

提升管理理念
打造五彩辉煌

XIANDAIYINSHUA QIYE GUANLI

吴卫刚 主编

现代印刷企业管理



 中国纺织出版社

Xiandaiyinshuaqiyeguanli

现代印刷企业管理

吴卫刚 主编



中国纺织出版社

内 容 提 要

印刷行业的蓬勃发展加剧了行业内部的竞争,迅速提升管理人员的素质和管理水平是获取竞争优势的重要途径。全书主要介绍了印刷行业前景与概况、战略与经营、现代企业管理、印刷生产与运作管理、采购与准时生产、设备管理、营销与推销、形象战略与策划、人力资源管理、环境保护、管理制度等内容,为现代中小印刷企业提供了可以实战操作的指导。

本书适合印刷企业管理人员、印刷专业的学生及希望在印刷企业中自我提升的其他工作人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

现代印刷企业管理/吴卫刚主编. —北京:中国纺织出版社, 2006. 3

ISBN 7-5064-3695-7

I. 现… II. 吴… III. 印刷工业-工业企业管理 IV. F416.84

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 158442 号

策划编辑:朱萍萍 李东宁 责任编辑:高 剑 责任校对:余静雯

责任设计:李 然 责任印制:何 艳

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 三河市永成装订厂装订

各地新华书店经销

2006 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:14.5

字数:227 千字 印数:1—4000 定价:28.00 元

ISBN 7-5064-3695-7/F·0652

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

改革开放以来,我国出现了大量的以民营为主体的中小型印刷企业,它们机制灵活、应市而长,具有旺盛的生命力。但长期以来,我国印刷业一直存在着劳动生产力低下、中低档单色生产能力过剩、从业人员素质偏低、管理不规范、企业现代经营观念淡薄、中高层管理人员管理水平亟待提高等问题。印刷业的蓬勃发展,加剧了行业内部低层次的竞争,同时也受到了因加入世贸组织所带来的冲击。因此,建立学习型组织,全面提升管理人员的素质和管理水平,已成为全行业的当务之急。

印刷业的迅速发展,促进了印刷教育的发展。20世纪90年代后,各省高校纷纷设立印刷工程专业。现在我国的印刷教育,已经形成了由技术教育到高等教育直到学位教育的全面系统的教学体系,印刷院校已从1980年的19所发展到现在的100多所。各类印刷专业在校生生总数估计不少于5000人。我国的印刷教育已经形成规模,但对经营管理类教材的需求缺口较大。

本书是具有多年教学及实践经验的团队作品。王莉副主编负责编写第一章和第九章,并负责全书的专业校对工作。刘少恒副主编负责编写第十章,并负责全书校对。黄雅琴副主编负责编写第三章,并负责全书的专业校对工作。第四章由黄雅琴和王莉共同编写。周平编写第五章。吴卫刚主编负责编写第二章、第六章、第七章、第八章。

本书适合印刷企业管理人员、营销人员及希望在印刷企业中自我提升的其他工作人员、院校印刷专业的学生、准备在印刷行业从事创业的人员等阅读。本书系统地构筑知识体系,在强调知识的同时,强调基础性和通俗性,是提升中小印刷企业的综合素质、推动印刷企业实施现代化管理制度、增强核心竞争力、在印刷企业建立学习型组织的指导性图书。

作者

目 录

第 1 章 概述	1
一、印刷业的发展历程	1
二、我国印刷业的现状	2
三、印刷企业与管理	4
第 2 章 印刷企业经营管理战略	7
一、战略指引企业发展	7
二、印刷企业战略表述	10
三、印刷企业的整体战略	15
四、印刷企业的职能战略	19
五、印刷企业环境分析与经营	25
第 3 章 印刷生产与运作管理	39
一、印刷生产与管理	39
二、印刷企业的两个原则	43
三、印前图文信息处理	44
四、印前制版	47
五、常规印刷	51
六、印后加工	56
七、印刷生产作业计划	59
八、印刷厂作业区布局	63
九、印刷企业的现场管理	64
第 4 章 印刷采购与准时生产	73
一、采购管理	73

