



Complete Guide to Standardization Management of Printing Enterprise



印刷企业 规范化 管理操作范本

李艳 许进 编著

拿来即用的 标准化 工具化 解决方案
流程化 实务化



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克管理咨询系列

印刷企业规范化管理 操作范本

李艳 许进 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

印刷企业规范化管理操作范本 / 李艳, 许进编著. —北京: 人民邮电出版社, 2007.12
(弗布克管理咨询系列)
ISBN 978-7-115-16978-5

I. 印… II. ①李… ②许… III. 印刷工业—工业企业管理 IV. F407.846

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第156466号

内 容 提 要

本书介绍了印刷企业规范化管理的七大操作步骤, 是印刷企业提高管理水平, 进行规范化管理和实务操作的参照范本。

本书从印刷企业的组织结构设计、职能分解、职位设置与职位说明书的编制、目标管理、绩效考核、薪酬管理、流程管理共七个方面提供了印刷企业规范化管理的制度、工具、流程和模板, 以便于印刷企业参照执行。

本书适合印刷企业管理人员、企业培训人员、咨询师以及高校相关专业师生阅读。

弗布克管理咨询系列

印刷企业规范化管理操作范本

◆ 编 著 李 艳 许 进

责任编辑 刘 盈

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 17.5

2007年12月第1版

字数: 194千字

2007年12月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-16978-5/F

定 价: 35.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

系列书前言

弗布克规范化管理从人力资源的角度给出了每个行业或者公司的操作实例和范本，是企业实行标准化、工具化、流程化和实务化管理的模板，是企业可以拿来即用的解决方案。

组织结构设计、职能分解、职位说明书、目标管理、薪酬管理、管理流程和绩效考评是本套范本图书的七大通用模块，将这七大模块置于不同的企业，就构成了个性化的企业规范化操作范本。这些范本使每个企业的规范化管理更具有本企业的特点和可操作性。

针对不同企业的七大模块，我们给出了每个模块设计和操作的实例、样表、范本、范例、方案、案例和表单。这些拿来即用的工具，为企业提供了可以参照使用的样例，从而便于企业制定出更加符合自己企业实际的规范化管理操作系统。

本系列图书可以说是企业实施标准化、工具化、流程化、实务化——“四化一体”的解决方案。

1. 标准化的解决方案

这一点首先体现在七大模块上，任何企业都需要解决这七大问题并使之规范化；其次体现在每个模块设计的可操作性上，针对每个模块，我们都给出了标准化的设计方案；最后，体现在方案的设计形式上，针对每个方案，我们同样都提供了标准化的方案模式。

2. 工具化的解决方案

每个模块提供的各种参照范本，都可以作为企业自己设计规范化管理体系的参照范例和工具。因为本套图书涉及每个行业和企业，所以这些工具本身就具有了行业或企业的特点，针对性非常强，企业可以拿来即用，也可以因需而变。

3. 流程化的解决方案

这一点首先体现在全书的整体结构上。按照规范化管理的流程和人力资源管理框架的构建，本系列图书的七大模块正好构成一个规范化管理体系的设计流程；其次，体现在各个企业管理流程本身的设计上，本系列图书给出了每个企业主要业务的操作流程，为企业的流程设计提供参照范本。

4. 实务化的解决方案

本系列图书虽然没有过多的理论阐述，但是提供了翔实的管理方法和操作规范，其目的就是加强实务性，让企业真正用得上。提供方案设计与解决实际问题为本系

列图书的立足点和出发点。

每个企业在应用本系列图书的过程中应根据企业的实际情况，在充分调查和研究的基础上，有针对性地设计出符合本企业的规范化管理体系，切不可生搬硬套。

如果本套操作范本图书中有些不适合的体系设计和内容，也恳请广大读者提出宝贵意见，不吝赐教。

编 者

2007年

前 言

改革开放以来,我国印刷行业取得了令人瞩目的成绩,印刷业年产值逐年递增,印刷企业及其从业人员不断增加,印刷技术也实现了历史性跨越,开始了从模拟技术时代向模拟与数字技术并存时代的转变。可以说,印刷业已经成为我国国民经济中不可缺少的重要组成部分。

然而,随着全球经济一体化及国际竞争的加剧,印刷业同样面临着激烈竞争。数字化大规模应用、生产周期缩短、印刷品种增多与单次印数下降、专业人员缺乏等情况给我国印刷企业的生存带来了巨大压力,知识经济、网络技术和信息化对传统的观念和管理模式亦形成了极大冲击和挑战。毫无疑问,目前印刷企业要想生存和发展,只有创新管理才有出路,建立一套科学的管理系统势在必行。

