

# 中长期发展规划

## 目录

第一部分 当前面临的形势和存在的主要问题 .....	1
一、从“印刷质量上水平”上看公司面临的形势和挑战 .....	1
二、从基础管理来看企业的现状和问题 .....	3
第二部分 “十三五”管理规划的指导思想和基本原则 .....	6
一、指导思想 .....	6
二、基本原则 .....	6
第三部分 “十三五”管理规划的目标任务 .....	8
一、总体目标 .....	8
二、阶段目标 .....	8
第四部分 思路和对策 .....	8
一、解决问题的思路 .....	8
(一)企业对印刷技术上水平的解读 .....	8
(二)企业对人员管理上水平的解读 .....	10
(三)构建“卓越绩效管理系统平台” .....	13
二、解决问题的对策 .....	13
(一)班子建设 .....	13
(二)队伍建设 .....	15
(三)企业文化建设 .....	18
(四)基础管理 .....	19
1. 构建多标一体管理体系 .....	19
2. 建设安全管理标准化体系 .....	20
3. 构建管理创新体系 .....	21
4. 构建技术创新体系 .....	21
5. 实施“现场七要素”管理 .....	22

## 第一部分 当前面临的形势和存在的主要问题

要实现打造“建立一流的印刷企业”的战略目标，首先要清醒认识面临的形势，客观分析现状，切实找到企业自身的薄弱环节和短板，准确定位，这样才能做到抓住关键、突出重点、突破难点，工作推进才能更有针对性和实效性。总体来说，“十三五”时期是\*\*\*\*\*彩印有限公司全面提升基础管理水平的关键时期，是实现跨越式发展的重要战略机遇期，企业既面临难得的历史机遇，也面对诸多的困难挑战；既有多年的发展形成的独特优势，也存在需要进一步改进和完善的地方。

### 一、从“印刷质量上水平”上看公司面临的形势和挑战

印刷质量上水平是行业提升竞争力，以提高印刷行业总体竞争实力为主要目标，进一步推进企业持续健康发展的一次重大变革，对企业整体竞争实力的提升将起到巨大且深远的影响。全面把握行业当前的发展形势，深刻分析企业面临的挑战，是科学制定企业“十三五”的发展规划、推动企业各项工作上水平的必要前提和根本保障。

从宏观经济形势分析印刷行业的快速发展离不开经济社会的整体发展。当前，国内宏观经济保持快速平稳增长，展望“十三五”，将是我国进行经济结构调整、实现经济增长方式从速度数量效益型向结构质量效益型转变的关键时期，在产业升级、城乡一体化建设和以消费为主的内需拉动等因素影响下，中国经济必将保持快速平稳增长。社会全面发展进步，人民生活水平提高，将为行业带来新的发展机遇，而同时消费结构提升、需求的多元化和个性化趋势也将对产品质量和

标准提出更高的要求。

为适应新形势、新要求，全国印刷企业立足自身的发展，纷纷制定了各自新的发展战略，提出了更高的目标和任务，展开了新一轮更高水平的竞争。对企业来说，意味着一个发展提速、竞争空前、优胜劣汰的新的关键时期已经到来。这将成为企业谋求更大发展的重大战略机遇期。

作为“十三五”规划的开局之年，企业制定的发展目标，展现了企业可喜的发展局面，也表明企业坚定不移快步发展的决心。从另一个方面，企业高端高档商标生产规模扩大带来的质量、设备、能耗等一系列挑战，也对企业各项工作提出了更高的要求。

从技术装备设施分析企业以“系统化设计、智能化控制、精细化加工、集约化生产”为目标，通过技改，引进了一大批代表着当今行业先进水平的生产设备、检测设备，创建了自己的省级技术中心，能满足多品牌、多规格、小批次的生产需求，并充分体现商标生产工艺特色，为打造“建立一流的印刷企业 战略目标创造了有力的技术条件。

