

高等院校试用教材

包 装 管 理

王 野 主 编

何玉明 主 审

7.89

湖南大学出版社

内 容 提 要

本书是按全国包装教材编审委员会的要求编写的。主要内容有：包装企业管理概论、包装设计与计划管理、包装企业生产准备、包装企业生产管理、包装企业设备管理、包装企业质量管理与包装成本管理、包装与市场营销、一般企业的包装管理、包装技术经济分析、流通领域中的包装管理、包装与社会效益和发展具有中国特色的包装业等。

本书除作包装专业教材之外，还可以作相关专业的教学参考书，也可供从事包装工作的科研人员及工程技术人员参考。

本书由王野主编，何玉明主审。株洲工学院谭笑、王润球为本书做了大量的工作。具体分工如下：第一、二章由何焕新编写；第三、四章由张鼎新编写；第五章由赵延伟、伍育军编写；第六、七章由王润球编写；第八、十一章由周树高编写；第九章由杨学德编写；第十、十二章由谭笑编写。

包 装 管 理

王 野 主 编

何 玉 明 主 审

责任编辑 朱 华 黄道见

☆

湖南大学出版社出版发行
(长沙岳麓山)

长沙政治军官进修学院印刷厂印刷

☆

787×1092 16开 15.75印张 383千字

1989年12月第1版 1989年12月第1次印刷

印数：1—3000册

ISBN 7-314-00499-4/TS·10

定价：3.15元

包 装 管 理

前 言

人类进行包装活动的历史虽然很久,甚至可以追溯到人类产生之初,但包装实际上形成行业的时间却并不长,尤其是作为现代包装行业,还是在世界工业革命之后。世界资本主义兴起并将电子、化工、机械、生物工程、能源开发等现代科技应用于开发商品新包装,是自20世纪30年代开始的。所以说现代包装工业的历史,最多也只有半个世纪。

美国密执根州立大学农学院是世界上第一个正式将包装列入高等教育的学校。从1952年开设包装课至今也只有35年历史。当今世界,随着现代商品经济高速发展,大量涌现于市场的一切新商品,都需要有适时的新包装。这必然促使现代包装必须以相应的高速度发展。

我国的现代包装工业,自20世纪70年代末期以来,经过几年调整、准备之后,于80年代初开始迅速发展。但由于起步晚、基础薄弱、工程技术人才和管理人才极端缺乏,所以大大落后于世界先进水平。中央领导同志早在1985年就指示:要定向培养这方面的人才。在中央领导和中国包装技术协会、包装总公司及国务院有关部委、各省、市包装技术协会的直接领导和大力支持下,我国的包装教育,自1984年以来,有了较大的发展。据不完全统计,至1986年底,我国已有近40所高等院校(其中包括部分设有包装装潢设计专业的美术院校)和30多所中等学校,开办了包装工程专业或开设包装技术课;1985年,中国包装技术协会经国家经委批准,创办了中国包装工程函授学院和包装装潢设计刊授大学;1986年国家教育委员会正式批准筹建中国包装工程学院。

由于高速发展起来的我国包装教育急需适合我国国情的各种层次的包装教材,因此,中国包装技术协会教育委员会和中国包装总公司教育培训部,在国家教育委员会教材办公室的指导下,经过一年半的筹备,推选出36名热心于包装教育的专家、学者和工程技术人员,于1984年成立了全国包装教材编审委员会,并分成14个编写组,负责编写13种高校和6种中等专业学校的包装教材。

高校包装教材包括:包装概论、包装材料、包装辅助材料、包装工程机械概论、包装机械、包装测试技术、中国包装发展史、包装技术与方法、包装设计、包装结构设计、包装管理、缓冲包装动力学、包装印刷概论等共13种,基本上能够满足1984年原教育部批准试办的包装工程专业规定内容和培养目标的要求。这部分教材的编写,基本上可以满足我国大量发展起来的包装教育对教材的急需,也填补了我国边缘学科教材建设中这方面的空白,并将对国内外包装教育事业的发展,起到一定的积极作用。

全国包装教材编审委员会要求这套包装教材打破过去编写教材的老框框,尽量做到理论研究与新技术应用相结合。根据我国国情,各编写组克服了种种困难,做了大量的调研和资料搜集工作,在对国内外资料的引用和内容的编排上,注重理论联系实际,具有一定的开拓、创新精神。关于教学时数,本教材只提供了一个参考时数,而且有意使教学内容容量多于参考

时数，便于不同专业方向的各类院校有较大的选用余地。

现代包装是跨行业、跨部门、多种学科互相渗透的边缘学科。尤其是随着现代科学技术的高速发展，包装新材料、新设备、新技术日新月异。更兼现代包装是新兴工业，所涉及的学科领域极广，而编写教材可资借鉴的资料又很少。所以，尽管参加编写本教材的专家学者们，在编写过程中，尽了最大努力，但作为开创性的第一套教材，在内容上的某些疏漏，甚至错误在所难免。敬请各有关方面多提宝贵意见，以使其不断充实、完善。

