
北京邮电工业学校



人民邮电出版社

T506

88

全国邮电干部中专自学考试教材
(邮电管理专业)

邮电通信企业管理

河南省邮电学校 编
北京邮电工业学校

BR 594972

人民邮电出版社



B 594972

内 容 提 要

本书是根据《邮电通信企业管理》教学大纲编写的。其内容包括：导言、计划管理、邮电通信生产过程组织、劳动工资管理、基本建设管理、物资管理、财务管理、邮电通信企业经济核算制。

本书是全国邮电干部中专自学考试教材，也可作为邮电干部培训教材及邮电职工自学邮电通信企业管理知识的读物。

全国邮电干部中专自学考试教材

(邮电管理专业)

邮电通信企业管理

河南省邮电学校
北京邮电工业学校 编

人民邮电出版社出版

北京东长安街 27 号

人民邮电出版社激光排版

北京顺义县向阳胶印厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经售

开本 787×1092 1/32 1989 年 3 月 第 一 版

印张：9 24/32 页数：156 1989 年 5 月 北京第 1 次印刷

字数：222 千字 印数：18000 册

ISBN7-115-04022-2/Z·251 定价：3.50 元

编 者 的 话

《邮电通信企业管理》是根据本课程的教学大纲编写的。它是邮电干部中专自学考试“邮电管理”专业的一门专业必修课。鉴于当前我国经济体制改革的深入发展,企业各项管理工作变化较大,同时考虑在职干部的实际情况,在本教材的选编上,着重介绍作为管理干部应该掌握的最基本的各项专业管理知识,而对于各项专业管理的具体管理方法则涉及较少。

本书第一至二章由北京邮电工业学校程广印编写;导言、第三至七章由河南省邮电学校于晓华编写,全书由于晓华和邮电部考务办公室祁润华进行统编。在编写过程中,河南省邮电学校杨玉迟老师提出了许多宝贵意见和建议,谨此致以深切的谢意。

本书编写时间仓促,加之编者水平有限,当前正处在改革深化的时期,叙述中难免有不恰当及错漏之处,敬请读者批评指正。

编者

1988.7

目 录

导言	(1)
第一章 计划管理	
第一节 计划管理的重要性和全面性	(15)
第二节 企业计划的种类和计划指标体系	(18)
第三节 计划管理的任务和指导思想	(22)
第四节 计划的编制、执行和调整	(25)
复习思考题	(31)
第二章 邮电通信生产过程组织	
第一节 生产过程概述	(32)
第二节 生产过程的空间组织	(37)
第三节 生产过程的时间组织	(40)
第四节 流水线生产组织的原理	(43)
复习思考题	(47)
第三章 劳动工资管理	
第一节 劳动工资工作的基本任务和主要内容	(49)
第二节 提高劳动生产率的意义和途径	(51)
第三节 劳动组织	(60)
第四节 劳动定额	(65)
第五节 编制定员	(76)
第六节 劳动工资计划	(84)
第七节 劳动报酬	(87)
第八节 劳动保护和劳动保险	(108)

复习思考题	(110)
第四章 基本建设管理	
第一节 邮电基本建设的任务	(111)
第二节 邮电基本建设程序	(116)
第三节 邮电基本建设计划	(126)
复习思考题	(133)
第五章 物资管理	
第一节 物资管理工作的方针和任务	(134)
第二节 邮电物资管理体制	(140)
第三节 物资消耗定额和物资储备定额	(149)
第四节 物资供应计划管理	(156)
第五节 仓库管理及其它	(162)
第六节 设备管理	(169)
复习思考题	(181)
第六章 财务管理	
第一节 财务管理概述	(183)
第二节 邮电通信企业的资金	(188)
第三节 固定资金管理	(194)
第四节 流动资金管理	(207)
第五节 专项资金管理	(223)
第六节 业务资金管理	(232)
第七节 业务收支管理	(241)
复习思考题	(242)
第七章 邮电通信企业经济核算制	
第一节 经济核算和经济核算制	(244)
第二节 邮电通信企业实行经济核算制的 原则和内容	(250)

