

纺织服装高等教育“十二五”部委级规划教材

服装生产管理

F A S H I O N

M A N U F A C T U R E

M A N A G E M E N T

杨以雄 主编

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

服装生产管理

杨以雄 主编

东华大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

服装生产管理/杨以雄主编. —上海: 东华大学出版社, 2011. 3

ISBN 978-7-81111-846-9

I. ①服… II. ①杨… 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(2011)第 029253 号

责任编辑: 张 煜
封面设计: 李 峻

服装生产管理

杨以雄 主编

东华大学出版社出版

上海市延安西路 1882 号

邮政编码: 200051 电话: (021)62193056

新华书店上海发行所发行 苏州望电印刷有限公司印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 18.5 字数: 420 千字

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

印数: 0 001~5 000 册

ISBN 978-7-81111-846-9/F·046

定价: 49.00 元

前 言

改革开放 30 余年来,我国纺织服装业的生产规模逐步扩大,初步形成了完整的产业结构,出口、生产量等多项指标位居世界首位。尤其是我国加入 WTO 及 2005 年纺织服装配额逐渐取消后,服装生产和出口能力扩张迅猛。2010 年我国服装出口额达 1 295 亿美元,占全球服装出口贸易总额的 30% 以上。

然而,随着国内外社会经济环境的不断变化,我国服装产业面临品牌创新、产业升级、成本上升、竞争加剧等诸多机遇与挑战。如何树立创新理念,运用科学方法对服装生产企业进行合理管理,使各种生产要素得到优化配置和有效组合,以促进服装企业加快战略调整,跟上产业升级转型的步伐,这是摆在服装业内人士面前的重要课题,企业需要具有服装专业知识和管理能力的优秀人才。

本书作者在多年教学和科研的基础上,追踪国内外服装生产领域的各种有效管理手段,通过调研、项目研究和企业实践,系统地阐述了生产管理流程的基础理论与应用技术。

本书可供大、中专院校服装专业教学之用,也可为服装企业管理、工程技术人员提供参考。

参加本书编写的还有李敏、朱奕、崔志英、杨澄、邵丹、张颖、杞文楠、毕天逸、张芸、沈燕喃、张俊、陶珂、叶琪峥、胡蓉云、杨军、李丹、冯郁等。

在撰写过程中得到了吴汉金、王传铭、顾庆良、黑崎新也、嶋崎邦夫、周开宇、薛美君、孙妙迪、郜雅等学者和企业界人士的帮助,在此一并表示感谢。

服装生产管理领域的理论研究与应用正在不断发展,限于编者水平,书中难免有不妥之处,敬请各位专家、读者斧正。

杨以雄

2011 年 3 月

内 容 提 要

《服装生产管理》一书,结合国内外经济环境的不断变化以及我国服装产业加速升级转型的现状,以新的视野采用翔实的数据、简明的图表及案例分析,阐述了服装生产管理的基本理论和技能,注重服装生产管理的理论解析和应用的可行性。

全书分为六章,包括:概论、质量管理、成本管理、作业研究与管理、生产过程组织与管理以及生产计划设计与控制。详细论述了成衣质量管理的工具、服装成本构成与控制、浮余率和工时定额的测定、批量转换与交货期的关系以及减少批量转换损失等管理手段与方法。

本书可作为服装专业院校的教材,也可作为服装企业管理人员培训和自学的参考书。

目 录

1 概 论	1
1.1 服装生产概述	2
1.2 生产管理体系	9
2 质量管理	13
2.1 质量管理基础知识	14
2.2 质量检验	23
2.3 质量统计与分析	34
2.4 服装成衣过程的质量控制	46
2.5 服装认证	92
3 成本管理	103
3.1 成本管理的基本方法	103
3.2 服装产品的成本分析和计算	104
3.3 标准成本的制定和成本控制	132
3.4 成本核算(Cost Keeping)	139
3.5 降低成本的应用方法	145
4 作业研究与管理	156
4.1 工作状态分析(Working Condition Analysis)	157
4.2 工序分析(Process Analysis)	168
4.3 动作研究(Motion Study)	186
4.4 时间研究(Time Study)	208
4.5 5S现场管理	219
5 生产过程的组织与管理	222
5.1 生产组织的基本方法	223
5.2 工作地的组织和机器设备的配置	231
5.3 缝制流水线工序负荷平衡的方法	240
6 生产计划的设计与控制	247
6.1 计划的综合平衡	248

