

第一章 服装生产经营管理概述

在人类社会进入电子时代、信息时代的今天，知识型产业革命将带动各行各业不断繁荣发展。随着世界贸易自由化步伐的加快，给我们的巨大压力是，实现中国服装腾飞于世界的使命已迫在眉睫。作为世界第一的服装出口大国，我国的服装工业，在款式设计、样板设计、生产工艺设计以及裁剪、缝纫、整烫等方面 服装 CAD、CAM 系统正在逐步应用。服装三维 CAD 立体模拟系统、服装自动生产系统等经过研究开发，不久也将在生产中得到推广应用。

我国服装生产既要满足十亿多人口的着装需求，还要发展出口，争创外汇，为国民经济的发展积累资金。因此，研究开发现代化尖端技术固然必要，但还须针对服装生产的现状，重视管理技术的研究与应用。

我国服装行业目前仍属于以固有技术指导的劳动密集型产业。这种创利高、收益快的行业，在我国现代化工业的发展中具有举足轻重的地位。服装生产方式从手工作坊到流水加工的工业化大生产，加工方法由单件定做到成衣化、工业化、标准化生产，这些都要求生产管理系统与之相适应，逐步加以完善。

第一节 服装生产经营管理学的研究对象

一、服装生产经营管理学的含义

服装生产经营管理学，是工业企业管理学的一个有机组成部分，是为适应服装社会化大生产发展要求，从长期实践中产生，由现代系统管理的管理理论、原则、制度、技术、方法、手段所组成，用以指导人们科学合理地使用人力、物力、财力，并有效地组织管理服装企业生产经营活动的一门科学。这门学科的研究对象是服装企业生产经营活动的客观规律性，即研究如何按照客观规律的要求，来合理组织生产力，不断完善生产关系，适时地调整上层建筑，促进生产力的发展。也就是说，研究服装企业生产经营管理最为理想的客观规律性，要学会按照服装生产经营管理的规律办事，讲究科学管理。

二、服装生产经营管理的特点

从我国服装工业的现状来看，用高新技术装备改造服装工业的进程正在加快，CIMS 工程的建立和应用，标志着我国服装技术开始步入国际先进行列。尽管我国服装工业总体技术水平仍旧落后于发达国家，但也形成了现代化的生产经营体系。重点服装企业已具备生产国际名牌成衣的技术力量，吸引了越来越多的世界著名的服装公司寻求加工合作。经济的发展，必将推动我国服装工业的全面现代化。现代化服装生产经营管理的特点，具体地说，就是管理组织高

效化、管理方法科学化、管理技术数字化、管理手段电子化、管理方式民主化、管理人员专业化等。

1. 管理组织高效化 根据服装企业先进合理的定员标准，简化办事手续，建立服装生产流水线、销售渠道的管理体制，灵敏地发现和解决问题，提高劳动效率。

2. 管理方法科学化 科学化包括管理规律化、最优化和文明化等。

管理规律化，就是要根据服装企业的生产特点和服装市场营销等经营规律进行管理。

管理最优化，简单点说，就是以最小的投入，获得最大的产出，在多种方案中，根据客观规律，从中选择最佳方案。

管理文明化，是指服装企业的管理者在建设先进的服装生产厂房、引进技术含量高的服装生产线的同时，应创造良好的工作环境，使工作人员心情舒畅地进行工作，提高效率。而不应让职工高强度地、长时间地操作单调的机器。

3. 管理技术数字化 企业各项生产经营管理工作，大到企业的决策、市场预测和制定计划，小到搞一项统计资料，都应力求准确无误，而不能凭管理者的主观意志决定影响。

要采用经济数学方法，在服装生产的各项工序流程中，进行记录、统计和定量分析，掌握充分的数据，使主观符合客观，避免盲目。

4. 管理手段电子化 服装市场，一日三变，作为现代化的服装企业，必须迅速而正确地进行决策，以便及时、合理地组织生产与经营活动，解决生产和经营中的问题，从而保证企业立于不败之地。企业的决策是否迅速正确，很大程度上取决于生产经营中所得到的信息的综合、分析、储存、传递和反馈是否齐全、准确、及时等。比如说 北京的顺美 (Smart) 服装有限公司建立顾客档案库，向顾客发送顺美报，获得相关的市场信息。这一切，都需要充分利用电子计算机，实现管理电子化。

5. 管理方式民主化 民主化是指在发挥管理人员自己主观能动性的同时，运用民主方式，使企业的员工加入到民主管理中来。在服装企业中，特别要注意调动服装设计人员创造的主观能动性和工作积极性，充分利用广大员工的高度智慧和丰富经验，为企业创造更大利润。

6. 管理人员专业化 现代化的企业，要求更精确细致的社会分工和协作，这就必然要求企业管理人员既要有一定的实践经验，又要具有某一方面的专业知识，而且专业知识随着科技进步要不断提高。

三、服装生产管理与服装经营管理的关系

企业是一个有机的整体，从系统论的观点看，企业管理是一个完整的大系统，它有许多子系统。生产管理与经营管理是企业管理这个完整的大系统中的子系统。经营管理是生产管理的先导，经营管理的核心是经营决策。生产管理是根据经营决策所确定的一定时期内的经营意图，即经营方针、目标、战略计划的要求以及下达的具体生产任务，组织生产活动，并保证实现。从企业管理系统分层来看，企业的经营决策处于上层，即企业领导层；生产管理则是执行经营意图，处于中层，即管理层。所以，相对于经营决策来说，生产管理在企业管理中处于执行性的地位，需要决策的问题也多半属管理决策。生产管理是企业经营管理的基础，是企业力量的根本所在。同时生产管理对经营管理具有更大的从属性和依赖性。所以说，生产管理和经营管理是相互制约、互为依存的关系。

