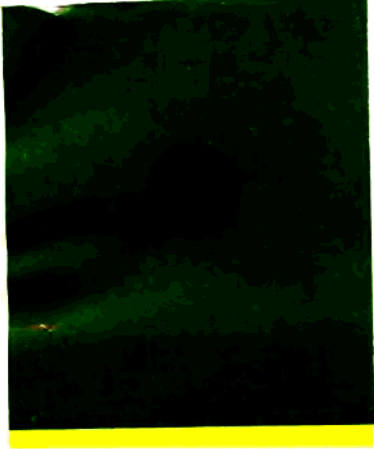




电子商务管理的 理论与实践

蒋华园 朱新煜 主编

东南大学出版社

前 言

在江苏省邮电管理局、南京邮电学院和江苏省通信学会领导的直接关怀下，在华东及部分省、市邮电管理部门的大力支持下，《邮电企业管理的理论与实践》一书终于出版了。

《邮电企业管理的理论与实践》可谓求实之作。全书分11个专题，共40余篇论文，论文作者均系邮电企业第一线的管理干部，他们从各个地区、各个方面、各个层次对邮电企业管理作了较深入的研究探讨，反映改革开放以来，邮电部门加强邮电企业的经营、人事、计财、设备和质量管理、加快邮电发展、服务于地方经济的新措施、新问题和新对策，以及邮电部门出现的新面貌，并就邮电企业管理不同于其他企业管理的特殊性，提出了一些新看法与新设想，旨在进一步推动邮电企业管理研究，使之达到一个新的水平。

愿这本文选集能化作几簇青草，为繁荣祖国邮电通信事业增添几分绿色；愿它化作一束小花，为邮电企业管理百花园增加一点光彩。

编 者

1991年10月1日于南京

目 录

邮电经营管理

全员参与, 开拓创新·····	许刚兴 (1)
试论邮政发展与资费政策·····	史炳清 (10)
对邮电企业经营工作的几点认识·····	沙士骧 (19)
克服薄弱环节, 让邮电经营步伐迈得更大·····	程 鸥 (24)
树立新的经营观念, 搞好邮政经营发展·····	马普选 (31)
试论邮政经营的全网利用·····	董保民 (40)
抓住时机, 勇于实践, 大力发展我市住宅电话 ·····	卢鸣清 徐明甫等 (46)
浅论邮电业务宣传·····	陈洪生 (58)
防微杜渐, 强化邮政管理制度建设·····	王乃明 施俊忠 (63)

邮电业务发展

加速电信业务发展的几点思考·····	郭晓凤 (72)
发展邮政特快专递业务的思考·····	许 葵 (82)
我国城市电话信息服务台发展的几点思考·····	朱新煜 (89)
试论当前影响邮政轻型业务发展的若干问题及其对策 ·····	张小东 (99)
政策灵活, 形式多样——县局发展市内住宅电话的探讨 ·····	朱锦标 (109)
技术进步对泗阳邮电业务发展的贡献·····	单成清 (117)
因地制宜发展淄博农村电话·····	阎万刚 (122)
办好储蓄是发展邮政事业的重要支柱·····	瞿鸿宾 丁正荣 (125)
本地电话网的发展与经营·····	史曰发 (130)

树立全网意识,走规模经营之路……………陈松基(134)

工效挂钩与内部分配

对推行工效挂钩的几个问题的探讨……………季心田(140)

对社会主义商品经济条件下国营企业按劳分配问题的探讨
……………励伟德(149)

试论搞活通信企业分配和促进管理……………孙继贤(158)

投资效益研究

尽快实行资金有偿占用,进一步拓宽邮电建设资金来源
……………高翔(168)

对太仓邮电局引进程控工程经济效益的预测和分析
……………邢军(172)

通信建设投资效果指标体系的研究……………蒋华国(183)

统计与经济核算

浅议统计制度变化对江苏邮电业务发展的影响……………史永余(190)

邮政储蓄理想效益计算法的探讨……………杨军(195)

邮电经济核算是经济承包的基础……………苏兆珍(199)

浅谈邮政部门的经济核算……………柳美蓉(204)

试论省会局邮电企业内部经营核算……………黄家驹(210)

质量管理与系统优化

略谈邮政优化管理……………薛云嵩(217)

邮电企业管理系统优化工程框架……………王一增 高立善(224)

推行全面质量管理,提供优质高效服务……………朱长风(233)

