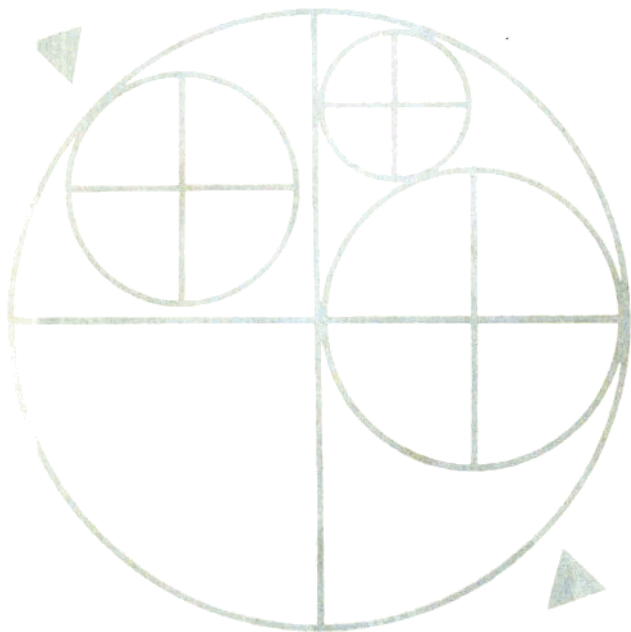


上海书刊印刷企业管理讲义

初稿试用本



上海出版印刷公司职工大学

出版说明

1. 《上海书刊印刷企业管理讲义》一书,是根据上海出版印刷公司企业管理干部轮训班的教学讲义汇编的,本书是由朱慧林同志编辑,丁之行同志校订的。

2. 本书简介了国内外工矿企业科学管理的基本理论,初步总结了本系统现行企业管理的点滴经验,供本系统轮训现职干部学习企业管理基础知识的教材,也可作为印刷系统广大职工的自学参考书。

3. 由于印刷工业企业管理的许多理论问题,还有待于进一步探索,不少做法还缺乏实际检验,加上我们业务水平有限,因此,本书在内容和表达方面一定有不少缺点、错误,恳切希望同志们给以严格指正,以便我们今后修订提高。

一九八一年七月

目 录

第一章 企业管理概论	1
第一节 什么是企业管理	1
第二节 学习和加强企业管理的重要性	10
第三节 企业管理现代化的含义和它的主要内容	13
第四节 要发扬社会主义企业的优越性	19
第二章 书刊印刷工业的计划管理	27
第一节 计划工作是现代化企业管理的重要一环	27
第二节 书刊印刷工业计划工作的内容和范围	31
第三节 书刊印刷工业生产计划的制订和实现	35
第四节 书刊印刷工业的生产作业计划	45
第五节 计划管理的基础工作	51
第六节 计划管理要适应新形势的要求	59
第三章 印刷技术管理	62
第一节 印刷技术的发展趋向	63
第二节 技术管理的主要任务和内容	68
第三节 怎样搞好印刷工业的技术管理	77
第四节 加强印刷技术管理的几点设想	88
第四章 书刊印刷质量管理	95
第一节 产品质量和质量管理工作的重要性	95
第二节 全面质量管理	103
第三节 全面质量管理方法的基本原理和手段	135
第四节 书刊印刷如何推行全面质量管理	149
第五节 胶印印刷怎样推行全面质量管理	156
第五章 书刊印刷工业的设备管理	164

第一节	设备管理的重要意义	164
第二节	设备管理的内容和日常工作	168
第三节	设备的维护和修理	172
第四节	设备的技术改造	184
第五节	设备的更新	188
第六节	关于设备管理与维修的专业机构和国外设备管理简介	193
第六章	书刊印刷工业的劳动管理	203
第一节	劳动管理的任务和不断提高劳动生产率的意义	203
第二节	不断提高劳动生产率的主要途径	207
第三节	怎样计算劳动生产率	216
第四节	做好劳动保护工作, 认真搞好安全生产	219
第五节	劳动保护制度	229
第七章	印刷工业的物资管理	236
第一节	物资管理的任务和重要意义	236
第二节	物资消耗定额和储备定额的制订	245
第三节	物资供给计划的编制	248
第四节	物资管理的方法	254
第八章	财务管理与经济核算	261
第一节	财务管理的意义和任务	261
第二节	固定资金管理	266
第三节	流动资金管理	273
第四节	成本管理	280
第五节	专用基金的管理	290
第六节	经济核算和全面经济核算	301

