

《服装经销商》杂志**强力推荐**

中国服饰业品牌运营宝典

主编 祝文欣 副主编 戴虹 杨水秀

服装企业如何 赢在中层

全力打造中国最佳服装企业职业经理人

Winning in Management

林少波 等编著



附赠光盘：

中研顾问授课VCD

到底是谁在服装企业中发挥着中流砥柱的作用？

中研专家经过多年深入研究后发现，

服装企业能够保持可持续发展、

达到更高业绩的关键在于：

有一支高效能的企业中层管理者队伍。

本书由中研国际品牌管理咨询机构全力打造，

中国服饰业著名品牌营销管理专家祝文欣先生主编。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



SEC
SYSTEM OF EXPERT CONSULTANCY
品牌顾问 零售专家

中研国际品牌管理咨询机构
SEC International Brand Management & Consultation Organization

《服装经销商》杂志强力推荐

中国服饰业品牌运营宝典

主编 祝文欣 副主编 戴虹 杨水秀

服装企业如何 赢在中层

全力打造中国最佳服装企业职业经理人

Winning in
Management

林少波 等编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从八个方面论述了服装企业中层经理人不仅要有扎实的专业技能,而且要具备一定的执行能力、判断能力及沟通能力。这些已成为服装企业能否长远发展的关键。

本书是第一本针对中国服饰行业中层管理者的专著,与其他图书相比,本书更具有新颖性、专业性和广泛性。它是写给服装企业的高级管理者看的,当然也是服装企业中层管理者的必备宝典。

图书在版编目(CIP)数据

服装企业如何赢在中层:全力打造中国最佳服装企业职业经理人/祝文欣主编;
林少波等编著. —北京:机械工业出版社, 2007. 3

(中国服饰业品牌运营宝典)

ISBN 978-7-111-21012-2

I. 服... II. ①祝... ②林... III. 服装工业—工业企业

管理—企业领导学—中国 IV. F 426.86

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 026556 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:贾秋萍 版式设计:梅 轩 责任校对:肖新民

封面设计:点 睛 责任印制:李 妍

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2007 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×240mm·4.875 印张·19 插页·169 千字

0001—6000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-21012-2

光盘号:ISBN 978-7-88709-384-4(光盘)

定价:30.00 元(含 1VCD)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

丛 书 序

伴随着消费者强调自我和对个性的追求,服装市场日益转向多样化、个性化、细分化和复杂化,服装企业间的竞争也由规模竞争、质量竞争、技术竞争逐步转向销售手段竞争、服务竞争、品牌竞争,中国的服装消费市场已逐步从“商品消费”进入“品牌消费”。在“品牌消费”时代,服装企业能否培育出自有品牌,并塑造成知名品牌,将决定一个企业在市场上的竞争力,加强品牌规划管理与运营已成为时代的要求,成为服装企业现代化和成熟程度的重要标志。

在一个由众多企业、产品组成的服装市场中,如何让消费者识别、记住、忠诚于你的企业与产品,靠的是品牌。过去的20多年,对从计划经济向市场经济过渡的中国服装企业来讲,品牌经营从无到有,由弱到强,取得了令人瞩目的成效。但随着国内市场国际化竞争的加剧,一些民族服装品牌惨遭“肢解”(不是被抢注商标,就是被收购、被挤垮),真正发展成名牌的极其有限。一个地区或企业如何去塑造一个强势服装品牌、知名服装品牌,已成为政府和企业的长期发展战略,是我国服装企业界面临的迫切问题。

面对加入WTO后的冲击与挑战,国内服装企业如何才能实现顺利突围?

