



服装生产管理概论

郭淑华 著

中国科学技术大学出版社

服装生产管理概论

郭淑华 著

中国科学技术大学出版社

内 容 简 介

本书从现代化服装生产出发,以服装生产工艺流程与岗位设置为核心,系统阐述了现代化的管理方式和手段在服装工业中的运用。本书主要包括绪论、服装生产技术管理、服装生产计划管理、服装生产车间工程管理、服装质量控制管理、服装采购管理、服装营销管理、人事管理等。

本书内容丰富、图文并茂,突出了工艺与管理方式的先进性,实例分析通俗易懂,适合服装设计类专业在校学生、服装企业管理人员及服装事业业余爱好者使用。

图书在版编目(CIP)数据

服装生产管理概论/郭淑华著. —合肥:中国科学技术大学出版社,2015.6
ISBN 978-7-312-03773-3

I. 服… II. 郭… 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(2015)第 130351 号

出版 中国科学技术大学出版社
地址:安徽省合肥市金寨路 96 号,邮编:230026
网址:<http://press.ustc.edu.cn>
印刷 合肥市宏基印刷有限公司
发行 中国科学技术大学出版社
经销 全国新华书店
开本 710 mm×1000 mm 1/16
印张 8.75
字数 172 千
版次 2015 年 6 月第 1 版
印次 2015 年 6 月第 1 次印刷
定价 36.00 元

前 言

随着科学技术的发展和信息传递的加快,以及金融危机的影响和市场竞争的不断加剧,中国服装企业面临着新的机遇和挑战。在前所未有的复杂多变的环境下,服装行业应加速调整、升级,提高企业的竞争力,尽快实现我国由服装大国向服装强国的转变。

我国大中型服装企业应走企业规模综合化发展之路,在注重生产规模的同时,应更加重视营销规模、管理规模,要使生产、营销、管理三个方面同步发展。企业必须加强现代化管理,吸收国际先进的管理思想和方式,利用科技提高企业的竞争力,提高产品的开发能力。

对于我国众多中小型服装生产企业来说,由于消费趋向多样化及个性化,服装生产趋向多品种、小批量乃至单品定制,这将更能发挥企业灵活多变、适应能力强的优势,为企业提供更大的发展空间。

如今,服装企业的生产发展模式在逐步改变,具有快速反应机制的服装生产企业将替代传统的服装生产企业。信息时代的购销方式要求企业能够根据顾客的要求随时调整产品品种、款式和生产批量。产品设计、工艺设计、生产加工将连接成一个整体,并具有可调整、可延伸、可升级的特性。我国的服装生产企业越来越多地拥有各类服装 CAD、CAM、FMS、MIS 和 CMS 系统等,这些将构成具有快速反应机制的新型服装生产企业的柔性生产组织单元,为我国服装行业的结构调整和产业升级打下坚实的基础。

在国内外复杂多变的环境下,当今的服装行业人士一直在思考如何用先进的理念、科学的方法对服装企业进行管理,使各种生产要素在更高层次上得到

优化配置和重新组合,以促使服装企业跟上信息化、全球化的时代步伐,谋求更大的发展空间。

本书编者在多年教学、科研和企业实践的基础上,研究国内外服装生产领域的各种有效管理手段,通过调研,从生产过程的不同环节和生产管理的多个方面,系统阐述了服装生产工艺流程和岗位设置的基础知识与应用技术,主要内容包括绪论、服装生产技术管理、服装生产计划管理、服装生产车间工程管理、服装质量控制管理、服装采购管理、服装营销管理、人事管理等。

