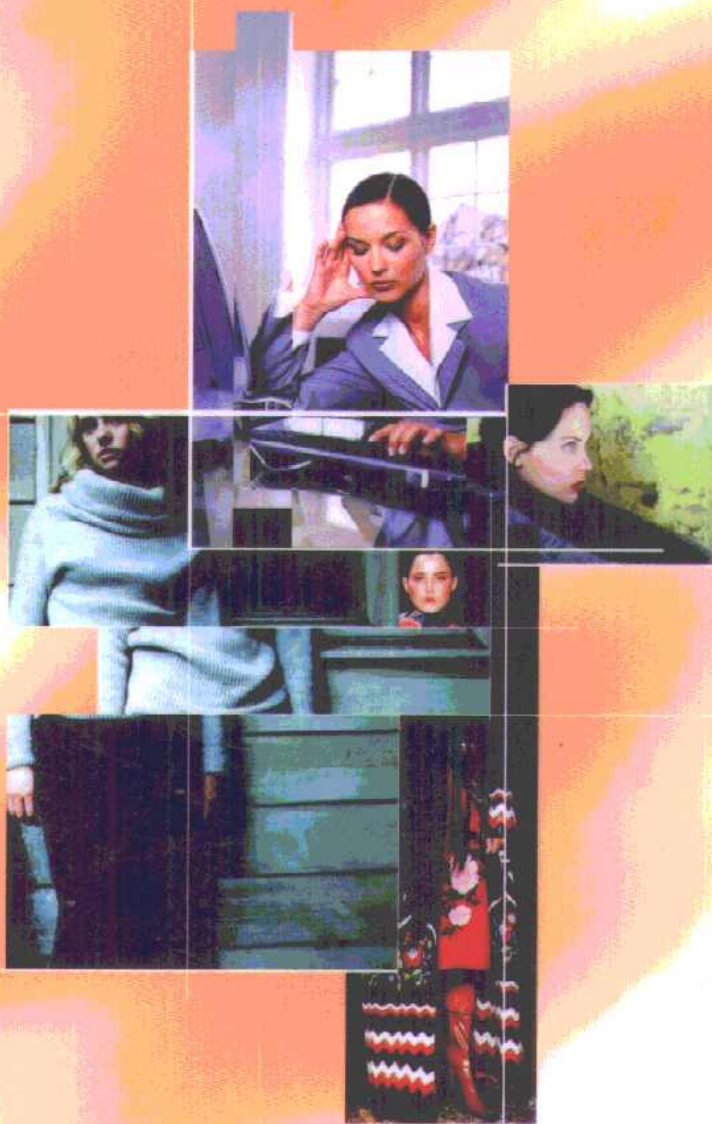


高等服装实用技术教材

■ 刘小红 / 编著



服装企业督导管理



07.866
5



中国纺织出版社

高等服装实用技术教材

服装企业督导管理

刘小红 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书根据服装企业督导管理实践的需要,阐述了服装企业一线管理者应具备的督导管理知识与技能。其主要内容有服装企业管理基础、管理思想与管理理论、服装企业的组织、员工的招聘与培训、领导、激励、沟通、服装企业的管理控制及员工思想管理等。本书既可作为高等服装院校毕业生就职前的适应性培训教材,同时又对服装企业的一线管理者或有志成为一线管理者的人员具有指导价值。

图书在版编目(CIP)数据

服装企业督导管理/刘小红编著. - 北京:中国纺织出版社,
2000.6
高等服装实用技术教材
ISBN 7-5064-1812-6/F·0112

I.服… II.刘… III.服装工业-工业企业管理-教材
IV.F407.866

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 15238 号

策划编辑:姜娜琳 包含芳 责任编辑:姜娜琳 特约编辑:李陵申
责任校对:陈红 责任设计:胡雪萍 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:010-64168226
<http://www.c-textilep.com/>
E-mail:faxing@c-textilep.com
中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销
2000年6月第一版第一次印刷
开本:787×1092 1/16 印张:7.25
字数:176千字 印数:1—5000 定价:13.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

前 言

随着市场经济体制改革的不断深入,我国经济步入快速发展的轨道,工业化进程加快。为了适应我国经济发展的特点,纺织行业内部进行了大规模的结构调整、产业升级、技术升级,这为我国服装工业的崛起提供了契机。进入 20 世纪 90 年代以来,大量的中小服装企业通过内引外联的形式在沿海开放城市迅速发展起来,成为我国服装工业的主力军。经过这些年的发展,我国已拥有庞大的服装加工能力,服装产品出口已占我国纺织品出口总额的 67%,服装工业占纺织行业的比重达到 24%,显示出我国服装工业进入 90 年代之后前所未有的发展势头,也确立了 21 世纪服装工业在纺织行业中的龙头地位。目前,我国服装生产企业多数为中小服装企业,而且以乡镇企业、三资企业、民营企业为主。据统计,1996 年,我国服装企业达到 4 万多家,服装工业的从业人员达 400 多万,而在这些服装企业中,80% 为乡镇集体企业或民营企业。服装企业的经营模式及其生产特点决定了服装企业所需要的大量人才是既懂服装生产工艺,又懂服装生产管理的生产第一线的实用型管理人才。

“高等服装实用技术教材”丛书正是针对服装行业发展的形势及服装企业对人才需求的特点编写而成,具有很强的实用性和可操作性,一方面可以作为服装专业的配套教材,另一方面也可作为在职的服装企业经营管理人员或有志于服装企业经营管理人员的参考丛书。