第二节 服装生产管理体系

一、服装生产的概念

生产管理是工业企业管理的重要组成部分,是指企业对生产活动的管理,也就是指企业对生产活动的计划、组织和控制等工作。按生产活动所指范围不同,生产管理有广义和狭义之分。狭义的生产管理是以产品的基本生产过程为对象的管理,包括生产过程的组织,生产能力的核定,生产计划与生产作业计划的编制、执行,搞好调度及实现均衡生产等工作。广义的生产管理是把企业的生产活动全过程作为一个整体系统,包括所有与产品制造密切相关的各方面工作的管理。它从狭义的生产管理范围向前扩展到按计划要求控制生产要素的投入,向后延伸到按计划要求控制产品和劳务的产出。也就是指从人、财、物、信息等输入开始,经过生产转换过程,直到产品、劳务、新信息输出为止的一系列管理工作。

服装生产管理通常指成衣化服装生产的管理,它区别于单件定做的服装生产方式。

成衣化服装生产的特点是:

- (1)利用科学专业知识。
- (2)明确工艺标准和生产管理技术,有效地利用人、物、机器设备。
- (3)寻求完善的机械化和自动化生产体系。
- (4)能进行工业化连续生产。
- (5)质量好而且价格合适。

所谓服装生产管理就是运用科学的思想、组织、方法和手段对服装企业的人力、物力、财力及生产活动进行计划、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计划。生产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系统组成。

二、服装生产的任务

在生产经营型企业中,服装生产的任务不仅是要按质、按量、按期完成生产任务,还要通过合理组织劳动力、劳动手段和劳动对象等生产要素,充分发挥企业生产力的整体效能,及时经济地生产出所需产品,使企业获得最佳经济效益。

在现代服装生产企业中,成衣化、工业标准化生产,分工序加工服装,作业分工仔细,生产技术要求复杂,生产社会化程度不断提高。因此,除了要有高水平的技术人员、先进的加工设备和优良的面、辅材料外,还应进行有效的管理,即有效地计划、组织、指挥、协调和控制人们的集体劳动,以便进行正常的生产活动,按时向用户提供价格合适、质量有保证的合格服装产品。

具体地说,服装生产管理的基本任务有以下几点:

1. 树立“质量第一”为用户服务的原则,按计划的品种、质量、数量和交货期等组织生产,满足用户需求,生产出适销对路的服装产品。
2. 全面完成服装生产计划规定的目标,包括款式、质量、产量、产值、成本、资金、利润等重要指标,为国家增加积累,为服装企业自身发展提供收益。
3. 充分利用各种资源,提高劳动力和原、辅料及生产设备的利用效果,投入尽可能少的生

产要素，产出尽可能多的产品，获得最佳的经济效益。

4. 合理组织生产力 协调人、财、物的动态平衡 把各生产要素综合组织成一个为实现服装生产企业目标而运转的总体能力，并指挥和推动其进行运转。

三、服装生产管理的内容

服装生产管理的内容按其职能可划分为准备、组织、计划、控制等四个方面。

1. 生产管理准备 主要包括工艺技术的准备，人力的准备，物资与能源的准备，设备完好方面的准备。这些工作是生产活动正常进行所必需的基本条件，是实现生产计划的重要保证，必须先行。

2. 生产管理组织 是生产过程组织和劳动组织的统称。生产过程组织就是合理组织产品生产过程的各阶段、各工序在时间和空间之间的衔接协调。与此同时，要处理好劳动者之间的关系，以及劳动者与劳动工具、劳动对象之间的关系。

3. 生产管理计划 指生产计划、生产作业计划与各计划任务的分配工作。主要包括企业生产品种、质量、产量计划，生产进度计划以及技术组织措施计划，生产计划与作业计划的编制与执行，企业生产能力的核定，物资、能源的综合平衡等，除此之外，还要充分考虑到国家与用户的需要。

4. 生产管理控制 生产管理控制是对生产全过程实行全面的控制，是围绕着完成计划任务所进行的管理工作。包括生产进度的控制、产品质量的控制、消耗控制、生产费用控制、各种定额和非定额资金控制等。

四、服装生产管理体系

1. 服装生产过程的构成要素 在服装生产企业中，服装生产过程由多方面因素构成：

(1) 人员：包括生产管理人员和企业作业人员。

生产管理人员不仅是服装生产企业生产管理的直接执行者，同时也是服装生产过程的一个重要组成部分；服装企业的作业人员除了要接受生产数量的要求外，还要考虑其技能程度和工作态度等问题。

(2) 材料：是构成服装产品的面料、里料、辅料等，除了考虑各种材料本身的物理性能之外，还要考虑其相互的配伍性和加工工艺的难易程度等。

(3) 机器设备：服装加工设备是服装企业固定资产的重要组成部分，主要包括裁剪设备、缝制设备、整烫设备等，以及各种服装加工用辅助器具。

(4) 加工技术：服装加工技术，是影响服装产品品质的关键性因素，对服装企业的生产效益也起着相当重要的作用。主要包括加工方法、质量标准、工序编制、工时定额等。

(5) 资金：资金是服装企业得以顺利运转的必要条件，包括生产资金的运用，生产成本及费用等。

(6) 市场、信息：消费市场的需求动向是服装企业制订生产任务的主要依据，也是检验和组织影响企业生产效益的环节。

从表面上看，上述六个因素都是相对独立的，而实质上，他们应是相互作用的。对一个企业来说，企业管理的目标主要是能有效地管理四种基本的资源，以达到企业的目标，这四种资源就是人才 (Manpower)、材料 (Material)、资金 (Money) 和机器设备 (Machinery)。这四个因素是一个企业正常运转的最基本的物质基础，类似于计算机中的硬件。但究竟一个企业人员如何才

能有效地管理和控制这四种资源呢？以服装加工厂为例，当业务人员接了一张定单之后，制衣厂本身究竟需要投入多少工人、多少材料、多少资金和多少机器才能完成这张定单呢？制衣厂的生产经理或厂长就会根据以往的生产数据，凭借他多年从事生产的经验，分析这些数据资料来判断上述问题。在各种资源上建立正确的数据，有效利用这些资源完成企业生产目标。由此可见，加工技术和市场信息则是构成企业管理系统的软件因素。

