



# 服装生产技术管理导论

服装企业从计划经济体制转换为市场经济体制以后，服装生产技术管理的目的就起了根本性的变化。在计划经济体制时期，以完成上级下达的生产计划为主要目的，企业只要完成上级下达的产值、产量、利润等技术经济指标，即可谓是一个很好的企业。然而在市场经济体制下，生产技术管理的目的则要由上级满意转变为市场需求和用户满意，由上级认可转变为社会认可。为此，要在市场经济体制下做好生产技术管理工作，就必须从根本上改变观念，一切均应以生产优质产品、使用户满意、能占领市场为管理方向。本教材即以此为目的，依据市场经济规律和生产管理的基本原理，论述在市场经济体制下生产技术管理的职能及其方法。

## 第一节 服装生产技术管理的基本概念及其特征

### 一、服装生产技术管理的基本概念及由来

服装生产管理是指服装生产从投料到产品完成的全过程的管理，同时也包括与服装生产有关的生产要素管理、生产计划管理、技术管理、质量控制及其与生产相关的信息管理。

服装生产技术管理，是随着服装生产的发展和技术进步而逐步形成的。服装生产，在个别经营或作坊式的生产时期，生产技术和管技术之间没有严格的区别，均统一在个体经营者的头脑之中。经营者在承接业务、计算用料、测量人体、服装裁剪、缝制、锁钉、熨烫、包装、送货、收款、结账等作业中均由其一人独立完成。他是经营者，又是生产者，同时也是管理者。在整个经营和生产过程中，均由他本人协调处理，这就是服装生产管理的初级阶段。

随着服装生产的发展和技术进步，无论是从生产效益还是生产规模或引导服装流行趋势及改进产品质量等方面，工业生产的优势得到了充分的体现。但是，工业生产的优势则要靠加强生产技术管理来实现，当今服装工业生产已经到了没有管理几乎不能正常生产的程度。比如，工业生产的原辅材料、生产设备、裁剪、缝纫、锁钉、熨烫、包装等是由若干个部门分工合作的。其生产过程也是由几十人或一百多人的流水作业来完成的，其生产方式已经形成了群体作业。由此可见，没有完善的生产技术管理是很难维持正常生产秩序的。严格控制与生产有关的方方面面，全面、全过程地加强技术管理工作，这样才能确保企业经济效益和产品质量不断提高。

## 二、服装生产的特征

服装生产管理工作，就是在现代工业企业管理中，对发生的一切生产活动，按照行业本身的特点和规律，并参照政府发布的各项技术政策，有计划、有组织、有目的地进行指挥和协调、检查和督促。为此，了解服装工业生产特点，对加强服装工业的生产管理至关重要。服装工业生产特征主要表现在如下几个方面：

### （一）生产之间的协作性

服装生产的发展和科技进步以及先进的专用设备的配备，使生产形式起了很大的变化，批量性的成衣生产代替了个体或作坊式的生产方式。从生产技术进步到产品质量的提高，都是个体手工业生产无法比拟的，科技发展不可逆转。但是，生产技术的进步也给生产管理带来了新课题，那就是针对生产过程广泛的协作性，如何加强部门之间、工序之间的衔接与协调，使之建立良好的协作关系。

实践已经证明，现代化的服装生产流水作业，没有管理就不能维护正常的生产秩序。因为现代服装生产，已形成了一项系统工程，每道工序有其自己的独立性，各工序之间又有着相当严密的相关性，使工序之间形成有机的结合。由众多的技术工人合作一件产品，如果没有合理的工艺流程及严格的流程管理，没有严谨有效的生产技术的组织者和指挥者，没有部门之间、工序之间的相互协调、检查和督促，要使生产有序进行是不可能的。广泛的协作不仅是企业内部，而且还会延伸到原料、辅料和供应以及有关生产协作单位。由此可见，广泛的生产协作性是服装生产管理的内容之一。

### （二）生产技术的专业性

在同一个服装市场上，你可以看到五颜六色、千姿百态的服装，但是作为一个企业由于受生产专用设备及生产技术的局限性，很难做到样样服装都生产，即使是很大的服装集团公司，也不可能在一个车间生产所有品种的服装。

服装的品种很多，按面料的结构可以分为梭织服装、针织服装及皮革服装；按照用途可以分为礼仪服装、休闲服装、时装、男衬衫、睡衣睡袍、防寒服、雨衣、工作服等。这些服装的生产要采用流水作业，并配备各类专用设备，由于分工比较细，使生产工人的技术单一，专业性强，不仅各大类品种之间“隔行如隔山”，就是在一个企业中，生产流水线上占百分之八十的工人只会操作二至三道工序，技术全面的工人比较少，这种生产技术的专业性，将为企业的生产技术管理增加了难度。

### （三）服装生产对材料的依赖性

服装是纺织工业生产的深加工产品，由于加工的性质决定了服装生产只改变面料和辅料的形状和用途，而不改变面料和辅料的性能和质地。为此，凡是在面料和辅料上存在的所有质量问题，将会在服装上反映出来，转嫁成为服装的质量问题，所以在服装的生产管理中，对面料上的疵点、色差和纬斜要进行严格控制，对辅料存在的质量缺陷，也要严格把关。未经检验、测试合格的原辅料是绝对不可以投入使用的。

### （四）服装生产的季节性

现代服装生产采用流水线的作业方式，为使生产流程通畅，每道工序作业节拍以分秒计算，以保持生产的均衡性。但是，生产计划的均衡性与服装使用的季节性产生了明显的矛盾，服装使用受季节性的影响。如夏天只穿一件单衣，而冬天，里里外外要穿一整套服装。这一件与一套服

装的加工时间形成倍数。由于服装使用、销售的季节性，就形成了服装生产的淡旺季，这一服装生产的特点，给生产管理带来了很大的难度。

#### （五）服装产品因人而异

一般日用工业产品能适应大多数人的需要，是一种通用商品。比如：书写用的笔、纸张，吃饭用的碗、筷等，任何人都可以使用，不受年龄、性别和职业的限制。而服装产品却是因人而异的。对服装使用者来说买一件称心如意的服装，至少要从六个方面进行衡量，那就是服装的颜色、面料、款式、质量、规格、价格等均令人满意的时候，才会掏钱购买。所以，服装生产要做到适销对路，产品无积压，也是有相当难度的。

