



服装高等教育“十二五”部委级规划教材

吴相昶 主编 徐慧霞 张硕峰 吴奕娟 副主编

服装生产管理实务

APPAREL PRODUCTION MANAGEMENT

立足于现代服装企业的实际生产
对生产各环节详尽阐述
系统介绍服装企业生产管理知识及技巧
逐一讲解服装生产物料、生产技术、
裁剪技术、缝制技术、
后整理技术、质量与成本的管理



中国纺织出版社



服装高等教育“十二五”部委级规划教材

服装生产管理实务

吴相昶 主 编
徐慧霞 张硕峰 吴奕娟 副主编

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书以适应服装产业发展的需要和培养“高技能、实用型”服装设计专业人才的需求,系统地介绍了服装企业生产管理的基本知识及实践操作技巧。全书共分服装生产管理概述、服装生产物料管理、服装生产技术管理、服装裁剪技术管理、服装缝制技术管理、服装后整理技术管理、服装质量管理、服装成本管理八个部分。对服装企业生产过程中的生产准备、裁剪、缝制、质量检验、包装、后整理等环节作了详尽地介绍与阐述。

本书立足于反映现代化服装企业的实际生产情况,实用性强。本书既可以作为纺织服装高等院校服装类专业教材,也可以作为服装企业生产技术人员和生产管理人员的指导用书。

图书在版编目(CIP)数据

服装生产管理实务 / 吴相昶主编. --北京:中国纺织出版社, 2014.10

服装高等教育“十二五”部委级规划教材

ISBN 978-7-5180-0808-7

I. ①服… II. ①吴… III. ①服装工业—生产管理—高等学校—教材 IV. ①F407.866.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第162972号

策划编辑: 李春奕	责任编辑: 魏 萌	责任校对: 梁 颖
责任设计: 何 建	责任印制: 储志伟	

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010—67004422 传真: 010—87155801

http: //www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 http: //weibo.com/2119887771

三河市宏盛印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2014年10月第1版第1次印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 7.25

字数: 89千字 定价: 29.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

出版者的话

《国家中长期教育改革和发展规划纲要》中提出“全面提高高等教育质量”“提高人才培养质量”。教高[2007]1号文件“关于实施高等学校本科教学质量与教学改革工程的意见”中，明确了“继续推进国家精品课程建设”，“积极推进网络教育资源开发和共享平台建设，建设面向全国高校的精品课程和立体化教材的数字化资源中心”，对高等教育教材的质量和立体化模式都提出了更高、更具体的要求。

“着力培养信念执着、品德优良、知识丰富、本领过硬的高素质专业人员和拔尖创新人才”，已成为当今本科教育的主题。教材建设作为教学的重要组成部分，如何适应新形势下我国教学改革要求，配合教育部“卓越工程师教育培养计划”的实施，满足应用型人才培养的需要，在人才培养中发挥作用，成为院校和出版人共同努力的目标。中国纺织服装教育学会协同中国纺织出版社，认真组织制订“十二五”部委级教材规划，组织专家对各院校上报的“十二五”规划教材选题进行认真评选，力求使教材出版与教学改革和课程建设发展相适应，充分体现教材的适用性、科学性、系统性和新颖性，使教材内容具有以下三个特点：

(1) 围绕一个核心——育人目标。根据教育规律和课程设置特点，从提高学生分析问题、解决问题的能力入手，教材附有课程设置指导，并于章首介绍本章知识点、重点、难点及专业技能，增加相关学科的最新研究理论、研究热点或历史背景，章后附形式多样的思考题等，提高教材的可读性，增加学生学习兴趣和自学能力，提升学生科技素养和人文素养。

(2) 突出一个环节——实践环节。教材出版突出应用性学科的特点，注重理论与生产实践的结合，有针对性地设置教材内容，增加实践、实验内容，并通过多媒体等形式，直观反映生产实践的最新成果。

(3) 实现一个立体——开发立体化教材体系。充分利用现代教育技术手段，构建数字教育资源平台，开发教学课件、音像制品、素材库、试题库等多种立体化的配套教材，以直观的形式和丰富的表达充分展现教学内容。