6.2 生产计划的制定	249
6.3 熟练率对生产计划的影响	252
6.4 生产计划的实施与控制	257
6.5 计算机生产管理系统在服装企业的应用	267
参考文献	288

1 概 论

导 读

我国是服装生产和消费大国。中国是世界上最早发明和掌握纺织服装生产技术的国家之一。时至今日,我国仍是服装生产和出口贸易额最大的国家。我国服装产业不仅有力地支持了国内工业化的进程,同时也对世界贸易、经济乃至政治产生重大影响。

进入 21 世纪,现代科学迈入了智能化机器人、数字化、基因工程等大型尖端科技的知识经济时代。新材料、新技术和新工艺不断开发应用,推动着各行各业的繁荣与发展。服装业也不例外,在服装品牌和商品策划、款式设计以及裁剪、缝纫、整烫等工艺方面,CAD、CAM、ERP 等技术得以推广和应用。服装三维 CAD 立体设计、服装自动生产系统等经过研究开发,也应用在生产 and 营销领域。

目前,我国服装生产仍属于以固有技术为指导的劳动密集型产业,一方面要满足十多亿人口的着装需求,同时还肩负着出口创汇,承担着推动国民经济发展和解决劳动者就业的历史重任。服装生产方式呈现新的特点:服装加工由手工作坊转变为流水线加工的工业化大生产;加工方法由单件定做转变为成衣化、工业化标准生产;形成了多品种、小批量、短交货期的买方市场;人们对环保和可持续发展日益重视;市场和技术环境的发展要求服装生产管理系统能与之相适应并逐步加以完善。因此,需要重视研究开发现代尖端技术,同时也应针对我国服装生产现状,重视基础技术和管理的研究及应用。

本章主要阐述与服装生产管理有关的基本概念、服装生产的特点和现状以及管理方法或手段等。

1.1 服装生产概述

人类早期的衣食住行采取自给自足的方法。比如,若要添置冬季防寒服装,首先要在寒冬来临之前寻找材料,然后缝制成形。在这种情况下,人们往往只考虑省工省时,而不顾及服装的造型或美观等。随着人们共同生活、集体居住意识的加强,人与人之间的地位、价值观念发生了变化,社会出现分工,在服装生产上出现了专门从事缝制加工的裁缝或衣匠。随着社会的发展,城镇人口进一步集聚,传统的量体裁衣方法很难适应人们的着装需要。于是,现代社会产生了按工序或部件等进行加工的工业化生产体系。工业化生产的服装也称“成衣化”服装,它是当今世界解决人们穿衣的主要手段。

我国在物质消费方面,过去以低收入、低消费为主。随着国民生活水平的提高,社会分工不断完善,消费趋向多元。在衣着方面,人们的需求由过去的追求数量,转变为优先考虑个性爱好,这种价值观念的变化,带来了消费市场的多样化。

服装是历史、文化、艺术、经济、科学等方面的综合产物,各种消费层次对服装有着不同的要求,因此服装制作要考虑这些因素。制作时通常采用以下几种方式:

a. 成衣化(Ready-to-wear; Dress Making)——工业化标准生产方式。在我国,成衣化服装通常以国家标准 GB/T 1335《服装号型》为基准,结合款式工艺特征,由流水线作业工人分工序批量完成服装制作;

b. 半成衣化(Easy Order)——以工业化标准生产为基础,由客户对某些部位或面料提出特殊要求,结合工业化生产的方法,投入流水线生产完成;

c. 定做(Order)——以个人体形和爱好为准,量体裁衣单件制作;

d. 家庭制作(Home Dressmaking)——自己购料缝制服装。

(1) 成衣化服装生产的特点

a. 需利用科学专业知识;

