



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

o
n
e

张屹 著

家具制造业 生产管理实务大全

A COMPLETE
Volume on Production Management
IN FURNITURE MANUFACTURING INDUSTRY



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



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 生产管理实务大全

A COMPLETE

Volume

on Production Management

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

家具制造业生产管理实务大全/张屹著. —北京:
经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80207-138-0

I.家... II.张... III.家具—制造业—工业企业—
管理: 生产管理 IV.F407.886.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第135074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: 北京求实印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 陆雅丽

技术编辑: 晓 成

责任校对: 超 凡

787mm×1092mm/16

23.75印张 528千字

2005年2月第1版

2005年2月第1次印刷

印数: 1—6000册

定价: 90.00元

书号: ISBN7-80207-138-0/F·129

·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的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

在家具制造业管理活动的众多分支当中,生产管理堪称重中之重,它内容广泛,涉及面大,问题错综复杂。这使得生产管理几乎每天都处在发现问题、协调问题、解决问题的永无休止的循环往复之中,使生产管理者们不得不经常废寝忘食、夜以继日地工作。

然而管理又是一门严谨的科学,仅靠良好的愿望和冲劲并不能完全见效,搞好生产管理需要管理者具备三个基本条件:智慧、经验和方法。

智慧——是长期培养的结果。

经验——来自于学习和实践。

而《家具制造业生产管理实务大全》就是要教给你一种行之有效的“方法”!它使你在短期内,花费最少的时间和精力,掌握前人摸索了十几年甚至几十年的经验。

家具制造业,有其自身的产品特点、生产特点和工艺特点,从而决定了它的管理特点,使其在企业管理“共性”的基础上,具有丰富的“个性”内容。本书从家具行业的生产特点出发,从生产计划、生产组织、生产监控、物料控制、品质管理、产品开发、工艺技术、人力资源、现场管理等各个方面,进行了全面系统的讲授,是一套完整的、专业的、操作性极强的家具业生产管理书籍,我们考虑到广大读者的实际需要,以及他们时间紧、工作忙的特点,在编写过程中,始终遵循这样的宗旨:

一、使从事生产管理的人员能够用最短的时间,全面系统地掌握生产管理的精髓。

二、注意提供具体的方法,使学到的东西最实用、最具有操作性,并能够很快转化为自己的本领。

为了更好地做到这几点,我们赋予了本书三大特色:

图文并茂——

长篇大论的讲解枯燥无味,使人难以一下子把握中心,适量的图表使用,让人一目了然,使问题清楚明白。

结合实际——

通过实例阐明方法和道理,更加生动形象,通俗易懂,可以很快将学到的知识融会贯通。

操作性强——

书中的方法来自于实践,又可以很快地用之于实践;表格、文件、范例具有代表性,能够直接使用。

本书适合于家具行业的企业家、经理人、各级管理人员和有志于从事生产管理的各类人员学习,可用于企业培训以及大专院校相关专业师生学习。

生产管理任重而道远,愿广大读者不断进步,事业蒸蒸日上。

张 屹

2004年12月

目 录

第一章 行业基本知识 / 1

第一节 行业概述 / 3

- 一、家具企业分类 / 3
- 二、家具产品分类 / 5
- 三、家具生产工艺 / 8

第二节 常用材料介绍 / 25

- 一、木材介绍 / 25
- 二、板材介绍 / 26
- 三、油漆胶水介绍 / 28

第三节 主要设备 / 31

- 一、开料设备 / 31
- 二、加工设备 / 33
- 三、砂光设备 / 33
- 四、喷涂设备 / 34

第二章 基本生产常识 / 35

第一节 基本生产数据 / 37

- 一、企业规模与生产能力 / 37
- 二、生产成本 / 38
- 三、工资 / 39

第二节 中小型工厂的筹建与改善 / 39

- 一、厂址选择与厂房设计 / 39
- 二、厂区规划 / 42
- 三、车间 VI 系统 / 43
- 四、企业组织架构与人员配置 / 50
- 五、人员要求 / 53
- 六、设备选择 / 53
- 七、生产线设计 / 55

