

Management System of Clothing Factory

服装企业 管理模式

常亚平 编著



中国纺织出版社

中国企业管理案例

中国企业管理案例

管理模式

——

中国企业管理案例

服装企业实务宝典

服装企业管理模式

常亚平 编著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书是我国服装企业管理模式的一个样本。作者阐述了一个好的管理模式的六个方面:积极向上的企业文化、简洁全面的员工手册、灵活高效的组织结构、清楚明确的部门职能与岗位描述、先进的工作程序与工作流程以及完善的管理制度。在此基础上,提供了服装企业九大部门(供应部、生产部、市场部、销售部、人力资源部、技术部、办公室、计划协调部和配售部)的具体管理模式。对服装企业管理人员,尤其是对缺乏办厂经验但又有志于自创品牌的服装设计师而言,一书在手,全盘掌握。

图书在版编目(CIP)数据

服装企业管理模式/常亚平编著. —北京:中国纺织出版社, 2007. 5

(服装企业实务宝典)

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4294 - 7

I. 服… II. 常… 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 023702 号

策划编辑:刘 磊 金 昊 责任编辑:高 剑

责任校对:俞坚沁 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

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

http: // www. c - textilep. com

E - mail: faxing @ c - textilep. com

中国纺织出版社印刷厂印刷 三河市永成装订厂装订

各地新华书店经销

2007 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开本:880 × 1230 1/16 印张:31. 25

字数:358 千字 印数:1—5000 定价:46. 00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

管理模式是一个老话题。古人云,没有规矩不成方圆。小至一个家庭,大至一个企业,一个国家的管理都离不开规矩。这个规矩是为了达到组织的目标所制定的大家都要共同遵守的一个游戏规则。管理模式就是企业的游戏规则,国家的规则就是国家的法律和法规了。当然,在规则的背后就是组织的文化了。通俗地讲,组织文化就是组织成员共有的价值观。这个价值观在很大程度上决定着游戏规则的内容。所以,很多学者认为企业文化也是管理模式的重要内容之一。

管理学的“例外原则”告诉我们,企业的领导应该去做“例外”的事情,“例内”的事情应该教给“制度”去做。这样,就可以把领导从繁重的日常事务中解放出来,把主要精力投入到企业的战略问题和制度的改进上面。“制度”的改进过程也是不断地把“例外”的事情转变为“例内”的事情的一个过程。这个“制度”也可以称作“模式”。

在我国纺织业中,现代服装业是发展起步较晚的一个行业,也是管理水平相对较低的一个行业。但它又是我国近二十年来发展最快的行业之一。世界第一的产量是我们的骄傲,但是品牌和利润就远不是第一了。在做强和做大的目标中,做大已经实现了,做强还有一段漫长的路要走。两年前,我和中国纺织出版社的有关领导一起讨论出版社如何推进中国纺织业“做大做强”问题的时候,谈到了很多行业都有指导本行业的企业制定管理模式的图书,服装业却没有。出版社的老师们希望我们把多年来为国内服装企业做管理顾问的经验上升到理性的高度写一本“服装企业管理模式”的专著,为中国服装业“做大做强”做点贡献。经过近两年的工作,这本书终于付梓出版了,希望它能对我国服装企业制定和改进管理模式有一定的借鉴作用。

不同的企业有不同的管理模式。由于企业所处的行业不同,规模不同,历史和文化背景不同,产品定位不同,不同的企业应该有不同的管理模式。但是,只要是企业,他们都要向消费者提供产品(包括有形和无形的产品),都要追求利润,都要承担社会

责任,从这个意义上看,企业应该拥有共同的管理模式。所以企业的管理模式也是个性和共性的统一,每个企业在制定自己的管理模式的时候,既要考虑到管理模式的一般要求,又要考虑到本企业的具体实际,制定出适合本企业的管理模式。

本书分为理论和实践两部分。理论部分主要介绍了设计管理模式的一般方法,实践部分具体介绍了服装企业各个部门的管理模式的具体案例。这些具体案例都是从众多服装企业设计管理模式中挑选出来的,具有一定的典型意义。案例可以作为读者制定自己企业的管理模式的参考资料,但是绝对不能照搬,正如前面所讲到的那样,不同的企业具有不同的管理模式。

