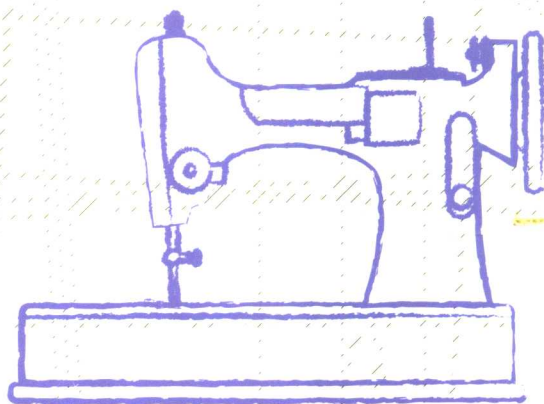


纺织服装高等教育“十二五”部委级规划教材

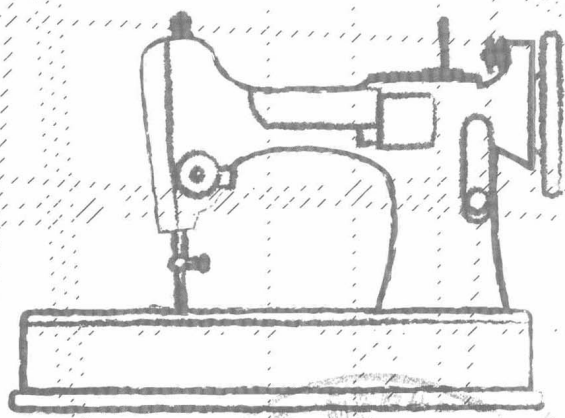


陈东生 郑 玮 ◎ 主编

服装生产管理学

东华大学出版社

| 纺织服装高等教育“十二五”部委级规划教材



陈东生 郑 玮 © 主编

服装生产管理学

东华大学出版社

· 上海 ·

内容提要

本书从现代化服装工业生产出发,以服装生产工艺流程为核心,系统地阐述了有关服装生产管理的基本理论和管理方法。主要内容包括服装生产概述、服装生产物料管理、服装生产过程的组织与管理、服装成本管理、服装生产计划的设计与控制、服装质量管理与检验、服装生产管理的发展趋势。为加深学生对服装生产管理的认识,每章附有习题,有助于学生对内容的掌握。

本书注重理论与实际相结合的原则,内容丰富,图文并茂,实例分析通俗易懂,力求做到深入浅出,以体现服装高等教育实践性的特点。本书可作为服装专业院校的教材使用,也可供服装企业生产和管理人员参考和使用。

图书在版编目(CIP)数据

服装生产管理学 /陈东生,郑玮主编. —上海:东华大学出版社,2015.2

ISBN 978-7-5669-0666-3

I. ①服… II. ①陈… ②郑… III. ①服装工业—生产管理 IV. ①F407.866.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 273396 号

责任编辑 马文娟 库东方

封面设计 魏依东

服装生产管理学

FUZHUANG SHENGCHAN GUANLIXUE

陈东生 郑 玮 主编

出版 版:东华大学出版社(地址:上海市延安西路 1882 号 邮政编码:200051)

本社网址: <http://www.dhupress.net>

天猫旗舰店: <http://dhdx.tmall.com>

营销中心: 021-62193056 62373056 62379558

印刷:上海锦良印刷厂

开本: 787 mm×1092 mm 1/16

印张: 14.75

字数: 370 千字

版次: 2015 年 2 月第 1 版

印次: 2015 年 2 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5669-0666-3/TS·560

定价: 38.00 元

前 言

我国服装业以民营企业为主体,虽然在内需市场以及出口创汇中起着举足轻重的作用,可是服装企业数量多、规模小,大多数仍然是基于订单生产,缺乏研发能力,其自身存在许多薄弱之处。我国服装产量是以消耗大量人力和时间换来的,难以适应当今高品质、快节奏的生产经营特点,与发达国家相比更是存在明显差距,国际竞争渐趋弱势。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,服装出口市场竞争将更加激烈。另外,不断攀升的劳动力成本使得服装生产利润持续缩小,真正进入了“微利时代”。

