

现代服装设计工程系列教材

主编 季晓芬 张颖  
副主编 吴宣润 叶苑茵

# FASHION

XIANDAI FUZHUANG QIYE SHENGCHAN GUANLI

现代服装企业

# 生产管理

# FASHION

浙江大學出版社

现代服装设计与工程专业系列教材

# 现代服装企业生产管理

主 编 季晓芬 张 颖  
副主编 吴宣润 叶菀茵

浙江大學出版社

## 内容提要

《现代服装生产管理》立足于现代服装企业生产实际,以国内外先进管理理念为依托,充分结合理论与实践,并以服装生产企业的<sup>第一手</sup>实际资料为案例,通过深入研究,剖析、解决现代服装企业生产运作管理中的实际问题,具有一定的实用性和高效性。

本书围绕服装生产的各个环节展开论述,讲解了服装产品计划、生产计划、物料管理、生产过程的组织、质量管理、生产成本管理、工作研究、劳动定额等方面的内容,并对生产管理的前沿专题进行了介绍。

本书适用于大中专院校的服装专业生产管理课程的教学;也可作为服装企业管理人员的培训教材;此外,还可作为对服装企业生产管理感兴趣的从业人员的自学参考书。

## 图书在版编目(CIP)数据

现代服装企业生产管理/季晓芬主编. —杭州:浙江大学出版社, 2005.9

(现代服装设计与工程专业系列教材)

ISBN7-308-04478-5

I. 现... II. 季... III. 服装工业—工业企业管理: 生产管理—高等学校—教材 IV. F407.866.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 110103 号

丛书策划 樊晓燕

封面设计 俞亚彤

---

出版发行 浙江大学出版社

(杭州浙大路 38 号 邮政编码 310027)

(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

责任编辑 樊晓燕

排 版 浙江大学出版社电脑排版中心

印 刷 杭新印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 14

字 数 341 千字

印 数 0001—3000

版 印 次 2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-308-04478-5/F·605

定 价 22.00 元

# 现代服装设计与工程专业系列教材

## 编委会

主任 邹奉元

副主任 张辛可 薛元 徐迅 许淑燕

编委 (按姓氏笔画排序)

叶菟茵 李旭 季晓芬 吴宣润 汪建英

郑苗秧 张颖 祝煜明 翁小秋 章永红

阎玉秀 黄立新 鲍卫君 戴建国

# 序

我国的服装业源于外贸加工,由加工型企业发展起来了一大批大众品牌,目前正在由大众品牌时代向设计品牌时代过渡,也正力图实现从世界服装生产大国向世界服装生产强国的转变。改革开放以来,服装产业的快速发展得到了我国各级政府的充分重视,发展环境不断优化,产业集群和大量服装园区的形成与发展,确立了我国服装业在全球的战略地位。但是我国服装产业长期以来依靠低价格及数量取胜,尽管在面料、加工技术方面我国与国际先进水平的差距已经很小,而产品的附加值和科技含量与发达国家相比仍存在很大差距。创国际品牌、提高产品附加值涉及我国服装业的整体发展水平、设计研发能力等,需要深厚的人文底蕴和历史沉淀,更需要大量高素质的专门人才。

中国的高等服装教育源于上世纪 80 年代初,只有二十余年的历史,尽管已经培养了一批为服装行业服务的优秀人才,但行业的发展与进步更需要有一批能适应行业进步与发展的人才。如何按照行业的发展与学科建设的需求来培养人才,是我们一直在探索的问题。

浙江省是我国服装制造业的重要基地,所拥有的服装“双百强企业”数位居全国首位。目前行业的发展现状是:截至 2004 年末,全省服装行业国有及销售收入 500 万元以上企业计 2423 家,从业人员 58.58 万人;2004 年完成服装生产总量 24.66 亿件,占全国同行业生产总量的 20.85%,产量继续保持全国第二位;实现利润 47.93 亿元,占全国同行业利润总额的 31.43%;上缴利税 27.26 亿元,占全国同行业的 25.73%。近年来,浙江服装产业发展迅速,在国内的影响越来越大,已经形成了一批有影响的服装企业和服装品牌。浙江的服装业在经历了群体化、规模化、集约化、系列化的发展历程之后,产品创新求变、生产配套成龙,初步形成了以名牌西服、衬衫、童装、女装为龙头,以男装生产为主,内衣、休闲装、职业服装、羊绒服装、西裤等配套发展的服装产业格局。在空间布局上,已经逐渐显现出区域性发展的脉络,众多区域性品牌凸显,形成以杭、甬、温、绍、海宁为首,化纤及面料、领带、袜业、纺织服装机械等相关行业区际分工配套的多中心网状格局。应该说,浙江省具有优良的服装产业背景,正在打造国际先进服装制造业基地,发展势态呈现出持续发展的良好趋势。