本套丛书由中国纺织出版社组织西纺广东服装学院一批多年从事服装教学工作的同志编写。西纺广东服装学院与香港旭日集团合作办学十多年,培养了大量服装生产第一线实用型的管理人才,深受服装企业的欢迎,其办学模式在珠江三角洲地区产生了广泛的影响,享有较高的声誉,并得到了国家纺织工业局全国纺织教育学会的肯定。我们编写这套丛书,旨在总结西纺广东服装学院合作办学的成果,并

通过这套丛书与从事服装教育的广大工作者及从事服装企业经营管理的仁人志士进行广泛交流,共同促进我国服装行业的发展。

本套丛书包括《成衣工艺学》、《服装纸样设计学》(上、下册)、《服装生产筹划与组织》、《服装品质管理》、《服装企业督导管理》、《成衣缝制工艺实验指导》等七册,由史义民研究员担任编委会主任,吴铭副教授担任编委会副主任,参加编写的人员有刘小红、万志琴、宋惠景、张小良、刘东、李秀英、袁新文、严燕莲、陶钧、陈小云、王秀梅、陈志敏等。

在本套丛书的编写过程中,由于时间和作者水平有限,不足之处在所难免,望专家、学者批评指正。

编著者
2000.1.27

第一章 绪 论

一、何谓督导管理

“督导”原为监视之意,反映了一线管理工作的一个层面。在现代服装企业一线管理工作中,督导管理具有更加丰富的含义:指建立在技术管理基础上对员工的行为进行引导和控制的管理,所追求的是既合情又合理的管理目标。所谓合理的目标就是最大生产效率目标,所谓合情的目标就是公平与协调目标。公平与效率往往是对立统一的,两者可以相互补偿或替代,关键是要找到一个均衡点,这正是督导管理的实质所在。显然,督导管理是对以生产技术管理为主的、以获得实效为中心的传统的一线管理行为所进行的一种修正,其对一线管理者的素质提出了另一个方面的要求,即一线管理者应富有情理方面的感召力,能够激发士气,构建团队精神。

二、研究服装企业督导管理的依据

管理出效益,这是每一个管理人员都应该清楚和履行的使命。什么是效益?简单地讲,效益就是投入与产出的比较,用公式可表达为:

$$\text{效益} = \text{产出} - \text{投入}$$

或

$$\text{效益} = \text{产出} / \text{投入}$$

要提高部门的产出效益,必须从产出和投入两个方面分析,寻找潜力。现给出五种可能提高效益的产出与投入的组合:

- ①产出增加,投入减少;
- ②产出增加,投入不变;
- ③产出增加,投入增加较少;
- ④产出不变,投入减少;
- ⑤产出减少,投入减少更多。

企业在快速成长时期,通常采用第三种组合;企业在巩固、调整与消化时期,通常采用第一或第二种组合;企业在进行内部经营结构的调整时,通常采用第四或第五种组合。

一线管理者在管理实践中,通常要面临两类问题:一是在工作任务一定的情况下,如何有效利用资源以最少的投入完成工作任务;二是在企业资源一定的条件下,如何配置资源以获得最大的产出。无论哪一类问题,解决问题的关键因素是人。下面从产出与投入的构成分析人的因素对管理效益的影响。

1. 产出的构成 服装企业是劳动密集型的行业,人机配合要求高,在现有资源条件下,服装企业的产出由两大因素决定。

(1) 工作时间:又分为人的工作时间和机器工作时间。人的工作时间是有法律限制的,在我国,制度工作时间通常是每天 8 小时,每周 5 天,每年还有法定的公众假期,这一时间在某些

发达国家还有进一步缩短的趋势。对服装企业来讲,员工的制度工作时间只能通过增加员工数量,减少迟到、旷工及病假来保证。机器工作时间则是没有限制的,但需要人的配合,增加机器工作时间只能采用轮班或适当加班的形式。在机器工作时间一定的情况下,人力资源的调配就更为重要。

与工作时间相关的一个概念是工时利用率,指员工的定额生产时间即有效工作时间与制度工作时间的比值。工时利用率越高,生产效率也越高。影响工时利用率高低的因素主要有两方面:一是员工的技术操作水平,这是客观因素,要求企业在员工入厂前进行严格挑选,入厂后进行精心的培训,并对员工的操作技术水平进行考核,分等分级,差别激励;二是员工的责任心和积极性,这是主观因素,要求管理人员在安排工作时,能人尽其才,提高员工的工作兴趣和压力,尊重员工,创造良好的组织气氛,减少员工磨洋工的现象。

(2)设备数量与工作状态:设备数量是由高层管理人员根据市场需求和企业的经济技术能力设定的,它决定了企业最大可用的机器工作时间(台时),从而决定了企业最大可能的生产能力。设备的工作状态对台时有较大影响,对于技术水平比较先进的设备,往往生产效率高,机器运转率(开工率)也较高,设备的日常维护费用较低,产品的质量也比较稳定,这些因素往往能弥补先进设备的设备成本偏高的不足。机器的操作使用情况及维修保养情况对设备运转率也会产生较大影响,要提高现有设备的运转率,一方面要加强员工操作规范化培训,加强员工对设备日常保养的考核与管理;另一方面要建立完善的设备维修制度,加强设备维修人员工作质量的考核。

2.投入的构成 对于服装企业,投入的生产要素主要包括:

(1)原材料及辅料:影响原材料利用率高低的因素主要有两个方面,一是工艺设计水平;二是员工的操作水平及思想素质。

(2)加工费用:加工费用的高低取决于员工的数量和质量构成,选择与企业人力资源需要相适应的员工,减少富裕人员是提高企业效益的重要途径。

(3)辅助生产费用:如水电、通讯、运输、维修、低值易耗品等费用,这些费用虽然所占的比重不高,但也不容忽视。为了对辅助生产费用实施有效的控制,同时又不影响企业的基本生产过程,许多企业制定了费用开支制度及费用承包制度,提高了管理效益。

(4)管理费用:许多服装企业在推行管理科学化、现代化的过程中,管理费用有增加的趋势,但是通过提高企业整体管理人员的素质与管理水平会大大提高人力资源的生产效率,从而提高企业的经济效益和竞争实力。相反,如果企业忽视了管理方面的投入,管理人员的素质与管理水平不能随着企业及社会的发展而提高,往往会产生一些不良的后果。

总之,在服装企业现有的物质技术条件下,影响生产效益的关键因素是员工。一线管理者不仅要善于运用生产技术管理技能,合理组织生产流程,提高生产效率,更要善于运用督导管理技能,合理的引导和控制下属的工作行为,让下属的潜能充分释放出来,这正是研究服装企业督导管理的基本前提和依据。

三、服装企业一线管理者的角色

服装企业一线管理者处在高层管理者和员工之间的夹缝中,既要贯彻高层管理者的意图,又要代表员工向高层管理者传达员工的呼声,最容易受到来自两边的挤压。一线管理者除了要扮演家庭成员角色、社会成员角色外,在实际管理工作中,他们经常还要扮演以下三种角色:

第一,一线管理者必须将下属有效地组织起来开展工作,对下属工作中的问题提供指导、帮助或支持,从而完成上级下达的部门工作目标,并对本部门的生产任务负全面责任。他们的职位通常是组长、工段长、车间主任、生产部长等,他们的下属通常是承担某类工作的员工。

第二,一线管理者作为高层管理者的下级,他们的工作以执行上级分配的工作任务为主,同时还必须经常性地为上级提供在线服务。由于一线管理者的部分工作时间是属于上级的,当上级随机性发出工作指令时,往往会给一线管理者带来额外的工作压力,这就需要一线管理者能了解上级的工作特点,合理分配自己的工作时间,使自己的工作时间具有更大的灵活性。

第三,一线管理者作为对外联络的负责人,往往需要代表下属,将员工的各种意见反馈给上级,当员工利益与企业利益发生冲突时,一线管理者将承受来自上级与下属两边的压力。为了解决生产问题、员工的利益问题、员工的个人问题等,一线管理者必须周旋于各个部门和上级主管之间,力求取得上级和相关部门的支持和协作。

由于一线管理者在实际工作中扮演了多重角色,他们必须善于根据自己的能力、意愿、工作环境确认与转换自己所扮演的角色,尽量避免角色混淆(指不明确自己的工作任务与职责)、角色冲突(指同时担任两个矛盾的角色或两项平行的工作)、角色过荷(指所承担的工作任务超过了自己的能力范围)、角色越位(指超越了自己的工作职责范围)等情况发生。一线管理者在管理工作中要胜任这三种角色,必须具备以下几个方面的能力。

1. 技术技能 一线管理者应该是生产内行,能帮助下属解决生产中的各种技术性问题,在下属面前取得发言权,从而树立起自己的威信,有效地领导下属。由于对一线管理者的技术技能要求较高,服装企业的多数一线管理者都是从企业内部优秀员工中提升的或由企业人力资源管理部门从兄弟部门中调配的,外部招聘的一线管理人员通常需要具备服装企业督导管理经验,并有较丰富的督导管理经验。

2. 人际关系技能 一线管理者应该善于同员工建立良好的人际关系,能引导下属团结合作,激发员工的工作热情,培养员工的团队精神,从而取得员工的认同与支持,达成高效的工作目标。有人称一线管理者为人际关系专家,反映了人际关系技能对一线管理者的重要性。

3. 统筹技能 一线管理者的工作比较繁杂,而且经常有一些新的问题出现,而自己的工作时间和职权有限,如果不能统筹各项日常事务,就会陷入繁琐的工作中而成为工作的奴隶。

对于不同层次的管理人员,这三种技能的重要程度是不相同的,随着一线管理者的不断进步和提升,对人际关系技能和统筹技能的要求将会越来越高。在实际工作中,有许多优秀的员工,在晋升之后很难适应新的工作岗位,其主要原因是他们在提升工作职务之后,没有接受相应的人际关系技能与统筹技能的训练,这方面的能力没能随着其职位的提高而相应提高,从而在工作中表现出不适应的症状。为了避免这种问题的发生,人事部门应根据员工的晋升计划,对晋升员工进行适应性的培训。

四、服装企业一线管理者的工作内容与要求

1. 工作内容 服装企业一线管理者的工作内容主要包括以下三个方面。

(1) 工作计划与工作准备:一线管理者的工作计划通常是日程工作计划,是对每天工作的归类与安排。工作准备则是多方面的,如日常工作中技能、知识、能力的积累,生产组织工作开始前的技术准备、生产要素的准备等。工作计划与工作准备是一线管理者工作的起点,好的开头是成功的一半。

(2)一线管理者的核心工作:主要包括以下六个方面。

- ①负责员工工作的分配,进行日常生产调度,确保生产过程连续稳定。
- ②负责生产过程中产品的品质、数量、生产进度的控制,完成生产任务。
- ③稳定生产秩序,保持生产现场的整洁,完成成本控制目标,保证生产过程的安全。
- ④参加工作会议,反映工作问题或员工个人问题,提出合理化建议。
- ⑤加强与下属、协作部门、上级之间的联络,保持良好的关系。
- ⑥帮助员工解决生产问题,激励员工士气,提高员工的责任感和生产效率。

