

印刷企业的 经营与管理

龚应荣 沈鹤松 印德明 编著
杨德兴 方文宝

印刷工业出版社

印刷企业的经营与管理

龚应荣 沈鹤松 印德明
杨德兴 方文宝 编著

印刷工业出版社

(京)新登字 009 号

内 容 提 要

本书分十三章。从印刷企业的经营战略、营销、目标、计划、生产、质量管理,经济责任制,技术进步,人才开发,行业管理和职业道德诸方面,以当今国际上先进的经营管理的理论与实践,对在改革开放政策指引下蓬勃发展着的印刷企业亟待解决和完善的经营管理问题,进行了全面系统地分析和论述。是印刷企业深化改革、转换经营机制、建立科学的现代化管理制度和增强企业竞争能力的指导性图书。适于印刷企业领导干部、管理人员和印刷教育工作者阅读和参考。

图书在版编目(CIP)数据

印刷企业的经营与管理/龚应荣等编著. —北京:印刷工业出版社,1995. 2

ISBN 7-80000-177-6

I. 印… II. 龚… III. 印刷工业-工业企业管理-中国
IV. F426. 84

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 12556 号

*

印刷工业出版社出版发行

(北京复外翠微路 2 号)

北京顺义振华印刷厂印刷

各地新华书店经售

850×1168 毫米 1/32 印张:11.375 字数:292 千字

1995 年 2 月 第一版第一次印刷

印数:1—4000 册 定价:17.00 元

ISBN 7-80000-177-6/TS·170

前 言

社会主义市场经济体制正在以前所未有的速度和力度在进行发展、完善,印刷行业面临着新的挑战 and 机遇。自从改革开放的政策实施以来,一方面印刷业有了极大的发展,全国印刷企业达到了7万多家,印刷生产总值成倍地增长,印刷企业的技术进步也极为显著,成绩很大,但是由于印刷企业长期仰赖计划经济模式进行运行,在各个工业的门类中,摆脱计划经济模式、走向市场经济的起步相对较晚,因而在剧烈的竞争中,不少企业的效益不高,特别是国有大中型以书刊印刷为主的印刷企业,效益很差。出路何在?根本出路在于深化改革、转换经营机制,建立产权清晰、责权明确、政企分开、管理科学的现代企业制度,增强企业的竞争能力,提高企业效率和经济效益,在市场经济的大海中,游向胜利的彼岸。为了适应这种形势的需要,笔者围绕转变经营机制、加强科学管理、建立现代企业制度,以国际上先进的经营管理的理论,总结和收集了我国印刷企业自身的管理经验和实例,从理论和实际相结合的高度,撰写了印刷企业经营管理这一本书,以满足印刷企业和印刷教育方面广大读者的需要。

本书由龚应荣教授(主编)、沈鹤松高级统计师、任德明高级经济师、杨德兴经济师、方文宝经济师撰写,如有不当和错误之处,诚恳欢迎读者批评指正。

著 者

一九九四年三月

目 录

第一章 印刷企业管理的产生和发展	(1)
第一节 印刷企业管理的沿革	(1)
第二节 印刷企业管理的基本内容	(8)
第三节 印刷企业管理的重要性和必要性	(18)
第二章 印刷企业的经营战略	(20)
第一节 经营的定义和重点	(20)
第二节 印刷企业经营战略的基本概念	(24)
第三节 印刷企业经营战略的重点和特点	(37)
第四节 印刷企业的经营环境和内部条件	(42)
第五节 产品的经济寿命	(53)
第六节 经营战略的基本类型	(56)
第七节 经营战略的决策	(58)
第三章 印刷企业的营销管理	(63)
第一节 印刷品市场	(64)
第二节 印刷品市场的分类	(67)
第三节 印刷产品和结构优化	(71)
第四节 印刷产品价格策略和促销	(84)
第四章 印刷企业的目标管理	(94)
第一节 印刷企业目标管理的指导思想	(94)
第二节 印刷企业目标设置	(103)
第三节 印刷企业制订目标的步骤和方法	(110)
第四节 印刷企业管理目标的实现	(113)
第五章 印刷企业经营计划的管理	(116)

