

出	版	管	理	
		思	索	
			论	稿

地方出版社企业化管理再造 整体设计

2002 年至 2004 年，笔者参加国家新闻出版总署在北京开办的新闻出版业 EMBA 进修班的学习，并在中国科学院研究生院研修“管理科学与工程”课程。这期间，笔者总共学习研读了 18 门有关经济学、管理学的课程，探讨了大量的管理方面的案例。通过这两年的学习，笔者开阔了眼界，更新了许多出版方面的观念——思想就像突然打开了一扇窗户，一下子明白了许多道理，也引发了许多思索……对照管理学、组织行为学、经济学和出版经营的许多理论及思想方法，对照国际上众多成功出版公司的管理实践，我国出版社的管理真是太落后了。特别是地方出版社的管理，它与先进有效管理的差距还是很大的。在学习中，笔者结合本地出版社的工作实际，思索了很多问题，发现我们的出版工作存在不少矛盾，也弄清楚了我们出版工作中的一些难解问题的管理学“病因”，并试图应用自己所学的管理学、组织行为学等知识，去设计解决这些矛盾和问题的方式方法。这篇《地方出版社企业化管理再造整体设计》论稿就是这些学习、研究、思索的结晶。

由于这篇论稿中的许多例子都必然涉及出版管理的实际工

作，它可能会触及出版界的一些现实问题。这些例子许多来自于出版方面的报刊，也有一些是笔者对河南出版界的观察。笔者在此特别声明，论稿中的陈述纯粹是理论认识上的探讨，笔者对任何人和事均无恶意。况且，本论稿的论述仅代表笔者个人的一些观点和思想，写出来就是为了讨论、接受批判的。

笔者对河南出版界有深厚的感情，期望我们出版社的管理者都能够了解我们管理方面的落后状态，在国家将一般出版社转制为企业的正确方针指引下，抓住机遇，辞旧创新，奋力拼搏，尽快将河南出版事业做大做强。

笔者希望本论稿能为此提供一些参考。

绪论 出版社实行现代企业管理 的必要性和紧迫性

经过改革开放 20 多年的发展，我国的大多数商品生产单位基本上都企业化了，实行了规范的企业化管理。然而，作为图书商品生产的核心单位——出版社，还停留在半事业单位半企业的状态。在上个世纪 90 年代，我们国家给出版社的定性是事业单位企业管理，并积极推进出版社管理的科学化、制度化和规范化。近些年来，出版业又在积极探索把非重要出版社办成现代出版企业的道路，倡导出版社要进行现代企业管理制度的建设。然而，就我们大多数出版社来讲，出版社的管理真正实现现代企业管理的可以说寥寥无几。这与整个时代发展的步调很不协调。进入 21 世纪，尤其是我国加入 WTO 之后，为了全面建设小康社会，进而在 21 世纪中叶达到中等发达国家的经济发展水平，我国的国民经济加快了与世界经济的接轨和融合。在商品生产和服务贸易领域实行规范的、科学的企业化管理，是这种接轨和融合的重要基础和保障。这可以说是一种时代潮流。出版社作为知识和信息商品的生

产者和相关服务的提供者，也必须与时俱进，跟上这个时代潮流，尽快实行现代企业管理。

□ 出版社为什么要实行现代企业管理

首先我们要确定一个前提：从实际功能上讲，出版社就是一个图书商品的生产经营企业和相关服务的提供者。它与一般的物质商品生产经营企业有所不同的仅仅是，图书是一种特殊的文化精神商品，作为物质的图书只是其文化和精神价值的载体。但是，出版社作为商品和服务提供者这一本质属性，并没有因为这个特殊性而改变。出版社同样要面对真正的市场竞争，它同样要在这种永无休止的竞争中生存和发展，因此它必须遵循一般企业的生存发展规律和商品市场的游戏规则。现代企业管理制度是人类社会经过一二百年的摸索实践逐步建立的，它是在市场化经济体制下一个企业正常运作和生存的基石之一，它也是提供商品和相关服务的社会组织，生存竞争和发展博弈的游戏规则的体现。因此，可以说，出版社实行现代企业管理制度，是在市场经济条件下，出版社生存与发展的基本前提和基本保障。