浙江省有中国最早开设服装专业之一的浙江理工大学(前浙江丝绸工学院)等院校,它们是培养服装设计师、服装工程师的摇篮。浙江理工大学服装学

院经过多年的探索与实践,提出了艺术设计与工程技术相结合、创意设计与产品设计相结合、校内教学与社会实践相结合的服装专业教学思路,形成了自己的鲜明特色。2001年获浙江省教学成果一等奖、国家级教学成果二等奖。服装设计与工程专业被列入浙江省重点建设专业,所属学科是浙江省惟一的重点学科并具有硕士点和硕士学位授予权。为服装行业培养了一大批优秀的适用人才,声誉卓著,社会影响力巨大。

这次由浙江大学出版社和浙江省纺织工程学会服装专业委员会共同组织浙江理工大学、中国美术学院等具有服装专业的相关院校编著“现代服装设计与工程专业系列教材”,依托浙江省重点建设专业和重点学科,旨在进一步为中国的高等服装教育及现代服装产业的发展与繁荣作出更大的贡献。参加教材编著的成员是浙江省各院校的骨干教师,多年来一直与服装产业紧密结合,既具有服装产业的实际工作经历,又有丰富的服装理论教学经验。我相信这套系列教材的出版,一定会有助于中国现代高等服装教育的发展,为培养满足服装行业发展需求与适应21世纪要求的高素质的专门人才服务,同时为我国服装产业的提升与技术进步及增强国际竞争力作出应有的积极贡献。

浙江省重点学科“服装设计与工程”带头人  
浙江省重点建设专业“服装设计与工程”负责人  
浙江省纺织工程学会服装专业委员会主任委员

邹奉元教授  
2005年8月

# 前 言

服装行业是纺织业中的支柱行业,在拉动整个纺织业的经济效益方面起着极其重要的作用。服装产品是国内消费市场中的热点,而服装产业更是我国对外出口贸易获得外汇顺差的主要产业之一。目前,我国纺织服装行业已经进入历史最好的发展时期,中国纺织服装行业的综合竞争力正呈现全面提高的势头,纺织品竞争优势已经不完全体现在低廉的价格上,其本身所包含的文化、科技含量以及营销手段都比从前有较大进步。

进入 21 世纪以来,随着科技的飞速发展,服装市场呈现出全球化和消费者个性化发展的趋势,市场竞争日趋激烈,这使得服装企业生产管理的理念和方法遇到了前所未有的挑战和发展机遇。我们应当清醒地看到,与国外发达国家相比,我国服装制造业的技术水平和管理能力还存在一定差距,市场竞争实力还有待加强,传统的服装生产方式和管理模式正面临着新的变革,如何发展和创新服装企业生产管理体系,从而提升行业的整体竞争实力,是摆在我国服装从业人员面前的重要课题。

“服装生产管理”是一门实践性较强的课程。本书的编著者不仅长期从事服装专业的教学工作,还拥有丰富的企业实际生产管理经验。本教材正是立足于企业生产实际,以国内外先进管理理念为依托,充分结合理论与实践编著而成的。本书中采用了许多服装生产企业的第一手实际资料为案例,可供读者参考与思索,培养读者理论联系实际的应用能力,并从中体会到服装生产管理的重要性。

本书共十章,由浙江理工大学、杭州职业技术学院、浙江轻纺职业技术学院与嘉兴学院四校的教师共同编写,其中第一章、第八章、第九章由浙江理工大学季晓芬编写,第二章、第四章由浙江理工大学张颖编写,第三章由杭州职业技术学院袁飞、绍新阳编写,第五章由浙江理工大学张颖与浙江轻纺职业技术学院叶菀茵编写,第六章、第七章由浙江理工大学董旭波、季晓芬编写,第十章由嘉兴学院吴宣润编写。全书由季晓芬、张颖统稿,并对部分章节作了调整和修改。

在本书的编写过程中,我们参考借鉴了大量的文献资料,并引用了一些学者的研究成果和观点,在此谨向作者致以衷心的感谢。由于篇幅和其他原因,在本书最后的参考文献中有可能遗漏,敬请谅解。

此外,在本书的编写过程中还得到了达利(中国)有限公司、汇丽集团等企业的大力支持,在此表示深深的感谢!