教材出版是教育发展中的重要组成部分，为出版高质量的教材，出版社严格甄选作者，组织专家评审，并对出版全过程进行跟踪，及时了解教材编写进度、

编写质量，力求做到作者权威、编辑专业、审读严格、精品出版。我们愿与院校一起，共同探讨、完善教材出版，不断推出精品教材，以适应我国高等教育的发展要求。

中国纺织出版社
教材出版中心

前言

目前,随着服装企业的迅速发展,服装生产管理人员的需求量在不断增加,传统服装生产管理模式已远远满足不了现代服装企业对生产管理人员的需求,很多服装院校的服装设计相关专业都相继开设了服装生产管理课程。服装生产管理人员必须要有良好的职业素养,良好的沟通协调能力,具备扎实的服装基础知识和专业技能,以及良好的综合处理突发事件的应变能力。

因此,本书从服装企业实际生产管理岗位需求出发,以服装生产业务流程主线为导向,侧重服装生产管理的实际操作,明确各个服装生产环节需要做哪些具体的事情,以及如何去处理相关的服装生产管理过程中的突发事件,确保服装生产的有序开展,更加有利于读者的阅读和掌握服装生产管理岗位的专业技能。

本书以适应服装产业发展的需要和培养“高技能、实用型”服装设计专业人才的需求,系统地介绍了服装企业生产管理的基本知识及实践操作技巧。全书共分服装生产管理概述、服装生产物料管理、服装生产技术管理、服装裁剪技术管理、服装缝制技术管理、服装后整理技术管理、服装质量管理、服装成本管理八个部分。对服装企业生产过程中的生产准备、裁剪、缝制、质量检验、包装、后整理等环节作了详尽地介绍与阐述。

本书立足于现代化服装企业的生产实际情况,实用性强。书中配有相关的实际图表及案例,使读者能快速掌握服装生产管理岗位的技巧,让初入行者也能快速掌握服装生产管理的相关知识和必备实践技能。

本书在编写过程中参考了相关的书籍和资料,在此表示衷心的感谢。

由于作者水平有限,书中难免存在疏漏之处,恳请广大读者批评指正。

编者

2014年8月

教学内容及课时安排

章/课时	课程性质	课程内容	
第一章 (4课时)	基础理论	·	服装生产管理概述
		一	服装生产的类型
		二	服装企业组织架构
		三	服装企业生产部的运作流程及工作职责
		四	服装生产管理原则
第二章 (5课时)	专业知识及 专业技能	·	服装生产物料管理
		一	服装生产物料的采购
		二	服装生产物料供应商的评估
		三	服装生产物料的仓储管理
		四	服装生产物料的库存控制
第三章 (8课时)		·	服装生产技术管理
		一	服装样衣试制
		二	服装生产信息文件
		三	服装生产技术文件
		四	服装样板管理
第四章 (9课时)		·	服装裁剪技术管理
		一	裁剪方案的制订
		二	排料划样
		三	铺料
		四	裁剪
		五	验片
		六	分包
第五章 (8课时)		·	服装缝制技术管理
		一	服装缝制概念及流程
		二	服装缝制前面料缝缩量测试
		三	服装缝制前缝纫线消耗比值 E 测试
		四	缝制流水线的制定
		五	服装缝制生产组织
		六	服装缝制工艺品质控制

章/课时	课程性质		课程内容
第六章 (8课时)	专业知识及 专业技能	•	服装后整理技术管理
		一	熨烫
		二	包装
第七章 (8课时)		•	服装质量管理
		一	服装企业质量管理的内容
		二	服装检验的标准
		三	服装质量检验流程
		四	服装质量检验的内容与方法
第八章 (4课时)		五	面、辅料质量检验的内容与方法
		•	服装成本管理
		一	服装企业成本管理概述
		二	服装生产成本计算与分析
	三	服装生产成本的差异分析	
	四	服装生产成本控制	