希望在各方面的大力支持与帮助下，我国的包装教材建设取得更大成果，并促使我国的包装教育，在不长的时间里，跨入世界先进行列。

全国包装教材编审委员会

1987年9月

目 录

第一章 包装企业管理概论	(1)
第一节 包装企业管理的概念.....	(1)
第二节 包装企业管理的职能和原则.....	(4)
第三节 包装企业领导体制和组织机构.....	(7)
第四节 包装企业管理基础工作.....	(14)
第二章 包装设计与管理	(20)
第一节 包装设计过程.....	(20)
第二节 包装的价值分析.....	(24)
第三节 包装计划管理的意义与任务.....	(30)
第四节 包装企业经营计划的编制与执行.....	(33)
第三章 包装企业生产准备	(36)
第一节 包装材料供应准备组织.....	(36)
第二节 生产过程准备组织.....	(40)
第三节 生产技术准备组织.....	(50)
第四章 包装企业生产管理	(55)
第一节 生产过程的先进组织形式.....	(55)
第二节 生产计划.....	(72)
第三节 生产作业计划与控制.....	(78)
第五章 包装企业设备管理	(87)
第一节 设备管理的意义与任务.....	(87)
第二节 设备的日常管理与合理使用.....	(88)
第三节 设备的选择与评价.....	(89)
第四节 设备的维护和修理的意义.....	(91)
第五节 设备的更新与改造.....	(94)
第六节 设备的折旧.....	(96)
第七节 设备修理计划与组织.....	(98)
第八节 设备进口工作.....	(100)
第六章 包装企业质量管理与包装成本管理	(105)
第一节 包装企业的质量管理.....	(105)
第二节 包装产品成本的管理.....	(115)
第三节 包装产品的价值分析.....	(124)
第七章 包装与市场营销	(132)

第一节 包装与市场营销的关系.....	(132)
第二节 包装与消费行为的关系.....	(135)
第三节 市场营销中的包装策略.....	(139)
第八章 一般企业的包装管理.....	(143)
第一节 概述.....	(143)
第二节 一般企业的包装质量管理.....	(143)
第三节 一般企业的包装费用管理.....	(146)
第九章 包装技术经济分析.....	(148)
第一节 包装技术经济基本原理.....	(148)
第二节 资金运动的时间价值.....	(152)
第三节 包装技术经济分析的基本方法.....	(158)
第四节 包装工业项目的可行性研究.....	(168)
第五节 包装工业技术改造的技术经济分析.....	(176)
第十章 流通领域中的包装管理.....	(182)
第一节 运输包装管理.....	(182)
第二节 销售包装管理.....	(198)
第十一章 包装与社会效益.....	(210)
第一节 包装与生产、流通和消费的关系.....	(210)
第二节 包装标准化与社会效益.....	(212)
第三节 包装资源的合理利用.....	(215)
第四节 包装污染与环境保护.....	(219)
第十二章 发展具有中国特色的包装业.....	(224)
第一节 包装业与商品经济.....	(224)
第二节 我国包装业发展的技术基础和资源问题及对策.....	(228)
第三节 我国包装业发展的企业规模和竞争问题及对策.....	(235)
第四节 我国包装业在沿海经济发展战略中的对策.....	(239)

第一章 包装企业管理概论

第一节 包装企业管理的概念

经济和社会的发展，主要依靠科学技术和科学管理。我国社会主义现代化建设的关键，是科学技术的现代化。但科学技术能否转换为生产力，以及转换速度的快慢和取得经济效益的高低，在很大程度上又取决于是否实行科学的管理。越是现代化的大生产和经营的现代化，越要求更严密、更科学的管理。对管理的认识以及是否采用相应的现代管理技术，标志着一个国家、地区、民族以至经济单位的发展水平，标志着经济发展的成熟程度。在科学技术高度发展的今天，没有相应的现代化的科学管理，没有一套合乎科学的，适合我国国情的先进管理方式，在我国实现社会主义现代化只是一句空话。因此，要实现产品包装与包装产品的现代化，就必须实现包装企业管理的现代化与科学化。

一、我国包装企业的发展

解放以来，我国包装工业从无到有、从小到大逐步发展起来，进入八十年代以后，发展速度比较快，初步形成了我国包装工业的体系。但是，由于长期来我国包装工业分属多个经济部门管理，集体所有制企业的比重较大，包装工业的发展没得到应有的重视等原因，有关我国包装工业基本情况的统计工作无人过问，在很大程度上造成了工作的盲目性，使包装工业的发展落后于国民经济的发展、比例严重失调的现象长期得不到有关部门的重视。

在我国经济体制改革初期，经国务院正式批准成立的中国包装技术协会和中国包装总公司，在近十年来，会同各省市、各部门，以积极进取的精神，采取多种手段和方式对我国包装工业实行行业管理，取得了一系列可喜成就，促进了我国包装事业的全面发展。

1983年我国包装生产企业还只有3536家，包装企业职工人数98.65万人，固定资产原值50亿元，工业总产值108亿元；到1989年，全国有县以上包装生产企业近7000家，其中有千家企业进行了技术改造，引进了不少国外先进技术和设备，发展了一大批新产品，填补了国内的空白，包装企业职工已有150万人，固定资产原值达150亿元，全国包装生产总值达250亿元。包装企业生产门类比较齐全，包括纸制品、塑料制品、玻璃制品、金属制品、包装印刷、包装材料、包装机械等几个大类和200余种专业，基本上具备了能够生产国内所需的和国际流行的包装产品能力。我国的包装企业正在向国际先进水平迈进。

二、现代包装企业的特征

社会主义现代包装企业是以生产资料公有制为基础，应用现代生产技术，从事包装生产经营活动的相对独立的经济实体，是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，是具有一定权利和义务的法人。

