

服装跟单员全程跟进生产进度的重点与技巧

庄鹏姬

(广州市纺织服装职业学校, 广东 广州 510310)

摘要:生产进度控制是服装企业生产管理的重要组成部分,对生产进度控制的好坏直接影响最终能否准时交货。服装生产阶段根据服装企业生产流程的时间段可以划分为前期、中期、后期3个阶段。对这3个阶段的跟进重点和跟进技巧作了深入探讨,为服装企业的跟单员和生产管理人员提供一定的参考。

关键词:服装跟单员;生产管理;分阶段控制;跟进技巧

中图分类号:TS 941.1

文献标志码:B

文章编号:1000-4033(2012)01-0058-02

生产制造业若要保质、保量、按时完成订单,就必须对订单生产的进度与质量进行跟进与控制,服装生产企业也不例外。而服装制造业特有的劳动密集、产品款式多、流程转变多、工艺复杂、生产周期短等特点,更增加了其生产管理进度控制的难度,因此服装企业的跟单员与生产管理人员需要掌握控制服装生产进度的技巧。

本文按照服装企业生产流程的时间段将服装生产阶段划分为前期、中期、后期3个阶段,然后对每个阶段跟单员的工作重点进行分析,以探讨服装跟单员在不同阶段的跟进重点与技巧。

1 前期生产阶段

1.1 跟进的内容

制定生产计划表→采购材料→材料进厂检验→面料送检→打板→召开产前会议→正式开裁→复核第一床用布量→裁片送印花(绣花)→印花片(绣花片)回

厂、验片、配片→正式进入缝制阶段。前期跟进的关键词可总结为:预防、前瞻、计划。

1.2 跟进的重点与技巧

a. 制定科学合理的生产计划表是成功组织生产的前提。依据全面覆盖性、准确合理性、流程次序性、预见性与弹性、数据处理的灵活性、分清轻重缓急性等原则,站在俯视全局的角度上,综合系统地来制定科学合理的生产计划表,并对每一个生产环节制定具体的完成时间表。图1为某一订单的生产计划表。

b. 生产计划表制定后,各个生产部门要以此为准则,严格按照各个阶段的完成时间表来安排生产,包括材料订购与检验,产前样板的制作等都必须严格按照生产计划表预定的完成日期完成。

2 中期生产阶段

2.1 跟进的内容

中期生产阶段是指从正式进入缝制阶段开始,到各个工序按照分解工艺流程完成整个流水线的生产工作,最后到整件成衣完成进入查检阶段为止。工序的多少与生产流程的长短及款式的复

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	生产计划表								
2	TO: 采购部、A车间、B车间、C车间、仓库、质监部								
3	FROM: 生产技术部 小余								
4	客户	款号	订单号	布种	数量	生产车	交货时间	交货地点	下单期
5	骏达	A001003	BP0101	200G全棉双面	6200	A	2011-7-22	北京	2011-4-2
6	骏达	A001004	BP0102	200G全棉双面	1880	A	2011-7-22	广州	2011-4-2
7	骏达	A001005	BP0103	200G全棉双面	2400	A	2011-8-4	广州	2011-4-2
8	富荣	B001015	DP0104	180G全棉平纹	6500	B	2011-8-2	长沙	2011-4-2
9	富荣	B001016	DP0105	180G全棉平纹	6520	B	2011-8-2	长沙	2011-4-2
10	富荣	B001017	DP0106	180G全棉平纹	2500	B	2011-8-3	长沙	2011-4-3

图1 运用Excel制作的生产计划表

作者简介:庄鹏姬(1974—),女,技师,本科。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。

杂程度成正比,因此对于不同的订单,中期生产进度跟进的难点与重点不同,要根据具体情况区别对待。

此阶段生产进度跟进的关键词是:有的放矢、区分主次、抓住关键工序。即从生产的时间、进程中进行观察、核算与分析,以生产计划表的阶段性完成日期为目标,在每天常规性检查的基础上,做到有的放矢、对不同的生产工序区分主次来进行跟进,关键工序要予以高度关注,重点跟进。

