



GAODENG ZHIYE JIAOYU JIAOCAI

• 高等职业教育教材 •

[鞋靴设计系列教材]

现代制鞋企业管理

周福民 马英华 编著

Modern Management of shoemaking



中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代制鞋企业管理/周福民, 马英华编著. —北京:
中国轻工业出版社, 2011.1

高等职业教育教材

鞋靴设计系列教材

ISBN 978-7-5019-7873-1

I. ①现… II. ①周…②马… III. ①制鞋工业-工
业企业管理-高等学校: 技术学校-教材 IV. ①F407.86

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 193994 号

责任编辑: 李建华 责任终审: 滕炎福
版式设计: 王超男 责任校对: 李 靖

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印 刷: 河北高碑店市德裕顺印刷有限责任公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2011 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 889×1194 1/16 印张: 16.25

字 数: 503 千字

书 号: ISBN 978-7-5019-7873-1 定价: 48.00 元

邮购电话: 010-65241695 传真: 65128352

发行电话: 010-85119835 85119793 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

070544J2X101ZBW

高等职业技术教育鞋靴设计系列教材

编 委 会

编 委 会 主 任：陈念慧

编委会副主任：高士刚 李建华 周福民

编 委 会 委 员：（以姓氏笔画为序）

孙家珏 全 岳 李建华 陈念慧

辛东升 周福民 施 凯 高士刚

徐茂松 黎福明

序

自 20 世纪 80 年代中期以来,中国制鞋工业借改革开放和世界鞋业调整之机迅速崛起。目前,我国规模以上制鞋企业有数千家,大小企业万余家,年产量约 70 亿双,占世界总产量一半以上,产业规模和贸易量多年稳居世界第一。然而,产业规模的庞大并不意味着我们在这个领域的强大,我们在鞋靴设计创新、技术输出、国际化品牌的建立与运营、人才培养、基础研究等方面还相当薄弱。随着我国经济不断深入、广泛地融入世界经济体系,世界范围内的竞争将会更加激烈,未来发展将不可避免地对我国鞋业发展提出更高要求。

就在我国鞋业 20 世纪 80 年代崛起的同时,世界范围内许多工业企业开始将经营战略重点由过去的生产、营销转向了注重新产品的设计研发。目前,中国制鞋企业整体上尚处于加工型阶段,许多企业靠抄袭、模仿发展。就在我们许多制鞋企业乐此不疲地抄袭、模仿他人的时候,殊不知这些企业也失去了赶超他人的一种创新智慧,失去了抢占市场和获取更多利润的机会,也失去了创建国际著名鞋靴品牌的可能。由加工型向设计开发型和品牌运营型转变已成为我国鞋业历史发展的必然趋势,在这个升级转型过程中,鞋靴创新设计将发挥至关重要的作用,也将成为中国鞋业在国际化道路上能否成功的关键因素之一。无论是竞争需要还是发展需求,中国鞋业都在呼唤设计春天的到来。

由于种种原因,真正意义的现代鞋靴设计理念、理论体系和设计教育在我国尚处于启蒙和初创阶段,行业和鞋靴教育界中还有许多人将鞋靴结构和样板设计与鞋靴设计混为一谈,也有部分人将鞋靴设计简单地理解为一种纯艺术造型活动,这些认识上的谬误和偏差对真正鞋靴设计工作开展和鞋靴设计人才培养都产生着严重的阻碍作用。鞋靴设计作为一种产品设计,它需要满足顾客、市场和企业经营的多种需求。鞋靴作为一种产品,它承载和蕴含着特定需求、功能原理、技术、审美、时尚、管理、材料、成本、利润、文化等多种因素,鞋靴设计就是满足以上众多因素的一种创造性活动,是一种人与物的关系沟通。当然,鞋靴作为一种服饰品,在消费过程中,其审美、象征的作用要更大一些,从这个角度看,鞋靴设计所要研究的主要内容是鞋靴款式造型的设计创新。鞋靴设计的综合性和相对独立性,使其正在作为一种新的知识与技术门类被人们所研究和应用。

长期以来,我国鞋靴高等教育包括高等职业教育主要是以技术教育为主,主要培养的是鞋靴样板、工艺、检测、管理等方面的技术人才,并没有开展起真正意义的现代鞋靴设计教育,只建立起了鞋靴技术教育教学体系,尚没有建立起鞋靴设计教育教学体系。随着我国经济的快速发展和人们生活水平的不断提高,鞋靴消费逐步进入到感性时代,人们开始更加关注鞋靴的审美性、时尚性和象征性。当今鞋业,样板、工艺等生产技术因素已不是企业经营与市场之间的主要矛盾因素,生产技术因素只是做实体产品的制鞋企业经营发展的基本保障因素。目前,制鞋企业与市场之间的主要矛盾是鞋靴审美性和新的实用性与这方面不断增长的消费需求所形成的矛盾,而解决这个矛盾惟有靠鞋靴设计才能够实现。

近些年,我国高等职业技术教育得到迅速发展,1992 年,我国第一个高等职业技术教育类型鞋靴专业在河北省邢台职业技术学院创办。高等职业技术鞋靴专业教育的开展,离不开相应的理论体系以及此方面的教材建设,根据行业发展和专业教学对鞋靴设计人才的培养需要,我们组织相关院校开始编写这套鞋靴设计系列教材。2007 年 4 月,由邢台职业技术学院和中国轻工业出版社共同组织的高等职业技术教育鞋靴设计系列教材研讨会在扬州大学广陵学院召开,