公司目前人员面临的主要问题是，有丰富管理经验的技术人才少，独挡一面的人才少，高素质管理人才少，公司要发展，光靠目前的人员显然不够，市场的竞争，实际是人才的竞争，因此，要在做好企业现有人员素质情况调查的基础上，认真分析企业人才结构，根据企业未来发展需要，制定企业培养人才的实施计划。要改变用人观念，大力加强人才的引进和培养，在用好用公司现有人才的基础上，对公司目

前急缺的靠引进和聘用来解决，同时加强新来大学生的培养力度，做好人才储备。总而言之，实现印刷质量上水平，关键要靠综合竞争实力的提升，谁能把握住机遇，谁的品牌发展率先上水平，谁就能够抢得先机、获得资源，赢得主动。对企业生产制造水平和基础管理水平提出了巨大的挑战，也对企业的发展能力提出了新的更高要求。

## 二、从基础管理来看企业的现状和问题

近几年来，虽然企业一直保持着良好的发展规模和势头，纵向比取得了巨大的成绩，但横向比，企业在管理特色、反映制造力水平的关键绩效指标等方面与行业优秀企业相比还存在很大的差距：

### 一是体系建设还需进一步完善

1999年作为\*\*省首批实施和通过ISO9000标准认证的印刷企业。2009年企业引入并启动了ISO9000、ISO14000、OHSMS18000“三标一体”管理体系贯标整合，从不断优化流程、强化执行、提高效率着手，持续改进和完善管理体系建设，积极构建“人人有职责、处处有标准，事事有规范、时时有控制，件件有落实，环环有考核”的工作机制，对企业基础管理水平和制造水平的提升起到了极大的促进作用。

然而，企业体系建设依然还存在标准体系不够健全，规章制度不够有效，岗位职责不够清晰，绩效管理不够严格，信息传递不够顺畅的现状。具体表现为：管理体系还不够完善，基础管理还需要夯实；绩效管理和考核的科学化、规范化水平还有待进一步提高，建设巩固基础管理的长效机制方面还需继续加强；管理中信息精细化、流程精

确化、参数具体化、过程规范化还有一些欠缺等。这些问题都亟需在今后的改革发展加以解决。

### 二是质量保障机制还有进一步提升的空间

经过多年的不懈努力，企业已构建了比较健全的质量保障机制，但由于新技术、新设备的引进，新旧设备调试磨合的状态、生产工艺布局的调整、人力资源的重组等客观因素的制约，给产品质量控制带来了巨大风险。特别是原辅料质量水平的波动，对产品质量造成一定程度的影响。面对新形势、新要求，还需要不断探索和研究先进、有效的质量管理方法，不断提升和完善质量保障机制。

### 三是队伍建设与企业发展还有不相适应的地方

少数干部职工的竞争意识欠缺，危机意识、大局意识、责任意识还需要加强，自我管理和约束能力不高，缺乏自觉做好基础管理的内在动力；个别管理人员管理理念仍然较为保守，安于现状、墨守陈规，缺乏创新意识，在管理工作中系统思考不够，科学管理理论和方法运用较少。

### 四是信息化建设水平还有待提高

企业信息化建设虽有一定基础，但目前还存在信息不能充分共享、沟通不够顺畅、信息集成度不高、综合利用水平不高等问题。一是部分实时信息只能靠人工采集，如生产过程中的水分、温度、废品率、停机时间等信息资源容易流失。二是不同阶段信息系统建设及推广运用满足了局部需求，但不能完全适应新的需求变化，存在部分信息系

统兼容度不高、没有有效集成的问题，造成相同数据重复输入，导致人力物力浪费。三是缺乏有效的数据挖掘和分析工具，造成大量有用的数据淹没在海量数据中得不到有效利用，距离实现数据支撑管理、信息创造价值、打造数字化企业的目标还有差距。

#### 五是企业的管理水平与行业先进企业还有差距

企业大力开展“对标”和创建“一流的印刷企业”，在基础管理水平、制造能力方面进行了很多实践和探索，通过两年的努力取得了一些成绩，各项指标在原有基础上有了一定提升，但企业在管理理念的创新上还不够，特别是面对先进装备的生产格局，还没有形成一套与建设现代企业相匹配的管理机制体制，缺乏对管理的总结和提炼，缺乏管理的系统性、科学性、长效性；从具体的管理实践上看，存在管理方式简单，管理手段粗放，管理职责接口不够明晰、绩效管理不够完善等缺陷，反映制造力水平的关键绩效指标等方面，相较于竞争对手的迅猛发展，还存在较大的差距。

