

高等院校经济管理类系列教材

通信企业管理

TONGXIN
QIYE
GUANLI

王良元 主 编
储成祥 殷 群 副主编



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

高等院校经济管理类系列教材

通信企业管理

王良元 主 编

储成祥 殷 群 副主编

北京邮电大学出版社

·北 京·

内 容 简 介

本书从现代企业管理的实际需要出发,结合电信通信企业的特点,全面而系统地阐述了通信企业管理的原理、思想、职能、方法及应用。全书分为企业与企业经营管理、企业战略管理、企业生产管理、企业质量管理、企业信息管理、人力资源管理、企业财务管理、企业物资与设备管理、市场营销、技术经济分析、企业创新与企业管理变革和现代经济中的通信业共 12 章。

本书是为邮电高校经管类、通信技术类专业的学生所编写的教材,也可作为通信企业培训用教材,同时作为报考南京邮电大学企业管理专业硕士研究生的复习指导教材。

图书在版编目(CIP)数据

通信企业管理/王良元,储成祥,殷群编. —北京:北京邮电大学出版社,2005
ISBN 7-5635-1149-0

I. 通... II. ①王...②储...③殷... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 091948 号

书 名: 通信企业管理

编 者: 王良元 储成祥 殷群

责任编辑: 周堃

出版发行: 北京邮电大学出版社

社 址: 北京市海淀区西土城路 10 号(100876)

电话传真: 010-62282185(发行部) 010-62283578(FAX)

E-mail : publish@bupt.edu.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张: 25.5

字 数: 480 千字

印 数: 3 001—6 000 册

版 次: 2005 年 8 月第 1 版 2006 年 1 月第 2 次印刷

ISBN 7-5635-1149-0/F·71

定价: 36.00 元

·如有印装质量问题请与北京邮电大学出版社发行部联系·

前 言

管理首先是一门技术。随着社会的进步、经济的发展,管理学科得到了巨大发展从而变得更加成熟,其内容也越发丰富。同时管理之于实际应用又是一门复杂的艺术。管理者需要根据环境的不同、条件的变化以及所处组织自身的特殊性来灵活运用管理技术和方法,因而具有很强的实践性。

改革开放以来,我国国民经济快速发展,社会主义市场经济进一步完善。在竞争激烈的市场中求得生存和发展的企业,越来越清楚地意识到管理在企业活动中的重要地位。企业如果要想降低产品成本、增加利润,提高产品质量和改善服务质量,不仅需进行技术创新,同时要进行管理创新。管理是连接技术与市场、产品与需求的纽带。

编写本书的目的是为了帮助读者了解企业(特别是电信通信企业)管理的状况和企业的基本理论、方法,掌握管理的实际操作技能;了解企业战略和其他各项管理工作的相互关系,使读者能站在企业工作的全局了解管理在企业经营活动中的地位与作用。在编写过程中,力求使全书体系完整、简洁易懂,注重理论与实践相结合,既介绍具有普遍性的管理基础理论和方法,又体现通信企业的特点和发展状况。因此本书不仅可作为邮电高校师生的教学参考书,也可作为通信企业管理人员和普通员工的管理培训教材,同时作为报考南京邮电大学企业管理专业硕士研究生的复习指导教材。

本书由南京邮电大学王良元教授主持编写。王良元教授提出了全书的编写思路和框架结构。储成祥副教授、殷群教授担任副主编。参加本书编写工作的还有南京邮电大学的高斌教授、郑会颂教授、范鹏飞教授、卢子芳副教授、蒋华园副教授、刘立副教授、姚国章副教授和赵宏波副教授。

在本书编写过程中,编者参阅了很多专著、教材,并加以引用。

所有参阅的文献资料都在“参考文献”中一一注明。在此,谨向这些作者表示真诚的谢意。

编者

2005年7月

目 录

第1章 企业与企业	1
1.1 企业概述	1
1.1.1 企业的概念与含义	1
1.1.2 企业的特征	3
1.1.3 企业的产生与发展	3
1.2 企业的法律形式	5
1.2.1 个体企业	5
1.2.2 合伙制企业	6
1.2.3 合作制企业	6
1.2.4 无限责任公司	6
1.2.5 有限责任公司	7
1.2.6 股份有限公司	7
1.3 企业的组织结构	8
1.3.1 直线型组织结构	8
1.3.2 职能型组织结构	9
1.3.3 直线—职能型组织结构	9
1.3.4 直线职能参谋型组织结构	10
1.3.5 事业部制组织结构	10
1.3.6 矩阵型组织结构	11
1.3.7 多维立体型组织结构	11
1.4 管理概念、性质及职能	12
1.4.1 管理概念	12
1.4.2 管理二重性	16
1.4.3 管理的职能	18
1.4.4 管理的基本方法	20

