

印刷质量管理的几点看法

作者：张世美

【内容提要】有一家印刷企业的总经理对我说：“我很重视质量，把质量当成企业的生命来抓，要人给人，要钱给钱，要设备给设备，许多环节都亲身参与，为什么质量管理工作不见成效？”我很欣赏和佩服他的投入，质量管理的好坏的确需要高层管理者的重视和关注。

有一家印刷企业的总经理对我说：“我很重视质量，把质量当成企业的生命来抓，要人给人，要钱给钱，要设备给设备，许多环节都亲身参与，为什么质量管理工作不见成效？”

我很欣赏和佩服他的投入，质量管理的好坏的确需要高层管理者的重视和关注。但是，作为一名最高管理者，更重要的是把质量管理作为企业的发展战略来对待。

把质量作为企业发展的战略，重点应抓好以下几个方面的工作。

以客为尊

有一个问题可能是每一家印刷企业都常碰到的，就是一个印件如何生产，各部门主管都很清楚，但具体生产者往往得不到最清晰的指导。要想解决这一问题，必须要在生产质量管理各环节上体现以客为尊的思想，这不仅仅是 ISO9001 的基本要求色序，也是企业质量发展战略的根本所在。

那么，如何对待客户的需求呢？很多人都会说“尽其所能来满足”，但满足客户的需求只是客户关系管理中最基本的要求。我们不仅要超越客户的期望，还要为客户提供增值服务，通过这种与众不同的增值服务来建立我们和客户之间强有力的双赢的合作伙伴关系。

要做到这一点色序，最基本的就是深入了解每一位客户的需求。这种需求不仅体现在表面，如工艺需求、质量需求和包装储运需求等，还有其潜在的需求，如潜在的产品安全需求和市场需求等。将此落实到每一个生产质量管理环节中，让每一位员工都能充分考虑客户的感受政策法规，感受到市场的压力。

许多以人为本

企业都拥有先进的设备、优质材料、技术过硬的骨干，也有很好的管理制度和明确的质量标准，但就是生产不出高质量的产品，其重要原因之一就是人才管理不到位。

员工需求的不仅是工资和待遇，还有环境、培训、发展等方面的需求。我们应该致力于整个团队的建设媒体，让每一位员工都能有足够的发展机会和空间，让员工成为企业的决策者、执行者和荣辱与共者。具体有以下内容。

(1) 善用人才。充分发挥每一位员工的长处，根据其长处来确定具体的工作岗位和发展方向。

(2) 培育人才。培养和培训公司需要的各种人才，而且要的是系统的培训而不只是师傅带徒弟，需挖掘潜力而不只是任其发挥拼版，要放手用人而不是顾虑重重。

(3) 留住人才。正确引导，满足所需。要根据不同人才的具体需求和各企业的实际状况，提供合适的机会给相应的人才，以确保各有所长的人才都有不同的发展机会。

此外，良好的企业文化，增强团队精神，也必不可少。

质量管理体系惟一

各个系统都有其独特的优点，但一个企业只能有一个质量管理体系，不能多个同时应用，否则不仅会混淆，还会影响成效。所以，有效的质量管理体系应融合各系统的优势，

如将 TQM 作为理念和指导思想、ISO9001 作为国际化的质量标准体系、TPEM 作为提升设备效益和保证产品质量的方法、KAIZEN 作为减少损耗和提高质量的方法、AQL 作为防止不良品流失的手段、统计系统作为质量改善的依据等，并紧密与企业的具体情况结合起来，进而建立一个持续有效的质量管理体系。

质量管理体系包括便于理解的质量方针、可具体衡量的质量目标、清晰明确的质量标准和可操作的工艺方法加网，要求人人参与、层层落实。其中质量标准的制定必须考虑到其检验方法的可操作性，检验方法应尽可能体现其客观性、数字化、具体化。

举例来说，书刊表观质量标准定为无脏污和拖痕，是否已足够？表面看起来可以，但实际上很难衡量“无脏污”和“拖痕”的具体标准显影，不利于检验和把好质量关。如改为手持印刷品，距离眼睛 25cm 处检验，标志部分不能有任何脏污和拖痕，印刷拖痕任一条宽不能超过 0.5mm，长不能超过 3mm 胶印机，封面等主要页面不能超过 2 条拖痕，内文等次要页面不能超过 3 条，全书不能超过 10 条。正侧光看时，任一条装订拖痕宽不能超过 1mm，长不能超过 5cm 书刊印刷，封面等主要页面拖痕不能超过 2 条，内文等次要页面不能超过 3 条，全书不能超过 10 条；墨皮直径在 0.5mm 以内，封面等主要页面不能超过 2 个墨皮，内文等次要页面不能超过 3 个认证，全书不能超过 10 个。这样是否更为客观具体，可操作性更强呢？

印刷企业应结合行业和企业的具体情况，融合现行各种质量管理理论和系统，建立一个持续有效的质量管理体系。

以过程和事前管理为主

不少企业管理者都提到一个问题：质检人员不少，许多重要工序和成品也采用了全检方式数字印刷机，但产品质量就是不稳定，且损耗很大。其根本原因在于忽略了过程管理和事前管理。

其实，影响质量的因素除了人才、设备、物料、管理制度、工作方法和质量标准等横向因素外，还有客户需求、设计、印前、印刷、印后、包装和运输等纵向因素，对这些纵向因素涉及的各环节进行具体控制和管理政府政策及监管，就是过程管理。

(1) 设计管理。设计者们往往对印刷工艺不很了解，设计出来的产品有不少是现有印刷工艺做不到的，很容易产生质量问题，所以必须加强对设计人员的专业培训，避免设计中可能存在的问题被人股份，例如出血不足、尺寸不统一、图像缩放比例不符、陷印设置不合适等。如果客户自行设计，我们则应对该设计进行印刷工艺方面的评估，给客户提供更好的建议。

(2) 印前管理。印前工艺越来越强调标准化和数字化，应加强数据管理和色彩管理方面的工作。充分应用 CTP 技术、网络传输和远程打样等数字化印前技术提高我们的工作效率和工作质量，推动 CIP4、JDF 和 MIS 技术的应用分切，为客户提供越来越多的个性化增值服务。

(3) 印刷管理。相对印前和印后来说，印刷仍是一项技术性较强的工种，应着重抓好技术方面的工作，加强印刷色彩控制，结合 CIP4、JDF 和 MIS 技术的应用逐步提高印刷的质量和稳定性。

(4) 印后管理。印后工作涉及面较广爱克发，设备多、配套工艺复杂和生产流程长，因此系统化和流程化的工作尤为重要，重点应放在配套质量和过程质量的管理上，进一步提高印后加工的质量。

(5) 包装管理和运输管理。包装和运输是容易忽视且易产生问题的关键工序，应给予足够的重视出版动态，并通过新技术的应用来进行管理，最大程度地防止这些差错的产生。

此外，还需要重视事前管理的重要性，落实前工序为后工序服务的具体要求，统筹各个生产工序环节的要求和步骤流程，提高对各工序易产生差错的预测能力并提前进行预防。同时我们还应根据实际工作需要，制订、实施和验证相应的纠正预防措施，切实有效地保障产品符合既定的要求。

当然，质量管理没有一个固定的模式，最重要的是适合企业本身术语，持续有效并对企业经营有所帮助。质量管理也远不止上述所提到的内容，但限于篇幅和时间，先提出这些在印刷质量管理中最为重要和容易忽略的内容，供大家参考。