b. 高效使用人、物、机器(确定工艺标准和生产管理技术);

c. 寻求完善的机械化和自动化(以计算机应用为主,推行自动化、机械化);

d. 能进行工业化连续生产;

e. 质量好而且价格合适。

全国服装调查表明:我国 1985 年成衣化率为 35%,1990 年为 50%,20 世纪末达到 85%。作为参考,20 世纪 80 年代,美国成衣化率为 99%,德国为 95%,日本为 92%,法国为 70%,意大利为 60%,英国为 32%。美国的定做服装价格是成衣化服装的 4 倍;德国为 3 倍;日本为 2 倍。图 1-1 所示为服装成衣化生产工艺流程。

(2) 定做服装的特点

a. 凭裁缝师傅的经验和灵感;

b. 主要用手工进行缝纫、熨烫;

c. 能在家庭进行制作;

d. 质量好,但价格高。

(3) 我国服装业的发展和现状

① 我国服装业的沿革

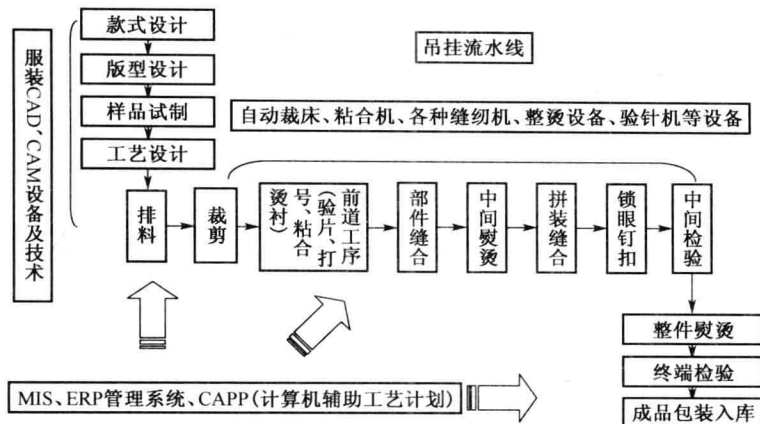


图 1-1 服装成衣化生产过程及所需设备、技术

20 世纪 20~30 年代,上海作为远东的金融、贸易中心之一,已形成了初具规模的时装市场,影响着远东地区服装的流行。但当时的服装以手工定制为主,个体裁缝铺及前店后场是成衣业的雏形。量体裁衣、家庭缝制是大多数民众的日常服装制作的主要方式。服装科技、教育和管理处于空白状态。

解放后,一直到改革开放之前,服装产业虽有一定的发展,但进展缓慢。服装商品短缺,国家实行计划经济,衣料和服装凭票供应。20 世纪 50 年代中期,我国基本完成了生产资料所有制的社会主义改造,国营和集体企业逐步发展。这一时期,我国服装成衣业开始发展。公私合营运动使许多个体裁缝组成集体所有制的小工业,走上合作化道路。到 1978 年,服装产业大多为国营和集体所有制,私营、个体经营逐步萎缩。

党的十一届三中全会以后,国家实行改革开放政策,确立了以公有制为主体、多种所有制经济并存的指导思想,对社会主义市场经济的发展起到了巨大的推动作用。改革开放 30 余年来,服装业形成了国有、集体、私营和外资等多种经济成分相互竞争、共同发展的格局。国内服装消费市场繁荣,购销两旺,国民生活从温饱开始走向小康,服装卖方市场向买方市场转变。在服装商品策划、设计、生产、批发和零售领域,企业管理、技术人员不断改革创新,不同体制的企业互补余缺,使得国内服装市场与国际市场在产品开发、生产质量、流通等方面迅速靠拢。到 20 世纪 90 年代后半期,民营服装企业发展迅速,在企业数、职工数、产量和出口额方面逐步替代了原国有工业部门服装企业的主力军地位。进入 21 世纪,我国加入 WTO,服装业大发展,业界强调提升纺织服装业科技水平的重要性,着力打造自主品牌,提高质量,增加品种,满足多样化需求,扩大高端市场份额,巩固和提高行业竞争力。同时,促进整个产业从以规模为主的“粗放式”增长向以自主品牌和核心竞争力为基础的“创新”增长模式转变。

