



国家示范性高职院校精编实训教材



服装生产管理实习

FUZHUANG SHENGCHAN GUANLI SHIXI

牛海波 主编

河北美术出版社

国家示范性高职院校精编实训教材



服装生产管理实习

牛海波 主编

河北美术出版社

策 划：曹宝泉 田 忠
主 编：牛海波
副 主 编：王丽霞 刘 辉
参 编：臧丽静 王志红 刘晓燕 王振贵 郑卓军
主 审：范树林
责 任 编 辑：田 忠 王 丰
封 面 设 计：翰墨文化
装 帧 设 计 与 制 作：翰墨文化 / 脱琳琳 史 铮
责任校对：刘燕君

图书在版编目（C I P）数据

服装生产管理实习 / 牛海波主编. —石家庄：河北美术出版社，2009.4
国家示范性高职院校精编实训教材.
ISBN 978-7-5310-3252-6

I. 服… II. 牛… III. 服装工业—生产管理—实习—高等学校：技术学校—教材 IV. F407.866.2-45

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第049190号

国家示范性高职院校精编实训教材
服装生产管理实习 牛海波 主编

出版发行：河北美术出版社
地 址：河北省石家庄市和平西路新文里 8 号
发行电话：0311-87060677 85915060 85915009 85915045（传真）
网 址：[http://www. hebms. com](http://www.hebms.com)
邮政编码：050071
制 版：翰墨文化艺术设计有限公司
印 刷：石家庄市东方彩印厂
开 本：889毫米×1194毫米 1/16
印 张：19.25
印 数：1~3000
版 次：2009年4月第1版
印 次：2009年4月第1次印刷

定 价：39.00元

前言

《服装生产管理实习》融合了服装业相关各门专业课程的理论与实践内容于一体,形成综合性的教学环节,是培养学生动手能力的直接有效手段。学生通过服装生产管理实习,一方面可以将所学的服装专业理论知识应用到生产实践中;另一方面可以掌握服装专业的工业制版、铺料裁剪、工艺组合、流水作业、服装生产工艺的基本分析方法和基本制作过程的技能,以服装行业岗位需求为标准,强化学生动手能力为目的,注重培养学生的关键能力及职业素质能力。

课程体系由公共学习领域、专业学习领域、拓展学习领域等部分有机构成,既保证了行业成熟技术在教学内容中与实际接轨,又紧跟世界领先水平,使行业新技术、新设备、新工艺、新管理在教学内容中不断得到充实,在教学和实训中始终以企业标准为参照,在教学内容上同企业贴近,在先进性上不断提升。

本书内容共划分成五个实训课题,采取从低到高,从易到难,逐渐提高的训练形式,循序渐进地培养学生,提高专业技术水平。通过进行有效的生产实践,使学生逐渐学习和领悟企业生产的实质。

本书的编写分工是:第一章、第二章、第三章、第四章(牛海波);第三章中的产品设计开发案例分析(王振贵),服装产品特点与分类(石家庄大田洋服服饰有限公司总经理郑卓军);第五章中的女式直筒裙(刘辉),女式基本型衬衫、男式基本型衬衫(王志红),女式基本型西裤、男式基本型西裤(臧丽静),男式夹克衫套装(刘晓燕、牛海波),女式基本型西服、男式基本型西服(王丽霞);全书编审(范树林)。