编 者

2015年4月

目 录

前言	(i)
第一章 绪论	(1)
第一节 服装生产管理概述	(1)
一、服装工业生产模式	(1)
二、我国服装企业发展趋势	(2)
第二节 服装生产管理基础	(3)
一、服装生产管理的概念	(3)
二、服装生产管理的任务	(4)
三、服装生产管理的内容	(5)
四、服装生产管理的方法与手段	(5)
五、服装生产管理的原则	(6)
六、国外服装企业生产管理研究重点	(6)
第三节 服装生产管理的组织形式和职能	(7)
一、服装企业的组织形式分类	(7)
二、服装生产工程管理的组织职能	(8)
第二章 服装生产技术管理	(11)
第一节 技术研发部门的工作职能及程序	(11)
一、技术部的岗位设置	(11)
二、技术部的主要职能	(11)
三、技术部各岗位人员的工作职能	(12)
四、技术部的工作程序及运作流程	(20)
五、技术部的管理制度	(21)
六、技术系统的作用和任务	(22)
七、业务下单内部运营流程	(22)
第二节 服装产品的开发和样品试制	(23)
一、新产品开发	(23)

二、样品试制	(25)
第三节 服装订单的报价和产品定价	(26)
一、订单合约	(26)
二、价格定位	(27)
三、影响服装的定价因素	(30)
第四节 服装生产的工艺技术分析	(31)
第五节 服装工艺文件设计	(31)
一、工艺文件的种类	(32)
二、贸易性工艺文件的制作	(32)
三、生产工艺文件的制作	(32)
第六节 服装生产的工艺技术贯彻	(37)
一、工艺贯彻的方法	(37)
二、工艺贯彻的督促	(38)
三、工艺贯彻的检查	(38)
第七节 服装原材料的预算、检验及测试	(38)
一、服装生产所需的材料	(38)
二、原材料消耗预算	(39)
三、原材料的检验与测试	(40)
第三章 服装生产计划管理	(43)
第一节 服装生产计划的制定	(43)
一、生产计划的内容	(43)
二、生产计划的制定	(61)
第二节 服装生产计划的实施与控制	(63)
一、生产计划的安排原则	(63)
二、生产计划的安排	(63)
三、生产计划的指导	(63)
四、生产进度管理	(64)
五、物品管理	(65)
六、生产记录	(65)
七、产品检验措施	(66)
八、交期延迟的处置方法	(67)
九、设备保全	(67)

第四章 服装生产车间工程管理(1):裁剪	(68)
第一节 服装裁剪方案的制订	(68)
一、裁剪车间岗位设置	(68)
二、成衣裁表的制订	(69)
第二节 服装排料画样工序	(72)
一、排料	(73)
二、画样	(75)
第三节 服装铺料工序	(77)
一、工艺要求	(77)
二、铺料方法	(77)
三、段料利用法	(78)
四、余料统计及床次总计表的运用	(80)
第四节 裁剪工序	(80)
一、裁剪的工艺技术要求	(81)
二、裁剪加工的方式及设备	(82)
三、裁片的打号与分扎	(83)
四、裁剪质量管理	(84)
第五章 服装生产车间工程管理(2):缝制	(85)
第一节 服装缝制生产组织	(85)
一、缝制车间岗位设置	(85)
二、缝制生产组织	(86)
三、缝制工序的分解和流程图	(87)
第二节 服装缝制流水线的生产和组织	(91)
一、流水线生产计算	(91)
二、工序同步化处理	(91)
三、生产组织的流水线设计原则	(92)
四、工序编制效率	(92)
第六章 服装生产车间工程管理(3):整烫包装	(93)
第一节 服装熨烫技术管理	(93)
一、整烫包装车间岗位设置	(93)
二、整烫定形加工的作用	(94)
三、服装成品的熨烫	(94)
四、成衣整烫定形加工的分类	(95)

第二节 服装后整理、包装及储运	(96)
一、服装成品的整理	(96)
二、线头整理(毛梢整理)	(97)
三、包装	(98)
四、服装成品的储运	(98)
第七章 服装质量控制管理	(100)
第一节 成衣质量标准及其分类	(100)
一、成衣技术标准	(101)
二、成衣标准级别	(101)
三、成衣质量标准的内容	(102)
第二节 服装质量检验	(102)
一、质量检验的概念	(102)
二、质量检验的内容	(102)
三、检验方法	(103)
四、检验操作要点	(103)
五、成衣质量指标	(104)
六、成衣等级划分	(104)
第八章 服装采购管理	(106)
第一节 服装采购部门组织管理	(106)
一、采购部门组织管理图	(106)
二、采购控制系统的作用和任务	(106)
三、采购部的职能	(107)
第二节 服装采购部岗位职责	(108)
一、经理岗位职责	(108)
二、面料采购员岗位职责	(110)
三、面辅料仓库主管岗位职责	(111)
四、辅料采购员岗位职责	(112)
五、成品采购员岗位职责	(113)
六、质量控制岗位职责	(113)
第九章 服装营销管理	(115)
第一节 服装营销部门组织管理	(115)
一、营销部组织结构	(115)

