

ZHONGGAOZHONG FUZHUANGSHEJIYUGONGYI ZUANYE JIAOCAI



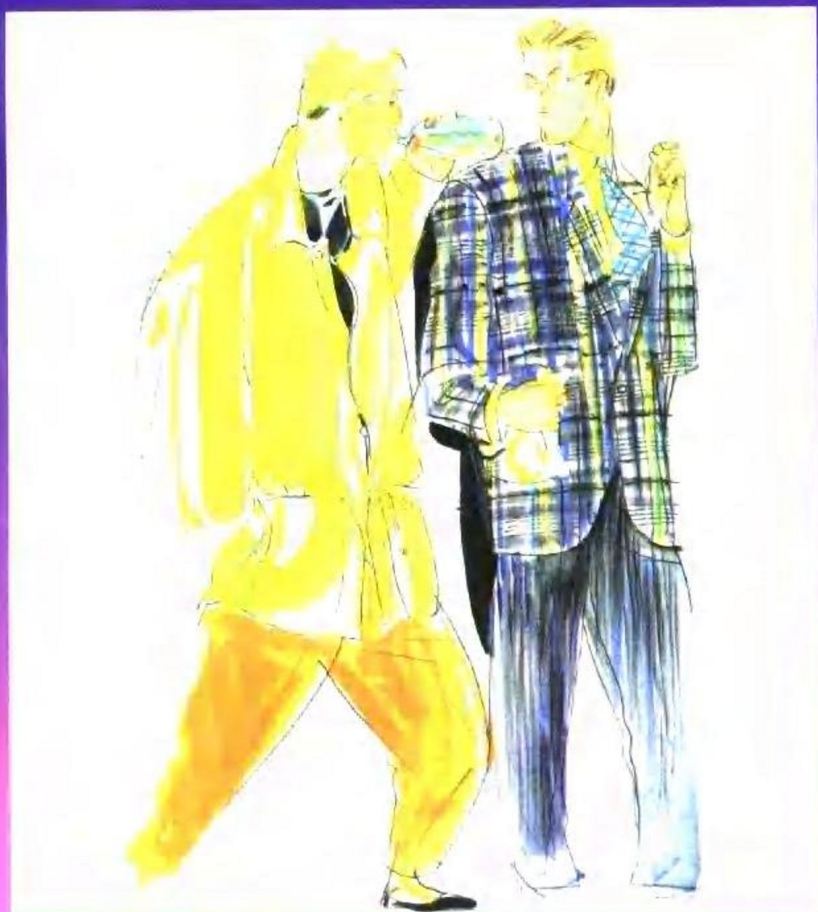
# FU ZHUANG



职业高中服装设计与工艺专业教材

## 服装生产管理

职业高中服装设计与工艺专业教材编写组 编



.866.2

FUZHUANG  
CHANGUANLI

上海科技教育出版社

丛书主编：冯翼  
本书主审：包昌法  
本书编写：刘小红（一、二、三、六、十章）  
刘东（五、七、八章）  
李郁纯（四、九章）

职业高中服装设计与工艺专业教材

**服装生产管理**

职业高中服装设计与工艺专业教材编写组 编

上海科技教育出版社出版发行

（上海冠生园路393号 邮政编码 200233）

各地新华书店经销 上海交通大学印刷厂印刷

开本 787×1092 1/16 印张 9 字数 210 000

1999年6月第1版 1999年6月第1次印刷

印数 1—50 000

ISBN 7-5428-1771-X/G·1247

定价：8.20元

# 前 言

人类自有了文明以来,服装与人相伴相随,须臾不离,成为人们精神文明和物质文明的重要标志。

随着社会的进步,科学、合理的教学方法改变了师徒传授技艺的传统方式。教学内容也从基本的穿针引线、裁剪缝纫发展到包括服装设计、服装工艺、服装生产、服装染整,以及服装外贸、内贸、营销、服装科研等多种相关学科。现代服装形成了大服装的概念。职业高中服装设计与工艺专业教材,正是为了满足这一需要而编写的。根据职业高中的特点,本专业设置的课程与实践紧密结合,使学生既掌握本专业的基础理论,又具备设计和制作的动手能力,既能参与服装工业的流水作业,又能独立试制和生产样品,从而把他们培养成能适应现代市场经济体制的会设计、能生产、懂管理、会经营的介于“白领”与“蓝领”之间的实用人才。本套教材理论与实践并重,以能力为本,内容深入浅出,图文并茂,可作为职业高中服装类专业教材,也可作为服装专业其他层次教学用书及服装专业技术人员参考读物。

本套教材共十五册,由冯翼主编。教材在编写过程中,得到教委及有关部门的指导,同时还得到中国纺织大学服装学院及艺术设计学院、上海工程技术大学纺织学院、上海纺织高等专科学校、上海纺织工业职工大学、上海轻工业职工大学、上海科技教育出版社等方面领导、专家的热心支持,在此一并表示感谢。

编 者  
1998.3

# 目 录

绪 论	1
第一章 服装生产管理概述	3
第一节 服装企业简介	3
第二节 服装生产管理系统	8
第三节 服装生产管理的发展趋势	16
第二章 服装生产计划	20
第一节 服装生产计划概述	20
第二节 服装生产能力分析	26
第三节 远期服装生产计划	32
第四节 近期服装生产计划	35
第三章 资料部生产信息管理	41
第一节 资料部的工作程序	41
第二节 资料部信息处理业务	43
第四章 服装生产技术管理	46
第一节 技术部的工作内容	46
第二节 样衣试制与纸样修改	48
第三节 物料与工时消耗定额的管理	52
第四节 生产制造通知单的编制	55
第五章 裁剪车间的生产管理	59
第一节 裁剪车间生产流程与技术要求	59
第二节 裁剪车间生产安排与进度管理	61
第三节 裁剪车间各工序注意事项	72
第六章 缝制车间生产管理	76
第一节 缝制车间生产流程和技术要求	76
第二节 缝制车间生产过程组织与进度控制	80
第三节 缝制车间生产品质管理	87
第七章 后整理部门生产管理	91
第一节 生产流程和技术要求	91
第二节 生产安排与进度管理	93
第三节 服装成品包装	98
第八章 物料采购与管理	106
第一节 物料采购计划与实施	106
第二节 面料仓库的工作内容	110

