



普通高等教育“十五”国家级教材
教育部印刷工程专业教学指导分委员会规划

现代印刷企业管理原理

■ 王永宁 邹毓俊 编著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

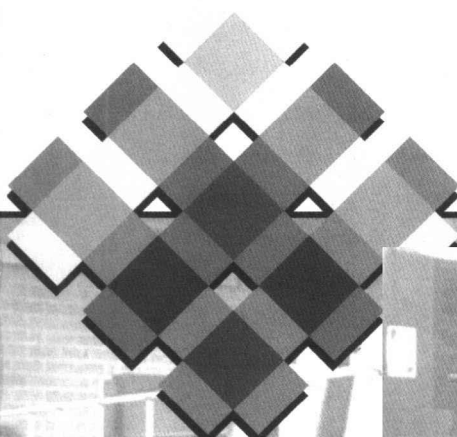
武汉大学出版社



普通高等教育“十五”国家级教材
教育部印刷工程专业教学指导分委员会规划

现代印刷企业管理原理

■ 王永宁 邹毓俊 编著



江苏工业学院图书馆
藏书章



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代印刷企业管理原理/王永宁,邹毓俊编著. —武汉:武汉大学出版社,2005.11

普通高等教育“十五”国家级教材

教育部印刷工程专业教学指导分委员会规划

ISBN 7-307-04696-2

I. 现… II. ①王… ②邹… III. 印刷工业—工业企业管理
IV. F416.84

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 086169 号

责任编辑:高 路

责任校对:王 建

版式设计:支 笛

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:wdp4@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:武汉中远印务有限公司

开本:787×980 1/16 印张:29.125 字数:534 千字

版次:2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 7-307-04696-2/F·932 定价:39.00 元

版权所有,不得翻印;凡购我社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

序

教育部印刷工程专业教学指导分委员会精心选材、论证和筛选,共推荐并得到教育部批准 7 部普通高等教育“十五”国家级教材。《现代印刷企业管理原理》是其中之一,该教材的正式出版,将为我国印刷工程及相关专业教育与人才培养起到积极的推动作用。

现代信息技术的发展,使印刷告别了“铅与火”的时代,进入了“光与电”的时代,充分体现了科学技术是第一生产力。生产力的高度发展,必然带动并促进生产关系的改变。印刷企业管理作为生产关系的一种表现形态,必然伴随印刷技术的变革而呈现出新的重要变化。比如,印刷企业管理进一步强调以人为本的高技术管理理念,在注重人、财、物、信息等资源配置与开发的同时,把管理信息系统(MIS)、企业资源管理(ERP)、客户关系管理(CRM)、物流管理、5S 管理等现代管理方法与手段兼容并蓄,把科技管理、工艺管理、知识管理等特殊技能融为一体,不断引入新的经营理念,创造性地拓展服务领域,用知识和技术塑造现代印刷人特有的职业素养,从而架构起现代印刷企业科技、文化与艺术相融合的管理模式,实现经济效益和社会效益共同提高、相互促进的良好态势。与此同时,印刷企业和其他类型的企业一样,降低成本,追求有限利润最大化,永远是企业经营管理的重要目标。而印刷企业成本管理、质量管理、技术工艺管理等,依然是经营管理的难点,也是印刷企业这一文化、艺术产品产生企业技术与管理水平的主要体现。

本教材注重借鉴一般企业管理的基本理论与方法,同时结合印刷企业自身的特点与规律,特别是归纳和吸收了近年来印刷企业发展的优秀经验,努力将技术变革给印刷企业管理带来的新的理念和知识体系融入其中,虽然是为印刷工程以及相关本科专业编写的印刷企业管理类教材,但也适合于系统学习和研究印刷企业管理的读者参阅。

教育部印刷工程专业教学指导分委员会特聘主审
北京印刷学院教授 乔东亮
2005 年 9 月于北京

目 录

第一章 现代印刷企业管理导论	1
第一节 企业 工业 印刷工业企业	1
第二节 工业企业管理的概念、作用和性质	9
第三节 工业企业科学管理的特点、要求和基本原理	12
第四节 印刷企业管理的任务、基本内容和主要方法	17
第五节 印刷企业科学管理的必要性和重要性	22
第二章 印刷企业的目标管理	26
第一节 目标管理概述	26
第二节 建立目标体系	32
第三节 印刷企业的目标设置	38
第四节 目标实施与成果评价	43
第五节 印刷企业管理目标实施应注意的问题	48
第三章 现代管理组织和现代企业制度	50
第一节 现代管理组织概念和设立管理组织的基本要求	50
第二节 企业组织机构形式	54
第三节 现代企业制度的概念与特征	61
第四节 建立现代企业制度 推进印刷企业改革	65
第四章 印刷企业的计划管理	69
第一节 计划管理的特征、类型和计划工作的一般程序	69
第二节 印刷企业的计划管理	72
第三节 网络计划技术及其原理	77
第四节 网络计划技术的优化	86
第五节 网络计划技术在印刷生产计划中的应用举例	91