(3)发展和培训员工:许多一线管理者并不重视这个问题,而是一味地要求员工提高产量,对员工工作技能或工作能力透支的结果就是生产品质的降低与生产资源的浪费。产生这种现象的原因:一是有些一线管理者没有认识到这一工作的重要性,实际上,通过培训,使员工的个人技能得以提高,不仅会减少处理许多重复性生产问题的时间和精力,提高一线管理者的管理效率,而且会使员工对一线管理者更加信服,并给予更多的支持与合作。二是有些一线管理者害怕员工超越自己,从而对自己的工作构成威胁,这种想法是十分错误的。强将手下无弱兵,员工的工作技能与水平能否提高,往往是高层管理人员对一线管理者工作评价的一个重要方面。一线管理者应树立正确的管理观念,将培养和发展员工作为督导管理工作是否成功的一个重要标志。

2.基本要求 服装企业一线管理者工作的基本要求包括以下五个方面。

- (1)保持实际生产进度与计划进度一致,同时按客户的交货期准时出货。
- (2)保证生产品质与客户的要求一致。
- (3)维持生产现场的秩序、整洁、安全。
- (4)确保员工较高的出勤率与合理的员工流动率。
- (5)节省生产成本和费用。

3.生产信息的管理与利用 为了更好地对生产过程进行管理和控制,一线管理者还应该加强生产过程中的信息管理与利用。

(1)一线管理者要善于识别信息的来源,及时收集生产过程中产生的信息,及时获取上级和协作部门的信息。

(2)一线管理者要善于辨别信息的使用者,及时为员工、上级或协作部门提供必要的信息服务。

(3)一线管理者要正确认识生产过程中各种信息的不同作用,如有些信息是指导生产的,有些信息是用于协作与沟通的,有些信息是分清工作责任的,有些信息是用于问题追踪的等。一线管理者常用的生产信息包括生产数量记录、生产控制记录、品质检查记录、员工表现与考勤记录、生产进度表、生产技术资料、生产问题反映及部门之间的协调记录等。

第二章 服装企业管理基础

服装企业的组织形式、经营情况、发展规划等因素对一线管理者的工作内容、特点及管理风格都会产生直接的影响,因此一线管理者要能在自己的工作岗位上顺利地开展工作,取得一定的管理成绩,首先要对企业有一个全面的了解。实际上,许多管理者只关注自己的工作职责权限,很少从整体上了解所在的企业,因此对管理过程中遇到的许多问题,他们往往不能从企业整体的角度去分析,从而使他们对问题的认识带有很大的片面性或局限性,妨碍了他们的管理工作,也制约了他们管理素质与管理能力的提高。

第一节 服装企业的组织形式及管理特点

一、服装企业的经营要素

企业是社会经济组织的基本形式,在市场经济条件下,企业应具备三个条件:第一,企业是一个法人经济组织,它必须依照法定程序取得法人资格,并且能够以自己的资产独立承担民事责任;第二,企业必须具有合法的、科学的法人治理机构,法人代表能独立行使企业的经营管理权,企业在以独立的法人主体参与市场经济活动过程中,享有平等的民事权利;第三,企业能够将土地、劳动、资本等生产要素结合起来,谋求产出最大化或利润最大化,企业的经营成果实行独立核算,自负盈亏。

服装企业是指从事服装生产或贸易,具有法人资格,实行独立经济核算,自负盈亏的经济组织。服装企业同其他企业一样,它的经营必须建立在一定的生产要素之上,而服装企业正是这些生产要素的有机结合点。服装企业的生产要素包括以下几个方面:

1. 土地 服装企业可以购买土地使用权,兴建厂房,也可以直接租赁厂房。企业在选择厂址时,要全面分析当地的投资环境,如交通、通讯、能源、社会治安等市政建设情况以及投资优惠政策等因素。

2. 技术 技术主要指产品生产的工艺技术。技术的高低往往会影响产品生产过程中各种生产要素的消耗水平及产品的质量,从而影响企业产品的市场竞争力。

3. 资本 资本是企业赖以生存的基础,尤其是企业的流动资金,将直接影响企业经营的灵活性。

4. 员工 企业的员工包括生产管理人员、生产技术人员及生产工人。员工是企业最活跃的生产要素,是企业利润的直接创造者。

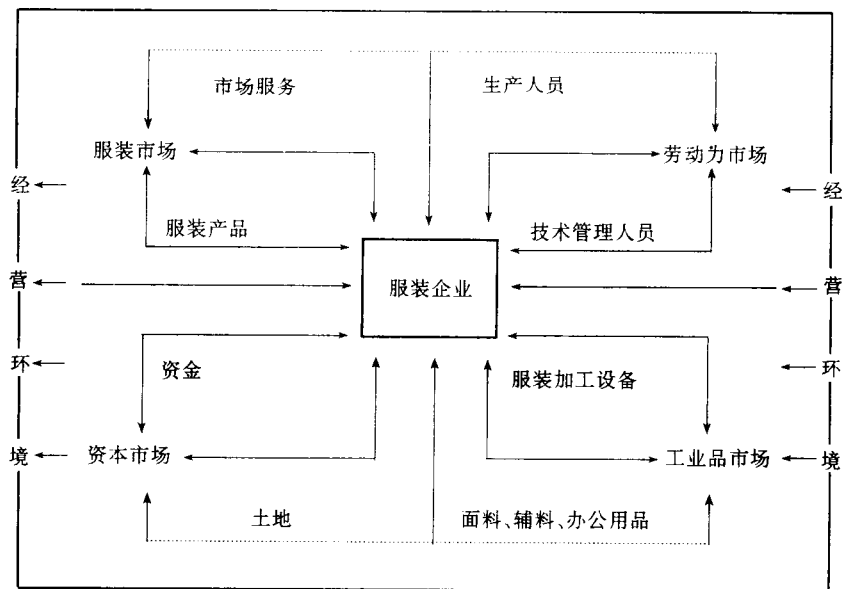
5. 市场 市场是企业进行能量交换的场所,生产要素市场与产品市场是企业经营的输入