第三节	邮电通信企业实行经济核算制的 途径.....	(255)
第四节	邮电通信企业经济核算的指标体 系.....	(261)
第五节	通信总量、成本、自有收入、利 润的核算.....	(264)
第六节	邮电通信企业内部经济核算制.....	(286)
第七节	邮电通信企业经济活动分析.....	(290)
	复习思考题.....	(303)

导 言

企业管理是对企业生产经营活动进行计划、指挥、协调和控制等一系列管理活动的总称。

企业管理学是系统地研究企业管理知识的一门科学，是一门综合性的应用科学，是指人们如何管理企业经营、生产、技术活动的一门科学。企业管理学是企业管理实践活动在理论上的概括，是企业管理工作经验的科学总结。人们要有效地管理企业，需要一定的理论观点作指导，需要遵循一定的原则，需要运用一定的组织形式，管理方法和手段，需要建立一定的规章制度。企业管理学就是适应管理发展的要求、从管理实践中产生的一门实践科学，是由一系列的管理理论、管理原则、管理形式、管理方法和管理制度组成的科学体系。

由于企业管理学研究的内容包括生产力、生产关系和上层建筑的问题，因此它必然和许多门学科发生紧密的联系。可以说企业管理学是由社会科学、自然科学和工程技术科学相互渗透综合而成的，是一门介于经济科学和技术科学之间的边缘科学（或称交叉科学）。它具有多功能（计划管理、生产组织管理、劳动管理、物资管理、质量管理、财务管理等多项管理功能）、多层次（高级层、中级层、低级层）、多性质（科学性、阶级性）的特点，它含有生产力、生产关系和上层建筑的多种属性。

一、企业管理学研究的对象、内容和方法

（一）企业管理学研究的对象及内容很多，从理论上概括起

来,基本上是生产力、生产关系和上层建筑三个方面。

1、生产力方面

主要是研究如何合理地组织生产力问题。对于邮电通信企业来说,就是如何根据国家计划、社会需要和邮电通信的生产技术特点,合理规划与分布邮电网,研究邮电通信企业布置、车间布置和工作场地的组织,合理地组织通信产品的生产过程。按质、按量、按时及低消耗地生产通信产品,制定通信产品规格标准、工艺规程和操作方法,制定产品劳动定额和物资消耗定额、安全生产和劳动保护,以及设备管理、质量管理、物资管理等。企业的生产劳动,不仅要创造使用价值,同时还要创造价值。因此企业管理不仅要进行物的管理,还要涉及价值范畴,如成本、资费、利润的管理,讲求经济效益。

2、生产关系方面

主要是研究如何正确地处理企业内部人与人之间的关系。如领导与群众的关系,工人与技术人员及管理人员的关系,工人群众之间的关系。为了处理好这些关系,企业就要改进和完善管理体制、组织机构,合理挑选与配备干部,改进劳动组织,推行经济责任制和经济核算等工作。总之,就是要研究如何调动各方面的积极性、创造性,争取最大的经济效益。

3、上层建筑方面

主要是研究如何从企业实际出发,认真贯彻执行党和国家的方针、政策、法令和计划。研究如何搞好社会主义精神文明建设,如何建立健全企业的各项规章制度,严格劳动纪律,维护社会主义生产关系,促进生产力发展。

企业管理工作是生产力、生产关系和上层建筑三个方面的矛盾统一体。它们相互联系、相互制约、相互作用。企业管理学要对这三个方面同时进行研究,以把各方面的工作组织好。

(二)企业管理学研究的方法

企业管理学的研究因立场、观点和角度不同而存在不同的方法。马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义是研究企业管理学的基本方法。我国社会主义企业管理学研究方法的基本要求是：

i、研究企业管理学必须以企业管理实践为基础，理论研究要密切联系实际，防止理论脱离实际。辩证唯物主义认为实践是第一位的，理论来源于实践，实践是检验真理的唯一标准。管理理论来自管理实践，是管理实践的科学总结。因此研究企业管理学要坚持实践、认识、再实践、再认识的辩证唯物主义认识观，要深入企业管理实际，进行调查研究，尊重群众的实践经验，运用科学的逻辑思维方法，把管理实践经验上升为理论，并据以指导生产实践。研究企业管理学，不仅在“知”，而重在“行”。不但要求学习书本上的理论知识，更重要的是把理论同企业管理的实践和自己的工作密切结合起来。在用实践检验理论、发展理论的同时，又用理论来指导我们企业的管理工作，提高企业管理水平。

