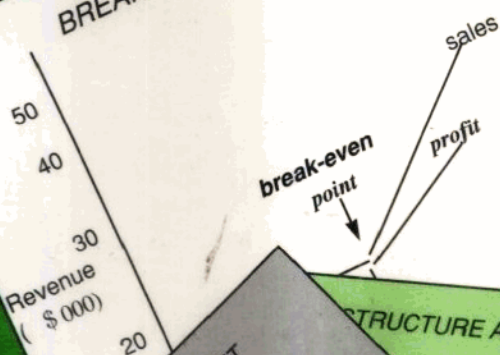


图书出版业务

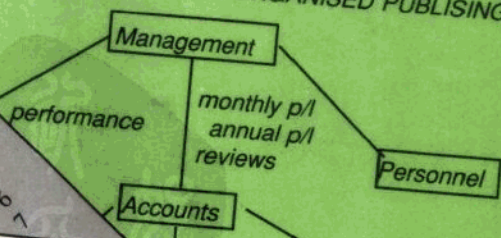
BREAK-EVEN ANALYSIS



ORMAL ORGANISATION STRUCYURE

Board

STRUCTURE AND FLOW IN A WELL ORGANISED PUBLISHING HOUSE



EUREKA PUBLISHI ANASIS SHEET

1988	%	1988	%	B(W)	%
\$000		\$000		\$000	
TOTAL GROUP		13 230	100	1096	9
12 134	100	1675	13	(50)	3
1625	13	5169	39	(32)	1
137	11	1313	10	82	6
		1394	11	(187)	7
		1609	136		
		(1085)			

INTERVIEWING

中国对外翻译出版公司

前 言

联合国教科文组织自成立以来一直把发展中国家的图书需求当作一项当务之急,而且长期以来大家公认这些国家图书业发展的主要障碍之一就是缺乏合格的人员。为此,教科文组织已经建立并资助了许多图书出版、销售、编辑和插图人员的培训计划。这些计划包括为进行实际工作的专业人员举办短期讲习班以及在大学和其他高等学校为新从事此行业的人员和中级人员举办定期或长期培训班。

目前这一本《图书出版业务》手册是昂温基金图书出版培训中心(伦敦)和教科文组织共同编写的培训手册丛书中的第一本。它已在许多地区和国家培训班普遍实地试用以保证其广泛适应各种社会文化情况,其原文系英文,有阿拉伯文、中文、法文、葡萄牙文和西班牙文改编本。教材内容对培训班的教师与学员均适用。

本丛书以后的几本手册涉及图书推广、销售和发行;图书编辑。这些手册合在一起就有可能使大学和其他图书培训学校以现代化的技能武装高级管理人员并且提供适用的教材以便为获取高等院校学位和文凭制订基本培训计划以及为需要在图书出版业工作打下坚实基础的教学人员与专业人员举办短期培训班。

本书简介

《图书出版业务》是为许多国家已成功举办的出版管理培训班编写的一本有教师说明与讲义的汇编读物。

把教材出版成书是为了扩大影响增加供应。图书比笔记、讲义和投影幻灯片更易于复制与发行。

在编辑此培训班的教材时并未打算写一本有关图书出版业务有定论的书，因为在这种情况下那样做是不对的，现已证明培训班一直办得很成功。忽略这一点就会使出版此书的目的落空。

编辑教材的一个目的是尽量使其外观划一、图解体裁划一、语言措词划一、版面设计划一。

表现教师课堂技巧的三个主要方面已被保留下来。虽然有些读者或许会感到惊奇的是在某本教科书内也可找到这些内容，但它们是证明培训班本身举办得成功的一个重要要素。这三个方面是：

一、许多原始材料采用说明的形式。这是教师进行重点提示或扼要讲述论据的手段。所以经常使用的一览表就成了本书的一个主要部分。

二、教师不时有意识地提出一些引导式的议论，以表示他们个人的意见或提出可能是许多矛盾看法中的一种看法。这不仅向培训班学员们表明教师毕竟也是一个凡人（因而创造一种比较有共鸣的课堂气氛），而且迫使学员对所提出的看法自己进行评论，以鼓励更多的学员参加讨论。这些引导式的议论在编辑过程中并未删去，同时也无意将现有的其他意见都摆出来。因此读者应小心，在吸收本书的论点时应该联系本身的经历以便验证。