由于我们水平有限,加上时间仓促,书中的谬误和不妥之处在所难免,敬请同行专家和各位读者批评指正。

季晓芬 张 颖

2005 年 8 月

# 目 录

<b>第一章 现代服装生产管理概述</b> .....	1
第一节 服装生产流程介绍 .....	1
第二节 服装生产的组织结构 .....	6
第三节 服装生产管理体系 .....	12
<b>第二章 服装产品计划</b> .....	16
第一节 服装产品计划 .....	16
第二节 服装新产品开发 .....	21
第三节 服装新产品设计 .....	25
<b>第三章 服装生产计划</b> .....	31
第一节 服装生产计划的内涵 .....	31
第二节 服装生产的计划编制 .....	33
第三节 熟练率对生产计划的影响 .....	39
<b>第四章 服装物料管理</b> .....	44
第一节 物料管理概述 .....	44
第二节 物料需求计划 .....	45
第三节 物料存量控制 .....	46
第四节 物料采购 .....	49
第五节 物料仓储管理 .....	52
<b>第五章 服装生产过程的组织</b> .....	55
第一节 服装生产过程的组织概述 .....	55
第二节 服装生产流水线 .....	57
第三节 缝制流水线的生产组织 .....	61
第四节 缝制流水线组织案例分析 .....	69



第五节 裁剪、整烫、包装的组织与管理 .....	78
<b>第六章 服装生产质量管理 .....</b>	<b>86</b>
第一节 质量管理基础知识 .....	86
第二节 质量检验 .....	93
第三节 质量统计与分析工具 .....	107
第四节 全面质量管理 .....	116
<b>第七章 服装生产成本管理 .....</b>	<b>140</b>
第一节 服装生产成本的概念 .....	140
第二节 服装生产成本分析和计算 .....	140
第三节 服装企业成本控制 .....	144
第四节 质量成本 .....	150
<b>第八章 工作研究 .....</b>	<b>159</b>
第一节 概 述 .....	159
第二节 服装工程分析 .....	160
第三节 动作研究 .....	177
第四节 时间研究 .....	183
<b>第九章 劳动定额 .....</b>	<b>188</b>
第一节 概 述 .....	188
第二节 工 时 .....	191
第三节 劳动定额制定的一般方法 .....	197
<b>第十章 生产管理前沿专题 .....</b>	<b>200</b>
第一节 计算机集成制造系统(CIMS) .....	200
第二节 敏捷制造(AM) .....	203
第三节 约束理论 .....	206
第四节 流程再造(BPR) .....	208
<b>参考文献 .....</b>	<b>211</b>

# 第一章 现代服装生产管理概述

## 第一节 服装生产流程介绍

作为一个普通消费者,在市场上看到一件服装,关心的是它的款式、色彩、舒适性以及是否适合自己穿着等使用价值,而作为服装专业人士,除了关心这些已陈列出来的使用价值外,还会进一步关心它的使用价值是如何被创造出来的。

作为生活的必需品之一,服装伴随着人类历史的每一个过程。而服装生产的组织形式则随着生产力的发展,发生了很大变化。我们知道,古代的人们是在自己家中制作服装的。对于大部分的家庭来说,从种植麻、棉或种桑养蚕开始,到纺纱织布、染布和服装缝制以及绣花、钉珠之类装饰工作,都是由家庭成员完成的。而现代的消费者获得服装通常有两个渠道,一是购买成衣(ready-wear),二是定做(made-to-order)。促使单件家庭制作到服装工业化生产的转变主要是由劳动分工和机械力的出现引起的。

亚当·斯密(Adam Smith)在1776年发表的《国富论》中,已对组织和社会将从劳动分工中获得巨大经济效益作出了光辉论断。劳动分工(division of labor)指的是将工作分解成一些单一和重复性的作业。他观察了制针业的劳动分工带来的巨大效率:10个工人每人做一项专门工作,日产量能达到48000根针;但如果每个工人独立完成所有制针工序,他们每个人都得拔丝、矫直、切断、敲针头、磨针尖、焊针头,一个熟练工每天最多只能完成20根针。

亚当·斯密总结劳动分工能提高生产率的原因在于它提高了每个工人的技巧和熟练程度,节约了由于变换工序、工作地所浪费的时间,以及能有利于机器的改进、发明和使用。同样,在服装制作领域劳动分工的高效性促进了生产的工业化,使得服装由单件制作走向分工协作。

推动服装工业化生产的另一个重要因素是机械力的出现。18世纪始于英国的产业革命使机械力迅速取代了人力。缝纫机的出现,使得在服装厂中生产服装商品更为经济。原来在家中制作服装时人们很少关心效率,但是当—个服装厂突然雇用了100多个工人,并且要定期付给他们工资时,如何使他们工作满负荷就变得非常重要,于是计划、组织、领导和控制等管理活动就成为必不可少的了。所以,管理因为工业化生产而变得特别重要,并发展成—项独立的工作。

现在大部分消费者选择购买成衣,部分消费者到专门的服装工作室订做服装,而知名的设计师工作室或知名的品牌定制往往成为社会名流或高收入阶层光顾的地方,还有小部分消费者自己购买面料,自己设计、缝制服装。显然,服装企业以工业化方式生产的成衣为服装市场的主流。