#### （六）成衣生产标准化

成衣批量性的流水作业不同于个体手工业生产方式。个体生产、服装订制，无论是材料的选择、工艺方法的设计以及产品的规格，只要满足个人需要就可以了；但是，工业生产的成衣要满足一批人的需要，反映这一批人的共性，这就要有国家或企业制定的技术标准来统一，从原料进厂到裁剪、缝纫直至成品出厂。

## 第二节 服装生产技术管理机构设置

由于企业的经济性质、生产规模及生产的繁简程度的不同，其管理机构也不完全相同，我们只能在服装行业中选择共性的问题进行探讨。

### 一、管理人员与管理机构

在市场经济体制下的生产管理人员，必须具有强烈的市场经济意识，以实现市场经营计划为管理方向。管理人员的知识结构、管理能力及其责任心是管理机构中的核心问题，所以管理人员的选择是管理机构设置的重中之重。

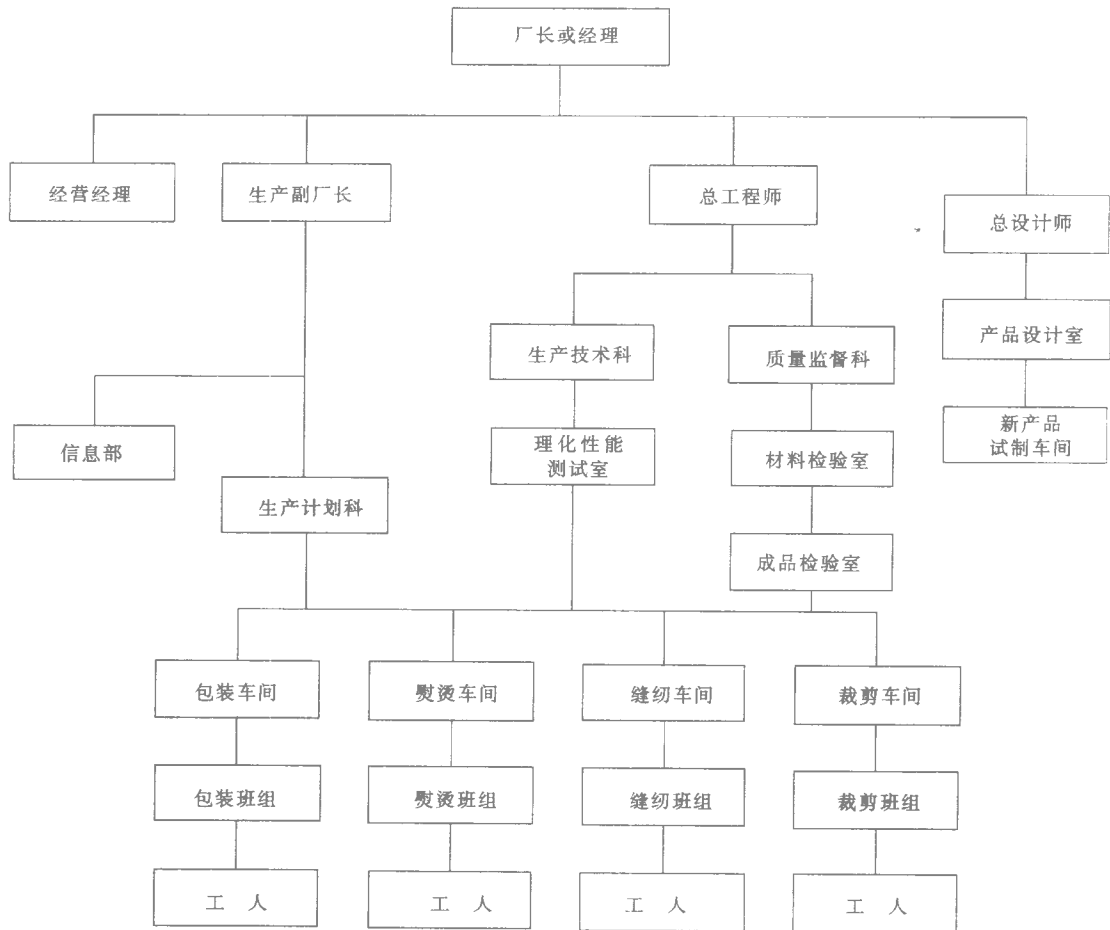
为了有效地从事服装生产管理，企业必须有一个良好的管理机构。这个管理机构的人员设置应具备三个条件：一是管理人员要了解市场服装经营动态，熟悉本专业生产知识，具有服装生产管理的经验和管理能力；二是生产管理部门的设置要与实际管理工作相吻合，不虚设、不漏设，人员精悍、高效；三是要建立一个与生产管理相关的科技、经营信息网络，及时收集与服装生产紧密相关的面料、辅料、科研、新产品试制、市场营销、服装流行等方面的信息和情报，知己知彼，以便为企业领导机构在生产和经营方面的正确决策提供科学依据。总而言之，只有管理人员精悍了，管理机构才能精简，管理功能才可以更好地发挥作用。

### 二、生产规模与管理机构

生产规模的大小和生产品种的繁简，是设置企业生产管理机构层次的重要依据。常见的服装生产管理机构有三级管理和二级管理。

三级管理是指生产规模较大的企业生产环节多内部分工细部门之间、工序之间的联系频繁，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明显地不相适应，必须以分级管理为原则，逐级指挥，统一管理，这样，就很自然地

