

# 第一章 服装生产管理概论

服装业是我国轻工业中一个重要的行业，在国民经济中占有很重要的地位。随着市场经济体制的改革，服装企业的经营管理更加突出生产管理。通过加强服装企业的生产管理，可以提高生产效率，提高产品品质，降低生产成本，减少生产损耗，生产出符合企业经济利益和满足客户需求的产品。

在服装业的发展过程中，顾客对产品的要求发生了深刻的变化，主要体现在服装消费呈现个性化、多样化和多变化，服装市场竞争日趋激烈，服装市场的空间不断扩大，服装流行周期越来越短等方面。随着科技的迅速发展，服装企业所采用的管理方法和技术也发生了变化，例如：服装 CAD、CAM、FMS 系统等已开始推广和应用，这样，就要求不断提高服装生产管理水平，以此来适应市场变化的需求。

## 第一节 服装企业简介

### 一、服装企业的发展

我国服装业比纺织业起步晚，但近十多年来发展却十分迅速，现今已成为世界上最大的服装生产国和出口国，这与我国的改革开放是密切相关的。服装企业的发展情况在很多专业书籍中都有介绍。在这里，主要对已回归祖国的香港与我国服装业发展的联系进行简述。

香港位于祖国的南大门，在过去的 30 年间，其服装业的发展十分迅速，服装业的出口量超过纺织业的出口量，而成为香港的主要出口产业。在香港工业发展的初级阶段，纺织业是主要发展产业，随着时间的推移，纺织业不再是出口的主导产业，取而代之的是服装业。

在 20 世纪 40 年代，我国内地的部分企业家和技术人员移居到香港，带去了大量资金和生产技术，这批主要来自上海的企业家最初开设纺织厂，由于当时欧美市场对纺织品的需求甚殷，促进了香港纺织业的迅速发展，其中棉布是当时香港最大宗的一项出口产品，到了 50 年代末，香港可以出口纺织品到很多国家，而且与很多国家签订了双边贸易协议，从而限制了香港纺织品的出口。但这些限制却刺激了服装业的发展。随着海外对纺织品的进一步限制，香港的纺织企业开始多元化经营，逐步投资服装业。随着投资的增加，市场也成功地拓展了，最终服装业代替了纺织业。香港的服装业最初得以发展，主要是因为有着充裕的廉价劳动力和物料，加上买家经常付出时间、人力和资金来协助香港的企业，从而提高生产能力。香港的服装企业经营规模较小，但很灵活，成本低。因此，这些企业的产品与工业化国家的产品相比，在价格上具有竞争力。香港服装业的发展，也带动了其他服务行业的发展，如五金行业、塑胶行业等。

进入 80 年代，随着市场消费需求的改变，香港生活水平的日益提高，劳动力的价格也普遍提高。为了降低产品的价格，使产品在市场上有立足之地，经营者开始将工厂转移；与此同时，我国正在实行对外开放，因此，香港大部分服装企业搬迁到内地的沿海地区，并设立了规模不等的生产基地。因此，我国的服装业也在来料加工的生产方式下慢慢发展起来。内地能够成为加工主要基地的原因是：我国的劳动力价格低廉，各种管理费用较低，生产的成本低，竞争能力就大。

现今，有很多的企业都开始拥有自己的服装品牌，例如：杉杉、七匹狼等，这与香港的服装业发展是分不开的。

## 二、服装企业的特点

服装企业与其他企业相比，具有以下特点：

1. 服装企业是劳动密集型企业 在服装企业的总生产成本中，直接人工成本占了很高的比例，也就是说，服装企业是劳动密集型企业。例如：月产量需达到 4000 条五代款牛仔裤的车间，就要安排 40 个人就业。因此，很多服装投资者将工厂设在能够提供廉价劳动力的发展中国家，可使企业的竞争能力相应提高。

2. 投资少 成立一家服装企业并不困难。因为缝纫机和裁剪机等生产设备的价格低廉，需要投入的资金并不多；服装的生产周期较短，投资的回收期也不长。

3. 服装企业是半手工生产的企业 成衣化的服装企业生产是由多个人工控制的工序来完成的，工人用缝纫机把衣服各个部分缝合起来。缝纫机是由人工控制连续地缝出针步，这部分的工作只占车缝工序的 1/5 时间，其余 4/5 的工作时间分配在以下几个方面：

- (1) 缝纫前的准备工作；
- (2) 缝纫前把衣服各部分搭配；
- (3) 控制缝纫机形成针步的速度；
- (4) 将制成的衣服部分捆扎在一起。

一般来说，这些由人工控制的工作是车缝工序的核心部分，但至今仍未机械化。工人的技能直接影响生产效率，因此对工人的培训是服装企业必不可少的一项工作。

## 三、服装企业的相关企业

服装企业的发展与兴旺，是靠相关企业的发展而带动起来的。因为服装制作的全过程都与相关企业密不可分。表 1-1 是服装企业所需要的原料和它们的来源。

表 1-1 服装企业的原料来源

原 料	提 供 原 料 的 企 业
布	纺织企业
缝纫线	纺织企业
里 布	纺织企业
衬 布	纺织企业
钮 扣	五金业或塑胶业
拉 链	五金业或塑胶业
商 标	印刷业或纺织业
衣 架	塑胶业

