

印 刷

生产与管理工作手册

(第二版)

蔡吉飞◎编著



印刷工业出版社

印 刷

生产与管理工作手册

(第二版)

蔡吉飞◎编著



印刷工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

印刷生产与管理手册/蔡吉飞编著. —2版. —北京:印刷工业出版社, 2011.9
ISBN 978-7-5142-0267-0

I. 印… II. 蔡… III. 印刷工业—工业企业管理: 生产管理—手册 IV. F407.846.2-62
中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第167421号

印刷生产与管理手册 (第二版)

编 著: 蔡吉飞

责任编辑: 郭蕊

责任校对: 岳智勇

责任印制: 张利君

责任设计: 张羽

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.keyin.cn pprint.keyin.cn

网 店: [//shop36885379.taobao.com](http://shop36885379.taobao.com)

经 销: 各地新华书店

印 刷: 三河国新印装有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

字 数: 150千字

印 张: 6.625

印 次: 2011年9月第2版 2011年9月第3次印刷

印 数: 5001 ~ 7000

定 价: 29.00元

I S B N: 978-7-5142-0267-0

◆ 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

再版声明

本书第一版受到了读者的好评，主要是缘于本书通俗易懂，大部分内容都能够与生产一线的实际情况相对应，书中所谈到的部分工作方法可以直接或略作修改之后即可应用于实际生产。也有部分读者希望本书能够再增加一些CTP操作、跟单管理、信息管理等方面的内容。这无疑为本书的再版提供了重要思路，本书除了满足读者的上述需要，在CTP操作、跟单管理、信息管理等方面做了补充修订外，还补充了各章节的思考题，其中有些问题需要结合实际生产经验才能给出正确答案。

CTP从20世纪末进入市场以来，现在已经进入大规模商业化应用阶段，几乎中等规模以上的印刷厂都有至少1~2台CTP设备，部分地区还出现了专业的CTP制版中心，为周边中小印刷厂提供CTP制版服务。CTP由于其突出的优点和显著的性能价格比，已经将照排机的市场推向边缘。鉴于此，本书结合CTP的使用情况对CTP应用原理及使用方法做了一些简要描述，对CTP的管理具有一定的指导意义。

跟单是当前各印刷厂的一项重要工作，而且这项工作也变得越来越重要，很多工厂的业务丢失不是因为业务员未做好工作，而是跟单员未跟单到位。本书第一版中与跟单相关的内容是作为业务员的一项工作进行讲解的，本次改版将其单列为一个章节，这对工厂如何对跟单员进行管理具有一定的指导意义。

信息管理是企业发展的必由之路，部分企业把简单的办公软件应用就叫做信息化，这和真正的信息化管理有比较大的距离。鉴于目前国内生产厂家的现状，强行推行信息化还是有一定的难度。但随着人员成本的提高，部分企业对管理信息化有了一定的认识，开始全部或部分采用ERP管理。不过由于目前市场上的很多ERP软件离实用还有一段比较长的路，还需要一定的时间去培养市场。本文在这方面做了一些补充，对企业推行ERP管理具有一定的指导意义。

为了促进生产管理，提高读者的管理水平，本书第二版对复习题进行了补充，其中有一部分题涉及的面比较广，题目内容也比较灵活，有的题也可能有多个答案。要能够使这些题有一个满意的答案，读者必须深入一线，了解生产的实际情况，同时还要多看一些相关内容方面的专业书籍，综合理论和实践知识，才能求解这些新补充的复习题。当然通过做这些题会促进读者管理水平的不断提高。

总而言之，本书以印刷厂的工艺流程为基础，阐述了印刷厂管理的一般方法。我国现在有十多万家印刷厂，管理方法千差万别，每种方法都有其优点和缺点。本书以作者的实际经验为主，对印刷厂的管理方法做了些总结，并提出了自己的一些建设性意见，仅供大家参考。

