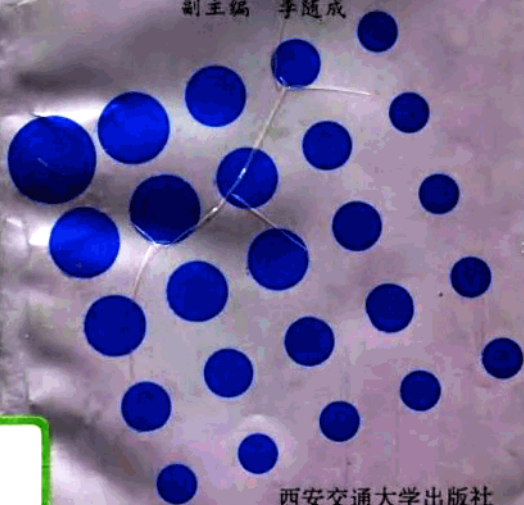


印刷企业管理

主 编 张道宏

副主编 李随成



西安交通大学出版社

前 言

众所周知,印刷术是我国祖先发明的,至今已有1 000多年的历史,为人类的文明和进步做出了伟大的贡献。但是,由于历史原因,我国近代印刷工业却落后于工业发达国家,铅字印刷的普遍应用比西方落后一个多世纪,电子照排技术比西方落后二三十年。然而,相对于其他工业企业而言,印刷工业企业管理的理论与实践更显落后。

随着印刷工业高新技术的发展与运用以及我国社会主义市场经济的建立,为了更加迅速有效地转换印刷企业的经营机制,提高印刷企业的管理水平,适应市场经济的要求,印刷企业普遍呼唤着有一本能够反映市场经济特点,全面系统地阐述印刷企业管理的基本理论与方法的教材问世。本书正是在这样一种背景下编写的。书中不仅介绍了我国多年来特别是改革开放以来印刷企业管理的成功经验,而且还结合各章节的内容,介绍了国外现代企业管理中适合我国情况的印刷企业管理的理论和办法。

在本书的编写过程中,力求做到内容紧凑,重点突出,深入浅出,通俗易懂,理论联系实际,强调实用。为便于自学,每章均附有思考题和练习题。

本书可作为大专院校印刷包装工程类专业教学的教材,也可作为各类印刷企业管理人员、科技人员及广大自学者学习使用。

全书由西安理工大学张道宏副教授任主编,李随成副教授任副主编。参加本书编写的有张道宏(第一、九章)、李永清(第二、七章)、李随成(第三、五章)、李和伟(第四章)、薛抗美(第六章)、刘增奇(第八章)。全书由张道宏、李随成共同拟定编写大纲,并对全部书稿进行修改、总纂,最后由张道宏统一定稿。

在编写及出版过程中,印包学院向明同志对初稿提出了不少有益的建议和意见,西安交通大学出版社谭小艺等同志对本书的

出版给予了热情的支持和帮助,在此向他们及所有关心支持本书编写出版的同志表示感谢。由于编者水平有限,书中难免存在错误和不妥之处,恳请读者批评指正。

编 者

1994 年 8 月于西安

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 印刷企业及其基本特点	(1)
第二节 印刷企业管理的性质、职能和内容	(4)
第三节 印刷企业管理的演变与发展	(11)
思考题	(17)
第二章 印刷企业经营管理	(19)
第一节 印刷企业经营管理概述	(19)
第二节 印刷企业市场调查	(26)
第三节 印刷企业市场预测	(36)
第四节 印刷企业经营决策	(47)
第五节 印刷企业经营计划	(59)
思考题与练习题	(67)
第三章 印刷企业生产管理	(69)
第一节 印刷企业的生产结构与组织	(70)
第二节 印刷企业的生产计划与生产能力	(78)
第三节 印刷企业生产作业计划工作	(95)
第四节 印刷企业生产作业控制	(111)
第五节 网络计划技术	(118)
思考题与练习题	(129)
第四章 印刷企业技术管理	(133)
第一节 印刷企业技术管理的意义与内容	(133)
第二节 印刷企业技术标准化与管理	(137)