根据行业评价体系指标对比情况来看，\*\*\*\*\*彩印各项指标均达到行业标准，但与行业先进的企业相比，产品综合合格率和设备有效运转率还有待提升。具体指标情况见附件 1。

而行业其他先进企业，通过近几年的对标、创优活动，运行水平不断提高，企业内部管理不断加强，多数企业完成新一轮技改任务，进入管理全面创新阶段，运行控制水平、生产制造水平以及以信息化、数据化为依托的现代管理水平提速加快，企业在规模、品牌、原料、

装备等方面的领先优势有可能将逐渐弱化。如何找准目标，运用科学的方法，不断超越、更好更快的发展，将是企业“十三五”期间最为紧迫的问题。

综合以上分析，企业必须在印刷行业大有可为的“十三五”期间，抓住新一轮改革发展的重要机遇，以战略性眼光，超前谋划承接产业升级的途径和方法，在新的品牌发展战略下，把握自身定位、找准发展目标、明确工作任务，提升工作要求，全力打造符合现代化企业要求、具有先进制造水平的先进企业。

## 第二部分 “十三五”管理规划的指导思想和基本原则

### 一、指导思想

以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，贯彻落实科学发展观，高举“管理科学化”的大旗，通过构建卓越绩效管理系统平台，以“文化统领、目标牵引体系保障、流程驱动、信息支撑、持续改进、党建护航、绩效考核”为主线，大力推行精细化管理、精益制造，‘用三至四年的时间把企业打造成为行业一流印刷企业。

### 二、基本原则

一一坚持系统思考、科学管理。坚持系统思考，科学管理，就是要用科学的思维模式、科学的管理方法、细致的工作作风，透过纷繁的表象洞察事物的本质，用事实说话，用数据说话，用科学逻辑说话。简单地说，就是要在日常管理行为中做到“四化”，即复杂的事情简单

化，简单的事情标准化，标准的事情流程化，流程的事情信息化，并坚持有序的创新和持续的改进。

一一坚持目标聚焦、夯实基础。进一步明确发展思路，制定科学、清晰的发展战略目标和规划，明确实现目标的步骤以及工作方法，把干部职工思想和行动统一到共同的目标上来，将所有工作重心聚焦到目标的实现上。把基础管理放在工作的核心位置，以科学的管理方法为手段，以系统的管理思想为指导，努力夯实基础管理，提升管理水平，在具备一流硬件设施基础上，确保软实力得到长足发展。

一一坚持传承创新、内生驱动。积极运用现代管理思想、管理方法和管理手段，以思想创新、观念创新、管理创新、技术创新为原动力，挖掘创新元素，研究创新课题，建立形式与内容有机联系、组织与激励充分保障、个人与集体动力充足、过程与结果全面受控的创新体系，及时发现和解决企业发展面临的新矛盾和问题，推动基础管理等各项工作跃上新的台阶，不断实现超越，形成软硬实力相得益彰、齐头并进的良好局面。

一一坚持以人为本、和谐发展。以人的全面发展为核心，在管理过程中关注人的需求，凝聚人的智慧，激发人的潜能，提升人的技能，促进人的发展。要本着和谐发展的理念，把人作为管理工作的出发点，强调对人性的理解，注重人文关怀，感知职工心声，尊重合理诉求，关心人、培养人、教育人，努力使职工快乐工作、幸福生活，保证生产与管理工作富有效率、充满活力地开展，推动企业在和谐的氛围中

平稳健康持续发展。

### 第三部分 “十三五” 管理规划的目标任务

#### 一、总体目标

在“十三五”末，实现“创建一流的印刷企业”的战略目标，即一流的队伍，一流的文化，一流的管理，一流的技术，一流的产品，全面提升三个核心竞争力，即和谐力、执行力、制造力，最终将企业建设成行业一流印刷企业。

