

印刷企业的 经营与管理

(第二版)

◎ 龚应荣/主编

◎ 孟如方 潘晓东 赵伟立 方文宝/编著



印刷工业出版社

印刷企业①

经营与管理

【第二版】

主 编 王 强

副 编 王 强 王 强 王 强 王 强 王 强



中国工业出版社

印刷企业的经营与管理

(第二版)

主 编 龚应荣
编 著 孟如方 潘晓东
赵伟立 方文宝

印刷工业出版社

内容提要

本书是在我社《印刷企业的经营与管理》(第一版)的基础上修订而成,分十二章,从印刷企业的营销、目标、计划、生产、质量控制、设备、人才开发等诸方面,以当今国际上先进的经营管理方法与实践,对目前我国印刷企业亟待解决和完善的经营管理问题进行了全面系统地分析和论述。

本书可作为印刷大中专院校相关课程的教材,也适于印刷企业的各级管理人员阅读和参考。

图书在版编目(CIP)数据

印刷企业的经营与管理 / 龚应荣等编著. —2版. —北京: 印刷工业出版社, 2007.2

ISBN 978-7-80000-625-8

I. 印… II. 龚… 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009891号

印刷企业的经营与管理

主 编: 龚应荣 编 著: 孟如方 潘晓东 赵伟立 方文宝

责任编辑: 魏 欣

出版发行: 印刷工业出版社(北京市翠微路2号 邮编: 100036)

网 址: www.pprint.cn www.keyin.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

字 数: 305千字

印 张: 12.5

印 次: 2007年2月第2版 2007年2月第7次印刷

印 数: 19001~23000

定 价: 35.00元

ISBN: 978-7-80000-625-8

如发现印装质量问题请与我社发行部联系 发行部电话: 010-88275707 010-88275602

前 言

11 年前，社会主义市场经济体制开始逐步形成，改革开放的政策取得了辉煌的成绩。当时，印刷工业一方面有了相当的发展，全国印刷企业达到 70000 多家，印刷工业总产值成倍地增长，印刷工业的技术进步也非常显著，成绩很大。但是，由于在各个工业的门类中，印刷工业摆脱计划经济模式，走向市场的起步相对较晚，因而在激烈的竞争中，不少企业的效益不高，特别是国有大中型以书刊印刷为主的印刷企业效益很差。出路何在？出路在于企业深化改革，转换经营机制，建立产权清晰，职权明确，政企分开，管理科学的现代企业制度。这就需要加强企业管理，通过企业管理增加企业竞争能力，向管理要效益。为了适应这种需要，当时我们编写了《印刷企业的经营与管理》这本书，出版以后，受到了广大读者的欢迎，自 1995 年 2 月问世以来，先后印刷了六次。现在，仍然受到读者的欢迎。但是，随着时间的推移，其中有些材料和内容需要进行修改、更新和补充，以满足形势发展的需要。故组织了由龚应荣（教授、享受政府特殊津贴）任主编，孟如方（上海印刷集团有限公司副总工程师）、潘晓东（中华印刷有限公司总经理）、赵伟立（副教授）、方文宝（经济师、律师）组成的编写小组重新进行了编写，龚应荣负责第一、第二、第五、第九、第十二章，编修后将第九、第十二两章合并为第九章；孟如方负责第七、第八、第十章；潘晓东负责第三、第四、第六章；赵伟立负责第十一章；方文宝负责第十三章，编

修后为第十二章。这次在印刷工业出版社的帮助下，能够重新修订出版《印刷企业的经营与管理》，以满足广大读者的需要，在这里我们对广大读者和印刷工业出版社表示衷心的感谢，并且欢迎对本书提出批评指正。（原著作者龚应荣教授、沈鹤松高级经济师、印德明高级经济师、杨德兴经济师、方文宝经济师）

