

1 纺织服装企业人力资源管理概况

纺织服装产业在我国经济发展中占有重要的地位,也是我国发展历史最为悠久的产业。纺织服装行业是典型的劳动力密集型行业,人力资源管理压力较大。因此,对于人力资源管理来说,工作的困难也比较多。要解决这些困难,首先就需要了解纺织服装行业及其人力资源管理的特点及存在问题。

1.1 纺织服装企业行业特点

要了解纺织服装企业的特点,就必须先了解纺织服装企业所生产的产品——纺织服装的特点。纺织服装产品的独有特征决定了纺织服装企业的行业特色。

1.1.1 纺织服装产品的特点

人们的基本生活需要可以概括为衣、食、住、行四个方面。纺织服装是人们基本生活需要的一个方面。佛里克·吉尔说过:“人与其他动物的本质区别不在于人穿衣服,其他动物不穿衣服,而在于人能脱掉衣服,其他动物则做不到这一点。”人能脱掉衣服,就能够选择衣服。根据自己在生活实践中的需要,人们会选择不同材料和不同设计的衣物。纺织服装能够满足人们在物质和精神方面的需要。随着时间的推移,人的精神方面的需要相对越来越突出。因此在现代社会,人们对纺织服装的选择更加侧重

个性化。纺织服装满足人的精神需要是从人与人的角度去思考的。人们利用纺织服装主要是需要将其作为一个纽带推进人与人之间的交流。服装的样式和色彩在不同的人身上往往体现为一定的社会性、标识性、文化性、道德感和审美性。随着生产力水平的不断提高,纺织服装可以利用的材料在深度与广度上不断扩展,纺织服装本身造型与加工工艺也随着技术进步而不断成熟。相对来说,人们可以较为容易地获取更加多样化的材料。然而,人们的精神需要则是越来越难以满足。在这种环境下,人们对于纺织服装的精神性需求也会越来越主动和迫切。总体上说,进入现代社会,纺织服装产品的功能越来越超越了其早期最基本的御寒蔽体的功能,更多地成了人们展示个性,追求自我的一种体现。纺织服装产品的这种功能决定了以下几个方面特点。

(1)消费需求个性化

一般的日用工业产品具有一定的通用性,能够满足大多数人的需要,受年龄、性别、职业等方面的影响较小。而纺织服装产品却是例外,不同生活背景和观念的人对纺织服装具有不一样的消费需求。人们在纺织服装产品的颜色、面料、款式、质量、规格等方面都有着不一样的要求。随着生活水平的提高,人们的要求还正在走向更加多样化的一面。人们对于纺织服装产品的质量与品位要求越来越高,消费者对服饰个性化需求也越来越关注。这对纺织服装企业提出了一定挑战的同时也给纺织服装企业带来了较大的机遇。纺织服装企业不得不关注人们的需要,根据具体的需求进行小批量生产,单位产品的成本不断提高。同时,由于纺织服装企业可以推出更多个性化设计的纺织服装产品,使得纺织服装行业有了更大的发展空间。

(2)消费小批量、多款式、多规格

对于纺织服装企业来说,人们需求的多样化与个性化导致了纺织服装生产的批量逐渐变小,而纺织服装的款式则变得越来越

多。从工艺上,纺织服装可以大体上分为梭织和针织两类,然而从款式上却是有千百万种。同样是一件衣服,人们可以从不同的设计款式、使用颜色、尺码与面料四个方面进行描述。其复杂程度远超普通的工业产品。

(3) 生产工艺技术标准化

对于企业加工来说,纺织服装产业的批量性生产不同于个体手工业的生产方式。纺织服装产品的工业化生产,一般要求在尺寸规格、面料材质、款式颜色等方面达到标准化与统一化,从而提高了大批量生产效率。但是这同当下消费者个性化需求却是矛盾的。这一矛盾往往导致了消费者不能买到自己满意的纺织服装产品,而纺织服装产品却面临着大量的库存。

(4) 纺织服装走向高附加值和高利润

个性化需求提升的结果就是纺织服装产品的商业价值、文化价值、审美价值、社会价值在不断提升,单品为经营者创造的利润越来越高。这一趋势使得纺织服装企业决策者需要合理判断纺织服装产品的多重价值,并将多个方面完美结合起来,而结合的最有效手段就是依靠对消费者的研究。