众所周知,随着品牌消费时代来临,品牌已成为“质量、可靠性的一种不言自明的保证”,其重要性已超过以往任何时候。美国可口可乐公司的老板曾经说过:可口可乐公司哪怕被一把火烧毁,我照样是亿万富翁,因为大火只能烧毁我的厂房、设备等有形资产,而最重要的无形资产——“可口可乐”品牌只要没有被毁掉,凭借“可口可乐”这个商标就可毫不费力地吸引投资或获得银行贷款……可口可乐就能快速重生。

品牌能够使企业在市场上脱颖而出,服装企业必须更新观念,不能只重视媒体宣传、促销等短期行为,而且还要重视品牌管理的市场化运作、事件

营销、中层执行力的提高，以及借鉴国内外知名品牌的运营经验等。有鉴于此，中研国际品牌管理咨询机构经过精心策划，编辑出版了“中国服饰业品牌运营宝典”丛书，希望能给我们的服装企业以启示。

品牌运营需要打持久战，需要经过几代人的努力，我们只有视质量为生命，以创新求发展，才能创品牌、创名牌。只有以提高品牌知名度、可信度为管理、运营的切入点，并以完善品牌美誉度为指数，以提高品牌忠诚度为目标，扎扎实实地培育品牌，才能使品牌健康稳步地发展，发挥它超值的魅力。

祝文欣

2006年10月

前 言

在市场经济飞速发展的今天，服装企业面临着一个新的问题：服装企业中到底是谁在发挥顶梁柱的作用。很多答案是：是企业老总，是全体公司职员。不可否认，他们是企业构架的基本要员。然而在美国麦卡锡《改革领导人》一书中得出的结论是：公司能否保持可持续发展和进行改革、达到更高业绩的关键因素，不在于高级管理者，而在于企业是否拥有一批懂经营、会管理、善沟通、愿拼搏，踏踏实实、公道正派、廉洁勤治、求真务实的中层经理人，他们是企业高层与基层、企业与市场、企业各个组织架构之间的纽带，是企业愿景、战略决策、组织方案的强有力的执行者和实践者，他们在新生的企业人力资源中占据着越来越重要的地位。各行各业中层职业经理人的时代已经到来了。

服装企业的组织结构一般分为三个管理层次：企业高层（对企业政策起决定作用的领导层）、企业中层（担任规划部署、执行作用的管理层）和企业基层（直接项目操作、实施的活动层）。服装企业高层管理者负责制定企业的战略规划、重大决策，把握企业发展的方向和掌控企业的全局，这是决定企业长远发展的重要决策层。基层管理者则是以团队的形式配合上级的决策，实现企业的任务目标，具体完成设计、制作，收集、反馈市场信息，整理消费者资料，将企业的战略进行到底。而作为服装企业中层的经理人，则是企业的枢纽，他们负责落实决策、执行战略，设计开发，寻求销售渠道，分解疏通，协调管理，起着承上启下的作用，他们才是企业的顶梁柱。

大量的案例和事实证明：服装企业的成功80%应归功于中层经理人的作用。然而在我国的多数服装企业中，中层经理人的执行能力、判断能力、沟通能力还很薄弱，因此，如何提高服装企业中层经理人的素养与能力已经成为我国服装企业能否长远发展的关键！“服装企业中层革命”迫在眉睫！

本书由祝文欣任主编，戴虹、杨水秀任副主编，林少波、范志红、高彩凤、秦爱逊、张勇、康胜伟、白国林、刘娜、刘超参与了本书的编著工作。

由于时间仓促，缺点和不足在所难免，欢迎广大读者提出宝贵的意见和建议。

编 者

2006年10月

目 录

丛书序

前 言

第一章 服装企业要勇于迎接中层时代 / 1

- 一、服装行业经理人断层时代已经来临 / 1
- 二、服装企业未来存在三大强敌 / 4
- 三、成功服装企业中层经理人的全新诠释 / 6
- 四、在差距中看服装企业赢在中层的重要性 / 8

第二章 服装企业中层经理人要苦练内功 / 13

- 一、失败的服装企业中层经理人的“内伤” / 14
- 二、成功的服装企业中层经理人的“六大素养” / 20
- 三、服装企业中层经理人的“三忌” / 28
- 四、成功的服装企业中层经理人的“三有” / 32

第三章 服装企业中层经理人专业技能塑造 / 37

- 一、新服装企业中层经理人对企业整体管理的掌控 / 37
- 二、服装企业中层经理人要掌握服装产品知识 / 41
- 三、服装企业中层经理人对服装流行的跟踪 / 44
- 四、服装企业中层经理人的市场运作能力 / 49

