

中国第一部全面系统介绍家具企业实施 ISO 9000 书籍

家具企业的管理现状 与实施 ISO 9001:2000 实务指南

聂微 邓荣发 编著



中国标准出版社

家具企业的管理现状

与实施 ISO 9001:2000

实 务 指 南

○ 聂微 邓荣发 编著

中国标准出版社

内 容 简 介

前几年,很多家具厂对 ISO 9000 几乎不屑一顾;而今天,已经有更多的厂家,甚至百人的小家具厂开始学习及推广 ISO 9000,他们搞认证,搞培训,工作有声有色。在这种情况下,谁最先看清形势,谁最先通过认证,谁就是最后的赢家。

在家具行业竞争如此激烈的今天,市场上还没有一本实用的、家具行业特点突出的、可操作性强的 ISO 9000 的指导书籍。作者结合了四余年家具制造厂推行 ISO 9000 的经验,编写了此书,相信对未推行、正在推行、已经通过 ISO 9001:2000 认证的家具制造商会大有帮助。

本书最大特点是家具行业特点突出,可操作性强,并且紧扣目前全世界通行的 ISO 9001:2000 为主题展开解释说明;书中还附有大量程序文件与三级文件经典案例,这些案例对于未推行 ISO 9001:2000 的家具厂亦有一定的帮助。

图书在版编目(CIP)数据

家具企业的管理现状与实施 ISO 9001:2000 实务指南/
聂微,邓荣发编著. —北京:中国标准出版社,2003
ISBN 7-5066-3185-7

I. 家... II. ①聂... ②邓... III. 家具—制造业
—工业企业—质量管理体系—国际标准,ISO 9001:2000
—指南 IV. F407.88-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 038703 号

中国标准出版社出版
北京复兴门外三里河北街 16 号
邮政编码:100045

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

开本 787×1092 1/16 印张 19 字数 321 千字
2003 年 7 月第一版 2003 年 7 月第一次印刷

*

印数 1—5 000 定价 50.00 元
网址 www.bzcbbs.com

版权专有 侵权必究
举报电话:(010)68533533

序言

作为“日不落”的民生产业,中国家具企业经过近 20 年的快速发展,已有家具企业三万多家,这三万多家企业,面对世界范围的大市场、大竞争,重新洗牌将是不争的事实。中国已经加入 WTO,家具企业如何在新的市场游戏规则中保持增长,是所有家具老板重新思考的严肃问题。现在不少家具企业以导入 ISO 9000 质量管理体系为契机,重点解决企业内部存在的企业战略定位不明,组织架构紊乱、业务流程松散、管理系统欠缺,激励机制不足、信息技术缺乏、成本管理粗放等管理问题。家具企业相对于其他制造业,在生产管理、技术创新、人力资源引进等方面,还有较大距离。笔者曾于 2000 年初,去深圳一家板式家具厂作诊断,工厂的管理极其混乱,近 200 人的工厂仅有一份文件,一张《生产排产单》,其管理现状令人惊讶。后来陆续到过多家家具厂,类似现象还不少。做过管理的人都知道,仅一张记录表单,剩下的都靠嘴巴,嘴巴能管住人吗?能管好企业吗?

我还碰上这样一件事。顺德一民营家具厂排钻工的工资拿到 8000 元人民币,其厂长工资才 2000 元,岂不怪哉?在排钻工眼里,厂长的话可听可不听,排钻工直接向老板汇报,由老板指挥。笔者经过诊断发现,公司的设计开发力量非常薄弱,只有一个设计制图员,还是半路出家,专业水平不够,设计输出的技术图纸不足也不规范,既缺少部件施工图、加工工艺过程图、排钻图,也没有安装说明、包装清单、五金配件清单等,一个效果图对生产根本起不到技术指导作用。由于家具设计时就没有排钻图,打排钻的技术全部装在师傅的头脑里,如此的管理系统,打排钻的工资拿到 8000 元也就不奇怪了。可老板始终找不到问题在哪里?据说,排钻师傅每年还要向老板发难,老板也只有割肉似地给他加工资,因为没有他,工厂就要停产。你说,这样的老板累不累。还有的家具厂,

摊子铺得太大,专卖店设得过多,营销策划不到位,产品创新跟不上时代的发展,市场也就慢慢萎缩了。

可喜的是,目前一些家具企业老板已意识到种种的不正常:客户投诉率居高不下,交货期经常延误,浪费大得惊人,经销商要求降价……这些问题已经不是自己能解决的,必须借助外脑,依靠先进的管理体系,来降低成本、提高效率和质量。