第五章 生产管理	103
第一节 生产过程组织.....	103
第二节 生产计划.....	115
第三节 生产作业计划.....	120
第六章 设备管理	125
第一节 设备管理的意义、内容与任务	125
第二节 设备的选择与使用.....	128
第三节 设备的维护与修理.....	133
第四节 设备的改造与更新.....	141
第五节 设备管理评价.....	143
第七章 质量管理	144
第一节 质量和质量管理的概念.....	144
第二节 质量管理的发展过程.....	147
第三节 质量成本、质量数据和工序能力分析	151
第四节 质量分析的科学方法.....	158
第五节 印刷企业质量管理原则.....	170
第六节 质量管理体系基础.....	174
第七节 印刷品的质量特征和质量标准.....	183
第八节 印刷企业质量管理体系.....	185
第八章 ISO9000 族标准和质量管理体系	191
第一节 ISO9000 系列标准简介	191
第二节 2000 版 ISO9000 族标准的核心思想	195
第三节 2000 版 ISO9001 质量管理体系要求	199
第四节 质量管理体系认证的意义.....	203
第五节 如何组织质量体系认证.....	205
第六节 印刷企业贯彻 ISO9000 族标准工作	207
第九章 物资管理	216
第一节 物资管理的意义与任务.....	216
第二节 物资消耗管理.....	218
第三节 物资供应管理.....	220

第四节 物资库存控制·····	224
第五节 仓库管理·····	227
第六节 印刷生产中的物流管理·····	232
第十章 技术管理·····	241
第一节 技术管理的概念·····	241
第二节 开发新产品·····	241
第三节 标准化工作·····	245
第四节 技术革新、技术改造和技术引进 ·····	253
第五节 技术创新·····	258
第六节 安全技术和环境保护·····	260
第十一章 计算机集成制造系统、物料需求计划、制造资源计划和 企业资源计划及其在印刷企业中的应用·····	266
第一节 计算机集成制造系统·····	266
第二节 MRP 和 MRP II 概述 ·····	271
第三节 MRPII 系统的逻辑结构、功能体系和效益分析 ·····	276
第四节 ERP 系统的理论基础 ·····	279
第五节 印刷企业的 ERP ·····	283
第六节 印刷企业 ERP 解决方案设计举例 ·····	286
第七节 提高 ERP 在印刷企业实施的成功率 ·····	293
第十二章 印刷企业经营管理和印刷工价·····	296
第一节 现代企业经营管理概述·····	296
第二节 印刷企业的经营环境·····	299
第三节 印刷企业的经营机制·····	307
第四节 印刷企业多样化经营战略·····	313
第五节 印刷企业的经营决策和经营计划·····	319
第六节 市场研究·····	327
第七节 印刷工价·····	332
第十三章 印刷企业营销管理·····	339
第一节 现代企业的营销管理·····	339

第二节	现代印刷企业营销管理的使命·····	347
第三节	现代印刷企业营销管理理念·····	350
第四节	市场经济条件下印刷企业营销管理的几个关系·····	352
第十四章	印刷企业财务管理·····	360
第一节	印刷企业财务管理概念·····	360
第二节	印刷企业财务管理的目标·····	362
第三节	印刷企业理财的经济分析·····	366
第四节	印刷企业财务管理的内容·····	378
第五节	印刷企业成本与费用管理·····	390
第十五章	印刷企业人力资源管理与开发·····	393
第一节	人力资源管理的内容和重要性·····	393
第二节	人力资源管理的基本原理·····	396
第三节	人力资源规划·····	398
第四节	人力资源评价·····	403
第五节	印刷企业的人力资源现状分析·····	409
第六节	印刷企业人才培养的目标与途径·····	413
第七节	职工培训·····	417
附录一	有关法规·····	420
附录二	与印刷有关的技术标准目录·····	443
附录三	中国包装印刷行业公约 印刷行业公约·····	450
参考文献 ·····		455
后记 ·····		457