第三节 印刷工艺管理和操作规程·····	(146)
第四节 印刷企业技术开发与技术改造·····	(152)
第五节 印刷企业新技术的发展·····	(161)
思考题·····	(167)
第五章 印刷企业质量管理·····	(168)
第一节 印刷产品质量及其评价·····	(169)
第二节 印刷企业全面质量管理·····	(172)
第三节 印刷品质量分析与控制的基本原理·····	(181)
第四节 印刷品质量分析方法·····	(189)
第五节 工序质量控制·····	(204)
第六节 测控条控制印刷质量·····	(220)
思考题与练习题·····	(225)
第六章 印刷企业物资管理·····	(228)
第一节 印刷物资管理的任务与要求·····	(228)
第二节 印刷物资消耗定额·····	(234)
第三节 印刷物资储备定额·····	(243)
第四节 印刷物资供应计划与采购·····	(255)
第五节 印刷物资的仓库管理与节约·····	(264)
思考题与练习题·····	(272)
第七章 印刷企业设备管理·····	(274)
第一节 印刷设备管理概述·····	(274)
第二节 印刷设备的选择与评价·····	(276)
第三节 印刷设备的合理使用与维修·····	(283)
第四节 印刷设备维修制度与修理计划·····	(290)
第五节 印刷设备的更新与改造·····	(298)
思考题与练习题·····	(305)

第八章 印刷企业成本财务管理.....	(306)
第一节 印刷企业成本管理.....	(306)
第二节 印刷企业财务管理.....	(319)
第三节 印刷企业财务分析.....	(327)
思考题与练习题.....	(338)
第九章 印刷企业技术经济分析.....	(340)
第一节 技术经济分析的基本原理.....	(340)
第二节 技术方案经济评价的基本方法.....	(365)
第三节 工艺方案的技术经济分析.....	(379)
第四节 价值分析.....	(386)
思考题与练习题.....	(397)
主要参考文献.....	(400)

第一章 绪 论

管理是共同劳动的产物。共同劳动的规模越大,管理也就越重要。管理在当代,更是举世瞩目。学者们称其为“第三生产力”,把科学管理和科学技术看成是“推动现代文明历史的两个车轮”。19世纪是工业世纪,20世纪则是作为管理世纪而载入史册。

在我国,随着改革开放的日益深入和社会主义市场经济的建立,企业管理这门更具开发潜力的生产力资源,将会越来越受到应有的重视,并将为我国的经济腾飞和现代化建设事业做出贡献。

目前,我国的印刷企业素质较差,管理水平也较低,很不适应现代市场经济和我国社会主义现代化建设的需要。在这种情况下,研究印刷企业管理,对于提高印刷企业的素质,改善经营管理,取得良好的社会效益和经济效益有着十分重要的意义。

第一节 印刷企业及其基本特点

一、什么是印刷企业

简单地说,印刷企业是指从事印刷生产经营活动的独立核算的盈利性经济组织,是具有一定权利和义务的法人。

作为企业,首先必须是经济组织。经济组织与行政组织不同。所谓经济组织,就是直接从事经济活动的组织,而从事生产经营活动的经济组织就是生产企业,其中从事印刷生产经营活动的是印刷企业;从事流通活动的是商业企业;从事运输活动的是运输企业;等等。而政府部门是管理经济的,但管理经济并不直接从事经

济活动,不能算为经济组织。过去,我国曾长期政企不分,有的代表国家管理经济的行政机构,也直接从事一部分经济活动,如商业物资部门既代表国家管理商品物资,又直接承担一部分商品物资的流通活动。政府部门作为行政组织,其主要任务应当是规划、监督、协调和服务,应当与执行这些政策、法令、规划的直接从事经济活动的经济组织分开。

企业是经济组织,但并不是一切经济组织都是企业。只有以盈利为目的且实行独立核算的经济组织才是企业。有些经济组织虽然从事经济活动,但并不是盈利性的,这样的经济组织就不能算作企业。如为行政机关服务的印刷厂、汽车队等,它们也直接从事生产、运输活动,但这些组织的根本目的不是盈利,而是服务,我们把这些组织称为事业单位。又如一些企业的附属单位,它们也在从事生产经营活动,也实行核算,计算盈亏,但它们并不是国民经济的独立核算单位,其盈亏统统计入所属企业,因此这些附属单位也不能算为企业。

此外,企业还必须是经济法人,它的设立必须经过工商行政管理部门的批准,发给营业执照,在法律上取得法人地位。它能独立地同其它经济组织签订具有法律效力的合同、协议,法律要保护它合法的经济权益,同时它也直接承担在经济活动中的法律责任。

