

# 目录

## 底厂部门管理

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 底厂部门管理 .....                     | 11 |
| 底厂部门 .....                       | 13 |
| 1.橡胶厂 .....                      | 14 |
| 1.1橡胶厂生产部门组织结构 .....             | 14 |
| 1.2生产工艺说明 .....                  | 15 |
| 橡胶厂物流示意图 .....                   | 15 |
| 1.3事务流程说明 .....                  | 16 |
| 1.4工作事项说明 .....                  | 18 |
| 1.5工作表单 .....                    | 20 |
| 1.5.1橡胶配方轮台作业检验报表 .....          | 20 |
| 1.5.2橡胶配方轮台作业检验报表 .....          | 21 |
| 1.5.3热压标准配方生产 .....              | 22 |
| 1.5.4物性检测报告 .....                | 23 |
| 1.5.5厂硫化分析表 .....                | 24 |
| 1.5.6橡胶厂三班倒硫化产量统计表 .....         | 25 |
| 1.5.7橡胶厂硫化欠数表 .....              | 26 |
| 1.5.8橡胶厂硫化各型体效率达成状况表 .....       | 27 |
| 1.5.9.硫化出货对照表 .....              | 28 |
| 1.5.10硫化入库月/日(出货)状况表 .....       | 29 |
| 2.EVA厂 .....                     | 30 |
| 2.1EVA厂生产部门组织结构 .....            | 30 |
| 2.2生产工艺说明 .....                  | 31 |
| 2.2.1 EVA配方材料生产流程表 .....         | 31 |
| 2.2.2每日EVA热压成型及片薄品管检验的工作说明 ..... | 32 |
| 2.2.3 供巡检QC查验配方热压生产的工作指示 .....   | 33 |
| 2.2.4 底加工合贴作业前EVA准备的工作流程 .....   | 34 |
| 2.2.5 橡胶大底与EVA贴合工作流程 .....       | 35 |
| 2.3 事务流程说明 .....                 | 37 |
| 2.3.1 EVA厂事务流程 .....             | 37 |
| 2.3.2 EVA厂品管事务流程图 .....          | 39 |
| 2.4 工作事项说明 .....                 | 40 |
| 2.4.1 EVA工作事项说明 .....            | 40 |
| 2.5 工作表单 .....                   | 41 |
| 2.5.1 EVA、橡胶配套明细表 .....          | 41 |
| 2.5.2 EVA 厂月份实际送货明细表 .....       | 42 |

