

河南大学出版社

# 编辑出版三思集

王 卫 著



## 自序 一个编辑的思想认识过程

做编辑工作已经 20 年。20 年来,策划、编辑、出版了许多图书,其中有一些很好的图书,它们让我有一种成就感。20 年来,我也在不断地摸索图书设计的思路,思辨一些编辑理论问题,进而对编辑出版整体的组织管理作深层次的思索。通过学习和思考,努力去认识编辑出版工作的规律,努力去寻找图书开发和生产的最有效途径。这本小册子,就是这些思考的一部分收获。

本书包括三部分内容,主要涉及编辑出版工作的三个方面。

思索——图书出版的管理。进入 21 世纪,我开始做一些与出版业务管理有关的工作,之前,我没有任何管理工作的经历。为了把工作尽力做好,就必须学习一些这方面的知识,把管理工作的基本道理搞明白,这样才不至于出大毛病。本书收入了我在出版管理方面的一篇论稿(约有 12 万字),它是 2002 年至 2004 年我在中国科学院研究生院研修“管理科学与工程”课程时,学习思索的结晶。

思路——图书选题策划。我编辑的图书,绝大多数是事先有选题设计和编写策划方案的。开始组稿之前,习惯性地把图书内容与编写方面的一些事项考虑再三,并形成文字材料,作为编辑出版的指导说明。本书精选了其中几个方案,代表我教育图书设计的一种思路。

思辨——编辑业务理论认识问题。自认为是一个只适合做具体工作的人,对重大的编辑与出版理论认识问题少有深入的思考;实际工作中偶有所得,也多是浅尝辄止,属于体会式的东西居多。从实际工作出发思辨一些编辑业务理论问题,为具体工作探索解决矛盾的方式方法,是这里选出的几篇文章的中心议题。

俗话说，三思而后行。一般而言，我比较遵守这个信条。本书中的论稿和文章，可以说是这个方面的实践。我个人认为，若能够把以上所指的三个方面思考清楚，理出条逻辑主线，基本上可以把编辑与出版方面的问题弄个明白。弄明白了再做，大的方向就不会错，就不会走大的弯路。

我是学数学出身的理科编辑，肚子里“墨水”的容积和密度，比学文科的编辑们真是差太多了。虽然，理科编辑的肚子里有无数符号、定理、公式的逻辑串串儿，也有奇奇怪怪的、有时是不合常理的想法（有时也是我们可引以自豪的），但若论起“之乎者也”，我总有些自卑感——毕竟，“之乎者也”之道乃是编辑的基本功。因而，工作之余也读一些闲书，也学着文科编辑弄一弄笔墨。本书中的文章可以算习作吧。

有一次与已上中学的孩子聊天，孩子给我讲了一件小事。孩子与同桌谈起各自的父母。同桌问：你老爸是学什么的？答：学数学的。问：那你老爸是教师吧？答：不是。是编辑。同桌惊诧：什么？你有没有搞错！学理科的也能当编辑？……孩子讲到这里，也调侃地发问：老爸，你真的是编辑？继而，笑得前仰后合。我听了这件事，看着孩子那开心的模样，只能是哑然无语。且不论社会上如何看我们理科编辑，就连孩子们都认为我们不是编辑的材料！想一想，我这20年的编辑做得有点凄然。

今天弄这么一册文字，心里确实很不安：这不是在班门弄斧吗？但是，换个角度想想，我做这个小册子，也无可厚非。这本小书中没有任何抄袭的东西，都是自己实践、思索的结果。它真实地反映了一个教育图书编辑20年来不断学习、探索的思想认识过程。书中那些真正个性化的思索，将会提供一种参考、一个实例。这也许是我可以欣慰的。

