

服装经营

案头丛书

吴卫刚 主编

服装

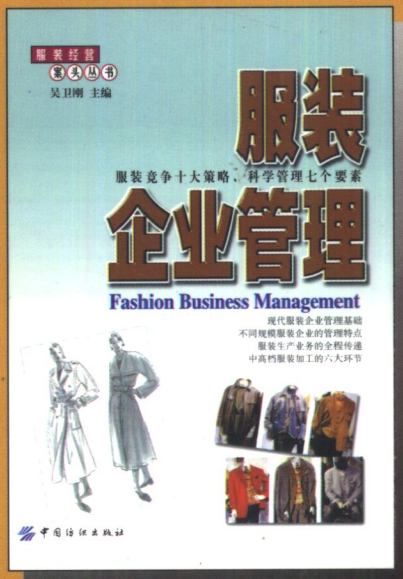
服装竞争十大策略、科学管理七个要素

企业管理

Fashion Business Management

现代服装企业管理基础
不同规模服装企业的管理特点
服装生产业务的全程传递
中高档服装加工的六大环节





介绍了服装加工企业和销售企业的管理内容。包括服装工业化生产过程、服装店的实务操作、服装企业的财务管理、各类企业的管理制度等，可为开办服装企业的朋友们直接提供参考的范本和扩展思路。

服装经营案头丛书

- ① 服装企业管理
- ② 服装市场营销
- ③ 服装设计概论
- ④ 服装裁剪与选料

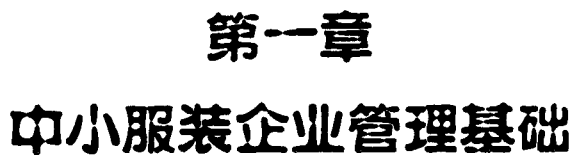
ISBN 7-5064-1749-9



9 787506 417495 >

定价：15.00元

F407
W85



第一章

中小服装企业管理基础

专家导读

- ☆ 初级企业管理理论
- ☆ 如何进行有效管理
- ☆ 服装新产品开发
- ☆ 生产管理的原则
- ☆ 质量管理是一门科学

服装企业是服装行业的主体。由于服装行业具有快速反应的特点，所以中小型服装企业，在行业占有重要的位置。如同所有企业一样，中小服装企业要在激烈的竞争中立于不败之地，不仅要靠技术、资金等硬件，还要注重管理水平的提高。从专业上讲，管理主要是指对企业内部的人、财、物等因素进行调度与安排。而经营主要是指整个企业做为一个独立体对外部的工作（如营销、广告、公关等）。对内部的管理直接影响到对外部的经营，管理本身就能产生更多的实效。

本章以中小型服装企业的管理者为对象，较全面地介绍了企业管理的基本知识和概念，并作为以后各章的理论基础。

Huan Dai Fu Zhuang Qi Ye
Guan Li Ji Chu

一、现代服装企业管理基础

在《庄子·齐物论》中有一个现代人家喻户晓的故事，就是“朝三暮四”的故事：一个主人养了一群猴子，一次在喂食的时候，主人对猴子说：“我们早上发三个，晚上发四个，你们认为如何？”猴子们个个暴跳如雷表示不满意。然后主人灵机一动改变了说法：“既然如此，那么我们早上发四个，晚上发三个，这样总可以了吧！”猴子们听后，表示满意（原文：狙公赋芋，曰：“朝三暮四”，众狙皆怒，曰：“然则朝四而暮三。”众狙皆悦。名实未亏，而喜怒为因，亦因是也。）。

尽管这个故事用于比喻人类显得不是十分恰当，但这至少说明一个道理，同样一些管理要素，当采用不同的管理方法时，其最终效果是不相同的，有时是完全相反的，对服装企业来说，同样的设备，同样的资金，同样的市场环境，由于管理方法及水平不同，产生的效果也不会相同。有的红红火火，有的半路夭折。现代企业管理是建立在科学理论基础上的，决非“朝三暮四”之类的雕虫小技。管理已成为一个独立的学科。

1. 企业管理的三大作用

服装企业的基本任务是不断开发生物物美价廉的服装产品，满足社会日益增长的、不断变化的服饰文化与生活的需要，不断积累资金，不断向着现代化服装企业的方向发展。为此，服装企业必须解决好生产经营活动中的全部工作，以尽可能少的消耗，获得尽