本书第一章以印刷工艺流程为主，阐述了印刷工艺流程的基本组成，这是作为一个管理人员必须了解的基本内容。一般来说，不懂得印刷厂的工艺流程要管好印刷厂是非常困难的。这是因为印刷厂的环节比较多，要控制好质量，要管好每一个岗位都是很困难的。

本书第二章以胶印生产管理为基础，对各个工序的管理进行了详细描述，其中包括岗位的技术要求、职责要求、业绩考核、人员管理等内容。这是本书的重点内容。胶印生产管理既要定性，又

要定量管理，但原则上能够定量管理的必须定量管理，不便于定量管理的要通过一些方法向定量管理转化。如生产部可以以下单数量作为考核指标，制版和出片可以以16开幅面数量作为考核指标，印刷机可以以印张数作为考核指标，精装可以以装订的本数作为考核指标。打包可以以打包数量作为考核指标。其他如设备管理(如设备完好率，或者以设备不正常情况下造成的生产损失作为考核指标)，卫生管理，食堂管理等都可以量化。

本书第三章从财务管理的角度描述了人员工资，固定资产，流动资金，融资与贷款，成本控制等方面管理上常用的一些方法。再好的质量，收不回来钱，资金链断线，工资不能按时发放，办公费用严重失调等都会给工厂正常运转带来极大的困难。

本书第四章从综合管理的角度描述了围绕印刷厂运转的一些相关服务措施及手段，如办公文件管理，文化活动管理，安全管理，企业策划，法律纠纷等。这些管理是工厂正常运营的保障，如不加控制和管理，将会给工厂正常运转带来比较大的影响。

本书再版得到了甘书梅女士的大力支持，并在第一版的基础上提出了一些新的修改意见。另外北京画中画印刷有限公司、北京东海印刷有限公司、环球北京印刷有限公司等单位的领导及员工也对本书的出版提供了相关的支持和帮助，在此对参与本书编写的所有同志表示衷心的感谢，同时也对广大读者的关心和支持表示衷心的感谢。

作 者
2011年7月

目 录

概 述	1
第一章 印刷企业流程	6
1.1 业务订单	6
1.2 生产指令编制	9
1.3 设计制作	12
1.4 打样校对	14
1.5 上机印刷	15
1.6 印后加工	16
1.7 运输发货	17
1.8 售后服务	17
第二章 胶印生产管理	20
2.1 胶印车间基本工作流程	20
2.2 生产部管理	24
2.3 拼版及晒版部门的管理	37
2.4 印刷车间管理	49



2.5 机台管理	54
2.6 质量管理	78
2.7 技术管理	84
2.8 设备管理	90
2.9 库房管理	98
2.10 后勤管理	103
2.11 对外合作	109
2.12 产品报价	111
2.13 业务管理	117
2.14 跟单管理	125
2.15 人员管理	137
2.16 工资管理	144
2.17 安全管理	148
2.18 车间统计管理	151

第三章 财务管理 155

3.1 固定资产管理	155
------------------	-----

3.2	流动资金管理	158
3.3	回款管理	161
3.4	融资与贷款	163
3.5	成本管理	165
 第四章 综合管理		169
4.1	办公管理	169
4.2	文化体育活动管理	175
4.3	信息化管理	178
4.4	突发事件管理	185
4.5	招投标	186
4.6	企业策划	188
4.7	对外合作管理	195
4.8	法律事务	197
 后 记		199



