

服装企业生产进度滞后的原因分析与应对措施

庄鹏姬

(广州市纺织服装职业学校,广东 广州 510310)

摘要:介绍了生产进度控制概念,分析了造成进度失控产生的原因,并归纳出“三增、两减、两调整、一外发”的应对措施,研究成果对于广大服装企业的跟单员与生产管理人员顺利开展工作具有重要的指导与参考意义。

关键词:生产管理;生产进度;进度失控;应对措施

中图分类号:TS 941.1

文献标志码:C

文章编号:1000-4033(2012)02-0054-04

1 研究背景与意义

生产进度控制是服装生产管理的重要组成部分,也是服装跟单员的三大工作任务之一,服装生产的运作流程从招单、接单开始,到最终保质、保量、准时交货,贯穿整个生产过程。这个覆盖面甚广、时间跨度较长的生产过程需要分阶段进行定点进度控制。《生产计划表》作为指导性文件,指挥着各个部门围绕着共同的目标而前进,使整个生产过程井然有序地进行。管理者首先要将预防生产进度滞后,确保进度的正常化放在首位,将全面进度管理的意识贯穿全程。生产进度的过程监控可以运用各种图表与报表来进行管理,比如每天的日报表、周报表、月报表就可以清晰地反映当前的生产进度。也可运用折线图、柱状图等形象的图表实行看板管理,生产数据通过图表的

形象化显示后,管理者可以很直观地看到当前的进度,并能够根据现状判断未来的走势。

生产进度是处于“受控”状态还是“失控”状态,将直接影响交货期是否准时,直接影响到企业的生存与发展。如果出现了生产进度滞后,其危害性是很大的,一旦生产过程中出现瓶颈,造成进度滞后,基于服装行业流水线生产的特点,往往会产生蝴蝶效应,产生一系列的负面连锁反应,这就是生产进度失控的开始。管理者如果不能及时地加以纠正,会因此陷入被动状态。所以,一旦出现生产进度滞后,作为管理者一定要仔细查明原因,这是对进度滞后采取积极纠正措施的前提。

2 对生产进度滞后的原因分析

造成生产进度滞后的原因是多种多样的,究竟是哪个环节出了

问题、瓶颈在哪里、问题的严重程度如何、是什么原因造成的等等,管理者一定要通过全面的观测与分析来找出背后的原因。找到了症结,找出最主要的影响因素,才能够及时地对症下药,采取最合适的应对措施。原因分析应同时从定性定量两个维度来进行,管理者一定要尊重客观事实,切不可单凭主观臆测就贸然下判断。

1953年,日本东京大学教授石川馨第一次提出了的因果图(鱼刺图),其主要用于分析质量特性的可能原因之间的因果关系,通过把握现状、分析原因、寻找对策来促进问题的解决^[1]。因果图目前已经被广泛地应用到产品质量管理中去。这种方法也可以广泛地运用到生产进度管理中来。下面就运用因果分析图与排列图,把生产进度滞后的原因从人、机、物、法、环、测六