随着服装消费市场日益多样化,服装生命周期日渐缩短,生产类型已由大批量、少品种、长周期向小批量、多品种、短周期方向发展,服装企业的生产管理面临着许多新的问题。如何才能更好地应对这些变化,运用先进的理念、科学的方法对服装企业进行的管理,使各种生产要素在更高层次上得到优化配置,这对服装企业的生产管理提出了更高的要求,生产管理改善给企业留下巨大的空间。

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各个方面,系统阐述了服装生产工艺流程和管理的基础知识与应用技术,主要内容包括服装生产概述、服装生产物料管理、服装生产过程的组织与管理、服装成本管理、服装生产计划的设计与控制、服装质量管理与检验、服装生产管理的发展趋势。本书着重介绍了生产组织问题、生产体系的流程与控制问题、流水线的平衡问题、质量与成本控制问题。同时,本教材除提供学习内容外,还提供案例、习题及拓展阅读材料,便于读者学习和理解。

本教材由闽江学院陈东生和郑玮担任主编,负责全书的编写组织和统稿工作,梁素贞、苏添智等参与写作提纲讨论。具体编写分工为:闽江学院梁素贞编写第一、七章;三明职业技术学院郑玮编写第二、三、四、五、六章;最后由陈东生定稿。鉴于编者的经验与学识有限,书中难免出现疏漏和不妥之处,恳请各位专家和读者批评指正。

本教材在编写过程中得到了中国纺织服装教育学会和东华大学出版社的大力支持,在此表示诚挚的感谢。同时在本书的策划和编写过程中参考和引用了相关文献资料,在此谨对文献资料的所有者和提供者表示诚挚的感谢。

编者

2014年10月

目录 | CONTENTS



第一章 服装生产管理概述	001
1.1 服装企业及生产特点	001
1.1.1 服装生产企业的特点	001
1.1.2 服装的制作方式	002
1.1.3 成衣化服装生产的特点	002
1.1.4 我国成衣化服装生产	003
1.1.5 服装生产流程简介	004
1.2 服装生产管理体系	005
1.2.1 服装生产管理的概念	005
1.2.2 服装生产管理的基本要素	005
1.2.3 服装生产管理的职能	006
1.2.4 服装生产管理体系	007
1.3 服装企业的组织架构	007
1.3.1 小型企业的组织架构	007
1.3.2 中型企业的组织架构	008
1.3.3 大型企业的组织架构	009
思考题	009
知识拓展	010
 第二章 服装生产物料管理	 013
2.1 服装生产物料管理概述	013
2.1.1 物料管理的概念及物料分类	013
2.1.2 物料管理的重要性	014
2.1.3 物料管理的主要内容	015
2.1.4 物料管理的职能	015
2.2 服装生产物料采购管理	016
2.2.1 物料采购的目的	016



2.2.2	物料采购计划的构成要素	018
2.2.3	物料采购的程序	019
2.2.4	采购方式	021
2.2.5	采购的定价方法	022
2.2.6	物料供应商的选择	023
2.3	服装生产物料消耗定额确定	025
2.3.1	物料消耗的构成	025
2.3.2	物料消耗定额的种类	025
2.3.3	制定物料消耗定额的基本方法	026
2.3.4	影响物料消耗定额的因素	027
2.4	服装生产物料的仓储管理	028
2.4.1	仓储管理的职能	028
2.4.2	物料验收入库与发放	029
2.4.3	物料盘点	034
2.5	服装生产物料的存货控制	035
2.5.1	存货控制的目的和范围	035
2.5.2	存货控制的基本内容	035
2.5.3	存货控制的两种极端情形	036
2.5.4	存货控制方法	037
	思考题	040
	知识拓展	040
第三章	服装生产过程的组织与管理	042
3.1	服装生产过程组织概述	042
3.1.1	服装主要生产过程的组成	042
3.1.2	生产过程组成	045
3.2	服装生产类型的划分	046
3.2.1	按接受生产任务的方式划分	046
3.2.2	按企业生产产品的数量和品种划分	047
3.2.3	流水生产线的基本形式	048
3.3	服装生产工序分析	051
3.3.1	服装生产工序与工序分析	051
3.3.2	工序流程图的设计	052
3.3.3	工序分析方法	054
3.4	服装生产过程的空間组织	057
3.4.1	服装生产的缝合方式	057
3.4.2	缝纫车间的布局	060
3.4.3	缝纫车间的生产系统	063



