

讲究理财 搞活经营

JIANG JIU
LI CAI
GAO HUO
JING YING



北京邮电学院出版社

出版说明

理财和经营是企业管理中的两个重要方面，也是企业领导经常思考研究并致力开拓的课题。1992年，中国邮电企业协经营财会委员会、邮电部经营财务司等十二家单位以“讲究理财之道，搞活邮电经营”为题，开展了一次全国性的征文活动，收到了一大批来自基层管理第一线的有理论有实践，并且有一定深度和广度的论文，经过认真评选，产生了112篇获奖文章，在此基础上，精选104篇文章汇编成此书出版，奉献给广大邮电职工，并祝愿他们在社会主义市场经济的海洋中乘风破浪，破浪前进。

本书按照“聚财、理财与用财”、“会计管理”、“市场、经营与策略”、“转换企业经营机制”、“完善邮电承包经营责任制”、“资费管理”等六个专题编辑整理。无论是经验总结，还是理论探讨，都是来自于实践，服务于实践，并且二者有机结合，这是本书的主要特色。沿海开放地带、内地及边远地区的邮电部门，从本书中都可以找到适合他们的经验、做法，从中受到启迪、借鉴。本书是一本论文选集，作者众多。由于每个作者的层次、工作实践、所处地区、文化理论水平和研究问题的角度不同，决定了本书观点丰富，见解各一，因此，从某种意义上说，本书也具有一定的争鸣性，这对于开阔思路，更新观念，解放思想是有益的。

本书由杨泰芳部长写序，由经营财务司石萃鸣司长审定。

中国邮电企业协经营财会委员会、邮电部经营财务司、邮政总局、电信总局、湖南、天津、广东、安徽、四川省邮电管理局，北京市邮政管理局、电信管理局、人民邮电报社等十二家单位联合

发起组织了这次征文活动。参加征文评比的有石萃鸣、刘旺金、沈兆龙、夏立群、栾正禧、孙铭、邹拯民、陈韵倩、金继元、朱寿龄、侯苑兰、夏步成、倪翼丰、张秀琴、丁则延、刘广生、张凤生。

参加本书编辑出版工作的有杨发忠、王瑛、李昭博、杨旭、张清贵等同志。

编者

一九九三年一月

在市场经济中搞活邮电经营

(序言)

邮电部部长 杨泰芳

邮电部经营财务司、中国邮电企协财会委员会、人民邮电报社等12个单位联合组织“讲究理财之道，搞活邮电经营”征文活动，并将获奖征文汇编成书，出版发行，这对提高邮电经营财务管理水平、促进邮电通信事业发展，具有重要意义。

经营工作是整个经济工作中的重要组成部分，坚持以经济建设为中心，就需要把经营财务工作摆到十分重要的位置上。改革十四年来，邮电部门贯彻党的基本路线，坚持改革开放，坚持以通信为中心，按照发展社会主义商品经济的要求，在狠抓通信建设的同时，积极推行经济核算、经营承包和工效挂钩等改革措施，普遍重视了经营财务管理工作，提出向管理要能力、要质量、要效益。特别是近几年来，邮电部门从上至下都增强了经营思想、经营观念和经营意识，基本上都设立了不同形式的经营机构，落实了经营管理的归口部门，建立了经营活动分析制度，并加强了业务宣传，开展了公关工作。各地邮电企业在实行从生产服务型向

经营服务型的转变过程中，坚持社会效益与自身效益的统一，强调把社会效益放在首位。在业务发展上，各地在大力发展传统业务的同时，积极开拓新型业务，努力增加服务项目和服务功能，并不断提高质量、改善服务。在通信建设上，各地树立投入产出观念，坚持走外延与内涵相结合扩大再生产的路子，从保证全网畅通和当地经济发展需要出发，合理确定建设规模和建设标准，努力把有限的资金投入到了通信最急需、企业效益最好的地方，不断提高全网的运行效率。广大邮电职工特别是广大邮电经营财会人员，忠于职守，勤勤恳恳，兢兢业业，任劳任怨，认真讲究理财之道，努力搞活邮电经营，为邮电通信发展作出了积极的贡献。这些年来全国邮电业务总量、业务收入和全行业利润实现了同步快速增长，是和广大经营财务人员所作的努力分不开的。当然也应看到，从整体上来说，邮电企业的经营管理仍是个薄弱环节，难以适应新形势的需要。九十年代邮电通信要有新的更大发展，要有更多的投入。这就要求我们去进一步研究理财之道，把邮电经营搞活搞好。

