



A CENTURY BOOKS STOREHOUSE OF FURNITURE MANUFACTURING INDUSTRY

家具制造业世纪书库

新视角企业管理研究中心张屹工作室 策划

家具制造业 品质管理实务大全

A COMPLETE
Volume on quality assurance
IN FURNITURE MANUFACTURING INDUSTRY

张 屹 著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

家具制造业品质管理实务大全/张屹著. —北京:
经济管理出版社, 2005

ISBN7-80207-206-9

I.家... II.张... III.家具—制造业—工业企业
管理:质量管理 IV.F407.886.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第009005号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 北京宏伟双华印刷有限公司

经销: 新华书店

责任编辑: 裴叔平

技术编辑: 晓 成

责任校对: 超 凡

787mm×1092mm/16

22印张 443千字

2005年3月第1版

2005年3月第1次印刷

印数: 1—6000册

定价: 90.00元

书号: ISBN7-80207-206-9/F·195

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街2号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

总序

家具制造业,是一个历史悠久、前景广阔的行业。历经千百年的历史沉积,成就了一代代家具大师,塑造了一个个时代品牌。它为商业巨子提供了魅力深远的驰骋原野;为能工巧匠铺就了展示技艺的宽广舞台;为艺术大师开启了奥妙无穷的梦想空间。我们也为自己选择了为家具行业进行顾问服务作为职业而感到幸运和自豪。

这些年的顾问服务过程中,我们或者为大型集团公司锦上添花,使企业发展更上一层楼;或者为中小型企业雪中送炭,及时为他们释疑解难。长期的工作实践,使我们洞悉了行业存在的普遍问题,了解了企业家们的最大需求,探索出一系列家具制造业从战略规划、生产管理到市场营销的成功经验,我们想把这一切分享给大家,使整个行业迅速受益,于是,就诞生了这部《家具制造业世纪书库》。

在管理思想上,它是行业发展的世纪总结;

在实践经验上,它是前人成就的全面概括;

在理论价值上,它是家具行业的宝贵结晶。

我们在编写过程中,力求全面、深入、细微、实用。力求使《家具制造业世纪书库》成为家具制造业发展到今天,企业管理和市场营销精华的全面展示,成为家具业的“本草纲目”、家具企业的镇厂之宝。

本书库共分十卷,涵盖了家具制造业生产、物料、品质、工艺、采购、制度、营销、专卖店、人力资源及现场管理的方方面面,它是作者多年宝贵实践经验的深入总结,是对世界管理学界和家具业厚爱的微薄回报。

每年有几百家家具厂倒闭,每年又有几百家家具厂诞生,在这个行业结构不断整合,优胜劣汰不断加速的年代,学习是多么的重要。而成功者和失败者的最大区别就在于:成功者善于借鉴别人的成功经验,失败者喜欢自己探索。

《家具制造业世纪书库》,虽不是灵丹妙药,但肯定能抛砖引玉;它不可能囊括所有的问题,但至少提供了解决问题的基本方法。

愿《家具制造业世纪书库》成为企业家、经理人的案头之卷,问题袭来、眉头紧锁、百思不得其解之时,信手翻来,令你茅塞顿开……

祝家具业蓬勃发展!

祝广大读者事业辉煌!

张屹

前言

品质的优劣,决定着产品的命运,甚至企业的命运。家具制造行业是一个手工含量较大的行业,难以通过采用精密仪器的方法而奏效,所以,其品质管理工作更复杂,难度更大。

专业、高效的品质管理系统,科学、严谨的品质控制方法,规范、实用的品质检验标准,恰当、合理的品质成本策略,对家具企业来说格外的重要。

《家具制造业品质管理实务大全》从行业特点出发,针对目前家具企业的生产和品质管理工作实际,详细阐述了家具制造业品质管理系统的建立及运作技巧,剖析了家具制造业生产过程中所出现的主要品质问题,并介绍了解决方法,提供了家具生产各个环节品质检验的国内和国际标准。是一本通俗实用的品质管理工具书。它将为家具企业以及品质管理人员节省大量的制定标准的时间,不用再为许多品质问题的解决而冥思苦想。

由于时间和篇幅有限,本书难以将所有家具产品生产的品质问题、品质标准都包括进来,如有疑问,大家可以来信来电,我们将个别为你量身定做。新视角企业管理研究中心的顾问师们,也随时准备为你服务。