随着生活水平的提高,消费者的消费观念已从以物为中心转向重视物的附加值。消费者更加注重纺织服装产品的文化价值与审美价值,以彰显其与众不同的品位和社会地位。针对于此,纺织服装企业必须重视,从消费者喜好中挖掘企业经营的财富。

从产品的角度出发,纺织服装企业的竞争力在于产品的质量差异和设计差异。较高的产品质量和设计水平正是企业不断创造财富的根源。随着产品质量的不断提高以及产品设计的不断完善,企业可以采用的经营手段也就越来越多,在市场竞争中也能处于有利地位。人们也越来越愿意为优秀的产品支付较高的价格,企业也就能获得越来越多的利润。与其他产品相比,纺织服装产品具有较高的利润和附加值。特别是知名品牌纺织服装,

其新产品的毛利润率可达百分之几百。

(5) 纺织服装的流行周期短

人们对纺织服装产品的需求决定了纺织服装产品具有较强的时尚性,流行周期较短,多为一个或者两个季度。一般来说,同样款式的衣服往往不会在两个季度都搬上卖家的柜台。不同的季节服装会在面料、色彩、款式和其他方面都有变化。这种变化不仅给纺织服装企业带来更多的创业机会,还给纺织服装企业带来一定的风险。

纺织服装行业的时尚性特征造就了纺织服装市场上的多样化市场细分。纺织服装行业的经营方式必须更加灵活,其策划与设计要互相渗透。生产经营中,设计师、生产商、销售商需要融为一体,以快速应对市场的变化,把握整个行业的发展机会。

(6) 积压产品不容易处理

在纺织服装产品时尚性特征的影响下,纺织服装企业的库存非常容易产生积压,而且一旦积压就很难消化。实际经营中,多数纺织服装生产企业提供分销商一定的退货比例,从而构建了生产商与分销商共同承担积压风险的机制。但是,对于整个行业来说,积压产品确实会拖累参与企业的发展,给库存积压的企业带来一定的经营风险和财务风险。

纺织服装产品的自身特点使得企业产品销售具有相当的不稳定性。只要产品销售没有实现,任何人都难以判定产品的销量。如果产品大量滞销,产品积压将会成为一个现实。纺织服装使用和销售的季节性,形成了纺织服装生产的淡旺季。这样,纺织服装企业经常会面临压货的风险,同样纺织服装企业的生产管理也存在一定的挑战。

1.1.2 纺织服装企业的特点

(1) 我国纺织服装企业以中小型企业为主

纺织服装产品的特征决定纺织服装企业的经营特点。从投入来说,纺织服装生产需要较少的初始投入和较低的固定资产投入,行业的准入门槛较低。纺织服装的加工过程相对来说是独立而且分散的,不能形成一条有序的产线。因此,纺织服装行业的规模经济效应不够明显。另外,由于纺织服装产品本身具有的特性,生命周期越来越短,生产形成规模的可能性更小。对一些中小企业来说,可以较快适应这种变化,而一些大型企业在这种发展变化之前却显得有些措手不及。纺织服装产品的这个特性也刚好是我国纺织企业所需要的。因为我国纺织服装企业本身就是以中小型企业为主,企业的集中程度不够高。当然,我国纺织服装企业规模较小的特点也有明显的弱势,就是这类企业的议价能力较差,而且难以抵御行业环境的剧烈变化。当生产成本上升时,企业很难通过终端产品的优良质量从客户处获得更多利润。中小企业也由于自身实力限制,不能及时掌握国内外市场变化情况,对于潮流和政策的把握能力较差。在这个现象面前,中小企业难以及时进行调整,避免自身损失。近些年来,我国纺织服装行业环境的首要特点就是多变,两次剧烈的金融危机给我国纺织服装行业的发展带来严重的打击。我国中小企业曾经在2010年出现过一次数量的巨额缩水就是明证。

(2) 纺织服装行业属于劳动密集型

由于纺织服装产品的特点,纺织服装在加工和组织过程中必须要投入大量的人力。也就是说,纺织服装行业可以减少资本投入、场地投入,但是很难减少人力投入。近些年来,虽然许多高新技术和先进的生产组织方式不断产生并投入使用,但是一些关键

环节的人力投入仍不能缺少。我国纺织服装行业的特点就是雇佣工人的学历、素质水平较低,生产效率不高,多个环节容易受到一个人的拖累。因此一部分纺织服装企业不得不雇佣较多的员工,甚至将一个岗位分拆由几个员工一起去完成,使得企业对人力需求数量更大。同时,受人员素质限制,一部分企业经常出现不恰当的因人设岗、因人拆岗的做法,给纺织服装企业的人力资源管理带来了更多的困难。