另一方面，现在我国许多出版社的管理，基本上还是一种事业单位管理方式和企业管理方式的混合体：它的人事制度基本上还是事业单位的，出版社人员的正式调入调出仍然受各地政府事业单位人员编制的限制；②它的分配制度虽然也在改革，但难于逾越所谓正式职工与招聘职工的分配鸿沟；③它的图书产品的开发生产的随意性大，生产过程管理粗放，生产缺乏计划性；等等。造成这种管理状况的原因有很多，其中，我国的出版社所具有的几十年的事业单位的传统，出版社的领导者 and 广大职工缺乏对现代企业管理的认识、感悟及经验，是一条重要的原因。

改革开放 20 多年来，我国的出版社被定义在“企业 + 事业的生产单位”的框架内，根本没有实行过真正的企业管理制度，更别

提实行现代企业管理制度了。就是出版社实行了企业管理的部分而言，也不是很规范的，是搀和有行政味的一种企业管理。我们的出版社还存在着大量的事业管理的制度和观念。这一切都说明，从某种意义上讲，我国的大部分出版社还不能算一个规范的、现代的图书商品生产和服务提供组织，我们的出版社离真正实行科学的、规范的现代企业管理还差得比较远。

如果说我国出版社管理的这种半事业半企业的现状，还能使一些地方出版社在当地行政区域保护中生存的话，那么，随着我国市场经济的不断完善和成熟，随着我国国民经济逐渐与世界经济接轨，这种半事业半企业的管理模式将越来越不适应时代的发展变化，它将阻碍我国出版业的进一步发展，使我们的出版社失去市场竞争力，影响民族出版业的生存。综观近几年出版社的改革情况，师范大学出版社在学生用书市场上的异军突起，上海世纪出版集团经济效益的连年递增，外语教学与研究出版社、电子工业出版社、中信出版社和世界图书出版公司等图书生产单位，运用市场机制改革图书出版模式的巨大成功，无不说明遵循市场规律，按照市场经济模式改革现行的管理制度，根据现代的、科学的企业管理制度来改造我们的出版社，是一个出版社获得生存活力、蓬勃发展的根本。

因此，面对蓬勃发展的民营书商和即将到来的国际出版竞争，如果我们的国营出版社要生存、发展，必须下决心改革现有的管理制度和组织结构，建立和实行现代化的企业管理制度，使我们的出版社尽快成长为一个懂得市场游戏规则、有活力的图书商品生产者。

□为什么今天出版社实行现代企业管理更显得急迫

①当今的图书市场状况亟待出版社优化内部的管理制度，提高出版社的生存能力

20 世纪 90 年代中期以来，图书市场的图书商品一直相对过剩。而且，激烈又无序的市场竞争、民营书商的挑战，以及盗版、买卖书号、非法出版物的猖獗，使这种过剩越来越突出。图书市场已经从过去七八十年代的卖方市场变为“强势”买方市场。这说明，我国的出版社在经过这一二十年的发展，已经到了从粗放的、分散的、小生产式的经济模式，向科学的、规范的、较大规模的现代企业生产模式的转折时期。这是一个必然的阶段，它符合在市场经济条件下商品生产企业发展的一般规律。这一时期的最大特点是：企业生产利润逐渐降低，企业开始以扩大生产规模和提高内部生产效率的方式追求利润的最大化，市场资源将向能提供物美价廉商品、能获得更大利润的企业转移，因而市场竞争将淘汰生产规模小、抗市场打击能力弱和生产效率低的企业。而现代企业管理制度将会把一个初级生产单位升级为一个核心竞争力非常高的“企业动物”——它具有灵敏的市场嗅觉和快速的反应能力；它的内部运作系统是有机、高效的，能够经济合理地分配和利用所有的“体能”；它不断地汲取各种人才和社会有效资源壮大自己的“身躯”，并时刻显示着自己的生命活力和独特的创造力。因此，尽快改革现行的管理体制，建立科学的现代企业管理制度，是出版社面对当今图书市场竞争，提高自身生存能力的最好的选择。