第一章 企业管理概论

郑 勇

第一节 什么是企业管理

一、什么是工业企业，它的根本任务是什么？

1. 要讲工业企业管理，首先要弄清什么是企业。什么是工业企业呢？简单地说：企业是一个营利性的经济组织，是国民经济中的基本单位。营利性是指获得利润为目标的意思，经济组织的基本单位是随着社会生产力的发展而逐渐演变的。在原始社会里，经济组织的基本单位是以血缘关系构成的氏族。在一个氏族里，成员共同生产劳动、共同消费劳动成果。随着生产力的发展，社会逐步过渡到奴隶社会，以后又发展到封建社会。经济活动的基本单位又从奴隶主经济演变到封建社会的以家庭为基础的一家一户的小生产经济。随着商品经济的发展、生产社会化程度的提高，促使封建社会的逐步解体，营利性的独立的经济组织，就在商品经济的基础上发生和发展，这就是企业的由来。资本主义社会逐步形

成，是以商品经济高度发展、社会化大生产程度不断提高为前提的。所以企业也就成为资本主义经济活动的基本单位。社会主义是资本主义向共产主义过渡的历史阶段，将是社会生产力进一步发展、物质和精神文明进一步丰富和提高的社会。在我国，由于旧社会半殖民地半封建的特殊历史条件，没有经过资本主义高度发展的历史阶段。革命胜利了，但解放后的生产水平和劳动社会化的程度还大大落后于发达的资本主义国家，这叫底子薄，还是一个不发达的社会主义国家。所以还必须大力发展商品生产。企业作为商品经济高度发展的产物，必然仍是我国社会主义国民经济的基本单位。

那么，什么是“工业企业”呢？“工业企业”指的是从事工业生产的经济组织，是物质资料的生产部门。社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础的，它的营利性与资本主义私有制的企业为资本家图私利不同，社会主义企业利润是一种社会积累，是为国家和人民的利益服务的。如果不是营利性的经济组织，那就不能称为企业，而只能称为由国家经费预算开支的事业单位。作为一个社会主义企业，它的特征是在国家计划经济指导下，独立经营、独立核算，并具有在国家政策规定范围内的独立的经济利益。也就是整体利益与局部利益结合的原则，这种独立是相对的。但目前我国经济体制对企业统得过死，不符合经济发展的客观规律。那么，几个或一些专业工厂联合起来组成专业公司，这个公司是否企业？企业性的公司一般来说应是起各基层厂的总管理处职能，公司所属工厂的生产经营业务由公司统一经营，统一核算（是指在独立核算基础上的统一），各专业工厂只是公司内部的生

产加工单位，不独立对外，是公司的组成部分。如果各基层厂独立经营、独立核算，而公司只是一个行政管理机构，公司的开支由国家事业经费预算拨付，则这个公司的性质就不是企业，而是事业单位。我们印刷公司的现状是一种特殊的状况，既不是统一盈亏的企业性公司，又不属国家预算的事业单位，而是一个独立于各基层厂的独立经营和独立核算的企业。经营业务仅是租型造货和代理业务，但又担负着对各基层厂的行政管理职能。