作者简介:庄鹏姬(1974—),女,服装设计师,助理工程师。主要从事服装设计和服装生产管理方面的研究和教学工作。

个方面来进行分析(见图1与图2)。

当细化分析的结果出来后,要根据情况作出总结,找到主要原因与次要原因,进行病症诊断,并对症下药。

3 根据具体原因及时采用相应的措施

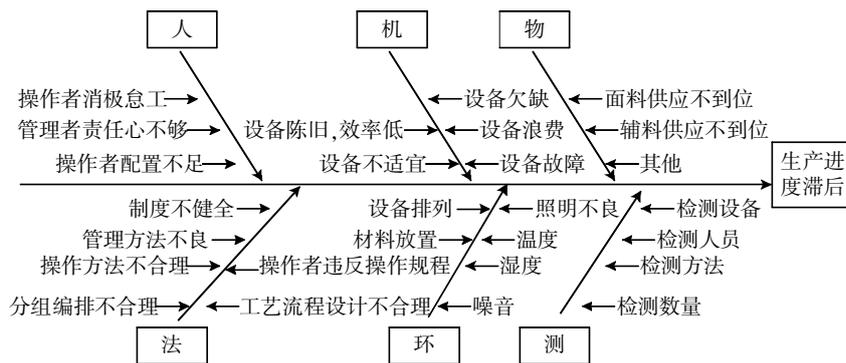
由图1可见,造成生产进度滞后的原因是多种多样的,有主观因素也有客观因素。但总的来讲,一般都是出自“人、机、物、法、环、测”这六个方面。有时是单方面的原因造成的,有时是多方因素共同作用而造成的;影响的严重程度有轻重之分,影响的范围有大小之分,影响的时间也有长短期之分;管理者要根据统计数据与观察的状态判断出影响因素的主次,因为主要因素对进度滞后起决定性作用,因此抓住主要因素并解决它,问题就解决了一半。当主次要原因被查找出来以后,管理者就要根据实际情况进行对症下药,采用合适的纠正改善的措施,以保证生产进度尽快恢复正常。纠正的措施可以归纳为以下几种:三增、两减、两调整、一外发。

3.1 三个增加

3.1.1 增加人力

a. 在瓶颈工序增加符合工作能力配置的人力

当生产进度滞后的主要原因是员工的操作效率没有达到既定要求的时候,如果排除了设备与操作方法的问題,而是主要由于实际产能达不到计划产能的话,就需要根据实情增加人手。“实际产能达不到计划产能”这种原因主要是因为前期管理不良,管理者在产前评估阶段没有正确评估自身的生产能力,欠缺必要的工序能力的测试,错误估计生产所需要的时间而



生产进度滞后原因分析表				日期:	
因素	分类	状况描述	波及范围	严重程度 (ABC 分级法)	备注(责任人)
人	操作者配置不足				
	管理者责任心不足				
	操作者消极怠工				
机	设备欠缺				
	设备故障				
	设备老旧				
	设备不适宜				
	设备浪费				
物	面料供应不到位				
	辅料供应不到位				
	其他				
法	制度不健全				
	管理方法不良				
	操作方法不合理				
	分组编排不合理				
	操作者违反操作规程				
环	设备排列				
	材料放置				
	照明不良				
	温度				
	湿度				
	噪音				
测	检测设备				
	检测人员				
	检测方法				
	检测数量				
总结:					
1.主要原因:					
2.次要原因:					

图2 运用排列图来对生产进度滞后进行细节分析

造成的。但是增加人手必须要考虑增援的操作工人是否具备完成该

任务的能力。要考虑增援人员的工作能力与工作所需能力的匹配度。

如果员工能力大大高于完成任务的能力,会造成“大材小用”的人力资源浪费;而如果员工的能力达不到完成任务的能力,那么增加人手是没有实际成效的,反而会造成产品质量问题的增加,很可能会因次品返工返修的次数增加,从而导致效率更加低下^[2]。

b. 生产进度延误的责任要跟踪到人

服装生产是典型的劳动密集型的生产模式,产品的生产由多个工序的工人合作而完成的。因此,生产进度是否处于受控范围,涉及多个工序、多个部门,参与人甚多。要使整个生产进度顺利进行,就务必要将责任落实到个人,在各个生产岗位设立完整、系统的生产管理制度。在每个岗位实行岗位责任制,实行层级管理,层层把关、责任到个人。一旦出现生产进度延误,要追究责任到个人。责任分清,加强管理,对于玩忽职守者,一定要严格追究责任。很多时候,进度滞后是员工责任心不够、不重视而造成的。如果制度完善并严格执行的话,工作玩忽职守者就会无所遁形,会对员工起到一定程度上的警示作用。

3.1.2 增加(延长)生产时间

如果生产进度延误主要是由于实际产能低于计划产能,工人在正常状态下无法准时完成工作任务,而又一时无法找到能够胜任工作的操作工人来增加人手的话,就需要采取延长工作时间(加班加点)的方法来追赶进度。但是对于延长工作时间,管理者要考虑两个因素:一是工资成本可能会增加,因延长工作时间对工人的工资支付(加班费、加班补贴等)会带来影响,计时工与计件工是不同的,这种影响有多大要做出估算;二是延