第一章 现代印刷企业管理导论

企业是从事生产、流通或服务性活动的独立经济单位。印刷企业是依据文字或图像的信息源制成印刷品的生产经营的经济单位。企业管理是企业为实现其一定的目的而合理地组织人与物的因素,有计划地指挥、调节和监督其经济活动的各种职能。本章从企业、工业企业导入,说明印刷工业企业和现代印刷企业的概念以及现代印刷企业管理的主旨和内容。

第一节 企业 工业 印刷工业企业

一、企业

企业是从事商品的生产、流通、服务等经济活动,在市场经济中自主经营、自负盈亏、依法设立的经济组织,是社会经济的基本单位。

企业是一个历史概念。封建社会及其以前,没有企业这个概念。进入资本主义社会,由单个投资人开办或由若干个投资人共同开办的盈利性经济组织,如手工工场、工厂等,被称为企业。

企业是社会经济的基本单位,它的特征表现为明显的经济性,具体地说:

(1) 企业是经济组织。企业是以交换为手段,以盈利为主要目的,从事商品生产、流通、服务等活动的经济组织。

(2) 企业是经济法人。企业是依法设立、自主经营、自负盈亏、实行独立核算的经济组织,依法享有资产的经营权、处置权和收益权,受到法律的保护。同时,企业还必须承担相应的社会义务,如合法经营、保护环境等。

(3) 企业是现代社会经济的基本单位。按照不同的组织形式和经营特点,企业可分为许多不同类型。但从总体而言,不论是资本主义国家还是社会主义国家,企业是一个国家社会经济的基本单位,企业生产力水平的高低、经济效益的好坏,对国民经济和社会的繁荣与稳定都产生直接的影响。美国之所以成为世界经济的巨人,就是因为它拥有众多的技术水平高、经济效益好、规模巨大的企业。

(4) 企业要以市场为导向, 以发展为目标。企业生存在特定环境之中, 现代企业的直接环境就是市场, 满足市场需要是企业生存和发展的前提。市场的变化是不以企业意志为转移的, 企业必须紧跟市场, 根据市场的变化, 及时调整产品、经营策略等, 以满足市场的需要。同时, 企业虽然有兴有衰, 但由于兴办企业要有很大投入, 任何人创办企业都不是以短期盈利为目的的, 而是希望企业不断发展壮大, 所以, 企业应以谋求长期的生存和发展即企业资产的长期保值增值为目标。

虽说不同时期、不同体制、不同企业、不同经营者的企业目标有所不同, 但企业目标主要可表现为以下几个方面:

① 产值最大化。即企业经营者一味追求不断高攀的产值, 部门领导和一般人也以产值作为考核经营者业绩的主要指标, 企业经营者职位的升迁、收入的增减也与完成的产值挂钩。产值指标可以反映企业在一定时期的生产规模、工作量大小, 但要指出的是, 仅以此作为企业的主要目标, 存在严重的片面性, 极易出现如下偏向:

第一, 追求产值而忽视效益。以产值最大化为目标必然引导企业追求最大产出, 盲目加大投入量, 而这种高投入下的高产出, 往往无效益可言。

第二, 追求数量而忽视质量。追求产值最大化, 实际上是追求产量最大化。在企业生产中, 产量和质量在一定程度上是互相排斥的, 片面追求产量最大化, 就会忽视产品质量, 就会生产出大量的不合格品和废品。

第三, 重生产轻销售。产值是产量的货币形式。追求产值最大化往往会不顾及产值是否能转化为销售收入, 其结果是企业闭门造车, 不问市场, 不管产品是否对路, 极易造成产品积压, 企业资金沉淀, 经营效益差, 社会资源浪费。

② 销售收入最大化。以此为目标, 企业必须根据市场需要, 生产适销对路的产品, 占领市场。它虽然解决了产与销的衔接, 比追求产值最大化目标进了一步, 但仍可能导致企业大投入大产出, 忽视效益, 不求质量, 不降低成本等现象的出现。

③ 利润最大化。以利润大小作为衡量企业经营者业绩的主要指标, 将会激励企业采取各种措施降低成本费用、重视市场营销。但利润最大化也有导致企业片面追求利润而忽视其他目标的缺陷, 主要表现为:

第一, 企业行为短期化。企业注重眼前的利润目标而忽视对企业的必要投入, 包括人员培训、技术开发、新产品开发、设备更新等, 使企业缺乏后劲, 不利于企业的长期发展。

第二, 利润指标本身的随意性。企业为了迎合考核, 计算利润时, 往往采

用最有利于自己的方式核算，常出现企业实际亏损而账面盈利的情况。

第三，利润目标确定的困难性。企业利润受市场因素影响较大：市场景气时，企业利润丰厚；市场不景气时，企业无利可图甚至亏损。而市场又不以企业意志为转移。这样，尽管经营者殚精竭虑，仍难免企业利润目标与实际运行结果相差甚远。因此，以利润最大化为目标难以考核企业经营者的业绩。

④企业财富最大化。是指企业通过合法经营，科学决策，既考虑收益，又考虑风险，既考虑产出，又考虑投入，既考虑短期利润，又考虑企业长期发展，以谋求企业资产的长期保值增值，它是一种科学的企业目标。

在以上多种目标中，产值目标只能一定程度地反映企业的规模，销售目标只能反映产品的市场需求，利润目标只能反映产品目前的经济效益，而企业财富目标是上述指标的综合反映，企业经营者、企业管理者应以此作为企业的目标。

二、工业企业

企业，按其经营内容和活动方式的不同，可分为工业企业、商业企业、交通运输企业、农业企业、金融企业等若干大门类，工业企业是其中的一个主要门类。

工业企业的概念可以表述为：运用企业资源要素和各种条件从事生产经营活动，为市场生产和提供工业性商品和劳务，从而获取盈利的法人经济组织或经济实体。

这一表述强调如下几点：

- (1) 工业企业是资源转换者，它通过资源重新组合，生产出新的有用的商品；
- (2) 工业企业必须为市场提供工业性商品或劳务；
- (3) 工业企业是法人经济组织。

三、印刷工业企业

印刷工业企业是国民经济中工业企业的重要组成部分，它按照顾客的需求生产各种印刷品和出版物，以满足人们在传递信息、发展和交流文化以及不断完善社会物质生活和精神生活的需要。与一般的工业企业相比较，印刷工业企业（以下简称印刷企业）有以下基本特点：

- (1) 是现代信息产业的一部分，是文化生产力的重要组成部分。

现代印刷企业以高科技为技术手段，利用计算机、高速印刷机以及印后加工等生产系统，生产、复制以及传播图文图像信息，其产品具有时效性、可重

复性、快捷传递性和良好的视觉感受性。印刷企业为市场提供各种印刷品和出版物,是现代信息产业的一部分。马克思主义告诉我们,人类的生产活动分为两大部分(不包括人类自身的生产):一类是物质生产,一类是精神生产。印刷业具有物质生产和精神生产的双重属性,在我国物质文明和精神文明的建设中发挥着重要作用。印刷是文化生产力的重要组成部分,印刷业是国民经济的重要产业部门。

截止到2003年底,全国有各类印刷企业92 400家,打字复印单位71 200家,总计163 600家,从业人员近300万人。

在各类印刷企业中,从事出版物印刷的企业约9 950家,从事包装装潢印刷品的企业31 300家,从事其他印刷品印刷的企业51 150家。

在92 400家各类印刷企业中,国有企业7 000家,集体企业约24 000家,中外合资、合作和外商独资企业大约2 200家,有限责任公司、股份有限公司约17 000家,私营企业36 000家,其他企业6 200家。

在各类印刷企业中,2003年的工业总产值约为2 200亿元,占国民生产总值的2%。

印刷工业的产品是一种使用十分广泛、各行各业都离不开、无人不用、无所不在的产品,随着经济的发展和人们生活水平的提高,印刷工业将是一个同步超前发展的工业领域,是文化生产力的重要组成部分。

印刷工业既是高新技术产业,也是劳动密集型产业。中国人口众多,对印刷品的数量需求大,对质量的要求也越来越高,而多品种、小批量、个性化和快速化的发展趋势将促进印刷业日新月异地迅速发展。随着技术的进步、管理水平的提高和质量保证可信度的加大,中国印刷业不仅有能力为中国印刷品市场服务,而且还能逐步扩大为全球服务,中国印刷工业已经成为国民经济中一个重要的产业部门。