1.5 管理思想历史演进	22
1.5.1 早期管理思想	22
1.5.2 古典的管理思想	23
1.5.3 中期的管理思想	26
1.5.4 现代管理思想	27
1.6 企业管理	28
1.6.1 企业管理的内容	29
1.6.2 企业管理基础工作	30
1.7 信息产业与通信企业	32
1.7.1 信息产业	32
1.7.2 通信企业	34
1.7.3 邮政企业与电信企业	36
第2章 企业战略管理	41
2.1 战略与战略管理	41
2.1.1 企业战略的由来与基本概念	41
2.1.2 企业战略的主要作用 and 特点	44
2.1.3 企业战略管理的基本过程与战略层次	46
2.1.4 电信企业实现企业战略管理的必要性和现实性	50
2.2 企业外部环境分析	52
2.2.1 企业外部环境及其特征	52
2.2.2 企业总体环境分析	53
2.2.3 竞争5要素分析	58
2.3 企业内部战略要素分析	66
2.4 战略选择	70
2.4.1 一般的竞争战略	70
2.4.2 创新战略	75
2.4.3 一体化战略和国际化战略	80
2.4.4 多样化战略	82
2.4.5 紧缩退出和清算战略	84
2.4.6 3G牌照发放后中国电信企业的战略选择	85
2.5 战略的评估	86
2.5.1 企业战略评估活动过程	86

2.5.2 企业战略评估的作用	89
2.6 企业战略的实施与控制	90
2.6.1 企业战略的实施模式	90
2.6.2 企业战略的控制方式及其选择	92
第3章 企业生产管理	96
3.1 企业生产管理概述	96
3.1.1 企业的基本活动	96
3.1.2 企业生产系统的构成	97
3.1.3 生产管理的基本原则	98
3.1.4 生产管理的基本内容	99
3.2 生产类型	100
3.2.1 生产类型的概念	100
3.2.2 生产的分类	100
3.2.3 生产类型	102
3.3 生产过程组织	103
3.3.1 生产过程组织的基本要求	103
3.3.2 生产过程组织的基本内容	104
3.3.3 企业生产过程的空间组织	105
3.3.4 企业生产过程的时间组织	107
3.4 通信生产过程组织	115
3.4.1 邮政生产过程的构成	115
3.4.2 邮政生产的指挥调度	116
3.4.3 电信生产过程的构成	117
3.4.4 电信生产的指挥调度	118
第4章 企业质量管理	121
4.1 质量与质量管理的发展	121
4.1.1 质量的概念	121
4.1.2 质量管理的发展阶段	122
4.1.3 我国质量管理的发展	124
4.2 全面质量管理	125
4.2.1 全面质量管理的概念及其特点	125

4.2.2	全面质量管理的主要内容	126
4.2.3	质量管理常用的统计方法	129
4.2.4	强化全面质量管理,提高企业素质	132
4.3	ISO 9000 族标准与质量体系认证	133
4.3.1	ISO 9000 族标准的产生	133
4.3.2	ISO 9000 的特点和组成	134
4.3.3	ISO 9000 族标准的质量管理原则	136
4.3.4	质量体系与质量体系认证	138
4.3.5	ISO 14000 简介	141
第 5 章	企业信息管理	145
5.1	信息管理的基本概念	145
5.1.1	数据、信息、知识	145
5.1.2	信息的特征	146
5.1.3	信息管理的基本特征	147
5.1.4	企业信息管理的范围	149
5.1.5	企业信息管理的内涵	151
5.2	信息管理对企业管理活动的影响	152
5.2.1	信息爆炸	152
5.2.2	信息管理对决策过程的影响	153
5.3	企业的信息化	156
5.3.1	企业信息化的内涵	157
5.3.2	以信息管理为中心的企业管理模式	158
5.3.3	信息化与企业管理变革	159
5.4	企业信息系统的模式	161
5.4.1	管理信息系统	162
5.4.2	计算机集成制造系统(CIMS)	162
5.4.3	制造资源规划(MRP II)	163
5.4.4	企业系统集成、优化及经营过程重组(BPR)	163
5.4.5	并行工程和虚拟制造(VM)	164
第 6 章	人力资源管理	165
6.1	人力资源管理概述	165

