中国服饰业品牌铸造必读

祝文欣/主编　戴　虹　张建华　高彩凤/副主编

服饰品牌
总部运营

中研国际品牌管理咨询机构　编著

中国纺织出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

内 容 提 要

本书以服饰企业组织架构建设的论述为视角，阐述了组织结构的含义、组织结构的建设原则与方法，重点分析了职能设计与管理幅度设计办法，服饰企业部门权责设计与管理规范策略与要点，并在最后简要介绍了服饰企业日常人事管理办法。希望本书能为广大服饰企业的组织和建议提供帮助。

图书在版编目 CIP **数据**

服饰品牌总部运营 /中研国际品牌管理咨询机构编著 . —北京 :中国纺织出版社,2005. 3

中国服饰业品牌铸造必读 /祝文欣主编

ISBN 7 - 5064 - 3352 - 4 /TS · 1961

Ⅰ. 服… Ⅱ. 中… Ⅲ. 服装工业 - 工业企业管理

Ⅳ. F407. 866

中国版本图书馆 CIP 数据核字 2005 第 019404 号

策划编辑 :刘 磊 李彦芳 责任编辑 :孙 玲

责任校对 :楼旭红 责任设计 :何 建 责任印制 :初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址 :北京东直门南大街 6 号 邮政编码 :100027

电话 :010—64160816 传真 :010—64168226

http ∥www. c - textilep. com

E - mail faxing @ c - textilep. com

北京东远新宏印刷有限公司印刷 三河市永成装订厂装订

各地新华书店经销

2005 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开本 :787 × 1092 1 /16 印张 :11. 75

字数 :112 千字 印数 :1—6500 定价 :30. 00 元 附光盘 1 张

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前　言

从产业发展的角度来看，中国服饰业在改革开放后 20 多年的发展，大致经历了五个时代。第一个是产品时代，在短缺经济背景下，只要有产品就能卖出去。随着产品的丰富，服饰产业进入了价格时代、包装时代和体验个性化消费的体验时代。当个性化消费越来越丰富时，商家的服务质量就越来越为消费者所关注，服饰业又进入了服务时代。在这种发展过程中，我国服饰业所取得的卓越成就是人所共知、有目共睹的。

但是，我国服饰业当前所面临的种种问题也是不可忽视的。有人将这些问题概括为几点，即“大而不强、实而不名、跟而不领、广而不聚”，这可谓指到了中国服饰业的痛处。

如何推进中国服饰业的进一步发展，可以说是仁者见仁，智者见智。但以下这一点是可以肯定的：今日之服饰界，品牌塑造已经成为许多企业的思想共识和经营重心。我国服饰业已涌现了一批有一定认知度和美誉度的品牌，品牌的力量使这些企业迅速崛起，成为服饰业的“领头羊”。当前，国际服饰品牌纷纷抢滩中国市场，其不俗表现及其对我国服饰市场所形成的强劲冲击力，也让我们进一步认识到品牌的威力之所在。

在当今众多新生品牌中，有很大一部分是从做批发向创品牌转型的：从做批发起家，然后努力提高产品质量，接着开始做广告创品牌，再陆续开设专卖店，进商场开设专柜。在这种转变过程中，他们面临这样或那样的问题：管理不善、定位不清、营销

乏术等。

面对这些问题，有些企业要么铺天盖地进行广告轰炸，试图“轰”出一个服饰名品；要么“跑马圈地”，大摇加盟大旗，期盼“圈”出一个服饰精品……

其实，任何品牌的塑造都是一个系统工程，是一个锤炼积累的过程。零打碎敲成不了名牌，急功近利也出不了名牌。品牌的塑造涵盖产业环境研究、自身状况分析、目标市场选择、品牌定位、产品开发、生产加工、渠道建设和卖场促销等一系列的过程，也包括企业人才引进、组织架构建设与企业文化塑造等一系列的支持。所有这一切，都需要正处于迅速成长的我国广大服饰企业以开放、进取的心态去学习，以坚忍的精神去执行。

为此，中研国际——专门服务于服饰行业的管理咨询公司，在为服饰企业培训、咨询的同时，先后成功推出了“中国服饰品牌加盟商创业宝典”系列丛书及店铺运营 VCD 系列教程，在市场上引起强烈反响。

如今，中研人再接再厉，推出此套“中国服饰业品牌铸造必读”系列丛书（共五本，包括《服饰品牌总部运营》、《服饰品牌人员管理》、《服饰品牌商品企划》、《服饰品牌特许经营》和《服饰品牌全能督导》），从组织架构、人员管理、商品企划、特许经营等各个方面进行了深入的剖析，以期给服饰品牌之路上行进的您以强有力的引导和支持。