另外，从图 1-1 亦可以了解到其他企业是如何提供原料给服装企业的。

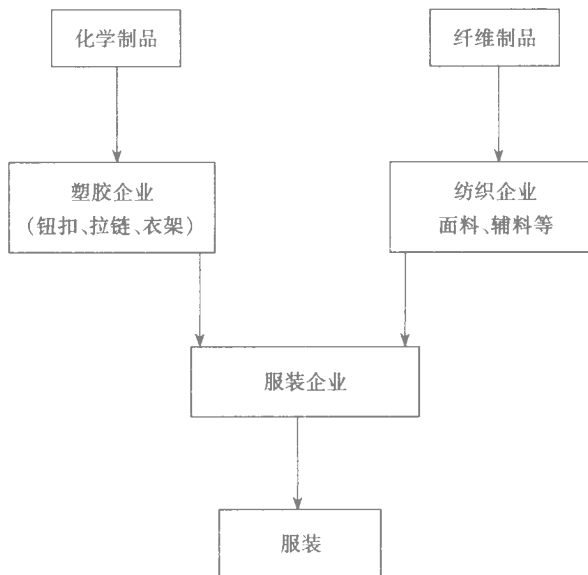


图 1-1 服装企业与某些相关企业的关系

## 第二节 服装生产管理体系

### 一、服装生产管理的概念

服装生产管理是将服装企业的人力、物力、财力、信息等资源进行计划、组织、协调和控制，是服装生产过程密切相关的各项管理工作的总称。

服装生产管理研究的对象包括：

1. 合理地配置各种资源要素 这些资源要素主要包括劳动力、劳动资料、资金、信息、技术等。
2. 高效率地组织生产过程 服装生产过程的分工较细，需确立恰当的分工协作关系，确保生产过程的协调性。
3. 研究和运用现代化科学管理的方法和手段 许多管理原理、方法和手段对服装企业的生产起到帮助和推动的作用。

### 二、服装生产管理的基本要素

服装生产管理是服装企业生产经营活动的重要组成部分，其基本要素对企业管理有很大的影响。服装企业的基本要素有：

1. 人 在服装生产过程中，人是不可缺少的要素，并起着主导作用。人的知识、技能和工作态度直接影响工作效率。
2. 物质 服装企业所需要的物质包括材料（如面料，辅料）、机械设备和能源。

3. 技术 包括工艺标准、工艺流程等加工方法。

4. 资金 资金是服装企业生产的重要因素，生产运作的任何一个环节都需投入资金，任何一种产品都需投入成本。

5. 信息 服装的款式千变万化，随着潮流的不断改变，需要大量的市场信息来配合生产，同样生产中的信息也会反馈到市场。

服装企业如果能灵活运用这些基本要素，就会对服装生产的管理起推动作用。

### 三、服装生产管理的职能

服装生产管理的职能根据生产活动的内容可划分为计划、组织、指挥和控制，这 4 项职能基本上反映了管理工作的主要内容。

1. 计划职能 计划是对服装企业的经营活动进行事先筹划和安排的一种管理活动。计划职能是服装企业管理工作的首要职能，服装生产的整个管理过程都必须从计划开始。计划就是为企业管理制定目标，也是为企业管理提供指导方针和确立行动方案。因此，计划职能在管理过程中起主导作用。计划职能包括确立目标、决策和制定计划方案等内容。

2. 组织职能 组织是通过组织结构、权力关系、分工协作、任务结构等的设计和运用，把服装企业经营的各种要素、各个环节结合起来，使其向服装企业目标有效运行的一种活动。服装企业管理的计划确定的目标和方案，需要企业的劳动者共同完成。为使生产效率更高，需要进行适当分工，也就是说，根据工作的要求和劳动者的特点进行部门划分和岗位设计，将适当的人员安排在适当的部门和岗位上，并通过授权，规定各部门、各岗位的职责和权限，用制度规定信息传递的方式和上下左右的相互关系，以形成一个有机的组织结构，使组织正常运转。这些都要靠组织职能的作用来实现。组织职能的主要内容有组织设计，主管人员配备和授权等。

3. 指挥职能 指挥是促使组织成员行动和发挥作用的职能。当一个服装企业成立后，规定了企业目标，设计了企业的组织结构，也规定了企业各部门、各岗位的职责和权限，但这个时候，企业尚未正常运转，就如同一部汽车已经装配好，但尚不能启动一样，需要人去操纵它，指挥它运转和行驶。因此，指挥是每一个管理者的重要职能。指挥职能主要体现在信息沟通、人员激励和领导实施三个方面。

4. 控制职能 控制是根据企业目标和计划的要求，对企业生产经营活动的过程和结果进行检查、监督和调节的活动。由于服装企业的规模越来越大，分工和协作关系越来越复杂，企业在执行计划的过程中，容易受到各种因素的干扰，使计划的实施偏离原来的轨道。因此，为了使企业的目标顺利实现，就必须对计划的实施进行控制，以保证各部门的行动符合计划目标的要求。

### 四、服装生产管理体系

服装生产管理的范围比较广，它的主要内容有：服装生产的技术准备工作，生产计划的编制，服装生产线的设计与生产任务的分配，员工的工作任务分配与调度，生产过程的信息管理，生产工艺的制定与控制，生产质量的管理与控制，生产成本的管理与控制，生产设备的管理，劳动定额及工资分配的管理，生产安全管理，员工的考核、激励与培训，计算机的应用等。服装生产管理是服装企业经营管理的—一个重要系统，这一系统的主要任务是运用各种职能将生产中的各种要素有效地组合，形成一个有机的服装生产管理体系。如图 1-2 所示。