第三节	辅料仓库的工作内容	112
第四节	物料仓储水平控制	114
第五节	物料入库检查内容	116
<b>第九章</b>	<b>服装生产成本管理</b>	<b>120</b>
第一节	服装生产成本构成	120
第二节	服装生产成本计算	121
第三节	服装生产成本控制	124
<b>第十章</b>	<b>服装企业基础管理工作</b>	<b>127</b>
第一节	行政管理工作	127
第二节	员工培训工作	129
第三节	生产安全管理	133
<b>附 录</b>	<b>计算题参考答案</b>	<b>136</b>

## 绪 论

纺织服装工业是我国国民经济中的一个重要产业部门,长期以来为满足我国人民衣着需要、保障产业纺织原料的使用及为我国出口创汇、积累国家建设资金等方面发挥了重要的作用。据统计,1996年纺织服装出口占我国商品出口总额的24.6%,占世界纺织品贸易总额的13%,出口量居世界第一位。进入90年代,我国加快了市场经济体制改革的步伐,国民经济呈现高速增长的态势,工业化的进程也相应加快,国民经济结构出现了重大的调整。劳动密集型、低技术密集型的产业受到国内外市场强烈冲击,而纺织工业首当其冲。纺织行业在进行内部结构调整、产业升级、技术升级的过程中,服装工业随之崛起,成为我国纺织行业的龙头。据统计,1996年我国服装产品出口额占我国纺织品出口总额的67%,服装工业占纺织行业的比重也由1992年的16%上升到1996年的23.6%,服装工业的从业人员达400多万,展示了我国服装工业进入90年代以来前所未有的发展势头。

在服装工业迅速发展的过程中,服装市场需求也发生了深刻的变化,表现在以下三个方面,一是服装消费呈现个性化、多样性、多变性的特点,促使服装企业向多品种、小批量的生产模式转变,这增加了服装企业生产管理的难度,也对服装企业生产管理人员的素质及生产品种适应能力等方面提出了更高的要求。二是服装市场空间不断扩大,服装细分市场日益缩小,服装流行周期越来越短,服装市场经营机会增加的同时,服装经营管理的难度也相应增加,对服装生产的准时性要求也提高了。三是服装市场竞争日趋激烈,企业必须加强服装生产管理及品质管理,通过低成本高质量的经营策略赢得市场,取得市场竞争的优势。

服装市场需求的这些特点,客观上为中小服装企业提供了广阔的生存与发展空间,也决定了服装生产企业仍然以半手工生产方式为主,因此服装生产企业的生产能力是由生产工人的技术水平、管理人员的管理水平及生产设备的先进程度等三个因素决定的。人的因素占了70%,管理人员的生产管理水平对人力资源配置与利用效率起着关键性的作用。许多中小服装生产企业往往忽视了这一点,对其生产过程缺乏科学的组织与管理,生产潜力不能充分发挥,从而大大影响了其生产能力、生产效率及市场竞争力。比如,有些服装生产企业在从小到大的发展过程中,对生产过程的组织并没有作出相应的调整,一直采用单件生产的组织方式,虽然省去了工序化分及员工之间的协作管理,简化了生产管理内容,但其生产效率却降低了,没能利用规模化生产所带来的经济效益。

加强服装生产企业的生产管理,不仅可以提高生产效率,减少生产损耗,提高存货周转速度,降低生产成本,也可缩短生产周期,确保准时交货,从而提高服装企业的接单能力、履行合同的能力及经济效益。服装企业在实际运作的过程中,由于生产管理不善,往往会产生许多问题,有时甚至会严重影响企业正常经营活动。比如,由于管理人员的疏忽,出现不起眼的瑕疵,被客户挑剔而返工或拒收;由于面料预算不准确,实际用料超过预计,降低了目标利润甚至亏损;由于出现大量不合格品而影响生产进度,导致延迟交货;由于辅料采购工作没跟上,导致生产订单不能如期开工;由于编组不合理或分段工资确定不合理,影响了整体

生产效率或员工士气;由于成衣后整理方法不当或包装出错,要求返工或被客户拒收;由于产品批别管理出错,导致订单进度延误、生产现场混乱及错单混单;由于沟通失误,导致部门之间的工作失调,影响生产进度或准时交货等。产生这些问题的根本原因是服装企业在生产管理的过程中,缺乏科学的管理程序、管理方法与工作标准,导致各个生产环节或服务部门不能有效沟通与紧密配合,破坏了生产过程的连续性与均衡性,从而降低了企业整体的生产效率。

服装生产管理作为服装企业管理的一个重要组成部分,其主要职能是解决服装生产过程中的一系列服装生产技术管理问题。服装企业的基本生产过程是由裁剪、缝制、后整理、包装等几个部分组成的,与之相应的生产管理活动包括服装生产计划的制订,服装生产任务的分配,服装生产进度的管理与控制,服装生产能力的平衡、调度与协调,服装生产过程的信息管理,裁剪车间的生产技术管理、缝制车间生产过程的组织,后整理与包装车间的生产技术管理,生产成本的管理与控制等。