服饰业是一个前景广阔的行业，需要更多专业人士的加入，以推动其更快速地成长。在未来的日子里，中研国际将始终秉承“推广全球品牌成功经验，专注中国服饰业管理服务”的理念，以“实战、实效、系列、细分”为原则，推出更多、更好的精神产品，以满足社会的需求。

在本套丛书的编写过程中，我们得到了众多专家、学者以及业界同仁的鼎力支持，由于篇幅所限，在此就不一一列出。

再一次感谢中国纺织出版社的全体策划、编辑、发行人员，他们的辛勤劳动，使我们的产品能够让更多的读者分享。他们多年来为业界做出的重大贡献，我们将铭记于心！

在本套丛书的编写过程中，我们参考、借鉴了有关的营销、管理类书籍，在此一并谢忱！

中研国际品牌管理咨询机构

产品研发中心

2005 年 1 月

需要全本请访问 www.ertongbook.com

致读者

人们常说：小企业在于经营，大企业在于管理。当一个企业发展到一定阶段的时候，管理问题就会接踵而至。

作为我国大多数服饰企业来说，它们正经历由小变大，由大变强的过程，正经历由经营向管理的转变过程，这时，如何进行企业组织结构建设或重建，显得尤为重要。

组织结构的设计从本质上来说就是企业员工的分工与协作关系的设计，其内涵是企业员工的职、权、责方面的结构体系，即权责结构，其目的是为了实现企业的经营目标。在此结构设计中，包括职能结构、部门结构、层次结构、职权结构等几个方面。

当然，组织结构设计是动态的。它不仅包括了组织本身的设计，而且还包括组织结构运行过程中的各种问题，如组织运行过程中的规范设计、绩效评价、激励机制、人员配备和培训、组织结构的变革等。

此外，组织这一概念还包括了组织运行的环境、目标、结构、技术、规模、权利、沟通等，在进行组织结构设计时，必须将这些影响因素加以考虑。

在当前新经济时代下，新的组织结构理论认为，一个组织主要有五大基本构成部分：战略高层、工作核心层、直线中层、技术专家结构和辅助人员。战略高层对企业全面负责，设立、推动组织的战略目标。由组织的基层部门组成的工作核心层直接从事产品生产或服务。由各部门的中层直线经理或负责人构成的直

线中层作用在于连接战略高层和工作核心层，由职能人员组成的技术专家结构运用自己的专门知识和技能，作用于上述三个部分，提高效率和效益，而不是直接参加生产或服务过程。辅助人员不直接同组织的生产或经营发生联系，而是以自己的活动去支持上述四个部分，使它们的工作能够正常地进行。

这实际上是更明确地从权责的角度对传统的组织结构理论进行了深化，本质上还是员工的分工与协作问题。

作为企业来说，组织理论之间异同性的研究不是其重点，重点是如何结合企业的实际状况进行变通、吸收、运用。为此，希望本书的出版能对广大服饰企业的建设和重塑起引导和启迪作用，使他们在组织结构设计时少走弯路。

编　者

2005 年 3 月

目　录

第一章　企业组织结构设计概述　1

第一节　企业组织结构设计的含义　2

一、企业组织结构的概念　2

二、企业组织结构的特征及权变因素　3

第二节　企业组织设计的原则和程序　10

一、企业组织设计的基本原则　11

二、企业组织设计的程序　13

第二章　企业组织结构设计方法　17

第一节　职能设计　18

一、基本职能设计　18

二、关键职能设计　22

三、职能分解　24

第二节　管理幅度与层次设计　27

一、管理幅度设计　28

二、管理层次设计　31

第三节　部门设计　36

一、部门设计方法　36

二、直线组织与职能职权的设计　43

第三章　服饰企业各部门权责设计　57

第一节　部门权责划分方法　58

一、何谓部门权责 59
二、部门权责划分方法 59
第二节 服饰企业各部门岗位权责 69
一、总经理办公室各岗位权责描述 69
二、人力资源部岗位权责描述 74
三、营销中心岗位权责与工作描述 79
四、企划部门岗位权责与工作描述 88
五、财务部门岗位权责与工作描述 90
六、开发部门岗位权责与工作描述 95

