

FUZHUANG SHENGCHAN
ZHIDUHUA GUANLI



服装生产 制度化管埋

刘国伟 惠洁 编著



化学工业出版社

FUZHANG SHENGCHAN
ZHIDUHUA GUANLI



服装生产
制度化管理



ISBN 978-7-122-01841-0



9 787122 018410 >

FUZHUANG SHENGCHAN
ZHIDUHUA GUANLI



服装生产 制度化

刘国伟 惠洁 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

现代化服装生产离不开一套行之有效的规范准则，本书基于此编写了涵盖服装生产运作全过程的系列管理制度，用详实的文字和简明实用的表格介绍了服装生产各个环节制度化管理的操作内容和执行规范。

本书适合服装企业的生产管理人员及技术人员参考，也可作为服装院校相关专业的教材。

图书在版编目 (CIP) 数据

服装生产制度化/刘国伟，惠洁编著. —北京：化学工业出版社，2008.2

ISBN 978-7-122-01841-0

I. 服… II. ①刘…②惠… 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 (2008) 第 003733 号

责任编辑：王蔚霞

文字编辑：高雅

责任校对：陶燕华

装帧设计：韩飞

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011）

印刷：北京云浩印刷有限责任公司

装订：三河市宇新装订厂

787mm×1092mm 1/16 印张 12 $\frac{3}{4}$ 字数 205 千字 2008 年 2 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：26.00 元

版权所有 违者必究

前言

我国服装生产，从个体的小工业生产发展到初具规模的现代化工业生产，在管理上经历了作坊式生产管理，简单的工厂生产管理和科学的现代化生产管理三个阶段。这一过程，走了半个多世纪，初步形成了服装设计、生产、贸易、零售的连锁体系。特别是自改革开放以来，服装的生产和贸易得到了空前的发展，服装生产管理显得尤为重要，为了按质、按量、按时交货，先后建立了不少行之有效的管理制度，为服装事业的发展奠定了管理基础。我国虽然已成为服装生产大国，但是，大多数工厂生产的是中、低档产品，并且多为来样、来料、来牌的“三来”加工生产，自主品牌较少，能跻身于国际市场的名牌更是屈指可数，为此，我们还不是服装生产强国，分析其原因，管理滞后是主要原因。由于缺少长效的管理机制，退货和索赔时有发生。为此，进一步完善服装生产管理制度已成为当务之急。

服装企业的生产管理制度，是企业全体员工生产技术活动的规范准则，是服装行业在长期的生产实践中积累起来的宝贵财富，是组织、指挥、检查、督促生产活动的重要依据。现代化服装生产，在生产方式、生产规模和生产过程的连续性、协调性、节奏性、均衡性等方面都需要有一套完整的管理制度作为保证，《服装生产制度化》正是由此原因而编著的。制度化的管理，有利于服装生产的良性循环；有利于企业品牌的开发与提高市场地位；有利于加强企业员工的责任心，是完善生产管理和发展服装事业不可缺少的技术法规和执法依据。

《服装生产制度化管理》涵盖服装运作全过程，其主要内容包括：服装生产环境与生产能力管理；服装样衣设计与试制管理；服装材料质量监控管理；样板的制作、复核与管理；服装工艺文件管理；服装生产设备管理；服装生产技术指标管理；服装生产质量控制管理；服装检验管理；服装技术档案管理；岗位培训管理以及服装标志管理等四十余项管理制度，形成了一项管理的系统工程。

《服装生产制度化管理》可作为服装设计和服装工程专业高等教育教材，可也作为服装企业生产技术管理人员的工作手册。本书所收集和整理的服装生产管理制度，是在长期实践中逐步形成的，虽然已被实践证明行之有效，但也并非完美无瑕，任何事物总是会在实践中得到进步和完善。为此，竭诚希望得到服装界老师、专家和同行的不吝赐教，使之更为完善，万分感激。

本书在编写过程中，得到了冯翼老师、上海纺织工业职工大学校长吴仁俊和上海工程技术大学服装学院有关领导的支持与指点，在此一并表示感谢。

编著者 刘国伟

2008年3月

目 录

第一章 服装生产制度化管理的导论

第一节	服装生产制度化管理的由来	3
第二节	服装生产管理制度的内容与作用	6
第三节	服装生产管理制度的现状与发展	10

第二章 服装生产环境与生产能力管理

第一节	服装生产环境管理制度	17
第二节	服装生产计划和生产能力的审核制度	20
第三节	服装生产能力与生产合同的评审制度	23

第三章 服装样衣设计与试制管理

第一节	样衣设计与试制概述	27
第二节	样衣试制制度	27
第三节	样衣评估、检验、测试制度	30
第四节	样衣试制确认制度	31
第五节	样衣试制资料归档制度	33
第六节	样衣保管与领用制度	35