二、库存管理	77
三、精益生产与准时生产	80
第 5 章 印刷企业设备管理	89
一、设备管理的基本内容	89
二、印刷设备的选择	94
三、设备管理的使用	96
四、设备的维护与修理	101
五、设备的更新与改造	108
第 6 章 印刷营销与推销	115
一、市场营销与市场调查	115
二、客户类型与推销	125
第 7 章 企业形象战略与策划	133
一、印刷企业与形象管理	133
二、印刷企业的形象导入	140
第 8 章 人力资源管理	147
一、人力资源是企业的重要资源	147
二、人力资源的规划	153
三、人力资源的管理方法	160
第 9 章 绿色印刷	173
一、印刷企业的污染问题	173
二、实现绿色印刷的措施	176
三、环境保护标准 ISO 14000 简介	188
第 10 章 印刷企业管理制度	193
一、印刷企业的岗位职责	193

二、印刷企业行政制度与安全规程	207
附表 1 印刷项目通知单	216
附表 2 印刷作业通知单	217
附表 3 印刷材料出库记录	217
附表 4 发外加工凭单	218
附表 5 生产过程检查记录	218
附表 6 印刷产品质量检查记录	219
附表 7 产品出厂证明	220
附表 8 顾客反馈卡	220
 参考文献	 221

印刷术是中国古代四大发明之一,用“古”字形容其历史悠久很贴切。同时它又是一个朝气蓬勃的行业,一个高新科技应用最多的行业之一,一个发展速度极快的产业。随着中国经济的腾飞,中国的印刷行业也得到了长足的发展。2003 年印刷工业总产值 1 900 亿元,占我国 2003 年 GDP 的 1.63%,2004 年印刷业的产值达到 2 200 亿元,呈现出一派生机勃勃的景象。

一、印刷业的发展历程

文字的产生,使文明的存留和传播跃进了一大步。印刷术的发明,是人类文明史上的光辉篇章,而建立这一伟大功绩的就是中华民族。中国古代四大发明之一印刷术的发明、发展和向世界的传播,对人类文明和社会进步产生了巨大的推动作用。正如孙中山先生所言:“印刷工业为近世社会的一种需要,人类非此无由进步”。

从印刷术发展过程来看,中国对世界的贡献最早可以追溯到公元前秦、汉时流行的印章、捺印和公元 4 世纪出现的碑刻石鼓文,尤其是纸的发明和改进,多种物质、技术和社会条件的综合,导致隋唐时发明了雕版印刷,并先后传至朝鲜、日本、越南等国,进而又影响到非洲和欧洲。11 世纪末,毕昇发明的活版印刷在人类文明与进步史上又写下了浓重的一笔。

印刷技术在 20 世纪后期发生了巨大的变化。当人类进入多种传播媒体并存的信息时代时,科技发展不仅推动了印刷复制技术的进步,更新了印刷工艺,而且拓展了印刷复制研究的空间。回顾近 20 年印刷复制技术的发展,每一次突破性的进展都有着深厚的技术背景,是综合应用和发展多学科研究成果的结果。随着计算机技术、信息技术和网络技术的飞速发展,可变印刷技术及设备日趋完善,印刷技术不断向系统化、标准化、流程化、数字化和网络化方向发展。

二、我国印刷业的现状

进入新世纪,尤其是加入 WTO 以后,中国国民经济持续快速发展。2003 年国内生产总值超过 11.6 万亿元人民币,比上年增长 9.1%,进出口总额超过 8 510 亿美元,外汇储备超过 4 030 亿美元,比上年增长 40%,综合国力大步跃升。随着我国经济、文化、新闻出版、对外贸易的发展和人民物质、精神生活水平的提高,2003 年出版各种图书 19 万种,467 亿印张,期刊 9 165 种,109 亿印张,报纸约 1 855 种,1 150 亿印张。另外,约有 4.5 万亿元的国内零售消费品和 4 300 亿美元的出口商品需要包装和包装印刷配套,加上其他方面对印刷的需要,为我国印刷业的发展提供了广阔的市场。

1. 中国印刷业

截至 2003 年 11 月,全国共有各类印刷企业 92 400 家,从业人员近 300 万人。在各类印刷企业中,国有企业约 7 000 家,集体企业约 24 000 家,中外合资、合作和外商独资企业约 2 200 家,有限责任公司、股份有限公司约 17 000 家,私营企业约 36 000 家,其他企业 6 200 家。