二、营销管理	(116)
三、服装营销的适用范围	(116)
第二节 营销部岗位职责	(116)
一、经理岗位职责	(116)
二、区域经理岗位职责	(118)
三、客服主管岗位职责	(119)
四、成品仓库管理员岗位职责	(120)
五、门店导购岗位职责	(121)
六、业务员岗位职责	(121)
七、直营店店长岗位职责	(122)
第十章 人事管理	(124)
一、人事部组织结构图	(124)
二、人事部职能	(124)
参考文献	(128)

第一章 绪 论

第一节 服装生产管理概述

近年来,我国服装产业的分布呈现出产业集群化发展的特征,服装产业集聚地主要分布在珠江三角洲、长江三角洲和环渤海地区。根据中国服装协会的统计数据,目前,我国已形成了多个以产品分类为特征的、上规模的服装产业集群,产业集群的产品产量占全国服装总产量的70%以上。产业集群在发展过程中带动和加速了产品细分、市场细分和专业化的步伐,促进了全国服装产业的升级。

此外,由于纺织服装制造业属于劳动密集型行业,受劳动力转移、人力成本及生产资料成本上升等因素的影响,近年来纺织服装制造业的产能呈现出由东部沿海地区逐步向中西部地区转移的趋势。

一、服装工业生产模式

服装工业的生产根据行业的发展和市场需求,形成了多种模式,主要包括如下几类:

1. 传统的生产加工

传统的生产加工模式是我国服装生产企业采用的主要模式,在这种模式下,企业自身不具有品牌和销售渠道,主要是根据客户要求进行生产,产品全部返销给客户,企业赚取加工费。

2. 代理品牌销售

代理品牌销售模式是服装销售商采用的主要模式,采用这种模式的企业一般拥有一定规模的销售网络和较为完善的物流配送体系,能在短时间内把产品推向市场,但通常不为代理品牌进行生产加工,也不具有品牌管理和产品研发能力,通过代理一个或多个服装品牌,主要赚取代理费或利润分成。

3. 自主品牌经营

自主品牌经营模式已经成为服装行业发展的方向。成熟的品牌服装企业,拥有品牌自主权,具备品牌运作、产品设计开发、供应链管理和营销网络管理的综合能力,一般通过自主生产、外包或两者相结合的模式进行产品的设计和生产,以直营、加盟或两者结合的模式进行产品的销售。在当前的市场环境下,采用该经营模式的服装企业能够获得高于市场平均利润的盈利。

4. 服装出口贸易

服装出口贸易指专门承接国外服装订单的贸易企业,接到订单后,自己并不加工生产,而是将其外发或外包给各种服装生产企业进行加工,然后付加工费或收购,再卖给国外客户。服装出口贸易企业主要工作人员有接单员、理单员、跟单员、采购员。接单员也称业务员,需具备一定的外语能力,与客户保持密切联系,负责接单报价,以及合同的签订、跟踪、管理等;理单员,主要负责将外文订单翻译成中文订单,再根据客户的各种技术文件编制成中文的生产工艺单;跟单员,主要对外发(或外包)到加工厂家的订单进行质量和产量监控,及时向加工厂提供各种原辅材料以及其他物料;采购员主要负责采购原辅材料。现在国内不少大中型服装生产企业和国外独资服装生产企业也纷纷从艰苦的加工业转向服装贸易公司,这类企业的增多,将使我国服装工业分工更细致、专业化程度更高,有利于我国服装工业的可持续发展。

