



纺织服装高等教育“十一五”部委级规划教材

# 服装生产管理

刘红晓 主编

FUZHUANG SHENGCHAN  
GUANLI

东华大学出版社



纺织服装高等教育“十一五”部委级规划教材

# 服装生产管理

刘红晓 主编

东华大学出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

服装生产管理/刘红晓主编. —上海:东华大学出版社,2009.7

ISBN 978-7-81111-589-5

I. 服... II. 刘... III. 服装工业—生产管理—高等学校—教材  
IV. F407.866.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 118997 号

**责任编辑** 谭 英  
**封面设计** 朱 颖

**服装生产管理**

刘红晓 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 无锡市江溪书刊印刷厂

开本:787×1092 1/16 印张:13 字数:350千字

2009年8月第1版 2009年8月第1次印刷

印数:0001~5000

ISBN 978-7-81111-589-5/ TS·137

定价:29.00元

# 前 言

随着现代科学技术和信息技术的飞速发展和全球经济的一体化,服装工业得到了迅猛发展,服装工业的年产值和创汇率在我国国民经济中的比重逐年提高,但我国只是服装生产大国而不是强国。如何运用先进的理念、科学的方法对服装企业进行管理,使服装企业的生产要素得到优化配置,产生更大的经济效益,是摆在我们面前亟需解决的重大课题。

本书作者根据多年教学基础,结合服装企业技术管理的实际情况,参考有关资料,系统介绍了服装生产各个环节的基本理论、基本内容 and 应用方法,在内容上力求系统和实用。

本书可供大、中专院校服装专业教学之用,也可作为服装企业管理者、工程技术人员的参考资料。

参加本书编写的还有陈丽(广西工学院)、苗勇(河南科技学院)、郭琦(柳州职业技术学院)、何婵(玉林师范学院)等。

由于编者水平有限,书中难免有不妥之处,敬请各位专家、读者批评指正。

刘红晓  
2009年5月

# 目 录

<b>第一章 服装生产管理概述</b>	001
第一节 服装生产管理的基本知识	001
第二节 服装生产管理机构构成	003
第三节 我国服装企业生产管理的现状及发展	005
<b>第二章 服装生产的准备工程管理</b>	008
第一节 服装生产信息管理	008
第二节 服装生产计划管理	010
第三节 服装设计管理	037
第四节 服装原材料准备	044
第五节 服装生产技术准备	057
<b>第三章 服装生产过程的组织与管理</b>	079
第一节 服装生产过程的基本知识	079
第二节 生产过程的组织	084
第三节 服装裁剪工程管理	087
第四节 服装缝制工程管理	107
第五节 服装整理工程管理	136
第六节 服装作业研究与管理	149
第七节 衬衫生产实例	158
<b>第四章 服装质量管理</b>	165
第一节 质量标准	165
第二节 服装质量控制	167
第三节 影响服装质量的因素	173
第四节 服装质量检验	174
第五节 服装质量体系	187
<b>第五章 服装生产成本管理</b>	193
第一节 服装生产成本构成	193
第二节 服装生产成本计算	194
第三节 服装生产成本控制	197
<b>附录</b>	201
<b>主要参考文献</b>	

# 第一章 服装生产管理概述

我国是全球纺织服装第一生产和出口大国,如纺织服装出口总量占据全球的25%,同时也是服装消费大国。13亿人口的巨大市场以及人均衣着消费逐年的提高,使得中国成为了国际服装企业开拓的重要目标市场。然而我国的服装产业发展时间较短,各方面基础较为薄弱,与发达国家相比还存在很大的差距,竞争力相对较弱。我国服装产业的整体现状基本还属于劳动密集型产业,多年来服装行业存在规模大、产量大、水平低、结构差等问题。如何才能改变现有的服装产业现状,以适应现在激烈的国际市场的竞争,就要从服装生产管理方面入手,在保证服装产量的前提下有更高的质量,这不仅要重视基础技术和生产管理的研究及应用,而且同时要提高快速反应机制,将信息技术与生产管理结合起来共同发展。

