

邮电经营管理丛书

邮电通信企业经营

湖北省邮电管理局 编著

人民邮电出版社



邮电经营管理丛书

邮电通信企业经营

湖北省邮电管理局 编著

人民邮电出版社

登记证号 (京) 143 号

邮电经营管理丛书

邮电通信企业经营

湖北省邮电管理局 编著

责任编辑:宋欣欣

*

人民邮电出版社出版发行

北京东长安街 27 号

人民邮电出版社浙江印刷厂印刷

*

开本:787×1092 1/32 1993 年 3 月 第 一 版

印张:10 $\frac{24}{32}$ 页数:172 1993 年 3 月 杭州第 1 次印刷

字数:245 千字 印数:1—8000 册

ISBN7-115-04878-9/Z·477

定价:7.00 元

序 言

改革开放 12 年,是我省邮电通信能力增加最多、业务发展最快、经济效益最好的时期。之所以能如此,主要是依靠政策,依靠科技进步,依靠地方各级党委、政府和社会各方面的大力支持。除此之外,还有一个重要原因,就是我们大力加强了邮电经营工作。各级领导干部提高了对经营工作重要性的认识,增强了经营意识,树立了市场观念、效益观念和竞争观念;各级邮电企业配备了一批专职从事经营工作的干部,逐步建立和完善了经营管理机构 and 经营管理制度;邮电企业开始注意面向社会,面向用户,开展市场研究,进行业务预测,广泛宣传和大力发展业务。但是,从总体上看,我们的经营工作还跟不上通信能力大幅度增长的形势,满足不了社会经济发展对通信的需求,在一定程度上影响了邮电企业经济效益的提高,也影响了我省通信业务的发展。

在加快改革开放步伐的大好形势下,湖北通信事业进入了大发展的历史时期。在这一新形势下,如何加强经营管理,使固定资产投资和不断增加的通信能力发挥出最大效益,最大限度地满足社会需求,这是摆在我们面前的一个十分严峻、十分紧迫的任务。当前,我们必须尽快地培养一大批优秀的邮电经营工作者。《邮电通信企业经营》一书注重理论性和实用性相结合,相信它对于各级邮电企业干部全面、系统地学习通信经营的理论知识,掌握通信经营的基本方法将有所裨益。

湖北省邮电管理局局长 梁清章

1992 年 5 月

编者的话

为帮助各级邮电通信企业领导干部和经营工作人员全面、系统地学习邮电通信企业经营的理论知识,掌握通信企业经营的基本方法,特编著了《邮电通信企业经营》一书。本书最突出的特点是以市场为中心,把通信企业作为主体,从经营的观点和角度,去研究通信企业经营的外部环境、内部条件和经营管理的诸问题,同时,在框架结构上力求有所创新,在论述上刻意使之深入浅出。本书还具有理论性、系统性、适用性和实践性强的特点。

本书由湖北省邮电管理局组织编著,徐传楚、盛明华主编。参加编著的有(按姓氏笔画排列)孙玉斌、刘叔威、李现品、苏意祥、饶学云、夏铁舟、贾维平、盛明华、韩用红、鲁先彪、彭嘉北、雷本华、薛祖全。

在本书的编写过程中,得到湖北省邮电管理局的林汉城副局长、樊孝麒总会计师的大力支持和指导,同时也得到湖北省各地、市、州邮电局(邮政局、电信局)的领导同志及其他同志的帮助,在此,谨向所有关心本书编著和出版的领导、专家和同志表示衷心的感谢。

水平所限,书中缺点错误在所难免,请广大读者提出宝贵意见。

编者

1992年5月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 邮电通信企业经营的客观性.....	(2)
第二节 邮电通信企业的经营状况.....	(4)
第三节 加强邮电通信企业经营工作的必要性	(10)
第二章 邮电通信企业经营的特点和思想	(14)
第一节 经营的一般概念	(14)
第二节 邮电通信企业经营的特点	(16)
第三节 邮电通信企业的经营思想	(19)
第三章 邮电通信企业经营的业务	(25)
第一节 邮政业务	(25)
第二节 电信业务	(36)
第三节 新兴的邮电通信业务	(46)
第四章 邮电通信市场	(51)
第一节 基本概念	(51)
第二节 邮电通信市场的性质、特点和作用.....	(58)
第三节 邮电通信市场营销环境	(62)
第四节 邮电通信市场发展趋势	(70)
第五章 邮电通信市场营销组织	(73)
第一节 邮电通信市场细分化	(73)