2.2 跟进的重点与技巧

2.2.1 中期生产进度跟进重点

中期进度作为头尾衔接的中间段,占据的时间与内容都是比重最重的,也是最关键的跟进阶段。如果前期进度控制良好,中期进度跟进就相对轻松;如果前期进度滞后,中期就务必要想方设法把进度调整纠正过来,否则会对企业最终能否准时交货带来沉重压力。

a. 工序与工序中的转折点,一旦衔接不良,整个生产链会出现断环现象。

b. 容易出现质量问题,需要重点监控的工序。一旦该工序控制不良,会出现大量的次品需要返工返修,导致整个流水线进度滞后,产生连锁的负面延迟效应。

c. 生产缓慢、耗用时间较长的工序。该工序如果监控不力,极容易造成进度的延缓。

2.2.2 跟进技巧

该阶段需要跟单员非常熟悉产品的整个生产流程,了解每道工序的生产难点,以便在一些容易出问题的关键点设立质量控制点。要根据生产进度统计日报表、周报表、月报表,做好常规报表审核;关键工序一定要增加抽检频率;容易

出现质量问题的工序,必要时可设立专门的质量控制点,派专人进行全数检查。

也可运用折线图、柱状图等形象的图表实行看板管理,通过图表显示的数据,跟单员可以很直观地看到当前的进度,并能够根据现状预估出货期。美国著名的质量管理专家休哈特倡导的控制图可对生产进度是否稳定进行观测与判断,尤其是用在产量报表中。控制图(如图2所示)是对过程质量特性值进行测定、记录、评估,从而监察过程是否处于控制状态中的一种用统计方法设计的图。图上有中心线(CL, Central Line)、上控制限(UCL, Upper Control limit)与下控制限(LCL, Lower Control limit),并有按时间顺序抽取的样本统计量数值的描点序列。UCL与LCL统称为控制线(Control lines)。若控制图中的描点落在UCL与LCL之间的排列不随机,则表明过程异常。通过对图中所描绘的点与控制界限相比较,能够直观地观测到进度是否处于受控状态。一旦发现异常,要及时查找原因,采取合适的纠正措施,维持生产系统的良性运转。

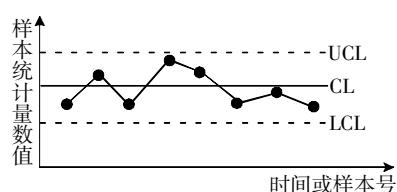


图2 控制图示例

3 后期生产阶段

3.1 跟进的内容

成衣检查→熨烫→成品检验→包装→装箱→产品进仓→通知客户QC查验尾期→合格品出厂→跟进产品付运与到货事宜→跟进售后服务。

此阶段生产进度跟进的关键

词是:冷静细心、有头有尾、贯彻到底。

3.2 进度控制受控状态下的跟进

如果前期与中期的进度控制到位的话,那么后期跟进将相对轻松些。在前期、中期进度控制到位的情况下,在后期生产进度跟进阶段,跟单员切不可放松警惕,反而要认真地做好尾部的质量监控,把好进度关的同时把好质量关。尤其是后期生产阶段,处于产品成品检验出货前把关的关键阶段。任何只重视生产效率而忽视产品质量,或者只重视产品质量而忽视生产效率的管理方式,都是落后的、片面的、目光短浅的。

3.3 进度控制失控状态下的跟进

如果前期与中期进度控制不到位,则将生产的压力延续到尾部,后期生产将困难重重。有的企业甚至要连续通宵来进行赶货,不得已要进行空运,有的甚至连空运都无法准时交货而导致客户追究责任。如果因为各种原因而不幸导致后期生产进度延误,面对困难局面,跟单员一定要冷静细心,一方面要努力采取各种措施来尽量扭转劣势;另一方面应积极与客户沟通,争取客户的谅解,协商适当延长交货期,尽量争取到缓冲的空间,切忌因焦虑而做出错误决策。

4 结束语

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和准备工作,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。

收稿日期 2011年5月1日