## 第一节 服装生产管理的基本知识

### 一、管理的概念

所谓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、组织、指挥和协调,通过对职工的教育与鼓励,保证企业生产和经营活动的连续性、均衡性、有效性、经济性和安全性,以期更好的完成预定的生产和销售目标,最大限度地满足社会的需要。

服装企业管理的根本任务有两项:

#### 1. 经营管理

它是由经营计划、产品开发、财务、物资供应、销售等管理体系组成。

#### 2. 生产管理

生产管理是指以产品的生产过程为对象的管理,即对原材料投入、工艺加工到产品完工的具体生产活动过程的管理。内容包括生产准备工程管理、生产过程的组织与管理、质量管理和成本管理等。

### 二、服装生产管理

#### (一)服装生产管理的概念

服装生产管理是指成衣化服装生产的一切活动,包括从原材料进厂到成衣出厂的全过程的管理。

#### (二)服装生产管理的任务

随着国家经济的发展,服装企业必须要根据市场竞争的要求来制定生产管理的方针、计划等。其任务包括:

(1) 根据服装企业的经营目标,全面完成生产计划所规定的任务,包括服装产品的品种、质量、产量、成本和交货期等各项要求。

(2) 不断降低服装产品的物耗和工时消耗,提高生产效率,缩短生产周期,减少资金占用量,降低生产成本,提高经济效益。

(3) 提高服装企业生产系统的柔性(应变能力),能适应市场需求的不断变化,迅速变更服装品种,并能保持生产过程的平稳过渡和正常运行。

### (三)服装生产管理的内容

#### 1. 服装生产准备工程管理

服装生产准备工程管理是指服装在投入生产前的各项准备工作的管理。包括服装生产信息管理、服装设计管理、服装生产计划管理、服装物料管理、服装设备管理及服装生产技术管理。

#### 2. 服装生产过程的组织与管理

服装生产过程的组织与管理是指服装生产过程的技术管理。它包括三个阶段的管理:裁剪工程管理、缝制工程管理、整烫及包装工程管理等。

#### 3. 服装的质量管理

服装的质量管理是为了确定和达到质量要求所进行的管理。包括质量保证体系、质量检验和质量控制三部分内容。

#### 4. 服装的成本管理

服装的成本管理是对各项成本进行预测、计划、控制、核算、分析和考核,采取降低成本的有效措施,制定成本开支范围、成本管理责任、监督与奖惩等规章制度的重要生产活动。

### (四)服装生产管理的构成要素

服装生产管理的构成要素包括人力、物力、财力。

#### 1. 人力

人力主要指服装企业的作业人员,这些人员不仅有数量的要求同时还要有技能程度和努力程度的要求。

#### 2. 物力

物力主要指原材料、设备和加工工艺要求。原材料不仅包括数量的要求同时还包括物化性能、配伍性、加工难易程度等的要求。

#### 3. 财力

财力主要指资金。生产成本费用和周转情况等。

### (五)服装生产管理的原则

#### 1. 坚持市场导向的原则

坚持市场导向的原则是指根据社会需要、市场需求来安排和组织生产,把市场看成是出发点和落脚点,这是社会主义市场经济的基本要求,也是服装企业生存之本。

坚持市场导向原则,要建立强烈的市场意识、竞争意识,通过对服装经济发展水平和状况的调查,掌握服装市场容量、市场潜力、质量要求、竞争对手等,努力按服装市场需求加紧服装产品开发、改变劳动生产组织方式,不断适应市场经济需要。

#### 2. 保证经济效益的原则

讲求经济效益,是指合理配置和利用资源,以最少的劳动消耗和资金占用,去生产出尽可能多畅销的服装产品。这是服装企业管理的基本观念,也是生产管理的基本原则。

### 3. 坚持科学管理的原则

科学管理就是要建立一个强有力的、统一的、协调的生产指挥组织。要认真制定和执行各项规章制度,具有严格的标准,严明的纪律,使生产的每个环节都始终处于受控状态。

对服装生产来说,就是对服装生产过程按照成衣化生产的标准、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。