(3)企业内部要求良好的协作性

在纺织服装行业出现大量拆岗现象之后,企业内部必须提高自己的协同性,以提高生产的效率。另外,在生产技术进步的帮助下,纺织服装企业也需要提高内部的协同效率,以适应越来越高的机器工作效率,这是传统手工业生产所无法比拟的。同时,生产技术的进步使得纺织服装企业的管理面临越来越多的新的难题,核心是针对生产过程广泛的协同性如何提升管理的有效性。企业必须考虑到部门之间、工序之间、工人之间的良好协作关系,以达到效率提高的目的。

在现代纺织服装生产的影响下,我国纺织服装生产仍旧是劳动密集型行业。将所有的工人紧密协同起来,就犹如一个复杂的系统工程。企业必须要考虑建立一个工位矩阵的管理模式,加强每一行每一列的相互关系,从而提升工人生产的整体效率。然而,对于企业来说这种管理模式的有效实施,需要在不同部门之间进行相互协调、监督和检查。广泛协作不仅限于企业内部,还包括供应商、销售商等多个单位的协同。企业必须要同供应商、销售商建立起有序的合作关系,同时要要进行供应商、销售商关系的管理,使得整个服装生产对企业最为有利。

(4)企业运营的流程长

纺织服装行业的产品推出需要经历多个环节。一个产品要投放市场,一般均要经历设计、纺纱、织造、印染、裁剪、缝纫、销售

等多个环节。而销售的实现,又要经历运输、库存、推销、提货等几个环节。总之,一个产品的销售要经过多个部门之间的协调。这实际上给纺织服装企业提出了一个很大的难题,就是如何高效管理这些人员,以提升产品销售的效率,增加企业的营业收入。

(5) 纺织服装行业的专业化程度较高

纺织服装行业的产品销售过程中,消费者需要经过多个款式、面料等方面的选择以后,才最终确定自己所需要的产品。消费者有多个选择,然而对于厂商来说,却没有这类选择。因为,企业面对的是消费者,如果把所有资源都放在一个产品上,一旦出现供给与需求错位就会导致大量产品积压。因此,企业必须要生产多种产品。

纺织服装行业的品种有很多,以性别划分可以分为男装和女装,以用途划分则可以分为休闲装、正装与工作服。这些纺织服装产品的生产要用流水作业,还应配备各类专用设备。对于工人来说,由于工人的分工较细、生产工人的技术单一,专业性强,在一个生产线上很少有工人能够操作所有设备。这种情况实际上就给企业人力资源管理提出了问题,即如何在纺织服装行业生产过程中既注意到工人的专业性,又注意到工人的全面性。

(6) 纺织服装行业的品牌化发展趋势

纺织服装市场的特点决定了纺织服装企业在经营的过程中必须树立品牌理念。纺织服装的精神性需求是品牌经营的重要前提。从上文的论述可以看出,纺织服装的实际意义已经远远超出了人们对服装温暖的基本需求,已经有了多个方面的延伸。这些延伸的综合就是服装的品牌。LV、CHANEL、Armani 这些品牌之所以会有较高的价值,就是因为他们在审美、质量、做工等方面体现了产品消费者的独特社会地位和品位。品牌作为一种无形资产早已被企业和市场所接受,强化品牌经营的理念也根植于越来越多的企业经营者的脑海。与其他有形的资产相比,品牌不

是静态的,要盘活并增值从而保持旺盛的生命力,就需要在市场中不断运作。

纺织服装品牌运营是一种风险较高的活动。品牌运营需要投入大量的资本,进行广泛的宣传,而且牵涉到多个方面。从总体上看,纺织服装品牌的发展通常经历四个阶段,即工业化阶段、自然品牌阶段、品牌经营阶段和品牌多元化阶段。对于我国大部分纺织服装企业来说,其品牌经营正处于第二阶段,部分先行的企业则处于向品牌经营转化的阶段。可以说,我国纺织服装企业品牌化经营的情况正属于千军万马争过独木桥。在品牌经营急速发展的阶段,我国品牌发展需要进行大量的品牌经营投资,以加强品牌宣传、强化品牌形象、提高品牌的感知力。因此,对于每一个企业来说,品牌经营需要经历一个较长的时间和过程。