第四章 服饰企业经营管理规范 99
第一节 管理规范的设计 100
一、企业管理规范的作用 100
二、企业管理规范的特点 102
三、管理规范的类别 104
四、管理规范的制定原则 106
五、管理规范的制定程序 107
第二节 服饰企业各部门工作标准 107
一、总经理办公室的工作标准 107
二、人力资源部工作标准 108
三、营销中心工作标准 110
四、物流部工作标准 110
五、企划部工作标准 111
六、开发部工作标准 112
七、财务部工作标准 113

需要全本请访问 www.ertongbook.com

八、仓储部工作标准 114

第五章 服饰企业人事管理规范 117

第一节 人员日常管理规范 118

一、出勤管理办法 118

二、员工出入管理办法 124

三、办公室管理办法 126

四、员工值班管理办法 127

五、出差管理办法 130

六、人员培训管理办法 134

七、会议管理办法 142

八、员工工作移交办法 143

九、离职管理办法 144

第二节 日常事务管理办法 146

一、钥匙管理办法 146

二、制服领用管理办法 147

三、文具用品管理办法 148

四、传真机及复印机使用办法 150

五、公文处理作业准则 152

六、档案管理办法 155

七、驾驶人员管理办法 158

八、公务车管理办法 159

九、客户赠品管理办法 161

参考文献 163

第一章

企业组织结构设计概述

企业组织结构设计的内容主要包括两个方面，一是企业组织结构本身的设计及现有企业组织结构的再设计；二是保证企业组织结构正常运行所需要的各项制度和方法的设计。



做个“轻松”的老板

张先生是一家服装公司的老板，这家公司是由几个人的小贸易行发展来的。张老板喜欢事必躬亲，每日亲自指派员工工作。每个工作人员都向张老板负责，他们做的工作只有他们个人和张老板两个人知道。

经过几年，公司逐渐发展起来了，由几个人发展到几十个人，公司不断出现各种各样的问题，张老板每日马不停蹄四处“救火”，张老板发现自己招架不住了。

李先生是另一家企业的老板，他每年有半年的时间出去旅游，企业照样发展得红红火火。

张先生向李先生请教。

李先生说，简而言之就是，我的企业尽管有 300 人，我所管的也就 5 个人，这 5 个人管 30 个人，30 个人管 300 个人。现在我请了一个人来帮我管理这 5 个人，所以，我就可以有半年时间出去旅游了。

章节收获

- *掌握组织和组织结构的概念*
- *了解组织结构设计的原则和程序*

第一节　企业组织结构设计的含义

一、企业组织结构的概念

组织是个体为实现共同目标而将人、财和物质等资源集合而成的有机统一体。

企业组织结构设计的内容主要包括两个方面，一是企业组织结构本身的设计，对于现有的企业来说，则主要根据变化了的条件，对企业现有组织结构进行再设计；二是保证企

业组织结构正常运行所需要的各项制度和方法的设计。

从本质上说，企业的组织结构是企业全体职工为实现企业目标，在管理工作中进行分工合作，在职务范围、责任、权利方面所形成的结构体系。

所以，组织结构又可简称为权责结构。这个结构体系的内容主要包括：

职能结构，即完成企业目标所需要的各项业务工作及其比例和关系。

部门结构，即各管理部门的构成，又称为组织的横向结构。

层次结构，即各管理层次的构成，又称为组织的纵向结构。

职权结构，即各层次、各部门在权利和责任方面的分工以及相互关系。

二、企业组织结构的特征及权变因素

(一) 组织结构的特征因素

组织结构的特征就是它各方面特征的标志，也就是一个企业组织结构的基本情况。它是对企业组织结构进行比较和评价的基础，是进行组织设计的基础。

企业组织结构的主要特征因素有以下 10 个方面。

1. 管理层次和管理幅度

企业管理层次的多少表明企业组织结构的纵向复杂程度的高低。大型企业，从总经理到一般职工，中间可能有五六个或更多的层次。而小型企业则可能仅两三个管理层次。管理幅度同管理层次的关系密切。管理幅度说明一名上级直接

领导的下级人数。管理幅度少则三四人，多可达十余人或更多。一般说来，管理幅度小则管理层次就会多一些，反之，则管理层次就少一些。

2. 专业化程度

企业组织结构的专业化程度，就是企业各职能工作分工的精细程度。具体表现为部门（科室）和职务（岗位）数量的多少。通常说，某企业设置“6 部 2 室”的结构，或说某企业有 20 多个职能科室，就是表示专业化程度的高低。同样规模的企业，如果科室机构多，说明分工较细，专业化程度较高。

