

服装经营与管理核心课教程

主编 宁俊

FUZHUANGJINGYINGYUGUANLIHAXINKEJIAOCHENG

服装企业管理 教学案例

Cases on Fashion Enterprise Management

 中国纺织出版社

主编/宁俊

服装经营与管理核心课教程

Cases on Fashion Enterprise Management

服装企业管理教学案例

陈桂玲 李淑珍 牛继舜 姜岩 章启明 冯咏梅 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

全书主要以 38 个案例分析为依托,介绍了管理学的主要内容,即管理概述、计划与控制、组织、领导和资本运作。全书的特点是深入浅出,知识全面,系统性强,适合高等院校服装管理专业学生学习。案例长度适合课堂教学,并配备了完整的案例点评及思考题,可以让学生通过角色扮演和模拟练习,进入具体的管理情境,锤炼较为实际的专业操作感觉。也可供服装企业各级管理干部培训使用或阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

服装企业管理教学案例/宁俊主编;陈桂玲等编著. —北京:中国纺织出版社,2004. 1

服装经营与管理核心课教程

ISBN 7-5064-2669-2/TS·1677

I. 服… II. ①宁… ②陈… III. 服装工业—工业企业管理—高等学校—教材 IV. F407.86

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 089998 号

策划编辑:郭慧娟 责任编辑:董友年 责任校对:余静雯

责任设计:何建 责任印制:刘强

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

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2004 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:21

字数:341 千字 印数:1—5000 定价:32.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

纺织服装业是历史悠久的传统产业，从 18 世纪产业革命开始直至现在，在产业部门中一直占据重要地位，在国际贸易领域始终令人瞩目。从工业化和经济发展的一般规律来看，纺织服装业往往是一个国家或地区工业化初期的主导产业，随后纺织品和服装成为其对外贸易中最主要的出口产品。随着经济全球化的发展和各国经济结构的变化，纺织服装业本身正在从劳动密集型逐步向技术密集型转变，发达国家的资金、技术和发展中国家的劳动力比较优势，不断改变着世界纺织品服装生产和贸易的格局。

加入 WTO 是中国经济融入世界经济的战略性选择。中国是世界上最大的纺织服装生产国和出口国，出口竞争力强，市场准入度高，占中国工业增加值的 8%，目前有约 12 万家企业，是全国 32 个行业中的第二大行业，又是中国最大的创汇行业。入世之后，中国纺织服装业首先融入经济全球化潮流，若能有效地抓住普遍看好的发展机遇，减少市场准入可能带来的风险，其在国民经济中的重要地位将会日益巩固。

加入 WTO 以来，市场急剧变化，国际名牌服装更大量地涌进国门，外商用他们“老到”的经营谋略与我国服装企业挤占市场，争抢份额，势必加大国内服装企业的竞争压力。中国的服装企业只有真正与国际接轨，在企业管理能力、科技水平、市场运作观念与手段上真正取得平等对话的实力，才能在国际大环境中生存。

因此，入世后的服装企业领导人面临着许多新问题：企业领导者是生产管理者还是经营管理者？企业的动力到底从何而来？合理化的管理过程究竟是什么？这些经营与管理难题都需要有效的经营管理理论指导。目前，服装经营与管理学科仍在发展之中，其新的学科体系也尚未确定，还在探索。我们在多年研究的基础上，融合东西方经营与管

理学术思想撰写了这套“服装经营与管理核心课教程”系列教材,希望能为我国服装行业的发展提供一些启示。

“服装经营与管理核心课教程”系列教材是北京服装学院“十五”规划重点建设教材,共有八分册,分别为《服装营销管理》、《服装营销管理教学案例》、《服装企业战略管理》、《服装企业管理教学案例》、《服装产业经济学》、《国际服装商务》、《服装企业信息化》和《服装网络营销》。本套教材从经营与管理学中若干个最为核心的领域对服装行业经营和管理中的热点问题进行了广泛意义上的讨论,书中所涉及的企业都是真实的并有着普遍代表性的企业。本套书的形式不拘一格,包括了有针对性的论述、典型的案例分析、真实的企业诊断与实用性的总结,从整体上做到了令读者耳目一新。