在市场经济迅速发展的今天，服装企业要想适应市场结构的变化，满足不同层次消费者的需求，在激烈的竞争中立于不败之地，应进行卓有成效的生产管理，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中的各种信息和数据，通过分析服装产品的造型结构、工艺加工特点，对样板设计、工艺规格、裁剪、缝纫、整烫、包装等各个生产环节制定技术标准，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. 服装生产管理的方法与手段 在企业管理中，PDCA 循环是一种重要的科学管理的工作方法。PDCA 是英语 Plan(计划)、Do(实施)、Check(检查)、Action(处理)的缩写，它反映了做好一项工作必须经过的四个阶段。

P 阶段(计划)——经过分析研究，确定管理目标、项目，拟定相应措施。

D 阶段(实施)——根据拟定的计划和措施，分头贯彻执行。

C 阶段(检查)——检查计划的执行情况和实施结果，考察取得的效果，找出存在的问题。

A 阶段(处理)——总结经验，并纳入有关标准、制度或规定，巩固成绩，防止问题再度出现。同时对本次循环中遗留的问题查明原因，转入下一循环来解决。

PDCA 循环被认为是提高产品质量、进行质量管理的有效手段。四个阶段周而复始地循环，问题不断产生，不断解决，这是质量体系的运转方式。同时这种管理循环的理论也适用于其他管理活动、生产活动、科学研究，把成功的经验肯定下来，使之标准化，当下一次计划再进行同样的工作时，不必再进行研究、讨论、请示，可直接按标准进行生产；失败的要总结经验教训，防止再出现类似的问题，同时将这些内容再次反馈到下一次的计划中去。

另外，随着科学技术的不断发展，在服装生产管理过程中，应注意利用现代科学技术成果。以计算机技术为主的现代管理手段，从根本上改变了服装生产管理方法和手段落后的状况。利用计算机的信息系统管理与手工作业方式进行比较，它提供信息速度快，精确且简单省力，因此能为管理人员的经营决策提供详尽、全面、准确的数据资料，使管理人员能够掌握企业运行的全貌，并可以为资源运用、生产库存、定货等各种职能的计划与控制进行定量分析，进一步完善计量、检测手段。

五、生产管理的指导原则

搞好生产管理，必须遵守正确的指导原则。指导原则就是人们进行工作的指导方针，或者说是准则。生产管理的指导原则是：

1. 讲求经济效益 讲求经济效益就是要以最少的劳动消耗和资金占用，生产出尽可能多的符合市场需要的产品。因为，随着市场经济的不断完善，企业经济效益的高低，直接关系到企业的生存和发展，所以，提高经济效益就成为社会主义经济工作的出发点，当然也是服装企业生产管理工作的出发点。

在服装生产管理中，讲求经济效益具体体现在生产管理的目标上，就是要做到生产的服装

产品品种多、质量好、交货及时、成本低等。讲求经济效益是要讲求综合经济效益 这就是说 要对服装产品的质量、数量、成本、交货期进行综合考虑，在分别确定不同要求的基础上，使经济效益最优。

2. 坚持以市场为中心组织生产 在市场经济条件下，坚持以市场为中心组织生产。要加强对生产管理人员的教育，树立正确的经营思想，正确处理生产同销售的关系，要不断提高生产管理对市场的适应能力。

3. 实行科学管理 实行科学管理是指在生产过程中，运用符合社会化大生产要求的一套管理制度和方法。

实行科学管理，必须建立一个统一的生产指挥系统，统一实行对生产过程的组织、计划、控制和协调，保证生产过程正常进行。要做好生产管理的基础工作，包括建立各种定额、标准，加强信息管理和计量工作，做好各种原始记录的整理和分析，建立健全各种规章制度。同时，加强职工的技术培训和文化教育，提高企业职工的整体水平。

随着科学技术的进步，生产管理将逐步运用现代化管理手段和方法，在科学管理的基础上向现代化管理的方向发展。

4. 组织均衡生产 均衡生产是指产品在生产过程中，按照计划规定的进度，使各个生产环节和各道工序在相等的时间内，完成相等或递增的工作任务，均衡地出产产品。

组织均衡生产是现代化大生产的客观要求，是科学管理的要求。实行均衡生产，有利于充分利用人力和设备，提高劳动生产率和设备利用率；有利于建立正常的生产秩序和管理秩序，保证产品质量和安全生产；有利于节约物资消耗，减少在制品储备，加速资金周转，降低产品成本。均衡出产产品，还可以有计划、及时地满足特殊用户的需要，从而使用户和协作单位更好地完成生产任务，最终实现企业的效益目标。

第三节 服装经营与经营管理

一、经营与经营管理的概念

现代管理学认为，经营是指商品生产者和经营者为了实现企业目标，以市场为对象，以商品生产和商品交换为手段，使企业的生产技术经济活动与企业外部环境达成动态平衡的一系列有组织的活动。

经营管理，是在市场经济条件下，根据企业内外环境的变化，对企业的供、产、销进行预测和决策，以提高经济效益为中心目标，创造性地组织经营活动。

随着我国由计划经济体制转变为社会主义市场经济体制，我国的服装业也在进行深层次的改革。目前，服装业的首要任务是实施一个战略，促进两个转变。即：实施名牌战略，促进经济增长方式和经济体制的转变。在新形势下，服装企业如何挖掘内部潜力，增强适应市场变化的能力，是服装企业当前急需解决和今后需长期研究的问题。因此，经营管理在服装企业管理中占有非常重要的地位。

二、经营思想

企业经营思想是企业领导人和全体职工在进行经营决策和进行生产经营活动过程中的指导思想。现代企业经营思想，在我国应遵照社会主义市场经济体制确定。经营思想的表现是经

营观念。1992年党的十四大明确提出社会主义市场经济思想，与“市场经济”思想相关的十大经营观念为：

（一）战略观念

战略观念是经营思想的核心，既寓于其他观念之中，又居于他们之上，处于统帅地位。

新技术革命方兴未艾，现代科学技术日新月异，再加上服装产品生命周期短，更新快，企业进行设备、工艺的更新改造，新产品开发，人员培训等措施往往近期难以见效，甚至会影响近期效益。这就使企业的当前利益和长远利益发生矛盾。这时，必须“立足长远，兼顾当前”，提高企业的开发创新和适应能力，使企业的生产经营能够适应市场需求的变化，且不断发展。