2、研究企业管理学必须自觉运用唯物辩证法，克服形而上学。马克思主义的辩证唯物论认为，一切事物都是相互联系和相互制约的，一切事物都是不断发展变化的。因此，必须用全面的和历史的观点，依时间、地点、条件为转移去观察和分析问题。研究企业管理学要把企业和企业管理同整个国民经济联系起来。这是因为企业是国民经济体系的有机组成部分，所以企业这个微观经济管理必须同整个宏观经济管理结合研究。同时，企业管理的各项职能是一个有机的整体，并随着经济和科学技术的进步而不断发展。因此，研究企业管理学，不能孤立地、固定不变地看待企业和企业管理，必须全面地考察它的过去、现状及其发展

趋势,并着眼于各项管理职能之间的相互联系。

3、研究企业管理学要运用与它有密切联系的多种学科知识,同时还要防止闭关自守和脱离我国实际。企业管理学既然是一门综合性的应用科学,是一门介于经济科学和技术科学之间的边缘科学,它必然同许多学科发生联系,因此要运用同它有密切联系的多种学科知识。如哲学、政治经济学、国民经济管理学、部门经济管理学、技术学、社会学、心理学、数学、会计学、统计学、法学等。只有具备多方面的知识,才能很好地开展企业管理科学的研究工作。

企业管理学是技术性和社会性很强的一门科学,它具有革命性和科学性相统一的特点。因此我国企业管理学的研究,必须为我国社会主义现代化建设服务,从我国的国情出发,不能照抄照搬外国的管理理论、制度和办法。但是我们也不应拒绝学习和吸收国外企业管理学中有利的理论、经验和教训。作为一个社会主义企业管理工作者,应当批判地学习、研究、借鉴和吸取国外企业管理学中科学的理论、原理和方法,博采众长,融合提炼,创建具有中国特色的社会主义企业原理学。

二、企业管理发展史

管理是共同劳动的产物,是社会化大生产的客观要求,是生产力发展的必然结果。

(一)资本主义企业管理发展史

资本主义的企业是在工厂产生以后开始产生的,随着资本主义生产的发展,资产阶级在企业管理上已经积累了比较丰富的经验,其中有些是值得参考和借鉴的。资本主义企业管理的发展大体经历了三个阶段:

1、传统管理阶段

这一阶段是从十八世纪后期到二十世纪初。这一时期工业生产由于规模小、工艺过程简单，资本家或其代理人执行着管理的职能。传统管理主要解决如何分工协作，保证生产正常进行；如何减少资本的耗费，以赚取更多的利润。其管理的突出特点是没有完全摆脱小生产经营方式的影响，依靠个人的经验和直觉判断进行生产和管理。工人凭自己的经验来操作，没有统一的操作规程。管理人员凭自己的经验来管理，没有统一的管理办法。工人和管理人员的培养，也只是师傅传授自己的经验，没有统一的标准和要求。这一阶段从管理科学角度来说，基本上是属于积累实践经验的阶段。

2、科学管理阶段

这一阶段是从二十世纪初到四十年代，大约经历了半个世纪。

随着资本主义从自由竞争向垄断阶段过渡，资本的积累和集中也迅速增大，促进了企业规模的不断扩大，生产技术的日益发展，分工协作也日趋复杂，机器生产更多地代替了手工劳动。这时仅凭资本家个人经验进行管理便不能适应管理工作的需要了，这样就要求以科学的管理办法来代替经验管理。于是就产生了科学管理。最先提出“科学管理”理论的代表人物是美国的泰罗。他从十九世纪末就在企业里进行试验研究，逐步形成了系统的管理理论。他的代表著作“科学管理原理”发表于1911年，在资本主义企业管理史上，泰罗被称为“科学管理之父”。

科学管理理论的主要内容有：

(1)劳动方法的标准化。通过分析研究工人的操作和微小动作，选用最适合的劳动工具，省去多余的不合理的操作动作，集中先进的合理的操作动作，制定出各工种工作的标准操作法。