目前,我国服装业(包括零售业)是私营企业和三资企业^①中最活跃的行业之一。

② 服装加工技术和研究现状

解放前,我国服装加工主要采用手工作坊形式,生产技术和工艺极为薄弱。

改革开放后,随着我国经济的快速发展和改革开放的不断深入,服装企业引进了诸多先进

^① 三资企业是按照中国法律成立的企业形态,包括中外合资企业、中外合作企业和外资(独资)企业。

技术和设备,服装生产工艺和技术取得了长足的进步。20世纪80年代,企业家和学者研究的内容主要集中在服装生产技术和管理方面。20世纪90年代,逐步向市场营销、计算机技术、服装快速反应及供应链管理等方向拓展。21世纪初,服装业面临全球化的机遇和挑战,我国服装业在继续保持劳动力低成本的基础上,合理利用资源,把拥有自主知识产权、管理创新、产品创新、技术创新等,作为未来产业结构调整 and 转型的发展方向,以提高核心竞争力。

我国服装业生产的特点:

a. 服装业正处在变革时代,生产类型正由大批量、少品种、长周期向小批量、多品种、短周期方向发展;

b. 服装生产涉及的面料、辅料众多,新技术、新材料的运用日新月异;

c. 生产工序多,工艺编排复杂;

d. 计算机和信息技术在服装设计、加工和经营管理等方面开始广泛应用;

e. 生产中大量使用人力,仍然属于典型的劳动密集型产业;

f. 受资源环境、出口退税、人民币升值、劳动力成本上升等因素的影响,国内服装业正在进行产业梯度转移、跨国经营、产业集群、资本经营以及创意园区建设等产业结构调整。

服装企业要确保能主动适应买方市场的变化,满足不同消费者层次的需求,在激烈的竞争中立于不败之地,关键是制定卓有成效的服装商品策划,即:为了使企业生产的服装适应消费需求和流行季节变换,应尽可能缩短从订货到零售的商品周期(Lead Time),制定生产、流通环节良好衔接的商品计划。

服装生产管理的主要任务是通过服装的造型结构、工艺加工特点、样板结构、工艺规格、裁剪、缝纫、整烫、包装等各个生产环节进行分析,制定标准技术文件,组织、实施、协调和控制服装生产计划。在保证服装产品质量的同时,还应注意与其他企业在价值上的比较优势亦即在生产中要有成本意识。

服装生产的重点是质量、成本和交货期。

③ 我国服装业的主要经济指标

如图1-2所示,2009年我国规模以上服装企业累计完成服装产量237.50亿件;规模以上服装企业产量占全行业服装总产量的58%^①。

2009年1~11月,规模以上服装企业个数比2008年同期增加16.98%。企业平均指标中,企业平均资产总额、企业平均工业总产值、企业平均主营业务收入、企业平均出口交货值和企业平均人数均与2008年同期相比基本持平或负增长,只有企业平均利润大幅上升了26.77%,人均利润上升了19.70%。企业平均人数下降明显,比2008年同期减少9.07%;“减员增效”成为2009年服装经济运行的最大特点^②。

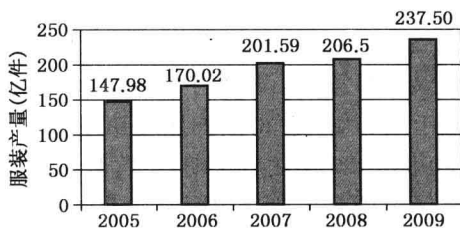


图1-2 2005—2009年全国规模以上服装企业完成产量情况

资料来源:根据《中国服装行业发展报告》相关数据整理。

① 中国服装行业协会. 2009—2010年中国服装行业发展报告. 中国纺织出版社, 2009: 2.

② 中国服装行业协会. 2009—2010年中国服装行业发展报告. 中国纺织出版社, 2009: 5.