第三节 木材烘干 / 58

- 一、烘干方式及烘干窑 / 58
- 二、二次返烘 / 58

家具制造业生产管理实务大全

三、木材烘干注意事项 / 59

四、木材摆放要求 / 59

五、锅炉操作规程 / 60

六、干燥窑操作规程 / 62

第三章 生产管理 / 65

第一节 生产管理系统与生产部 / 67

一、如何建立企业的生产管理系统 / 67

二、生产部工作职责 / 68

三、生产部人员分工与岗位描述 / 68

四、家具制造业常见生产管理型式与利弊分析 / 70

第二节 生产计划 / 71

一、家具制造业常见生产计划类型 / 71

二、生产计划的制定 / 73

三、生产计划的管理 / 76

四、常见生产计划范例 / 78

五、“MWD”三级计划管理与“3P”控制模式 / 86

第三节 生产组织 / 94

一、生产组织的内容与方法 / 94

二、人力资源组织 / 98

第四节 生产监控 / 102

一、生产监控的内容 / 102

二、生产监控的程序 / 105

三、生产监控的三大手段 / 107

第五节 生产协调 / 118

一、生产协调的内容 / 118

二、生产协调的三大手段 / 119

三、生产协调的工作要求与注意事项 / 122

第六节 生产统计 / 124

一、生产统计的内容 / 124

二、统计工作管理 / 126

三、统计表单管理 / 138

四、生产进度统计 / 146

五、生产成本统计 / 150

第四章 品质管理 / 161

第一节 品质管理基础知识 / 163

一、品质部组织架构 / 163

	二、品质控制的四大环节 / 166
	三、品质控制的八大方法 / 169
第二节	家具制造业品质管理 / 174
	一、家具制造业品质管理特点 / 174
	二、家具制造业常见品质问题 / 175
	三、常用表单 / 177
第三节	标准文件 / 185
	一、质量标准文件 / 185
	二、作业标准文件 / 202
第五章	物料管理 / 233
第一节	物控组织的建立 / 235
	一、物控组织架构 / 235
	二、物控部的职能 / 237
	三、各岗位人员的工作职责 / 237
	四、物控部人员配置 / 239
第二节	物料管理的基本内容 / 242
	一、物料计划 / 242
	二、物料组织 / 250
	三、物料跟踪 / 253
	四、物料定额 / 254
	五、物料控制 / 264
第三节	家具制造业物料管理 / 268
	一、常用材料管理 / 268
	二、常用表格范例 / 270
第六章	工艺管理 / 279
第一节	工艺部门的职能与架构 / 281
	一、基本职能 / 281
	二、组织架构 / 281
第二节	工艺技术管理 / 282
	一、各岗位人员职责 / 282
	二、主要工作任务 / 282
	三、工艺文件管理 / 284
第三节	产品开发管理 / 287
	一、各岗位人员职责 / 287
	二、产品开发应注意的问题 / 287

