中国服饰业品牌铸造必读

祝文欣/主编　戴　虹　张建华　高彩凤/副主编

服饰品牌
人员管理

中研国际品牌管理咨询机构　编著

中国纺织出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

内 容 提 要

人是管理的根源，如何变人才为人财，是每个企业最为关注的问题。

本书阐述了人员管理对服饰企业的重要性，从人员招聘、员工培训、薪资设计、员工职业前程、绩效考评等方面对服饰企业人才管理一一进行了透彻解析。

本书是服饰企业不可或缺的人员管理指南。

图书在版编目 CIP 数据

服饰品牌人员管理 / 中研国际品牌管理咨询机构编著 . —北京 :中国纺织出版社，2005. 3

中国服饰业品牌铸造必读 / 祝文欣主编

ISBN 7 - 5064 - 3314 - 1 / TS · 1949

Ⅰ. 服… Ⅱ. 中… Ⅲ. 服装工业 - 工业企业管理 :人事管理 - 中国 Ⅳ. F426. 86

中国版本图书馆 CIP 数据核字 2005 第 009912 号

策划编辑 :刘 磊 杨 旭 责任编辑 :王文仙

责任校对 :楼旭红 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

电话 :010—64160816 传真 :010—64168226

http ∥www. c - textilep. com

E - mail faxing @ c - textilep. com

北京东远新宏印刷有限公司印刷 三河市永成装订厂装订

各地新华书店经销

2005 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开本 :787 × 1092 1 /16 印张 :15. 25

字数 :145 千字 印数 :1—6500 定价 :32. 00 元 附光盘 1 张

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社市场营销部调换

前　言

从产业发展的角度来看，中国服饰业在改革开放后 20 多年的发展，大致经历了五个时代。第一个是产品时代，在短缺经济背景下，只要有产品就能卖出去。随着产品的丰富，服饰产业进入了价格时代、包装时代和体验个性化消费的体验时代。当个性化消费越来越丰富时，商家的服务质量就越来越为消费者所关注，服饰业又进入了服务时代。在这种发展过程中，我国服饰业所取得的卓越成就是人所共知、有目共睹的。

但是，我国服饰业当前所面临的种种问题也是不可忽视的。有人将这些问题概括为几点，即“大而不强、实而不名、跟而不领、广而不聚”，这可谓指到了中国服饰业的痛处。

如何推进中国服饰业的进一步发展，可以说是仁者见仁，智者见智。但以下这一点是可以肯定的：今日之服饰界，品牌塑造已经成为许多企业的思想共识和经营重心。我国服饰业已涌现了一批有一定认知度和美誉度的品牌，品牌的力量使这些企业迅速崛起，成为服饰业的“领头羊”。当前，国际服饰品牌纷纷抢滩中国市场，其不俗表现及其对我国服饰市场所形成的强劲冲击力，也让我们进一步认识到品牌的威力之所在。

在当今众多新生品牌中，有很大一部分是从做批发向创品牌转型的：从做批发起家，然后努力提高产品质量，接着开始做广告创品牌，再陆续开设专卖店，进商场开设专柜。在这种转变过程中，他们面临这样或那样的问题：管理不善、定位不清、营销

乏术等。

面对这些问题，有些企业要么铺天盖地进行广告轰炸，试图“轰”出一个服饰名品；要么“跑马圈地”，大摇加盟大旗，期盼“圈”出一个服饰精品……

其实，任何品牌的塑造都是一个系统工程，是一个锤炼积累的过程。零打碎敲成不了名牌，急功近利也出不了名牌。品牌的塑造涵盖产业环境研究、自身状况分析、目标市场选择、品牌定位、产品开发、生产加工、渠道建设和卖场促销等一系列的过程，也包括企业人才引进、组织架构建设与企业文化塑造等一系列的支持。所有这一切，都需要正处于迅速成长的我国广大服饰企业以开放、进取的心态去学习，以坚忍的精神去执行。

为此，中研国际——专门服务于服饰行业的管理咨询公司，在为服饰企业培训、咨询的同时，先后成功推出了“中国服饰品牌加盟商创业宝典”系列丛书及店铺运营 VCD 系列教程，在市场上引起强烈反响。