第一节	印刷企业计划管理的任务和遵循的原则·····	(116)
第二节	经营计划的特点和分类·····	(119)
第三节	经营计划的主要指标·····	(123)
第四节	经营计划的编制和执行·····	(127)
第五节	网络计划技术·····	(129)
第六节	印刷企业的作业计划与调度·····	(137)
第七节	企业计划管理的基础工作·····	(142)
第六章	印刷企业的生产管理·····	(151)
第一节	生产管理的准备和工作重点·····	(151)
第二节	生产类型·····	(153)
第三节	生产过程的组织·····	(155)
第四节	现场管理·····	(162)
第七章	印刷企业质量管理和国际标准 ISO 9000 ·····	(173)
第一节	印刷品的质量特性和标准·····	(174)
第二节	印刷企业的质量体系·····	(180)
第三节	全面质量管理的基本概念·····	(184)
第四节	质量体系审核·····	(189)
第五节	印刷企业质量管理技术·····	(196)
第八章	印刷企业设备管理和标准化·····	(219)
第一节	印刷设备的更新和改造·····	(219)
第二节	印刷设备的维修和保养·····	(223)
第三节	标准化工作的沿革和一般概念·····	(231)
第四节	印刷标准化的内容·····	(235)
第九章	印刷企业的经济责任制·····	(244)
第一节	企业经济责任制的概念·····	(244)
第二节	企业经济责任制的形式·····	(246)
第三节	企业经济责任制的基础·····	(252)
第四节	企业经济责任制的内容·····	(253)

第五节	企业经济责任制的组织实施·····	(254)
第六节	要向现代企业制度过渡·····	(256)
第十章	印刷企业的技术进步·····	(262)
第一节	印刷技术发展的新阶段·····	(262)
第二节	印刷企业的技术改造·····	(269)
第三节	印刷企业的技术引进·····	(275)
第四节	印刷企业技术改造的评价·····	(281)
第五节	电脑在印刷企业中的应用·····	(282)
第十一章	印刷企业人才开发·····	(303)
第一节	印刷人才开发的重要性、紧迫性 ·····	(303)
第二节	印刷企业人才培养的目标·····	(308)
第三节	要重视人才培养的战略地位·····	(314)
第四节	把人才开发落到实处·····	(319)
第十二章	印刷企业的行业管理·····	(326)
第一节	印刷行业的基本情况·····	(326)
第二节	印刷行业管理的内容·····	(328)
第三节	印刷行业现行的书刊定点制度·····	(331)
第四节	印刷合资企业对印刷行业管理的启示·····	(333)
第十三章	印刷职业道德·····	(340)

第一章 印刷企业管理的产生和发展

第一节 印刷企业管理的沿革

一、印刷工业企业的特点

企业是从事生产、流通或服务性活动的独立核算经济单位。印刷工业是国民经济中工业部门中的一个组成部分。它是以某种材料为载体(如纸张、塑料、布料、金属、木材等)进行加工的工业部门。通过印刷(包括印前和印后加工)这种手段,按照顾客的需求生产各种印刷品,以满足人们在传递信息、发展和交流文化以及不断完善社会物质和精神生活的需要。和一般工业企业相比较,印刷工业企业至少有以下几方面的特点。

(一)一般印刷工业企业的四个特点

1. **印刷工业是对原稿(或样品)进行大量复制的工业。**印刷工业企业是以“印刷”手段复制(还原)原稿(或样品)为主要目的的加工工业。所谓“印刷”手段,就是经过制版(印前)、印刷和印后加工三大工序(或其中一、二道)来进行加工。所谓“复制(还原)”,就是要有原稿或样张(样品)作为依据进行印制,在还原原稿或样张(样品)的前提下进行加工复制。

2. **印刷工业属于文化工业。**印刷工业是工业,但又是文化工业,因此要较好地注意社会效益和经济效益,并妥善地处理好二者之间的关系。例如书刊印刷企业就离不开出版行业的有关法规而单纯注重经济收益;包装装潢印刷企业也不能只图提高经济利益而印制假商标、假包装;所有印刷企业均不能印制对社会安全不利

