

緊貼款多量少市場趨勢

「快速反應」迎接挑戰

市場瞬息萬變，而企業制勝的關鍵在於緊貼市場的步伐。現在消費市場的大潮流是產品新穎而多元化，要不斷推陳出新，給予消費者持續的新鮮感和琳琅滿目的感覺，以吸引他們的目光；印刷業也必須與時並進，配合客戶的要求，以最大的靈活性調動生產，滿足訂單款多量少、生產週期短促的趨勢。

在這種市場環境之下，印刷生產一向使用的管理手段（如精益管理）已經不足以提升、甚至維持企業的市場競爭力。更新管理理念，尋找新出路迫在眉睫。近年，香港印刷業商會聯同香港生產力促進局舉辦以「快速反應製造」（Quick Response Manufacturing, QRM）為主題的研討會及海外研習班，讓同業認識 QRM 的操作概念和對企業生產帶來的好處，推動印刷業更快更好地適應市場需求，而企業運用 QRM 亦不需要投入大量額外資金。

QRM 是針對時間、流程、空間和反應的管理模式，可以有效地推動企業減低各部門生產的非增值前置時間，幫助企業從容應對快速變化的市場；其中，企業可以迅速組織實行的項目包括：

1. 量度工單流轉的程序及時間，再簡化程序；針對「時間」，找出產品出單、開發、確認、

生產、出貨整個流程的所有等待時間，加以優化。

2. 適當採用「單元生產」（Cell Production），這種模式適合款多量少生產，能提高生產靈活性，並縮短生產週期。
3. 培養多能工，增加員工培訓項目，並予以考核，為他們提供學習和晉升的機會。
4. 縮短技術支援時間，透過減少通報／到位的處理效率，加強生產現場的支援質量，減少停機等待時間。
5. 縮短採購週期，在確認用料、報價、訂購、運輸等方面進行時間優化，縮短來料週期。

現時，不同行業以至許多國外企業都已逐步研究 QRM 與行業或企業本身的融合性，並積極推行。香港印刷業要適應客戶越來越快的生產速度要求，要維持市場競爭力，相信 QRM 便是推動企業發展可取之路。■

香港印刷業商會
任德聰