

印刷工場——
現場管理で利益をあげる

///IRTRON 雅昌企业管理
与内训丛书

印刷现场管理

——打开利润之门

(日) 竹内秀郎 著
褚庭亮 译



印刷工业出版社

现场管理主要包括：员工的劳务管理、使用原材料的管理、确保生产设备处于良好状态的设备保养管理、正在使用的各台设备的效率管理等。

另外，印刷现场的效益管理的重点是各工序的精细核算，印刷品的加工正是这样通过各工序一点一点的累积才形成生产收入。

——“印刷工厂的管理为什么比较难？”

伴随技术的飞速发展，印刷企业也开始生产那些过去想象不到的产品。这些产品都使得印刷技术得到进一步应用与发展，因而也就有“大印刷”的说法。不过，很多人并不知道印刷企业也能生产这类产品。

——“大印刷概念——印刷技术所开创的新领域”

在这样的急剧变化的时代，印刷企业必须考虑作为一个企业所应有的发展方向，并构筑最佳的生产方式，经营者必须具备远见卓识以及判断力、执行力。

——“面对急剧变化的时代”

建议分类：轻工/印刷/企业管理

ISBN 978-7-80000-624-1

F416.84

定价：32.00元

ISBN 978-7-80000-624-1



9 787800 006241 >

IRTRON

精英企业管理
与内训丛书

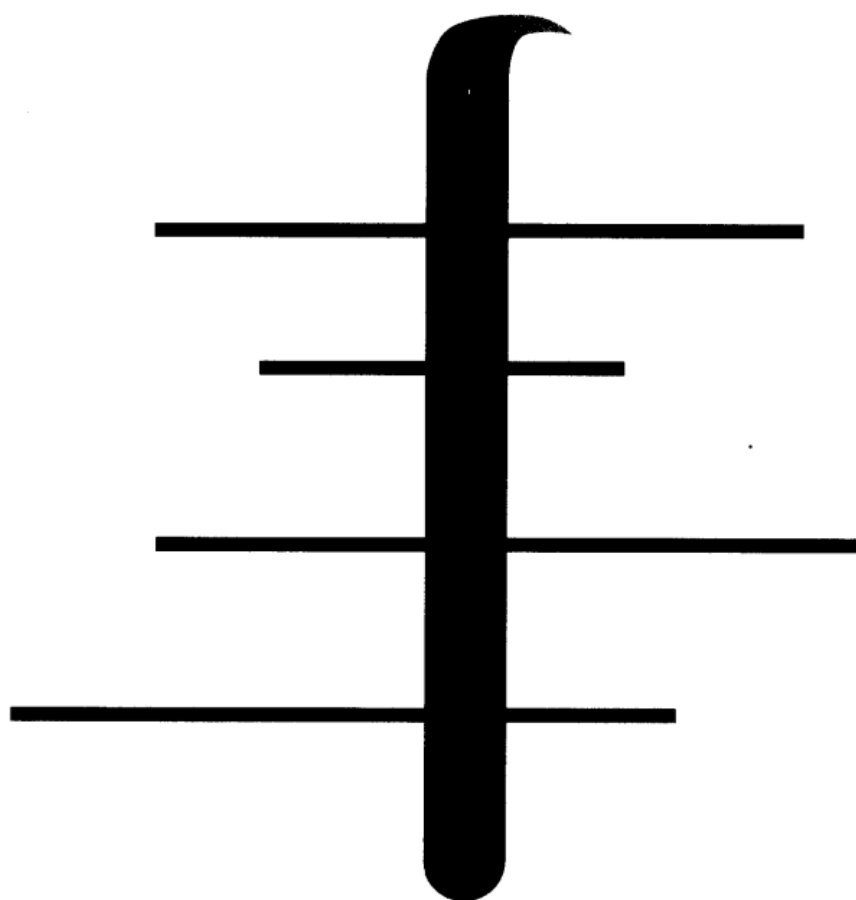
印刷工場——
現場管理で利益をあげる

印刷**現場管理**

——打开利润之门

(日) 竹内秀郎 著

褚庭亮 译



印刷工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

印刷现场管理: 打开利润之门 / (日) 竹内秀郎著; 褚庭亮译. —北京: 印刷工业出版社, 2007.1

(雅昌企业管理与内训丛书)

ISBN 978-7-80000-624-1

I. 印… II. ①竹… ②褚… 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 (2007) 第009192号

版权合同登记号 图字:01-2006-3006

本书中文简体字版经日本印刷新闻社出版部授权印刷工业出版社独家出版发行。
未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