3.5 服装生产过程的时间组织	069
3.5.1 产品生产时间的构成	069
3.5.2 产品生产时间测定	071
3.5.3 标准作业时间的确定	073
3.5.4 产品在工序间的移动方式	075
3.5.5 选择移动方式应考虑的因素	078
3.6 服装流水生产线的组织	079
3.6.1 流水线生产的条件和主要参数	079
3.6.2 服装流水线的组织	079
3.6.3 生产线负荷平衡的一般方法	083
思考题	088
知识拓展	089
 第四章 服装成本管理	 092
4.1 服装成本管理概述	092
4.1.1 费用与成本的概念	092
4.1.2 成本的分类	093
4.1.3 成本的构成要素	094
4.1.4 成本管理的意义	094
4.1.5 成本管理的过程和内容	095
4.2 服装产品的成本分析与计算	096
4.2.1 成本计算方法	096
4.2.2 服装生产成本计算方法	099
4.2.3 服装加工费的计算方法	101
4.3 服装标准成本制定与计划成本编制	105
4.3.1 标准成本种类	105
4.3.2 标准生产成本的确定	106
4.3.3 质量成本的确定	108
4.3.4 编制产品成本计划	111
4.4 服装生产成本的控制	113
4.4.1 成本控制的概念和分类	113
4.4.2 服装生产成本控制的程序	114
4.4.3 服装生产成本控制的内容	115
4.5 服装成本的差异分析	117
4.5.1 直接材料费成本差异分析	118
4.5.2 直接人工费成本差异分析	119
4.5.3 制造费用成本差异分析	120
4.5.4 质量成本的差异分析	122

思考题	126
知识拓展	126



第五章 服装生产计划的设计与控制 130

5.1 服装生产能力及生产周期	130
5.1.1 生产能力的概念和种类	130
5.1.2 影响服装生产能力的因素	131
5.1.3 服装生产能力分析	132
5.1.4 服装生产周期的构成	135
5.1.5 制定服装生产周期的方法	136
5.2 服装生产计划的制定	139
5.2.1 生产计划的准备	140
5.2.2 生产计划体系	144
5.2.3 订货型服装生产计划的制定	146
5.3 服装生产计划的实施	150
5.3.1 生产计划实施的任务	150
5.3.2 作业分配原则	150
5.3.3 作业分配的内容和要点	151
5.3.4 作业分配的方法	152
5.4 服装生产作业控制	153
5.4.1 作业控制的内容	153
5.4.2 生产作业统计的方法	159
5.4.3 现场物料管理	163
思考题	165
知识拓展	165

第六章 服装质量管理与检验 167

6.1 质量管理的概念	167
6.1.1 质量管理的概念	167
6.1.2 质量管理的目的	168
6.1.3 质量管理的发展过程	169
6.2 标准与服装标准	170
6.2.1 标准的概念	170
6.2.2 标准的分类	171
6.2.3 标准的使用范围	171
6.2.4 ISO 9000 族质量体系认证标准	172
6.2.5 服装标准	173



6.3	服装质量控制	175
6.3.1	服装质量指标	176
6.3.2	服装生产过程品质控制	177
6.4	服装质量检验	182
6.4.1	检验的概念	182
6.4.2	检验的职能	182
6.4.3	质量检验的方式	184
6.5	服装成品质量检验的规则和方法	186
6.5.1	服装抽样检验	186
6.5.2	AQL 抽样检验	186
6.5.3	质量缺陷与等级判定	190
6.5.4	服装成品质量检验的内容与方法	193
	思考题	201
	知识拓展	201
第七章	服装生产管理的发展趋势	203
7.1	信息化管理与电子商务	203
7.1.1	信息化管理	203
7.1.2	服装电子商务	207
7.2	服装生产管理软件的应用	211
7.2.1	服装 CAD	211
7.2.2	服装柔性制造系统(FMS)	214
7.2.3	服装吊挂系统	217
	思考题	220
	知识拓展	220
	参考文献	226



第一章 服装生产管理概述

知识要点

1. 服装生产企业的特点;成衣化服装生产的特点
2. 服装生产管理的概念;服装生产管理的基本要素及职能
3. 服装企业的组织架构

服装业是我国轻工业中一个重要的行业,在国民经济中占有很重要的地位。随着市场经济体制的改革,服装企业的经营管理更加突出生产管理。通过加强服装企业的生产管理,可以提高生产效率,提高产品品质,降低生产成本,减少生产损耗,生产出符合企业经济利益和满足客户需求的产品。