（二）市场观念

市场观念是指企业对市场需求及变化规律的正确认识。衡量服装企业有无市场观念，是看其产品符合社会需要的程度，因此市场观念一方面要求服装企业根据市场需求，生产适销对路、满足人们消费需求的服装产品，另一方面要求企业发挥技术优势和经营特点，开拓新市场。

市场是反映服装产品与顾客关系的一面镜子。顾客需求包括现实需求和潜在需求。这两种需求互相联系，并在一定条件下相互转化。人们的消费需求决不会因一次满足而终止。当服装产品供求关系平衡时，就意味着潜在需求正在形成，成为新市场诞生的前兆。因此，服装企业不能仅以现有产品品种、款式供应市场，还要不断采用新技术、新工艺、新材料，不断生产出新性能、新款式的产品，争取顾客，开拓新市场，使自己在市场上永远处于领先的地位。如果服装企业市场观念淡薄，生产出来的服装产品不能适应市场及人们消费水平、审美观念的需要，必将被高速发展的市场需要所淘汰。因此，树立市场观念的核心是及时掌握市场动向，捕捉市场信息，重视市场调查和研究，重视对消费者购买动机和购买行为的研究。

（三）效益观念

企业是自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者，因此，经济效益反映了企业的生产和经营状况。以同量的投入取得最大的产出，或以最小的投入获得同量的产出，获取最佳的经济效益，是企业从事生产经营活动的基本原则。根据市场需要，采用最有效的技术，生产出受消费者欢迎的服装产品，以较合理的成本取得较满意的利润，在决策过程中寻求最可行的方案，是企业经济效益观念的核心所在。服装企业要从根本上提高经济效益，必须实现经济增长方式的转变，即从粗放型向集约型转变，实现服装业产业升级，这也是服装企业树立效益观念的具体体现。

（四）人才观念

搞好企业经营管理，必须树立“尊重知识，尊重人才”的观念。这其中关键在于发现人才、培养人才和使用人才。

经济体制改革的中心是要增强企业活力，因而迫切需要企业克服陈旧观念，造就中国服装业宏大的企业家队伍，把懂技术、会管理，具有改革创新精神，勇于开创新局面的中青年干部，大胆选拔到各级领导岗位上去；同时培育服装设计队伍，培养造就出大批掌握一定科学技术知识的熟练工人和相当数量、不同水平的技术人员。只有这样才能提高服装企业的整体素质。

（五）信息观念

信息是人类共享的、是从客观现象中提炼出来的、有用的消息的总称。经营管理以正确的决策为前提，而正确的决策又以信息为依据。企业经营大量涉及的是经济信息，特别是市场信

息。

服装企业在经营管理中要树立信息观念，就是要保证所需要的信息准确、迅速、提炼和运作。在搜集、传递、处理信息时，还必须讲求经济核算，力求用较低的费用取得价值较高的信息。

（六）竞争观念

竞争是商品经营者在商品生产和商品交换过程中为争取生产和销售的有利地位而进行的斗争。竞争就其本质而言，就是“优胜劣汰”。在社会主义市场经济条件下，服装企业的全部活动都要置身于市场中进行，这其中，有些企业发展起来，有些企业关停并转，这将是一种自然的、长期的现象。社会主义竞争的积极意义在于通过市场经营形成一种外在压力，激励先进，鞭策落后，实现企业之间择优发展。

服装企业的竞争表象是质量、品种、款式、价格、成本和营销策略，竞争的实质是人才、信息、技术和管理。服装企业应当根据自身生产、技术或者经济条件的优势，扬长避短，在保证本企业服装产品特点的前提下，突出重点，在产品质量、品种、款式、加工价格、交货期和服务等方面与其他企业展开竞争。通过竞争更好地适应市场需求，促进自身发展。

（七）质量观念

服装产品完整的质量观念是既要物美又要价廉。物美包括三个方面：一是具有良好的使用性能，这是产品存在的决定性因素，它不仅直接关系到顾客的需要，而且还关系到企业的信誉；二是服装产品外表美观大方，要给顾客以美的感受；三是具有良好的包装。包装虽然不能提高产品本身的内在质量，但能够保护产品的使用性能，大大增强商品的吸引力。价廉主要指服装产品的价格在适应购买者支付能力的前提下，提供顾客认为质量满意的产品。

因此，企业应该以最低的总费用，保证服装产品的必要功能。企业不仅要节约服装产品制造过程的费用，而且还要节约服装产品在储存、运输、保管等方面的费用。总之，只有兼顾物美和价廉两个方面，才能真正树立完整的质量观念。

（八）服务观念

服务既是企业向顾客履行保证的一种主要手段，又是生产功能的延长，使提供的服装产品更能满足顾客的需要。企业通过完善的服务，可以了解顾客对服装产品的反映，搜集产品存在的问题，以便根据顾客的要求改进产品设计或制造工艺，满足需要，赢得顾客，赢得信誉，增强竞争力。在现代经济活动中，服务是关系到企业经营活动兴衰的重要因素。企业在为顾客服务的同时，还要与推销相结合，做好推销工作，促进产品销售，扩大产品销路。

（九）时间观念

在市场竞争的条件下，时间观念表现在时间的广度利用和强度利用上面。企业要在“快”、“严”和“高”上狠下功夫。

1. 快 指市场信息反映要快，经营决策要快，新产品开发要快，产品更新要快，产品销售要快。只有快，才能抓住有利时机，捷足先登，适应市场变化。

2. 严 指严格执行交货期。在现代化大生产中，生产、流通的各个环节衔接紧密，如有延期，不但要赔偿经济损失，而且还会损害企业形象。

3. 高 指工作和劳动效率高。要求企业合理简化工作程序，实现管理业务标准化，提高工作计划性和准确性，压缩工作时间。在规定的工作时间内，提高工作利用率，力求在单位时间内生产出更多的服装产品。