印刷现场管理——打开利润之门

竹内秀郎 著 褚庭亮 译

责任编辑: 刘积英 吴 嘉

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: 北京雅昌彩色印刷有限公司

开 本: 850mm × 1168mm 1/32

字 数: 170千字

印 张: 7.875

印 次: 2007年2月第1版 2007年2月第1次印刷

印 数: 1~5000

定 价: 32.00元

ISBN: 978-7-80000-624-1

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

写在“雅昌企业管理与内训丛书”出版之前

21 世纪头 10 年是我国印刷业改革与发展的重要时期。在技术层面，我们正面临着从模拟技术向数字技术、网络技术和多媒体技术为代表的数字化时代的全面转变，技术基础的革新又带动了印刷业产业形态、产业管理和盈利模式的巨大变革。在产业环境层面，在中国加入世贸组织之后，印刷业的对外开放水平不断提高，越来越多的跨国企业参与到中国印刷市场的竞争中来，同时也有一些中国企业走出国门，拓展国际市场，走上外向型发展之路。

在已经或即将到来的具有历史意义的产业变革面前，每一家志存高远的印刷企业和每一位胸怀理想的企业家都必须在创新发展和墨守成规之间做出明智选择。

新闻出版总署发布的我国印刷业“十一五”发展指导实施意见提出，争取在 2010 年把我国建设成为全球主要的印刷基地之一，并培育一批具有较强竞争力的印刷骨干企业。毋庸置疑，经过改革开放近 30 年时间的快速发展，我国印刷业已经取得了巨大的成就，部分企业的技术装备已经达到了国际领先水平，有实力参与国际印刷市场的竞争。特别是在“珠三角”、“长三角”，这样的企业为数不少。从总体上看，我国已经是印刷大国，但远非印刷强国。我国印刷业要实现强国之梦，必须走出一条又好又快的路子，而其中关键在于“好”。

雅昌集团是我国优秀印刷企业的代表，素来享有“学院派”的美誉，成立时间不长，只有十三四年时间，但却成长迅速，走出了一条富有特色的发展路径，成为精品印刷、艺术印刷的代表者。雅昌承印了《北京 2008 年奥运会申办报告》和《上海 2010 年世界博览会申办报告》等具有重要社会和历史意义的印刷品，并屡获有印刷界“奥斯卡”之称的 Benny Award 印刷大奖。雅昌集团成功开创了“传统印刷 + 现代 IT 技术 + 文化艺术”，赋予了印刷这一传统产业崭

新的内涵。

雅昌集团董事长万捷先生长期从事印刷生产经营工作，对印刷技术和企业管理有着深刻的感悟，富于学习和创新精神，十分注重管理的基础工作和员工的内部培训。早就耳闻雅昌集团有一套十分珍贵的“雅昌丛书”，其中的全部图书都是万捷先生利用出国考察的机会从美国、日本等发达国家的印刷专业读物中精挑细选出来，并组织翻译、印装成企业内部员工培训教材的，这些教材在雅昌的内部职工培训中发挥了重要作用，被视为雅昌快速成长的“秘密武器”之一。如今万捷先生愿意通过印刷工业出版社以“雅昌丛书”为基础，正式引进出版一套以企业管理为特色的“雅昌企业管理与内训丛书”，并亲自担任总策划，将企业的“秘密武器”与业界共享，充分体现了新一代印刷企业家的胸怀气度以及以中国印刷业发展进步为己任的高尚品格。“雅昌企业管理与内训丛书”均经过了万捷先生的亲自把关和严格筛选，这些图书紧密结合印刷企业的经营实际，分别介绍了印刷企业生产管理、现场管理、营销管理、质量管理、增值服务、营业管理等内容，是一套不可多得的印刷企业管理精品读物。相信这套丛书的出版发行为印刷企业的更好成长提供支持和帮助。

最后，我还要对印刷工业出版社年轻的编辑们表示祝贺和感谢。在最近的一年时间里，他们先后出版了引进版权的《印刷企业管理实务》和知名印刷企业家张林桂先生的《5%成败论》两本管理读物，如今又与雅昌集团和万捷先生合作出版“雅昌企业管理与内训丛书”，体现了独特的编辑眼光和敬业精神。希望你们再接再厉，为中国印刷业实现“十一五”规划发展目标，早日实现强国之梦提供更多更好的精神食粮。

于润世

中国印刷技术协会理事长

2007年1月26日

日文版前言

进入 21 世纪，我们终于跨入了高度信息化社会，IT（Information Technology）革命这一新词，大家也已经耳熟能详，信息的软媒体化与可移动化正在不断加速向前推进。

