

峥嵘岁月

管理改革篇

o Guanli Gaige pian



艰辛里程

——国脉实业企业改制纪实

张童麟

2004年,我们已经使用中国网通名字了。网通总部贯彻国资委等八部委关于中央企业主辅分离,辅业改制精神,在北十省推动实业企业改制。所谓实业企业是从老邮电时期延续下来的原省局直属单位,包括工程、设计、监理、物资供应、学校、科研院所(软件工程局)、工业企业等。2000年邮电分营后的中国电信将这些直属企业整合成立了实业集团。我省在2002年将该集团更名为黑龙江国脉通信集团,下属14个企业,净资产5.1亿元,职工总数3200人,其中邮电国营职工近千人,离退休人员700人。截至2008年,国脉集团共改制成功9个企业,改制员工1300人,其中邮电国营员工400余人,剥离出售给改制企业资产8000余万元。在北十省,我省改制企业数量多、质量好,除工程公司留有主业10%股份外,其余国有全部退出。

国脉集团所属企业未改制的有,国脉科技公司(原软件工程局)收归主业,作为业务支撑系统一部分;已升格为大专的黑龙江信息技术职业学院(原邮电学校)退出办学,改作对内培训中心收归主业;玉泉电缆厂关闭,人员分流到除哈以外各地县网通企业。

回顾实业改制这段毁誉参半的历史,我认为,作为通信辅业的实业企业是计划经济年代大而全的产物。以国有投资,再为主业服务的体制和模式使企业的市场局限性大、经营管理束敷多,难以形成竞争力和拓展力。因此,对通信实业企业选择体制性改革,其方向是应该肯定的。

在实施改制过程中,国脉集团在思路和方法步骤上与总部的要求及其他省作法有所不同的,主要是在最初两年,我们没有急于启动改制工作,而是抓住这段时间积极组织企业扩大业务、深化内部改革,选拔调整领导班

子。由此国脉实业的整个改制工作是在经过了两年积极准备和铺垫之后，厚积薄发、一气呵成的。

稳住阵脚，抢时间进一步壮大业务

2004年，网通集团启动实业改制工作。主持改制工作的部门负责人从原来的吉通合并过来，对我们的实业企业毫无概念，自然谈不上有效的方案和指导。在那年实业改制工作会议上，我提出应抓紧改制前的最后时间，为改制企业争取和壮大业务。一些人很诧异地反驳说，不让实业发展了，怎么还壮大业务。望着他们不解的眼神，我知道争论已毫无意义。

212

回到国脉集团后，我在副处以上干部会议传达总部改制要求后，大体描述了我们的思路。一是眼下在总部没有成熟的改制方案情况下按兵不动，各企业都不要议论改制的事情，更不得盲目搞改制动员和毫无意义的民意测验。二是眼下的头等大事是抓紧改制前最后一段时间壮大和巩固业务。三是要深入开展人事制度改革，进一步打造企业核心团队。

2002年国脉集团曾改革机关职能机构，撤销了一些管理部门，成立了面向企业服务，面向市场开拓的主业市场部、其他运营商市场部、开发总部业务市场部和南方市场部；集团领导成员也由过去的分管企业，改为分管市场。在这个体制推动下，那几年间，集团干部几乎



黑龙江省通信公司段旭东总经理在国脉实业改制企业调研

都扑在市场上，推动扩大实业市场，协调各企业发展扩大业务范围。在网通总部刘守江、于锡建等人帮助下，与各部门领导，甚至找到副总裁争取扩大市场份额。后来守江调往山西，我们又跟到山西；王亚忠调到广东联通后，我们立即跟到广东，调去湖北，我们又跟到湖北。那时主要的几个公司在总部和南方市场都有业务。

2005年,我们开展了各公司领导班子公开招聘,按年富力强的要求对领导班子进行重组,然后各公司推动内部机构改革,大幅度压缩职能人员,按改制后的企业管理需求优化管理团队。

这些安排,表面看起来不是改制步骤,而且在形象进度上也落后于其他省。2005年我和省公司副总文乾义参加总部改制工作会议,各省都汇报开了多少次动员会,有几个企业已进入改制程序。文总有点儿着急,问道:“我们省已经落后了吧?”我说:“不用急,我们要搞就所有企业一起动,这样舆论环境好,相互不攀比。眼下要集中精力做准备、做铺垫。”我当时的想法是:改制不在表面,关键是看企业的业务和市场,看领导力量。这些基础工作做扎实,改制不会难。同时,也可以把企业和员工的动荡压缩到最短时间内。

改制先要改观念,领军人物是关键

经过一年多的准备,2005年秋我们在公司领导层面开始进行实业改制思想动员。在专题动员会和各种形式的干部会议上,我反复对公司领导层阐述实业体制变革的必要性,“实业企业规模小、资产轻、市场面窄,采取国家出资和管理的大企业体制模式形成生产力和生产关系的冲突,从而限制了实业企业灵活经营、扩大发展。而目前国务院推动央企辅业改制是难得的好机会,有抱负有远见的企业领导人要抓住这个机会”。

在北十省实业改制中,吉林省作为试点单位先行一步。吉林老总多次提醒我,改制绝非易事,他亲自逐一谈话的员工达到400多人。我当时有些吃惊,在他的提醒下我反复思索群众工作该怎样做?对改制职工来说,特别是原



2008年,省公司总经理段旭东与国脉集团总经理张童麟签署落实实业改制后续工作责任状。

国营职工放弃身份,肯定是个艰难的选择。而能够帮他们下决心的只有改制方案对员工的吸引力,还有员工对领导团队,特别是领军人物的认可。因此,群众工作的深层次问题是改制必须改革,是帮他们选好领军人物。后

来,在整个改制过程中,我没有与一个基层员工谈过话,而是让能带领改制的人与他们谈。我只负责与公司领导层充分沟通交流。但是,在与领导层谈话中我也从不勉强任何人一定去改制,因为人的认知不可能短期发生根本变化,对改制没有热情的领导人就是走出改制这一步,也难让企业长治久安。

当时,工程公司领导班子对改制顾虑很多,信心不足。有些信息传到省公司总经理段旭东那里(段总兼任国脉集团董事长),他和我说:“我去工程公司听一下具体情况,你就不要参加了,让他们放开谈。”会议结束后,段总很是忧虑地问我:“工程公司能改吗?他们向省公司要8000万补贴,钱从哪儿来?”我当时一愣,因为他们从未向我提过此事。我转念一想,问题还是在领导人思想上。随后我找来公司总经理,他吐露了对改制的疑虑,而且身体健康状况不佳,有些难堪重负。我调转话题问他,年终500万利润能否完成,他表示没有把握。于是我下了决心,直截了当劝他另选去处换个岗位。在考虑新人选过程中,在经贸公司任职的郭广友主动请缨。我们仔细研究了他们的经历和能力后临阵换将。后来又对公司班子中年龄较大的党委书记做了调整,为改制做了充分铺垫。郭广友上任后,大刀阔斧改革了原来的工程承包方式,改变项目管理流程,强化工程现场管理,使生产经营有了明显改善,员工看到了希望。在启动改制程序后,工程公司改制动员后,员工表决一次通过。改制后,他们发挥出资人到位,体制灵活的优势,广泛联合,多业务并举,不断更新壮大核心团队,经过十几年奋战,资产积累19亿元,2019年盈利2.3亿元,税收1.3亿元。而这个企业改制前500万年利润都难以完成。

扎扎实实的物质准备,充分自觉的思想变革,2006年我省实业的改制工作一跃而起,在监理公司试点之后,各公司改制迅速进入程序性工作流程中。那年总部存续管理部来黑龙江开会,池泉国总经理在主持会议时说:“黑龙江的改制步骤与众不同,有思路、有办法、有成效,也颇有‘老谋深算’的味道。这次来这里开会,就是让他们说说实际做法。”我作了汇报发言,河北实业的赵总说:“原来我还想不明白,黑龙江本来是走在后面的,怎么一下子跑到我们前面了。”

改制辛劳付出 工作巨繁巨细

在改制过程中,我们处处为企业改制后的生存和发展着想,预测各种困

难,仔细倾听企业的困惑和诉求,然后认真反复研究对策。涉及主业的及时向省公司汇报,许多事情直接汇报到段总,为企业解决了大量具体问题。其中,主要的有这样几点。

一、合理调配资源。按改制政策,已经在国脉集团的资产均属改制范围,为使改制企业具备基本生存条件,我们慎重研究集团资产的合理调配。例如,把原来寻呼关闭后的一个唯一有院区的大楼调配给改制员工最多的工程公司。对其他改制企业也都根据不同需求调配了必要的房产等资源。