本书从人力资源的视角全面阐述了印刷企业规范化管理。通过对印刷企业的组织结构、职能分解、职位说明书编制、目标管理、绩效考核、薪酬管理和流程设计七个方面内容的介绍,为印刷企业提供了规范化管理的制度、工具、流程和模板,以便于印刷企业参照执行,是印刷企业进行规范化管理和实务操作的参照范本。

每个印刷企业可根据自身特点建立并实施一套适合企业发展的规范化管理体系,有选择地参照相关模板,并依据实际情况,有针对性地进行制度和模板设计。

本书编写分工如下:赵利平、王兰会编写第一、二章,叶亚宁、郭建国编写第三章,余然、郝文艺编写第四章,郭蓉、侯彩虹编写第五章,崔竹青、刘莉利编写第六章,马丽、徐巍编写第七章,曲宏丽、邵芳编写第八章,何猛、王凤荣编写第九章,全书由李艳、许进统撰定稿。在本书编写的过程中,张孝艳、刘娜、辛媛媛负责资料的收集和整理以及数字图表的编排。

编 者

2007年10月

目 录

第一章 我国印刷业概述	1
第一节 我国印刷业的现状	1
一、我国印刷业的发展概况	1
二、我国印刷业的发展现状	2
第二节 印刷企业的管理概况	3
一、印刷企业存在的管理问题	3
二、印刷企业管理问题的解决	4
第二章 印刷企业的组织结构设计	7
第一节 组织结构设计	7
一、组织结构设计的概念	7
二、组织结构设计与组织结构变革	7
三、以流程为中心进行组织结构设计	8
四、印刷企业组织结构设计中应注意的问题	9
五、组织结构设计的一般步骤	10
第二节 印刷企业组织结构备选类型	11
一、直线型组织结构	12
二、职能型组织结构	12
三、直线职能型组织结构	12
第三节 印刷企业职能部门的设置	13
一、确定管理层次与管理幅度	13
二、印刷企业主要职能部门的设置	14
三、印刷企业辅助职能部门的设置	16
第四节 印刷企业组织结构设计范例	18
一、大型印刷企业组织结构范例	18
二、中型印刷企业组织结构范例	19
三、小型印刷企业组织结构范例	19

第三章 印刷企业的职能分解	21
第一节 职能分解概述	21
一、职能分解的概念	21
二、职能分解的基本要求	21
三、职能分解的原则	22
第二节 职能分解的实际操作	22
一、职能调查	23
二、职能识别	24
三、职能组合与分解	24
四、职能汇总	25
五、编制职能分解表	25
第三节 印刷企业各部门职能分解表	26
一、市场部职能分解表	26
二、业务部职能分解表	26
三、设计部职能分解表	27
四、技术部职能分解表	27
五、采购部职能分解表	28
六、生产部职能分解表	28
七、设备部职能分解表	29
八、储运部职能分解表	29
九、质量管理部职能分解表	30
十、人力资源部职能分解表	31
十一、行政部职能分解表	32
十二、财务部职能分解表	33
第四章 印刷企业的工作分析与职位设置	35
第一节 印刷企业的工作分析	35
一、工作分析的概念	35
二、工作分析的内容与作用	35
三、工作分析的具体实施	36
第二节 职位的分类与设置	38
一、职位设置的相关概念	38
二、职位的分类	39

三、职位设置的基本原则	39
四、职位设置应注意的问题	40
五、职位设置的步骤	40
第三节 印刷企业职位设置示例	42

第五章 印刷企业的职位说明书47

第一节 职位说明书	47
一、职位说明书的概念	47
二、编制职位说明书的基础工作	47
三、职位说明书的作用	48
四、职位说明书的内容	48
五、编制职位说明书应注意的问题	49
第二节 印刷企业各部门职位说明书	51
一、经营决策层	51
二、市场部	61
三、业务部	65
四、设计部	71
五、技术部	75
六、采购部	81
七、生产部	87
八、设备部	95
九、储运部	99
十、质量管理部	105
十一、人力资源部	116
十二、行政部	120
十三、财务部	126
第三节 印刷企业工人职位说明书	135
一、平版制版工	135
二、晒版工	137
三、胶印工	139
四、凸印工	141
五、上光工	143
六、覆膜工	145

