

印刷企业技术管理

夏丽英 编著

01/07/11

目 录

第一章 印刷企业技术管理概述	(1)
第一节 技术及其系统分析.....	(1)
第二节 技术管理的含义.....	(7)
一、管理的概念.....	(7)
二、管理既是一门科学又是一门艺术.....	(8)
三、技术管理的含义.....	(13)
第三节 印刷工业企业技术管理的任务.....	(15)
第四节 印刷工业企业技术管理的内容.....	(16)
第二章 技术管理的组织系统	(19)
第一节 组织的系统概念.....	(19)
一、组织的概念.....	(19)
二、组织规划的程序.....	(20)
第二节 印刷企业技术管理组织.....	(21)
一、印刷企业管理系统.....	(21)
二、印刷企业技术管理系统.....	(22)
三、各级技术责任制的编制与执行.....	(25)
第三节 技术管理系统的功效.....	(28)
一、功效的定义.....	(28)
二、功效的分类.....	(28)
三、系统的性能和功效不守恒定律.....	(30)
四、影响系统功效的因素.....	(31)
五、系统分析的步骤.....	(34)
六、系统的权变观念.....	(37)
第三章 印刷企业的技术计划	(41)

第一节	计划工作概述	(41)
一、	计划工作的重要性	(41)
二、	计划的制订程序	(42)
三、	计划的执行和检查	(44)
四、	技术计划的前提——技术预测	(44)
第二节	印刷企业技术发展长远规划	(55)
一、	长远规划的主要内容	(55)
二、	技术发展长远规划的评价	(55)
第三节	印刷企业技术组织措施计划	(56)
一、	技术组织措施的概念及计划的作用	(56)
二、	技术组织措施计划的编制	(59)
三、	技术组织措施的经济效果核算	(63)
第四节	印刷企业生产技术准备计划	(68)
一、	生产技术准备计划的内容	(68)
二、	生产技术准备计划的编制	(72)
第四章	印刷企业的标准化工作	(76)
第一节	标准化工作概述	(76)
一、	标准化的历史与发展	(76)
二、	标准的概念	(77)
三、	标准化的概念	(79)
四、	标准化的作用	(79)
五、	标准的体系与标准体系表	(82)
第二节	印刷企业技术标准	(85)
一、	技术标准的分类	(85)
二、	印刷企业技术标准的内容	(86)
三、	印刷行业标准化的现状	(89)
第三节	印刷企业管理标准	(92)
一、	管理标准的概念	(92)
二、	管理标准的内容	(93)

第四节	印刷企业标准化工作	(94)
一、	印刷企业的全面标准化	(94)
二、	标准化的基本原理	(96)
三、	技术标准体系的数系	(101)
四、	制订企业标准的程序	(107)
五、	企业标准的贯彻执行	(109)
六、	标准化与创造性	(112)
第五章	印刷企业的工艺管理	(116)
第一节	印刷企业工艺管理的作用与内容	(116)
第二节	印刷企业日常工艺管理	(117)
一、	产品工艺分析与审查	(117)
二、	工艺设计	(119)
三、	拟定工艺方案	(122)
四、	工艺方案的评价	(123)
五、	时间定额	(126)
第三节	工艺技术文件	(130)
一、	印刷企业的工艺规程	(130)
二、	设备使用规程	(134)
三、	安全操作规程	(135)
四、	检测规程	(135)
第四节	技术检测管理	(136)
一、	技术检测管理工作综述	(136)
二、	印刷企业技术检测工作的组织管理	(138)
三、	检测数据管理	(140)
四、	检测工作项目	(141)
第六章	技术经济分析	(145)
第一节	技术和经济的关系	(145)
第二节	技术经济效益及其指标体系	(147)
一、	技术经济效益的概念	(147)