的各种印刷品。

3. **印刷工业具有流水线生产的特点。**印刷工业是一个上下工序衔接密切,相关工序配合紧凑,以流水生产为主的工业。印刷业有句行话,叫做:“上工序不来,下工序不动”。不论是制版、校对、改样、付型,还是印刷的开白料,印正面,印反面,查大张、点数,以及装订的“开、折、排、订、包、切、捆”七大工序,无一不是如此。相关工序配合紧凑则是印刷产品生产过程中的又一特点,例如当正文在顺序加工的同时,封面的印制也必需同步进行;当商标、纸盒在进行制版印刷的同时,烫金版、轧凹凸版的制版也必需同步进行,否则就会延长生产周期,影响交货的及时性。有时,在自然条件变化的情况下,相关工序的配合失当,还会影响印刷产品的质量。

4. **印刷工业是特种行业。**印刷工业必须接受政府有关部门的行业管理。不论是书刊、包装装潢,还是其他印刷业,都有一个共同的特点,就是不允许利用印刷的手段,印制危害社会安全和不利于社会主义建设的印刷品,例如黄色和非法出版物;假商标、假包装、假证件、假文件等等。为此,中央五个主管部(新闻出版署、公安部、工商行政管理局、轻工业部、文化部)联合发出《关于加强印刷行业管理的暂行规定》,将印刷业从宏观上纳入国家的行业管理范围。

(二)书刊印刷工业企业的几个特点

书刊印刷担负着为出版事业服务,为社会主义建设服务的重要任务。书刊印刷品既是物质产品,又是精神产品。它是对人民进行思想教育、宣传马列主义毛泽东思想和传播科学文化知识的重要工具。和一般印刷企业比较,它有以下四个特点:

1. **书刊印刷要贯彻“二服务”的方针。**书刊印刷是整个出版事业中的一个重要组成部分,因此,它同样要贯彻为人民服务、为社会主义服务的“二服务”方针。

2. **书刊印刷要适应出版事业的需要。**印刷是出版、发行、印刷、物资四个环节之一,因此,经营活动要主动适应出版事业的需

求。要能多出书、快出书、出好书。并且在这个基础上扩大产品种类,调整产品结构,取得尽可能好的社会效益和经济效益。

3. **书刊印刷产品又是同艺术、美术相结合的产品。**书刊印刷产品既是文化产品,又是艺术、美术产品。书刊印刷产品是精神产品,用以贮存和积累人类的知识,使之代代相传,以满足社会文化生活需要。但书刊印刷品同时又是美术产品、艺术产品这一点也应该同样引起我们的注意。这除了印刷精美的书刊能吸引更多的读者外,更重要的是不少书刊印刷产品就是很珍贵的艺术品、美术品。如《中国美术全集》、《博物馆藏画》、《明清金扇面》、《齐白石画册》等,由于其还原逼真,印制精美,同样具有极高的品赏和收藏价值。因此,书刊印刷企业应该尽可能地生产出高质量的书刊艺术品,以满足人们需要。

4. **书刊印刷产品是传播信息的重要手段。**信息存在于自然界和人类社会的一切领域。在人类认识和改造自然及社会的过程中,信息始终是沟通主观和客观的桥梁。没有信息,物质和精神世界都会变成一团迷雾。当今已处于信息时代,传播信息的手段和方法很多,如电视、电影、电话、广播、录音、录相等,但是书刊印刷品仍是传播信息、积累和储存信息的重要手段之一。而且可以预见,在相当长的历史时期内,印刷品仍将在这一特定的领域中,发挥它应有的作用。

(三)包装装潢印刷工业企业的几个特点

包装装潢印刷总体上大致包括包装装潢、商业广告、塑料印刷、制铁印刷、纸盒和纸制品等几大行业。它在美化人民生活、提高商品价值和发展旅游事业,繁荣我国经济和扩大出口等方面起到很大作用。特别是改革开放以来,包装装潢印刷业的发展十分迅速,并取得显著成绩,和其他印刷企业比较,它有以下几个特点:

1. **包装装潢印刷有更大的灵活性和应变性。**包装装潢印刷的市场变化迅速,竞争激烈,特别是随着商品经济的不断发展,用户

对包装装潢印刷品的质量、品种,交货期等方面的要求愈来愈高。因此,企业在生产和经营管理上要有更大的灵活性和应变性,以适应市场需要。

2. 包装装潢印刷是服务于主体产品需要的产品。包装装潢印刷产品大多数不是最终产品,不会直接上市场。这是因为包装装潢印刷产品主要是服务于某种主体产品或是为了美化主体产品、或是为了主体产品的安全、或是……。如茅台酒盒服务于茅台酒;啤酒瓶贴服务于啤酒等等。可见“佛要金装、人要衣装”,商品包装的重要性至关重要。

3. 包装装潢印刷品的市场适应性的要求高。包装装潢印刷比书刊印刷具有更强烈的商品色彩,生产的印刷品要求色调鲜明,外形美观,式样多变。因此,要求包装装潢印刷厂在技术和工艺上具有良好的市场适应性,特别是产品设计,开发新产品,主动向客户推荐新样品等等。这和书刊印刷厂主要以出版社来稿、来样进行加工复制的传统做法有很大的区别;此外,从提高商品价值的角度看,高质量的包装装潢可以改变我国长期来形成的“一等产品、三等包装”的落后局面,有利于开拓国内外市场。

4. 效益好。由于包装装潢印刷产品结构和创造的价值有异于书刊印刷和其他印刷产品,因此,包装装潢印刷业的经济效益一般比较高,它在进行技术改造、扩大再生产和较多地为国家积累资金等方面,都有自己的特色。

印刷工业是国民经济中的一个组成部分。由于它和人类的知识积累、丰富人民的文化生活、传播信息、活跃商品市场和进行思想政治宣传等方面有密切关联。因此它在不知不觉间已经进入人类社会的各个方面。可以说凡是有人类精神文明的地方都会有印刷品。从承印物来看,除了极少数的几种外,大部分的物质都可以作为印刷的载体进行各种印刷。因此印刷品在人类社会是处处都有的说法是一点不为过的。

随着商品经济的不断发展,印刷业的服务对象也在发生新的变化。首先是印刷作为一个大的概念,传统的行业分类,如书刊、包装装潢、纸盒、纸制品、零件印刷等的界限正在相互渗透。包括业务(产品结构)、工艺技术和价格水平等方面。例如包装装潢印刷厂不少已在印制高级画册、彩色期刊和挂历等印刷品;书刊印刷厂也在印制酒盒、化妆品盒和高级商标等。此外,文字和图文制版工艺又成为各类印刷厂的基本生产手段。其次,在经营方式上的改变也是比较突出的。例如传统的“来料”加工方式,已被工厂的“代料生产”所逐步替代,特别象包装装潢业的“来料”加工比重已在逐年减少,据上海几家大的包装装潢印刷厂的不完全统计,“来料”加工产品的比重,只占全部产品的15%左右。历来以“来料”加工为主的书刊印刷厂,其“来料”的比重也有下降趋势。第三是印刷作为一个工业,已一改过去印刷无新产品的传统认识,正在不断地涌现出不少新品种、新产品。例如除了广泛使用新材料、生产新花色之外,丝网、不干胶、滴塑和全息印刷等新产品已在书刊、包装、商标等印刷品上应用,使印刷为社会服务更具有新的实用性。

二、印刷企业管理的发展和现状

管理的直接意义就是管辖和治理。管辖主要表现在权力和权限;治理,则是在权限范围内的职能作用。管理是随着人类的共同劳动发展而产生的。管理涉及的范围很广,只要是集体生活和集体劳动的人群存在,就无一不需要管理,但是随着社会的发展,管理的思想、理论、原则和方法是不断地发展和变化的。

企业管理是管理的一个分支。它主要是对企业所从事的各项活动(生产、经营、技术、人事、财务等)进行计划、组织、指挥、协商和控制,目的是充分利用企业的各项资源,提高效率,增加生产,满足社会需要,提高经济效益和社会效益。

(一)印刷企业管理的发展

我国印刷企业管理的起源比较早,从近代印刷术在国内出现,就伴随着企业管理。特别象上海土山湾印刷厂这类由天主教教会管理的工厂,和商务、中华这类在十九世纪前后建立的大型印刷厂,其企业管理的要求都已具有传统管理的雏形并且有较严格的要求。一些原有的规章制度、报表和指标等,不少在解放初期还被沿用。社会主义印刷企业管理则是在中华人民共和国成立以后建立和不断完善的。特别是京、津、沪等主要大城市的国有印刷企业,在企业管理上更是起步较早,例如华东新华印刷厂管理处,上海地方工业局印刷工业公司等,都对上海印刷企业进行清产核资,工业普查,定员定额,建立统计和会计核算等管理提出要求。总的来看,我国印刷企业的管理,大致上经历了以下几个主要历程:

建国初期,我国印刷工业主要是书刊零印、彩色印刷、纸制品和纸盒等行业,书刊印刷的比重也最大(包括彩印的出版物)。规模较大的国有企业大部分为书刊行业。当时企业管理的理论和实践,都是以前苏联模式为借鉴。企业中的管理方法和内容,主要是以计划管理为中心,以生产为重点,结合以适应各种规章制度,建立和健全各种生产指标体系和管理组织机构,开展以技术革新为主要内容的劳动竞赛等。从而为印刷企业的管理打下了一定的基础。

1958年开始的“大跃进”时代,在高指标、瞎指挥和浮夸风的影响下,号召企业大破规章制度,大部分企业置客观经济规律于不顾,较多的注意发展规模和速度,很多建立不久的行之有效的管理制度和方法被否定。企业管理首次出现了低潮。

1961年,国家提出了国民经济“调整、巩固、充实、提高”的八字方针。中央颁布了“工业七十条”等各项管理方面的条例和制度。如计划管理、财务管理、经济活动分析、质量管理、设备管理和劳动工资管理等。1958年以前行之有效的企业管理制度有不少得以恢复,有的还有所发展。

“文化大革命”期间,我国政治动乱、经济倒退,企业生产活动处于一片混乱之中,企业管理被认为是“管、卡、压”的修正主义产物。企业管理进入第二次低潮。

1976 年粉碎“四人邦”以后,特别是党的十一届三中全会,确立了党和国家的工作重点转移到以经济建设为中心的社会主义现代化建设上来,对国民经济贯彻调整、改革、整顿、提高的八字方针,以医治因十年“文革”造成的创伤。在这个基础上,党和国家颁布了一系列条例和法规,促使企业管理从以生产为中心的单纯生产型逐步向以提高经济效益为中心的经营开拓型管理过渡。标志着我国的企业管理在转轨变型的基础上进入一个新的发展阶段。

(二)印刷企业管理的现状

党的十三届七中全会在总结贯彻执行基本路线经验的基础上,又提出了建设有中国特色社会主义的十二条原则,对社会主义现代化建设规律的认识更加深刻了。这就进一步推动了我国的企业向现代化方向前进。在以后的几年里,党和国家制订了诸如《全民所有制工业企业法》,《工业企业全面质量管理暂行办法》,《质量管理和质量保证的国家标准》、《质量法》等管理法规外,还较全面地引进了国际上行之有效的企业管理方法和比较成熟的经验。为建立具有中国特色的现代化企业管理体系迈出了可喜的一步。

随着经济体制改革的不断深入,按照发展社会主义市场经济的总要求,企业管理的内容又有新的突破,在如何转变企业经营机制,增加企业活力,提高经济效益,使企业真正成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者的总前提下,企业管理逐步和国际接轨,围绕着完善承包经营责任制;政企分开后企业经营机制的转变和完善;改进折旧和留利制度,扩大再生产的能力;改革企业内部的人事劳动制度、分配制度,加强计划管理、财务管理和审计制度等方面进行探索和实践。按照“以我为主,博采众长,融合

提炼,自成一家”的 16 字方针,建立起有中国特色的企业管理体系。

第二节 印刷企业管理的基本内容

企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物,它是伴随着现代工业的出现而产生的。是企业为了实现生产经营目的,对企业的人、财、物、时间、信息等生产、技术和经济要素进行计划、组织、指挥、协调和控制的职能。在现代化程度越来越高的企业中,随着生产力的不断发展,企业管理的地位和重要性逐步被人们所认识。搞好企业,“三分靠技术,七分靠管理”的观点亦已被大多数企业家所接受。我国企业的基本情况是科学技术落后,管理更落后,中国当前搞好企业的关键问题除了宏观上的经济体制外,在生产经营上,则仍然要强调管理、管理和再管理。