二、印刷企业的基本特点

现代印刷企业是在手工业基础上发展起来的,又由于它采用了“印刷”这种特有的生产方式,因而它有下列一些基本特点。

1. 大机器生产、集中生产、规格多样、生产工艺过程日益复杂。

早在资本主义社会之前的封建时代,封建主就建立了印刷作坊,其目的是为了发展和延续地主阶级的文化教育事业并为封建统治的政治和经济服务,其生产方式以手工业为主。只是人类社会进入资本主义时代,才产生了以大机器为代表的现代印刷工业。最

早的印刷手工业就是刻字工、排字工、印刷工，甚至一两个人兼做不同工种。此后才有了铸字、排字、印刷、装订工人的分工。19世纪以来，印刷业才步入大机器生产的时代，并发展为现在的激光照排、胶印印刷、装订连动。铅字制版、排版、印刷、装订等各工序的机械化、电气化逐步实现了，因此，产生了劳动组织上的集中生产、规格多样、工艺日趋复杂等现代工业生产的特点。

2. 印刷工业企业通过“印刷”这种特有的生产方式，按照一定的技术要求，大量生产复制品。这是印刷工业企业区别于其它工业企业的根本特点。这里讲印制特有方式，正因为大量生产复制品的企业并不限于印刷企业，如复制制品、机器冲压件、电影拷贝等都是大量复制。那么，什么是印刷的特有方式呢？“印”就是制作印版，“刷”的作用就是传递油墨。因此，可以认为印刷工业企业是通过制作印版、传递油墨进行图象、文字大量复制的工业企业。

3. 印刷企业要为国家出版事业服务，印刷生产品既是物质产品又是精神产品。

印刷企业的产品主要是书刊，书刊印刷企业是整个出版事业的重要组成部分，是编辑、印刷、发行三个环节中的重要中间环节，是出版业的物质基础。书刊印刷企业的产品——书刊，既是物质产品，又是精神产品，在某种意义上来讲，它首先是精神产品。好的印刷产品能够促进人们的精神文明建设。因此，印刷企业在注重提高企业经济效益的同时，更要注重印刷产品这种精神产品的社会效果。

4. 印刷企业的产品不仅具有传递信息的作用，好的印刷产品还是一种工艺美术品。

自印刷品问世以后，对它就有了一定的艺术上的要求，一些优秀的印刷品之所以能够广为流传，除了具有好的内容和技术质量之外，其优良的艺术质量也是一个重要因素。国内外经常组织印刷产品的质量评比，旨在促进印刷产品的质量水平和艺术水平的不断提高。例如，精装书、包装印刷品、著名书画的印刷复制品等。其

本身就是一件很好的艺术品，它不仅能够提高对印刷品的爱好，而且也能够提高人们的艺术修养。作为传播人类知识财富的书刊的艺术性作用是不可低估的。

除书刊印刷外，还有包装装潢印刷以及其它特有产品印刷，如表格文件印刷、地图印刷、有价证券印刷等。随着我国改革开放的深入和经济建设的发展，包装装潢印刷及其它特种产品印刷显得越来越重要。在我国的对外贸易工作中，由于产品包装装潢较差，曾出现过一等产品、二等包装、三等价格的情况。对此，于1981年成立了中国包装总公司，把提高产品包装装潢印刷的质量作为重要任务之一。

与书刊印刷相比，包装装潢印刷品的设计、生产和销售，更具有鲜明的商品色彩，包装装潢对市场的依赖性很大。例如果实丰收之年罐头生产就要增加，而对罐头商标的印刷就会增加，这些产品的设计，大多根据客户提出的要求，由印刷厂的设计部门根据自身的技术条件来完成。此外，包装装潢及其它特殊专用印刷企业，印刷品种更加多样，印刷工艺方法更加复杂，有些技术仍处在发展中。

第二节 印刷企业管理的性质、职能和内容

一、印刷企业管理的概念

近几十年来，在世界范围内形成了一个管理的热潮。在我国，随着经济体制改革和对外开放的不断深入和建设社会主义市场经济目标的确立，管理热也是一浪热过一浪，且正以空前的势头向各个领域扩散。经济管理、工业管理、科技管理、旅游管理、房地产管理、合资企业管理等等，到处都在谈论管理、强调管理，管理人才供不应求。然而，什么是管理？许多人并没有深究，且各人有各人的