如今，中研人再接再厉，推出此套“中国服饰业品牌铸造必读”系列丛书（共五本，包括《服饰品牌总部运营》、《服饰品牌人员管理》、《服饰品牌商品企划》、《服饰品牌特许经营》和《服饰品牌全能督导》），从组织架构、人员管理、商品企划、特许经营等各个方面进行了深入的剖析，以期给服饰品牌之路上行进的您以强有力的引导和支持。

服饰业是一个前景广阔的行业，需要更多专业人士的加入，以推动其更快速地成长。在未来的日子里，中研国际将始终秉承“推广全球品牌成功经验，专注中国服饰业管理服务”的理念，以“实战、实效、系列、细分”为原则，推出更多、更好的精神产品，以满足社会的需求。

在本套丛书的编写过程中，我们得到了众多专家、学者以及业界同仁的鼎力支持，由于篇幅所限，在此就不一一列出。

再一次感谢中国纺织出版社的全体策划、编辑、发行人员，他们的辛勤劳动，使我们的产品能够让更多的读者分享。他们多年来为业界做出的重大贡献，我们将铭记于心！

在本套丛书的编写过程中，我们参考、借鉴了有关的营销、管理类书籍，在此一并谢忱！

中研国际品牌管理咨询机构

产品研发中心

2005 年 1 月

需要全本请访问 www.ertongbook.com

致读者

在生产力发展的历史进程中，生产要素家族不断增添新的成员。原始社会，生产要素主要是劳动力；在农业社会，土地成为新的生产要素，出现了“劳动—土地”的生产要素结构；到工业社会初期，资本成为生产要素的又一新成员，呈现“劳动—土地—资本”的要素结构；在工业社会后期，管理的作用越来越重要，生产要素又呈现出“劳动—土地—资本—管理”的四维结构；到知识和信息经济时代，知识、信息、技术等都成了生产要素家族的新成员，出现了生产要素的多维结构，即“劳动—土地—资本—管理—技术—信息—知识”。

从这种发展演变中，我们不难发现，作为劳动这一要素的人始终是不可或缺的因素，这是其一；再就是随着社会的逐步推进，劳动这一要素越来越重要，四维结构的管理、多维结构中的“管理、技术、知识”，其实都是对人的关注，对人的规范和约束。

时代发展到现在，人文精神得到越来越多的关注，以人为本成了当今众多企业人员管理的理念。但不客气地说，我们还停留在比较浅的层次上。

国内企业存在的一个普遍问题是企业在进行战略规划时经常忽略人力资源规划。的确，我国是一个人力资源大国，所以，对企业老板来说，人力资源太容易获取了，而且还可以“人才高消费”，还需要什么规划？其实现实不是这样，国内人力资源质量偏低，而质量是无法通过数量替代的。

从一定意义上讲，在企业战略实现过程中，人力资源体系不全是被动适应的，而是主动、能动地影响企业战略的实现。企业在制定战略时，最重要的就是要分析企业的人力资源状况以及企业的人员管理体系能否有效地支持战略。企业要进行战略转型，必须首先考虑现有的人员管理平台能否支持及如何调整，制定出人力资源市场化分析、所需人才的培养开发、组织能力及文化适应等系统性的人力资源规划，即人员先于战略。

国内企业在建设人员管理体系时，往往将其理解成像设计一个考核体系，或者设计一个薪酬体系以及长期激励制度这样简单，其实人员管理中每个项目的成功运作必须建立在一个高效运作的人力资源工作平台上，否则，其作用将大打折扣。绩效考核体系和薪酬激励体系等对国内企业转变经营观念与作风相当重要，但更重要的是在建立这些体系的同时营造出有效的配套支持系统，否则就是在投机和短视眼光下的急功近利行为。企业业绩的持续提升和战略实现依赖于企业形成一套系统的人员管理策略和体系，这里面，包括从形成求才、选才、用才、育才、激才、留才的机制，到建立畅通、快捷的沟通平台，并将其融入企业的文化、价值与使命中。

对国内企业而言，建设规范化的人员管理体系，必须有效把握以下几方面：

1. 建立以绩效为中心的绩效管理体系。从重视企业目标的企划到形成一套有效的业绩指导、业绩评价和业绩辅导体系，并建立以此相适应的报酬激励制度、人员培训与开发计划、人员进退升迁制度和形成相应工作流程程序等。