第二节	邮电通信目标市场的确定	(79)
第三节	邮电通信市场的开发	(83)
第六章	邮电通信市场调查与业务预测	(91)
第一节	市场调查	(91)
第二节	业务预测	(104)
第七章	邮电通信企业经营的内部条件	(125)
第一节	人的因素	(126)
第二节	通信能力	(131)
第三节	企业财力	(138)
第四节	信息资源	(157)
第八章	邮电通信企业经营机制	(163)
第一节	企业经营机制的实质内容和优化的必要性	(164)
第二节	企业内部经营运行机制的优化	(172)
第三节	企业自我激励机制和自我约束机制的优化	(184)
第九章	邮电通信企业经营决策	(194)
第一节	邮电通信企业经营决策概述	(194)
第二节	邮电通信企业经营决策的程序	(200)
第三节	常用决策方法和应用	(203)
第十章	邮电通信企业营销策略	(218)
第一节	营销策略的概念	(218)
第二节	改善通信服务促销策略	(221)
第三节	业务宣传促销策略	(228)
第四节	公共关系促销策略	(232)
第五节	其它促销策略	(238)
第十一章	邮电经营成果评价	(241)

第一节	评价邮电经营成果的必要性·····	(241)
第二节	评价邮电经营成果的指标体系·····	(251)
第三节	邮电经营成果分析与评价·····	(262)
第十二章	邮电通信企业经营工作的组织与管理·····	(271)
第一节	经营组织系统·····	(271)
第二节	经营工作的内容·····	(277)
第三节	经营工作的管理·····	(294)

第一章

绪论

研究邮电通信企业的经营,是近几年才提出的新课题。1990年9月,邮电部副部长朱高峰同志在全国邮电经营工作会议上指出:“从总体上说,邮电部门有意识的、系统的、科学的经营工作刚刚起步。当然,全国发展不平衡,有的地方起步比较早,已经走上了比较好的轨道,还有一些地方,还谈不上已经起步了。”这段话恰如其分地评价了目前全国邮电通信企业的经营状况。因此,加强邮电通信企业经营的研究,建立邮电通信企业经营和指导理论是当前一项十分紧迫而重要的工作。

为了帮助广大邮电通信企业的领导者和经营工作者全面、系统地学习并掌握邮电通信企业经营理论知识,特编写了《邮电通信企业经营》一书。本书共十二章,分别对邮电通信企业的经营指导思想,邮电通信企业经营的业务及发展趋势,邮电通信市场,邮电通信目标市场的选择和开发,邮电通信企业的市场调查与业务预测,邮电通信企业经营的内部条件分析,邮电通信企业的经营机制,邮电通信企业的经营决策,邮电通信企业的经营策略,邮电通信企业的经营成果评价及邮电通信企业经营的组织与管理等问题展开论述。与过去许多论述邮电通信企业经营管理的书籍相比,本书的一个较为鲜明的特点,就是自始至终贯穿着邮电通信企业经营这条主线,并突出了邮电通信市场这个中

心,同时在文字上力求做到深入浅出,联系实际,通俗易懂。如果读者在学完全书以后,能对邮电通信企业经营的基本概念和理论知识有一个较全面的了解,能收到更新观念、开阔思路的益处,能指导邮电经营的实践,提高邮电经营工作者的实际工作能力,为促进邮电通信企业经营水平的提高带来一些好处,那么,就收到了预期的效果,起到了应有的作用。

研究邮电通信企业经营,首先应对邮电通信企业经营的客观性、邮电通信企业经营的状况及加强邮电通信企业经营的必要性等问题做简要的论述,以使读者在系统学习本书之前,对邮电通信企业经营有一个总貌的了解。

第一节 邮电通信企业经营的客观性

一、经营是商品生产发展的产物

经营是商品生产所特有的范畴。马克思主义政治经济学告诉我们,商品是为了交换而生产的产品,它具有使用价值和价值,但只有通过交换才能得以实现。因此,在商品生产条件下,社会生产过程必然是直接生产过程和由交换组成的流通过程的统一。从事商品生产的企业,所生产的产品是为了交换,通过交换,保证产品价值的实现,使企业的再生产过程得以维持和扩大。因此,企业不仅为了某种社会需要将产品有效地生产出来,而且必须通过流通过程将产品销售出去。了解市场的需求——根据市场的需求进行生产——在市场上将产品销售出去,这是商品社会化生产的一个客观经济过程。由此可见,满足市场的需要是企业经济活动的出发点和归宿。换句话说,企业通过市场,将生产