### 4. 坚持均衡生产的原则

坚持均衡生产,是指生产过程要有计划、按比例的进行,克服服装企业中经常出现的前松后紧现象。这就要求服装企业认真核定自己的生产能力,根据现有的人力、物力、财力和时间进行统筹考虑,制定出合理的生产计划,以确保服装企业的生产能有条不紊的进行。

#### (六)服装生产管理的方法

服装生产管理可采用 PDCA 循环法进行管理。PDCA 是 Plan(计划)、Do(实施)、Check(检查)、Action(处理或改进)的缩写。

P 计划阶段:经过分析研究,确定管理目标或项目,拟定相应的计划及措施。

D 实施阶段:根据拟定的计划和措施,分工协作,贯彻执行。

C 检查阶段:检查计划的执行情况、措施的落实情况和实施的结果,找出执行过程中存在的问题及好的经验。

A 处理或改进阶段:对存在的问题进行整改,总结经验教训,对好的经验要予以肯定,并纳入有关标准或制度中,通过这些措施的实施,可以杜绝问题的出现,使好的经验得以发扬光大。

## 第二节 服装生产管理机构构成

服装企业生产管理机构是由生产规模的大小为依据而设置的。常见的服装生产管理机构有二级管理和三级管理。

二级管理是指生产规模较小的企业,可以直接由厂长指挥班组,再由班组指挥工人的管理模式。这种管理方式可以及时有效地解决生产中出现的各类问题,是中小企业普遍采用的一种管理方法(见图 1-1)。