三、产品的开发程序 / 289

第七章 工资管理 / 293

第一节 家具制造业常见的工资管理模式 / 295

一、计时工资 / 295

二、计件工资 / 295

三、工時計件 / 295

四、大计件 / 295

五、底薪加提成 / 296

第二节 工资管理与监督 / 296

一、工资管理的意义和任务 / 296

二、影响工资方案制定的因素 / 297

三、工资管理与工资分析 / 297

四、工资范例 / 301

第八章 人力资源管理 / 309

第一节 人员招聘与使用 / 311

一、招聘计划及其制定 / 311

二、招聘工作实施 / 311

三、员工的晋升、降职与辞退 / 314

四、人才储备 / 315

五、各类人员管理的不同特点 / 316

六、用人的禁忌 / 317

第二节 培训 / 319

一、培训工作的意义 / 319

二、培训计划的制定 / 320

三、培训工作的实施 / 321

四、培训范例 / 323

第三节 考核 / 323

一、绩效考核的内容 / 325

二、绩效考核的原则 / 326

三、绩效考核的工作程序 / 326

四、管理干部选拔 / 329

第九章 “5S” 推行工作 / 341

第一节 “5S” 基础常识 / 343

一、“5S” 的基本概念 / 343

	二、推行“5S”的意义 / 344
第二节	“5S”的推行 / 345
	一、家具制造业现场管理状况分析 / 345
	二、“5S”推行工作计划与步骤 / 346
	三、“5S”推行工作文件范例 / 347
	四、“5S”推行工作难点剖析 / 351
第三节	推行“5S”的组织 / 352
	一、常设机构与非常设机构 / 352
	二、“5S”推行工作小组 / 353
	三、“5S”推行组织的工作职责与人员分工 / 353
第四节	“5S”工作指导 / 354
	一、“5S”推行工作要领 / 354
	二、检查表的使用 / 356
	三、“要”与“不要”的分类标准 / 356
	四、“5S”工作方法 / 358
	五、“5S”文件范例 / 359
	后记 / 367

第一章

行业基本知识

第一节 行业概述

一、家具企业分类

家具,与人们的日常生活息息相关,它为我们提供了舒适典雅的居住环境,勾画出色彩绚丽的文化景观;有了家具,才有了条理清晰的工作节奏,才有了浪漫温馨的生活空间。

家具制造业,是一个历史悠久的行业,千百年来,经历了无数次材料、技术、工艺、款式方面的创新和革命,今天正日益走向完美、走向成熟。

家具制造业具有以下特点:

- ◆ 属于劳动密集型,技术含量相对较少;
- ◆ 产品寿命周期较短,更新换代快;
- ◆ 大多为小批量、多品种生产;
- ◆ 各款之间兼容性差,配套要求高;
- ◆ 工作环境相对较差,噪音及污染大;
- ◆ 过硬的技术与管理人才相对缺乏。

按照产品特点,我们对家具生产企业进行这样的分类:

(1)民用家具企业

生产民用的家具,如套房系列、厅房系列、厨房系列等。也有只生产某一种或几种家具的,如专门生产各种床的;专门生产民用沙发的等。

(2)办公家具企业

生产办公室使用的各种家具,如各种班台、班椅、办公桌、职员椅、文件柜等。也有生产某种办公用具的,如专门生产办公沙发、屏风、文件柜等。

(3)酒店家具企业

生产酒店家具,如酒店的套房家具、大堂家具、会议厅和宴会厅家具等。

(4)其他家具企业

如专门生产发廊家具的企业、专门生产实验室家具的企业、专门生产公园等户外家具的企业、专门生产厨房家具的企业、专门生产各种木门的企业,等等。

除家具制造之外,涉及木材加工的分支还有:

◆ 木制品生产企业

非大型家具,也非观赏性工艺品,如餐车、餐厅托盘、餐刀架、木制文具盒、笔插、公文架等。

◆ 工艺品生产企业

如珠宝盒、首饰盒、圣诞礼品等。

◆ 画框生产企业

包括相框、画框、框条的生产。

◆ 木地板生产企业

有实木地板、饰面板地板、竹地板等。

◆ 装修企业

家具制造业的边缘工种,所用材料有木材、板材、建筑材料、布料、纸类等多种,与家具业结合最为紧密,涉及联壁家具的生产及家具的配套工程。

◆ 木材加工企业

从事原木的开介、加工、干燥生产,木皮的加工与干燥。

◆ 制材企业

主要是各种人造板的生产。

◆ 贴面板企业

对各种中纤板、刨花板等人造板进行贴面加工以及拼花。

另外,还可以根据产品的营销方式不同,分为外销型企业和内销型企业,了解企业的销售特点,有助于我们在生产管理方面针对性地采取不同方法。

外销型企业和内销型企业的不同之处:

◆ 在生产计划方面

外销型企业以订单为主,方便安排生产,而内销型企业则往往根据市场反应决定生产数量;外销型企业的生产计划要求比较严肃,一定要按时出货,而内销型企业则相对有一定空间;外销型企业的订单属于同一货柜的只能同时完成一起出货,而内销的则同一批订货可陆续交付。因此,在外销方面应注意生产的整体性,而内销的则可各个击破,讲究交货顺序。比如酒店套房,则应首先交付床头柜以便于电源的安装,而写字台、围椅等都可同批中最后交货,一般客人均可接受而不致受到影响。又例如:同一办公大楼的办公家具的交付,则应在安排生产上遵循职务由高到低的交货原则,不可本末倒置。