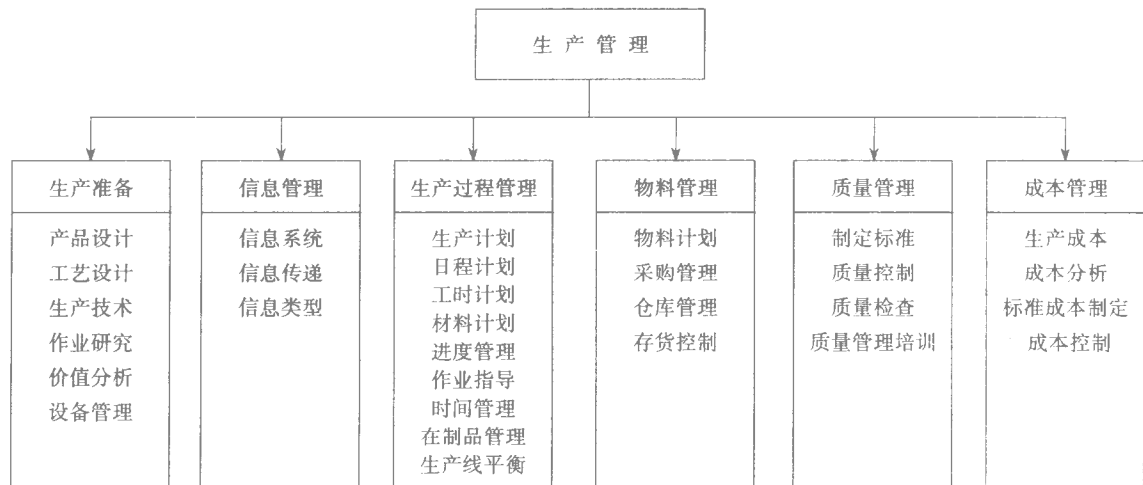


图 1-2 服装生产管理体系

### 第三节 服装生产管理的发展

随着社会的发展，各行各业的管理水平不断提高，管理技术层出不穷。服装企业也不例外，从脚踏缝纫机到电动缝纫机，从传统的管理方法到计算机在服装生产管理的应用，可以说，服装企业的生产管理得到了很大的发展。计算机在服装企业的应用，大大提高了服装生产的速度和质量，也缩短了服装产品的更新周期，使服装企业更能适应多品种和小批量的生产，提高了服装企业对市场需求变化的快速反应能力。服装生产管理的计算机技术应用主要体现在以下几个方面：

#### 一、服装 CAD

服装 CAD 即服装电脑辅助设计，它是利用多媒体电脑硬件与服装 CAD 应用软件进行服装产品设计和开发的技术。我国的服装企业在使用服装 CAD 技术方面比西方发达国家迟一些，在 20 世纪 90 年代才得到普及推广和应用。服装 CAD 技术的应用使许多服装企业在产品设计能力和市场快速反应能力方面得到很大的提高，并取得良好的经济效益。

服装 CAD 系统的硬件包括输入设备、主机、输出设备三部分。输入设备包括数字化仪、扫描仪等，输出设备包括打印机、绘图机等。服装 CAD 系统的应用软件包括以下几方面的功能：

1. 服装产品设计 服装 CAD 系统可以进行绘图、调用和存储等，也可以进行产品设计图的复制，并对不同组合的服装系列填色。

2. 服装纸样的设计 服装 CAD 系统根据产品的设计图，绘制生产所需要的纸样，并可以通过放码功能将纸样缩放成各种尺码的生产纸样，也可以输入手制纸样，根据需要对生产纸样进行修改。

3. 服装排料图 服装 CAD 系统可自动将输入的纸样在规定的宽度里进行自动排料，能节

省面料，提高排料效率；也可以通过人机交流，结合实际情况进行排料。通过打印系统，可绘制生产排料图或比例图。

4. 服装工艺设计 服装 CAD 系统可直接提供生产工艺卡，为生产部门节省了时间。

5. 服装产品资料库 服装 CAD 系统可将服装产品的所有资料储存起来，包括设计图、使用面料、生产纸样、工艺卡、排料图、生产流程等，提高了对资料的调用和检查效率。

## 二、服装 CAM

服装 CAM 即服装电脑辅助生产，它将电脑与服装生产设备结合起来，可以提高服装生产效率和精密度。服装 CAM 技术的应用主要体现在以下几方面：

1. 计算机裁剪系统 计算机裁剪系统是由电脑控制裁剪设备，按程序完成整个裁剪工作。计算机裁剪方法主要有：刀剪系统、激光裁剪系统、等离子体裁剪系统等。

2. 计算机缝纫系统 计算机缝纫系统是由电脑控制整个车缝程序，包括缝制前的准备（即分类、折叠、配置、粘合、静电处理等），缝制工艺（运用不同的设备完成各个部分的缝制工作）熨烫技术（运用电脑和模板提高熨烫工艺的自动化程度）

3. 自动流水线 服装企业在缝纫车间已开始使用自动吊挂输送系统，形成单元同步生产系统 UPS 从而提高服装生产的速度和产品品质。

## 三、服装企业管理信息系统 MIS

服装企业管理信息系统 MIS 是指通过计算机，对企业生产管理过程中的各种信息进行收集、整理、储存、分析、查询等，同时，也能提供生产过程中所需要的各种信息。随着科学技术的发展和市场竞争的日趋激烈，服装企业生产向多品种、小批量的模式转变，单纯靠管理人员是不能去适应这种快速多变的生产的。因此，MIS 系统也在服装企业里开始广泛地应用起来。