(2) 为其他相关产业提供服务。

印刷企业是委托加工性的企业,有的产品服务于其他主体产品。正因为如此,印刷行业长期以来依附其他行业的发展而发展,这在一定程度上限制了其自主发展。

(3) 合法经营且必须接受政府有关部门的行业管理。

印刷企业的业务内容是设计与复制图文图像,它的产品有书刊印刷品、包装装潢印刷品、广告宣传品以及有价证券等。国家有关法规规定,印刷企业不允许利用印刷手段,印制危害社会安全的不利于社会主义建设的印刷品,例如:黄色出版物和非法出版物、假商标、假包装、假证件、假文件等。为此,印刷企业必须遵守国家制定的有关法规,合法经营并接受政府有关部门的行业

管理。

2000年8月,中华人民共和国国务院令公布了《印刷业管理条例》。《印刷业管理条例》中规定了我国设立印刷企业应具备的条件:①有企业的名称、章程;②有确定的业务范围;③有适当的业务范围需要的生产经营场所和必要的资金、设备等生产经营条件;④有适当的业务范围需要的组织机构和人员;⑤符合有关法律、行政法规规定的其他条件。

(4) 印刷产品是技术与艺术相融合的体现。

印刷企业生产的产品既是物质产品,也是精神产品,人们可以使用它,也可以观赏它、收藏它。书刊印刷产品用以存贮和积累人类的知识,使之代代相传并向社会传播,以满足社会文化生活的需要,同时优秀的书刊印刷品也是珍贵的艺术品,具有极高的鉴赏和收藏价值。

包装印刷品不仅有效地保护商品,起到“包”和“装”,还起到了“装饰”、“装潢”作用。精美的包装印刷品提升商品货架印象,刺激消费者的购买欲,通过艺术设计和高保真印刷,用图文图像准确地说明商品的内涵,有助于消费者选择适合自身需要的物品。精美的包装印刷品也是珍贵的艺术品,也有很高的鉴价值赏和收藏价值。

(5) 注重经济效益的同时也注重社会效益。

在现代社会中,任何一项实践活动都不可能孤立地封闭地进行,而必然要与其他社会实践活动发生联系,这种社会实践活动对社会生活产生的影响称为社会效益。任何一种印刷品都是为社会服务而产生的,它们的生产和使用,有的对社会能产生积极的影响,有的产生消极的甚至是有害的影响。印刷企业的社会效益是指给社会带来有益于社会前进发展的影响与作用。印刷产业作为文化产品的生产者,每年通过数以万千种书报知识的传播和包装印刷品对人类生活的美化,指导人们改造客观世界并让世界更美丽。

印刷企业的生产需要消耗大量的物资材料和人力资源,企业在组织生产过程中有非常具体的经济目标,即企业能获得的经济效益。企业是独立的经济组织,印刷企业同国民经济中的其他企业一样,追求企业财富最大化,同时为社会提供就业机会,依法纳税,为国民经济的发展做出贡献。企业所获得的经济效益必须通过定量计算,不能单靠定性分析,更不能笼而统之地进行估计,因此企业的经济效益是企业经济活动中所获得的经济利益的数量表现。

印刷企业的经济效益和社会效益是相互依存的对立统一的关系,二者之间有时相互矛盾,但更多是相辅相成。良好的经济效益必然以良好的社会效益为前提,良好的社会效益必须以良好的经济效益为基础,二者的辩证统一使企业的生产和发展进入良性循环。

四、现代印刷企业

(一) 印刷产业的技术进步

印刷产业的技术进步,促进了产业运行和管理的变革。过去的20年是印刷产业技术发生巨大变化的20年,这种变化不单停留在产业技术的表面,而且已经深入到产业技术的基础层面。近20年来的技术变革归纳为:

1. 生产和处理方式从模拟流程转向数字流程

传统的印刷生产主要依靠模拟处理和控制方式,随着以计算机和数字网络为代表的数字技术在印刷生产中的应用,这种状态正在发生变化,开始转向数字处理和控制方式。印刷生产的数字化是从印前数字化开始的,目前已经延伸到印刷和印后加工,并且开始向印刷业务和商务领域扩展。目前,多数印刷生产依然处于模拟和数字并存的阶段,但是已经开始出现完全依靠数字和网络技术,印前、印刷和印后整合成一个完整系统的生产方式。