（十）全球化观念

随着社会化大生产的发展，生产力水平的逐步提高，通讯手段的改进，竞争的加剧，促使了全球化一体性经济的发展。在这种客观条件下，企业不要把自身的发展局限于某一个区域市场，而应把眼光放宽些，瞄准整个世界市场，以利于自己的发展。

三、经营目标

（一）经营目标的主要内容

经营目标是指在市场经济条件下，根据市场需要和自身条件，企业生产经营活动在一定时期内预期达到的成果。

企业的各项生产经营活动，既有各自独立的系统又有自身活动的侧重点。但是，它们必须围绕着企业总体经营目标进行才能互相协调，彼此配合，有效地提高企业综合经济效益。因此，可以把企业经济目标按时间长短划分为长期目标和短期目标。

1. 长期目标的基本内容 企业不能只顾眼前，满足于制定、实现短期经营目标，而应当立足长远，着眼未来，重视长期经营目标的制定和实现，保证企业生产经营长期稳定、顺利发展。为了适应市场的需要，企业长期目标的主要内容有：

（1）提高企业竞争能力和适应能力 企业的竞争能力表现在产品质量、规格、品种、花色、价格以及售后服务等方面。企业要坚持在这方面下工夫，才能永远立于不败之地。

企业适应能力表现在品种多、市场面大等方面，在销售上有回旋余地，能够满足不同顾客的需要。因此，企业应该加强技术储备，保证能适应市场的经常变化，经常居于优越的竞争地位。

（2）提高企业经营稳定程度：在企业外部环境多变的条件下，从计划工作的不稳定因素中找出相对稳定的因素，以小变应大变，以少变应多变，提高稳定程度和应变能力，保证企业在不稳定的环境中能够比较稳定地发展。

（3）提高职工科学文化水平，改善职工物质、文化生活条件：企业生产经营活动是在新技术革命正在兴起的条件下进行的。企业实现科学技术现代化和管理现代化，主要不是依靠职工的体力，而是依靠智力开发。智力开发依靠教育，教育又要以一定的物质、文化生活条件为保证。

（4）树立良好企业形象：企业形象是企业的无形资产，看不见摸不着，不是一朝一夕形成的，是在企业生产经营过程中，靠自己的实践活动日积月累形成的。

树立良好的企业形象，有利于企业的发展，产品的销售和新产品开发等工作。

2. 短期目标的基本内容

（1）社会目标：企业是社会生产力发展的主要力量，是人民物质和文化生活用品的提供者。因此，服装企业应根据自身的特点和优势，为满足社会和人民不断增长的衣着需要而做出应有的贡献。

（2）市场目标：市场是企业生存和发展的基本条件。在竞争日益激烈的今天，占领了市场，就拥有了财富。

市场目标一方面包括对原有市场的渗透，销售额的扩大和新市场的开拓；另一方面，包括市场占有率的增大，企业竞争能力的提高。

市场目标是用销售额、销售增长率以及市场份额、市场占有率来表示的。

（3）利益目标：利益目标是企业经营的内在动力。它既关系到职工积极性、主动性和创造性

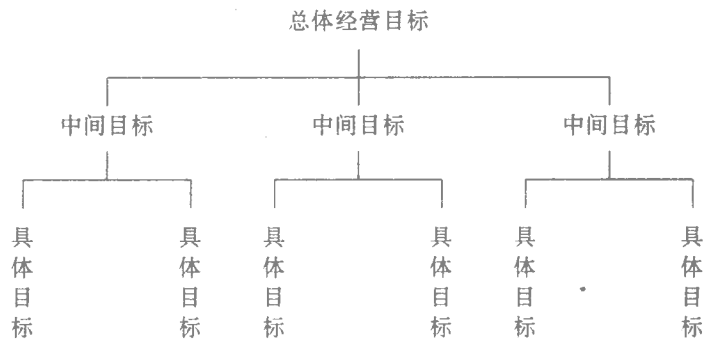
的充分发挥，又决定企业生产经营积极性、主动性和创造性的充分发挥，决定企业的发展状况。

(4) 发展目标 表现为人力、物力、财力的数量增加 人员素质的提高 生产能力的扩大 技术水平和水平的提高，专业化协作、经济联合的发展等。

(二) 企业经营目标体系及其作用

企业经营目标是企业一切技术经济活动的立足点和出发点，它是通过各部门、各环节的生产经营活动实现的。各部门和各环节都围绕着企业经营目标制定本单位的的目标，形成企业目标体系。

企业目标体系可以用下面的目录树表示：



经营目标的主要作用是：

1. 它能指明企业在各个时期的经营方向和奋斗目标，突出经营活动的重点，调动企业职工积极性和创造性，同时也为评价企业一定时期的经营成果，考核企业经济效益确定了明确的标准。

2. 通过总体经营目标、中间目标和具体目标的纵横衔接平衡，以总体经营目标为中心，把企业各项成败技术经济活动结成一个有机整体，使之协调进行，有利于提高管理效率和提高经济效益。

3. 能把每个职工肩负的实际工作和企业总体经营目标联系起来，让每个职工明确自己担负的责任，增强职工的责任感。

(三) 确定企业经营目标的基本原则

要想制定出合理、适宜的经营目标，使之发挥应有的作用，必须遵循以下原则。

1. 关键性原则 企业总体经营目标，一般说来是多元的。因而，必须突出经营中具有全面性的、主要的问题，以便企业集中各部门、各环节的力量有效地解决主要矛盾，不可列出过多目标或主次不分。

2. 一致性原则 总体经营目标既然是多元的，在某些目标之间，往往存在着一些矛盾。因此，企业在确定目标时，要权衡这些目标的利弊得失，使各目标间彼此衔接，协调一致，经营目标才能发挥应有的作用。

3. 现实性原则 经营总目标必须保证能够按期完成。企业应在全面地、科学地分析企业外部环境、内部条件的基础上，确定出与市场机制和资源条件相适应、经过主观努力可以达到的目标水平。否则，目标水平定得过高或过低，势必使企业承担不必要的风险或丧失有利的销售