2. 人力资源和市场化对接。没有市场，就无法建立竞争机

制，也实现不了效率。这里的市场有双层含义，包括企业的内部人力资源市场以及外部人力资源市场。规范化的要求就是要让企业把市场选择作为解决企业人员“进口”与“出口”的道路。

3. 加大人员的技能开发与能力培养。竞争激烈的人才市场已经使求职者感受到，不断提高自己的技能和能力才是其在社会中立足的根本，人员在选择企业时，不仅只看眼前的薪酬福利，也要看企业对人员培训开发的重视程度。培训开发已经成为企业吸引人才最重要的因素之一。

总之，国内企业一定要借助现代人员管理的先进方法和技术，建立规范化人员管理体系，形成高效的人力资源平台，才能获得与优秀企业同台竞技的机会。

服饰行业作为一个劳动密集型行业，人员素质相对较低是行业的现状，在以生产加工见长的我国，这一点尤为明显。因此，如何有效地搭建人员管理平台，激发员工自主性、创造性，显得至关重要。

编　者

2005 年 1 月

目　录

第一章　人员管理概述　1

第一节　人员管理的意义与职能　2

一、人员管理的概念　2

二、人员管理的重要性　4

三、人员管理部门的职能　7

四、人员管理工作重心的变化　8

第二节　人员管理部门经理的成功之道　10

一、角色的转化　10

二、心态的转化　10

三、技能的转化　11

第二章　工作分析和工作评价　13

第一节　工作分析　14

一、工作分析的作用　15

二、工作分析的内容　16

三、工作分析的步骤　19

第二节　工作评价　30

一、工作评价的用途　31

二、工作评价的方法　31

三、工作评价的实施和控制　36

四、工作评价方案的维护　39

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第三章 员工招聘和录用 43
第一节 人员需求规划 44
一、什么是人员需求规划 44
二、怎样进行人员需求规划 45
第二节 招聘准备 49
一、拟订招聘标准 49
二、制定招聘计划 54
三、准备招聘工具 56
第三节 初试 59
一、应聘登记审查 59
二、测试 61
第四节 面试 61
一、面试内容 62
二、面试设计 63
第五节 录用 75
一、录用原则 75
二、录用程序 76
三、试用 78

第四章 员工培训 81
第一节 培训体系的设计 82
一、培训部门设置 82
二、员工培训制度 83
第二节 培训分类 85
一、职前培训 86

二、在职培训 87
第三节 培训实施 89
一、制定培训计划 89
二、培训 91
第四节 培训管理 98
一、权责划分 98
二、培训管理 100
三、培训评估 104
四、调查表 106

第五章 职业生涯规划 109
第一节 员工自我职业生涯规划 111
一、职业生涯阶段的划分 111
二、职业倾向 112
第二节 企业的职业生涯规划 115
一、企业的职责 115
二、职业生涯实施要点 118
第三节 经理人才的开发和培养 119
一、经理人才应具备的素质 120
二、经理人才的发现和培养 122

第六章 薪资管理 127
第一节 薪资调查 128
一、薪资调查的作用 128
二、薪资调查程序 129

第二节　薪资管理　133
一、薪资管理的目标和内容　133
二、薪资政策　136
三、薪资总额管理　143
四、薪资架构　145
五、薪资体系　147
六、津贴管理　149
七、奖金管理　151
八、薪资调整　153
九、薪资计算和支付　160

第七章　绩效考核　173
第一节　绩效考核　175
一、绩效考核的定义　175
二、绩效考核的作用和目的　175
三、绩效考核的类型　177
四、绩效考核的工作程序　178
第二节　绩效考核量表　180
一、考核分层　181
二、量表设计　181
三、设计量表的注意事项　193

附录　200

参考文献　217

第一章

人员管理概述

人员管理就是运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配，对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，使人尽其才，事得其人，从而实现企业目标。



“饭店迎宾”和“公司迎宾”