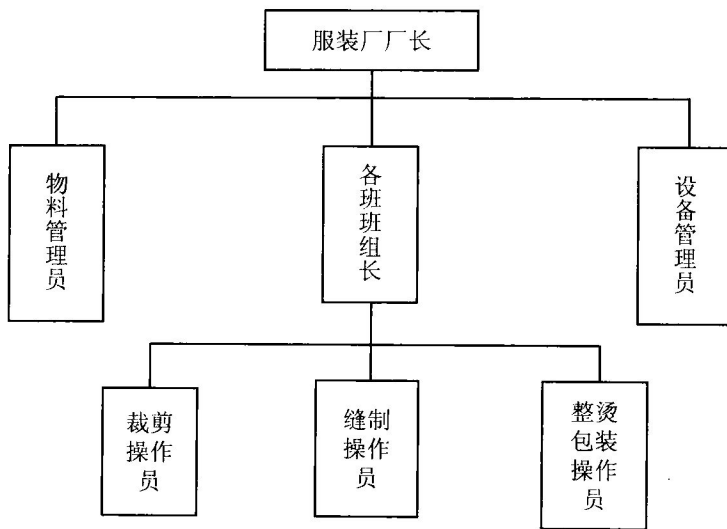


图 1-1 二级管理机构图

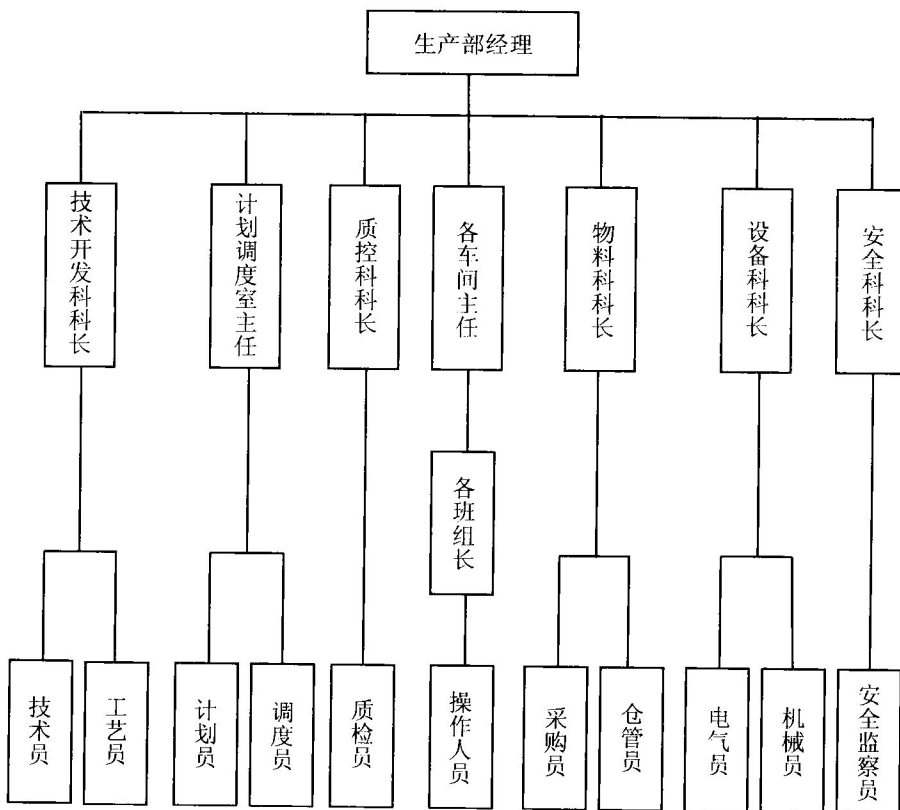


图 1-2 三级管理机构图

三级管理是指生产规模较大的企业，其生产环节多，内部分工细，部门之间、工序之间的联系多，关系复杂，整个生产过程由若干个部门和若干道工序组成一项系统工程，在这个系

统中,任何一名生产管理人员都不可能直接有效地指挥到生产的每个环节和每道生产工序。原来传统的生产管理方式已不相适应,必须以分级管理为原则,逐级指挥,统一管理,这样,就自然地形成了一个多级管理的系统。由厂长、经理指挥车间,再由车间指挥班组,班组再指挥工人,管理部门的多少要根据企业的生产规模和产品复杂程度来设置(见图 1-2)。

我国中西部地区的服装企业,基本属于二级管理企业,这些企业由于受到地理位置的局限,生产管理水平较低,规模较小。而东部沿海地区,尤其是长江三角洲和珠江三角洲一带,由于历史及经济的原因,管理水平较高,企业规模较大,基本属于三级管理企业。

### 第三节 我国服装企业生产管理的现状及发展

我国服装企业的生产管理模式,是在 20 世纪 50 年代学习前苏联的基础上创立发展起来的。与欧美发达国家的先进生产管理模式相比,我国的生产管理观念、生产方式、管理方式是相对落后的。加上我国服装工业基础(设备、资金、工艺、专业化生产、产业结构等)薄弱,导致我国服装企业的生产管理与欧美发达国家相比还存在一些差距。

面对激烈的市场竞争,服装产品的生命周期越来越短,更新越来越快,生产由少品种大批量向多品种甚至单件生产的生产类型过渡,产品上市时间缩短,质量日益提高,成本日趋降低,售后服务日趋完善,这对现代服装生产管理提出了新的要求。同时运筹学、系统工程、计算机网络等科技成果和新技术的出现和发展,又推动了生产管理理论和方法的发展。

#### 一、组织的动态化

传统的服装企业生产管理的组织机构是金字塔型的多级管理,一般都是直线型职能制的形式。它们是和过去的市场需求的相对稳定性相适应的。为了适应当今多品种、小批量生产的特点,生产管理组织机构则应具有较大的灵活性,对市场的变化要有较强的适应性,因此出现了两种新的动态的生产组织机构模式:

①柔性多变动态组织机构。该组织机构灵活性大,适应性强。将各部门人员组织起来,开展很多工作的并行工程,从而缩短了产品的开发周期。

②虚拟组织结构。它所追求的主要目标在于突破企业的有形界限,弱化具体机构形式,达到全方位的借用外力,以提高企业对市场的反应速度和满足用户的能力。

#### 二、产品设计智能化

传统的产品设计主要靠知识渊博、经验丰富的专业人员通过手工进行,但时至 21 世纪,新产品的研制与设计已经离不开计算机辅助设计系统(人工智能)。计算机辅助设计系统以其自动模拟、自动绘图、自动计算、易修改、易控制,并能与生产设备直接联接以及直接控制生产加工过程等优点而赢得了产品设计与开发人员的信赖。先进计算机辅助设计系统,还可与生产系统联接,实现设计与生产加工同步,从而大大缩短了整个生产周期。

#### 三、生产计划精确化

传统生产作业计划的编制方法用的是累积编号法和提前期法,利用这些方法编制的计划比较粗,零部件的库存量比较大,不能适应变化的市场需求。为了改变这种状况,近年来,人们相继开发出了 MRPII 的软件系统和 JIT 的生产系统。MRPII 系统的基本思想是根据

市场需求进行生产预测,确定主生产计划。主生产计划是利用 MRPII 系统输入信息,然后对产品进行分解,列出物料清单;接下来按物料需求理论对物料清单进行分解,根据对原材料不同的需求时间进行信息反馈,作出调整,使整个系统处于动态优化状态。MRPII 系统把企业各个系统都有机结合起来,形成面向整个企业的一体化系统,这个系统在统一数据环境下工作,从而使企业进行迅速、准确、高效的计划管理。它由代表顾客需求的订单开始,根据市场需求制定主生产计划和工序流程计划,每个工作中心均按照当时零部件的需要,向前工序提出要求,发出工作指令,前工序工作中心完全按照这些指令进行生产。JIT 的生产系统要求企业的供、产、销各环节紧密结合,大大降低了库存,从而使生产计划更加准确、精确化。

#### 四、生产制造柔性化

在工业化时期服装企业主要是采用标准化、专业化、大批量流水线的生产方式。它与当今时代人们多样化需求不相适应。现代服装企业则需要建立根据顾客需求随时调整产品品种、款式和生产批量的柔性生产体系。在柔性生产线上,同一条生产线可生产出不同风格、个性的产品,在这里产品设计、工艺设计、生产加工连接为一个整体,是一个具有可调节、可延伸、可升级功能的生产控制程序。传统的生产工艺和设备,将被高精度、高智能、高自动修复的生产控制程序所代替。

#### 五、生产过程最优化

传统的生产过程往往允许仓库内有一定的库存量,允许制造过程中有一定的废品,从而使得生产成本较高。而现代生产管理,则树立“零”的观念,即要求一切不利于企业生产的副效应趋近于“零”,使得企业的人流、物流、资金流、信息流处于最佳结合状态,这种观念正激发人们向管理的极限迈进。

##### (1) “零缺陷”的质量管理。

所谓零缺陷,按照国际著名质量管理专家菲力普·克劳斯比的解释是“第一次就把事情做好”。比如当今许多企业都极力完善售后服务,而高质量的产品,将使售后服务降至最低,而零缺陷的产品根本不需要售后服务。

##### (2) 零库存。

除了必要的原材料或零件确因特殊原因难以控制外,对原材料、半成品和成品尽可能彻底执行零库存。通过建立卫星工厂,进行统一调度,使服装厂能在规定的时间内生产出顾客需要的全部产品,并直接装到货柜内送给顾客,这样就不需要成品仓库了。从以上还可以看出,零库存是以零缺陷为前提条件的。

##### (3) 零准备时间。

利用经济批量确定批量大小的原则,可使库存总费用最小,而库存总费用由仓库保管费和准备费所决定。大批量意味着库存量高,仓库保管费用高;而小批量则库存量低,仓库保管费用也低;但批量小,准备次数必然增多。为了解决此矛盾,可自动化周边设备以减少动作的浪费及搬运的浪费,并用价值工程分析加工作业,对不精练的作业加以改善等,这里就不一一赘述了。总之,整个生产过程是效率最高,各种浪费最少,充分利用各种资源,从而大大降低生产成本,使资源配置达到最佳。