第四章 服装企业中层经理人的战略观与人际关系处理 / 53

- 一、成功的服装企业中层经理人的战略思维 / 53
- 二、成功的服装企业中层经理人的自我认知 / 60
- 三、成功的服装企业中层经理人的角色定位 / 71
- 四、成功的服装企业中层经理人的关系处理 / 80

第五章 服装企业中层经理人的绩效管理赢在执行 / 91

- 一、执行力的有效运转 / 91
- 二、激励——给员工装上发动机 / 96
- 三、让服装企业的绩效考核走出泥沼 / 99
- 四、服装企业中层经理人要帮员工疏导压力 / 102
- 五、服装企业中层经理人要有效地授权 / 104

第六章 服装企业中层经理人要学会打造团队 / 107

- 一、“砖与砖之间紧密结合”——共筑服装企业的团队精神 / 107
- 二、服装企业如何打造团队精神 / 109
- 三、做服装市场中高效团队的“领头雁” / 112
- 四、激励下属,让员工活力动起来 / 115
- 五、服装企业中层经理人要有的团队管理风格 / 116

第七章 服装企业中层经理人要选拔骨干留住精英 / 123

- 一、单打独斗的英雄时代已经过去 / 123
- 二、培养下属是服装企业中层经理人思想和行动的延伸 / 124
- 三、服装企业中层经理人如何留住递交辞呈的员工 / 126
- 四、帮服装企业找好你的“接班人” / 129

第八章 服装企业中层经理人要深刻领悟企业文化 / 131

- 一、营造卓越的企业文化 / 131
- 二、企业文化是服装企业的一面镜子 / 134
- 三、服装企业文化的营销功能 / 138
- 四、让服装企业有自身独特的企业文化 / 141
- 五、服装企业在发展企业文化中的要点 / 143
- 六、注重解决本土文化与国际文化的冲突与差异 / 145

第一章 服装企业要勇于迎接中层时代 ▶▶

——巨变时代导致管理断层，夹缝生存促使中层锤炼

领导是世上最多人观察但却最少人真正了解的现象。

——管理学家 伯恩斯(J. M. Burns)

改革开放使中国的服装企业有了长足的发展，同时也面临着严峻的挑战和竞争。经济全球化的趋势，让服装行业的企业家们不得不深思自己薄弱的竞争实力该如何壮大起来，其中服装企业中层管理者的成熟发展便是适应新时代企业长远发展的关键。

一、服装行业经理人断层时代已经来临

1. 中国服装行业管理要从家族企业模式过渡到现代企业制度模式

“职业经理人”这个词汇是最近几年才流行起来的。随着竞争环境的巨变，服装行业面临着整体升级，对中层经理人的需求越来越大。

我们正处于一个充满变化的时代。管理大师彼得·德鲁克说过：“很多人相信，技术上的创新能够引发变革。但是事实并非如此，成功的创新总是在变革已经发生之后才出现，并充分地发掘变革。”他的论述可以用一个实际的例子来说明：并非因为有了英特网才出现了信息时代，而恰恰是人们对信息的需求变革引导了信息技术的创新，而这种创新又反过来深化了人们对信息的需求。

职业经理人的管理生涯同样如此。近年来，人们对“服装企业职业经理人”的理解发生了巨大的变化，这种变化并非由任何一种职业生涯规划的理念或技术所引起。变化来自于外界，来自于整个社会和经济环境。在这种背景

下,人们需要做的是首先理解这种转变,其次才是在理念上有所创新。

中国是一个“制造大国”,同时又是一个“品牌小国”。缺少国际的知名品牌是中国服装行业的一大缺憾。业内人士普遍认为,国内服装市场上品牌的集中度不够,更缺少世界知名品牌。正如福建九牧王企业的林聪颖所说:首先,我认为一个企业的成功,关键的问题是要有一个好的品牌;第二是要有一个好的领袖;第三是要有一套好的模式;第四也是最重要的因素是要有一批职业经理人。如果没有一批职业经理人,那么,要把企业做好就相当困难。在闽南一带,相对来讲家族企业比较多,有些也比较大。目前,闽南的服装企业已经改变了家族管理的模式,过渡到现代企业制度的管理模式,这是一种服装行业经理人时代到来的表现。