2004年8月

# 目 录

## 出版管理思索论稿

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 地方出版社企业化管理再造整体设计        | /003 |
| 绪 论 出版社实行现代企业管理的必要性和紧迫性 | /005 |
| 出版社为什么要实行现代企业管理         | /006 |
| 为什么今天出版社实行现代企业管理更显得紧迫   | /007 |
| 第一章 地方出版社企业化管理的主要方面及其关系 | /013 |
| 出版社企业化管理的基本内涵           | /014 |
| 出版社企业化管理的主要职能和过程        | /017 |
| 出版社各个方面管理的关系            | /019 |
| 企业化管理再造必须关注民族传统文化的影响    | /022 |
| 第二章 地方出版社的管理现状调查与分析设计   | /029 |
| 管理现状调查与分析的主要目标和分析标准     | /030 |
| 管理现状调查与分析的主要方面和要点       | /034 |
| 管理调查与分析工具               | /040 |
| 出版社管理调查与分析系统设计          | /045 |
| 案例:地方出版社的管理现状分析         | /048 |
| 第三章 地方出版社的战略规划管理设计      | /053 |
| 企业的战略管理的基本内涵            | /054 |
| 战略管理的主要方法与理论            | /057 |
| 出版社战略规划管理主要工作设计         | /064 |
| 出版社战略规划管理案例分析           | /073 |

|     |                           |
|-----|---------------------------|
| 第四章 | 地方出版社的人力资源管理设计 /082       |
|     | 人力资源管理的重要概念 /082          |
|     | 人力资源管理的基础理论 /086          |
|     | 出版社人力资源管理的主要工作设计 /092     |
|     | 如何有效推动出版社人才培养体系建设 /095    |
|     | 出版社人力资源管理案例分析 /098        |
| 第五章 | 地方出版社的管理沟通设计 /106         |
|     | 管理沟通的基本概念 /107            |
|     | 几个重要的管理沟通原理 /109          |
|     | 出版社管理沟通的主要工作设计 /116       |
|     | 出版社管理沟通案例 /122            |
| 第六章 | 地方出版社企业化管理再造的任务和程序设计 /126 |
|     | 地方出版社为什么要进行企业化管理再造 /127   |
|     | 出版社企业化管理再造的目标设计 /131      |
|     | 地方出版社管理再造的主攻方向 /133       |
|     | 培训在职各级管理者 /137            |
|     | 管理再造的基本程序设计 /141          |

## 教育图书设计思路

|                          |
|--------------------------|
| 《当代博物馆》丛书的整体设计与编写要求 /149 |
| 丛书基本内容 /149              |
| 丛书内容编排总体设计 /150          |
| 知识内容的收选原则和编写要求 /151      |
| 编写班子的人员构成与要求 /152        |
| 分册编写内容和编写建议 /153         |
| 几点说明 /168                |
| 编写工作程序 /169              |
| 《当代博物馆》丛书选题论证 /170       |

|                       |      |
|-----------------------|------|
| 为什么要设计以真实图片为主的知识读物    | /170 |
| 为什么要冠名“博物馆”           | /171 |
| 《当代博物馆》丛书选题设想可行性调查与分析 | /172 |
| 《走向海洋》丛书选题策划方案        | /178 |
| 《小学生自然之窗》内容设计与编写要求    | /182 |
| 内容设计                  | /182 |
| 各分册主要内容和编排提示          | /183 |
| 具体知识点内容编排例举           | /185 |
| 编写要求                  | /186 |
| 编写工作程序                | /187 |
| 《课外小学生》整体策划方案         | /188 |
| 小学生综合性课外读物的选题设想       | /188 |
| 全套书整体内容设计与编写要求        | /191 |
| 各栏目内容设计与编写要求          | /196 |
| “家庭小学数学”系列图书内容设计与编写要求 | /210 |
| 目的                    | /210 |
| 书名                    | /210 |
| 内容设计                  | /211 |
| 编写要求                  | /212 |
| 编写原则补充说明              | /213 |
| 《插图本科学简史》丛书策划方案       | /215 |
| 策划的背景                 | /215 |
| 策划目的                  | /216 |
| 丛书概貌                  | /216 |
| 定位                    | /216 |
| 内容简要                  | /217 |
| 基本体例与结构               | /217 |
| 同类书对比                 | /218 |

