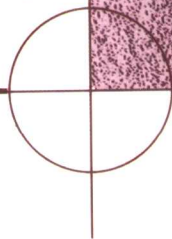


P

21世纪印刷精品图书译丛

PRINT



印刷企业管理实务

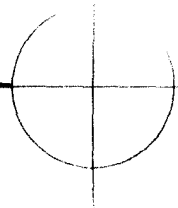
(原书第二版)

〔英〕Derek Porter 著

MANAGEMENT

印刷工业出版社

P 21世纪印刷精品图书译丛 RINT



印刷企业管理实务

(原书第二版)

[英] Derek Porter 著

杨 枝 秦国强 译

MANAGEMENT

印刷工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

印刷企业管理实务 / (英) 波特编; 杨枝, 秦国强译.

——北京: 印刷工业出版社, 2006.2

(21 世纪印刷精品图书译丛)

书名原文: Print Management

ISBN 7-80000-542-9

I. 印... II. ①波... ②杨... ③秦... III. 印刷工业 工业企业管理 IV. F416.84

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 000972 号

版权合同登记号 图字: 01-2005-5361

The facts set out in this publication are from sources which we believe to be reliable. However, we accept no legal liability of any kind for the publication contents, nor for the information contained therein, nor conclusion drawn by any party from it.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the Copy right owner.

© Copyright Pira Intenational Ltd 2000

ISBN 1 85802 405 6

Reprinted 2004

印刷企业管理实务

著者: (英) 德里克·波特 (Derek Porter) 翻译: 杨枝 秦国强

总策划: 魏莉

丛书策划: 刘积英

责任编辑: 仲跻宏

出版发行: 印刷工业出版社 (北京市翠微路 2 号 邮编: 100036)

网 址: www.pprint.cn www.keyin.cn 经 销: 各地新华书店

印 刷: 河北省高碑店市鑫宏源印刷厂

开 本: 730mm × 960mm 1/16

字 数: 200 千字

印 张: 19.375

印 数: 1~3000

印 次: 2006 年 2 月第 1 版 第 1 次印刷

定 价: 75.00 元

如发现印装质量问题请与我社发行部联系 发行部电话: 010 88275602, 88367163

丛书总序

自 20 世纪 90 年代初以来的十几年时间是世界印刷技术发展变革的一个重要历史时期。彩色桌面出版系统、激光照排、CTP、数码印刷、数字化工作流程等新型印刷技术的发展和普及彻底改变了印刷业古老、落后的产业形象，开辟了印刷技术发展的“数字化时代”。



印刷行业知名专家、科印专家团团长

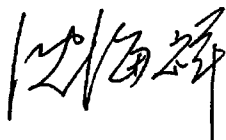
这十几年的时间也是中国印刷业 原中国印刷集团公司总裁 沈海祥 与世界印刷业不断交流和接轨的重要时期。正是在这段时间内，中国印刷业彻底完成了告别“铅与火”，迎来“光与电”的历史性蜕变。在“照相排字、电子分色、高速胶印、装订联动”的印刷技术 16 字发展方针陆续实现，“印前数字、网络化；印刷多色、高效化；印后多样、自动化；器材高质、系列化”成为中国印刷技术发展新指针后，中国印刷业终于在技术层面具备了与国际先进水平对话的基础和可能。这十几年的时间还酝酿了中国印刷产业格局的巨大变革。随着深圳、温州等地印刷业在改革开放进程中的迅速崛起，以北京、上海为中心的传统印刷产业格局让位于珠三角、长三角和环渤海三足鼎立的新局面。同时，在三大印刷产业带中，一大批具有国际竞争力的企业在激烈的市场竞争中脱颖而出。他们在国际市场上的出色表现已经使中国成为世界上最重要的外向型印刷生产基地之一。

身处技术和产业变革中的中国印刷企业有强烈的成长欲求和巨大的发展潜力。他们渴望了解世界上最新的印刷技术、设备和工艺，以及国外先进印刷企业的运营模式和经营策略，以紧跟世界印刷业的发展潮流，不断增强自身的市场竞争力。作为印刷行业惟一的专业图书出版机