(1) 第一个转变——职业观念的转变。过去的经理人,只要有学历、有证书就可以在职场顺利发展;如今,职业经理人却要面临着选择与被选择,要不断地创新才能向上发展。

(2) 第二个转变——市场需求的转变。过去,学历和证书是经理人选择职业的“通行证”,如今,他们的地位正在或已经被个人修养和执行能力所取代。

社会和经济的发展影响了这些转变。正如德鲁克所言,这种使命上的转变需要技术上的革新来充分发掘。我们必须改变现在以补充理论知识、形式培训为主体的做法,在职业经理人的规划中引入能力测验、能力开发、管理培训的新企业管理技术。

变化可能是机遇,也可能是挑战。但有一点可以肯定,比别人先感觉到市场行情的转变并行动起来的经理人更有可能获得成功。这一点、对于个人、对于企业甚至对于国家都同样适用。

2. 中国服装行业进入经理人断层时代

中国经济的改革开放,让国内的企业在国际上崭露头角,从传统计划型经济向市场型经济的转变,使我们看到了中国企业新的发展活力。当然,在市场竞争的冲击下,我们不得不承认,竞争的巨浪可以轻易摧毁一个庞大的企业。为了能适应市场的发展,很多的服装企业开始关注“时尚流行”,关注国外企业的成功发展模式,借鉴国际知名企业的管理模式,从中掌握到很多新的管理理念。

近年来,通过对国内企业组织结构的深入调研不难发现,中国的很多行业普遍存在着一个共有的现象,那就是管理者的两极分化严重。一般而言,企业的管理组织结构是以“上、中、下”三级为基本构架的,但是中国企业严重缺乏

适合企业发展的职业经理人——中层管理者。

中国企业的这些中层经理人中不乏有高学历、深厚理论研修的人,然而在他们当中能真正把持住中层经理人地位的人却只占极少的部分,服装行业也是如此。因此,我们就不得不问:这是企业领导者不识英才,还是企业家用人战略上的失误?其实,中国的服装企业已经认识到:没有强大的执行中层,就没有真正的执行团队!一个人创造伟业只是神话,要成功,靠高效执行,中层是关键!有些服装企业中层经理人具有很深的专业理论知识修养,但是缺少强有力的执行能力和有效的管理才能,使得服装企业高层领导的战略意图无法完整地得以实施。这正是服装企业经营战略上的软肋,中国服装企业的经理人断层时代已经来临!

入世以后,中国服装企业将面临空前的冲击:国外品牌大量涌入,原有的劳动力优势将随着跨国企业在中国投资而不再为国内企业所独有,竞争会十分激烈。而企业之间的竞争就是品牌的竞争,品牌的竞争说到底人才的竞争,是对高层次人才争夺。

服装行业是一个以时尚品牌为发展方向的行业,企业的领导者除了要具备专业的领导知识、科学的管理知识外,还要有敏锐的时尚观察能力,以及对时尚的驾驭能力,这样的经理人才能担当起企业长久发展的职责。可是在国内的各大服装企业中,久闻其名的只是服装企业的高层——一个单一的管理层。做决策、指导的就只是高层管理者,而中层管理人员作为服装企业的支柱,其组成大多是没有管理经验的基层员工或技术人员,他们半路出家,没有服装企业中层经理人应具备的管理能力,有的也不具备时尚的分辨能力和市场观察能力,只是凭自己的主观臆断来做事情,造成执行力偏差,战略方针偏移,使企业错失良好发展机遇。这种严重的缺陷和漏洞,正预示着服装行业经理人断层时代的来临!

中高层管理者是服装企业的“脊梁”,是服装企业的核心人才库,是服装企业得以生生不息的创新源泉!在中国很多企业都面临着人才衔接不上的危机,因而如何让服装企业的中层经理人适合企业的发展需求,是服装行业必须解决的严峻问题。

麦肯锡咨询公司对全球 5 500 名企业高层人员的调查显示,亚太地区的大型企业当中的高层人员,有 71% 的调查对象认为印度是重要的人才供应地;全世界范围内持相同观点的企业高层管理人员占到总调查对象的 58%。与此对应的是,所有接受调查的大型企业高层管理人员中只有 48% 的人认为中国是重要的人才供应地。接受调查的北美大型企业高层管理人员中有 35% 甚至认为中国根本不是重要的人才供应地。为什么地大物博、人口众多的中国却无法

