

探讨印刷包装企业精益管理

文/孟 婕

随着经济发展和行业转型升级，印刷包装企业之间的竞争也越来越激烈，为了能够跟上时代步伐，对企业的管理就需要进一步提高和完善，实践证明，正确实施企业精益化管理给印刷包装企业的发展带来了很明显的推动作用，使企业的发展稳定提升。

印刷包装企业 实施精益管理必要性

精益化管理中的“精”是精细，“益”为效益，精益化管理主要是要求企业在各项活动实施的时候，都要秉承着精益求精的思想，以最小资源的投入，包括人力、物力、时间和空间，创造出尽可能多的价值，为客户提供新产品和更为及时满意的服务，从而使企业的效益提升到最高层次。精益化管理是一种全新的企业管理、经营运作的方式，实现印刷包装企业在为顾客提供满意产品与服务的同时，把浪费降到最低程度的目的。

印刷包装企业实施精益化管理的必要性有如下四方面：

(1)有利于印刷包装企业控制成本

精益化管理所要达到的目标是使用最低的成本

创造出最大的效益，使企业的资源能够得到合理的运用，减少资源的浪费量，有效控制企业的成本。精益化管理实现控制成本的方法主要有提高产出和降低产品成本两种方法，在现代化的企业竞争中，第一种方法已经不适合用在企业的发展中，而通过降低产品成本来增加企业的利润，已经得到了广大企业的认可。

(2)有利于顾客满意最大化

对于印刷包装企业来说，“顾客就是上帝”这句话是绝对的真理，在激烈的市场竞争中，企业的生产和服务必须要赢得顾客的满意才能赢得市场，精益化的管理要求以顾客需求为核心，从顾客的立场出发，为顾客提供满足需求的产品和服务。

(3)有利于提高印刷包装企业市场竞争力

任何印刷包装企业如想在竞争激烈的市场占有一席之地，提高企业竞争力是刻不容缓的事情，通过精益化管理的方式来提高企业内部的活力，有效提高企业的生产效益，是提高企业竞争力的重要手段。

(4)有利于进一步健全企业文化

印刷包装企业所展现出来的企业文化对于企业的发展也是有着很大推动作用的，精益化管理首先

展现出来的是一种追求卓越的企业文化，消除浪费，以最小的成本来获取最大的利润。并且，精益化管理还体现了团结协作的企业文化，在协作的过程中，企业生产的效率大大提高，保证以最快的速度保质保量的完成任务。

印刷包装企业 实施精益管理的关键措施

印刷包装企业推行精益化管理的关键措施主要包括打造团队、塑造文化、顾客至上、操作规范化、数据化分析、制度程序化等，企业还需要根据自身特点、自身的成长周期，具体分析来确定适合自己的具体措施。

1. 打造高效执行的精益管理团队

企业精益化管理是把传统方式中的以物为中心的管理变为“以人中心”，实现“人以精益为本”的管理，这是企业在管理思想认识上的一次飞跃。在管理理念中，“企业即人、企业靠人、企业为人”，企业无人即止。因此实施精益化管理必须高度重视并切实抓好管理人才、技术人才、技能人才的建设。这对企业和员工就提出了具体的要求：首先员工要具备现代精益化管理的思想和理念；其次员工要有成本责任意识；第三要加强岗位培训；第四企业要不断完善和修订管理制度；第五工作项目结束后要善于总结。同时必须对实施精益管理相关部门的经理、主管进行考核，以便确认精益管理团队的成员具备了精益管理的能力。考核内容包括：基本管理知识，预测事情进展的经验和能力；反复检查和复核下属工作的习惯；不断学习专业知识和管理技能的热情；沟通和协调能力；控制自己行为和时间的能力等。

2. 以顾客为着力点，提高市场竞争力

印刷包装企业的一切生产经营活动都要以市场

为出发点，企业产品与服务只有满足顾客的要求，才能在市场上占有一席之地。企业精益化管理以顾客为着力点，不仅向顾客提供服务，而且要把顾客看作经营管理过程的组成部分。对于顾客而言，企业精益化管理注重寻求并维护一种长期稳定的合作关系，把长远利益放在第一位，有时甚至宁可牺牲部分短期利益。同时，印刷包装企业精益化管理还要求市场营销部在市场调查时要深入到顾客，全面了解顾客需求并将有关的内容反馈到设计、生产和服务过程中去。