注 各院校可根据本校的教学特色和教学计划对课程时数进行调整。

目录

第一章 服装生产管理概述	002
一、服装生产的类型	002
二、服装企业组织架构	003
三、服装企业生产部运作流程及工作职责	008
四、服装生产管理原则	009
思考与练习	009
第二章 服装生产物料管理	012
一、服装生产物料的采购	012
二、服装生产物料供应商的评估	016
三、服装生产物料的仓储管理	018
四、服装生产物料的库存控制	022
思考与练习	024
第三章 服装生产技术管理	026
一、服装样衣试制	026
二、服装生产信息文件	033
三、服装生产技术文件	039
四、服装样板管理	042
思考与练习	042
第四章 服装裁剪技术管理	044
一、裁剪方案的制订	044
二、排料划样	048
三、铺料	049
四、裁剪	052
五、验片	053
六、分包	054
思考与练习	056

第五章 服装缝制技术管理	058
一、服装缝制概念及流程	058
二、服装缝制前面料缝缩率测试	059
三、服装缝制前缝纫线消耗比值 E 测试	060
四、缝制流水线的制定	061
五、服装缝制生产组织	064
六、服装缝制工艺品质控制	066
思考与练习	067
第六章 服装后整理技术管理	070
一、熨烫	070
二、包装	071
思考与练习	081
第七章 服装质量管理	084
一、服装企业质量管理的内容	084
二、服装检验的标准	085
三、服装质量检验流程	085
四、服装质量检验的内容与方法	091
五、面、辅料质量检验的内容与方法	092
思考与练习	092
第八章 服装成本管理	096
一、服装企业成本管理概述	096
二、服装生产成本计算与分析	098
三、服装生产成本的差异分析	100
四、服装生产成本控制	102
思考与练习	104
参考文献	105

服装生产管理概述

课题名称：服装生产管理概述

课题内容：服装生产的类型

服装企业组织架构

服装企业生产部运作流程及工作职责

服装生产管理原则

课题时间：4课时

教学目的：让学生了解服装企业生产管理的组织架构及岗位职责。

教学方法：利用幻灯片和教师讲述同步进行。

教学要求：1. 让学生了解服装企业的生产管理类型。

2. 让学生了解服装企业生产的组织架构，服装企业生产部门的岗位职责。

3. 让学生了解服装企业的相关管理岗位及其需要的岗位技能。

第一章 服装生产管理概述

服装生产管理(Apparel Production Management)是一项涉及面较广的技术管理,指从服装生产物料采购计划的实施到服装产品完成的整个生产过程的管理,同时也包括与服装生产有关的生产要素管理、生产计划管理、生产技术管理、服装质量管理、服装品质管理及与服装生产相关的信息技术管理。

一、服装生产的类型

服装市场的激烈竞争使服装企业生产方式形成了多种经营的模式,主要有以下几个大类的生产类型。

1. 品牌服装生产

服装生产企业自己注册商标品牌,拥有一个或多个服装品牌的商标权,建立企业的品牌服装营销渠道,使消费者对本企业生产的服装认可。这种运作模式风险高、投入高、资金运作比较大。

一般情况下,生产规模较小的服装企业很难运作起来。品牌服装生产运作模式必须要有较强的经济实力及熟练的品牌服装运作能力。

2. 贴牌服装生产

服装生产企业根据其他服装企业、公司的要求,为其生产服装产品,这种生产模式即贴牌服装生产,也称定牌生产、代加工可以促使服装企业更加专注服装的生产过程和成衣质量的管理。目前,我国存在数量众多的服装生产企业,很多都是专门承接其他服装企业、公司的订单,一般没有自己的品牌,仅仅是一个品牌生产基地。服装生产企业进行贴牌服装生产时,必须严格按照客户订单的数量、生产工艺单要求安排生产任务,并且要将产前样衣给客户确认后方可生产,生产形式比较被动,并且利润比较低,自己没有开发新产品的能力。

一些逐步发展起来的贴牌生产企业,已经意识到了自主创新的重要性,除了采用客户提供的样衣生产之外,也开始招聘服装设计人员,组建服装设计开发部门,向客户推荐自主研发的新样衣,拓展服装企业的生产任务,提升经济效益。