时机。

4. 量化原则 经营总目标不仅要定性而且要定量，注意用数据表示。既要有时间概念，又要有数量概念，有利于在管理过程中组织实施和控制，有利于评价实现和程度。否则，目标势必成为空洞的口号，丧失指导作用，使经营活动失去控制，目标无法实现。

5. 激励性原则 经营目标应当与职工的社会荣誉和物质利益密切联系，具有鼓舞和动员作用，以激发职工的积极性。使人人关心经营目标的实现，人人重视企业经济效益，把企业经营成果、职工个人利益作为激发职工创造性地进行劳动的强大动力。

6. 灵活性原则 经营目标是在当前确定的某种条件下制定出来的。然而，随着时间的推移，企业经营的外部环境因素是经常变化且不易控制的，同时，企业内部条件也是不断变化的。因此，企业既定的经营目标不是一成不变的，应当根据变化了的外部条件，及时调整和修订企业的经营目标，指导企业生产经营活动，争取实现最大的经济效益。

第二章 服装生产过程组织和劳动组织

产品的生产过程是指从准备生产该种产品开始，经过各种加工形成合格产品的过程。它的基本内容是人的劳动过程，具体到服装生产过程，主要体现在作业人员运用服装机械设备和各种器具，直接或间接作用于面、辅料等加工对象，通过裁剪、缝纫、整烫等一系列劳动加工形成服装产品的全部过程。

第一节 生产过程组织

一、生产过程的组成

由于产品结构和工艺特点的不同，不同工业企业生产过程的形式不完全相同。但是，不论哪一种生产过程形式，按照生产过程各个阶段所起的作用不同，生产过程一般可以分为下列四个阶段：

1. 生产技术准备过程 产品投产前所做的各项技术准备工作。如产品的设计、工艺准备、标准化工作、定额工作、劳动组织调整、设备布置和人员培训等。

2. 基本生产过程 把劳动对象直接进行工艺加工而变成企业基本产品的过程。如服装生产中的裁剪、缝制等。

工业企业的基本生产过程按照工艺加工的性质，可划分为若干相互联系的生产阶段（即局部生产过程）如服装企业的基本生产过程一般分为三个工艺阶段即裁剪、缝制、整烫阶段。每个生产阶段又可按劳动分工和使用的设备、工具不同，划分为不同的工种和工序。工序是组成生产阶段的基本生产单位，指在一个工作地上，由一个或一组工人，对一定的劳动对象连续进行的生产活动。工序是构成作业系列（流水线）分工上的单元，通常操作人员个人接受生产的范围可以作为最小的工序单元。每一工序又由若干操作组成，每项操作又由若干动作组成。

3. 辅助生产过程 为保证基本生产过程的正常进行所需的各种辅助产品的生产过程及辅助性生产活动。如设备维修。

4. 生产服务过程 为基本生产过程和辅助生产过程服务的各种生产服务活动。如服装企业中的面、辅材料和生产设备、器具等的保管、供应等工作。

工业企业的生产过程如图 2-1 所示。

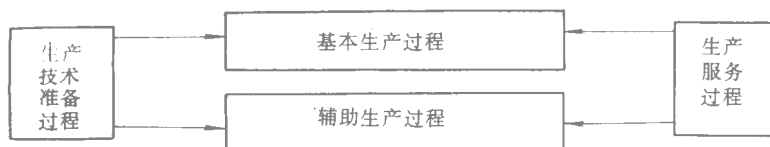


图 2-1 工业企业的生产过程

工业企业生产过程中的四个部分既有区别，又互相联系，技术准备是前提，基本生产过程是主体，辅助生产与生产服务过程是围绕着基本生产进行的。并且每个企业都包括上述生产过程的四个部分，随着生产专业化水平的发展和提高，总的趋势是企业生产过程越来越简单化，而工厂之间生产协作和经济联系日益增加。例如我国现今的服装行业中，有许多以设计工作为主的时装公司，其批量产品的加工则由以接收批量生产任务为主的制衣厂完成。

二、生产过程组织的原则

生产过程组织是要将各生产要素以最佳方式结合起来，对生产的各个阶段、环节、工序进行合理安排，使其形成一个协调的系统。而合理组织服装产品生产的目的是要使服装产品在生产过程中工艺流程最短，时间最省，人力、物力和财力及设备能充分发挥作用，经济效益最佳。因此，必须遵循下列原则：

1. 连续性 指劳动对象在生产过程的各个工艺阶段和各个工序的流程中始终处于运动状态，消除或最大限度地减少不必要的停顿和等待时间，以充分利用机器设备和劳动力，缩短生产周期 加速资金运转 减少损耗。

2. 比例性 又称协调性，指生产过程各工艺阶段、各工序之间，在生产能力以及各工种工人的配置上，保持一定的比例，以适合生产要求，这样可以有效地提高劳动生产率和设备利用率，保证生产过程的连续性。

3. 节奏性 又称均衡性，指产品在生产过程中的各个环节都能有节奏地进行生产，保证在相等的一段时间内完成的产量大致相等或稳步增长，避免前松后紧、时松时紧的现象。要实现生产过程的节奏性，必须保持生产过程的比例性，加强计划管理，同时要搞好生产技术准备工作。

4. 平行性 指生产过程的各个阶段、各道工序实行平行作业，如产品各个零、部件的平行生产（如领、袖、口袋等的制作）和各工艺阶段的平行生产（如裁剪、缝制、锁钉、整烫、包装等），生产过程的平行性是生产过程连续性的必要条件，只有组织平行交叉作业，才能真正达到生产过程的连续不断。

三、生产类型

生产类型是影响生产过程组织的主要因素，也是设计企业生产系统首先要确定的重要问题。由于各个服装企业的产品结构、生产方法、设备条件、生产规模、专业化程度等方面有所不同，所以生产过程的组织也不相同。服装生产可根据产品种类、批量的大小和产品规格的要求等条件，确定最佳的工序组合、产品流程及机器设备的配置等方法。