长工作时间的长度多长为最合适,也是管理者需要考虑的因素。加班时间太长的话,工人的体力会随着工作时间的延长而逐渐下降,从而导致生产效率下降,次品的发生率也会上升;因此通过延长加班时间来追赶进度,要注意“度”的控制,过度的话会降低生产效率,反而更不利于生产进度的良性调整。因此,采取延长劳动时间的策略时,管理者务必要仔细、全面地进行考虑,通过量化的计算来决定延长生产时间的长度与频率。这样去安排才会有据可依。

3.1.3 增加生产设备

如果生产进度延误主要是因为设备陈旧落后或者设备投入不足而引起的,那么就需要增加瓶颈工序的设备配置。当然,生产设备投入不足这种原因比较少见,一般应该在投产前就预先准备好,而不是已经开始生产了才发现没有设备而导致进度滞后,如果生产进度滞后主要是因为设备投入不足而引起的话,属于严重管理事故。车间主任是要负主要责任的。而如果是因为设备陈旧出现故障而导致进度滞后的话,管理者应该当机立断,一方面积极组织抢修,同时也要做好两手准备,如果抢修失败就需要从别处调集设备来进行救急。比如可以从兄弟厂借调设备或者外发兄弟厂帮忙加工该工序。

3.2 两个减少

3.2.1 减少紧急加单,以免加重生产的负担。

在企业当前生产进度出现滞后的情况下,是不宜再增加紧急订单的。即使是利润较高的订单,也是不直接的。在客观利润的诱惑面前,有些生产经营者不顾实际生产的情况,只看眼前利益,主观盲目地接下大量超出自己企业目前产

能的订单。这样只会导致生产百上加斤,更加加重当前生产的负担,超出能力范围的超负荷运转往往会导致严重消化不良。什么情况下可以加订单呢?除非与客户协商同意将订单的交货期适当延后,企业能够保证准时完成的前提下,就可以考虑接下该订单。否则如果接下了但是又不能准时完成的话,反而会影响企业的信誉度,给客户留下产能低下、管理不良的负面印象,不利于将来的进一步合作。

3.2.2 减少不必要的浪费。

有时候,导致生产进度滞后的原因不在于人手的配置,也不在于设备的配置,而是在于生产过程的生产材料放置不良而造成的。比如生产通道杂物太多,乱摆放,造成产品在生产工序流转过程中需要的时间增加,效率低下,造成不必要的浪费。因此,在材料放置与流转中,管理者要做好以下几点,以减少不必要的浪费:

- 从工作区清走不常使用的东西,降低物料的存放与搬运损耗;
- 尽量减少、缩短搬运工序;
- 尽量使用可以移动的存放器具;
- 防止无效搬运;
- 杜绝生产现场的误操作,特别是无效操作;
- 改善生产中的“消极等待”。

3.3 两个调整

调整包括对外调整与对内调整两种。对内调整是指对企业内部的调整,在整体资源配置总数量没有增减的情况下,通过对不同岗位的人员配置进行调度,实现人力资源的优化组合。对外调整主要是指与客户与供应商的沟通协商,争取对方就当前进度滞后的实情作出

有建设性的让步或者支援。

3.3.1 对内调整

a. 在人员总数量不变的情况下进行顶岗调配

如果生产进度滞后主要是由于操作工人人手配置不足而造成的,而工厂一时之间无法通过增援人手来纠正进度的时候(比如招不到合适的工人,即使是临时工也招不到),那么在总生产人数不变的情况下,考虑通过调配岗位来改善进度。内部调配人手,管理者需要从全局的角度来考虑,尤其是异工种人员调配,要考虑工人能力与完成任务能力的配置。假如按照工人的工作能力(技术能力与工作效率)从高到低可以分为A、B、C三个等级。当需要A级工人操作的工序出现生产瓶颈,一方面实在无法调派足够数量的A级工人增援,而另一方面若使用达不到A级工人的要求又容易造成产品质量下降的情况下,也唯有两害相取其轻,将B级工人调配到瓶颈工序去增援,而调配C级工人去完成B级工人的工序生产任务。当然,既然采取这种折中的措施,就一定要同时加强质量监控,工序品质控制员应加强检验,增加产品抽检的数量与频率,以确保达到改善生产进度的目标时,同时避免生产质量问题的发生。