可能多的收益。同时,造就新人,创造名牌企业,为社会文明作出贡献。

服装企业管理的作用主要表现在以下三个方面。

(1)企业管理是服装加工生产活动的重要组成部分 在加工服装产品之前,首先要编制生产计划,充分考虑本企业产品市场定位的特点,认真作出财务计划。确定各种款式、各种规格及各种色彩组合的数量。根据顾客的合同要求,确定相应的加工标准,准备生产所需要的一切服装材料和生产用具。然后由企业员工按照生产计划和工艺文件进行加工作业,生产预定的设计产品。同时,在生产过程中经常了解生产过程的情况和变化,及时进行协调与控制,在整个服装加工过程中,既有体力劳动,如裁剪、缝纫、熨烫、运输等,又有脑力劳动,如编制计划、产品开发、编制工艺文件,管理制度等。

(2)企业管理对提高经济效益起着决定性的作用 在一个服装企业创办之后的一定时间内,人、财、物等基本条件是相对固定的,厂房、机器、人员、资金都已就序,这时管理因素就成为最大的可调因素。把先进的设备、大量的资金和优秀的人才,投入到生产过程,可以大大提高服装企业的生产效率,提高市场竞争率。但是服装产品的质量和经济效益还必须通过有准备的管理来保证。事实证明,中小型服装企业发展的困难,主要是来自管理水平的落后,而这一问题又不容易被小老板们正确认识。从而使现有的技术条件和资源条件不能得到充分的发挥。在一些中小型服装企业不难发现,具有相同规模和相同技术水平的企业,因为管理者的素质和管理水平的不同,其经济效益悬殊相当大。甚至某些技术装备较差的企业,因管理有方而蒸蒸日上。因此,管理者必须清醒地认识到管理知识也是一种创造财富的重要资源。

(3)管理是维护和巩固企业生产关系的重要手段 在现代市场经济条件下,加强企业管理的目的除了要创造丰厚的利润之外,

同时也要加强文化艺术方面的建设。如同一个人，不仅要追求利益，还要交往朋友，不仅要具备内在的本领，还要注意外在的装扮和行为模式，才能被他人认可。服装的艺术性，也决定了服装企业对内对外、公共关系的文化性。创造企业名牌产品，不仅要有质量，而且要有艺术。因此，现代服装企业应该放弃作坊管理，加强文化管理。同时，不断改善管理体制，明确岗位责任，优化分配制度与奖励制度等，正确协调各级管理人员与生产工人之间的关系，这样才能使企业不断发展。

2. 企业管理的六大原理

所谓企业管理的基本原理，是指反映管理过程的客观规律，并用于指导管理者行为准则的理论观点。通过对大量管理现象的分析，人们总结了企业管理的六大基本原理，供参考。

(1) 以人为本的原理 该原理是指在企业的各项管理活动中，都要以充分发挥和调动人的主观能动性和创造性为根本。从某种意义上说，企业管理就是对人的管理，所有的活动都应以人为本。人在企业所有的构成要素中是最活跃和最重要的因素。在现代服装企业中管理者能否处理好各种人际关系，充分发挥所管辖每个员工的聪明才智，不仅是管理者水平高低的表现，也是企业具有活力和竞争力的重要标志。

(2) 整体分合的原理 “整”就是整体，即指集权和统一领导。“分”可以理解为各个组成部分，也指分权。该原理是指要在管理中，将统一管理和分级管理相结合，在整体规划之下明确分工，并在分工的基础上施行有效合作。

服装企业是由厂房、人员、设备等各种相互独立又相互联系的因素所构成的整体系统。把企业看作一个有机的整体，并从整体出发，对各个方面进行研究和分析，也叫做系统性原理。例如，打板人员与设计人员的工作虽自成体系，各有不同的工作内容，但作为技

术部门的管理，需要关注他们的整合效果，也就是样衣的穿着效果。

(3)人心驱动力的原理 动力是指员工不断努力工作的一种内在力量。服装企业周而复始地不断运行,从根本上是因为管理者能够正确研究这种人心内在的驱动力。在管理活动中,最基本的动力有三种。第一是物质动力,如工资、资金提成、福利等,它可以刺激员工的工作动力,但通常是一种较为被动的动力。只要把员工个人的物质利益与企业的整体效益密切相连,物质动力才有可能成为长远的动力。第二是精神动力,包括精神鼓励,信仰追求,人生价值实现等方面的教育工作。精神动力可以弥补物质动力的不足,使员工产生更完善的动力。有时精神动力发挥的作用是巨大的。第三,叫做信息动力。是指员工通过信息的交流,看到自己的不足,从而产生努力工作的动力。在企业管理中,使员工形成比上进的风气,不断发挥榜样的作用,就会激发员工的上进心,从而为企业带来更多的效益。例如,设立光荣榜、记录功劳簿等。