二、技术经济效益的指标体系	(148)
第三节 技术经济分析综述	(155)
一、技术经济分析的内容	(155)
二、技术经济分析的特点	(157)
三、技术经济分析的意义与作用	(157)
四、技术经济分析的原则	(158)
第四节 技术经济分析的基本方法	(159)
一、盈亏平衡点方法	(159)
二、成本效果分析法	(164)
第五节 标准化经济效益的分析与计算	(166)
一、标准化经济效益的指标	(167)
二、标准化经济效益的计算方法	(167)
第六节 价值工程	(170)
一、价值工程的基本原理	(170)
二、价值工程的开展程序	(175)
第七章 技术改造与技术引进	(187)
第一节 技术改造	(187)
一、技术改造的内容	(187)
二、技术改造的基本原则	(188)
三、技术改造的组织工作	(190)
第二节 技术改造项目的可行性研究	(192)
一、技术改造可行性研究的步骤	(192)
二、资金的时间价值及技术改造项目的经济 效益评价	(195)
三、技术改造决策过程	(200)
第三节 技术引进	(201)
一、引进技术的意义与作用	(201)
二、企业引进技术的方式和方法	(203)
三、印刷企业引进技术应注意的问题	(205)

四、技术引进的经济效益评价	(207)
第八章 印刷企业情报管理	(209)
第一节 科技情报的概念	(209)
一、科技情报的定义与属性	(209)
二、信息、知识、情报	(211)
三、科技情报的载体	(213)
四、科技情报的出版类型	(215)
五、现代科技情报的特点	(216)
第二节 印刷企业情报工作的组织管理	(219)
一、情报工作的任务	(219)
二、组建印刷企业情报信息系统的原则	(221)
第三节 印刷企业情报工作的主要内容	(224)
一、情报搜集	(225)
二、情报信息的加工	(226)
三、主要情报的管理	(228)
四、情报信息的服务	(229)
第四节 印刷企业情报工作的经济管理	(231)
一、在管理思想上必须增强经济观念	(231)
二、加强企业情报信息系统的经济合理性	(231)
三、采用经济有效的管理模式	(231)
四、运用经济杠杆推行经济责任制	(232)
五、充分利用有偿征集信息的方式	(233)
六、开展情报信息有偿服务	(233)
第九章 印刷企业职工培训	(235)
第一节 职工培训的目的与任务	(235)
一、职工培训的目的	(235)
二、职工培训的任务	(236)
第二节 职工素质	(237)
一、领导者的素质	(237)

二、普通职工的素质	(242)
第三节 职工培训管理	(242)
一、职工培训内容	(242)
二、职工培训方式	(243)
三、职工培训的程序	(243)
四、职工培训的考核原则	(244)
五、职工培训的考核方法	(245)

第一章 印刷企业技术管理概述

第一节 技术及其系统分析

技术，是人们在改造自然和从事生产的过程中所获得的经验、知识以及所用手段的总和。按照系统论的观点来考察“技术”，它是一个复杂的体系，是由多层次、多要素、多阶段组成的一个大系统。在进行技术管理的理论讨论之前，我们有必要分析和认识“技术”这个复杂的大系统，并且从中领略到“技术管理”的端倪。

在分析技术这个大系统时，我们应从技术的类型、结构、配套这几个方面去认识。

1、技术类型。技术类型，指的是由技术的不同特征而形成的各种技术之间的质的区别。在技术这个大系统中，就其类型讲，是多种多样的。分析并认识技术的多样性，有助于我们准确地把握住各类技术的特点以及它们之间的相互关系，这对于选择合理的技术结构，正确地进行技术配套，用现代的科学管理方法来进行技术管理，是具有重要意义的。下面我们从四个方面将技术进行分类。

(1) 按技术的形态进行分类。这是最普遍的一种分类方法。这种分类方法把技术分成物质形态的技术与智能形态的技术两种。物质形态的技术指的是在企业生产过程中。物质形态的劳动手段体系的总和，包括机器、设备、装置以及加工、计量和测试手段等技术装备。智能形态的技术表现为劳动者的知识和技能。包括生产作业方法等方面的经验等。这两种形态的技术是相互影响、相互结合的。每一方面的改进和发展，都必然引起和推

动其它方面的改变和提高。例如，随着先进的电子分色机的应用，操作人员的知识结构改变了，制版的工艺方法也先进了，对其操作技能、维修技能也有了新的要求。而另一方面，随着人们的科学知识的日益增长和工艺方法的改进，又必然产生新的更为先进的生产设备，如激光照排机、计算机印刷质量控制系统等。由于物质形态的技术与智能形态的技术具有紧密的联系，因此，在技术管理中，两者要进行同步管理。即在研制、开发新技术或引进先进设备时，要同时教育、培训操作使用、维修和管理先进设备的技术人员、管理人员和技术工人，制定出先进的工艺规程，要使这两种类型的技术合理匹配。