◆ 在人员配置方面

外销型企业常要配备外语及国际贸易人才、报关员等,而内销型企业则应大力加强销售队伍的建设,配备营销骨干。

◆ 在材料特点方面

外销型企业有些材料及配件是客户所提供的,因此有时到货期较长,内销型企业的材料及配件大多为国产,采购方便,但要特别注意品质。

◆ 在厂址的选择方面

外销型企业要更多地考虑出货(出口)的方便,因此,许多厂家选在深圳、东莞、黄

埔港附近。而内销型企业多在顺德、中山等地,更多地考虑了国内客户来访的方便。

◆ 在产品的宣传方面

外销型企业一般不在国内作宣传广告,国外广告也很少自己做,而内销型企业则十分注意这方面的工作,并且厂内一般都有较大的展厅。

◆ 在产品品质方面

外销型企业的品质要求比内销型企业高。

◆ 在生产批量方面

外销型一般批量较大,而内销型批量较小。

二、家具产品分类

1. 不同材料的家具

(1) 实木家具

实木家具是指完全由实木制成或由实木及薄木贴面板制成的家具,其特点是坚实耐用、质感丰满、古朴典雅、豪华气派;不足之处是较为笨重、造价高、新颖程度差。

(2) 板式家具

板式家具由人造板贴面处理后加工而成,拆装结构居多,材料多样,一般有贴纸家具、宝丽板家具、蜡面板家具、防火板家具、三聚氰胺板家具等。板式家具相对来说款式变化丰富、价格适中。

(3) 金属家具

金属家具是由金属材料所制成,一般为铁及不锈钢的空心圆管或方管,表层处理常为镀镍、镀锌、镀铜或烤漆。金属家具一般轻巧、简洁、耐用,以其独到的特色在家具群体中占有一席之地。

(4) 竹藤家具

竹藤家具在南方较为常见,历史悠久,但目前却似乎没有形成大规模的市场,这类家具也有逐渐向艺术品类靠拢的趋势。

(5) 玻璃家具

玻璃家具大多与金属或木制材料相结合,以玻璃为主体,在造型、款式、图案方面精心设计,造就赏心悦目的现代家庭。

2. 仿古家具与现代家具

(1) 仿古家具

仿古家具是应用一定的工艺,将家具从款式、结构到外观上,制成古代家具历经年代的冲刷而保留下来的样子。

仿古家具在年代上多以仿明代及清代家具为主,在材料上,有用纯实木的;也有部分

采用人造板贴面材料,甚至个别部件(如抽屉底板、背板等)直接采用夹板的。在结构上,有全部采用榫槽结构,整件家具不见一颗钉子的;也有参杂有现代工艺结构或采用拆装形式的。

仿古家具的仿古处理有两种方式:

◆ 宫廷式仿古

宫廷式仿古是将家具模仿做成宫廷用旧的效果,比如家具经常与人体接触的地方如背部、手臂、手、臀部、腿以及放脚的部位,被磨凹、磨白等。

◆ 乡间式仿古

乡间式仿古是将家具模仿做成在乡间用旧的效果,由于乡间的环境较差,所以家具可见钉眼、刀痕、碰伤、烧灼、曝晒、蚁洞、蝇屎、蜘蛛网等。

仿古家具工艺独特而复杂。比如油漆工艺就包括了:破坏(作旧)、擦色、布印、牛尾、喷蝇屎、喷蜘蛛网等。也有用革力士(漆片)的,其成本更低,又可以体现仿古特色。

仿古家具在配件方面也讲究风格的一致性,如抽屉多采用木制导轨,拉手及五金配件采用锻造工艺制成,注重人工打制的痕迹。

(2)现代家具

与仿古家具相比,现代家具具有如下特点:

◆ 使用的材料上更加多样化;

