

皮具制造业

经营管理 与 品质控制



苟宏 ■ 著

海天出版社

皮具制造业

经营管理 与 品质控制



中国皮革工业

中国皮革工业

皮具制造业

品质控制 与 经营管理

图书在版编目(CIP)数据

皮具制造业经营管理与品质控制 / 苟宏著. — 深圳 :
海天出版社, 2005

ISBN 7-80697-502-0

I. 皮... II. 苟... III. 家具—制造业—工业企业
管理 IV. F407.886

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第050412号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 杨月进

美术编辑: 李 萌 任技编: 陈 炯

深圳市海天龙广告有限公司制作输出 Tel: 83461000

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2005年8月第1版 2005年8月第1次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 20.5

字数: 250千 印数: 1-5000册

定价: 28.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前 言

每一个行业都有其行业的不同的特征。而对于这个特殊的皮具制造行业来讲，更有其与众不同的特性，主要体现在如下方面：皮具行业经过几十年的发展，已经形成了一个非常成熟的制造流程；全球化的竞争趋势无法避免，尤其是中国加入WTO后，皮具业的竞争更加激烈，每一企业只有在全球化的市场中立足，才有可能不被淘汰。

然而，国内皮具制造业大部分尚属半手工业操作，除专业设计、出放纸格的专业版师、高级行政管理和财会人员的素质比较高外，其他方面的人员均存在综合素质不高的问题。但企业要创造效益，必须从管理、监督等方面着手，为使企业立于不败之地，必须抓好企业的经营管理、必须提升皮具产品的品质。

本书针对皮具业的行业特点及在国内的发展现状，从其经营管理和品质控制的角度出发，介绍皮具制造业经营企划编制及实施控制、管理架构与部门职能的设计与运用、皮具业特有设备的选购与管理、皮具物料管理与控制、生产作业与进度控制、品质检验与控制、皮具营销方式与管理、售后服务的提供与控制等的方法、技巧。

除此之外，本书还提供了一套规范的、操作性极强的皮具生产工艺流程、生产作业指导书、品质检验指导书及皮具制造业招商手册范本，可作为从业者工作中的参考资料，也可将之运用到日常的员工培训工作中。

希望皮具制造业及其从业者，特别是一些准备投资于皮具行业的企业家，能从本书中获益颇多，也希望皮具制造业因此能从软、硬件双管齐下，加强制造业经营企划、各工序和生产过程的技术指导操作，规范物料成品仓库管理、生产进度管理，不断提高企业整体素质，提升企业形象，不断地发掘、培养人才，创品牌创名优，从而在激烈的市场竞争中致胜。

本书编写过程中，一些培训机构、咨询公司的咨询老师及生产一线的管理人员也参与了本书的编辑工作，具体为：谭永胜、苟明、吴宏悦、吴广琼、杜祖芳、雷素、杜安邦、苗俊、王建伟、冯晶萍、穆涛、杨永生、王秀萍、李柳静、解素跃。

作 者



目

录

第一章 皮具制造业经营企划

- 1.1 经营企划书拟制 3
 - 经营企划书拟制目的/3 ■ 经营企划书用途/3 ■ 经营企划书架构及要点/4 ■ 优秀经营企划书要求/11
 - 1.2 年度经营管理 14
 - 经营目标制定依据/14 ■ 经营目标编制程序/15 ■ 经营目标执行/15 ■ 经营目标实施/16 ■ 经营目标检查诊断与考核/16
 - 1.3 年度经营计划实施 18
 - 计划管理工作任务/18 ■ 计划制定原则/18 ■ 计划编制依据/18 ■ 计划制定方法/19 ■ 计划指标管理/19 ■ 计划指标调整/22 ■ 计划检查和考核/23
- 相关链接：皮具业经营企划书架构清单/24

第二章 管理架构与部门功能

- 2.1 组织架构设计 43
 - 组织架构设立原则/43 ■ 组织架构设计程序/45



2.2 不同规模组织架构模型	50
■ 小型(50~100人)/50 ■ 中型(100~200人)/51 ■ 中大型 (200~300人)/52	

2.3 部门职责与人员配置	54
■ 行政人事部/54 ■ 财务部/56 ■ 设计部/57 ■ 营销部/58 ■ 物流部/60 ■ 生产部/61 ■ 品管部/62 ■ 仓库/63	

第三章 设备选购与管理

3.1 皮具业常用设备及选购	67
■ 皮具业常用设备/67 ■ 皮具设备选购/69	
3.2 设备管理内容	72
■ 设备技术状况管理/72 ■ 设备润滑管理/73 ■ 设备缺陷处 理/74 ■ 设备运行动态管理/74	
3.3 设备管理方法	77
■ 重点设备管理法/77 ■ 工作程序管理法/83 ■ 保证体系管理 法/89 ■ 全面故障管理法/91	
3.4 设备改造与更新	94
■ 设备改造/94 ■ 设备更新/96	
3.5 设备管理制度	100
■ 设备日常巡检管理制度/100 ■ 计划预防修理制度/100 ■ 设 备检修保养制度/102 ■ 设备维修记录管理制度/103	

