



Complete Guide to Standardization Management of Clothing Manufacturing Enterprise

服装制造企业 规范化 管理操作范本

王 跃 沈冬霞 编著

拿来即用的 标准化 工具化 流程化 实务化 解决方案



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

拿来即用的 标准化 工具化 流程化 实务化 解决方案

- 组织结构设计的提供部门组织机构的设计实例
- 部门职能设计的提供部门职能分解的详细样表
- 岗位职责设计的提供各岗位的工作说明书范本
- 目标管理设计的提供目标管理与目标分解范例
- 薪酬福利设计的提供各岗位薪酬福利体系方案
- 管理流程设计的提供各岗位管理流程设计案例
- 绩效考评设计的提供各岗位绩效考核明细表单



北京普华文化发展有限公司

分类建议：企业管理/人力资源管理
人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn

ISBN 978-7-115-16801-6



9 787115 168016 >

ISBN 978-7-115-16801-6/F

定价：39.00 元

弗布克管理咨询系列

服装制造企业 规范化管理操作范本

王 跃 沈冬霞 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

服装制造企业规范化管理操作范本/王跃,沈冬霞编

著. —北京:人民邮电出版社, 2007. 11

(弗布克管理咨询系列)

ISBN 978-7-115-16801-6

I. 服… II. ①王…②沈… 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 (2007) 第 140649 号

内 容 提 要

本书从人力资源管理的角度,讲述了服装制造企业规范化管理的七大步骤,是服装制造企业进行规范化管理和实务操作的参照范本。

本书从服装制造企业的组织结构设计、职能分解、职位设置与职位说明书的编制、目标管理、绩效考核、薪酬管理、流程管理共七个方面提供了服装制造企业规范化管理的制度、工具、流程和模板,以便于服装制造企业参照执行。

本书适用于各类服装制造企业的管理人员、企业培训人员、咨询师以及高校相关专业的师生阅读。

弗布克管理咨询系列

服装制造企业规范化管理操作范本

◆ 编 著 王 跃 沈冬霞

责任编辑 张亚捷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 20

2007 年 11 月第 1 版

字数: 210 千字

2007 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-16801-6/F

定 价: 39.00 元

读者服务热线: (010) 67129879

印装质量热线: (010) 67129223

系列书前言

弗布克管理咨询系列图书是为了规范企业管理行为而编写的一套实用性很强的图书，系列书中每一本都针对本行业的特点，给出了操作实例和范本，是企业实行标准化、工具化、流程化和实务化管理的模板，是企业可以拿来即用的解决方案。

组织结构设计、职能分解、职位说明书编制、目标管理、绩效考核、薪酬管理和流程设计是本套范本图书的七大通用模块。将这七大模块置于不同的企业，就构成了个性化的企业规范化操作范本，从而使得每个企业的规范化管理更具有本企业的特点和可操作性。

针对不同企业的七大模块，我们给出了每个模块设计和操作的实例、样表、范本、范例、方案、案例和表单。这些拿来即用的工具，为企业提供了可以参照执行的样例，从而便于企业制定出更加符合自身特点的规范化管理操作系统。

本套操作范本图书可以说是企业实施标准化、工具化、流程化、实务化——“四化一体”的解决方案。

1. 标准化的解决方案

这一点首先体现在七大模块上，任何企业都需要解决这七大问题并使之规范化；其次体现在每个模块设计的可操作性上，针对每个模块，我们都给出了标准化的设计方案；最后，体现在方案的设计形式上，针对每个方案，我们同样都提供了标准化的方案模式。

2. 工具化的解决方案

每个模块提供的各种参照范本，都可以作为企业自己设计规范化管理体系的参照范例和工具。因为本套图书涉及每个行业和企业，所以这些工具本身具有了行业或企业的特点，针对性非常强，企业可以拿来即用，也可以因需而变。

3. 流程化的解决方案

首先，体现在全书的整体结构上。按照规范化管理的流程和人力资源管理框架的构建，本书的七大模块正好构成一个规范化管理体系设计的流程；其次，体现在各个企业管理流程本身的设计上。本套操作范本图书给出了每个企业主要业务的操作流程，为企业的流程设计提供参照范本。