### 一、成衣生产流程

我国现在的服装生产企业主要有两种形式,一种是国内的一些服装品牌企业,自己拥有设计、生产、销售能力;另一种是纯粹的服装加工企业,其不具备设计和销售职能,比较多见的是外贸加工企业,也有部分是为内销品牌做加工的。无论是哪种形式的企业,本书研究的主要是生产系统,这个系统输入的是生产任务/订单,输出的是成衣,基本过程描述见图 1-1 和图 1-2。

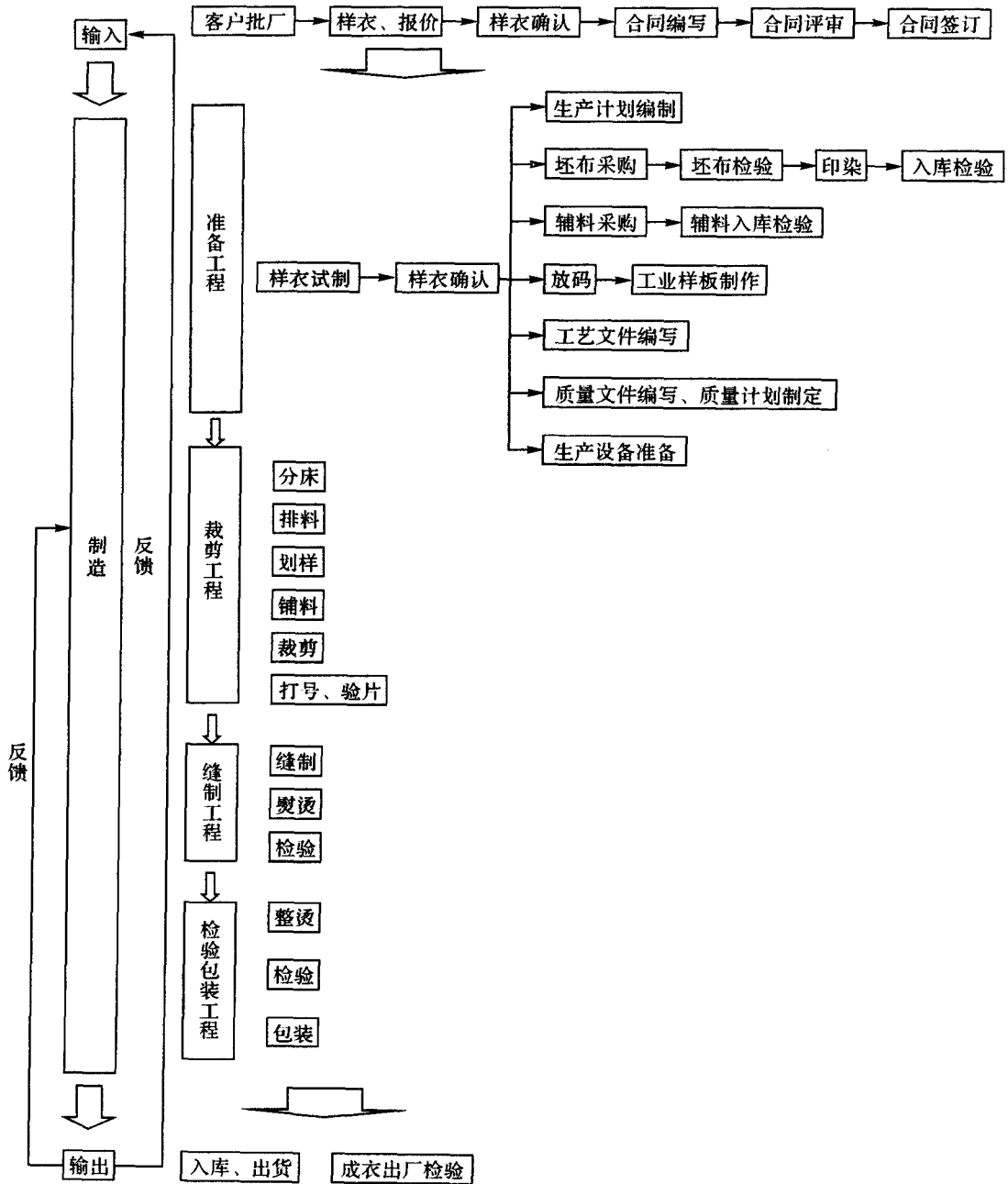


图 1-1 梭织成衣生产过程

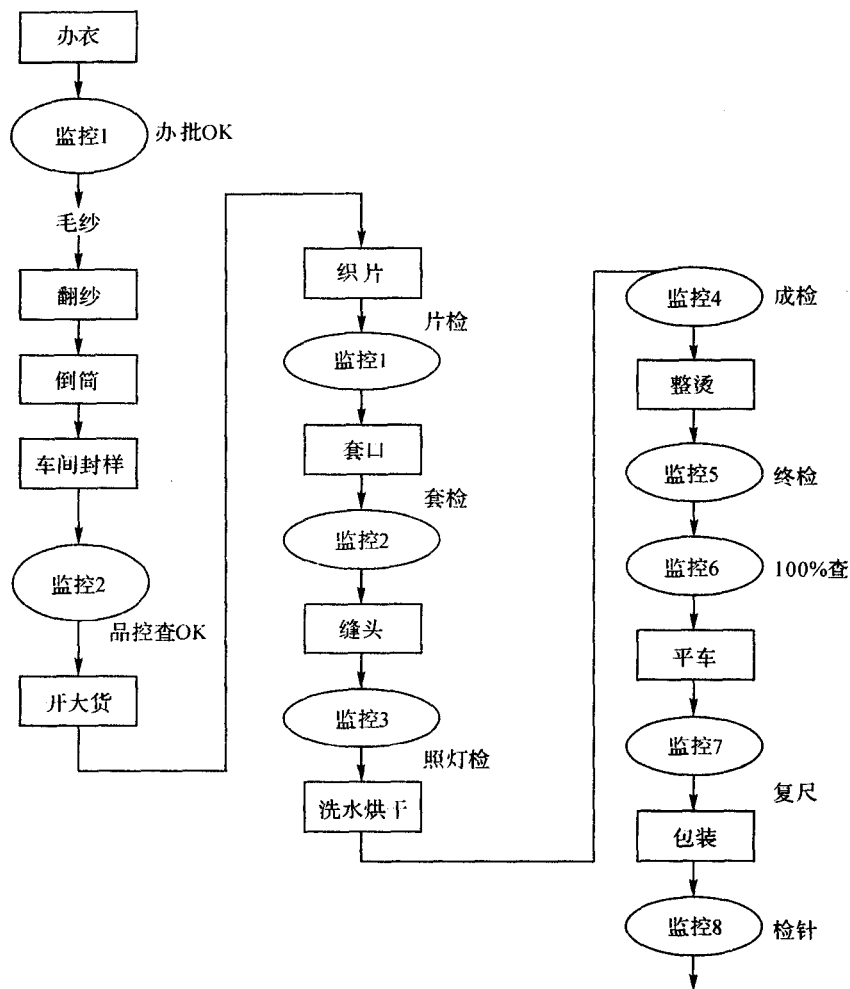


图 1-2 某服装公司的针织成衣生产过程

### 1. 订单和合同评审

服装生产系统输入的是订单。我们以全面质量管理的观念来看,无论订单是来自于企业内部还是来自于企业外部,我们都看作是来自于客户。一方面客户根据自己需要的服装产品特点选择生产企业,另一方面企业往往根据自身的生产能力选择订单。所以,订单的确定是一个双向选择的过程。发达国家的服装品牌大公司往往有一套缜密的订单审批程序。在我国管理规范的服装生产企业往往也会组织生产部门、技术部门、质量管理部门、采购部门等相关人员进行订单和合同评审。理想的程序是先进行样衣试制(这里的样衣也称合同样)和报价,在客户确认后,再签订合同。