第四章 物料管理与控制

4.1 皮具业物料管理内容	107
■ 制定物料计划/107 ■ 物料跟催/108 ■ 物料定额/108 ■ 物料 控制/110	



4.2 供应商开发与考核	111
■ 供应商开发与考核步骤/111	■ 供应商评审项目/114
■ 供应商考核项目/116	
4.3 采购作业与物料跟催	121
■ 采购五大原则/121	■ 采购作业步骤/123
■ 采购作业实施/124	■ 供应商交货控制/125
■ 物料跟催管理/126	
4.4 外协管理与控制	129
■ 运用外协时机/129	■ 外协管理内容/130
4.5 货仓物料管理	134
■ 货仓物料管理要求/134	■ 良好货仓管理要点/135
■ 货仓物料收发运作/136	■ 物料盘点/139

第五章 生产作业管理与控制

5.1 皮具设计与生产工艺管理	145
■ 皮具设计基本原则/145	■ 皮具设计技术层次/146
■ 皮具生产工艺内容及管理/147	
实用范本：某皮具厂工艺流程/154	
5.2 生产计划	189
■ 生产计划目的/189	■ 各环节时间估算/189
5.3 生产现场管理	197
■ 现场管理方法/197	■ 现场改善作业/198
■ 现场巡查作业/202	
5.4 生产进度控制	203
■ 日程安排/203	■ 进度跟踪/203
■ 进度分析/205	■ 进度改善



措施/205

5.5 生产日志管理 207

■ 生产日志管理方法/207 ■ 生产日志管理要点/207

5.6 生产作业标准 209

■ 生产作业标准制定与修改要求/209 ■ 生产作业标准必备内容/210

实用范本：某皮具厂作业指导书/212

第六章 品质检验与控制

6.1 产品品质基础与评价指标 235

■ 产品品质定义及特性划分/235 ■ 产品品质标准/235 ■ 可靠性及其指标/236 ■ 品级率/238 ■ 合格品/239 ■ 不合格品/239 ■ 废品/240 ■ 回用品/240 ■ 返修品/241

6.2 品质检验方式选择 242

■ 按检验数量分类/242 ■ 按生产过程顺序分类/244 ■ 按检验地点分类/246 ■ 按检验手段分类/247 ■ 按数据性质分类/248 ■ 按检验后果性质分类/248 ■ 按检验目的分类/249 ■ 按检验人员分类/250 ■ 按检验周期分类/250 ■ 按检验效果分类/251

6.3 检验计划 252

■ 检验计划内容及编制准备/252 ■ 检验流程图编绘/253 ■ 检验用产品品质缺陷严重性分级/256 ■ 检验作业指导书编制/258

实用范本：某皮具厂检验作业指导书/260

6.4 品质检验标准与检验状态标识管理 269

■ 品质检验标准/269 ■ 检验状态标识管理/270



6.5 不合格品控制	272
■ 不合格品控制关键/272	■ 不合格品产生原因/272
■ 不合格品控制措施/274	
相关链接: 皮革工业现行标准目录/276	

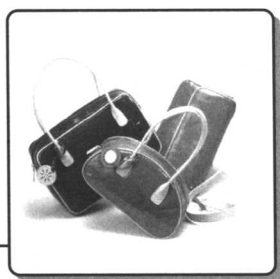
第七章 营销管理与售后服务

7.1 皮具产品销售方式	287
■ 品牌代理/287	■ 特许加盟店(专卖)/287
■ 商场专柜/288	■ 展览会/288
7.2 经销商招募	289
■ 招商手册制订/289	■ 经销商招募方法/290
■ 加盟招募流程/292	
实用范本: 某皮具厂招商手册范本/297	
7.3 加盟(专卖)店管理	309
■ 店铺选址、议价(风险评估分析优势)/309	■ 店铺装修设计、
货架设计制作监督及相应装修补贴/309	■ 管理、服务体系及员工培训/309
■ 统筹新店开业和宣传/310	■ 产品质量保证/310
■ 货源保证与提供/310	
7.4 商场专柜管理	311
■ 商场专柜作用及功能/311	■ 商场专柜设计与装饰/311
■ 商场专柜配货/312	■ 专柜营业员管理/312
7.5 展览会参展管理	314
■ 申请展位/314	■ 计算参展费用/314
■ 展前准备工作/315	■ 展览摊位设计/315
■ 员工培训/315	■ 展览接待/317
■ 展览安全/317	■ 展后工作/317

