



普通高等教育“十一五”国家规划教材

Clothing
Technology

成衣工艺学

主 编 邹奉元

副主编 季晓芬 张 颖



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

成衣工艺学

主 编 邹奉元
副主编 季晓芬 张 颖



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

内容简介

成衣工艺学是服装设计与工程专业的一门主干课程。本课程的目的是让学生熟悉服装工业化生产的全过程,掌握批量服装生产的基本理论和工艺技术,培养学生分析和解决服装生产实际过程中的问题与能力。

本书从成衣工艺学的基本概念出发,紧密结合国内外先进成衣工艺技术的发展动态,理论与实践相结合,系统地介绍了现代服装工业化生产的理论和工艺技术。本书内容包括生产准备工程、裁剪工程、粘合工艺、缝制工程、熨烫定型工艺、成衣后整理工艺、包装、储运及成衣标志、特殊材料及特殊工艺、实验等。内容覆盖面广,重点突出,针对性强,传统与新工艺兼顾。全书图文并茂,让读者一目了然。本书可用作高等院校服装专业的教材,也可以作为服装从业人员的参考资料。

图书在版编目(CIP)数据

成衣工艺学 / 邹奉元主编. —杭州:浙江大学出版社, 2011. 5

ISBN 978-7-308-08656-1

I. ①成… II. ①邹… III. ①服装缝制—服装工艺—高等学校—教材 IV. ①TS941.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011)第 076638 号

成衣工艺学

邹奉元 主编 季晓芬 张 颖 副主编

责任编辑 樊晓燕

封面设计 俞亚彤

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排版 杭州中大图文设计有限公司

印刷 杭州杭新印务有限公司

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 15.5

字数 377 千

版次 2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-308-08656-1

定价 29.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

前言

从最初一针一线的手工作业到工业缝纫机的普及;从手工的纸样制作到应用服装 CAD 实现无纸化生产;从拥挤混乱的低效率服装生产到现代化高效率的流水线作业,服装产业正处在不断的进步之中。成衣工艺作为服装设计转变为产品的重要环节,在服装生产过程中发挥着举足轻重的作用。随着服装工业化批量生产与大批量定制的发展,服装业对成衣工艺提出了更高的要求。

成衣工艺学是服装设计与工程专业的一门主干课程。本课程的目的是让学生熟悉服装工业化生产的整个过程,掌握批量服装生产的基本理论和工艺技术,培养学生分析和解决服装生产实际过程中的问题与能力。本课程首次开设于 1990 年。由于服装产业自 20 世纪 90 年代以来发展迅猛,成衣的加工设备、加工方法以及人们对服装的审美情趣都发生了巨大的变化,而当时由于教学经费和教学环境的原因,课程内容相对于快速发展的服装产业明显滞后。此课程突破性的发展始于 1997 年。那年我们开展了“成衣生产理论与实践”的教改课题研究,对教学内容、教学形式和教学手段都做了改革和创新,收效显著。在此课题的基础上,1999 年,我们申请到“浙江省服装技术检测及实习基地”项目,2000 年申请到中央与地方共建项目“服装设计与工程学科教学与科研设备”,这两个项目的落实和研究,使得本课程的硬件和软件得以有效配备,使得课程的理论教学与实验环节有机结合并走在了行业发展的前沿,2001 年获得国家级教学成果二等奖。

本课程 2003 年获准为浙江省省级精品课程,2007 年获准为国家精品课程,课程网址为 <http://210.32.24.128/ec3.0/C10/zfy/index.asp>。2006 年《成衣工艺学》获准为国家“十一五”规划教材。

本书从成衣工艺学的基本概念出发,紧密结合国内外先进成衣工艺技术的发展动态,理论与实践相结合,系统地介绍了现代服装工业化生产的理论和工艺技术。本书内容包括生产准备工程、裁剪工程、粘合工艺、缝制工程、熨烫定型工艺、成衣后整理工艺、包装、储运及成衣标志、特殊材料及特殊工艺、实验等。内容覆盖面广,重点突出,针对性强,传统与新工艺兼顾,全书图文并茂,让读者一目了然。本书可用作高等院校服装专业的教材,也可以作为服装从业人员的参考资料。

本书主编邹奉元教授一直从事服装设计与工程的教学和研究工作,1992 年在深圳华丝企业股份有限公司设计中心从事技术工作,1994 年 11 月至 1995 年 10 月赴香港成振(制衣)集团进修服装技术,1996 年 12 月至 1999 年 12 月兼任中国杉杉集团技术总监。现为浙江理工大学服装学院教授,浙江省教学名师,浙江省有突出贡献中青年科技人员,国家实验教学示范中心——服装实验教学中心主任,国家特色专业“服装设计与工程”负责人,浙江