讲究理财之道，搞活邮电经营，首先必须进一步解放思想，转变观念。党的十四大明确提出我国经济体制改革的目标，是建立社会主义市场经济的体制。这是我们对计划和市场关系问题认识上的又一次思想大解放，是关于社会主义经济理论问题上的又一次重大突破。市场经济是商品生产发展到社会化大生产阶段所必需的资源配置方式。建立社会主义市场经济体制的核心问题，就是要改变传统的过度集中的计划经济体制和运行机制，充分发挥市场机制的作用。回顾改革开放十四年来，邮电部门对商品经济和市场经济的认识也经历了一个逐步深化的过程。十一届三中全会前后经过真理标准的讨论和拨乱反正，我们明确了“邮电通信是社会生产力”、“邮电部门是经济部门”之后又突破了邮电经济是产品经济的框框，明确邮电经济也是有计划的商品经济。新中

国成立之初，邮电部门实行的是供给制，之后相当长的时期邮电实行高度集中的统收统支的计划体制。这些做法与通信要加快发展的要求不相适应。1984年《中共中央关于经济体制改革的决定》提出我国社会主义经济是在公有制基础上的有计划商品经济之后，邮电部门开始研究邮电通信与商品经济的关系，得出的结论是邮电经济属于商品经济，而不应该是产品经济或自然经济。这一观念上的突破，为邮电企业运用价值规律、搞活邮电经营、讲求经济效益提供了重要的理论依据。十四大报告在“有计划商品经济”命题的基础上，进一步提出建立社会主义市场经济体制的理论。这一认识上的新飞跃，必将大大推进邮电改革开放和通信现代化建设，并为搞活邮电经营增添新的活力和生机。市场经济的发展必然对信息资源的开发、流通和利用提出新的需求，对邮电通信提出新的挑战。每个邮电企业和职工都应进一步增强责任感和紧迫感，加快通信发展步伐，以适应发展社会主义市场经济的需要。在这种新的形势下，广大经营财务人员更要进一步开动脑筋，解放思想，转变观念，努力探索邮电通信在市场经济中的作用，学会在市场经济的海洋中游泳。

讲究理财之道，搞活邮电经营，必须认真贯彻落实《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，切实转换邮电企业经营机制。国务院颁布的《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，贯彻了党的十一届三中全会以来关于企业改革的方针政策，总结了我国企业改革的丰富经验，体现了政企职责分开、所有权与经营权适当分离、宏观管好与微观搞活的要求，它是搞活、搞好国营企业的重要法规和行动准则。中央领导同志多次强调，企业改革是整个经济改革的中心环节，当前深化改革的重点是转换企业经营机制。转换企业经营机制的核心，就是推动企业进入市场，增强活力，提高经济效益，使企业适应市场的要求，成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位，成为享

有民事权利和承担民事义务的企业法人。为此必须切实转变政府职能，努力实行政企分开。邮电通信具有全程全网、联合作业的特点。邮电企业是全民所有制大型企业。邮电部门为推动邮电通信企业转换经营机制，进入市场，必须增强企业活力，提高企业经济效益和社会效益，积极组织力量结合本部门的特点制订邮电通信企业转换经营机制实施办法。各邮电企业也都纷纷提出贯彻意见和措施。实行市场经济，意味着要把所有企业都推向市场。这十年的客观实际表明，我国通信市场非常广阔，前景十分喜人，同时邮电部门也面临越来越激烈的竞争和越来越严重的挑战。邮电企业如何在竞争中求生存、求发展并在竞争中取胜，这是摆在我们面前非常现实和紧迫的问题。邮电企业干部职工需要认真学习领会《条例》精神，树立强烈的市场意识、竞争意识和经营意识。要进一步深化包括财务改革在内的企业内部的各项改革，建立一个能够适应市场变化的企业运行机制。要加强对通信市场的分析与预测，以市场需求作为企业经营活动的出发点。在掌握市场信息的基础上，适时制定新的通信发展经营战略，以适应市场变化，提高竞争能力。要健全各项规章制度，加强财务监督，加强经营队伍的建设。要在千方百计增加自身积累，搞好经营，增收节支，挖掘内部潜力的同时，继续依靠政策广筹建设资金。进一步大胆使用国内外贷款，敢于负债经营，并积极探索更多的融资集资的办法和渠道，以集中资金加快建设步伐，发展业务，占领市场，适应需求。

