

印刷

生产与管理工作手册

蔡吉飞◎编著



印刷工业出版社

印刷

生产与管理工作的手册

蔡吉飞◎编著

本书以印刷企业的基本流程及印刷生产车间的基本流程为基础，从生产管理、财务管理、综合管理的角度对印刷企业的管理方法进行了全面阐述。本书以作者的实践经验为主，对印刷厂的管理方法做了些总结，并提出了自己的一些建设性的意见。

本书是印刷企业管理人员必备手册，也可供相关技术人员参考使用。

ISBN 978-7-80000-698-2

F407 定价：15.00元

ISBN 978-7-80000-698-2



9 787800 006982 >

建议分类：轻工业/印刷

印刷生产与管理 工作手册

蔡吉飞 编著

印刷工业出版社

内容提要

本书以印刷企业的基本流程及印刷生产车间的基本流程为基础,从生产管理、财务管理、综合管理的角度对印刷企业的管理方法进行了全面阐述。本书以作者的实践经验为主,对印刷厂的管理方法做了些总结,并提出了自己的一些建设性的意见。

本书是印刷企业管理人员必备手册,也可供相关技术人员参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

印刷生产与管理手册 / 蔡吉飞编著. —北京: 印刷工业出版社, 2007.12
ISBN 978-7-80000-698-2

I. 印… II. 蔡… III. 印刷工业—工业企业管理: 生产管理—手册 IV. F407.846.2-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第171874号

印刷生产与管理手册

编 著: 蔡吉飞

责任编辑: 范 敏

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: 河北省高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

字 数: 130千字

印 张: 5

印 数: 1~3000

印 次: 2007年12月第1版 2007年12月第1次印刷

定 价: 15.00元

I S B N : 978-7-80000-698-2

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

本书以印刷厂的工艺流程为基础，阐述了印刷厂管理的一般方法。我国现在有十几万家印刷厂，管理方法千差万别，每种方法都有其优点和缺点。本书以作者的实践经验为主，对印刷厂的管理方法做了些总结，并提出了自己的一些建设性的意见，仅供大家参考。

本书第一章以印刷工艺流程为主，阐述了印刷工艺流程的基本组成，这是作为一个管理人员必须了解的基本内容。一般来说，不懂得印刷厂的工艺流程要管好印刷厂是非常困难的。这是因为印刷厂的环节比较多，要控制好质量，要管好每一个岗位都是很困难的。

本书第二章以胶印生产管理为基础，对各个工序的管理进行了详细描述，其中包括岗位的技术要求、职责要求、业绩考核、人员管理等内容，这是本书的重点内容。胶印生产管理既要定性，又要定量管理，但原则上能够定量管理的必须定量管理，不便于定量管理的要通过一些方法向定量管理转化。如生产部可以以下单数量作为考核指标，制版和出片可以以16开幅面数量作为考核指标，印刷机可以以印张数作为考核指标，精装可以以装订的本数作为考核指标，打包可以以打包数量作为考核指标，其他如设备管理（如设备完好率，或者以设备不正常情况下造成的生产损失作为考核指标）、卫生管理、食堂管理等都可以量化。

第三章从财务管理的角度描述了人员工资、固定资产、流动资金、融资与贷款、成本控制等方面管理上常用的一些方法。再好的质量，收不回来钱，资金链断线，工资不能按时发放，办公费用严重失调等都会给工厂正常运转带来极大的损失。

第四章从综合管理的角度描述了围绕印刷厂运转的一些相关服务措施及手段，如办公文件管理、安全管理、企业策划、法律纠纷等这些管理是工厂正常运营的保障，如不加控制和管理，将会给工厂正常运转带来比较大的影响。

为了便于理解和思考，每个章节后面还增加了一些复习题，有的复习题可以从书中的内容找到一些参考答案，有些复习思考题必须靠自己思考，才能找到答案。希望读者能够认真领会本书的主题思想，并为本书的修改提出建设性意见。通过大家的努力，使其内容能够进一步完善，更加适合生产一线要求，能够为指导印刷厂的管理作出一点贡献。

本书出版得到了甘书梅女士的大力支持，并提出了很多宝贵的、建设性的意见。另外北京画中画印刷有限公司的其他员工也对本书的出版提供了相关的支持和帮助，在此对参与该书编辑的所有同志表示衷心的感谢。

