



[回首页>>](#)

浅谈印刷企业管理变革趋势

黎建新 彭希波

选自：中国包装 2001 04

进入二十一世纪，以知识为主的新经济正成为新世纪发展的主流，以信息技术等高科技为代表的新兴生产力必将改变包括印刷企业在内的企业管理环境。首先是顾客要求的变化，随着人民物质生活水平的提高，顾客对产品质量的要求也越来越高。个性化的需求和人性化的服务越来越多，多品种、少批量已成为包装印刷的发展趋势。与此同时，由于行业投资门槛不高，以及前两年“要想发，搞印刷”错误观念的影响，一大批直接印刷、数字印刷、按需印刷等印务公司不断成立，顾客的选择达到前所未有的宽度。其次是随着买方市场的形成，市场竞争激烈的加剧，印刷质量的概念在不断深化，质量管理被提到一个全新的高度。印刷质量管理不仅包括通常意义上的印刷品，诸如套准、色彩等实物质量的管理，还包括交货时间、服务水平等抽象质量管理。朱镕基总理曾就质量工作批示：“当前，我们面临经济调整的关键时期，质量工作是主攻方向。没有质量就没有效益。”

结合以上印刷企业管理环境的变化以及自身行业特点，面向新世纪初的印刷企业管理即将或正在出现以下几种发展趋势：

一、管理观念从传统型向发展型的转变

管理观念是管理者在管理活动中持有的思想观念和价值标准，管理观念是不断变化的，不断变化的过程也是管理思想意识不断积累、形成的过程。作为思想形态的管理观念是由社会生产关系所定的，生产力的变革必将引起管理观念的变革。传统型管理观念生长的土壤是传统经济学和科学技术，发展型管理的土壤是浓郁的人文思想，从两者的根本来看，传统型管理的根是政治经济学、行为科学、运筹科学。发展型管理的根是现代心理学和社会生态学。从两者的枝干来看，传统型管理追求卓越有效管理，发展型管理的枝干是学习型的组织。从两者的结果来看，传统型管理的结果是社会企业化，每一个细胞组织都成为盈利的工具，发展型管理的结果是企业社会化，个人、社会、企业都获得自我实现和发展。因此，发展型管理观念强调人性因素，因为经济越发展到高级阶段，人的因素越重要，管理的目的是引导企业与社会之间的交易行为，促进企业与全球社会的相互依存，从而满足社会的需要。管理过程中的基础要素不再是传统意义上的个人、信息、资本，而是个人、思想、行为，通过三个基本要素的不断优化和组合，创造一种促进人不断学习的组织氛围，然后在此基础上实现潜力的外化，即创新，从而使人得到自我实现，促进个人、组织、社会的协调发展。在经济全球化、信息化的新世纪，作为信息传媒产业之一的印刷行业，势必要树立一种开放、创新、竞争的管理观念。开放才能沟通和交流，创新才能发展和进步，竞争才能有动力和压力，这些观念的有机结合，体现了印刷企业管理中的人与自然的统一。

二、管理对象从有形生产要素为主转向无形生产要素为主

传统的印刷企业管理主要是对设备、材料等有形生产要素的管理。随着社会财富生产过程中科技含量的增大，人力资源、知识资源等无形生产要素对印刷企业发展起越来越大的作用。社会生产力发展过程中，人的因素是决定因素。随着生产设备现代化水平的提高，人的积极性等因素变得更加重要。在以知识经济为特征的新世纪里，知识的价值和作用超过资本的价值和作用，知识生产力已成为印刷企业发展的关键。目前我们大多数印刷企业仍停留在传统的师徒式的帮带学习方式，师傅靠自身经验来传授，学徒获取技能知识的范围狭窄，培训方式也比较落后，与其他相关行业比较还存在一定的差距，如保险业中，现大部分已采用教师专职授课、学员在职学习、进行阶段性培训等一整套行之有效的机制。在分配方式的激励制度中，不仅仅依据员工的资历，而更多的注重员工所投入的知识量，报酬真正体现出员工的劳动价值。