三、教师在鼓励讨论时可以采用的最成功的技巧之一就是提出反问。所以书中尽量保留这类问题。而且正像在课堂上一样，对这些问题均未给出答案。事实上，由于本书将在许多国家由许多不同的基层出版机构发行，一个国家的出版业的答案必然与另一个国家的出版业的答案不一样。

少数地方保留了给教师的提示。它们显然对那些想用此书为教材的人是有价值的。同时它们可以使读者深入了解主题的某些方面，否则不会引人注目。

所有插图均可照相复制在透明胶片上作投影幻灯片。

在所有财务范例中使用的是元。它不是任何特定国家的货币单位，但似乎更

实际的做法是用一种货币而不用“单位”来解释。某些读者和教师在谈到他们本国出版业情况时可能愿用数字和货币单位。

对原始教材的所有编写人员以及检查与修改本书所依据的记录与说明材料的教科文组织培训班教师特此表示感谢。

迈克·豪泽 优等成绩文学士(英文)

伦敦 1990 年 4 月

目 录

前言 iii

本书简介 v

图解一览表 viii

导言——教师的说明 1

一单元——出版管理部门的职能和实践 5

二单元——编辑的组织和管理 26

三单元——利用财务帐户作为管理信息 75

四单元——了解你的业务 106

五单元——招聘 118

六单元——实例研究 141

图解一览表

图表号	题 目	页 次	图表号	题 目	页 次
1	制订计划/执行计划	2	44	XYZ 出版有限公司 1989 年损益帐	77
2	使正式计划脱棚的十诫	4	45	XYZ 出版有限公司 现金流量	78
3	行政领导的难题	4	46	资产负债表分析	84
4	公司类型	6	47	资产负债表分析	84
5	组织良好的出版社的结构和工作流程	11	48	资产负债表分析	85
6	一个成功的出版机构	15	49	资产负债表分析	85
7	明确企业的目标	15	50	资产负债表分析	86
8	评估当前的状况	16	51	资产负债表分析	86
9	设计组织结构	16	52	损益帐户分析	88
10	使机构适合于人	17	53	损益帐户分析	88
11	组织和关系	17	54	损益帐户分析	89
12	正规的组织结构	18	55	损益帐户分析	89
13	非正规的组织结构	18	56	损益帐户分析	90
14	集权化出版社结构	19	57	损益帐户分析	90
15	放权的出版社结构	19	58	损益帐户分析	91
16	分权的出版社结构	20	59	损益帐户分析	91
17	经理的才能	20	60	损益帐户分析表	92
18	部门的组织	21	61	建立资产负债表	92
19	机构和发展	22	62	建立资产负债表	95
20	编辑部门	30	63	建立资产负债表	96
21	作者调查表	37	64	建立资产负债表	96
22	如何在会议室内防止产生顾虑和厌烦情绪	43	65	建立资产负债表	97
23	需求的四个管理方面	43	66	建立资产负债表	97
24	存书的选择	45	67	建立资产负债表	98
25	编辑在推销综合策略中的责任	47	68	XYZ 出版有限公司 资产负债表	103
26	一般市场调查	47	69	公司统计	103
27	影响出版纲要的因素	48	70	损益帐户格式	107
28	确定项目	51	71	现金增值	107
29	语录	51	72	敏感性分析	110
30	审读人要点	58	73	管理费预算	110
31	出版建议	59	74	逐步编制预算	113
32	出版建议	60	75	不盈不亏分析	117
33	定价——加价法	62	76	人员要求	120
34	出版程序	62	77	内部征聘	120
35	出版商的加价表实例	64	78	征聘广告	122
36	利润幅度 10%	64	79	面试	122
37	印数对利润的影响	65	80	尤里卡出版有限集团	143
38	最佳印数的计算法	67	81	顾问的说明	144
39	经济出版价格的计算法	68	82	尤里卡出版有限集团 资产负债表	148
40	计算总利润	69	83	尤里卡出版有限集团 损益帐户	149
41	按印制计划进行的销售	72	84	尤里卡出版有限集团 资金来源及运用表	153
42	销售量和库存量	73	85	尤里卡出版分析表	154
43	XYZ 出版有限公司 资产负债表	76	86	尤里卡出版分析表	160