构，印刷工业出版社一直致力于印刷专业技术和管理图书的出版，成立20多年来出版专业图书数百种，为印刷业的技术进步做出了很大贡献。在中国印刷企业与世界市场联系日益密切和深化，印刷技术和印刷产业格局深刻变革的今天，印刷工业出版社又紧跟时代和行业发展趋势，策划推出“21世纪印刷精品图书译丛”，突出体现了一个行业出版社的责任感、使命感，对国内印刷企业了解世界最新印刷技术和先进印刷企业运营模式很有帮助。

据出版社的同志介绍，“21世纪印刷精品图书译丛”的策划工作从2005年初开始，经过一年时间的广泛联系和努力工作，终于结出了第一批果实——首批6本图书。我初步翻阅之后发现，这些图书大多与欧美地区多家知名印刷专业图书出版机构合作，内容广泛而实用，既有理论与实践相结合的企业管理类读物，又有深入浅出的技术类图书，前瞻性、实用性和操作性是这些图书的一个突出特点。并且“21世纪印刷精品图书译丛”所选图书在国外市场均经受住了市场的筛选和考验，大部分图书都是多次再版后的最新版本，其中再版次数最多的已经是原书第九版。

我相信，“21世纪印刷精品图书译丛”首批及后续图书的陆续推出，一定会为中国印刷企业了解世界印刷技术的发展趋势和先进印刷企业的运营模式有所帮助，我也衷心希望印刷工业出版社能够出版更多更好的印刷专业图书，为中国印刷业的发展和进步做出贡献！



2006年1月

前 言

本书是面向所有印刷管理爱好者而编写的。因此，本书将着重介绍印刷管理的成功案例。每章介绍的内容都是印刷经理或未来印刷经理所必须掌握的应用技能。

印刷技术的发展非常迅速，向所有印刷经理提出了严峻的挑战。日益严格的质量要求和激烈的价格竞争，需要具备全新的管理技能和全新的管理态度来面对技术创新。

印刷技术和生产工艺的快速变革带动了从机械物理为主的印刷工艺向智能化和电子化印刷工艺的飞跃。这就需要现代劳动力必须具备以电子化为导向的技能。目前，印刷业并未完全认识到这种需要，因此，印刷经理利用公司内部和外部资料，从新招聘员工的素质到招聘工种以及参加培训情况，全方位了解并分析对未来劳动力的要求，这种做法势在必行。

公司为保持竞争实力，就必须将技能的获得与技能的变革保持同步。对印刷业及加盟行业的大多数经理而言，变革本身并不属于新生事物，但实现成功变革的方法已发生翻天覆地的变化。管理的重点已从对技术和员工的严密控制，转移到营造一种宽松和谐的环境，在这种环境下，员工被看作是公司最重要的资产，并且除了作为团队的成员外，员工个人的所有权利都将得到尊重，而且他们还可以成为公司的利益相关者。

现代印刷经理将会意识到：客户关怀不能仅仅停留在接到客户订单就万事大吉，而且将持续贯穿从生产到交货以及售后跟踪服务的所有阶段。

想方设法去设想印刷行业的未来相当重要；不能成功地评价未来将导致公司对印刷行业及其客户未来的需求一无所知，但是思想必须付诸行动，将各种想法和创意变为现实。现代印刷经理必须成为创造和谐环境的领导者，使全体员工从成功的生产中分享成功的喜悦。

在过去，多数印刷经理倾向于集中掌握某个特殊的管理领域，如生产或销售，因此对总体管理职能知之甚少。但是，只有通过系统地学习管理职能和管理技术，印刷经理才能充分发挥自己的潜能，从而发挥整个公司的潜能。