②各地出版集团的相继涌现，急需用现代企业管理制度强化根基

近几年，随着我国加入 WTO，我国的出版业面临国外出版业的“入侵”和竞争。为了应对国际出版业可以预见到的强烈冲击，惟一的、见效比较快的选择就是先把我们的出版业做大做强。因此，国家在大力促进各个出版社进行联合，中央和地方的一些出版集团也相继成立，这是我国出版业发展到现阶段的必然选择。然而，我们不得不承认，我们现在的出版集团的基础是相当脆弱的。其主要原因在于，我国的许多出版社还没有完全“羽化”为规范的

企业；一些相对资金和规模比较多和大的出版社自身的发展，还没有达到需要向外兼并扩张的“临界点”。这使得许多出版集团内部的“凝聚力”比较低，构造和组合缺乏有机的活力。出版集团的构建解决了出版业的规模问题，但是其核心竞争力的问题没有解决，其是否有更大的资本效益和获利能力还存在疑问。如何解决这些问题呢？答案就是：尽快完善集团内部的管理体制，改革现有的出版社管理模式，建立现代企业管理制度，按照现代企业制度的模式优化集团内部的组织结构，夯实出版集团的根基。若不是这样，若没有一个现代企业管理制度作保证，许多出版集团最终可能成为一群“小生产者”和“小作坊”的联合体。这样就与我们建立出版集团的初衷相去甚远了。

③出版社通过产品提价和品种扩张来提升利润的空间越来越小，市场的竞争逼迫出版社通过提高生产率来增加经济效益

我们从下面我国出版业的两组统计数据（资料来自《中国出版年鉴》），先来看看我国出版业近几年的基本状况。

（1）数据一：图书出版基本情况。

1997 年出版 120106 种，73.05 亿册，总印张 364.00 亿张，总定价 372.56 亿元。

1998 年出版 130613 种，72.39 亿册，总印张 373.60 亿张，总定价 397.96 亿元。

1999 年出版 141831 种，73.16 亿册，总印张 391.40 亿张，总定价 436.33 亿元。

2000 年出版 143376 种，62.72 亿册，总印张 376.35 亿张，总定价 430.25 亿元。

2001 年出版 154526 种，63.10 亿册，总印张 406.08 亿张，总定价 466.82 亿元。

2002 年出版 170962 种，68.70 亿册，总印张 456.45 亿张，总定价 535.12 亿元。

(2)数据二：图书销售基本情况。

1997年纯销售：74.71亿册，313.17亿元。库存：31.69亿册，173.00亿元。

1998年纯销售：77.04亿册，347.61亿元。库存：34.17亿册，206.88亿元。

1999年纯销售：73.29亿册，355.03亿元。库存：34.62亿册，241.63亿元。

2000年纯销售：70.24亿册，376.83亿元。库存：36.47亿册，272.26亿元。

2001年纯销售：69.25亿册，408.49亿元。库存：35.54亿册，297.58亿元。

2002年纯销售：70.27亿册，434.93亿元。库存：36.89亿册，343.48亿元。

从以上统计数据我们大致可以看出，这几年我国出版业发展有几个特点：①图书品种增加很快，但是平均单品种的印量却在下滑。②纯销售册数在下降，但是销售额却在增长；出版业的库存册数和库存金额都在增加。总印数有增有减，增加很少，而总定价和平均印张定价均增加很多，即图书定价的增长率远远大于印数的增长率。由此说明，近几年我国图书出版的利润增长是以品种扩张和产品价格提升为基础的。如果用同比价格分析，可以断定，许多出版社的经济效益和劳动生产率都在大幅度下滑！这种以提高产品价格而形成的出版业表面繁荣和出版效益，掩盖了出版社内部的许多问题，特别是出版机制、管理制度等方面的问题。这种表面繁荣使许多不思进取的出版社得以苟延残喘，大大削弱了出版社建立现代企业管理制度的动力。这种表面繁荣使许多出版社都在低效率地重复生产，使图书市场的竞争更加无序，平庸图书大增，出版社新开发图书严重积压。