(2) 按照技术的性质分类，可以把技术分为硬技术与软技术两类。产品、设备、装置及技术装备的加工制造技术叫硬技术；而设备、装备的操作、使用技术以及产品生产与销售过程的组织管理、经营技术叫软技术。

先进的硬技术，为生产高质量、高效率、低消耗的产品和技术装备提供了可靠的保证。然而，先进、优质的产品是否能生产出来和发挥其作用，在很大程度上又依赖经营管理技术等软技术。经营管理成为技术的一个要素，是现代技术的一个重要特点。我们要保证企业中硬技术与软技术两者协调地发展，在开发硬技术、培养硬技术专家时，同时要注意开发软技术和培养软技术专家。

(3) 按照技术产生的时间进行分类，可把技术分为传统技术与现代技术两类。传统技术一是指由一个国家或一个民族悠久的历史形成的古老技术传统，如荣宝斋的木刻水印，是公元14世纪左右发明的，一直沿用至今；二是指某个领域内习惯沿用的常规技术，例如制版时常用的手工修版、湿片照相、间接加网等。现代技术，同样可以是两种理解，一是同传统技术相对而言，这种技术的发明较晚，一般叫做新兴技术，例如照相排字技术、装订联动线等；二是指尖端技术，例如激光加网技术、电子整页拼

版分色系统、计算机编辑排版激光照排系统等。在进行技术管理时，要很好地解决传统技术与现代技术的关系。到目前为止，传统技术仍然有其存在的价值，它可以与现代技术相互补充、相互渗透。例如，分色制版目前主要由电子分色机完成，但制版照相机仍以10倍于电子分色机的比例售出，并向着亮室型、紧凑型、程控型的方向发展，从而保持了一定的市场，用于黑白复制、地图复制，印刷电路制版等方面。例如上海市美术印刷厂1983年承印重点画册《明清扇面集》时，根据150幅原稿的不同特点，分别采取了不同的工艺制作。其中有118幅调子齐全、色彩正确的二次原稿采用电子分色工艺；有30幅二次原稿反差较大，则采用制版照相机上直接加网分色工艺，用照相蒙版压缩反差；有2幅原稿灰暗，轻淡墨区域墨韵丰富，则采用连续调间接加网工艺，并局部作手工修改，用这种工艺来处理国画，一般都有“真品”的味感。甚至，有的传统产品无法用现代技术生产，如荣宝斋的木刻水印，这种传统技术能在很大程度上保持原作的雅气、韵味和风格，而电子分色机分色就做不到，采用一般的凹版印刷也难以做到。但是，传统技术毕竟有其历史的局限性，如生产工具简陋，劳动生产率低，工艺繁杂。对于木刻水印，只要原稿稍稍变化色彩，就得用若干块木版来表现，印一幅画，要用上百块木版。因此，对于传统的技术既不能全盘否定，也不能片面夸大其作用。

（4）按照新老技术的相互关系进行分类，可以把技术分为代替技术与极限技术。所谓代替技术，指的是经过技术开发，产生了代替原有老技术的崭新技术，两者之间的关系是代替关系。例如，制版感光软片代替了湿片和玻璃板干片；电子分色代替了照相分色；软片自动显影机代替了显影槽；照相排版代替了手工拣字；装订联动线代替了手工装订和单机装订；预制感光版代替了平凹版；感光树脂版代替了铅版；电子雕刻凹版代替了照相凹版等等。代替技术的出现，往往是在新的科学原理指导下产生的，它能够带来技术的重大突破；能带来显著的技术经济效益。

所谓极限技术，是指在原有技术的基础上，向技术的极限状态进行开发而形成的新技术，包括向尺寸、密度、压力、温度、纯度、频率等方面的极限发展。例如，在集成电路基础上开发大规模集成电路；在单色胶印机的基础上，一方面开发了多色、高速的胶印机，另一方面开发了小胶印系统。

2、技术结构。技术结构是技术这个大系统中的一个很重要的问题。技术结构，是指不同类型技术之间质的组合与量的比例关系。合理的技术结构，能够保证与促进企业内部各个方面的协调发展，并且是影响技术进步以及技术开发效率的发挥的重要因素。各种类型的技术之间质的组合与量的比例关系安排得比较合理，就能够保证各种类型的技术之间的协调发展；反之，则会阻碍技术的发展。