在服装行业的发展过程中,顾客对产品的要求发生了深刻的变化。主要体现在服装消费呈现个性化、多样化和多变化,服装市场竞争日趋激烈,服装市场的空间不断扩大、服装流行周期越来越短等方面。随着科技的迅速发展,服装企业所采用的管理方法和技术也发生了变化,例如:服装 CAD、CAM、FMS 系统等已开始推广和应用。这样,就要求不断提高服装生产管理水平,以此来适应市场变化的需求。

1.1 服装企业及生产特点

1.1.1 服装生产企业的特点

一般来说,服装生产有如下几个特点:

(1) 服装生产企业是劳动密集型企业

在有限的厂房面积内,可安排许多劳动力就业。如年产 150 万件衬衫的服装厂可安排 500 人就业;年产 15 万套西服的工厂,也可安排 500 人就业。一般来说,在成衣总生产成本中,人工成本占了相当高的比重,在大多数情况下,人工成本是决定企业竞争能力的一个重要因素。因此,一些投资者将工厂设在能提供廉价劳动力的发展中国家。

(2) 投资少、见效快

服装厂建设投资相对其他行业来讲,投资少、见效快,投资回收期短。

(3) 产品品种多,更新快

服装产品是一种消费品,随着物质文明和精神文明的倡导,人们的审美、爱好、追求时尚的愿望越来越强,使服装产品的款式、面料、色彩、图案变化万千,流行周期不断缩短,产品品种多样,以适应社会发展的需要。

(4) 服装企业生产的产品是技艺结合的半手工产品

除了在生产过程中制定生产技术外,服装生产还要讲究技艺的结合,生产产品所需要的面料、辅料、工人、机械设备等相互之间必须适当配合,才能保质、保量、按时完成既美观、又适体和耐用的服装。

1.1.2 服装的制作方式

由于服装是历史、文化、艺术、科技等方面知识的综合产物,而且不同消费层次对衣着有着不同的要求,所以服装生产通常采用以下几种方式:

(1) 成衣化

采用工业化标准方法生产,其特点是能有效地利用人、财、物,进行流水线生产、机械化生产和自动化生产,服装质量稳定,价格合适。

(2) 半成衣化

以工业化标准生产为基础,由客户对某些部位提出特殊要求,结合工业化生产的方法,投入工厂生产线完成。

(3) 定做

以个人体型为标准,量体裁衣,单件制作。由于按个别客户的体型和尺码单独缝制,穿起来比较合体。

(4) 家庭制作

穿着者自己购料,根据自己的体型、款式、要求,在家缝制成服装。随着经济的发展,目前这种方式逐步被定做方式取代。

通常,将前两种方式生产的服装称为“成衣”。成衣,一般按规定的款式和统一的服装号型来缝制。这类服装由于是大批量生产,因此也促进了服装在零售、制造和供销方面的现代化,且生产成本远比定制服装要低,消费者在市场上也可以买到物美价廉的服装。但成衣生产也受很多因素的影响,如服装款式随潮流、季节的变化、经济的增长与衰减、国际贸易的配额限制等因素的影响。一般成衣化工业可以分为两种:

① 集设计、制造和供销为一体的制造商。这类企业一般规模都很大,有很强的竞争力。如雅戈尔、真维斯等。

② 加工类企业,也叫 OEM 企业。

OEM,英文是“Original Equipment Manufacture”的缩写,中文为“原始设备制造商”。什么是 OEM? 确切来讲,OEM 就是委托生产,实际上是一种“代工生产”的方式,其含义是品牌生产者不直接生产产品,而是利用自己掌握的“关键的核心技术”,负责设计和开发新产品,控制销售“渠道”,具体的加工任务交给别的企业去做,承接这一加工任务的制造商就被称为 OEM 厂商,其生产的产品就是 OEM 产品。

1.1.3 成衣化服装生产的特点

(1) 国外成衣生产状况

据调查,国外的成衣化率普遍比较高,尤其是经济较发达的国家,如美国的成衣化率为 99%,德国为 95%,日本为 92%,法国为 72%,意大利为 60%。美国定制服装的价格是成衣化服装的 4 倍,德国为 3 倍,日本为 2 倍。





