

服

装

人

充

电

系

列

# 服装企业 管理与制度

FUZHUANGQIYEGUANLIYU ZHIDU

吴卫刚 主 编  
刘少恒 副主编

ZHIDU

- \* 企业管理基础
- \* 服装企业的工艺流程管理
- \* 服装企业的行政管理
- \* 服装企业人力资源管理
- \* 服装企业质量管理体系
- \* 服装企业技术管理制度
- \* 供销及传递制度
- \* 财务管理制度
- \* 设备管理制度
- \* 安全生产管理制度

 中国纺织出版社

# 服装企业管理与制度

---

吴卫刚 主 编

刘少恒 副主编



中国纺织出版社

## 内 容 提 要

管理与制度是服装企业生存与发展的基础。本书立足于目前我国服装企业的实际情况,主要介绍了企业管理基础、服装企业的工艺流程管理、服装企业的行政管理、服装企业人力资源管理、服装企业质量管理制度、服装企业技术管理制度、供销及传递制度、财务管理制度、设备管理制度及安全生产管理制度等应用实例,可供服装企业的经营者和管理者们参考。

### 图书在版编目(CIP)数据

服装企业管理与制度/吴卫刚主编,刘少恒副主编. —北京:中国纺织出版社,2003. 10

(服装人充电系列)

ISBN 7-5064-2707-9/TS·1696

I. 服… II. 1. 吴… 2. 刘… III. 服装工业—工业企业管理 IV. F407.86

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 070431 号

策划编辑:魏大刚 责任编辑:王力凡 责任校对:俞坚沁  
责任设计:李一然 责任印制:刘一强

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@e-textilep.com](mailto:faxing@e-textilep.com)

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003年10月第1版第1次印刷

开本:889×1194 1/32 印张:13.125

字数:304千字 印数:1—5000 定价:25.00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

管理是手段,制度是保证。

制度是规矩,没有规矩不成方圆。制度也是标准,是建立程序化动态组织的基础。企业的生存和发展离不开标准化的制度。制度可以使企业更加有文化,可以使CEO的工作更见成效。制度的建立是任何组织都必须要做的工作。实际上,企业是通过制度约束来组织各种生产要素的,制度是对各种生产要素进行组合的粘结剂,是企业实现战略目标的体制基础。没有制度,根本不会有企业的存在,更谈不上企业发展。

我们认为,企业如同一架机器,通过环环相扣、丝丝相连而构成整体,并在执行程序或过程中完成既定的工作目标。这架“造钱”的机器能否正常运转,企业主管能否从繁杂的事务性工作中走出来,企业是否有精力去考虑新的发展规划,这一切都依赖于企业的标准化管理制度。

毫无疑问,企业又是一个有效运转的经济组织。管理及制度的规范是任何组织赖以生存的基础。面对新的

竞争环境,服装企业尤其是中小型服装企业制定和执行标准管理制度,就如同构建事业大厦的地基和框架。惟有如此,才会有靓丽的企业形象,品牌、知名度、市场占有率等才能堂而皇之地立足于市场。

从高层次来看,企业还应该是一个充满活力的生命体。试想,一种色彩就能表达出青春与活力,一种面料就能传达出典雅华贵的人文情绪,而这些创意的要素仅仅是企业这个生命体的一个细胞。企业由人而组成,是人的—种集成,因而企业作为—个整体是比个人更具有灵性的有机体。企业管理制度的制定更需要人性化,以人为本是企业管理的先进理念。管理与制度是企业这个生命体的神经系统,它规范着企业的所有活动,使企业不断升级和不断发展。

本书立足于目前我国服装企业的实际情况,收集了一些企业管理与制度的应用实例,可供服装企业的经营者和管理者参考。

**吴卫刚**

2003年5月26日

E-mail:wwg@zzti.edu.cn

# 目 录

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| <b>第一章 企业管理基础 .....</b> | <b>1</b>  |
| <b>一、管理是一门艺术 .....</b>  | <b>1</b>  |
| (一) 为实现经营目标而管理 .....    | 1         |
| (二) 美国企业管理的 7M .....    | 2         |
| (三) 日本企业管理的 7S .....    | 4         |
| (四) 现代管理的 10 大观念 .....  | 5         |
| (五) 里奇的 9 项指标管理 .....   | 8         |
| (六) 管理人员的培训 .....       | 11        |
| (七) 技术人员的管理 .....       | 13        |
| <b>二、中、小企业管理谈 .....</b> | <b>14</b> |
| (一) 选准产品方向 .....        | 15        |
| (二) 形成核心竞争力 .....       | 16        |
| (三) 善于资本运作 .....        | 17        |
| (四) “末日管理”法 .....       | 17        |
| (五) “无为而治”管理法 .....     | 19        |
| (六) 冲突管理 .....          | 21        |
| (七) 危机管理 .....          | 23        |
| <b>三、优秀的企业家 .....</b>   | <b>25</b> |