本教材从工业生产管理的一般原理入手,结合服装企业生产管理的实际,阐述了服装生产管理的内容、方法和技巧,具有实践性、实用性、可操作性的特点,对服装企业具有一定的指导作用。

# 第一章 服装生产管理概述

在市场经济体制下,我国服装企业逐步实现了转轨建制的变革,服装企业的经营模式也发生了深刻的变化,由过去单纯的生产型企业转化为生产经营型企业。服装企业在走向市场的过程中,服装生产管理作为服装企业经营管理系统的基本组成部分,其地位更为重要。提高服装企业市场反应能力与生产管理水平是实现服装企业生产经营目标的基本前提。

## 第一节 服装企业简介

### 一、服装企业的概念及经营要素

服装企业是指从事服装生产或贸易、具有法人资格、实行独立经济核算、自主经营、自负盈亏的经济组织。服装企业作为一个系统,一方面要与外部的经营环境发生作用或与外部经营环境进行生产要素的交换,取得维持或发展企业所必需的各种生产要素;另一方面要对系统内部的产、供、销、人、财、物、信息等进行组织或协调,以达到优化组合,取得最佳的经营效果。因此,服装企业的经营要素通常包括以下几个方面。

#### 1. 土地使用权

在我国,土地属于国有财产,但企业可以通过购买或租赁取得土地使用权。服装企业在购买土地使用权或租用厂房时,要综合考虑交通运输、通信、能源、人力、成本及其他生产要素。这些要素往往是相互影响的,服装企业应权衡其间的利弊,正确选择厂址。

#### 2. 技术

服装企业的技术水平是服装企业技术人员水平、管理人员水平及服装加工设备水平的综合反映,代表服装企业的基本经营素质。服装企业的技术水平主要表现在生产工艺的制订、产品的开发、生产所消耗的各种成本要素的定额水平、服装生产品质控制及根据客户要求准时交货等方面。

#### 3. 资本金

服装企业的资本金,是服装企业设立时由投资者注入的资产。它是服装企业对外承担民事责任的物质保证,是形成服装企业经营系统的物质基础,也是维持服装企业经营系统正常运转的血液。为了确保服装企业能持续稳定地发展,我国制定了资本金保全制度,规定服装企业的投资者不能随意变更或抽逃资本金,并对投资者运用企业分红所得进行追加投资的行为,给予税收上的减免优惠。服装企业资本金的扩张,不仅会提高服装企业的经营实力,同时也能增强服装企业融通资本的能力,从而促进服装企业走上良性的、快速发展的轨道。

#### 4. 员工

服装企业的员工包括各种专业管理人员、技术人员及生产工人。服装企业的员工是服装企业最活跃的生产要素,是无价资产,是利润的创造者。现代企业管理以人为核心,十分

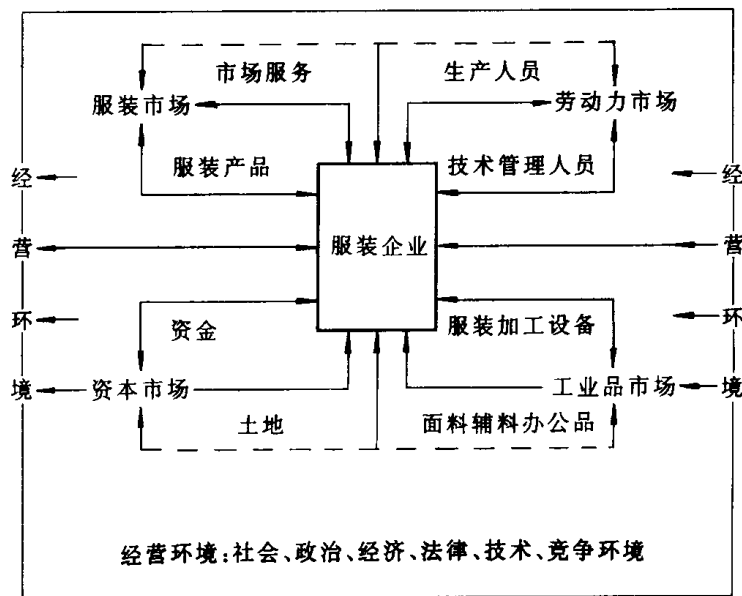


重视人力资源的开发与管理。

### 5. 外部经营环境

服装企业的外部经营环境对服装企业的生产经营活动也会产生重要影响。这些外部的经营环境包括社会、政治、经济、法律、技术及竞争等要素,如服装企业的经营活动必须遵守当地的各种法律、法规或制度。服装生产技术进步会促使服装企业组织机构、生产方式及管理方式的变革,服装市场的竞争会使企业改变经营策略,从而对服装企业的生产经营活动产生影响。

服装企业的各种经营要素及其相互关系如图 1-1-1 所示。



注:实线表示人流、物流、资金流,虚线表示信息流

图 1-1-1 服装企业的经营要素及其相互关系

## 二、服装企业的类型

服装企业根据产权主体的构成、所有制性质、生产对象及生产规模划分为不同类型。不同类型的服装企业,其经营管理模式及特点也不同。

### 1. 按服装企业产权主体的构成不同划分

企业产权是指企业财产所有人对企业财产所拥有的占有、使用、收益、处分的权利。根据我国公司法的规定,服装企业的产权主体构成有以下几类。

(1) 业主制服装企业。指企业产权只有一个所有者,企业是业主的个人财产,通常也由业主直接经营管理。在我国服装行业中,许多中小型的私营服装企业或外商独资的服装企业属于此类。这类服装企业往往规模较小,在激烈的服装市场竞争中,起落频繁,这也体现了中小服装企业易进易出的特点。