七、自动烫金工	147
八、自动模切工	149
九、糊盒工	151
十、裁切工	153
第六章 印刷企业的目标管理	155
第一节 目标管理	155
一、目标管理的概念	155
二、目标管理的特点	155
三、目标管理的意义与应注意的问题	156
第二节 印刷企业目标管理实施	157
一、目标体系确定与目标分解	157
二、目标管理过程控制与考核	158
三、某印刷企业目标管理表单示例	161
第三节 印刷企业各部门主要职位目标分解表	164
一、经营决策层目标分解表	164
二、各职能部门经理目标分解表	166
三、车间部分典型职位目标分解表	171
第七章 印刷企业绩效考核	175
第一节 建立绩效考核指标体系	175
一、绩效考核的概念	175
二、绩效考核的作用	175
三、建立绩效考核指标体系的原则	176
四、了解绩效考核指标体系的内容	176
第二节 关键业绩指标 (KPI) 的确定	177
一、关键业绩指标的概念	177
二、关键业绩指标的确定步骤	177
第三节 绩效考核的具体实施	178
一、绩效考核的实施步骤	178
二、绩效考核的实施方法	181
第四节 印刷企业各部门绩效考核设计	182
一、经营决策层	182
二、市场部	186

三、业务部	187
四、设计部	189
五、技术部	190
六、采购部	192
七、生产部	194
八、设备部	197
九、储运部	198
十、质量管理部	200
十一、人力资源部	204
十二、行政部	206
十三、财务部	209
第五节 印刷企业工人绩效考核设计	211
一、平版制版工	211
二、晒版工	211
三、胶印工	212
四、凸印工	213
五、上光工	214
六、覆膜工	214
七、自动烫金工	215
八、自动模切工	215
九、糊盒工	216
十、裁切工	217
第八章 印刷企业薪酬福利体系设计	219
第一节 印刷企业薪酬体系设计	219
一、薪酬的概念及构成	219
二、薪酬体系设计的原则	220
第二节 薪酬福利体系设计的基本流程	220
一、对原有薪酬体系的诊断	220
二、薪酬福利体系的设计	221
第三节 印刷企业薪酬体系的操作	225
一、印刷企业薪酬福利体系设计	225
二、某印刷企业薪酬福利体系实施细则	228

第九章 印刷企业管理流程设计与流程再造	231
第一节 流程管理	231
一、流程管理的相关概念	231
二、实施流程管理的意义	232
第二节 流程设计	232
一、流程设计的原则	232
二、流程设计的步骤	233
三、流程图的绘制	234
第三节 印刷企业流程设计与流程再造的应用	236
一、印前设计工作流程与工作标准	236
二、PS版晒版工作流程与工作标准	239
三、平版印刷工艺管理流程与工作标准	244
四、凸印工艺管理流程与工作标准	247
五、丝网印刷工艺管理流程与工作标准	251
六、印刷业务管理工作流程与工作标准	256
七、质量检验管理工作流程与工作标准	259
八、物资仓储管理工作流程与工作标准	263

第一章 我国印刷业概述

第一节 我国印刷业的现状

一、我国印刷业的发展概况

(一) 我国印刷业取得的成绩

改革开放以来，我国印刷业取得了巨大的成就。具体表现在以下四个方面。

1. 印刷技术发展迅速

我国印刷业经过20多年的发展，坚持科技自主创新，成功研发了具有自主知识产权的汉字信息处理系统和激光照排技术，探索出了一条以信息化带动印刷产业现代化的新型工业化道路，使得我国印刷业经历了第二次印刷技术革命，实现了从铅排铅印到照排胶印的历史性跨越，以及从模拟技术时代向模拟与数字技术并存时代的转变。

2. 生产总值不断增加

随着我国印刷业的发展，其年生产总值不断增加，2004年印刷业生产总值约为2 600亿元人民币左右，占我国国民生产总值的约2%，到2006年我国印刷业总产值达到3 300亿元人民币，已经成为我国国民经济中不可缺少的重要组成部分。

3. 行业逐步规范化

2001年国务院颁布了修订后的《印刷业管理条例》，明确全国印刷行业实行统一监管，结束了我国印刷业延续五十多年的分散管理的历史。

随着印刷业体制改革的逐步深化，国有印刷企业的改革正在稳步推进，市场机制在我国印刷产业资源配置中的基础作用逐步显现，国际资本进入我国印刷业的步伐明显加快，多种经济成分共同发展的格局已经形成。