和需要结合起来的过程,就是企业的经营活动。因此,经营在商品生产中是客观存在的。

二、邮电通信企业客观上存在着经营

要说明这个问题,必须从邮电通信企业的产品属性谈起。邮电通信产品是邮电通信企业为社会(用户)提供传输(或传递)信息的服务。所以称之为“服务”,是因为它不是任何新的对象的生成物,也并不具备实物形态。它是看不见、摸不着、没有实物形态的物质产品,但它确确实实是客观存在着的。邮电通信企业把用户委托交付的信息及时地、准确无误地从发方传送到收方,从而产生有益的效用,实现用户通信的目的,这就是邮电通信产品。和一般具有实物形态的商品相比,邮电通信产品有其特殊性。但同时,邮电通信产品又和一般商品一样具有商品的共同属性,即具有使用价值和价值。信息传递所产生的有益效用,就是用户使用邮电通信服务所要达到的目的,也就是邮电产品的使用价值,是能满足用户的某种需求;同时,邮电通信企业在提供服务过程中要耗费一定数量的物化劳动和活劳动,这就形成了邮电通信产品的价值。用户在使用邮电服务的同时,必须按一定的价格来支付费用,用于补偿邮电通信企业生产过程中的劳动消耗,并获得一定的盈利,形成邮电通信企业与企业之间等价交换的过程,就是邮电通信企业的经营。从以上分析不难得出这样的结论:邮电通信产品具有商品的属性,邮电通信生产(确切地说是服务)是商品生产。邮电通信企业是提供通信服务的商品生产经营组织,那么,作为商品经济发展的产物——经营,在邮电通信企业中就必然客观存在,同时,在实际经济活动中,邮电通信企业和其它企业一样,面临着市场需求和市场竞争等一系列问题,邮电经济受到商品经济自然规律的支配和控制,必须按照商品生产

等价交换的原则,自觉运用价值规律,根据市场需求去组织邮电通信的经济活动。总之,邮电通信企业中,客观存在着经营问题。

第二节 邮电通信企业的经营状况

一、产品经济时期的经营状况

在党的十一届三中全会以前的很长一段时期里,我国由于在对社会主义的理解上形成了若干不切合实际情况的固定观念,特别是对“社会主义经济是在公有制基础上的有计划的商品经济”这个观念缺乏认识,否认在我国现阶段存在商品经济这一客观事实,因而在经济体制上形成了一种同社会生产力发展要求极不适应的僵化的模式,即产品经济的模式。这种模式的主要弊端是:政企职责不分,条块分割;国家对企业统得过多过死;忽视商品生产、价值规律和市场的作用;分配中的平均主义严重。在邮电通信企业里具体表现为:企业的生产及建设任务由上级主管机关统一规定,物资实行统一调配,财务上实行统收统支。在这种高度集中的经济管理体制下,邮电通信企业实际上只是一种生产执行机构,与市场处于隔离状态。企业只需完成上级下达的指令性计划任务,不必考虑社会需求,不必担心盈亏,企业吃国家的“大锅饭”,职工吃企业的“大锅饭”。由于不适当地片面强调邮电通信主要为党政军服务的作用,同时整个国民经济都是产品经济的模式,对信息的需求量少,而且发展水平不高,致使各部门以及全社会对邮电通信的需求都比较低,供求矛盾并不突出,因而,邮电通信企业可以以落后的通信技术和方式,有限的通信生产能力来满足党政军部门和全社会的邮电通信需