3. 自主研发生产

大中型服装生产企业或服装贸易公司根据企业的实际情况自主研发生产。通常有一部分服装生产企业会自己组建服装设计团队,自主研发设计,提前推出新款发布会或下个季

度的服装订货会，并根据客户的订货需要安排生产任务。

根据客户的需求数量、交货期等情况，大中型服装生产企业或服装贸易公司将一部分生产任务，转给其他的服装企业进行生产。

二、服装企业组织架构

根据企业生产规模大小、生产经营性质的不同，每个服装企业生产的组织架构也各有不同。一般的情况下可以分为三种：外贸型企业组织架构，生产制造型企业组织架构，外协加工型企业组织架构。

每一个服装生产企业，都有一套符合自身特点的管理模式和组织形式，根据企业的发展需要，企业规模大小的不同，从生产经营模式管理的实际需求出发，并建立相应的组织架构，配备相关的管理人员来实施和完善企业的生产任务。

1. 外贸型企业组织架构

(1) 大型外贸企业：规模比较大的服装外贸企业，通常会形成自己的产品设计研发中心，有较强的新产品开发能力，注册自有品牌等，形成以服装产品生产链为主的国际化的市场运作模式。与面、辅料织造公司、印染整公司、生产制造供应商、物流公司、国内外的客户建立良好的合作关系；或者直接注册成立相关的子公司，包括面、辅料织造公司、印染整公司、生产制造供应商、物流公司等；或者控股面、辅料织造公司、印染整公司、生产制造供应商、物流公司。

这样，可以从生产的源头控制服装成衣产品的质量和生产成本，形成以全资子公司或控股参与子公司的运作管理，直接控制各个生产过程中的运营成本和质量管理，提高产品的市场竞争力，确保提供优质的服装产品。

大型服装外贸企业组织架构如图1-1所示。

(2) 中小型外贸企业：中小型服装外贸企业，则是采用自己接单，然后寻找合适的生产制造商，并下单给生产制造商。由生产制造商全面负责订单的整个生产任务，并提交相关的样衣给外贸企业确认。外贸企业对产品验收合格后，制作相关的货物储运单据，委托货代公司安排货物的出运事宜。

也有一部分中小型服装外贸企业，自己开发新产品、接单，并安排自己的直属服装子公司进行生产。这样，可以更有效地控制产品的质量和交货期，节约生产成本。

中小型服装外贸企业组织架构如图1-2所示。

2. 生产制造型企业组织架构

服装生产制造型企业，又称服装厂。服装生产制造型企业根据企业规模的大小也有所不同，规模大的服装生产制造型企业一般拥有进出口权，属于工贸一体型服装企业。

没有进出口权的服装企业则通过外贸企业代理出口，服装生产工厂负责产品的打样、面、辅料采购以及大货生产裁剪、缝制、检验、包装，安排货物运输到指定仓库，将货物送到约定的交货地点等环节的控制及管理工作。