得到认可？中国再不能一味地去沿袭国外的企业发展模式和发展战略了，而应该认真思考如何真正让中国的经理人壮大起来。如何提升管理人的执行能力、领导能力、组织能力、沟通能力，打造一个高效能的中层管理团队，这才是经理人断层时代必须面对的问题，更是服装企业职业经理人必须思考的未来。

二、服装企业未来存在三大强敌

商场如战场，这是经济市场的启训。在市场经济发达的时代，经济战争成为企业获得巨额利润的方式之一。企业只有在这样的战场中得到首肯，才能成为行业中的霸主。

那么，在这样一个国际化、全球化、信息化的时代，中国的服装企业要赢得战争，必须做好思想准备来应对不断涌现和变化的市场强敌。这需要中国的服装企业必须首先了解自己面对的是什么样的对手。

1. 国外服装品牌的入驻

在国际化竞争的环境中，中国服装企业首先要面对的竞争对手就是外来品牌的竞争。许多来中国投资的西方国家的服装企业，它们在资金、战略、流程、品牌和文化等方面与国内服装企业进行着高层面的竞争。中国服装企业要想赢得与国外企业的竞争，必须在品质、技术、品牌与文化上快速进步。

服装产品是社会生活的必需品，是时尚流行的载体，服装是跟随人类发展脚步发展起来的行业。为了赢得市场双赢的机遇，国内的服装企业引进了“做品牌”、“创文化”的新的创业概念，也许是这样新理念的驱使，模仿国际品牌、克隆文化成为目前国内服装行业普遍的现象。国外如迪奥、夏奈尔、LV 等百年品牌已经在中国市场占据了相当大的份额，据统计，LV 在中国的消费者中认可度是 75%。然而，中国自己却没有这样有着国际知名度的百年品牌，这是中国时尚行业的瓶颈。随着品牌意识的增强，许多时尚行业的管理者也开始关注品牌的运作，积极向国际知名品牌学习，希望尽快建立起我国的服装王国。

中国如愿加入 WTO，加上 2005 年取消纺织品配额，这些似乎给中国的服装企业带来了生机。然而，更为形象地说，是“狼”已经来了。国门的敞开，中国企业在还没有做好充分准备的时候，国外的各种品牌就相继进入。他们先进的生产力、生产技术、信息技术以及对流行元素“近水楼台先得月”的优势，让

国内的各大服装企业感到危机的来临。该如何面对正在进行的全球化的市场竞争,这是中国的服装企业急需解决的一个问题。

为了应对竞争,中国服装企业必须思考:服装企业的发展应该具备怎样的实力和团队?中国的服装企业家该怎样成为强有力的领导者?那么,作为服装企业核心力量的中层经理人,该如何应对外来服装品牌的竞争对手呢?这需要服装企业的中层管理人员认真思考如何做到在加强自身执行力的同时又不失去本土化管理文化的精髓。

2. 国内服装行业的混战

国际品牌的“入侵”使中国服装行业面临的竞争呈现出内外双夹的局面。服装企业不仅要面对国外品牌的竞争,还要与本土服装企业进行残酷的市场竞争。服装行业是竞争性最为激烈的行业之一,因为产品的季节变化非常明显,国内外的知名品牌都在马不停蹄地争取市场份额。

许多本土中小型、家族型服装企业在外来压力和内在成长的双重压力面前,常用价格战术和打折优惠的政策。很多中小型服装企业把大量精力集中在低档位产品的开发上,从而导致企业利润大幅下降,各企业之间互相倾轧、消耗,直到资源耗尽,最终退出市场。价格战是当前国内服装行业面临的严重问题,给中国服装企业的长期发展带来了致命的威胁。

国内大型的知名服装企业,并没有参与到这场价格战之中,但是其他企业过于严重地消耗资源,使得消费者有时无法认清价格竞争所带来的市场后果,他们也只是一味追求价格更低的产品。在这样的环境中,大型的服装企业也会面临目标消费顾客流失的危机。一些地区的服装品牌价格的竞争也越来越严重。这些状况都是由于服装行业管理者没有真正建立适合国际化市场发展的运作模式。这就需要有高效能的中层经理人能协调企业各部门之间的平衡,发现企业发展进程中的障碍,能够在最佳时机阻止本土企业陷入盲目的混战中。

