



[回首页>>](#)

多管齐下，强化印刷企业质量管理

陶振扬

选自：印刷质量与标准化 2001 04

界龙集团公司（包括上海界龙实业股份有限公司、上海界龙发展总公司，以下简称“公司”），1973年以一千万元投资，两台脚踏小圆盘印刷机创业，至今已有28家子公司，2500多员工，7亿多元总资产，年销售6亿多元，利税7000万元。公司以印刷为主业，下属印刷企业12家，占公司营业收入70%以上，包括包装装潢、书刊画册、商业表格、彩色报纸印刷和塑料印刷。1999年营业收入名列上海市工业集团企业第47名。据全国印刷行业协会统计，2000年全国百家包装印刷企业经济效益排名前20名中的上海三家企业全部是我公司下属企业。

质量管理与企业的经济效益关系十分密切。公司领导清醒地意识到质量是企业的生命，导入ISO9002质保体系，采用ERP软件管理、学习海尔OEC管理方法、强化考核等多管齐下，推进印刷企业以质量管理为重点的生产管理。他山之石，可以攻玉，经过连续几年的努力，公司所属生产规模较大的骨干企业已有4家通过ISO9002复审，年底之前骨干印刷企业全部通过ISO9002认证。印刷质量管理水平明显提高，产品质量上升，客户投诉减少，非正常损耗下降，经济效益明显增长。各子公司采取ISO9002认证后，印刷质量比先前在许多指标上有了改善，其中有一子公司的对比数据如下：

下属子公司界龙永发凹印公司，抓质量，从制定标准入手，制定了《彩印凹版装潢印刷品》企业标准，经上海市印刷管理部门和专家鉴定，该企业标准是国内第一家凹印企业标准，其主要技术要求均等于或高于相应的国家标准中的有关数据，认为可推广到全国整个凹印行业。由于公司质量管理的整体水平明显提高，在华东地区优秀包装印刷品的评比大会上，界龙连续两年获奖最多，每年占全上海各包装印刷企业获奖总数的30%左右，中国印刷博物馆给界龙集团设有一个永久性的展台，展示我公司各种包装印刷精品，有的子公司还由于过硬的质量获得了跨国公司的产品免检证。

在抓印刷质量管理上，我们在公司和子公司两个层面上分别采取了措施。在公司层面上，我们要求子公司做好以下三个方面：一、把贯彻ISO9002质量体系与学习海尔日清日毕、日清日高管理法结合起来，大胆进行管理创新，做到学习海尔，取人之长，强化管理，创我之新，基础管理有欠缺的，缺啥补啥，打好基础；基础管理比较好的，标准要高一些。二、公司强调加强以提高印刷质量管理为重点的生产管理，每年对子公司的质量管理的控制情况进行考核，如对质量反馈（包括质量组的建立、质量检查、质量纪录、质量事故分析、定论）、流程规定、质量规程执行监督、仓储信息反馈监督等质量管理环节进行评分，与企业经营者的经济责任制和收入挂钩。三、要求子公司经营者摆正管理与业务的关系，在不同的形势，不同的经济环境上，质量与业务地位的先后次序是不同的，在过去卖方市场格局下，只要有产品就行，质量不很讲究，要抓业务为主；在当今买方市场格局下，产品质量不过硬，业务就很难开拓，抓到的业务也是打一枪换一个地方，很少有回头客。下属子公司的一位总经理深有体会地说：原来我们以为只要有业务就能解决问题，实际上公司真正的问题不是业务，而是印刷技术不熟练、质量低、损耗大、成本高、印价高把客户吓跑了。抓了质量管理，损耗减少，质量提高，成本下来了，业务就多起来了。现在市场上，客户首先要看你的质量（包括服务）、信誉、价格合理，就可以接受。如海尔产品成了名牌，价格就是不下降，市场却很红火，所以企业经营者在处理质量与业务的关系时，一定要把质量管理作为立足点，抓好质量，创立名牌，讲信誉，以质量、信誉求业务。

从子公司层面上，各印刷企业在质量管理上各有一些招数，同一招中的侧重点也略有不同，概括起来，其比较共同的做法是：

一、质量意识培训与专业技术培训相结合，提升员工质量观念。

从思想意识上对员工进行职业道德、质量品质教育，有的企业编印《员工手册》或岗位职责及考核细则，人手一册；大力宣传“一切使客户满意”的质量宗旨，向职工讲解“质量是企业的生命”，“今天的质量就是明天的市场”的道理，使员工在思想上牢牢绷紧质量之弦。