2. 工业企业的根本任务是什么？就是以生产为中心搞生产。但是，这个以生产为中心的根本任务，前些年被搞乱了。“四人帮”横行时，批判“唯生产力论”，弄得大家不好讲生产，只好天天搞阶级斗争。现在要拨乱反正。肃清其流毒。明确了以生产为中心，把经济搞上去，这就是企业的根本任务。但是，如何搞法，则是大有文章可做。我们现行的经济体制、经济结构是有问题的。如任务由国家下达，产品由国家统收，盈亏由国家统包。任务、产品、盈亏统统由国家包下来，这三个包使大家吃大锅饭，以计划指标为中心，完成得好、完成不好，一个样。长期实践证明：这三个“包下来”，是违反客观经济规律的。我们要搞好企业的生产，按客观经济规律办事，改革现行经济体制，改变经济结构，改变严重束缚生产力发展的统包现状，才能把经济搞活，提高经济效果和工作效率。

社会主义的经济规律很多，但最根本的一条规律就是：生产是为了满足人民日益增长的物质和文化生活的需要。这是我们生产的目的性，是方向问题必须坚持。如果企业只讲

指标，只讲生产，不考虑人民需要，往往造成品种减少、质量下降、产品积压、比例失调，浪费损失严重，经济上不去。按经济规律办事，企业必须以满足人民需要出发搞生产。所以，以生产为中心，就是要为国家创造出更多的商品，讲工作效率，讲经济效果，就是要为国家多积累资金，扩大再生产，使国家富起来，人民生活好起来。这就是企业的根本任务。

二、什么是管理，什么是工业企业的管理？

“管理”二字的含义是什么？功能有那些？对“管理”这一个概念，国内、国外讲法不一，有许多派别。这可以由学术界去研究、争论。我们通常的理解，所谓“管理”就是指为了达到某一个机构的预期目标和任务，而进行决策、计划、组织、执行、协调、检查、监督等这几个主要方面的功能。也有把执行包含在组织与协调之内，调查包含在监督之内，归纳为五个功能，称“五功能论”。为什么要管理？这是生产规模发展决定的。一个规模较大的共同劳动的单位，没有管理是不行的。马克思曾用赛球需要指挥一样作比喻，证明人们在共同劳动的过程中，必需要有组织管理的职能，是社会化大生产决定的。如果没有指挥管理，成千成万的人在一起，就会群龙无首，那能有秩序的生产。这是普遍的常识问题。管理既然必要，那末工业企业的管理任务就是要按客观的经济规律，合理地组织企业的全部生产经营活动。所以，也有一种说法“管理就是生产力”。

企业的经营活动一般可分为两个方面：即企业的外部活动，企业的内部活动。所以，工业企业的管理也是由对外的

经营管理和对内的生产管理二部分组成的。而这二个方面又是紧密结合，互为条件。

三、企业管理的历史演变及其二重性

(一)、企业管理作为一门专门的科学，达到目前这样高的水平，是有一个漫长的发展演变过程的。世界上大致经历了这么几个阶段：

1. “泰罗制”

十九世纪开始，美国有一个人叫泰罗，被西方曾称为“科学管理之父”。泰罗出身车工，任过领班、主任等职务而升到总工程师。他在几十年的实践中，深切了解管理人员与工人之间的那种矛盾，于是研究出一种解决的方法。他对工人的操作动作进行细致的观察和分析，消除不必要的和错误的动作，确定合理的工作方法，选定合适的工具，同时用马表记录各项动作的时间，确定各项作业的标准时间，即工时定额。他在工资方面实行差别计件制，即凡达到定额的工人按高工资率计算工资，而不能达到定额的工人则按低工资率计算工资。但“泰罗制”有很大的局限性，它主要地注意到提高各种作业的效率，注意到工人得到较高的工资而企业又能保持较低的生产成本，而对如何从更加全面的观点出发去提高整个企业的效率则注意不够。

2. “福特制”

“福特制”充分利用大生产的优点，采取了生产标准化和移动式的装配法，促使整个生产过程的各种作业在时间上协调起来，从而提高整个企业的效率，把生产成本降低到最低

限度。“福特制”的所谓生产标准化包括：①产品标准化——减少产品的类型，以便实行大量生产；②零件规格化——以提高零件的互换性；③工厂专业化——不同的零件分别由专门的工厂或车间制造；④机器及工具的专门化——以提高工作效率，并为自动化打下基础；⑤作业的专门化——各种工人反复地进行同一种简单的作业，这样就使整个企业的效率提高了，国外传统的科学管理，就是“泰罗制”和“福特制”。