服装企业管理信息系统包括以下几方面：

1. 销售或订单系统 此系统有销售分析与预测、销售数据的统计与分析、成品的库存统计与分析、订单资料、销售计划等功能。

2. 采购系统 这个系统可对面料、辅料、易耗品等进行计算、存量控制、编制采购计划、库存材料的统计与成本分析等。

3. 生产管理 此系统能够进行工序编制、生产线平衡、产量分析、进度管理、负荷分析、作业人员的技术能力分析、质量分析等。

4. 生产技术系统 这个系统可为各生产部门提供各种生产技术文件，如生产工艺、生产进度、计划产量、质量标准、工时定额、材料定额等。

5. 生产计划系统 此系统可编制年度生产计划、季或月度生产计划、工时数计划等。

6. 会计核算系统 此系统可以为企业 provide 会计核算服务，主要包括凭证处理、成本核算、利润核算、会计报表等。

## 第三章 服装企业生产的运作过程

### 第一节 服装企业概述

#### 一、服装企业的规模

一般情况下，服装企业的规模有三种：

1. 小型企业 这种规模的服装企业职工人数很少，有些是以家庭为单位私人经营的企业，生产能力很低。
  2. 中型企业 职工人数在 100~200 人左右，可以进行批量生产。
  3. 大型企业 职工人数多达 500 人以上，可进行大批量生产，组织层次多。
- 不论企业的规模大或小，都必须有一个组织系统。工厂的规模越大，生产分工就越细，专业化程度越高，就越需要有组织来协调各部门的工作。

#### 二、服装企业的活动类型

服装企业的生产活动主要有两大类：

1. 生产活动 是指服装产品的制作过程。
2. 管理及服务活动 是指为产品的制作提供所需的物件和服务，并对生产活动进行有效地控制。

这两种活动是互相依赖、缺一不可的。

#### 三、服装企业生产活动的主要组成部分

1. 进货部 接收所有输入的货品和确保这些货品安全运送，如面、辅料的采购、检查等。
2. 原料仓 储存订购回来还未投入生产的物料。原料仓内设置很多置物架、置物箱等，用来安放不同种类原料。
3. 裁床部 它的主要工作是将整匹布料变成裁片，裁床内配置各种裁剪布料的工具、设备。
4. 缝纫车间 是将裁片制成服装的场所。
5. 熨烫部 主要负责熨烫制成的产品，使服装平挺。
6. 质检部 是检查衣服质量的部门，确保所有产品符合客户的标准。
7. 包装部 负责把衣服包装好，以便保存、陈列和运输。
8. 成品库 是用来储存成品的仓库。
9. 装箱部 负责将成品放入适当的包装箱或货柜，以便成品顺利到达客户手中。
10. 落货区 是指一个方便装卸货物的地方。

## 四、服装企业各部门的组成及职责

### (一) 生产部门

#### 1. 准备间

(1) 样板制造：根据设计的款式或客户提供的式样，进行样板制造。

#### (2) 裁剪：

根据合约的要求进行服装样板的裁剪；

按合约订购的数量，领取所需布料，进行成批裁剪；

将裁剪的数量和损耗进行记录。

#### 2. 车缝间

##### (1) 充分利用机器的性能：

提高机器的速度，可以增加产量，提高生产效率；

装配的附件，能使不同工序在同一机器、同一时间完成加工任务，减少在制品的传递时间；

生产线上的机器配件、操作时间、安放地点的不同，对生产过程的一系列活动有很大的影响。机器配合适当，可使人工最节省，运送效率最高，机器运转的时间最长，管理简化，生产效率增大。

##### (2) 配合品质控制工作，可以达到以下目的：

检查工作在原地附近展开，可以节省时间和减少错误的发生；

作业人员更加容易了解品质上的要求；

在制品的缺点可随时提示给作业人员；

机械上的故障可迅速地从品质控制中查出。

#### 3. 整理间

(1) 熨烫：首先在熨烫之前，产品必须经过修线和检查，发现有不合格品，应列入另类产品。不合格品的特点是：有残留线头，尺码不对，有色差，布料存在疵点等。其次要按照规定的方法进行熨烫。操作过程中，应注意熨斗温度、压力、熨烫方向、衬垫方法、成品尺寸等。