编著者

2008年4月22日

《服装生产管理实习》参考课时安排

114课时（6课时 × 1天 × 19周），建议240课时，分配在5个学期（2周/学期）

章节	课 程 内 容	课时	
第一章 服装生产管理实习 的基本知识	服装生产管理实习的概念	2	10
	管理体系与基本职能	2	
	生产管理组织结构设计	2	
	服装生产管理要素与流程	2	
	生产管理实习岗位培训	2	
第二章 服装生产管理制度	文明生产管理制度	1	16
	安全生产管理制度	2	
	生产计划与定额管理制度	2	
	产品销售及售后服务管理制度	2	
	仓库管理制度	1	
	产品检验管理制度	2	
	产品质量检验制度	2	
	设备维护与保养制度	2	
	劳动纪律管理制度	2	
第三章 产品设计与开发	产品开发设计的定位与策略	4	20
	市场调研方法与内容	2	
	产品设计开发案例分析	4	
	服装产品特点与分类	4	
	品牌服装调研	6	
第四章 服装生产程序	原材料准备	4	40
	生产技术准备	6	
	裁剪工程	8	
	缝制工程	12	
	整理工程	4	
	质量控制	6	
第五章 服装生产实训范例	女式直筒裙	12	154
	女式基本型衬衫	12	
	男式基本型衬衫	14	
	女式基本型西裤	16	
	男式基本型西裤	16	
	男式夹克衫套装	24	
	女式基本型西服	24	
	男式基本型西服	36	

（只包含理论讲授和边讲边练课时，不含学生实习课时）

目 录

第一章 服装生产管理实习的基本知识

>> 001

第一节	服装生产管理实习的概念	002
第二节	管理体系与基本职能	002
第三节	生产管理组织结构设计	003
第四节	服装生产管理要素与流程	006
第五节	生产管理实习岗位培训	007

第二章 服装生产管理制度

>> 009

第一节	文明生产管理制度	010
第二节	安全生产管理制度	010
第三节	生产计划与定额管理制度	011
第四节	产品销售及售后服务管理制度	013
第五节	仓库管理制度	014
第六节	产品检验管理制度	015
第七节	产品质量检验制度	015
第八节	设备维护与保养制度	018
第九节	劳动纪律管理制度	019

第三章 产品设计与开发

>> 021

第一节 产品开发设计的定位与策略	022
第二节 市场调研方法与内容	023
第三节 产品设计开发案例分析	026
第四节 服装产品特点与分类	029
第五节 品牌服装调研	030

第四章 服装生产程序

>> 041

第一节 原材料准备	042
第二节 生产技术准备	049
第三节 裁剪工程	059
第四节 缝制工程	067
第五节 整理工程	072
第六节 质量控制	076

第五章 服装生产实训范例

>> 083

第一节 女式直筒裙	084
第二节 女式基本型衬衫	099
第三节 男式基本型衬衫	119
第四节 女式基本型西裤	141
第五节 男式基本型西裤	159
第六节 男式夹克衫套装	191
第七节 女式基本型西服	222
第八节 男式基本型西服	257

参考文献	300
后记	301

第一章 服装生产管理实习 的基本知识

1

课题名称 —— 岗位认知实习

课题内容 —— 1. 服装生产管理实习的概念
2. 管理体系与基本职能
3. 生产管理组织结构设计
4. 服装生产管理要素与流程
5. 生产管理实习岗位培训

课题时间 —— 10学时

训练目的 —— 掌握理论知识与岗位培训技能

重点与难点 —— 服装工业化生产的要素与流程，管理体系与职能

作业内容 —— 编排生产作业流程图

知识点 —— 掌握服装生产管理实习的概念与实习的能力目标

技能点 —— 了解服装工业化生产的要素与流程以及服装生产管理体系的基本职能

>> 第一节

服装生产管理实习的概念

>>

服装生产管理实习是指成衣化服装生产活动中进行计划、组织、协调和控制的管理,是在岗位中进行实际的动手操作练习,并进行批量的成衣化生产,以完成既定的一系列生产活动。

它也是融合了各门专业课程的理论与实践内容于一体的综合性教学环节,是培养学生动手能力的直接有效的手段。通过服装生产管理实习,一方面将所学的服装专业理论知识应用到实践的方法检验之中;另一方面可以掌握服装专业制作工艺,服装生产工艺的基本分析方法和基本制作过程的技能。以服装行业岗位需求为标准,强化学生动手能力为目的,注重培养学生的实践及职业素质能力。