(4)控制反馈的原理 控制是指对一系列生产过程施加某种影响,使之达到预期的生产目的。反馈则是把行为的结果反送回来并对输入信息产生影响的过程。如图 1-1 所示。

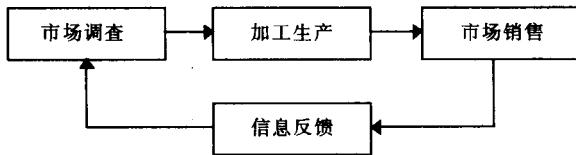


图 1-1 控制反馈图

控制反馈原理是指管理系统将产品输送出去,再把其销售结果收集回来,并对生产系统的投入发生影响,以控制再次生产,使之达到更好的效果。运用这一原理,要求管理系统必须构成一个完整的封闭回路。管理的起点是生产计划和款式设计,然后是下达生

产任务的指令进行生产,最后,把产品的市场效果如质量问题、价格问题、功能问题、造型问题等反馈到指挥部门,由指挥者根据指令与最终效果的差异发出新的指令。如此循环往复,使企业的生产活动不断进行下去。

(5)能级分层的原理 该原理是指将部门组织及个人按照工作能力进行分层分级,使具有高能级的人处于高能级的岗位,低能级的人处于低能级的岗位,以充分发挥各种能级的作用。服装企业应用能级原理应做好三个方面的工作。第一,要自上而下,建立稳定的管理机构,越向上,稳定性越大。可将管理层分为经营决策层,职能管理层,任务执行层、具体操作层和辅助工作层。这五个层次是相对的,而不是绝对的。例如,厂长处在企业的决策层,但却是股东大公司的任务执行层。第二,对于不同能级的部门和员工,分别给予不同的职责、权力、利益和荣誉,不能产生职责权利的错位,否则将影响能力的发挥。第三,使有才能的人处在相对的能级岗位上,施行能级的动态管理,及时发现及时提拔,作到能上能下,发挥总体管理效应。

(6)弹性原理 企业的内部条件并非是一成不变的,企业所处的外部市场环境也会不断变化,所以企业管理又是一个动态系统。管理的方方面面要有一定的弹性,留有余地,以变应变,才能使企业处于良好的运转状态。以后章节所提供的规章制度及管理规范,只是一种参考模式,各类服装企业可以根据自己的规模、产品及经营方式灵活运用。

3. 企业管理的方法

现代服装企业的管理,不仅要研究有关的原理和原则,还要学习具体的管理方法。而对服装众多的生产经营要素和复杂多变的市场环境变化,许多中小服装企业的管理者开始思考,如何脱离以前的家族式管理,而将现代科学文化知识运用到现代管理中去。



(1)行政方法 是指运用行政组织,通过行政命令指示等行政手段,按照上下级行政隶属关系,行使职能的管理。这种方法的特点是具有强制性,是一种传统的企业管理手段。在现代大型企业中,行政手段仍是不可替代的管理方法。在小型服装企业,有时一人身兼多项职能,行政关系并不是特别清晰,但明确行政的概念,对小企业的管理是有帮助的。运用行政管理的方法时必须注意,凡是研究决策事情的时候,一切要从实际出发,按照客观规律办事,避免主观主义,造成瞎指挥的现象。

(2)经济方法 即用经济的管理方法。企业活动也就是经济活动。综合运用价格、税收、工资、奖金、提成、罚款、利息、合同、承包、经济责任制等经济手段和方式,从而行使管理职能。经济方法与行政方法,具有不同的特点。经济方法一般不具有强制性,而是利用经济刺激的方式,使员工或客户自觉调整自身的行为,以实现企业的总体目标。经济方法也有一定的局限性,在使用时,需要与其它方法配合使用才能更为有效。