概述

印刷厂的生产管理比较复杂，关键是涉及的环节多，物流的速度快。在这种复杂的生产运作中不顺各因素之间的相互关系，根本不可能保证整个生产有序进行，没有一定的管理理论和生产实践经验是不行的。一个产品在印刷厂内的大致工作流程如下：订单一生产工艺编排—设计制作—打样校对—印刷—装订—发货—售后服务。为完成这个产品的流通过程，工厂内必须配备相应的管理人员、技术人员、后勤保障人员，同样还必须配有相应的材料、设备、生产资本。只有以上所述的这些因素密切配合才能够保证生产系统的平稳运转，从而取得最佳的生产效益。那么如何才能保证这个系统正常运转呢？不同的厂家有不同的管理办法，从目前了解的情况看，多数厂家的生产管理都与其领导者的特性非常符合，也就是说多数领导都是凭自己的社会经验和自己的秉性来管理工厂的，因而工厂的运行状况也大相径庭。有的工厂发展特别快，3～5年就从名不见经传的小企业成为业内赫赫有名的大工厂。有的工厂发展特别慢，个别的甚至还不得不提前关门。从这些企业的发展历程可以看出，企业发展的关键在管理。有了管理就可以有人才，有了管理就可以有技术，有了管理就可以有市场，



有了管理也就有了发展。

管理是仁者见仁,智者见智,到底什么样的管理适合自己的工厂发展?很多人都会提出类似的问题。世界上还没有一个固定的管理模式,能适合所有的工厂发展。也有些企业为了完全贯彻标准化管理,专门聘请了管理公司参与管理工作,但效果也有所差异,成功和失败的例子到处都有。

表面上看似都是科学的管理,但起到的效果却大不相同,这表明有时工厂的管理不仅与工厂内部的运行机制有关,也与外部的环境和领导者的素质有关。如经济危机可能会使很多管理很好的工厂濒于破产,反之经济繁荣也可能会使很多管理不善或濒于破产的工厂起死回生。从历史经验上看,只能这样说,良好的管理可能会使企业壮大的概率更高一些。所以作为工厂的管理人员就是要想办法提高自己的管理水平,尽可能减少不必要的失误,在关键的时候能够把握机遇,由被动转为主动,推动企业发展。良好的管理就是要使企业所涉及的各种因素能够处于合理、科学的运转状态。那就是管理人员要对企业的这些相关因素非常熟悉,而且能够驾驭这些因素。这对管理者的素质要求非常高。

常常听到有人说,某某管理人员才小学或中学毕业就管理着很多大学生,某某企业的老板才初中毕业,却经营着上亿元资产的公司。这里面隐含着一个科学的道理,学历高不一定是管理能力强,学历低也不一定管理能力就弱。但在这些成功的企业家中学历高的人占的比例越来越多。微软公司总裁比尔盖茨大学未毕业却经营世界上最庞大的公司,是世界上最富有的人。但正如他自己所说,如果现在让他上学,他一定要大学毕业。他聘人一定要聘那些来自高等院校毕业的人员。

管理者的知识可以来自书本,也可以来自实践。而且往往实践经验更为重要。企业中从学校科班毕业的学生就直接走上领导岗位的很少,大部分领导干部都是来自生产一线,他们对生产一

线的情况非常熟悉，能够比较好地处理生产一线中遇到的质量问题、人际关系问题。这也是为什么有些人员学历虽然不高，但管理能力很强的关键原因。

很多企业特别是民营企业的发展开始于家族起步的比较多，因而管理方法多靠感情色彩，工作凭自觉，但当公司做大了或某位家族成员表现比较差的时候，公司的运转就成问题了。创业时大家同心协力，享受幸福或遇到极大困难时，兄弟却各持己见，最终不得不握手分家。家族企业存在这种问题，股份制企业或合伙企业也存在此类问题。其他类型企业也存在相类似的问题。看来要从根本上解决这个问题，必须从管理上加以落实。管理的具体表现形式体现在规章制度的建设上，最终结果表现在制度的执行上。有些企业制度形同虚设，领导者完全凭自己的感觉办事，有些企业则特别注重制度建设。不但要重视制度的建设工作，而且在没发现问题之前所有的制度必须坚决执行。这样的企业才会有发展，有进步。纵观左右这些发展比较好的企业，制度的执行力度都比较严格，其中包括领导者在内，自己订的制度自己要执行，自己的亲戚也要执行。这也就是我们通常所说的执行力，凡是贯彻执行力比较好的企业，其发展速度都非常快。