(2) 合伙制服装企业。指企业产权分属几个业主。这些业主通过协议,将个人财产集中起来经营。这类企业的法律地位与业主制企业相似,业主对企业的负债负完全责任,业主的经营风险较大。由于工业化的服装生产企业,生产过程分工较细,一条服装生产线通常需要 30~60 人,对于资本实力较小的业主,通过这种联合的形式组建服装企业,可以充分利用专业化分工的优势,取得规模生产效益。

(3) 公司制服装企业。它是一个法人团体,以法人名义行使民事权利,承担民事责任。

我国一些大中型的国营企业、集体企业、股份制企业、有限责任公司都属于这一类。我国服装行业在改革开放以后,得到了快速的发展,已经形成了许多实力雄厚的大型服装集团企业。在我国市场经济体制改革的过程中,这些服装集团企业一般都采用了规范化的公司制形式,其主要特点是企业产权明晰,制度合理,管理科学,职责明确。

## 2. 按服装企业所有制性质不同划分

我国在推行市场经济体制改革的过程中,已经形成了以公有制为主体,多种所有制成分并存的所有制结构。目前我国所有制性质不同的企业主要有以下几类。

(1) 公有制企业。这类企业由国营企业和集体企业组成。许多公有制企业由于历史遗留问题及内部结构等原因,在市场经济改革中竞争能力受到较大影响,但它们仍然是我国经济发展的主力军,在创造就业机会、创造国民财富、稳定社会环境等方面起着重要的作用。目前,公有制企业已经开始大面积实行股份制改造,逐步建立以国有产权为主体,产权结构多元化的股份制企业。公有制企业的内部关系也发生了深刻的变化,主要表现在三个方面:一是医疗、住房、养老等福利项目社会化,改变了过去公有制企业对其员工统包终身的做法;二是出现了以按资分配、按劳分配、按技术分配等多元化的分配形式,拉大了收入差距,权力分配的现象逐渐减少;三是形成了相互依存、相互协作的新型劳资关系。但是,在技术、资本、劳动力竞争的过程中,由于技术比资本更富有扩张性,资本比劳动力更容易置换,劳资关系的矛盾仍然是一个十分敏感的问题。这些变化总的来看有助于公有制企业减轻负担,提高竞争力,但与其他新起的成长性企业相比,仍然需要加大改革力度。

(2) 私营企业。其产权归属个人所有。目前,我国私营企业的比重不断加大,成为我国经济发展的重要组成部分,它吸纳了大量国有企业下岗人员,产生了一定的社会效益。随着公有制企业福利项目社会化进程加快,私营企业对各种人才的吸引力将会增强,并将形成社会就业的一个新的热点。

(3) 三资企业。这是指有外商参与投资的企业,包括外商独资企业、中外合资企业、中外合作企业三种形式。我国实行改革开放后,三资企业在吸引外资、引进先进的技术、先进的管理等方面发挥了重要的作用。由于三资企业在技术、市场、资金、管理、政策等方面具有较大的优势,在市场竞争中表现出了较强的竞争力,吸引了大批优秀的管理人才和技术熟练的员工。在我国服装行业中,三资企业所占的比重较大。据统计,1996年我国服装企业达4万多家,其中80%为乡镇企业或私营企业,而这些企业许多都是与外商合资兴办的,在沿海改革开放的地区更为突出。

(4) 集团企业。这是指实力雄厚的、跨行业、跨地区、跨国家的大型企业集团。它们通常采用多元化的经营模式,一方面可以分散行业经营的风险,另一方面也可充分利用区域性的商业机会,分散区域性的政治风险。目前,我国服装行业发展的主要问题是缺少实力雄厚的服装集团企业。许多服装企业因为没有力量建立自己的分销网络,导致服装生产与销售的无序竞争。建立以服装贸易为中心的服装集团企业,通过这些服装集团企业的营销行为,规范服装市场竞争行为,同时对中小服装生产企业的生产经营进行引导和控制,将是我国服装企业发展的一种趋势。

## 3. 按服装企业生产对象不同划分

服装企业因使用的原料不同,其生产方式、生产流程、生产管理的特点及生产控制的内容也有较大的差异,主要有以下几类。

(1) 梭织面料服装企业。这类企业以工业缝纫机为主要生产设备,配备相应特种专用车。其加工的服装品种广泛,包括各种男装、女装,生产工序划分较细,专业化程度高,协作难度大,生产流程控制的重点是各个工序生产的均衡性。

(2) 毛衣(即羊毛衫)服装企业。这类企业以针织横机及套口机(缝盘)为主要生产设备。其加工的服装品种局限于各种毛衣及针织服装,生产工序划分较粗,专业化程度较低,对生产工人要求高,生产流程主要是通过控制投料速度进行控制,工艺参数及原料控制是其管理的重点。

(3) 针织服装企业。这类企业集针织圆机、横机、工业缝纫机为一体,通常针织服装工艺比较简单,其管理特点介于前两类服装企业之间。

#### 4. 按服装企业生产规模不同划分

服装企业按生产规模不同划分为大型服装企业、中型服装企业、小型服装企业三大类。大型服装企业通常集产、供、贸、销于一体,具有雄厚的资本实力及强大的市场开发能力与品牌开发能力,企业的规模经营效益十分明显。中小型服装企业的经营模式往往是生产加工型的,其优势通常表现在生产的品质较高、生产成本较低及经营方式灵活等方面,但其品牌开发能力及市场开发能力较差。在一些较小的细分市场中,中小型服装企业进行品牌经营也有一定的竞争优势。