在这种大趋势下，一直作为信息传播重要手段之一的“印刷品”又会发生什么样的变化呢？综合一下各界评论及专家的意见，普遍的看法是：尽管今后的软媒体化还会进一步发展，对于静止图像来说，“纸张印刷品”上的图像信息便于阅读，不用担心稍纵即逝，而且经济上负担小，因此，“纸张印刷品”在将来仍然会凭借这些优势，与软媒体图像共存下去。

按照这一观点，我们可以得出结论：尽管图像、文字信息被数字化并被加工成软媒体信息，但由于印刷品具有种种优势，因而在纸张上输出图像、文字信息的状况还不会一下子就消失。也就是说：印刷品还要继续与软媒体相互补充并共存。

不过，伴随图像信息处理的数字化，印刷品的制作方式也已发生变化。由于在制版阶段就已然实现信息的数字化，因而信息输入、编辑策划等工作

可以在客户端进行；此外，印刷（面向纸张的输出）也已经能够通过喷墨印刷、静电印刷等不需要印版的方式，实现图文信息一张一张可变。

也就是说，在制版阶段是作为图像信息或数字数据来对待，而最终阶段，则作为硬拷贝输出到纸上。说得绝对一点的话，就是数字图像信息、喷墨印刷或静电印刷等即时印刷方式将与传统的有版印刷共存下去。

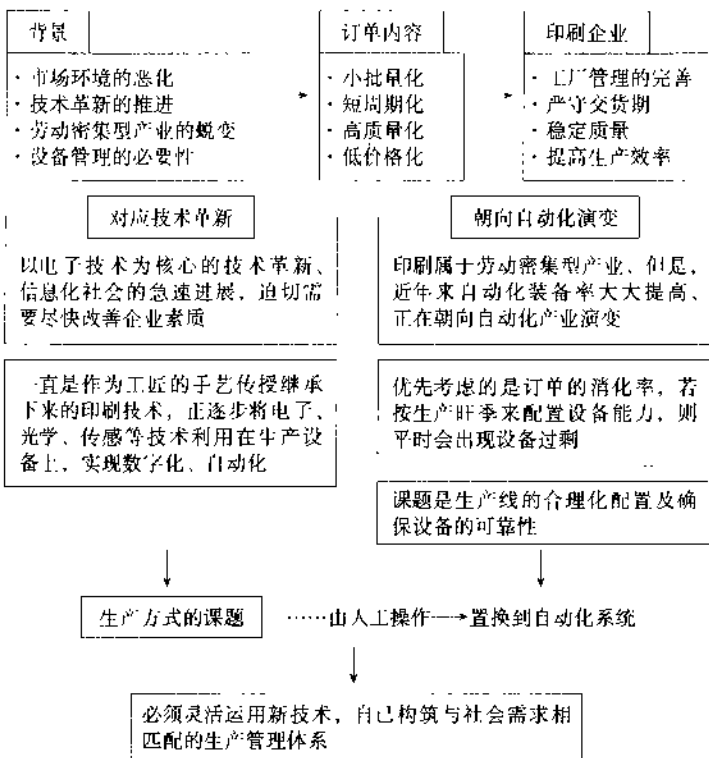
随着客户需求的变化，批量小、交货快、高质量、低价格等方面的课题已经摆在我们面前。印刷企业必须尽快采取应对措施，使工厂的生产形态、生产方式、生产管理等与这些社会需求相匹配。如果不进行相应的变革，企业就会陷入被淘汰的困境。现将印刷企业的现状总结在表中以供参考。

但是，观察一下印刷企业的实际状况，就会发现每天都会由于工厂管理不善而产生各种麻烦。例如：流程管理还在依靠铅笔、橡皮制成的进程表，不能准确把握合格品与不合格品的数量，没有哪一天不发生退货，机器的突发故障搅乱了生产计划等。

印刷企业的工厂管理由于其自身的特殊性，普遍被认为是很困难的，与其他行业相比也相当落后。因此亟需运用新技术构筑现代化的工厂管理方式。但是，当前与印刷工厂管理相关的资料却很少，也几乎没有系统化的参考模式。