4. 实务化的解决方案

本套操作范本图书虽然没有过多的理论阐述，但是提供了翔实的管理方法和

操作规范，其目的就是加强实务性，让企业真正用得上。提供方案设计与解决实际问题是本套操作范本图书的立足点和出发点。

每个企业在应用本套操作范本图书的过程中应根据企业的实际情况，在充分调查和研究的基础上，有针对性地设计出符合本企业的规范化管理体系，切不可生搬硬套。

如果本套操作范本图书中有哪些不适合的体系设计，也恳请广大读者提出宝贵意见。

编 者

2007 年 9 月

前 言

改革开放以来,我国服装制造业获得了较大发展,生产能力、设计水平均有较大提高,目前已成为全世界最大的服装生产加工基地,全世界每三件服装中就有一件是“中国制造”。服装业为我国出口创汇做出了巨大贡献。

虽然我国服装企业的生产技术、工艺、设备、管理水平有了大幅度的提高,可以承接国际上名牌产品的加工制作,但是从目前国内市场上看,高端市场几乎全部被国外品牌所占领,而从国际市场上看,能走出“国门”的国内品牌更少,而走出“国门”的,也要面对廉价产品的尴尬境地。

当今贸易全球化发展,全世界服装企业的生产和供应都处在同一产业链中竞争。我国的服装制造企业要想在激烈的竞争中取胜,必须切实解决设计、工艺、品牌、营销、人才这五大课题,提高产品质量、花色、品种,提高产品的附加价值,降低生产成本,提高利润率。但不论怎样,最终的管理都要落实到对人的管理上。

以人力资源为基础的服装制造企业的规范化管理,通过对服装制造企业的组织结构设计、职能分解、职位设置与职位说明书的编制、目标管理、绩效考核、薪酬管理、流程管理这七个方面内容的阐述,为服装制造企业提供了规范化管理的制度、工具、流程和模板,以便于各类服装制造企业参照执行,是服装制造企业进行规范化管理和实务操作的参照范本。

各个服装集团公司、服装制造厂等企业可根据自身特点建立并实施一套适合企业发展的规范化管理体系,对本书提供的工具、模板等内容进行有选择的取舍,并根据自身的实际情况,有针对性地进行制度和模板设计,以使其更加符合本企业发展的实际情况。

在本书编写的过程中,王波、田苗负责资料的收集和整理以及数字图表的编排,孙传民、唐安荣参与编写了本书的第一、二章,万兆峰、吴马军参与编写了本书的第三、四章,谢泳刚、徐锦和参与编写了本书的第五章,杨胜、赵华参与编写了本书的第六章,张万强、魏来参与编写了本书的第七章,刘颖、尹燕青参与编写了本书的第八章,顾金凤、孙云贵参与编写了本书的第九章,全书由王跃、沈冬霞统撰定稿。

编 者
2007年9月

目 录

第一章 我国服装制造企业概述	1
第一节 我国服装制造企业发展概况	1
一、我国服装制造业目前的状况	1
二、我国服装制造企业的发展现况	2
第二节 我国服装制造业的特点和挑战	3
一、我国服装制造业的特点	3
二、我国服装制造业的挑战	3
三、建立现代规范化管理体系	5
第二章 服装制造企业组织结构设计	7
第一节 组织结构设计的基本原理	7
一、组织结构设计概念	7
二、组织结构设计的一般原则	7
三、组织结构设计的一般步骤	8
第二节 服装制造企业组织结构设计实施	10
一、服装制造企业组织结构设计应注意的问题	10
二、服装制造企业组织结构常见类型选择	10
第三节 服装制造企业部门设置	15
一、确定企业管理幅度与管理层次	15
二、服装制造企业主要职能部门设置	16
三、服装制造企业辅助职能部门设置	24
第四节 服装制造企业组织结构设计范例	27
一、小型加工型服装制造企业组织结构范例	27
二、中型产销型服装制造企业组织结构范例	28
三、大型品牌运作型服装制造企业组织结构范例	29