工业企业技术结构的主要内容有要素结构、层次结构、相关结构、序列结构。

(1) 技术的要素结构，指的是构成技术的诸要素之间，以及要素内部各成分之间的质的差别与量的比例关系。而构成技术的要素，是指生产手段（如工具、设备等）、工艺管理方法、掌握一定科学知识与技能的劳动者（包括科技人员、管理人员和技术工人等）。

合理的要素结构，首先要正确地、合理地安排物质形态的技术与智能形态的技术之间的比例关系。简言之，就是技术装备状况与劳动力状况要互相协调。不同的技术装备，采用不同的工艺，安排不同的劳动者来操作、管理、维修，才能生产出预期的优质产品。如印刷企业引进或购进了国外、国内的先进的电子分色机、激光照排机，那么，原来的制版、排版工艺就发生了变化，甚至也不同于功能较少的电子分色机和手动照排机。这些先进的设备都要受过专门训练的人员来操作和维修。只有将这种关系正确、合理地协调好，才能达到我们所要求的高效率、优质的目的。其次，从纵向来看，还要进一步合理安排、协调每个技

术要素内部各成分之间的比例关系，即子结构的比例关系。例如，机器设备这个要素内部就包括工艺结构（如目前胶印工艺中的机器设备的要素有电子分色机、制版照相机、照排机、自动显影机、拷贝机、晒版机、打样机、胶印机等）、等级结构（如全自动的、半自动的照排机与普通的手动照排机的比例关系）、役龄结构（即设备的不同使用年限的比例关系）。同样，劳动者内部也有自己的子结构。例如管理人员的结构包括职能结构、年龄结构、学科结构等。我们要充分发挥技术系统内各技术要素的积极作用并协调发展，从而发挥整个技术系统的最高效能。

（2）技术的层次结构，指的是不同水平的技术之间的比例，即先进技术、中间技术与初级技术之间的比例关系。它们之间的互相结合，反映了技术发展的一般规律和趋势。首先，这是因为企业生产技术水平提高，是一个逐步发展的过程，它总是由低级到高级，从不完善到完善。其次，这是因为企业内部各部门、各生产单位的技术发展是不平衡的。例如有的印刷厂，胶印用的分色版用先进的电子分色机、自动显影机制作，但在印刷时，由于没有四色胶印机，只好用单色或双色胶印机印刷，致使印刷质量不稳定。第三，这是因为先进技术、中间技术和初级技术的使用，都有一定的条件、要求和约束。例如先进的电子制版设备必须要用空调设备保持恒温恒湿的环境，要用稳压器保持稳定的供电，还要有相适应的辅助材料和测试仪器等。没有这些条件，再先进的设备也无法发挥它的作用。所以，我们要充分利用企业所在地区的人力、物力、财力及其他有利条件，充分利用企业现有的物质技术基础，将多层次的技术结构有机地结合起来。

（3）技术的相关结构，是从技术系统内部技术的相关性的角度来考察技术结构的。相关结构，指的是主体技术、共用技术、相关技术之间的相互关系。所谓主体技术，一般是指构成某生产行业的骨干技术。例如印刷行业的排版、分色、照相、制版、打样、印刷、装订等技术。而共用技术指的是某产业部门共有的、

通用性强的、影响广的技术，例如印刷行业的色彩学、照相化学、管理技术、经济活动分析等。相关技术则指的是与某行业产品生产发生相互依赖关系的相邻行业的技术。例如与印刷行业有极密切关系的造纸、油墨制造以及它们的印刷适性检测技术等。没有相关技术的匹配，印刷技术的开发、发展与进步是有困难的。例如直接加网分色技术是在强光源、接触网屏和特硬制版感光软片发展的条件下才实现的。所以，主体技术、共用技术、相关技术这三种技术在整个技术系统中应有各自的位置，要充分地注意到它们的发展状况与水平。

（4）技术的序列结构，指的是产品的设计技术、测试技术、工艺技术、检验技术、操作技术、保养维修技术等技术的先后程序组织的技术结构。它们不仅关系到正常生产出合格产品，也关系到使用产品时的技术服务工作。在新产品的开发过程中，必须全面地、妥善地安排这些技术的研究和开发。