二、着眼于未来业务发展,多做过细工作,尽可能理顺市场关系。在监理公司的改制试点中,为避免改制后省公司和哈尔滨市分公司市场冲突,最后将哈分公司的监理公司与国脉中信监理公司合二为一,一并改制。后来,设计和工程公司也都将省、市公司合并改制。

三、协调改制企业与主业进行扶持业务谈判,争取更多的业务扶持政策 and 价格优惠。协调主业与改制企业之间的评估审计,资产出售,制定债务偿还协议等。这一步是非常具体、非常繁杂的,按程序这些事都要通过省公司总经理办公会议讨论通过。那时从省公司到国脉集团经常加班,有一次省公司总办会开到晚上快10点了,一个处长和我说:“现在参会的20多人全糊涂了,就段总和你是清醒的。”

在总经理办公会上,经常意见不一,甚至僵持不下。但段总始终把握大局,反复强调,实业改制是我们精干主业,卸掉包袱的举措,是长远大计,在政策允许的范围内,给改制企业尽力创造一个良好环境,是我们的责任。他要求各部门从大局出发,开动脑筋,运用智慧,既把关,又扶持,完成好事关现在、事关未来的这项重大任务。在段总主持下,我省实业改制工作进展顺利、扎实稳妥。由于主业直接控制资产的评审和出售,程序严格,相互制约,没有发生低评贱卖国有资产问题,整个改制过程是健康的。

从微观到宏观,对实业改制的反思

一、与北十省实业改制方式恰好相反,中国电信南方21省的实业企业整合上市了,这对北十省实业心理冲击很大。相比而言,中国电信的操作更高一筹,可是我们已经没有机会学习借鉴了。当时的网通总部刚完成网通、吉通与北十省合并上市,急于甩掉包袱,轻装前行。他们对资本市场的关注度极高而敏感,许多决策是围绕着那条主线而形成的,所以在北十省实业改制

中不免有些过激过急。特别是因没有系统设计和总体布局,未能站在深化改革高度先对主辅业务之间进行合理分布调整,以更有效地精干主业,充实实业,使各项资源得到合理利用。如果在改制步骤上将这一步走实,那么,我们会更好地保护已有投资,改制后的北十省会出现一批有实力、有专长的通信服务性企业,发展到如今,正是眼下电信行业深化体制改革中一支可依赖的中坚力量。

二、北十省实业改制方向正确却失于草率。为了推动改制及早完成,一些省改制企业中留有相当比例的国有出资,这导致改制后的企业还是在主业管理体制下,与改制前并无根本改变。一些企业在改制前对自身业务问题、市场问题、团队问题都没有理顺,改制后问题暴露出来后,再想解决已难上加难。这些企业有的已早早关停,有的虽在运转却举步维艰。

三、改制中的过激路线造成企业教育资源严重损失和浪费。以我省邮电学校为例,已经升格为大专的黑龙江信息技术职业学院,在国务院文件鼓励大企业兴办专业类大专院校情况下,网通总部坚持要么改制要么退出办学。而学校的资产大都是政府教育事业投资形成的,无法剥离和改制,只好退出办学,造成资源严重浪费。

四、在改制过程中,国资委的几位局长多次给我们讲课,反复强调主业要真心支持改制企业,不仅要管三五年,就是十年八年后也得管。我很赞成这个观点,也多次对干部员工讲。可是后来有些主业领导与部门却失信了,有的扶持协议执行不到位,有的减少业务,有的压价押款。还有的已承诺的扶持业务没有实质内容。国脉集团协调主业无大作用,还要去安抚改制企业,这是我在完成实业改制后最大的心理隐痛。这种境遇迫使改制企业通过各种手段来拉关系、走后门,以保业务保回款。在后来被查处的一個主业领导受贿案件中,多数改制企业领导都在行贿人名单上。

往事如烟,回首向来萧瑟处。实业改制已成历史,再论功过是非已于事无补。但从邮电一路走来的我们,不能忘却这第一次涉及的所有体制的重大改革。但愿自这历史性改革而获得新生的企业能够砥砺前行;但愿它们会不时回忘那浴火重生的历史时刻,不忘那些以真诚和爱心来书写这段历史的人们。

双鸭山邮电分营往事

孙静路

1998年,我在双鸭山邮电局主持了邮电分营。我在分营过程中,坚守了公平公正的诚心、服务群众的初心、责任担当的赤心、对党和事业的忠心,带领班子圆满完成了改革任务。

黑龙江邮电在20世纪60年代经历过一次短暂的邮电分营,由于当时邮政电信资产和业务规模较小,分开合并相对简单,未产生大的影响。而1998年的邮电分营,是在90年代大发展以后进行的,对未来产生了重大的影响。

1998年邮电分营可追溯到10年前。1988年初,邮电部研究制定了“三定方案”(定职能、定岗位、定编制),在部党组会上,部长杨泰芳提出:“从国际上看,政企分开、邮电分营、电信体制改革是大势所趋,我们应及早研究和部署。但体制改革不能盲目跟风,应根据中国国情稳步推进。”1988年,国务院批准了邮电部“三定及改革三步走”方案,暂不进行邮电分营。在以后10年内,邮电业高歌猛进,一举将落后的国民经济的“瓶颈”发展成先导行业。1997年1月,邮电部在海南省和重庆市进行邮电分营试点。1998年3月,九届全国人大一次会议批准撤销邮电部,组建信息产业部。同年4月邮电部下发《关于邮电分营工作指导意见》,邮电分营正式启动。

邮电分营,涉及企业的方方面面,与广大邮电职工切身利益息息相关。分不好,将会影响队伍的稳定,影响经营发展。所以必须严格按照部省文件要求,一丝不苟地进行。为此,双鸭山市邮电局成立了邮电分营工作领导小组,我任组长。下设资产组、机构人员组、综合组。分营领导小组的第一个决定,就是稳定各级领导班子。在邮电分营过程中,市、县局机构不变,邮政、电信两块牌子,一套班子。市局对各县局分营方案认真把关,经市局局长办公会议研究批复后方可执行。还规定,各县局领导班子先不动,抓好本局分营工作,最后宣布领导班子名单,确保公平公正地划分资产、业务和人

员。为使分营干净彻底、不留尾巴、不留矛盾,市局确定了“一分到底”原则,从市、县局一直到农村分支机构,人、财、物全部一次性划分清楚,包括多种经营资产、人员及离退休人员。农村分支机构,有交换点的支局分别设置邮政、电信支局,无交换



双鸭山市邮电局领导班子成员,右三为本文作者

点的支局所全部划归邮政局。市局分营小组做了大量细致的调查研究,8月份进行了全市邮电清产核资,人事部门进行了摸底调查。市局召开了5次分营工作小组会议,对操作中出现的难题及时研究解决。我10多次到县局调研,组织召开座谈会,市局劳动人事科、财务科、邮政通信科、电信通信科、办公室等也在县局具体指导。由于部署周密,做到了公正、公平、公开、合理。从下达分营方案到邮、电彻底分开,仅用了两个多月时间,分营秩序井然,工作有条不紊。没有出现不服从分配、闹情绪、消极怠工、上访等情况,各项业务保持了良好的增长势头。

为摸清干部员工思想动态,双鸭山开展了抽样调查,结果是77%的人最关心企业的发展前途,20%的人关心“分营后能否发挥专长”,只有3%的人关心“是分到邮政局还是电信局”。于是,通过各级领导逐一做职工思想工作,承诺严格按照部、省分营原则划分人员,打消职工顾虑。针对邮政职工的疑虑和悲观情绪,我从正面引导,邮电分营有利于改善邮政经营。而且分营后邮政需要更多的人才,个人发展机会更多。分营几年后,我碰到一些分到邮政的同志,他们都说,还是你有预见性,这里工资一点儿不比电信少,压力没有电信大。

按常理邮电分营将一个单位一分为二,机构和人员必然增加。然而在双鸭山市邮电局,分营后的机构、人员不但没有增加,反而减少了。分营过程中,我们大刀阔斧地裁减机构和冗员,实行合理兼职、竞争上岗、满负荷工作。大力压缩机构,市邮政局按四等四级局分营前有27个机构,分营后仅设