在编写本套教材的过程中,作者们一直遵循着用最简洁的方式向读者传送服装企业经营与管理学中经典内容的原则,力争通过有针对性的论述和与实际相结合的分析向读者讲述如何用这些知识来透视、分析服装企业的问题,并能进行思考,给出现实的解决方案,来帮助服装企业摆脱困境,寻找有效的管理途径,求得服装企业的生存与发展。作为服装生产实践者,需要实用性很强的完整的理论工具和管理模式,本套教材构建了一种与目前成功企业管理相对应的管理模式和可操作的管理工具。

本套教材的主要特色:

一是体系新。该书在体系上有所创新,适应了现代企业发展对经营和管理的新要求。把服装产业经济、国际服装商务、营销管理、战略管理及网络营销等内容有机地结合起来,适应了网络时代、经济全球化和建立市场经济体制对企业经营与管理的新要求。

二是综合性强。该书根据工科院校管理专业及相关专业学习经营与管理知识的需要,把企业经营与管理所需的多学科知识相融合,使广大学生和企业管理人员通过本套教材的学习,掌握相关的经营与管理学科知识。

三是紧密结合行业实践。该书以服装行业及企业的经营管理为对

象,结合行业、企业经营管理实践的特殊要求,不仅在引用的例子方面紧密结合服装企业的实践,而且从教材的体系和内容上都结合服装行业及企业的特点进行了调整。

四是简明扼要,文字简练。鉴于教材涉及的内容较多,如何有效地把它们组织起来,去粗取精,既做到内容全面,又不能篇幅太长,本套教材在这方面下了很大功夫,较好地做到了抓住重点,简明精练。

本套教材可作为服装专业和经济与管理专业研究生和本科学生的教材,更可为正在奋斗中的广大中国服装企业提供一个更加富有建设性与推动性的思维方式,同时,希望本书能为服装企业核心能力的提升提供一套科学的工具。本套书并非某种研究成果的总结,而是一套关于服装企业经营管理问题探索与研究方法的阐述,是一套能从根本上帮助服装企业发现问题、分析问题和解决问题的实用性教材。

宁 俊

2003年6月于北京服装学院

前言

改革开放二十多年以来,我国服装工业得到迅猛发展,服装行业在满足大众需求、繁荣市场、争创外汇、解决就业等方面,为国民经济发展做出了很大贡献,成为这一时期发展最快、出口创汇最多、最贴近人们生活、最受世人关注的产业之一。据中国服装协会调查,我国现有服装企业 4.7 万家,从业人员 399 万人,服装行业的年生产能力为 138 亿件,已形成具有完整工业体系的、具有先进工业化水平的现代服装业。

在这样的环境下,我国亟需既懂现代管理又懂服装专业的人才。中国服装企业要真正走向世界,创造世纪名牌和世界品牌,必须有一批高素质的、独领风骚的现代企业家。管理是一门科学,也是一门艺术,管理学没有固定的、放之四海而皆准的模式,管理的权变性和艺术性决定了管理学没有绝对的真理。因此,我们希望《服装企业管理教学案例》一书能赋予中国目前和未来的服装企业经营者一把提高管理水平的钥匙。

近年来,我们在讲授《管理学》的过程中深切地体会到:传统的管理教育一直存在着重理论轻实务,重宏观轻微观,重传授轻参与的缺点,而案例教学是现代管理学教育中一种不可替代的重要方法。用于教学的案例是一种运用语言形式或各种视听手段描述的真实的具体管理情景,案例将企业带入课堂,让学生自己通过对案例的阅读与分析,以及在群体中的共同讨论,促使学生进入特定的管理情景和管理过程,建立真实的管理感受和寻求解决问题的方案。案例教学的主要功能是培养学生的实际管理能力,其中包括综合运用所学理论解决实际管理问题的能力,处理人际关系的能力,沟通说服能力,系统分析能力等,并极大地丰富学生关于行业的背景知识,帮助学生树立管理权变论的理念。目前国内图书市场上虽有