由于本书的很多内容涉及很具体的工作,我同意“越具体错误越多”的说法。由于时间仓促,篇幅庞大,不同企业对问题的认识也不一样,本书一定有不少错误之处,非常高兴能够得到读者的批评和指正。

编著者

2007年1月于武汉

目录

第一章 服装企业管理模式概述	1
第一节 企业管理模式概述	2
一、企业管理模式的含义	2
二、企业管理模式的特点	3
第二节 服装企业建立管理模式的意义	4
第三节 服装企业管理模式的基本内容	6
一、企业文化	6
二、员工手册	7
三、组织结构	7
四、部门职能与岗位描述	7
五、工作程序与工作流程	7
六、管理制度	8
第二章 服装企业的企业文化	9
第一节 企业文化概述	10
一、企业文化的内涵	10
二、企业文化的层次	11
三、企业的功能	12
第二节 服装企业的企业文化设计原则	14
一、目标原则	14
二、价值原则	14
三、个性原则	14
四、开放创新原则	14
五、参与原则	15
六、竞争原则	15

七、战略引导原则	15
八、效益原则	15
第三节 服装企业的企业文化设计方法	15
一、服装企业的企业文化设计程序	16
二、服装企业的企业文化贯彻方法	18
第四节 服装企业的企业文化基本内容	19
一、企业价值观	19
二、企业精神	19
三、道德规范	19
第五节 服装企业员工手册	20
一、员工手册概述	20
二、服装企业员工手册设计原则	22
三、服装企业员工手册设计方法	22
四、服装企业员工手册基本内容	23
附1 A 服装企业的企业文化	25
附2 A 服装企业员工手册	26
第三章 服装企业组织结构	43
第一节 组织结构概述	44
一、组织的概念	44
二、影响组织的因素	44
三、常见的组织类型	47
第二节 服装企业组织结构设计原则	50
一、目标一致原则	51
二、统一领导、分级管理的原则	51
三、统一指挥原则	51
四、有效管理幅度原则	51
五、权责对等原则	51
六、分工、协作原则	52
七、适应性原则	52

第三节 服装企业组织结构设计方法	52
一、服装企业组织结构设计步骤	52
二、服装企业组织结构设计应注意的问题	53
第四节 服装企业组织结构基本内容	54
一、部门	54
二、岗位	54
三、编制	54
四、级别	55
五、指挥线	55
 第四章 服装企业部门职能与岗位描述	57
第一节 部门职能与岗位描述概述	58
一、部门职能基本概述	58
二、岗位描述基本概述	58
第二节 服装企业部门职能与岗位描述设计原则	59
一、服装企业部门职能设计原则	59
二、服装企业岗位描述设计原则	60
第三节 服装企业部门职能与岗位描述设计方法	61
一、服装企业部门职能设计方法	61
二、服装企业岗位描述设计方法	63
三、对部门职能与岗位描述做整体检查	65
 第五章 服装企业工作程序与工作流程	67
第一节 业务流程再造概述	68
一、业务流程再造的概念	68
二、业务流程再造的过程	69
第二节 服装企业工作程序与工作流程设计原则	70
一、关键流程再造	70
二、缩短流程路线和时间	71
三、减少不增值的活动	72

第三节 服装企业工作程序与工作流程设计方法	72
一、系统化改造法	72
二、全新设计法	74
三、流程管理	75
 第六章 服装企业管理制度	77
第一节 企业管理制度概述	78
一、企业管理制度的涵义	78
二、企业管理制度的特点	78
三、企业管理制度的作用	79
四、对企业管理制度的一些认识误区	80
第二节 服装企业管理制度设计原则	81
一、保证管理制度的合法性	81
二、保证管理制度的可行性	81
三、保证管理制度的先进性	81
四、保证管理制度的严肃性	81
五、保证管理制度的简明性	82
六、保证管理制度的合理性	82
第三节 服装企业管理制度设计方法	82
一、服装企业管理制度的制定程序	82
二、服装企业管理制度制定应注意的问题	83
第四节 服装企业管理制度的基本内容	84
一、基本管理制度	84
二、专业管理制度	85
三、操作规程	85
 第七章 服装企业计划协调部模式设计	87
第一节 计划协调部职能、岗位结构及岗位描述	88
一、计划协调部职能	88
二、计划协调部岗位结构	89