国际标准化组织自 1987 年颁布 ISO 9000 族标准以来,经过三次修订,已日趋完善,更加可行、有效,为全世界无数企业加强质量管理体系,降低不良、确保产品质量,提高企业市场竞争力等方面提供了成功的宝典。家具行业老板们求知若渴、闻风而动,掀起了实施、应用 ISO 9001:2000 质量管理体系的热潮,为参与行业竞争、开拓国际市场赢得主动,实践着“质量是永恒的主题”,“质量是市场竞争的焦点”的诺言。

笔者自 2000 年来,成功地为多家家具企业提供 ISO 9001:2000 质量管理体系辅导,深为企业老板和员工们积极上进、自我加压精神所感动,我真心希望能为他们在提高企业管理、多创利润上尽一点绵薄之力。本书比较详尽地介绍了家具企业的管理现状、持续发展及推行 ISO 9000 族标准时应注意的有关问题,书中例举了程序文件和作业指导文件的案例,相信对已经通过和正在实施 ISO 9001:2000 的家具制造商有一定的帮助。

本书由聂微、邓荣发主笔。参加编写人员有:华泰管理顾问有限公司高级顾问许汉先生、汪洋先生、石竹先生,工商管理硕士(MBA)王文彬先生等。另外,在编写过程中,得到顺德市明龙家具厂管理者代表廖培林、深圳市合和家具厂总经理温亚文、南海市迪奥比家具厂副总经理于景彬的帮助;广州皇朝(香港)家具与中山新四海家具也提供了部分资料,在此一并感谢。

由于笔者知识水平所限,难免有错误和不当之处,诚恳希望从事家具企业质量管理工作的专家、学者以及广大读者批评指正。

华泰顾问:聂 微

2003 年 3 月

1	第一章 家具企业的管理现状及其他思考
3	第一节 家具企业的管理现状与持续发展
3	一、家具企业的管理现状
4	二、家具企业持续发展的六大因素
8	三、抓住机遇,实现中小型家具企业可持续发展
8	第二节 家具企业推行 ISO 9001 应注意的几个问题
9	一、不要操之过急
9	二、咨询机构和顾问选择的基本考虑
10	三、从实际出发选择认证机构
10	第三节 浅谈家具企业之营销与品牌策略
10	一、营销策略
12	二、品牌策略
13	第四节 家具企业如何克服绿色贸易壁垒
13	一、什么是绿色贸易壁垒?
13	二、家具制造业的环境问题
14	三、家具企业环境因素的评定标准
16	四、家具企业实施 ISO 14001 应识别的其他环境因素

17

五、ISO 14001 国际绿色通行证

18

第五节 漫谈家具业发展动态

18

一、家具企业由“生产型”转向“设计型”

19

二、绿色家装将成主流

20

三、另类家具一路高歌

21

四、六大问题拖慢中国家具发展步伐

23

五、在广东买家具将签空气质量合同

24

六、美国 BIFMA 办公家具标准出台

24

七、上海实施家具行业产品标识标注规则

27

第二章 ISO 9001:2000 八大管理原则理解要点

29

一、以顾客为关注焦点

31

二、领导作用

34

三、全员参与

36

四、过程方法

38

五、管理的系统方法

39

六、持续改进

42

七、基于事实的决策方法

44

八、与供方互利的关系

47

第三章 ISO 9001:2000 之理解与实施

49

第一节 范围:要素第一部分的要点

50

第二节 引用标准:要素第二部分的要点

50

第三节 术语和定义:要素第三部分的要点

51

第四节 质量管理体系:要素第四部分的要点

59	第五节 管理职责:要素第五部分的理解与实施要点
71	第六节 资源管理:要素第六部分的理解与实施要点
78	第七节 产品实现:要素第七部分的理解与实施要点
108	第八节 测量、分析和改进:要素第八部分的理解与实施要点
127	第四章 家具行业基本知识
129	第一节 家具产品的分类
129	一、按材料分类
131	二、按功能分类
131	三、按结构分类
132	四、按年代分类
133	五、按造型分类
134	第二节 家具制造业的分类
134	一、实木家具生产企业
134	二、板式家具生产企业
135	三、金属家具生产企业
135	四、沙发、椅类生产企业
135	五、办公家具生产企业
135	六、酒店家具生产企业
136	七、民用家具生产企业
136	八、其他家具生产企业
136	第三节 家具生产的工艺流程
137	一、纯实木家具生产工艺流程
138	二、贴木皮实木家具生产工艺流程
139	三、板式(贴木皮)家具生产工艺流程
140	四、贴纸家具生产工艺流程