结合企业各专业特点，组织员工技术培训。如下属一子公司在质保体系复审过程中，对33名质检人员进行培训，通过了书面考核；有五名工厂内审员参加了德国TUV质量体系认证中心培训，获得内审员资格证书；对9名多色胶印技工送专科学校培训，获得职业资格证书，今年又组织胶印机初级工和中级工培训，使其进一步了解机器性能、印刷工艺特点，使机器设备的印刷色彩还原能达到了最好的效果，并对每套印机的定员、工效等进行规定，保障印刷质量。培训形式多样化，从实际出发，形成围绕市场特点抓、适应工作需要抓、结合质保体系抓的培训特色，不断拓宽职工培训的新领域和赋予新的内容

二、以ISO9002认证为契机，建立科学化的质量管理体系。

为建立科学化、程序化的质量管理体系。外界界龙彩印厂于1998年8月通过了德国TUV公司ISO9002质量体系认证，认真执行和不断完善《质量手册》、《作业指导书》、《程序文件》。建立和完善质量基础统计，并输入电脑，完善ERP管理软件，以数据说话，以数据论高下，以数据找管理上的差距，找解决问题的措施。每次复审前厂部都认真组织内审，每通过一次内审，就是对员工进行一次质量管理的教育，眼睛向内，苦练内功，对产品质量从严要求，按工艺程序落实到人。如为了使产品始终如一，不发生色差，保证从加工第一件产品开始，就能严格

按照产品的工艺要求、质量标准进行生产，企业制定了签样制度，根据产品类型，进行不同层次的签样，要求各级管理人员每生产一种产品，每经过一道工序，都要签样，并将签样质量的好坏作为考核的一种依据。

三、应用新技术、新工艺、新设备，优化“硬件”，保证印刷质量的稳定性。

质量管理的目的是提高印刷质量，保证其质量的稳定可靠，并随着市场和客户的需求而变化；另一方面，随着时间的推移，企业设备有的老化，有的破损，使印刷精度降低，生产效率低下，也要求企业应用新技术、新工艺、新设备来武装企业。我们各子公司不断地引进国内领先和世界一流的技术设备，并对车间进行改造，保证温湿度，满足印刷适性的需要。为了保证产品质量稳定，多家企业建立和完善了质量测试室和计量室配置，新增添了光泽度仪、白度仪、密度仪、温恒湿仪、磨擦仪等仪器设备，在检测设施配备后，对进厂原材料（如纸张）和产品进行检测，对保障产品质量提供了较好条件。

四、加强质检力量，完善质量流程管理。

为了印刷质量控制在一一定的标准上，我们对质量管理制定了纵横交错的多层次的立体式质检制度。即采取了班组自检、工序互检、车间巡检、厂级抽检的四级管理制度，具体内容如下：

1、建立《各工序质量检验制度》，明确规定班组自检、工序互检的范围，并建立奖惩措施，使每个工序都努力保证达到厂部规定的正品率；即使有漏网之鱼，通过下道工序对上道工序的检查，发现问题，及时通知上道工序，并将情况反馈到品管科，找出解决方案。

2、安排质量管理人员负责生产中的品质检查，即车间巡检。车间主任作为产品质量管理的第一管理员，对其工作考核以质量为重点，促使在完成生产任务时的同时不放松对产品质量的要求。通过对每道工序巡检，确保发现问题，及时解决。

3、厂级抽查员负责监督质量标准执行的状况；对日常产品质量的管理进行抽检，以此来检查车间质量检验人员工作记录的真实性，工作质量如何；并要求车间质量管理人员对产品进行抽查，检验各工序的生产状况，是否达到公司质量标准。在每个环节上既有水平的横向自检和互检，又有纵向的上对下的巡检和抽查，层层把关，使质量事故大幅度地减少，或使处于萌芽起始状态的质量问题就得到有效遏制。

五、以奖惩为手段，落实质量管理经济责任制。

有的子公司建立了全员经济考核体系，根据企业实际，确定考核指标，采用经济指标和管理责任相结合的“双百分”考核，简称“8+4”，即经济指标考核，对科室有八项考核，对车间有四项考核，其中突出质量指标考核。就产品合格率和质量损耗率对各车间提出了具体指标，每月考核，每月兑现。质检科对每起质量事故，分清责任轻重，作出相应的经济处罚。同时，在餐厅设立“质量信息栏”，表扬优质产品，曝光质量事故，在职工中引起强烈反响。有的还实施评级制度，对印刷产品进行质量评级，对优等品、损耗低于标准的员工给予奖励。我们在印刷质量管理方面动了一些脑筋，做了一些工作，但是跟国内外一些大企业相比，在管理上还有不少差距。质量管理是企业永恒的主题，我们要继续强化质量管理作为降本增效的一条途径，今年不定期要进行ISO9002质保体系2000版“换版”工作，入世在即，我们更要奋发图强，狠抓管理，增强竞争力。