(2) 成衣化率高的国家服装的生产技术的特点

- ① 具有先进的设备、成熟的工艺、新型面料,且不断采用新技术,适应新产品的生产。
- ② 服装加工技术向自动化、立体方面发展。如计算机三维款式设计、计算机辅助生产、三维整烫设备等。
- ③ 注重产品的流行性,用工业化的生产手段进行小批量、高档化服装加工,效益高。
- ④ 重视服装品牌的发展,有好的商业信誉和企业形象。
- ⑤ 形成并具有手工高档时装的概念,如意大利、法国等一些国家的高档时装。
- ⑥ 服装设计、裁剪电脑化,服装 CAD、服装 CAM、服装款式设计的三维系统等已用于实际,可随时进行设计,可在计算机上直接修改,并显示最终产品的试样,供客户选择。
- ⑦ 缝制设备专业化、高速化,黏合整烫设备自动化,使缝制工艺简化,效率高。
- ⑧ 服装生产管理科学化。

1.1.4 我国成衣化服装生产

(1) 我国成衣化服装生产的演变

① 19 世纪——主要四大服装生产派系:

红帮:专门生产和制作西式服装外衣。

白帮:专门制作和生产西式服装内衣、衬衣和婚礼服。

中式:专门设计和制作中国传统服装,如中山装、唐装、旗袍。

大帮:专业生产和制作军需被服和成衣。

② 20 世纪中叶——脚踏式缝纫机在中国得到推广,服装生产规模与形式不断扩大,但是个体劳动仍然占较大比例。

③ 解放后形成三种体系的服装生产形式:

国家性质的服装厂和服装商店;集体性质的服装厂和服装商店;公私合营性质的服装商店。服装生产仍然跟不上人民生活水平的提高。

④ 改革开放以后——扭转了“买衣难,做衣难”的局面。

⑤ 20 世纪 80 年代末期——已经逐步实现了服装与纺织产业的联合,并向现代化的技术和方向发展。

⑥ 如今,中国已成为全世界最大的服装生产和消费国。

2005 年纺织服装的总产值约占全国总产值的 1/10,并已连续五年出口创汇顺差第一,服装产业一直为我国出口创汇做出了巨大的贡献。同时我国已成为全世界最大的服装生产加工基地,虽然如此,产生的效益并不高,其原因是生产的利润空间较低。

中国服装产业整体发展很不平衡。广东、江苏、浙江、山东、福建、上海等东南沿海省份所生产的产品占据了全国 80% 以上的市场份额,而中西部地区的服装产业则还非常的落后。

我国的成衣化率经过二十多年的发展,有了很大提高,我国服装的产量和利润额相对集中,并形成集团化规模经营。目前,乡镇企业、合资企业和私营企业占全国服装企业的 80% 左右,是我国服装生产的主力军。但与发达国家相比,总体水平不高。

(2) 我国成衣化服装生产的特点与不足

① 成衣化服装生产的特点:

a. 服装工业已处于变革时代,生产类型由大批量、少品种、长周期向小批量、多品种、短

周期方向发展。

- b. 服装生产采用的面料、辅料多样化,新技术、新材料广泛地应用。
- c. 重视服装品牌发展,企业向集团化规模经营过渡。
- d. 生产中机械化、专业化作业程度逐步提高。
- e. 生产管理主要靠经验,生产工序多,工艺编排较为复杂。
- f. 逐步建立服装信息网,采集国际服装流行信息。

② 成衣化服装生产的不足:

从总体来讲,我国服装企业的发展历史比较短,各方面基础比较薄弱,服装生产大体上处于来料加工的状态。我国加入 WTO 后,随着国外服装品牌的和资金的引入,我国服装工业面临着严峻的挑战。目前,国内服装市场仍存在以下不足:

- a. 交货期不能保证。我国的纺织品和服装,从包装、订船到运输、交货的时间较长,影响外商订货。
- b. 服装的标准性能不清。在服装上标明服装衣料的成分、洗涤、熨烫、保存方法等,是否褪色等标识不全、不清,我国的服装生产还缺少这些意识。
- c. 在国际贸易中,绿色壁垒成为服装贸易中的新阻碍,而我国的服装企业对服装绿色环保意识不强。
- d. 服装质量不稳定,同一批货,由不同地区、不同厂家生产,质量不统一。