省重点学科“服装设计与工程”带头人,浙江省重点专业“服装设计与工程”负责人。主要担任“成衣工艺学”、“服装工业样板”等课程的教学,研究方向为服装结构设计与理论、服装舒适性、人体工程与数字服装、智能服装等。本书的参编人员也都具有非常丰富的服装实践与教学经验。

本教材由浙江理工大学邹奉元教授主编,负责全书的统稿和修改。浙江理工大学的季晓芬和张颖任副主编。全书共九章:第一章的第一节、第二节、第四节由邹奉元编写,第三节由季晓芬编写;第二章由张颖编写;第三章由邹奉元编写;第四章由汪建英编写;第五章由蔡丽玲编写;第六章由阎玉秀编写;第七章由王利君编写;第八章由陈敏之编写;第九章由何瑛编写;第十章由丁笑君编写。在本书的策划和编写过程中,编著者参考和引用了国内外的大量文献资料,谨此一并表示感谢。

由于编辑时间仓促,加上水平有限,书中难免会有错误和不足之处,敬请同行专家和广大读者批评指正。

编 者

2011年6月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 成衣工艺发展概况	1
第二节 成衣生产流程	6
第三节 成衣企业组织结构	8
第四节 成衣工艺发展趋势与展望	13
第二章 生产准备工程	15
第一节 材料的分析及选用	16
第二节 材料的检验与测试	19
第三节 材料预缩和整理	26
第四节 材料的耗用预算	29
第五节 生产技术准备	32
第六节 生产技术文件	36
第七节 计算机在生产准备工程中的应用	48
第三章 裁剪工程	54
第一节 裁剪方案的制定	54
第二节 排料	62
第三节 划样	76
第四节 铺料	78
第五节 裁剪	88
第六节 验片、打号、拆片、包扎	93
第七节 计算机在裁剪工程中的应用	95
第四章 粘合工艺	100
第一节 服装粘衬的意义	100
第二节 粘合衬的简介与分类	101
第三节 粘合机理及工艺参数	105
第四节 粘合设备与粘合方式	107
第五节 粘合衬的配伍与选用	110

第五章 缝制工程	116
第一节 缝线、线迹与缝型	116
第二节 缝口质量与缝制质量	125
第三节 成衣辅助器及其应用	130
第四节 缝制工序分析及制定	134
第五节 成衣工艺单的制定	137
第六章 熨烫定型工艺	141
第一节 熨烫定型的作用与分类	142
第二节 熨烫定型机理	145
第三节 熨烫定型的工艺条件	147
第四节 国际公定熨烫符号	148
第五节 典型服装手工熨烫定型工艺	148
第六节 典型服装机械熨烫定型工艺	157
第七章 成衣后整理工艺	161
第一节 服装加工后整理	162
第二节 服装染整加工	166
第三节 牛仔服装后整理	177
第四节 针织羊绒衫的后整理	184
第五节 羊毛衫成衣染色与印花	187
第八章 包装、储运及成衣标志	192
第一节 包装	192
第二节 储运	195
第三节 成衣标志	198
第九章 特殊材料及特殊工艺	202
第一节 常见的特殊材料及其工艺要求	202
第二节 各种新材料、新工艺、新技术	212
第十章 实验	223
实验一 面料缝缩率测试实验	223
实验二 缝口强度测试实验	224
实验三 面料缩率测试实验	226
实验四 不同线迹缝纫线耗用对比实验	228
实验五 粘衬剥离强度实验	230
实验六 粘合衬耐水洗性能测试	232
参考文献	237

第一章 绪 论

[本章提要]

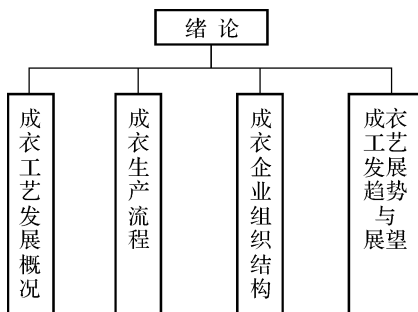
在工业化批量服装生产中,为了提高产品质量及成衣的一致性,服装生产分为许多道工序,而且分工明确,相应地在工业化生产方式中,也就出现了专门的服装设计师、样板师、裁剪工、整烫工、锁钉工、包装工等,即同一件服装的制作完成,要经过多种不同的工序,由许多人来共同完成。