6个。市电信局按四等四级局分营前27个机构,分营后设7个。较大的县邮政局一般设3部1室。县电信局设4部1办,其他县局设2部1室甚至1部1室。

分营如分家,划分好人财物是关键,既要坚持原则,又要体现班子智慧、技巧和情商。在人员划分时,我们坚持服从工作需要和人随事走原则,按照1998年3月31日所在岗位划分。综合人员划分,一是工作需要,人随事走。二是专业背景及来综合部门前所从事的专业岗位。三是无岗位属性的考虑专业特长和个人意向。四是亲属2人同在综合管理岗位的,一邮一电。3人同在综合岗位的,一邮二电。五是同等条件下工龄长者优先选择。分营期间,我号召广大员工尤其是干部和党员要讲团结、讲风格、讲大局。

邮电分营事关员工切身利益,谁留电信,谁去邮政,令许多父母、儿女、夫妻、兄弟姐妹焦虑。市局有个干部,儿子在电信,女儿去了国信寻呼,夫妻俩1个电信,1个邮政。后来移动分营时,父亲到了移动,本是同一单位,分别到了4个单位。有对夫妻都是综合部门的科长,分营前都跟我说想留电信,但政策不允许啊。最后丈夫去了邮政,妻子留在电信。

双鸭山市邮电局分营前人员共767人,分营后保持不变,邮政和电信占比分别为48%和52%。在离退休人员划分时,电信发扬了风格,体现了对邮政的倾斜。公司离退休人员195人,分营前邮政98人,电信60人,综合27人,电信承担了全部综合人员。

全局负债总额2.04亿元,分营后邮政637万元,电信1.972亿元,分营后的邮政、电信资产负债率与分营前比大体相当,邮政略低一点。在机关资产划分中,出单的全归邮政。作为“一把手”,分营后我去电信的可能性很



双鸭山市邮电局岭东支局

大,完全可以对电信偏颇些,但我主管邮政多年,与邮政干部有深厚的感情,手心手背都是肉,我必须把一碗水端平才行。所以,班子成员无论是到邮政

还是留在电信的，都十分团结，分家后依然保持联系。分营人员名单宣布后，邮政人员搬东西，电信员工都帮着，彼此依依不舍，还在一起吃饭，合影留念，邮电分营没断手足情！而邮政、电信双方领导班子相互感情更深了，双方成立挂牌时，相互赠送花篮致贺，班子成员在楼前合影。邮政局和电信局新任局长都表示一如既往、密切配合。无论是电信局还是邮政局上级领导来双鸭山，我们都会相互出面，双鸭山邮政、电信关系好，相互助力，从不拆台，邮政一直使用电信局固定电话，后来移动给予邮政优惠，但邮政始终不动摇。后来网通公司发展来电显示和小灵通时，邮政局都是大用户。双鸭山市副市长在双方挂牌时说：“邮政、电信过去是携手并肩的战友。希望你们今后能继续团结协作，互相支持，永远不忘兄弟情。”我们做到了。

1998年，既是双鸭山市邮电改革之年，更是邮电快速发展之年。我多次强调发展的重要性，要求大家全力以赴开发市场。那年入夏，松花江、嫩江流域发生百年不遇特大洪水，双鸭山市受灾严重。市局组成2个抢险小分队沿河查防。为双鸭山市防汛指挥部提供海事卫星终端、电台、便携式数字微波设备等。县内邮路中断，市局调整邮运班次，将邮件特别是录取通知书送到用户手中。1998年，当年电信收入实现了30%以上的增长，固定电话、公用电话以及特快专递、鲜花礼仪、邮储和集邮业务增幅处全省前列。

回顾1998年邮电分营圆满收官的原因：

一是在吃透上级文件精神基础上，制订了一个公平合理的分营方案，既符合上级精神，又切合双鸭山实际，做到了原则性和灵活性相结合、理性和感性相结合，职工认可，操作性强。二是循序渐进、分步实施、不误发展、水到渠成。分营工作分为3个阶段，共做了26件事情，先做什么，后做什么，有条不紊，着眼落实。三是出以公心，该讨论的讨论，该公开的公开，该接受监督的接受监督，将问题化解在萌芽之中。四是双鸭山市邮电局充分发挥党政工团作用，做好深入细致的思想政治工作，发挥党员模范作用。转眼分营20多年了，在那峥嵘岁月里的战友大都已鬓染霜花，很多已经退休。我念念不忘那些熟悉的面孔，那些在命运选择关头表现出来的高风亮节，我们共同创造了一段历史，留下了珍贵的记忆。孟子说，“仰不愧于天，俯不忤于人”，做人光明磊落，才能问心无愧。

军管时期的黑龙江电信

杨本财 口述 王景江 整理

1969年3月2日,解放军在乌苏里江上的小岛展开了自卫反击战。顿时,战争的阴云笼罩着中国。全国“备战、备荒”,准备打仗了。

黑龙江省邮电部门,一切工作进入战备状态。1969年,中央根据战备需要,解散了邮电部,成立了“邮政总局”“电信总局”。邮政总局归交通部管理,电信总局归军队管理,主管部门是总参通信兵部,这就是新中国成立以后的第一次邮电分营。

军管时的电信处

1969年11月,黑龙江省邮电管理局邮电分开,成立了黑龙江省邮政局,由张哲任省邮政局革命委员会主任。成立了黑龙江省电信局,划归省军区管理,实行半军事化管理。主管领导是省军区副参谋长黎明,具体管理部门是省军区通信处,处长是于修齐,参谋刘兴泉。

省电信局设置了司、政、后部门以及办公室。正职由军队委派,邮电干部作副职。全省地、市、县邮电局也邮电分开,电信局归当地武装部领导,并派了相应级别的军代表。

黑龙江省电信局组织架构如下:

政 委:尹文铎(军)

副政委:魏恒平(军)

初志川(军)

局 长:白 光(军)

副局长:苏振国(军) 刘福生(军) 张义安(军) 叶志堂 贺子明

办公室主任:赵连平(军)

副主任:王永志 李东初

秘书:徐 飞 刘殿奎 刘清武 刘思臣
 后勤:孙金安(军) 李耀先
 政治部主任:陈昭明(军)
 副主任:丁成尧(军) 杨德发
 机关协理员:辛延生(军) 崔荣春
 干部:范垂华(军) 吕忠友 徐淑珍
 组织:李志新(军) 陆云丰
 保卫:刘国钧 魏国臣 邢树仁(军)
 宣传:郎国富 梅文彬 史胡英 周全红(军)
 后勤处处长:冯 仁
 副处长:张廷发(军)
 助理:王景隆 张宏魁 赵述先 李 甫 吴传清 王福希 么清芳 高佩珍等

省局电信处相当于司令部,人比较多。每摊业务都配备了部队干部,我在电信处当了唯一的穿蓝棉袄(非军人)的副处长。在军管3年多时间里,地方和部队干部朝夕相处,建立了深厚的感情。电信处处长是葛景华(军),副处长是薛世忠(军)、梁书槐(军)和我。电信处的工作人员,属原邮电管理局的干部有魏恩鸿(综合)、王绍光(农话)、王廷义(市线)、杨文仪(市话)、侯文君(电报)、赵旭云(无线)、毛吉录(无线),还有可素卿(长话)等。1969年12月,将黑河线务站王景江调入电信处,负责长线管理工作。以后,



军管时期任省电信局电信处副处长的杨本财,2020年已92岁,身体健康、精神矍铄

又陆续从806站调入王凤崇负责电路和长机管理,从哈尔滨长途局调入冯培英负责长话管理,刘仁刚、赵学文负责长机管理,车顺负责无线维护管理。从哈尔滨市话局调入许茂栋负责

市机管理,孙世义负责市线管理,孙兆义负责电源管理,部队转业干部曲金龙负责无线电报管理。

部队干部多从锦州步校、各作战部队抽调,水平不一。比如管电源的尉才贵,把“硅整流器”叫成“蛙整流器”,闹出了笑话。管长话的叫谢福云,虚心好学,后来调伊春军分区。徐丙贵是军队干部中的佼佼者,后来去了省政府无委会。

军管时期的工作

当时黑龙江省通信手段相当落后,长途通信主要靠“短波加明线”,而且能力严重不足。回忆起来,军管时期,电信处做了很多工作。

第一个是加强了战备通信值班,电信处实行了24小时专人值守,设有专线电话,通达省军区、战备办。墙上有战备地图。接收各地、市、县电信局反映的问题。及时协调解决机、业、线问题,督促机务部门根据业务申报障碍,准确测量、派修,线路部门迅速排除障碍,保证畅通。还要根据需求调动电路,调配通信设备和物资。