第三章 服装制造企业各部门的职能分解	31
第一节 职能分解概述	31
一、职能分解的概念	31
二、职能分解的基本要求	31
三、职能分解的原则	32
第二节 职能分解的实操操作	32
一、职能分解的操作步骤	32
二、服装制造企业各部门的职能划分	36
三、企业总部和下属单位的职能划分	36
第三节 服装制造企业职能分解表的编制	37
一、划分部门的一、二、三级职能	37
二、服装制造企业各部门职能分解表范例	38
第四章 服装制造企业的工作分析与职位设置	49
第一节 服装制造企业的工作分析	49
一、什么是工作分析	49
二、了解工作分析的内容	49
三、工作分析对企业的意义	49
四、工作分析的具体实施	50
第二节 服装制造企业的职位设置	53
一、掌握职位设置的概念	53
二、遵循职位设置的原则	53
三、职位设置应注意的问题	53
四、职位设置的实施步骤	54
五、服装制造企业职位说明书范例	56
第五章 服装制造企业的职位说明书	59
第一节 编写职位说明书的基础工作	59
一、知晓职位说明书的概念	59
二、重视职位说明书的作用	59
三、编写职位说明书的基础	60
第二节 职位说明书的内容与编写步骤	61

一、一般职位说明书的内容	61
二、编写职位说明书的步骤	62
三、编写职位说明书应注意的问题	63
第三节 管理决策层职位说明书范例	65
一、总经理	65
二、生产总监	67
三、研发总监	69
四、营销总监	71
第四节 设计部职位说明书范例	73
一、首席设计师	73
二、设计师	75
三、设计助理	77
第五节 技术部职位说明书范例	79
一、技术部经理	79
二、技术助理	81
三、制板师	83
四、样衣师	85
五、放码师	87
六、工艺师	89
第六节 生产部职位说明书范例	91
一、生产部经理	91
二、车间主任	93
三、生产调度员	96
四、信息统计员	98
五、设备维护员	100
六、裁剪工	102
七、缝纫工	104
八、整烫工	106
九、包装员	108
第七节 品管部职位说明书范例	110
一、品管部经理	110
二、面辅料质检员	113
三、车间中查员	115

四、后道总检员	117
五、体系认证员	119
第八节 其他职能部门职位说明书范例	121
一、采购部	121
二、仓储部	127
三、市场部	135
四、销售部	139
五、财务部	152
六、行政部	159
七、人力资源部	167
第六章 服装制造企业的目标管理	179
第一节 目标管理的基础知识	179
一、目标管理的概念	179
二、目标管理的特点	179
三、实施目标管理对服装制造企业的意义	180
第二节 目标管理在服装制造企业中的具体实施	181
一、目标管理的实施步骤	181
二、服装制造企业实施目标管理应注意的问题	189
第三节 服装制造企业目标分解表	191
一、总经理目标分解表	191
二、各总监目标分解表	192
三、各部门经理目标分解表	194
第七章 服装制造企业的绩效考核	201
第一节 建立绩效考核指标体系	201
一、什么是绩效考核	201
二、绩效考核的内容	201
三、绩效考核的分类	202
四、绩效考核的作用	202
五、关键业绩指标的确定	203
第二节 绩效考核实施	204
一、考核前的准备	204

二、制定绩效考核标准	206
三、考核实施	206
四、绩效反馈	207
第三节 服装制造企业主要职位绩效考核指标设计	207
一、管理决策层	207
二、设计部	212
三、技术部	213
四、生产部	216
五、品管部	221
六、采购部	224
七、仓储部	226
八、市场部	229
九、销售部	230
十、财务部	232
十一、行政部	236
十二、人力资源部	238

第八章 服装制造企业薪酬福利体系设计 243

第一节 薪酬体系构成和设计原则	243
一、薪酬的概念及构成	243
二、薪酬设计的基本原则	244
三、薪酬管理的主要内容	245
第二节 薪酬体系设计的基本流程	245
一、明确薪酬政策与目标	245
二、工作分析与评价	246
三、薪酬调查	249
四、薪酬结构设计	252
五、设定薪酬等级与标准	252
六、薪酬方案的实施与修正	252
第三节 服装制造企业薪酬控制	253
一、企业承受能力测算的方法	253
二、企业承受能力的控制标准	253
三、薪酬总额的控制方法	254