一、学习领域定位

通过在服装生产管理实习中的岗位实践,使学生掌握较为全面的服装产品开发设计理论、服装结构设计与工艺设计原理、服装生产技术管理和服装市场营销等基本知识。熟悉掌握服装工业化样板与制版技能、工艺设计与精湛的工艺制作技能,并具备服装生产技术管理和服装市场营销等能力。也是一项综合性实践的教学活动,所关联到的各门专业理论课和实践课主要包括:时装画、服装设计、制图与样板、立体裁剪、服装CAD、服装制作工艺、服装材料、被服工程学、服装设备等课程。

通过岗位目标式培养,使学生将来就业后,能够尽快适应如设计师、样板师、工艺师、班组长、业务员、营销员、企业管理或经营者等服装生产与经营中的各种岗位。

了解与掌握服装企业生产运作方式;掌握服装生产运作各流程的关系;产品设计与制作中的流程安排;成衣工艺操作方法与质量要求;各工序及产品的质量控制;更好地适应社会及企业不同岗位要求。

二、学习目标

通过生产管理实习,让学生更好地理论联系实际,提高学生分析问题、解决问题的能力,对服装工业化生产的流程及工艺、生产技术和知识有较深入的了解,获得较深入的实践知识,增强对相关课程的感性认识。也使学生了解社会、接触生产实际,增强集体观念、协作精神和事业心、责任感,培养学生向生产实践学习的能力。实习中要求学生通过认真听讲、仔细观察、认真分析、翔实记录、实际操作来获取知识。

>> 第二节

管理体系与基本职能

>>

一、管理体系

主要包括服装生产过程组织与管理、质量控制、物料管理、成本管理等。其任务就是运用计划、组织、协

调、控制的职能，把投入生产过程的生产要素有效地进行组合，按照最有效的方式，生产出满足消费者需要的产品。（表1-2-1）

保时、保质、保量地生产出产品					
生产准备	裁剪缝制	整烫包装	质量管理	物料管理	成本管理
生产计划 生产技术 生产设计 价值分析 作业研究 设备管理	面辅料裁剪 零部件缝制 半成品缝制组装 返修	小部件整烫 半成品整烫 成品整烫	设定质量标准 制定作业标准 质量管理教育 质量控制 质量检验	物料计划 采购管理 仓库管理	物料计划 采购管理 仓库管理 成本核算 成本控制

表1-2-1 服装生产管理体系

二、基本职能

主要包括计划、组织、协调、控制等四个方面。

（一）计划

确定生产经营活动的目标和方针，制定和选择与本企业生产产品相适应的计划方案，综合平衡。

（二）组织

将生产活动的各要素、各生产部门、各生产环节和有关方面在空间和时间上进行合理配置与组合。

（三）协调

对生产管理内部和外部存在的问题进行调节商洽，建立良好的配合关系，使他们之间的问题得到解决。

（四）控制

对产品质量、生产进度等进行严格控制，保质保量地完成生产目标。

>> 第三节
生产管理组织结构设计

>>

组织结构的系统构成形式通常分为高、中、低三层。组织结构图是对组织结构变化进行静态的描述。是作为规范化体系的组织结构设计的文件。常见的组织结构图可分为：直线制、职能式和直线、职能制组合结构三类。

一、直线制组织结构

直线制组织结构是历史上使用最早的一种组织结构，也是工业化生产方式最初采用的组织管理方式。在大多数中小企业初创时期往往首选采用这一组织形式。在直线制组织结构中，企业管理者负责其管辖范围内所有组员的行为，并且有权下达命令。组织中每一个人只能向一个上级报告。组员的首要职责是按照上级管理者的

命令去做。直线制组织结构适用于规模小、人员少、产品不复杂的企业。其优点是结构简单、权力集中、职责分明、命令统一。

直线制组织结构的形式，像一个金字塔，处于最顶端的是企业厂长，他将总任务分成许多块，然后分配给车间负责人，而车间一级的负责人又将自己的任务进一步细分后分配给更下一级的班组长，这样一直延伸到每一位组员。（图1-3-1）