根据国家统计局统计显示,2009年全国社会消费品总额125342.7亿元,比2008年同期增长15.5%。其中,服装类增长18.8%,增幅较2008年同期下降2.8%^①。图1-3所示为2005~2009年全国重点大型零售企业服装类商品零售额及同比增长的变化趋势。从中可以看出,2009年增速趋缓。

如图1-4所示,2009年我国纺织服装出口受出口退税率变动、人民币持续增值以及全球主要经济体经济增长趋缓的影响,同比下降9.65%。

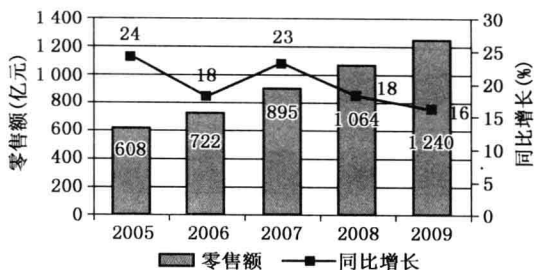


图 1-3 2005—2009 年全国重点大型零售企业服装类商品零售额及同比增长

资料来源:根据《中国服装行业发展报告》相关数据整理。

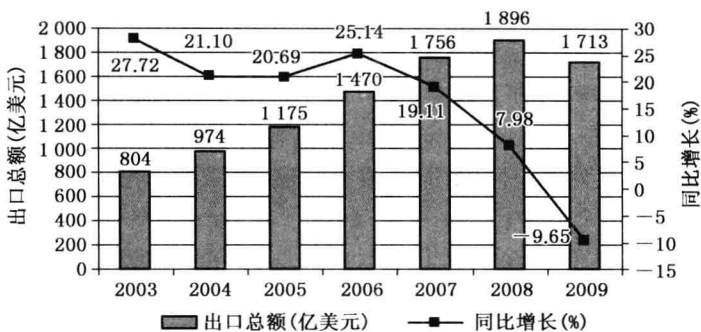


图 1-4 中国历年纺织服装出口

资料来源:中国纺织工业协会,2009/2010中国纺织工业发展报告,中国纺织出版社。

(4) 主要发达国家服装业现状

主要发达国家的服装市场年销售规模^②:美国4300亿美元、日本1400亿美元、德国896亿美元、意大利882亿美元、法国454亿美元、英国427亿美元。

① 美国

表1-1和表1-2所示为美国国内服装批发市场和服装进出口数据。

表 1-1 美国国内服装批发市场销售情况

单位:亿件

年份/类别	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	09/08 增长 (%)
国产服装	30.852	22.821	20.832	16.531	9.869	3.148	0.960	-69.5
进口服装	159.051	167.699	183.136	188.274	191.507	187.429	173.876	-7.2
国内消费量	189.903	190.520	203.968	204.805	201.376	190.577	174.836	-8.3
国产份额	16.25%	11.98%	10.21%	8.07%	4.90%	1.65%	0.55%	-66.7

资料来源:根据 U. S. Census Bureau(美国普查局)和 U. S. International Trade Commission(美国国际贸易委员会)相关数据整理。

① 中国服装行业协会,2009—2010年中国服装行业发展报告,中国纺织出版社,2009:13。

② 根据相关国家统计局数据换成美元折算。

表 1-2 美国纺织服装进出口额

单位:亿美元

年 份		年 份					
		2003	2004	2005	2006	2007	2008
出口	纺织品	109.2	—	123.8	126.7	123.9	125.0
	服装	55.4	—	50.0	48.8	43.0	44.0
进口	纺织品	182.9	206.6	225.4	235.0	240.9	231.3
	服装	712.8	757.3	800.7	829.7	848.5	825.0

资料来源:根据《中国纺织工业发展报告》相关数据整理。

由表 1-1 可知:2009 年美国国内服装批发市场销售下降 8.3%,为 174.836 亿件。国产服装份额持续走低,2009 年国产服装产量大幅降低 69.5%,仅 0.960 亿件;2008 年服装进口减少,而出口略增。

