

# 阳光集团的 “经纬编织法” 质量管理模式

◆陈丽芬/文

## 编者按

随着国内外纺织行业市场竞争日趋激烈,阳光集团以纺织经、纬编织原理,创造性地提出了“经纬编织法”质量管理模式。该模式的精髓在于:在制定战略时发挥长板优势,把优势发挥到极致,提升核心竞争力;在实施战略过程中,则关注短板,规避风险,持续改进,推动产品质量和质量管理水平不断提升。最近,该集团凭籍“经纬编织法”质量管理模式,入围第三届中国质量奖公示名单。

## 一、组织简介

江苏阳光集团有限公司(下称“阳光集团”),成立于1986年,是一家生产经营精纺面料、高档服装产品的大型民营企业,年产3500万米精纺呢绒、350万套服装。公司产品销售至日本、美国、欧洲等五十多个国家和地区,精毛纺面料全程生产量世界第一。阳光集团获得中国世界名牌,品牌价值达193亿元,连续三年面料行业第一。

阳光集团结合企业30多年积累的质量管理经验,根据纺织经、纬编织原理创立了“经纬编织法”质量管理模式。模式要求在制定战略时发挥长板优势,把优势发挥至极致,提

升核心竞争力;实施战略过程中关注短板,规避风险,持续改进。

阳光集团在发展过程中逐渐确

立质量、创新、品牌、效益经线四要素,根据外部环境的变化,由最高决策者推动,不断完善和调整。纬线是实现目标的保障,包括体系、方法、工具、资源等方面。以客户为中心,始终瞄准高端需求,持续进行改进和创新,生产效率大幅提高,质量水平和顾客满意度不断提升。

“经纬编织法”质量管理模式是不断发展的、开放的,具有很强的兼容性,可适应不断变化的外界环



境和技术发展趋势的需求,既把握了发展方向,又整合了生产活动和质量管理的诸多要素,经与纬相互作用、相互支撑,实现品牌、市场、效益、地位的全面提升。

## 二、质量管理经验

### (一) 质量管理

阳光集团自1997年导入质量管理体系,先后建立质量、环境等六大管理体系,形成了综合型管理体系,实现了“管理有依据、工作有流程、绩效有指标、操作有规程、产品有标准、行为有原则”。

#### 质量追溯

建立质量安全追溯体系,原料半成品采用批次追溯;面料采用条形码追溯;服装采用流水号、二维码追溯;内外销产品实现“同线同标同质”。

#### 事故零再现

制度上规范员工责任理念、责任意识,让质量安全事故的重复发生率归零;采用质量保障“六不”措施,即不接不合格品、不做不合格品、不送不合格品、采购产品不合格不入库、半成品不合格不入下道工序、成品不合格不发货。

#### 纺织精益管理

开展具有纺织行业特色的精益化管理,做到布局精准、工艺精益、用工精简;充分利用信息化技术、自动化技术,减少非增值过程,压缩非生产性人员,提高劳动生产率。

#### 稳健六西格玛管理

开展六西格玛管理,形成以数据和事实说话、遵循DMAIC的改进方法,持续改进和创新;在产



品设计过程中运用失效模式分析(PFMEA)、质量屋(QFD)等工具,在工艺开发过程中运用实验设计、控制图等工具。同时,引进“稳健设计”理念,并创新性地将稳健设计技术与六西格玛管理相结合,提出了稳健六西格玛管理。

### (二) 技术创新

阳光集团建立了组合科学、分工明确的“一站三中心”技术创新平台,形成了有层次、有重点的技术创新体系,研发能力步入了国际先进行列;坚持以“求新、求变、求进”的创新理念为指导,建立技术评估体系,评估公司现有技术与标杆企业的差距,为公司制定发展战略提供参考和依据。

### (三) 标准化建设

阳光集团积极参与标准的制修订工作,先后承担组织了国际纺织品秘书处(ISO/TC38)、全国毛精纺分技术委员会秘书处(SAC/TC209/SC8),并充分发挥两个标准秘书处作用,实现标准“引进来,走出去”。

“引进来”:ISO/TC38推动中国企业参与国际标准活动。充分运用ISO/TC38国际秘书处这

个角色,努力完成国际秘书处的工作,同时发挥了国际与国内的桥梁作用,向国内纺织行业相关机构和组织主动传递信息,积极推荐并指导相关中国机构和组织参与ISO工作。

“走出去”:SAC/TC209/SC8促进中国毛纺行业标准发展。主持或参与起草的国家标准和行业标准共计49项,通过标准化“武器”配套科研开发,凝聚行业委员会专家力量,做好行业标准化服务平台,通过合适机会将先进的行业标准转化为国际标准,实现了标准“走出去”。

### (四) 智能制造

MTM智能化项目适应服装消费“一人一版”、“一衣一款”的设计理念,形成CAD智能变版、GST标准工时系统、自动化裁剪、智能吊挂系统。MTM智能化项目实现了设计草图产生新款样版、自动化裁剪系统、制定作业的标准动作和标准工时、智能吊挂系统、RFID射频技术、工业自控技术等,可及时调整或进行工艺改良,有效降低成本,实现了对生产进度进行全面精确管控;自动平衡生产节奏,提高加工速度。☑