|       |                          |    |
|-------|--------------------------|----|
| 2.5.3 | 成品进出库账 .....             | 43 |
| 2.5.4 | EVA 厂月日出货明细表 .....       | 44 |
| 2.5.5 | EVA进料欠数表 .....           | 45 |
| 2.5.6 | EVA入库与出货明细对照表 .....      | 46 |
| 3     | PU厂 .....                | 47 |
| 3.1   | PU厂生产部门组织结构 .....        | 47 |
| 3.2   | 生产工艺说明 .....             | 48 |
| 3.2.1 | PU厂VSM作业指导书 .....        | 48 |
| 3.2.2 | 底加工合贴前PU中底准备的工作流程表 ..... | 54 |
| 3.2.3 | PU中底制造流程QC巡检员的工作说明 ..... | 57 |
| 3.3   | 事务流程说明 .....             | 58 |
| 3.3.1 | PU厂厂务流程图 .....           | 58 |
| 3.3.2 | PU厂品管事务流程图 .....         | 60 |
| 3.4   | 工作事项说明 .....             | 61 |
| 3.4.1 | Pu部工作事项说明 .....          | 61 |
| 3.5   | 工作表单 .....               | 64 |
| 3.5.1 | PU厂成型生产效率状况 .....        | 64 |
| 3.5.2 | PU厂月份订单完成状况 .....        | 65 |
| 3.5.3 | 成品出货明细表 .....            | 66 |
| 3.5.4 | 成品进出仓账 .....             | 67 |
| 3.5.5 | 成型（硫化）产量表 .....          | 68 |
| 3.5.6 | 硫化欠数明细表 .....            | 69 |
| 3.5.7 | PU成品入库欠数表 .....          | 70 |
| 3.5.8 | PU出货欠数表 .....            | 71 |
| 4     | 射出厂 .....                | 72 |
| 4.1   | 射出厂生产工艺说明 .....          | 72 |
| 4.2   | 事务流程说明 .....             | 78 |
| 4.2.1 | 一次射出生产流程 .....           | 78 |
| 4.3   | 工作表单 .....               | 79 |
| 4.3.1 | 生产交货进度表 .....            | 79 |
| 4.3.2 | 一次射出订单生产递减表 .....        | 80 |
| 4.3.3 | 一次射出需求用料领料单 .....        | 81 |
| 4.3.4 | 一次射出订单生产派工单（指令表） .....   | 82 |
| 4.3.5 | 一次射出生产日报表 .....          | 83 |
| 4.3.6 | 一次射出产量明细表 .....          | 84 |
| 4.3.7 | 一次射出不良分析日报表 .....        | 85 |
| 5     | 中底厂 .....                | 86 |
| 5.1   | 中底厂生产部门组织结构 .....        | 86 |
| 5.2   | 生产工艺说明 .....             | 87 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 5.2.1 经热压成型的EVA中底作业流程表 .....     | 87  |
| 5.2.2 热压成型的EVA中底QC巡检工作说明 .....   | 88  |
| 5.2.3 中底巡检员的工作指令 .....           | 89  |
| 5.2.4 鞋垫巡检员的工作指令 .....           | 90  |
| 5.2.5 固定鞋垫合贴材料流程说明 .....         | 91  |
| 5.2.6 固定鞋垫合贴材料流程表 .....          | 92  |
| 5.2.7 活动鞋垫材料流程 .....             | 93  |
| 5.2.8 活动鞋垫流程表 .....              | 94  |
| 5.2.9 底加工合贴前EVA中底准备的工作流程表 .....  | 95  |
| 5.2.10 EVA中底制造流程QC巡检员的工作说明 ..... | 99  |
| 5.2.11 UV照射品管检验工作指令 .....        | 100 |
| 5.3 事务流程说明 .....                 | 101 |
| 5.3.1 中底照射作业规范 .....             | 101 |
| 5.3.2 中底处理作业规范 .....             | 102 |
| 5.3.3 点胶作业规范 .....               | 103 |
| 5.4 工作事项说明 .....                 | 104 |
| 5.4.1 中底厂工作项目表 .....             | 104 |
| 5.5 工作表单 .....                   | 106 |
| 5.5.1 中底厂生产指令表 .....             | 106 |
| 5.5.2 中底厂半成品库存表 .....            | 107 |
| 5.5.3 中底厂成型工作指示表 .....           | 108 |
| 5.5.4 中底厂成品出库欠数表 .....           | 109 |
| 5.5.5 中底厂成品出入库状况表 .....          | 110 |
| 5.5.6 中底厂成品出入库状况表 .....          | 111 |
| 5.5.7 中底月生产进度表 .....             | 112 |
| 5.5.8 成品发料欠数表 .....              | 113 |
| 5.5.9 中底厂成品入库订单分摊表 .....         | 114 |
| 5.5.10 各型体订单周转统计表（制程天数报表） .....  | 115 |
| 6 组底厂 .....                      | 116 |
| 6.1 大底厂生产部门组织结构 .....            | 116 |
| 6.2 生产工艺说明 .....                 | 117 |
| 6.2.1 底加工品管检验工作说明 .....          | 117 |
| 6.2.2 底加工完成品品管检验的工作说明 .....      | 118 |
| 6.2.3 底加工QC巡检的工作说明 .....         | 119 |
| 6.2.4 大底检验流程 .....               | 120 |
| 6.2.5 大底检验作业说明 .....             | 121 |
| 6.2.6 加硫橡胶大底工作流程 .....           | 122 |
| 6.2.6 硫化橡胶底经油压裁断的工作流程 .....      | 124 |
| 6.3 大底检验说明 .....                 | 126 |