#### (2) 包装：

检查成品尺码和数量，并对成品进行分类和分色；

按着合约规定的包装方法进行包装。包装内容有：成品内必要的衬纸、衣架、别针等辅料，吊牌，使用说明，透明胶袋，服装成品装箱数量和颜色分配；

运输资料包括：到达地点、制品名称、制造商、国别、外箱尺寸、毛重、净重等；

品质控制人员必须做最后的检查，方可办理交运手续；

资料记录：对熨烫、包装、入库的数量进行记录，填写包装资料等。

### (二) 管理部门

#### 1. 企划部

#### 2. 物料采购部

#### 3. 品质管理部

#### 4. 台账部

## 5. 成本核算部

以上各个部门与生产部门的准备间、车缝间、整理间应密切联系，相互协调。

## 五、服装生产实施的条件

### (一) 订单条件

每一份服装订单，都必须有适当的条件，双方共同信守履行。除每件服装的单价、付运方法、付款方式等营业上的事项外，有关生产的资料必须具体说明。

#### 1. 款号和尺码

(1)款号：对决定制作的衣服编订号码，作为日后生产的代号和存档之用。

(2)尺码：通常，衣服的尺码用 S、M、L、XL 等来表示，各成衣商和设计师也有自定的尺码。

2. 面料 衣服的面料有棉、毛、丝、麻、人造纤维等，根据其厚薄、组织、色彩的不同，适应不同的生活起居及场合。

3. 辅料 辅料的种类繁多，例如，拉链、钮扣、缝线、松紧带、商标等。

4. 包装材料 包括衣架、纸板、别针、透明胶袋、吊牌、衬纸、纸盒、纸箱等。所用的数量和品质，根据客户的要求来控制。

#### 5. 检验办法

(1)检验的数量配合交货日程进行；

(2)检验的标准：

抽样检查。如 1000 件服装，抽查 5%；

重量的容差。如每打服装重 6kg，其容差为  $\pm 5\%$ ；

成衣的尺寸度量 and 容差。如衣长 72cm，其容差为  $\pm 0.5\text{cm}$ ；

化学试验。试验衣料的染色牢度、日晒牢度、抗燃性、引燃性等；

物理试验。试验衣料的经纬向强力、缩水率、摩擦力，透气性、折皱性、抗水性等；

#### ⑥检验交货时间与地点。

### (二) 服装制作过程中的注意事项

1. 裁剪损耗率 成衣的布料损耗，包括裁剪和锁边两种。这项损耗率的最大限度在梭织布为 8%，针织布为 14%。

2. 制作的尺寸无论内衣，还是外衣，穿着必须合体。因此，应该按下列原则来制定衣服的尺寸：

(1)站立或端坐姿势要自然；

(2)根据季节和穿着场合来量身。

#### 3. 尺码分配与颜色分配

(1)在一箱产品中有混码包装和单码包装；

(2)在一箱产品中有混色包装和单色包装。

#### 4. 量体

(1)上装：上装的量体部位有肩宽、胸宽、颈围、胸围、腰围、臀围、臂围、背宽、背长、袖长等；

(2)下装：下装的量体部位有腰围、臀围、臀距、裤长、裙长、裆长、股围、膝围、脚围等。

## 第二节 服装企业生产的运作程序

服装企业的运作，可以分计划、生产、控制三部分来叙述。

### 一、计划

服装企业运作的计划包括以下内容：

1. 订单咨询 当服装企业接到订单后，对客户的订单进行详细的咨询。例如详细了解客户对产品、款式、材料、品质的要求，订单数量等，并取得双方的确认。
2. 样板设计和制作 当客户确定款式后，企业的样板部根据要求，对订单的款式做样板的试制。
3. 用料预算 样板试制后，必须计算生产这一款式服装所需布料的用量。
4. 制作要求 当样板确认后，必须注明所有的制作要求。如产品的止口，针距，部件的尺寸等各项指标。
5. 制作通知单 当客户对产品的制作要求确定后，厂方将制作要求编写成一份生产制作通知单，然后分发给各个相关部门作为生产的依据。
6. 工资的估计 对产品的制作有了明确和详细的了解后，厂方会对各个工序进行定价，然后，统计出这一产品所需要的工资。这种工资的计算，只是一个估算。
7. 订货和追索物料 客户接纳厂方的价格后，厂方开始订购物料，以供生产使用。同时，还要确保物料的质量与订单吻合。
8. 生产安排 根据企业的实际情况，编制各生产部门的工作安排，并明确完工的日期。
9. 工作安排 这是各个部门的具体工作安排，详细地制定每天的生产计划。
10. 工场领料 生产部门领取订单所需要的各种物料，等裁片到来后，立即配合使用。
11. 工场试板 一般来说，在生产部门里，每种新款服装准备大量生产之前都必须先试板，也就是说，由管理人员或工人先试制一件样板出来，交技术部门核准，确保生产部门准确无误地生产。
12. 裁单安排 裁床是生产的第一个部门，要想不发生任何错误，布料不被浪费，在裁剪之前，必须经过周详的编排，找出一个最佳的方案，才能有效地利用布料。
13. 交货安排 当产品完成后，就该交付客户。交货的方式有多种，如水运、陆运、空运等。交货的安排要周密，保证如期交货到客户手中。

### 二、生产

生产步骤包括以下内容：

1. 纸样制作 当样板经核准后，便可以开始纸样制作，制作程序包括修改纸样、放码等。
2. 排料 经过裁单安排后，每张布料应该安排多少件服装和多少个尺码，都必须经过严密的编排，尽量使布料的利用率达到最高。
3. 铺料 根据裁单的安排，每床铺所需层数的布料。
4. 裁剪 根据纸样的形状，将裁片切割出来。

5. 捆扎 将裁剪好的裁片进行分配，以若干数量一扎捆绑，并附上印有相应资料的工作单。

6. 车缝 将各块裁片缝合成服装。通常，车缝的工序是按照一定的次序进行的，由不同的工人分担不同工序的操作。

7. 剪线 对缝制好的服装进行修线，尽量把线头、线尾剪净。

8. 熨衣 服装制成后，必须经过熨烫的过程，以达到理想的外型。熨衣时注意熨斗的温度、压力等。

9. 包装 对制成的服装作最后的整理，包括折衣、挂吊牌、装入胶袋、放入包装箱等。

### 三、控制

控制方面主要包括以下内容：

1. 复板 是将试制的样板交给客户复核，确认后，根据客户的要求更改。

2. 制定工资 经过工资估算后，对制作的成本进行复核，并制定工资。

3. 物料测试 将由供应商提供的物料在品质、数量、规格等方面进行测试和检查。

4. 生产控制 进行大量生产时，对生产过程的各个部门进行在制品流量的控制。

5. 产量控制 也是进度控制，这项工作是确保生产线每日的产量与预定的产量相吻合或保持在目标产量以上。

6. 品质控制 在产量保证的同时，产品的品质必须符合客户的要求。

7. 成本控制 在生产过程中，严格控制生产成本，保证企业的利益。

8. 生产报告 生产部门必须对订单的生产作详细的报告，包括生产进度、生产成本、生产过程出现的问题等。

9. 成本分析 对生产的订单进行成本的统计，并与以往的生产成本比较，分析成本的差异。

## 第三章 服装企业的组织系统

企业的生产系统，无论其规模大、规模小都需要集中众多的人力、物力和财力才能正常运行。在生产过程中，各种生产要素如果不能发挥最大的作用，那么就会浪费企业的资源。如果要将生产要素融入整个生产系统，并得到充分的发挥，就必须对整个生产系统进行合理地组织。

