



中国市场营销资格证书考试丛书
服装营销企划系列

服装企业 生产现场管理

宁俊◎主编

Operations Management in Clothing Enterprises

 中国纺织出版社

附赠光盘



中国市场营销资格证书考试丛书
服装营销企划系列

中国市场学会 组织编写
教育部考试中心

宁俊 主编

服装企业生产 现场管理

宁俊 陈桂玲 刘荣 编著
王秋月 王元华 贾亦晗

 中国纺织出版社



内 容 提 要

本书运用企业生产现场管理原理,结合服装企业实际,以服装企业生产工艺流程为主线,全面、系统地介绍了服装企业生产现场管理的内容、过程和方法。包括服装生产计划与过程控制、服装企业面辅料采购与仓储管理、服装生产准备管理、服装裁剪过程管理、服装缝制过程管理、服装整理过程管理、服装生产环境管理和服装企业改善作业技能的方法等。

随书赠送服装企业生产现场管理专题片光盘,将经验与理论相结合,使读者直观地了解服装企业的生产流程以及掌握科学的现场管理方法。

本书内容简练,通俗易懂,既可作为服装企业领导、技术人员、管理人员和各类成人培训机构的培训教材,也可作为高等院校服装企业管理、服装工程等专业教材或教学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

服装企业生产现场管理/宁俊等编著. —北京:中国纺织出版社,2008.2

(中国市场营销资格证书考试丛书. 服装营销企划系列/宁俊主编)

ISBN 978-7-5064-4814-7

I. 服… II. 宁… III. 服装工业—工业企业管理:生产管理—资格考核—教材 IV. F407.866.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 202241 号

策划编辑:郭慧娟 陈良雨 责任编辑:郭沫
责任校对:俞坚沁 责任设计:何建 责任印制:何艳

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

中国纺织出版社印刷厂印刷 三河市永成装订厂装订

各地新华书店经销

2008年2月第1版第1次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:14.75

字数:187千字 定价:30.00元(附光盘1张)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

服装营销企划系列丛书编委会

主 编:宁 俊

编委会组成(按姓氏笔画排序):

马 刚	马 琳	王秋月	王 涓	王元华
牛继舜	冯复平	宁 俊	卢 安	刘 荣
任邯丽	李 莉	李 丹	陈振东	陈桂玲
陆亚新	周常兰	贾亦晗	常 静	曹冬岩
韩 燕				

序言

我国目前正处在新旧经济体制转型时期。在这个时期,企业的地位发生了质的变化——由政府的附庸转变成市场的主体。这是历史的进步,是经济改革的一大成果。但这一转变也使企业面临生死存亡的挑战:企业的命运完全被市场这只无形的手控制。企业的产品或服务能不能适应市场的需求?究竟在多大程度上被市场所接受?在日益激烈的市场竞争中会不会被淘汰出局?这一切均将关系到企业的生存与发展。

为了应对这样严峻的挑战,作为市场主体的企业,必须在经营观念、管理机制和人才战略上进行相应的变革。其中最重要的无疑是要建立以市场为导向的经营运作机制,并选聘高素质的营销管理人员来把关和掌舵。其任务就是尽可能准确地把握市场变化的趋势,努力使企业的生产经营适应市场的需求变化。

有人曾对美国 250 家大公司作过调查,被调查的大多数管理人员认为,公司的第一任务是制定市场营销策略,其次是控制生产成本和改善人力资源。有资料显示,在世界五百强的大公司中,约有 2/3 的 CEO 是由营销经理提升上去的。毫无疑问,在我国新的经济体制下,企业的市场营销主管部门已成为企业冲刺市场的起跑线。如果把企业比喻成为一辆高速行驶的汽车,则市场营销部门无疑就是汽车的方向盘,而市场营销管理人员就是司机。正因为营销管理人员对企业的发展有着举足轻重的作用,因此优秀的营销管理人员特别是像市场营销总监、市场营销经理这样的高、中级营销管理人员已成为广大企业渴求的人才。现在的问题是,目前我国高、中级营销管理人员的供需矛盾十分突出,并已被纳入国家紧缺人才管理系统。就如中组部《关于加强和改进企业经营管理人员教育培训工作的意见》中所指出

的：我国新经济形势下缺少既懂管理、又懂技术；既熟悉国内市场、又熟悉国际市场的复合型高级管理人才，因而“急需加大对企业经营管理人员教育培训的力度。”这项工作不仅政府要抓，也应该充分发挥社会各方面力量来共同推进。