只有本土的服装企业能够逐渐强大,才能抵制住国外品牌市场占有率的扩张,国内服装行业要尽快认识到各企业之间的价格混战所带来的严重后果。怎样管理有序的服装品牌竞争,怎样管理企业的发展,是现在服装企业中层管理者应面对的实际问题。

3. 服装行业自身存在的问题

中国服装行业自身存在的问题也是阻碍企业发展的强敌之一。个人尚有

自我反省与自我批评的时候,更何况是企业?服装企业的管理者首先要明确:企业发展的目标是什么?发展进程中的问题在哪里?技术上的问题在哪里?人员管理上的问题在哪里?市场需求的企业形象是什么?只有解决了服装企业自身存在的问题,中国服装行业才能够从容应对加入 WTO 之后带来的强大竞争与挑战。

服装企业最大的问题是如何有效地培育和发掘中层管理人才,如何将本土化的文化在服装设计、生产和运营等环节上体现出来。也许有的企业还没有做好迎接国际服装品牌挑战的心理准备,但他们必须先学会分析企业所具备的实力,学会整合企业的资源,充分认识自我,并深入地分析竞争对手,做好迎战的准备。正如孙子兵法上说的:“知己知彼,方能百战不殆。”

三、成功服装企业中层经理人的全新诠释

中国服装企业面临着中层经理人的断层危机,企业在不断寻求能够解决的方案。服装企业在搜集成功企业的管理运作经验,不断采用成功企业的用人模式。然而,学习来的经验永远是他人实践的理论总结,辩证唯物主义认识论的基本原理告知我们,一切理论必须经过实践的检验才能证明是否是真理。成功的经验固然是要借鉴,但要学会去粗取精。

现今社会,服装企业的领导者逐步认识到管理的重要性。认识到培养服装管理人才的重要性。国际上的知名企业家、成功服装企业的 CEO 也同样面对经济环境的变化。他们认识到作为服装企业中层经理人的核心价值,认识到中层管理者是企业发展至关重要的人力资源。同样,我们也要适应变化的需求,对服装经理人的职位、重要性进行全新的诠释:一个成功的服装企业该具备的企业管理文化是怎样的?又该如何充分发挥服装企业中层经理人的作用?

1. 服装企业中层经理人思想观念的转变

服装企业必须建立一个强大的团队去推进企业的战略,核实企业战略方向的正确与否,制定适合企业发展的标准,促进市场竞争的合理有序。如果服装企业认为中层经理人是可有可无的,那可以预测的是,服装企业的长远发展将是一个很大的难题。中层经理人的缺失,服装企业将面临只有战略而无人执行,只有计划而无人实施,只有命令而无人管理的无序局面,试问这样的服装企

业怎能成功?企业需要的是一个战斗力强的团队,是要高、中、低三层互补、协作,才能使企业良好发展。服装行业更是如此,设计团队、开发团队、技术团队是服装企业最基本的团队。服装行业的企业家要更快了解市场发展的变化,聘用适合服装企业发展的成功的中层经理人,让服装行业能够有强劲的发展势头。

服装企业领导者要使每个中层经理人明确,市场经济是严酷的,不进则退。要引导中层经理人提高自身的认识,树立“有市场就有竞争,有竞争就有淘汰”的新观念。在管理中引入竞争机制,打破传统的终身受任制,实行能力聘任制,做到“能者上、平者让、庸者下”,激发广大中层经理人的工作热情,在服装企业内部形成积极进取、勇于创新、不断向上的局面。

2. 服装企业成功经理人的自我诠释

服装行业的企业由于专业性强,除了要对中层经理人加强引导外,更要培养他们的专业素养和技能,只有如超级 MBA 的管理理论也是无法胜任服装行业快速发展的企业要求的。成功的服装企业中层管理者是一个时代管理变革的代表。