### 三、服装企业的组织机构

服装企业的组织机构是服装企业生产经营管理活动的指挥系统,通常包括行政管理系统、产品销售系统、生产要素供应系统及生产过程组织系统。它是实现服装企业经营管理目标的组织保证。为了有效地从事生产经营管理活动,服装企业需要建立一个结构合理、分工明确、制度严明、管理科学的组织机构。服装企业在设置组织机构时,应遵循以下几条原则。

#### 1. 目标原则

在服装企业的组织结构中,每一个职能部门或职位都应有明确的目标,每个工作岗位应因事而设而不能因人而设。

#### 2. 权责原则

即责、权、利相结合。在服装企业的管理实践中,要求服装企业对每个员工的工作安排既要做到人尽其才,避免怀才不遇和才疏位高的现象,又要责、权、利相结合,避免有权无责或有责无权的现象发生。

#### 3. 组织层次与控制跨度适当的原则

服装企业应根据经营管理的实际情况,确定合理的组织等级与层次,在满足管理需要的前提下,层次越少越好。组织跨度是指管理人员所控制的下属数量。服装企业应根据管理人员的工作能力、工作性质、所处的组织等级及下属的工作环境,确定管理人员与职工的比例,控制企业员工的编制。合理的组织层次及控制跨度是确保服装企业机构精简、管理信息畅通、工作效率提高的组织保证。

#### 4. 平衡与协调原则

服装企业组织机构的设置,实际上是企业经营目标或企业经营职能的分解过程。合理的组织机构,要求其内部的员工或班组的工作目标与企业的总目标保持一致,并能以此为基础进行工作上的沟通与协调。各个部门、小组和个人之间的工作量应保持适当的平衡,避免

负荷不匀而对管理过程产生影响。

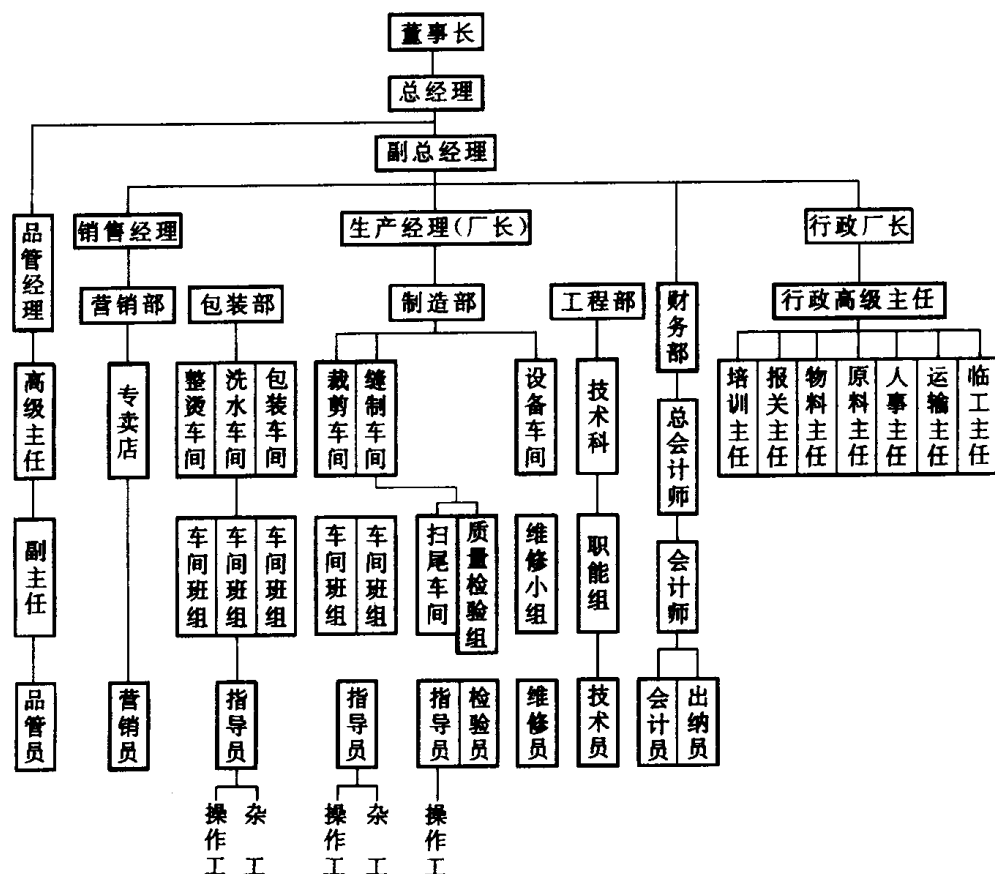
### 5. 连贯性原则

服装企业的组织机构是服装企业生产经营信息的传递途径,组织机构的设置应能保证这些信息传递畅通。此外,服装企业在组织机构变革的过程中,还要保证服装企业在经营目标、管理制度等方面前后的连贯性,避免大起大落,影响企业稳定发展及员工士气,导致人心不稳。

董事会是该企业的最高领导机构,负责制订企业的经营决策、经营计划、管理制度、人事制度等,决定企业的组织机构的设置,统筹整个企业的生产经营管理活动。总经理负责主持企业的日常生产经营管理工作,组织实施董事会的决议。销售经理负责企业产品的销售与推广,行政厂长负责企业各种生产原材料的采购与供应、员工招聘与培训、货物发运及报关等,生产经理负责企业的生产技术管理,直接领导各个生产部门。车间主任是车间生产行政工作的负责人,负责生产车间的生产技术管理。班组长是各班组的行政负责人,其主要职权是根据车间下达的生产计划或任务,组织和指挥班组的的生产,对生产员工提供技术指导,并对员工的工作情况进行检查与监督。