形成了一个多级管理的指挥系统见流程图。由厂长或经理指挥车间，再由车间指挥班组，班组指挥工人，管理部门的多少要根据企业的生产规模和产品的复杂程度来设置。



三级生产管理机构部门设置

小型服装生产企业，可以由厂长直接指挥到班组，在行业中称为二级管理。厂长直接指挥班组的生 产，及时有效地解决班组在生产过程中所遇到的问题，是中小企业可以借鉴的一种管理方式。独资企业与合资企业内部的生产管理机构设置与国营厂有所不同，不仅在名称上不同，而且在任职上也不同。国营企业把干部分为政工干部和业务干部，有如河水与井水各不相干；但是，合资企业往往是两职一人兼任，比如常见的有人事科长兼财务科长等，精确地掌握劳动和分配，机构也比较精简，依据生产实际，因事设岗，不轻易虚设管理部门，但也不漏设。有些好的管理经验，值得国营企业在生产管理中借鉴。

## 第三节 服装生产技术管理的职能及任务

### 一、服装生产技术管理的职能

自从人类有了共同的劳动以后，就产生了管理。服装生产从个体作业转换为群体工业化的流水作业以后，也同样就产生了服装生产的管理。因为管理具有很强的专业性和技术性，所以不同的行业其管理内容也不完全相同，但是其主要职能还是具有共同点，那就是计划、组织、指挥、协调、检查和督促。现在结合服装专业生产的特点论述如下：

#### （一）计划

计划就是通过市场调研、预测，确定生产经营活动的目标和方针，制订和选择与本企业生产产品相适应的计划方案，综合平衡，择优决策。计划正确与否对企业的成败具有决定性的作用

市场经济体制下的生产计划是比较难制订的，特别是服装商品的计划，其品种、款式、颜色是因人而异的，因受其使用对象的局限性，与一般日用商品的供应有很大的区别。目前市场上出现的供需矛盾，一方面有大批量的服装卖不出去，不断清仓处理，而另一方面又有不少消费者买不到自己需要的服装。这不能不说与具体款式、面料、颜色、规格的计划决策失误有相当密切的关系。但是，任何事物总有它的发展规律性，只要我们善于调查研究，准确计算出人体的正态分布以及男女各年龄层次、各阶层、各类职业人员对服装的需求，我们就能制订出与市场需求相适应的生产计划。

#### （二）组织

组织就是将生产活动的各要素、各生产部门、各生产环节、各有关方面在空间和时间上进行合理配置与组合。使其成为一个有机的整体，充分发挥各个方面的作用。

组织职能的执行要从生产特点出发，根据服装生产品种的繁简和批量大小，组织设置管理部门和生产部门，尽可能调动工程技术人员和生产技术工人的积极性。同时，生产组织工作要服务于企业的经营决策，顺应生产规律，及时调整生产结构。

为了确保生产组织工作的落实，生产管理部门要建立和健全生产管理体制、管理机构和管理制度。比如原辅材料检验制度、物理化学性能测试制度、材料准备确认制度、技术准备复核制度，生产车间的首件封样制度，样板及工艺文件的复核制度，车间现场的文明生产制度等。

#### （三）指挥

指挥就是对生产部门各类人员的领导和指导。服装工业生产环节多、工序多，部门之间、工序之间环环相扣，各部门的生产进度与衔接必须有高度集中的指挥。否则，即使有领导有组织也不能保证生产活动的正常进行和生产目标的实现。

为了保持生产环节和生产工序的平衡，对作业进度不均衡所产生的“瓶颈”状态的工段或工序要及时指挥疏导，使流水作业畅通。

市场经济体制下的生产指挥系统，必须遵循市场经济规律，依据本企业生产的服装在市场的占有率及客观条件进行生产指挥。生产指挥不能仅靠少数管理人员，要善于凝聚工程技术人员和技术工人，充分发挥他们的聪明才干，才能做到指挥有方，合理调度。

#### （四）协调

协调就是对生产管理内部或外部存在的问题进行调节商洽，使他们之间的问题得到解决，建立起良好的配合关系，以免产生管理上无效的内耗，便于有效地达到生产管理目标。

协调的范围涉及企业内部与企业外部，上下级之间、部门之间、车间之间、同事之间。在服装生产管理上需要协调的内容有：领导预测生产能力与车间实际生产能力的矛盾、经营部门与生产部门的矛盾、原辅材料供应与使用部门的矛盾、技术部门与质量监督部门的矛盾、生产车间与设备保养部门的矛盾、劳动人事部门测定的工时定额与车间达标的矛盾、技术部门下达的一级排料与裁剪车间实际用料的矛盾、上道工序与下道工序的矛盾、执行服装标准与客户特殊的技术要求的矛盾等等，都要通过生产管理部门的协调，得到合理的解决。

生产管理部门的协调必须贯彻公正、公平、公开的原则，既要符合国家政策法律的规定，又要考虑到国家、社会、企业、个人利益的兼顾，妥善协调，合理解决。

#### （五）检查

检查就是对生产的准备工作以及生产全过程的状况进行检查。检查必须以预防为主，使生产上的问题发现在萌芽状态，解决在生产过程之中。生产准备工作方面的检查有：原辅材料是否到位，原辅料的品种、数量、质量是否符合要求；工艺流程组织工作是否科学合理；工艺装备是否与生产品种相适应；技术准备的样板是否准确齐全；工艺文件是否做到完整性、准确性、适应性和可操作性。在生产过程中主要检查工艺文件的执行，流水作业的运作是否正常，产品质量是否达到工艺标准等。

#### （六）督促

督促就是对生产活动中的实际情况进行观察，发现实际执行与原生产计划有不相符合之处，分析原因，采取必要对策，及时解决问题。督促在生产管理中的作用是很重要的，它是执行计划的保证，督促要以原计划为依据，以利于生产计划的顺利完成。

督促的基础是要有一套完整的管理规章制度，明确各岗位的责任；督促的依据是生产定额、技术指标。督促必须是系统性的，包括材料准备、技术准备、生产进度控制、质量控制和成本控制等。

服装生产管理的六项职能是一项有机的系统工程，相互联系、相互制约、相互完善，必须全面执行。

#### 二、服装生产技术管理的基本任务

根据服装生产的特点，在生产技术管理方面，它的主要任务如下：

- (1) 正确贯彻执行国家和上级有关的生产技术方面的政策和法规。
- (2) 制定与贯彻各种技术工艺文件。
- (3) 了解国内外市场情况，做好市场调研和技术情报工作。
- (4) 加强科技研究，积极采用和推广先进的科学技术成就。
- (5) 努力增加企业的新产品和改进原有产品。
- (6) 合理组织企业的一切技术工作，建立良好的生产技术工作秩序。