作 者

2007 年 11 月

目 录

概述.....	1
1 印刷企业流程	
1.1 业务订单	5
1.2 生产指令编制	8
1.3 设计制作	10
1.4 打样校对	12
1.5 上机印刷	13
1.6 印后加工	14
1.7 运输送货	15
1.8 售后服务	15
2 印刷生产管理	
2.1 印刷车间基本工作流程	17
2.2 生产部管理	20
2.3 拼版及晒版部门的管理	32
2.4 印刷车间管理	42
2.5 机台管理	46
2.6 质量管理	66
2.7 技术管理	71
2.8 设备管理	76
2.9 库房管理	86
2.10 后勤管理	90
2.11 对外合作	95
2.12 产品报价	97



2.13 业务管理	102
2.14 人员管理	107
2.15 工资管理	114
2.16 安全管理	115
3 财务管理	
3.1 固定资产管理	119
3.2 流动资金管理	122
3.3 回款管理	124
3.4 融资与贷款	126
3.5 成本管理	127
4 综合管理	
4.1 办公管理	131
4.2 信息化管理	136
4.3 突发事件管理	137
4.4 招投标	138
4.5 企业策划	140
4.6 对外合作管理	147
4.7 法律事务	149
后记	151

概 述

印刷厂的生产管理比较复杂，关键是涉及的环节多，物流的速度快。要在这种复杂的生产运作中理顺各因素之间的相互关系，没有一定的管理理论和生产实践经验是根本不可能保证整个生产有序进行的。一个产品在印刷厂内的大致工作流程如下：订单—生产工艺编排—设计制作—打样校对—印刷—装订—发货—售后服务。为完成这个产品的流通过程，工厂内必须配备相应的管理人员、技术人员、后勤保障人员，同样还必须配有相应的材料、设备、生产资本。只有以上所述的这些因素密切配合才能够保证生产系统的平稳运转，从而取得最佳的生产效益。那么如何才能保证这个系统正常运转呢？不同的厂家有不同的管理办法，从目前了解的情况看，多数厂家的生产管理都与其领导者的特性非常符合，也就是说多数领导都是凭自己的社会经验和自己的秉性来管理工厂，因而工厂的运行状况也大相径庭。有的工厂发展特别快，3~5年就从名不见经传的小企业成为行业赫赫有名的大工厂。有的工厂就发展特别慢，个别的甚至还不得不提前关门。从这些企业的发展历程可以看出，企业发展的关键在管理。有了管理就可以有人才，有了管理就可以有技术，有了管理就可以有市场，有了管理也就有了发展。

管理是仁者见仁，智者见智，到底什么样的管理适合自己的工厂发展？很多人都会提出类似的问题。世界上还没有一个固定的管理模式，能适合所有的工厂发展。也有些企业为了完全贯彻标准化管理，专门聘请了管理公司参与管理工作，但效果也有所差异，成功和失败的例子到处都有。

表面上看似似乎都是科学的管理，但起到的效果却大不相同，这表明有时工厂的管理不仅与工厂内部的运行机制有关，也与外部的

环境和领导者的素质有关。如经济危机可能会使很多管理很好的工厂濒于破产，经济繁荣也可能会使很多管理不善或濒于破产的工厂起死回生。从历史经验上看，只能这样说，良好的管理使企业成功的概率可能会更高一些。所以作为工厂的管理人员就是要想办法提高自己的管理水平，尽可能减少不必要的失误，在关键的时候能够把握住机遇，由被动转为主动，推动企业发展。良好的管理就是要使企业所涉及的各种因素能够处于合理，科学的运转状态。那就是管理人员要对企业的这些相关因素非常熟悉，而且能够驾驭这些因素。这对管理者的素质要求非常高。

常常听到有人说，某某管理人员才小学或中学毕业就管理着很多大学生，某某企业的老板才初中毕业，却经营着上亿元资产的公司。这里面隐含着一个科学的道理，学历高不一定就是管理能力强，学历低也不一定管理能力就弱。但在这些成功的企业家中学历高的人占的比例越来越多。微软公司总裁比尔盖茨大学未毕业却经营世界上最庞大的公司，是世界上最富有的人。但正如他自己所说，如果现在让他上学，他一定要大学毕业。他聘人一定要聘那些来自高等院校毕业的人员。