服装企业由于生产经营的规模、生产类型、技术特点不同,其组织机构的形式也不尽相同。大型服装企业组织结构部门齐全,如图 1-1-2 所示。

一般中型企业由厂部、车间(科室)、班组、操作工人四级组成。小型企业由厂部、班组、操



注:扫尾车间是由专门加固某些服装部位缝制工序所组成的车间。

图 1-1-2 某大型服装企业组织结构

作者三级组成。

## 第二节 服装生产管理系统

### 一、服装生产管理的含义、特点及任务

#### 1. 服装生产管理的含义

服装生产管理是对服装企业的人、财、物、信息等资源所进行的计划、组织与控制活动,是与服装生产过程密切相关的各项管理工作的总称。服装生产管理的对象包括生产计划、生产过程、生产现场、服装生产过程中的半成品或产成品、生产人员及生产设备等。

服装生产管理的主要内容有:服装生产的物资技术准备工作,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,生产进度的管理,生产现场的物流管理,生产过程中的信息管理、生产工艺的制订与控制,生产品质的管理与控制,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、激励与培训等。

服装企业的生产管理是服装企业经营管理系统的一个重要的子系统,负责将企业的经营目标转化为企业的生产行动,并付诸实施。尽管服装生产管理在服装经营管理系统中处于执行性的地位,但它是实现服装企业经营目标的基本保证。一方面,服装企业的生产管理水平代表了服装企业的市场适应能力,只有提高服装企业的生产管理水平,才能确保服装企业按照服装市场或顾客的需要,及时、保质、保量地提供产品加工服务,从实质上提高服装企业的市场竞争力。另一方面,服装市场竞争十分激烈,消费者对服装需求转向款式、品种、规格多样化,为适应服装市场的多变性,服装企业必须具备组织多品种、小批量的生产能力,并要求服装企业的生产能力具有较强的弹性,从而对服装企业的生产能力及管理水平提出了更高的要求。

#### 2. 服装生产管理的特点

服装企业的生产管理与其他企业的生产管理相比,具有以下特点。

(1) 从服装企业产品成本构成来看,原材料、辅料所占比重较大,通常占生产成本的60%~70%。对生产成本的管理和控制,要特别重视原材料及辅料的选择、半制品的质量、用料定额与损耗的管理。

(2) 从服装企业生产设备操作来看,工人操作的比重大,但专业化程度较高,操作趋于简单化,人机配合要求高,因此服装企业生产效益不仅取决于生产设备的先进程度,而且也取决于员工在生产过程中的工作表现及管理人员对生产、管理人员的组织管理水平。在服装生产成本中,人工成本所占比重一般在10%~20%。

(3) 从服装生产的工艺技术参数来看,由于生产品种及规格较多,工艺参数变化快。当生产的款式、品种发生变化时,就必须重新核定面料及物料的消耗定额,缝制工艺要求将会发生变化,如缝纫线的品种规格、机针的粗细、针迹的疏密,服装的生产品质、后整理及洗水的要求、方法、效果也会发生变化。因此,服装生产管理对工艺设计、工艺操作规程、工艺测试要求比较高。在服装生产过程中,管理人员对生产工作的安排要细心,对员工指导要耐心,对生产中出现的各种问题要尽量解决,不要怕麻烦。

(4) 从机械设备的配置来看,服装企业的生产设备通常是按照工艺专业化的形式来布

置的,每个工作地都配置有比例固定的、大量的同种类型的机械设备,车间设备配置相对稳定。针对生产品种的变化,管理人员只能通过对员工的工种调度,合理配置车间的生产能力,组织生产流水线。生产线的均衡性及生产调度是影响生产效率的关键因素。

(5) 从客户的要求来看,对产品的内在质量、外观质量要求高,对产品的交货期要求十分严格。许多服装企业在对其产品质量进行控制时,通常采用车间品质控制、厂部品质控制、客户品质控制三条品质控制线。由于服装市场季节性强,品种变化快,客户的交货期往往较短。为了满足客户交货期的要求,服装企业的生产能力必须具有很强的弹性,一方面生产的不均衡性,对服装企业的管理人员及生产员工提出了较高的要求,另一方面,生产交货期太短,服装企业生产加班十分普遍。

### 3. 服装生产管理的任务

服装生产管理主要解决两个方面的问题:一是在生产任务一定的情况下,如何运用最少的资源,保质、保量、如期完成生产任务;二是在资源一定的情况下,如何尽可能多地生产出顾客或社会需要的产品,取得最大的经济效益。服装企业生产管理的主要任务包括以下方面。

(1) 将服装企业的经营决策、经营方针或经营目标转化为具体的、可执行的行动方案 and 任务指标,通过对生产过程的组织与管理,确保完成生产经营计划规定的各项目标和任务。企业生产经营计划的目标往往是由系统的、相互关联的多项指标构成的,如品种、规格、产量、质量、生产进度、成本、交货期等。在生产管理的过程中,要能分清主次,抓住重点。一般来讲,生产管理过程中的三大指标——产量、质量、交货期,是生产管理的重点对象或关键目标。但是,这并不意味着可以忽视其他的生产指标。因为生产管理并不是一个完全独立的过程,它需要其他部门的协作与配合。生产管理人员应根据具体情况和不同时期,处理好各个指标之间的相互关系,尽可能实现高质量、低成本、准时按量交货的最佳生产管理目标。