编写小组

2006 年 10 月

目 录

第一章 印刷企业管理概论	1
第一节 印刷企业管理的特点	1
第二节 印刷企业管理的基本内容	6
第三节 印刷企业管理的重要性和必要性	21
第二章 印刷企业的经营战略	23
第一节 经营的定义和重点	23
第二节 印刷企业经营战略的基本概念	27
第三节 印刷企业经营战略的重点和特点	38
第四节 印刷企业的经营环境和内部条件	42
第五节 产品的经济寿命	52
第六节 经营战略的基本类型	55
第七节 经营战略的决策	57
第三章 印刷企业的营销管理	61
第一节 印刷品市场	62
第二节 印刷品市场的分类	65
第三节 印刷产品和结构优化	70
第四节 印刷产品的价格策略	82
第四章 印刷企业的目标管理	91
第一节 印刷企业目标管理的指导思想	92
第二节 印刷企业的目标设置	103
第三节 企业制订目标的步骤和方法	110

第四节	印刷企业管理目标的实现	113
第五章	印刷企业经营计划的管理	116
第一节	印刷企业计划管理的任务和遵循的原则	116
第二节	经营计划的特点和分类	119
第三节	经营计划的主要指标	123
第四节	经营计划的编制和执行	127
第五节	网络计划技术	130
第六节	印刷企业的作业计划与调度	137
第七节	企业计划管理的基础工作	143
第六章	印刷企业的生产管理	151
第一节	生产管理的任务和工作重点	152
第二节	生产类型	153
第三节	生产过程的组织	155
第四节	现场管理	163
第七章	印刷企业的质量管理	177
第一节	印刷品的质量特性和标准	178
第二节	印刷企业的质量体系	184
第三节	全面质量管理的基本概念	191
第四节	质量管理体系评审	197
第五节	印刷企业质量管理技术	208
第八章	印刷企业的设备管理	232
第一节	印刷企业设备管理基础工作	233
第二节	印刷企业设备的维护和保养	236
第三节	印刷企业的技术改造	246
第四节	印刷企业设备的更新和技术引进	253
第九章	印刷企业要建立和完善现代企业制度	262
第一节	企业形式的创新	262
第二节	现代企业制度的内涵	268

第三节	效绩和效绩评估	274
第十章	印刷企业的技术进步	288
第一节	印刷技术跨进现代化发展的行列	288
第二节	印刷行业标准化是技术进步的基础	310
第三节	对印刷技术进步有重要影响的标准	323
第四节	关于 ISO 标准管理体系与印刷企业技术进步	332
第五节	科技创新的典范	339
第十一章	印刷企业人力资源管理与开发	343
第一节	印刷人才开发的重要性和紧迫性	345
第二节	印刷企业人才培养的目标	351
第三节	要重视人才培养的战略地位	357
第四节	把人才开发落到实处	363
第十二章	印刷企业法规和职业道德	370
第一节	印刷法规	370
第二节	印刷职业道德建设	379

第一章 印刷企业管理概论

企业管理是一门科学，它有自己的理论、思想、原则、技术和方法。印刷企业管理是它的一个分支，是把企业管理的基本理论、思想、原则、技术和方法，紧密结合印刷企业的实际情况和特点进行运用，使得印刷企业的管理水平能够进一步提高，促进印刷企业加快发展，更好地满足国民经济和社会发展的需要。

第一节 印刷企业管理的特点

一、印刷工业企业的特点

企业是从事生产、流通或服务性活动的独立核算经济单位。印刷工业是国民经济工业部门中的一个组成部分，它是以某种材料为载体（如纸张、塑料、布料、金属、木材等）进行加工的工业部门。通过印刷（包括印前处理和印后加工）的一些工段、工序，按照客户的需求生产各种印刷品，以满足人们传递信息、发展和交流文化以及不断完善社会物质和精神生活的需要。与一般工业企业相比较，印刷工业企业有以下几方面的特点。

1. 一般印刷工业企业的特点

（1）印刷工业是对原稿（或样品）进行大量复制的工业。印刷工业企业是以“印刷”手段复制（还原）原稿（或样品）为

主要目的的加工工业。所谓“印刷”手段，就是经过制版（印前）、印刷和印后加工三大工段（或其中一道、二道）来进行加工。所谓“复制（还原）”，就是要有原稿或样张（样品）作为依据进行印制，在还原原稿或样张（样品）的前提下进行加工复制。