历史上,美国从优质棉花生产、纺纱、织布到成衣有着坚实的产业基础。大量生产、低价格销售是美国服装的特色。作为全球化战略,美国服装界率先倡导的 QR(快速反应)、SPA(制造零售一体化)、SCM(供应链管理)、服装 EDI(电子数据交换)标准、POS(售点计算机条码管理系统)、LR(敏捷销售)、Internet(因特网)和电子商务等,为业界确保全球竞争力提供了新的理念和工具,并制定了一系列符合国际质量、安全、环保要求的标准。

② 日本

如表 1-3 所示,日本服装市场的进口依赖性强,2008 年日本服装进口额为 259.0 亿美元,较 2007 年增长 7.92%。日本服装出口额常年维持在 4 亿美元上下,2005 年为 3.7 亿美元,仅占进口额的 1.64%。

表 1-3 日本纺织服装进出口额

单位:亿美元

年 份		年 份			
		2005	2006	2007	2008
出口	纺织品	69.1	—	71.1	73.4
	服装	3.7	—	—	—
进口	纺织品	58.1	61.9	63.0	69.5
	服装	225.4	238.7	240.0	259.0

资料来源:根据《中国纺织工业发展报告》相关数据整理。

2008 年日本进口纺织品供应国(地区)前五名依次为中国大陆、欧盟(27 国)、中国台湾地区、韩国及印尼,合计份额 81.8%;其中中国大陆地区 2005 年至 2008 年皆排名第一,且份额达 55.8%(见表 1-4)。

表 1-4 日本进口纺织品前 5 名供应国(地区)

单位:亿美元

年 份		年 份			
		2005	2006	2007	2008
国家(地区)					
中国大陆		30.4	33.5	34.4	38.7
欧盟		7.2	7.0	6.9	6.9
印尼		3.5	3.5	3.7	4.0
韩国		3.3	3.3	3.2	5.1
台湾地区		3.0	3.3	3.6	5.3

资料来源:根据《中国纺织工业发展报告》相关数据整理。

如表 1-5 所示,2008 年日本进口成衣供应国(地区)前五名依次为中国、欧盟(27 国)、越南、泰国和韩国,合计份额 94.4%;其中中国份额达 82.7%。2005 年排名第五的供应国为美国,进口额 2.96 亿美元。2006 年起美国跌出供应国前五名。

表 1-5 日本进口成衣前 5 名供应国(地区)

单位:亿美元

年 份 国家(地区)	2005	2006	2007	2008
中国	182.4	195.6	198.0	214.3
欧盟	16.0	15.8	16.5	15.9
越南	6.1	6.4	7.2	8.7
泰国	—	2.9	2.7	3.1
韩国	4.4	3.5	2.6	2.3

资料来源:根据《中国纺织工业发展报告》相关数据整理。

20 世纪 50 年代的日本作为欧美等国服装业的海外生产基地,以服装加工为主业。之后日本国民就业结构发生变化,产业经济结构不断调整。20 世纪 70~80 年代,日本的劳务成本逐年高升,制造业大量移向周边发展中国家,纺织服装产业出现空洞化。

进入 20 世纪 90 年代,日本国内服装生产逐步萎缩,衣着类产品生产强调高品质、高附加值。服装 SPA(服装制造零售一体化)盛行,生产和销售呈现多品种、小批量、短交货期。管理上,采用了诸多先进手段,如 JIT(Just In Time,及时生产供货系统)、QR、服装 EDI 标准、SCM、TQC、POS、ERP 等管理工具,普及使用服装计算机管理系统。

③ 英国

英国服装大量从劳动力价格较低国家和地区进口,其中中国大陆及香港地区占了最大份额,近年来进口国扩展到意大利、土耳其、越南和孟加拉国等地(见表 1-6)。英国国内服装业除高档产品设计和生产外,服装制造业快速收缩。

表 1-6 2007 年(截止到 8 月底)英国服装主要进口国家和进口额

	中国大陆	中国香港	土耳其	印度	孟加拉国	意大利	法国	摩洛哥	其他	总计
进口额 (亿英镑)	15.59	9.98	9.70	5.20	3.86	5.74	2.62	1.88	27.57	76.14
份额(%)	20.5	13.1	12.7	6.8	5.1	7.5	3.4	2.5	36.2	100.0