按照上述社会主义现代包装企业的概念，它具有以下特征。

(一) 它应用现代生产技术进行社会化大生产。这一特征主要是同手工包装生产对比来

讲的。包装企业生产技术的发展是有延续性的，它总是由低到高不断向前发展的，它不会因为所有制和社会制度的变更而改变。所以，社会主义现代化包装企业同资本主义现代包装企业，从生产技术方面看，有共同的特征：既是建立在现代科学技术基础上的大机器生产，又是具有高度分工与协作的劳动社会化大生产。具体表现在以下几个方面：

1. 大规模地采用机器和机器体系进行生产，并有效地将科学知识应用于生产。在手工业生产条件下，劳动者使用的是手工工具生产包装品。现代包装企业，拥有比较复杂的技术装备，劳动者广泛地运用机器和机器体系进行生产。如果说在手工生产条件下，生产的效率和质量，主要取决于劳动者的体力、经验和技艺，那么，在现代包装企业中，无论是产品的设计、工艺规程的制定、操作方法的选择、生产过程的组织，等等，都必须系统地运用科学知识来解决。人们对自然科学规律认识得越深入、越全面，就越能充分发挥自己的主观能动作用，有效地使用现代技术装备和技术方法，合理地组织生产，促进生产的发展。

2. 现代包装企业内部分工精细。在传统手工业中，一件包装品可能由一个人从设计到制造全部完成。在现代包装企业里，有许多不同工种的工人，技术人员和管理人员在一起从事设计和生产劳动。任何一件包装产品，都是许多人的共同劳动成果。企业的生产经营活动，就是在这样广泛、细致分工的基础上协调进行的。细致的劳动分工，必然带来严密的劳动协作，分工的复杂化，也必然带来协作的复杂化，而且这种协作，也是由所使用的机器体系所决定的，这就是说，在现代的包装企业里，要根据机器设备的要求，合理地进行分工和组织协作，使企业生产过程的各个工艺阶段，各个加工过程，各道工序以至每个人的活动，都能同机器体系的运转协调一致。

3. 生产过程具有高度的比例性和连续性，保持包装生产过程的各环节能力的比例性，一方面是机器设备运转规律的要求，另一方面是为了充分利用生产要素，扩大生产能力，包装设计、印刷、加工、制造各环节如果能力差别很大，例如，设计能力很大，而加工制造能力很小，设计的包装就不能全部转化为商品包装；反之，设计能力小又会使加工制造环节没有东西可做，从而浪费了加工制造设备和人力。生产过程的比例性是连续性的基础，只有生产过程各环节的生产能力保持适当的比例，才能使整个生产过程的设备连续不断地运转，从而取得良好的经济效益。

4. 具有广泛的密切的外部联系，企业必须提高适应外界变异的能力。专业化愈发展，企业间的联系和协作，也就愈益广泛和密切。现代包装企业既是大量的包装品的生产者，又是大量包装物质资料消费者。一个企业所需用的原材料、工具、设备等要许多企业来提供，同时，每个企业都要用自己生产的产品为其他企业服务。任何一个企业发生了问题，不能按质、按量、按期供应产品，就会影响有关企业生产的正常进行；任何一个企业，如果离开了同其它企业和经济单位的技术经济联系，生产是不可能顺利进行的。

5. 适应性也是现代包装企业生产发展的要求。所谓适应性，主要是指适应包装品不断更新的能力。一个企业如果有了这种能力，就可以随着市场需求的变化，及时地吸取科学技术成果，灵活地调整生产过程，改变原来的生产方式，使新的包装品顺利地投产。否则，就会因为产品滞销而被迫停产，甚至会使企业随着产品的陈旧落后而被淘汰。提高适应性，不仅要增强企业的科学研究和新产品设计、试制的力量，还应尽量采用适应性强的机器设备，并在布置上留有余地，以加强调整的灵活性等，不断使包装产品更新换代。

以上是从生产技术方面看现代包装企业的主要特征，它说明现代包装企业生产同手工生产有根本区别。因此，要管理好现代包装企业，绝不能采用小生产的管理办法，必须根据现代企业的生产特征，按照它内在的客观规律来管理。

(二) 现代包装企业是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。这一特征，是由我国现阶段社会主义经济的基本特征之一——有计划的商品经济所决定的。它就象生产资料社会主义公有制和按劳分配等社会主义经济特征，必然体现在社会主义经济统一有机体的细胞——企业一样。社会主义包装企业也要适应有计划商品经济的要求，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。这就是说，企业不仅要在国家计划的指导、调节和行政管理下，进行产品生产，同时还要通过市场的交换，实现从产品的生产者到产品的消费者的转换，并且取得盈利。企业的生产经营过程，应当是生产资料的价值的转换、新价值的创造和全部价值的实现的全过程统一。也就是说，企业投入的生产资料，要在生产中消耗，生产中消耗了的生产资料的价值要转移到新生产出来的产品中去；同时，生产中还要创造出新价值，而新价值是要通过市场交换把产品转化为商品来实现的，新价值实现后，一部分用于补偿生产中支付的劳动报酬等，另一部分即构成企业的盈利。