#### 二、阶段目标

长期发展方向：全国印刷企业 30 强

中期目标：实现原地技改，产能扩大一倍

短期目标：三年内实现销售收入增长 30%

### 第四部分 思路和对策

#### 一、解决问题的思路

##### (一) 企业对印刷技术上水平的解读

##### (1) 原辅料及产品质量安全检测平台建设

在市场经济快速发展，企业间竞争日趋激烈的今天，产品质量是企业核心竞争力的重要体现，提高产品质量是保证市场占有率，持续经营的重要手段，质量是企业的生命和灵魂。着力建设产品的质量安全检测平台成为技术中心工作的重点，我们计划通过提高标准，增加配置，在五年以内将平台建成为省级重点实验室，达到国内同行业先进。

## 2) 新型安全印刷工艺研究与应用

创新企业发展的动力，在现有的条件下，通过工艺改进研发适应市场需求的新产品，有助于企业在激烈的竞争中脱颖而出，因此技术中心计划通过产学研合作的方式开展研发，对生产设备、检测能力进行重新配套布局，对公司主要产品进行新型安全工艺的研究与应用，在烟标、接装纸、内衬纸上实现浮雕印刷，并保证其质量安全指标合格。力争两年内通过省级新产品认定，达到省内同行业领先。

### (3) 研发项目管理

寻找并立项研究公司科研课题，组织技术攻关、开展技术交流与技术合作，研究开发具有自主知识产权的新技术、新工艺，带动企业的技术进步。建立有效的激励机制，完善必需的研究开发条件，增强企业对科技人员的凝聚力，提高企业技术人员整体素质，是企业技术中心的职责。在十三五期间本中心将按照省级技术中心建设的要求，加强研发项目的管理，建立独立的经费管理、研发人员绩效考核、产学研合作开发项目管理等体系，三年内达到省内同行业较好水平，五年内达到国内同行业先进水平。

### (4) 建成新原料测试基地

以客户需求为导向是一种先进的管理思想，体现了人本的管理思想，想客户所想，为客户提供满意的服务、业务和产品也是公司重视的策略。配合公司最主要客户红云红河集团技术标准升级、原辅料换代和节能降耗目标，组织各类新原料测试，五年内成为红云红河集团

责任。

#### (5) 药品外包装盒质量安全标准研究

药业是本省的一大支柱产业，药品外包装是本公司另一大产品类别。建立药品纸包装盒的质量安全指标体系，与\*\*\*\*集团、\*\*省包装协会共同配合完成该项目，并推广到药包行业其他同类企业。三年以内力争形成新的药品外包装盒的行业标准，达到国内同行业领先，是公司抓住\*\*省建设西南开放重要桥头堡机遇，谋求自身发展的重要策略。

#### (6) 自主知识产权管理

知识经济的发展使知识产权在企业发展中的重要性日益凸现，创造、利用和保护自己的知识产权，尊重他人知识产权已成为企业融入经济全球化并从中获益的重要条件。公司一直对企业自有知识产权管理非常重视，目前已取得国家实用新型专利 11 个（其中包括 2 项产品外观专利），软件著作权 6 个，2012 年度申报国家实用新型专利 6 个，发明专利 1 个，均已获受理。技术中心将继续创造、运用和保护公司的知识产权，并不断丰富公司自主知识产权目录，三年内申报成功 6 个以上实用新型专利，五年内申报成功 9 个以上实用新型专利和 1 项发明专利。

#### (二) 企业对人员管理上水平的解读

年引进硕士以上学历员工 2 名，2020 年引进硕士以上学历员工 10 名；人才流失率控制在 2%以内。

## 1、人才来源

(1) 制定措施，借才来用。请他们到公司兼职，充分发挥他们的聪明才智，最大限度地为我公司所用。满足我公司近期人才需求。

(2) 招贤纳士，网罗公司发展专业人才。根据企业发展战略，我们适时调整用人政策，通过猎头公司等其他途径，招聘高级人才，为我公司技术负责人以及其他专业人才，在重庆、宜昌等地的全国人才招聘会上，招聘公司急需的大学生，充实公司的技术力量。满足我公司长期人才需求。