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| (一) 善于洞察自我 .....           | 25        |
| (二) 有远大的目标 .....           | 26        |
| (三) 具备企业家的精神 .....         | 28        |
| (四) 强烈的风险意识 .....          | 30        |
| (五) 优秀的领导艺术 .....          | 31        |
| (六) 良好的员工激励 .....          | 34        |
| <b>第二章 服装企业的工艺管理 .....</b> | <b>38</b> |
| <b>一、坯布的预处理 .....</b>      | <b>38</b> |
| (一) 坯布的准备工作 .....          | 38        |
| (二) 坯布的复核与验料 .....         | 39        |
| (三) 坯布的整理和预缩 .....         | 40        |
| <b>二、样板制作与修正 .....</b>     | <b>41</b> |
| (一) 样板纸型的设计过程 .....        | 42        |
| (二) 平面纸样的设计方法 .....        | 44        |
| (三) 国家号型系列标准 .....         | 46        |
| <b>三、分床与排料 .....</b>       | <b>47</b> |
| (一) 裁剪前的分床 .....           | 47        |
| (二) 排料的基本原则 .....          | 49        |
| <b>四、铺料、划样与裁剪 .....</b>    | <b>51</b> |
| (一) 铺料的方法 .....            | 51        |
| (二) 铺料的工艺技术要求 .....        | 53        |
| (三) 划样及准备工作 .....          | 53        |
| (四) 裁剪 .....               | 54        |
| <b>五、辅助工序 .....</b>        | <b>56</b> |

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| (一) 缝前辅助工序 .....           | 56        |
| (二) 缝后辅助工序 .....           | 58        |
| <b>第三章 服装企业的行政管理 .....</b> | <b>61</b> |
| <b>一、企业高层管理人员的职责 .....</b> | <b>61</b> |
| (一) 厂长岗位职责 .....           | 61        |
| (二) 生产副厂长岗位职责 .....        | 62        |
| (三) 经营副厂长岗位职责 .....        | 63        |
| (四) 行政副厂长岗位职责 .....        | 64        |
| <b>二、员工行为守则 .....</b>      | <b>65</b> |
| (一) 爱厂敬业, 无私奉献 .....       | 65        |
| (二) 循规守法, 遵章守纪 .....       | 65        |
| (三) 提高警惕, 严守秘密 .....       | 66        |
| (四) 内部协调, 互尊互爱 .....       | 66        |
| <b>三、例会制度 .....</b>        | <b>67</b> |
| (一) 生产调度例会制度 .....         | 67        |
| (二) 质量分析例会制度 .....         | 68        |
| (三) 经济分析例会制度 .....         | 68        |
| (四) 生产备料例会制度 .....         | 68        |
| (五) 生产联席会议制度 .....         | 69        |
| <b>四、保密工作制度 .....</b>      | <b>69</b> |
| (一) 保密工作的目的及范围 .....       | 69        |
| (二) 保密等级 .....             | 70        |
| (三) 保密工作管理规定 .....         | 71        |
| (四) 印章、信件及图纸的保密规定 .....    | 72        |