珍宝岛战斗前夕,省军区找到副局长叶志堂,寻求帮助解决通信问题,叶局长把正在黑大学习的我调回值班室,把王廷义调到省军区,配合部队调配电路,受到了总参通信兵部的表扬。

第二个是开展机、线设备整治。每年电信总局、通信兵部都下达整治任务和要求,派出专业整治小组,按方向组巡,保证了通信畅通。

第三个是实行“报改”。1970年,通信兵部、电信总局推行电报改革,使发报更快捷、更迅速。将联络用语由英文缩写改为汉语拼音“简拼”。叶志堂副局长作动员报告,使“报改”工作迅速推广。为整顿话务工作,1972年12月,在牡丹江召开了话务座谈会。

战备促进了黑龙江电信发展

1966年至1976年,由于黑龙江战备通信需要,国家加大了电信投资,完成了一些机务站和长途传输线路的布局和建设,改善了通信质量。

沈阳军区通信兵部成立了电信处,指挥和协调东北三省电信局工作。规划、落实了一些电信工程项目。按照“山、散、洞”(即进山、分散、挖洞)原则,建设了一批战备机务站。在军管前,省局由魏恩鸿、潘家礼、杨迺臣等组

成的“山区办”，主抓了一些建设项目，军管时期得到进一步完善，陆续投入了使用。主要包括：

1. 哈尔滨长途局院内的地下“201”机务站。
2. 省首脑通信指挥中心“806”机务站。
3. 齐齐哈尔通信指挥中心“02”机务站。
4. 齐齐哈尔郊区的“202”机务站。
5. 宾县郊区的“601”机务站。
6. 尚志郊区的“703”机务站。
7. 绥化郊外的“705”机务站。
8. 佳木斯郊区的“204”机务站。
9. 牡丹江北山山洞机务站。
10. 南部山区(冲河)“702”机务站。
11. 大庆郊区的“205”机务站。
12. 肇东郊区的“203”机务站。
13. 省首脑无线通信指挥中心的“701”机务站。
14. 富裕郊区机务站。

沈阳军区通信兵部还安排建设了一批通信线路，统称为“580”工程(以总投资580万元命名)，具体工程项目包括：

1. “541”工程，富锦—浓江—抚远。
2. “542”工程，勤得利—浓江—海青。
3. “543”工程，嘉荫—伊春。
4. “544”工程，嫩江—黑河。
5. “545”工程，虎林—东方红。
6. “546”工程，哈尔滨—嫩江增开12路。
7. “547”工程，绥阳—罗子沟。

有些工程是在原有杆路上加挂线条，有些是新建杆路。通往边境的线路工程有珍宝岛、吴八老岛方向线路，为了防止敌特发现，施工人员白天睡觉，晚上架线，十分艰苦。

1969年9月，省局派出孟宪臣、王廷义、刘参谋3人小分队，踏查富锦—抚远路由，合江军分区派了1个班战士跟随。他们历尽艰险，出色完成了任务，省军区给小分队记了集体三等功。

参与地方建设

大庆油田开发初期严重缺水,采油需要往油井大量注水,才能打上油来。为了保证大庆油田稳产、高产,省政府决定把嫩江水引入大庆的红旗泡,称为“引嫩工程”。成立了由副省长陈剑飞为首的“引嫩工程”指挥部,电信部门负责沿水渠架设通信线路,顺利完成了任务。

1972年,国家建设大庆—秦皇岛长途输油管线,电信部门沿管线架设通信线路,省局先是派侯文君打前站,后由副处长梁书槐坐镇指挥,工程竣工后完整地移交给了油田管理。

每年9月份,是乌苏里江捕捞鲑鱼(俗称“大麻哈鱼”)季节,由于边境情况紧张,因此,每到这个季节,省、地、县电信局都派人到抚远县海青、向阳一带的网滩组织临时通信网络,向上级报告情况,保护渔民作业。电信处的王绍光、王景江每年都到现场指挥,把皮线拉到网滩上,接上磁石话机,通达省局,直至北京电信总局、通信兵部,称为“打鲑鱼通信”,保证了渔业生产和渔民安全。

一切为了战备

军管时期,省电信局电信处处理了一些问题,体现了那个时代的特点。

恢复长线管理体制。军管后,省局把原线务总站站长李晓光借调到电信处,负责恢复长线集中管理体制。后来,省电信局成立了“二〇八”总站,设在哈工大主楼的八、九、十层楼。“二〇八”总站,就是后来的“长线总站”“微波总站”的前身。山区通信营营长段宝庆和教导员李阴林调去“二〇八”总站,负责微波建设,后来分别担任了微波总站站长和政委。

1972年10月,省局在泰来召开长线总站成立大会,李晓光担任线务总站站长。

这一阶段,黑龙江微波通信起步,在哈工大十楼建了“四〇”站。“四〇”站建成前,中央电视台的节目是空运录像带,再由黑龙江电视台播出。以后通过微波传送电视信号,黑龙江可以同步收看中央电视台节目了。

“806”枪击线路事件。1974年1月17日,通往战备机务站“806”的通信线路阻断,省局值班室立即通知抢修,经查是阿城线务站司机董本林、卞玉坤、孙玉柱3人,借用“806”机务站的步枪、小口径枪各一支,试图射击线条

上小鸟,击碎隔电子2只,击断线条2根,造成阻断通信6小时38分,中断电路9.154路分。

窃听器事件。1970年,黑河线务站上马场驻段员王金山,在打草时发现了安装在隔电子上的“窃听器”,引起上级高度重视,批示沈阳军区通信兵部立即召集沿边境所有省军区、省电信局开会,部署彻查窃听器。沈阳军区副司令员肖权夫到会讲话,并接见了王金山,为其



军管期间,住在省局车库楼上的伙伴们在兆麟公园合影。从左至右:徐凤桐(工程队)、周令合(电检)、刘仁刚(电信处)、王景江(电信处)、党政忠(设计室)、侯文君(电信处)

记二等功。会议要求全部清查窃听装置,并决定沿边防线路,平行后移5公里,进局明线改地缆,在3~5年完成。

“二线一地”干扰问题。电力部门为了解决农村用电问题,大力推广“二线一地”,但对通信造成严重干扰。沈阳军区通信兵部派电信处韩参谋和王景江组成调查组,深入市县了解情况,通过省政府和电力部门多次协调未果。省邮电管理局总工程师王国钧提出调整载波机混合线圈的平衡性,解决干扰问题,试点成功,他还发表了论文。

后来中央下发了“四部一局”文件,禁止了这一不规范作法。当时派往佳木斯生产建设兵团通信处开展调查的就是后来转业到省局供应处的薛昆修。

1973年6月,国家恢复了邮电管理体制,白景文局长又回到省局当局长,3年多的军管结束了,部队干部陆续撤回,张义安副局长是最后撤走的。

梁书槐副处长脱下军装,留在管理局基建处,给戚文林处长当助手,1976年调去廊坊石油管道局通信处。部队干部辛延生、范垂华转业去了微波总站。

3年多的军管生活,给我留下了深刻的印象,是我生命中值得怀念的一段时光。军队干部和地方干部融洽相处,团结合作,结下了深厚友谊,我与一些部队干部至今保持着联系。谨以此篇记录下那段历史,并向提供资料的魏恩鸿、侯文君、王廷义、唐义俊、梁书槐、范垂华等老同志,以及执笔的王景江同志表示感谢!