141	五、防火板家具生产工艺流程
142	六、宝丽板家具生产工艺流程
143	七、油漆工艺流程
144	八、仿古家具油漆工艺流程
145	九、屏风生产工艺流程
145	十、沙发生产工艺流程
146	十一、玻璃家具生产工艺流程
146	十二、床垫生产工艺流程
147	十三、金属家具生产工艺流程
148	第四节 家具的基本材料
148	一、木材
149	二、板材
150	三、油漆
151	四、木皮
151	五、皮类
152	六、布料
152	七、海绵
152	八、五金类
155	第五章 家具企业程序文件案例
157	案例 1 客户服务管理程序
163	案例 2 设计开发管理程序
174	案例 3 生产管理程序
181	案例 4 特采管理程序
184	案例 5 图纸与技术资料管理程序
186	案例 6 工作环境管理程序

- 192 案例 7 订单评审管理程序
- 197 案例 8 质量检验管理程序

209

第六章 家具企业作业指导文件(三级文件)案例

- 211 案例 1 推台锯操作及维护规范
- 212 案例 2 排钻机操作及维护规范
- 214 案例 3 封边机操作及维护规范
- 215 案例 4 电子锯开料作业指导书
- 216 案例 5 推台锯开料作业指导书
- 217 案例 6 冷压机作业指导书
- 218 案例 7 压刨机作业指导书
- 219 案例 8 锣机作业指导书
- 220 案例 9 批灰、木磨作业指导书
- 221 案例 10 喷底漆作业指导书
- 222 案例 11 底磨作业指导书
- 223 案例 12 贴纸作业指导书
- 224 案例 13 喷中漆作业指导书
- 225 案例 14 油磨作业指导书
- 226 案例 15 砂带机作业指导书
- 227 案例 16 面漆作业指导书
- 228 案例 17 封边作业指导书
- 229 案例 18 修色作业指导书
- 230 案例 19 包装作业指导书
- 232 案例 20 模板、色板作业规范
- 238 案例 21 设计验证作业规范
- 240 案例 22 设计验证标准

243	案例 23 来料检验规范
245	案例 24 木工工序检验规范
247	案例 25 打磨前段检验规范
249	案例 26 贴纸检验规范
250	案例 27 中漆工序检验规范
251	案例 28 油磨检验规范
252	案例 29 面漆工序检验规范
253	案例 30 封边工序检验规范
255	案例 31 试装检验规范
257	案例 32 最终检验规范
259	案例 33 部门质量目标

261

第七章 企业如何进行内部质量审核

263

第一节 内部质量审核的策划

263

一、滚动式审核计划

264

二、集中式质量审核计划

264

第二节 内部质量审核的主要工作

264

一、管理层的决策

265

二、确立审核政策

265

三、建立一支专兼职的审核员队伍

265

四、宣传培训

265

第三节 内部质量审核实施的步骤

265

一、审核准备

266

二、编制检查表

266

三、首次会议

267

四、现场检查

270	五、总结与报告
271	六、末次会议
272	七、纠正措施及跟踪验证
272	八、审核报告
273	第四节 ISO 9001 各要素的审核要点
273	一、质量方针
273	二、组织及职责
273	三、管理评审
273	四、质量手册
274	五、产品实现的策划
274	六、合同评审
274	七、文件控制
274	八、采购
275	九、客户财产的控制
275	十、生产现场
275	十一、生产管理
276	十二、设备管理
276	十三、进料检验、不合格品控制、纠正预防措施、数据分析
277	十四、成品检验、不合格品控制、纠正预防措施、数据分析
277	十五、改进
278	十六、检测仪器的控制
278	十七、仓库管理
278	十八、记录
279	十九、内部审核
279	二十、培训
279	二十一、内部沟通

279	二十二、客户满意度
280	二十三、过程监视与测量
280	第五节 认证前各部门干部员工应注意的问题
280	一、审核前进行准备工作的目的
280	二、审核前的准备工作应如何开展？
280	三、对文件进行清理和准备的工作应如何进行？
281	四、在审核进行过程中如何采取纠正行动？
281	五、审核前对最高领导有什么要求？
281	六、审核前对管理者代表有什么要求？
281	七、审核对部门领导有什么要求？
281	八、审核前对文件管理人员有什么要求？
282	九、审核前对重要岗位、关键工序的工作人员有什么要求？
282	十、审核前对一般工作人员的最基本要求有哪些？
282	十一、在审核进行时的陪同人员应具备哪些条件？
282	十二、正式审核时审核员经常询问哪类问题？
282	十三、回答审核员时的基本点是什么？
283	十四、每一位员工回答问题时的心态应该是什么？
283	十五、接受审核时应有的正常心态是什么？
283	十六、接受审核方在审核中的角色是什么？
283	十七、接受审核时回答问题的基本原则是什么？
283	十八、回答问题时应避免出现哪些现象？
284	十九、回答问题时有哪些技巧？