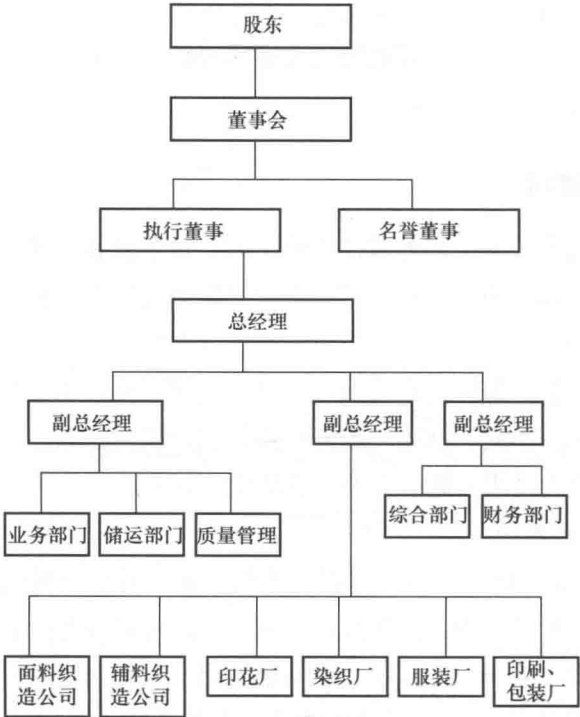


图1-1 大型服装外贸企业组织架构图

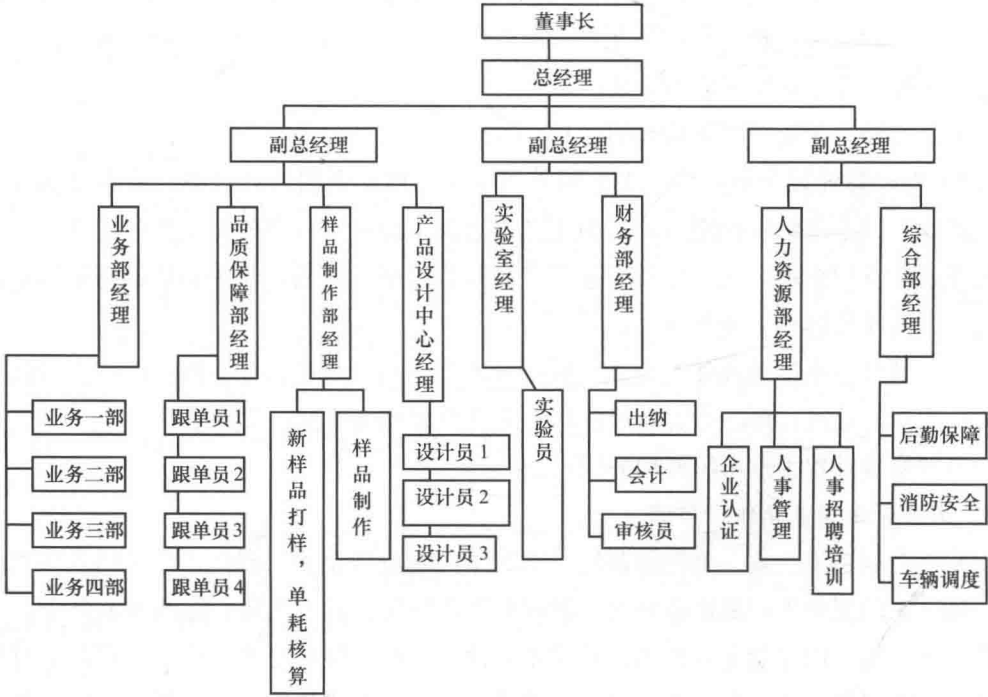


图1-2 中小型服装外贸企业组织架构图

也有一部分服装生产型企业,自己开发新产品,自己接单,并安排自己子公司进行生产,可以有效地控制产品的质量和交货期,以节约生产成本。

服装生产型企业的生产一般围绕订单进程而展开,如样品推荐,客户询盘、客户下单、编制生产工艺单文本,面料、辅料合作工厂开发,向面料、辅料供应商采购面料和辅料,工厂安排生产任务,初期、中期、尾期的产品检验,安排出运,成本核算、订单盈利分析等。