2. 媒体从物理媒体转向数字媒体

传统的印刷生产是建立在物理媒体(如各种银盐感光胶片、各种印版以及承印物等)的基础上。生产过程可以看做是不同物理媒体的转换过程(如从原稿到胶片,从胶片到印版,从印版到承印物),管理和控制在很大程度上也是建立在对物理媒体的检测和分析的基础上。但是,今天的印刷生产越来越依赖于数字媒体(如网络、光盘、磁盘、内存以及其他形式的数字存储介质),数字媒体为印刷提供了新的产品形式、处理载体和存储媒介。

3. 存储方式从仓库存储转向高密数字存储方式

传统的印刷生产和流通主要依靠仓库存储方式。仓储方式的最大缺点是空间使用效率不高,很难实现随机存取,而且存取速度低。现代印刷生产和流通主要依靠数字媒体的高密存储方式。数字存储方式具有空间使用效率高,随机检索容易和存取速度高的特点,而且所存储的数字信息能够非常容易地融入日益发展的全球网络系统,形成庞大的信息资源,是今后的主要存储方式。

4. 传输方式从交通运输转向数字网络传输

传统的印刷生产和流通都建立在交通运输的基础上,生产和销售的各个环节靠交通运输工具连接,在传输和服务的时效方面存在时间和空间的必然障碍。例如,如果印刷生产在中国的北京进行,而客户在美国的芝加哥,无论是提供产品还是服务,即使选用飞机至少也需要十几个小时,不可能做到随要随到的即时性。采用数字网络连接的印刷生产和服务系统却不然,利用宽带高速网络传输千兆位数据量的文件也不不过在几秒钟内就能完成,基本上不受距离的限制,而且所传输的数字信息可以采用适当的输出方式转换成客户所需要形态

的产品,完全可以提供不受空间距离制约的即时服务。

5. 生产从单一环节转向系统整合

印刷生产过程由印前、印刷和印后三个基本环节构成,每个环节又由不同的操作步骤构成,如印前(以图像为例)一般由扫描分色、图像处理、拼版、胶片输出、晒版等操作步骤构成。从生产组织、控制和管理信息流动的角度来看,在传统的生产方式中这些生产环节(甚至生产步骤)都是相对独立的,只存在疏松连接方式,信息不可能完全随时共享和相互利用。但是,网络和数字媒体形成了四通八达的交通网络,即形成了一个无缝连接的完整系统,系统中的任何信息可以直接输送到印刷机,完成墨斗键的预先设置,可以输送到印后加工设备完成自动设置和调整,从而极大地提高生产效率,减少浪费。系统整合是新世纪印刷生产技术发展的主题,正在全面展开。直接制版、数字印刷、直接成像印刷、计算机整合生产、一体化生产、CIP3、CIP4以及数字工作流程等都属于这种发展的阶段性内容和成果。

6. 印刷生产和服务从局域转向广域

由于采用物理媒体和交通运输,传统的印刷生产和服务只能是一种局域化的业务体系,否则在时效上就将大打折扣。但是,由于采用数字媒体和网络传输,今天的印刷生产和服务已经开始构筑一个广域化的业务体系,可以延伸到地球的各个角落,从而实现生产和服务的全球化。

7. 针对大众化需求的大量生产转向针对个性化需求的按需生产

传统印刷依靠质量和数量确立了与其他媒体竞争的实力和地位,但牺牲了人们对产品和服务的选择空间和自由度,按需生产和服务仅仅是一个可望而不可及的目标。大批量生产的本质实际上是成本因素,因为在传统的生产中制版和印刷成本最后都要分摊到每一份印刷品上,印刷数量的减少就意味着单价成本的上升,而且生产周期的冗长和局域化也不能满足及时和广域化的需求。但是CTP技术和整合生产技术的出现极大地降低了制版成本,生产周期大幅度降低,按需生产和服务成为可能,即可以在顾客需要的地方、需要的时间,提供顾客需要的服务和产品。这将彻底改变传统印刷的市场定位坐标体系,从极短版(一张/套/册)到极长版、从完全个性化的需求到大众化的产品都将成为印刷媒体覆盖的领域。

8. 从先生产后销售转向先销售后生产

由于生产和服务周期长、效率低、及时性差,传统的印刷只能先生产然后再销售。但是随着印刷生产和服务的按需化和广域化发展,先销售然后再生产已经开始成为现实。这既不会产生由于对不同地域市场需求估计不准确而造成的产品积压或脱销,也不会造成大量流动资金的积压,将彻底改变印刷品的销