当前中国许多服装企业的中层管理者,无论是在管理方式,还是在管理执行力上都显得软弱无力。这样的企业管理队伍是无法战胜国内外知名的大型服装企业的。

早在十几年前,美国著名的企业管理咨询师威廉·葛斯利在亚洲基金会与全国职业训练金监理会的赞助之下,完成了一本名叫《为中国经理把脉》的研究报告。在该篇报告中,葛斯利毫不客气地指出经理人常犯的 36 项错误,这些错误都是传统经理人经常出现的:① 授权不够;② 权责不明;③ 多头马车;④ 踢皮球,推卸责任;⑤ 死爱面子;⑥ 不能容忍下属的错误;⑦ 把建议当作是批判;⑧ 自认样样都比下属行;⑨ 喜欢制造派系的斗争;⑩ 喜欢用听话而无主见的人;⑪ 用人重视忠心忽视能力;⑫ 霸占下属的创见;⑬ 墨守成规,拒绝改变;⑭ 把下属看成是低一等的人,不给下属宣泄情绪的机会;⑮ 对下属的好坏绝口不提;⑯ 缺乏合理的绩效评估制度;⑰ 想法与观念既陈旧又保守;⑱ 对事务的看法失之主观;⑲ 以假平等对待卓越的下属;⑳ 只会采用专制方式的领导;㉑ 把下属当做机器;㉒ 误认金钱与地位是万能的;㉓ 把失败归之于制度的限制;㉔ 要求员工受训,自己却不进修;㉕ 抗拒改革;㉖ 老是用鞭子与刀剑;㉗ 把控制视作一种惩罚;㉘ 工作没有计划;㉙ 不能有效利用时间;㉚ 无法掌握重点与例外原则;㉛ 治标而不治本;㉜ 把意见与事实混为一谈;㉝ 只爱听下

属报喜讯;③④ 中文在沟通上带来的错误;③⑤ 把年龄当做能力的指标;③⑥ 误认一流的工程师就是一流的厂长。

葛斯利很透彻地分析了现今中国企业的弊病,为中国企业家和管理者敲响了警钟。

韩国三星总裁李健熙曾经说:“除了老婆与孩子,一切都要变!”这正说明,市场是不断变化,消费需求也是不断变化的,服装企业的发展战略也要不断改革创新,服装管理者不能墨守成规,要学会打破固有的模式,创建新的企业格局。服装企业中层经理人要正视自己在企业的存在价值,深入思考自己该如何成为一个如“雄狮”般的领导者,建造一个战无不胜的服装开发、设计与服装企业管理的团队。

作为中国的服装企业中层管理者更应该提前预感变革的到来,顺应变革环境的发展,缓解变化带来的企业竞争压力,要想获得优势,服装企业领导者以及管理者,尤其是企业的中层经理人,要充分做好准备迎接新时代的来临。

所以说,在服装企业中层经理人的断层时代,国内服装行业的各大企业必须让中层经理人转变成为强大的队伍,成为服装企业的核心支柱力量。新中层管理者要学会进行自我分析和调整,解决企业面临的危机与挑战,担负起重要的职责,完善发展企业的战略目标,成为打造中国服装服饰品牌的坚实力量。

让脆弱的中层经理人变成强大的新中层,变成企业的中流砥柱,是中国服装企业未来发展的必然要求。

四、在差距中看服装企业赢在中层的重要性

服装企业中层经理人作为企业的中流砥柱,应该认识到自身在企业中的重要作用,还要认识到作为中坚力量必须具备的能力。但从现实情况来看,很多服装企业的中层经理人在有限的企业发展环境中,仍然存在着很大的问题。中国的服装企业中层一旦出现问题,整个企业都将面临困境。目前国内的一些知名企业,在硬件上都具备宽广的厂房、先进的流水线,有些企业甚至拥有了亚洲第一的生产线,但是企业成员,尤其是中层经理人的素养却无法做到亚洲第一。

国内的服装企业家在拥有先进设施、一流设计人员的同时需要思考一个问题:我们的制作生产线已经与世界强势企业差距缩短了,那企业的整体差距有没有缩小,没有的话,问题又出现在哪里。其实仔细地分析,我们不难找出中国服装企业管理上存在的问题。中层经理人是能够推动企业发展的重要力量,换