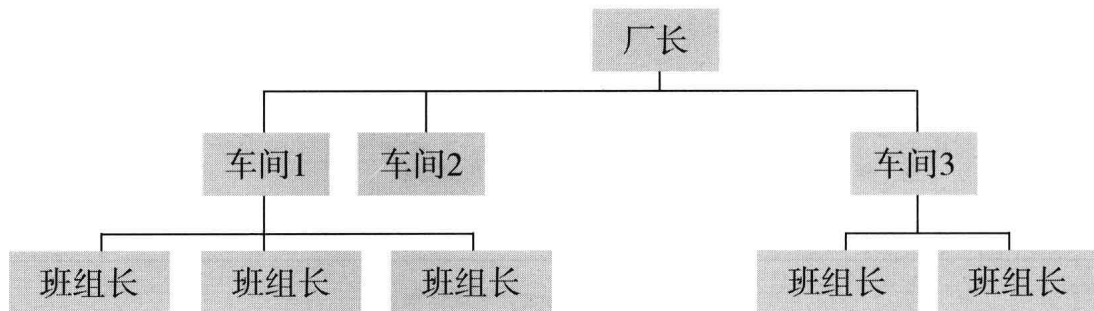


图1-3-1 直线制组织结构

二、职能式组织结构

职能式组织结构是基于管理过程的专业知识，按企业管理中的不同职能活动划分部门，可分为采购、生产、销售、人事、财务等职能部门。图1-3-2是某西服生产企业的职能式组织机构示意图，该企业将日常工作划分为基本管理活动、生产、设计、研发等职能，在此基础上进一步细分。

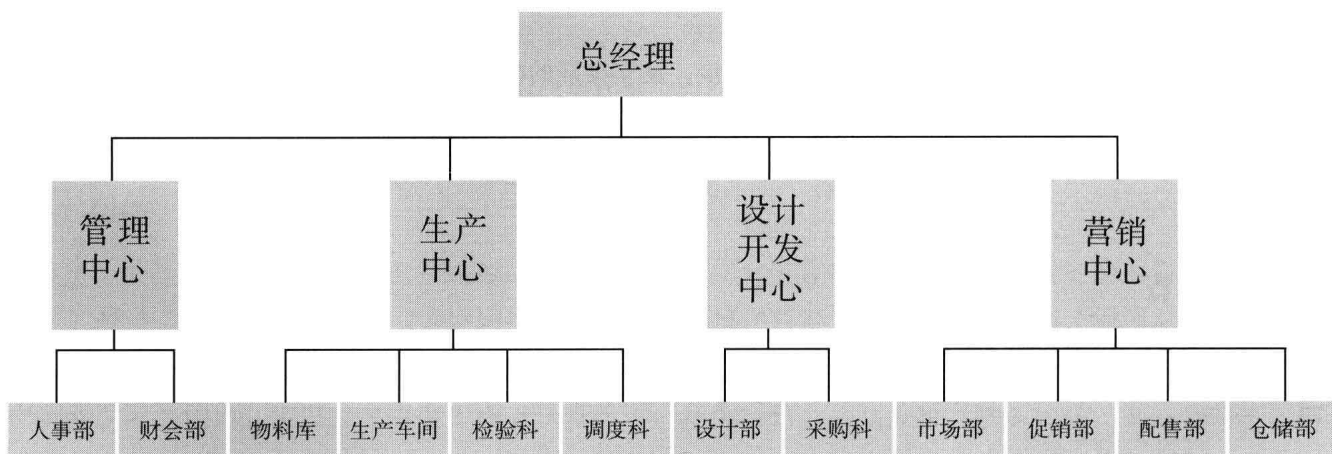


图1-3-2 职能式组织结构图

在职能式组织结构中，组织从上至下按照相同职能将各种活动组织起来。职能式组织结构设计的基本依据就是组织内部业务活动的相似性。其优点是分工细、能够发挥职能部门的专业管理作用，减轻上层主管人员日常工作负担。