管理企业靠制度，制度的落实靠执行力。只有这两个方面都做到了，企业的发展才有保证。当企业规模比较小的时候，靠人的无形管理意识基本上就能够操作生产各方面的运营。但当企业到了一定规模，有了一定的产值，有了一定社会影响的时候，必须要靠制度管理。虽然不同的企业具体情况有所差别，制度建设上可能有所不同，但大的方面只要能够把握住，企业运转过程中就不可能出现大的波动。如果 ISO 9000 系列质量体系保证措施或 6S 管理能够在我们的各公司得到严格执行，就不可能出现严重的产品质量问题。因为它的体系比较健全，漏洞比较少，对绝大多数企业都能够起到指导作用。每个企业在贯彻 ISO 质量体系或 6S



管理时可以根据自己单位的实际情况,略做一些微调。

近年来,我国的很多企业都通过了ISO 质量认证,企业的管理总体有所好转,随着市场经济的进一步推进,质量已经成为企业生命线的时候,各企业的管理水平必然且必须要有显著地提高。

印刷厂与一般工厂有相似的地方,也有不同的地方,区别最大的地方就是其产品周期短,流水速度快,另外印刷品的质量要求又比较高。这些因素使得印刷厂的管理与一般工厂的管理存在着比较大的差别。本书以印刷厂的生产管理为基础,重点描述以胶印为主的印刷厂从事生产管理的一些方法,同时也涉及公司一些全面发展管理方面的知识,仅供同行借鉴或参考。



思考题

1. 管理者的个性往往影响到企业的成败,你如何看待这个问题?
2. 制度在工厂的作用是什么,如何保证制度在工厂得到落实和执行?
3. ISO 9000 的重要意义是什么?为什么它能够成为世界性的标准管理体系?
4. 书本管理和经验管理有何区别与联系,如何使两者能够统一起来?
5. 有人常常觉得顺风得水,有人却常常感觉生不逢时,如何从管理上看待这个问题?
6. 合伙合作企业(或股份制企业)如何保证公司的有效管理?

7. 有人总想控制，做公司的头把交椅，你认为这样做有益吗？
8. 有人总想参股，不想参与公司决策，你认为这样做合适吗？
9. 你喜欢个人决策、集体决策还是少数人决策？
10. 有人喜欢单一经营（如只做印刷部分），有人喜欢综合经营（从印前到印后），你倾向于哪一种经营方式？为什么？
11. 有人喜欢行业内经营（印刷行业内选一个点或几个点），有人喜欢跨行业经营（有人既经营印刷行业，又想要经营制药行业或建筑行业），你倾向哪一种经营方式？为什么？
12. 观察一下国际上的跨国公司如微软、IBM、通用汽车、海尔集团、美的集团等的发展模式，你有什么感想？
13. 观察一下你周围的公司或行业上的其他公司的运行情况，你有什么感想？
14. 你认为家族企业有哪些优点？
15. 你认为非家族企业有哪些优点？
16. 有人总愿意用ISO等先进管理体系管理生产，有人总愿意凭自己感觉管理工厂，你认为哪一种管理方式适合你？

第一章 印刷企业流程

要管理好印刷企业，必须对其运转流程有深刻的了解。这是因为印刷过程比较复杂，涉及的环节比较多，且有些环节自动，有些环节手动，要保证印品质量是非常困难的。可以说到目前为止，还没有任何一家企业可以肯定地说，它的印品从来都是优秀的，没有出现过任何问题。一个印刷企业的管理者如果不了解印刷工艺流程是根本不可能管理好企业的。一般情况下，一个比较完整的印刷企业流程图可以描述如下：



1.1 业务订单

业务订单多种多样，主要是因为客户要求的差异所造成的。在当前经济高速发展，社会需求日益多样的前提下，印刷品的要求也呈现出多样化、个性化、复杂化。但对于业务人员来说，不