试论TQC邮电化……………林培基(244)

开展系统优化工作,深化全面质量管理……………杨继平(249)

劳动管理与岗位培训

浅谈当前企业缺员的对策及措施……………张宝平(255)

关于开展邮电企业岗位职务培训的几个问题……杨泰生(262)

边远地区及山区邮电发展

试谈经济相对落后地区加快邮电发展的对策……沈明才(266)

浅谈山区县邮电经营摆脱困境走出低谷的路子……陈安苏(274)

管理体制研究

对邮电市管县体制的探讨……蔡文炎(281)

邮电企业竞争能力分析……蒋海珊(287)

邮电优质服务

以时限、效益为突破口,搞好邮政优质服务……许安炎(296)

邮电新技术

积极开展“质量、品种、效益年”活动,不断开发新产品

……蔡宣(300)

第一部分

邮电经营管理

全员参与 开拓创新

——努力搞好邮电综合经营工作

许 刚 兴

(南京电信局)

近年来,我局在江苏省邮电管理局和南京市政府的领导与支持下,认真落实邮电部和江苏省邮电工作会议精神,紧密围绕局年度奋斗目标和工作计划,动员全局的力量,调动各方面的积极因素,以经营工作为中心,以全员经营为依托,努力建立、健全经营机制,积极开拓邮电业务市场,尽可能地满足南京地区日益增长的通信需求,探求邮电经营活动规律,取得了较好的成效。

我们努力搞好邮电经营工作的做法和体会是:

(一) 建立、健全内部经营机制是搞好邮电经营的基础

1. 树立正确的经营思想和经营策略

这几年,省局每年都给我们下达了较高的业务发展和经营收入指标。由于企业业务量和业务收入底数较大(名列省会城市电信局前列),加之市场疲软、邮电经营成本大幅度增加等,企

1991年度江苏省邮电经营工作会议重点交流论文

业发展面临重重困难。在这种情况下，如蹈常袭故，一仍旧贯，必然没有出路。通过学习十三届四中全会、五中全会和六中全会文件及中央领导同志讲话，我们认识到，邮电经营同其他任何工作一样，必须依靠邮电企业的全体职工。通过集思广益，我们提出了“全员经营”的邮电企业经营思想。

所谓“全员经营”并不是说每个职工都去做买卖，拉生意，而是根据邮电通信“全程全网”、“用户直接参与经营过程”和系统工程的原理，将邮电经营过程中直接经营、间接经营以及支撑系统等各个环节、各个岗位的作用统一起来，以形成“一加一大于二”的合力。全员经营包括了这样一些基本点：一依靠（依靠全体职工）；二坚持（坚持全员参与，坚持对经营全过程实行优化管理）；三树立（树立经营是企业中心工作的观念，树立“全局经营一盘棋”的观念，树立“用户就是上帝，时间就是效益”的观念）；四转变（变自然型经营为目标型经营，变封闭型经营为开放型经营，变分散型经营为统一型经营，变固定型经营为灵活型经营）；五抓好（抓好计划、政策、宣传、发展和服务五个环节）。

在统一思想认识的基础上，我们根据邮电生产的特点和结构情况，提出并确立了近一段时期经营策略，即“以改善服务促进发展，以增强能力保证发展，以经济杠杆引导发展，以量取胜，以量保利”。

2. 设立完善的经营目标体系，强化经营目标实施过程中的动态管理

为有利于实现企业经营计划，我们融业务发展、建设、质量保证为一体，把综合经营管理和专业经营管理结合起来，每年年初都要制订切实可行的经营目标，并按纵向到底、横向到边的原则，把各项具体目标分解到每个部门和单位，进而落实到班组和个人。对主要经营目标完成情况实行了日报、周报和月报制度，做到及时反馈，及时处理，从而形成了封闭循环、环环紧扣、互相连锁的经营目标体系。