1. 以销定产和以产定销 根据用户要求的产品款式、规格、数量进行的加工称为订货生产，因为是以销定产，所以无产品库存问题，但订单来源不稳定，为保证交货期，有时还需配备较多的人员和设备。

根据市场需求，由服装生产厂家自行决定产品结构和生产的称为预估生产，也称为以产定销，这种生产类型工作量稳定，可保证均衡生产，但易产生严重库存和占用过多资金。

2. 生产类型与生产品种的关系 通常的生产类型可分为以下三种：

- (1) 多品种、小批量生产。
- (2) 中品种、中批量生产。
- (3) 少品种、大批量生产。

表 2-1 所示为服装生产类型与品种的相互关系。

表 2-1 服装生产类型与品种的关系

生产类型	专业化程度	机 器 配 置	技术要求	生产品种
少品种、大批量	较高	高效率的专用设备和专业工艺装备,机械化、自动化水平比较高	易于掌握操作技术,熟练程度较高	衬衫、西服、裤子等
中品种、中批量	随批量大小而变化	专用设备占一定比例,机台适用面较广	技术较全面,有一定应变能力	大衣、工作服等
多品种、小批量	很低	一般多采用通用的设备和工艺装备	要求较高的技术水平和较广的生产知识	女装、童装、时装等

从上述三种生产类型的特点可以看出,工作地的专业化程度决定生产类型的特点,因此,提高生产类型水平的中心问题是提高工作地的专业化程度。所以,要注意从下列几个方面来提高生产类型的水平。

(1) 产品设计:要根据产品的特点和市场的变化情况,在分析产品结构和性能的基础上,大力发展产品系列化、标准化和通用化工作。

(2) 工艺设计:尽量统一产品的制造工艺,增大同类产品的加工批量。

(3) 生产组织和计划:合理规定产品方案与生产规模;加强企业间的协作,加强订货管理;组织同类产品的集中生产,使产品数量和品种之间的搭配科学合理;组织成组流水线和可变速流水线生产。

一些工业发达的国家,十分重视发展专业化协作和调整产品品种。早在 20 世纪 50 年代,一些制衣厂已经使用一套名为“直线生产系统”(Straight-Line Production System) 希望提高成衣生产的效率。20 世纪 70 年代中期,一个机械化的先进直线生产系统在欧洲出现,它就是单位生产系统(Unit Production System),它将制衣工业的人工成本降低了 30%。而今天快速反应(Quick Response) 成为成衣工业界中的最热门话题。

四、生产过程组织

生产过程组织的基本内容是空间组织和时间组织。任何生产过程必须占有一定空间,在空间上需要哪些生产环节,这些环节之间如何配合,才能实现生产过程的目的,这就是生产过程的空间组织。同时,任何生产过程也必须占有一定时间,在时间上需要这些环节之间如何密切配合、相互衔接,才能尽快出产品,这就是生产过程的时间组织。这两者是相互联系、相互作用的。

(一) 生产过程的空间组织

服装生产的空间组织主要是要正确确定服装产品生产过程在空间的运动形式,即生产过程的各阶段、各工序在空间的分布和原材料、半成品的运输路线,并根据生产和管理的需要,研究企业内部必须设置的生产单位以及按什么布置形式来组织生产的问题。

1. 工厂的总体布局 工厂的总体布局要根据厂址和厂区的环境,把工厂的各个部门、单位进行合理配置,使之成为一个符合生产和管理要求的有机整体。这里不仅要确定各生产车间、管理部门、服务部门的位置,还要考虑各种通道和管线的布局,同时要留出必要的场地以满足消防、绿化以及生产发展的需要。

工厂的总体布局将长期影响企业生产的效果，因此在设计时要注意下列原则：

(1) 合理划分厂区，按不同功用和性质，把同类生产车间和建筑物布置在一个区域内。如统一供汽的工厂，缝制、整烫车间应在离锅炉房较近的地方，满足用汽需要。

(2) 工厂的厂房、设施和其他建筑物，应根据生产需要合理安排，使原材料、半成品和成品的运输路线尽可能缩短，避免和减少交叉和往返运输，以缩短生产周期，节约生产费用。

(3) 布置应尽可能紧凑，以减少工厂占地面积，节约投资和生产费用。

(4) 考虑企业未来发展，工厂总平面布置应有预留地，并尽可能缩小一期建厂用地范围和缩短生产路线长度，以减少用地开拓费用和生产费用。

(5) 充分利用城市现有的运输条件，包括铁路、公路、水路等。生产过程的流向和运输系统的配置应满足货物运输路线的要求，保证物料输入和产品输出的方便。

(6) 考虑职工的生活设施与环境的协调。注意厂区的绿化、美化，为职工创造一个良好、舒适的工作环境，同时为职工留出面积不低于最低限度的生活设施范围，如厕所、更衣室、食堂等。

例：某服装厂的厂房布局如图 2-2 所示。

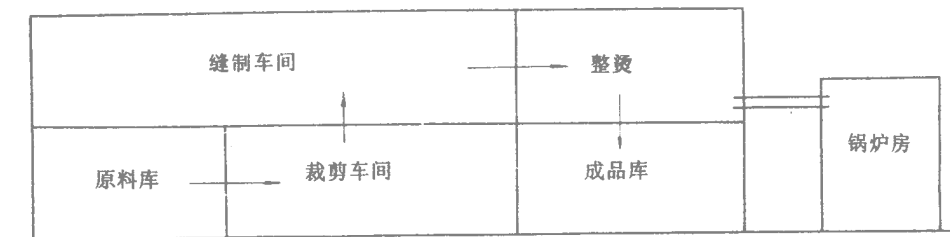


图 2-2 服装厂的厂房布局简图

2. 生产单位的组织 生产单位的组织形式即是确定各基本工作、辅助工段、生产服务部门及工作地（设备）之间的相互位置及运输路线，它决定着企业内部的生产分工和协作关系，决定着工艺过程的流向以及原材料、在制品在厂内的运输路线等。它对于工厂总平面布置有着直接的影响，对于企业管理工作和经济效益也有影响。