三、管理方式由传统管理转向集成管理的变革

信息网络化和全球经济一体化，使企业面临着全新的竞争环境和经营环境，面对被称为第二次改革开放的中国加入WTO，传统的依靠自身可利用资源建立竞争优势的管理方式，将束缚企业的视野，限制创新思维，从而影响企业应变市场能力和经营活力。而采用现代化的集成管理，它是以企业内外软硬资源要素为基础，以创新机制为动力，以实现社会责任为条件，以整体优化、优势互补、聚变放大等手段，实现企业可持续发展的一种管理方式，它不仅强调人、财、物硬要素，而更加重视信息、知识等软要素。

四、企业战略目标的变革

印刷企业从注重经济目标转向注重社会目标，实现双重目标的尽量统一。只有社会健康发展，作为社会经济细胞的企业才能有良好的发展环境。传统的“效益”理论，是印刷企业舍本逐末，杀鸡取卵的做法，而给社会造成不良的经济竞争后果，污染了印刷行业经济竞争环境。随着我国市场竞争机制日益规范，涌现出一批优秀企业的目标定位已经超越经济范畴进入伦理范畴。

五、组织模式的变革

首先，印刷企业由纵向层次结构为主转向横向结构为主。传统管理学知识中表明：企业战略决定企业的结构。企业组织模式的变革是技术革命特别是信息化、网络化的必然结果，同时也是企业战略目标调整的要求。传统的企业组织模式是根据物流程程序设计的，专业分工和职能部门是物流的基础和程序。随着印刷分工的专业化、精细化，企业管理环节增多，成本增多，效率降低，企业内部出现不同程度的官僚主义。在信息时代，随着计算机在印刷企业各管理、生产环节中的应用，企业标准化的信息，如印刷生产调度、产量等都有条件采用电脑操作，企业管理部门、层次相应的可以减少，企业组织结构一改传统的集权为特征的金字塔型的层次结构，而演变为以分权为特征的横向结构为主，从而更加有利于“一贯管理”模式的推行，这样既简化分工，又增加了责任感，各管理部门、层次更加综合化。

其次，积极推行领导单职制。企业机构臃肿是我国国企改革的手点之一，其中重要原因是领导副职过多，对于高层领导要创造条件少设副职或兼任下一级正职；中层领导和基层机构则可不设副职，如质检部门，可只设一位正职部门领导，其他皆为质检员，由各质检员具体分工负责一定环节、范围的质检工作，部门内部则实行竞争聘任上岗担任正职，这样做到领导能上能下，既能调动整个部门的工作积极性，又不会出现遇事人人管，出了事故人人推的现象。

六、效益增长方式的变革

从规模型、质量型效益增长方式转变为速度型效益增长方式。上个世纪，以美国汽车工业为代表的一大批知

名企业创造了用规模求效益的增长方式。福特汽车公司追求世界化的大生产，生产的集中化、规模化使企业产品单位成本降低获得竞争优势。然而这需要拥有容量足够大的买方市场。随着生产力规模的膨胀，“80年代日本企业成功的提出并实施了质量型战略，‘(小组、全面质量管理使日本产品一改“劣质东洋货”面貌，创造了日本)90年代家电一统天下的局面。进入新世纪，知识经济时代下的市场需求的个性化和印刷周期的不断缩短，加上直接制版、数字化图文传输、数字化印刷、高速胶印轮转机等一大批生产工具的应用，印刷企业追求的将是速度型效益增长。知识经济时代一个重要市场竞争法则就是“快”，“快鱼吃慢鱼”已不仅仅是网络里的名言，它同样适用印刷企业竞争法则，因此，印刷市场竞争不仅是比价格、比质量、比服务、最重要的前提条件就是比速度，在保证质量、服务水平的时候，印刷流程速度要快，因而要做到这一点，企业获取信息要快，资金周转要快，决策、生产、反馈等均要快，对于印刷企业来讲，快的本质是降低时间成本，以适应市场个性化所决定的多品种、少批量、灵活生产的要求。