3. 地区分布

地区分布即企业在不同地区、城市设有生产工厂和管理机构的状况。企业的地区分布表明组织结构在空间上的复杂程度。如企业的全部组织机构集中在某一个城市，这是地区分布最简单的情况。如果在国内某几个地区设有分公司、分厂或派出的管理机构，则地区分布就较复杂些。如果不仅在国内各地区，而且在国外某一个或数个国家设有分支机构和办事机构，则地区分布就更为复杂。

4. 分工形式

各部门的横向分工，不仅表现在分工的精细程度，而且表现在采取分工的形式。在工业企业中，常见的分工形式有：职能制（按职能分工）、产品制或称事业部制（按产品分工）、地区制（按地区分工）以及混合制等。

分工形式的改变，例如由职能制改变为事业部制，是企

业组织设计和咨询中的一个重大课题，因为它涉及的面广、条件多、时间长。

5. 关键职能

关键职能即在企业组织结构中处于中心地位、具有较大职责和权限的职能部门。关键职能对实现企业目标和战略起着关键的作用。不同的企业可能具有不同的关键职能，有的可能是质量管理，有的则可能是技术开发、市场营销等。有的企业则可能没有明显的关键职能或组织设计中尚未明确关键职能。

6. 集权程度

当企业的经营决策和管理权集中在高层管理人员手中，表明这种组织结构的集权程度是较高的；反之，如把其中相当大的部分放给较低的管理层次，则其集权程度是较低的，或说分权程度较高。集权和分权都是相对的，没有绝对的集权，也没有绝对的分权。表明职权集中或分散程度的具体标志有：生产计划的品种、质量、数量的决策权，投资决策权，产品销售权，外协决定权，本单位职工的招收和任免权，多大金额的固定资产购置和日常开支的财务决策权，多大范围的物资采购权等。

7. 规范化程度

指以同种方式完成相似工作的程度。不仅生产作业可以规范化，而且各项管理业务，特别是日常的事务性工作，都具有标准的程序和方法。在一个高度规范化的企业里，工作内

容规定得很详细，相同的工作职务，不论人员是否更换，工作程序和方法都不变。同时，相似的工作可以在各个部门或单位以相同的方式进行。管理业务的规范化，通常包括在企业标准内。

在我国企业中，管理业务的规范，通常称作管理工作标准。管理业务的规范化程度，具体地可以用已经纳入企业管理工作标准的数量及其详细程度来衡量。

8. 制度化的程度（正规化）

制度化的程度是指企业中采用书面文件的数量。在制度化（正规化）程度高的企业里，各项制度用正式的、经过批准的书面文件来加以合法化，上下左右之间的信息交流也多采用书面文件的方式。而在制度化低的企业里，各项工作和活动尚未制定出正式的制度，或仅是领导的口头决定或不成文的，企业中上下左右间的信息交流多采用口头的方式。

9. 职业化的程度

指职工为了掌握本职工作需接受正规教育和职业培训的程度。如果企业中的多数职工需具有较高文化程度，或经过较长时间的职业培训才能熟练地从事企业中某项工作，则这种企业的职业化程度就比较高。

职业化程度通常可以用企业职工的平均文化程度（受正规教育的年限）以及进厂后的职业培训期限来表示。高技术企业比一般技术企业来说，职业化程度要高得多。

10. 人员结构

人员结构是指各部门人员、各职能人员在企业职工总数

中的比例情况。它通过技术人员比例 、管理人员比例、中高级领导人员比例、基本生产工人同辅助生产工人的比例来表示。

以上 10 个方面的因素，概括地反映了一个企业组织结构的主要特征和全貌，是调查和了解一个企业组织结构所应掌握的基本内容。

(二) 组织结构的权变因素

了解一个企业的组织结构，不仅要了解组织结构的内部特征，而且要了解所以会形成这种内部特征的外部条件和环境，即组织结构的权变因素。正确地掌握这些权变因素，是科学地进行组织设计的前提条件。

根据权变的组织理论，没有一个普遍适用的、最佳的组织结构模式。不同的企业以及同一企业在不同的发展阶段中，都应当根据各自面临的外部条件来设计相应的组织结构。

影响组织结构设计主要有以下六个方面。

1. 经营环境

经营环境包括行业特点、原材料供应、人力资源条件、市场特点、政府的政策法令和经济形势等。这些因素会从环境的复杂性和环境的稳定性两个方面来影响组织结构的设计。企业的环境因素越是复杂和多变，则组织设计就越要强调适应性，采取多种组织对策来消除外部环境对企业的不利影响，其中包括增加组织结构的柔性。

服饰业属于劳动密集型行业，行业竞争层面较低、需要大力规范。

需要全本请访问 www.ertongbook.com