3. “行为学派”

“行为学派”是三十年代开始产生的，又叫做行为主义。它的最早的代表人物是美国哈佛大学的迈约，他的代表作《工业文明中的人的问题》发表于1933年。他认为“生产不仅受物理的、生物的因素的影响，而且受社会学的、社会心理学的影响。”他认为只重视物质的、技术的条件，而忽视社会条件对工效的影响，是片面的。因此，他强调在生产管理中要尊重人性和人格，以及发挥人的积极性。尔后的行为学家就更强调人的行为，从人的行为的本质中激发出动力，才能提高效率。日本在这一方面比较注意，强调发挥人的积极性，把过去依靠少数专家，技术人员从上而下的管理改变为所有的管理人员和工人都来参加管理。

4. “数学学派”

“数学学派”四十年代开始的，就是使数学方法渗进管理科学里。如苏联数学家康托纳维奇教授在1940年左右写的《生产组织与计划中的数学方法》。他是运用数学方法进行生产的最优决策，使生产取得最大限度经济效果。与此同时，欧美的一些学者也进行了这方面的大量研究工作，如：“控制

论”、“规划论”、“排队论”、“策略论”等。我国华罗庚教授在这方面作了贡献，还给这些成就统一命名为《运筹学》。

5. “计算机管理”

“计算机管理”是五十年代开始的，就是使电子计算机在管理领域中应用，它大大提高了企业管理工作的效率和经济效果。

6. “系统工程”

“系统工程”是七十年代开始的，亦叫“系统分析”。它是以“统筹法”为核心，以电子计算机为工具，从管理对象的整体出发，全面的使用数学方法，系统地进行管理的各方面工作的分析，使计划决策、设计方案、生产方法等取得全面的最佳化，因而使得企业生产中的人力、物力、财力和时间的利用达到了最大的效率。美国华盛顿大学教授卡期特和卢森威在 1970 年合写的《组织与管理从系统出发的研究》是系统工程理论的最早的代表作。系统有大有小，整个国民经济可以作为一个系统，一个企业也可以作为一个系统，企业内部又可以分若干个小的系统；一个产品生产可以作为一个系统，它的各个构成部件又可以分成为各个小的系统。

从管理科学发展的情况来衡量我们现在的管理水平，可以清楚的得出这样的结论，即：如果说我国的科学技术水平要比发达的工业国家落后 20—30 年的话，那么我国的企业管理水平要比发达的工业国家落后 40—50 年。所以，我国技术落后，但是管理更落后。因此，我们必须在迅速发展科学技术的同时，要更加迅速的提高我们的科学管理水平，才能适应早日实现四个现代化的要求。

(二)、什么是企业管理的二重性?大家知道,马克思研究资本主义社会,是从它的细胞——商品开始。他指出商品具有二重性,即价值和使用价值。那么作为生产商品的企业,同样具有二重性:一方面是表现在与生产力、生产技术、社会生产相联系的自然性;另一方面又具有与生产关系、社会制度相联系的社会性。这种二重性表现在企业管理上,一方面是以生产技术为基础,使各个方面的生产力结合起来进行生产而需要组织和管理、指挥和监督。另一方面的管理是要使社会制度、生产关系适合于生产力发展的水平。正确处理生产社会化,人们相互间政治和经济的关系。如资本主义生产,资本家为了取得剩余价值而剥削劳动者,管理的职能是为资本家获取利润而组织指挥生产并监督劳动者的劳动。从这个意义上讲,管理与生产方式、社会制度有直接关系,具有鲜明的社会性,也叫阶级性。