张 屹

2005 年 1 月

目 录

第一章 品质管理基本常识 / 1

第一节 品质控制系统及其运作 / 3

- 一、品质控制的含义 / 3
- 二、品质部组织架构 / 4
- 三、品质控制的四大环节 / 8
- 四、品质控制的六大方法 / 10

第二节 品质控制的基本方法 / 15

- 一、品质设计 / 15
- 二、不合格品控制 / 18
- 三、质量记录 / 20
- 四、质量售后服务法 / 22
- 五、质量统计 / 22

第二章 家具制造业材料及生产基本常识 / 25

第一节 材料常识 / 27

- 一、木材 / 27
- 二、板材 / 37
- 三、薄片 / 40
- 四、油漆、胶水 / 41
- 五、配件 / 44
- 六、玻璃 / 51
- 七、耗材 / 52
- 八、大理石 / 54

第二节 家具生产工艺流程与检验重点 / 56

- 一、纯实木家具生产工艺流程与检验重点 / 56
- 二、贴木皮实木家具生产工艺流程与检验重点 / 57
- 三、板式(贴木皮)家具生产工艺流程与检验重点 / 58
- 四、贴纸家具生产工艺流程与检验重点 / 59
- 五、防火板家具生产工艺流程与检验重点 / 60
- 六、宝丽板家具生产工艺流程与检验重点 / 61

家具制造业品质管理实务大全

- 七、屏风生产工艺流程与检验重点 / 62
- 八、沙发生产工艺流程与检验重点 / 62
- 九、玻璃家具生产工艺流程与检验重点 / 63
- 十、金属家具生产工艺流程与检验重点 / 64
- 第三节 品质检验作业工序流程 / 65
 - 一、木工品检工序流程 / 65
 - 二、普通油漆品检工程 / 66
 - 三、原木色仿旧类油漆品检工程 / 67

第三章 品质管理文件及表单 / 69

- 第一节 品质管理文件 / 71
 - 一、质量管理体系 / 71
 - 二、质量管理日常检查制度 / 75
 - 三、质量事故分级及处罚细则 / 76
 - 四、关于品质事故损失赔偿的规定 / 78
 - 五、品检人员考核试题 / 79
- 第二节 品质管理表单范例 / 84
 - 一、检验类表单 / 84
 - 二、品质问题处理类表单 / 86
 - 三、工作汇报类表单 / 89

第四章 家具生产常见品质问题及处理意见 / 95

- 第一节 实木家具生产常见品质问题及处理意见 / 97
 - 一、实木备料 / 97
 - 二、板材开料 / 98
 - 三、机加工 / 99
 - 四、组装与砂磨 / 100
- 第二节 家具涂装常见品质问题及处理意见 / 102
 - 一、流挂 / 102
 - 二、跑油 / 103
 - 三、起泡 / 103
 - 四、发白 / 104
 - 五、橘皮 / 104
 - 六、拉丝 / 105
 - 七、起皮 / 105
 - 八、露底 / 106
 - 九、砂纸纹 / 106
 - 十、缩孔 / 107

- 十一、不干(打磨黏砂纸) / 107
- 十二、粗糙 / 108
- 十三、起皱 / 109
- 十四、渗色 / 109
- 十五、咬底 / 110
- 十六、针孔 / 110
- 十七、起粒 / 111
- 十八、鬼影(光泽不均) / 111
- 十九、失光 / 112
- 二十、回黏 / 112
- 二十一、变色 / 113
- 二十二、黄变 / 113
- 二十三、开裂 / 114

第五章 家具生产品质检验标准文件 / 115

第一节 来料检验标准文件 / 117

- 一、木材来料质量检验标准书 / 118
- 二、人造板质量检验标准书 / 123
- 三、木皮的质量检验标准书 / 138
- 四、木皮分级标准书 / 139
- 五、配件质量检验标准书 / 140
- 六、玻璃质量检验标准书 / 142
- 七、大理石质量检验标准书 / 144
- 八、包装材料质量检验标准书 / 147
- 九、外协铁架质量检验标准书 / 148
- 十、外协贴面板质量检验标准书 / 149
- 十一、外协餐椅类质量检验标准书 / 151