4. 发展潜力巨大

国家新闻出版总署提出：力争在2010年把我国建成全球重要的印刷基地。这意味着今后十年将是我国印刷业发展的重要战略机遇期。

另外，我国对外经济的不断发展，也为我国印刷企业开拓海外市场提供了机遇。

（二）我国印刷业存在的不足

虽然近年来我国印刷业取得了很大的成绩，但同世界发达国家相比，还有较大差距，具体表现在以下五个方面。

1. 人均印刷消费量水平较低，只有发达国家的1/10，要适应全面建设小康社会的要求仍然需要做出更大努力。

2. 产业结构不够合理，结构性矛盾比较突出，具体表现如表1-1所示。

表1-1 印刷产业结构不合理的表现

不合理的方面	具体表现
企业结构	骨干企业少、实力不强，缺乏世界级大型企业集团，中小企业重复建设比较严重
区域结构	地区发展不平衡，“珠三角”、“长三角”、“环渤海”地区占全国印刷能力的3/4以上，成为地区经济的重要产业，东北和中西部地区尚不能适应本地区经济发展的要求
技术结构	激光照排、胶版印刷已经普及，但数字、网络技术还只在少数企业应用
生产结构	印刷加工总体生产能力相对过剩，而高档产品的印刷能力相对不足，出口比重较低

3. 科研开发基础比较薄弱，技术创新后劲不足，在质量管理、工艺技术、产品标准等方面与国外先进企业差距较大。

4. 改革滞后，印刷市场化进展迟缓；宏观管理不够有力，基础工作薄弱，缺乏统一的信息数据，印刷市场混乱状况仍然比较突出。

5. 高素质、高技能、外向型的经营管理人才相对匮乏，亟待建立完善的职业培训、测评及认证体系，改善印刷行业的人力资源配置状况。

二、我国印刷业的发展现状

近年来，我国印刷企业发展迅速，但也存在着许多问题，其发展现状主要表现在以下四个方面。

（一）数量多，竞争激烈

目前，我国共有各类印刷企业近9.7万家，其中有外商投资背景的印刷企业约2 300家，今后还将有大量国内外资金、企业进入我国印刷领域，这将使我国印刷市场竞争更加激烈，印刷企业之间将展开激烈竞争，也将面临重大考验，如何在竞争中取胜将成为印刷企业管理者高度重视的问题。

（二）缺乏技术创新能力

我国的印刷企业多是从小作坊生产方式中成长起来的，长期以来创新意识比较薄弱，缺乏技术开发与创新的动力。现在，我国印刷业正面临从模拟与数字技术并存的时代向以数字、网络、信息以及多媒体技术为基础的数字时代转变。在新的形势下，需要印刷企业积极进取、技术革新，跟上印刷技术前进的步伐。

（三）专业人才匮乏

目前，我国印刷业从业人员约为340万人，其中高素质、高技能、外向型的经营管理人才相对匮乏，受过高等教育与具有中级以上技术职称的比例很低，其中工程师和高级技工的比例不足4%，高级工程师、技师、高级技师更是凤毛麟角。同时，许多企业特别是中小型民营企业，不愿在人才培养上投资，大大制约了印刷行业从业人员整体素质的提高。

（四）核心竞争力不足

我国的印刷企业虽然具有生产成本低、生产周期短、技术技巧高等优势，然而核心竞争力不足，没有真正形成规模的问题依然存在。另外，我国印刷业中骨干企业少、实力不强，缺乏世界级大型企业集团，而国有印刷企业又存在设备老化、管理滞后、包袱沉重等问题，使得企业核心竞争力被大大削弱。

第二节 印刷企业的管理概况

一、印刷企业存在的管理问题

在我国印刷企业快速发展的同时，其内部管理仍然存在一些问题，制约着其前进的步伐。

（一）管理手段落后，管理效率低下

目前，我国印刷业的管理体制正处于一个转型期。虽然我国印刷业管理系统不同程度地实现了信息化，告别了纸笔时代，但传统的管理体制在印刷业中还占有相当大的比例。管理手段落后，信息化程度较低，主要依靠自身可利用资源建立竞争优势，束缚了企业管理者的视野，限制了其进行创新，从而影响企业的市场应变能力和经营活力。

同时，印刷企业在运作过程中多按照传统管理模式进行管理，缺少对人员、材

料、印刷生产、运输的系统安排，导致管理效率低下，经济效益不高。

（二）管理观念陈旧

由于印刷企业的管理模式尚未真正完成由计划经济向市场经济的转型，一些计划经济下的习惯做法和观念还在起着潜移默化的作用，这一点严重阻碍了印刷企业的创新和发展，同时很大程度上影响了企业的竞争能力。