|        |                    |     |
|--------|--------------------|-----|
| 6.4    | 组底VSM作业指导 .....    | 126 |
| 6.4.1  | 照射作业测量: .....      | 127 |
| 6.4.2  | 胶底作业测量: .....      | 128 |
| 6.4.3  | 半成品 / 成品作业测量 ..... | 130 |
| 6.4.4  | 数据核算 .....         | 132 |
| 6.5    | 组底作业规范 .....       | 133 |
| 6.5.1  | 胶底水洗作业规范 .....     | 133 |
| 6.5.2  | 中底照射作业规范 .....     | 134 |
| 6.5.3  | 橡胶胶底处理作业规范 .....   | 135 |
| 6.5.4  | TBAR作业规范 .....     | 136 |
| 6.5.5  | 刷胶作业规范 .....       | 137 |
| 6.5.6  | 合贴作业规范 .....       | 138 |
| 6.5.7  | 大底压机作业规范 .....     | 140 |
| 6.5.8  | 磨边作业规范 .....       | 142 |
| 6.5.9  | 倒角作定规范 .....       | 143 |
| 6.5.10 | 整理大底作业规范 .....     | 144 |
| 6.6    | 事务流程说明 .....       | 145 |
| 6.6.1  | 大底厂厂务流程图 .....     | 145 |
| 6.6.2  | 大底厂生管事务流程图 .....   | 146 |
| 6.6.3  | 大底厂品管事务流程图 .....   | 148 |
| 6.7    | 工作项目表 .....        | 149 |
| 6.8    | 工作表单 .....         | 150 |
| 6.8.1  | 大底厂新型体制作指导书 .....  | 150 |
| 6.8.2  | 大底厂补料卡 .....       | 151 |
| 6.8.3  | 底厂出入库状况表 .....     | 152 |
| 6.8.4  | 成品进出仓帐 .....       | 153 |
| 6.8.5  | 底厂出货单 .....        | 154 |
| 6.8.6  | 大底厂合贴单价申请表 .....   | 155 |
| 6.8.7  | 大底厂生产计划 .....      | 156 |
| 6.8.8  | 大底厂打粗型体单价申请表 ..... | 157 |
| 6.8.9  | 大底厂个人计件明细 .....    | 158 |
| 6.8.10 | 员工工资明细表 .....      | 159 |
| 6.8.11 | 来料差异状况表 .....      | 160 |
| 6.8.12 | 大底厂领料单 .....       | 161 |
| 6.8.13 | 大底厂退货单 .....       | 162 |
| 6.8.14 | 大底厂验收单 .....       | 163 |

## 鞋企信息化实施全过程

|          |     |
|----------|-----|
| 前言 ..... | 167 |
|----------|-----|

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 鞋企ERP推行方式选择 .....               | 168 |
| 高层共识会议确定项目实施目标 .....            | 170 |
| 开发部门.....                       | 171 |
| 采购部门.....                       | 172 |
| 生管部门.....                       | 173 |
| IT部门成立以及项目各委员的角色定位 .....        | 174 |
| 项目各委员职责: .....                  | 175 |
| 项目总负责--最高主管 .....               | 175 |
| 项目实施小组(各项目委员会).....             | 175 |
| 项目小组的主要工作 .....                 | 176 |
| 项目业务小组(各项目委员会所属子系统作业工作小组) ..... | 176 |
| 程序委员会主要工作 .....                 | 176 |
| IT部门内部管理及今后工作计划 .....           | 178 |
| ERP项目实施的实施计划 .....              | 178 |
| 项目进度计划: .....                   | 178 |
| ERP系统推行计划表【范例】 .....            | 179 |
| 培训计划.....                       | 182 |
| 业务流程重组计划.....                   | 182 |
| 各部门单位事务流程表制作培训 .....            | 183 |
| 流程图制作规范标准【范例】 .....             | 183 |
| 事务流程表制作 .....                   | 192 |
| 流程图制作规范案例【范例】 .....             | 193 |
| 生产系统调查问卷【范例】 .....              | 194 |
| 目录 .....                        | 196 |
| 工程数据 .....                      | 196 |
| 生产计划及车间生产运作 .....               | 196 |
| 业务处理 .....                      | 197 |
| 相关事务流程讨论.....                   | 198 |
| 会议签到表 .....                     | 199 |
| 会议纪录.....                       | 200 |
| 事务流程图模版 .....                   | 201 |
| 业务前段计算机系统需求讨论后更改与补充【范例】 .....   | 202 |
| 鞋厂信息化系统分析 .....                 | 203 |
| 范例: 样品开发系统 .....                | 203 |
| 部门内部流程图范例 .....                 | 205 |
| 部门间事务流程[范例] .....               | 206 |
| 系统界面预设 .....                    | 213 |
| 1.开立国外订购单(不分尺码) .....           | 214 |
| 2.开立国外订购单(区分尺码) .....           | 216 |