服装生产制造型企业组织架构如图1-3所示。

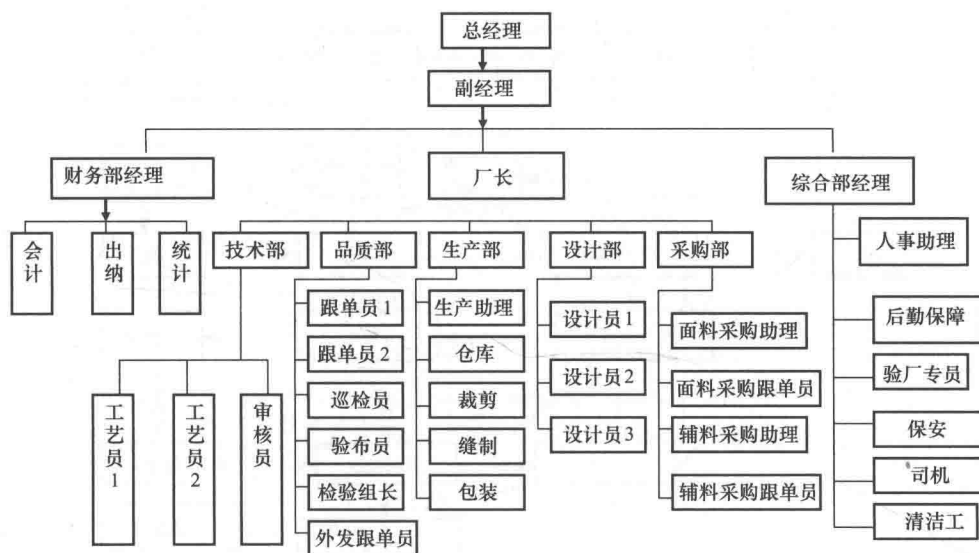


图1-3 服装生产制造型企业组织架构图

服装生产制造型企业生产的操作流程根据订单的生产任务而展开。一般情况下,服装生产制造型企业的生产需要由各个部门共同配合协调完成生产的全过程。

服装生产制造型企业生产流程如图1-4所示。

服装生产制造型企业生产流程中,需要各个部门的相互配合,形成企业的一个整体。企业的生产运作离不开各个部门相关人员的共同努力。

(1) 产品设计部:市场调研→构思→设计图稿→样品制作→向客户推荐样品→客户样品确认→样品制作→样品递交客户确认。

(2) 技术部:接受客户订单→订单评审→编制工艺单→制作产前样并确认→审核。

(3) 采购部:制订面、辅料采购计划→面、辅料样品的确认→大货生产跟单→质量检验→合格品入库,不合格品退货(面、辅料供应商补数)。

(4) 裁剪车间:接受裁剪生产任务→领料→裁剪→裁片检验→不合格品(补裁),

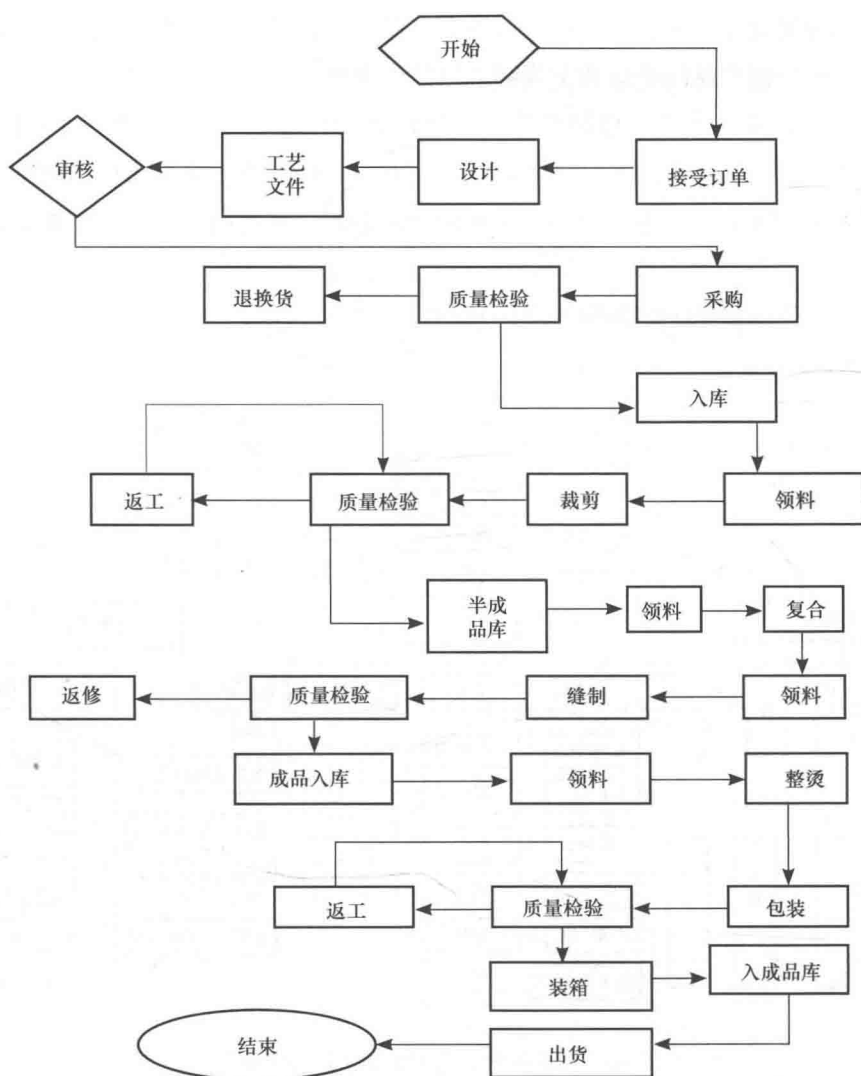


图1-4 服装生产制造型企业生产流程图

合格品入半成品中间库。

(5) 缝纫车间：向半成品中间库领料→大货生产前小批量测试及评审→首件确认样制作及封样→半成品检验→成品检验→合格品入成品库，不合格品返修或报废。

(6) 包装车间：向成品库领取产品及包装辅料资料→后整理→包装→装箱→成箱检验→不合格品返工，合格品入成品库→出货→结束。

3. 外协加工型企业组织架构

服装外协加工企业又称外加工厂或外发加工厂。服装外加工厂和一部分服装生产制造型企业保持着密切合作关系，大量的生产任务都是依托外加工厂组织安排生产的。