(7)粗放式经营转向精细化运作

当前纺织服装行业发展的趋势显示我国一些大型纺织服装集团已经呈现出疲态,经营中出现了一些问题。因此,很多企业试图向其他领域拓展,以求得持续发展。一方面,进行多品牌化运作是许多企业的现实选择,一般通过收购、控股或参股的形式建立多个品牌发展体系,希望以品牌多元化的形式实现盈利的提升。另一方面,也有一部分企业试图向房地产等其他产业拓展,寻找更广泛的赢利点。然而这两种决策对于多数企业来说,仍然存在明显的问题。原因很明确,隔行如隔山,多品牌化的运作方式对于管理者来说也是一个巨大的挑战。对于纺织服装企业来说,只有顺应行业发展方向,才可实现企业规模和实力的进一步提升。因此,对于大多数企业来说,要从过去的粗放式经营转向精细化运作。所谓精细化运作,主要是指管理精细化,在生产管理、营销管理上下功夫。

1.1.3 当前纺织服装企业的运营类型

在纺织服装行业中,不同的企业有不同的发展优势,因此就

会产生不同的经营形态。从目前的市场情况来看,纺织服装企业可以划分为以下几种类型。

(1) 生产加工型企业

生产加工型企业也称来料加工型企业,俗称贴牌(OEM)企业。这类企业的实力不强,经营活动主要以为其他纺织服装企业产品进行加工为主。当前,我国有近半数以上的纺织服装企业特别是中小型企业在进行贴牌加工。事实上,我国近半数以上的纺织服装企业特别是中小型企业都是通过替国外一些知名品牌做OEM起家的。这些纺织服装企业利用自身大量的廉价工人,做服装加工,迅速完成了资本的原始积累。贴牌加工可以帮助企业做到市场风险规避,行业准入的门槛也较低,投入障碍也较小,各方面见效也较快,而且还可以学习到国外品牌的先进管理方式和生产制造技术。但是这种方式的缺点也非常明显。对于企业来说,这种方式经营模式单一,一旦贴牌厂家出现问题,自身也容易遭殃。而且这种方式的利润也较低,纯粹的OEM生产品牌的知名度积累也较慢。

(2) 产供销实业型企业

一般而言,产供销实业型企业的经营实力较强,通常拥有独立生产加工能力,而且还有自主品牌,可以进行零售管理。这种企业拥有较强的资本优势,但主要精力投在生产中,品牌管理方面往往较为欠缺。从以往的发展经验看,产供销实业企业在品牌经营方面的成功,很大程度上受益于中国市场发展初期的特定环境。如果后期不能持续投入,这种品牌建立的效果就不能够持久。

(3) 虚拟经营型企业

虚拟经营型企业实际上是纺织服装行业的龙头。虚拟经营型企业往往是因为一些部门的效率较低,而主动将一些部门从企

业中去掉,只保留一些关键的功能,提高企业的盈利效率。在这种情况下,虚拟型企业可以在资源有限的情况下,通过资源集中的方式提高企业核心部门的效率。因此,虚拟经营型企业的模式可以说是中心—卫星型。中心就是企业的核心部门,卫星就是企业整合的外部资源。这些外部资源包括多个方面,包括生产、设计和销售等。而核心部门则是企业根据自身资源特征确定的,或是品牌,或是设计,或是专利,不一而足。

(4) 单一销售型企业

单一销售型企业往往处在纺织服装全行业的下游,一般是通过代理或者加盟的方式与生产企业取得合作。这类企业经营的实力和资金充裕程度相对较小,多是中小型的地方企业,经营的区域也多限定于某些地方。

(5) 品牌资源经营型企业

品牌资源经营型企业是指将品牌委托给其他企业进行生产,自身做好质量监督、品牌价值提升和销售渠道管理等。这类企业多为国际大企业。他们经常将品牌转向一些贴牌企业,支付一定加工费,之后进行品牌营销和管理。

1.2 纺织服装企业人力资源管理特色

1.2.1 人力资源与人力资源管理

(1) 人力资源

企业要从事经营管理活动以实现其既定目的,就必须使用各种资源作为投入。这些基本资源通常可分为五类,即人、财、物、

信息与时间。其中财、物、信息、时间可归入物这一大类,它们是被动的、理性的;而人是感性的、具有能动性的,由人所构成的人力资源是企业生存的关键资源。

人力资源的概念由当代著名的管理学家彼得·德鲁克提出。经过多年的管理实践之后,学界普遍认为,人力资源是指具有一定劳动能力(或者潜在劳动能力)的人口的综合。人力资源与其他资源具有明显的不同。总体上看,其特点包括以下几个方面。