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 3.开立国外采购申请函 .....                 | 218 |
| 4.PUR-NO订单关联建立 .....              | 218 |
| 5.PUR-NO需求汇总计算 .....              | 218 |
| 6.国内订购单开立(不分尺码) .....             | 219 |
| 7.国内订购单开立(PUR-NO区分尺码)(暂停使用) ..... | 220 |
| 8.国内订购单开立(订单区分尺码) .....           | 221 |
| 9.补料订购单开立(不分尺码) .....             | 222 |
| 10.补料订购单开立(区分尺码) .....            | 223 |
| 11.副料订购单开立(不分尺码) .....            | 224 |
| 12.副料订购单开立(区分尺码) .....            | 225 |
| 13.托外加工订购单开立 .....                | 225 |
| 14.托外加工补料订购单开立 .....              | 227 |
| 15.布标订购单开立 .....                  | 227 |
| 16.外箱订购单开立 .....                  | 228 |
| 17.应付凭单开立 .....                   | 230 |
| 18.退货凭单开立 .....                   | 231 |
| 19.预购国外订购单分配 .....                | 231 |
| 20.厂商交期答复输入 .....                 | 232 |
| ERP系统程序开发 .....                   | 233 |
| ERP系统程序开发 .....                   | 233 |
| 系统架构的方案: .....                    | 233 |
| ERP项目实施中的培训 .....                 | 234 |
| 教育和培训的意义 .....                    | 234 |
| 培训的对象和内容 .....                    | 234 |
| 培训的形式 .....                       | 234 |
| 项目培训课程安排表【范例】: .....              | 235 |
| ERP项目实施中的数据准备 .....               | 236 |
| 数据的分类 .....                       | 236 |
| 数据的准备 .....                       | 236 |
| 数据的准确性、完整性和规范性 .....              | 236 |
| ERP项目实施中的模拟测试 .....               | 237 |
| 模拟测试的目的 .....                     | 237 |
| 模拟测试的主要问题 .....                   | 237 |
| ERP项目实施中的用户化和二次开发 .....           | 237 |
| 建立准则和规程的步骤 .....                  | 238 |
| 系统切换 .....                        | 238 |
| 切换与推广 .....                       | 238 |
| ERP系统正式运行 .....                   | 239 |
| ERP项目实施评估 .....                   | 239 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 系统评估[范例]                  | 239 |
| 样品开发进度管理(PM):             | 239 |
| 样品材料订购, 样品材料仓库管理:         | 240 |
| 样品开发成本、报价:                | 240 |
| 样品开发技术转移:                 | 240 |
| 制造说明书                     | 240 |
| 样品开发管理系统[范例]              | 241 |
| ERP系统产生的报价单[范例]           | 243 |
| 库存报表                      | 245 |
| 生产订单物料成本报表                | 246 |
| 参考附录                      | 247 |
| 1.关于现场数据收集系统说明            | 247 |
| 现场查询报表[范例]                | 249 |
| 条码数据收集示意图介绍               | 250 |
| RFID数据收集示意图介绍             | 250 |
| 条码数据收集问题所在                | 251 |
| RFID应用现场                  | 251 |
| RFID相对条码的优势               | 252 |
| 2.关于鞋企的生产排程               | 253 |
| 详细生产进度表[范例]               | 254 |
| 3.鞋底厂ERP系统解决方案参考范例        | 258 |
| 4.RFID技术及其应用领域            | 266 |
| 1、引言                      | 266 |
| 2、RFID产业观察                | 267 |
| 3、RFID技术                  | 268 |
| 4、RFID的关键问题               | 271 |
| 5、RFID的应用领域               | 272 |
| 6、RFID在供应链管理中的应用          | 274 |
| 7、RFID案例分析                | 277 |
| 8、RFID实施阶段与应用框架           | 279 |
| 5.企业自行开发ERP还是选用成熟的商品化ERP? | 281 |
| 附录(一): SAE J4001精益评估试行标准  | 283 |
| 1.范围                      | 283 |
| 2.参考数据                    | 283 |
| 3.如何考查一个条文                | 283 |
| 4.管理/信任                   | 284 |
| 5.人员                      | 286 |
| 6.信息                      | 288 |
| 7.供货商/组织/客户               | 289 |