（2）印刷工业属于文化和传媒服务工业。印刷工业是工业，但它也是文化和传媒服务业，因此，要较好地注意社会效益和经济效益，并妥善地处理好二者之间的关系。例如，书刊印刷就不能离开出版行业的有关法规而单纯注重经济收益，包装装潢印刷也不能只图提高经济利益而印制违法产品，所有印刷企业均不能印制对社会安全不利的各种印刷品。

（3）印刷工业具有流水线生产的特点。印刷工业是一个上下工序衔接密切，相关工序配合紧密，以流水生产为主的工业。印刷业有句行话，叫做：“上工序不来，下工序不动”。不论是排版、制版、校对、改样、付型，还是印刷的开白料、印正面、印反面、查大张、点数，以及装订的“开、折、排、订、包、切、捆”七大工序，无一不是如此。相关工序配合紧密则是印刷产品生产过程中的又一特点，例如，当正文在顺序加工的同时，封面的印制也必须同步进行；当商标、纸盒在进行制版印刷的同时，烫金版、轧凹凸版的制版也必须同步进行，否则就会延长生产周期，影响交货的及时性。有时，在自然条件变化的情况下，相关工序的配合失当还会影响印刷产品的质量。

（4）印刷企业的特殊性。印刷工业原来属于“特种行业”，现在虽然不以“特种行业”之名冠之，但它具有不可忽视的特殊性。印刷品是文化、艺术、知识、信息等的重要载体，渗入到社会各个阶层和众多的领域，作为载体，可以运载“真”、“善”、“美”，也可以运载“假”、“丑”、“恶”，所以，印刷业不但关系到人们文化知识和科学技术素质的提高，还直接影响到社会的精神文明建设以及道德和法制的建设。为此，国务院颁布了《印刷

业管理条例》、《出版管理条例》等印刷法规，从宏观上将印刷业纳入了国家的行业管理范围。

2. 书刊印刷工业企业的特点

书刊印刷担负着为出版事业服务，为社会主义文化建设和精神文明建设服务的重要任务。书刊印刷品既是物质产品，又是精神产品，而且，前者只是载体，其使用价值在于后者。它是对人民进行思想教育、宣传马列主义毛泽东思想和传播科学文化知识的重要工具。与一般印刷企业比较，它有以下几个特点。

(1) 书刊印刷要贯彻“二服务”的方针。书刊印刷是整个出版事业中的一个重要组成部分，因此，它同样要贯彻为人民服务 and 为社会主义服务的“二服务”方针。

(2) 书刊印刷要适应出版事业的需要。印刷是出版、发行、印刷、物资四个环节之一，出版社又是印刷企业的“客户”，是上帝。因此，经营活动要主动适应出版事业的需求，要能多出书、快出书、出好书，并且在这个基础上扩大产品种类，调整产品结构，取得尽可能好的社会效益和经济效益。

(3) 书刊印刷产品又是同艺术、美术相结合的产品。书刊印刷产品既是文化产品，又是艺术、美术产品。书刊印刷产品是精神产品，用以贮存和积累人类的知识，使之代代相传，以满足社会文化生活需要。但书刊印刷品同时又是美术产品、艺术产品，这一点也应该同样引起我们的注意。印刷精美的书刊除了能吸引更多的读者外，更重要的是其本身也是很珍贵的艺术品、美术品，例如《中国美术全集》、《博物馆藏画》、《明清金扇面》、《齐白石画册》等，由于其还原程度高，印制精美，特别是用特殊逼真工艺限量印制，无论从印材、技法，已达到可以以假乱真的艺术珍品的效果，具有极高的品赏和收藏价值。

(4) 书刊印刷产品是传播信息的重要手段。信息存在于自然界和人类社会的一切领域。在人类认识和改造自然及社会的过程

中,信息始终是沟通主观和客观的桥梁,没有信息,物质和精神世界都会变成一团迷雾。当今已处于信息时代,传播信息的手段和方法很多,例如网络、电视、电影、电话、广播、录音、录像等,但是书刊印刷品仍是传播信息,积累和储存信息的重要手段之一,而且可以预见,在相当长的历史时期内,印刷品仍将在这一特定的领域中发挥其应有的作用。2005 年底,美国一大学教授曾预测:到 21 世纪 40 年代中期,报纸最后一个用户将在邮局消失,传统的报纸就此消失,但世界软件业巨头比尔·盖茨坚定地认为:50 年后还会有人印刷报纸。