(2) 加强生产过程中的物流管理,确保生产过程中的物流畅通,减少生产过程中的资金占用,降低生产成本,提高资金利用率、生产效率及物料的利用率,减少不必要的物料损耗。对生产现场的管理,要求各种生产物料能准时、按量到达指定位置,生产现场保持整洁有序。对物流的管理,还包括对生产设备的管理,加强生产设备的日常维护,提高设备的完好率及开工率。

(3) 加强生产过程中人力资源的管理,合理安排与组织生产线上的生产员工,确保每条生产线的生产过程连续均衡,提高生产线的生产效率。为了充分调动员工的积极性,挖掘员工的生产潜力,生产管理人员还要加强劳动纪律的整顿与贯彻,组织员工培训,对员工进行适当的激励,从而提高生产员工的整体素质,确保企业持续稳定地发展。

(4) 加强生产过程的信息管理,充分利用生产过程的信息来指导或协调生产管理过程,及时解决生产过程中出现的各种问题。为了加强服装企业的生产信息管理,企业必须健全技术资料及生产信息文件的管理制度,对技术资料及生产信息的收集、整理、发放,要有严格的程序和明确的对象。各个生产管理人员应明确知道自己应该掌握的生产信息、应该发布的生产信息及应该利用的生产信息。

(5) 挖掘企业生产潜力,采用新技术、新工艺、新的管理方法,推动企业生产技术进步,提高企业的生产管理水平。

## 二、服装生产管理的原则

要搞好服装生产管理工作,生产管理人员不仅要善于在服装生产管理实践中不断总结生产管理的经验,指导今后的生产管理工作,而且也要掌握生产管理原理。服装生产管理应遵循以下各项原则:

### 1. 经济生产原则

“管理出效益”,这是对生产管理工作的基本要求,偏离了这一原则,任何管理方法或措施都会失去意义。贯彻经济原则,就要求生产管理人员在制订生产计划和组织服装生产时,努力降低生产过程中的各种消耗,提高经济效益,避免片面追求产量、速度而不求质量或成本的做法。

经济效益是一个综合性强的指标。影响经济效益的因素有两大类:一是投入因素,二是产出因素。投入因素与产出因素的变化有多种组合方式,生产管理人员要综合考虑影响经济效益的诸种因素,制订一些针对性强的措施。比如,减少投入,增加产出。但有时适当增加某些生产要素的投入,也会使产出大幅度增加。

### 2. 科学管理原则

科学管理就是要求服装企业在生产管理过程中,运用现代化大生产的管理原理,建立科学的管理制度和管理方法。服装企业的科学管理工作可从以下几个方面进行:

- (1) 建立结构合理、人员精简的生产管理机构。
- (2) 制订完善的规章制度、工艺规程、操作规程、工时定额、物料定额等。
- (3) 加强信息管理,做好生产过程中的各种原始数据的记录。
- (4) 合理划分服装生产工序,充分发挥专业化分工的效率。
- (5) 加强员工的考核、培训与教育,建立合理的奖惩制度。

### 3. 均衡生产原则

均衡生产原则是指服装企业在组织生产的过程中,按照服装生产计划所规定的进度,使各个生产环节和各道生产工序均衡负荷,在相等时间内,完成相等或递增的工作任务,均衡、有节奏地出产产品。均衡生产是连续地、平行地、按比例地组织服装生产过程的综合体现,是科学管理的基本要求。通过均衡组织生产,不仅可以保证服装生产的各个环节或生产工序的设备与人力均衡负荷,提高设备利用率及员工生产效率,而且也有利于建立稳定的生产秩序,保证产品质量及生产安全,减少在制品数量及资金占用,降低劳动损耗及产品生产成本,提高服装企业的生产效益。

要达到均衡生产的要求,服装企业在安排生产计划时,必须摒除时松时紧、加班加点、突击生产的现象。通过提高生产管理水平,制订周密的生产作业计划,加强生产过程的调度工作及在制品的管理,可以提高生产的均衡性。此外,服装企业要确保均衡生产,还应该积极争取外部条件的支持与协作,如建立稳定的原材料的供应渠道,保证原材料的及时供应,发展稳定的外发加工的生产基地,缓解生产任务高峰时期的生产压力。

值得注意的是,均衡生产是一个相对的概念。市场需求的不确定性,使服装企业的生产呈现一定的季节性与周期性,服装企业的生产组织很难保证长期均衡。因此,服装生产管理的任务是在已确定的生产任务情况下,尽可能保证服装生产均衡进行。由于生产管理人员往往忽视均衡的重要性,从而制约了服装生产管理水平的提高。

### 4. 准时生产原则

准时生产原则是指服装企业严格按照客户规定的交货期或生产计划规定的生产期组织生产,既不能推迟,也不能提前。准时生产要求服装企业将交货期或生产期作为服装生产管理的一个重要管理对象。

准时生产不仅是客户或市场的需要,也是服装企业面对服装市场的激烈竞争,对服装生产管理提出的更严格要求。由于准时生产与交货,要求生产过程中所需要的各种生产技术资料、各种原材料、在制品、半成品,均能在必要的时间按必要的数量供应给指定的生产部位,这大大增加了各个部门之间的协作难度及生产管理难度。但准时生产与交货,可以大大减少企业的库存成本,减少资金占用,降低存货风险,从而使服装企业的竞争实力得到明显的加强,并给企业带来明显的经济效益。准时生产适用于实力较强、生产专业化程度较高、生产管理水平较高、生产协作比较容易展开的服装集团企业。

### 5. 安全生产原则

安全与生产是相辅相成的,安全为了更好地组织生产,生产必须安全。在服装生产过程中,安全生产原则具体表现在以下两个方面:一是加强生产安全意识的宣传,采取相应的安全措施,预防生产事故发生,确保生产现场的安全及员工的人身安全;二是加强生产现场的清理整顿,保证生产现场运输通道畅通,物料工具有序放置,工作环境清洁,光线充足维持文明的生产环境,有利于员工的身心健康,也可避免突发事件的发生。