第四节 薪酬管理常用表格范例	254
一、员工工资核算表	254
二、生产人员计件工资核算表	254
三、业务人员提成计算表	255
四、员工调薪表	255
第五节 服装制造企业薪酬管理制度范例	256
第九章 服装制造企业管理流程设计与流程再造	261
第一节 流程管理	261
一、流程管理的相关概念	261
二、实施流程管理的意义	262
第二节 流程设计	262
一、流程设计的原则	262
二、流程设计的步骤	262
三、流程图的绘制	264
第三节 服装制造企业的流程设计与流程再造的应用	265
一、生产计划管理流程及工作标准	266
二、服装设计工作流程及工作标准	270
三、服装制板工作流程及工作标准	273
四、样衣制作工作流程及工作标准	276
五、面辅料供应管理流程及工作标准	280
六、坯布预处理工作流程及工作标准	284
七、工序分解测时流程及工作标准	287
八、生产技术准备流程及工作标准	290
九、新款上线安排流程及工作标准	293
十、服装生产工作流程及工作标准	296
十一、生产安全管理流程及工作标准	300
十二、生产质量管理流程及工作标准	303

第一章 我国服装制造企业概述

第一节 我国服装制造企业发展概况

一、我国服装制造业目前的状况

服装制造业作为我国国民经济的重要组成部分，随着我国经济的快速发展和人民生活水平的不断提高，得到了快速发展。其发展现状具体表现在以下三个方面。

（一）发展速度较快，国际贸易持续增长

改革开放以来，我国服装制造业为遍布全球的公司生产越来越多的产品，从“世界工厂”、“中国制造”，逐渐向“中国设计”转变，逐渐形成了自己的服装产业体系。

另外，我国是服装产品出口大国，一直保持持续增长态势，多年来都是我国出口创汇大户。据中国海关统计，2007年5月，全国纺织品服装进出口148.1亿美元，同比增长16.6%。其中，出口131.6亿美元，增长17.8%；进口16.5亿美元，增长7.7%。当月实现顺差115.1亿美元，增长19.4%。而2007年1~5月，全国纺织品服装进出口647.2亿美元，增长14.4%。其中，出口573.5亿美元，增长15.6%；进口73.7亿美元，增长5.8%。累计实现顺差499.8亿美元，增长17.2%。

（二）服装产业向中西部转移

我国服装产业的集聚地主要分布在珠江三角洲、长江三角洲、环渤海地区和东南沿海地区，但随着人均GDP的增长，由于资源和成本的影响，沿海城市发展劳动密集型的产业受到了很大限制，服装产业结构正在向我国中西部转移。在一些交通便利、有较强的加工基础，同时又具有较高信誉度的中西部地区，服装产业迅速发展起来。

（三）国际化竞争加剧

在加入世界贸易组织后，国际服装巨头纷纷来我国各大中城市开店，扩张地

盘，服装产业面临着外资企业的激烈竞争。同时，随着配额的逐步减少，全球化的竞争趋势越来越明显。

另外，我国服装设计水平较低，缺少名牌服装，品牌附加价值低，企业利润微薄。面对关税减免和市场准入，我国服装制造企业如果只依赖于较低的劳动力成本优势，增长空间将越来越小。

二、我国服装制造企业的发展现况

(一) 规模化、集团化发展

改革开放以来，我国服装产业经历了产品经营、品牌经营、资本经营和资源经营四个阶段，正在实现由家族作坊向工厂式管理、由工厂式管理向集团化管理、由集团化管理向股份制管理的跨跃阶段，形成了许多大规模的服装制造企业，加之一直以来的“加工型企业”特点，其生产能力较强。据调查，目前年服装生产能力（不含针织服装）138 亿件。

(二) 设计能力与营销能力弱

我国服装制造企业的设计能力普遍不高，由于设计手段多停留在纸面放样的落后阶段，设计周期长，试制成本高，造成新产品创新能力弱，新产品开发周期长等情况。在工业发达国家，服装的新产品周期（设计、成衣到进入销售）平均两周，美国最快四天，而我国平均是 10 周时间，差距非常明显。这也是我国服装业只能替其他国家企业加工高档名牌服装、自己的产品难以成名的原因。