各种类型的管理案例，但却没有一本关于服装企业管理案例，而服装企业又具有其独特性，因此，编写这本《服装企业管理教学案例》意义重大。

本书的案例具有以下特色：

(1) 服装行业特色。与国内大多数案例图书不同的是，本书针对服装院校及专业选择素材，案例全部来源于服装企业，具有鲜明的行业特点，是国内目前独有的服装企业管理案例，为学生掌握服装企业管理理论，了解服装企业生产运作过程，毕业后适应服装行业实际工作打下良好的基础。

(2) 中国国情特色。企业管理离不开一定的国情，我们在借鉴外国企业那些具有共性的先进管理经验的同时，更重要的是探索在中国特定的宏观环境和微观环境下，企业家如何根据我国特殊的国家产业政策、法律法规、行业背景、市场环境等做出决策，促进服装企业的健康发展，培育中国的服装名牌。本书也选编了一些国外服装企业案例，兼顾了国际服装行业管理人才的培养。

(3) 以教学为主要目的。教学案例将决策的空间留给学生，让学生结合宏微观环境、企业内外环境做出分析，因此更能提高学生的思维能力和处理实际困境及复杂问题的能力。本书适合于服装学院及服装管理专业学生学习，案例长度适合课堂教学，每篇案例都配备了完整的案例点评及思考题，可以让学生通过角色扮演和模拟练习，进入具体的管理情景，锤炼较为实际的专业操作感觉。

(4) 本书覆盖了管理学课程的主要内容，即管理概述、计划与控制、组织、领导和资本运作。书中案例范围广泛，涵盖了企业管理课程所论及的各个主要领域，描述型案例和决策型案例兼有。涉及企业规模包括大、中、小三种类型，既有知名大企业，也有一些名不见经传的中小企业。另外，书中每篇最后都附有一个经典案例。

本书虽然在结构体系安排方面对每个案例做了大致的归类，但并非要割断前后部分之间的关联，在课堂案例教学中，可针对所讲内容，重点选择与该章节知识点相关的案例进行讨论分析。

本书由陈桂玲任主编,李淑珍任副主编。参加本书撰写的有:陈桂玲编写第一篇,牛继舜编写第二篇,娄岩编写第三篇,章启明、冯咏梅编写第四篇,李淑珍编写第五篇。

本书的案例均由长期从事管理教学的教师和研究生所作。全书经严格把关、反复修改、数易其稿。案例的材料有些来源于对中国服装企业的实际调查,有些取材于书报杂志,在此谨向有助于本书编写的有关单位和人员表示衷心的感谢。在编写过程中,由于水平有限,难免有种种不足,恳请读者批评、指正。

作者

2003年6月于北京

第一篇 管理——失败与成功

第一章 经济全球化下的新型企业家	(2)
超凡的胆识,锐意的进取	(2)
创新——捕捉市场需求	(7)
自信——企业家的根本素质	(12)
本章要点	(15)
第二章 伦理道德的冲突与挑战	(21)
亲情与工作的矛盾	(21)
价格、利润、暴利	(24)
企业自身发展与履行社会责任的困惑	(27)
本章要点	(29)
第三章 战略决策的实战技巧	(39)
从失败走向成功	(39)
战略调整的启示	(42)
“狼”烟四起	(46)
本章要点	(51)
经典案例赏析 不断创新的企业家	(62)

第二篇 计划与控制——弱点和优势

第四章 供应链管理	(66)
实施供应链,提升协作水平	(66)
虚拟工厂之道	(71)

本章要点	(75)
第五章 企业资源规划	(85)
顺美服装全面集成的 ERP 系统	(85)
TAP 携手 Movex 服装行业解决方案	(93)
实施 ERP, 提高竞争力	(98)
本章要点	(101)
第六章 质量管理	(108)
康培尔质量管理之路	(108)
小企业的质量管理	(113)
实施 ISO 9000, 强化质量管理	(116)
本章要点	(119)
经典案例赏析 浙江好来西服饰有限公司	
导入 CIMS 工程	(128)

第三篇 组织——缺陷与成就

第七章 构建组织所需的砖瓦	(134)
伟业服装公司调整组织结构	(134)
欣欣服装公司的组织变革	(138)
本章要点	(142)
第八章 再造优秀的企业文化	(156)
产品、品牌、管理、人才——四位一体的企业文化	(156)
美的文化——顺美 CI 战略的实施	(160)
本章要点	(164)
经典案例赏析 树绿色意识, 以文化推进营销	(173)