3. 包装装潢印刷工业企业的特点

包装装潢印刷大致包括包装装潢、商业广告、塑料印刷、制铁印刷、纸盒和纸制品等几大行业,它在美化人民生活、提高商品价值、发展旅游事业和繁荣我国经济、扩大出口等方面起到很大作用。特别是随着社会主义市场经济的建立和发展,包装装潢印刷业的发展不但十分迅速,而且在增加商品附加价值方面起到非常重要的作用。与其他印刷企业比较,它有以下几个特点。

(1) 包装装潢印刷有更大的灵活性和应变性。包装装潢印刷的市场变化迅速,竞争激烈,特别是随着商品经济的不断发展,用户对包装装潢印刷品的质量、品种,交货期等方面的要求愈来愈高。因此,企业在生产和经营管理上要有更大的灵活性和应变性,以适应市场需要。

(2) 包装装潢是服务于主体产品需要的产品。包装装潢印刷产品大多数不是最终产品,不会直接上市场,这是因为包装装潢印刷产品主要是服务于某种主体产品或是为了美化主体产品,或是为了主体产品的安全等,例如茅台酒盒服务于茅台酒,啤酒瓶贴服务于啤酒等。可见“佛要金装、人要衣装”,商品包装的作用至关重要。

(3) 包装装潢印刷品的市场适应性的要求高。包装装潢印刷

比书刊印刷具有更强烈的商品色彩,很多印刷品的本身就是高质量的商品广告,要求色调鲜明、外形美观、式样多变、惹人喜爱。因此,这就要求包装装潢印刷厂在技术和工艺上具有良好的市场适应性,特别是在产品设计、开发新产品、主动向客户推荐新样品等方面,要求具有创意性、新颖性、导向性,这与书刊印刷厂主要以出版社来稿、来样进行加工复制的传统做法有很大的区别。

(4) 效益好。由于包装装潢印刷产品的结构和创造的价值有异于书刊印刷和其他印刷产品,它能够在增加产品附加价值的同时,保障主体产品的安全,因此,包装装潢印刷业的效益相对较好,同时对于器材和装备的要求也相对较高,它对印刷技术发展、印刷企业技术改造和企业资金积累都起到而且还将继续起到有力的促进作用。

随着社会主义市场经济的建立和发展,印刷业正在经历着前所未有的发展机遇。印刷业作为一个行业,自改革开放以来,一改过去印刷技术缺乏创新、发展缓慢的状况,涌现出不少新技术、新工艺、新产品、新材料,如丝网、不干胶、滴塑、压痕、全息、防伪、数字印刷、POD等,已经使印刷为文化传媒事业,为社会主义建设事业服务,具有更新的实用性和广泛性。可以预期,还将不断产生一些新的、特色的印刷门类。

二、印刷企业管理的现状

目前,我国十分重视企业管理,提出了向管理要效益的重要方针,颁布了一系列有关企业管理的法规,如《全民所有制工业企业法》、《工业企业全面质量管理暂行办法》、《质量管理和质量保证国家标准》、《质量法》、《专利法》、《物资法》、《公司法》等。同时,还较全面地引进了国际上行之有效的企业管理方法和比较成熟的经验,这些都为建立具有中国特色的现代化企业管理体系迈出了坚定的步伐。

随着我国经济体制改革的不断深入,企业所有制和经营权分离,逐步实行和完善现代企业制度,企业真正成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者,企业管理逐步和国际接轨。印刷企业从经验管理过渡到科学管理;从以生产为重点过渡到以市场为中心;从主要抓企业内部的封闭式管理过渡到重视企业外部的开放式管理。按照“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的16字方针,必将能够建立起有中国特色的、先进的、科学的、现代化的印刷企业管理体系。

第二节 印刷企业管理的基本内容

一、企业管理的原理和职能

企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物,它是伴随着现代工业的出现而产生的,是企业为了实现生产经营目的,对企业的人、财、物、时间、信息等生产、技术和经济要素实施计划、组织、指挥、协调和控制的职能。在现代化程度越来越高的企业中,随着生产力的不断发展,企业管理的地位和重要性已经被人们所认识。我国的印刷企业的现状是除了科学技术相对落后外,管理则更落后。中国当前搞好企业的关键问题除了宏观经济环境外,在生产经营上,则仍然更要强调管理。