|                          |    |
|--------------------------|----|
| (五) 奖惩措施 .....           | 73 |
| <b>五、各类人员保密职责</b> .....  | 74 |
| (一) 各级领导保密守则 .....       | 74 |
| (二) 员工保密守则 .....         | 74 |
| (三) 机要人员保密守则 .....       | 75 |
| (四) 技术档案、资料管理员保密守则 ..... | 76 |
| (五) 打字员保密守则 .....        | 76 |
| (六) 收发人员保密守则 .....       | 77 |
| <b>六、行政部门职责</b> .....    | 77 |
| (一) 厂长办公室职责 .....        | 77 |
| (二) 企业管理办公室职责 .....      | 79 |
| (三) 工会工作职责 .....         | 79 |
| (四) 保卫部门岗位职责 .....       | 80 |
| <b>七、部门人员岗位职责</b> .....  | 82 |
| (一) 办公室主任岗位职责 .....      | 82 |
| (二) 打字员岗位职责 .....        | 83 |
| (三) 食堂管理员岗位职责 .....      | 83 |
| (四) 电工岗位职责 .....         | 84 |
| (五) 锅炉工岗位职责 .....        | 84 |
| <b>八、行政管理制度</b> .....    | 85 |
| (一) 统计工作管理制度 .....       | 85 |
| (二) 办公用品发放管理制度 .....     | 86 |
| (三) 公章管理制度 .....         | 86 |
| (四) 文件收发管理制度 .....       | 88 |
| (五) 文件打印管理制度 .....       | 89 |

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| (六) 电话使用管理规定 .....              | 89         |
| (七) 门卫管理制度 .....                | 91         |
| <b>九、后勤服务管理制度</b> .....         | 91         |
| (一) 食堂管理制度 .....                | 91         |
| (二) 员工浴池管理制度 .....              | 92         |
| (三) 绿化管理制度 .....                | 93         |
| (四) 卫生管理制度 .....                | 94         |
| (五) 管道维修管理制度 .....              | 95         |
| (六) 用电管理制度 .....                | 95         |
| (七) 水、汽管理制度 .....               | 96         |
| <b>十、其他</b> .....               | 97         |
| (一) 员工宿舍文明守则 .....              | 97         |
| (二) 保安人员着装的暂行规定 .....           | 98         |
| (三) 汽车运输管理办法 .....              | 99         |
| <br><b>第四章 服装企业人力资源管理</b> ..... | <b>101</b> |
| <b>一、人事部门岗位职责</b> .....         | <b>101</b> |
| (一) 人力资源部岗位职责 .....             | 101        |
| (二) 劳资科岗位职责 .....               | 102        |
| (三) 人事档案管理人员岗位职责 .....          | 102        |
| <b>二、企业用人程序的管理</b> .....        | <b>103</b> |
| (一) 聘用 .....                    | 103        |
| (二) 报到 .....                    | 104        |
| (三) 试用 .....                    | 105        |
| (四) 职务任免 .....                  | 106        |

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| （五）迁调 .....             | 106        |
| （六）解职 .....             | 106        |
| （七）员工守则及职业道德规范 .....    | 107        |
| <b>三、员工休假管理规定 .....</b> | <b>109</b> |
| （一）公休假 .....            | 109        |
| （二）事假 .....             | 109        |
| （三）病假 .....             | 109        |
| （四）婚假及产假 .....          | 110        |
| （五）丧假 .....             | 110        |
| （六）公假 .....             | 110        |
| （七）工伤假 .....            | 110        |
| （八）假期的核准权限 .....        | 111        |
| （九）特别休假办理手续 .....       | 112        |
| <b>四、员工培训与服务 .....</b>  | <b>113</b> |
| （一）员工培训的基本原则 .....      | 113        |
| （二）员工培训细则 .....         | 115        |
| （三）学员守则 .....           | 116        |
| （四）培训准备工作 .....         | 116        |
| （五）新员工培训计划 .....        | 118        |
| （六）新员工培训方法 .....        | 119        |
| <b>五、人事管理制度 .....</b>   | <b>122</b> |
| （一）员工聘用制度 .....         | 122        |
| （二）员工上班制度 .....         | 124        |
| （三）考勤管理规定 .....         | 124        |
| （四）病假管理制度 .....         | 125        |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| (五) 工资管理制度 .....                | 126 |
| (六) 奖励的一般规定 .....               | 129 |
| (七) 员工加班管理规定 .....              | 130 |
| (八) 出差管理办法 .....                | 131 |
| (九) 运输司机的出车补助与奖励 .....          | 132 |
| <b>六、考核制度</b> .....             | 133 |
| <b>七、奖惩制度</b> .....             | 135 |
| (一) 记大功 .....                   | 135 |
| (二) 记功 .....                    | 135 |
| (三) 嘉奖 .....                    | 136 |
| (四) 解雇或免职 .....                 | 136 |
| (五) 降级与记大过 .....                | 137 |
| (六) 记过处分 .....                  | 138 |
| (七) 警告处分 .....                  | 138 |
| <b>八、其他人事规章制度</b> .....         | 139 |
| (一) 劳动纪律的“六不准”和“六不走” .....      | 139 |
| (二) 企业人员出入厂区管理制度 .....          | 139 |
| (三) 非企业人员的出入厂区管理制度 .....        | 140 |
| <b>附 1: 临时工聘用合同书</b> .....      | 141 |
| <b>附 2: 正式员工聘用合同书</b> .....     | 142 |
| <br><b>第五章 服装企业质量管理制度</b> ..... | 145 |
| <b>一、各级人员质量管理职责</b> .....       | 145 |
| (一) 厂长质量管理职责 .....              | 145 |
| (二) 生产副厂长质量管理职责 .....           | 145 |