讲究理财之道，搞活邮电经营，还必须坚持“人民邮电为人民”，牢固树立以优质服务取胜的观念。社会主义生产的根本目的是为了满足不同人民群众物质文化生活日益增长的需要。邮电生产的最终目的同样也是通过发展业务提供优质服务来满足广大用户的通信需要。为适应社会主义市场经济的需要，所有邮电企业和干部职工都要进一步增强用户意识、服务意识和质量意识，切实搞

好邮电通信服务。改革开放以来，邮电通信发展很快，基本上适应了社会对通信的急需，邮电通信建设的快速发展受到广大用户群众的普遍好评，尤其是南沿海光缆干线工程开通、上海电话突破一百万门、北京建成全国最大的本地网等，受到党和国家领导人的题词赞扬，在社会上也引起了强烈反响。但我们在通信质量和服务工作方面仍存在很多问题。诸如邮件传递速度慢、电话接通率低、错号多，打公用电话难，服务态度差，甚至还有强迫用户使用高资费业务，对用户搞“吃、拿、卡、要”，等等。这些经营服务上的问题和不正之风严重地影响了邮电部门的声誉，必须认真对待、切实加以解决。作为社会公用性的服务企业，质量和服务是企业的命脉。通信能力的提高，技术装备水平的改善，企业经营机制的转换，最终都要体现在服务方面。这个服务，既包括通信能力的满足程度，也包括服务质量的提高和经营作风的好坏。要想经营好，首先必须服务好。越是通信大发展，越要坚持合法经营，越要坚持优质服务。抓经营就必须抓服务。在当前许多邮电业务面临竞争的情况下，邮电企业能不能为社会提供方便、优质的服务，能不能坚持以优质服务取胜，直接关系到企业的生存和发展。邮电通信的许多业务涉及千家万户，这就更需要端正经营思想，搞好服务，保持企业良好的信誉。如果企业经营有方，服务搞得好，用户就会越来越多，市场覆盖面就会越来越大；反之经营不善，服务质量低劣，企业不但不能发展，就连原有的用户和市场也会丢掉。对于这一点，一定要引起广大邮电职工尤其是邮电经营管理人员的高度重视。

目 录

在市场经济中搞活邮电经营(序言).....	杨泰芳(1)
-----------------------	--------

聚财、理财与用财

邮电通信企业资金运行规律探讨.....	吴长庚 张轩(1)
突破陈旧过时观念 拓宽资金筹措渠道.....	叶海峰(7)
管好用活专项资金,加快通信建设步伐.....	秦学寿(11)
融资租赁——筹措邮电通信建设资金的一条新路	
..... 林立勋 孙辉跃 肖国柱(17)	
负债经营是加快内蒙邮电发展的有效途径	鞠德鸿(22)
拓宽筹资融资渠道 加大加快市话网建设	
..... 陈春中 郭玉滨 林美伦(27)	
组建股份制公司的若干问题	孙 岩(31)
依靠自我积累 加快建设步伐	吴国庆(37)
企业资产与企业负债	朱寿龄(43)
筹措与使用邮电建设资金的几点建议	王光明(49)
通信适度超前发展探讨	于学奇(52)
不同的策略不同的效益——试论成片开发、规模投入的 经济效益	源而煥(59)
加快市话发展浅议	邢继木(64)
转变观念 增强固定资产管理意识	梁福祥(71)
加强固定资产管理 提高企业经营效益	晏 豪(74)
树立用财观念 加快企业发展	肖贤源(79)
邮电通信建设借用外资的汇率风险问题 ...	王占甫 龚宝祥(83)
应注意从三个方面转变财会观念	岳乐安(87)