第四章 服装材料质量监控管理

第一节	原材料申购制度	41
第二节	材料供货方资料信息库	43
第三节	原辅材料供货方的调研确认制度	45

第四节	原辅材料验收制度	46
第五节	原辅材料测试制度	48
第六节	原辅材料确认制度	52
第七节	原辅材料保管与领用制度	56

第五章 样板的制作、复核与管理

第一节	样板管理概述	61
第二节	样板制作规范	61
第三节	样板复核制度	63
第四节	样板保管与领用制度	66

第六章 服装工艺文件管理

第一节	工艺文件管理概述	71
第二节	工艺文件编写与审批制度	86
第三节	工艺文件变更制度	88
第四节	工艺卡的编写与审批制度	90
第五节	生产工艺培训制度	91

第七章 服装生产设备管理

第一节	设备管理概述	95
第二节	设备引进评估管理制度	96
第三节	设备管理台账管理制度	99
第四节	设备日常保养制度	100
第五节	设备定期保养制度	103
第六节	设备档案管理制度	106
第七节	工、夹、模具的管理制度	108

第八章 服装生产技术指标管理

第一节	产量指标考核制度	115
第二节	质量指标考核制度	119
第三节	质量技术指标统计分析制度	121

第九章 服装生产质量控制管理

第一节	裁剪质量控制制度	129
第二节	缝纫质量控制制度	130
第三节	首件封样制度	132
第四节	车间自检、互检和巡检制度	134
第五节	质量责任可追溯制度	135
第六节	生产检验把关制度	136
第七节	检验和试验标志分类管理制度	138
第八节	数量、质量考核制度	139
第九节	质量隐性工序预、检测制度	140

第十章 服装检验管理

第一节	服装检验程序与规则	145
第二节	产品质量缺陷返修复验制度	146
第三节	漏验率抽查制度	147
第四节	质量评比制度	148
第五节	厂检责任制	150
第六节	已装箱产品开箱抽验制度	151

第十一章 服装技术档案管理

第一节	技术档案管理概述	155
第二节	产品型号统一编码规定	157
第三节	档案密级和保管期的规定	158
第四节	产品质量信息档案制度	161

第十二章 岗位培训管理

第一节	岗位培训的概述	165
第二节	上岗培训制度	166
第三节	转岗和晋级培训制度	175
第四节	提高和更新培训制度	176

第五节 在职培训制度.....	177
-----------------	-----

第十三章 服装标志管理

第一节 服装标志的管理内容.....	185
--------------------	-----

第二节 服装商标的管理.....	186
------------------	-----

第三节 服装号型规格标志的管理.....	187
----------------------	-----

第四节 服装洗涤标志制度.....	190
-------------------	-----

参考文献.....	195
-----------	-----



FUZHUANG SHENGCHAN
ZHIDUHUA GUANLI

**服装生产
制度化管理**

第一章

服装生产制度化管理导论



FUZHUANG SHENGCHAN
ZHIDUHUA GUANLI

服装生产 制度化管



服装生产制度化管

服装生产制度化管理,至今尚未被所有服装生产企业重视。尽管不少服装生产企业生产效益不高,产品缺陷等质量事故屡见不鲜,但大多归结于个人原因,很少从管理制度方面去查找原因,建立和健全管理制度。

服装生产制度化管理,是服装生产领域规范服装生产和技术活动的技术法规,是维护生产正常运作的根本保证。为了使读者对服装生产制度化管理有进一步的了解、学习、掌握和运作,笔者就服装生产管理体制的由来,服装生产管理体制的内容与作用,服装生产管理体制的现状与发展进行论述。

第一节 服装生产制度化管理的由来

回顾近代服装发展史,从中可以看到服装生产管理体制的萌芽,是如何适时而生,破土而出,茁壮生长的。同时也可以清醒地认识到服装生产管理体制的产生,不是人为臆造出来的,而是在长期的生产实践过程中,几经曲折,付出了巨大的经济成本和长期实践的经验和教训,才逐步建立和完善起来的。

服装最早的生产形式起源于个体劳动,从报价、接单、量体、裁剪、缝纫、熨烫、整理、检验、交货、结账,均由劳动者自己一人完成,不需要外界给予组织、指挥、协调、检查和督促,整个系统的作业和要求都集中在个体劳动者一人的大脑之中。

20世纪50年代初,众多的服装行业的劳动者,由政府组织成立了服装生产合作社。服装生产形式从个体生产转变为集体化生产,合理发挥了每位工人的专长,使服装生产初步走上工业化的轨道,为了使共同创造的集体利益得到