(7) 开展技术培训和质量教育，努力提高本企业职工的技术和思想水平，充分发挥技术人员和技术工人的积极性。

- (8) 引进现代科学的管理方法，控制影响产品质量的各种因素，推行全面质量管理。

(9)以最低的消耗、最短的生产周期，生产出最好的产品，全面提高企业的经济效益。

(10)发展生产，满足社会需求。

### 三、服装生产技术管理的具体内容

根据上述基本任务，服装企业生产技术管理可以概括为以下几项基本内容：

(1)技术标准的修订、制定及贯彻执行工作。

(2)技术情报的收集、传递、采纳工作。

(3)新产品的设计、试制、鉴定与总结工作。

(4)制定和执行生产计划。

(5)工艺文件的制定、贯彻执行与检查督促工作。

(6)做好投产前的材料准备和技术准备工作。

(7)生产工艺流程的组织与管理。

(8)积极推行全面质量管理。

(9)工具设备推广应用与管理。

(10)技术考核与技术培训。

(11)文明生产和安全技术。

(12)革新、改造、挖潜和技术引进工作。

(13)科学技术研究和制定科技发展规划。

(14)做好生产技术档案工作。

(15)计量和测试工作。

(16)做好用料定额管理工作。

(17)协助劳动部门做好劳动工时定额工作。

(18)建立岗位技术责任制。

## 第四节 国内服装生产技术管理发展趋势

随着我国经济体制改革的不断深化，国民经济生产总值的日益增长和科学技术的进一步发展，人们的物质生活将会有很大的改善，消费结构也会产生根本的变化，从满足吃饱、穿暖的温饱型向讲究营养、讲究漂亮、讲究舒适的小康型转变。届时，服装消费无论从数量和质量上都会上升到一个新的水平，我国服装生产的总体趋势将会从当今的服装生产大国向服装生产强国发展。可以预测服装生产技术管理将会具有如下特点。

### 一、生产管理与经营管理相结合

在市场经济体制下，服装生产从根本上改变了计划经济体制下的生产模式，从依据上级行政部门指令编制生产计划，转变为按市场需求进行生产。服装是一种季节性很强的时令商品，其价格及需求随着销售季节浮动。所以服装生产必须紧随市场动向，无论是服装的款式、规格、颜色及生产数量，都应以市场需求为企业的生产目标，离开这一目标，生产管理就失去了方向。为此，生产管理与经营管理必须紧密结合，相互沟通，时刻握紧市场脉搏，以便更有效地进行生产

管理。

## 二、管理者和劳动者相结合

随着市场经济体制改革的日益深化，各种形式的股份所有制企业出现，不少企业的工人不仅是企业的劳动者，而且也是企业资产的所有者。管理本身就是为了实现企业所有者的意志和利益，工人是企业的主人已成为具体的现实。为此，管理已不再是“白领”阶层的“专利”。如何管理好生产已成为企业资产所有者的共同利益和愿望。正如全面质量管理（TQC）论述中所指出的，全面质量管理必须是企业全体人员参加的管理。其可以参加管理的内容很多，比如，生产材料质量的检测以及用料消耗定额、工时定额、生产流水线的组织与实施、计件工资的分配、生产成本核算等方面的管理，这些都可以与劳动者合作进行，有的甚至可以放手由生产者自己管理。管理者和劳动者相结合对企业生产进行管理，不但在理论上科学合理，而且在实践上也切实可行。

## 三、传统管理与现代管理相结合

服装是一个传统的行业，一向以传统管理为主。在信息时代的今天，传统管理已明显不相适应，科学技术的进步，传统的生产管理正在向现代管理过渡。比如，电脑 CAD 在服装生产中的应用，使服装效果图的绘画、样板制作和样板推档以及裁剪排料等，均由原来的手工作业转变为计算机处理。

在质量控制方面，原来靠目测、手摸、尺量的传统检查方法很难发现服装中类似断针的针类问题，为此时常遭到国外客户的索赔。现在有了电子自动检针器，断头针尖的质量问题得到了较好的控制。

计算机在生产管理中的应用，还能够使生产计划和作业进度一目了然。年报、月报、日报的数据处理及时而准确。在质量控制方面，产品合格率、返修率、调片率等信息数据的及时反馈，为维持正常的生产秩序起了重要的作用。在生产成本的管理方面，采用计算机管理，大量的数据积累为成本预测、成本分析、测定、核算及成本的综合管理等，提供了充足的数据。

## 四、由国内认可向国际认可过渡

### （一）ISO9002 质量体系概述

我国自从 1978 年 9 月实行第一个质量月活动以来，全面质量管理（TQC）的理论与实践即在我国工业企业中推广和应用。服装企业也不例外，不仅积极参加，而且还出现了不少推行全面质量管理的先进企业和优秀的质量管理（QC）小组，得到有关组织的嘉奖和市场的认可，先后被誉为各级的先进企业和优质名牌产品。

随着全面质量管理的普及和深入发展，企业的质量体系日益完善，国际标准化（ISO）组织，根据质量体系，提出了三种质量保证体系模式。

为了提高我国企业的总体质量水平，国家技术监督局吸取了（ISO）国际标准的经验，经过多次改进，发布了 GB/T19001—ISO9001；GB/T19002—ISO9002 和 GB/T19003 三个质量体系认证标准。适合于生产企业管理的标准为 GB/T19002—ISO9002，它是生产、包装和服务的质量保证模式。

### （二）ISO9002 的贯彻与实施

ISO9001、ISO9002、ISO9003 这三个标准都是属于常规和通用的，是为大多数行业制定的，而不是专为某一个具体工业行业或经济部门制定的，所以，在实施时可以根据具体的行业特征和

特定的合同规定进行增添或删减。为此，依据服装行业特点，在我国的生产技术管理的质量保证体系，应从国内认可向国际认可的质量保证模式过渡，以利于我国服装产品占领国际市场。依据 ISO9002 的认证要求，服装生产技术管理应逐步做到：