6.1.1 关于人力资源的概念	165
6.1.2 企业人力资源管理	168
6.1.3 现代人力资源的理论基础	171
6.1.4 人力资源管理在企业发展中的演变	174
6.2 工作分析	175
6.2.1 工作分析的相关概念	175
6.2.2 工作分析的过程	177
6.2.3 工作分析的内容	179
6.2.4 工作分析的作用	181
6.3 绩效考评	182
6.3.1 绩效考评概述	182
6.3.2 绩效考评的标准、方法	185
6.3.3 影响绩效考评的心理弊病	191
6.3.4 员工绩效的改善	192
6.4 薪酬制度设计	193
6.4.1 薪酬的概念及形式	193
6.4.2 影响薪酬的因素分析	194
6.4.3 员工工资设置的基本过程	195
6.4.4 职位评价	197
6.4.5 管理职位薪酬的确定	199
6.4.6 专业人员的薪酬确定	200
第7章 企业财务管理	202
7.1 企业财务管理概述	202
7.1.1 企业财务管理的含义	202
7.1.2 财务管理是企业管理的中心	203
7.1.3 企业财务管理的基本内容	204
7.1.4 财务管理的基本观念	207
7.1.5 资金时间价值及计量	208
7.2 企业资金筹集	210
7.2.1 企业资金筹集的必要性	210
7.2.2 企业资金筹集的种类	211
7.2.3 企业资金筹集的原则	211

7.2.4 企业资金的筹集渠道	212
7.2.5 企业资金的筹集方式	213
7.3 财务报表与分析	216
7.3.1 财务报表概述	216
7.3.2 企业财务分析的基本要求	219
7.3.3 企业支付能力分析	220
7.3.4 企业运营能力分析	222
7.3.5 企业盈利能力分析	224
7.4 企业收益分配管理	226
7.4.1 通信业务收入管理	226
7.4.2 企业收益分配管理	229
第8章 企业物资与设备管理	233
8.1 企业物资管理	233
8.1.1 物资管理概述	233
8.1.2 物资储备计划与实施	237
8.1.3 物资储备的定量分析	240
8.1.4 仓库管理	245
8.2 企业设备管理	247
8.2.1 设备管理概述	247
8.2.2 设备的选择和评价	251
8.2.3 设备的使用和维修	254
8.2.4 设备的更新和改造	258
8.2.5 设备管理水平的评价	262
第9章 市场营销	264
9.1 市场与市场营销	264
9.1.1 市场	264
9.1.2 市场营销	265
9.2 购买行为分析	273
9.2.1 消费者市场购买行为	273
9.2.2 集团客户市场购买行为	277
9.3 市场细分与目标市场选择	280

9.3.1 市场细分	280
9.3.2 目标市场选择	282
9.3.3 市场定位	284
9.4 市场营销组合策略	285
9.4.1 产品策略	285
9.4.2 价格策略	290
9.4.3 分销渠道策略	293
9.4.4 促销策略	298
第 10 章 技术经济分析	306
10.1 技术经济分析概论	306
10.1.1 技术经济分析的研究对象、内容和任务	306
10.1.2 技术经济分析的基本原理	307
10.1.3 经济效果与经济效益指标	310
10.1.4 技术经济分析研究的工作步骤	313
10.2 技术经济分析的影响因素及主要评价指标	314
10.2.1 影响因素分析	314
10.2.2 技术经济分析的常用评价指标	317
10.3 技术经济分析的一般方法	320
10.3.1 盈亏平衡点的敏感性分析方法	320
10.3.2 贝叶斯决策法	322
10.3.3 承担费用分析法	324
10.3.4 贷款偿还方式的选择	327
10.4 技术引进的技术经济分析	328
10.4.1 技术引进的意义	329
10.4.2 技术引进的原则	329
10.4.3 技术引进的方法	331
10.4.4 技术引进的经济效果评价	331
10.5 建设项目的国民经济评价	334
10.5.1 费用、效益的定义	334
10.5.2 转移支付的概念	335
10.5.3 影子价格	336
10.5.4 影子汇率和转换系数	337