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| 8. 产品 .....                       | 290        |
| 9. 流程 .....                       | 291        |
| <b>附录(二): 现场IE作业流程及相关事项 .....</b> | <b>294</b> |
| 序言 .....                          | 294        |
| 人终将战胜机器吗? .....                   | 294        |
| 一. IE概述 .....                     | 298        |
| 二. 工厂现状调研 .....                   | 299        |
| 三. 教育培训改善人才 .....                 | 300        |
| 四. IE活动的组织建立 .....                | 300        |
| IE专案部门的成立 .....                   | 300        |
| IE部门职能的确立 .....                   | 301        |
| 现场IE的主要职责有: .....                 | 301        |
| 工程编制表表格的建立 .....                  | 301        |
| 工程编制表的格式 .....                    | 302        |
| 工程编制表的内容及计算方法 .....               | 303        |
| 各单位IE指导文件的建立 .....                | 303        |
| 五. IE活动的推进(管理) .....              | 304        |
| 作业标准、标准时间的设定 .....                | 304        |
| 生产型体导入IE的步骤 .....                 | 304        |
| 观场观测办法 .....                      | 305        |
| 工时效率达成状况的管理 .....                 | 306        |
| 学习曲线与学习工时 .....                   | 306        |
| 新型体产能标准 .....                     | 307        |
| 异常工时的抵扣 .....                     | 307        |
| 附表: .....                         | 308        |
| 六. IE活动的推进(改善) .....              | 310        |
| 相同型体统一作业方法 .....                  | 310        |
| 机器设备按制程顺序排放 .....                 | 310        |
| 提案改善制度 .....                      | 310        |
| 成立自主研究会 .....                     | 310        |
| 自主改善八大改善步骤 .....                  | 310        |
| 多能工鉴定、稽核及奖惩方法 .....               | 319        |
| 鉴定权责划分为: .....                    | 319        |
| 奖惩办法(仅供参考) .....                  | 319        |
| 相关表单 .....                        | 320        |
| [补充]沙布利克分析与作业改善 .....             | 323        |
| 感悟工业工程(寓言) .....                  | 328        |
| 工序平衡的意义 .....                     | 329        |
| <b>附录(三): 提案改善案例 .....</b>        | <b>331</b> |



|                |     |
|----------------|-----|
| 前言 .....       | 331 |
| 流程改善(1) .....  | 332 |
| 流程改善(2) .....  | 332 |
| 流程改善(3) .....  | 333 |
| 流程改善(4) .....  | 334 |
| 流程改善(5) .....  | 334 |
| 流程改善(6) .....  | 335 |
| 流程改善(7) .....  | 335 |
| 流程改善(8) .....  | 336 |
| 流程改善(9) .....  | 336 |
| 流程改善(10) ..... | 337 |
| 流程改善(11) ..... | 337 |
| 流程改善(12) ..... | 338 |
| 流程改善(13) ..... | 338 |
| 流程改善(14) ..... | 339 |
| 流程改善(15) ..... | 339 |
| 流程改善(16) ..... | 340 |
| 流程改善(17) ..... | 340 |
| 流程改善(18) ..... | 341 |
| 流程改善(19) ..... | 341 |
| 工具改善(1) .....  | 342 |
| 工具改善(2) .....  | 342 |
| 工具改善(3) .....  | 343 |
| 工具改善(4) .....  | 343 |
| 工具改善(5) .....  | 344 |
| 工具改善(6) .....  | 344 |
| 工具改善(7) .....  | 345 |
| 工具改善(8) .....  | 345 |
| 工具改善(9) .....  | 346 |
| 工具改善(10) ..... | 346 |
| 工具改善(11) ..... | 347 |
| 工具改善(12) ..... | 347 |
| 工具改善(13) ..... | 348 |
| 工具改善(14) ..... | 348 |
| 工具改善(15) ..... | 349 |
| 工具改善(16) ..... | 349 |
| 工具改善(17) ..... | 350 |
| 工具改善(18) ..... | 350 |
| 工具改善(19) ..... | 351 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 工具改善(20)           | 351 |
| 机器改善(1)            | 352 |
| 机器改善(2)            | 352 |
| 机器改善(3)            | 353 |
| 机器改善(4)            | 353 |
| 机器改善(5)            | 354 |
| 机器改善(6)            | 354 |
| 机器改善(7)            | 355 |
| 机器改善(8)            | 355 |
| 机器改善(9)            | 356 |
| 机器改善(10)           | 356 |
| 机器改善(11)           | 357 |
| 机器改善(12)           | 357 |
| 机器改善(13)           | 358 |
| 机器改善(14)           | 358 |
| 机器改善(15)           | 359 |
| 机器改善(16)           | 359 |
| 机器改善(17)           | 360 |
| 机器改善(18)           | 360 |
| 机器改善(19)           | 361 |
| 机器改善(20)           | 361 |
| 机器改善(21)           | 362 |
| 机器改善(22)           | 362 |
| 机器改善(23)           | 363 |
| 机器改善(24)           | 363 |
| 机器改善(25)           | 364 |
| 机器改善(26)           | 364 |
| 机器改善(27)           | 365 |
| 机器改善(28)           | 365 |
| 精益生产改善之一——快速型体转换   | 384 |
| 第二部份：SMED快速换线法     | 387 |
| 第三部分：快速型体转换在鞋厂中的运用 | 390 |
| 精益生产改善-----生产线平衡   | 397 |

# 底厂部门管理

1. 橡胶厂
2. EVA厂
3. PU厂
4. 射出厂
5. 中底厂
6. 组底厂