第二节 制程检验标准文件 / 152

- 一、木材干燥质量检验标准书 / 153
- 二、实木开料质量检验标准书 / 154
- 三、板式开料质量检验标准书 / 156
- 四、锣机质量检验标准书 / 157
- 五、排钻质量检验标准书 / 159
- 六、封边质量检验标准书 / 160
- 七、压胶质量检验标准书 / 161
- 八、雕刻质量检验标准书 / 163
- 九、贴纸质量检验标准书 / 164
- 十、砂光质量检验标准书 / 165

- 十一、组装质量检验标准书 / 167
- 十二、安装质量检验标准书 / 169
- 十三、底灰质量检验标准书 / 170
- 十四、干磨质量检验标准书 / 171
- 十五、油漆质量检验标准书 / 172
- 十六、规格料加工质量检验标准书 / 173
- 十七、桶侧加工质量检验标准书 / 174
- 十八、玻璃钢质量检验标准书 / 175
- 十九、屏风生产质量检验标准书 / 176
- 二十、台板生产质量检验标准书 / 178
- 二十一、班椅、沙发生产质量检验标准书 / 180
- 二十二、产品选料、精砂分级标准 / 183
- 二十三、产品零部件允许公差范围 / 184

第三节 成品检验标准文件 / 185

- 一、大理石包装质量标准书 / 186
- 二、包装质量检验标准书 / 187
- 三、沙发质量检验标准书 / 188
- 四、茶几质量检验标准书 / 189
- 五、台板质量检验标准书 / 190
- 六、椅子质量检验标准书 / 193

第六章 家具生产作业指导文件 / 197

第一节 备料车间作业指导文件 / 199

- 一、纵锯作业指导书 / 200
- 二、手拉锯作业指导书 / 201
- 三、拼板作业指导书 / 202
- 四、拼板机作业指导书 / 204
- 五、平刨作业指导书 / 205
- 六、压刨作业指导书 / 206
- 七、双面刨作业指导书 / 207
- 八、四面刨作业指导书 / 208
- 九、带锯作业指导书 / 209
- 十、推台锯作业指导书 / 210

第二节 机加工车间作业指导文件 / 211

- 一、裁皮机作业指导书 / 212
- 二、(冷)热压机作业指导书 / 213
- 三、封边机作业指导书 / 214
- 四、台钻作业指导书 / 215

五、排钻作业指导书 / 216	
六、立轴机作业指导书 / 218	
七、双头铣作业指导书 / 219	
八、开榫机作业指导书 / 220	
九、指接机作业指导书 / 221	
十、贴纸作业指导书 / 222	
十一、雕刻作业指导书 / 223	
第三节 砂磨、组装车间作业指导文件 / 224	
一、机磨作业指导书 / 225	
二、组装作业指导书 / 228	
第四节 涂装车间作业指导文件 / 229	
一、刮灰作业指导书 / 230	
二、砂灰作业指导书 / 232	
三、砂底漆作业指导书 / 234	
四、磨水砂作业指导书 / 235	
五、修整作业指导书 / 236	
六、做旧作业指导书 / 238	
七、油漆作业指导书 / 240	
八、安装作业指导书 / 242	
九、包装作业指导书 / 243	
第七章 家具品质测试国际标准 / 245	
第一节 美国办公家具的物理测试标准 / 247	
一、窄身文件柜的物理测试标准 / 248	
二、宽身文件柜的物理测试标准 / 251	
三、办公室间隔屏风系统的物理测试标准 / 254	
四、办公桌的物理测试标准 / 259	
五、办公椅的物理测试标准 / 264	
第二节 欧洲办公家具的物理测试标准 / 269	
一、办公储物柜的物理测试标准 / 270	
二、办公文件柜的物理测试标准 / 277	
三、桌类及书桌的物理测试标准 / 279	
四、办公椅的物理测试标准 / 285	
第三节 日本办公家具的物理测试标准 / 291	
一、办公储物柜的物理测试标准 / 292	
二、办公桌及书桌的物理测试标准 / 298	
三、一般办公椅的物理测试标准 / 302	
第四节 中国家具的物理测试标准 / 307	

家具制造业品质管理实务大全

- 一、储物柜的物理测试标准 / 308
- 二、桌类的物理测试标准 / 315
- 三、一般椅类的物理测试标准 / 319

第五节 物料品质测试标准 / 326

- 一、家具填充料防火的物理测试标准 / 327
- 二、包装货物物理测试标准 / 329
- 三、木材、皮革、纤维及聚胺酯的测试标准 / 331
- 四、涂膜和涂层测试标准 / 333