结论 /219

《宇宙之旅》丛书选题设想 /220

## 编辑业务理论思辨

浅论大型图书的编撰组织工作 /229

从《当代博物馆》丛书谈起 /230

大型图书的编撰工作是一项大“工程”，组稿编辑  
就是这项工程的指导“工程师” /231

大型图书编撰组织工作的实施程序 /232

名品图书及其开发战略 /236

名品图书的内涵 /236

名品图书的形成 /238

名品图书的开发战略 /240

《走向海洋》丛书选题策划与组稿成败分析 /245

教育知识类图书的变与不变 /251

图书的内容与形式的变与不变 /251

读者兴趣与需求的变与不变 /253

图书设计的变与不变 /256

教辅图书选题传统制定模式的弊端与变革 /258

教辅图书选题的传统制定模式 /258

教辅图书选题传统制定模式的弊端 /260

教辅图书选题传统制定模式的变革 /265

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 出 | 版 | 管 | 理 |   |
|   |   | 思 | 索 |   |
|   |   |   | 论 | 稿 |





# 地方出版社企业化管理再造 整体设计

---

2002年至2004年,笔者参加国家新闻出版总署在北京开办的新闻出版业EMBA进修班的学习,并在中国科学院研究生院研修“管理科学与工程”课程。这期间,笔者总共学习研读了18门有关经济学、管理学的课程,探讨了大量的管理方面的案例。通过这两年的学习,笔者开阔了眼界,更新了许多出版方面的观念——思想就像突然打开了一扇窗户,一下子明白了许多道理,也引发了许多思索……对照管理学、组织行为学、经济学和出版经营的许多理论及思想方法,对照国际上众多成功出版公司的管理实践,我国出版社的管理真是太落后了。特别是地方出版社的管理,它与先进有效管理的差距还是很大的。在学习中,笔者结合本地出版社的工作实际,思索了很多问题,发现我们的出版工作存在不少矛盾,也弄清楚了我们出版工作中的一些难解问题的管理学“病因”,并试图应用自己所学的管理学、组织行为学等知识,去设计解决这些矛盾和问题的方式方法。这篇《地方出版社企业化管理再造整体设计》论稿就是这些学习、研究、思索的结晶。

由于这篇论稿中的许多例子都必然涉及出版管理的实际工

作,它可能会触及出版界的一些现实问题。这些例子许多来自于出版方面的报刊,也有一些是笔者对河南出版界的观察。笔者在此特别声明,论稿中的陈述纯粹是理论认识上的探讨,笔者对任何人和事均无恶意。况且,本论稿的论述仅仅代表笔者个人的一些观点和思想,写出来就是为了讨论、接受批判的。

笔者对河南出版界有深厚的感情,期望我们出版社的管理者都能够了解我们管理方面的落后状态,在国家将一般出版社转制为企业的正确方针指引下,抓住机遇,辞旧创新,奋力拼搏,尽快将河南出版事业做大做强。

笔者希望本论稿能为此提供一些参考。



## 绪论

# 出版社实行现代企业管理的必要性和紧迫性

经过改革开放 20 多年的发展,我国的大多数商品生产单位基本上都企业化了,实行了规范的企业化管理。然而,作为图书商品生产的核心单位——出版社,还停留在半事业单位半企业单位的状态。在上个世纪 90 年代,我们国家给出版社的定性是事业单位企业管理,并积极推进出版社管理的科学化、制度化和规范化。近些年来,出版业又在积极探索把非重要出版社办成现代出版企业的道路,倡导出版社要进行现代企业管理制度的建设。然而,就我们大多数出版社来讲,出版社的管理真正实现现代企业管理的可以说寥寥无几。这与整个时代发展的步调很不协调。进入 21 世纪,尤其是我国加入 WTO 之后,为了全面建设小康社会,进而在 21 世纪中叶达到中等发达国家的经济发展水平,我国的国民经济加快了与世界经济的接轨和融合。在商品生产和服务贸易领域实行规范的、科学的企业化管理,是这种接轨和融合的重要基础和保障。这可以说是一种时代潮流。出版社作为知识和信息商品的生

产者和相关服务的提供者,也必须与时俱进,跟上这个时代潮流,尽快实行现代企业管理。

## □出版社为什么要实行现代企业管理

首先我们要确定一个前提:从实际功能上讲,出版社就是一个图书商品的生产经营企业和相关服务的提供者。它与一般的物质商品生产经营企业有所不同的仅仅是,图书是一种特殊的文化精神商品,作为物质的图书只是其文化和精神价值的载体。但是,出版社作为商品和服务提供者这一本质属性,并没有因为这个特殊性而改变。出版社同样要面对真正的市场竞争,它同样要在这种永无休止的竞争中生存和发展,因此它必须遵循一般企业的生存发展规律和商品市场的游戏规则。现代企业管理制度是人类社会经过一二百年的摸索实践逐步建立的,它是在市场化经济体制下一个企业正常运作和生存的基石之一,它也是提供商品和相关服务的社会组织,生存竞争和发展博弈的游戏规则的体现。因此,可以说,出版社实行现代企业管理制度,是在市场经济条件下,出版社生存与发展的基本前提和基本保障。