(3) 立足岗位，加强培养。在做好引进人才的同时，根据我公司目前发展现状，还应注重企业现有人才的培养，调配和有效利用现有的人才资源，挖掘现有人才的聪明才智，扩展其才能，提升其进一步为企业发挥智力的积极性。要鼓励其立足本职潜心学习，主动帮助其解决有关实际问题；对现有人才中具有一定实践经验、有培养前途的，要创造条件把他们送到有关院校进行专门的理论培训，进一步拓宽其知识面，尽早培养为企业自己的高级专业人才。这是我公司降低成本，提高经济效益的有效途径。对新来的大学生，大胆使用，给他们压担子，使其早一点成材，满足我公司长期人才需求。

## 2、人才管理

1) 建立人才激励机制，使人能尽其才。企业参与市场竞争，要生存，要发展，离不开稳定的人才队伍，因此在人才的使用上，要建立一整套“事业留人，感情留人，政策留人”的用人奖惩机制。公司要尽力解决他们的后顾之忧，生活上多关心他们，为他们营造一个尊重、和谐、进取的环境，让他们去发挥、去创造；让员工参与到企业管理中去，充分发挥员工的聪明才智，调动积极性，实行自我管理；敞开渠道，鼓励员工为公司的发展献计献策，只要有利于公司的发展壮大，有利于提高公司的经济效益，按贡献大小给予不同的奖励。使每个员工产生一种归属感和成就感，充分发挥自己的才能，使他们感到公司不仅仅是发挥才干的地方，同时也是他们提升才干的地方。做到公司与员工在利益上的双赢；员工满意度指数达到5，员工收入每年实现5%的增长。

(2) 鼓励学习，不断提高。随着建筑市场各种管理法规的不断完善，对人才的要求越来越高，公司要建立奖励制度，鼓励员工积极学习，考取适合公司发展的各种执业资格。为赢得市场做好人才储备。

(3) 待公司新招聘的人员到岗后，公司要制定措施，定编定岗。在工作中鼓励竞争，对于公司内部少量文化程度低、专业不对口、出工不出力的人员，调离现有管理岗位，充实到生产一线。

通过以上措施，可尽快缓解公司专业人才缺乏的紧张局面。并形成一批经营管理、业务精湛的人才力量，使企业形成一种积极向上、尊重知识、尊重人才的良好氛围，有利于优秀人才的健康成长。

### (三) 构建“卓越绩效管理系统平台”

为实现企业“创建一流的印刷企业”，即基础管理上水平和包装印刷上水平，参照国标规定的《卓越绩效评价准则实施准则》，构建了“卓越绩效评价准则框架”，见附件 2。

卓越绩效模式旨在通过卓越的过程创造卓越的结果，即：确定、展开企业的管理方法，并定期评价、改进、创新和分享，使之达到一致、整合，从而不断提升企业的整体结果，赶超竞争对手和标杆，获得卓越的绩效。有关过程的类目包括“领导力”，“战略”，“顾客与市场”，“以人为本”，“过程管理”，“测量分析与知识管理”，结果类目为“经营结果”。过程旨在结果，结果通过过程取得，并为过程的改进和创新提供导向。“领导力”掌控着组织前进的方向，并密切关注着“经营结果”。“领导力”、“战略”、“顾客与市场”构成“领导作用”三角，是驱动性的；“以人为本”、“过程管理”、“经营结果”构成“以人为本、过程和结果”三角，是从动性的。

## 二、解决问题的对策

### (一) 班子建设

进一步加强领导班子建设，创建“四好班子”（即政治素质好、经营业绩好、团结协作好、作风形象好），努力把企业领导班子建设成为政治坚定、开拓创新、求真务实、清正廉洁、团结奋进的领导集体，为打造一流印刷企业提供坚强有力的组织保证。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/736114153200010234>