在我国，图书价格的增长有它合理的符合市场规律的一面。由于 20 世纪 90 年代以前出版业基本上执行国家定价制度，涉及图书成本的几个重要因素，如稿费、纸张价格、印制工价和编辑工资等，与比较低的图书价格和发行折扣之间存在着一种人为的、计划的平衡。随着图书稿费大大提高，编辑工薪的增加，纸张价格的放开，图书的成本大大增加了，图书提高定价是自然的。但是，从 20 世纪 90 年代以来，随着出版业定价的放开、印刷厂的快速繁殖和发展，纸张价格和印刷工价的市场化，印制成本已经大大降低。而图书价格经过十多年的逐年提升，也已经与图书成本和图书发行折扣达到了一种动态的市场平衡。今后，受国民图书购买力的制约以及国民在医疗、养老和教育方面的支出增长，图书价格大幅度的提升空间会越来越小，出版社通过图书产品提价和品种扩张来提升经济效益的路，可以说已经走到了尽头。现今全国图书库存的不断膨胀，图书单品种平均销售量的不断下滑，已经预示着图书提价的末日。虽然，图书市场在一种无序的、不规范的、地域分割的状态下，会影响‘市场之手’的作用，但市场规律终将‘倔强’地发挥它的控制力：内容质量高、适应读者需要、印制精美而成本又低的物美价廉的图书，将获得良好的市场回报；内容质量不高、不适应读者需要、粗制滥造而成本和定价又高的图书将被市场唾弃。因此，出版社只有不断开发出适应市场需要的图书，实行科学和严格生产管理控制，提高图书质量，打造精品图书；只有提高产品的知名度，扩大市场占有率，提高生产率降低生产成本，最终达到提高经济效益的目的。而这一切，只有通过建立现代企业管理制度，实行完全市场化的经营管理才能达到。

就普遍性而言，科学的管理是通过计划、组织、沟通、领导、控制、协调，使一个相关群体以最有效的方式组织起来，去实现他们的目标的科学的方式方法。现代企业管理制度就是这样一种科学

的方法，它能使一个企业以最有效的模式进行运作，使一个企业的知识技能、人力、物力、资本产生的市场效益最大化。

由于上述分析的一些原因，我们的出版社在学习和引进世界先进的管理经验和制度方面大大落后了，现在到了不得不改的地步。我们出版人应该对此有深刻的认识，立即行动起来，从现在做起。我们应该转变传统的观念，应该承认我们的管理现状与发达国家有巨大的差距。我们应该认真分析对比，找出问题所在，沉下心来努力学习并掌握现代企业管理知识，并结合中国的实际市场条件，灵活应用到实际出版工作中。我们要用现代企业管理制度这种科学的方式方法，来改造我们的图书开发、生产和营销模式，使出版社的内在能量得以释放，迸发出巨大的活力。如此，方能加快我国出版产业的发展；只有如此，我们的出版业才能尽快地做大做强。

令人高兴的是，我国政府已经看到了出版社实行现代企业管理的必要性和紧迫性，已经开始着手对我国的出版业进行大刀阔斧的改革——除了各地重要的人民出版社，一般的地方出版社都要真正转制为出版企业，实行现代企业管理。我们出版人已经看到了中国出版业走向强大、走向世界的希望。我们应该为这一美好的愿景做扎扎实实的工作——从现在起就立即开始对我们的出版社进行企业化管理再造，为民族出版业走向辉煌的未来奠定坚实的基石。