但在实际操作中,对于已经有多年合作关系的双方,往往是根据经验进行评判,而省略合同样这一环节,这样也可以简化操作流程,提高运作效率。而那些集设计、生产、销售于一体的企业,往往根据本企业服装产品的特点及品牌的定位建造服装厂。对这些服装厂来说所下达的生产任务就如同指令性计划,服装厂通常只是接受,而不存在签订合同的问题。当然,有时所要求的生产量或生产难度超出了本厂的能力,也会将制单发到其他企业加工,通常叫做“外发”。

## 2. 生产准备

接下订单后,理想的程序是技术部先进行样衣试制。样衣得到客户确认后,再开始面料采购和其他工作。但随着竞争加剧,货期缩短,企业往往接下订单后马上同时组织面料的采购。印染通常不在服装厂中完成,但是根据笔者对目前服装生产的调研,这已成为服装生产中的瓶颈,是影响交货期的主要因素,所以,应将印染也放入服装生产过程中。样衣得到客户/设计师确认后,开始放码(通常样衣是根据中号尺寸制作的),各个尺码的样板做好放缝,并根据工艺设计要求做好一些必要的工艺缝制样板,以备大货生产需要;同时生产部门编制生产计划,落实生产任务;质量部门根据工艺设计和客户要求,设计质量检验过程、方法和要求。这是生产准备阶段。

## 3. 裁剪

面料准备好后,经检验入库。裁剪车间根据面料的特点、生产任务、工艺单和样板进行分床计划、排料。然后进行铺料、划样、裁剪。对裁片要进行编号,以避免色差和方便生产,同时要要进行裁片检验。