提高固定资产管理水平 适应邮电事业新发展	董双河(92)
改革通信成本 增强企业后劲	刘淑珍(98)
邮政业务资金安全管理刍议	张洪伟 田维俊(104)
浅议邮电通信企业成本核算办法	周国富(111)
充分利用微机管理加强财务核算	廖振宇(115)
对长途线路固定资产核算的思考	朱丽健(119)
浅谈加强第三产业财务管理的措施及效果	张成武(124)
试论通信工程造价的控制和管理	陈耀铭(129)

会计管理

邮电企业建立责任会计初探	穆振儒(134)
向管理型会计转变 充分发挥会计职能	刘福仁(139)
试论政企分开条件下,对通信企业会计的影响及其管理模式	王冷松(144)
谈财会工作如何适应形势需要	马葆生(149)
财务会计与管理会计合二为一的商榷	王在春(154)
浅谈管理型会计及会计的职能作用	马 健(159)
责任会计与财务会计核算结合初探	严祥林(164)
加速会计电算化建设 促进会计工作向管理型会计转变	胡 莎(172)
对邮电通信企业会计信息失真现象的探讨	李继葆(177)
资产管理及其会计核算改革的几点思考	顾 燕(183)
浅谈如何提高财会人员素质	张鲁燕(189)

市场、经营与策略

对邮电经营特点的认识与思考	朱亚中(194)
---------------------	----------

在实践中把握邮电经营规律·····	周德强(203)
社会主义市场经济中的邮电经营对策·····	佟吉祿(210)
邮电市场与经营·····	李新宁(216)
搞活邮电经营刍议·····	宋志远(224)
以系统观念为指导,进一步搞活电话经营·····	蔡秉三(231)
强化全员经营机制 扩大企业经营成果·····	黄祖锡(237)
强化邮电企业经营的三部曲·····	龙瑞琴(243)
邮电经营的特点与对策·····	谭炳祥(249)
浅析邮电经营观念与市场策略·····	伍炳才(254)
提高企业经济效益的基本途径是搞好服务·····	乔文全(258)
讲求结构效益促进邮电经营·····	孟庆贵(265)
从营销工作看实现邮电经营管理新水平的标志及途径·····	张连臣(270)
浅谈邮电企业潜亏问题及对策·····	王东海(276)
浅议邮电企业的自主经营·····	陈孔修(284)
对县市邮电局自主经营模式的探讨·····	赵培芝(290)
试论农业地区邮电通信发展经营的策略·····	王克礼(295)
贫困地区邮电市场的培育、建设和开拓·····	李俊义(301)
重视开发邮电企业经营的无形资源·····	徐学雷(307)
浅谈用户消费行为与企业营销策略·····	金 晓(313)
提高业务宣传语言效果初探·····	刘志泉(320)
浅议日常经营决策在管理决策中的作用·····	谢世云(325)
邮政业务竞争策略 ABC·····	袁中汉(328)
试论邮政产品的经营策略·····	胡建国(334)
努力探索邮政经营的必由之路·····	王华才(341)
浅议邮政经营与市场保护·····	史曰发(349)
加快邮电传递速度是邮政经营的主要环节·····	孙业友(353)
振兴邮政的出路在于搞活经营勇于竞争·····	张思儒(358)

试论上海邮政储蓄的发展及对策·····	王如明(364)
邮政储蓄的现状与努力方向·····	梅 杨(370)
EMS 生存之路——竞争·····	李 军(378)
浅谈集邮业务的经营艺术·····	鲍军禾(382)
浅谈如何提高集邮企业效益·····	杨述志(386)
转换经营观念,强化营收系统,促进电信发展·····	张 舫(390)
以规模经营促进市话通信大发展·····	姜 琳(396)
从系统工程观点看南京市住宅电话经济效益·····	邱润之(403)
试析资费调整后的三明市话市场·····	刘耀明 钱斯克(410)
遵循商品经济规律,发展移动通信·····	曾斌昌(416)
开发电信特号选号业务大有可为·····	胡全路(422)
发展电信业务代办是电信经营一种好方式·····	·····
·····	邓彦直 杨鸿境(428)
“话费争议”辨析·····	李妙捷(435)
加快市农合网,促进电信业务发展·····	郑大永(440)
浅谈提高农话经济效益的基本途径·····	喻 涛(447)
对县本地网长农话经济效益差异的探讨·····	黄文良(453)
解放思想 放胆实干 加快发展邮电第三产业·····	·····
·····	邓岫毅 许定才(459)
对兴办第三产业的资金问题的浅见·····	杨克顽(465)
推行股份制是转变经营机制、发展邮电工业的现实选择·····	·····
·····	赵新平(470)
关于搞活邮电工业企业的若干思考·····	戴佐航(475)