3. 开展经常性的市场调查和分析活动

工业生产中有个原理是“以销定产”，邮电企业也是这样。为了把握主动权，增加投入产出效益，我们建立、健全了邮电市场调查分析制度，定期组织人力、物力开展通信市场调研，根据调查结果，随时调整经营发展重点。如1990年初，通过市话市场调查分析发现，市话今后的发展重点将由公务电话转向居民住宅电话，就及时调整了市话发展战略。我们在向各单位、处室转发省管局、邮电部《关于加强邮电通信经营活动工作的通知》的同时，要求各单位、处室围绕邮电经营要素及条件分析、投入产出分析、全员经营成果分析、业务总量和业务收入分析、市场分析、经营决策及策略分析等工作，做到一般单位、处室一月分析一次，重点单位一旬分析一次，全局每月七日召开一次综合经营分析会。通过分析研究，制订措施实施，较好地解决了一些热点、难点问题，例如，在1991年二月份的经营分析会上，我们发现用户传真黑户较多，传真用户欠费较多，便采取了针对性排查、追缴措施，结果发现了22户传真黑户，四月份增收59.8万元。又如，市话资料不全是个“老大难”问题，我们在专题分析的基础上，抽调人力，建立起一套完整的市话待装户分布及市话机线资料，掌握了各类数据数十万个。通过综合经营分析，我们还统一了对电信业务“全面普及与重点提高关系”的认识。一方面，“广种才能博收”，业务发展必须面向一般企事业单位，面向住宅用户。另一方面，重点关照“高产”用户亦是明智之举，南京电信局40%以上的业务量或业务收入直接、间接与南京几百家企事业单位、机关有关，因此，我们应该在质量上、服务上予以特别保证。此外，通过生产现场调查和数据分析，我们发现并解决了市话计费不准的问题，长乐路市话分局计费设备计费准确率不到50%，且都是少记（其他分局也是这样），经逐机检修，现该分局计费准确率提高到95%以上，从而堵塞了“请客”的漏洞。

4. 加强经营财务管理

一是注重了财务收支计划和专项工程的计划管理，对各类经营原始资料和动态资料进行科学处理；二是认真组织对每一个投入项目的财务审计，加强成本核算；三是想方设法压缩资金占用，提高资金周转速度。由于我局每年维护工作量大，工程建设任务重，所需维修库存料及工程料相应也很大，1990年仅工程料占用就达1000余万元。为此，我们加强了物资管理，合理、科学地组织物资进、销、存，从而使库存流动资金周转天数比省局要求的120天缩短近一半，库存物资比上年减少57.9%，仅此就为企业间接增加经济效益数十万元。

5. 加快通信基本建设步伐

第一，为不断扩大市话通信能力，加快市话建设步伐，满足日益增长的市话需求，我们在用好、用足地方政府所给的政策的同时，大胆采取“借钱买鸡，买鸡下蛋，下蛋还钱”的办法，果断吸引外资，使用瑞典政府贷款980万美元。准备使用第三批日元贷款2320万美元。

第二，切实搞好规划，我们在“八五”规划的基础上，重新修订了“1988年至2000年市话网发展规划”。

第三，打破“肥水不外流”的传统观念，实行设计施工“多元化”。现在，参与我市通信建设的除省邮电设计院外，还有上海邮电设计院、武汉三公司等。

第四，尽可能节约费用，降低建设成本。一是基本做到长、市程控交换设备引进安装工程和一般市话线路工程，自己设计、自己施工、尽量减少外方督导人员。二是根据每年都要花1500至2000万元购买大对数电缆的情况，尽量采用0.4mm及以下线径的电缆，仅此一项每年就可节省费用400万元。

第五，建设中注重市话与长途、市话自身机与线的配套。1991年上半年，长途增容程控交换机480线，市话增容程控交换机22000门，长、市中继亦相应增加。计划到1991年年底，我市市话总容量将突破11万门，长途程控交换机将达到7480线，市话出局线对将增加40000对至50000对。因此，总的说来，长、市

之间，市话机、线之间配置比例将进一步向合理的方向转化。

（二）大力开展邮电业务宣传活动是搞好邮电经营的前提

邮电经营离不开用户，只有千千万万的用户了解邮电、熟悉邮电、使用邮电，邮电经营才能不断有所突破。近年来，我们一直把大力开展邮电业务宣传活动当作一件大事来抓，努力向业务宣传的广度和深度进军。