导言——教师的说明

本书是阐述图书出版管理全过程的教材汇编。全书的各章节都有教师的说明，就象本页一样，教师的说明在书页的左边空白处以一竖线表示。

设计本方案是为了鼓励参与。在每一讲，学员彼此间互相学到的知识将和从授课者那里所学到的一样多。他们将从共同探讨中受益，他们在讨论中也许会研究一些难题并提出可以采用的解决办法。

授课是不公开的，即禁止外人旁听并不作报道。学员们一旦认为有人会引述他们的话便不会畅所欲言。

授课就是为了引导学生认识到：他们要在目的明确的讨论中产生看法和交流对教材的理解来增长知识。

管理一个出版公司或出版一本书并无一定之规。亦步亦趋，以为照搬他人的做法势必就会取得同样的结果是难以如愿以偿的。另一方面，研究各种各样的方法则可开拓思路，有助于修改这类方法来适合于自己的情况。

课程的目标

本课程有两项总的目标：

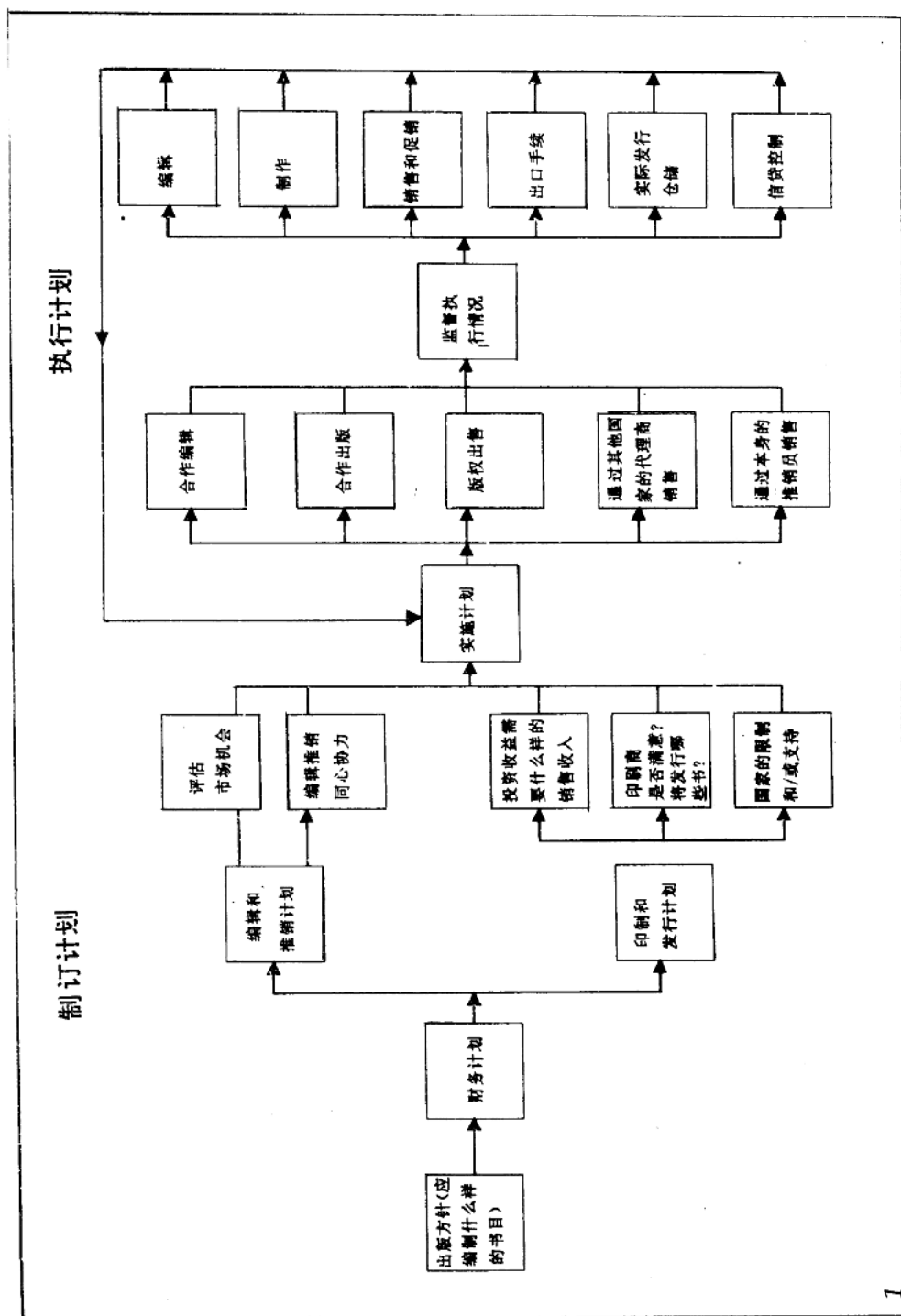
- 考虑出版管理部门在确定出版方针上的职责以及为实现其目标如何统筹安排各种不同的工作。
- 研究书目编制的管理及其对财务目标和需求的影响。