(3) 我国成衣化服装生产的发展

随着机械化、自动化等高新技术在服装工业中的应用,服装生产方式将从传统的劳动密集型逐步转向资本密集型和知识密集型。这就要求我国未来的成衣化服装生产必须向以下几个方向发展:

- ① 建立服装因特网系统。
- ② 广泛应用服装 CAD。
- ③ 裁剪车间综合自动化。
- ④ 灵活生产系统(FMS),如吊挂式系统、自动开袋机、制动袖机等。
- ⑤ 提高整烫技术。

1.1.5 服装生产流程简介

不同的服装企业有不同的组织结构、生产形态和目标管理,但其生产过程及工序是基本一致的。服装生产大体上由以下八道主要生产单元和环节组成。

(1) 服装设计

一般来说,大部分大、中型服装厂都由自己的设计师设计服装款式系列。服装企业的服装设计大致分为两类:一类是成衣设计,根据大多数人的号型比例,制定一套有规律性的尺码,进行大规模生产。设计时,不仅要选择面料、辅料,还要了解服装厂的设备和工人的技术。第二类是时装设计,根据市场流行趋势和时装潮流设计各款服装。

(2) 纸样设计

当服装的设计样品为客户确认后,下一步就是按照客户的要求绘制不同尺码的纸样。将标准纸样进行放大或缩小的绘图,称为“纸样放码”,又称“推档”。目前,大型的服装厂多采用电脑来完成纸样的放码工作,在不同尺码纸样的基础上,还要制作生产用纸样,并画出





排料图。

(3) 生产准备

生产前的准备工作很多,例如对生产所需的面料、辅料、缝纫线等材料进行必要的检验与测试,材料的预缩和整理,样品、样衣的缝制加工等。

(4) 裁剪工艺

一般来说,裁剪是服装生产的第一道工序,其内容是把面料、里料及其他材料按排料、划样要求剪切成衣片,还包括排料、辅料、算料、坯布疵点的借裁、套裁、裁剪、验片、编号、捆扎等。

(5) 缝制工艺

缝制是整个服装加工过程中技术性较强,也较为重要的成衣加工工序。它是按不同的款式要求,通过合理的缝合,把各衣片组合成服装的一个工艺处理过程。所以,如何合理地组织缝制工序,选择缝迹、缝型、机器设备和工具等都十分重要。

(6) 熨烫工艺

成衣制成后,经过熨烫处理,达到理想的外形,使其造型美观。熨烫一般可分为生产中的熨烫(中烫)和成衣熨烫(大烫)两类。

(7) 成衣品质控制

成衣品质控制是使产品质量在整个加工过程中得到保证的一项十分必要的措施,是研究产品在加工过程中产生和可能产生的质量问题,并且制定必要的质量检验标准。

(8) 后处理

后处理包括包装、储运等内容,是整个生产过程中的最后一道工序。操作工按包装工艺要求将每一件整烫好的服装整理、折叠好,放在胶袋里,然后按装箱单上的数量分配装箱。有时成衣也会吊装发运,将服装吊装在货架上,送到交货地点。

1.2 服装生产管理体系

1.2.1 服装生产管理的概念

服装生产管理是将服装企业的人力、物力、财力、信息等资源进行计划、组织、协调和控制,是服装生产过程密切相关的各项管理工作的总称。服装生产管理研究的对象包括:

(1) 合理地配置各种资源要素

这些资源要素主要包括劳动力、劳动资料、资金、信息、技术等。

(2) 高效率地组织生产过程

服装生产过程的分工较细,需确立恰当的分工协作关系,确保生产过程的协调性。

(3) 研究和运用现代化科学管理的方法和手段

许多管理原理、方法和手段对服装企业生产起到帮助和推动作用。

1.2.2 服装生产管理的基本要素

服装生产管理是服装企业生产经营活动的重要组成部分,其基本要素对企业管理有很大的影响。服装企业的基本要素有:

(1) 人

在服装生产过程中,人是不可缺少的要素,工作态度直接影响工作效率。

(2) 物质

服装企业所需要的物质包括材料(如面料、辅料)、机器设备和能源。

(3) 技术

包括工艺标准、工艺流程等加工方法。

(4) 资金

资金是服装企业生产的重要因素,生产运作的任何一个环节都需投入资金,任何一种产品都需投入成本。

(5) 信息

服装的款式千变万化,随着潮流的不断改变,需要大量的市场信息来配合生产,同样生产中的信息也会反馈到市场。

服装企业如果能灵活运用这些基本要素,就会对服装生产的管理起推动作用。

1.2.3 服装生产管理的职能

服装生产管理的职能根据生产活动的内容可划分为计划、组织、指挥和控制,这四项职能基本上反映了管理工作的主要内容。

(1) 计划职能

计划是对服装企业的经营活动进行事先筹划和安排的一种管理活动。计划职能是服装企业管理工作的首要职能,服装生产的整个管理过程都必须从计划开始。计划就是为企业管理制定目标,也是为企业管理提供指导方针和确立行动方案。因此,计划职能在管理过程中起主导作用。计划职能包括确立目标、决策和制定计划方案等内容。

(2) 组织职能

组织是通过组织结构、权力关系、分工协作、任务结构等的设计和运用,把服装企业经营的各种要素、各个环节结合起来,使其向服装企业目标有效运行的一种活动。服装企业管理的计划确定的目标和方案,需要企业的劳动者共同完成。为使生产效率更高,需要进行适当分工,也就是说,根据工作的要求和劳动者的特点进行部门划分和岗位设计,将适当的人员安排在适当的部门和岗位上,并通过授权,规定各部门、各岗位的职责和权限,用制度规定信息传递的方式和上下左右的相互关系,以形成一个有机的组织结构,使组织正常运转。这些都要靠组织职能的作用来实现。组织职能的主要内容有组织设计,主管人员配备和授权等。

(3) 指挥职能

指挥是促使组织成员行动和发挥作用的职能。当一个服装企业成立后,规定了企业目标,设计了企业的组织结构,也规定了企业各部门、各岗位的职责和权限,但这个时候,企业尚未正常运转,就如同一部汽车已经装配好,但尚不能启动一样,需要人去操纵它,指挥它运转和行驶。因此,指挥是每一个管理者的重要职能。指挥职能主要体现在信息沟通、人员激励和领导实施三个方面。

(4) 控制职能

控制职能是根据企业目标和计划的要求,对企业生产经营活动的过程和结果进行检查、监督和调节的活动。由于服装企业的规模越来越大,分工和协作关系越来越复杂,企业在执行计划的过程中,容易受到各种因素的干扰,使计划的实施偏离原来的轨道。因此,为了使企业的目标顺利实现,就必须对计划的实施进行控制,以保证各部门的行动符合计划目标的要求。



1.2.4 服装生产管理体系

服装生产管理的范围比较广,它的主要内容有:服装生产的技术准备工作,生产计划的编制,服装生产线的设计与生产任务的分配,员工的工作任务分配与调度,生产过程的信息管理,生产工艺的制定与控制,生产质量的管理与控制,生产成本的管理与控制,生产设备的管理,劳动定额及工资分配的管理,生产安全管理,员工的考核、激励与培训,计算机的应用等。服装生产管理是服装企业经营管理的一个重要系统,这一系统的主要任务是运用各种职能将生产中的各种要素有效地组合,形成一个有机的服装生产管理体系,如图 1-1 所示。