中国市场学会作为专门从事市场营销理论与实践研究的全国性社会团体，有责任、也有条件通过组织培训、测评和推荐，为提高我国企业营销管理人员的素质发挥应有的作用。事实上，中国市场学会几年前就已经开始探索这个问题，我们希望通过我们的努力，能逐步形成一个社会化、品牌化的市场营销管理人员的培训测评认证体系。我们的努力现在终于有了具体结果，这就是最近由教育部考试中心与中国市场学会共同合作，在全国推出的市场营销总监、市场营销经理、市场营销经理助理资格证书考试项目。为此，我们组织了相关的专家撰写了“中国市场营销资格证书考试丛书”。

对我们来说，组织中国市场营销资格证书考试和撰写这套丛书是一项全新的工作，不足之处在所难免。我们殷切期待社会各方面的大力支持和帮助，以把这项工作打造成我国市场营销能力考试的第一品牌，通过以考促培，使之更好地为提高我国企业营销管理人员的素质服务，进一步推动我国市场经济更快繁荣与发展。

伍林书

中国市场学会秘书长

序

自 20 世纪 80 年代起,北京服装学院的教师们便辛勤耕耘在服装产业经济、服装生产与管理、服装营销管理等重要的学术领域,为国家纺织服装领域培养了大批科研、教学与管理人才。

90 年代,我国服装纺织产业大发展时期,北京服装学院的教师们全面跟踪我国服装纺织产业发展足迹,积极地总结我国企业管理与产业经济等重要学科的研究成果,大胆创新,走出了我国服装产业经济学、服装企业管理和服装市场营销等学科理论研究的新路子,形成了一套完整的服装管理的理论。他们先后研究了中国服装产业发展战略、服装产业链理论与实践等重要课题,推出了一系列的科研成果,并在此基础上撰写了《服装营销管理》、《服装生产经营管理》、《服装产业经济学》、《服装产业链理论与实践》等一大批在国内管理教育界和企业界有影响的教材和学术专著,为我国服装管理科研和教学贡献了自己的力量。

加入 WTO 以来,市场形势急剧变化,国际名牌服装大量涌进国门,外商用他们精明的经营策略与我国服装企业抢占市场,争抢份额,这无疑加大了国内服装企业的竞争压力,服装企业经营者面临着许多新问题。面对新经济时代国内外管理学理论和方法应用带来的挑战以及服装企业遇到的新问题,北京服装学院的教师们结合中国的管理实际,在多年研究的基础上,融合东西方营销与管理学术思想,在理论研究的基础上大胆实践着现代管理理念和管理方法,在管理咨询的基础上为企业献计献策。

本套丛书从营销管理学中若干个最为核心的领域对服装企业营销管理中的热点问题进行了深入研究和讨论。

“服装营销企划系列”共 6 册,分别为《服装市场调查方法与应用》、《服

装品牌企划实务》、《服装企业客户关系管理》、《服装企业业务流程设计与再造》、《服装企业生产现场管理》和《服装企业 ERP》。本套丛书的内容实用、形式新颖,包括了有针对性的论述、典型的案例分析、真实的企业诊断、实用性的归纳总结和具有可操作性的应用方法,从整体上做到令读者耳目一新。本套书为服装企业提供一个富有建设性与推动性的思维方式,希望这套丛书成为服装企业提升核心能力的一种工具。

中国的服装企业只有与国际接轨,在管理能力、科技水平、市场运作观念与手段上真正取得平等对话的实力,才能在国际大环境中生存和发展。

宁 俊

2007 年 8 月于北京

前言

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呈现出个性化、品牌化的特征。面对这种情况,服装生产企业要想在市场中占有一席之地,其生产现场应具有较强的生命力。生产现场是服装生产企业管理的核心内容,生产现场管理水平的高低直接影响到产品质量、企业的生产效率和企业的经济效益。因此有效的生产现场管理,已成为企业提升竞争力的关键因素。

本书运用企业生产现场管理原理,结合服装企业实际,以服装企业生产工艺流程为主线,全面、系统地介绍了服装企业生产现场管理的内容、管理过程和管理方法。着重介绍了服装生产计划与过程控制、服装企业面辅料采购与仓储管理、服装生产准备管理、服装裁剪过程管理、服装缝制过程管理、服装整理过程管理、服装环境管理和服装企业改善技能的方法等内容。

本书内容简练,通俗易懂,既可作为服装企业领导、技术人员和管理人员的培训教材,也可作为高等院校服装企业管理、服装工程等专业教材或教学参考书,亦可作为各类成人教育培训机构培训教材。

本书由宁俊任主编。参加本书撰写的人员有:宁俊和陈振东(第一章、第三章)、贾亦晗(第一章)、陈桂玲(第二章)、刘荣(第四章、第五章)、王秋月(第六章、第七章)、王元华(第八章、第九章),由宁俊负责全书的统稿、定稿工作。

本书广泛吸收了国内外服装品牌企划理论研究与实践应用的最新成果,参阅和引用了大量国内外文献资料,我们谨向这些作者表示深深的谢意!