作为指南，本书将对现代印刷管理的职责和属性做出清晰的介绍，本书中，“印刷”包括印刷业的所有领域和工艺。

目 录

丛书总序	1
前言	13
第一章 印刷经理的角色和职责范围	1
印刷管理	1
管理原则	1
管理职能	2
组织规则	3
技能要求	5
企业类型	8
印刷公司管理机构	9
管理团队职责	14
经营规划	14
管理风格	17
管理哲学和方法	17
授权	21
管理决策	22
交流	26
实务要领	30
实战	31

延伸阅读	31
第二章 印刷市场和销售	33
市场	35
销售	45
实务要领	54
实战	55
延伸阅读	55
第三章 印刷财务管理	57
财务控制职责	57
资产：三种类型	59
法律要求的财务记录	60
所有者权益	62
发票	63
定价	64
会计	65
增值税	67
国家保险	68
成本来源	68
折旧	73
资金来源	74
成本效益分析	76
成本核算方法	76
预算	78
比率分析	81
估价	83
实务要领	85
实战	90
延伸阅读	90

第四章 人力资源	91
印刷行业人力资源管理	91
聘用政策	93
技能要求评估	95
招聘	103
工作评价	105
员工评价	108
激励	108
培训	116
劳动生产率的制约因素	118
员工适应能力	120
实务要领	121
实战	122
延伸阅读	122
第五章 印刷技术装备	123
融资采购技术装备	125
售后服务	129
技术灵活性	130
信息来源	130
维护	131
估算工时成本率	132
运行速度（生产定额）	133
配备员工和培训要求	134
潜在市场	135
耐用性能	136
噪声	138
噪声和振动	138
设计	139

辅助设备	140
占地面积和其他技术规格	141
新技术装备或旧技术装备	142
采购和安装因素	143
记录	144
实务要领	145
实战	147
延伸阅读	147
第六章 印刷生产和经营管理	149
生产管理与其他管理领域的联系	150
生产计划和控制	150
生产要求和顺序	154
生产研究	167
人力资源和技术资源	175
浪费控制	175
生产决策对盈利能力的影响	176
设备平面布置	177
劳动生产率和质量控制	178
数据的预测、分析和记录	185
实务要领	187
实战	188
延伸阅读	188
第七章 印刷商材料资源管理	189
材料管理概述	190
材料管理职责	191
采购职能	193
材料管理与其他管理领域的联系	195
检查和质量控制	196

材料储存和库房	198
材料标识和存放	200
库存记录	201
材料装卸设备	202
培训	204
库存和存货控制	204
废料：预防和处理	205
产品的包装和配送	206
实务要领	207
实战	209
延伸阅读	209
第八章 法律与印刷商	211
民法	211
刑法	212
主管职责	212
合同法	213
版权	217
违法行为	218
印记	218
侵权法	219
就业法	220
健康与安全	229
实务要领	233
实战	233
延伸阅读	234
第九章 变革的管理	235
行业现状	235
管理品质	237

管理风格	239
变革的管理	239
变革的处理	242
分析与制定人力资源战略	243
变革的计划与实施	245
通过参与实现工作满意度	246
响应变革	247
抵制变革	247
管理：个人技能与发展	252
客户关怀	258
交流	258
欧洲	260
实务要领	262
实战	263
延伸阅读	263
第十章 案例	265
案例1	265
案例2	267
案例3	268
案例4	269
案例5	270
案例6	271
案例7	272
案例8	273
案例9	275
案例10	275
案例11	277
案例12	278
案例13	278

案例14	279
案例 1实战指导	280
案例 2实战指导	280
案例 3实战指导	281
案例 4实战指导	281
案例 5实战指导	281
案例 6实战指导	282
案例 7实战指导	282
案例 8实战指导	283
案例 9实战指导	283
案例 10实战指导	283
案例 11实战指导	284
案例 12实战指导	284
案例 13实战指导	284
案例 14实战指导	285
实务要领	285
印刷商联系地址	289
表索引	293
图索引	295