理解。

管理的概念,学术界争论了上百年,至今仍是众说纷纭。有人说:“经由他人的努力和成就而将事情做好,就是管理。”有人说:“引导大家的力量趋向同一目标,就是管理。”又有人说:“管理就是组织指挥。”决策学派创始人赫伯特·A·西蒙教授则认为:“管理就是决策。”马克思说:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动。”马克思又说:“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。”这些观点都从不同的侧面描绘了管理的面貌。

我们认为,管理是为了有效地实现某种预定目标,对共同的劳动过程进行计划、组织、协调、指挥、控制的综合性活动。印刷企业管理就是对印刷企业实施的管理。

管理是共同劳动的产物,这种共同劳动的规模越大,分工和协作越细、越复杂,则管理的难度也就越大。

二、印刷企业管理的二重性

企业管理的二重性表现为,就上层建筑而言,哪一个阶级掌握政权,管理就为哪个阶级服务;就生产关系而言,管理就是不断调节人与人之间、部门与部门之间的关系;就生产力而言,人、财、物等各种生产要素通过管理才能形成生产力。总之,企业管理一方面具有合理组织生产过程的属性,这是社会化大生产顺利进行的必要条件;另一方面,企业管理又是生产关系的体现和反映,这是实现生产目的的重要手段。这便是企业管理的二重性,前者称为企业管理的自然属性,后者称为企业管理的社会属性。

1. 企业管理的自然属性

企业管理首先是社会生产力发展和社会分工的结果。当社会生产力低下、社会分工还很不发达,人们的生产活动基本上由自己来单独完成的时候,就不需要专门的管理。随着生产力的发展,生

产技术日益复杂,劳动分工日益细化,生产的社会化程度越来越高,如果没有管理这一专门的职能来计划、组织、指挥、协调和控制人们的集体活动,则企业群体的生产经营活动就不可能顺利进行。因此,企业管理是合理组织企业生产过程,使劳动对象、劳动手段、劳动力得以有效结合,形成生产力的必要条件。一个现代化企业,既使有了最先进的技术设备,有了合格的工程师和熟练的技术工人,如果缺乏有效的管理,那么这个企业也将陷入一团混乱,根本不可能进行正常生产,更谈不上生产出优质的产品和取得良好的经济效益了。尤其在当代,人们把科学技术和科学管理看成了“推动现代文明历史的两个车轮”,把它们的关系模式化为:生产力=(劳动力+劳动工具+劳动对象+……)^{高科技}×科学管理。

因此,企业管理受生产力水平和社会化大生产的制约,必须符合社会化大生产的客观要求。管理的这种属性对任何企业都一样,是一种自然属性。

2. 企业管理的社会属性

企业的生产经营活动都是在一定的生产关系下进行的,企业管理总是要服从生产资料所有者的利益和意志的。管理本来就是人们为了达到某种预定目标而进行的活动。所以,管理始终是生产资料的占有者为实现其生产目的的一种手段,是占有生产资料的阶级为调整阶级关系,维护本阶级的利益所产生的一种特殊职能。不同生产关系下的企业,其管理的社会属性存在着根本的区别。

对于资本主义企业管理的社会属性,马克思有过十分深刻的分析,他说:“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能,它同时也是剥削社会劳动过程的职能,因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的。”列宁更是一针见血,他说:“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理,怎样借管理来掠夺。”随着资本主义的发展,资本家管理企业的方式也在发生着变化。有些资本家乐于雇佣“管理阶层”,代替他们管理企业,进而实现“企业管理权与所有权的分离”,

然而资本家始终有效的控制着企业的命运,资本主义企业管理的剥削性并没有什么本质的改变。

社会主义企业是实现社会主义生产目的的重要手段。我国的社会主义国有企业,企业的主人是全体劳动者,管理的目标是把国家、企业和职工个人三者的利益兼顾起来,实现宏观经济效益和微观经济效益的统一。这里既没有资本垄断,也没有资本家的剥削。