### 第一节 组织概述

#### 一、组织的概念

企业组织的概念很多，根据服装企业生产的目的，可以正确地理解为：组织是一种企业的模型，在这个模型里面，有一群技术人员能够尽力地工作，使管理方面的命令，得到准确的传递。

#### 二、组织的意义

获取利润是企业生存的条件和经营的目的。为了使企业内的人力、物力和财力有效地运用，必须设立一个维护这种目的的组织，通过划分单位、分授权力、指派工作、订定合理的指挥方案以及信息传递方式，来达到组织特定的目的。

组织的意义是制定企业各部门的职责和它们之间的相互关系，并指定权责，付予任务，使企业内各员工的工作合理化，从而达到企业的经营目的。也就是说，将企业内人力、物力和财力组合起来，以最低的成本及最具生产力的方式经营以达到企业的目标。

#### 三、成立组织需要考虑的因素

一般来说，要成立一个组织，必须考虑以下五个因素：

1. 目标 在成立一个组织来达到一些目的之前，必须先确定企业的经营目标。例如，一个经营成衣贸易组织的目标是生产的成衣种类、企业的运作方式、投资金额和每年利润以及组织规模和增长目标等。又如一个非牟利的组织，他们的目标可能包括提供的社会服务类别、服务对象、服务增长目标等。组织的目标要明确，并使组织的每个成员都明了。

2. 资本投资 组织的资本多少与其目标和规模有直接关系。一个规模庞大、目标众多的组织需要大量资金，如建筑工地购置设备、日常运作、维修保养、工资和原料等，都需要大量的资金。周密的投资计划可使组织顺利运行。

3. 员工 制衣业是人工密集的行业，人力的利用是很重要的因素。对员工的聘用，要考虑其特长，如一般技能、理解能力、工作态度和普遍的生活水平等。员工的素质对建立组织尤为重要。

4. 市场状况 一个组织成立之前，一定要对该行业的现在和未来的市场状况作深入的了解，同时，不可忽视竞争对手的数目和情况。这些因素都会影响组织初期的成立和未来的发展。

5. 社会状况 社会的政治和经济状况是否稳定，可以影响组织在该社会的成立社会环境越稳定，在那里成立组织的可能性就越高。

#### 四、组织的原理

组织的原理是协助建立组织结构，以便发展良好的组织，达到企业的目标

##### （一 管理幅度

管理幅度是指一位主管能直接且有效地督导部属的人数。如果督导的人数太多，督导效果就不明显；如果督导的人数太少，就会浪费人力，导致成本提高。因此，管理幅度的大小直接影响组织的效益。影响管理幅度的因素有以下四个方面：

1. 主管的能力 一个具有卓越才华的主管，必须具有迅速的决策能力、过人的精力、无限的脑力以及良好的公共关系，这样就能督导较多的部属，节省成本和减少管理层次。

2. 组织层次 一般来说，高层次的主管管理的人数比低层次的主管管理的人数少。

3. 主管业务的性质 如果主管的业务只是简单的例行工作，与部属接触的时间较少，那么就可以管理较多的人员；反之，如果主管的业务复杂而且机动性大，那么他所督导的人数就不能太多。

4. 部属的工作能力 如果部属的工作能力强，请示主管督导的时间就少，那么主管就可以监督较多的从属人员；反之，则不能督导太多的部属。因此，人员的素质和训练是相当重要的。

##### （二 组织层次

将管理幅度应用于组织设计，就形成不同阶层的管理。管理的幅度越小，管理层次就越多。但是太多的层次，对工作指示和命令的传递，就会比较缓慢而且效率低，同时，也容易遗失和误解。因此，组织的层次愈少，愈能提高效率和灵活性。

##### （三 细分活动

为了达到企业的目标，必须对生产活动和功能进行细分，以便更有效地协调各部门的生产。细分活动的准则如下：

1. 功能 最常用的细分活动基准是功能。例如将生产分成设计、制作和管理等活动。这样，在活动的各部门中，均可使用专业人才。

2. 制程 在服装企业中，将生产活动根据制程而细分，是最自然的分法，例如，将衣服的生产分为裁剪、车缝、熨烫、包装等活动。

3. 设备 根据设备的性能而细分活动。如锁边车、平车、钮门车、挑脚车等都是制衣设备细分活动的依据。

4. 位置 细分活动可以根据其活动位置而定，这种分法是将不同活动的位置进行组合，组合可使组织的运作更具效率。

5. 产品 很多企业都会根据其产品的类别而细分。例如，生产部门的一车间生产裤类产品，二车间生产衬衫类产品。

6. 顾客等级 销售部门经常根据顾客等级来细分活动。例如，有一组销售人员负责零

售，另一组销售人员负责批发。

以上准则并非所有的公司或企业都适用，企业在细分活动之前，必须先决定最佳的基准，以便最合理、最具效率地对企业活动进行细分。

#### （四 权责的划分

所谓权责就是指职权和职责。对事物的决策和对人群行为的指挥和领导权属于职权；个人在组织内应履行的义务属于职责。在组织系统里，所有的职权都是来自业主，而所有的职责均依职权的发挥而存在，两者是并存的。因此，权责的划分不是将职权和职责划分，而是权责层次及类别的划分。

权责的划分可以确定组织中每个成员的工作岗位，并显示其在组织中的地位和与其他人的关系。如果权责划分不清楚，就容易造成推卸责任和争权夺势，导致企业组织的混乱。

#### （五 能力与工作的配合

企业里的每一个工作岗位都必须有适当的人才来担任，这样才能使企业有效地达到目标。要使工作适得其人，就必须分析工作的性质和规范，以便寻找符合身体、心理、技术、教育程度等条件的人选。因此，在挑选人员时，必须经过面谈、考试、详细的履历，才能获得适当的人选。