## 4. 缝制

裁片准备好后,便进入缝制环节。在大货开始之前,承担生产任务的流水线的首件或若干件要进行确认、封样,以确定流水线的生产能力和质量水平,而这几件样衣也成为质量评判的基准。缝制过程中有缝纫和熨烫工作,同时会进行质量检验。

## 5. 检验包装

缝制完成的服装需要进行进一步整烫,经整烫、检验后,可以进行包装。包装完成的成衣如果货期已到,会直接装箱出厂。在装箱出厂前,客户的质量控制人员会进行出厂前的抽验,根据抽验结果,决定是否可以出厂,不合格的话,需要进行返修甚至客户可以拒绝接受。如果货期未到,成衣会先保管在仓库中。

整个生产过程并非一个单向流通的过程,输出的信息会反馈给输入和制造过程,从而影响输入和制造过程的决策和活动。前一个制单的质量问题,会影响下一个订单的签订和合同的内容,甚至会影响到设计师的设计取向,而反馈给制造过程,有利于制造过程的改进。并且就是在制造过程中,信息反馈也是必要和必然的,这有助于提高产品的质量和生产效率。



### 该先做什么?

××公司是达利公司的主要客户,但近年来,随着服装加工企业的不断兴起,竞争越来越激烈,××公司已明显减少了在达利公司加工的制单,而且,根据调查,发现××公司近来将一些简单易做、量大的制单发给一些加工费便宜的小厂做,而留给达利的往往是复杂、量小并且货期很紧的制单,而且用小厂的价格来压价,所以,这些制单基本上无利润。××公司曾经是达利公司的主要客户,每年给公司带来100多万元的利润,达利公司很希望能保住这个客户。这次,该客户拿来了一张制单,货期非常紧。该制单是桃红色的电力纺面料。根据公司多年经验,这个面料的色牢度最多只能达到3级,而顾客要求达到5级。为赶货期,客户要求马上采购面料投染,如果公司这样做的话,很可能会因质量不合格而造成80多万元的损失。如果公司坚持要先做测试,合同样确认后,再开始投染的话,货期必然不够,顾客显然会很满意,但公司的损失能够避免。你认为达利公司该怎么做呢?

作为服装供应链的中间环节,服装生产架起了设计和市场的桥梁,它既受制于设计的要求,也必须满足市场的需求,同时它又制约了设计和销售的实现,设计、生产、销售三者共同构成了服装供应链(见图 1-3)。供应链的薄弱环节决定了供应链的整体竞争力,显然,合作是一种多赢的选择。

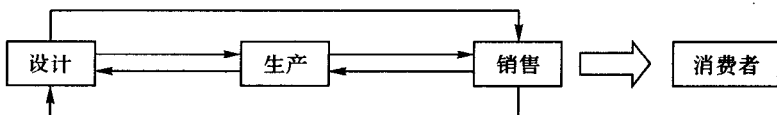


图 1-3 服装供应链

## 二、单件定做服装流程

定做服装的程序似乎是从客户选样开始的。在服装定做工作室里陈列着样衣和面料,顾客根据自己的喜好选择面料和样衣款式,设计师也会给一些建议,顾客也可以要求做一些修改。然后设计师对顾客进行量身,打样师根据客户尺寸和设计师提供的款式图进行打样。高级成衣制作的第一步往往是选择和成衣面料相近的坯布进行样衣试制,然后客户进行试衣,试衣满意后,再使用成衣面料制作。通常先进行假缝,假缝的成衣经顾客试装满意后,再做最后的缝制、整理。定做的服装能达到很合体的效果。

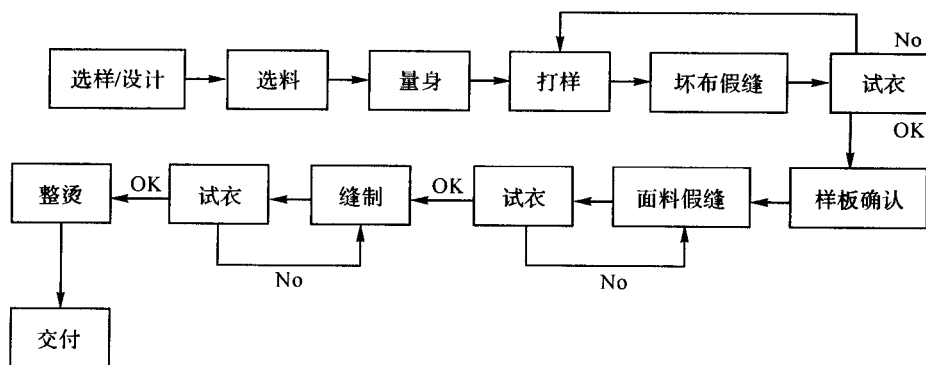


图 1-4 高级成衣定做流程

定做服装的程序实际上与成衣生产程序是一样的(如图 1-4 所示)。只是设计师对面料和服装的设计在顾客选样前就已完成。有些著名设计师甚至根据顾客的要求订制面料和设

### 老总的苦恼

某杭派女装知名企业总经理××指着桌子上一叠生产计划安排文件,无奈地说:我刚刚给生产部开了个会。我们现在的主要问题不在于设计,也不在于销售,而是生产,我现在大部分的时间都被生产安排占用了。我知道,作为一个女装品牌公司的老总,我不该把自己陷入到生产安排中,但是生产已经严重地影响了我们的效益。眼看着畅销款式无货可卖,很着急,只能看着生意溜走。各加盟商也很着急,这样下去,与加盟商的合作都将受影响。你说我该怎么办?