(3)法规方法 即利用制定各种规章制度、岗位职责、奖罚条例等经济法规来制约和规范员工的行为。企业制度是保障企业能够正常运作的基本条件。在这一方面中小服装企业与大型企业不应该有本质的区别。中小服装企业的各项管理制度,要像配备机器和人员那样受到重视,而且要做到人人平等,管理者还要以身作则。法制与人制相结合,才能使中小服装企业不断超越自我,迅速发展壮大。

(4)科学方法 长期以来,中小型服装企业中采用的是粗放型管理,不注意数据信息的收集和分析,偏重于定性的管理。从市场预测到生产决策,从人员管理到制度管理,不注意定量的描述,这样会给企业带来许多不必要的损失。中小型服装企业也应该学会运用数据和图表管理企业,使员工从这些数据中看到自己的成绩和差距。在很多幼儿园中就早已使用发五角星来记录成绩的方

法。计算机的普及为中小服装企业的数字化管理提供了便利的条件,未来企业的竞争,无论企业大小,都包含着科学技术的竞争。在实际管理中,往往采用定量与定性相结合的方法。

(5)文化方法 治理企业不仅需要武治,而且需要文治的配合。“文”的方法也是教育的方法。通过对员工进行文化知识和技术业务的教育,不断提高素质,使企业员工增强管理素质、纪律素质和竞争意识。

以上五种管理方法是企业管理的基本方法。每一种方法的侧重点和作用都不完全相同,但它们之间相互补充,结合使用才能更有效地管理服装企业。

4. 管理的基础工作

中小型服装企业管理必须走向现代化,这对企业的基础性工作也提出了更高更新的要求。没有机制健全的基础工作也就不会有企业的现代化管理。企业的基础性工作包括以下六个方面。

(1)信息工作 信息是指原始纪录、资料数据、图纸报表、情报密码等。现代服装企业是一个彻底开放的系统,及时而准确的信息,是管理进行正确决策的依据。企业信息的工作内容,包括信息的收集、处理、保存等工作。信息也是企业的重要资源之一。

(2)标准化工作 该工作包括技术标准和制定、执行和管理等工作。技术标准是指对企业的服装产品、生产条件、生产方法以及包装、贮存和运输等所做的有关规定,管理标准是对企业各项管理工作的职责、程序和要求所做的规定。

制定技术标准要经过调查研究、收集资料、起草、试验、修改、确认等几个步骤,技术标准是企业标准的具体内容之一。一般包括材料标准、产品质量标准、工艺标准、设备及工具维修标准、安全与环保标准等。

管理标准是保证技术标准得以实现的必要条件。企业通常采

用图解法制定管理标准。管理标准一般有五个部分组成,包括管理总体图,管理流程图、岗位工作图、信息传递图和有关文字条例的说明等。

(3)定额工作 是指企业各类技术与经济定额的制定、执行和管理等方面的工作。定额是在一定的企业条件下,对物力、财力的消耗及占用所做的规定性标准。如劳动定额,排料消耗定额,辅料仓储定额,流动资金定额,管理费用定额等。

(4)计量工作 计量是指采用一种标准的单位量去测定事或物的量值。没有科学的计量方法和手段,就不能得到真正可靠的原始数据,也就无法进行严格的质量控制、材料管理、成本管理和经济核算,推行严格的经济责任制也会变成空谈。计量工作包括以下几个方面:计量器具要准确可靠,计量方法要科学合理,要有人专门负责计量工作的监察与监督工作,建立计量管理制度,规定工作程序和奖惩办法等。

(5)规章制度 是指用文字形式对各项管理工作和生产操作工作所做的规定,是全体企业员工必须遵守的行动准则。企业的规章制度主要有三大类。第一,企业的基本制度,即企业的领导制度。第二,企业的工作制度即企业各个方面的专项管理制度。第三,企业的责任制度,即企业中各级各类人员的岗位责任制。各项管理制度必须经过调查研究作到切合实际,经过多次试行后才能推行。各项规章制度必须以经济责任为核心,简明扼要,便于操作执行。

(6)培训工作 要建立具有竞争力的一流的服装企业,人员素质是关键问题。中小服装企业的人员流动性较大,所以培训工作往往被忽视。虽然对个人的培训会损失一些眼前利益,但为了企业的长远利益和不断发展的需要,必须建立一种培训的机制。俗话说:“铁打的营盘流水的兵”。不能因为兵会退伍而不对他们进行技能训练。兵总要退伍,部队的战斗力还要不断提高。企业也是如此。



