

主 编 宁 俊 副主编 尹耐冬

“十五”部委级
优秀教材

FUZHUANG
SHENGCHAN
JINGYINGGUANLI

服装生产 经营管理

(第三版)

Clothing

中国纺织出版社

服装生产经营管理

(第三版)

主 编 宁 俊

副主编 尹耐冬



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书运用生产管理和经营管理理论,结合服装专业知识,广泛吸收国内外最新生产经营管理理论和研究成果,充分考虑服装企业生产经营管理工作的实际需要,系统、全面地讲述了生产和经营管理涵义、生产计划与过程控制、工艺制定与控制、质量检验与控制、物资管理、设备管理、企业生产成本控制、企业人力资源开发与管理、经营计划、组织与控制、经营战略、经营环境、市场预测与经营决策、产品决策与价格决策、渠道决策与促销决策等内容。

本书结构安排合理,重点突出,论述简洁明了,通俗易懂,可操作性强。适合大中专院校服装、营销管理专业的师生、企业管理人员和营销人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

服装生产经营管理/宁俊主编. —3版. —北京:中国纺织出版社, 2006. 1

ISBN 7-5064-3554-3/TS·2069

I. 服... II. 宁... III. 服装工业-生产管理 IV. F407.866. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 117729 号

责任编辑:李秀英 向连英 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

1997年4月第一版 2001年1月第二版

2006年1月第三版 2006年1月第8次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:20 插页:1

字数:378千字 印数:32001—37000 定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

再版说明

本书是由北京服装学院商学院组织撰写的服装企业管理教材。这部教材自 1997 年正式出版发行以来,被国内许多高等院校作为教材,并于 1998 年荣获第四届全国优秀纺织图书三等奖,几年来多次加印、修订,现已是第三版。每一次再版,都力图以更新的内容,满足高等院校经济、管理及服装类专业的本科生和研究生以及服装企业管理者学习的需要。教材出版近 10 年来,一直深受社会的好评和读者的欢迎。

随着世界经济一体化进程的加快,国内外服装市场的竞争日趋激烈,消费者对服装产品的需求也呈现出高档化、个性化、品牌化的特征。面对这种环境,服装企业要想在市场中占有一席之地,必须拥有一批懂技术、会管理、善经营的高素质应用型人才。是否掌握现代化的管理理念和管理方法,是企业用人时重点考虑的一个方面,为了适应服装企业和服装管理人才的需求,本书在第二版的基础上,做了较多的增补和更新,内容更新、更完整、更实用。新版教材分为三篇,即服装生产经营管理导论、服装生产管理和服装经营管理,共十四章内容。

本书由宁俊担任主编、尹耐冬任副主编,参加本书撰写的教师有宁俊(第一章、第二章)、尹耐冬(第十二章)、王秋月(第三章、第四章、第七章)、刘荣(第五章、第六章、第八章、第九章)、韩燕(第十章、第十一章、第十三章、第十四章)。全书由宁俊统稿,并对部分章节做了适当调整修改。

本书在编写过程中得到了中国纺织出版社的大力协助,作者还查阅了大量有关国内外图书、报刊资料以及其他大专院校的教材和资料,有些还加以引用,在此特予说明,并致以诚挚感谢。

作 者

2005 年 9 月于北京服装学院

《服装生产经营管理(第三版)》编委会

主 编：宁 俊

副 主 编：尹耐冬

编委会委员（按姓氏笔画排序）：

尹耐冬 王宪磊 王秋月 王素艳

牛继舜 刘 荣 宁 俊 李立平

李淑珍 陈桂玲 周永凯 焦福岩

目 录

第一篇 服装生产经营管理导论	1
第一章 服装生产管理概论	2
第一节 生产管理的概念、地位、任务和内容	2
一、生产管理的概念	2
二、服装生产的特征	3
三、现代生产管理的环境变化和主要特征	4
第二节 生产管理的任务和内容	5
一、生产管理的任务	5
二、生产管理的内容	6
三、生产管理的研究方法	7
第三节 生产管理的组织结构	8
第二章 服装经营管理概论	11
第一节 经营管理的意义和内容	11
一、经营的内涵	11
二、经营管理的内涵	12
第二节 经营管理职能	14
一、服装产业关联性及产业特点分析	14
二、经营管理职能	19
第三节 经营管理理念与经营创新	20
一、经营思想	20
二、创新经营	21