10.5.5 国民经济评价的主要指标	337
第 11 章 企业创新与企业管理变革	339
11.1 企业创新	339
11.1.1 企业创新的内涵	339
11.1.2 企业制度创新	340
11.1.3 企业技术创新	343
11.1.4 企业市场创新	346
11.1.5 企业管理创新	348
11.1.6 企业文化创新	350
11.2 电子商务及其对企业管理的影响	352
11.2.1 电子商务的概念与功能	352
11.2.2 电子商务对企业管理的影响	353
11.3 电子商务背景下的企业管理变革	359
11.3.1 变革业务流程	360
11.3.2 实行数字化定制生产	361
11.3.3 实行知识管理	362
11.3.4 组建虚拟企业	363
11.3.5 创建学习型组织	364
11.3.6 追求竞争与合作	365
第 12 章 现代经济中的通信业	367
12.1 社会经济系统中的通信:通信业的范围、地位与特征	367
12.1.1 通信业范围的界定	367
12.1.2 通信业在经济社会中的地位、作用	368
12.1.3 通信生产经营的特征	370
12.2 影响通信发展的因素	372
12.2.1 通信方式的创新	372
12.2.2 影响通信发展的需求因素	375
12.3 通信产品	377
12.3.1 通信产品的定义	377
12.3.2 通信产品的命名	377
12.3.3 通信产品的分类	378

12.3.4 通信产品的结构	380
12.3.5 通信产品结构优化	381
12.4 通信经济的国际化	381
12.4.1 通信经济国际化现状分析	381
12.4.2 通信经济国际化的原因	383
12.4.3 通信企业国际化经营的形式	386
参考文献	389

1.1 企业概述

1.1.1 企业的概念与含义

企业是根据市场反映的社会需要来组织和安排某种商品或提供某种服务的生产和交换的基本组织单位,它们实行自主经营、自负盈亏、独立核算,具有法人资格,从事商品生产和经营。

企业有以下5种属性。

1. 企业是经济性组织

企业作为一个经济性组织,首先表明它是一个投入—产出系统,即从事经济活动,具体表现为其生产性和营销性等方面的活动,都是把资源按照用户的需要转变成为可被接受的产品与服务;其次表明它具有追求经济性的目标,即在经营企业的过程中实现“产出/投入”之比的最大化。在发育完善的市场体系下,企业所获得的利润报酬与其为社会所做的贡献成正比;而不获利或亏损的企业则可认为是在占用、浪费、损害社会资源,不应让其继续存在。企业的经济性或获利性还意味着政府的税收与国民的福利、公益事业的发展,以及企业自身的扩大再生产、职工生活水平的不断提高。

2. 企业是社会性单位

企业不仅是经济组织,也是社会组织。在现代社会中,企业的社会性功能已不单纯地从属于其经济性功能,现代企业已是一个向社会全面开放的系统,它所承担的社会责任与政治责任有时甚至会对其经济性行为产生决定性影响。所以,企业概念中的“为满足社会需要”不仅指满足用户甚至市场的需要,它还包括了满足企业股东和一切经营及其结果的“相关者”(用户、供货商、营销商、职工、政府、社会公众等)的需要,这些相关者都在不同方面、不同程度上与企业发生着联系,影响、帮助或制约着企业的行为,形成了企业经营的社会环境,企

业是无论如何也脱离不了这种环境的。应当注意到,企业社会性的责任与功能有时和其经济性的责任与目的之间会产生矛盾,结果往往是迫使企业在经济性方面妥协。企业的社会性要求其管理者不仅要有经济头脑,还必须具有解决社会和政治问题的能力。

3. 企业是独立法人

企业具有自己的独立财产与组织机构,能以自己的名义进行民事活动并承担责任,享有民事权利与义务。企业的法人特点规定了它必须依法定程序组建,同时,作为法人,企业也只对“有限”的自己负法律责任。独立法人的特点决定了企业一定是自负盈亏、独立核算与自主经营的。企业的经理、厂长是法人代表,应当对自己的权利有充分的认识,同时也应对自己要负的责任有明确的了解。