这种组织结构模式对进入发展阶段的服装企业而言是最为有效的。对于只生产一种或少数几种产品的中小企业组织而言，职能式组织结构不失为一种最佳的选择。

三、直线、职能式组织结构

直线、职能式组织结构是以直线制为基础，在各级行政领导下，设置相应的职能部门。即在直线制组织统一指挥的原则下，增加了参谋机构。目前，直线、职能制仍被我国绝大多数企业采用。

直线、职能式组织结构模式适合于进入成熟阶段的中小服装企业，相对来说在这个阶段的企业发展比较稳定，规模越来越大，经营的产品品种日趋多样化。由于经营活动的复杂性要求企业管理活动分工更加细化，高层管理者有充分的时间来考虑企业的发展战略问题，中层管理者承担了大量的具体工作，而基层管理人员则更多地负责日常事务性活动。

直线、职能式组织结构模式与直线制组织结构模式相比，其最大的区别在于更为注重参谋人员在企业管理中的作用。直线、职能式组织结构模式既保留了直线制组织结构模式的集权特征，同时又吸收了职能式组织结构模式的职能部门化的优点。（图1-3-3）

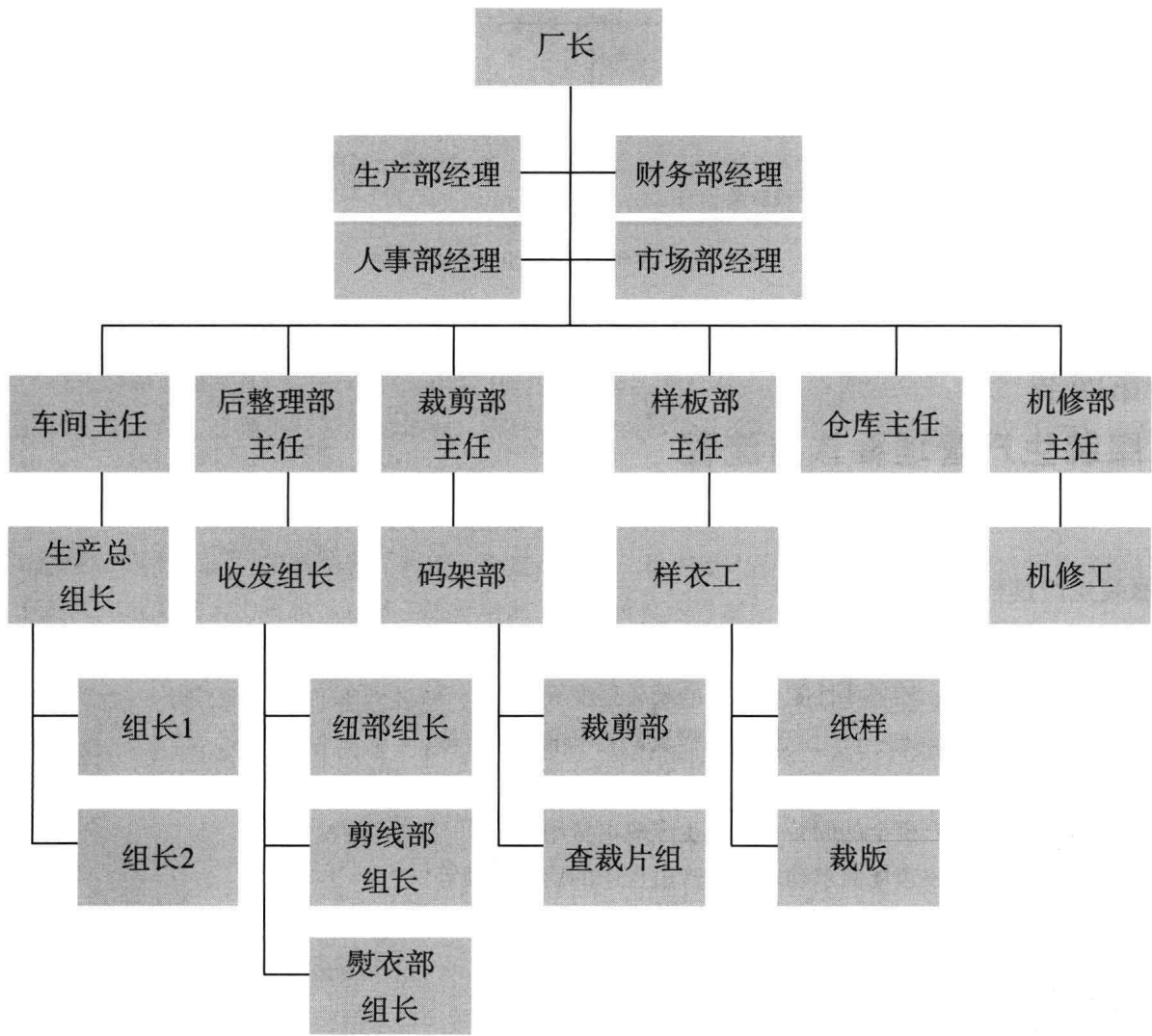


图1-3-3 直线、职能式组织结构图

四、三种组织结构的比较

直线结构，职能结构，直线、职能组织结构被用于不同发展阶段、不同产品生产企业的管理，每一种组织结构的存 在，是按照企业自身管理特点来构建其内部的管理框架。不同类型的组织结构使得企业在管理权的分配、管理的层次与幅度、组织内部不同部门之间的关系方面的侧重点有所不同。由于组织是由小到大，由简单到复杂连续发展的，处于某个发展阶段的组织应采取适宜的组织结构。三种类型的组织结构适用于不同的企业，三种组织结构主要特征分析。（表1-3-1）