服装企业内部生产单位的设置可按下列三条原则来组织。

(1) 按工艺原则设置：车间是完成生产过程中工艺的一部分或者只承担一定相同工艺的一种专业化组织。如服装厂按裁剪、缝纫、锁钉、整烫、包装等工艺种类来划分生产区域，通常称之为专业化车间生产。

按工艺原则组织车间的优点是：

相同或相似的设备集中在一起，能充分利用设备能力和场地。

工艺上专业化程度高，便于管理。

组织灵活，对产品变化的适应性强。

按此工艺原则组织车间的缺点是：

产品加工线路较长、运输点多，物品搬运的辅助劳动量大。

生产过程中停留、等待时间多，在制品多，生产周期长，占用资金多。

各生产单位之间协作关系较多，管理工作量较大。

(2)按对象原则设置：即按产品品种划分生产区域，也就是一个产品的全部或绝大部分工艺过程集中在一个生产区域内进行，通常称之为封闭式车间生产。

按对象原则组织车间的优点是：

可缩短加工路线，减少物品搬运的辅助劳动。

可减少生产过程中的中断时间，提高劳动生产率。

可简化各专业车间之间的协作，便于生产管理。

按对象原则组织车间的缺点是：

设备布局相对比较固定，对产品变化的适应性较差。

在生产任务不饱和时，不能充分利用设备和工作场地。

(3)按综合原则设置：综合运用工艺专业化和对象专业化原则来建立生产系统，根据企业工艺的需要，按提高经济效益的要求，在一个企业内部或在车间内部合理运用上述两种布置原则，综合两者优点，充分利用和发挥企业的生产能力。

3. 生产线及设备的配置 成衣化生产采用分工序流水作业的形式，它能起到合理组织生产，提高生产效率的目的。

(1)流水线的基本形式：流水线（或流水生产）是劳动对象在加工过程中，按照规定的加工路线和速度，像流水一样均匀不断地进行加工，直到生产出成品的生产组织形式。

流水生产线的基本特点是：

A. 工作地有较高的专业化水平。

B. 工作地按工序先后排列，生产连续性较高。

C. 产品按一定节拍投入和产出，生产均衡。

D. 流水线上各工序生产能力均衡而且成比例。

E. 在制品在工序间单向流动，能节约大量运输工作和费用。

服装产品多种多样，服装生产线的组织也是灵活多变的，但其基本形式是不变的，即模块式流水线和课桌式流水线。

模块式流水线 即是按服装的各部件（如领、袖、兜、大身等）将缝纫线分成小组，衣片采用手递手传输方式，组与组之间没有联系，各模块完成各自相应的组件。模块式流水线如图 2-3 所示。

模块式流水线的优点是：

A. 机台组织灵活，可根据生产服装款式的要求，很方便地变换模块结构与模块的机台组合

B. 在各模块中采用多工序操作，操作工人在第一工序接取缝活后，直到最后一个工序完成，大大缩短了制品的传递路线和时间，也省去了其间取活、放活的辅助时间。

C. 系统工时平衡简单、容易，有关工序可穿插安排，工位时间利用率高，生产调度较方便。

模块式流水线的缺点是：车间的整体布局略显零乱。

课桌式流水线：课桌式流水线是一种较传统的生产组合方式，即按制作服装的工序流程顺序排列工位和设备，每个工位完成一道工序，各工位顺序协作完成整件服装的缝制。课桌式流水线如图 2-4 所示。

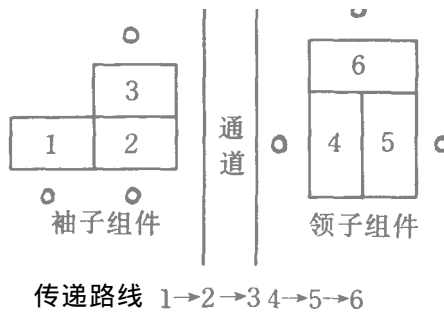


图 2-3 模块式流水线

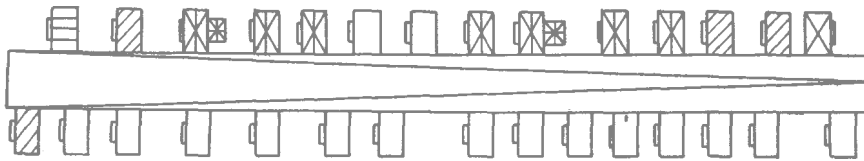


图 2-4 课桌式流水线

与模块式流水线相比较,课桌式流水线具有下列特点:

A. 机台设置较为固定,适合于款式变化较小、工艺较为简单、工序少、批量较大服装的生产。

B. 机工、辅工原则上安排在流水台两侧,各工位协作生产,可能产生在制品在相同工位上重复传递或倒流现象,生产周期加长。

C. 机台排列整齐 空间利用率高。

模块式流水线和课桌式流水线是生产线组合的最基本形式,但并不是绝对相互独立的,随着服装科技的发展,为满足成衣业低成本、高效率的要求,现在的服装加工厂商更多的是将上述两种形式灵活地结合在一起,形成一种更为先进的生产系统。

(2) 机器设备的配置 机器设备的配置与生产结构有关 机台的品种、数量、相互位置、间距等诸多因素直接影响人工、设备的利用率和生产效率,因此在配置机器设备时,应考虑下列原则:

明确划分生产线的主流和支流,人、物、生产信息的移动应取最短的距离,尽量避免交叉、倒流现象。

机台配置应具有较大的灵活适应性,不应因服装款式、工艺的变化而发生设备配置混乱及需要再次调整设备位置。

合理留放空间,以保证物料堆放、作业人员操作动作为最佳,同时保证运输通道的畅通。

便于管理和产品检验。

机器设备的布局从理论上讲,希望采用没有传递距离的配置方法,然而在实际生产中,即便是很小一个细节上的变化都可能使整个布局发生变化,从而使传递距离和时间大幅度增加,生产效率下降。因此 生产部门应明确自己的生产结构 确定相对稳定的基本配置 结合其融通性的其他配置,使生产顺畅。