目前工业化批量服装生产大都采用流水作业的方式,实行裁剪、缝制、整烫、包装的专业化和机械化及自动化,而服装加工工艺技术直接影响着产品的档次与质量。

[学习重点]

- 1.成衣工艺的基本概念
- 2.成衣生产一般流程
- 3.成衣工艺发展趋势与展望

[本章结构]



第一节 成衣工艺发展概况

一、基本概念

1.单件服装

单件服装是指根据某人的尺寸而制作成的衣服,它的特点是做工精细,服装款式可以选择,也可以自己确定,但是价格比较贵,通常只能生产一件或者几件。

2. 成衣(Apparel; Ready Made Garments)

成衣是指预先制作好的衣服,通常指工业化、批量生产的服装。相比单件服装而言,成衣尺寸是系列尺寸,可以简化制作程序,提高效率;成衣也可以进行批量生产,但是批量款式一定,并对批量生产的加工工艺技术即服装生产各道工序的工艺技术有一定的要求;成衣价格相对比较合理。

3. 成衣工艺

成衣工艺指的是预先做好衣服的生产工艺,即工厂批量生产服装的工艺。

4. 成衣工艺学

成衣工艺学是研究服装工业化生产的基本流程和基本工艺技术的一门课程。

二、成衣工艺发展概况

成衣工艺作为服装生产的技术手段,经历了从低级阶段向高级阶段发展的过程。

(一) 成衣产业的发展

在缝纫技术、成衣工艺从低阶段向高阶段发展的同时,成衣产业也由手工作业逐步向成批生产和专业化生产发展。

家庭作坊生产方式是指靠个人的双手量体裁衣缝制衣服。19世纪初,英国商人将缝制成形的裤子和衬衫出售给港口船员,这可以称为早期的服装交易。1880年,确立了男式标准尺寸规格的成衣。成衣业的发展为当时的妇女提供了大量的就业机会,但当时条件下成衣生产仍是家庭作坊式生产。

20世纪40年代,成衣产业正式形成。由于各类电动缝纫机的采用,服装加工能力大大提高,小作坊式生产渐渐不能适应服装加工任务不断扩大的需要,从而形成了有专门分工的工业化生产方式:一部分人从事裁剪,一部分人从事缝纫,一部分人从事整烫。这就是服装工业的雏形。随着服装业的发展,服装分工越来越细,并相应出现了与工业化生产相对应的专门的服装设计师、样板师、裁剪工、缝纫工、熨烫工、检验工、包装工等。不同于单件制作,服装加工技术的要求更高,需要相互之间的密切配合,并相应地出现了设计、制板、裁剪、缝纫等加工工序,工作更趋向于规范化、标准化。服装加工技术由原来的简单的单件制作发展到了今天复杂的、高级的、工业化批量、标准化、规范化生产。

第二次世界大战以后,科学技术突飞猛进,服装生产的主要设备也发生了巨大的进步,服装计算机辅助设计CAD、服装计算机辅助生产CAM已在许多企业中应用,智能化的服装生产线也将诞生,这些技术的发展将彻底改变服装成衣产业的劳动密集型的状况。

成衣技术的发展必然导致劳动生产率的提高。世界各国服装产业越来越向着成衣化发展。如美国的成衣化服装占服装市场消费的99%(定做服装不到1%,但定做价格是成衣的4倍)。我国的成衣化在20世纪80年代迅速发展,目前已经成为世界上服装生产与出口最多的国家。

(二) 服装设备的发展

服装加工工具的进步对成衣工艺的发展起着至关重要的作用,或者说真正的成衣生产是伴随着缝纫机的诞生而开始的。

服装设备经历了不同的历史时期,走过了由低级向高级发展的阶段,但是归纳起来大致可划分为以下四个阶段:

1. 原始阶段

远古时期,人类的祖先在与大自然的搏斗中,为了保护自己的身体,逐渐学会利用动物的筋、骨制成的线和针,将兽皮、树叶等材料缝合成件,包裹身体,这便是人类最早的服装。

2. 古代阶段

大约在 14 世纪,随着服装加工工具的进步,人类发明了铜针,但此时的成衣工艺仍是手工制作,直至 18 世纪。图 1-1 所示为古代的纺纱、织布设备。

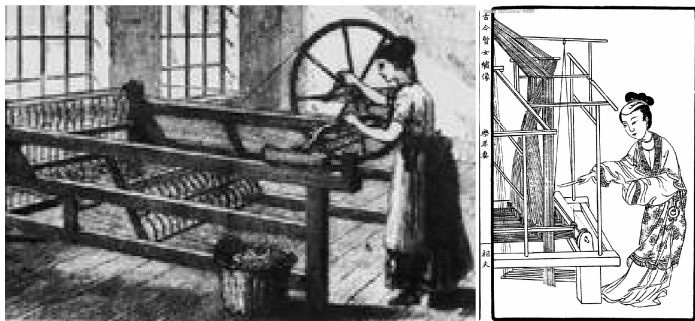


图 1-1 古代的纺纱、织布设备

3. 近代阶段

18 世纪末 19 世纪初,英国人托马斯·赛特(Thomas Saint)发明了世界上第一台手摇单针单线链式缝纫机,之前人们是用双手一针针缝制衣服。19 世纪 30 年代,法国人巴特勒米·西蒙纳制造了第一架有实用价值的链式线迹缝纫机。1850 年,美国人艾萨特·梅里特·胜家(Isaac M. Singer)设计了转速达 600 r/min 的全金属锁式线迹缝纫机。1890 年,电动机驱动缝纫机开始应用,成衣生产便由此进入了一个崭新的阶段,进入到实际应用阶段(开始有缝纫工厂出现,但主要用于少数人量身定做)。1900 年,服装制作由手工进化到机械操作,缝纫工厂大量增加,成衣一词开始出现。图 1-2 所示为 20 世纪初使用的缝纫、熨烫设备。

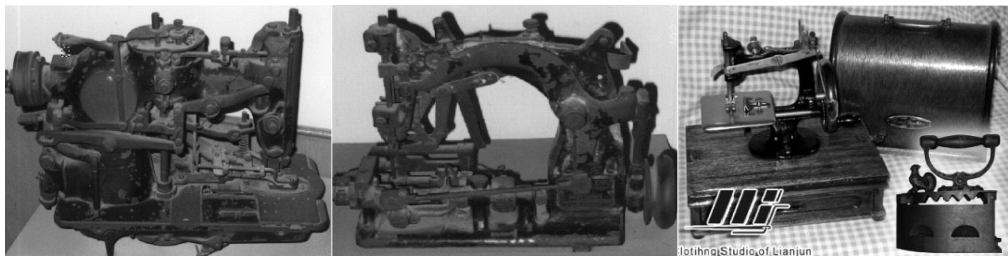


图 1-2 20 世纪初使用的缝纫、熨烫设备

4. 现代成衣工艺阶段

从 20 世纪 40 年代起,包缝机、三针机、滚领机、绷缝机、锁眼机相继问世。缝纫机性能逐步完善,转速由 300 r/min 逐步提高到 3000 r/min,甚至更高。到 1965 年,美国胜家公司发明了自动切线装置的缝纫机,缝纫效率提高了 20%。20 世纪 80 年代初,日本、德国、美国等分别发明制造了数控工业缝纫机,使缝纫工序进入程序化、标准化、自动化和专业化的阶

段。各国发明制造了不同功能的缝纫机械,至今常见的加工设备和工具多达 4000 余种,主要有平缝机、链缝机、绷缝机、包缝机、绣花机、锁眼机、钉扣机、打结机等缝纫机械,并有打褶机、拔裆机、粘衬机及成品熨烫机械,还有手动或自动的拉布机、自动裁剪机以及电动直剪、电动圆剪、带状电剪、模板冲压机等各种裁剪机械。此外,为了提高生产效率和成品质量,还发明制造出许多缝纫附件,如包边夹具(蝴蝶)等,应用于生产中。

现代化成衣生产设备的应用使得成衣加工的效率大幅度提高:自动化裁剪设备(见图 1-3)的应用使服装产量及其质量大大提高;自动化缝制设备(见图 1-4)的应用使技术性操作变为熟练性操作,功效成倍提高,质量可靠,例如一般的平缝机需要约 1 分钟 40 秒来开袋操作(见图 1-5),开袋机可一次完成,只需约 25 秒;服装智能吊挂生产系统(见图 1-6)的应用,可以有效地降低浮余率及返修率,控制生产平衡,缩短生产周期,避免工人身心疲惫,从而使得流水线安排灵活可变,产量管理可靠便捷。图 1-7、1-8 所示分别为烫模的熨烫机、立体人形架熨烫机,图 1-9 所示为立体真空包装、吊挂储运设备。