与输出窗口,缺一不可。

6. 经营环境 经营环境包括社会文化、政治、经济、法律、技术、竞争等方面,如社会文化环境对劳动者素质会产生较大的影响,而竞争环境往往会影响力市场的供给情况。

7. 信息 信息是企业管理的重要资源,有些学者甚至认为信息将是知识经济时代的第四产业。在现代社会中,信息管理将是企业生产要素的一个重要组成部分。

图2-1揭示了服装企业经营所必须具备的基本要素及其相互关系。从图中不难看出,服装企业以法人的身份将来自于市场的各种生产要素有机地组织起来,转化为市场需要的产品。服装企业与每一种生产要素之间以一定的契约形式结合起来,各个环节相互联系、相互制约,构成了一个可以增值的服装企业经营系统,缺少任何一个环节,服装企业经营系统的运作都会中断而萎缩。由于服装企业与各个生产要素之间的结合具有双向选择性,并非是永久的关系,这种结合的相对稳定性将导致服装企业的经营责任和经营风险。化解服装企业经营责任和经营风险的基本手段是与生产要素市场之间进行信息交流,服装企业与市场之间的信息交流程度将对经营责任与经营风险水平产生重要影响。



注 图中实线表示人流、物流、资金流;虚线表示信息流。

图2-1 服装企业经营的基本要素及其相互关系

二、服装企业的组织形式

1. 按服装企业的产权结构不同划分 企业产权是指企业财产所有人对企业财产所拥有的占有、使用、收益、处分的权利。服装企业与生产要素之间的结合形式不同,企业的产权结构也就不同,与此相适应,服装企业的性质及组织形式也有差异,法定的企业组织形式有以下几类:

(1) 业主制服装企业:又称独资服装企业,是指由一个出资者出资兴办的服装企业,该企业产权由业主所有,企业产权只有一个所有者。这种企业不具有法人资格,在法律上为自然人企业,业主以其个人所有的全部财产承担企业在经营过程中所发生的各种民事责任。通常该企

业是由业主直接经营管理。

由于业主制企业的产权由一个业主所有,业主拥有了企业的经营决策权、经营管理权、经营监督权及企业收益的所有权,员工与企业之间只是一种简单的劳动雇佣关系,在市场竞争与利益驱动下,业主制企业内部容易形成自我发展、自我约束的企业运行机制。由于大多数业主制企业规模小,企业的发展取决于业主个人的素质,因此这类企业发展速度慢,风险大,易起易落。在我国服装行业中,业主制服装企业是一种十分普遍的形式。许多中小型的民营服装企业属于此类。

(2)合伙制服装企业:是指由两个或两个以上的出资者共同投资、共同管理、共同监督、共同分享企业盈亏的一种企业制度。该企业产权分属几个业主,这些业主通过协议,将个人财产集中起来进行经营管理。这类企业的法律地位与业主制企业相似,通常,业主对企业的负债负完全责任,也就是说业主的责任是无限的,业主的经营风险较大。

合伙制服装企业的激励机制与监督机制是通过利润分配的契约形成的,当合伙人数量太多时,就会削弱这种机制,从而降低合伙经营的效率。因此,合伙经营在实际经济生活中,运用较少。由于工业化的服装生产企业生产过程分工较细,一条服装生产线通常需要30~60人,对于资本实力较小的业主,通过这种联合的形式组建服装企业往往能取得一定的规模效益。

(3)公司制服装企业:是服装企业制度发展的高级形式,它是由两个以上股东出资兴办的法人经济组织,以法人名义行使民事权利,承担民事责任。在我国,一些已进行股份制改造的大中型国有企业、集体企业、股份制企业、有限责任公司都属于这一类。公司制企业具有以下几个方面的特征:

①公司是法人企业,以企业的全部资产承担民事责任,因此股东的责任是有限的;

②公司股东对财产的所有权只表现为收益权与表决权,企业财产的经营权通常由企业的股东大会或董事会委托给专职经理,从而有利于提高企业的经营管理水平;

③公司财产具有整体性、稳定性、连续性,股东的出资不能收回,只能转让,有利于企业管理人员树立长期经营的思想;

④公司具有健全的监督约束机制,这种监督约束力一方面来自于公司内部健全的组织机构及监事会,另一方面来自于个人的利益驱动与外部的市场竞争。

我国服装行业在改革开放以后,得到了快速的发展,已经形成了许多实力雄厚的大型服装集团企业。在我国市场经济体制改革的过程中,这些服装集团企业一般都采用了规范化的公司制形式,其主要特点是企业产权清晰、权责明确、政企公开、管理科学。

2. 按服装企业的所有制性质不同划分 我国在推行市场经济体制改革的过程中,已经形成了以公有制为主体,多种所有制成分并存的所有制结构。目前按我国所有制性质不同可将企业划分为以下几类:

(1)公有制企业:由国有企业和集体企业组成,企业的产权归属国家或集体。尽管许多公有制企业由于历史遗留问题及内部结构等原因,在市场经济改革中,竞争能力受到较大影响,但它们仍然是我国经济发展的主力军,在创造就业机会、创造国民财富、稳定社会环境等方面起着主要的作用。

目前,公有制企业已经开始大面积实行股份制改造,逐步建立以国有产权为主体、产权结

构多元化的股份制企业,国有企业或集体企业也由过去单一的所有制形式逐渐转变为混合所有制形式。在公有制企业产权结构调整的过程中,公有制企业的内部关系也发生了深刻的变化,主要表现在三个方面:

①医疗、住房、养老等福利项目社会化,改变了过去公有制企业对其员工统包终身的做法;

②出现了以按资分配、按劳分配、按技术分配等多元化的分配形式,拉大了人与人之间的收入差距,权力分配的现象逐渐减少;

③形成了相互依存、相互协作的新型劳资关系。但是在技术、资本、劳动力竞争的过程中,由于技术比资本更富有扩张性,资本比劳动力更容易置换,劳资关系的矛盾仍然是一个十分敏感的问题。这些变化总的来看有助于公有制企业减轻负担,提高竞争力,但与其他新兴的成长性企业相比,仍然需要加大改革力度。

(2)民营企业:其产权归属个人所有。目前我国民营企业的比重不断加大,成为我国经济发展的重要组成部分,同时还吸纳了大量国有企业下岗人员,产生了一定的社会效益。随着公有制企业福利项目社会化进程加快,民营企业对各种人才的吸引力将会增强,并将形成社会就业的一个新的热点。

(3)三资企业:是指有外商参与投资的企业,包括外商独资企业、中外合资企业、中外合作企业三种形式。在我国实行改革开放之后,三资企业在吸引外资、引进先进的技术、先进的管理等方面发挥了重要的作用。由于三资企业在技术、市场、资金、管理、政策等方面具有较大的优势,在市场竞争中表现出了较强的竞争力,吸引了大批优秀的管理人才和技术熟练的员工。在我国服装行业中,三资企业所占的比重较大。据统计,1996年我国服装企业达4万多家,其中80%为乡镇企业或民营企业,而这些企业许多都是与外商合资兴办的,在沿海改革开放的地区更为突出。

(4)集团企业:是指实力雄厚的、跨行业、跨地区、跨国家的大型企业集团,它们通常采用多元化的经营模式,一方面可以分散行业经营的风险;另一方面也可充分利用区域性的商业机会,分散区域性的政治风险。目前,我国服装行业发展的主要问题就是缺少实力雄厚的服装集团企业,许多服装企业因为没有力量建立自己的分销网络,导致服装生产与销售的无序竞争。建立以服装贸易为中心的、跨地区的服装集团企业,通过这些服装集团企业,加强对中小服装生产企业经营行为的引导和控制,将是我国服装企业发展的一种新趋势。

3.按服装企业的生产形式不同划分 服装企业因使用的原料不同,其生产方式、生产流程、生产管理的特点及生产控制的内容也有较大的差异,主要有以下几类:

(1)梭织面料服装企业:是以工业缝纫机为主要生产设备,配备相应特种缝纫机的服装生产企业。其加工的服装品种包括各种男装、女装。企业内部各生产工序划分较细,专业化程度较高,生产协作难度较大,生产流程控制的重点是各个工序之间生产的均衡性。

(2)毛衣服装企业:是以针织横机及套口机(缝盘)为主要生产设备的服装生产企业。其加工的服装品种局限于各种毛衣及针织服装。企业内部生产工序划分较粗,专业化程度较低,对生产工人技术要求较高,生产流程主要是通过控制投料速度进行控制,工艺参数及原料控制是其管理的重点。

(3)针织服装企业:是集针织圆机、针织横机、工业缝纫机为一体的服装生产企业。通常针织服装工艺比较简单,其管理特点介于前两类服装企业之间。

三、服装企业管理的一般特点

1. 从服装企业的产品成本构成来看 原辅料的费用所占比重较大,通常占生产成本的60%~70%,因此生产成本的管理和控制要特别重视原辅料的选择、用料定额等方面的管理。

2. 从服装企业的生产设备操作来看 工人操作的比重较大,由于专业化程度较高,操作较为简单,但人机配合要求高,因此服装企业属于劳动密集型产业,人工成本所占比重一般在10%~20%之间。

3. 从服装企业的工艺技术参数来看 由于生产品种及规格较多,工艺参数变化快,因此工对艺设计、工艺操作规程、工艺测试要求比较高。

4. 从机器设备的配置来看 每道工序都配置有比例固定的、大量的同种类型的机器设备,车间设备配置相对稳定。管理人员必须针对生产品种的变化,对员工进行合理组织,影响生产效率的关键因素是生产线上各工序之间生产能力的均衡性。

5. 从客户的要求来看 对产品的内在质量、外观质量要求较高,对产品的交货期要求十分严格。许多服装企业在对其产品质量进行控制时,通常采用车间品质控制、厂部品质控制、客户品质控制三项品质控制。由于服装市场季节性强,品种变化快,客户要求的交货期往往较短。为了满足客户交货期的要求,服装企业的生产能力必须具有很强的弹性,一方面生产的不均衡性,对服装企业的管理人员及生产员工提出了较高的要求;另一方面,生产交货期太短,服装企业加班生产的现象十分普遍。