后记 / 337

第一章

品质管理基本常识

第一节 品质控制系统及其运作

一、品质控制的含义

1. 什么是品质控制

产品品质是指产品在功能、外观、规格、安全性和耐用性等方面的具体标准。一件合格的产品,首先要符合客户的品质要求,产品品质标准的建立,可以减少合约的品质纠纷,为品质保证提供依据,使品检工作有章可循,使生产厂家有明确的目标。

品质控制是为了达到和实现品质要求所从事的所有活动的管理,也就是企业为了保证和提高产品质量所进行的调查、计划、组织、协调、控制、检查、处理及信息反馈等各项活动的总称。

2. 影响产品品质的因素

了解不良品产生的原因,找到影响品质的因素,然后去消除这些因素,是防止不良品再次出现的基本方法,也是进行品质控制的主要任务。

① 人员

包括人员的熟练程度、工作习惯,是否遵守了作业标准,以及体力、情绪等。

② 机器

工具的锋利程度,机器运转系统的润滑程度,机器寿命。

③ 材料

材料的品质、规格、机械性质,材料的包装、运输等。

④ 方法

工艺变更,作业方法变更,工具、量具、模具不当等。

⑤ 管理

如紧急订单的插入,机种更换频繁,人员流动频繁,设计不当等。

⑥ 环境

温度、湿度、粉尘、清洁程度、物品摆放等。

二、品质部组织架构

品管功能的实现,需要健全的品质组织和具有专业素质的品检人员,品管组织的规模应与企业规模、生产方式相适应。

在一个工厂里,品质部就是实现这一功能的组织。

1.品质部人员组成

①主管(经理)

全面负责部门工作。

②品保人员

包括品质稽核员(QA)和品质工程师(QE)。

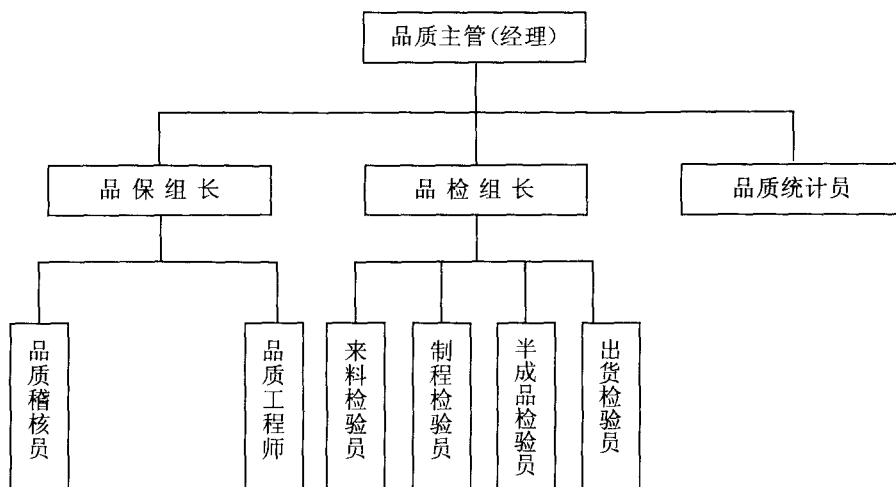
③品检人员

包括来料检验(IQC)、制程检验(IPQC)、半成品检验(FQC)、出货检验(OQC)。

④品质统计员

统计分析品质资料、研讨品质状况。

基本组织架构:



2.品质部职能

- ◆ 建立企业的品质管理体系,研究品质控制方针。
- ◆ 承担企业的品质管理、品质改善以及品质决策工作。
- ◆ 企业品质制度制定与实施。
- ◆ 企业长短期品质计划的制定与执行。
- ◆ 建立品质检验文件及品质检验标准,组织开展品质检验工作。
- ◆ 负责主要原材料、半成品、成品及生产过程进行检验。
- ◆ 对企业新选用的材料,如油漆、胶水等进行采用确认。
- ◆ 色板的生产品确认。
- ◆ 品质异常的仲裁及品质判定。
- ◆ 产品开发与试制的品质控制。
- ◆ 产品的质量记录及管理,质量统计分析,以及质量改进。
- ◆ 负责不合格品的评审,组织落实不合格品的纠正及预防措施。
- ◆ 客户投诉与退货的调查、分析、处理。
- ◆ 对协力厂商进行评估。
- ◆ 品质培训计划的制定与实施。
- ◆ 协助管理者代表开展内部质量审核工作,对外提供质量保证。
- ◆ 监督现场“5S”管理,协助进行环境管理。
- ◆ 量具、仪器的管制。
- ◆ 对质量体系进行协调与管理,运用质量工程、工序控制工程和质量信息设备工程等
技术控制手段,在设计、采购、生产、销售和售后服务过程中确保产品质量和降低质量成本。