注:摘自 2008 年英国服装与鞋类产业统计报告。

英国服装市场的进口渗透现象十分明显,国内服装产业近年来一直处于衰退中,但是英国从欧盟外进口的服装主要为大批量低价产品,较少高档和高技术含量的服装。英国国内许多名牌服装企业纷纷关闭本国的工厂,将生产基地转移到其他国家和地区加工,再进口到本国销售。

英国服装出口从 20 世纪 90 年代开始出现大幅下滑,近年略有回升(见表 1-7)。2004~2007 年间,英国服装贸易逆差增长了 13.5%,2007 年逆差金额达 89.75 亿英镑,国内服装市场 90%以上来自进口。

表 1-7 2004~2007 年英国服装贸易额

单位:亿英镑

	2004	2005	2006	2007*	07/04 增长(%)
出口额	27.29	27.12	28.91	30.00	9.9
进口额	106.39	113.03	118.65	119.75	1.3
贸易逆差	-79.10	-85.91	-89.74	-89.75	13.5

注:① 摘自 2008 年英国服装与鞋类产业统计报告;② 2007 年数据为预计值。

④ 意大利

纺织服装产业是意大利历史悠久的传统产业,也是国民经济的支柱产业。截至 2009 年底,意大利纺织和服装业共有企业 54 493 个,从业人员 48.2 万人^①。

如表 1-8 所示,2009 年意大利纺织品出口额骤减,贸易顺差下降 35.6%。一方面是由于全球经济危机下,服装消费大幅降低,导致国际时装巨头对高端纺织品的需求量降低;另一方面,土耳其及亚洲的发展中国家的纺织品具有低成本优势,财务状况恶化的消费者倾向于购买低价纺织品。

表 1-8 意大利纺织行业数据

单位:百万欧元

	2007	2008	2009	09/08 增长(%)
营业收入	54 186	54 742	46 312	-15.4
产值	45 227	39 669	33 044	-16.7
出口值	28 070	27 301	21 923	-19.7
进口值	17 912	17 428	15 563	-10.7
贸易差额	10 158	9 876	6 360	-35.6
国内可供量	35 069	29 781	26 684	-10.4

资料来源:根据 ISTAT、Movimprese 和 SitaRicerca 数据整理。

意大利纺织服装产业链相当完善,从原材料加工、纺纱、织布、染色、后整理,到针织、家纺、袜类和成衣等,品种齐全,上下游配合协调。按照各产品大类的销售额,意大利的纺织服装产业链的构成如图 1-5 所示。

意大利服装强调个性,90%以上是中小型企业,平均一家服装企业 8 名职工。意大利著名服装企业一般都拥有自己的加工专利。但一部分服装只要交货时间允许,往往也采取生产设备、资金外移,委托国外进行加工。服装生产工艺管理严谨,服装样板师、工艺师终生受雇,常年积累的工艺专利是意大利服装企业制胜的法宝。意大利企业和政府重视服装业人才培训和教育,对企业不同人才的岗位培训有法律规定和保障。

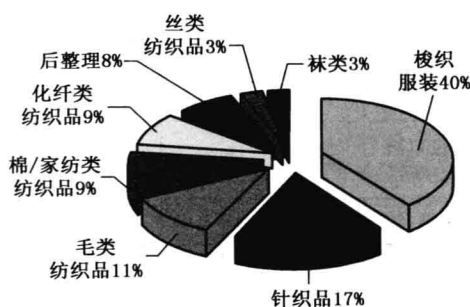


图 1-5 意大利纺织服装业产业链结构

① 根据 ISTAT、Movimprese 和 SitaRicerca 数据整理。

1.2 生产管理体系

(1) 管理的概念和定义

所谓管理是指运用科学的思想、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、组织、指挥、监督和协调,通过对职工的教育和鼓励,保证企业生产与经营活动的连续性、均衡性、有效性、经济性和安全性,以期更好地完成预定的生产和销售目标,最大限度地满足社会需要。