1. 制订和实施方针目标管理 方针目标是企业努力的方向。从时间上可以分为中长期目标和年度目标，从性质上可分为生产管理目标和经营管理目标，从实施范围又可以分为企业的方针目标、部门目标、车间及班组的目标。从方针目标的内容上又可以分为经济增长的目标，提高生产效率的目标，降低原辅材料消耗的目标，争取各种荣誉与认证的目标以及提高职工生活水平和改善职工福利的目标等。根据以上目标可以归纳为品种与质量、利润与效益、成本与消耗、产值与产量、科技进步、安全生产、职工福利、完善管理等八项主要内容。

方针目标的实施要有计划、有对策，规定完成目标的期限，专人负责定期检查，以确保方针目标按时、按量、按质的完成。在质量认证时要向认证审核单位提供整套资料 and 文件。

2. 合同评审 作为服装生产企业在生产和经营活动中，合同是必不可少的。合同的评审是为了有利于合同的执行，防止由于合同条文不规范或内容遗漏而造成本企业信誉上或经济上的损失。服装企业的合同主要来自两个方面，一是与原辅材料生产单位签订的供货合同，这类合同的签订 务必请专业技术人员参加 以便在原辅料的数量、品种、规格、型号、色号、技术指标等方面严格把关，切忌购进了不合格的原辅材料从而转变为服装产品的质量弊病。二是本企业要与要货单位签订的产品供货合同或接受内贸、外贸企业及部门来料或来单加工生产的合同，更应该严格评审，评审的主要内容有：

(1)本企业的生产条件、生产能力及生产周期以及在专业技术、工艺装备等方面是否能做到按质、按量、按期履约。

(2)客供原辅材料是否齐全、是否具备投入生产的条件。

(3)产品规格、测量方法及规格分档是否合理，产品主要部位规格及次要部件规格是否相适应。

(4)产品的颜色及规格搭配是否明确，产品的包装材料及包装方法是否可行。

(5)产品生产过程的工艺要求是否科学合理、可行。

(6)产品质量方面的要求与现行技术标准是否相符、能否执行等等。

为了防止发生合同纠纷，在签约时，对上述要求都要逐条评议审核。

3. 技术文件完备 企业的技术文件是进行生产技术组织、指挥、协调和检查、督促的重要依据 是企业内部各环节、各工序、各员工共同遵循的技术法规 技术文件是否准确和完备 是衡量企业管理水平高低的重要标志，也是 ISO9002 质量认可的重要依据，服装企业生产技术文件的主要内容有：

(1)企业编制的生产计划和作业计划及执行方法。

(2)企业各车间生产进度表及执行记录。

(3)客户提供的图纸、资料及有关技术文件，各类登记有档备查。

(4)产品技术标准及标准执行情况记录。

(5)企业标准的制订、修改及补充技术条件。

(6)企业指导生产的工艺文件及工序工艺卡。

(7)企业绘制的效果图、结构制图及裁剪样板。

- (8) 企业制定的产品检验细则。
- (9) 企业各车间质量检查，三旬考核记录及质量分析意见。
- (10) 样板复核、保管及领用制度。
- (11) 原辅材料检验及测试报告。
- (12) 原辅材料确认样卡 确认的内容包括品种、名称、规格、颜色、数量、质量是否符合标准规定。
- (13) 原辅材料的用料定额。
- (14) 产品单件及工序生产的劳动工时定额。
- (15) 技术文件变更的有关规定。
- (16) 正品和副次品隔离制度。
- (17) 企业推行文明生产的制度及管理方法
- (18) 产品出厂检测报告。
- (19) 用户质量信息反馈制度及处理结果报告。
- (20) 其他与企业生产技术有关的文件、资料、报表等。

4. 其他方面的认可 依据 ISO9002 质量认可的有关规定，在质量认可时需要提供的资料还有原辅材料申购、采购、验收、检验、测试等方面的资料 客户提供产品质量、控制的资料 产品各种形式的标识和符号的规定；生产全过程控制的有关资料；产品检验、测试的各项名称、指标及测试方法、测试设备等方面的资料；产品质量缺陷分析、预测及纠正等方面的资料；质量检查实况记录及控制方面的资料；员工技术培训及教材使用、培训大纲、教学计划等方面的资料；为用户服务的有关规定等资料一应俱全，为 ISO9002 的国际认可提供依据。



# 服装生产计划管理

## 第一节 服装生产计划概述

### 一、生产计划的基本概念

生产计划，即生产方面的策划，是指企业在计划期内生产产品的品种、数量、质量、生产期限、生产能力、生产手段、生产步骤等方面的构思和打算。

编制生产计划需要了解市场信息，掌握产品需求动向，才能正确决策各项生产指标，包括产品品种、款式、颜色、规格、产值、产量以及生产周期、出厂日期等。

生产计划是企业生产技术管理中最重要项目，是编制其他各项计划的重要依据。生产计划的核心问题是保证企业贴紧市场需求，依据企业的经营计划按品种、质量、数量按期交货。以满足市场及客户的需求，更好地占领服装市场。

### 二、实施生产计划管理的意义与目的

生产计划管理是联系原辅材料供应、技术准备、工艺装备、劳动组织、人员培训、经营管理等部门的纽带，是企业一切生产活动及相关职能部门行动的依据。加强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。通过科学合理的生产计划管理可以达到以下目的。

(1) 合理发挥企业的生产能力，尽可能使生产能力与生产任务保持平衡，以求企业的均衡发展。

(2) 促使生产能力与营销任务相平衡，确保营销计划的完成，促进营销市场的繁荣和发展。

(3) 有计划的组织原料和辅料的供应，使物资供应与物资消费相平衡，以排除原料和辅料仓库的积压。

(4) 指导生产技术准备工作进度，其内容包括：样品的试制与鉴定、工艺文件的编制、样板制作、工艺装备等。

(5) 有利于增加生产，提高企业的经济效益，增强企业的实力。

(6) 有利于合理开发人力资源，使人材的培训与人材的合理使用相平衡，以提高企业员工的技术水平。

(7) 有利于开发企业的花色品种，以满足各类人员对服装的需求。

(8) 有利于产销平衡，减少或排除商品库存，加速企业的资金周转。

### 三、生产计划的种类

实施服装生产计划，主要是为了加强企业生产的计划性，避免和减少服装生产的盲目性，

以提高企业的整体效益。依据服装生产的特点，服装生产计划的种类按时间划分可以分为长期计划、年度计划、季度计划和月度计划，在生产计划的实施过程中又有滚动计划和作业计划。