另外国内许多大规模的服装企业，属典型的“加工型企业”，其市场营销能力较薄弱，没有形成良性的营销渠道和营销网络，难以承受较大的市场波动。

(三) 生产、销售管理自动化程度低

我国服装制造行业仍属于劳动密集型行业，中小企业居多，自主品牌少，生产、销售管理自动化程度低，管理水平不高，制造商与销售商之间的信息共享程度不够。这给服装制造企业提出了严峻挑战，今后要想获得更大的发展，就必须加快技术进步，用信息技术武装自己，实现产业升级。

第二节 我国服装制造业的特点和挑战

一、我国服装制造业的特点

服装制造业是我国国民经济的重要组成部分，经过多年的发展，呈现出以下四个方面的特点。

（一）竞争优势明显

我国的服装制造业在劳动力、原材料、质量、上下游配套等方面具有明显优势。

（二）产品具有高附加值、高利润

与其他产品相比，服装产品具有较高的利润和附加值。特别是知名品牌服装，其新产品的毛利润率可达到100%。

（三）消费需求个性化

当前，服装的消费需求越来越趋于个性化。这既给服装行业带来了较大的机遇，使服装行业有了更大的发展空间，同时也向服装行业提出了挑战，要求服装行业加快信息化建设。

（四）产品生命周期越来越短

随着生活水平的提高，人们对服装的要求也不断提高，越来越追求时尚。因此，服装产品的生命周期越来越短，卖不出的、过时的产品在价格上将大打折扣。这就要求服装生产企业及时跟踪顾客的需求，及时调整生产计划以满足顾客的需求。

总之，我国服装行业与其他行业相比有明显的不同，它的产品时效性更强，对外依存度很高。加之，服装产品通常不能有过多的库存，必须根据国内外客户的需求适时调整生产。因此，服装制造业必须和服装零售业建立良好的信息反馈系统，尽快提高产品标识、物流标识、供应链管理等方面的标准化、信息化、自动化水平。

二、我国服装制造业的挑战

（一）日益增大的库存压力

由于我国幅员辽阔，经济发展不均衡，消费需求呈现多样化趋势，即使在一

个城市中，市区和郊区的消费满足程度就存在相当的不同，而服装制造业缺乏对消费者尤其是对不同的消费市场需求特点的研究，造成企业无法将自己的产品精确地或者有针对性地投放到这些需求市场上，生产出来的产品形不成市场转化能力，进而导致大量的库存和服装消费的严重落后。

从企业经营的导向上来看，中国的服装企业普遍没有一种行业地位占位的意识和行为，企业经营主要还是从纯制造的角度来设计的，资源配置也是如此。另外，企业可能对广告、传播、裁剪款式、生产管理比较在行，但是对市场上的销售环节就显得力不从心了，尤其是没有适合中国国情的业务发展战略，没有战略就没有目标，生产数量没有前瞻性，肯定要形成库存。

（二）缺乏自主的设计风格

服装设计已经成为服装制造企业走向世界的制约因素之一，中国服装设计水准还远较国际上落后，众多企业缺少创新能力，难以形成自己的产品风格。

另外，国内的服装制造企业缺乏完善的设计师培养机制，很多有才华的设计师则更习惯自己创品牌或自行创业，而不愿意在企业发挥才华，使得中国的服装设计水准很难提升到一个新台阶。

（三）企业内专业人才匮乏

我国服装制造企业多属民营企业，家族企业色彩较浓厚，不能给人才提供宽阔的发展舞台，因而吸引不了人才加盟，即使加盟了也留不住人才，导致服装行业整体人才队伍非常贫乏，企业内部难以形成研发、生产、营销一体化的人才队伍和合理的人才结构。

（四）产业链的不健全

目前，我国服装结构没有形成集研发、设计、制造、销售等于一体的纵向产业链，也没有形成区域间联动发展的横向产业链，面料、辅料设计生产环节依然比较薄弱，面料研发能力不足，高品质的面料大多依靠进口，这也直接制约着整个产业水平的提升。

（五）品牌含金量还不够

我国服装品牌目前还无法与国际品牌正面竞争，很多企业品牌意识还不强，太注重眼前利益，缺乏对品牌的长远规划。而且很多品牌概念模糊、诉求不准确，没有充分体现服装产品时尚、个性等特点，有的甚至采用讲道理的方式传达品牌定位，给消费者一种错觉。