项 目	组织结构的优点	组织结构的缺点	适用企业类型
直线结构	1. 命令统一 2. 权责明确 3. 组织稳定	1. 缺乏横向联系 2. 权力过于集中 3. 对变化反应慢	小企业
职能式结构	1. 高专业化管理 2. 轻度分权管理 3. 培养选拔人才	1. 多头领导 2. 权责不明	专业化组织
直线、职能式结构	1. 命令统一 2. 权责明确 3. 分工清楚 4. 稳定性高 5. 积极参谋	1. 缺乏部门间交流 2. 直线与参谋冲突 3. 系统缺乏灵敏性	大中型企业

表1-3-1 三种主要类型组织结构的比较

>> 第四节

服装生产管理要素与流程

>>

一、服装生产过程的构成要素如下

- （一）人——作业人员数量、技能程度、工作态度等。
- （二）材料——面、辅料及性能，加工的难易程度等。
- （三）工艺流程与标准——生产加工过程及工艺标准的制定等。
- （四）生产设备——服装加工机械，如裁剪机、缝纫机、整烫机及服装加工用的各种辅助器具等。
- （五）资金——生产资金的周转费用、生产成本费用等。
- （六）市场信息——市场需求动向、生产过程中的信息反馈等。

二、服装生产管理作业流程

生产管理作业程序一般包括生产计划、前期技术准备、生产实施（裁剪、缝制、整烫、包装）、装箱运输等几个主要环节。在这些环节中，生产计划的实施与控制非常重要，否则会影响交货期。（图1-4-1）