### （一）长期生产计划

服装企业的长期生产计划一般在一年以上，这类生产计划往往具有纲领性和战略性。比如：为了发展企业的生产，制定开发新产品和新款式的计划；生产场地扩建和工艺装备发展的计划；引进专业人材和人材培训的计划；开发市场和发展连锁店的计划等等。长期生产计划类似企业的发展规划，以生产计划为主，也涉及与生产相关的事宜。

由于服装的生产和消费均带有明显的季节性，再加之服装流行周期越来越短，款式变化频繁，消费者的个性也越来越突出，所以在制订长期计划时，对人力、物力和财力的投入都要考虑到这一特点。

### （二）年度生产计划

企业的年度生产计划是指执行期为一年的生产计划，年度计划是企业年度方针目标中的重要项目，常与其他经济技术指标并列，作为主管部门对企业本身业绩考核的重要依据，也是国家统计局及有关系统编制年鉴的重要数据。

根据服装产品的特点，年度计划生产的产品，季节跨度较大，产品品种的变化会影响工艺装备的应用及工人的技术熟练程度，每换一个品种，工人会有一个适应的过程，为此，制订年度生产计划时应注意到这一因素。

### （三）季度生产计划

季度计划是指执行期为一个季度的生产计划。由于服装消费的季节性，使服装生产具有明显的淡旺季，一年四季的生产是不均衡的，季与季度之间缺乏可比性，为此，季度生产计划的制订常与去年同期相比。季度产品的脱销或积压都会影响企业年度技术经济指标的完成，所以，季度计划是年度计划的分解，也是完成年度计划的基础。

### （四）月度生产计划

月度计划是年度计划和季度计划的分解，月度计划又具有一定的灵活性，一般会依据客户的需求和市场变化做出相适应的调整。

### （五）滚动性计划

已经制定的生产计划，在具体执行过程中有时由于主观或客观上的种种原因左右生产进度，使生产进度比原定计划提前或推迟。为此，根据计划的实际执行情况，对原定的生产计划要进行滚动式的调整或修订。

了解和分析左右生产进度的原因，根据已经执行的现行情况和市场变化以及产、供、销对生产实际的影响，以下一时期的计划作滚动调整。长期计划以年为滚动期，年度计划以季度为滚动期，季度计划以月为滚动期，月度计划一般以一周为一期，以确保生产任务如期完成。

### （六）作业计划

作业计划是指服装生产作业进度的安排，是年度计划和季度、月度计划的分解和实施，是服装企业车间的生产任务书，它规定了计划期内要完成的品种、数量和质量。由于作业计划在企业中涉及面比较广，为此，在制订和执行作业计划时要注意如下事项：

（1）了解订货单合同与作业相关的具体内容，比如：产品款式、规格、颜色、包装时花色搭配

及交货日期等方面的要求。

(2)了解原辅材料供应渠道是否畅通,品种是否齐全,客供材料的原料、辅料的品种、规格、颜色、数量是否已经到齐 即使是商标、小尺码、洗涤标记等也应配齐 否则会影响作业。

(3)了解原辅材料质地、性能及门幅宽窄情况,查阅原辅材料检测报告,便于编制分拖裁剪的作业计划。

(4)了解技术准备工作的进度 比如工艺文件、工艺卡、样本、图纸资料以及工、夹、模具等方面的准备工作。

(5)了解参加作业的班组数、生产能力、流水量以及生产周期。

(6)统筹作业计划,在编制作业计划时,要注意到上下工段、前后部门的时间差,比如有一份订货单规定在某个工作日内要准时交货,那么就应编制出分段的作业计划,各环节、各工序形成一个有机的联合体。

(7)按装箱要求编制作业计划,如果手中的任务单规定装箱要求是独色、独码,那么只要分别按颜色、按规格逐一裁剪即可。

如果是混色、混码装箱 见表 2-1、表 2-2、表 2-3、表 2-4 所示。

表 2-1 量产品规格比例 单位:件

XX	X	M	L	XL
67	133	200	133	67

表 2-2 小包装规格搭配 单位:件

XX	X	M	L	XL
1	2	3	2	1

表 2-3 大箱规格搭配 单位:件

XX	X	M	L	XL
4	8	12	8	4

表 2-4 装箱颜色搭配 单位:件

草绿	米黄	铁灰	棕色	藏青
1/5	1/5	1/5	1/5	1/5

从表 2-1 我们可以知道此批生产任务为 600 件,分别设五个规格;从表 2-2 可以看到每小包装为 9 件的搭配要求 从表 2-3 可以清楚地知道每大箱为 36 件装箱的搭配数据;从表 2-4 可以知道此批生产的产品共有五个颜色,而且是均等搭配。

依据上述任务要求,在编制作业计划时,为了减少流水作业过程中的流水量,缩短生产周期 使裁剪、缝纫、锁钉、整烫、包装等过程的流量均衡 无积压。那么 从裁剪作业开始就应该按规格数量和颜色搭配的装箱要求进行作业。才能做到生产多少、包装多少。否则就会造成需要包装的规格和颜色没有生产出来,而生产出来的产品又不能按比例搭配包装,这样将会造成生产秩序的混乱,延误工期。

## 第二节 服装生产计划与生产能力

企业的生产能力是企业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、企业生产能力概述

企业生产能力是指企业内部人力、物力、财力的综合实力，在一定的组织与运作过程中，在一定的时期内生产某一产品数量的能力。

人力是指具有脑力和体力劳动能力的人，包括企业的管理人员、工程技术人员、生产工人以及致力于生产的服务人员。人的能力反映在文化素质、品德修养、专业技术业务水平和工作能力等方面。