这开场的第一讲是要创造一种非正式和无拘无束的气氛。

学员们应彼此作一介绍。每一个学员都应说出自己的姓名，来自哪一个公司，简述他们担任的主要职务和公司出版的图书种类。还应请他们简述一个经常遇到的难题或不易处理的事，问一下他们想在学习过程中探讨哪个问题。如果选择的问题与本课程无关，则应要求提出另一个有关的问题。

当学员们提出问题时将它们写在黑板上。所有学员发言完毕，对问题作一归纳并指出在教程的哪个章节将谈这些问题。将列出的问题记在纸上，务必使这些问题确实列入相关的课程中。

图表 1 显示了哪些方面必须制定计划和如何执行这些计划。指出这一出版业务图的哪一部分显示了对财务和人力资源的指导和管理。请学员们发表看法。



讨论图表 2 所列反对计划的十条理由,以此鼓励学员们发表看法。

请学员们看显示工作授权情况的图表 3,并请学员谈一谈自己的想法。

出版商及其环境

这一堂课是开场白那一课的继续,应采取非正式的讨论形式。教师的主要责任是鼓励学员发表看法。

如果讨论趋于激烈,应把发言者从争议的问题上引开。教师不妨提出一些多半会产生结果的题目,对讨论加以引导,避免在无关的问题上纠缠不休。不该让某一学员支配讨论。

教师必须准备好自己的看法。

学员们可能来自若干国家。如果是这种情形,应鼓励他们介绍一下他们各自国家的情况。

建议的讨论题目

- 1 影响他们对公司的管理、而他们对此又无能为力主要制约因素是什么?
- 2 他们是否在竞争极为激烈的市场上开展业务,如果是的话,哪些方面竞争最激烈?
- 3 他们是否获得了经费(例如政府对特定项目的资助和贷款)?
- 4 在申请经费过程中他们发现最困难的是什么?
- 5 他们感到在他们所处的环境中,哪些有助于出版计划和哪些妨碍出版计划?
- 6 他们如何看待自己?是在促进文学的繁荣?是在管理一项直接的商业制造/销售业务还是在从事促进教育事业的工作?
- 7 图书业是否有别于其他行业。

小结

总结讨论的要点,并指出在课程的哪一部分将探讨这些问题。

使正式计划耽搁的十诫

以前没有计划我们也干得不错,现在何必多此一举呢?

老板是干这一行出身,他对此了如指掌。

计划从未实现过。

推销计划妨碍我的工作取得成功。

计划纯属一种形式。

情况瞬息万变。

推销计划束缚性太大。

计划拟订后便束之高阁了。

它扼杀主动性。

计划不适合于我的业务。

2

行政领导的难题

如何分工负责

授权
经理



委托会计主任负责
会计职责

行政领导确实可把部分运筹
职责交给哪些人?