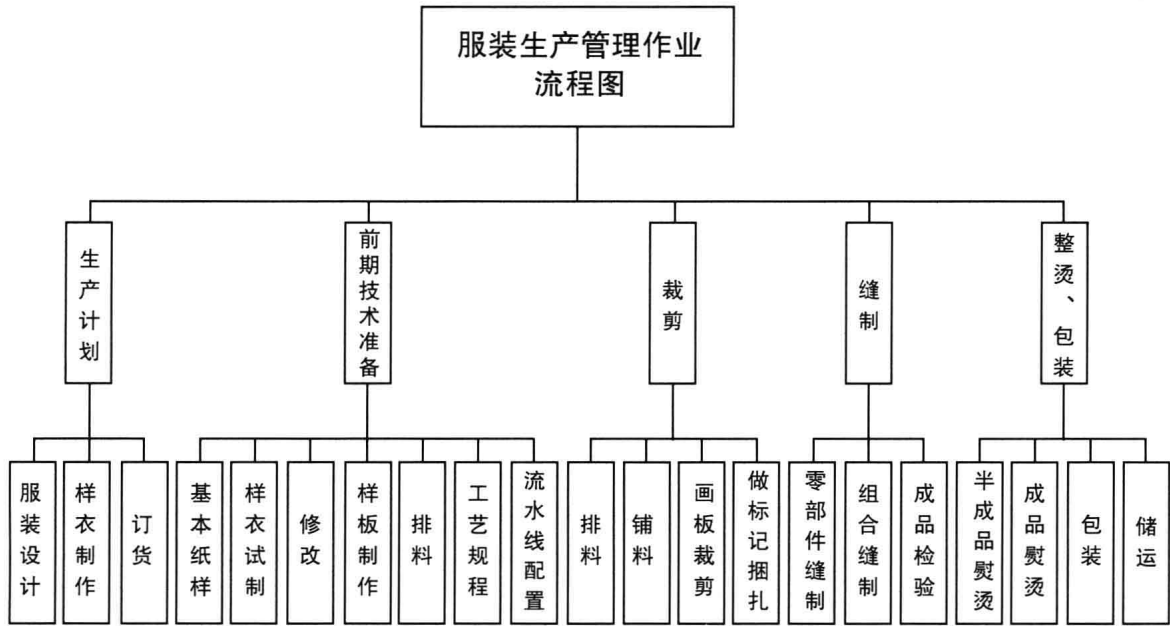


图1-4-1 服装生产管理作业流程图

>> 第五节 生产管理实习岗位培训

>>

一、岗位培训的意义

（一）岗位培训是提高在岗人员本职工作能力的重要途径，服装行业产品复杂多变，生产技术也不断革新和进步，这就要求对员工必须进行及时的培训，干什么学什么，缺什么补什么，这样才能使员工的知识不断得到更新、提高，才能增强员工对工作的适应能力。

（二）岗位培训是开发智力，培养人才，增强企业竞争力的重要举措。企业的竞争实质是科技和人才的竞争。人才的来源，一靠引进，二靠培养。对于一个定员定岗、稳定生产的企业来说，人才引进的局限性是显而易见的，只有利用现有的人力资源，对员工进行培训，才能提高全员素质，增强企业竞争力。

（三）岗位培训为员工教育增添活力。从发展趋势看，岗位培训将成为员工教育的主体，在职学历教育也将会逐步得到发展。岗位培训是在等级技术教育、继续教育的基础上寻找发展的一种新的尝试。在服装生产比较发达的地区，都非常重视这一教育。香港制衣业培训中心每年都为香港地区服装业培训大量服装技术人才。