第四节 企业的经营目标	22
一、类别与内容	23
二、企业经营目标体系	24
第二篇 服装生产管理	27
第三章 生产计划与过程控制	28
第一节 生产过程组织	28
一、生产过程的组成	28
二、生产过程组织的原则	29
三、生产过程组织	30
四、生产类型划分	36
第二节 生产计划及其控制	38
一、生产计划	38
二、生产能力的核定	39
三、生产计划的综合平衡	41
四、生产作业计划的制定	42
五、生产计划的实施与控制	43
第四章 工艺制定与控制	50
第一节 服装工艺管理概念及体系	50
一、服装工艺管理概念	50
二、服装工艺管理体系	50
第二节 服装工艺的制定	51
一、服装产品的技术标准	51
二、服装工艺方案的制定	55
三、具体工艺的制定	56
第三节 服装工艺的控制	74
一、正式生产前	74
二、生产过程中	74
三、生产后	74

第五章 质量检验与控制	77
第一节 质量与质量管理概述	77
一、质量和质量管理	77
二、质量管理的发展阶段	81
三、全面质量管理	83
四、质量管理的基础工作	85
第二节 质量检验	88
一、质量检验的含义及其职能	88
二、质量检验的分类	89
三、服装企业质量检验的项目	91
四、检验机构、人员和设施	91
五、生产过程中质量管理的内容和方法	92
第三节 质量统计方法与质量控制	95
一、质量数据	95
二、数据抽样	96
三、质量管理常用的统计方法	97
第四节 质量成本管理	113
一、质量成本的基本概念	113
二、质量成本的构成	113
第六章 供应链管理	116
第一节 供应链管理概述	116
一、供应链	116
二、供应链管理	117
第二节 供应链物料管理和采购管理	118
一、物料和物料管理	118
二、采购管理	119
第三节 供应链的库存管理	121
一、库存的基本概念	121
二、ABC 分类法	122

三、库存控制系统	123
四、经济订货批量模型	126
五、供应链环境下的库存管理策略——供应商管理用户库存(VMI)	128
六、仓库管理	130
第七章 设备管理	134
第一节 设备管理的内容和任务	134
一、设备管理的内容	134
二、设备管理的任务	135
三、设备管理的特点	135
第二节 设备的购置、使用和维修管理	135
一、设备的选择和评价	135
二、设备的使用	138
三、设备的维修	139
第三节 设备的改造与更新	143
一、设备的磨损与设备的寿命	143
二、设备的故障及其发生规律	146
三、设备的更新改造	147
第四节 设备的全面管理	148
一、TPM 的基本内容	149
二、TPM 的推进顺序	149
三、TPM 的推进原则	150
四、PM 小组的自主活动和推行五 S 管理活动	150
五、实施 TPM 的效益	151
第八章 企业生产成本控制	155
第一节 成本计算及其要求	155
一、生产费用与产品成本	155
二、成本计算的要求	156
第二节 服装企业常用的成本计算方法	156
一、生产组织特点	156

二、成本计算方法	157
第三节 成本控制的意义和原则	163
一、成本控制的意义	163
二、成本控制的原则	163
第四节 服装企业成本控制的主要内容	164
一、成本控制的类别	164
二、成本控制的方法	166
第九章 企业人力资源开发与管理	172
第一节 人力资源管理概论	172
一、人力资源管理的演变历程	172
二、人力资源管理的目标	174
三、人力资源管理的过程	174
第二节 服装企业人力资源规划	174
一、服装企业人力资源规划的目的	175
二、服装企业人力资源规划的内容	175
三、服装企业人力资源规划的制定程序	175
四、影响服装企业人力资源规划的因素	176
第三节 人员招聘与甄选	177
一、服装企业人员招聘的渠道	177
二、服装企业人员招聘与甄选的程序	177
三、甄选(selection)手段	178
四、甄选的效度与信度	179
第四节 服装企业人员的培训	180
一、服装企业人员培训的形式划分	180
二、服装企业培训工作的基本原则	180
三、世界流行的职业培训	181
第五节 绩效评估	182
一、绩效评估的主要用途	182
二、绩效评估的方法	182

三、绩效评估程序	183
四、案例	183
第六节 服装企业薪酬制度	184
一、薪酬的构成成分	184
二、薪酬的功能	184
三、服装企业薪酬的制定及制约因素	184
四、服装企业合理薪酬制度的要求	185
第七节 服装企业人员的激励	185
一、服装企业人员激励的原则	186
二、人员激励的基本形式和方法	186
 第三篇 服装经营管理	189
第十章 服装企业经营战略	190
第一节 营销竞争战略	190
一、识别竞争者	190
二、竞争者分析	191
三、决策竞争策略	192
第二节 服装品牌战略	195
一、服装品牌内涵	195
二、服装品牌定位	197
三、服装品牌形象塑造	199
四、服装品牌延伸	204
五、服装品牌策略模式	205
第十一章 服装企业经营环境	210
第一节 营销环境概述	210
第二节 宏观环境分析	211
一、人口统计环境	211
二、经济环境	213
三、自然环境	216