第一，注重了业务宣传的广泛性。除了利用社会上召开的各种大型会议和本局召开的有关纪念活动发放业务宣传资料以外，还有组织地到社会上设点举办电信业务咨询活动，发放业务宣传资料。如在世界电信日纪念活动中，我们在山西路、鼓楼、新街口和夫子庙等闹市区设点举办咨询活动。另外，还利用投递员投送电报的机会发放业务宣传资料等。据不完全统计：仅1990年就发放业务宣传资料约二十余万份。与此同时，我们还利用《南京日报》在1990年世界电信日前夕组织举办电信业务知识有奖征答活动，以一版的篇幅刊登电信业务知识问答题。参加征答的20余万人，交卷3万多份，其中获一、二、三等奖的有十六名（一等奖免收一部电话的初装费1050元，二等奖得奖金600元，三等奖得奖金300元）。这种宣传方法不仅扩大了宣传面，而且效果好，深受用户欢迎。

第二，注重了业务宣传的针对性。对大型的宾馆、饭店、外贸单位、三资企业和金融部门主动上门介绍国内国际长途自动业务；组织邀请大、中型企业参加通信业务演示会，介绍用户传真、用户电报等业务。

第三，注重了业务宣传的持久性。充分利用广播电台、电视台等新闻媒介，介绍电信业务知识，通报通信能力和业务发展情况以及改善服务的措施等。据不完全统计，从1990年初到现在，我局利用广播电视介绍电信业务知识6次，报导南京地区通信能力和邮电业务发展情况100余篇次，从而有力地激发了用户使用电信的热情。

（三）千方百计发展邮电业务是搞好邮电经营的关键

要增加业务量、业务收入，最重要的是要大力发展、开拓邮电业务。为此，我们转变了指导思想，将业务发展由过去的以重点业务为主转为以普及电信业务为主。在普及的基础上突出重点。制定了“三抓、三促、三优先”的邮电业务发展方针（即：抓市话促长话、抓电话促非话、抓国内促国际；长途自动优先、国际业务优先、非话业务优先），我们把发展市内电话和长途自动业务作为普及重点，以此带动其他业务的发展。

市话是长途自动化的基础。为加快市话放装速度，我们采取了一系列措施：

第一，理顺装移机关系。针对过去分散放装中存在的问题，我们组建了配线室和装机队，把各分局的配线配号和装移机集中起来，分局按配线指定的线序和号码跳线，装机队按指定的线号装机，从而使装移机秩序明显好转，装移机效率和质量明显提高。

第二，加强装移机流程管理。根据生产组织调整后的情况，修订了装移机程序，明确了各个环节的职责和处理的时限要求。与此同时，为及时解决放装工作中存在的问题，每月由分管局长和市内电话处主持召开协调会，市话营业处积极做好平时的牵头协调工作。现在营业、配线、装机和各分局互相协调配合，装移机流程比较顺畅，放装计划性较强。

第三，积极做好线路的挖潜改造工作，弥补基建的不足。对于用户需求大，基建线路工程尚未跟上的地段，采取挖改闷线的办法，仅1990年就挖改出线路1700多对，对于那些既未建设又不能挖改的地段，则采用复用设备解决，1990年以来已安装使用“1+1”、“0+8”载波设备近500套。

第四，采取预放装的办法，使放装与线路建设紧密衔接。即：对于正在进行线路工程施工的，估计在三至六个月内有望把握提供放装条件的地区，实行现场办理预放装。1990年先后在如意里一带和夫子庙地区两次现场办理预放装近500户，都在规定时间内通上了电话，用户对此十分满意。

在长途业务发展中，我们重点抓了国内、国际长途有权户的发展和电信代办网点的建设工作。采取的主要措施有以下几点：

第一，针对新增长途有权户的来源大都是新增市话用户的特点，转变了传统观念，一是敢于牺牲“近利”；二是打破了“长、市分家”，长直拨发展由长途片负责改为由市话片负责，长、市合作，从1991年三月份起，我局对市话程控住宅用户安装国内长途直拨全免了开户费和进网费，当月发展国内长途有权用户11082户，不但创了历史同期发展新记录，而且发展数接近了1990年一年的发展总数。现在，南京程控住宅电话用户基本上都用上了国内长途有权功能，国内长途有权用户总数已达到全部市话用户的70%以上。

第二，根据国际长话业务大都来自级别较高的宾馆、饭店、外贸、三资企业和金融部门的情况，主动上门联系发展国际长途直拨业务，仅1990年就发展了1147户。

第三，加强长途自动网络管理。消除用户认为长途直拨难以打通的心理因素，争取更多的用户。为此，我们一方面加强了话务管理，及时调整网络，另一方面对话务量溢出大的路由，及时增开电路。在省局的帮助下，仅1990年就增开长途电话1764条，为提高长途自动来去话的接通率提供了条件。现在，长途自动业务量不断上升，全自动交换量已达长话交换量的75%左右。