求,并未感到社会需求对企业有多大的压力,而且发展的快慢与企业 and 职工的利益也无关系。因而也就谈不上重视经营。

产品经济时期,在邮电行业内部,经济利益的分配上基本上是平均主义的状况。地区之间,企业之间没有多大差别。虽然在财务管理方面先后做过几次大的改进,如从实行“金库制”、过渡到“预算拨款制”后又实行“收支差额管理”等,对推动企业的管理工作起了一定的积极作用,但是,这些都没有从根本上解决企业之间吃“大锅饭”的问题。1976年以后,邮电通信企业在“收支差额管理”制度的基础上先后实行“收支挂钩,差额包干,超额分成”的办法和“收支差额包干,基数分成,增长分成”的分配方法,促使邮电通信企业开始注重自身效益,开始注意经营。但是,当时邮电通信企业的经营管理仅仅局限于企业的内部管理,由于全国各级邮电通信企业的全面经济核算体系并未真正建立,以至邮电通信企业还没有一套能够真实综合反映企业生产经营成果大小的指标体系,没有建立能够真实反映企业通信生产量的基本指标,即“通信总量”指标和反映企业经济效益的指标——“自有收入”和“利润”指标,因而仍无法进行各企业、各专业的成本和盈亏核算,而仍然只能是全行业算总帐。邮电通信生产是靠全程全网各级企业联合作业才能完成的,全行业的经济效益要分解到所属的各级邮电通信企业去,没有一套合理、完善的核算制度就无法真实地反映企业的经营成果,企业的经济责任也就无法落实,企业的经营积极性也就无法真正充分调动起来。

综上所述,在整个产品经济时期,由于外部和内部的种种原因,邮电通信企业的经营活动基本上处于自发的、被动的状况。企业既没有经营的紧迫感又没有经营的自主权,也就更谈不上自觉地、主动地、科学地去面向社会市场需求开展经营活动了。

二、改革开放以来的经营状况

党的十一届三中全会通过的“中共中央关于经济体制改革的决定”，提出了在我国社会主义处于初级阶段，“社会主义经济是在公有制基础上的有计划的商品经济”的理论，并以此理论为依据制定了以经济建设为中心，实行对内改革、对外开放的发展经济的总方针。这个理论上和认识上的飞跃，带来了我国经济领域的深刻变革和社会主义商品经济的高速发展。在新的经济体制下，作为国民经济基本组成部分的社会主义企业，其地位、作用及其与国家的关系，和产品经济时期相比都发生了根本性的变化。企业由从属于某一经济机关的单纯生产单位，变成了以正当的盈利为目的的相对独立的商品生产经营组织，拥有了较大的经营自主权和决策权。随着市场调节作用的加强和市场竞争的加剧，企业必须并且可能对自己的经营方向，经营目标、经营战略及方针、计划等做出符合主客观条件的决策，并且在其从事的生产经营活动中自觉地运用价值规律，把握市场机遇，学会科学经营的本领，在日益剧烈的市场竞争中求得生存和发展。企业必须适应变化了的经济形势，迅速实现转轨变型：由封闭型转为开放型，压力型转为动力型，执行型转为决策型，守业型转为开拓型。总之，由生产型、生产服务型转为经营型、经营服务型。这既是经济发展的需要，又是企业自身生存发展的需要。邮电经济作为整个国民经济的一个重要组成部分，邮电通信企业作为邮电经济的一个基本组成单位，当然也毫无例外地必须迅速实行这个转变。

随着改革、开放的深入和我国社会主义市场经济的迅速发展，邮电通信企业的外部环境发生了巨大的变化。各级企业，包括国营的、集体的、以及经济体制改革以来大量涌现的乡镇企业

和个体经营者,为了经营的需要,为了捕捉千变万化的市场信息和抓住稍纵即逝的市场机遇,特别重视信息的收集和传递,对通信的需求越来越迫切;国家及企业对外经济交往的扩大,更离不开通信;科学技术的进步,文教事业的发展,金融、旅游等服务业的发展,以及人民生活水平的提高都不断对通信提出更多更高的要求。总之,全社会对邮电通信的需求,以前所未有的速度迅猛增长,而邮电通信企业的状况已和这种日益增长的市场需求越来越不相适应。这种不相适应的状况突出表现为通信技术陈旧落后和通信能力严重不足。因此,客观经济形势要求邮电通信事业必须有较快的发展。如果说在产品经济时期邮电通信事业的发展,只要同步于国民经济发展速度,就能基本满足社会的通信需求,那么,在社会主义商品经济发展到一定水平的今天,邮电通信的发展速度,就必须比国民经济的发展速度适度超前,才能摆脱被动落后、不相适应的局面。

邮电要加快发展,技术要更新,通信能力要增强,离不开国家和全社会的重视与支持。但是,从长远看,从根本上说,邮电的发展要靠自身,靠自身的经济效益实现良性循环,靠加强自身的经营来谋求内外部条件的均衡。因此,切实加强邮电通信企业的经营就刻不容缓地提到各级邮电通信企业的领导者和全体职工面前。