第一章 印刷经理的角色和职责范围

印刷管理

印刷业所面临的生存现状：随着所有领域的印刷生产技术持续快速发展，人际技能、人际态度以及对这些技能和态度的控制比以往任何时候都显得更加重要。

为评估印刷管理所涉及的技能，首先必须精心研究需要管理的内容。只要承认管理工作应当通过组织机构才能得到顺理成章地贯彻实施，我们就必须首先重点确立印刷作为一个行业所固有的本质属性以及经营各种印刷业务的公司所特有的本质属性。

印刷业是一个竞争激烈并且以需求为导向的行业，而且，印刷业目前在英国已成为第六大支柱产业。在英国境内有 1 万多家印刷公司，吸纳就业人数大约为 17 万人。在信息技术应用方面，印刷商始终处于领先地位。

印刷业已广泛渗透到国民经济的各个行业。在日新月异的技术创新环境下，时常要面对本地、本国或国际激烈竞争所带来的挑战，管理印刷公司是一项需要非凡技能和卓越判断力的艰巨任务。因此，我们有必要自己先弄清自己的公司到底具有什么属性。

其功能是什么而且目前是如何经营的？最后，如何对其进行控制以实现发展目标？只有在这些问题得到正确回答后才有可能集中研究和评价经营及其他问题，从而才能抓住机遇改善管理现状。

管理原则

与其他学科和领域的情况相比，印刷经理无公认的标准可循，这是因为合理的标准随实际情况的不同而发生变化。因此，

我们只能将管理标准视为指导性原则。

美国福特汽车公司创始人亨利·福特（Henry Ford）将管理归纳为以下十条哲理：

- 三思而后行；不是每项决策都能盈利。
- 所有出色的管理都出自优秀创意的成功表达。
- 优秀的经理不会致力于证明自己的决策是否有误。
- 现金收入必须大于现金支出。
- 管理能力始终达不到组织的实际要求。
- 如果需要进行复杂的计算才能验证一项措施，那就停止执行。
- 经过培训的员工或经理有可能胜任自己的工作，也有可能不能胜任。
- 如果某件事被错误执行，那么必定不会得出好的结果。
- 尝试不可能的事情注定不会成功。
- 最容易的赚钱之道就是停止浪费资金。

管理职能

法国采矿工程师兼管理学者亨利·法约尔（Henri Fayol）将管理活动分解为五大要素：

- 计划；
- 组织；
- 指挥；
- 协调；
- 控制。

而且，为了有效地执行五大要素，必须将这些要素划分为14项管理原则：

- 权利与职责必须一致；
- 纪律；
- 劳动分工与规范；
- 统一指挥；
- 统一领导；

- 报酬必须与工作表现挂钩，做到公平合理；
- 集中；
- 直线权力的等级原则；
- 个人利益服从整体利益；
- 公平；
- 秩序原则；
- 员工的稳定；
- 重视首创精神；
- 重视人员的团结。

这些要素体现指挥和控制管理职能。但是，目前显著的管理发展趋势持续倾向于领导艺术管理职能。尽管存在多种有关领导艺术的定义，但一致认为领导艺术就是按照个人发展和公司目标对战略、技术装备和员工进行控制的过程。通过运用久经验证和公认的知识并充分发挥经理的领导才能，使员工受到感召力的影响，从而以其满意的方式工作，可以实现这一目标。

领导艺术职能的要点包括：

- 善于交流；
- 团队或集团创建能力；
- 鼓舞士气；
- 技术和适应能力；
- 对未来的洞察力；
- 兼有执着、直率、好学和睿智等优点。

组织规则

很显然，某些组织规则对于所有类型的企业而言可以通用，而与公司从事的产品类型无关。即使如此，这些通用规则的高效管理对于通过有效组织机构进行的生产活动来说仍然至关重要。管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)曾经说过：

经理应担负公司的组织职能。他或她负责对所有活动、决策及所需要的相互关系进行分析。将工作进行分类，划分为易于管理的活动，然后进一步将活动细分为易于管理的任务。经理将这