三、计划协调部岗位描述	90
第二节 计划协调部日常基础工作项目清单	94
一、计划协调部经理日常基础工作项目清单	94
二、调度员日常基础工作项目清单	96
三、计划员日常基础工作项目清单	97
第三节 计划协调部工作流程	98
一、计划实施跟踪单流程	98
二、生产计划单流程	99
三、新款投产流程图	99
第四节 计划协调部表单	100
一、计划实施汇总表	100
二、计划实施跟踪单	100
三、产品计划进度安排表	101
四、产品计划实施进度表	101
五、服装新产品开发年度计划书	102
六、面、辅料开发与采购年度计划书	103
七、面料采购计划	104
八、生产计划通知单	105
 第八章 服装企业供应部模式设计	 107
第一节 供应部职能、岗位结构及岗位描述	108
一、供应部职能	108
二、供应部岗位结构	109
三、供应部岗位描述	110
第二节 供应部日常基础工作项目清单	117
一、非生产性物品采购日常基础工作项目清单	117
二、辅料采购日常基础工作项目清单	118
三、面、里料采购日常基础工作项目清单	119
四、面料开发日常基础工作项目清单	120
第三节 供应部工作流程	121

一、非生产性物品采购流程	121
二、供应流程	122
第四节 供应商档案管理制度和表格	123
一、供应商档案管理制度	123
二、供应商档案管理表格	123
第九章 服装企业生产部模式设计	125
第一节 生产部组织结构图与岗位结构图	126
一、生产部组织结构图	126
二、生产部岗位结构图	127
第二节 生产部职能与岗位描述	127
一、生产部职能	127
二、生产部岗位描述	137
第三节 生产部工作规范	171
一、预缩工工作规范	171
二、主裁工作规范	172
三、裁断辅工工作规范	173
四、分包员工作规范	174
五、粘合工工作规范	175
六、清剪工工作规范	176
七、码片工工作规范	177
八、车工工作规范	177
九、中烫工工作规范	179
十、烫工工作规范	180
十一、手工工作规范	180
十二、包装工工作规范	181
十三、统计员工作规范	183
十四、核料员工作规范	184
十五、配片员工作规范	185
十六、裁片收发员工作规范	186

十七、半成品收发员工作规范	187
十八、成品收发员工作规范	188
十九、面料仓库保管工作规范	189
二十、面料仓库会计工作规范	190
二十一、勤杂工工作规范	190
二十二、辅料库保管工作规范	191
二十三、辅料库会计工作规范	192
二十四、清洁工工作规范	194
二十五、电工工作规范	195
二十六、机修工工作规范	196
二十七、锅炉工工作规范	197
第四节 生产部管理制度	198
一、仓库盘存条例	198
二、文明生产和现场管理检查条例	199
三、设备管理条例	199
四、树脂再生操作规程	202
五、设备润滑规范	203
六、设备清洁规范	208
第五节 生产部工作程序与工作流程	213
一、生产统计数据流转程序	213
二、面、里料收货、退货程序	214
三、面、里料库发料与退料程序	215
四、计件工人工资核算流程	216
五、计件员工工资表制作流程	217
六、生产作业计划编制、下达与控制流程	218
七、“裁片交接记录表”填报流程	219
八、半成品流转核算流程	220
九、“完工裁片数量、规格、颜色分配表”填报流程	221
十、工艺指导书制作与使用流程	221
十一、跟单工艺员跟单流程	222