我国印刷业地区间的差距很大。由于区域经济发展水平不同,存在程度不同的差距,是正常的社会经济现象,但我国印刷业不仅东南沿海与西部地区存在着很大差距,而且从近两年的发展看,南北差距也有拉大的趋势。有关资料显示,到 2003 年 9 月底,全国引进 CTP 共 261 台,其中广东有 129 台,占 49%;全国进口单张纸多色胶印机 933 台,进口额 5.07 亿美元,其中广东有 393 台,占 42%,进口额 1.74 亿美元,占 34.3%;上海、江苏、浙江 229 台,占 24.5%,进口额 1.54 亿美元,占 30%;京津 150 台,占 16%,进口额 6 675 万美元,占 13.2%。三大区域共计 772 台,占 83%,进口额 3.95 亿美元,占 78%。另外,北京是全国最大的出版物生产基地,集中了 41% 的出版社,20% 的期刊社和 10% 的报社,书报刊出版总量占全国的 30%~40%。尽管有诸多不可比因素,但基本态势应引起业界人士足够的关注。

2. 部分印刷产品与结构

印刷产品多种多样,如出版物印刷、包装印刷和其他印刷。据 2003 年统计,我国在各类印刷企业中,从事出版物印刷的企业约 9 950 家,从事包装装潢印刷

品印刷的企业 31 300 家,从事其他印刷品印刷的企业 51 150 家。

近期出版物出版总量与结构分析如下表所示。

2001 ~ 2004 年出版总量与结构分析

年度	出版总量			图 书			期 刊			报 纸		
	总印张 (亿)	年增长 率(%)	占比 (%)	总印张 (亿)	年增长 率(%)	占比 (%)	总印张 (亿)	年增长 率(%)	占比 (%)	总印张 (亿)	年增长 率(%)	占比 (%)
2001	1 445.96	13.31	100.00	406.08	7.94	28.08	100.92	0.88	6.98	938.96	17.39	64.94
2002	1 630.21	12.74	100.00	456.45	12.40	28.00	106.38	5.41	6.52	1 067.38	13.68	65.48
2003	1 806.93	10.84	100.00	462.22	1.26	25.58	109.12	2.58	6.04	1 235.59	15.76	68.38
2004	2 100.90	16.27	100.00	465.59	0.73	22.16	110.51	1.27	5.26	1 524.80	23.41	72.58

近年来我国出版业发展总体呈上扬趋势,报纸是一枝独秀,图书涨幅微弱,教材印量锐减,期刊发行不畅,发展步伐渐缓。

3. 印刷业面临的机遇与挑战

目前,我国印刷工业面临着新的发展机遇和挑战。

(1) 政府在健全法规、加强监管的同时,政策适度开放,市场环境进一步改善。根据国务院颁布的《印刷业管理条例》,中国印刷业统一由新闻出版总署监管,有关部门相继制订了配套的管理规定,完善了印刷业管理法规体系,有些地方还出台了鼓励印刷行业发展的政策。同时,各地按照《关于对不符合资格条件的印刷企业进行限期整改的方案》,重点清理了一批未达到资质条件的印刷企业。这些颇具力度的措施,对规范各地印刷市场秩序、加强对印刷企业的日常监管工作起到很大的促进作用,使印刷企业健康、有序地向前发展。

(2) 适应社会经济文化需求的增长,印刷产业快速持续发展。近年来,中国的印刷行业快速增长,印刷机械、书刊印刷、报业印刷、包装印刷、特种印刷都在高速增长,进出口数额有所提高。中国印刷集团成立,亚洲包装中心落户中国杭州,珠三角、长三角、环渤海地区印刷市场受到了极大的关注,代表印刷行业先进水平的 CTP 设备、CTP 版材在我国开始生产,无轴传动技术也成功应用。这些事件都将对今后一段时间印刷业的发展起着促进作用。

印刷业持续增长的条件渐趋成熟。第一,中国经济增长强劲,特别是轻工、家电等对印刷需求较大的行业快速发展,拉动了印刷业的快速增长。第二,中国印刷企业经过20余年发展,具备了雄厚、稳固的发展基础,已经进入快速成长期。第三,2003年我国印刷产品的关税大幅调低,在加速进口的同时,也有力地促进了出口的增长,进而带动了国内印刷市场的扩大。第四,许多地方政府越来越重视印刷业,将其定为重点行业,特别是印刷基础较好的珠三角、长三角、环渤海湾地区更是将印刷业列入区域发展战略之中,三个区域的印刷业在当地经济的总体比重上升。以四川、陕西为重点的西部和东北地区的印刷产业也将有较快发展。