第一章

皮具制造业经营企划

PI JU ZHI ZAO YE JING YING QI HUA





1.1 经营企划书拟制

■ 经营企划书拟制目的

如其他行业一样,皮具行业的竞争也日益激烈,要在呈白炽化的市场竞争中获胜,首先应对自己的企业进行规划。而拟制经营企划书是进行规划的一种最好办法。因为经营企划书有助于企业家和企业经理人理清策略,平衡事实与梦想之间的差距,并可了解企业自我的局限,避免犯下像资金不足、现金流量吃紧、用错人才、选错地点和追逐错误市场等错误。

■ 经营企划书用途

经营企划书有如企业运作的心脏与灵魂,更是投资者必读的重要参考文件。它说明了企业需要的融资额度,更重要的是,它能提出极具说服力的资料,让有意投资的人明白企业的意图。

经营企划书是多用途的。一份翔实、完整的经营企划书可以帮助达成多项目标,包括:

帮助掌握企业生涯

制定经营企划书证明企业是主动进取的,证明企业很清楚该如何照章行事;如何进步与成长;面对各种难题如何克服解决;如何完成最后目标。总的来说,经营企划书有助于管理者掌握企业整个发展过程。



是最有力的管理工具

经营企划书就像是建筑师手中翔实的建筑图，它具体列出了各项细节，它告诉经营者什么是合理的步骤进度，甚至帮助想到其他更好的替代方案。因此经营企划书堪称为最有力的管理工具。

方便团队成员沟通

经营企划书如同具体的说明书，方便管理者向员工解说各种可以达成目标的步骤办法。经营企划书有某些部分还可用于训练和会议的协商，也可以让员工明白若要将企业经营得有声有色，各自的角色和职责是什么。

有助于企业吸引资金

银行、投资者、未来合伙人等，在决定投资之前，都会先详阅企业的经营企划书。一份好的经营企划书，展示了企业的前途和发展方向，能够迅速地吸引投资者的眼睛。

■ 经营企划书架构及要点

封面

封面内容要简单明了。只要列出法人姓名、公司名称，以及接受申请的机构或团体名称，再加上该企划书的提案日期即可。

目录

目录是经营企划书的索引，目的是让人了解经营者的做事风格，应体现出企业或经营者有组织力、细密周到，且有掌控大局的能力。目录必须放在最后处理。



封面内容一般包括:

- ◆ 公司名称。
- ◆ 地点、住址。
- ◆ 电话号码、E-mail(地址、网站)。
- ◆ 含职位在内的联络人。
- ◆ 公司简介——略述营业目标、潜力与未来发展。
- ◆ 所需资本——目前和未来的需求。
- ◆ 可能的话, 列出推荐者的姓名。

执行概要

执行概要是整份企划书中惟一可能被详细阅读的部分, 因此, 内容必须能引起阅读者的兴趣, 长度以几分钟就能读完为限, 最好保持在2~5页的篇幅长度。

执行概要应以几段简短的文字来涵盖整个经营企划书的内容, 简洁说明企业的营业性质和目标, 其中包括:

- 企业宗旨。
- 企业独家销售优势。
- 企业未来计划(营业额和利润)。
- 企业需求(资金和其他资源)。
- 投资者的还本时间表与程序

皮具业前景

这部分的描述应使人看出皮具业的整个格局, 让阅读者了解企业将如何融入整个大环境中。其内容应包括:

- 成长潜力——根据上述趋势, 说明皮具业未来可能的成长



趋势(以金额量化)。

• 新产品和各种开发成果——近几年来有哪些新的开发成果,能让公司的产品更受大众喜爱?

• 经济趋势——有利于本企业的消费趋势是什么?

• 本企业展望与预估——综合皮具业领袖、专家、经济学家的看法,以及根据官方预测和其他权威来源,说明本皮具企业的未来。

本企业详细描述

本皮具企业的性质是什么?

• 企业将如何开发皮具产品?简述过去历史。

• 经济趋势如何?有哪些消费趋势有利于本企业?

• 本企业的组织细节是什么?(合法架构、人力资源、作业模式、组织图)?

• 什么因素影响生产的各项环节(例如:当地的经济因素、季节性,以及对上游厂商的依存度)?

• 企业的研发计划是什么?

内容包括:

a. 试销程序的性质。

b. 成果。

c. 产品开发。

d. 过程与产品的合法控制。

• 企业有什么合约和协议(请在此处说明,并将影本放进附录中。例如:转售协议、服务合约或租借契约)?

• 企业的作业程序是什么?

a. 具体的空间需求。

b. 机器和设备。

c. 原料。