①能动性。人力资源与其他资源相区别的根本特点是能动性。人力资源的本质首先是人,人是具有一定思想、情感和思维的动物,处在一定的社会关系中,能够发挥自身的主观能动性,从而推动社会和经济的发展。受经济和社会发展的驱动,人力资源具有主动和被动的双重性质。在承受一定压力的情况下,人力资源能够将这种压力释放,并最终转化为动力,从压力承受的被动转化成为动力运行的主动。相对于其他资源,人力资源具有一定的创造性。人力资源的本质是人。人是能够思考的动物,能够运用工具,积极发挥自身思维的能动性作用。人的能动性作用体现在两个方面,一方面是在社会和经济发展中,面对各种各样的问题,人能够能动性地提出具体问题的解决方法,推动社会的进步与发展;另一方面是在组织中,人通过进取与创新活动,适应环境的变化与要求,从而使组织更加充满活力。

②两重性。人力资源一方面是投资的结果,另一方面又是投资的前提。也就是说,人力资源是产品的生产者,要进行产品生产,必须对其进行投资。人力资源又是产品的消费者,产品生产的目的就是供其消费,因此是产品投资的前提。依据舒尔茨的人力资本理论,人力资本投资主要包括个人和社会,体现在教育、卫生、迁移等多个方面。人力资本的质量决定于人力资本投资的程度。人的知识是后天获得的,其获得的多少反映了人力资本的质量。而获得知识必须要在时间和金钱上进行投入,帮助人们进行教育和培训。从这个环节来看,人力资本投入的多少直接决定了人们获得知识的多少,决定了人力资源的质量。人力资本投入的

目的是要利用人力资源的知识创造更多的价值。人力资源创造的价值最终将远远超过人力资本的投入。从生产和消费的角度看,人力资本投资同时也是一种消费行为,而且这种必需的消费行为要先于人力资本获取收益,即没有消费行为就不可能产生后期的收益。

③时效性。人力资源的形成、开发与利用要受到时间的限制,其根本原因是人力资源存在于人的生命之中,是一种具有生命特征的资源。教育学规律揭示,人掌握知识的最佳时期是幼儿期和青少年时期。生物学规律则揭示,人创造价值的最佳时期是青壮年时期。这两个方面的规律就说明在不同的时期,人的需要不同,输出也不相同。因此,对于人力资源来说,人力资源具有明显的时效性特征。人在每一个时期都有不同的特征。这是从人的宏观发展特点来看。细化来说,员工在进入一个行业以后,也要经过接受培训、参与工作、达到最佳使用期、进入淘汰期的过程。实际上,就整个社会而言,科学技术在不断发展和进步,人的知识水平最终将会呈现出老化的现象。人力资源必须要注意到员工知识水平的变化,注意人力的时效性特征。

④再生性。与其他资源的使用过程相似,人力资源在使用中也会存在有形磨损和无形磨损。有形磨损人人无法抗拒,是人在生理上的自然疲劳与衰老过程。而无形磨损指的是个人的知识与技能和科学技术的发展水平不匹配的过程。通过人的主观能动性,人们能够利用合理的方式减少这种有形和无形磨损。与物质资源不同的是,人力资源可以开发和再生,从而有效降低了人力资源的无形损耗。人在工作实践中,通过工作本身及不断学习,自身的知识和技能可得到提高,即人力资源可以实现自我补偿、自我更新、自我丰富和自我持续开发。知识经济时代,人力资源的开发与管理需要注重终生教育,企业应重视员工的培训与开发,以不断提高员工的技能和知识水平。

⑤社会性。每个社会的文化环境都会有所不同,所产生的人也会呈现出明显的不同。人是一种社会动物,知识和技能的生成

受当时社会文化环境和科技环境的影响。伟大先师孔子从过去的两千五百年穿越到现在,唯一合适的工作就是去做一个国学老师,甚至这个工作也未必能够做好,因为当代的文化环境与孔子的时代有明显的不同。在文化的影响下,人的行为会产生明显的不同,一个人的行为准则可能会与其他人产生明显的冲突。对于人力资源管理来说,必须要进行文化管理活动,实现人与人之间文化准则的融合,从而促进整个团队的有效活动。