3

一单元——出版管理部门的职能和实践

本世纪的社会特征之一是商界和政府部门中的生活达到井井有条和制度化的程度。

与此情况相伴随的是一批推动和管理有关组织,以便根据公司或政府既定方针去谋取最大成果的人员的崛起。这一批为数不多、肩负重任的人员便是管理人员。

虽然管理是定向工作的,且有一套技能、工具和技术,但它的与众不同之处正是在于它是为整个组织确定有待执行的任务的部门。它提出并回答诸如下列重要问题:

本组织是干什么的?

如何划分职能,安排组织工作?

它需要哪一种人才?

它需要何种技能?

回答了这一些及其他一些问题便概要地阐明了该组织的总体目标。从这一目标出发,可以形成管理工作的全面指导思想,并可向经理和其他的人员分配具体的任务,以便集体行动的最终结果将实现该指导思想所确定的目标。

人们日益认识到,管理已越出了它的通常含义。用彼得·德鲁克的话说,它是“经编纂好的经验……有可能成为一整套整理好的知识……一门学科,或至少能够变成一门学科。”今天,管理是现代文化的一部分。正因为如此,它本身是没有主观价值标准的,因为它是一种受到风俗习惯、价值观、政府的信念和政治制度影响的社会职能。

但是,经理也确实可以反过来通过自己的指导思想和行动来塑造文化和社会,出版业的经理们就更是这样了。

确定公司的目标

出版是一种企业并具有所有企业的特征。但是,由于出版商所生产的图书用于教育,而教育可以改变个人的社会观,所以,出版也被人们视为是对社会的一种服务。这使得人们期望出版社的存在主要是为了造福社会,而不是为它们的股东谋利。出版业的经理们必须了解这一职业所担负的社会和道义责任。与此同

公司类型

独资公司

独资公司属于个人,由该人担负提供资金的任务并需用其个人的资金偿还公司的债务。

合股公司

合股公司由两人或更多的人提供资金,每一股东都须负责偿还公司债务。

私营有限公司

私营有限公司也是由一些人或公司提供资金,但是股东的责任是有限的,只有公司本身(作为一个法人处理)才应负法律责任。公司由选举出的一个董事会管理。

公营有限公司

公营有限公司是由向公众出售股票筹集资金的公司,它的责任是有限的。股票持有者可以是个人也可以是组织,他们定期选举一个董事会管理公司的事务。

时,作为一名企业家就必须实现社会和商业这两个目标。经理需不断完善其出版社的指导思想,到一定的时候,这种指导思想将成为确立公司的优先项目、战略和组织结构的基础。

无论是哪一种企业,其目标基本上均是由该公司的融资方式和所有权状况所决定的。公司可能是独资公司、合伙公司、私营有限公司或公营有限公司。它们或许是包括政府部门在内、其主要业务并非是出版的各种组织的一个分支机构。每一个公司都将有不同的结构和管理办法,这一切取决于谁在向公司提供资金并承担管理责任(见图表4)。

管理方式随出版公司的性质而变化。

独资公司通常是小公司,其业主决定公司的目标并承担大部分决策职责。可能还有,也可能没有其他的经理人员(这取决于公司的规模),但是通常业主在一切问题上有最后决定权。

合股公司通常任命一名股东为经营合伙人,而且可能有其他几名股东从事专门工作。决策通常由所有股东以协商一致的方式做出,尽管经营合伙人可在其他股东同意的范围内对公司的日常事务做出决定。

私营有限公司设有一个由负责公司经营的人员组成的董事会。通常任命一名董事会成员为总经理,于是该人就作为该公司的行政首长行使职能。董事会具体规定总经理个人拥有的权力,并明确规定什么应由董事会本身决定。

公营有限公司的管理方式大体与私营有限公司相同,由董事会进行管理。

出版社的目标主要取决于出版商自己要想有什么样的形象和他们希望他们自己在同行和社会心目中有什么样的形象。今天,图书出版商不能回避图书在社会上所起的决定性作用。他们也不能无视其下属的期望,他们的下属要维护他们作为编辑、设计人员和销售人员自己的社会形象。