目前,服装 CAD(计算机辅助设计)、CAM(计算机辅助生产)、FMS(柔性加工线)、CAPP(计算机辅助工艺计划)、CAQ(计算机辅助质量系统)、CIMS(计算机集成生产系统)等先进计算机技术在服装工业中的广泛应用,推动了服装产业由劳动密集型产业向技术密集型产业的转化,为了适应新形势的发展,这就要求我国的服装生产管理水平跟上时代的步伐。

二、我国服装企业发展趋势

(1) 服装企业向多品种、小批量和柔性加工的生产模式发展,要求企业对市场做出快速准确的反应,实现敏捷制造和销售。

(2) 企业致力于产品结构和市场结构调整,数量竞争逐渐退出主流竞争模式,进入以品牌、价值、创新为核心的竞争时代。全球化竞争越来越明显,客户对产品质量及质量稳定性以及交货率要求越来越高,原材料成本以及生产成本增高,原辅材料质量以及工艺水平和质量标准越来越高。

(3) 建设和完善信息化。当今贸易全球化发展,全世界服装企业的生产和供应都处在同一产业链中竞争。对信息的收集、交流、反应和决策应对快速程度,将

成为企业竞争能力强弱的关键因素。同时,发达国家商业管理的自动化和仓储物流的信息化、标准化也迫切要求我国出口服装企业加快信息化建设。

(4) 运用电脑控制技术和服装 CAD。利用计算机进行款式设计、图案设计、制板、推板、排料、工艺制作等工作,服装的设计将采用三维立体设计,能把服装的效果图转换成成衣样板,还可模仿面料的质地、织法、悬垂性,实现电脑三维模拟表演等,使设计的服装在屏幕上显示出完美、逼真的形象,效果更加直观。

(5) 服装的设计研究趋于个性化。服装的整体设计不仅考虑穿着者上衣和下装的协调,而且还考虑与其他服饰是否相配;甚至连其发型、体型、皮肤、头发都要考虑进去,以设计和生产出更加美观、合体的整套服装。人们对服饰有不同要求,在服装款式、用料、色彩、配件等方面都体现出个性化的特点,因此要求服装厂具有品种多、批量小、质量高的服装与之相适应。采用先进的黏合技术还能生产出“无缝西装”与“黏合衬衫”,给时装以新的面貌。

(6) 服装专用设备的功能趋于集成化。在裁剪车间,采用自动控制拉布机、全自动裁剪机,并与 CAD 联机,来实现自动进行样板或衣片的裁剪,最后由标签机完成打号分包任务。在缝制车间,使用柔性吊挂线,实现衣片传递过程,缝制设备自动化、专业化,由一个操作工同时操作几台专用设备,提高生产速度和产品质量。

面对激烈的市场竞争,建立科学的、现代化的生产管理系统,已势在必行。

第二节 服装生产管理基础

工业化服装生产的产品品种多,作业分工精细,生产技术内容繁多,需要计划、组织、指挥、协调和控制企业员工的集体劳动。只有进行科学合理的管理,才能高质、高效地完成生产任务。

一、服装生产管理的概念

管理就是运用科学的思想、组织、方法和手段对企业的人力、物力、财力及其生产和经营的全部活动与进程进行计划、指挥、监督和协调,并通过对职工的教育和鼓励,保证企业生产和经营的连续性、均衡性、经济性和安全性,以达到预定的生产和销售目标,满足社会需求。管理的本质是协调,管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动。

生产管理的含义有广义和狭义之分。

广义的生产管理是指对企业总生产系统的管理。企业生产系统包括生产输

入、生产转换过程、生产输出和反馈四个环节。生产系统的输入包括两个方面：一是生产指令的输入，具体规定了生产的品种、质量、数量和进度等要求；二是资源的输入，包括资金、原材料、人力、外购零部件、设备工具、图纸、工艺规程等生产要素及各种标准。生产转换过程是指产品的具体生产过程，这一过程的主要内容是进行生产过程的组织、生产活动的分工与协作，按照预定的产品生产流程，完成产品的制造过程。生产输出是指产品和信息的输出。信息反馈是指将输出的信息如产量、质量、进度、成本等，反馈到输入和生产转换过程中，与输入的信息如计划、标准等进行比较，比较结果若发现有差异，则查明原因、采取措施、消除差异。信息反馈执行的是控制职能。