### 新的生产模式——大批量定制

批量定制是一种新兴的服装生产模式,即通过灵活性与快速响应来实现多样化与定制化,实行个性化定制产品与服务的大规模生产。它的任务是以客户愿意支付的价格并以能获得“一定利润”的成本高效率地进行产品定制。通过产品重组与过程重组,将定制产品转化或部分转化为批量生产。对客户而言,所得到的产品是定制的、个性化的,而对生产厂家而言,产品是采用大批量生产的。

国外早在 20 世纪的六七十年代就在服装业开始了批量定制生产。美国著名的 LEVIS 牌牛仔服装是一个全球公认的名牌产品。他们是大批量定制的积极倡导者和实施者,通过实施批量定制生产模式开展“个人牛仔裤”及“合体裁剪”计划,使顾客在一家号码齐全的 LEVIS 商店的选择从 130 种腰围和腿围的成衣裤子增加到 430 种乃至达到 750 种之多。英国的 Burton, Next, Oasis 等服装零售商为顾客提供一系列多尺码的服装,为消费者提供量身定制服务。马莎百货在 1996 年夏季开始实施合身裁剪的西服,实现量身定制批量化生产。

要将个性化生产与大批量加工结合起来,批量定制将是个不错的选择。

计款式,顾客确认后,设计师就定制面料,然后进行服装缝制。这样的程序与成衣生产基本上是一样了,但成本差距是非常大的。高级定做的服装是独一无二的,满足了顾客个性化的需求,其代价就是昂贵的价格。

本书主要针对的是成衣生产。成衣生产的优势主要来自于劳动分工,成衣化生产相对于单件定制生产有其特点:

- (1)通过劳动分工,获取成本、质量和效率的优势;
- (2)充分利用生产资源——人、物、机器设备以及能源;
- (3)标准化程度高;
- (4)机械化和自动化程度相对较高;
- (5)组织连续生产。

当然,成衣化生产牺牲了消费者对个性化的需求,而单件定制能最大限度地满足消费者的个性需求。

## 第二节 服装生产的组织结构

在前一节中我们看到,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:25 位职能部门人员,16 位一线管理人员,280 位一线操作人员,15 位后勤人员;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?谁来保证每个工作位上有材料可以做?答案是:通过管理!

在某些人的监督下,把人们的努力组织起来,这样的工作已经存在几千年了,甚至在《圣经》中都有描述。摩西的岳父对他说:

你这种做事的方式不对头,你会累垮的。你承担的事情太繁重,光靠你个人是完不成的。现在你听我说,我要给你一个建议……你应当从百姓中挑选出能干的人,封他们为千夫长、百夫长、五十夫长,让他们审理百姓的各种案件。凡是大事呈报到你这里,所有的小事由他们去裁决,这样他们会替你分担许多容易处理的琐事。如果能够这样做,这是上帝的旨意,那么你就能在位长久,所有的百姓将安居乐业。

作为服装厂的管理者,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目的。

“组织结构描述组织的框架体系。就像人类由骨骼决定体型一样,组织也是由结构来决定其形状。组织结构被分解为三种成分:复杂性、正规化和集权化。”

组织分化程度反映了组织的复杂性。有的服装企业分工细致,有许多的纵向等级层次;有的服装企业地理分布广泛,协调人员及其活动就很困难,组织结构比较复杂;一般小企业分工不细致,纵向等级也少,组织结构相对简单。

正规化体现了组织使用规则和程序引导员工行为的程度。有的服装企业很正规,制定了许多规则和程序,指示员工什么可以做什么不可以做。通常是大的服装企业比较正规。

集权化是指决策权的分布情况。有的服装企业高层领导喜欢事无巨细亲自参与,问题自下而上传递给高层管理人员,由他们选择解决方案;而有的则将决策权授予下层人员。

服装企业由于其规模、产品、经营范围等不同,往往有不同的组织结构,但不同服装企业的组织结构都努力去平衡和匹配这三部分。

管理学中将组织的结构分为两大类,即机械式组织和有机式组织。当规模扩大时,专业化、正规化、纵向分化和集权化的程度也增高。管理学家通常认为,拥有2000名左右员工的组织,已倾向于相当的机械式组织。所以我们看到,许多大的服装厂多采用机械式结构,或者说机械式成分较大。在所有条件相同的情况下,机械式结构与稳定的环境更匹配;有机式结构与动态环境更匹配。也就是说,在所有条件相同的情况下,采用的组织越是常规化,组织结构越是倾向于机械式;相反,越是技术非常规,结构越是倾向于有机式。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。