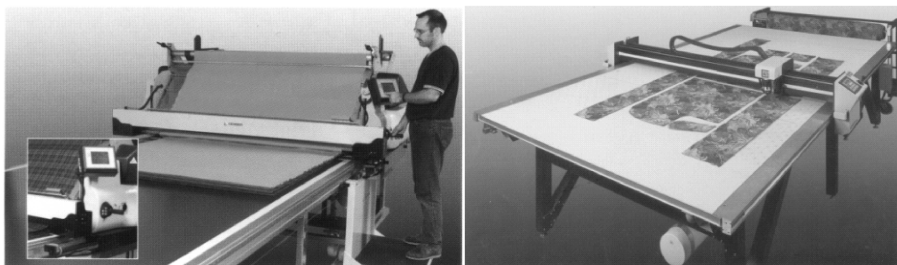


图 1-3 自动化裁剪设备

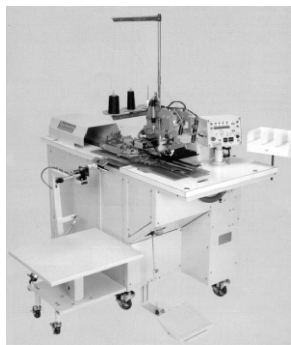


图 1-4 自动化缝制设备

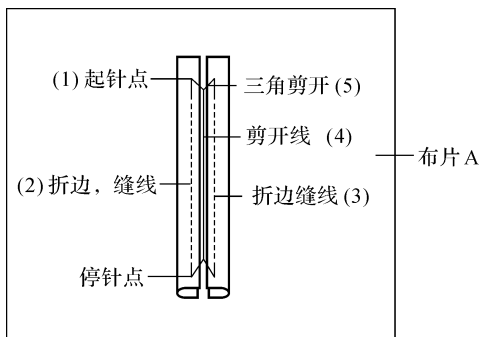


图 1-5 开袋示意图



图 1-6 服装智能吊挂生产系统



图 1-7 烫模的熨烫机



图 1-8 立体人形架熨烫机



图 1-9 立体真空包装、吊挂储运设备

新型服装设备的应用、功能服装的发展以及服装加工新技术的出现(如新型的无线缝纫技术)等,对服装加工工艺都有着直接的影响。

(三)服装材料、品种、款式的发展

服装材料的不断更新和发展也推动成衣工艺不断地发展。近年来,功能性服装材料及其服装有了很大的发展,如发明研制了具有防油污、抗静电、防辐射、保暖、保健、变色、夜光、香味、免烫等功能的服装材料,与成衣工艺(成衣印染和成衣后整理等)的发展相辅相成。

1. 服装材料的发展推动着成衣工艺的发展

服装材料种类繁多(见图 1-10),如天然纤维、人造纤维及混纺交织的织物等。新风格的织物形式和新涂料的产生,推动着各种成衣加工工艺的发展,如出现了各种湿热塑形工艺、粘接缝合工艺。