十二、零头布处理流程	223
十三、新款工价计算与审核流程	224
第六节 生产部管理表格	225
一、生产部计件员工工资表	225
二、生产进度日报表	226
三、生产作业计划与控制表	227
四、缝制生产作业通知单	228
五、缝制各组半成品流转记录表	228
六、缝制车间进度跟踪表	229
七、缝制车间工序作业记录单	229
八、缝制车间工序作业记录汇总表	230
九、缝制车间各组完成情况汇总日报表	230
十、设备巡检记录表	231
十一、设备巡查记录表	231
十二、设备润滑记录	232
十三、设备登记台账	232
十四、设备单台卡	233
十五、仓库发货明细表	234
十六、仓库收货明细表	234
十七、仓库退货明细表	235
十八、裁片交接记录表	235
十九、裁断准备工作检查记录表	236
二十、裁断通知单	236
二十一、裁床记录单	237
二十二、面、里、衬料的成本核算表	239
二十三、清剪进度记录表	240
二十四、配片室出入库细码流水账	240
二十五、检修记录表	241
二十六、工艺小结报告	241
二十七、跟单记录单	242

二十八、半成品完工统计日报表	243
二十九、成品入库统计日报表	243
三十、完工裁片数量、规格、颜色分配表	244
三十一、小组半成品流转记录表	244
三十二、尾段作业通知单	245
三十三、重大故障处理报告	245
第七节 生产部考核标准	246
一、生产部工艺要求、检查标准	246
二、生产部部门考核标准	269
三、生产部管理人员考核标准	269
四、生产部管理人员考核标准说明	270
第十章 服装企业市场部模式设计	273
第一节 市场部职能、岗位结构及岗位描述	274
一、市场部职能	274
二、市场部岗位结构图	275
三、市场部岗位描述	276
第二节 市场部日常基础工作项目清单	282
一、市场部经理日常基础工作项目清单	282
二、培训师日常基础工作项目清单	283
三、市场督导日常基础工作项目清单	284
四、市场推广日常基础工作项目清单	284
第三节 市场部工作流程及表单	286
一、加盟店设立作业流程	286
二、特许加盟申请表	287
三、加盟连锁商圈调查表	288
四、加盟店成本费用效益预测分析表	290
第四节 市场部管理条例	291
一、特许加盟合同	291
二、专卖客户淘汰条例	295

三、市场稽查管理条例	295
四、客户档案管理条例	296
五、专卖客户经营管理条例	297
六、营业员培训手册	298
七、加盟操作手册	304
第十一章 服装企业销售部模式设计	309
第一节 销售部组织结构图与岗位结构图	310
一、销售部组织结构图	310
二、销售部岗位结构图	311
第二节 销售部职能与岗位描述	312
一、销售部职能	312
二、销售部岗位描述	317
第三节 销售部日常基础工作项目清单	333
一、销售部经理日常基础工作项目清单	333
二、独立分公司经理日常基础工作项目清单	336
三、业务主管日常基础工作项目清单	339
四、文员日常基础工作项目清单	339
第四节 销售部工作程序与工作流程	341
一、独立分公司内客户之间调货程序	341
二、残次品返库操作处理程序	342
三、销售业务人员借支报销流程	343
四、分公司业务人员出租车票报销流程	344
五、非独立分公司客户货款结算操作流程	345
六、独立分公司客户货款结算操作流程	346
七、自营商场专柜营业员调换流程	347
八、非独立分公司客户货款结算操作流程(回款)	348
九、独立分公司客户货款结算操作流程(回款)	349
十、开发新商场流程	350
十一、客户投诉处理流程	351

十二、顾客纠纷处理流程	352
十三、分公司内市零之间调货流程	353
十四、总公司来货验收流程	354
十五、退货至总公司流程	355
十六、追单流程	356

第十二章 服装企业人力资源部模式设计357

第一节 人力资源部职能、岗位结构及岗位描述358

一、人力资源部职能	358
二、人力资源部岗位结构	360
三、人力资源部岗位描述	360

第二节 人力资源部常用表格364

一、工资异动通知单	364
二、调令	364

第三节 人力资源部工作流程365

一、招聘、录用新进人员流程	365
二、新员工入职流程	366
三、试用(见习)员工转正流程	367
四、员工调动流程	368
五、员工升(降)级流程	369
六、员工调动流程	370
七、员工离(退)职流程	371

第四节 人力资源部管理制度372

一、考勤制度	372
二、人事管理条例	374
三、薪资与福利条例	375
四、奖惩条例	378

第十三章 服装企业技术部模式设计383

第一节 技术部组织结构图与岗位结构图384