在社会主义制度下,已消灭了剥削,管理的二重性还是存在的。因为社会主义仍然要发展商品生产。但劳动生产创造的利润,已为劳动者集体所有,这里面有个按劳分配的问题,合理的分配就是个管理的问题。因此社会主义企业管理,除了要合理组织生产力外,还要正确处理各种生产关系,合理分配新创造的价值和合理安排积累和消费的比例,关心劳动者生活,从而提高生产积极性,并对劳动生产进行社会主义的监督。过去由于极左思潮影响,企业不讲科学管理,不关心职工福利,只讲阶级斗争。对资本主义企业管理所积累下的有用的科学的经验,一概否定,以阶级斗争代替了科学管理,造成了破坏生产秩序、阻碍、束缚生产力发展的严重

后果。

认识管理职能的二重性，要在合理组织生产时必须关心职工生活，使按劳分配的社会主义原则正确地、有效地得到贯彻。

四、我国工业企业的现状

从我国现在工业企业的一般情况来看，企业的大量生产能力，还没有充分的利用，潜力很大，大多数企业存在着劳动生产力低，产品质量差，生产成本低，利润收入少，资金周转慢的现象，还有一部分企业，至今还继续亏损。许多新建企业，长期形不成生产能力，投资效果差，内外贸易在经济管理上也存在不少问题，迂迴运输，商品积压，损耗及经济亏损还很严重等。以上这些问题的存在，原因是多方面的，但其中一个相当重要的原因，不能不说是同企业经营管理不善有很大的关系。如美国的西屋电器公司的汽轮叶片厂，设备同我国的哈尔滨汽轮机厂不相上下，但它能制造 130 万瓩的发电机，我们只能制造 20 万瓩的；它一年生产大型叶片 15 万只，而我们全国只能生产几万只。据分析，这方面同企业的技术设备管理有很大的关系。所以，现在有越来越多的同志认识到：我国现代化，必须首先从内部改进管理工作、提高效率开始。有关方面粗略计算一下，我国即使不用电子计算机，在有些工业部门也可以在二、三年内将劳动生产率提高数倍。所以，我们应该把努力学习国内外的先进企业管理工作，作为当务之急，只有这样，才能提高生产力，才能使产品进入国际市场，有竞争能力。

第二节 学习和加强企业管理的重要性

工业企业管理，是指导人们从事管理工业生产技术经济活动的一门科学。要组织社会化大生产，搞现代化建设，没有科学的管理，就不可能取得良好的经济效果。因此要学习和加强企业管理提高管理水平，对于促进生产发展，实现“四化”是有着十分重要的意义。

一、目前国内外生产效率上的一些比较

1. 机电工业：同样造 0.3—11 瓩的小电机。在我国名列前茅的大连电机厂每人每日仅产 0.87 台；而法国的电机厂每人每日平均可产 5.33 台，效率相差 6 倍。

2. 纺织工业：挡车工的看机台数，我国平均为每人 400—600 锭，日本每人平均是 2200 锭，效率相差 5 倍。

3. 无线电工业：南京无线电厂有 3800 余名职工，年产半导体收音机 11 万台，而日本同类规模的工厂产量要高出两位数，达 1100 万台。差距达 100 倍。

4. 集成电路：这在我国虽说是新工艺，但目前成品率为 1—3%，而日本生产集成电路成品率为 50—60%，差距也很大。

5. 印刷工业：我国上海目前仅市印一厂有一台对开四色胶印机还算得上比较先进一点的设备，但这还是国外 60 年代的产品；较先进的电子分色机也已是 60 年代末、70 年代初的产品。铅印方面大量使用的还是米力机、单平机。小高速