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| (三) 质检科科长质量管理职责 .....     | 146        |
| (四) 车间主任质量管理职责 .....      | 146        |
| (五) 班组长质量管理职责 .....       | 147        |
| (六) 机修工质量管理职责 .....       | 147        |
| (七) 员工质量管理职责 .....        | 147        |
| <b>二、各部门质量管理职责 .....</b>  | <b>148</b> |
| (一) 质检部门岗位职责 .....        | 148        |
| (二) 供销科质量管理职责 .....       | 149        |
| (三) 生产科质量管理职责 .....       | 149        |
| (四) 技术科质量管理职责 .....       | 150        |
| (五) 财务科质量管理职责 .....       | 150        |
| (六) 行政科质量管理职责 .....       | 151        |
| (七) 设备科质量管理职责 .....       | 151        |
| (八) 生产车间质检职责 .....        | 151        |
| <b>三、各工序质检员管理职责 .....</b> | <b>152</b> |
| (一) 裁剪车间质检员 .....         | 152        |
| (二) 机工车间质检员 .....         | 152        |
| (三) 平整车间前道质检员 .....       | 153        |
| (四) 平整车间中道质检员 .....       | 153        |
| (五) 平整车间后道质检员 .....       | 154        |
| <b>四、质量管理制度 .....</b>     | <b>154</b> |
| (一) 产品质量管理制度 .....        | 154        |
| (二) 样板复核制度 .....          | 155        |
| (三) 裁剪工序质量管理制度 .....      | 156        |
| (四) 缝纫工序质量管理制度 .....      | 157        |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| (五) 锁眼、钉扣工序质量管理制度 ..... | 157 |
| (六) 后整理质量管理制度 .....     | 158 |
| (七) 产品整洁保护制度 .....      | 158 |
| (八) 检验把关制度 .....        | 159 |
| (九) 废次品管理制度 .....       | 161 |
| (十) 不合格品管理制度 .....      | 161 |
| (十一) 质量“五检”制度 .....     | 162 |
| (十二) 质量分析制度 .....       | 163 |
| (十三) 产品质量监督奖罚制度 .....   | 163 |
| (十四) 质量管理成果奖励制度 .....   | 166 |
| (十五) 质量事故处罚细则 .....     | 167 |
| (十六) 质量分析制度 .....       | 169 |

## **第六章 服装企业技术管理制度 .....**

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>一、生产技术管理人员岗位职责 .....</b> | <b>171</b> |
| (一) 技术科科长岗位职责 .....         | 171        |
| (二) 生产科科长岗位职责 .....         | 172        |
| (三) 车间主任岗位职责 .....          | 173        |
| (四) 新产品办公室主任岗位职责 .....      | 173        |
| (五) 首席服装设计师岗位职责 .....       | 174        |
| (六) 设计人员岗位职责 .....          | 175        |
| (七) 制板人员岗位职责 .....          | 175        |
| (八) 工艺编制人员岗位职责 .....        | 176        |
| (九) 工艺操作人员岗位职责 .....        | 177        |
| (十) 质检人员岗位职责 .....          | 177        |