Bob 大学毕业后，曾在一家饭店做迎宾员。半年后，他到另外一家公司应聘。在这之前，他了解到这家公司的人力资源部门缺职员，因此，面试时，他这样回答他的工作经历：

我不久前所做的工作主要是迎来送往。

我按照来人的请求、能力以及个性，结合我们的具体情况，尽可能给他安排合适的位置。然后提供优质、全方位的服务，让他们从中得到自我享受并适时适地给予奖励。

当他们需要也应该得到更好的位置时，我会视具体情况给予调整。同时，也及时调整自己，为他们创造更好的环境。

如果他们认为，我们无法满足他们，而要寻找其他去向的时候，我会据理挽留。但是，如果他们去意坚决，我会协助办理相关手续，并告知随时欢迎回来。

一周后，这家公司通知他到人力资源部工作。

章节收获

- *了解人员管理部门职能*
- *掌握人员管理部门经理职场之道*

第一节　人员管理的意义与职能

一、人员管理的概念

人员管理就是运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标。

根据定义，我们可以从两方面理解人员管理。

（一）对人力资源外在要素——量的管理

对人力资源进行量的管理，就是根据人力和物力及其变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使两者经常保持最佳比例和有机的结合，使人和物都充分发挥出最佳效应。

（二）对人力资源内在要素——质的管理

主要是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理），充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。

与传统人事管理相比，现代人员管理因深受经济竞争环境、技术发展环境和国家法律及政府政策的影响，其远远超出了传统人事管理的范畴。具体说来，其表现为：

1. 与传统人事管理的出发点不同

传统人事管理的特点是以事为中心，只见事，不见人，只见某一方面，而不见人与事的整体性、系统性，强调事单一方面的静态控制和管理，其管理的形式和目的是控制人；而现代人员管理是以人为核心，强调动态的、心理的、意识的调节和开发，管理的根本出发点着眼于人，其管理归结于人与事的系统优化，致使企业取得最佳的社会效益和经济效益。

2. 用资源的角度对待员工

传统人事管理把人视为一种成本，将人当作一种工具，

注重的是投入、使用和控制。而现代人员管理把人作为一种资源，注重产出和开发。是工具，你可以随意控制和使用，是资源，特别是把人作为一种资源，你得小心保护他、引导他、开发他。难怪有学者提出：要重视人的资源性管理，认为21世纪的管理哲学是“只有真正解放了被管理者，才能最终解放管理者自己”。

3. 综合的部门职能

传统人事管理是某一职能部门单独使用的工具，似乎与其他职能部门的关系不大，但现代人员管理却与此截然不同。实施人员管理职能的各组织中的人事部门逐渐成为决策者的重要伙伴，从而提高了人事部门在决策中的地位。人员管理涉及企业每位管理者，现代管理人员应该明确：他们既是部门的业务经理，也是这个部门的人力资源经理。人员管理部门的主要职责在于制定人力资源规划、研究政策、侧重于人的潜能开发和培训，同时培训其他职能经理或管理者，提高他们对人的管理水平和素质。所以说，企业的每位管理者，不但要完成企业的生产、销售目标，还要培养一支为实现企业组织目标能够打硬仗的员工队伍。

二、人员管理的重要性

海尔公司每收购一个小企业，最先做的是迅速改变其管理方式，包括让质量控制人员承担更大的责任，加强工人和管理人员之间的沟通，而很少辞退原有的员工。这充分说明，人员管理模式的改变，对改变这些被收购公司的命运，起了

举足轻重的作用。

(一) 人是企业发展的主要因素

企业产品是人劳动的结果，优质产品最终归结于优质的人才。在信息传播日趋同步的时代，合理的人才配备成为降低劳动成本，提高劳动效率的根本途径。为企业各个部门、各个岗位寻找合适的人才，是人员管理部门的重要工作内容之一。

(二) 企业发展是员工努力工作的结果

我们都遇到过这种情况，有些企业在规划、组织和控制等各个方面都做得相当好，却由于缺少良好的员工激励制度，而没有获得理想的结果；相反，有些企业或许其他方面做的一般，却因为有完善的激励、评估和培训机制，从而最终使企业获得成功。经济发展到现在，企业从过去对物的管理，逐渐转向了对人的管理。和其他类别的管理相比，人员管理更加重要。

(三) 人员管理是时代的需要

随着经济和生活水平的提高，人的价值观也随之发生了改变。员工越来越注重薪水以外的各种心理满足。此时，企业必须借助人员管理的观念和技术寻求激励员工的新途径。

总之，人是企业保持竞争力的特殊资源。人员管理是使这种特殊资源充分发挥作用的有效途径。

需要全本请访问 www.ertongbook.com