出版标准差异很大,对有些出版商来说,营利这一动机将使得带有它们的图书标记的一切东西只要卖得出去就是好的。但是,好的出版商在认识到营利没有什么不对的同时,也意识到其在社会上所担负的特殊作用,并设法出版将得到每一个领域——无论是文学艺术、教育还是科学——中读者认可的具有最高标准的图书。

每一个企业要维持下去,就必定要将营利作为首要的目标,而这种利润的多少取决于企业家个人及其能力。虽然大部分企业都期望能赚取15%至20%的纯收益,但是出版商能赚取10%的纯利运气就不错了,他们平均只有5%左右的利润。

一定要调整出版商的工作计划使之实现这一目标。此外,必须确定经济和社会目标,并向与其一道工作的那些人阐明这些目标。这些目标包括:

- 出版范围
- 销售市场
- 将提出的方法和贸易条件
- 为业务活动确定的限度
- 企业预期的发展状况和这种发展所需的时间期限
- 要遵循的人事政策

出版商的目标和指导思想是衡量每一部手稿和每一项行动的重要准绳。任何出版商一般都有两个主要目标,即为股东赚取利润和出版有价值的图书。

一些出版商还订立了通过图书媒介对社会进行教育或改变当前的思维和行为模式的目标。另一些出版商仅想提供消遣和娱乐,或教授一门手艺或技巧。但是,出版社并不是一个静止的,无生气的东西;它的目标是可以修订的,并随着构成出版社管理部门和劳动力的人员的成长,可能会逐渐完善。

虽然所有的出版社基本上都是在从事相同的工作,但是随着以不同的方式排定职责,对管理、编辑、制作和推销的安排方式上是有所不同的。如何划分职能和明确职责取决于出版社的管理部门如何对待其目标。

个人和社会的目标决定着所出版图书的标准、质量和种类以及这些图书如何到达市场的方式。市场强烈地影响着目标,尽管一些出版商认为图书不只是消费品,因而市场不是应该读什么书的最好法官。出版商必须认定其对社会需求的判断是正确的;一些出版商甚至将其对社会和文化需求的判断置于其纯财务和经济职能之上。这些出版商准备出版可能会偏离和有违于社会准则、并可能赔钱的图书。

从理论上讲,图书的潜在市场是全世界,对使用一种世界性语言的出版社来说尤其如此。但是,大部分出版社认为眼前的国内市场最为重要,并根据这一市场确定和调整书目。

出版商可以比作一根导管,作者富有创造性的想象力和知识通过这根导管流向社会。但是,出版商又不是一根无生命的导管或渠道:他或她能够截流,改变流向或调节排放的流量的速度和效率。出版商也有赖于市场的反应,并必须使市场随时了解什么正在流经这根导管,从而使公众想获得正在出版的图书。

制定规划

在确定了令人满意的目标之后,出版商必须制定一项实现这些目标的计划。

制定规划需要原始资料——例如,人口统计数据、男女比例、识字率、购买力、教育水平、基本生活费用指数、特定距离之间每单位重量的运输费用、学校及其他教育机构的数量以及它们按年龄和学科的入学人数、目前的读者总人数状

况和阅读兴趣、富有竞争性的出版社,它们的出版指导思想和重版书目、进口图书的范围和动向、发行方法以及一般贸易条件和惯例。虽然其中的一些资料有可能从各国的年鉴或诸如《教科文组织统计年鉴》的国际统计摘要中找到,但是,有前途的出版商往往必须委托别人或亲自进行个别的市场研究。

怀有远大抱负的出版商几乎都付不起市场专职顾问的服务费(而在大多数发展中国家几乎没有这种顾问)。他们通常自己搜集初级数据,办法是走访全国性的藏书点(往往是国家图书馆)、书店和教育机构。在积累了尽可能多的数据之后,下一步是归纳整理数据,从而大体指明打算出版的那些类图书的市场状况并制定出预期会打入市场的现实目标。