感谢中国纺织出版社及各位编辑认真负责的精神,使本书得以顺利出版。

由于事务繁多和自身学识水平的局限,本书如有错误和疏漏,祈请读者批评指正。

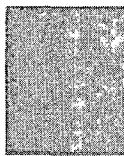
作 者

2007 年 8 月于北京

目录

第一章 服装企业生产现场管理概论	(1)
第一节 企业生产现场管理的内涵.....	(1)
第二节 生产现场管理的任务和内容.....	(7)
第三节 服装企业生产现场管理的组织结构	(13)
第二章 服装生产计划与过程控制	(15)
第一节 生产计划与控制	(15)
第二节 生产过程与组织	(34)
第三节 服装生产工艺管理	(38)
第三章 服装企业物料采购与仓储管理	(43)
第一节 服装企业物料采购	(43)
第二节 库存控制	(47)
第三节 物料仓储管理	(53)
第四章 服装生产技术准备管理	(63)
第一节 服装生产订单管理	(63)
第二节 服装样衣试制	(72)
第三节 服装生产样板管理	(78)
第五章 服装裁剪过程管理	(83)
第一节 分床与排料过程管理	(83)

第二节	铺料与推刀过程管理	(95)
第三节	验片、打号与捆扎	(100)
第六章	服装缝制过程管理	(105)
第一节	服装缝制过程计划	(105)
第二节	服装缝制过程组织	(118)
第三节	服装缝制过程控制	(134)
第七章	服装整理过程管理	(143)
第一节	服装整理过程计划	(143)
第二节	服装整理过程组织	(145)
第三节	服装整理过程控制	(154)
第八章	服装生产环境管理	(167)
第一节	“双绿”认证	(167)
第二节	服装企业 6S 管理	(169)
第三节	SA 8000 与服装企业	(179)
第四节	CSC 9000T——服装企业改善管理的金钥匙	(186)
第九章	服装企业改善作业技能的方法	(195)
第一节	5W1H 方法	(195)
第二节	目视管理方法	(198)
第三节	看板管理技能	(207)
参考文献		(216)



第一章 服装企业生产现场管理概论

第一节 企业生产现场管理的内涵

一、企业生产现场的含义

(一) 生产现场

生产现场是指以完成生产任务为核心的一系列活动场所,它包括各基本生产车间的作业场所,也就是一般意义上的生产车间,其核心部门是生产部门,还包括各辅助性的生产部门和作业场所。关联部门则有很多,如工程部、物料部、生产管理部等。

企业的生产现场是企业生产能力的载体,现场的作用从某种程度上来说是整个企业实力的象征。现场以产品生产为核心,主宰整个企业的运作事务,也是职工直接从事生产活动、创造价值的场所。正是在生产活动中,职工将生产所需的各种生产要素、原料在生产过程中进行有机组合、配置和转化,使之变成可输出的产品和服务,通过市场售出后实现增值,使企业取得利润,为企业创收。

在企业生产现场,因为现场的人员多(包括管理人员也多),他们所处的环境又基本趋同,所以容易达成共识并形成团队意识。团队会利用自己的风格影响和带动企业的其他活动。良好的团队意识为企业的有效生产提供可靠的保证。我们知道生产型企业发展的关键是生产能力的发展,在企业各种活动中,什么事情都可以是活动的,可以是变化的,唯独生产任务是死的,就算生产的产品只差一件,那也是没有完成任务。因此,生产现场能够准确及时地完成生产任务,就是在用事实为企业塑造形象。

良好的团队意识能有效提高现场工作人员的积极性、主动性和能动性,进而促进生产力的提高,当现场的生产能力得到提高时,企业的产出量就增大,企业效率也会得到相应提高。

凡事有利就有弊。生产现场人员多、事务杂,牵涉诸多繁纷复杂的实际事务,所以管理起来有诸多困难和麻烦。因而,从某种程度上来说,生产现场是整个企业实力的象征,合理有效的生产现场管理是企业在激烈竞争中获胜的基础。