这种商品生产和商品交换，也就是商品经济。商品经济的特征，就是要由社会必要劳动量来衡量和检验生产者的一切经济活动，包括企业生产产品所支出的劳动消耗和产品是否符合社会需求等情况。就是说，只有当企业生产产品的个别劳动消耗量低于社会必要劳动量，并且得到社会承认时，才能获得盈利；当企业个别劳动消耗量超过社会必要劳动量，产品得不到社会承认时，就会被淘汰。这就是说，价值规律必然对企业生产经营发挥调节作用，它能促使企业提高效率，节约劳动消耗，实行灵活经营，灵敏地适应复杂多变的社会需求。为此，进行包装企业管理，必须具有商品经济观念，按价值规律办事，实行生产经营型管理。包装企业在经营管理中，必须把自己的命运同自己提供的包装商品命运联系起来，只有当企业按照社会需求，不断提供适销对路、物美价廉的包装品，提高盈利水平时，才有竞争力，才能生存和发展。

(三) 我国现代包装企业实行生产资料社会主义公有制。这一特征，是社会主义包装企业与资本主义包装企业的根本区别。

虽然，我国的包装企业，目前仍以中小型企业为主，但它却是以生产资料公有制为基础的。不论是全民所有制还是集体所有制，都是社会主义公有制。它的全部生产资料和产品，包括机器设备、厂房、建筑物、原材料等，都是全体劳动者或部分劳动者集体的公有财产，严禁任何私人侵吞和挥霍。正是由于生产资料公有制，决定了我国包装企业以下三个具体社会特征：

1. 社会主义包装企业必须实行各尽所能、按劳分配原则，为提高人民的物质和文化生活水平而生产。
2. 社会主义包装企业必须实行职工群众当家作主的民主管理制度。
3. 社会主义包装企业必须建设高度的社会主义精神文明，培养社会主义的包装人才队伍。

三、包装企业管理的概念

管理是一种社会现象。它是生产劳动社会化的产物，也是社会存在和延续不可缺少的条

件之一。管理是一门综合性的科学，管理科学被称为现代文明的三大支柱之一。社会主义国家对经济管理的内容十分广泛，包括计划管理、行政管理、法制管理、业务管理和技术管理等。经济管理又有国民经济管理、部门经济管理和企业经济管理之分。包装企业管理是管理科学的一个组成部分，是属于企业经济管理的一种经济管理。

所谓包装企业管理，是指对包装产品在生产及流通整个过程中的经济活动，进行组织、指挥、监督和协调工作。它是指导人们如何管理包装的生产、经营、经济和技术活动的科学。它的对象是包装的经济活动与技术活动。经济活动主要是组织包装产品的生产、经营、计划，以及成本与费用的核算、各种经济指标等；技术活动主要是包装的质量管理、科学研究、科技情报、标准化和包装技术指标等。包装企业管理的目的在于：以最小的物质和劳动消耗，获得最大的社会效益与经济效益。经济管理取决于经济、科学技术、组织与质量管理以及自然条件和经济核算等。在包装企业管理中还应特别注意，在保证包装产品质量的前提下，系统地研究与解决如何降低包装品的成本和费用，用以提高包装产品的竞争力，使包装产品的价值得以实现，取得良好的经济效益。

包装企业管理与经济管理一样，也具有两重性。其一，表现为与生产力或管理对象本身、社会化大生产等相联系的自然属性，对管理对象进行科学的规划、合理的组织，以及对先进的技术手段的指挥与控制，因此，可以说它是解放生产力的一种手段，具有科学技术的特点；其二，表现为与生产关系、社会制度相联系的社会属性，具有维护社会主义经济性质的特征。这主要体现在包装产品如何坚持使用价值与价值的统一，实现包装产品的价值。因此，在包装的生产、经营和使用上，应始终坚持贯彻包装产品的“科学、安全、经济、适用、美观”的原则。

第二节 包装企业管理的职能和原则

一、包装企业管理职能

包装企业管理职能，就是指企业领导者为了实行有效管理，所必须具备的基本功能。实行有效管理，就是企业领导者通过合理地选择和配备人员，采取正确的领导方法，运用先进可行的计划和健全的组织，实行统一指挥，建立有效的内部协调，依靠及时而准确的信息系统以及严密合理的控制，使企业生产经营要素做到最佳的配合，以达到预期的目的。或者说，实行有效管理，就是要正确处理企业内部人与人、人与物和物与物的各种关系，同时还要正确处理与企业外部的关系，如企业同国家、社会、其他企业和有关单位、消费者和用户等的各种关系，获得尽可能的经济效益。

根据包装企业管理两重性原理，包装企业管理职能既有一般职能，又有特殊的职能。所谓一般职能是指由劳动社会化产生的属于合理组织社会化生产的管理职能；所谓特殊职能是指由这一劳动过程的社会性质（即生产资料和产品的所有关系）产生的管理职能。由于包装企业既是社会生产力的担当者，又是一定生产关系的体现者，是生产力和生产关系的统一体，因而这两种管理职能是结合在一起的。包装企业管理的具体职能，主要包括经营决策、计划、组织、控制、协调、监督等主要活动。

（一）经营决策职能

包装企业的管理包括经营,而且重点在于经营,而经营的中心则是决策。现代包装管理中的经营决策,是对包装企业的生产、技术和经营等活动的全过程的检验,这也是企业管理的核心问题。

经营决策,包括经营分析和决策两方面的内容:经营分析是用科学的方法,对包装企业的各项生产与经营活动目标、技术与资源条件、外界因素与内部能力等,进行技术经济定量分析;决策则是在经营分析的基础上,根据分析的结果及其技术,经济效果的大小,列出几个可行性的行动方案,结合包装企业中其他非定量的条件与人的因素,经过综合判断,从中选择一个最适宜的方案,并加以实施。所以,决策是为达到一定目标,在多种可相互替代的方案中,选择一个最优方案的全过程。