(2)工时的科学利用。通过对工人工时消耗的研究,规定完成合理操作的标准时间,制定出劳动的时间定额。

(3)实行有差别的计件工资制。对于按照标准操作法,在规定的时间内完成工作的工人,按较高的工资率计算工资,否则按较低的工资率计算工资。

(4)按标准操作法,系统地循序渐进地培训工人,以代替师傅带徒弟的传统办法培训工人。

(5)把计划职能与执行职能分开,管理人员承担计划职能,工人承担执行职能。

(6)实行职能组织制。将管理工作划细,实行管理职能的分工和专业化。

泰罗对企业管理学的最大贡献是他主张一切管理问题都应当而且可以用科学的方法来加以研究和解决,实行各方面工作的标准化,使个人的经验上升为理论,不单纯凭经验办事,这就开创了“科学管理”的新阶段。对泰罗的科学管理,列宁曾经作过十分恰当的评价:泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样,有两个方面:一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段;另一方面是一系列的最丰富的科学成就,即按科学来分析人在劳动中的机械动作,省去多余的笨拙的动作,制定最精确的工作方法,实行最完善的统计和监督制等等。

3、现代管理阶段

这一阶段是二十世纪四十年代开始,直到现在。二次世界大战后,科学技术和工业生产迅速发展,市场竞争空前激烈,对企业管理提出新的要求,促使企业从科学管理阶段过渡到现代管理阶段。

现代管理的理论可分为两大派:管理科学派和行为科学派。“管理科学”实际上是泰罗的“科学管理”的继续和发展。在生产

组织和管理工作中，他们运用运筹学、系统工程学、电子计算机等科学和技术手段，形成了一些具体的组织管理科学，如工业工程学、经营管理学等，运用数学方法进行生产管理的最优决策，使生产取得最大限度的经济效果。“行为科学”则强调从社会学、心理学的角度研究管理，从人的行为、动机、相互关系和社会环境等方面，研究对企业生产经营活动及其效果的影响。“管理科学”与“行为科学”这两派是从不同角度来强调管理作用的。

现代管理要求管理者既要有经济管理知识，又要有一定的数学知识和科学技术知识，还要善于发挥人在生产中的巨大能动作用，使管理人员专业化。从七十年代起，国外又出现了“最新管理”理论。新的管理理论把“行为科学”和“管理科学”统一起来，形成“系统理论”。

现代管理与科学管理相比，有以下几个特点：

(1) 突击经营决策。认为管理的重心在经营，经营的重心在决策，如研究市场情况以确定产品方向的产销策略。

(2) 运用行为科学理论，实行以人为中心的管理，激发职工的积极性。重视职工的技术教育，开发人力资源。

(3) 采用现代自然科学和科学技术的成就，广泛地把运筹学和电子计算机等用于生产经营管理，提高了管理效率和科学水平。

(4) 实行系统管理，把系统论、控制论的观念引进企业管理中来。

(二) 我国企业管理发展史

解放前中国是一个经济上非常落后的半殖民地半封建的国家，所以旧中国在企业管理方面留给我们的遗产是相当薄弱的。我们抓企业管理工作是从第二次国内革命战争时期开始的，以

后大体经历了三个阶段。

1、企业管理思想初步形成阶段

这一阶段主要是指民主革命时期,当时在革命根据地建设的过程中,我们开办了一些小型手工业工厂。解放战争时期,随着一些工业城市的解放,我们逐步掌握了一些现代化工业,形成了一些管理办法,也积累了一定的管理经验。这一阶段的主要特点是:

(1)继承和发扬了党的优良传统。在工厂中坚持党的领导,加强思想政治工作,以生产为中心,生产的目的是以物质条件保障革命战争和人民的需要,革命和生产的关系十分明确;在企业管理中实行了政治民主、经济民主、技术民主和管理民主,发扬艰苦创业的精神。