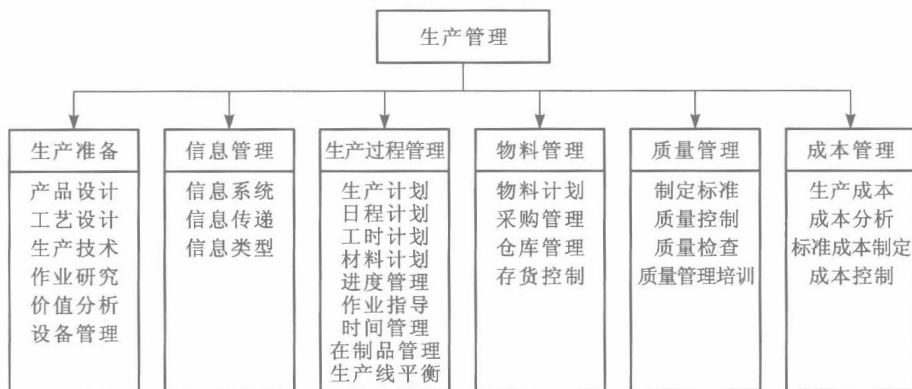


图 1-1 服装生产管理体系

1.3 服装企业的组织架构

1.3.1 小型企业的组织架构

(1) 规模和生产方式

在我国 60 人以下的“服装厂”通常叫“小型服装企业”,这种类型的服装厂家在我国服装业集群的城市或地区特别多。它们散布在大、中型服装企业的周围或近郊农村,大多数是为大、中型服装企业或服装贸易公司做来料、来样加工,只赚取劳务费,也有自产自销的,产品随市场变化而变化,没有开发和设计能力,全部是仿造,产品都在附近的小商品市场批发和零售。哪种款式、哪种品牌的服装好销,它们就生产哪种款式或哪种品牌的服装。而原材料质量差,工艺粗放,管理十分简单,因为其产品的销售对象是低收入阶层,贫困地区,所以还有一定的发展空间。

(2) 组织架构

“小型厂服装企业”因人员少,所以管理层次也少,很多事情都是厂长(即老板)自己干。例如:接单(或决定生产什么产品)、采购、销售、结帐等,往往采取一杆子到底的管理模式,即直线式组织架构(图 1-2)。

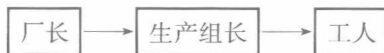


图 1-2 小型服装企业组织架构

只有两个管理层次,厂长通过三个组长,即裁剪组长(包括打板)一般全组只有 2~3 人,缝纫组长,管理裁片的发放和成衣的验收,整烫包装组长(兼职)管理后整理,三人实现对全

部工人的生产活动进行管理。

(3) 优、缺点

- ① 由于管理人员少,可以降低产品的制造成本。
- ② 厂长经常接触工人,生产上、生活上出现的问题可以及时解决,不会影响正常的生产秩序。
- ③ 服装款式和品种变化快而数量少,直线式组织架构应变能力强,能很快适应。
- ④ “直线式”因简单而粗糙,多数不实行流水作业,而是每个工人整体制作,产品质量无法控制,标准极低,严重影响产品的品质。
- ⑤ 管理不规范,随意性很大,造成工人不满,很难建立一支稳定的技术工人队伍。

1.3.2 中型企业的组织架构

(1) 规模和生产方式

20 世纪 80 年代以前,我国服装工业刚刚形成,规模小、管理方式落后,没有进入市场经济体系。改革开放后,我国服装工业腾飞,产销两旺,服装企业快速膨胀,进入 90 年代,300~500 人的厂家增加很快,千人以上的大型厂也不罕见。以当前的标准来衡量,200 人以上、千人以下服装企业都可以称为“中型服装企业”,中型服装企业实行流水生产,从产品开发到成衣销售,分工很细,层次较多,部门齐全,竞争力较强,有较稳定的销售渠道,一般都以接订单,生产出口产品为主,部分厂家内、外销兼顾。所以中型企业的组织架构较为复杂,通常采用直线职能架构(图 1-3)。

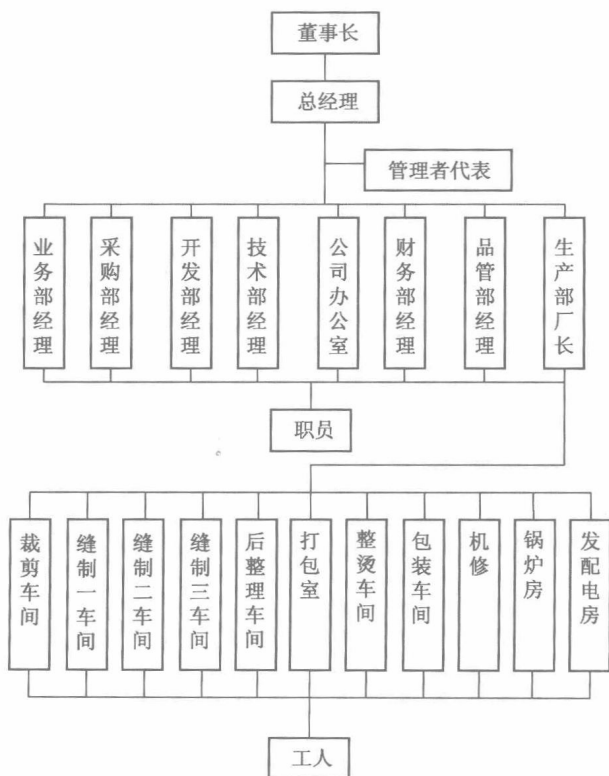


图 1-3 中型服装企业组织架构