管理者的知识可以来自书本，也可以来自实践，而且往往实践经验更为重要。纵观左右的一些企业，真正从学校科班毕业的学生就直接走上领导岗位的很少，大部分领导干部都是来自生产一线，他们对生产一线的情况非常熟悉，能够比较好地处理生产一线中遇到的质量问题、人际关系问题。这也是为什么有些人员学历虽然不高，但管理能力却十分优秀的关键原因。

很多企业特别是民营企业的发展开始于家族起步的比较多，因而管理方法多靠感情色彩，工作凭自觉，但当公司做大了或某位家族成员表现比较差的时候，公司的运转就成问题了。创业时大家同心协力，享受幸福，但遇到极大困难时，兄弟却各持己见，最终不得不握手分家。家族企业存在这种问题，股份制企业或合伙企业也存在此类问题，其他类型企业也存着相类似的问题。看来要从根本

上解决这个问题，必须从管理上加以落实。管理的具体表现形式体现在规章制度的建设上，最终结果表现在制度的执行上。有些企业制度形同虚设，领导者完全凭自己的感觉办事，有些企业则特别注重制度建设，同时在没发现问题之前所有的制度必须坚决执行，这样的企业才会有发展，有进步。纵观左右这些发展比较好的企业，制度的执行力度都比较严格，其中包括领导者在内，自己订的制度自己要执行，自己的亲戚也要执行，因而所有的员工也就能够执行了。这也就是我们通常所说的执行力，凡是贯彻执行比较好的企业，其发展速度都非常快。

管理企业靠制度，制度的落实靠执行力，只有这两个方面都做到了，企业的发展才有保证。当企业规模比较小的时候，靠人的无形管理意识基本上就能够操作生产各方面的运营。但当企业到了一定规模，到了一定的产值，有了一定社会影响的时候，必须要靠制度管理。虽然不同的企业具体情况有所差别，制度建设上可能有所不同，但大的方面只要能够把握住，企业运转过程中就不可能出现大的波动。如果 ISO9000 系列质量体系保证措施或 6S 管理能够在我们的各公司得到严格执行，就不可能出现严重的产品质量问题。因为它的体系比较健全，漏洞比较少，对绝大多数企业都能够起到指导作用。每个企业在贯彻 ISO 质量体系或 6S 管理时可以根据自己单位的实际情况，略做一些微调。

近几年来，我国的很多企业都通过了 ISO 质量认证，企业的管理总体有所好转，随着市场经济的进一步推进，质量已经成为企业生命线的时候，各企业的管理水平必然且必须要有显著地提高。

印刷厂与一般工厂有相似的地方，也有不同的地方，区别最大的地方就是其产品周期短，流水速度快，另外印刷品的质量要求又比较高，这些因素使得印刷厂的管理与一般工厂的管理还是存在着比较大的差别。本书以印刷厂的生产管理为基础，重点描述以胶印为主的印刷厂从事生产管理的一些方法，同时也涉及公司一些全面发展管理方面的知识，仅供同行借鉴或参考。

复习思考题

1. 管理者的个性往往影响到企业的成败，你如何看待这个问题？

2. 制度在工厂的作用是什么，如何保证制度在工厂得到落实和执行？

3. ISO9000 的重要意义是什么？为什么它能够成为世界性的标准管理体系？

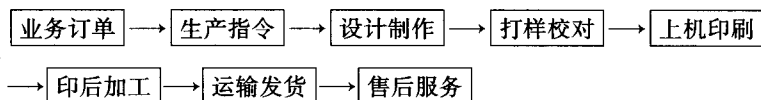
4. 书本管理和经验管理有何区别与联系，如何使两者能够统一起来？

5. 有人常常觉得顺风得水，有人却常常感觉生不逢时，如何从管理上看待这个问题？

6. 合伙合作企业（或股份制企业）如何保证公司的有效管理？

1 印刷企业流程

要管理好印刷企业，必须对其运转流程有深刻的了解。这是因为印刷过程比较复杂，涉及的环节比较多，且有些环节自动，有些环节手动，要保证印品质量是非常困难的。可以说到目前为止，还没有任何一家企业可以肯定地说，它的印品从来都是优秀的，没有出现过任何问题。一个印刷企业的管理者如果不了解印刷工艺流程是根本不可能管理好企业的。一般情况下，一个比较完整的印刷企业流程图可以描述如下：