物力是指直接或间接服务于生产的厂房、生产工具、设备以及各种供电、供汽、供水、运输等生产的辅助设备、管道设施等。

财力是指可以用于企业生产的资金，包括流动资金和储备资金。依据市场经济的理论，企业的信誉、名牌效应、集资以及借贷能力也可以看作是企业的财力的一部分。

人力、物力和财力形成企业的综合实力，在生产运作过程中，三者之间的关系如果处理好，可以互补和转换，有利于增强企业的生产能力。

服装生产能力，通常采用一年内该企业能够生产一定品种服装产品的数量来表示，比如：年产 30 万套西服，年产 300 万件衬衫等。也可以用一个月或一天内服装企业生产的某类服装产品的数量来表示，称为某企业月生产或日生产的能力。年生产能力的数字，通常在制定年度计划时作为平衡、分析的参考依据。每月和每天的生产能力可以作为编制月度和每周作业计划的参考依据。

## 二、服装生产能力分析

在实际生产过程中，生产能力的计算并非是数字的换算，影响生产能力有诸多因素，许多复杂的问题要凭生产经验进行分析、研究和预测，从中发现实际的生产能力。

1. 调换生产品种对生产能力的影 响 每当调换生产品种以后，随之而来的是生产工具和工艺装备的调整，生产流水线人员组织的调整，生产技术的适应过程与生产工人作业技术的熟练程度，布置新工艺以及进行技术辅导等都会影响生产能力的计算。依据往常的经验每换一次品种至少要有两天的“磨合期”，由于产品品种繁简的不同，其品种转换需要适应的时间也不完全一样，一般在调换品种的头两天至少要影响 20% 的产量。

2. 生产设备对生产能力的影 响 这里主要是指设备是否合理配置以及设备的先进程度对生产能力的影 响。服装设备，特别是高效率的专用设备的作用与服装生产效益具有相当密切的关系。假如专用设备不全，要用手工代替，那么至少要付出几倍的劳动力。有的先进设备比手工业的功效可能高出几十倍。以裁剪为例，同样两个人进行裁剪作业，采用 CAM 电脑自动裁剪装置，裁剪一般品种每天可以裁剪 8000~10000 件。而用一般手推式电剪刀裁剪，每天只能裁 400~500 件。即使是一般小型的工、夹、模具的应用，也会对生产能力有较大的影 响。

3. 服装原辅材料对生产能力的影 响 这里主要是指原辅材料的质地、性能及质量缺陷对服装生产能力的影 响。在生产过程中，面料上的疵点时有发生，眼看将要成为成品，却发现布面有严重疵点，不符合服装技术标准规定，只能将有疵点的衣（裤）片拆下来，重新配色、配料补充裁片再加工重做。有的面料性能不佳、结构松散、伸缩性大、质地坚硬等都会为加工带来难度，影 响了原有的生产能力。

4. 产品质量缺陷对生产能力的影 响 有的车间、班组在生产上只注重追求产量，忽视产品质量的提高，人为造成了质量缺陷。服装质量缺陷一般可以分为轻缺陷、重缺陷和严重缺陷三

种。轻缺陷是指工艺不够完美，但不影响产品使用；重缺陷是指需要返修的产品；严重缺陷是指影响产品使用，又无法返修的产品，比如烫黄、剪破、缝纫质量严重低劣等。无论是哪一种质量缺陷，只要一经产生，必然会对生产能力带来影响。

5. 劳动组织对生产能力的影 这里主要是指各部门的劳动组织与人事安排不尽合理，忙闲不均，影响裁剪、缝纫、锁钉、整烫、包装等环节作业的衔接。部门内部的劳动组织、流水线的组织与人事安排不妥，也会影响生产能力的发挥。

6. 生产季节性对生产能力的影 由于季节气候的变化，一年四季穿衣量不均衡，造成服装生产的淡季和旺季。淡季时有可能生产任务脱节，旺季时又来不及生产，这样都可能对服装生产能力的计算带来影响。在这种情况下，要充分利用协作单位的加工能力，提高服装生产高峰期的调节能力。

7. 企业管理水平对生产能力的影 服装工业生产已形成一项系统工程，由若干个部门和若干个生产环节组成。在这一过程中，劳动组织、生产过程、技术准备、质量控制等方面的管理水平以及部门之间、工序之间的协调能力，对生产能力也会产生很大的影响。

由于上述七个方面的原因，在编制生产计划、核算生产能力时，应细心研究综合分析，对可能影响生产能力的各种因素，要采取相适应的对策，以确保生产计划与生产能力的基本平衡。

### 三、服装生产能力核算

正确核算服装生产能力，有利于服装能力与服装生产计划的平衡，掌握生产周期，确保准时交货。同时也有利于生产计划的实施和生产进度的控制，以取得生产的平衡，努力提高生产效率。

服装生产能力的核算有相当难度，不能简单地以企业的生产人员或设备来计算，因为服装的手工作业比重很大，技术的熟练程度、作业人员的流动性、品种的变化、生产的淡旺季，这些都足以说明服装生产具有不稳定性的特点，因此比较难以核算。在实际生产管理过程中常用的核算办法有如下两种：

1. 查阅资料 收集和整理有关服装的生产资料，对比不同生产时期的品种、批量、单件工时定额、实际生产数或者是核定实际耗用工时。参考资料时要注意生产周期长短及生产熟练程度对实际生产能力的影响。

为了使资料更具有参考价值，参阅时要注意如下客观因素：

- (1) 该参考产品的生产过程和生产秩序是属于正常情况下生产的，排除不正常的生产因素。
- (2) 该参考产品的繁简程度及工艺过程相近似。
- (3) 其产品的生产批量与生产周期基本类同。
- (4) 其产品的单件生产工时基本相同。
- (5) 参考产品的工资分配形式与现行分配基本相同。

如果查阅的生产资料与上述五个客观因素有所不同，那么就应对客观的条件进行具体分析，寻求真实的参考数据作为核算依据。

2. 实际测定 在没有参考资料可查的情况下，可以在试制工艺时，请技术熟练的工人单件生产，测定实际的工时定额。测定的生产能力要通过合理的换算，进行流水作业及批量生产的系数计算。