包装企业管理的决策,对确定包装企业的工作目标和方针、制订有关的决策、法规等均有重要意义。在包装企业管理决策中,既要考虑包装工作的近期目标,又要对包装的方向和发展趋势、生产规模、设备更新、技术引进、费用与成本水平,以及包装企业的体制改革等,作出选择和决定。

(二) 计划职能

计划就是根据经营决策目标、上级指令和市场的需要,制订出企业的长期计划与短期计划,用以指导企业各项生产和经营活动。计划职能不仅限于编制经营计划,还包括制订经营目标与经营政策。包装企业计划总的要求,必须符合《1986~2000年全国包装工业发展纲要》的总目标,编制出包装企业规划与包装生产、经营等具体计划,以保证“发展纲要”的实现。通过计划把包装企业各部门有机地结合起来,进行科学的组织,建立正常的生产和工作秩序。

(三) 组织与指挥职能

组织职能是指建立包装企业组织结构方面的管理活动,它也是构成管理职能的要素之一。即按照已制订计划的目标要求,对包装企业的劳动力、劳动资料和劳动对象进行科学的组织安排,形成一个有机的整体,使企业人、财、物得到最合理的使用。同时,明确企业内部各岗位的责任与权限,决定合理的管理制度,确立相互协调的关系,促进企业工作的开展。

指挥职能是指管理者为实现企业的经营目标,有效地领导他人行为的一种管理活动。其内容:一是指导和激励职工的行为,调动积极性,使之能符合企业计划与组织结构职位的要求;二是要了解职工的需要和执行作业时所面临的问题,尽力加以解决。指挥职能的执行,必须建立集中的有效的生产经营指挥系统,保证企业按照统一计划,把各方面工作有机地组织起来,使企业内各部门、各工种、各工序紧密配合,协调发展。

(四) 控制职能

控制是对包装企业的生产目标、质量目标、库存目标和成本目标等,通过信息的各种反馈系统,进行定期检查、监督和分析,并采取相应的调整措施的一项管理活动。控制与计划是紧密相联系的。它通过检查产品计划的实行情况,调查各类包装的质量状况,以监督包装标准的实行,并通过制定严格的规章制度,建立各种责任制,实行经济核算,把人们的行动纳入实现计划的轨道,履行自己的职责,从而保证包装企业的生产和销售计划的实现,以达到提高经济效果的目的。

包装企业的管理控制,一般分为因素控制与职能控制两种。前者包括数量控制、品质控

制、时间控制和成本控制等；后者属于企业基本经营机能活动的控制，包括生产控制、销售控制、人事控制、财务控制等内容。

（五）协调职能

协调是把包装企业工作的各个环节有机地联系起来，协调各种职能之间的关系，建立纵向的、横向的，或内部与外部的工作关系，并实行必要的调度，达到步调一致，更好地实现企业的共同目标。协调职能可分为垂直协调、水平协调、对内与对外协调等，它是企业管理的综合职能。它使产品包装工作得以顺利进行，又是整个管理过程的结果，也就是有效地实行计划、组织、指挥、控制四项基本职能活动的结果。

此外，现代化管理是建立在一系列科学理论和科学方法基础上的，这就需要懂得经济理论、包装理论、生产技术和现代管理理论知识。因此，要十分重视包装管理专门人才的培养，提高管理人员的管理水平，所以包装企业管理职能还有教育职能。教育职能包括对包装企业职工的思想教育和业务水平培训等。

二、包装企业管理的基本原则

包装企业管理的原则，包括计划管理、责任制、质量管理、经济核算、促进商品流通的原则，以及为消费者服务的原则等。

（一）计划管理原则

计划管理是企业管理的首要因素，是企业各项管理的基础。包装计划管理原则，是按最终产品来组织包装物料的综合平衡，它包括产品包装供应与社会需要的平衡、产品生产与包装用品供应、材料供应的平衡，即包装与产、供、销的平衡。包装企业经营管理活动，必须在计划指导下进行，要根据包装的实际用量和种类以及市场的需求，确定包装材料和包装品的生产计划、包装企业规模以及与其他部门的比例关系。

（二）责任制原则

没有明确的职责分工，就没有管理，因此责任制原则是企业管理的核心。包装企业必须实行严格的岗位责任制度，把责、权、利三者结合起来，建立完整的、科学的考核、监督和奖惩制度。

（三）质量管理原则

企业产品的质量是关系到企业生死存亡的问题。质量管理原则是保证产品质量的条件。它主要体现在包装品从设计到加工制造全过程的严格的质量责任制度与检查制度，从而生产出优秀的包装品，以保证产品包装的安全，符合各项技术标准。

（四）经济核算原则

经济核算是社会主义企业管理的基本原则之一。它是建立在以价值形态比较企业经济活动的消耗与成果、支出与收入的基础上，力争取得较大的利润。因此，包装企业必须建立各项经济核算制度，使包装生产经营过程中，厉行节约，多出产品，既可降低企业的生产成本，增加企业利润，又能减轻消费者负担，取得最佳的社会效益与经济效益。

（五）促进商品流通和为消费者服务的原则

合理组织商品流通，包括合理掌握流通时间、合理组织运输调拨和合理使用包装三方面含义。因此，产品包装的造型结构直至包装物料的供求关系，都应从促进商品流通出发，保证包装产品的价值实现。