服装企业的一线管理者既要做好本职工作,又要对服装企业管理的这些特点有所认识。一位从事服装企业管理二十多年的总经理在总结自己的管理经验时认为,服装企业的工艺技术含量并不高,管理也不复杂,但是很繁琐。要做好服装企业的督导管理工作,必须做到以下三点:

(1)一线管理者要细心,管理工作力求精细,要有小中见大的思想。因为在服装企业管理的实践中,很多看似不起眼的问题恰恰是客户所不允许的。如该企业曾经为一外商加工一单业务,因成分标签上一个英文字母不清晰,而导致拆包返工,由此可见服装企业管理的精细程度。

(2)一线管理者要有耐心,要能够静下心来帮助员工解决一些琐碎问题。由于服装企业生产的款式经常发生变化,新产品的生产质量开始总是不稳定的,但随着问题的解决,质量会越来越好。

(3)一线管理者不能怕麻烦,对生产中的问题,只要发现了,就一定要解决,对于一些小的质量问题抱着侥幸的心理,往往会使问题越来越多,越来越严重。

第二节 服装企业的经营素质与能力

一、服装企业的经营素质

服装企业的经营素质是指构成服装企业经营活动能力的诸多要素的综合,它集中反映了服装企业的市场竞争实力、适应市场变化的能力、抵抗经营风险的能力。服装企业的经营素质

代表了服装企业的实力、信誉、形象、发展潜质,其好坏将会对客户、投资者、管理人员及员工的信心产生重要的影响,从而影响企业的实际经营业绩。作为服装企业的管理者,既要善于向自己的客户、投资者、员工展示企业的素质实力,取得企业重要公众的支持与合作,又要善于分析和诊断企业经营素质的变化,改善和提高企业的经营素质。

二、服装企业经营素质的构成

服装企业的经营素质由以下五个方面构成:

1. 市场 在市场经济条件下,市场对企业的经营行为及经营方向起着基础性的调节作用。服装市场具有季节性强、变化快、消费者要求差异大等特点,服装企业的经营管理要适应服装市场的特点,把握服装市场的商机,就必须建立与之相适应的市场快速反应系统。这一系统应包括供应、生产、销售三个环节,尤其是供应系统与销售系统更能反映出服装企业的竞争实力。服装企业与服装市场之间的关系是双向选择的关系,这种关系表现在以下两个方面。

(1)服装市场对服装企业的吸引力:这是服装市场本身所具有的一种特性,它取决于服装目标市场容量或空间的大小、服装目标市场产品的盈利水平、服装目标市场对服装消费者的感召力三个方面。服装目标市场的空间越大,取得市场份额的可能性越大,产品的盈利水平越高,生产盈亏平衡点越低,经营风险相对会减少。目标市场对消费者的感召力越强,市场的销售越稳定,生产效率也就会相应提高。市场吸引力越大,市场竞争力也将会越大。对于经营素质良好的服装企业,市场竞争将是它们发展的动力和机会。

(2)服装企业的经营实力:它反映了服装企业对其目标市场所具有的适应能力或操作能力,服装企业的经营实力从目标市场占有率、生产能力、销售能力几个方面反映出来。现在许多服装企业的经营模式出现了两极分化的现象,一些大型服装集团将其资源向服装贸易或销售倾斜,通过建立强大的服装销售网络,形成新的利润增长点,同时以贸易优势、技术优势、产品开发优势、人才优势、信息优势等对中小服装生产企业的生产行为进行引导或控制;中小服装企业往往也乐意依靠大型服装集团,以接单生产为主,当然也有一些中小服装企业瞄准较小的服装目标市场进行自我生产、自我开发、自我销售。

服装企业的经营行为起于市场,止于市场,服装企业与服装目标市场之间的这种协调适应关系是反映服装企业经营素质的重要因素之一。

2. 经营资金 服装企业的经营资金有固定资金、流动资金、专项基金三种表现形式,其中流动资金是保证服装企业正常运作的血液。服装企业所控制的资金总量反映了服装企业的经营规模和实力,资金利用效果反映了服装企业经营情况的好坏,服装企业应该善于调度和使用企业的经营资金,将企业的经营素质转化为经营能力与经营成果。

3. 生产装备 技术先进的设备是服装企业竞争实力的后盾,提高服装企业的装备素质,可以从两个方面考虑:一是加强设备的日常维护与管理,保持生产设备最佳的生产状态;二是重视设备的技术改造和更新,它不仅能提高企业的生产效率和生产品质,增强服装企业生产系统的柔性,提高服装企业的市场快速反应能力,也能降低材料消耗、能源的消耗,从而达到降低生产成本,提高经济效益的目标。

4. 员工 员工作为企业经营管理的主体,是企业各种资源的支配者,员工素质的高低决定了企业各种资源的利用程度,因此员工素质是服装企业的根本素质。员工素质可从接受的教育程度、技术等级、专业技术及管理人员的结构、劳动生产率、思想素质等方面综合反映。提高

员工素质可以从两个方面考虑:一是根据企业对人才编制与素质的要求,采用科学、严格的招聘方法,招贤纳士,建立一支高素质的员工队伍;二是建立长期的员工培训计划。员工培训不仅能提高员工的业务与思想素质,保证员工与企业共同进步,减轻企业在转型时期员工安置的负担,也能为员工提供个人发展机会,培养员工对企业的归属感和工作责任心,对员工产生较强的激励作用。现在越来越多的企业开始重视员工培训计划,将员工长期培训工作纳入到企业管理决策之中。