一、印刷企业管理是一门科学

管理是人类组织社会活动的一种最基本的手段。管理作为一门科学,在社会活动中实施科学管理,还为时不久。在西方开始于十九世纪末、二十世纪初。一般认为美国的泰勒(Frederick W. Taylor)为科学管理的创始人。他所创造的“科学管理方法”称为“泰勒制”。随着现代科学技术和社会化大生产的迅速发展,管理在国民经济中的重要性愈来愈被重视,科学技术是第一生产力,管理也是科学,因此也是生产力,是一种特定形态的生产力。二次大战以来,管理科学蓬勃发展,并且不断引进其他社会科学和自然科学各学科的最新成就来丰富自己,从而由单个学科发展为一个庞大的、相互渗透和相互交叉的学科群。如管理心理学、管理社会学、行为科学、决策科学和系统工程等。而且不同的行业都有反映其行业特点的管理内容。

当前,国际上对企业的科学管理的理解通常把企业视作系统,并用系统的原理进行管理,它大致上包括两大系统,即:一为技术系统,二为行为科学系统。前者是着重计量方法、数学模型和电脑的应用,使管理工作走上“心中有数”的定量化轨道。它可以使管理的方法更加系统化、程序化和规范化,提高管理工作效率。后者则着重组织理论与人的因素,强调人的工作动机,人群关系,领导和管理者的行为,激励机制和组织结构等,认为管理的功能在于合理地安排组织内外的各种主客观条件,以激发人的潜力,认为“人”是决定管理效率的关键因素。

(一)印刷企业管理科学的理论与实践基础

1. 管理科学的特点表现在以下四个方面:

(1)重视企业决策。将决策的思想和方法渗透到管理的一切职能中。在研究和确定问题时,事先提出各种方案并对其作出评价,最后从中选出最优方案。

(2)运用系统观点。把研究对象作为一个整体,考虑人、财、物、供、产、销和环境等各种因素,进行统筹安排和处理。

(3)使用数学模型。包括用线性规划模型、排队论、概率模型、模拟模型、存货模型和网络模型等,解决生产经营管理问题。

(4)逐步应用电子计算机技术,使企业管理走向现代化。

2. **现代化管理的要求。**现代化的管理是建立在现代科学技术和高度社会化大生产的基础之上,因此有以下几个要求:

(1)管理思想上的现代化。决不能停留在小生产狭隘的传统管理思想上,而是要和现代科学技术社会化大生产、市场经济的发展相匹配的经营管理思想;

(2)管理体制现代化。包括宏观上的政企分开、企业成为真正的自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束的经营实体,微观上从企业发展的集中化、专业化、协作化和联合化等方面多作考虑等;

(3)管理方法科学化。要求在管理上能运用现代社会科学和自然科学的最新成就；

(4)管理手段现代化。要求建立管理信息系统、数据库，使用最优化的数学模型和电子计算机技术等。

3. **现代化管理方法和手段的特点。**现代化管理，从其实现的方法和手段看，它有以下几个特点，即：系统化、数量化、信息化和重视人的智力开发，在手段上，主要是电子计算机在管理和生产领域中的广泛运行。

现代化管理科学的内容十分丰富，涉及的学科门类众多。从基础理论和专业知识方面看，主要有：政治经济学、生产力经济学、技术经济学、经营管理学、工业经济学、企业管理学、会计学、统计学、系统工程学、控制论、信息论、科学学、运筹学、行为科学、经济计量学和人类工程学等。

企业管理科学来自生产实践。马克思对此有一段精辟的论述。他说：“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……。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”“管理是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必需进行的劳动”。这就是说，管理是由协作劳动引起的。可以这样认为：什么样的生产劳动水平，就需要什么样的管理。当今世界，劳动已向现代化大生产迅速发展，企业管理的现代化就十分自然地提到企业领导者的重要议事日程上来。

印刷企业是加工型的工业生产单位，它有一般工业的共性，但又有其自身的特点。因此就要从自己的实际情况出发来进行企业管理科学的研究和实践。例如：印刷企业的市场情况；印刷生产的工艺和流程；印刷产品的物质属性和精神属性；印刷企业的社会效益和经济效益的统一等等，都是在印刷企业管理中要注意和考虑的问题。