1973年,省局部队和地方干部在防洪纪念塔合影。前排自左至右:魏恩鸿、王廷义、曲金龙、王凤崇、杨文采、杨迺臣、宗福青。二排自左至右:梁书槐、郭德全、于德江、??、葛景华、白光、叶志堂、张义安、杨本财、王清海。后排自左至右:王贵洲、孙国良、汪海森、王绍光、刘瑞、魏旭东、车顺、吕鸿声、许茂栋

得而复失

——黑龙江邮电学校升格复学记

张童麟

我在2002年调任黑龙江国脉通信集团总经理。当时最想做成两件事，一是改造寻呼台建设全省电话呼叫中心，结果因内部梗阻而流产；再一个就是省校升格复学，这件事经过艰辛努力成功了，然而3年后因中国网通强制改制却得而复失。这是我不得不吞下的一个由“一刀切”政策所酿成的最大苦果。

黑龙江省邮电学校曾在省内外享誉颇高，几十年来为邮电事业培养了1万多名专业人才，被誉为黑龙江邮电“黄埔”。然而在当时大学扩招，教育产业化的潮流中，因中专学历低，导致招生和收入的双低迷，办学难以为继，最终在20世纪90年代停止招生。学校以企业培训和兴办公司维持生计，同时省局（后来的省电信公司，后又改名为网通公司）每年补贴1000多万元，为百余名教职员工开支。

我到省校调研时深深感觉到，停止办学是学校领导和教职员工的最大憾事；而把省校的中专升格大专，恢复办学则是他们最大的心愿。我对省校一直有仰慕之情，眼下又到国脉集团任职，便不由自主地把省校的复兴夙愿视为己任。

2002年，中共中央、国务院发出《关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》，鼓励社会各方面包括民营企业兴办专业技能类职业学校，扩大基础素质教育规模和能力，满足社会需求。我觉得这是我们学校升格复学的大好时机。当时我刚到国脉集团半年，各项工作千头万绪，但为防丧失机遇，我推开林林总总的事情，叫来当时在学校主持工作的副校长张一鸣，督促立即全力启动升格复学。

经过广泛了解政策信息、升级规则程序以及进行各有关方面的调查研究,我们看到,实现升格复学的前提是要逐一破解专业方向、办学规模、竞争特色、政府审批等几大难题,而这些难题大多无法靠我们自身力量能够解决,必须有突破传统、打破常规的思维和手段。

选择专业方向

邮电学校升格办学首先是专业方向的调整,把社会应用面较窄的邮电专业转向社会应用广泛的信息技术,这是我们很快就上下统一起来的认识。但按规程,办学方向要得到1个厅局的推荐。为此,我们首先想到了省信息产业厅,想到了王强厅长。王厅长是我在建设运营黑龙江信息港过程中结识的令人尊敬的专家型领导。他是1966年前清华高才生,对推动我省信息产业和社会信息化发展有着深刻的见解和扎实迅捷的务实操作,我们多年来合作一直很默契。2003年初,我带着省校升格、开办信息技术学院的想法来他的办公室专题汇报,没等我说完,王厅长就不断竖起大拇指,很是兴奋地说:“这是件好事呀!我省大学每年培养的信息技术人才不少,但是工业大学、船舶学院的计算机专业学生,整班整系的被南方企业,包括华为中兴给拿走,我们根本留不住。我们省的信息产业必须培养大批留得下、用得上的人才,而创办大专学历的信息学院是最务实、最实际的措施。”王厅长的话极大地鼓舞着我,与他热烈地讨论起来,“我们的通信企业、软件开发、信息服务、工程建设等专业公司都可成为信息技术学院教学的实践基地,教学与实践零距离,这是很大的优势,一定能培养出有理论基础,更有动手能力的可用之才”。我们激情互撞,思想共融,迅速形成了创办信息学院的大体思路 and 办学理念。这次与王厅长会面让我兴奋了好多天,有了信息产业厅的支持,对升格办学我已信心满满。

破解办学规模难题

按国家要求,对大专办学规模要拥有校院土地10万平方米,另外还有教师数量、图书馆藏、专业(系)设置数量等规定。这些条件中,省校只有5万平方米土地,距离指标差得多,而且没有扩展空间,唯一的出路是寻求合作伙伴联合申办。于是我又想到王厅长。信息产业厅前身是电子工业局,下属有个电子工业学校,也是中专,规模条件以及遇到的困难与我们相似。于是我与王

厅长的第二次会晤便是围绕着联合申办展开了热烈讨论。其实王厅长早已有此打算,我们又一次不谋而合。两个中专学校加起来条件完全符合要求,而且电子校专业容易向信息技术类靠拢,可以与我们的共享教学实习条件等等。关于组织架构是我们研究的重点,讨论结果是,新办学院成立理事会,王厅长担任理事长,我任学院院长;学院分设南北校区,我们为南校区,电子校为北校区;重大问题由理事会讨论决定,具体教学由两校区分别进行。

主要问题有了着落,我们立即行动起来,由省校副校长张一鸣组织专人写方案,给教委写报告。王厅长直接给教委主任打电话沟通,指定信息产业厅郭副厅长专门负责与我协调和办理此事。接着,我们的主要任务是跑教委。当时主管办学审批的副主任高培非常支持我们的想法,言谈话语间充满着对我省信息技术教育发展的期待。很快,教委就完成了内部预审的流程,通知我们可以正式提出申请报告了。

可是,出乎意料的是我们内部出了问题。电子校经过两次投票,教职员工支持升格申办大专院校竟不过半数。当时郭厅长非常为难地向我通报这个情况,我十分惊讶,知识分子成堆的地方,怎么会拒绝提升与进步?我抱怨道:“这样的好事怎么都说不清呢?”郭厅长忙说:“张总,你能不能去和大伙说说?”我有些愤然地回答:“行啊!”不料晚上郭厅长真来了电话:“已向王厅长请示,我明天陪你去我们学校,你给讲一下。”我没想到一句抱怨话让郭厅长当了真,只好答应。第二天我和张一鸣副校长来到电子校。当时的校党委书记拿着一页稿纸读了开场白。我突然意识到一些东西,于是,我从信息产业的发展趋势和对专业人才的需求开始讲,着重阐述了我们拥有的教学优势和贴近通信企业信息行业的实践优势,强调我们合作体的互补优势,充分共享资源。针对我直觉意识到的问题,始终围绕着未来的发展愿景和具体措施,让大家增强信心。我讲了40分钟后离开会场,教职员工们进行讨论后第三次投票表决。

当时我望着有些漠然的那些人,心里真的没底。可是没等我们到家,电子校王校长就打来电话,言语中难掩兴奋:“张总,这次投票通过了。”

充分准备 通过评审

耽误了一个多星期,好在终于正式上报了联合办学申请。教委很快组成评估审查委员会,按着程序到我们学校和电子校现场调查取证,进行相应

质询与答辩,前后现场会议十多次,最后终于评审通过。

为了适应办学需要,我们强化省校领导班子,把王准胜从国脉集团调回学校主持工作。为配合评审,学校对房产资源全面调整,集中所有优良资产用于办学,包括增加教学场地、扩大图书馆、增加实验室面积和设备等等。与此同时,还外派各专业教师到相应大学学习培训,为办学准备师资力量。

借升格复学的东风,我们在2004年初绘制了一个新蓝图,即拆除已经定为危楼而封闭多年的省校教学主楼,然后建设新教学楼。我们紧打紧算,建1万米教学楼初步预算仅为2700万元。马总听取我的汇报后同意省公司出1500万,剩余由国脉集团筹集或贷款。但不巧的是马总在2004年夏调任辽宁,对建楼事宜及资金问题未做具体安排和交代,建楼计划搁浅。由此省校错过了翻建教学楼,获得一笔优良资产的机会。这些都是后话。

突破政府审批关

教委专业评审结束后,就剩下最后一关,即省政府下文批准,而这一关难度很大。问题卡在省编制委员会办公室,他们反对的理由是:电子校是政府事业编制,而邮电校是企业办学,编办无法下达编制指标。还有大专院校是副厅级,编办没有办法批准一个事业与企业合并的机构升格。我们立即多方公关,王强厅长亲自拜访编办主任,反复说明我们一不增编,二不提格,只要编办在政府下达的文件上会签即可,但编办仍不答应。

当时我们很着急,如政府批文不下来,我们将错过2003年招生机会,升格办学将拖后1年。当时,有些省政府官员不仅不给我们支持反而泼冷水,声称这事肯定办不成。对此,我每每强忍怒气,也每每愈挫愈勇,志在必得。我们找过教委主任,找过省政府办公厅主任,找过常务副省长,最后,在副省长建议下,王厅长带我去找协助省长分管编办的副秘书长韩广儒,这位领导意识超前,干练果断,听完我们汇报后,对编办这些条条框框自我束缚很是不满,直接拿起笔说:“我来签吧,我担责任。”韩副秘书长在政府文件上签了会签意见,省政府批准成立黑龙江信息技术学院的文件终于在招生季前下发了。

办学三年 得而复失

2003年8月8日,黑龙江信息技术职业学院成立大会在省校大会堂隆重举行,紧锣密鼓半年多的艰辛申办实现了邮电学人的复兴夙愿。

学院理事会对南北两区都强化了领导力量。我们推荐王准胜出任副院长,主持南区工作;省信息产业厅推荐1名厅后备干部担任学院副书记,并派往北区主持日常工作。新建学院教学能力大增,开设通信工程、计算机、信息应用等11个专业,专业教师193人,其中副高职118人,各类试验室39个,图书馆藏书11万册。学院共占地8万多米,合123亩,建筑面积6.8万平方米,固定资产1.2亿元。我们通信企业和国脉实业集团拥有的企业成为学生的实践实习基地,实现了教学与实践的零距离。