3、技术配套。技术配套，指的是技术的成套性。这是保证新技术能够充分发挥作用的重要前提。只有技术配套以后，才能最终形成预期的综合生产能力。而且，技术配套，是企业生产组织与计划、物资器材供应、劳动组织调配的主要依据。技术配套主要有三个方面的配套。

（1）技术要素内部的配套。每一种技术要素内部都要求配套。例如，劳动手段中设备的配套包括单机配套、机组配套、项目配套和技术文件配套。单机配套是指一台机器中各种随机工具、附件的配备成套，如IGT印刷适性试验机就附有大量的附件，使主机成为多功能综合测试纸张和油墨的印刷适性的设备。机组配套是指一套机器的主机、辅机、控制设备以及其它设备的配套。例如电子分色机要与密度计和软片自动显影机配套。项目配套指的是一个新建、扩建项目所需各种机器设备的成龙配套，如工艺设备、动力设备、空调设备和其它辅助生产设备的配套。技术文件配套是指机器设备和仪器的技术文件、使用说明书、维

修保养手册等也要配套，并加以妥善保存，以便于保养、维修、折旧和技术改造。

（2）技术要素之间的配套。这是指各技术要素之间的配合和依赖关系。人员、工艺、设备、管理要紧密配合，先进的工艺理论常常会导致产生先进的设备，先进的设备必然产生先进的工艺方法，先进的工艺方法必然由具有先进技术的人员去掌握，而这一切要用现代化的管理方法去组织管理。

（3）技术要素与其它项目之间的配套。如精密的机器和测试仪器要有恒温恒湿的环境；要保证各级技术人员和工人的生活、福利设施与学习条件等。

在技术这个大系统中，各种技术要素之间以及要素内部各部分之间是相互联系和相互制约的。因此，要注意它们之间的内在联系，包括前后、左右、直接、间接的配套关系，以便保证各技术要素之间和要素内部间的最佳配合。

第二节 技术管理的含义

一、管理的概念

公认的管理的定义是美国人孔茨（H. Koontz）提出的关于管理的定义：管理是设计与维护一种环境，使置身于其中的人们能在集体中一道工作，以完成预定的使命和目标。

孔茨关于管理的定义提出了管理的一个重要特征，即面向集体。这个集体可以是一个国家、一个军队、一个工业部门、一个企业、一个学校或一个其他机构。自从人们开始组成集体来完成他们作为个人所不能达到的各种目标以来，管理工作已是保证协调各个人的努力所必不可少的了。所以，当人们为了达到某种目的而组成集体时，必然地产生了管理，故而管理是针对怎样使一个有目的集体为有效地达到其目的所要进行的一种活动。

孔茨关于管理的定义提出了管理的重要任务，即“设计与维

护一种环境”。设计就是敢于把假设在某种具体情况下有可能取得最好结果的知识运用于解决实际问题。作为企业内部的管理的“设计”工作的表现形式，是通过管理的手段——计划、组织、指挥、协调、控制，把企业的七种要素——人、机器、资金、物资、市场、方法（包括信息）、工作精神，进行很好的协调。设计好的工作环境，还要进行维护，即：使这个集体中的人们能自觉地、有秩序地、有创建地共同维持和改善这种环境。

孔茨关于管理的定义道出了管理活动的目标，就是使被管理的集体“完成其预定的使命和目标”。没有目标的活动就无所谓管理，管理就要有明确的目标。集体的目标完成的程度是衡量其管理水平的标志。企业管理活动的目标往往是多头的。例如印刷企业的管理目标既有外部的，又有内部的。其外部目标包括对社会需求的满足，对国家的贡献，对环境的保护等；其内部的目标有成本、材料消耗、产品印制周期、产品质量、利润等。

二、管理既是一门科学又是一门艺术

管理不仅是一门科学，而且还是一门艺术，它与一个国家的政治、文化、民族、传统有着根深蒂固的千丝万缕的关系。

管理是一门科学。管理学作为一门学科，有着自己的原理、理论和手段。管理思想的发展可追溯到很早的古代，那时的人们就已经依靠集体一道工作的办法去达到预期的目标。现代的经营管理理论是20世纪初开始形成，在近40年中迅速发展起来的。管理学发展至今，流派很多，孔茨在1980年发表的《再论管理理论的丛林》一文中认为，目前至少已有11个学派，其中主要有管理程序学派、人际行为学派、经验学派、社会系统学派、决策论学派、权变理论学派、数学学派、组织行为学派、社会技术系统学派、经理角色学派、经营管理理论学派。各派都有着自己的理论。管理所用的手段主要有运筹学（包括线性规划、整数规划、非线性规划、多目标规划、动态规划、图论与网络、排队论、存