第一章 地方出版社企业化管理的主要方面及其关系

在一个国家内部，出版社应该都是全国性的，因为作为一个图书产品生产部门，在市场经济条件下，它的产品应该是面向全国统一大市场的，它所利用的资源应该是全国范围内的一切可以利用的资源，出版社是没有身份地位差别的。然而，在我们国家，出版社的建立是按照行政事业单位来建的，各个省区、中央各个部委都成立了自己主管的出版社，各个民主党派和大学也有自己的出版社。由于这些出版社的“婆婆”是具有不同行政级别的党政机关，所以，我国的出版社相应地也有行政级别的高低。属于各个省新闻出版局主管的出版社要比中央各个部委主管的出版社低一个级别，即有所谓省级出版社和中央国家级出版社之分。在本书中所说的地方出版社的概念就是专指我国的省级出版社。

我国的地方出版社已经开始了由行政事业单位向企业单位的转制。当然，地方出版社向企业单位转制不会是一蹴而就的，这需

要一个过程。尤其是我们要使出版社“羽化”为一个现代出版企业，对出版企业实行公司治理，更可能是一个比较长的过程。因此，我们不可能说，明天出版社的定性转成了企业单位之后，我们的出版社都会自然成为真正意义上的出版企业。出版社要真正成为出版企业，除了进行必要的制度变革和组织结构变革之外，另一个非常重要的标准，或者说实质变化，是看一个出版社的管理制度和管理体系以及管理思想和习惯能否真正“蜕变”为完全的企业管理。所以，在我们的地方出版社向企业转制的过程中，首先应该做的是，对还没有完全“羽化”为现代出版企业的出版社进行企业化的管理再造，或者说使出版社的现有管理企业化。这才是一项事关全局的重要工作，也是地方出版社进行企业化改革的战略选择。

□ 出版社企业化管理的基本内涵

在我们试图对一个出版社进行企业化管理时，我们必须为这一宏伟的管理工程奠定一个基石——沉下心来汲取科学管理知识，用现代的科学的企业管理概念，对思想深层的观念区域进行“化学置换”，删除我们长期形成的、顽固的机关单位的“管理内存”，对传统的出版社组织运作模式进行“格式化”，更新我们的出版社管理认识系统。为此，我们要首先弄明白出版社企业化管理的基本内涵。

① 什么是管理？

“管理”一词在《现代汉语词典》中的解释是：负责某项工作使顺利进行；②保管和料理；③照管并约束（人或动物）。这是我们普通大众在日常交流中使用“管理”这一词语时要表达的三层意思，其中与管理学中“管理”的定义有一定联系的是第一条和第三条解释。不过，它们都没有说明管理学意义上的“管理”这个概念的本质内涵。

根据管理学的定义，所谓管理是一个过程。管理是在特定的

环境下，对一个特定组织所拥有的资源进行有效利用，从而达到组织的特定目标的过程。这个关于管理的定义中，有这么几个关键词：实现组织的目标；有效地利用组织的资源；特定的环境。把握好这几个关键词，有助于理解管理的真正内涵。

实现组织的目标——即说明，管理是有意识、有计划、有目的的活动。

有效地利用组织的资源——它强调，管理的核心任务就是使实现组织目标的资源成本最小化。通俗地讲，在团结组织成员实现组织目标的过程中，输入稀缺的组织资源（资金、人才、设备等），获得尽可能大的产出效益。一句话，管理就是追求高效率。

特定的环境——这个限定词表达了这么一层含义：不同的组织面临的内外环境不同，不同的组织它的目标也不同，因而也就会有不同的管理。从这个意义上看，没有完全一样的管理；而有效的管理必须与一个组织的实际生存环境相适应。

②什么是企业化管理？

我们先看一看，什么是企业管理。简单地说，企业管理就是企业这样一类社会组织的管理。说到这里，我们需要明确社会组织的分类。当然，社会组织的分类方法有许多种，比如，教育组织，军事组织，经济组织，政治组织，政府组织，非政府组织，国际组织等等。在研究管理学问题时，一般可以把所有社会组织分为两大类，一类是盈利性组织，另一类是非盈利性组织。企业就属于盈利性组织。这类组织的最基本最实际的组织目标，就是利用组织资源获得尽可能多的经济效益（利润）。或者说，企业是把资源转化为利润或其他经济效益的社会组织。那么，企业管理就是在一个特定的生存环境条件下，有效地利用企业所有的资源，获得最大经济效益的过程。