四、科学技术环境	216
五、政治法律环境	219
六、社会文化环境	221
第三节 微观环境分析	223
一、行业分析	223
二、企业内部环境分析	225
三、竞争者分析	225
四、消费者分析	227
第十二章 服装市场调查、预测与经营决策	229
第一节 市场调查内容及方法	229
一、市场调查概念	229
二、市场调查的内容和步骤	230
三、市场调查方法	232
第二节 服装市场需求测量和预测	238
一、市场需求测量	238
二、估计目前市场需求	241
三、市场预测的概念及其方法	242
第三节 经营决策	250
一、经营决策的重要性	250
二、经营决策的内容与分类	250
三、决策程序	252
四、经营决策方法	255
第十三章 产品决策与价格决策	264
第一节 服装产品组合策略	264
一、服装产品组合概述	264
二、服装产品组合分析	266
三、服装产品组合决策	267
四、服装产品线决策	270
第二节 服装产品生命周期及营销策略	272

一、产品生命周期概述	272
二、服装产品生命周期的划分	273
三、服装产品生命周期各阶段的特性	274
四、服装产品生命周期各阶段的营销策略	274
第三节 服装产品定价策略	277
一、影响服装定价的因素	277
二、服装定价的一般方法	280
三、服装定价基本策略	282
四、价格变动反映及价格调整	285
第十四章 渠道决策与促销决策	288
第一节 渠道设计决策	288
一、服装营销渠道概述	288
二、服装营销渠道类型	289
三、影响服装渠道选择的因素	290
四、服装营销渠道常见模式	292
第二节 促销组合决策	293
一、促销组合概述	293
二、服装广告	295
三、服装销售促进	299
四、服装企业公共关系	302
参考文献	308

第一篇

服装生产经营管理导论

服装业是一个典型的传统与现代生产相结合的全球性产业，发达国家资金、技术的优势和发展中国家劳动力的优势不断改变着服装产业的结构与内涵，服装业逐渐从劳动密集型向技术密集型发展。作为世界第一的服装出口大国，我国的服装工业在款式设计、样板设计、生产工艺设计以及裁剪、缝纫、整烫等方面，正在逐步应用服装 CAD、CAM 系统。三维 CAD 立体模拟系统、服装自动化生产系统等，也将在生产中得到推广应用。因此，要进一步提高服装产品的附加值，以内涵式集约发展代替粗放式数量增长，在日益激烈的竞争中保持活力，企业就要不断提高生产管理水平，正确运用生产管理理论和先进的管理方法。

第一章 服装生产管理概论

◎学习目的

1. 了解狭义和广义的生产管理概念的异同
2. 掌握生产管理研究的对象
3. 熟悉服装生产管理的特征
4. 熟悉生产管理的组织机构
5. 掌握生产管理的任务和内容
6. 掌握生产管理的方法

第一节 生产管理的概念、地位、任务和内容

一、生产管理的概念

生产管理,是指对企业生产活动的计划、组织、分析和控制。根据其研究对象包括内容的不同,可将其分为广义和狭义两个层次。

(一)广义生产管理的研究对象

广义的生产管理,是指对企业生产活动的全过程进行综合性的、系统的管理。其研究对象是企业的整个生产系统,包括输入、生产制造、输出和反馈四个环节。

(1)生产系统的输入。生产系统的输入是指将用于企业生产的劳动、设备、材料、燃料等物质要素和生产计划、技术图纸、工艺规程、操作方法等信息要素投入生产过程。

(2)生产制造过程。生产制造过程是指劳动者运用设备、工具等劳动资料,按照规定的生产流程和计划,对劳动对象进行筛选、整理和加工,完成产品的制造过程。这是生产系统运行的主要环节。

(3)生产系统的输出。生产系统的输出是生产系统转换的结果,它包括物质输出和信息输出两个方面。

(4)生产系统的反馈。生产系统的反馈是指把生产系统输出的有关产量、质量、成

本、技术、进度、消耗等信息再输入到生产系统,它有利于发现差异,纠正错误,保证预期目标的实现。

企业生产活动表现为投入一定资源,经过一系列加工转换,使其价值增值,最后以某种形式的产出,即有形的产品和劳务提供给社会。广义的生产管理就是指对生产过程进行的一系列管理活动,也就是对生产过程进行的一系列计划、组织和控制的工作。在西方发达国家,早期生产管理(Production Management)主要指对制造企业有形产品生产过程的管理。但进入20世纪后,随着生产力的发展,特别是第二次世界大战以来,企业生产不仅制造有形产品,而且提供劳务,例如维修业务、售后服务等。非制造企业、服务业等也纷纷兴起。提供劳务可用英文“Operation”表示,因而出现了新名词“Production and Operation Management”,我国不少著作将该词译为“生产运作管理”、“生产营运管理”、“生产作业管理”等。实际上,国外有的著作对“Operation”的功能指明为“制造产品与提供劳务”,而且指出“Operation”也可称做“Production”。因此所谓生产运作管理、生产营运管理等可以看作是广义的生产管理。本书阐述的正是以企业生产系统为对象的广义的生产管理。