储论、决策论、对策论等）、系统工程、电子计算机等。尽管如此，管理学仍是不成熟的。如果将社会科学同“精确的”自然科学相比，它是一门“模糊的”科学，而管理学又是社会科学中最不精确的一门学科了。管理学所涉及与论述的各种现象，既是多方面的又是复杂的。如果用原子结构及其内部粒子的相互作用比起人类社会中的群体（既包括企业内部的又包括企业外部的）结构和行为来，²⁵则相对要简单得多。但是，作为管理者不能因此而气馁，要认识到即使在精确科学中（例如物理学）也还有某些领域至今还有空白，缺乏必要的科学知识，而需要人们不懈地努力，通过推测和假设去发展它。不精确的管理科学更应如此，我们不应等待科学管理方法的自然到来，即使管理已有了一些原理或较为成熟的管理科学理论，还必须用我们的创造性的实践活动去验证这些原理和理论，去建立新的理论。另外，管理工作也是利用了系统化的基础知识——科学，并根据现实情况加以运用以获得预期的实际结果。这样做时，实践必然要求设计一种行得通的，即能够取得某种预期结果的解决方法。这时，艺术就是达到某种所需要的具体结果的“诀窍”。这里面就有艺术成分。美国的社会学家巴达威（M. K. Badaw）总结道：管理的理论是属于科学的，管理的实践是一门艺术，对人进行有效地管理，是艺术中的艺术。

管理是一项富有创造性的活动。除了系统地阐述科学本身以外，艺术是人类追求的所有对象中最富有创造性的了。对于一个社会或集体来讲，只要对既有效果又有效率的集体协作的重要性加以重视，则毋庸置疑，管理工作是一切艺术中最重要的一种艺术。

最富有成效的艺术总是以对它所依赖的科学理解为基础的。科学与艺术不是相互排斥的，而是相互促进、相互补充的。任何艺术都离不开科学。如杂技艺术是建立在力学基础之上的；搞美术设计，不但要懂色彩学原理，还要懂得黄金分割等。如现

在的服装设计专业的学生就要学应用数学，电子计算机算法语言等课程。没有科学知识，没有理论，管理人员就没有以理论构成的知识，他们想要进行管理就必然是靠运气，靠直观或靠过去的经验办事；而有了系统化的基础知识和管理理论，他们就有很大可能对管理上存在的问题设想出可行的、正确的解决办法。然而，仅有理论知识或原理还不能保证实践的成功，因为人们还必须懂得如何结合实际去利用它们。在当前，由于人们对客观事物认识的局限性，世界上尚不存在成熟的、所有的关系都已证明了的科学，一切知识领域实际上都有很大的未知空白区，所以科学不可能是行家们解决各种问题的万能工具。管理原理也不是菜谱。国内外许多管理者，学习了许多管理理论及知识或别人成功的经验，但总感觉到拿到自己的企业里就行不通、不实用。这样的管理者就是没有认识到管理的艺术性。管理最忌生搬硬套，它是一种极富创造性的活动。任何一种管理思想和方法都不能为管理带来通向成功的全不费力的捷径，也没有在任何时候都适用的正确的管理策略。

在实际的管理工作中，往往不容易达到一个最令人满意的结果。如印刷产品的质量与成本问题，就是一对矛盾。人们要求产品质量好，首先要技术条件好，如设备优良、工艺先进，原辅材料印刷适性好等等，但这样一来产品成本就高了。所以，只有通过几方面妥协、调和、折衷才能达到较为满意的结果。而在管理中，人们运用理论或科学知识时常犯的一个通病就是忽视为取得一个完全满意的结果而实行妥协或调和的必要性。妥协、调和、权衡，这就是协调。协调是管理艺术的本质所在。

管理的对象既有人，又有物。而对人的管理是最为重要的管理，是艺术中的艺术。因为人是有思想、有感情、有需求的，人与人之间的追求、爱好、气质、个性各异，很难用一个模式对其进行管理。在对人的管理过程中，重要的是如何做好思想政治工作，如何激励人的行为，这必然要涉及到如何看待人的问题，因