第四，大力发展高单价电信业务。1990年以来，我们先后发展无线寻呼用户4000余户、用户传真近300户，无线移动电话60多户、分组交换用户10余户。此外，1990年以来，我们还发展市话程控新业务15000项次，现到达数已列全国第1位。

第五，积极做好增设和改善电信代办户（点）的工作。目前，我局的长话网点，无论在数量上还是在通信功能上都不能适应形势发展的需要。为了尽快改变这种落后状态，从1990年

起，我们加强了这方面的工作，在增加数量方面，采取代办单位派人、出场地、搞装修，我局提供通信设施的办法，在饭店、旅馆新增代办户100余户，并在码头、机场和人口稠密地区增设代办点15个。在改善通信功能方面，我们在400多人工长话代办户中发展了长途自动业务，在近百个代办户中增加了代办电报业务，在2个代办营业点开设了代办公众传真业务。

在电报业务发展中，我们重点抓了用户传真、礼仪电报的发展，还抓了公众电报“118”台业务的发展。采取主动上门服务，代培人员等办法，1990年以来共发展电报“118”用户98户，实现了交换台与用户双向通报，同时恢复了话传电报业务。

（四）深入开展“双增双节”活动，切实端正局风，是搞好邮电经营的保证

1. 不失时机地开展“双增双节”活动。

一是加强营收管理，我局长、市营业处陆续添置了微机系统，成立了计费班，并加强了财务核校、审计和欠费追缴、营业外汇收取等工作，清理了部分悬帐；二是加强了低值易耗品管理，积极开展了创建标准化库房工作，标准化库房率达100%；三是能耗计量工作和固定资产清查工作有所加强（我局固定资产到一九九〇年底已有二亿多元）；四是发动全局职工广泛开展社会主义劳动竞赛、合理化建议和技术革新活动，仅在一九九〇年八月的“合理化建议月”中，我局职工就提出合理化建议821条。技术革新方面更可谓成果累累，特别是在微机应用方面，先后完成114微机查号系统、长营微机并账系统、市话线路微机管理系统、无线寻呼多终端系统等项目，实现综合经济效益350余万元。

2. 不断改善服务，主动端正行风

我们在对内加强职工教育，对外加强售后服务工作的同时，对个别职工利用装移机之便，吃拿卡要用户的行为，按规定进行了严肃处理，并重新修订了《对外服务人员守则》、《关于改善服务

的奖惩办法》、《局风建设连锁责任制》，新制订了《关于加强局风建设的几个具体规定》。聘请了局内、局外行风监督员，形成了纵横交错的行风监督网络。目前绝大多数窗口和对外服务人员做到了服务主动、热情、周到，1990年，仅市话装机队就受到电话或书面表扬100余次。

我局的经营管理虽然取得了显著成绩，但我们清醒地认识到，与广州、上海及省内兄弟局相比，仍有很大差距。特别是在进一步加强经营管理，合理配置机线设备，大力发展电信业务，加快通信建设扩大通信能力等方面还有大量工作要做。我们要继续努力，吸取兄弟局的先进经验，改革创新，锐意进取，为圆满实现“八五”规划，开创我局邮电经营新局面、振兴江苏邮电而奋斗不懈。

试论邮政发展与资费改革

史炳清

(南京邮政局)

在当前信息时代，邮电在国民经济发展中的地位和作用日益突出，越来越受到各方面的重视。而邮政作为邮电通信的一个主要组成部分，依然对国民经济的发展起到重要的作用。因此，我们应该通过理顺邮政资费政策等途径，推动邮政通信进一步发展。

一、邮政通信不可替代

邮电通信部门是社会的基础设施和社会发展的必要条件，是物质生产部门之一。邮政通信是邮电通信的重要组成部分，它以实物传递信息区别于电信通信的信息传递。

邮政通信在现代社会中的重要作用，首先在于它具有特殊的效用。它能通过四通八达的通信网路，为国民经济各部门和社会各方面提供优质高效的通信服务，并能超越地区和国家的界限，为人们的政治、经济、文化、科学活动提供信息，给人类的物质文化生活带来方便。其次，邮政通信在传递信息过程中产生巨大的效益。它把社会的生产、分配、交换、消费四个环节有机地联系起来，缩短了时间和空间。这种效益包括能够用数字表达的社会经济效益、企业经济效益和无法用数字表达的其它社会效益。再次，邮政通信是人民群众交往的重要手段，对人们的文化教育生活起着不可估量的作用。