5. 信息管理 现代企业的竞争焦点已经出现了分化,以技术、产品、规模等为手段的竞争开始转向以计算机网络信息管理为手段的竞争。服装市场需求的不稳定性和竞争的激烈性,要求服装企业能快速、准确地捕捉服装市场信息,并将服装市场信息以最快的速度转化为生产信息,从而减少生产与库存的浪费,服装企业的柔性生产系统也只有建立在高效快速的信息系统基础上才会更有价值。许多服装企业已经注意以电子计算机为基础的信息管理的重要性,并将信息管理电脑化、网络化作为提高企业经营素质的首选目标,这一转变将对管理人员提出更大的挑战。

三、服装企业的经营能力

服装企业的经营能力是服装企业在实际运作过程中经营素质所释放的能量,是企业经营素质的外部表现,企业经营素质的最佳组合将形成企业最大的经营能力。服装企业的经营能力主要表现在以下几个方面:

1. 履行合约的能力 履行合约的能力指服装企业能否按照客户的品种、规格、数量、质量、包装、交货期等要求,及时履行合约。为了保证履行合约,服装企业在接单时,必须认真分析自己的经营能力,不要见单就接,到时不能履约,将会出现严重的后果。对一些管理不善的服装企业,经常会发生担保交货、空运交货、拆包费用、甚至退货索赔,这将大大提高企业的经营风险、经营成本,影响企业的信誉。

2. 自我发展能力 服装企业要在服装市场竞争中立于不败之地,不仅要有稳健的经营作风,把握住现有的经营优势,而且还要有发展的观念,建立企业的长远发展规划。这就要求服装企业能建立自我监督、自我约束、自我发展的内部机制,确保企业的资产保值增值。目前我国许多服装企业,由于以加工型的经营为主,缺乏市场开发能力,自我发展的能力也较差,经营行为的短期性较普遍。

3. 改革创新能力 新型工业是改革创新的结果,传统工业也需要改革创新以补充新的能量。服装企业的改革创新包括新市场、新产品的开发,新技术、新工艺、新设备、新原料的应用,管理方法的改进和组织形式的变革等。

4. 适应外界环境变化的能力 企业的外界环境包括宏观和微观两个方面。宏观环境包括社会、政治、经济、法律、技术等环境,对宏观环境的适应能力表现在企业能否充分利用区域性的政策优势,避免区域性的政治经济风险。微观环境包括生产要素的供应环境和产品销售环境,对微观环境的适应能力表现在企业对生产要素市场变化的适应程度和对销售市场变化的适应程度。

5. 竞争能力 竞争是市场经济的基本特点,也是企业发展的源动力。企业要在市场中生存与发展,就必须不断地提高市场竞争能力。

企业的竞争能力表现在价格竞争和非价格竞争两个方面。价格竞争是指企业通过制定较

低的价格或降价等手段来占领市场,价格竞争通常会招致竞争对手的强烈抵抗。非价格竞争是指企业通过产品开发、提高质量、加强售前售后服务、增加广告宣传等手段来提高市场份额,在服装市场竞争中非价格竞争比价格竞争更为重要,因为对需求差异较大的服装消费者,价格已经不是唯一重要的选购因素。

四、服装企业经营效益的指标

服装企业的经营素质和经营能力可以通过一些财务指标反映出来,这些指标主要有以下四大类:

1. 偿债能力 偿债能力反映了企业负债水平、举债潜力、经营风险及企业债权人的权利保障程度。反映企业偿债能力的指标有以下两方面:

(1)流动比率或速动比率:指企业的流动资产或速动资产与流动负债的比率,反映企业短期负债情况及债权的保障程度。该比率越高,说明企业资产变现能力越强,短期偿债能力越强,但比率太高,企业持有的现金或存货太多,反而说明企业理财能力差,资金利用效率不高。通常流动比率在2:1以上,速动比率在1:1以上,才足以表明企业财务状况比较稳定可靠,短期之内有足够的偿债能力。

(2)资产负债率:指企业负债总额与资产总额之比,反映企业长期负债情况及长期债权的保障程度,从而反映企业长期偿债能力及将来举债的潜力。比率越低,说明企业长期偿债能力越强,融资能力也越强。通常资产负债率在1:2左右。

2. 营运能力 营运能力反映了企业对资产经营的能力,通常从应收账款与存货两个方面来考查企业的营运能力。

(1)应收账款周转率:指企业赊销净额与平均应收账款余额的比率。它反映了企业应收账款占用资金情况,周转率越高,应收账款风险越低。

(2)存货周转率:指企业产品销售成本与平均存货成本的比率。它既可评价企业存货管理水平,也可衡量企业变现能力。

3. 获利能力 获利能力是企业经营能力的综合反映,也是企业产权所有者最关心的问题,对企业获利能力的考查包括以下几个方面:

(1)产品销售利润率:指企业利润总额与产品销售净额的比率。

(2)总资产报酬率:指税前利润总额与平均资产总额的比率。

(3)资本收益率:指企业的利润净额与实收资本的比率。

(4)资本保值增值率:指企业期末所有者权益总额与期初所有者权益总额的比率。

产品销售利润率、总资产报酬率、资本收益率、资本保值增值率四项共同反映了企业获利能力。

4. 社会效益 社会效益是衡量企业对社会贡献程度的指标,企业对社会的贡献可以从以下两个方面反映:

(1)社会贡献率:指企业对社会贡献总额与平均资产总额的比率,社会贡献总额指企业在生产过程中新创造价值的总额。

(2)社会积累率:指企业上交财政收入总额与社会贡献总额的比率。

社会贡献率、社会积累率两项反映了企业对社会贡献的能力与企业的社会效益。