在弄清楚了什么是企业管理之后，明白企业化管理就水到渠成了。所谓的企业化管理是指对一个组织按照企业管理的模式和

方法进行管理。笔者在谈及我国地方出版社的管理再造时，为什么不说企业管理，而说企业化管理呢？原因之一：我们现在的出版社还不是真正的企业，虽然大多数出版社要转制为企业，但这需要一个过程。原因之二：出版社的管理制度一直是事业单位的管理模式，在出版社向企业转制的过程中，它的管理制度有一个逐渐过渡到企业管理的过程——“企业化”的过程，而不是立即“脱胎换骨”为企业管理。

企业化管理的核心是对企业组织进行公司治理。所谓公司治理，就是按照现代股份制公司的模式建立企业的出资人与企业的管理者之间的契约关系。当然，这种契约关系的核心是经济契约关系：出资人出钱办企业，并聘请有能力的企业管理者进行管理；管理得好出资人会分一部分利益给管理者；管理得不好，出资人有权撤换管理者。这种契约关系的评判准则是企业的经济效益。

③ 事业单位管理与企业管理的区别

要弄清楚事业单位管理与企业管理的主要区别，最好的方法是先弄清楚事业单位与企业的区别。前面笔者曾说到，一般可以把所有社会组织分为两大类，一类是盈利性组织，另一类是非盈利性组织。企业就属于盈利性组织；事业单位应该属于非盈利性组织，而且是社会主义制度下的非盈利组织。企业的生存目标就是利用组织资源获得尽可能多的经济效益（利润）。而事业单位的存在目的是完成政府下达的工作目标，完成计划任务是事业单位的主要动力。至于完成这个任务需要多少资源，能够获得什么效益，这不是事业单位所关注的。因而，事业单位的管理是利用一切可以利用的资源，以求高质量地完成更多的计划任务的过程。相对于企业管理的“充分有效地利用资源，获得最大的经济效益的过程”，它们的最大区别之一就是：企业管理是“有效地利用现有资源”，事业管理是“充分利用一切可以利用的资源”。由于事业单位的管理以完成计划任务为核心，它与企业管理的另一个最大区别

是：企业管理追求资源效益最大化，而它不是；效益考核是企业管理的核心，而事业管理制度中缺乏效益考核，只注重任务计划考核和质量考核。

□ 出版社企业化管理的主要职能和过程

管理的主要工作是什么？管理的任务是什么？管理活动都包括哪些基本过程？管理者应该履行什么管理职能？这些相互关联的问题，看似简单，要真正回答清楚并令人信服，并不容易。从管理学的发展过程笔者了解到，管理职能和管理过程的概念的界定和研究经历了漫长的五六十年，在上个世纪六七十年代管理学界对此才形成基本共识。

学习研究管理职能和管理过程，就如同把“管理”本身解剖分析，使我们可以从管理的“生理结构”这个深层次认识管理本身，以便我们正确地理解管理的本质，掌握管理的基本原则和方式方法。这对于我们在具体的出版社管理实践中，始终明确管理的大方向，避免陷于琐碎的日常管理事务而不能自拔，都是非常必要的。在我国的地方出版社进行企业化管理再造的今天，作为管理者的这种学习和研究，就更显得尤为重要和紧迫。

① 出版社企业化管理的主要职能

根据管理学的定义，出版社企业化管理的主要职能主要包括四个方面，即计划、组织、领导、控制。出版社的存在是要实现某些出版目的，管理出版社的任务之一就是为出版社确定出版目的和实现方法。比如，出版社主要以出版什么图书为主？出版这些图书的主要目的是什么？如何在现有的条件下实现这个目标？等等。确定出版社的目的、目标，就是出版社管理的计划职能的工作。管理出版社还要担负起设计出版社的组织结构的职责。例如，这个出版社应该由哪些部门组成？这些部门要完成什么出版任务？谁去完成这些任务？谁向谁报告？各种决策应该在哪一级