外加工厂的生产规模也有大小，规模大的外加工厂，其生产能力和配套设施可以与生产型企业一样。

但是,规模小的外加工厂由于各种原因,没有外贸公司直接下单的机会。个别敢于冒风险的外加工厂,先是给生产制造型企业做加工,然后待时机成熟后直接与外贸公司合作,接订单生产。

一般情况下,规模较小的外加工厂,只做来料加工,甚至没有裁剪设备,只负责裁片缝制加工,降低风险,以此减少因面、辅料裁剪失误造成的经济损失。

外加工厂生存的空间就是赚取微薄的管理费用,因其投入成本不大、投入风险较小、货源稳定,而成为目前有一定管理基础者创业的首选项目之一。

服装外加工厂组织架构如图1-5所示。

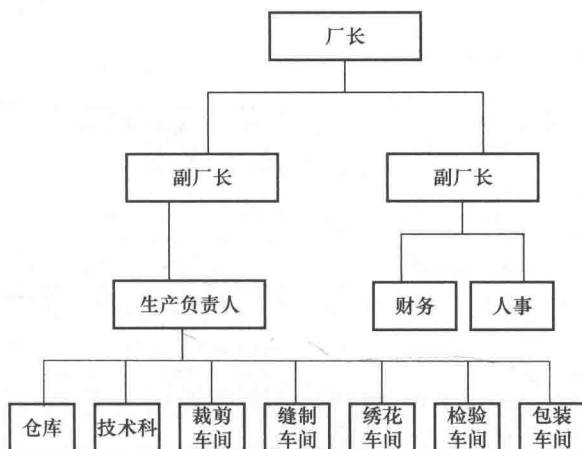


图1-5 服装外加工厂组织架构图

服装外加工厂的组织架构图岗位说明:

厂长:负责联系加工业务。

副厂长:一位主要负责管理生产任务的安排,协调各个生产车间,合理安排生产任务的落实工作;另一位副厂长要管理财务、人事等工作。

生产负责人:主要负责生产任务的安排、生产进度的跟进、样品打样、质量控制等工作。

技术科:负责工艺单的制订、审核,负责生产技术的实施和生产质量掌控。

仓库人员:负责面、辅料、半成品、成品的出入库统计和对账工作。

裁剪人员:负责按照工艺单的要求对面、辅料原料进行裁剪工作。

缝制人员:产品经过检验合格后,方可送回生产工厂。

绣花人员:负责按照工艺单要求完成绣花工作。

检验人员:负责面、辅料、半成品、成品的质量检验工作。

包装人员:产品经过检验合格后,方可送回生产工厂或直接出运。