商品经济最本质的特征是商品交换，市场是整个社会生产、交换、分配、消费的心脏与命脉，是组织社会经济运行最强有力的机制。产品生产最终是以个人（或集团）消费为转移的，产品的产销工作，必须把为消费者服务作为主要任务之一。现代销售学的产品整体概念，即所谓买方市场，是以顾客的需求为核心的，在核心和外围层（售后服务）的中层为产品形体，顾客对产品形体的要求，特别强调款式、结构、色调和包装。把包装作为“服务商品”，它具有品种复杂性（如有形与无形产品、物质与精神产品、生活必需品与享受性产品以及发展性产品等）和质量的复杂性。因此，包装产品的水平在一定程度上反映了人们物质和文化生活的水平，包装产品对丰富与方便人们生活起着重大作用。所以，包装管理的计划、质量、费用与情报等一系列管理工作，都必须把落脚点放到扩大产品销售和维护消费者的利益上来。

第三节 包装企业领导体制和组织机构

包装企业应该建立什么样的领导体制，是包装企业管理中必须解决的一个极其重要的问题。企业建立合理的组织机构是有效地实行企业领导体制的组织保证。必须在建立和健全企业领导体制的同时，搞好组织机构的建设工作。

一、包装企业领导体制

企业领导体制是属于上层建筑的范畴。它既要反映生产力的要求，也要体现一定的生产关系的要求，还要符合国家政治体制和经济管理体制的要求。它主要解决企业中党组织、行政、工会和职工群众的地位和作用问题，划清它们的职责和权力，明确它们的相互关系。正确地解决这些问题，就可以使企业内部各方面的关系协调起来，充分调动各方面的积极性，使企业的各种组织和全体职工都尽职尽责，为办好企业作出贡献。

（一）厂长（经理，下略）负责制

我国包装企业要适应全国经济体制改革的要求，实行厂长负责制，厂长负责制是社会化、现代化大生产的客观要求。现代包装企业生产过程是一种结合的社会劳动过程，企业内部劳动分工比较细致，并在分工的基础上要求密切协作。在企业外部，与其他企业和经济单位有着广泛的经济联系，在社会分工的基础上，也需要加强相互协作。生产经营中发生的许多问题都需要及时解决。因此，企业必须有集中统一领导和生产指挥，协调个人的活动和各方面的工作。否则，企业的生产经营活动就不能顺利进行。正如马克思所指出的“一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”每一个参与集体劳动的人，在工作中必须服从整体，服从代表整体的厂长指挥。列宁指出，只有成百成千人的意志服从于一个人的意志，才能保证意志有最严格的统一。

国营或集体包装企业的厂长，是受国家或集体委托，集中和代表企业全体劳动者的意志，来负责企业的生产经营管理。厂长作为企业行政领导人，是企业“法人”的代表，他有责任保护全厂的财产和职工群众的正当利益不受侵犯，并且要对企业生产经营好坏，能否完成国家和企业计划承担全部责任。

1. 厂长的责任

厂长作为企业行政领导人，企业“法人”代表，应承担如下责任：

(1) 在组织企业生产经营活动中,必须贯彻党的方针、政策,遵守国家的法律、法规,执行企业主管机构的决定,坚持企业的社会主义经营方向。

(2) 维护国家利益,保证国家和集体财产不受侵犯,正确处理国家、企业、职工三者的关系。在主持企业生产经营工作中,应着重抓好提高产品质量、降低物质消耗。要做好各种服务工作,增强企业的自我发展能力。

(3) 根据国家计划 and 市场需求,结合任期目标,提出企业的年度经营目标和发展方向,经职工代表大会审议后组织实施。

(4) 保证完成国家计划,组织实施国家或包装总公司下达给企业的各项任务,严格履行经济合同。注意市场信息,不断开发新的包装产品,降低成本和费用,增强企业的竞争能力。通过严格的质量管理,保证产品质量达到国家规定的标准或合同的要求。采取切实的步骤,搞好企业的技术进步,推进企业的现代化管理,提高劳动生产率和经济效益。

(5) 不断改善企业的劳动条件,做好环境保护,保证安全生产,在发展生产,提高经济效益的基础上,逐步改善职工的物质文化生活条件。采取切实的措施,进行智力投资和人才开发,加强对职工的思想、文化、业务教育,组织职工进行技术革新,支持合理化建议,充分发挥职工的主动性、积极性和创造性。

(6) 按照法律规定保障企业工会行使其职权,在决定同广大职工切身利益有关的问题时,要征求工会的意见。支持企业共青团和科协等群众组织的工作,充分发挥它们的作用。

2. 厂长的职权

为了充分发挥厂长的作用,在明确厂长责任的同时,还应使厂长拥有以下职权:

(1) 在企业权限范围内,对经营方针、长期计划、年度计划、重大技术改造和技术引进计划、职工培训计划、工资调整计划和财务预决算、自有资金分配和使用,提出方案,主持召开管理委员会会议讨论并作出决定,其中属于由企业主管机关审批的,负责上报办理审批手续。