另一方面,现在我国许多出版社的管理,基本上还是一种事业单位管理方式和企业管理方式的混合体:①它的人事制度基本上还是事业单位的,出版社人员的正式调入调出仍然受各地政府事业单位人员编制的限制;②它的分配制度虽然也在改革,但难于逾越所谓正式职工与招聘职工的分配鸿沟;③它的图书产品的开发生产的随意性大,生产过程管理粗放,生产缺乏计划性;等等。造成这种管理状况的原因有很多,其中,我国的出版社所具有的几十年的事业单位的传统,出版社的领导和广大职工缺乏对现代企业管理的认识、感悟及经验,是一条重要的原因。

改革开放 20 多年来,我国的出版社被定义在“企业+事业的生产单位”的框架内,根本没有实行过真正的企业管理制度,更别

提实行现代企业管理制度了。就是出版社实行了企业管理的部分而言,也不是很规范的,是搀和有行政味的一种企业管理。我们的出版社还存在着大量的事业管理的制度和观念。这一切都说明,从某种意义上讲,我国的大部分出版社还不能算一个规范的、现代的图书商品生产和服务提供组织,我们的出版社离真正实行科学的、规范的现代企业管理还差得比较远。

如果说我国出版社管理的这种半事业半企业的现状,还能使一些地方出版社在当地行政区域保护中生存的话,那么,随着我国市场经济的不断完善和成熟,随着我国国民经济逐渐与世界经济接轨,这种半事业半企业的管理模式将越来越不适应时代的发展变化,它将阻碍我国出版业的进一步发展,使我们的出版社失去市场竞争力,影响民族出版业的生存。综观近几年出版社的改革情况,师范大学出版社在学生用书市场上的异军突起,上海世纪出版集团经济效益的连年递增,外语教学与研究出版社、电子工业出版社、中信出版社和世界图书出版公司等图书生产单位,运用市场机制改革图书出版模式的巨大成功,无不说明遵循市场规律,按照市场经济模式改革现行的管理制度,根据现代的、科学的企业管理制度来改造我们的出版社,是一个出版社获得生存活力、蓬勃发展的根本。

因此,面对蓬勃发展的民营书商和即将到来的国际出版竞争,如果我们的国营出版社要生存、发展,必须下决心改革现有的管理制度和组织结构,建立和实行现代化的企业管理制度,使我们的出版社尽快成长为一个懂得市场游戏规则、有活力的图书商品生产者。

#### ☐为什么今天出版社实行现代企业管理更显得紧迫\_\_\_\_\_

☐ ①当今的图书市场状况亟待出版社优化内部的管理制度,提高出版社的生存能力

20世纪90年代中期以来,图书市场的图书商品一直相对过剩。而且,激烈又无序的市场竞争、民营书商的挑战,以及盗版、买卖书号、非法出版物的猖獗,使这种过剩越来越突出。图书市场已经从过去七八十年代的卖方市场变为“强势”买方市场。这说明,我国的出版社在经过这一二十年的发展,已经到了从粗放的、分散的、小生产式的经济模式,向科学的、规范的、较大规模的现代企业生产模式的转折时期。这是一个必然的阶段,它符合在市场经济条件下商品生产企业发展的一般规律。这一时期的最大特点是:企业生产利润逐渐降低,企业开始以扩大生产规模和提高内部生产效率的方式追求利润的最大化,市场资源将向能提供物美价廉商品、能获得更大利润的企业转移,因而市场竞争将淘汰生产规模小、抗市场打击能力弱和生产效率低的企业。而现代企业管理制度将会把一个初级生产单位升级为一个核心竞争力非常高的“企业动物”——它具有灵敏的市场嗅觉和快速的反应能力;它的内部运作系统是有机、高效的,能够经济合理地分配和利用所有的“体能”;它不断地汲取各种人才和社会有效资源壮大自己的“身躯”,并时刻显示着自己的生命活力和独特的创造力。因此,尽快改革现行的管理体制,建立科学的现代企业管理制度,是出版社面对当今图书市场竞争,提高自身生存能力的最好的选择。