在这种背景之下，笔者想以自己的经验为基础，阐述今后印刷企业应采取的工厂管理方式。

为了应对成熟化的社会需求，作为信息产业一部分的印刷品正在面临小批量、短周期、高质量、低价格等挑战。因此，印刷工业需要对它的生产体系进行根本性变革。



目 录

第1章 印刷工厂的管理为什么比较难?	7
1. 印刷业的特征及其背景 ——相对于其他产业的不同之处	9
2. 工厂管理的梗概 ——管理人员所承担的工作	6
3. 工厂内部的生产管理 ——确保各工序顺利运行	8
4. 今后的工厂管理方法 ——CIP4 等方式	11
5. 总结 ——最重要的还是“人”	12
第2章 大印刷概念 ——印刷技术所开创的新领域	13
1. 日本印刷企业的发展历程	14
2. 印刷技术的延伸 ——这是印刷企业的产品吗?	17
3. 总结 ——要重视应对需求的变化	22

第3章 生产管理

——生产总调度的作用……………24

1. 生产的进度管理

——使所有的工艺流程更加顺畅……………25

2. 生产管理工作

——从收稿到交货的全面管理……………28

3. 未来的生产管理方式

——充分利用计算机的系统化管理……………29

4. 总结

——生产管理部门的权重越来越大……………37

第4章 质量管理

——能够使索赔事故减少到什么程度……………29

1. 印刷品的质量

——质量反映着一个企业的实力……………41

2. 印刷品质量的特征

——很大程度上受到操作者技能的左右

……………43

3. 过去的质量管理问题

——客户的要求、生产方法两方面都有问题

……………45

4. 质量管理的条件

——要照顾到印刷行业的独特性……………49

- 5. 质量管理的推进方法
——由应付疗法转向追根求源、彻底改善
.....54
- 6. 质量改善的实例
——参考实例选择自己的课题.....64
- 7. 总结
——全体员工共同来挑战零事故.....68

第5章 外加工管理

- 产品的责任在委托者.....71
- 1. 外加工单位的选定
——为了进行恰当的外加工管理.....73
- 2. 外加工企业的管理
——必须与委托方的管理相同.....75
- 3. 对外加工企业的培训
——进行巡回培训指导.....77
- 4. 总结
——与协作企业保持良好关系.....79

第6章 劳劳管理

- 营造轻松的劳动环境.....81
- 1. 劳劳管理的根本
——激发员工的干劲.....82
- 2. 人事考核体系
——必须公开、公平、公正.....86

3. 培训教育
 - 根本在于 OJT.....98
4. 总结
 - 很大程度上受上司的能力所左右.....97

第7章 材料管理

- 左右着质量的重要管理.....99
- 1. 材料的管理
 - 必须为生产部门提供优质材料.....100
- 2. 材料的价格管理
 - 确保利润的关键.....105
- 3. 材料的库存管理
 - 与出库管理是表里合一的关系.....107
- 4. 总结
 - 集中精力，深化管理，关注产品的技术动向
.....109

第8章 设备的保养管理

- 尽管很重要，却常常被疏忽的管理项目
.....111
- 1. 生产设备维修工作的重要性
 - 为了有效利用现有设备.....118
- 2. 保养、维修的工作方针
 - 找出问题、自己维修.....118
- 3. 设备维修的具体做法
 - 必须深化对维修工作的理解.....124

- 4. 总结
- 自我维修的价值无法估量.....148

第9章 效率管理

- 目的是增加单位时间内的生产量.....141
- 1. 生产率的提高
- 缩短已经确定的工时.....143
- 2. 运用工业工程技术开展改善活动
- 通过科学的调查、分析，明确改进的方向
-147
- 3. TPM
- 通过设备维修，谋求改善生产率.....151
- 4. 规范化操作
- 任何人都能实施的最佳改善方法.....156
- 5. 推动效率改善的方法
- 首先要抓住设备环境上的问题点.....158
- 6. 效率管理的重要性
- 如何增加单位时间内的生产量.....166
- 7. 总结
- 哪怕一张也要努力多生产.....172

第10章 安全卫生管理

- 人性化是企业管理的根本.....175
- 1. 安全卫生、环境整备的目的
- 有效利用人才，努力提高业绩.....177

2. 安全管理组织机构
 - 公司各部门都参与的组织构架····· 178
3. 安全教育
 - 选择易学易懂的课题····· 181
4. 安全管理的实施
 - 首先从清理、整顿开始····· 186
5. 安全卫生的推进方法
 - 从对症疗法到治本疗法····· 191
6. 总结
 - 安全第一关系到质量的提高、企业的信用
····· 201

第11章 收益管理

- 全体员工努力确保利润是头等大事····· 207
- 1. 收益管理方式
 - 让现场管理者一直管到收益问题
····· 209
- 2. 按部门核算方式
 - 把收益管理落实到每个部门····· 211
- 3. 按部门核算管理的有效运用
 - 是对中层管理干部经营思想的一种培训教育
····· 213
- 4. 按部门核算的具体管理
 - 以课为单位实施，由课长承担责任
····· 215