## 第二节 组织结构的基本形式

企业组织结构是企业组织结构设置的具体模式。它是管理组织的外在表现形式。企业的规模直接影响企业的组织结构。因此，企业的组织结构形式是随企业的产生和发展体现出来的。

### 一、直线式组织

直线式组织是工业发展初期最常用的一种结构形式，如图 3-1 所示：

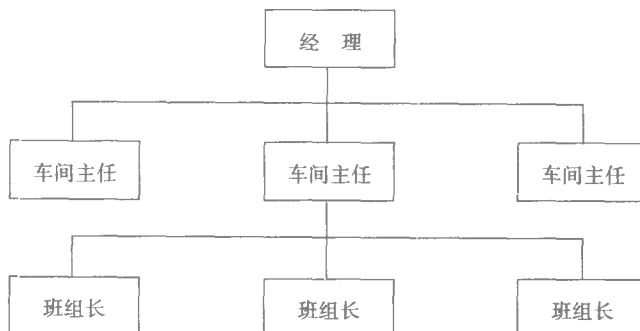


图 3-1 直线式组织结构形式

它产生于手工作坊，当时的老板和工场主都是实行个人管理，生产、技术、销售、财务等各项事务都亲自处理。因此，这种组织形式没有职能机构，从最高管理层到最低管理层，实行直线领导。

### 1. 直线式组织的优点

- (1) 组织层次简单明了，信息传递迅速；
- (2) 权力集中，指挥统一；
- (3) 垂直联系，责任明确。

### 2. 直线式组织的缺点

- (1) 组织缺乏弹性；
- (2) 下级对上级绝对服从，下情难以上达；
- (3) 各部门只对主管负责，缺乏协调；
- (4) 主管的能力对组织的效率影响很大；
- (5) 主管更换时，组织受影响。

## 二、职能式组织

这种组织形式是管理学鼻祖泰勒为改良直线式组织的缺点而提倡的，是一种高度专业分工的组织形式。这种组织形式的要求是：在企业内部设立若干职能部门，各职能部门在自己的业务范围内都有权向下级下达命令和指示，即各级负责人除了要服从上级直接领导的指挥外，还要受多个职能部门的领导，如图 3-2 所示。

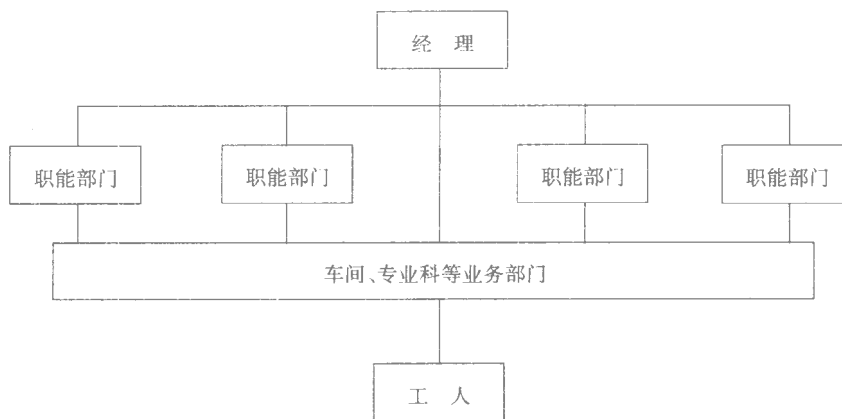


图 3-2 职能式组织结构形式

### 1. 职能式组织的优点

- (1) 充分利用每个人的专长；
- (2) 设计部门与执行部门分开，促进研究改进，同时执行者只按计划执行，有效地提高工作效率；
- (3) 任何活动的进行都有计划。

### 2. 职能式组织的缺点

- (1) 指挥操作人员的主管太多，使操作人员无所适从；
- (2) 间接人工增加，间接成本提高；
- (3) 职责划分不易明确，主管之间容易产生摩擦。

## 三、直线及幕僚式组织

这种组织形式也称参谋式组织，它吸取了直线式组织和职能式组织的长处，避免了它们的短处。它把直线式指挥的统一化和职能分工的专业化相结合，在组织设置两套系统，一套是直线指挥系统，一套是职能管理系统，如图 3-3 所示。

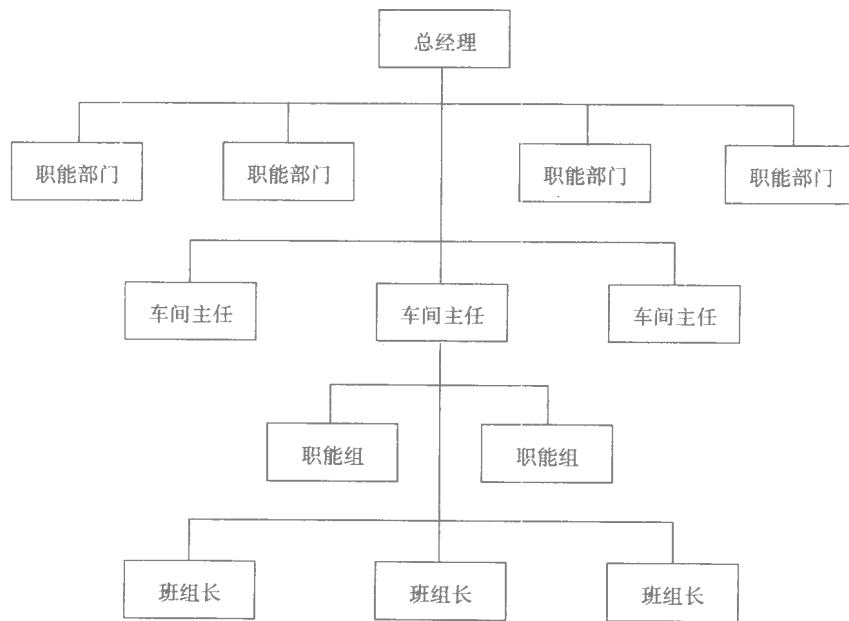


图 3-3 直线及幕僚式组织结构形式

这种组织形式是以直线指挥系统为主体，同时利用职能部门的参谋作用，但职能部门在各自范围内所做的计划、方案及有关指示，必须经过相应层次的领导批准才可下达，职能部门对下级部门无权直线指挥，只起业务指导作用。

