

## 第一章 服装生产技术管理导论

<b>第一节 服装生产技术管理的基本</b> .....	1
一、服装生产技术管理的基本概念及由来.....	1
二、服装生产的特征.....	2
<b>第二节 服装生产技术管理机构设置</b> .....	5
一、管理人员与管理机构.....	5
二、生产规模与管理机构.....	5
<b>第三节 服装生产技术管理的职能及任务</b> .....	7
一、服装生产技术管理的职能.....	7
二、服装生产技术管理的基本任务.....	10
三、服装生产技术管理的具体内容.....	11
<b>第四节 国内服装生产技术管理发展趋势</b> .....	13
一、生产管理与经营管理相结合.....	13
二、管理者和劳动者相结合.....	13
三、传统管理与现代管理相结合.....	14
四、由国内认可向国际认可过渡.....	15

## 第二章 服装生产计划管理

<b>第一节 服装生产计划概述</b> .....	1
一、生产计划的基本概念.....	19
二、实施生产计划管理的意义与目的.....	19
三、生产计划的种类.....	20
<b>第二节 服装生产计划与生产能力</b> .....	24
一、企业生产能力概述.....	24
二、服装生产能力分析.....	25
三、服装生产能力核算.....	27
<b>第三节 服装生产计划编制</b> .....	29
一、服装生产计划编制的原则.....	29
二、生产计划的编制方法.....	31

<b>第四节 服装生产计划的主要指标</b> .....	36
一、品种指标.....	36
二、产量指标.....	38
三、产值指标(即工业总产值) .....	38
四、质量指标.....	39
<b>第五节 服装生产作业计划的实施与控制</b> .....	42
一、服装生产作业计划的实施.....	42
二、生产作业计划的分配与执行.....	45
三、生产作业计划的控制.....	46
<b>第三章 服装生产技术管理系统</b>	
<b>第一节 生产技术管理系统</b> .....	50
一、技术管理.....	50
二、技术基础管理.....	54
三、技术协调.....	55
<b>第二节 质量监督管理系统</b> .....	57
一、原辅材料的监督管理.....	57
二、首件封样的监督管理.....	58
三、文明生产的监督管理.....	59
四、生产过程的质量监督管理.....	62
五、质量跟踪监督管理.....	63
<b>第三节 产品物流过程的质量控制系统</b> .....	64
一、技术准备过程的质量控制.....	64
二、物流过程的质量控制.....	64
三、物流的最后控制.....	65
<b>第四节 服装出口贸易质量跟单管理系统</b> .....	66

## 第一节 服装生产技术管理的基本

### 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科技进步而逐步形成的。服装生产，在个别经营或作坊式的生产时期，生产技术和管埋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科技进步，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 and 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。

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和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，流水线

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。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工作。
- (8) 积极推行全面质量管理。
- (9) 工具设备推广应用与管理工作。
- (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) IS09002 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—IS09001; GB/T19002—IS09002 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—IS09002,它是生产、包装和服务的质量保证模式。

#### (二) IS09002 的贯彻与实施

IS09001、IS09002、IS09003 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 IS09002 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