5. 总结
——按部门对收益进行合理化管理，
可进一步提高生产率……………289

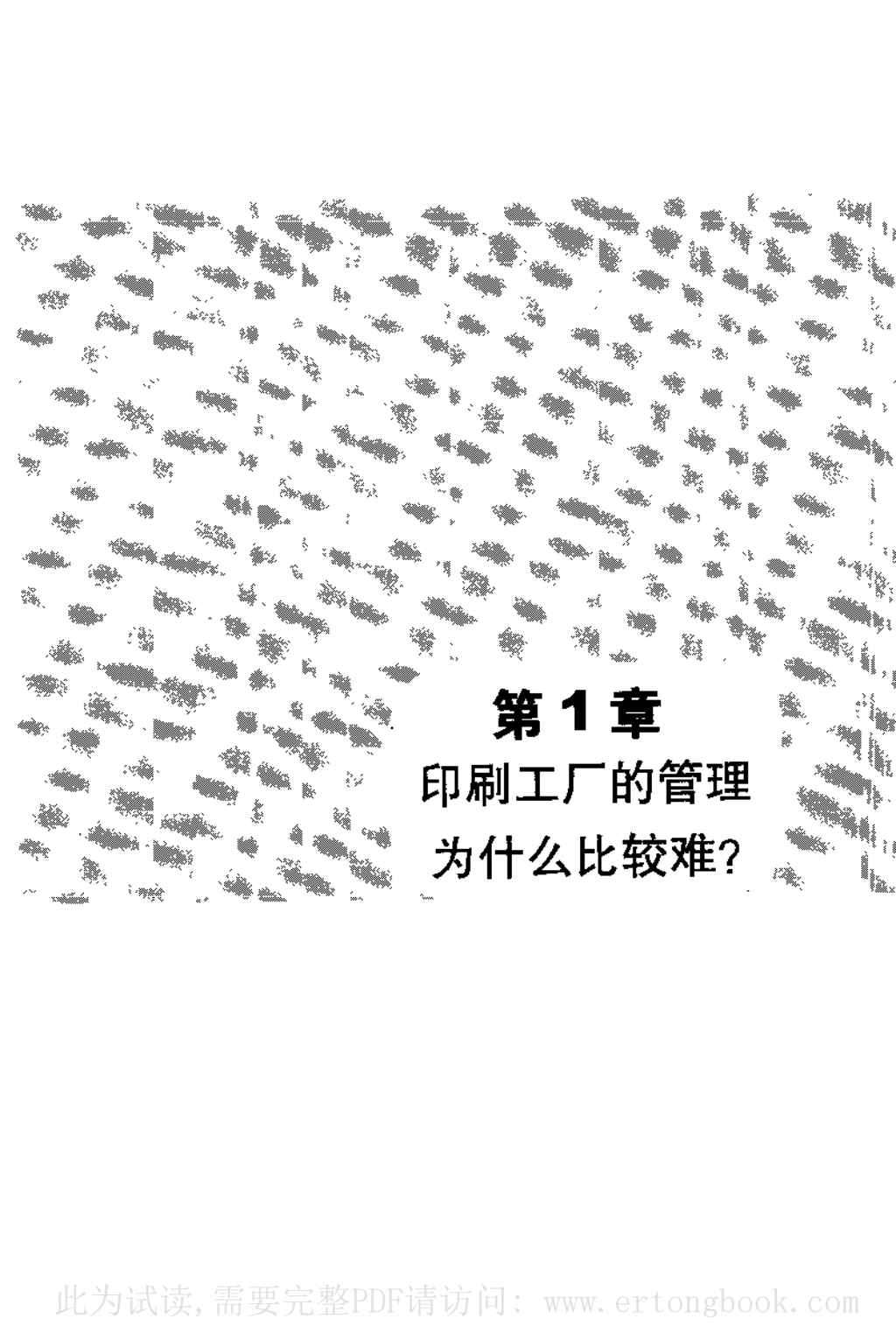
第12章 面对急剧变化的时代……………297

1. 今后的工厂管理方法
——如何应对需求的变化与技术的进步
……………297
2. 今后的印刷工厂
——把它当成一种物流工厂……………297
3. 总结
——经营者的胆识才是关键……………298

参考文献……………299

著者简介……………301

译者简介……………303



第 1 章

印刷工厂的管理 为什么比较难？