转换企业经营机制

对转换通信企业经营机制的思考·····	张 轩(479)
转换邮电企业经营机制的思考·····	姜卫平(487)

对转变企业经营机制几个问题的探讨·····	金继元(495)
转换邮电企业经营机制的思考·····	夏铁舟(501)
深化改革 进一步完善企业的经营机制·····	张长新(507)
对深化改革,完善邮电企业经营机制的探讨 ·····	谭 浩(511)
划块管理,转换企业经营机制 ·····	黄式吾(518)
浅谈邮电企业内部财务管理机制的形成和完善·····	杨晓宏(524)
邮电内部的商品交换与深化改革·····	刘兆全(529)
试论完善邮电企业的积累激励机制·····	李冬山(535)

完善邮电承包经营责任制

完善邮电通信企业承包经营责任制之我见·····	杨永和(539)
不断完善承包经营责任制促进邮电企业超前发展 ·····	
·····	仇 伟(545)
浅谈进一步完善邮电通信企业经济核算制·····	龙作群(549)
建立地区利益共同体,完善省内经济核算制 ·····	梁福祥(555)

资费管理

依据价值规律改革邮电产品的价格体系·····	熊全胜(560)
论邮电资费政策与策略·····	金兴华(567)
邮电资费弹性化初探·····	刘 标(572)
关于实行差额制市话通话费方式的探讨·····	吴 洪(577)
适应市场经济要求,探讨报刊发行资费的模式 ·····	周 鸣(583)

邮电通信企业资金运行规律探讨

江苏省邮电管理局 吴长庚 张轩

资金是企业的血液，资金运行是对企业机制和行为是否健全合理的反映。在邮电通信大发展时期，研究如何用好活用建设资金具有重要意义。

一、通信企业已形成了稳定广阔的筹资渠道

改革开放以来，邮电通信业有了飞速的发展，同时也积累了许多宝贵经验。其中，依靠政策，多层次、多形式、多渠道筹集通信建设资金，加快通信建设发展是其中重要的一条。由于广大企业的共同努力，逐步形成了稳定广阔的筹资渠道。

这些筹资形式和渠道包括：1、向用户收取通信建设费进行集资（包括市话初装费、通话附加费、改制费等）。据统计，“七五”期间用户集资用于通信建设投资的比重，占全国邮电总投资的五分之一左右，特别是市话初装费政策促进了市话的大发展，“七五”期间全国市内电话投资 98.74 亿元，收取的初装费占三分之一左右。2、依靠国家和地方各部门支持。国家对邮电实行“三个倒一九”的优惠政策，地方政府也有无偿投资或在征地、线路建设等方面给予优惠政策等。3、负债经营，即向国内银行贷款和利用外资。近年来，全国邮电企业平均负债率在 20% 左右，以

广东为代表的沿海发达省份成功地走出了“借钱买鸡，借鸡生蛋”的发展道路。4、企业自筹。随着通信建设加快，通信网呈现了一定的规模；加之近年来更改、线改及大修理三项资金的提成率提高，增加了企业自有资金来源；同时，由于经营管理水平的提高，留利水平提高，企业生产发展基金也成为通信建设的一项重要资金来源，自身积累能力逐步增强。5、实行租赁。经财政部批准，1991年在沿海十省经济发达地区试行了通信设备融资租赁进成本的办法，又开辟了一条可行的有前途的渠道。随着改革的深化，还可以尝试发行债券等筹资做法。

以上所述筹资渠道，是贯彻“四个一起上”和“十六字”方针的结果，也是邮电企业大胆尝试、锐意进取的结果。目前，我国的经济建设正处于蓬勃发展的热潮中，通信需求旺盛，只要有市场，就会有稳固的资金来源。可以说，只要政策稳定，“八五”规划的完成就有可靠的资金保证。