(3) 国际资本进入的步伐加快。2002年和2003年,中国内地新批印刷三资企业182家,投资总额近10亿美元。目前,全国共有外商投资印刷企业约2200家。港台地区客商看好大陆印刷市场,近年来,香港地区约70%的印刷企业内迁或与内地企业合资建厂。台湾地区有近400家印刷企业在内地落户。美国当纳利、日本凸版、日邦、西口等印刷公司分别落户深圳、北京、上海等地。上海国际包装印刷城已开业,世界包装组织和我国筹建的“亚洲包装中心”已落户杭州,规划投资100亿美元。由香港地区五家公司投资26亿港元、占地1.5平方公里、建筑面积220万平方米的“华南国际工业原材料城”(含纸品包装印刷交易中心)已全面开工。西部印刷市场投资也在起步。

三、印刷企业与管理

管理是人类社会最普遍、最重要的一项有目的的活动。近百年来,管理学作为一门系统研究管理基本规律和一般方法的科学得到了空前的发展,并对人类社会进步产生了重大影响。任何企业的运作都需要管理,印刷企业也不例外。

1. 企业是盈利的组织

企业是指以盈利为目的,运用生产要素,并在承担风险的条件下,从事生产、流通和服务等经济活动,实行自主经营、独立核算,具有法人资格的经济组织或自然人经济实体。

人力指产品的提供者,包括工人、管理人员、专业技术人员、企业家以及其他企业人员。资本不仅仅指货币,还包括用于生产产品的厂房和机器设备等资源。技术

指知识在生产经营中的应用。在知识经济时代,科学技术的创新和应用,已成为企业生存和发展的第一原动力。资源包括有形资源、无形资源、现有资源、已用资源、潜在资源等。

2. 现代印刷企业的含义

印刷市场的蓬勃发展,造就了大量的个体企业。它们数量多、分布广,虽然有许多印刷企业也注册成公司的形式,但它们却不是真正意义上的现代印刷企业。

所有者与经营者相分离、拥有现代技术和拥有现代化管理是现代印刷企业的三个最显著的特点。前者是现代企业产生的基础和条件,而现代技术和现代化管理则是现代印刷企业的两大支柱,三者相辅相成,都不可缺少。

(1)所有者与经营者相分离。在传统中小印刷企业中,由资本所有者直接控制经营企业,投资者担任董事长或总经理。在印刷企业规模不大的情况下,资本所有者对企业的各个方面直接负责。但随着规模的增大,资本所有者在企业组织中的权力至高无上时,容易使个人的作用高于组织的作用。尤其是当股东数量增加,而最高统帅缺乏制衡时,很容易产生违规操作行为。

对大多数印刷企业来说,随着资本的多元化和分散化,同时也由于企业规模的大型化和管理的复杂化,大权集于一身的管理体制逐渐不能适应生产经营的需要,所有权与经营权分离的管理体制也就成为必然,公司制也就成为现代印刷企业的重要组织形式。

(2)拥有现代技术。在知识经济时代,技术要素在印刷企业中起着越来越重要的作用。在传统印刷企业中,生产活动主要靠消耗大量劳动进行,容纳的劳动力多,手工操作比重大,技术装备投资少,扩大再生产主要通过粗放经营的方式实现。

在现代印刷企业中,技术跃居为生产要素的首位,其他要素也都要受到技术要素的影响。采用现代技术,具有较高文化技术水平和熟练程度的劳动者以及较多地采用技术复杂的机器设备,都使得劳动生产率获得了极大的提高。现代印刷企业广泛应用最新科学技术于生产的全过程,不仅减少繁重的体力劳动,而且重复性的脑力劳动也由电脑来完成。

(3)拥有现代化的管理。现代印刷企业内部的劳动分工更加细致,劳动协作更加严密。现代印刷企业生产自动化程度的提高,要求有更严格的计划性和节奏性,

因而要求更加严密的管理体系。现代化印刷企业管理,是适应现代市场的客观要求,运用科学的思想、理论、方法和手段,对生产进行有效经营,以创造最佳经济效益的过程。

市场竞争推动了现代管理,也使管理理论这种“软件”不断升级,“老版本”不断被淘汰,“新版本”不断被推出。因循守旧,以不变应万变,是非常危险的。

印刷企业经营管理战略

在激烈的市场竞争中,企业战略的重要性已为众多商家所认识。事实上,谁能成功运用企业战略的基本原理,把握企业的方向、目标和总任务,谁就会在商战中具有更大的胜算。成功的企业都高度重视企业战略的研究。