合理的分配，制定了专门适合于服装行业集体计件，实行各尽所能、按劳分配的工资管理制度。同时由于生产方式的转变，一件服装分为若干道工序，由若干人员组成的生产小组来完成，这样整件产品应该分几道工序，由多少人员编组就显得尤为重要，既要分工细致、作业简单，有利于流水作业，又要保持单道工序的完整性，同时还要兼顾到专用设备和专用工、夹、模具的合理应用，仅凭口头指导已不可能，由此出现了工艺图纸和工艺文件，用以规范每道工序的作业要求和工艺效果。生产管理制度初显其在服装生产过程中的重要性和必要性。

到了 20 世纪 50 年代中期，服装的生产和销售得到了较快的发展，销售市场多元化，从单一的内销市场转变为内销和外销同时并举的大发展时期。当时主要产品男式是西服、西裤和大衣，女式是大衣和连衣裙。大类品种虽然不多，但是质量要求比较高，经对方进口商品检验局检验，不合格的产品时有退回，有时还要提出索赔要求，由于生产批量比较大，比如一件 1950 式大衣款式就连续做了三年，一张订单有几个工厂同时生产，为此，就发生了工艺不统一，做法各异的混乱现象，从国外退回来的产品中也确实存在不少质量缺陷，有的甚至还很严重，比如西服袖窿里子，只扎了一圈，没有手工撬过就送出去了，有的袋底没有（缝）兜过，检验也没有发现。缝子出毛，缝线脱落，该缝的部位出现漏洞等质量缺陷更是普遍存在。面对如此众多的质量缺陷，明显暴露了我们服装生产管理上的薄弱以及制度不全。为此，在 1957 至 1960 年间服装业起草并制订了我国第一部服装技术标准，经国家权威机构批准在服装企业中实施。产品技术标准的颁发推动了各生产企业工艺文件的建立和完善。在产品流通中也有了检验和验收的技术依据。

西服和大衣对东欧国家的出口，由于是政府之间的贸易，所以出口服装的生产也由政府统一组织和指挥，指定最好的毛纺织厂生产面料，统一毛纺品的技术标准，集中服装业最好的技术人员，针对东欧人的体型制订了统一使用的样板。集中了最好的裁剪师，在一个工厂中裁剪，负责供应各服装生产企业的衣片。服装生产出现了社会性的大合作，但对有效的控制质量产生了一定的难度。由此就建立了三方合作协调和督促制度，由裁剪工厂对毛纺织厂出厂的面料实行验收制度，缝纫工厂对裁剪部门的衣片进行规格、定位标记、表面疵点、色差、纬斜等要求，建立了衣片验收制度，有效地控制质量和分清职责。

20 世纪 60 年代，正当服装生产制度引起重视的时候，由于政治上的原

因,对东欧国家的贸易中止,其它国家贸易尚没有衔接上,内销服装也受到整体经济的影响,很不景气。一时间,服装业跌入低谷,企业转产,工人转业,生产管理制度的建设处于停滞状态。

70年代,几个贸易大国先后与我国建立了外交关系,服装外贸得到了较快的发展。由于服装生产管理制度不够完善,导致质量事故时有发生,有的甚至遭到国外客户的退货或索赔,不仅使企业在经济上受到很大的损失,而且使我国在国际贸易信誉方面产生了不良后果,当时的服装生产主管部门,针对贸易中发生的质量问题,统计分析,查找原因,亡羊补牢。针对由于原辅料引发的质量问题,建立了原辅材料进厂检验、测试和验收制度。由于技术准备工作不当导致的质量事故,建立了样板复核、检查及工艺文件的审查、审核制度。对于在生产过程中产生的质量缺陷,建立了由操作者为主的自查、互查、倒查及专职检验人员的例行抽查等措施,从每道生产工序入手控制产品质量。这些生产管理制度的建设,虽然还处于初级阶段,但是,已明显地产生了控制产品质量的功能。

80年代,随着改革开放的经济政策的实施,人民生活水平有所提高,我国服装市场也空前繁荣,长期以来在民间的所谓“新三年、旧三年、缝缝补补再三年”的衣着理念已一去不再复返,随之而来又有了新的穿衣观念,不仅是只求有衣穿,而是要穿得好,穿得有个性,不再受蓝、白、灰那种制服式服饰的束缚。服装市场的流通领域也不断扩展,在市场空前活跃的情况下,出现了两个不尽人意的现象:

一是买衣难和卖衣难现象同时存在。买衣者对服装的质量、色彩、款式合体有了较高的要求。而服装企业由于技术上的不成熟和管理上缺乏经验,致使产品质量低劣,有少数企业甚至达到粗制滥造的地步,形成了市场需求方和生产供应方对服装品位的反差。因此,在80年代就出台了各大类服装的国家级,部级专业和企业标准,技术监督部门督促生产企业必须按照标准规定的质量目标来制订企业的生产工艺,这样改变了一些服装生产企业只有口头指令,无章可循的小手工业生产管理方式。在服装流通领域建立了以产品标准为准则的检验和验收制度,使标准成为生产者、管理者、经营者和消费者共同遵守的技术依据。

二是服装规格标识混乱、不科学、不合理。服装企业传统的规格标识用“大”“中”“小”的概念和具体数据由各生产企业自己制订,由此出现了北方生产企业标识的中档规格,有时比南方企业标识的大规格还要大,使消费者无

所适从。即使有的服装企业标识了服装实际规格,比如:衣长 70cm、胸围 105cm,但市场上服装款式多样化,以衣长为例,有超长、正常、超短,有的服装衣长短于袖长,在肚脐以上,所以即使知道了衣长和胸围,消费者也很难挑选出适合自己的服装。为了解决服装规格标识问题,当时轻工业部组织了一批专业人员,在我国 21 个省市进行了 40 万人体的调查与测量,收集和整理了一套能代表我国儿童、青年和男女成年的人体体型,在 1981 年经国家技术监督局批准发布了我国第一部服装号型国家标准。“号”指人体的身高,以 cm 为单位表示,“型”是指人体的胸围和腰围,是设计和选购服装长度和围度的依据。每件出厂的服装必须标识号型标志,为了使消费者有一个了解和认识的过程,生产企业可以在标识服装号型的同时标出服装的衣长和胸围或腰围的规格。这些制度都是在服装的生产、销售和消费过程中逐步建立起来的。

第二节 服装生产管理制度的内容与作用

一、制度化管理

目前服装生产管理制度比较健全,大约有 40 余项,现将主要的内容介绍如下:工艺管理、劳动定额管理、材料管理、技术准备工作管理和质量管理等。

1. 工艺管理

工艺管理是服装批量生产必不可少的管理手段,它规定了产品的加工方法、加工材料、加工设备和加工要求,使加工后的产品与本企业设计的样品或客户提供的实样及合同要求完全一致。对工艺流程实行科学管理,做到顺向流程,按程序作业,上下道工序衔接要就近组合,避免倒流水或交叉传递。在流水节奏上要做到生产节拍均匀使流水畅通,快速回转,减少流量,以保持衣

片、半成品和成品的整洁，发现有作业瓶颈工段，要及时调配机动人员，现场疏导，维持流水线正常运作。

工艺管理，一般以工艺文件的形式来表达。主要内容包括：产品概述，用简单扼要的语言阐述产品的特点，工艺重点、难点及注意事项；规定产品裁剪使用的样板、排料方法及用料定额；规定产品使用的面料、辅料和包装材料的品种、规格、数量、颜色等要求；规定缝纫用针的粗细及针距密度；规定服装各部位的缝型，工、夹、模具及专用设备的使用；规定各部位和各部件的形状与规格；规定产品的规格、分档、测量方法及允许误差；规定工艺过程和成品熨烫所允许的最高温度及熨烫方法；规定产品的号型、规格、数量、洗涤及纤维含量等方面的标志。

2. 劳动定额管理

服装劳动定额管理可以分为两个方面，一是产品的定额，就是在规定的时间内完成的产品数量。二是工时定额，把整件产品的作业分为裁剪、缝纫、锁钉、整烫、包装等若干工序，规定每道工序的作业时间。制定和管理劳动定额，需要具备生产管理知识和本专业生产技能，要科学合理，要依据材料性能、加工难度和使用的工具或设备情况，实事求是地制订。规定的劳动定额时间应该包括：具体动手作业的时间、上下道工序作业时传递的时间、作业人员生理需要的时间、作业准备及作业结束工作的时间、设备保养所需要的时间等，劳动定额在实施过程中要实行动态管理。观察定额完成情况，做好定额执行记录，统计分析超额完成和未达标工序的原因，注意听取车间意见，对不合理的工时定额要在实施过程中予以及时修订。

3. 材料管理

服装材料包括面料、里料、衬料以及缝线、纽扣、配件等，一般称为原辅材料。原辅材料本身的质量缺陷，应该在投产前予以严格控制，如果任其随意流入生产车间，那么就有可能转化成为服装产品上的缺陷。对原辅材料进行管理的制度，从无到有，从有到逐步完善，是通过几十年的实践和改进，才形成一套比较合理的管理制度，这一套管理制度的流程是：材料申购→考察→采购→验收→检验→测试→复核→贴样→确认→发料。

材料申购由生产技术部门提出。依据样衣及订货合同中对产品的各项要