1.1 业务订单

业务订单多种多样，主要是因为客户的要求差异所造成的。在当前经济高速发展、社会需求日益多样的前提下，印刷品的要求也呈现出多样化、个性化、复杂化。但对于业务人员来说，不管是什么样的要求，只要公司内部能够满足或通过外协协作能够达到质量要求的业务就要承接下来。既然如此，订单的内容填写就显得非常重要。有些业务损失往往是因为订单填写不详细或不准确造成的。如某产品表面应该上光，但由于订单没有指明这一点，客户在审查的时候也忽略了这一点，结果造成此批产品报废，既影响了客户的正常使用，也影响了自己在行业内部的信誉。还有印银和烫银未注明清楚，生产厂家按自己的理解印银，实际客户要求的是烫银，结果造成印品报废。生产上像这样的例子比比皆是，因此业务人员在

填写订单时一定要特别仔细。

订单填写是否准确除与业务人员有关外，有时也与客户要求的变化或目的不准确有关。杂志社、出版社等单位对印刷业务都很熟悉，业务订单的要求也很清楚，一般不会出现多大问题。很多问题经常出现在一些零散的活件上，如有些单位一年内印不了几次印刷品，这些业务没有专人管理负责，很多印刷方面的问题就要靠我们的业务人员去帮助解决。

业务人员要经常和客户进行沟通，以确认最后订单的完整性和正确性。除了业务人员对订单进行把关外，业务经理或部长对业务订单应再进一步审阅，确保其内容的正确性、合法性、工艺上的可行性、价格上的合理性、时间上的可保证性及回款上的可靠性等。

为了保证订单的正确性和合理性，有些单位专门成立了报价中心或核算中心，主要是对订单进行审查。由于此部门的人员对报价计算非常熟悉，因而可以保证订单质量。

业务订单一般包含下面几部分内容。

(1) 客户信息：除一般的基本信息外，应有法人代表及该公司资质的相关信息，这是将来进行法律援助的一个关键内容。如联系部门不具备这些资质，应索取其上级部门的相关资质材料。应该手签字的地方必须手签，且不能代签。联系人的相关信息也必须齐全，产品加工期间随时可以保持联系，以防中间可能出现的相关改动等。

(2) 产品信息：幅面、数量、用纸类型，交货时间、地点、回款方式。产品的幅面一定要确认清楚，其直接涉及用纸的大小，如正度纸、大度纸还是青涂纸等。印品数量直接涉及用纸令数，加放数等。用纸类型必须明确，特别是有些产品不止用一种纸，这种情况更应该特别重视。图像文字的位置、大小及字号等信息必须齐全，需要标注坐标关系的一定要明确。交货时间，地点直接涉及发货方式、方法、费用等。常常有些客户的送货地点并不是自己的办公地点，有些客户甚至要求厂家承担其向国内外发货任务。回款方

式必须注明清楚，绝不允许只注明工作要求，不注明回款要求的工单进入生产过程。

(3) 设计内容：很多产品，特别是社会散件要求设计的比较多，要按规定标准填写，并确定收费标准，通常按幅面作为收费的依据。设计背景及单位现状，产品的目的都最好在工单上注明。如果客户有特殊的设计要求也一并注明。

(4) 制作内容：扫描，图像处理，图文组合拼版，发排，打样。一般这个是统一价，当然如果特殊要求也可以根据所用的工序计价。如只电分扫描，一张 64 开以下的 10 块钱等。

(5) 印刷内容：几个颜色一定要清楚，印金或银等也要标注。有专色印刷要求的也一定要注明，哪些地方需要特别注重颜色的地方也要标好，一定要把握印品表面的重点部位。另外还要看一下有无上光的要求等。

(6) 印后加工：印后加工工序比较多，产品的印后加工过程也千差万别。有时还有可能只是部分产品要后加工，如 10000 本书中可能只有 1000 本或 2000 本需要精装等。最容易漏项的就是此道工序，所以此道工序的要求一定要搞清楚，绝不能有遗漏或模棱两可的地方。最容易漏掉计价的地方也是这个地方。