3.各岗位人员职责

(1)品质部主管(经理)

- a.建立健全工厂的品管体系、人员编制、运作程序及各车间品检环节的人员配置。
- b.组织建立各类品检文件、报表、质量标准及品质档案。
- c.对品质部门的工作进行管理、组织、监控与协调,确保各方面工作的开展和产品质量
的提高。
- d.组织进行质量事故的调查处理及质量问题的追溯。
- e.制定品管工作的年度、月度质量指标,并有效地加以实施。
- f.进行产品的统计、分析工作,进行每月、每周品质管理工作的汇总与通报。
- g.品检人员的考核、培训工作,以及漏检事件的处理。
- h.客户投诉的处理及效果改善的管理。

(2)品质核稽(QA)

- a.品质体系和品质标准的核查。
- b.出货产品的品质保证。

c.客户抱怨的原因分析及改善效果的追踪。

(3)品质工程师(QE)

a.样品及新产品的质量追踪。

b.进料、在制品、成品品质检验标准的制定。

c.品质异常的技术分析。

d.量具、仪器的校正与管制。

(4)来料品检(IQC)

a.负责所有物料进仓前的检查验收工作。

b.对不合格物料的宽收、退货的处理。

c.进行来料品质、合格率、退货情况分析,每月上报。

d.重大问题及时逐级上报,以求尽快地解决。

e.协助采购部进行品质鉴定工作。

(5)制程品检(IPQC)

a.负责所在工序的质量检验工作。

b.对产品检验认真记录,发现问题及时向操作者或现场管理员反映,协商解决。

c.负责所在工序产品质量问题的预防、纠正、监督工作。

d.上缴有关品质检验报表。

(6)半成品品检(FQC)

a.组装、包装的巡回检验及品质异常分析。

b.对现场作业规程提出修正意见和建议。

c.对组装、包装领用材料的抽查及品质鉴定。

(7)出货品检(OQC)