由于认识上的原因,邮电通信企业的经营工作起步晚于工业企业。邮电部门有领导、有意识地抓经营工作开始于1985年,至今只有五、六年时间。这五、六年里,特别是1989年邮电部成立了经营工作的综合管理部门,并下发了“关于加强邮电通信企业经营管理工作的意见”后,得到各级领导的重视,邮电通信企业的经营工作取得了显著的成效。这主要表现在:各级邮电通信企业的经营意识有所增强;经营机构及经营工作专业队伍相继

建立；注意改善经营作风，增强服务意识；开展市场调查及邮电经营活动分析，促使邮电业务有了较快的发展；业务宣传、公共关系等工作有了明显的改善；注重了经营理论的研究和经营人员的培训；以经济核算制为基础的承包经营责任制不断完善。邮电通信企业经营工作的加强，带来了企业面貌的巨大变化。邮电业务发展速度大大加快，企业的经济效益不断提高，通信生产能力也有了较快的增强。这一切为企业今后的发展奠定了良好的基础。事实证明，尽管邮电通信企业的经营工作只是刚刚起步，但它已在企业的经济活动中发挥出越来越重要的作用。

三、当前企业经营中存在的问题

尽管邮电通信企业的经营工作已经迈出了可喜的一大步，但是必须清醒地看到，由于起步晚，发展不平衡，认识上更有一个不断深化和提高的过程，因此就整体而言，邮电通信企业的经营管理水平还不够高，离科学化、制度化和规范化的要求，还有很大的差距。在企业的经营工作中还存在着不少亟待提高和解决的问题。一方面，长期以来形成的邮电产品经济的传统保守思想，邮电不存在危机、不存在产、供、销脱节问题，邮电通信独家经营，“皇帝女儿不愁嫁”的思想根深蒂固，不容易一下子转过来；另一方面，由于当前通信生产能力普遍不足，供需矛盾突出，某些业务领域（例如市内电话）出现了供不应求的情况，这种通信紧张的状况往往掩盖了企业在经营工作中的薄弱环节，造成“搞不搞改善服务，抓不抓经营无关紧要，反正用户要来找我”的假象。再一方面，最近几年来，在国家和地方政府的大力扶持下，遵循“四者一起上”的方针，企业从社会筹措了大量资金，通信生产能力有了较大的增强，暂时缓和了供需矛盾，使邮电通信业务得到了较快的发展，企业的经济效益也随之有了程度不同的提

高。一部分企业领导者由此得出“抓不抓经营,企业照样发展,效益照样提高”的错误结论。它在邮电业务发展较快的地方往往表现得更为突出。

以上这些认识上的错误和模糊不清,反映在通信企业的实际工作中,有以下的主要表现:

1. 一部分企业领导者对经营缺乏全面的、科学的认识,片面认为抓经营就是搞业务推销,经营工作只是企业中少数专职经营工作者的事,因而经营在企业经济活动中的中心地位并未真正确立,经营工作也没有全面开展起来。

2. 企业的经营思想和作风还不够端正,“用户第一,服务第一”的观念没有真正确立。少数企业和部门甚至利用某些暂时不能满足用户需求的紧俏业务,如集邮、市话装机作为拉关系。卡用户、搞交换的手段,这种行业不正之风有损于邮电的社会形象和信誉,也不利于企业今后的发展。

3. 在增强通信能力方面,一部分企业,片面追求上新技术、新设备,忽视了对企业现有设备的技术改造,忽视了对现有通信能力的合理组织和综合利用,以至出现不正常的现象:一方面用户的需求不能得到满足,业务发展受到制约;另一方面企业内部通信潜力又未得到最大限度的利用和发挥。

4. 由于地区的差异和经济发展的不平衡,在一部分企业里通信生产能力尚有富余,供需矛盾并不突出,可企业的领导者却安于现状,不加强经营,不想办法、找出路、主动发展业务,躺在全网身上吃舒服饭,因而这些企业的效益就是上不去。

5. 大多数企业的经营工作目前还只考虑到眼前的利益,缺少企业发展目标,忽视长远战略规划和目标,因而抓经营仅限于日常的工作。从整体上看,企业扩大再生产还没有纳入到企业的经营工作轨道中去。