二、资金运行中的几个突出问题

在通信建设中，由于各级邮电部门重视经营管理，资金管理水平的提高，但也有不少问题，比较突出的有：

1、由于投资行为的扭曲导致结构失调。这种现象表现在网络建设的许多环节上，比较普遍的是长期存在的机线不配套问题，有的局虽然机线比达到了1:1.2的要求，但由于线路结构与用户需求的地区布局不相吻合，也可能造成放装不出；在地区间的协调发展上，一方面存在由于资金短缺，不能适应社会需求的地区，另一方面也存在电话实装率低，却仍然盲目扩容、增强通信能力的地区；结构失调问题，还表现在省际二级干线及省内市——县电路的建设上，在通信建设任务繁重和考虑各自利益的情况下，这部分电路往往会出现滞后发展的现象。

结构失调意味着形成的通信网不能尽快、尽好地化为现实的生产力，这无异于工业企业的产品积压，不能适销对路，势必造成投资的极大浪费。

2、资金沉淀分散现象严重。有人估计，全国通信企业的沉淀资金高达上百亿元，有的省通信发展基金沉淀时间长达几十个月，造成帐面资金虚肿。这些资金由于所有权关系分散在各级企业中，未定工程只占很小的一部分，大部分被流动资金挤占或搁置未用；另一方面，固定资产投资却又因资金到位率低而造成完成计划低。如1991年上半年全国基建计划只完成年度计划的27.9%，有的省只达到百分之十几，下半年匆匆结转。资金沉淀分散，一方面加剧了资金短缺的矛盾，另一方面资金未能发挥时间价值，造成了很大浪费。

3、利润虚高。利润虚高可以形象地比喻为人体因缺乏营养或消化不良，出现了浮肿现象。邮电通信在供需矛盾突出，需要加大投入、超前发展的情况下，却反常地形成了高利润，便属于上述类型。

统计资料表明，近几年邮电全行业年实现利润一般都在几十亿元，仅“七五”期间即上交各种税利65亿元。

高利润的形成，有改善经营管理的积极因素，也有缺乏投入和经济运行机制不畅的消极因素。由于后一种因素带来的高利润，不仅影响了邮电企业继续享受国家给予的各项优惠政策，同时还容易产生错觉，掩盖了经营管理中的问题，造成了上上下下轻视邮电经营管理的倾向。

4、基本建设项目中存在虚估冒算现象。从事基建审计的行家从工作中发现，目前的基建项目中虚估冒算的约占决算总额的10%左右。有的管理水平差的局，该比例高达百分之几十，来之不易的建设资金被施工单位轻而易举地转移走了。“八五”期间，整个邮电基本建设和技术改造将投资几百亿元，如何克服虚估现

象，降低工程造价，值得深入研究。

三、对资金运行问题的具体分析

从认识上说，有的企业领导和财会人员没有牢固地树立资金时间价值观念和资金周转增殖观念；有的企业在资金使用上存在保守思想，宽打窄用，留有很大余地；有的企业缺乏全局观念，本位思想严重。从管理体制上看，现行财务管理体制不能适应社会主义市场经济的要求，特别是基建财务管理薄弱，一般只能起到对建设资金进行收付的出纳作用，并不能从深层次上对建设资金进行有效的管理和监督。资金管理的理论、原则、方法也都是在产品经济条件下形成的，如“专款专用”、“有多少钱办多少事”、“先提后用”等观念，未能做到“超前安排，动态平衡”和项目间的合理使用。从运行机制上看，企业缺乏自我发展的动力机制，也缺乏自我约束的监督机制。在工业企业，企业发展的动因就是追求最大利润，而在邮电企业却不明朗，承包经营责任制以利润分配为契机，鼓励企业追求利润；经济核算制以产品量统计为基础，鼓励企业追求产品量；工效挂钩与业务总量挂钩，鼓励业务发展。在三个导向的诱导下，许多企业产生了“利润虚高”、“产品量统计不实”、“工资基金膨胀”等问题。多维导向使企业很困惑，经营管理的潜力没有得到充分发挥。投资上缺乏约束，投资效益缺乏可行的衡量尺度和考核；另一方面，对不能给自己带来直接效益的部位，缺乏投资上的积极性，或投资利益得不到补偿。

四、改进资金管理的初步设想

1、以市场需求为导向，合理确定资金投向。目前，通信设备的利用率很低，通信网的布局 and 结构不尽合理，比如长话自动电