**思考题：**

1. 什么是管理？什么是服装生产管理？
2. 服装生产管理的任务是什么？
3. 服装生产管理的内容是什么？
4. 服装生产管理的构成要素有哪些？
5. 服装生产管理的组织机构和各级机构的主要职责是什么？
6. 服装生产管理现状及服装生产管理的发展方向是什么？

## 第二章 服装生产的准备工程管理

服装生产的准备工程,指首先要根据服装市场信息制订出生产计划,对生产计划中确定生产的服装产品所需的原材料作出预算,进行选购、对进厂原材料进行复核、检验、预缩整理;还要对产品投产作技术准备,制定工艺方案,进行产品试制。服装生产的准备工程管理是保证产品质量、降低生产成本、提高劳动效率的重要环节,应予以高度重视。

### 第一节 服装生产信息管理

#### 一、市场信息的基本知识

企业是市场经济的主体,市场经济条件下,企业生产经营的目标是获取利润,这是企业生存和发展的前提。在市场竞争激烈的今天,企业要获取更大的利润,就必须要了解市场,尽可能去捕捉大量的市场信息,有效地进行生产经营和管理,这样才能立于不败之地。因此,服装企业掌握市场信息的多少,直接关系到生产和经营活动的成败。

##### (一) 市场信息的概念

所谓市场信息,是关于市场活动及相关因素的各种消息、情报、数据、资料的统称,它是市场经济活动的现状及其变化状态的反映。如“XX 服装品牌商品降价、XX 服装品牌推出了新产品”等就是市场信息。市场信息一般通过新闻、报道、报告、通告、法令、政策、指示、广告、报表、文件、书信、合同等语言、文字或图像表现出来。例如,可以在广播电视中获知某种服装商品的款式、色彩、销售价格、销售地点等消息;在报刊上可以了解本季流行的服装式样等情况;在调查问卷统计资料中了解到目标消费群、消费者收入、购买服装的意向、价位、风格等内容,这些都是市市场信息的具体表现,反映着市场状况及动态。

##### (二) 市场信息的主要特征

市场信息除具有一般信息的特征外,还具有其自身的特殊性。

#### 1. 市场信息的可传递性

获取市场信息和加工后的市场信息,不仅可以以文字、图像、声音等方式进行储存,而且可以借助一定的渠道进行传递。在各种传媒非常发达的今天,信息传递的速度也相当快。

例如,在中国人们都知道雅戈尔、柒牌等服装品牌,这是为什么呢?因为这些服装品牌通过各种媒体做了大量的宣传广告,没有购买过的人们也对它们耳熟能详。

#### 2. 市场信息的时效性

任何市场信息所表明的都是在一定时间内所发生的事情,在一段时间内有用,但随着时间的推移,它的价值呈递减趋势。信息一旦过时,就毫无价值可言。

例如,某服装企业以男衬衫为主打产品,通过生产穿着舒适的男衬衫及过硬的质量优势,市场情况原本一直很好,但随着竞争对手的崛起,该服装企业的市场被不断蚕食,销售额呈下滑趋势。这时,该企业想到请调研公司来寻找原因。最后问题找到了,即现在的男衬衫不仅要穿着舒适还要具有免皱、免烫及抗污功能。因此,服装企业要敏锐地抓住服装市场流行的变化及消费者的心理,不断推出新产品来迎合市场需求。

### 3. 市场信息的有用性

企业处于竞争的市场中,其成功和失败主要取决于它的营销决策,而决策的正确与否又与企业收集的信息有很大的关系。信息在企业的经济决策和经济活动中发挥着导向作用。

### 4. 市场信息的可预测性

人们可以利用已经掌握的历史信息和现时信息,对未来市场的变化趋势进行预测,帮助企业确定发展目标。“凡事预则立,不预则废”。这种预测是建立在对市场信息的有效加工、整理、分析的基础上的。当今计算机技术的广泛应用也为企业对市场发展趋势的预测提供了更有利的条件。

## 二、服装生产所需信息

信息具体到服装行业,又有不同的划分:

### (一)按市场信息来源的不同划分

可分为内部信息和外部信息。

内部信息是指来自于企业内部反映企业自身经营管理活动的市场信息。例如,一个服装企业内部的原材料的购销调存情况、资金流转情况、计划执行情况等,都属于内部信息。这类信息与企业效益直接相关,必不可少。

外部信息是指来源于企业之外的政府机构、社会团体、企事业单位、媒体等的市场信息。例如,对一个服装企业来说,市场的货源情况、竞争情况、国家经济政策的变动情况、新闻媒体传出的市场动态,问卷调查、统计资料反映出的消费者的情况等属于市场外部信息。这类信息与企业利益间接相关。

### (二)按市场信息产生过程的不同划分

可分为原始信息和加工过信息。

原始信息即一手资料,是指没有经过任何人处理、加工过的市场信息。它是市场调查人员通过对现场的调查所掌握的信息资料,又称为一次信息。例如,服装企业为了开发新品种,进行从消费人群、服装风格、款式、色彩、价格、面料及售后服务等各方面的市场调查。原始市场信息具有量大、分散、非规范性等特点。

加工过的信息即二手资料,顾名思义是指人们按照一定的目的和要求进行加工、处理后的市场信息。加工过的市场信息是建立在原始市场信息的基础上,运用科学的方法筛选归纳、整理分类后得出的市场信息。如通过市场调查,确定生产的服装品种、产量等内容。除此以外,各类服装产品的生产工艺单、生产报表等材料,都属于二手资料。

### (三)按市场信息作用的不同划分

可分为定性市场信息和定量市场信息。

定性市场信息是对市场经济活动及其变化趋势的规定性的反映,它一般不具有数量的特征。如“今年许多服装品牌出口转内销”,就属于定性市场信息。定量市场信息是对市场

经济活动及其变化趋势量的规定性的反映。如“今年 XX 服装企业亏损 XX 万人民币”。定量市场信息有明确的数量表示,它是市场经济活动和变化趋势在认识上的深化和精确化。

## 第二节 服装生产计划管理

计划管理是企业管理的首要职能。在社会化大生产的条件下,企业一切生产经营活动必须通过计划进行领导、监督、控制,才能取得良好的经济效果。因此,服装生产计划管理是组织服装生产活动的依据和行动纲领,也是联系原辅材料供应、技术准备、工艺装备、作业组织、人员培训、经营管理等部门的纽带。加强服装生产计划管理不仅明确了各项生产活动的要求,能有计划地对生产过程进行组织与管理,而且有利于企业内部人力、财力、物力等资源的合理使用,有效地控制生产动态,维护正常的生产秩序。