第一章

家具企业的管理现状及其他思考

第一节

家具企业的管理现状与持续发展

第二节

家具企业推行 ISO 9001 应注意的几个问题

第三节

浅谈家具企业之营销与品牌策略

第四节

家具企业如何克服绿色贸易壁垒

第五节

漫谈家具业发展动态

第一节 家具企业的管理现状与持续发展

我国是家具制造生产大国,随着全球经济一体化,我国家具企业将面对的是一个更广阔、更激烈的决战市场。家具行业重新洗牌将是不争的事实,面对短缺经济时代的过去,面对营销时代的来临,面对世界范围的大市场、大竞争,我国家具企业如何应对新的机遇和挑战?如何才能练好内功化解企业生存与发展风险?让我们一起专题探讨家具企业的管理现状与持续发展。

一、家具企业的管理现状

在改革开放之初,这些家具企业抓住“短缺经济”的市场空间,从零开始,白手起家,已经淘到第一桶金。在他们的创业阶段,一切工作围绕销售转,家庭作坊式的运作模式,创业者以个人权威和家长式的领导模式来推动企业,传递市场压力。在家具市场供不应求、以生产为中心的时代,这种管理模式非常有用,因为家长式的管理体制是高度集权,大事小事都老板说了算,这样决策程序短,应变快速,排除干扰,命令统一,可以创造很高的管理效率。现在很多老板很怀念那个时期,那时生产什么就卖什么,管理水平的高低、产品质量的优劣,只是赚多赚少的区别,根本不会对企业生存产生威胁。

但是,企业发展到一定的规模和阶段,状况就开始发生变化,最终会遇到一个根本的转折点——管理问题。因为短缺经济带来的是“暴利经济”。随着生产厂家的增多、科学技术的进步以及外来产品冲击,赢利空间越来越小,这时,企业管理功能就体现出它本身的价值。但是,目前不少的中小家具企业的管理现状令人堪忧,概括起来有以下几点:

- 1) 企业管理以亲属和旧部为核心,非专业化管理,带来企业粗放管理、经验管理、家庭式管理;这种管理体制领导力不足,企业管理效率和管理效益严重削弱。
- 2) 企业管理缺少制度,人治大于法制,激励和约束机制缺少,本地员工与外地员工不能同等对待,从业人员素质低下,人心不稳。
- 3) 产品流通方式单一被动,跟单理解为营销,无品牌意识,无完善的销售网络管理,售后服务不规范,缺少足够的市场开拓能力。
- 4) 质量管理组织机构不健全,缺少质量管理制度,缺货少件,客户退货抱怨

不断,客户满意度很低。

- 5) 生产管理随意性很大,凭经验指挥生产和操作,生产指令和计划清晰度不够,工艺不规范,前后工序衔接性差,产品标识不清,现场物流混乱,返工率高,效率低下。
- 6) 用料标准不清,物料缺少合理计划,仓库料账不一致,物料不顺,成本观念淡漠,无成本核算制度。
- 7) 企业设计力量薄弱,市场需求调研缺乏,抄款多于设计,缺少个性,跟风盛行,千人一面,总是跟着别人后面跑。
- 8) 部门之间各自为政,产品信息、客户信息、市场信息内部沟通不畅,当出现问题时又互相踢皮球,吵吵闹闹,企业资源浪费严重。

从不需要管理到最需要管理,这是家具企业发展及实现持续的必然结果。不少家具老板已经意识到,他们已经和正在进入一个与创业阶段性质不同的新时期,正在经历一种变革的阵痛。有人把此阶段称为“第二次创业”阶段,企业必须要过“管理关”才能继续前进。

二、家具企业持续发展的六大因素

20 多年来,从夹缝中生存下来的家具企业如何才能笑到最后,笔者认为有六大因素:

1. 确定“以顾客为中心”的经营理念

短缺经济时代已经过去,企业以生产为中心的管理模式已不能适应市场环境的要求,营销时代的到来,客户成为市场的主体,只有满足客户的需求的企业才能生存和发展。为了有效地将以满足顾客需求为核心的企业经营理念落到实处,在进行“大营销”、“以市场为中心”观念培训的同时,企业内部树立“下一工序就是上一工序的客户”的观念尤其重要。

2. 给家具产品赋予文化品味和内涵

任何家具产品,只要赋予文化的内涵,它就有持久的生命力,有文化品味的产品是很难模仿的,就是要模仿也只能模仿外形而不是本质。如广东联邦家具就是成功的应用文化品味推广产品的企业之一,早在 1992 年,联邦生产的高档实木沙发就已经成为广东家具的象征。

1999 年联邦家具推出的“家家具”品牌的成功,又一次验证了联邦营销战略的正确性,为家具行业提供了典范。当时的联邦已经拥有了“简约”这一高档产品系列,为了进一步占领市场,企业决定在中低档家具上进行开拓,于是,出现了“家家具”。它是以实木为主,充分体现个性和文化品味的一个品牌,市场定位准