人力资源的社会性直接影响到企业的人力资源管理过程。人力资源的社会数量和质量供给决定了企业人力资源数量和素质构成。人力资源所受的社会文化准则决定了企业的人力资源管理制度。企业的人力资源管理工作,一定要深刻考察当前社会的文化与人力资源特征,制定适合于社会和企业的人力资源管理制度。

(2) 人力资源管理

人力资源管理是指企业或者某一组织为了实现当前的目标而进行的人力资源取得、开发、保持和利用等方面的计划、组织、指挥、控制、监督和激励等一系列活动的总称。这一系列活动要包含人与人、人与事关系的配合与调整,以充分开发人力资源,挖掘组织内员工的潜力,提高他们的工作积极性和工作效率。企业或者组织这一系列活动的目的是要实现组织的目标,因此企业或者组织所有的活动都是围绕自身战略开展的。

企业人力资源管理的基本活动也可称为人力资源管理的基本职能。这些职能是在企业总体战略的作用下,以人力资源规划为起点,对企业进行工作分析,运用科学的方法对组织进行人力资源招聘、培训和开发,对员工进行绩效、薪酬、劳动关系和职业生涯的管理,实现企业目标的同时也拓展员工的价值。人力资源的职能可以用图 1-1 来表示。

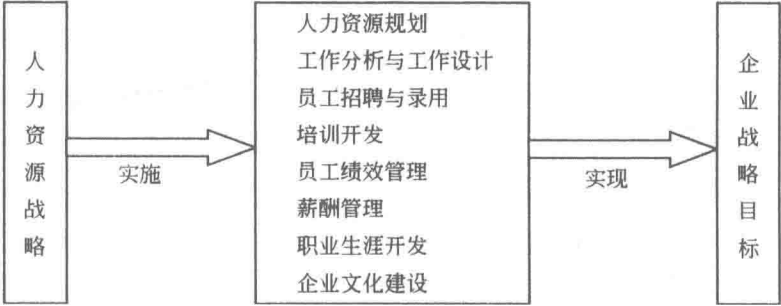


图 1-1 人力资源管理的基本活动框架

(3)企业各部门人力资源管理的职责

企业人力资源管理的实施不只是由人力资源部门来单独完成的,必须要在其他部门的配合下才能成功实施。特别是对于运营流程长,人力资源管理实施复杂,涉及部门多的企业来说更是如此。企业的人力资源管理主要是由直线管理部门和人力资源管理部门共同实施的。

企业直线管理部门的职责

企业直线部门主要是就人力资源管理活动做出决策,并运用人力资源来完成企业的基本目标。其主要职责有如下几个方面。

第一,在企业内把合适的人配置到适当的工作岗位上去,即根据工作人员的不同才能安排适当的职位。

第二,引导、帮助新员工了解和适应工作环境、企业制度及相关要求,使新员工尽快融入企业,进入工作角色。

第三,实施员工培训和开发。通过培训改善员工的工作态度,提高其知识水平和操作技能,使新员工能够胜任本职工作。

第四,建立有效的激励机制,提高企业员工的工作绩效。主要是建立有效的激励措施,提高员工的工作绩效,如选拔机制、精神奖励和物质奖励计划等。

第五,协调、处理好各种工作关系。企业人力资源的最直接使用者就是直线管理部门,因而直线管理人员有责任帮助员工处理好各种工作关系,消除工作中潜在的障碍。

第六,帮助员工了解企业内部的各项规章制度。通过解释企业的政策和工作程序,使员工清楚自己的工作程序,适应岗位的要求。

第七,为员工提供健康舒适的工作环境。直线管理部门需要做好员工的健康管理,采取各种措施为员工提供一个良好的工作环境。

第八,控制劳动力成本。降低成本是任何企业提高经济效益的关键。有效控制劳动力成本,在当前劳动力价格不断上涨的形势下,对提升企业产品的市场竞争力至关重要。劳动力成本的合理控制,一方面要求企业内员工和工作岗位的合理配置,做好定编、定员和定额工作,从而使得企业内员工的工作变得更加充实高效,另一方面由于产品成本得到有效的控制,增强了企业产品在市场上的竞争力,使企业的投入能够获得更多的回报。