b. 对于编组不合理而造成的进度滞后,根据实情重新编组

有些生产进度滞后的主要原因是因生产编组不合理,或流水线安排不均衡而造成的这种管理错误,一般应该在正式投产前就通过产前评估予以避免,而不应该遗留到生产过程才发现。一般出现这类错误更多是由于管理者经验不足或者管理者疏忽而造成的,一旦出现这种境况,需要及时对整个流水

线分组编排进行反思评估,找到关键节点,重新整合人力资源,及时调整人手配置,尽可能地将损失降到最低,以维护整个生产系统恢复正常运转。

3.3.2 对外调整

a. 与客户协商,争取适当延迟交货期。

如果已经经过多方努力,但因各种因素的制约而令到进度滞后的境况没有得到明显改善,交货期确实无法保证的情况下,管理者应提前如实告知客户,争取客户能够谅解实际困难并适当延迟交货期,为完成生产争取缓冲的时间。当然,这是当企业进行内部调整效果不明显时采取的下策,是不得已而为之。切忌在企业确实无法准时完成生产时也不提前与客户协商,到了该交货的时候才暴露出进度滞后的实情,这对于企业的管理形象是大大受损的。对于双方将来的合作也是很不利。因此,与客户保持良性的沟通是非常必要的。

b. 如果是材料供应商的进度失误造成的进度滞后,更要积极与供应商协商。

在生产的过程中,因材料供应不及时而导致的生产进度滞后并不少见。如果出现了这种情况,应积极与供应商沟通,采取积极的补救措施,比如要求供应商加班加点赶上生产进度,必要时派遣跟单进行驻厂跟进。对于不太配合的供应商,则应依法追究其违约责任。

3.4 外发生产

如果以上措施都不能及时解决进度滞后的问题的话,就应该考虑将一些订单进行外发加工。但是外发加工要慎重,当内部矛盾不能解决的情况下,才考虑外发加工。因为外发加工存在两个难点:一是

外发的产品生产进度未必能够保证,二是外发产品质量未必能够保证。尤其是临时合作的外发加工厂,彼此合作甚少,双方了解不充分,这种情况下产品的质量与进度控制都会隐藏着较大的风险,企业一般应外派业务比较精通的跟单员去跟进。但是跟单员的数量是有限的,不可能经常性地驻外监督。因此,企业应该在平时有意识地培养一些小工厂作为合作者,平时可用一些货期不是很急、质量要求不是很高的订单外发生产,尝试与其进行小批量合作,培养一些后备供应商。平时有了一定程度的合作,培养起默契的合作;而一旦发生进度滞后需要生产外发时,这些平时不起眼的小厂就很可能成为救火队员,起到及时的补充作用。

4 结束语

服装生产流程特有的劳动密集型、产品款式多样化、流程转变多、工艺复杂程度多样化、生产周期短等等的特点决定了服装生产管理的难度。要保质、保量、准时交货就必须使生产的过程处于进度受控的状态。尽管引起生产进度波动的因素很多,原因可能多种多样,但是只要管理者在生产前期做好预防的准备,在整个生产过程中实行严密监控,当发生进度滞后时及时进行原因分析,根据实际情况及时采取合适的应对措施,就可以有效地调节进度,纠正与改善当前进度滞后的境况,扭转局势,使生产返回良性运作的正轨。

参考文献

[1]郭继伟.管理实例[M].广东:广东省经济出版社,2000.

[2]史长银.全面现场改善[M].广东:海天出版社,2006:13-24.

收稿日期 2011年9月14日