所谓新产品一般是指在用途、结构、性能、材质、配色、艺术主题等某一方面或几方面具有新改进的产品。新产品是相对老产品而言的。

服装企业具有活力，其重要原因之一就是要有源源不断的新产品被开发出来。新产品开发是从社会需求和企业需要出发，在调查研究和应用技术成果的基础上，采用新材料、新工艺、新配色及新构思的创造性活动。作为企业的一项重大战略性决策，它不仅是服装企业进行生产经营活动的基础，同时也是提高竞争能力和增加经济效益的重要手段。

1. 服装产品开发的相关问题

作为产品设计的服装和作为艺术设计的服装有着不同之处。也可以说，注重自我表现的艺术设计只是产品设计中的一个局部问题。企业在开发服装产品时，必须首先解决市场、法律、组织、财务、运输、制造等外部条件和内部条件各方面的问题，以尽可能地降低产品风险，提升投资回报率。

(1) 市场是开发服装产品的前提

①开发服装新产品必须研究市场的保障性，必须找出新产品确实存在的当前市场，或者新产品能够引发的潜在市场。

②认真分析现有市场同类产品的竞争情况。分析本企业新产品的特色、优势以及采取相应对策，战胜竞争对手的可能性。



③必须考虑一种服装新产品面市所引发的新一轮竞争。必须作好充分准备,对付他人的抄袭。

④考虑新产品投入市场的最佳时机,或早或晚都会给企业带来不必要的损失。不仅要“眼疾手快”,而且要恰如其分,恰到好处。

⑤要考虑本企业的产品结构,避免企业内部各种产品之间所造成的竞争势态。尤其是有专卖店和固定客户网的企业。

⑥服装企业非常讲究企业形象的塑造及完整性。新款样的开发要考虑是否会与已经久负盛名的产品的艺术风格相冲突。

⑦要考虑新产品在销售方面有无特殊要求,如服装的色彩和款式,有时会受宗教及伦理道德等社会背景方面的影响。尤其是外贸服装,要仔细查阅销售地区的民族禁忌。

(2)注意法律有关问题

①在考虑使用先进技术的时候,要考虑是否涉及专利保护问题。否则,造成索赔就会得不偿失。设计时或购买专利,或绕开专利。

②对自己已经具有知名度的品牌,要及时注册,自我保护,防止本企业无形资产的流失。

③对于承揽、外协、外贸等业务要注意法律合同的完整性,避免商务损失。

(3)要优化组织管理问题

①作为产品的服装新款开发,是一项较为严格的系统工程,要保证具有一定水平的设计人员和优秀的管理人员,才能够顺利进行,才不至于给企业造成经济损失。

②要考虑该新产品是否具有充实的技术力量作配合。任何超越本企业技术力量和生产条件的设计只能称为“作品”,而不能称为产品。可以参加服装设计大赛,而不可以投入生产。

③必须要设置健全的新产品开发组织机构,并具有快速反应机能。

④必须考虑新款式的发展对企业现有生产任务会产生什么影响。因为新产品的投产,必定会引起新的人力、物力和财力的投入。

(4)财务问题是新产品开发的基本问题

服装新产品一旦进入开发程序,就会涉及到诸多财务问题。如筹措资金问题,成本预算问题、利税回收问题及投资收益率等问题。新产品开发过程中要经过反复的财务论证,每一服装系列的产品开发报告都应该是一份小型的可行性论证报告。

(5)服装新产品开发必须考虑生产制造问题

- ①新款式的发展生产是否需要特殊工艺或外协加工。
- ②是否需要扩大生产场地。
- ③各种服饰原材料的来源是否可靠。
- ④当时是否有可供安排的加工生产时间。

以上五大问题是服装企业产品开发必须认真分析研究的问题。具有可靠的市场,经济上合理,组织上能够实现的方案,才能称其为可行的方案,才能降低投资风险,提高服装产品开发的成功率。

2. 服装产品的生命周期

服装产品如同生命现象一样,也有一个从产生到消失的生命周期。服装产品的生命周期又称产品市场的寿命周期,它是指一种(或一个系列的)服装产品从计划、设计、研制、生产、包装、储运、投入市场开始销售,到试销、推销、倾销,直到最后被淘汰出市场所经历的一段时间。确定和影响服装产品寿命的主要因素有市场需求和新产品对旧产品的冲击等。