2003年8月8日,黑龙江信息技术职业学院揭牌仪式,右一为本文作者

信息学院的开办在社会上引起极大反响,学院威望甚高。第一年招生因未来得及进入教委学院招生名录,我们自发广告,自己组织招生,当年南区就招生300人,占满了教委下达的招生指标。以后两年都超额招生,还受到过教委超额招生的通报。我们的大专学费是最高一档,收费接近本科水平,恢复办学后当年就少要省公司300万元补贴,打算5年完全自负盈亏。由于我们设置的专业适应社会需求,毕业分配就业率高,各大运营商中移动公司录用的毕业生最多。他们认为,学生自己花钱学习专业并接受了实践培训,这为企业大大减轻了培训的压力。他们盛赞信息学院为通信发展、为社会信息化发展储备力量做出了重要贡献。

2006年,在信息学院正朝气蓬勃、蓄势待发之际,中国网通启动了主辅剥离,辅业改制,明确要求辅业实业企业要么改制,要么坚决关停。而信息学院中的资产属于教育事业投资,是无法从网通企业资产中剥离出来的,由此无法改制。我们的办学之路戛然而止。

我非常遗憾地向理事会辞去信息学院院长职务,命运多舛的原邮电学校退出办学,又一次收缩成黑龙江网通公司的培训中心。半年多拼搏,攻关夺隘,升格复学,这成果、这效率令太多人瞠目;然而,3年竟得而复失,仅仅因为“一刀切”的政策,令太多人抱憾无限。

一张照片的回忆

——哈长途局企业全面整顿蹲点纪事

张童麟

2020年入夏的一天,景江兄在老邮电微信群里发了一张28年前的照片,那是1982年省局派驻哈尔滨长途电信局企业全面整顿蹲点调查组的合影。11个人当中,组长是时任省局副局长的滕树人、副组长是时任省局政治部主任的贾文廷(政治部撤销后转任副局长),还有人事处的副处长张德芳、孔祥普,电信处的副处长可素卿、刘宝臻,财务处王茹鹤,物资处陈广文,省邮电工会副主席郎国富、李国忠,我当时是办公室秘书。合影之前,电信处本是胡英发参加蹲点调查组的,可在那年夏天我们去松花江边游玩,他意外落水殒命,后由刘宝臻补充顶替。

28年间,滕局长、贾局长等几位老领导和老同事都先后离世了。回忆起那些人、那些事,真的是恍如隔世。

全面整顿,为使企业重新走上正轨

20世纪80年代,我们国家百废待兴,当时各行各业的生产和管理处在急需全面恢复和重建当中。好在当时的邮电企业因肩负为党政军服务的重任,后期电信又实施了军事管制,因此通信设施和运转并未遭到大的破坏,但企业管理等方方面面距1966年前的差距还是很大。鉴于哈尔滨长途电信局是全省通信的枢纽,是全国电信网的重要结点,同时该局年收入1000多万元,是全省邮电业务收入最高的企业。1982年,省局根据中央和省、市的有关要求,决定长途局率先进入全面整顿阶段,并成立省局全面整顿蹲点调查组进驻该局,总结经验,以指导和推动全省邮电企业整顿。

蹲点调查组在1982年2月15日进驻长途局。当时摆在我们面前的首

要问题是,长途局是全省邮电的先进企业,也在1981年完成了企业恢复性整顿,那么,还要再进行全面整顿吗?整顿什么?怎么整顿?

蹲点调查组组长是滕局长,但具体坐班主持工作的是贾局长。贾局长为人沉稳平和,但思维严谨清晰,工作有章有序。他提出,要从调查研究入手,先找问题,查原因,然后研究制定整顿方案。在贾局长带领下,我们与长途局领导班子一起拟了9大类62个问题的调查提纲,引导干部职工摆问题,找差距。通过调查



省局蹲点调查组成员合影。前排从左至右为省邮电工会副主席郎国富、政治部主任贾文廷、副局长滕树人、电信处副处长可素卿。第二排从左至右为财务处王茹鹤、人事处副处长张德芳、电信处刘宝臻。后排从左至右为工会李国忠、劳资处孔祥普、物资处陈广文、办公室张童麟

研究,我们看到企业在经营管理上、通信质量和效率效益上、机构机制上、劳动分配上、党政干部素质上、员工劳动纪律上、职工生活上、局容局貌上都存在很多问题和差距,对企业全面整顿的必要性和主要方向越来越清晰。接下来,我们又一起制订整顿方案,蹲点组各专业人士分头深入到企业各部门、各工种,紧锣密鼓地开展整章建制、调设机构、落实监督、明确奖惩等工作,全面整顿工作迅速铺开。

贾局长很务实,很善于抓重点抓关键。他要求长途局领导班子一手抓整章建制,一手抓边整边改,特别是在进一步扩大生产能力,挖掘企业潜力上,不要等,优先做。当年,长途电报电路和电话电路都是严重紧缺的,整顿中干部职工们对每条电路设备进行详细的调查和分析,不仅弄清了每条电路的忙闲,而且弄清了具体的业务流量流向。比如在电报通信报房,所有座席虽已全部使用,但从经济效益上看有的不尽合理。哈尔滨至郑州的电路是在1981年5月就经邮电部确定增开的,但因报房无座席安装设备而搁置大半年,大量的哈尔滨发郑州的电报经武汉接转,既浪费人力物力,又影响电报传递时限和质量。为解决这一问题,长途局打破常规,根据业务流量做

出调整,将哈尔滨至海拉尔的两条电路撤销一条,腾出一个座席开通了哈尔滨至郑州的电路。另外,他们还利用备用座席加开哈尔滨至广州的电路,而备用席由业务量较小的水利局电路兼作。在边整边改中,大家通过挖潜,调整电路,合并座席,增开哈尔滨直达电报电路6条,省内其他地市增加电路9条,这些电路减少了哈尔滨报房4%的转报量。在长途电话方面,省际长话也是采取调整座席塞孔办法,增开省际长话电路10条,省内长话电路12条,不仅提高了经济收入,而且加快了信息传递。这在当年其经济效益、社会效益是极其巨大的。

整企与整党同步,为了思想上拨乱反正

当时,在思想观念上正本清源、拨乱反正,深入贯彻党的十一届三中全会决定。

当年,整党工作是动了真格的,每个党员都要参加不少于65个小时的学习教育活动,开展批评与自我批评。党委、党支部、党小组都分别安排党的十一届三中全会精神和以后召开的党的十二大会议精神的学习和讨论。整党的最后步骤是党员重新登



20世纪80年代的哈尔滨长途电信局外景

记。每个党员都要经过个人申请、党小组评论、支部大会通过等环节之后,进行重新登记。登记工作是非常严肃认真的,有四个不能登(记),即党员对自己的不合格表现找不准,对问题性质认识不清,改正错误缺点的态度不端正的不能登;整党中暴露出来的问题,组织上没有查清或个人不认账的不能登;正在调查评审中,经支部大会讨论决定为缓登、暂挂的不能登;个人没有书面申请材料,登记手续不健全,没有经过党支部把关的不能登。当时对党员登记这种做法叫“敲钟叫响”,全面考核,严格把关,近乎重新入党。

除了思想上、组织上的清理整顿,整党是为了实现全党在思想上的转轨

变型,把全党主要精力从过去的阶级斗争为纲转到经济建设为中心上来。围绕转轨变型,长途局党委认真查找了思想上骄、作风上飘、转轨不彻底不迅速等3个问题。党委书记周相武带头总结检讨了“差不多”的骄傲自满思想,党委和行政工作都存在着不扎实、浅尝辄止的问题,而这两个方面的问题直接导致了转轨变型的不够彻底,不够迅速,不够扎实。在党委内部和各党支部,大家都围绕着这3个问题深挖原因,开展批评和自我批评,思想上触动很大。通过整党促使各级党政干部迅速把主要精力转向了对企业进行精细化的管理上,转向了努力提高通信质量上,提高企业的经济效益上。

经过1年多的努力,哈尔滨长途局的企业全面整顿和整党工作顺利完成,建立了企业的正常运转体制和秩序。根据当时中央颁布的3个条例,长途局分别制定了具体实施细则,即《党组织工作暂行条例实施细则》《局长工作暂行条例实施细则》和《职工代表大会暂行条例实施细则》。形成了党委集体领导、职工民主管理、局长行政指挥,党政分工,各尽其责的企业领导体制。企业进一步走上了健康发展的道路。