企业管理的二重性原理,对于我国的社会主义企业管理的实践具有重要的指导意义。

首先,它告诉我们,搞好企业管理一方面要注重适应社会化大生产的要求,采用科学的方法,合理组织生产力。如果违反了企业管理这种自然属性的要求,则要遭到客观规律的惩罚。另一方面,社会主义企业管理也要重视社会属性的要求,忽视生产的目的和民主管理的性质,不尊重劳动者的意愿和切身利益,同样,会遭到客观规律的惩罚。不过,由于我国现在仍处在社会主义的初级阶段,劳动者有思想道德素质还有待提高,劳动仍是谋生的手段。因此,管理中仍需有某些强制性因素,但这已不具有阶级压迫的性质了。

其次,它还可以指导我们正确对待不同社会制度下的企业管理的理论和方法,对于任何国家企业管理中主要由其自然属性决定的各种适合我国国情的管理理论和成功经验,如科学的组织、决策、领导、激励、创新等,我们都应大胆放手的加以借鉴和吸收,以促进我国企业管理水平的不断提高。那种把同生产力直接联系着的合理分工协作,科学组织方法和现代管理手段等也标上社会主义或资本主义的标签,在社会主义企业管理和资本主义企业管理之间人为地设下壁垒,完全否认资本主义在现代科学和社会化大生产基础上所长期积累的管理实践经验和科学理论,显然是不正确的。

三、印刷企业管理的职能

印刷企业管理的二重性在实践中是结合在一起的,因为生产过程本来就是生产力和生产关系的统一体。而印刷企业管理的职能就是维护生产关系,合理组织生产力的过程。具体表现为计划、组织、指挥、协调、控制等一系列管理职能。

1. 计划。计划是企业管理的首要职能。企业在国家政策、法律所允许的范围内,根据国家的行业宏观规划、社会需要、市场变化和自身的条件,确定经营思想、方针和战略目标。编制企业长期计划和短期计划,确定各项主要经济技术指标和实现计划的措施。计划的制定,要经过调查研究、综合平衡,既要积极先进,又要实事求是、留有余地。还要将整个企业的计划目标分解为各车间、班组的具体目标。

2. 组织。组织就是根据企业的总目标,把企业的人、财、物等生产的各个要素,以及企业的供、产、销等各个环节合理地加以组织,使之从劳动的分工与协作上,从上下左右的关系上,从时间和空间的相互联系上形成一个有机的整体,保证企业的生产经营活动有条不紊、井然有序地进行。一个有效的企业管理组织系统,应当是各级管理机构和管理人员职责明确、各种信息传递迅速、灵敏、准确。

3. 指挥。组织职能的实现,必须辅之有效的职能机构和指挥系统。指挥就是对企业各类人员的领导和督促,其核心就是用人,使企业里所有的人都能为既定的目标做出最大的努力。要按照民主集中制的原则建立领导体制,合理设置组织机构,明确规定各职能机构的职责权限和相互关系,合理选配职能人员,按照精简、效能的原则建立统一的生产指挥系统,对企业的各部门、各单位、各工种行使统一的指挥权,保证企业生产经营活动的各个环节步调一致和计划目标的顺利完成。

4. 协调。协调是指协调企业内部各部门之间的生产经营活动

动,以及企业与外部其它单位之间的经济联系,使它们能够建立良好的协作关系,消除工作中的脱节现象和存在的矛盾,以有效地实现企业的目标。协调包括纵向协调和横向协调,内部协调与外部协调。纵向协调就是协调上下级领导人员和职能部门之间活动关系;横向协调就是协调同级单位、部门之间的活动关系;内部协调就是协调企业内部上下左右方方面面的活动关系;外部协调就是协调企业与外单位之间的各种活动关系。

5. 控制。控制就是对企业的一切经济活动进行分析检查,检查实际完成情况对原定的计划目标之间是否存在差异,分析原因,采取对策,及时纠正偏差,确保计划目标的实现。企业控制的内容很多,主要有生产控制、质量控制、成本控制等。

此外,企业管理职能还有决策职能、创新职能、激励职能等等。

四、印刷企业管理的主要内容

印刷企业管理的内容很多,其主要内容包括以下几个方面。

1. 经营管理。经营是商品经济的产物,是企业“适应”和“开发”市场需求的各种管理工作的总称。经营管理首先是市场研究,对印刷企业来说就是首先了解产品市场变化的规律,了解产品市场变化的历史和现状,并进行产品市场需求预测。在市场研究的基础上,经营管理的另一项主要内容就是经营决策和制定经营计划,即进行企业经营目标决策、新产品开发决策、产品销售决策。做出经营决策后,再用经营计划的形式规定实现这些决策的具体内容、措施、时间、条件和执行者,以保证经营决策的贯彻实施。企业的经营计划是企业的一切经营活动的纲领和准绳。