◆ 结构上更加丰富,采用了更多的联结键,并可拆装;

◆ 在款式上变得简练、明快;

◆ 在风格上能更好地与现代环境相融合,追求与现代居室的和谐统一,更好地贴近人们的生活,体现现代的审美情趣;

◆ 在表面处理上更加灵活,并采用了更多的先进技术。

总之,现代家具从它的色彩与整体造型上,都能更好地与现代家庭相配套。

3. 民用家具、办公家具、酒店家具

(1)民用家具

是居民家庭生活中所使用的家具,主要包括:套房(床、床头柜、衣柜、妆台、妆凳)写字台、电脑台、餐台、餐椅、茶几、茶水柜、沙发、酒柜、电视柜、地柜等。民用家具生产所用的材料最为丰富,款式也变化多端,档次也拉得较大。

(2)办公家具

是指办公室所用的各类家具,主要包括:大班台、经理台、职员台、电脑台、文件柜、屏风、会议台、会议桌、大班椅、中班椅、职员椅、沙发系列等。生产办公家具的工厂要配有安装队。

(3)酒店家具

酒店家具的生产常常要与酒店装修相结合,有些产品要根据实际情况来设计制造。酒店家具具有自身的结构与款式特点,常常用料讲究并且有较多的雕刻部分。

4. 椅类家具

椅类家具其实在前面已经分散地提到了,如果把它们作为一个类别来分析,则可以更好地认识它。椅类家具包括:餐椅、班椅、职员椅、剧院椅、会议椅、公园椅、转椅、围椅、扶手椅、软皮椅、折叠椅、沙发等。

5. 实木家具与板式家具

(1) 实木家具

实木家具原指纯粹由实木制成的家具,如西南桦、榉木、楸木、橡胶木、松木、红木等制成的家具。但如今为了降低成本,有些所谓的实木家具其实已经较多地使用了人造板(如中纤板、刨花板、夹板)等材料。人造板贴面多采用纹理较好的榉木皮、影木皮、樱桃木皮、胡桃木皮等。实木家具的结构上以榫槽结构为主,配件讲究豪华气派的风格。

实木家具里有一个单独的系列——红木家具,红木家具是由红木(如紫檀、花梨、酸枝木等)制造而成,颜色发红,多有丰富的雕花图案,结构古朴,用料讲究。

(2) 板式家具

板式家具从外观结构上看,各部位均由板材组成,由“板”取代了“柱”、“脚”等部件。其板材的选择有两类:一类是不需要喷漆的,已有很好的贴面;另一类则需要再进行喷漆。前者如防火板,宝丽板;后者如贴纸家具。

板式家具生产形式有两种:一种为拆装式,这一种对材料的要求较高,每块板都要经过封边处理,通过钻孔,由联结键联接,以中纤板、刨花板为主;另一种为整装式,这种多使用低廉的材料,首先钉合成整体,然后批灰、打磨、贴纸,多不用联结键,造价较低。

在贴纸的板式家具中,使用中纤板材料的档次相对较高,有些会在门板位置使用空心铝合金材料,既轻便又可防止变形,效果较好。

三聚氰胺板多用来生产办公台,防火板多用来生产办公台和厨柜等,使用这类材料时,加工工序较少、工艺简单。

(3) 实木家具与板式家具生产上的不同特点

- ◆ 实木家具的生产工艺复杂、周期较长;板式家具的生产工艺简单、周期较短。
- ◆ 实木家具的特有工序是木材处理、平压刨、白坯砂光;板式家具的特有工序是封边、冷热压、贴纸(木皮)。
- ◆ 实木家具生产,应注意木材的综合利用;板式家具生产,应注意板材的开料设计。
- ◆ 实现同等产值的情况下,生产实木产品所用的设备、场地、人员要比生产板式产品多出 1/3 到 1/2,但实木产品的利润也比较高。
- ◆ 提高实木产品的质量,应当从一开始木材的干燥入手,贯穿整个加工过程,直到后期的修补、打磨各工序,全面进行控制。板式产品则应更多注意孔位的精确性。