难以忘怀的蹲点一年

我们企业整顿蹲点组进驻长途局后就占用了一个小俱乐部,11个人在一起办公。1年的大办公室工作生活让人有新鲜感,也有亲切感。我们工作中所遇到的大多是些新问题,所以每天几乎都在热烈讨论着。无论是管理问题、经营问题、制度问题、生产秩序问题、财务问题、物资管理问题等等,大家都从各个专业的角度参与讨论,方方面面的意见汇集到一起,往往很快就能理出思路。贾局长是个很民主的领导,愿意听我们争论,除了在一些关键问题上会给大家点播引导一下,基本上是耐心地等到各位都充分发表意见



繁忙的长途电话人工接续台

后再归纳总结。他的思维水平很高,最后归纳出的结论总是去粗取精、趋利避害,大家都很佩服。

贾局长对新生事物从不抵触,而是积极支持。比如当时对全面质量管理方法的推广,贾局长十分重视,让长途局指定专门机构专人研究推广。整顿结束时,负责这项工作的北邮毕业生刘冰玉被提拔为长途局副局长。

贾局长工作的务实还体现在他重视和善于做人的工作上。在整党过程中,贾局长拿出大块时间与书记周相武和局长王登礼个别谈话,既指出问题,又鼓励他们正确对待大家的批评,勉励他们放下包袱。这对他们积极热情地投入工作,带领全局通过整顿实现新的飞跃起到了重要的作用。

那年夏天,出于对这个集体的珍爱,大家一起去松花江边野游,可谁也想不到竟发生了一场塌天大祸。那天,我们兴致勃勃地在一起聊天儿喝酒,然后又张罗着打扑克。当时我们是9个人,贾局长不胜酒力,吃完饭就躺在沙滩上要睡一会儿,剩下的人正好凑两局,可胡英发非要先洗衣服,怕太阳落山后衣服晒不干。没办法,我硬把贾局长拉起来凑局。而胡英发在洗衣服时不慎落水,周边没有任何人察觉。胡英发,给我们蹲点组留下了永远抹不去的痛。

1983年,哈尔滨长途局全面整顿结束了,我们这个集体也随之解散。大伙儿有些依依不舍,去照相馆合照那张照片时,像是在拍一张“全家福”。

省局管理县局体制的变迁

孙明海

黑龙江省邮电管理局长期实行政企合一体制,负有管理县局的职责。改革开放以后,省局及后来的省电信公司对县局管理体制做出调整,目的是为了发展县局生产力,增强竞争力,实现持续健康发展。

扩大经营自主权

20世纪80年代以前,省局直管县局,人财物权限集中在省局。那时县局修建厕所都必须向省局请示报告,批准后方可实施。改革开放后,需要基层邮电企业转变观念,多渠道、多途径筹措资金,加快发展。这就要求省局改变集中管理体制,调动基层积极性。

1984年10月20日,党的十二届三中全会通过《中共中央关于经济体制改革的决定》,提出“增强企业活力是经济体制改革的中心环节”。不久,邮电部也提出了改革邮电企业管理体制的要求。这一年,省局在刚落成的招待所召开地市局局长研讨会,我当时是省局办公室秘书做会议记录。大家讨论得非常热烈,地市局希望给他们下放的权力大些,再大些,省局相关部门则态度谨慎,有的问题争论得很激烈。最后由滕局长讲话一锤定音。会后下发了《关于改革邮电管理体制扩大企业自主权的暂行规定》和《关于下放企业财权的若干规定》,主要是将科级干部、中级以下专业技术职务评定,劳动工资、财务管理、物资管理等权限下放。1987年,省局实行了经营责任制,基层拥有了更大的自主权,包括资金使用、开发邮电地方性业务、兴办第三产业、支配专用资金和分成资金,统筹使用折旧、大修理基金,机构和人员调整、工资和奖金等。1988年,省局再次调整企业经营自主权,适应了这一时期邮电发展的需要。

县局有了很大的自主权。按照当时省局规定,县局长考核任命由地市

局负责,报省局备案。资金使用、劳动工资、物资采购、建设立项基本由县局自主完成,银行贷款需到省局办理担保手续。那一时期在省局机关,经常能看到县局来办事的人,大部分都是跑贷款的。下放权限调动了县局积极性,加上那时外部环境比较好,所以县局邮电发展很快。1992年,阿城县邮电局业务收入突破1 000万元。到1994年,县局实现了市内电话程控化和传输数字化,生产办公环境、企业社会形象也焕然一新。两年后实现了乡以上“两化”。1995年5月,省局在亚布力电信山庄开会,实施了“龙虎战略”(收入前10名县局为“龙”局,以后的10名为“虎”局),实行了更大幅度的激励政策,以调动县局发展积极性。当时,恰好《人民邮电》报总编武锁宁来黑龙江调研,参加会议并作了一次形势任务讲座。此后,各县局在省局政策激励下,龙腾虎跃,比学赶超,到1996年,全省县局收入增幅达到38.6%,60%的县局收入增幅超过全省平均水平。其中有5个县局收入增幅达到43%,出现了前所未有的高增长。

存在的问题

当时全国许多省区都对县级邮电企业下发了经营自主权,但没有处理好放与管的关系,致使县局出现了粗放管理问题,最早发现问题的是邮电部。1992年,邮电部要求中国邮电企协牵头开展县局管理体制研究,企协与部办公厅、政策法规司联合调研,向邮电部提交了报告,主要内容有:调整县局管理权限,对县局功能重新定位,以实现资源优化配置、促进全网健康发展等。邮电部在全国邮电工作会议上做了部署。但这个问题没有引起足够的重视。

1998年邮电分营后,黑龙江县局粗放管理问题暴露出来。省局在1999年开展资产清查中发现了以下问题:第一,全省资产负债率达83.43%,超全国平均水平37.8个百分点。地市局资产负债率超过全省平均水平的有鹤岗(93%)、大庆(92%)、双鸭山(88%)3个局,占地市局总数的23%。哈尔滨(40%)、佳木斯(54%)、绥化(56%)的负债率低于60%。而县局平均负债率超过全省水平的有45个,占县局总数的64%。其中塔河(131%)、呼玛(105%)、肇州(105%)、漠河(103%)、穆棱(102%)、林口(101%)、木兰(101%)等7个局超过100%。第二,农村地区通信光缆传输资源浪费严重。在全省2 075个通光缆的行政村,有35.8%的行政村没有光缆设备,光缆长

期闲置,甚至没有人说清楚直埋光缆路由,清查人员要动用人力在光缆大约路由垂直方向屡次挖沟才能找到。农村电话交换机利用率低,平均实装率55%,有的不到50%。

省邮电管理局政企分开,实行电信公司化运营,电信网集约化发展,资源集中配置,提高投资回报,改善经济效益等诸多问题,要求改变县局管理现状,建立集中统一的管理新体制。

市县一体化管理

1999年12月1日,马学全局长提出动议,组织人到辽宁省局学习考察他们的县局管理经验,为黑龙江市县一体化管理做准备。考察组由副局长李静华带队,我和唐义俊、贾桂芹、李英杰、陈岩,还有佳木斯市邮电局局长孟庆龙、鸡西市邮电局局长郑长有参加。辽宁省局局长姜卫平给我们介绍了情况。1994年,辽宁也同各省一样,建成了本地电话网,原来的县局管理暴露出很多问题,县局违纪开支、资本性和收益性支出界限不清、铺张浪费、盲目融资现象严重。经过深入研究,辽宁省局在1995年推行了市县一体化管理体制,不再对县局财务核算,自有资金和债务全部上缴市局,实行差额管理,县局对市局实行报账制。

邮电分营后,辽宁电信资产负债率为31.6%,沈阳市电信局资产负债率27%,大连为25%。全省电话交换机(含农村电话交换机)实装率达到70%以上。辽宁通信生产房屋建设得相当好,职工住房总体水平也很高。辽阳市局一次建设了6万平方米职工小区,利用地热取暖,既节省投资,又便于物业管理。

考察归来,由我起草《黑龙江省电信企业市县一体化管理总体方案》,人事处、财务处、计划建设处、经营部、运维部、数据局起草专业管理办法。1999年12月8日,黑龙江国脉寻呼公司在花园村宾馆召开成立大会,省局下午在省校开会讨论市县一体化管理实施方案。大家对方案没提过多的意见,一致认为省局的决策是正确和必要的,辽宁省局比我们提前5年实现了一体化管理,债务得到控制,又促进了县局发展,希望省局尽快实行新体制。2000年1月4日,省局再次讨论市县一体化方案,与会者予以高度评价,我的心血没有白费。不久,省局在全省实施了市县一体化管理。