a.负责产品出厂前的检验工作。

b.负责成品安装、包装过程的品质控制以及五金配件的抽检。

c.协助客户验货以及记录反映客户对品质的意见。

d.上缴有关成品检验报表。

(8)品检组长

a.负责所管辖部门(车间、班组、工序)品质检验工作的开展,确保产品质量。

b.所管辖部门品质问题的处理,工作监督与协调,以及重大问题的上报。

c.所管辖部门各工序的品质分析及报表的收缴工作。

d.品检员的日常管理以及考核培训工作。

(9)品质统计

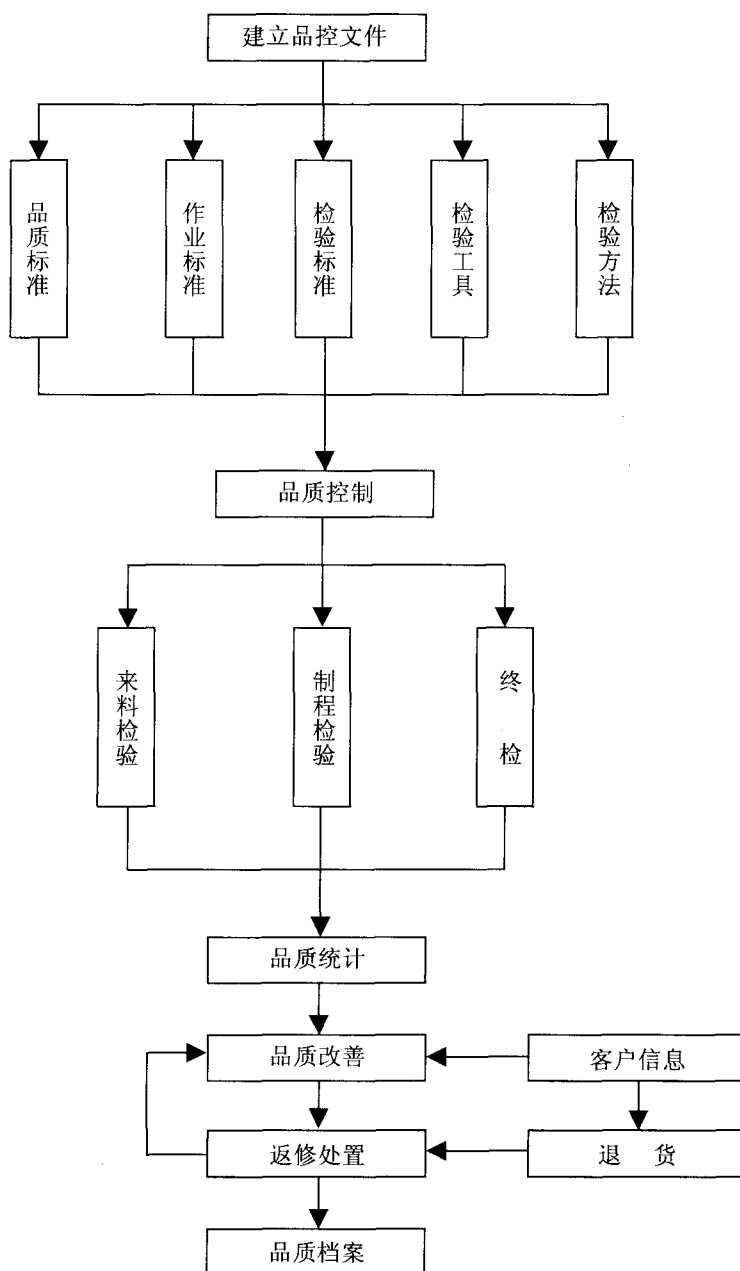
a.品质资料的汇总、分析工作。

b.品质成本的计算。

c.品质管制图的绘制。

4.品质部运作流程

(1)运作流程



(2) 流程说明

a. 依据公司的质量方针及目标, 建立完整的质量体系, 在此基础上实现品质控制(QC)和品质保证(QA)。

b. 建立各种品质文件、报表、质量标准、作业指导书, 作为品质管理的指导文件。确保检验及测量仪器的准确, 对所有工具、仪器进行统一登记与管理。

c. 品质推行项目的计划、组织、监督、落实工作, 如 ISO9000、ISO14000 等。

d. 进行品质跟踪, 发现问题及时进行分析, 研讨改善对策, 完善工艺。

e. 客户产品质量的信息收集, 客户抱怨的处理、原因分析及改善效果的追踪。

f. 在物料采购、产品外发加工过程中, 协助采购人员进行品质鉴定工作, 包括对供应商评审, 物料进仓前的检查验收工作, 对不合格物料的宽放、退货处理, 对来料进行品质合格率、退货情况分析, 并提供给 QA。

g. 生产过程中所有工序的质量检验, 产品的质量问题的预防、纠正、监督工作, 对不合格品及时填写产品返工命令单进行返工。

h. 产品入仓前的验收工作, 包括: 产品外观、功能、质量隐患等, 对五金配件进行抽检。

i. 客户退货产品的处理和跟踪。

j. 建立品质档案。

三、品质控制的四大环节

1. 设计过程的品质控制

“品质设计”观念认为, 进行品质管理, 应该从产品的设计之初开始, 在产品的生产之前, 将一切可能出现的品质问题都给予充分地考虑, 它将产品生产过程中可能出现的品质问题给予最大限度地预防。

完美和理想化的品质管理, 是在产品设计中就将品质问题进行了全面杜绝, 而给生产过程留下宽松的加工与操作空间, 甚至让新上岗的工人“闭着眼睛操作”都不会出现品质问题。对生产工人的苛刻要求实际上常常无效, 问题的发生是难以避免的。这并非是操作者细心与否的问题, 也不是靠罚款可以解决问题的, 这种失误是必然会发生的。

2. 制造过程的品质控制

制造过程是产品质量的直接形成过程, 因此, 这一过程管理的重点, 是建立一个能够稳定地生产合格产品的管理网络, 抓好每个环节上的质量保证和预防工作, 对影响产品品质因素进行全面的控制。这一手段的主要工作有:

(1) 严把材料品质关

好的材料才能生产出好的产品, 因此, 不合格材料要在加工之初就进行控制, 不符合