企业人力资源部门的职责

企业人力资源部门的职责主要是就人力资源管理方面向企业直线管理部门提供专业的帮助,以支持直线管理部门实现企业的基本目标。企业人力资源部门的职责主要有以下几个方面。

第一,制定有效的企业人员招聘计划,为用人部门搜集合格的求职者并开展招聘活动。

第二,通过搜寻并审查与企业工作职责有关的详细信息,如岗位与职务的内容、职责、工作特征、关键业绩目标、劳动条件及任职资格等,为编写企业工作说明书做好准备。

第三,拟定薪资计划,管理、制定企业内不同员工的福利计划。

第四,开发各种适合于企业员工工作绩效评价的工具并对工作绩效考评的结果进行记录保存。

第五,负责企业员工培训活动的计划、组织、指挥等工作,拟定培训文件,准备培训材料等。

第六,制定企业内员工职业发展计划和晋升制度,并对员工

的进步进行跟踪记录。

第七,就企业内劳资有关的所有问题向出资方提出建议。

1.2.2 纺织服装企业人力资源管理的特点

(1) 纺织服装企业人力资源的特点

纺织服装企业的人力资源具有如下几个方面的特点。

①人员数量庞大,岗位多。在纺织服装产品离散性生产和季节性销售的基本前提下,纺织服装企业是劳动密集型产业的特征已经确定。企业需要增加一定的劳动力数量和进行劳动协同实现整个企业的生产效率提高。因此,任何一个纺织服装企业都面临着员工多、岗位多的工作现实。

②企业生产专业性较强。纺织服装是一种专业性极强的生产,需要大量的熟练技术工人。普通员工进入企业以后往往需要一到两年才能成长为一个熟手。技术工人在进入企业以后也需要较长的时间进行专门性知识的学习,不断提高自己的技能,从而使自己适应工作岗位的要求。在这种环境下,纺织服装企业在招聘的过程中需要尽量招聘熟练的技术工人,以提高本企业产品生产的效率。

③人力资源素质不高。从员工比例的角度看,纺织服装企业人数比例最多的就是一线产业工人。这一部分工人的来源大多是初中和高中毕业生,他们的理解能力、接受能力以及一些基本素质方面参差不齐,使企业人员整体素质不够高。

④工作岗位呈三大类。纺织服装企业的工作岗位基本上可以划分为三类,分别是管理岗、行政岗、操作工人岗。这三类岗位在纺织服装企业的生产过程中执行着不同类型的工作职能。他们的岗位分别有不同的性质以及差异化的工作内容。因此,三类员工在分布上依次构成纺织服装企业人力资源的金字塔。

⑤人员流动性大。作为一种劳动力密集型企业,企业人力资

源面临的第一个问题就是人员流动问题。人员流动问题给纺织服装企业带来了很多困扰,对企业的生产管理影响较大。当前我国许多纺织服装企业都在不同程度上存在用工缺口的现象,企业相互竞争致使用工流动性明显增强。

纺织服装出现人员流动性大的原因主要有以下几个方面。

第一,同行之间用工竞争。纺织服装熟练工人和技术人员培养时间较长,同行业企业都认识到这一点,在用工上都希望使用熟练的技术工人。对于员工来说,他们也希望在收入、福利和工作环境上有明显的改善。这就造成了员工流动的主要原因。

第二,工作的季节性因素。纺织服装企业的用工大多数是农村劳动力,也就是人们常说的农民工。农民工存在一个典型的特征就是工作呈现明显的季节性特征,农忙时会出现大量的回流现象。

第三,纺织服装企业工作的劳动强度较大,在岗时间较长。

第四,纺织服装企业普通工人的工资待遇较低。

(2) 纺织服装企业人力资源管理的内容

纺织服装企业的人力资源管理是指纺织服装企业为了实现既定的目标,针对纺织服装企业的人力资源战略规划、招聘配置、培训开发、保持和利用等方面做的工作,是纺织服装企业人力资源管理在计划、组织、指挥、控制、监督等方面活动的总称。纺织服装企业人力资源管理的内容主要体现在以下几个方面。

①人力资源战略与规划。在企业的宏观战略制定出以后,企业的人力资源部门必须要据此做出人力资源方面的战略,展开人力资源的战略规划工作。企业人力资源战略和规划是建立在企业的整体经营战略基础上的。对企业战略进行分析,明确企业战略执行所需要的基本人员以及这些人员所具备的素质和能力。再对企业人力资源管理现状以及发展趋势进行有效评估,收集与人力资源供给和需求方面相关的信息和资料,利用科学的方法对人力资源供给与需求进行趋势预测。对市场上的人力资源供给