②各地出版集团的相继涌现,急需现代企业管理制度强化根基

近几年,随着我国加入WTO,我国的出版业面临国外出版业的“入侵”和竞争。为了应对国际出版业可以预见到的强烈冲击,惟一的、见效比较快的选择就是先把我们的出版业做大做强。因此,国家在大力促进各个出版社进行联合,中央和地方的一些出版集团也相继成立,这是我国出版业发展到现阶段的必然选择。然而,我们不得不承认,我们现在的出版集团的基础是相当脆弱的。其主要原因在于,我国的许多出版社还没有完全“羽化”为规范的

企业；一些相对资金和规模比较多和大的出版社自身的发展，还没有达到需要向外兼并扩张的“临界点”。这使得许多出版集团内部的“凝聚力”比较低，构造和组合缺乏有机的活力。出版集团的构建解决了出版业的规模问题，但是其核心竞争力的问题没有解决，其是否有更大的资本效益和获利能力还存在疑问。如何解决这些问题呢？答案就是：尽快完善集团内部的管理体制，改革现有的出版社管理模式，建立现代企业管理制度，按照现代企业制度的模式优化集团内部的组织结构，夯实出版集团的根基。若不是这样，若没有一个现代企业管理制度作保证，许多出版集团最终可能成为一群“小生产者”和“小作坊”的联合体。这样就与我们建立出版集团的初衷相去甚远了。

③出版社通过产品提价和品种扩张来提升利润的空间越来越小，市场的竞争逼迫出版社通过提高生产率来增加经济效益

我们从下面我国出版业的两组统计数据（资料来自《中国出版年鉴》），先来看看我国出版业近几年的基本状况。

（1）数据一：图书出版基本情况。

1997年出版：120106种，73.05亿册，总印张364.00亿张，总定价372.56亿元。

1998年出版：130613种，72.39亿册，总印张373.60亿张，总定价397.96亿元。

1999年出版：141831种，73.16亿册，总印张391.40亿张，总定价436.33亿元。

2000年出版：143376种，62.72亿册，总印张376.35亿张，总定价430.25亿元。

2001年出版：154526种，63.10亿册，总印张406.08亿张，总定价466.82亿元。

2002年出版：170962种，68.70亿册，总印张456.45亿张，总定价535.12亿元。



(2)数据二:图书销售基本情况。

1997年纯销售:74.71亿册,313.17亿元。库存:31.69亿册,173.00亿元。

1998年纯销售:77.04亿册,347.61亿元。库存:34.17亿册,206.88亿元。

1999年纯销售:73.29亿册,355.03亿元。库存:34.62亿册,241.63亿元。

2000年纯销售:70.24亿册,376.83亿元。库存:36.47亿册,272.26亿元。

2001年纯销售:69.25亿册,408.49亿元。库存:35.54亿册,297.58亿元。

2002年纯销售:70.27亿册,434.93亿元。库存:36.89亿册,343.48亿元。

从以上统计数据我们大致可以看出,这几年我国出版业发展有几个特点:①图书品种增加很快,但是平均单品种的印量却在下滑。②纯销售册数在下降,但是销售额却在增长;出版业的库存册数和库存金额都在增加。③总印数有增有减,增加很少,而总定价和平均印张定价均增加很多,即图书定价的增长率远远大于印数的增长率。由此说明,近几年我国图书出版的利润增长是以品种扩张和产品价格提升为基础的。如果用同比价格分析,可以断定,许多出版社的经济效益和劳动生产率都在大幅度下滑!这种以提高产品价格而形成的出版业表面繁荣和出版效益,掩盖了出版社内部的许多问题,特别是出版机制、管理制度等方面的问题。这种表面繁荣使许多不思进取的出版社得以苟延残喘,大大削弱了出版社建立现代企业管理制度的动力。这种表面繁荣使许多出版社都在低效率地重复生产,使图书市场的竞争更加无序,平庸图书大增,出版社新开发图书严重积压。