无论是查阅资料或实际测定，总会出现一定的误差，为此，生产能力的核算转换为生产计划时 要注意动态变化 及时修正。

## 第三节 服装生产计划编制

### 一、服装生产计划编制的原则

#### （一）以市场为导向的原则

服装企业生产的产品，要通过商业部门的流通领域传递到消费者手中。顾客对服装品种、款式、规格、颜色、材料等方面的需求，营销部门比生产部门清楚，他们最了解服装顾客的心理。所以，生产计划必须以满足经营计划为目标。

服装不同于一般日用消费品的使用，它受到年龄、性别、体型、职业及爱好的限制，个性化比较强，如果生产计划不紧贴经营计划，那么就有可能出现反常现象：一方面是铺天盖地的服装卖不出去，而另一方面又会有很多消费者买不到称心适体的服装，企业生产的产品无论是脱销或积压，都会给企业带来经济上和信誉上的损失。

#### （二）产量、质量、品种、效益相兼顾的原则

生产计划往往给人一种数量的概念，认为编制生产计划就是要发展生产，提高产品数量，在服装行业中陷入这种误区的企业实在不少，有的企业片面追求产量，造成产品大量积压，严重影响资金周转和造成企业亏损，有的甚至就此倒闭。这种错误倾向应立即纠正，不能再延误下去了。

有的企业总喜欢生产简单的、大批量的单一产品，忽视了发展品种的计划，违背了服装市场发展的规律，失去了生产多品种的能力，结果在市场经济的浪潮下，不堪一击，败下阵来。

有的企业重视产量，轻视质量，错误地认为产量多了，销售额可以上升，利润也就可以增加。对于质量问题，认为服装质量不会涉及人身安全，只要表面能看得过去就算了。他们忽视了质量的价值，看不到高附加值的产品在经济上和信誉上给企业带来的财富和荣誉。

从以上事实已经不难看出，我们在编制生产计划时，必须做到产量、质量、品种和效益的四者兼顾，使企业得以健康发展。

#### （三）全方位同步的原则

企业编制的生产计划必须坚持全方位同步的原则，要想使企业得到发展，必须要考虑到发展生产的多种因素。不仅仅考虑到产量、质量和品种的发展，而且还要注意到其他经济指标的实现，比如：国家统计局统计项目中的商品产值、工业总产值、工业净产值等。同时，为了完成这些指标所需要配备的人力、物力和财力以及改善作业条件、更新工艺装备等等都是不可以忽视的。

#### （四）动态的原则

服装企业在编制生产计划时，要掌握动态的原则，要考虑季度、月度之间的计划衔接，对一些跨期安排的生产品种或订单，在安排生产时要以动态的观念和系统的观念编制计划、组织生产。同时，也要注意到生产期、交货期、生产数量、生产能力、生产成本等指标之间的相互影响或转换。

在生产计划的实施过程中，市场在不断地变化，有可能发现了新的行情和新的机遇。此时，就需要对生产计划中的品种、数量、规格、颜色及搭配等进行及时调整。有时由于企业内部的问题，产生了不可抗拒的突发事件，使原计划不能如期完成，这就需要对原有的生产计划进行修改，以确保产销平衡。

## 二、生产计划的编制方法

### (一) 准备工作

(1) 做好市场调研，掌握市场信息，通过计算机联网积累资料，收集数据，研究市场消费的正态分布。

(2) 了解国内各省、市服装市场的差异和薄弱环节，探索向各省市发展连锁销售的可能性。

(3) 生产出口服装或自营出口的服装企业，还需要关心和了解国际贸易形势。观察政治、经济形势对服装市场的影响，以及汇率、税率、配额、许可证等方面的变化规律，对加入世贸组织的可能性等方面的关注。

(4) 了解政府对经济体制改革方面给予企业的优惠政策，比如扩大自营出口范围，鼓励发展多种经济等方面的政策对服装消费的影响。

(5) 了解、分析和研究服装市场价格变化规律。

(6) 了解服装原料和辅料供应渠道及新的原料和新的辅料品种、规格及价格等方面的信息。

(7) 了解社会消费水平、消费理念、消费结构及消费心理变化，分析消费观念的转变规律。

(8) 依据市场信息做出服装生产和消费，包括具体款式、品种、规格、颜色、材质的发展预测。

(9) 了解国内国际先进的服装设备，包括工、夹、模具的品种、规格、用途、价格等方面的信息，以及在本企业生产中实际应用的可能性。

(10) 注意本企业自身的发展和变化。比如：远景规划、基本建设、设备更新、科研及新产品开发、职业技术培训、企业的财力及库存情况等。

### (二) 注意计划的平衡

企业的生产计划在实施过程中会出现不平衡的现象，若不及时调整必将会使人力、财力、物力等资源得不到合理的利用，影响生产计划的全面完成。为此，制定计划要有预见性，充分发挥企业生产要素的作用，较好地完成各项经济技术指标。所以，在编制生产计划时要注意计划的平衡。

1. 生产与销售之间的平衡 生产的目的是为了销售，产销平衡是生产计划中的首要问题。服装工业生产通常有两种形式，一是以产定销，二是以销定产。在市场物资紧缺，供不应求的时候，不少企业则采取以产定销的政策，生产什么，销售什么，物资紧缺，所以不愁卖不掉。

在供大于求的买方市场中，为了避免产品的积压，在没有销售渠道和没有订单的情况下，企业是不敢盲目生产的，但也不能消极等待，应寻求开发新产品，提高产品质量，增加产品附加值，降低生产成本，努力开拓市场，强化销售能力来促进生产，采取积极的措施使产销平衡。

在企业生产的产品供不应求的情况下，企业应紧抓有利时机不放，内部挖潜，调整人员配置，扩大生产能力，如果还是供不应求，则应考虑发展外延生产，加强与本市或外地企业的联合。

在产品供不应求的情况下，要注意保持与老客户搞好关系，留住每一位老客户，切忌轻易退出市场，萎缩市场占有率，给别人留下发展的余地。