售和生产关系。

(二) 现代印刷企业

管理大师德鲁克说过,技术并不是最重要的,重要是理念与思维。因为市场是瞬息万变的,这就要求企业在市场经济的变化中随时确立企业的“坐标”达到正确定位,企业的定位决定了企业的管理理念和运行模式。管理理念和运行模式以现代技术为基础,而现代技术的不断进步又促进管理理念的创新和运行模式的变革。

现代印刷企业与传统印刷企业相比具有以下特征:

(1) 以社会化大生产为基础,采用机器系统进行生产,拥有先进的智能化设备,并将现代科学技术,如计算机技术、电子技术、网络技术、色彩传输技术等应用于生产。

(2) 劳动分工精细、协作关系密切,整个生产过程包括一系列相互衔接紧密联系的部门和环节,各部门和环节要求专门技能和知识,精密的分工要求严密的劳动协作。

(3) 生产过程具有高度的比例性、连续性。印刷产品生产工艺流程一般为:设计创意——图像图文制作(印前设计阶段)——图像图文复制(印刷大量复制阶段)——后加工与装饰(印后加工阶段)。一个企业可以是这样的——一个完整的工艺流程,也可以是一个专业的“工艺中心”,如:设计中心、印前输出中心、印刷复制中心、印后加工中心。不管是何种生产结构,其产品的生产过程都具有高度的比例性和连续性,失去了比例性和连续性就失去了生产能力,既使个别部门能形成很小的生产能力,也不会有预计的经济效益。

(4) 企业的外部联系日趋广泛、密切。印刷产品的特殊性决定印刷企业与客户有广泛的联系,而且与其他印刷生产企业有良好的合作关系。各种专业化生产企业分别承担各种初级产品和最终产品的生产,企业与企业之间形成了生产关联。这种生产关联要求企业联系更加紧密、协调和日趋广泛。

进入 21 世纪,印刷企业正在抓紧进行信息化建设和技术改造,正在积极用现代生产技术替代传统技术,及时将产品进行更新换代,以适应不断变化的市场需求。这就要求我们不能用小生产的方法去管理现代印刷企业,而应该使用现代科学管理的方法,按照社会化大生产的客观条件,来组织企业的生产经营活动,不断提高企业的生产效率、产品质量、社会信誉和经济效益。

第二节 工业企业管理的概念、作用和性质

一、工业企业管理的概念

工业企业管理,就是管理者根据客观规律的要求和市场需求,对企业的生产经营活动实行计划、组织、指挥、协调和控制,以有效地利用各种资源,从而达到既定目标的活动过程。它的主要涵义是:

(1) 管理有明确的目标和目的。

管理是人类社会有目的的实践活动。任何单位的管理都有预定的使命和目标,其管理者都要力求有效地完成和实现自己的使命和目标。目标完成的程度,是衡量管理有效性的主要依据。因此,工业企业管理的任何活动,都必须为实现既定的目标和目的服务,管理的全过程,必须始终指向既定目标和目的的实现,以最少的投入获得最大的产出,可以说,管理就是要使资源成本最小化。

(2) 管理的核心是人。

管理的主要对象包括人、劳动资料、劳动对象、资金、时间和信息。其中,人是管理对象中的核心,因为只有通过人的活动才能导致物的活动,人是物的掌管者,财富的创造者,时间的利用者和信息的沟通者。因此,管理者在其职责范围内协调好各种人际关系,充分发挥各类人员的积极性与创造性,是搞好管理的最根本的问题。

(3) 管理是实施计划、组织、领导、控制等职能活动的过程。

企业管理既是对物资活动的管理,又是对社会及其成员之间各种经济关系和精神生活的管理。只有发挥企业管理各项职能的作用,建立与之相适应的利益机制、人际关系和精神环境,才能促使人们积极地、协调地、创造性地为实现企业目标而共同奋斗。

(4) 管理必须符合客观规律要求和市场需求。

工业企业管理是在一定的外部环境和内部条件下进行的。企业的外部环境,包括经济、政治、技术、社会和伦理等多方面的因素,特别是市场环境千变万化,机遇与风险同在。企业的内部条件,涉及人、财、物和管理基础的各个方面,优势与劣势共存。管理者的主观行为要变成可行的客观行动,并取得良好效果,必须使主观行为符合客观规律。因此,正确把握外部环境提供的机会,充分发挥内部条件所形成的企业优势,使之成为现实的生产力,乃是企业经营管理的 basic 功能。