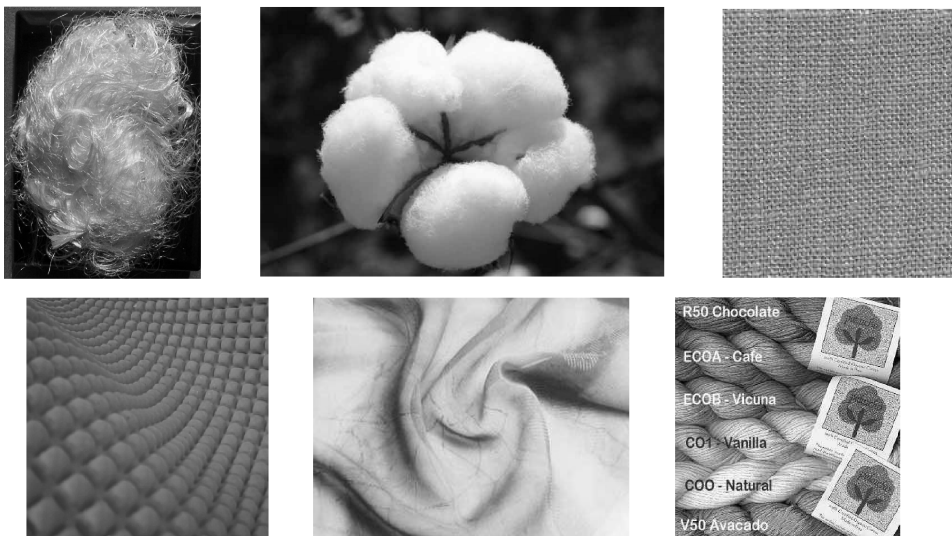


图 1-10 服装材料种类

2. 服装品种推动成衣工艺的发展

服装品种如航空服、潜水服、各类特种服装、智能服装的发展推动成衣工艺的发展,图 1-11 所示为不同品种的服装。

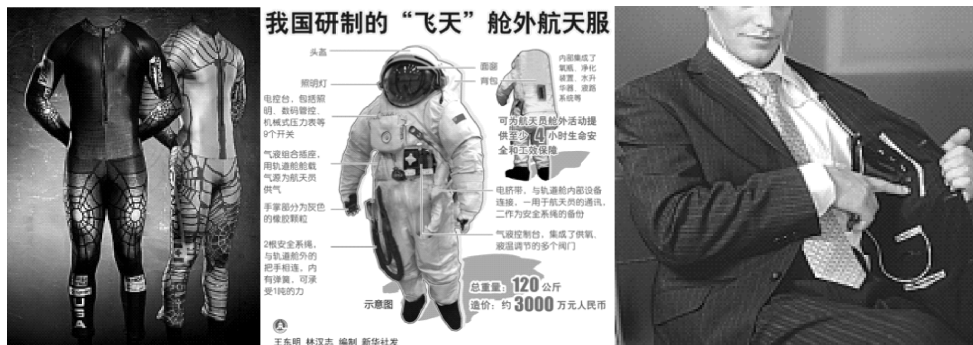


图 1-11 服装品种

3. 服装款式的流行趋势多样化发展推动成衣工艺的发展

如图 1-12 所示,服装款式的流行趋势不断推动着成衣工艺的发展。



图 1-12 服装款式的多样化

第二节 成衣生产流程

成衣生产包括商品规划、成衣设计、生产计划、生产准备、裁剪工程、缝制工程、整理包装、仓储及流通、销售等环节,图 1-13 为成衣生产流程图。

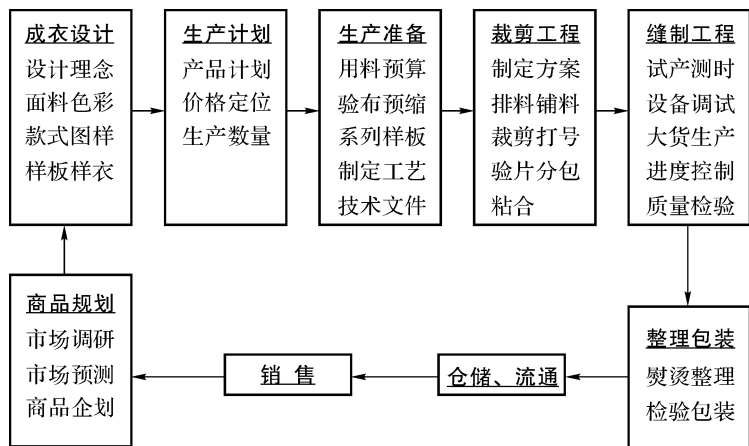


图 1-13 成衣生产流程图

不同的成衣加工在管理上会有不同,但总体来讲都要经过准备、裁剪、缝制以及整理四大部分,如图 1-14 所示,其中粘合工程可根据成衣制作的需要进行操作。

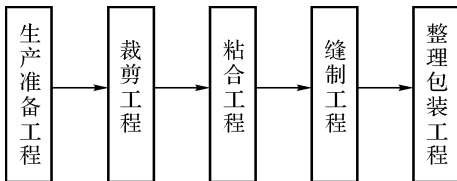


图 1-14 成衣生产五大工程

1. 准备工程

准备工程包括工业样板的制定面料、辅料、缝线等原料的准备及制订出正确的生产工艺文件。

2. 裁剪工程

裁剪工程通常是在裁剪车间进行的,主要是把面料、里料、衬料以及其他材料按划样要求剪切成衣片。一般要经过验布、排料、铺料、裁剪、验片、打号、粘合等工序,其重点工序是排料、铺料和裁剪三道工序。

3. 缝制工程

缝制工程就是选择适当的缝制工艺、适当的缝制设备和组织程序进行单件或批量服装加工的生产过程。在缝制工程中,缝制技术、技巧的掌握程度对服装的成品质量至关重要,而缝制技巧掌握的基础是缝制工程中对不同纱向的使用。

目前,在服装制作领域应用最多的就是梭织类服装材料,而梭织类服装材料的性质之一,就是其结构是由经纬组织所组成的。通常在行业中,将整匹衣料中的长度方向称做经向,将宽度方向称做纬向,经纬方向之间称为斜向,45°斜称为正斜。不同的方向有不同的性能,除造型外,在服装的加工性能上也是如此。