中央党校1989年厂长经理（局长）经济理论研讨会交流论文

邮政通信从古代的少数邮驿站发展到今天，全国的城乡邮政局、所已星罗棋布；邮件的传递从人挑、肩扛、马驮发展到用轮船、汽车、火车和飞机运输；邮政通信的业务种类由单一的普通信函发展成挂号信、特挂信、保价信以及快件和特快专递邮件，目前已出现了有声信函和电子信函。此外，邮政还逐步开办了包件、汇兑、储蓄和报刊发行业务。从上可以清楚地看到，随着人类社会的进步，邮政通信在不断地发展，它给社会生产力的发展以极大的促进作用。可以这样说，现代社会的文明，没有现代化的通信是不可能实现的，邮政通信的特殊作用是不可替代的。

二、邮政发展的现状

我国邮政事业在建国以后的三十年中，业务发展比较稳定，邮政通信的矛盾并不突出。但是，党的十一届三中全会以后，商品经济空前发展，人们对邮政通信的要求与日俱增，通信任务大大超过了现有的通信能力。从企业生产条件到职工生活待遇，都不能适应业务量迅速发展的需要，这就使邮政部门越来越陷于被动的局面。

建国以来，邮政事业有了较大的发展，已经成为我国社会各方面最广泛、最普及的通信手段。到1986年为止，全国共有邮政服务网点52700多个，为1949年的两倍；邮政运输和农村投递邮路500万公里，为1949年的7倍；邮政职工31.4万人，为1949年的5倍多；火车邮厢519辆，全部为解放后添置；邮运汽车9200多辆，为1949年的21.5倍；邮运摩托车12600余辆，为1949年的162倍；包裹分拣机148台。与此同时，邮政业务量有了更大更迅速的增长。1949年全国函件、包裹、汇兑、报刊发行各项业务量总计是10.29亿件(份)，到1986年已发展到295亿件(份)，增长了近28倍。可是同期保证各项业务的生产条件(包括房屋、场地、机械等)却仅仅增长1.4倍。南京邮政局1987年各项业务

总量为15亿件，为1950年的62.5倍，而同期的生产条件只增长了不到3倍。两者之间的差距是多么明显。

邮政通信业务量迅猛增长与邮政通信能力严重不足的矛盾，使邮政通信面临极大的困难，主要问题是：

1. 生产场地狭小，影响作业和服务。邮政通信是实物传递，大量的邮件集中起来处理必须有足够的避雨遮风的生产场地。由于建设资金有限，全国的邮政生产场地一直十分紧张，据1985年对县以上城市的调查，按当时的业务量，全国需要邮政生产场地200万平方米，但实际只有100多万平方米，相差近一半。南京邮政局近年来印刷品邮件量激增，年递增率为70%，现日处理量达12.7万件，但生产现场只有360平方米；报纸封发部门每日分发中央和省级等报纸200多万份，工作场地仅300平方米；全市78个邮政支局、所，支局面积不足300平方米的有12处，占43%，邮政所不足50平方米的有33处，占66%。这些都严重影响邮件的及时处理。南京市最大的新街口邮政支局还是70年前建的，营业厅面积109平方米，现在每天有顾客万人以上，高峰期每小时人流量可达3000人，有时顾客为了买一张邮票亦要等待较长的时间。

2. 服务网点稀少，群众深感不便。据1986年统计，全国城市邮政局所只有7401个，比50年代末期反而减少了80多个。在国外，大城市的邮政服务网点的服务半径，一般都在半公里以内，而我国平均都在一公里以上。南京市现有邮政支局所共78个，平均服务半径为1.92公里，服务面积为11.56平方公里，服务人口为2.78万人。按照邮电部关于城区局所服务半径0.5公里和郊区局所服务半径1公里的规定标准，该市城区应设局所82处（而目前仅有47处），郊区应设局所255处（而目前只有31处），差距太大！由于局所少，人民群众寄信、汇款、取包裹、订报刊极为不便。如大行宫以东，孝陵卫以西，北至南京车站，南到大光路，几乎半个城区多年来没有一个支局，这一带的居民要用邮需步行三、四公里才行，直到1987年才新建了一个后宰门支