服装企业生产计划工作的任务是充分利用服装企业生产能力,挖掘企业潜力,对企业的生产要素作出统筹安排,使其优化组合,提高经济效益。

### 一、生产计划的内容

生产计划是企业生产技术管理中最重要项目,是编制其它各项计划的重要依据。生产计划的核心问题是保证企业紧贴市场需求,更好地占领服装市场。具体内容见图 2-1。

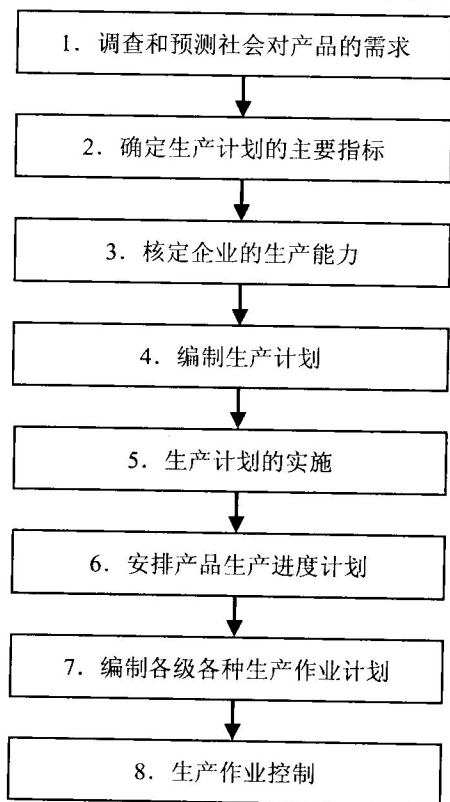


图 2-1 生产计划的内容

## 二、生产计划的分类

企业的一切生产活动都是依据生产计划进行的。企业的生产计划分为中长期生产计划、年度生产计划和生产作业计划三个层次。

中长期生产计划是企业中长期发展计划的重要组成部分,计划期一般是三年、五年,也有十年或更长的。它是根据企业经营发展战略中有关产品方向、市场范围、生产规模、技术水平和财务成本方面的发展要求,对企业生产能力的增长水平、企业重大技术改造和设备投资、生产线设置和生产组织形式的调整、环境保护、厂区布置等方面所作的规划。

年度生产计划(见表 2-1)是企业年度经营计划的核心,计划期为一年或稍长。它是根据企业的经营目标、利润计划、销售计划的要求和其它的主客观条件,确定企业计划年度内的生产水平,包括产品品种、质量、产量、产值等生产指标。年度生产计划与长期生产计划不同,它是以计划期内现实的市场状况和企业现有的生产能力为依据制定的企业的生产纲领。它是考核企业生产水平和经营状况的主要依据。而中长期计划则是为实现企业的发展战略,不受企业现有条件的约束,为开创新局面所制定的生产发展规划。

表 2-1 年度生产计划表

生产线(生产设备)别:

年正常工作小时:

年最大工作小时:

品名	年度预产量	每小时预产量	周预产量	周生产小时 (理想工作时间)	周生产小时×@ (预计工作时间)
填写说明	@为宽限率				

表 2-2 月度生产计划表

生产批号	产品名称	数量	金额	生产单位	生产日期		预计销售日期	消耗工时	预计成本			附加值	备注
					起	止			原料	物料	工资		
配合单位工时				预计生产目标				预计毛利					
设备组				产值				附加值					
质检组				总工时				生产费用					
包装组				每工时产值				预计毛利					

审核:

生产计划员:

生产作业计划(见表 2-2、2-3)是企业年度生产计划的继续和具体化,是贯彻实施生产计划,为组织企业日常生产活动而编制的执行性计划。通过生产作业计划把全厂的生产任务分解,分配给各车间、工段,直至每个工人,把全年的任务细化,落实到各季、各月、各周,直至每天和每个作业班。年度生产计划是确定企业生产水平的纲领性计划,而生产作业计划则



是生产计划的执行性计划。

编号：

填写日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

表 2-3 车间作业计划表

往来客户		星期一			星期二			星期三			星期四			星期五		
		1	2	3												
车间一	客户名称															
	指定编号															
	品名															
	颜色															
	数量	预定														
		实绩														
车间二	客户名称															
	指定编号															
	品名															
	颜色															
	数量	预定														
		实绩														
出货	客户名称															
	指定编号															
	品名															
	颜色															
	数量	预定														
		实绩														

### 三、生产计划与生产能力

编制服装企业生产计划,一方面要了解服装市场需求,另一方面要掌握企业生产的可能性。显然,企业的生产能力是企业生产计划的基础,是编制生产计划的重要依据。正确核算企业的生产能力,将有助于生产计划的正确制定与执行。

#### (一) 生产能力的概念

任何物质产品的生产过程,都是由劳动工具、劳动对象和劳动力三要素所组成。由于劳动工具是生产力发展中最活跃的因素,同时也是现代企业的特征之一,是运用机器设备体系来进行生产,所以机器设备便成了现代工业企业进行生产活动的物质技术基础。因此,在实际工作中常把生产能力定义为:一定时期内直接参与企业生产过程的固定资产,在一定的组织技术条件下,所能生产一定种类的产品或加工处理一定原材料数量的能力。生产能力是反映企业所拥有的加工能力的一个技术参数,它也可以反映企业的生产规模。