二、岗位培训的要求

（一）掌握本岗位职责和操作技能

掌握岗位职责和操作技能，提高操作熟练程度，在生产过程中能协调配合各部门、各工序之间的工作。

（二）质量达标

操作过程中每个部门的工作质量、每道工序的操作质量、每个企业的产品质量，都能达到标准规定的要求。

（三）熟悉设备

掌握缝纫设备和专用设备、工具的使用，熟悉装备的性能，能维护保养，并能排除故障。

（四）安全生产

能预防事故发生，会判断事故性质，并能及时处理，把事故消灭在萌芽状态。

三、岗位培训的形式与内容

（一）岗位培训的形式

1. 岗前职前培训：每个服装企业都应该建立起“先培训，后上岗”的制度，避免和减少质量事故，确保服装生产的质量。

2. 达标培训：对已上岗任职但从前未经严格培训的人员要进行岗位职务补课教育。

3. 转岗培训：实行新的用工制度，要求职工必须进行新的岗位培训，以尽快适应新工作岗位的需要。

4. 提高和更新的培训：在服装企业中常用的方式有：岗位练兵、技术操作比赛、组织参观学习和交流。

（二）岗位培训的内容

岗位培训的内容必须符合岗位工作的实际需要，同时也要符合本行业科技进步和事业发展的需要，注重吸收新的知识和技能，不断提高岗位业务水平。根据国外工业发达国家岗位培训的经验，培训人员大致可以分为两大类：一类是属于管理人员的培训，包括经理、厂长、科长、车间主任等，其主要内容是有关本岗位专业知识及管理职责的必备知识，这些培训对象在国外称为白领阶层。另一类是各工种的生产工人的技能培训，这些人在国外称为蓝领阶层，以生产技能知识为主，同时为了使工人参与和了解管理，适当地培训一些管理方面的知识，以便更好地发挥企业内部的凝聚力。

（三）岗位技术考核

1. 对管理部门的考核：对管理部门的考核首先由本人总结本岗位工作的执行情况以及各项技术经济指标的完成情况，由主管领导评审，并听取相关部门的意见。

2. 对生产工作的考核：主要考核生产指标完成情况；原辅材料定额执行情况；产品质量达标情况；设备的维护、保养水平以及安全生产无事故等情况。

第二章

服装生产管理制度

2

课题名称——服装生产管理制度

课题内容——

1. 文明生产管理制度
2. 安全生产管理制度
3. 生产计划与定额管理制度
4. 产品销售及售后服务管理制度
5. 仓库管理制度
6. 产品检验管理制度
7. 产品质量检验制度
8. 设备维护与保养制度
9. 劳动纪律管理制度

课题时间——16学时

训练目的——熟记各项服装生产管理制度条例，更好地发挥各职能部门的作用

重点与难点——加强服装生产管理制度的学习，提高安全生产意识

作业内容——牢记服装生产管理各项规章制度

知识点——加强对服装生产管理制度的学习，并落实到实际工作中去

技能点——熟记各项服装生产管理制度条例，更好地发挥各职能部门的作用

>> 第一节

文明生产管理制度

>>

一、管理机构

组长：厂办主任；副组长：生产供应科长；组员：各科室负责人及车间主任；监督执行：生产副厂长。

二、管理职责：

- （一）组织全厂员工持久地开展文明生产管理工作的组织、监督、检查评比工作。
- （二）负责全厂的劳动纪律、环境卫生、安全生产的管理制度的实施，及时解决所发现的问题。
- （三）每周组织一次全厂性的文明生产大检查，将其结果上报厂部，并公布于众。
- （四）坚持原则，推动文明生产工作在本厂全面展开。

三、内容

- （一）室内外地面必须保持干净，做到勤打扫、勤清理、勤检查。
- （二）门窗和玻璃经常保持干净，做到每天一小清，每周一大清。
- （三）车间内禁止吸烟，去掉不安全的隐患。不准随地吐痰。
- （四）自行车存放应按《自行车管理办法》执行。
- （五）文明生产，工作时间一律不准光脚赤背。
- （六）严格按照操作规程进行操作，任何人不得违反。
- （七）上班后，必须先擦净机具、打扫工作面。
- （八）员工上班必须穿戴围裙、套袖、工作帽，工作服要保持整洁，不得破烂不堪。
- （九）工作时间不准吃任何食品。
- （十）各车间都要按标准化进行生产和工作，要保质、保量完成任务。
- （十一）遵守劳动纪律，树立高尚的职业道德作风。
- （十二）团结友爱，互相帮助，加强自身修养，开展批评与自我批评。

>> 第二节

安全生产管理制度

>>

安全生产是企业必须重视和注意的一项重要工作，为了确保工厂财产、设备及员工的人身安全，必须建立安全生产保证体系。

一、安全生产管理领导小组

组长：厂办主任任组长，质量厂长监督；副组长：设备科长、生产供应科长；组员：各车间主任。