(2) 对企业生产经营和行政管理工作行使统一指挥权。

(3) 对管理机构的设置、调整或撤销可以作出决定。对规章制度的建立,修改或废除,可以作出决定或提出建议。

(4) 可以提名副厂长级行政干部,报企业主管机关批准,任免、管理、考核中层行政干部。

(5) 有权按国家规定对职工进行奖惩。除经营亏损企业外,对特殊贡献的职工可按国家规定予以晋级。对犯有严重错误的职工,有权予以处分,直至开除。

(6) 有权拒绝企业外部无偿抽调企业人员、资金和物资以及对劳务、费用的摊派。

这里还应指出,为了保证企业的一些重大问题能够及时有效地发挥集体智慧,进行经营战略决策,应建立管理委员会。由厂长任管理委员会主任,其成员除厂长、党组负责人、工会主席外,还应有生产、技术、经营管理方面的负责人和职工代表参加。管理委员会主要讨论企业生产经营方面的一些重大问题,最后由厂长对讨论问题作出决定。

3. 建立和健全以厂长为首的统一的生产经营指挥系统

现代包装企业许多职工在严密分工协作基础劳动下,把复杂的包装生产过程结合成为一个有机整体,以保证生产的连续性;要按国家计划和市场的需要,以及经济合同规定的品

种、质量、数量和时间要求进行生产经营，以最少的活劳动消耗和物质消耗取得最大的经济效益，企业只靠厂长一个人是不行的，必须建立起以厂长为首的，能适应社会化大生产要求的，反应灵敏、高效率、有权威、高度集中统一的生产经营指挥系统。这需要做好以下多方面的工作。

(1) 建立一个以厂长为首的行政领导班子，形成指挥中心。

(2) 以厂部的生产调度机构为中心，组成全厂生产调度网，由负责生产的副厂长协助厂长领导和指挥日常的生产调度工作。

(3) 健全和完善各种管理规章制度，做到办事有规范，工作有标准，考核有指标，功过有奖惩，使企业各部门、各类人员各司其职，各尽其责。

(4) 逐步改革企业内部的组织机构，使之合理化。这是实行厂长负责制的组织保证，是强化以厂长为首的统一的生产经营指挥系统的重要组成部分。

(二) 职工民主管理

在全民和集体所有制包装企业中，实行民主管理，切实保障职工当家作主的地位和权力，是社会主义公有制的本质要求，是社会主义包装企业与资本主义包装企业的根本区别之一。马克思曾指出，生产资料归谁所有，决定着人们在社会生产中不同的地位和互相关系，决定着一切社会关系和上层建筑。在社会主义公有制的包装企业中，劳动者共同占有生产资料，因而劳动者享有对生产资料的所有权和支配权，享有对他们所在企业的管理的权利。所以，在实行厂长负责制的同时，必须采取一系列有效办法，切实保障职工参加企业的民主管理，健全职工代表大会制度，在审定企业重大决策、保障职工权益方面发挥它的作用，充分体现职工群众的主人翁地位。

1. 职工代表大会的权限

职工代表大会是企业实行民主管理的基本形式，是职工行使民主管理权利的机构，一般说来，它应该拥有以下权限：

(1) 定期听取厂长的工作报告，审议企业的发展规划，年度计划、增产节约计划、重大技术改造计划和财务预决算，提出意见和建议，并作出相应的决议。

(2) 通过本企业的经济责任制方案、工资制度改革方案、工资调整方案、奖金分配办法、劳动保护措施方案、职工培训计划和其他重要规章制度。

(3) 决定集体福利基金使用方案、职工住宅分配方案和其他有关职工生活福利的重大事项。

(4) 评议、监督本企业行政领导干部，并提出奖惩和任免建议。对工作卓有成绩的干部，可以建议予以奖励，包括晋级、提职。对工作不负责任、造成损失的干部，可以建议给予处分，直至撤职。

(5) 主管机关任命和免除行政领导职务时，应当考虑职工代表大会的意见。职工代表大会根据主管机关部署，可以民主推荐厂长人选，也可以民主选举厂长，并经主管机关批准。

职工代表大会应坚持民主集中的原则，职工代表通过民主选举产生，对不称职的代表，原选举单位的职工有权按照民主程序予以罢免。在职工代表大会上，每个职工代表都有充分发表自己意见的权利。大会讨论的一切问题，都要经过代表充分酝酿和研究，然后才能提交大会表决，并形成决议。

职工代表大会在讨论和审议企业的一些重大问题时，要正确处理国家、企业和职工个人三者之间的关系，既要承认职工个人的利益和集体的利益，又要服从国家整体利益和长远利益，应坚持在发展生产的基础上逐步改善职工生活。职工代表大会的决议，应符合国家方针政策，也要体现职工群众的意愿，把两者很好地结合起来。

2. 民主管理系统

为了使职工行使当家作主的权力有组织上的保证，企业需要建立与专业管理紧密结合的民主管理系统，健全和完善民主管理制度和民主程序。民主管理系统，在纵向上，应建立和健全厂长、车间（科室）、班组三级民主管理体系。车间通过职工大会、职工代表小组或其他形式实行民主管理，工人直接参加生产小组的日常管理。在横向上，应建立和健全主席团、专门工作委员会或专业小组。专门工作委员会的结构要和专业管理相适应。企业还要根据实际情况建立和健全职工代表组长会议、车间小组的民主会议，以及民主评议干部、民主检查行政工作等制度。每项制度都要有具体的程序细则。只有把民主管理系统建设好，职工行使民主管理的权力才能落到实处，发挥应有作用。

3. 职工代表大会工作机构

职工代表大会的工作机构，可以由工会来承担。这是因为工会是工人阶级的群众组织，是职工群众利益的重要代表者；工会是党联系群众的纽带；对全体职工来说，又是学习管理的学校。工会不仅有责任对职工进行共产主义教育，并有责任教育职工搞好生产、维护国家和集体利益；不仅有责任保证职工的民主权利，组织职工参加管理企业，而且有责任监督企业领导干部执行国家有关保证职工利益的法令。工会承担职工代表大会工作机构的任务是适宜的，而且可以精兵简政，不另设机构，提高工作效率。