#### 1. 直线及幕僚式组织的优点

- (1)专业工作由专家负责，提高管理水平；
- (2)计划、研究工作由幕僚负责，减轻直线主管的负担；
- (3)幕僚无权指挥工作，不影响统一指挥的原则。

#### 2. 直线及幕僚式组织的缺点

- (1)直线主管与幕僚部门的职权易于混淆；
- (2)幕僚人员的计划可能不切实际；
- (3)如果直线主管不重视幕僚的意见，那么幕僚部门的优势难以发挥；
- (4)有些幕僚缺乏责任感。

### 四、事业部组织

这是一种分权制的组织形式。它的总部下设一层半独立经营的“事业部”，事业部长负责全面工作，并设相应的职能部门。如图 3-4 所示。

事业部是分权化单位，它分割了一定的直线指挥权限，有进行采购、生产、销售活动的自主权，是实际的利益责任单位，有利益生产、利益核算、利益管理三种职能。事业部的划分，可按产品、地域、服务对象等标志来划分。

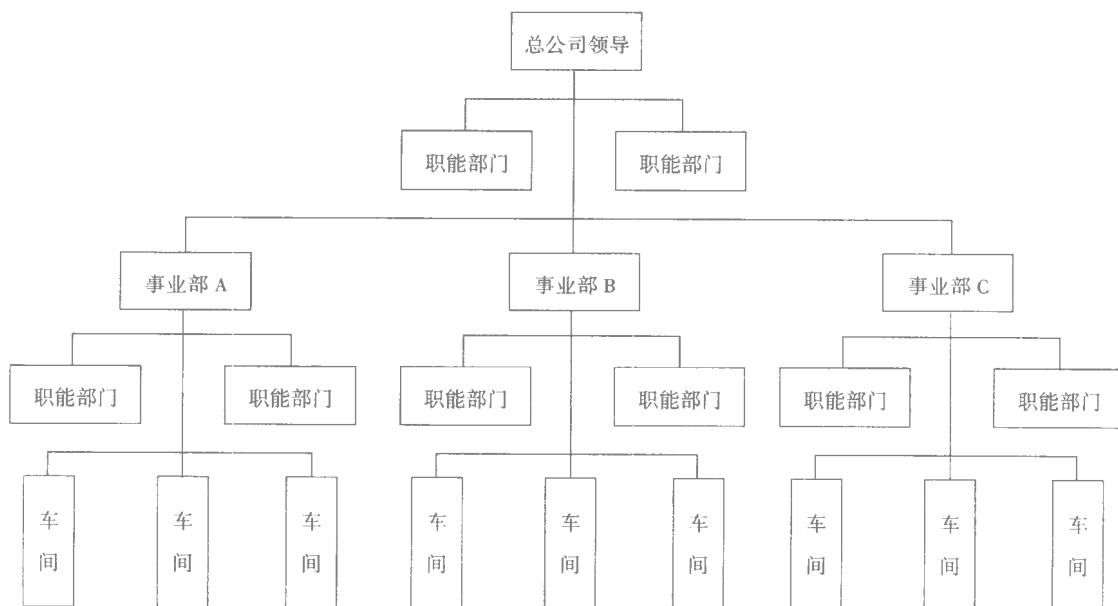


图 3-4 事业部组织结构形式

### 1. 事业部组织的优点

- (1)有利于发挥各事业部的积极性和主动性；
- (2)有利于最高管理层摆脱日常事务，集中精力去考虑宏观战略；
- (3)有利于锻炼和培养部门管理人员。

### 2. 事业部组织的缺点

- (1)要求管理者精干得力，否则，对管理造成很大的困难；
- (2)会滋生本位主义；
- (3)职能机构重复设置，管理人员增多。

## 五、矩阵式组织

矩阵式组织纵横两套管理系统叠加在一起组成一个矩阵，其中纵向系统是按照职能划分的指挥系统，横向系统一般是按产品、工程项目或服务划分的管理系统。如图 3-5 所示

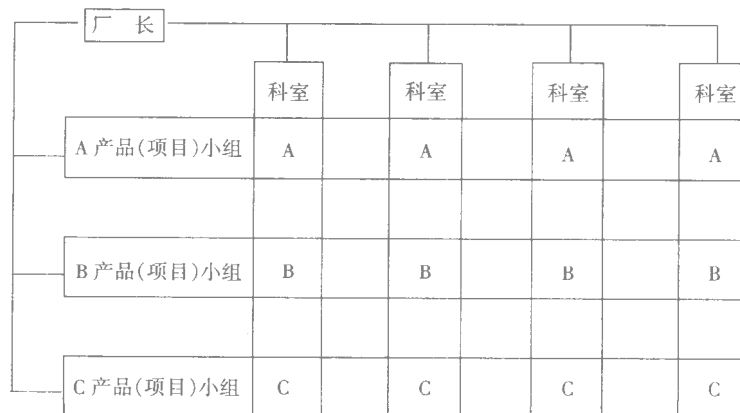


图 3-5 矩阵式组织结构形式