4. 整理包装工程

整理工程是服装成衣生产的最后加工阶段。它是指根据单件或批量订单所加工服装

外观要求确定出的整理程序与方式,包括成品外观的后处理(如水洗、磨砂等)、后整理、整烫加工、折叠与包装等工序。

第三节 成衣企业组织结构

成衣工艺加工是指根据不同的服装品种、款式和要求制订出特定的加工手段和生产工序。服装款式的千变万化,使成衣加工方法和工艺要求复杂多变,从而导致不同组织形式的出现,这将直接影响到企业成衣的加工效率和加工质量。要使服装企业内的成员进行有效工作,生产过程顺利进行,就得依赖于企业内部合理的组织结构。

从上节成衣生产流程的介绍可知,生产一件服装需要经过许多道工序。以一件长袖女衬衫为例,单缝制工序就有 100 多道,使用的辅料可以多到 30 多种,同时会涉及许多人员。以一家月产量 10 万件的衬衫厂为例,有职能部门人员 25 名,一线管理人员 16 名,一线操作人员 280 名,后勤人员 15 名,而且每月有可能会有十几个甚至几十个制单。这么多的工作和这么多的人,谁来吩咐每个人应该做什么?谁来保证每个工作岗位上有材料可以做?这就需要服装企业有一个系统的、完善的组织结构作为基础。

一、成衣企业组织结构设计原则

作为成衣企业的管理者,为了实现企业的目标,需要制定整体战略和计划,决定企业要完成的任务是什么、怎么做、由谁做、谁向谁汇报以及各种决策应在哪一级上制定。这就是设计组织结构的职能。

成衣企业组织结构的设计是以企业目标为依据,对企业各项工作加以分解和组合,进而设计不同职能部门、机构、职位,明确其工作内容、责任、权限及其相互协作关系,规定其任职资格、规章制度和工作顺序等一系列活动的说明。

组织结构的基本要素是服装企业在进行组织设计时必须考虑的因素,企业可根据自身规模、生产和产品特点、管理能力等诸多实际情况加以取舍,在尊重基本组织原则的基础上进行本企业组织结构的设计。

1. 专业化原则

专业化是指将管理组织的业务适当地予以划分,并在尽可能的范围内由专职人员担任。首先明确职位的责任、职务和权限,其次选择担任该职务合适的人选。在经验式管理的中小服装企业中,通常存在着因人设事、因职找事的现象,从而造成管理成员不胜任工作的弊端。

2. 职权和责任对等原则

服装企业应做到权责对等、责权一致、职权与职责对称,避免有责无权、有权无责和责权不等的现象。还应注意适当授权,即企业管理者应把自己的部分职权授予下属,使下属拥有一定的自主权和决策权。适度授权将有利于发挥基层管理人员的才干,调动其工作积极性,及时地处理日常事务,做出有利于企业的决策。

3. 岗位分解合理原则

岗位分解是通过组织结构设计使企业各职能部门的责、权、利相互匹配,形成最佳的业

务组合和协作模式。同时将企业主要职能部门的工作内容进行分解,企业各部门的岗位或职能的划分更为科学和合理。服装生产企业按照服装业务管理流程划分为:面辅料准备裁(床)剪、车缝、后整理三大部门和环节。

4.有效的管理层次与管理幅度原则

管理幅度是一个主管人员直接有效管辖的下属人员的数目,是一种水平分工形式。管理层次是组织的纵向等级数,是最高主管到基层主管之间的职位等级。管理层次越高管理幅度应当越小,如上层管理幅度以4~8人为宜,下层管理幅度以8~15人为宜。

5.管理层次分工明确原则

服装企业的管理层可分为三层:高层管理、中层管理和基层管理。三个层次之间是上下级关系、管理和被管理的关系。三个层次各有分工,越是高层管理,其要处理的问题越是抽象、不确定和具有创新性;越是基层管理,问题越具体、确定和具有可操作性。

二、成衣企业组织结构

从目前服装企业的组织结构来看,服装企业由于其规模、产品、经营范围等不同,企业的组织结构也有所不同。但不同服装企业的组织结构之间都有管理学中组织结构的共同之处。

管理学中将组织结构分为机械式组织和有机式组织两大类。我们看到许多大的服装企业多采用机械式结构,或者说机械式成分较大。在所有条件相同的情况下,组织采用的越是常规化,组织结构也越是机械式的。所以男衬衫厂、男西服厂等款式单一的服装厂一般都是机械式结构。相反,技术越是非常规,结构也越是有机。在现实情况中,很少有纯粹的机械式或有机式组织,企业必须根据自己的加工工艺和生产要求进行合理的组织设计。