职工代表大会工作机构的主要职责是：

- （1）组织职工选举职工代表。
- （2）提出职工代表大会议题的建议，主持职工代表大会的筹备工作和会议的组织工作。
- （3）主持职工代表团（组）长、专门委员会负责人联系会议。
- （4）组织专门委员会进行调查研究，向职工代表大会提出建议，检查督促大会决议的执行情况，发动职工落实职工代表大会决议。
- （5）向职工进行民主管理的宣传教育，组织职工代表学习政策、业务和管理知识，提高职工代表素质。
- （6）接受和处理职工代表的申诉和建议，维护职工代表的正当权益。
- （7）组织企业民主管理的其他工作。

厂长作为企业行政领导人，对职工代表大会有关生产经营行政方面的提案和决议，要负责处理和付诸实施，并且应自觉地接受职工代表大会和职工群众的监督。厂长应牢固树立起职工是企业主人翁的思想，诚心诚意地依靠职工群众管理好企业。当然，职工代表大会也要维护和支持厂长行使生产经营的行政指挥权，动员职工服从行政领导指挥。

二、包装企业组织机构

包装企业建立合理的组织机构，是实行厂长负责制，加强厂长行使行政指挥的组织保证是强化生产经营指挥系统的重要组成部分。包装企业内部组织是否合理，是关系到企业是否有活力的重要问题。随着现代包装生产技术的发展，企业规模的扩大，企业的联合和改组，

经济管理体制的改革,有必要对包装企业的组织机构进行适当的调整 and 改革。

(一) 建立企业组织机构的原则

企业组织机构的设置,是一个比较复杂的问题。它必须与国家的经济管理体制相适应,并受历史条件、党政领导体制、干部配备制度、企业经营方式、企业规模、专业化协作程度、企业经营目标、任务的多少、繁简和难易程度、地理环境等因素的影响。企业的上级主管机关是行政还是经济单位,对企业组织机构也产生影响。因此,对企业组织机构的调整和改革,最好与上级主管领导部门机构改革同步进行。企业在机构设置上也应有一定的自主权。

对包装企业组织机构进行调整和改革,使其逐步合理化,应遵循以下原则:

1. 建立企业组织机构,一定要体现统一领导、分级管理的原则。建立企业组织机构,应根据现代化、社会化大生产的要求,有利于加强厂长行政指挥,建立和健全以厂长为首的统一的生产经营指挥系统。我国企业内部的管理层次,一般分为三级,即厂部——车间——班组。大型企业分为四级,即厂部——车间——工段——班组,或公司——工厂——车间——班组。小型企业也有分为二级的,即厂部——班组。按照统一领导,分级管理的原则,厂部、车间、班组的职责划分如下:凡是涉及整个企业的计划制度,生产的调度,财务管理,产品的设计,质量检查,各车间之间人员、材料、设备的调配,都由厂部负责。厂部的行政领导人有厂长,分管经营、生产、人事等工作的副厂长,总工程师、总会计师、总经济师等。厂部还包括各职能科室。车间是在厂部统一领导下组织生产的基本单位。它主要从事生产活动,制造加工各种包装材料、包装产品或完成修理等任务。车间的主要职责是贯彻执行厂部下达的指令和计划,以及各项管理制度,在车间范围内组织职工完成厂部下达的各项生产任务,不断提高产品质量,保证安全生产,进行车间内部经济核算,降低产品成本。车间行政领导人有车间主任、副主任。车间一般不设职能组,只配备几名职能人员。班组是企业直接完成生产任务的基层单位。它主要在车间领导下,在班组范围内组织工人完成车间规定的各项生产任务,做好原始记录、统计等基础工作,搞好班组核算,为车间和职能管理机构提供准确、完整的资料和数据。班组长是班组的行政领导人,由不脱产的工人担任。

(1) 企业组织机构体现统一领导,分级管理的原则,必须妥善处理好集权与分权问题。对较大型的包装企业,研究内部集权和分权问题时,应考虑企业规模大小及职工人数;企业生产技术特点;企业的经营环境和产品销售特点;管理人员的技术业务水平和采用的管理工具的先进程度。合理地划分小内部核算单位,在保证全厂性的经营决策权和管理权集中到厂部的前提下,让下属单位有一定的管理权力,以利于把经济搞活。

(2) 企业组织机构要体现统一领导,分级管理的原则,应很好地解决管理层次和管理幅度的问题。企业管理层次的多少是根据管理幅度,即一个主管人员能够直接指挥下属单位的人数来决定的。管理幅度小,管理层次就多,管理人员就要增多,相互之间协调工作就增多,花费的精力、时间和费用都要增加;上下级之间信息的传递,就容易发生遗漏或失误,指令的下达和情况上报也比较迟缓,办事效率比较低,容易助长官僚主义。相反,扩大管理幅度,可以减少管理层次,组织机构可以相对地简单些,所需的管理人员、时间和费用要少,上下级之间的联系和信息传递的渠道可以缩短,由于掌握情况及时,上级决策就快,从而可以提高工作效率。但是,主管人员对每个下属人员的具体指导和监督,从时间上看相对地减少了。在处理管理层次与管理幅度问题时,应考虑各级管理人员的业务技术水平和能力,管理活动