每一种拟出的图书都要据此估算成本,而且预期的损益都应列入一个考虑到预期的发展开支和通货膨胀所引起的费用的三年期预算之中。如果与此同时编制了现金流动一览表,这个预算可以扩大,以便出版商能够知道何地、何时、何种方式支出资金,何处将有收入款项,在既定的时间内会有多少亏损或赢利。

这一类的预算很可能不包括个别书目,但会包括每一类图书预期出版的图书数。它会考虑到固定成本和可变成本、版税、预付款、社外服务费用、企业一般管理费和杂项费用。这样收集的资料将写成一个可行性研究报告,在这一阶段要就继续或是停止这项商业经营做出决定。

一旦作出继续开展该项经营活动的决定,出版社将设法尽可能接近实现预算目标,或力图做得比预期的还要好。大部分出版社每年拟订一个三年期预算,因而它们三年前就知道了它们的预期目标。

然而随着事态的发展,会产生修改、取消或否定预算的某些部分的必要。虽然在出版界灵活性事关存亡,但出版社必须拟订一项工作计划作为其企业的基础。

制定规划在任何企业中都是最重要的管理职能之一。在图书出版业,管理上井井有条的公司与其他公司的区别就在于对销售趋势、具有竞争性的书目、现金支付和回收的方式定期进行调查研究并及早认清和规划未来的发展。

组织

每一个企业和机构,无论是公营或是私营,都必须有一个编制结构。工作人员的人数、类型、安排和素质将取决于该企业的需求。出版业内部的工作人员要根据其履行的职能分成各个部门。尽管安排和所履行的任务总是有差异,但是一个组织良好的出版社将设有下列基本部门:

- 编辑
- 设计和印制

- 推销
- 会计。

前三个部门为出版社的业务部门,反映了计划的前后次序流程:

- 选稿、编辑和标注排版要求(编辑)
- 实际格式要求(设计)
- 按此格式印制成书(制作)
- 通过发行机制将书送达读者(推销)

会计部门通过流转的发票、定单、社外服务和设施的购置、仓储管理(在某些情况下)、信贷控制、到期款项的收取和支付来密切注意上述流程的财务方面。如果业务的哪一部分出现财务问题,会计部门就向管理部门打招呼。

管理部门掌管出版社的全局,它根据会计部门提供的信息和根据企业既定的共同目标所进行的专题研究的结果确定任务并做出决定。

出版社的流程见图表 5,它说明了各部门之间的关系及各部门对出版社全盘工作所起的作用。大的出版社,一些部门也许还要细分,使业务工作更为专业化;例如,推销部门可以分成本国销售、出口销售、促销、仓储,在一些大型出版社还设有读者服务部。编辑部门可能设有一个单独的版权和版权转让部门等等。

不管怎么说,图表 5 所概述的组织结构包括了出版和发行图书的主要职能,所介绍的这些职能是对所有出版社而言的,无论它是一个一人承担所有职能的独资公司,还是一个拥有数以百计雇员的跨国公司。

协调/管制

目前的管理思想对一个组织的管制(或指导)和使这种管制成为可能的管制手段(例如数据、信息)做了明确的区分。

包括出版社在内的现代机构正在迅速获得设计管制手段的能力,以迅速取得、处理和分析大量数据。但是这种分析的结果本身是无用的。它们需要通过经理的理解转化为使企业朝着适于它的方向前进的决定。管制手段所提供的数据是经理作出决定的理智和财务的依据,但经理还必须考虑到任何管理行动所涉及的社会和人的因素。关于社会 and 人的决定从来就是不准确的,以对(当前及未来的)趋势的假设为基础的判断也是不准确的。对人的行为的任何假设,均存在着很大程度的不确定性。

在考虑协调和管制问题时,经理必须提出一个基本的问题:“我要保持有效管制所需要的最起码的信息投入是什么?”然后,必须设计出一套将为企业的高效率运转提供必要信息的管制手段。但管理专家强调指出,搞好管制所需要的工作越少,这种管制工作就越好;所需管制手段越少,这种手段就越好。最优秀的经