(一)机械式组织

最多见的机械式组织结构有两种。一是通过将相似或相关职业专长的专业人员组织在一起建立的职能型结构;二是以自我包容的自治单位来组织的分部型结构,而自治单位内部往往又采用职能型结构。

1.职能型结构

职能型结构(见图1-15)可以从专业化的分工中取得效率。同类专业人员组织在一起,能产生规模经济和学习效应,对加工工艺及生产可以做到精益求精,同时可以减少资源如人员、设备等的重复配置。其缺点就是各职能部门常常会为追求职能目标而看不到生产过程当中全局的最佳利益;另外,它不能为未来的高层经理提供训练的机会。职能经理很难走上高层经理职位,因为他们过于关注组织的一个狭窄的局面,而对其他职能的接触非常有限。

2.分部型结构

分部型组织结构(见图1-16)比较适合规模较大的、有多个产品线的企业。每个单位或事业部一般是独立的,由分部负责人对全面绩效负责,并拥有充分的战略和运营决策权力。分部型结构的优点是强调结构,分部负责人对一种产品或服务负全部责任。这样使得总部人员摆脱了日常运营具体事物的负担,能专注于整个公司的整体发展战略和规划。所以,不仅仅是杉杉集团、雅戈尔集团、中国达利凯地集团这些服装企业,就连许多国际大公司如

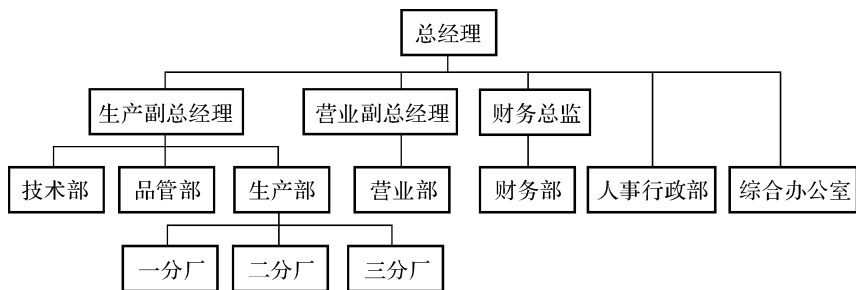


图 1-15 某服装厂的职能型结构

通用汽车公司、施乐公司、柏林顿工业公司等都是采用这种组织结构。另外,这种结构也是培养高层管理人员的有力手段,每个分部经理在运营其分部过程中,获得了全面管理的经验。分部型结构的主要缺陷是活动和资源的重复配置。例如,中国达利凯地集团,每个分部都有营业部、财务部、综合办公室等,使得组织整体的成本上升。



图 1-16 中国达利凯地集团的分部型结构

(二) 有机式组织

有机式组织结构较多见的有简单型、矩阵型、网络性和任务小组及委员会结构等。

1. 简单结构

许多成衣生产企业在刚刚开始发展时多数采用的是简单结构(见图 1-17)。设计师兼做老板管理企业,雇佣一个做技术的负责打样、推档甚至裁剪,通常会雇佣一个亲属做会计,兼做出纳、仓储记录、进出货记录、工资核算,还有一些行政事务,雇佣几个车工做缝纫,雇佣一个大烫,雇佣一个做包装的兼做搬运。销售一般委托一些小的服装店帮助代销,通常由老板自己出面打交道。老板主持一切,做出所有的决定。

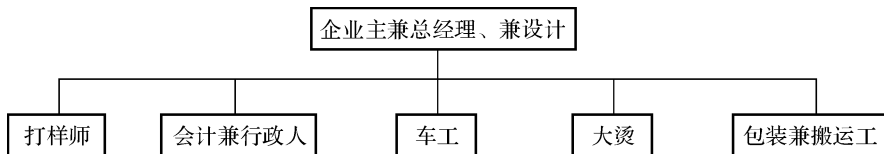


图 1-17 杭州某女装企业刚起步时的简单组织结构

简单结构的组织,低复杂性、低正规化和职权集中在一个人手中,是一种扁平的组织结构,纵向层次很少,通常只有两三层,决策权集中在一个人手中。

2. 矩阵结构

矩阵结构(见图 1-18)是汲取了职能型结构的专业化优势和分部型结构对结果的关注,而避免了分部型结构资源的重复配置。但矩阵结构中有双重指挥链,因而它容易造成混