(2)小生产的经营方式。当时由于商品经济不发达,个体经济影响很大,往往是一家一户就是一个生产单位,所以普遍实行的是自给自足自然经济的小生产经营方式。

(3)实行供给制。由于当时条件所限,工厂基本上实行供给制,企业管理没有必要经济核算,因此也不注意经济效果的分析。

以上这些特点,对我国的企业管理工作一直产生着很大的影响。

2、学习苏联管理经验阶段

第一个五年计划时期,在企业管理中主要是全面的学习和系统地实行了苏联管理企业的经验。如实行计划管理、制定技术标准 and 劳动定额、建立经济核算制、贯彻各尽所能按劳分配等。这在当时是符合客观经济规律的,反映了社会化大生产的客观要求,促使了我国企业管理开始走向科学管理轨道,推动了生产建设的发展,保证了大规模经济建设的胜利进行。但是苏联这一

套管理模式也存在缺点,并不完善,又加之我们在学习苏联企业管理经验时不能灵活地结合我国实际情况加以运用,而是片面地照抄照搬,于是出现了一些问题,这对我国企业管理产生了一些消极作用,妨碍了我们把党的优良传统同现代化大生产相结合,不利于形成具有我国特点的企业管理。

3、走我国自己发展道路阶段

随着生产建设的发展,在企业管理方面,我们总结了国内外正反两方面的经验,提出了管理企业的很多指导思想和原则,并在实际工作中探索和解决企业管理的指导思想、管理原则、管理制度等一系列重大问题,走出一条我国企业管理发展道路。

但是,长期以来由于我国企业管理习惯于手工业和小农经济方式的管理方法,又受苏联管理体制的影响,再加上我们对客观经济规律认识不足,特别是林彪、“四人帮”的干扰破坏,造成了企业管理的大混乱和大倒退。

粉碎“四人帮”之后,党中央确定了实现四个现代化的宏伟目标。十一届三中全会开始系统地纠正过去的“左”的错误,决定了工作重点的转移,开始贯彻执行国民经济调整、改革、整顿、提高的方针,进行了一系列管理体制改革和扩大企业自主权工作,推行了企业的经济责任制和承包制,开展了企业的全面整顿,明确了建设社会主义现代化企业的标准和要求。通过上述一系列的努力,我国企业管理才又走上了科学管理新阶段。目前,全国各个企业都在为四化的早日实现,认真总结经验教训,努力学习和吸取国外企业管理的先进经验和科学管理的方法,并从我国的实际出发,积极进行各项改革,走我国自己企业管理发展的道路,促进生产的迅速发展,加快社会主义现代化建设的步伐。

当前,企业管理的发展和改革,面临着两个方面的任务。一是要适应生产社会化、专业化和协作化程度越来越高的要求,要

实现管理现代化；二是企业要实行以生产经营为中心，以适应改革经济管理体制的要求。

三、掌握企业管理二重性原理，正确对待国外管理经验， 创建具有中国特色的企业管理学

企业管理具有二重性质。这二重性是指：一方面它是进行社会化大生产的必要条件，是组织协作劳动过程的一般要求，由此形成管理的自然属性；另一方面，它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，由此形成管理的社会属性。

企业管理二重性原理其主要内容是说：任何社会的企业管理都具有二重性质，即管理的自然属性和管理的社会属性。对于管理的自然属性，不论资本主义企业管理还是社会主义企业管理都具有这一性质，没有本质的区别。对于管理的社会属性，资本主义企业管理同社会主义企业管理之间有着根本的区别。在资本主义制度下，管理的社会属性体现为剥削雇佣劳动的职能，具有阶级对抗的性质。在社会主义制度下，管理的社会属性不再是剥削雇佣劳动，而是成为巩固和加强集体劳动的条件，为实现社会主义生产目的服务，一般不再具有阶级对抗的性质。

掌握管理二重性原理，对于指导我们的管理实践和发展我们的管理科学都具有重要意义，可以使我们分清资本主义和社会主义企业管理之间的共性和个性，正确处理企业管理中批判与继承、学习与独创、吸收国外管理经验与结合中国实际之间的关系，实事求是地研究和吸收国外管理有益的东西。邓小平同志在党的十二大开幕词中指出：“我们的现代化建设，必须从中国的实际出发。无论是革命还是建设，都要注意学习和借鉴外国的经验，但是，照抄照搬别国经验、别国模式，从来不能得到成功。这方面我们有过不少教训。把马克思主义的普遍真理同我国的具体实际结合起来，走自己的道路，建设有中国特色的社会主