近几十年,随着战略研究的深入,提出了“战略决定结构”的观点——结构必须服从战略。随着战略从单一产品向纵向一体化,再向多样化经营的转变,结构也应该从有机式转向机械式。

虽然管理学家将组织结构分为机械式与有机式,但现实中,很少有纯粹的机械式或有机式组织。许多结构设计既可以是机械式的,也可以是有机的。

## 一、机械式组织

最多见的机械式组织结构有两种。通过将相似或相关职业专长的专业人员组织在一起来组建的结构是职能型;另一类,以自我包容的自治单位来组织的结构是分部型。自治单位内部往往采用的是职能型结构。

### 1. 职能型

几个刚走上工作岗位的大学生在厂里的食堂吃饭。在生产部的学生感慨道:“到了服装厂才体会到,生产是服装厂的核心,如果不生产,就什么都没有。”做设计的学生说:“怎么可



能呢？我不设计，你生产什么？”做销售的同学急着打断：“错了错了，市场最重要，服装不卖出去，就是一堆废布，是我们把它们变成了钱。”做会计的同学有点生气了：“你们生产、设计、销售什么都无关紧要，如果我们不做记录、不核算，谁会知道发生了什么？”

他们的对话说明了职能型结构的不良后果。职能型结构的优点在于从专业化的分工中取得效率，同类专家聚集在一起，能产生规模经济和学习效应，减少资源如人员、设备等的重复配置。缺点是各职能部门常常会为追求职能目标而看不到全局的最佳利益；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。

图 1-5 所示为某服装厂的职能型组织结构。

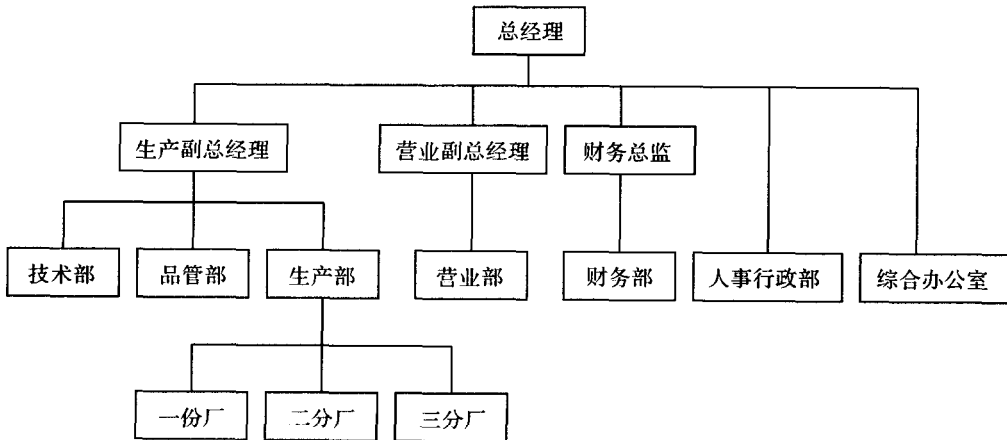


图 1-5 某服装厂的职能型结构

## 2. 分部型

中国达利凯地集团、杉杉集团、雅戈尔集团、杜邦公司等都是采用分部型结构的组织。从图 1-6 所示的中国达利凯地集团的组织图中可以看出这种组织结构的形状。分部型组织结构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/经理对全面绩效负责，其拥有充分的战略和运营决策权力。在中国达利凯地集团，每个分部向总部上交计划和预算，总部对各分部确定考核指标，每年年底各分部根据指标完成的情况获取分红，分部的经理对结果全面负责。总部对各分部提供支援服务，主要在财务和法律方面，同时，总部也是分部的一个外部监管者，协调和控制各分部的活动。在总部的总体指导下，分部负责人可以按照他们的意志方式指导所属分部的活动。

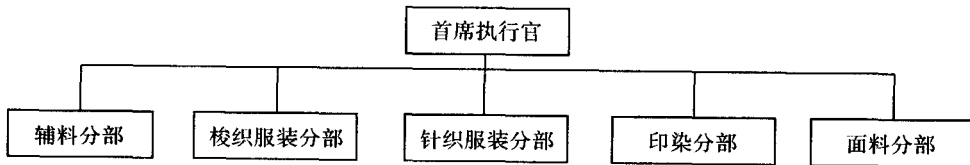


图 1-6 中国达利凯地集团的分部型结构

分部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