一、战略指引企业发展

1. 企业战略的含义

美国的管理学家切斯特·巴纳德第一个把战略思想引入企业经营管理领域。他在 1938 年出版的《经理的职能》一书中,首次运用战略思想分析企业的职能和企业的诸因素之间的相互影响。

加拿大吉尔大学管理学教授明茨伯格提出了企业战略的“5P”概念,他从计划(plan)、计策(ploy)、模式(pattern)、定位(position)和观念(perspective)五个角度系统分析了企业战略的基本含义。

(1) 战略是计划。战略被看做计划,具有预见性和意识性,是企业的领导人为企业确定的方向以及为此需要采取的行动策略。作为计划,战略是在经营活动之前制定的,包括企业的最主要目标、经营的重要政策以及为此制定的各种行动纲领和总体方针,有处理可预见事件和不可预见事件的效用。此外,计划是人为设计的结果,计划的内容、形式、特性等受到企业对自身的使命和远景认识的支配,受企业外部环境的影响,并受到企业长期形成的行为方式的制约。

(2) 战略是计策。将战略视为计策,企业一般通过公布企业的战略或战略意图,迫使竞争对手放弃正在准备中的、有可能对本企业造成关键性打击的那些行动。从而达到震慑对手的目的。对战略的这种理解和运用,在军事上被称为“威慑性战略”。为实现这种计策,需要企业具有一定的优势和实力。

(3) 战略是模式。强调战略的行为方面,它说明战略既可以是有意识、有计划

的过程,也可以是企业无预先计划的、对环境变化的反应行为方式。也就是说,企业无论是否事先对战略有所考虑,只要在今后的经营活动中具有一定的经营行为,就是战略。战略模式的概念解释了战略类型和战略方式的多样性。

(4) 战略是定位。强调战略就是决定企业在环境中的位置,即把企业的资源放在特定的产品与市场位置。将战略理解为定位,有利于避免对企业业务定义过宽或过窄。企业应根据时空条件的变化,对企业的某些细小方面做出战略考虑。战略定位概念强调了企业的系统开放性特征。

(5) 战略是观念。把战略看做观念,强调企业经营者的世界观、人生观、价值观和最高层管理人员的整体文化及个性,会对组织特性、企业目的、企业的社会形象、发展远景和企业文化产生重要影响。“观念”存在于战略者的头脑之中,体现战略者的独创性和想像力,并为企业成员所共享,构成企业文化的一部分,指引企业成员的行动。

案例

高质量、高水平、外向型发展

“赶超国际包装印刷先进水平”、“要立足中国、走向世界”。这是曾担任中共上海市委书记的江泽民同志在参观上海人民印刷八厂时,对该企业提出的战略方针。该企业在此方针的指导下,确定了企业要实现高质量、高水平、外向型发展的目标,多年来,把工作重点放在技术改造、技术引进、重视新产品开发、狠抓质量和效益。如今,该厂的工艺装备已成为印刷行业中的佼佼者,该厂所生产的产品基本上都是高中档产品,只保留了少量名为低档、实际属于传统的、优秀的、有销路、效益也好的产品,企业的客户也由国内逐步向境外扩展,现已遍及国内 20 多个省市和港澳地区,境外有美国、新加坡、日本的客户。企业利润超过 1000 万元人民币,人均利润达到 15 000 元,成为我国知名度很高的大型骨干印刷企业。

2. 企业战略的三个层次

经典战略管理理论的设计学派认为,战略应该从层次上分解为企业层战略、业务层战略和职能层战略。

将印刷企业战略划分为三个层次,有利于保持企业的方向以及战略的统一

性和整体性,使印刷企业资源的调动能最大限度地符合企业长期发展目标的要求。

(1) 企业层战略又称总体战略,其任务主要是确定企业长期目标和发展方向。

对于印刷企业来说,这一层的战略主要内容有三个:第一,确定印刷企业使命,决定企业整体的业务组合和核心业务,决定企业活动所涉及的业务范围种类,淘汰不具优势的業務,保持企业的综合竞争优势。第二,根据业务组合和各类业务在组合中的地位和作用,划分战略业务单位,并且对各战略业务单位的资源分配方式和分配次序进行决定。第三,建立能及时做出战略变革决策和行动的机制,以适应战略期内环境的变化。