(二)狭义的生产管理

狭义生产管理的研究对象是产品的生产过程,是指对企业的生产技术准备、原材料投入、工艺加工、生产过程组织直至产品完成等具体活动过程的管理。由于产品的具体生产活动是生产系统的一部分,因此狭义的生产管理的内容,也只是广义生产管理的一部分。

二、服装生产的特征

服装生产管理工作,就是在现代工业企业管理中,对发生的一切生产活动,按照行业本身的特点和规律,并参照政府发布的各项技术政策,有计划、有组织、有目的地进行指挥和协调、检查和控制。为此,了解服装工业特点,对加强服装工业的生产管理非常重要。服装工业生产特征主要表现在如下几个方面。

1. 生产之间的协作性 服装生产的发展和科技进步以及先进的专用设备的配备,使生产的形式发生了很大的变化,批量性的成衣生产代替了个体或作坊式的生产方式。从生产技术进步到产品质量的提高,都是个体手工业生产无法比拟的,科技发展不可逆转。但是,生产技术的进步也给生产管理带来了新课题,这就是针对生产过程广泛的协作性,如何加强部门之间、工序之间的衔接与协调,使之建立良好的协作关系。实践已经证明,现代化的服装生产流水作业,没有管理就不能维护正常的生产秩序。因为,现代服装生产,还仍然是劳动密集型的生产方式,好似一项复杂的系统工程,每道工序都有其独立性,各工序之间又有其相当严密的相关性,使工序之间形成有机结合。由众多的工人合作一件产品,如果没有合理的工艺流程及严格的流程管理,

没有严谨有效的生产技术的组织者和指挥者,没有部门之间、工序之间的相互协调、检查和监督,要使生产有序地进行是不可能的。广泛协作不仅限于企业内部,而且还应延伸到原料、辅料、供应及有关生产协作单位。由此可见,广泛的生产协作是服装生产管理的内容之一。

2. 生产技术的专业性 在同一个服装市场上,你可以看到款式各异,颜色多样的服装产品,但是作为一个服装企业,由于受到生产技术和设备的限制,很难做到同时生产多种大类产品。

服装的品种很多,按面料的结构可以分为梭织服装、针织服装及皮革服装;按照用途可以分为礼仪服装、休闲服装、时装、男衬衫、睡衣、防寒服、雨衣、工作服、童装等。这些服装产品的生产需要采用流水作业,还应配备各类专用设备,不仅各大类品种的加工技术相差很大,而且由于分工比较细,使得生产工人的技术单一、专业性强,在一个生产流水线上80%的工人只会操作几道工序,技术全面的工人比较少,这种生产技术的专业性,将为企业的生产管理增加一定的难度。

3. 服装生产对材料的依赖性 服装是纺织工业生产的深加工产品,由于加工的性质决定了服装生产基本上只改变面料和辅料的形状和用途,而不改变面料和辅料的性能和质地。为此,凡是在面料和辅料上存在的所有质量问题,将会在服装上反映出来,转嫁成为服装产品的质量问题的。所以,在服装生产管理中,对产品的外观检验非常重要。

4. 服装生产的季节性 现代服装生产采用流水线的作业方式,为使生产流程通畅,每道工序作业节拍以分秒计算,以保持生产的均衡性。但是生产计划的均衡性与服装产品使用的季节性产生了明显的矛盾,由于服装使用和销售的季节性,就形成了服装生产的淡旺季,这一服装生产的特点,给生产管理带来了挑战。

5. 服装产品因人而异 一般日用工业产品能适应大多数人的需要,是一种通用商品,受年龄、性别、职业等的影响相对较小。而服装产品却是因人而异的。对服装使用者来说,要买一件称心如意的服装,至少要从6个方面加以衡量,即服装的颜色、面料、款式、质量、规格、价格等。

6. 成衣生产标准化 成衣批量性的流水作业不同于个体手工业生产方式。工业化生产的成衣要满足一批人的需要,反映这一批人的共性,这就要由国家或企业制定的技术标准来统一管理,从原料进厂到裁剪、缝纫直至成品出厂。

三、现代生产管理的环境变化和主要特征

(一)现代生产管理的环境变化

现代生产管理的发展在很大程度上取决于环境的变化。二十多年来的市场环境变化突出地反映在以下几个方面。