## 三、服装生产类型

服装企业的生产类型是影响服装生产过程组织的主要因素,也是服装企业设计生产管理系统的主要依据。服装企业在产品结构、生产方法、设备条件、生产规模、专业化程度等方面具有各自不同特点。为了更好地研究和组织服装企业的生产过程,必须对服装企业的生产类型进行科学的分类。下面给出两种服装企业生产类型的划分标准。

### 1. 按生产任务的来源不同划分

(1) 订单生产方式。这类服装企业的生产任务是由客户的订单决定的。企业在接到了客户的订单之后开始安排生产计划或作业计划,组织生产,通常没有产品存货。由于各个客户经营的服装市场不同,对服装的品种、规格、数量、质量及交货期的要求各不相同,这类服装企业的生产管理重点是产品批别及交货期的管理,各个批别产品的交货期成为编制生产计划或作业计划的主要依据。服装企业生产能力的调度工作将围绕各个订单的交货期及实际生产期展开,以确保各个订单能按照客户要求的交货期完成,准时交货。

(2) 存货生产方式。这类服装企业通常是在市场调查与预测的基础上,确定企业的生产品种、规格、数量及生产期,有计划地进行生产,产品有存货,以供自销或经销商购货。由于生产任务是由企业自己制订的,生产的计划性强,这类服装企业的生产管理重点是生产数量与品质,生产数量成为编制生产计划或作业计划的主要依据。服装企业生产能力的调度工作将围绕产品的存货水平及实际生产数量展开,以确保供、产、销环节的衔接,防止产品过度积压。

### 2. 按工作地专业化程度高低划分

(1) 专业化生产。专业化生产是指将服装生产过程细分成若干道工序,采用流水线的生产组织形式,分别由不同的操作工人来完成一件服装的生产过程。专业化生产方式运用了现代化大生产中“分工协作”的管理原理,一方面降低了对员工生产技术的要求,有利于提高服装生产的效率,另一方面增加了服装生产过程的协调与均衡难度,提高了对管理人员水



平的要求。

对订单生产方式,由于订单量的不稳定性,往往需要根据订单量的大小及品种的差异,确定生产工序划分的粗细程度,并以此为依据确定流水线的长短及组织形式。对于订单量大、工艺简单的服装品种,生产工序的划分可以细一些,专业化程度可以高一些(在一些三资企业将这种生产组织形式称为大分科)。对于订单量小、工艺复杂的服装品种,生产工序的划分则可粗一些,专业化程度可低一些(在一些三资企业将这种生产组织形式称为小分科)。通常前一种生产组织形式的生产效率高。

(2) 单件式生产。单件式生产是指由每个操作工人独立完成一件服装的全部生产过程(除个别需要特种设备加工的工序之外)。由于单件式生产不存在分工与协作问题,对操作工人的生产技术要求高,生产效率低,生产效率不到专业化生产形式的50%。但由于生产过程中不需要协作或平衡,对生产管理人员的要求不高,管理成本及品质控制成本相对较低。对于批量小的订单或加工少量的样板,通常采用单件式的生产形式。规模很小的服装个体企业或生产作坊,普遍采用这种生产形式。

#### 四、服装生产过程与管理

##### 1. 生产过程的概念

服装企业的生产过程是指服装企业组织生产员工,利用服装生产设备,将服装材料转化为市场需要的服装产品的过程。它由服装生产技术准备过程、服装生产过程、辅助生产过程、生产服务过程等几个部分组成。

(1) 服装生产技术准备过程。它是指服装产品在投入生产前所必须进行的各种生产技术准备工作,如服装产品设计、服装生产工艺设计、服装纸样设计、服装生产所消耗的面料及物料定额测定、工时定额测定、服装生产计划的编制、排料图及裁剪方案的制订等。

(2) 服装生产过程。它是指服装产品生产的工艺过程,即对服装材料、半成品直接进行加工,形成服装成品的过程。服装生产过程根据生产活动的内容、工艺特点及生产设备不同,划分为以下几个局部的生产过程。

① 裁剪车间的生产过程,主要包括制订裁剪方案、编制裁剪作业计划、绘制排料图、领料、拉布、割布、裁片点验与捆扎、裁片发放等。

② 缝制车间的生产过程,包括裁片及物料的领取与发放、员工工序的分配、裁片缝制及生产技术指导、生产进度控制与生产调度、生产品质控制、半成品的点验与转移等。

③ 整烫车间的生产过程,包括整烫前的品质检查、轻疵点的处理、线头处理、成品整烫过程及技术指导、整烫后的品质检查等。

④ 包装车间的生产过程,包括包装方案的制订、包装物的领取与发放、包装过程及包装方法指导、产成品及包装质量的抽查等。

为了利用专业化分工来提高服装生产的效率,在组织服装生产的过程中,生产管理人员根据各个生产阶段的工艺特点及生产设备,将各个生产阶段划分成若干不同的工序。工序是指在一个工作地点,由一个员工或一组员工对劳动对象进行连续加工的生产活动,它是组成服装生产过程的基本生产单位。根据工序生产活动的内容不同,工序可划分为工艺工序、检验工序、运输工序。工艺工序是利用生产设备对原材料或半成品进行加工的工序;检验工序是利用检验仪器或工具对原材料、半成品或成品的质量进行检查的工序;运输工序是运送原材料、半成品或成品,为工艺工序、检验工序服务的工序。工序划分的粗细往往取决于工