企业层战略适用于具有多项业务类型的印刷企业(例如,印刷厂也可能同时进行纸张、油墨的生产)。只有一项业务类型的企业,企业战略只是业务战略。

(2) 业务层战略又称竞争战略或事业部战略,它决定印刷企业的业务组合、各业务的地位和发展方向以及确定本业务的具体竞争方式和资源使用重点。一般来说,它由各业务管理部门根据企业层战略来制定。

业务层战略的主要内容有六个:第一,决定业务的发展方向和发展远景,本业务活动与印刷企业内其他业务活动,诸如共享资源和共享活动等。第二,决定本业务的涵盖范围,包括本业务在业务价值链上的位置、业务活动所采用的基本技术类型等。第三,确定业务的核心活动方式、基本竞争战略种类以及获得并控制价值的方式。第四,分析有关该业务竞争的各项职能,主要有对取得业务竞争力起关键推动作用的职能和削弱业务竞争力的职能等,协调和平衡同一业务中的各个职能战略。第五,确立业务内分配和平衡资源的方式,建立对业务内各项活动资源使用效果的责任制和评价机制。第六,确定实现业务发展目标的计划,计划各方面负责人员及业务活动的流程和进程。

(3) 职能层战略是根据企业层战略和业务层战略,策划职能活动发展方向和职能管理活动的战略或计划。

职能层战略的主要特点:内容更为详细、具体,其作用在于通过各职能活动具体落实业务层战略和企业层战略的内容,并协调各有关职能之间的活动。

印刷企业内部的职能战略主要有:采购战略、生产战略、产品及服务战略、营销战略、财务战略、人力资源战略及技术战略等。

3. 管理者的战略性思维

印刷企业战略管理者,是企业战略分析者,也是企业战略的制定者、实施者和控制者。管理者的战略思维对印刷企业的发展壮大有着举足轻重、不可替代的作用。不同的企业有着不同的战略管理者。其中,在所有者和管理者合一的小型印刷企业里,战略制定、实施和控制,几乎都掌握在一个或几个人手中。

在多元化的大型印刷企业里,战略管理者相对复杂得多,有公司董事会、高层管理者,副总裁、部门经理或专职计划人员等。董事会担任监督角色,审查公司的长期目标和发展方向,评价战略的合理、科学性以及监督评价现任高层管理者的领导能力。高层管理者领导整个公司的战略分析、制定和实施及控制,并承担最终责任。副总裁、各部门经理等管理者,是各自领域的主要领导者,中低层管理者也部分参与企业战略制定、实施,这样既能激发他们的热情,又能做到权责明确。在一些大型印刷企业里,还设有专职计划人员,他们负责帮助高层管理者制定企业战略和目标,并审查、协调其他各部门工作。

战略管理者担任着重要角色,起着重要的作用。因此,战略管理者必须要有不同寻常的战略性思维。只有如此,战略管理者才能在市场经济飞速发展条件下和错综复杂的环境中,把握企业方向,发展壮大企业。

一般来说,战略管理者要有不同寻常的战略性思维,必须建立起四种意识:一是长远意识。企业发展不能只顾眼前利益,杀鸡取卵,竭泽而渔。印刷企业应在思考企业近期发展目标的同时,对企业进行长远规划。二是超前意识。战略管理者需要眼光敏锐,有洞察力,有预见性,能对事物的发展变化较早做出反应,并采取适当措施,未雨绸缪。这样,企业才能应对各种突如其来的变化。三是创新意识。创新是信息时代企业的灵魂,只有不断创新,印刷企业才能形成自身的特有竞争力,才能以新、以奇制胜。四是全局意识。战略管理者只有将全局把握好,才能使局部功能和整体功能得到最大发挥。否则,各部分配合不协调,必将影响印刷企业的整体利益。

二、印刷企业战略表述

印刷企业战略的表述一般包括:印刷企业经营宗旨、印刷企业哲学、印刷企业形象定位、印刷企业远景、印刷企业的战略目标等。它们是印刷企业制定战略的指导思想。印刷企业在确定和选择企业战略前,必须仔细地考虑企业战略的表述问题。