方案主要包括:一是财务集中管理,县局建设资金集中到地市局。

二是全网业务收入再分配集中到地市局。三是收支差额管理到地市局。县局由原来的差额管理改为“收支两条线”管理,设立银行专用账号,营业收入只能存入,不能支取,按旬上缴地市局。县局成本费用实行年度预算管理,由地市局审批并划拨给县局。债务管理集中到地市局。融资由地市局统一进行。工资总额和经济效益挂钩到地市局。四是计划集中管理。投资计划集中下达到地市局。施工组织管理和物资采购集中到地市局。五是运行维护费用集中管理。六是人力资源集中管理。县局领导干部原则上由地市局考核任免。县局生产组织机构,由县局根据省局指导意见设置。建立以地市局为中心的社会保险基金管理体系,做好个人账户登记、基金收缴,确保基金安全。

并非一帆风顺

在市县一体化管理过程中,来自地市局、县局的不正确的认识和做法很多。比如有的认为将县局权限上收后不利于调动积极性,影响发展。担心县局地位降低,不利于县局在地方开展工作。个别地市领导担心县局没有积极性,承诺说县局上收的资金,市局会原封不动地返给下边使用等等。为此,马局长让我带队去各地市走一圈,调查市县一体化落实情况。2000年4月21日,我和省局运维、市场部的同志,9天行程2000多公里,到了牡丹江、鸡西、七台河、佳木斯、双鸭山、鹤岗、伊春、绥化等8个地市调查了解情况,还召开县局长座谈会。我记得在绥化开县局长座谈会,大家提的问题五花八门,对一体化管理不理解,认识很偏颇,我边记录,边解释,从下午开到晚上9点多。在伊春市局,与铁力、嘉荫县局长座谈时,提到了一体化管理后,县局经费不足,连招待吃饭的钱都不足了。铁力县局局长孙艳芳说:“原来的钱够喝茅台,现在不够喝茅台了,喝二锅头也是一样的,照样能办成事。”回来后我立即向马局长汇报了情况。2000年5月30日,在省校召开地市局会议,传达了中国电信集团公司会议精神,据说中国电信集团将在年内获得移动电话牌照,总经理周德强提出:“要经过3年左右的时间,将中国电信集团建设成能够体现中国电信实力,具有国际综合竞争能力的大型企业集团。”大家很受鼓舞。我在会上发言,通报了对全省实行市县一体化检查的情况,披露出来的问题引起了大家的重视,马局长不点名地严厉批评了前段贯彻市县一体化管理不力的单位。此后新体制推行顺利了许多,为实现省局“一

年突围,三年增效减绩,五年与集团发展相同步”目标发挥了重要作用。

回顾省局对县局管理体制的变迁,从改革开放前高度集中统一管理,到大发展时赋予县局经营自主权,再到市县一体化管理,都有其合理性,都是为了优化配置生产要素,改善企业管理,适应不同时期生产力发展的需要。这不是简单重复,而是按着事务发展规律,螺旋式上升的过程,看似回到了原点,而实际上是上升了一个层次。

哈尔滨公话管理及立法侧记

张晓培

为了解决老百姓打电话难问题,哈尔滨市电信局早在20世纪80年代就在公共场所安装了一批投币式、磁卡式公用电话,大大方便了人民群众。但这批电话机遭到了很大程度的破坏,有的话机电线被拉断,有的话亭玻璃被砸碎,在一些较偏僻的角落,电话亭甚至被当作了厕所,或用来贮存大白菜。

磁卡式公用电话退出后,取而代之的是人工看守公用电话亭,又出现了违价、乱收费、误导客户等问题,而且屡禁不止。与此同时,话亭的脏、乱、差,给市容管理造成阻碍,社会负面舆论很多。在1994~1995年邮电部组织的整顿行风活动中,哈尔滨市电信局受到全国通报批评。

1995年,我从省局调任哈尔滨市电信局副局长,负责公话经营、服务、管理工作,面对来自各方的批评、指责,我感到了前所未有的压力。经过调查研究,我认识到必须改变旧的管理方式公话才有出路。1996年10月,哈市电信局成立了公话公司,配备了得力干部担任总经理,而原来公用电话在电信局只由一个班组管理。公话公司设立了经营、售卡、财务、维修、公话稽查部门,每年将经营管理任务下达到各班组、人头,实行工资、奖金与绩效挂钩。由于责权明确、奖罚分明,调动了大家的积极性,使公话发展逐步走上了正轨。

不久,新问题又来了。由于公话收入比较稳定,成本又低,很多人趋之若鹜。特别是下岗职工、复转军人、残障人士,甚至“两放”(刑满释放、劳改解除)人员都争先恐后要加入这个行当。与此同时,一些政府管理部门也很关注这一行,今天交警队、规划局说电话亭位置不对,明天环保局说话亭小烟囱污染环境要罚款,后天技术监督局征缴计价器检测费。物价局更是三天两头来检查价格。税务局为了公话经营者缴税问题频繁与公话公司交涉,我们整天疲于应付。

其实,邮电部对公用电话的经营、服务、管理早有规定,但由于是内部颁布,约束性较低。因此,制定一部公话管理地方法规,就显得十分必要和迫切了。1997年,我们与市政府法制局商定,将这项法规纳入当年立法计划。我们研究起草了《哈尔滨市公用电话管理办法》,于当年1月上交了市法制局。在我们的积极努力下,市政府开始重视公用电话问题,要召开会议讨论公用电话管理办法。1997年3月的一天,我和公话公司维护部经理张建华早早来到市政府大楼,听说会议由汪光焘市长主持,公话公司的同志顿时紧张起来。我也有些忐忑,但是很快就镇静了下来。汪市长是我非常敬佩的领导,他对经济工作和城市建设很有见地,我相信他一定能支持我们的公话管理工作及立法工作。

此时,会议室里已经来了不少人,大都是市政府各部办委局主要领导,他们对我打趣道:“张局长你挺厉害啊!汪市长亲自主持会议,你的面子真大。”会议开始,我宣读了《哈尔滨市公用电话管理办法》草稿,并简要介绍了办法起草的背景、立法依据。

我坐在汪市长对面,他听得非常认真,时而还做记录,然后就逐条向我提出疑问。虽然是20多年前的事儿了,但当时的对话我还记忆犹新。汪市长说:“公用电话应属公用事业,公用事业应该是免费的吧?”我回答:“打公用电话不花钱是今后的方向。目前由于供需矛盾、建设资金等诸多方面困难,现在还做不到。而且现在哈市大部分公用设施带‘公’字的也都是收费的,如公共汽车,甚至公共厕所也收费。再说,如果是免费的,公用设施建设资金应政府投入。事实上我们没伸手向政府要钱。电信是微利企业,有几千名员工,企业负担很重,希望政府和各局领导能理解。”汪市长说:“打一个电话要4角钱,是不是太贵了?我家在上海,记得小时候弄堂口有部公用传呼电话,用一次只要5分钱。”我回答:“汪市长,那个年代确实如此,可现在的物价和那个年代早已不可同日而语了。那时5分钱能办不少事,现在5分钱连根冰棍儿也买不了。”汪市长说:“那倒也是。”接下来,各局领导也提出了一些问题,我都一一给予了解答,还借此机会向大家介绍了哈电信的发展。汪市长频频点头。

最后,汪市长在讲话中高度评价了哈尔滨电信局对地方经济发展做出的巨大贡献,要求各局大力支持哈尔滨电信事业发展,同意《哈尔滨市公用电话管理办法》,并要求尽快颁布实施。1997年10月1日,全国第一部由政

府颁布的公用电话管理的地方法规颁布实施。

《哈尔滨市公用电话管理办法》颁布实施后,各部门协调配合得更加和谐顺畅,使多年难以解决的顽疾得到治理,哈尔滨公话进入快速发展期,当年哈尔滨市公话收入突破1个亿,实现了社会效益和企业效益双丰收。

公话管理除依法管理外,还要依靠科技进步。1996年,哈尔滨百年老街中央大街大规模改造,我们借此机会将人工看守的电话亭全部更换成无人值守的IC卡电话亭。为与大街改造同步,我们夜以继日、争分夺秒地施工,安装了十几部彩色透明有机玻璃电话亭,受到各界的一致称赞。之后,我们又陆续在秋林商厦、斯大林公园、地下国贸城、火车站、哈工大校园、医院等人员稠密公共场所安装了上千部IC卡公用电话,使公话市场乱象得到明显改观。