狭义的生产管理是指产品生产过程的管理，即根据企业的生产类型，进行生产过程的计划、组织、控制和协调，使企业的各种生产要素和生产过程的不同阶段、环节和工序在时间、空间上平衡衔接，紧密配合，组成一个协调的生产系统，以达到在行程上、时间上和耗费上的最优组合，为实现企业的经营计划和经营目标创造有利的条件，提供可靠的物质基础。

服装生产管理是指对成衣化服装生产活动(技术、经济、安全、质量、生产)的管理。

二、服装生产管理的任务

生产管理也称生产技术管理，是有关生产活动方面一切管理工作的总称。它由质量、成本、生产计划、生产组织、生产调度与控制等管理系统组成。

服装以单件方式由个人制作时，衣片部件缝制顺序安排得当与否，对生产效率和质量的不会有多大影响，不需要专门的管理。而成衣化服装分工序加工时，由于作业分工细致、生产技术要求复杂、生产社会化程度不断提高以及市场竞争激烈，如果没有管理这一专门的社会职能来计划、组织、指挥、协调和控制人们的集体劳动，就不可能进行正常的生产活动。在服装生产过程中，除了要有高水平的技术人员、先进的加工设备和优良的面辅料外，还应进行有效的管理，才能按时向用户提供价格合适、有质量保证的合格服装产品。

现代服装企业工程管理的任务，是把企业工程管理过程中现有的人力、物力、财力资源管好、用好，力争最佳的经济效益，在市场竞争中不断发展壮大。具体来说，服装工程管理的任务主要有：

(1) 通过生产组织工作，按照企业目标的要求，设置技术上可行、经济上合理、物质技术条件和环境条件允许的生产系统。

(2) 通过生产计划工作，制订生产系统优化运行的方案。

(3) 通过生产控制工作，及时有效地调节企业生产过程内外的各种关系，使生

产系统的运行符合既定生产计划的要求,实现预期生产的品种、质量、产量、出产期限和生产成本的目标。

- (4) 确保质量第一,培养全体员工的品牌意识。
- (5) 确保用户至上,培养全体员工的服务意识。
- (6) 确保以人为本,培养全体员工的安全意识。
- (7) 确保生产收入大于生产支出,培养全体员工的经济效益意识。

三、服装生产管理的内容

服装生产管理的内容包括以下几个方面:

- (1) 生产技术管理。
- (2) 生产计划管理。
- (3) 生产车间工程管理。
 - ① 裁剪工程管理;
 - ② 缝制工程管理;
 - ③ 整理包装工程管理。
- (4) 质量控制管理。
- (5) 服装采购管理。
- (6) 服装营销管理。
- (7) 人事管理。

四、服装生产管理的方法与手段

服装生产管理采用 PDCA 循环法。P(Plan)是计划阶段,D(Do)是实施阶段,C(Check)是检查阶段,A(Action)是改进阶段。在应用时,首先找出产生问题的主要原因,制定切实可行的计划;然后根据计划安排组织实施,力求实现;接下来是检查计划实施情况,衡量和考察取得的效果,找出问题;最后是总结成功的经验和失败的教训。经验作为以后工作的标准,问题反馈到下一级计划继续解决,形成 PDCA 的循环模式,适用于服装企业管理的各个方面。

在服装生产管理过程中,还应注意利用现代科学技术成果(包括自然科学和社会科学成果)。在管理上运用时,应与以计算机和因特网为主的现代管理手段相结合,从根本上改变我国服装生产管理方法和手段上的落后状况。目前,在服装生产管理方面开发应用的服装生产工艺设计(CAPP)软件将有助于推进服装企业生产管理的现代化。管理手段现代化的主要内容包括:计算机在服装生产管理中的应用,进一步完善计量、检测手段,并逐步实现自动化、数字化;能利用现代通讯工具、工业摄像遥控技术装备和设施等等。

五、服装生产管理的原则

服装生产管理的原则分为以下三点:

1. 保证经济效益

经济效益不仅是服装生产企业的出发点和核心,而且也是企业的生命。

2. 以市场为中心

以市场为中心,就是根据市场的需要组织生产和进行管理。只能是服装生产企业适应市场,不能要求市场适应服装生产企业,也就是通常说的“市场出题目,企业做文章”。

3. 坚持科学管理

科学管理就是对服装生产过程按照成衣化生产的目标、要求、特点和规定进行管理。它不同于经验管理,不会因人、因时、因地而改变,而且可以确保产品质量,确保经济效益,确保企业的生存和发展。

六、国外服装企业生产管理研究重点

服装企业的产品如何达到质优、价廉?世界各国为此相继开展了研究。日本重机(JUKI)株式会社在日本缝制企业实施 5S 运动,作为改善企业生产管理的基础活动。

1. 5S 的含义

所谓 5S 是取整理(Seiri)、整顿(Seiton)、清扫(Seiso)、清洁(Seiketsu)、素养(Shitsuke)的首字母而命名的。

(1) 整理:将必要的东西与不必要的东西分开,不必要的必须舍弃。

(2) 整顿:明确放置必要东西的位置。

(3) 清扫:清扫到没有垃圾、没有油污的状态,同时检查细致部位。

(4) 清洁:彻底实施整理、整顿、清扫,始终维持干净的环境。

(5) 素养:按照决定的事项、决定的做法实施,并形成习惯。

2. 5S 的实施要点

(1) 整理与生产改善。企业生产部门关心的是整体销售和客户的要求,裁剪车间关心的是缝制车间,缝制车间关心的是下一工序的成品加工部门,各工序的不良品、批量件数的不足等对后工序的生产都是有影响的。现场的改善“整理”以“后工序是客户”为原则,与“生产必要”紧密结合,最终目标是实现市场联动型的生产方式,这些均可以实现时,就可以开始新的生产系统的设计。

(2) 整顿与生产改善。必要的东西放置取之便利,不需要搬动、移动、寻找等浪费作业的位置。由于搬运及准备所必需的时间可以缩短,所以生产中节省了非作业时间,因此也就增加了作业时间,产生了新的管理方式。

(3) 清扫与生产改善。实际工作中,生产现场的垃圾、油污不可能完全避免,需要强调的是必要的东西必须放置在固定的位置,形成整理、整顿之后的状态,垃圾、尘埃的扫除以及整理、整顿都要形成习惯,现场日常管理业务应该把每天发生的异常情况(如设备故障的处理、缺勤人员的解决方法、产品质量问题的解决等)作为工作的重点。

(4) 清洁与生产改善。清洁是在整理、整顿、清扫之后进行认真维护,以保持完美和最佳的状态。清洁不是做表面性的工作,而是对前三项活动的坚持和深入,从而消除发生安全事故的根源,创造一个良好的工作环境,使员工能够愉快地工作。

(5) 素养与生产改善。5S活动的核心是加强人员的教养,提高人员的素质,使人们养成严格遵守规章、制度的习惯和作风。像遵守各种规定一样,将上述4S形成日常状态,使每一个作业人员保持良好的作业意识,形成自上而下的改善结构。

实施5S的实质是从服装产品质量、生产效率、降低废品出发,制定合理的规章制度,建立良好的生产管理系统,最后使作业人员把规章制度形成习惯,以全面提高企业的生产水平。当然,仅仅实施5S推行环境改善,并不能完全解决企业的全部问题,还要确保以人为本的管理举措的实施。

第三节 服装生产管理的组织形式和职能

管理机构是指按一定的原则把企业从纵向和横向划分为不同的管理层次和管理部门,并确定各个管理的岗位和岗位的人员,规定他们承担的责任和应拥有的权利,将企业生产经营的各要素、各环节及同企业外部的各种联系,合理地组织起来,形成统一整体,从而对企业的整个生产经营活动进行有效的管理。

一、服装企业的组织形式分类

企业的组织形式分类是指对企业进行透视,根据企业个体间的共同性与差异性,把众多的企业分成不同的类型。

1. 独资企业

独资企业由个人投资、经营管理,个人受益并承担风险的企业。