管理的定义:“规划、组织、领导和控制组织成员的行为表现,善用各种组织资源,以达到组织预定目标的过程。”^①

a. 管理是一种动态交互作用的过程。由时间横断面透视组织,只能够了解该时间点的组织概况,一旦时间点转移,组织特性、管理者核心任务都可能产生重大变化。

b. 管理者必须善用组织内所有资源。人力,无疑是组织内最基本的资源,然而,尽管有最佳的人员组合,仍必须配合其他相关资源才能发挥最大功效。例如:如果管理者希望增加生产量,则不应只激励员工的工作士气,还须增添现代化的设备。此外,财务资源也是重要的考虑要素。

c. 定义强调:管理能够达到组织“预定目标”。任何管理人员都有其特定目标,组织也因预期目标不同,而展现各自的特性。

服装企业管理的根本任务有两项:

a. 经营管理,它由经营计划、产品开发、财务、物资供应、销售等管理系统组成;

b. 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子系统组成。

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,对生产效率和质量不会有太大影响,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或企业职能进行计划、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,还应进行合理和有效的管理,才能按时向用户提供价格合适、质量有保证的合格产品。

(2) 服装生产管理体系的构成

① 服装生产管理要素

图 1-6 所示为服装生产技术系统图。

服装企业生产过程的构成要素如下:

a. 人(men)——服装企业作业人员除了数量的要求外,还应考虑技能程度和努力程度(工作态度)等;

b. 材料(material)——面、辅料的物理性能、配伍性、加工的难易等;

c. 加工方法(method)——工艺标准的制定:质量标准、检验标准、工时定额等;

^① 张善轩等. 哈佛管理全集——生产与品质管理. 当代中国出版社, 2002: 4-5.



图 1-6 服装生产技术系统

d. 机器设备(machine)——服装加工机器,如裁剪机、缝纫机、蒸烫机以及各种服装加工用辅助器具;

e. 资金(money)——生产资金的周转、生产成本费用等;

f. 市场与信息(market and information)——消费市场需求动向,生产过程中的信息反馈等。

服装企业与其他企业在生产管理上既有共性的一面,也有本身的特殊性。例如,在质量检验时出现的不合格品或半成品,经过换片、返工可成为合格品;在西服制作过程中,缝纫机缝合衣片(创造生产价值)的缝纫工作时间只占整个工作时间的 20%左右,而其余时间为拿、对、放衣片或换线、记录、联系加工事宜等。同时,由于我国服装企业的主体是由手工作坊加工业演变而来的,服装生产的理论和技术基础薄弱,凭经验和主观安排生产的现象屡屡发生,现代生产管理的模式在服装企业应用刚刚起步。

为了适应经济发展的需要,在生产管理过程中,应充分了解社会价值观念的变化,收集和分析生产环境和生产过程的各种信息及基础数据,有效地利用人员、材料、设备和资金,以合理的工作方法、合适的成本、规定的数量和质量,按确定的日期向用户交货。

② 服装生产管理系统

服装生产管理是一项涉及面广的管理技术。以来料来样加工的西服为例,影响加工费高低的因素有很多:

a. 不同款式品种工时定额的差异——高档毛型胸衬和粘合胸衬的西服,由于款式结构、工艺加工要求不同,每天生产的定额指标可能相差 1 倍;

b. 批量大小的差异——同一品种投入同一生产线,由于开始生产有一段熟练过程,会造成时间和成本的起步损失。当批量不同时,折算到每一件服装上的工时定额是不同的,多品种小批量这种起步损失更显著;

c. 交货期长短的影响——交货期缩短时,为了按时交货,一个品种的批量将被安排到若干条流水线上生产,这样总的起步损失大于一条流水线的起步损失,加工成本相应提高;

d. 市场竞争的影响——市场不景气,服装企业加工任务不足,接单时只能压价竞争,有时报价甚至低于生产成本;

e. 工厂管理水平的差异——工时定额的合理性和准确性、成本核算的方法、生产线的安排、生产调度等都将影响加工费的成本;