2. 生产管理。生产是印刷企业活动的主体,生产管理是企业为了将劳动对象转化为产品所从事的各种管理工作的总称。印刷企业生产管理包括生产组织,即在空间上和时间上把有关生产要素协调的组织起来,使企业的各部门、车间、班组以及各个劳动者都能按照统一的生产作业计划,进行有节奏的均衡的生产,争取用

最小的投入取得最大的产出。印刷企业生产管理的内容包括生产能力的计算、生产计划的制订与分解、生产作业计划的编制以及生产调度等。

3. 质量管理。产品的质量是在企业生产经营活动中产生的，而不是单靠最后的检验来保证的。对印刷企业而言，印刷产品的质量管理包括从印刷产品的设计生产准备过程、产品生产过程，直到最后的装订检验，任何一环的工作都直接或间接地对产品质量产生影响。因此，质量管理应当成为对生产经营全过程的管理。高质量的产品，要由全厂各部门高质量的工作来保证。

4. 物资管理。在社会化大生产基础上建立起来的社会主义印刷工业企业，在生产过程中需要其它企业提供大量的物资，如印刷企业的各种印刷材料以及能源等。怎样才能可靠而又经济地获得和利用这些物资，是印刷企业管理中重要的内容之一。具体包括合理制定物资的消耗定额和储备定额，制定物资采购计划以及科学地进行物资的仓库管理等。

5. 设备管理。现代印刷工业企业，往往有上百台甚至更多的不同规格、不同类型、不同用途的设备，它是印刷企业进行生产的重要物质基础，这些设备在生产过程中必然会发生各种磨损，进而影响生产过程的正常进行以及产品质量。因此，为了保证企业的设备经常处于完好状态，就要有一套设备管理的制度和办法，就要研究设备的磨损规律和有效的补偿方法，加强设备的更新与改造，加强设备的维护与保养。

6. 技术管理。印刷企业的技术管理包括印刷企业的新技术研究开发与管理，印刷企业的技术改造，印刷企业的标准化工作及其管理等。

7. 财务管理。印刷企业通过财务核算不仅要在生产过程中，用价值形态严格核算活劳动和各种物化劳动的消耗，计算产品的成本，而且更重要的是在生产经营活动之前，预先制定产品的目标成本，控制生产过程中的费用消耗，保证企业经营目标的实现。同

时,还要为企业的生产经营活动筹措必要的资金,管好用好企业的资金。

8. 技术经济分析。企业的根本目的就是要努力提高经济效益,用最小的投入取得最大的成果。印刷企业技术经济分析就是要研究印刷企业的各种技术方案、技术政策、技术措施的经济性问题,根据技术先进性与经济合理性的原则对技术方案、政策、措施的经济效果进行分析论证,实现技术与经济的有效结合。

印刷企业管理的各项内容之间是相互联系、相互制约的。由各项内容构成了管理的完整体系,企业本身就是一个系统,因此必须用系统工程的思想对企业进行管理。为了保证实现企业系统的整体目标——企业的经营目标,企业的各项管理工作必须有机地协调进行。

第三节 印刷企业管理的演变与发展

管理的历史由来已久。凡是有共同劳动的地方就有管理。古代许多卓越的工程,如我国的万里长城,不仅是生产技术和协作劳动一定发展程度的标志,而且也是人类管理才能与经验一定发展程度的体现。又如四川都江堰水利工程,是秦朝李冰父子带领四川人民修筑的,利用岷山上游水源,灌溉川西平原。这项工程不仅浩大,而且工程设计施工极为巧妙,还制定了每年的维修规程。所以在2 000多年后的今天,仍能造福于人民。再如北宋的丁渭“挖沟修宫”工程,也名垂史册。当时,皇宫失火,烧成一片瓦砾。由丁渭主持修复工程。为了能在最短期间内修复宫殿,他组织人员在宫前挖了一条深沟,用挖出的土烧砖,并把汴水引入沟中,运送建筑材料。皇宫竣工后,又把清扫出来的瓦砾填入沟中,修复原来的大街。这是一举三得的最优施工方案。这些充分说明我国古代已有出色的管理思想和管理实践。