(7) 原辅材料：PS 版、纸张、油墨、橡皮布、胶等相关生产所用的原材料。前面所提到的都是加工费用，所用的材料费用必须单独计算，而且随着利润下降，材料成本问题更加突出，一定要仔细计算，如大面积实地一定要加收油墨费用。有些客户对所用材料有要求，这个也一定要明细，以免造成客户拒收，给公司造成不应有的损失等。

(8) 其他特殊要求：打包、送货、塑封等。这些要求也要标清楚，因为有些打包要求与客户使用有关。

工单确定好后，再一步就是要根据工单形成合同，最后由用户签字盖章认可。这个字是必须要签的，这个章也必须要盖的，只有具有这两项内容的合同才是真正有效的合同。

1.2 生产指令编制

生产指令管理是由生产部负责下达的，生产部的作用就是把业务订单转换成生产上可以执行的指令。生产部是最为关键的部门，如果其管理上出现问题，整个生产秩序就无法正常运转。

生产部人员必须对业务非常熟悉，必须对生产工艺有非常深入的了解。对业务非常熟悉就是能够完全理解业务订单上的要求，对生产工艺了解是能够结合实际情况编写相应的生产工艺。

由于业务人员层次差别，业务经理把关上控制不严等问题存在，业务订单有时和早期医院的处方差不多，一般人几乎看不懂，缺项和漏项的都比较多，这给生产管理指令的编制上带来了很多麻烦。所以生产部人员要及时与业务沟通，确保信息的正确性。

在确认了业务订单后，生产部的工艺人员首先要核对订单上所用的材料是否满足规定要求，如有漏项应及时与业务人员或客户进行沟通。在确认所用的材料无误后，再根据工厂的实际情况编制相应的生产工艺，确定相应的生产进度等。不同厂家都有其自己的生产工艺，因此如何能够把业务订单科学地转换为适合工厂能力要求的生产工艺是生产部工艺部门要关注的主要问题。如在机型的选择上，一个既可以用八开机印刷，又可以用四开机或对开机印刷的产品，最终应该选择哪一台机器印刷呢？首先是要看自己工厂内有哪种机器，其次要看工厂的活源情况如何，再次要看印品的精度要求如何，最后要看印品的数量及后续加工的相关要求等（一般用户不会提出使用机器幅面的要求，但有时会对机器的类型有要求，如海德堡、三菱等）。对生产工艺人员的要求就是要用最小的成本创造最高的效益。一个好的生产部人员要时刻能够保证所有的机器都能够处于合理的运转状态。

生产指令的编写应严格按加工工艺流程进行。如下表所示：

序号	项目	内容	设备	材料	操作人员	时间
1	电分	20 张图片放大成 A4	DC3900	无		
2	拼版	32 页说明书	苹果电脑	无		
3	出片	大 32 开输出	网屏照排机	柯达胶片 3 米长		
4	打样	晒蓝纸	专用设备	专用材料		
5	签样	用户确认	无	无		
6	印刷	2 个印张, 正反共 8 色	海德堡 CD102 四色	客户自带纸		
7	印后 - 折页	32 开扇形折	紫虹折页机	无		
8	印后 - 胶装	500 本带勒口	TSK 胶装 联动线	无锡胶		
9	印后 - 覆膜	封面覆膜	盛田	专用材料		
10	发货	送到机场	卡车	无		
11	回执或支票	上交财务	无	无		

生产指令编写完后, 还要根据它来编写生产进度表, 这是一个最后执行的命令, 也是最终执行的命令。这是因为机器始终要不停地生产, 每一时刻都可能有多活源排队。因此如果没有一个规范的生产进度表, 生产指令是无法按期完成的。

序号	项目	内容要求	设备	材料	操作人员	时间
1	A 公司画册	6 万印, 正反四色	海德堡	纸自带, 128 正度对开		
2	B 公司 说明书	5 万印	海德堡	大度对开 157		
3	C 公司杂志	10 万印	海德堡	纸自带, 128 正度对开		
4	D 公司海报	20 万印	海德堡	120 胶版		

印刷设备如此, 印后设备同样也要排生产进度表, 以折页机为