虽然速度较快,但型号也还是 40—50 年代的产品。几十年来铅胶印机的班台产量没有多大变化。这与国外印刷技术不断发展的高速化、多色化比较,落后情况是显而易见的。

上述差距一方面是由于我国底子薄、工业不发达、基础差,而另方面则是与我们过去的极左路线影响和“四人帮”的严重破坏是分不开的。同时也说明了我国目前在管理上的混乱和落后的状况影响着同国外的差距不能迅速地缩小。有人估计我国的经济落后于先进发达的工业国家几十年。现在党中央路线正确,采取了以调整为中心的果断措施,尽快解决国民经济严重比例失调的现状,调整的目的是要改变目前不合理的经济结构,以适合生产力的发展。我们要解放思想,改革经济体制,但要从我国人口多,底子薄,经济、技术、管理落后的国情这一实际状况出发,步子要稳,要讲工作效率,讲经济效果,讲综合平衡,搞调整有进有退是要从全面出发为的是更有效地发展我国的国民经济,所以搞调整不能停止改革、改革要服从调整,促进调整、调整 and 改革是相辅相成的。只有把调整 and 改革搞好,才能有计划按比例稳步地发展经济,逐步达到最大限度地满足人民物质和文化的需要。所以我们一定要学习好调整 and 改革、克服经济工作中“左”的指导思想,加强企业的科学管理,提高生产效率和经济效益。

二、整顿企业管理,适应四化建设的需要

第二次世界大战后,资本主义国家经济发展最快的是日本。他们有两条基本经验:一是引进先进技术,实现技术的现代化;二是采用科学管理,实现管理的现代化。五十年代

日本从美国和西欧引进了许多先进的技术装备，但管理还是战前那一套，十分落后，结果产品质量、劳动生产率和成本都赶不上美国和西欧，产品在国际市场没有竞争力。后来他们总结了经验教训，在六十年代狠抓了管理现代化，从美国引进了许多科学的管理制度和办法，学中有创，结合本国特点，搞出了一套先进的管理制度和办法，企业管理水平迅速提高，经济得到了高速度发展。

没有管理的现代化，即使技术最先进，也不能充分发挥作用，许多企业的实际情况表明，用五十年代的管理水平，管七十年代的设备，不可能生产出七十年代的产品；相反，用七十年代的管理水平，管五十年代的设备，却有可能生产出七十年代的产品。前几年，我国从国外引进的先进设备，许多未充分发挥作用，有技术上的原因，但主要是管理问题。例如，我们引进的十三套三十万吨合成氨设备，这些设备是目前世界上较先进的，在美、日、荷等国家使用这种设备的工厂只要配备二百四十个人，可是拿到我们国家却使用一千五百四十多人，其中三分之一是管理人员，劳动生产率降低了六、七倍。我们从国外引进的电子分色机，也没有充分发挥作用，除了技术上的原因，这与管理落后也是分不开的。所以说我国要实现四个现代化，既要有生产技术设备的现代化，也需要管理的现代化。

三、提高企业管理水平，最大限度的 发挥企业人、财物的作用

目前，我们印刷工业企业，总的来说比“四人帮”横行时

期好得多了。但是，互相间的差距很大。我们除了人力资源丰富以外，财力、物力还是很有限的。人多也并不是一件大好事。技术不先进，没有定额指标，人浮于事，甚至因人设事，实际上是没有什么事好干。所以，有的工厂里，总有几个地方，三三两两一堆在闲荡。前不久《印刷战线》的记者，走访了我们几个厂，强烈地感到这个问题的严重。社会财富是通过劳动创造的，这样松松垮垮怎么行呢！为了说明问题，现把上海书刊印刷工业的一些情况介绍一下：

我们印刷工业的主要原材料是纸张。近年来虽然抓了节纸工作，取得了显著的成绩，但是从80年上半年情况看，纸耗指标、厂间的差距仍很大。以胶印为例，最高的要超过纸张伸放数耗用率指标80%，而最低的仅39.3%。铅印最高的为98.4%，基本上已没有什么节约了，而最低的仅68.1%。

以资金周转天数来说，胶印最长的每周转一次要37.2天，而最低的仅23天。从出书周期来看，国外出书周转快，仅14天就可周转一次。铅印最长的要59天，最短的仅36天。有的书一年多还出不来，出版社和作者很有意见，读者也不满意。

这是我们印刷工业的一些片断情况，但可见一般。所以，只有学习提高，加以改革、加强我们的企业管理水平，生产潜力还是很大的。

第三节 企业管理现代化的含义和它的主要内容

一、企业管理现代化的含义

企业管理现代化一般包括：(1)管理组织的高效化，(2)