管是什么样的要求，只要公司内部能够满足或通过外协协作能够达到质量要求的业务就要承接下来。既然如此，订单的内容填写就显得非常重要。有些业务损失往往是因为订单填写不详细或不准确造成的。如某产品表面应该上光，但由于订单没有指明这一点，客户在审查的时候也忽略了这一点，结果造成此批产品报废。既影响了客户的正常使用，也影响了自己在行业内部的信誉。还有印银和烫银未注明清楚，生产厂家按自己的理解印银，实际客户要求的是烫银，结果造成印品报废。生产上像这样的例子比比皆是，因此业务人员在填写订单时一定要特别仔细。

订单填写是否准确除与业务人员有关外，有时也与客户要求的变化或目的的不准确有关。杂志社、出版社等单位对印刷业务都很熟悉，业务订单的要求也很清楚，一般不会出现多大问题。很多问题经常出现在一些零散的活件上，如有些单位一年内印不了几次印刷品，这些业务没有专人管理负责，很多印刷方面的问题就要靠我们的业务人员去帮助解决。

业务人员要经常和客户进行沟通，以确认最后订单的完整性和正确性。除了业务人员对订单进行把关外，业务经理或部长对业务订单应再进一步审阅，确保其内容的正确性、合法性、工艺上的可行性、价格上的合理性、时间上的可保证性及回款上的可靠性等。

为了保证订单的正确性和合理性，有些单位专门成立了报价中心或核算中心，主要是对订单进行审查。由于此部门的人员对报价计算非常熟悉，因而可以保证订单质量。

业务订单一般包含下面几部分内容：

1. 客户信息：除一般的基本信息外，应有法人代表及该公司资质的相关信息，这是将来进行法律援助的一个关键内容。如联系部门不具备这些资质，应索取其上级部门的相关资质材料。应该手签字的地方必须手签，且不能代签。联系人的相关信息也必

须齐全,产品加工期间随时可以保持联系,以防中间可能出现的相关改动等。

2. 产品信息:幅面、数量、用纸类型、交货时间、地点、回款方式。产品的幅面一定要确认清楚,其直接涉及用纸的大小,如正度纸,大度纸还是轻涂纸等。印品数量直接涉及用纸令数,加放数等。用纸类型必须明确,特别是有些产品不止用一种纸,这种情况更应该特别重视。图像文字的位置、大小及字号等信息必须齐全,需要标注坐标关系的一定要明确。交货时间、地点直接涉及发货方式、方法、费用等。常常有些客户的送货地点并不是自己的办公地点,有些客户甚至要求厂家承担其向国内外发货的任务。回款方式必须注明清楚,绝不允许只注明工作要求、不注明回款要求的工单进入生产过程。

3. 设计内容:很多产品,特别是社会散件要求设计的比较多,要按规定标准填写,并确定收费标准,通常按幅面作为收费的依据。设计背景及单位现状,产品的目的都最好在工单上注明。如果客户有特殊的设计要求也一并注明。

4. 制作内容:扫描,图像处理,图文组合拼版,发排,打样。一般这个是统一价,当然如果特殊要求也可以根据所用的工序计价。如只电分扫描,一张64开以下的10元钱等。

5. 印刷内容:几个颜色一定要清楚,印金或印银等也要标注。有专色印刷要求的也一定要注明,哪些地方需要特别注重颜色的也要标好,一定要把握印品表面的重点部位。另外还要看一下有无上光的要求等。

6. 印后加工:印后加工工序比较多,产品的印后加工过程也千差万别。有时还有可能只是部分产品要后加工,如10 000本书中可能只有1000本或2000本需要精装等。最容易漏项的就是此道工序。所以此道工序的要求一定要搞清楚,绝不能有遗漏或模棱两可的地方。最容易漏掉计价的地方也是这个地方。