4. 企业是自主经营系统

除了独立法人的自主权利与责任所要求的自主行动之外,由于企业是在市场中运作,面对的是各种各样的需求、稍纵即逝的机会和优胜劣汰的竞争。因此,企业经营决策除了需有有效性,还必须强调行动高效率,这也要求企业对其经营要有充分的自主性,不应受到其他方面的直接干预。同时对于企业经营者来说,自主经营除了行动的自主性之外,还意味着与自主经营所相对应的“自觉”负责,包括“自负盈亏、自我积累、自我发展和自我制约”,这些都是在企业的所有权与经营权分离之后,企业经营者应该承担的义务。

5. 企业是历史发展的产物

企业并不是从来就有的,它是商品经济的产物,也标志着生产力发展的一定水平。在奴隶社会和封建社会中,主要的经济形态是自给自足的自然经济,家庭既是社会的基本单位又是经济的基本单位;当商品交换发展到一定程度,尤其是中间商介入了生产与交换之间时,才开始产生最原始的企业组织,即简单协作生产制;随着工业革命和大机器生产的推行,掌握着市场、原料和大量流动资本的中间商开始直接进行生产投资,生产者彻底地变成雇工和无产者,这时的企业就是以第一次工业革命为基础的工厂生产制企业。由此可见,企业从诞生那天起就背负着“希望与罪恶”,它既代表着新的生产方式,是社会化大生产的开始,意味着生产效率与管理效率的无止境地提高,创新、创造活动的空前活跃;同时,企业的功利取向使经营者能够在合理性外衣的掩盖下,最大限度地榨取剩余价值,采取一切手段达到赢利的目的,并使之成为一种职业规范。尽管社会主义的企业与资本主义的企业有着本质的区别,但在社会主义初级阶段,更重要的是企业都作为一个历史发展所演变的产物,人们对它也必须要有全面的认识,尤其是对于管理者而言,除了要有明智的头脑,也需要具有正确的

价值观。

1.1.2 企业的特征

企业为完成基本任务一般要涉及3项基本活动,即:资源筹措、生产制造和产品销售。企业在从事这些活动的过程中,表现出以下几个方面的特征:

1. 商品性

企业是商品经济的产物。企业经营活动的整个过程始终具有商品经济的性质:企业制造产品或提供服务所必需的各种原材料、燃料、能源、劳动力、机器设备,甚至一些零部件、半成品等都需要支付一定数量的货币从外部取得;利用这些资源经过加工转换生产出来的产品或服务也需要标以一定的价格,再和市场上的用户或消费者手中的货币相交换。商品经济的性质决定了企业必须根据市场能够提供的资源种类和数量以及消费需求的特点及其发展趋势来确定生产经营的具体内容和方向。

2. 经济性

经济性是从资源消耗节省这个角度来考察企业特征。企业活动必须符合经济性,是指企业应当以尽可能少的资源消耗去取得同样多的能够满足社会需要的产品或劳务,或者以同样数量的资源消耗生产出更多的产品或劳务。经济性的特点实际上是人类一切活动应当具备的一个共同特点。一切人类活动的最终目的,都是为了满足人类自身的某种需要。

3. 联合性

现代企业是建立在社会化大生产基础上的企业。社会化大生产的主要特点是分工细致、专业化程度不断提高,因而要求各生产单位之间保持密切的协作关系。所以,现代企业从事的生产劳动实质上是一种社会性的联合劳动。这种联合性可以从企业与外部以及企业各部分之间的关系这两个不同的角度去考察。从企业与外部的关系来看,企业所从事的活动是整个社会生产过程的一个部分或环节。专业化发展的必然结果要求社会的不同生产单位之间保持紧密的协作关系。这种协作关系远远超过了企业、地区乃至国家的界限。从企业内部来看,企业生产经营过程可以分解成不同的阶段和环节,每道工序上每个工人利用不同的设备和工具作用于劳动对象的生产劳动只是产品制造的一个部分,企业的任何产品都是各环节的劳动者共同劳动的成果。各环节的劳动是相互依存、互为条件的。为了保证企业生产活动的顺利进行,必须注意使活动过程的各环节之间保持密切的协作关系。

1.1.3 企业的产生与发展

企业是社会生产力发展到一定水平、随着商品生产和商品交换的发展而产