3. 塑造精益文化，提升企业形象

企业文化重视人的价值，强调人在一切管理活动中的内在行为准则、价值观念和道德规范。企业文化是企业区别于其他企业的、能够为企业带来效益的一种能力。每个印刷包装企业都有其特定的文化，企业文化的灵魂就是企业精神，它体现了一个企业的追求、企业成员的精神风貌和企业的文化。对于一个实施精益化管理的印刷包装企业，以人的精益为本的企业文化就具有更加重要的地位。因此，在创建和深化精益文化的过程中，应当强调企业可持续发展的思考模式，从企业设计、工作流程、客户关系管理等经营的各层面去贯彻精益化管理理念。

印刷包装企业实施精益管理过程中塑造精益文化，一方面，要借助内部刊物、LED屏、宣传栏、内部网站等渠道，对精益管理理念进行广泛宣传，通过开展全员培训，全方位导入精益管理理念。另一方面，印刷企业应时常开展精益管理活动，确保全员参与。例如，开展“印刷标准化”主题活动，进一步提高员工的标准化意识等。此外，要使精益管理理念成为公司文化结构的一部分，必须将其作为一个重要事项在公司所有重要会议上提出并进行讲解，让员工意识到企业高层领导对实施精益管理高度重视的态度。

4. 严格实施“四化”

在印刷包装企业精益管理实施中要严格做到“四化”，即操作规范化、印刷标准化、结果数据化、制度程序化。

操作规范化。在印刷包装企业如果连基本的设备操作都不按照制度、章法进行，就更谈不上精益管理了。对于印刷生产系统来说，必须进行规范操作，否则会对生产效率、产品质量、机器寿命等带来严重影响。只有保证设备在标准工作状态下，设备才能最大限度地发挥潜能，产品达到最优质量。

印刷标准化。印刷标准化有助于规范原辅材料和印刷品的标准、检测设备标准以及质量检测方法，保障印刷品质，规范市场秩序，减少交易双方因印刷品质产生纠纷的可能性，保证企业的合理利润。印刷企业应根据印刷标准化的要求，严格控制整个印刷流程，生产出客户满意的产品。而且只有切实按照印刷生产流程、制度和标准进行生产，精益管理才能得到进一步推广，精益管理的效能与成果才能得到巩固。

结果数据化。大多数情况下，印刷企业的生产效率、产品质量、物料损耗等都没有清晰、准确的数据分析报告，管理人员根本就找不到管理改善的方向及重点，从而导致盲目管理、无效管理。在数据化方面做得好的企业，其每个工序、每个环节的相关数据都清清楚楚，在改善管理方式时，很容易找到改善重点，然后制定相应措施进行有效的改善与防范，并形成PDCA持续改善的长效机制，通过真实的数据分析与总结，为企业精益管理打下坚实的基础。

制度程序化。在不少印刷企业管理中，管理人员由于天天忙于“救火”，既不能对产品质量风险进行有效的识别与预防，也不能在事情得到解决后建立一个行之有效的长效机制，使得今天发生的质量问题，明天或者后天还会发生，品质部门的8D报告也

只是流于形式。因此，使制度程序化，建立产品质量预防机制，从根源上查找问题，可防止在周而复始的印刷过程中一错再错，从而保证印刷企业的利润。

5. 提高生产效率，避免浪费

印刷包装企业的生产和管理有有效和无效之分。精益化管理方式认为，只有能增加价值和附加价值的生产和管理才是有效的，不能增加价值的是无效的生产和管理、是一种浪费。用精益化的观点来分析印刷包装企业的经营管理过程，可以发现很多地方存在着浪费。如用人过多、资产闲置、不合格的工作流程等。精益化管理就要使这些无效生产和浪费清楚地表现出来，使企业决策者和管理者动脑筋、想办法，通过改进、改良、改造和加强管理，最大限度地消除无效生产和浪费。

精益管理的主要目的之一就是提高生产效率。因此，如何提高生产效率是印刷企业实施精益管理必须解决的重要问题之一。生产效率的检讨与改善，首先要建立在数据收集与分析系统的基础上，例如是什么原因导致停机、效率下降？哪些环节出现了问题？哪些人的责任？今后该如何避免？整个生产流程的瓶颈在哪，如何克服？是否可以提前做好相应的准备工作？

在提升生产效率方面可借鉴成功企业的一些经验：例如建立生产效率分析数据报告；实施快速换模(SMED)项目，将每个操作步骤细化、标准化，并对相关人员进行培训；建立详细的作业指引；生产计划排期在下达生产车间时，车间主任与PMC计划员进行交接，并承诺生产进度按期完成，如完不成要说明理由，并进行检讨与总结；车间主任拿到订单后，要根据产品工艺复杂程度、质量要求高低以及生产现场产能，找出瓶颈工序，并提前安排，做好相应准备，确保生产线的顺畅运行。■

(作者单位：天津职业大学印刷工程系)

责任编辑 张 峰 电子邮箱 yinshuazhiliang@126.com