第四篇 领导——传授领导秘诀

第九章 激励下属,营造和谐	(176)
物质激励与精神激励	(176)
正激励与负激励	(180)
福利激励	(183)
本章要点	(186)
第十章 高效沟通技巧	(197)
海恩斯时装有限公司的信息沟通问题	(197)
缺乏有效沟通——工作中的大敌	(199)
组织内部横向沟通不良	(202)
本章要点	(205)
第十一章 以人为本,投资于人	(218)
“时装大王”史瓦滋的求才之道	(218)
情义之道——“雪莲”成功之谜	(221)
本章要点	(226)
经典案例赏析 突破陈规,以人为本,重用人才	(237)

第五篇 资本运作——运筹帷幄

第十二章 筹资决策	(242)
资本成本是筹资决策的一个重要分析环节	(242)
降低债权人风险的保护性条款	(245)
发行股票与借款筹资的抉择	(246)
慎重分析,择优弃劣	(251)
本章要点	(254)
第十三章 投资分析	(261)
在资本无限量时,净现值法是最好的	(261)

降低风险,不要将所有鸡蛋放在同一个篮子里	(264)
慎重分析,选择印花机	(267)
本章要点	(279)
第十四章 股利政策	(289)
知己知彼,避免决策失误	(289)
现金股利、股票股利、股票分割的争论	(292)
本章要点	(296)
经典案例赏析 鄂尔多斯集团公司进行资本运营的	
成功经验	(305)
参考文献	(310)

第一篇

管理—— 失败与成功

第一章 经济全球化下的新型企业家

经济全球化已经成为全球经济的主要发展趋势。当前,我国已加入世界贸易组织,经济全球化也必将对我国企业提出新的要求和严峻挑战。经济全球化,当什么“家”最难——企业家。企业是市场经济的主体,而企业家是企业的灵魂。国力的较量在企业,企业的较量在企业家,一个企业的命运往往维系在企业家身上。“做好做坏在员工,做亏做盈在经理”,“用好一个人,救活一个企业;用错一个人,败坏一个企业。”企业家为何具有这么大的能量?这是因为,企业家作为一种特殊的人力资本、稀缺资源,兼有多种经济行为和品格,在现代企业中一直是推动经济社会发展的关键因素之一。

案例介绍

超凡的胆识,锐意的进取

一、背景材料

徐道生是涪陵苧麻纺织厂(金帝集团前身)的厂长。自1990年他开始担任这个企业的厂长以来,1992主持研制出了当时十分流行的“竹节布”;1994年,参与了四川省“八五”重点科技攻关项目——苧麻脱胶新工艺新设备配套研究并获成功;1997年主持了金帝集团“三峡淹没迁建技改项目”和“苧麻织物技改印染项目”,使企业在困境中不断发展。渊博的学识和丰硕的成果使他荣获了“涪陵区科技拔尖人才”称号,并获高级工程师资格,1999年担任中国麻纺行业协会常务理事。

在任期间,徐道生充分调动自己渊博的学识和对市场的正确判断力,一次次把企业从破产的边缘拖了回来;以超凡的胆识和锐意进取的精神,对企业进行全方位

改革,使企业由当初的“小不点儿”发展成为我国苎麻行业最有影响力的企业之一;洁身自好,以身作则,不仅荣获了国家人事部、国家纺织工业局授予的全国纺织工业系统“劳动模范”称号,还被评为重庆市“优秀党务工作者”。

二、不畏阻力,大胆改革

上任之初,徐道生就针对当时纺织行业普遍不景气,大量人才、资产闲置的状况,大胆决策,确立了“立足纺织,跨越纺织,多产业同步发展”的经营思路和发展战略,顶住了来自方方面面还处于计划经济时代思维的人们的压力,于1994年底对企业进行现代企业制度改造。

第一,根据《公司法》和现代企业制度的要求,组建成立了一个以纺织为主体,集机械、电力、进出口贸易等为一体的涪陵金帝工业集团有限公司,走出了一条主业精、副业兴的企业发展道路。此举不仅盘活了有效资产,顺利实现了结构调整,而且解决了企业内部的富余职工,为推动企业健康发展奠定了坚实基础。