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| (十一) 机工岗位职责 .....            | 178        |
| <b>二、各车间岗位职责 .....</b>       | <b>179</b> |
| (一) 裁剪车间岗位职责 .....           | 179        |
| (二) 整烫车间岗位职责 .....           | 179        |
| (三) 零活车间岗位职责 .....           | 180        |
| <b>三、生产管理部门岗位职责 .....</b>    | <b>181</b> |
| (一) 生产科岗位职责 .....            | 181        |
| (二) 技术科岗位职责 .....            | 182        |
| (三) 市场营销科岗位职责 .....          | 183        |
| (四) 设计科岗位职责 .....            | 184        |
| (五) 质检科岗位职责 .....            | 184        |
| (六) 设备科岗位职责 .....            | 185        |
| <b>四、生产岗位责任制 .....</b>       | <b>185</b> |
| (一) 样品制作岗位责任制 .....          | 185        |
| (二) 设计人员岗位责任制 .....          | 186        |
| (三) 大样板人员岗位责任制 .....         | 186        |
| (四) 小样板人员岗位责任制 .....         | 187        |
| (五) 裁剪人员岗位责任制 .....          | 188        |
| (六) 缝纫人员岗位责任制(包括烫板、锁钉) ..... | 190        |
| (七) 整烫包装人员岗位责任制 .....        | 192        |
| (八) 发包人员岗位责任制 .....          | 193        |
| (九) 收发人员岗位责任制 .....          | 193        |
| <b>五、服装生产组织管理 .....</b>      | <b>194</b> |
| (一) 生产组织管理制度 .....           | 194        |
| (二) 在制品管理制度 .....            | 195        |

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| (三) 质量管理的一般内容 .....      | 196        |
| (四) 服装加工质量检验的内容 .....    | 196        |
| (五) 服装裁剪工序的质量管理 .....    | 197        |
| (六) 服装缝纫工序的质量管理 .....    | 198        |
| <b>六、生产现场管理 .....</b>    | <b>199</b> |
| (一) 生产现场管理条例 .....       | 199        |
| (二) 生产计划安排的原则与方法 .....   | 200        |
| (三) 生产计划管理制度 .....       | 202        |
| (四) 生产经营计划的实施和检查考核 ..... | 203        |
| <b>七、生产技术管理制度 .....</b>  | <b>204</b> |
| (一) 设计人员管理制度 .....       | 204        |
| (二) 技术科技术管理制度 .....      | 205        |
| (三) 技术科样品室技术管理制度 .....   | 206        |
| (四) 技术科样板室技术管理制度 .....   | 206        |
| (五) 技术资料管理制度 .....       | 207        |
| (六) 新产品设计岗位职责 .....      | 208        |
| (七) 新产品开发制度 .....        | 208        |
| (八) 样板试样制度 .....         | 209        |
| (九) 缝纫技术管理制度 .....       | 209        |
| (十) 检验抽样方法管理制度 .....     | 210        |
| <b>八、工艺技术管理制度 .....</b>  | <b>210</b> |
| (一) 工艺纪律 .....           | 210        |
| (二) 工艺文件的编制与执行程序 .....   | 211        |
| (三) 工艺文件及样板管理制度 .....    | 212        |
| (四) 首件产品技术鉴定制度 .....     | 212        |

|                              |         |
|------------------------------|---------|
| (五) 工艺检查制度 .....             | 213     |
| (六) 工艺管理的执行细则 .....          | 213     |
| (七) 工艺管理制度 .....             | 214     |
| (八) 工艺检查制度 .....             | 215     |
| (九) 操作技术管理制度 .....           | 215     |
| <b>九、技术档案的管理</b> .....       | 216     |
| (一) 技术档案室的岗位职责 .....         | 216     |
| (二) 技术文件材料归档的范围 .....        | 217     |
| (三) 技术档案的管理制度 .....          | 221     |
| (四) 技术档案的借阅制度 .....          | 222     |
| (五) 技术档案的保密制度 .....          | 222     |
| <b>十、技术考核标准</b> .....        | 223     |
| (一) 技术科工作考核标准 .....          | 223     |
| (二) 质检科工作考核标准 .....          | 224     |
| (三) 营销科工作考核标准 .....          | 224     |
| (四) 设备科工作考核标准 .....          | 225     |
| (五) 车间工作考核标准 .....           | 226     |
| (六) 仓库工作考核标准 .....           | 227     |
| <b>十一、主要工序的奖惩条例</b> .....    | 227     |
| (一) 裁剪工序奖惩条例 .....           | 227     |
| (二) 缝纫工序奖惩条例 .....           | 228     |
| (三) 整烫包装工序奖惩条例 .....         | 229     |
| <br><b>第七章 供销及传递制度</b> ..... | <br>230 |
| <b>一、供应职责及管理制度</b> .....     | 230     |