(二) 服装工业化生产的特征

服装生产现场管理工作,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,参照政府、企业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现场管理非常重要。服装工业生产特征主要表现在以下几个方面。

1. 生产之间的协作性

服装生产的发展和科技的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超越的。但是生产技术的进步也给生产现场管理带来了新课题,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,仍然是劳动密集型生产方式,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紧密的相关性,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。广泛的协作不仅是在企业内部,而且还会延伸到原料、辅料和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现场管理的内容之一。

2. 生产技术的专业性

在同一个服装市场上,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类型的产品。

服装的品种很多,按面料的结构可以分为机织服装、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、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,并配备各类专用设备,各大类品种的加工技术相差很大。由于分工较细,使生产工人的技术单一,专业性强,在一个生产流水线上 80% 的工人也只会操作几道工序,技术全面的工人比较少。这种生产技术的专业性,将为企业的生产现场管理增加难度。

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,面料和辅料的检验,产品外观的检验非常重要。

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,形成了服装生产的淡旺季,这一服装生产的特点,给生产现场管理带来了挑战。

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。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,至少要从六个方面加以衡量,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,这就要有国家或企业制定的

技术标准来统一,从原料进厂到裁剪、缝纫直至成品出厂。

(三) 服装企业生产现场的组成

按照服装企业各部门工作职能的不同,可将服装企业分成两大部门:生产管理及服务部门和生产部门。生产管理及服务部门主要为服装企业连续、高效地进行生产提供必要的服务,并且进行有效的管理,以确保生产过程中人力、物力和财力及设备在空间、时间上形成协调系统,充分发挥生产管理及服务部门的作用,为生产的顺利进行提供保证和良好的后台支持,以产生最佳的经济效益。生产管理及服务部门主要包括企划部、设备管理部、品质管理部、台账部和成本核算部等。

生产部门是服装工业企业的重要组成部分,不断提高管理水平是提高效率、降低成本、保证企业在市场上立于不败之地的重要因素。生产部门主要是辅助或直接从事生产活动的部门和生产现场,包括物料采购部和仓储部、生产准备现场、裁剪现场、服装缝制现场和服装后整理现场,生产各部门及生产现场的职能如下。

(1)物料采购部和仓储部:接收所有输入的货品,并确保这些货品安全运送,储存订购回来还未投入生产的物料以及生产中余下的物料。

(2)生产准备现场:根据订单中所提供的设计款式进行样板和纸样制作。

(3)裁剪现场:根据订单要求领取所需布料,按照服装样板进行裁剪。

(4)服装缝制现场:根据生产订单的要求,制订出适当的缝制工艺流程,将各裁片缝制成服装。

(5)后整理现场:按生产订单要求以及服装产品缝制工艺的特点对服装进行后整理,并且负责地把衣服包装好,以便保存、陈列和运输。

二、生产现场管理的含义

生产现场管理,是指对企业生产活动的全过程进行综合性的、系统性的管理。生产现场管理是用科学的管理思想、方法和手段对企业生产现场的各种生产要素进行合理配置和优化组合的动态过程,通过计划、组织、领导、控制和激励等管理职能保证生产现场按预定的目标,实现优质、高效、均衡、

安全、文明的生产作业。

生产现场管理的研究对象是企业的整个生产系统,包括输入、生产制造过程、输出和反馈四个环节。

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。

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。

生产系统的输出,是生产系统转换的结果,包括物质输出和信息输出两个方面。

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,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,最后以某种形式产出,即有形的产品和劳务提供给社会。广义的生产现场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。

三、企业生产现场管理新趋势

随着科学技术的发展、信息传递的加速以及市场环境不断变化,企业面临新的挑战 and 生存环境。企业要想在整个市场环境中立于不败之地,并获得后续的发展,就需要适应市场的变化,不断调整自己的方针政策,实现生产现场管理的市场化要求。企业市场化无外乎“四化”,即生产精益化、管理人性化、作业标准化和建立良好的企业文化。概括起来包括以下几个方面。

(一) 作用主体化

企业的管理重心下移,中层甚至高层的权力下放,使以往由中层或高层管理者考虑的问题,下放到现场管理阶层,给各级员工以充分的自主权,来调动他们的积极性、主动性和创造性,以为自己做事的心态来面对工作。