根据产品开发及上市销售的情况,我们可以把服装产品的生命周期大体划分为孕育期、准备期、投入期、成长期、成熟期、衰退期、回升期、退出期、新生期等。如图1-2所示。在服装产品生命周期的各个阶段具有不同的企业管理特点。

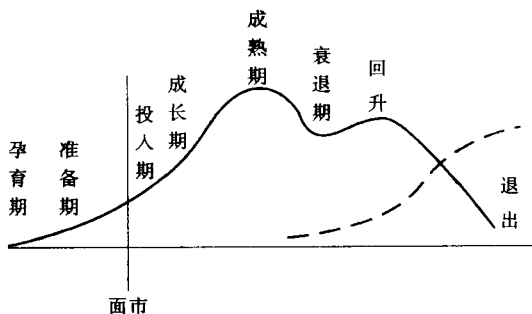


图 1-2 服装产品的生命周期

(1) **孕育期** 是指设计人员及开发人员通过对以往市场的大量调研,构思未来替代产品的计划时期。孕育期的长短与企业经营情况有关。开辟国外市场时,设计师至少需要提前半年开始调研目标市场,国内市场中批量生产时,也需要提前三个月。在这一时期,设计师通过生活体验,开发人员通过预测和判断,要产生初步的构思方案,并通过企业内有关部门的“会诊”。一般情况下,企业的规模越大,对这一时期的重视程度就越高。

(2) **准备期** 当初步方案通过精心测算以后,就要投入生产前的技术准备工作。尤其是一些主要的文案工作。如原材料计划,生产计划,样品制作,工艺文件的制定,甚至小量的试生产和试销售。这种战略叫做试探性切入市场的战略。

(3) **投入期** 新产品的款式结构确定下来以后,就要投放市场。一般情况下,这一阶段的产品设计还没有完全定型,工艺可能还不成熟,生产批量仍然不大。所以,单件服装的成本仍然较高。另外,在这一时期,用户对产品还不甚了解。表现在销售方面,销售量缓慢增长,并显示出很不稳定的状态。产品处在这一时期时,不仅利润较低,而且风险较大。因此,企业需要密切注视市场,及时采取措施,解决技术难题,调整设计的具体细节方案。同时,要研究市场策

略问题。

产品投入市场，尤如演员登台亮相，可以先通过大量的前奏曲，调度观众的胃口，然后有节制的缓缓出场。也可以经过认真包装，精心准备，迅速“闪亮登场”。可以试探性前进、攻击性前进，有实力时可以采用“地毯式狂轰滥炸”，对有把握的产品迅速推向市场的高潮。处理风险与高额利润之间的矛盾，是这一时期企业产品决策的突出特点。

(4) 成长期 服装产品由试制试销开始转向大批量生产并进入服装市场，销售量迅速增长，产品步入市场的成长期。在成长期，消费者开始对产品有所了解和接受。由于生产批量大，工艺也趋于成熟，所以生产成本和销售成本都大大下降。这时企业决策的要点是保证质量和信誉，同时要研究制定相应的同类产品或模仿产品的竞争对策，保持销售的持续增长，最大限度地延长成长期。成长期是需要企业保持头脑清醒和警觉的时期，否则将会出现“大意失荆州”的被动局面。

(5) 成熟期 当某系列的服装产品在市场上已被广泛认识和接受之后，销售量通过稳步增长达到最高阶段，产品进入市场的成熟期。在这一时期，产品生产及工艺更加成熟，成本进一步下落，但竞争却更为激烈，市场已基本趋于饱和。在成熟期的后期销售量开始下降。这一时期需要企业及时果断地采取应急性战略，如降价倾销策略、移地销售策略，尽可能延长本企业产品的成熟期，即本企业产品可能在某地区进入成熟后期，但在另一地区可能处在上升期，这样对于企业生产来说，仍然是处在生产和销售的上升期。

(6) 衰退期 衰退期是指上市产品已开始老化，流行即将过去，造型风格已不能适应消费者求新求异的心理需要。销售量有缓慢下降转为急剧下降，已有新的流行产品进入市场。这一阶段，在新产品的冲击下，老产品多靠降价来维持生存。销售量可能降低不大，但销售利润却急剧下降。因此，企业要加强财务核算，密切注视