第二,按现代企业制度要求,对企业进行深层次的改革。首先是改革劳动用工和干部人事制度,彻底打破干部、工人的身份界限,实行全员劳动合同制。在干部任用上,不论资排辈,惟德才是举,惟政绩是本。不论是谁,只要不在其位,就跟普通职工一样,重新竞争岗位。对职能处室所缺岗位,一律在公司内部统一招聘。形成一种能上能下、因才而用、公平竞争的良好机制。其次是改革工资分配制度。将原来的档案工资全部取消,不论何人,一视同仁,同工同酬,多劳多得。对一线工人实行岗位产量工资,对二线职工实行岗位技能工资,对各层管理人员实行岗位职务(职称)工资。工资方案坚持向脏、苦、累岗位倾斜,坚持向科技岗位倾斜。一岗一薪,易岗易薪,毫不含糊。三是精简机构,定岗定员。根据职能划分,大刀阔斧地把全厂27个科室合并精简成4部1室(即政治部、财务部、制造部、经营部及办公室),减少中层干部58人,削减科室人员93人。1997年企业迁建技改工作正式启动,虽然一厂两地(涪陵、武隆),但实行一块牌子,一套人马,统一管理,保证了公司内部各项工作的协调发展。目前,企业生产规模尽管比技改前扩大了一倍以上,但管理人员几乎没有增加。

第三,徐道生抓住国家对包袱沉重但市场竞争优势明显的企业实行债转股的机遇。经过半年努力,企业于2000年4月与中国华融资产管理公司签订了债转股

协议,减轻了企业负担,有力地推动了企业发展。为企业按现代企业制度要求推行股份制改革奠定了基础。

三、善抓机遇,锐意进取

在市场经济条件下,作为一个优秀的企业家,必须要有敏锐的洞察力和准确的判断力,因为机遇往往偏爱有准备有能力的人。善抓机遇,是徐道生渊博学识的表现。作为企业的一把手,11年来,徐道生抓住了一个又一个机遇,使一个濒临破产的企业如履薄冰般走了过来,并不断发展壮大。

1992年,徐道生面对市场萎缩、行业不景气、不少企业停产关门,企业内部效益下滑、库存积压多、生产经营举步维艰的状况,并没有灰心丧气。当时,他了解到市场上有一种叫“竹节布”的苧麻新产品,根据布面特点分析,他断定此类产品将成为今后一段时间苧麻坯布的主导产品,便果断决定开发。他一边搜集相关资料,一边组织厂内科技人员组成攻关小组,在没有任何资料的情况下,面对一小块竹节布样品,仔细观察布面特征,反复研究生产工艺,探索工艺参数,并对现有设备进行必要改造。经过苦苦奋战,有着鲜明特色的 78tex(7.5 英支)竹节布及其系列产品生产出来了。此产品推向市场后,很快便得到了客户的认可,销售形势一路看好。“竹节布”就如同—根救命稻草,把金帝集团从破产的边缘拉了回来。

1993年,由于苧麻市场的长期萎缩,致使苧麻原料价格下降到 4 300 元/吨的历史最低点,不少人对苧麻行业失去了信心。然而,徐道生综合各方面情况,认为苧麻价格肯定会大幅度上升。可是当时企业正处于困难时期,哪有资金储备原麻?经过反复思考,他果断走出了一步险棋,做出了本着自愿原则,由职工出钱购麻,半年后将原麻价格上涨后的差价返回给职工的决定。决定—公布,职工踊跃响应。正当企业购回了足够的原麻后,麻价开始一路疯涨,最高涨至 1994 年中期的 1.7 万元/吨。不少企业为麻价的疯涨焦急万分,而金帝集团因有足够的库存原料,生产未受任何影响。

1997年,徐道生根据国家将兴建三峡工程的决定和企业所处的海拔高度、周边地理环境,认为企业将会赢来搬迁的机遇。他借着这前所未有的历史机遇,使企业走上了大规模的技术改造之路:在短短四年时间里,1.3 万锭短纺、1 万锭长纺、