然而，随着社会经济的发展和我国加入世界贸易组织，印刷企业由卖方市场转向买方市场，企业要在市场中立足，必须为客户提供更高质量的产品和个性化的服务。因此，在强调市场需求多样化的今天，印刷企业应转变观念，建立顾客主导型的组织形式，大胆创新，提高经营效率。

（三）员工流动性大

员工流动性大会给企业经济效益的增长甚至生存发展造成巨大的影响。目前我国许多印刷企业的员工流动性较大，尤其是核心技术人员的流失，产生了企业员工队伍不稳定、技术革新速度慢等问题，已经成为制约印刷企业发展的主要瓶颈之一。

二、印刷企业管理问题的解决

我国印刷企业目前要想把握机遇，赢得发展，首先要解决自身的管理问题。企业管理最基础的工作就是要进行人力资源的开发与管理。因此，我国印刷企业有必要建立以人力资源为基础的现代企业规范化管理体系。

（一）现代企业规范化管理体系的内容

现代企业规范化管理体系是以人力资源为核心，按照市场经济的运营规律和现代企业制度，建立一套严谨、科学、系统的管理规则、管理秩序和按照这些规则、秩序所形成的管理模式。

现代企业规范化管理体系包括企业发展战略、组织结构设计、职能分解、职位设置与职位说明书编制、目标管理、绩效考核、薪酬福利体系设计、管理流程设计和人力资源开发等企业管理的多项基础内容，具体如图1-1所示。

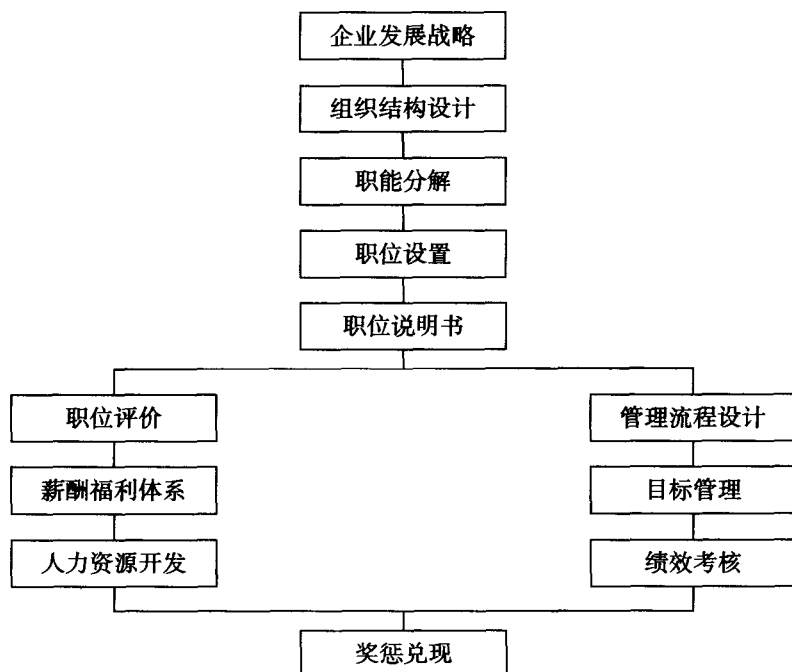


图1-1 现代企业规范化管理体系示意图

从图1-1中可以看出，现代企业规范化管理体系是一个完整的管理体系，每个环节之间都有着必然的联系，缺一不可。也正是由于这样一套完整的体系所发挥的综合作用，使企业能够在短时间内构筑起规范的管理平台。

（二）印刷企业实施现代企业规范化管理体系的意义

我国印刷企业大多是由小作坊式生产发展起来的，其管理基础十分薄弱，为了应对未来激烈的市场竞争，建立现代企业规范化管理体系必然对其产生深远的意义。

1. 解决印刷企业人力资源的问题

前面讲过，我国印刷企业的人才还是很匮乏的。因此，企业为了寻找并留住人才，总是费尽心机。在现代企业规范化管理体系中，我们可以通过人力资源开发的各种手段来解决这个困扰印刷企业的难题。

同时，通过合理、科学的薪酬福利体系设计，可为印刷企业留住人才、用好人才打下坚实的基础。

2. 解决企业发展的盲目性

我国印刷企业在其发展过程中，由于受到资金、市场等因素的制约，明显缺乏发展的规划性和战略性。通过现代企业规范化管理体系的实施，可以帮助企业在合理的发展战略的基础上，设计科学的组织结构模式，从而使企业的一切活动能够有