管理是人类组织社会活动的一种最基本的手段。管理作为一门科学,在社会活动中实施科学管理,还为时不久。在西方开始于19世纪末、20世纪初。一般认为美国的泰勒(Frederick W. Taylor)是科学管理的创始人,被称为科学管理之父,其所创造的“科学管理方法”被称为“泰勒制”。随着现代科学技术和社会化大生产的迅速发展,管理在国民经济中的重要性越来越被重视,科学技术是第一生产力,管理也是科学,因此也是生产

力,是一种特定形态的生产力。自第二次世界大战以来,管理科学蓬勃发展,并且不断引进其他社会科学和自然科学各学科的最新成就来丰富自己,从而由单个学科发展为一个庞大的、相互渗透和相互交叉的学科群,如管理心理学、管理社会学、行为科学、决策科学、系统工程等,而且不同的行业都有反映其行业特点的管理内容。

当前,国际上对企业科学管理的理解通常把企业视作系统,并用系统的原理进行管理,它大致包括两大系统,即技术系统和行为科学系统。前者是着重计量方法、数学模型和电脑的应用等,使管理工作走上“心中有数”的定量化轨道,它可以使管理的方法更加系统化、程序化和规范化,提高管理工作效率。后者则着重组织理论与人的因素,强调人的工作动机、人群关系、领导和管理者的行为、激励机制和组织结构等,认为管理的功能在于合理地安排组织内外的各种主客观条件,以激发人的潜力,认为“人”是决定管理效率的关键因素。

1. 印刷企业管理科学的理论与实践基础

(1) 管理科学的特点

①重视企业决策。将决策的思想和方法渗透到管理的一切职能中,在研究和确定问题时,事先提出各种方案,并对其做出评价,最后从中选出最优方案。

②运用系统观点。把研究对象作为一个整体,考虑人、财、物、供、产、销和环境等各种因素,进行统筹安排和处理。

③使用数学模型。用线性规划模型、排队论、概率模型、模拟模型、存货模型和网络模型等,解决生产经营管理问题。

④应用电子计算机技术、数字技术、信息技术等,使企业管理走向智能化、自动化、现代化。

(2) 现代化管理的要求。现代化管理建立在现代科学技术和高度社会化大生产的基础之上,有以下几个要求:

①管理思想上的现代化。绝不能停留在小生产狭隘的传统管理思想上，而是要和现代科学技术社会化大生产、市场经济的发展相匹配的经营管理思想。社会化大生产不能片面地理解为规模巨大企业的生产，随着现代社会信息传递的发展，可以远距离瞬间完成信息传递，大规模企业的优势已不再明显，专业化分工协作几乎可以不受时空限制地展开。所谓社会化大生产，是指企业生产是社会大规模生产的一部分，需要通过社会的大分工、大协作来进行，因此，企业生产经营要从社会甚至全世界的状况进行思考和运营。

②管理体制现代化。包括宏观上的政企分开，企业成为真正的自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束的经营实体，微观上建立起现代企业制度和科学的法人治理结构等。

③管理方法科学化。要求在管理上能运用现代社会科学和自然科学的最新成就。

④管理手段现代化。要求建立管理信息系统、数据库，使用最优化的数学模型和电子计算机技术等。

(3) 现代化管理方法和手段的特点。现代化管理从其实现的方法和手段上看，有以下几个特点，即系统化、数量化、信息化和重视人的智力开发。在手段上，主要是电子计算机技术、数字技术、信息技术在管理和生产领域中的广泛运用。

现代化管理科学的内容十分丰富，涉及的学科门类众多。从基础理论和专业知识方面看，主要有政治经济学、生产力经济学、技术经济学、经营管理学、工业经济学、企业管理学、会计学、统计学、系统工程学、控制论、信息论、科学学、运筹学、行为科学、经济计量学和人类工程学等。

企业管理科学来自生产实践，马克思对此有一段精辟的论述，他说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥……一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