与会主要编者就高职教育教学特点、教材内容、编写体例等方面进行了广泛交流，一致认为本套教材应遵从高等职业技术应用型人才培养规律，围绕如何更好地培养鞋靴职业岗位能力来构建教材的内容和编写体例，对于传授具有独立职业技术能力的教材，其内容排序应以岗位工作过程作为教材内容构建参照，实训技能项目也按此排列，突出教材内容和编写体例的实用性和应用性，并力争反映出当前鞋业生产经营中的主要技术领域的最新发展成果。

鞋靴设计作为一门实用艺术设计与技术和市场相交融的新兴综合学科，涉及工业设计学、艺术形态构成学、美学、色彩学、鞋靴制板、制鞋工艺、鞋楦设计、鞋业管理、人机工程学、生物力学、市场学等诸多学科与知识门类，这些知识与技术都是鞋靴设计整体知识与技术不可缺少的组成部分，其中有些知识与技术在行业中都有相对独立的应用价值。为此，我们准备在未来2~3年中规划出版《鞋靴设计学》（第二版，普通高等教育“十一五”国家级规划教材）、《鞋靴结构设计》、《鞋靴色彩设计》、《楦型设计原理》、《脚型·楦型·底部件》、《现代制鞋工艺》、《现代制鞋企业管理》、《制鞋机械概论》、《鞋靴材料》、《鞋靴设计基础》等10余部高职教育教材，初步构筑起我国首个高职教育鞋靴设计系列教材体系。今后我们还将根据行业发展需要以及条件的成熟，再陆续出版鞋靴设计其他方面的系列著作。

本系列教材由邢台职业技术学院和中国轻工业出版社共同发起。系列教材在编写过程中，得到了中国轻工业出版社、邢台职业技术学院、浙江工贸职业技术学院、广东白云职业技术学院、浙江温州大学、江苏扬州大学广陵学院和中国皮革与制鞋工业研究院等单位及有关领导的大力支持，编者在此一并表示诚挚谢意。由于高职教育鞋靴设计系列教材在我国尚属首次编著，在内容编排、体例格式等方面缺少经验和可借鉴的材料，加之现代制鞋行业发展迅速，不足之处在所难免。因此，编者在这里还恳望有关专家和读者不吝赐教，以使这套系列教材今后能不断得到修正、补充，以达到更好地培养高素质技能型鞋靴设计人才及推动中国鞋业持续发展的目的。

陈念慧

2007年5月于邢台职业技术学院

前言

管理科学是人的“行为科学”，企业管理是社会化大生产的必然产物，是现代生产力一个不可分割的组成。科学管理与科学技术是现代社会前进的两个车轮，是社会和企业发展的具体体现。我国现代制鞋企业发展壮大的历史证明，现代制鞋企业发展的速度很大程度上取决于现代管理水平的高低。

追溯以往，随着改革开放的大潮以及合资、独资（台资）鞋企的兴起，以鞋业订单生产为中心的现代制鞋企业管理，在 ISO 9000 企业质量管理体系认证运动的推动下，以燎原之势在国内迅速传播开来，影响甚深。国内鞋业界的一些知名企业，通过企业质量管理体系的认证尝到了强化质量管理的甜头，纷纷在 20 世纪 80 年代后期到 90 年代中期迅速崛起，一举成为当代的“鞋王”。这些鞋业发展的领跑者，为了使自己的企业得到更好的发展，将下一个发展目标瞄准到“世界鞋王”的王冠上，如饥似渴地寻求在企业管理上有所突破的妙方。虽然，各种管理书籍浩如烟海，但我国制鞋企业管理的专著甚少，仅台湾制鞋同业公会在这方面做过一些有益的研究和尝试。无奈在国内系统、全面地研究制鞋企业管理及其相关著作仍是空白，尤其是在现场身临其境的实施管理和处理各种瞬息万变问题，更是尚无先例。笔者在接受邀请编著《现代制鞋企业管理》一书之前，曾在某大型鞋企从事实际管理多年，也曾做过这方面的调查研究，深知我国现代制鞋企业管理上的迫切需求；从管理层面上讲，决策层面、管理层面和实施层面三者相比之下，管理与实施层面的问题更为突出，出于企业文化层次及其条件，迫切需要这方面的专著，需要提高各个管理环节的可操作性。

制鞋企业管理是鞋企经营的系统工程，制鞋企业的各职能部门都分理着各自（部门）的管理内容，分工协作共同构建企业经营管理的發展大厦，因而需要整体把握和掌控。作为《现代制鞋企业管理》这门学科（课程），应该涵盖制鞋企业整个经营管理的“人、财、物和供、产、销”各个管理层面，包罗制鞋企业经营过程中的所有事务与管理环节。需要研究资源（工厂与设备、人力、物资与生产资料）、设计开发、生产、质量、营销以及发展规划等方面的管理环节与管理方法，乃至登记、测算和评估等细节事务，管理路线以及运作方式等，凡此种种可说是千头万绪都需囊括其中。鉴于《营销管理》已经开设专门的课程，《企业发展规划》属鞋企经营者高层管理运作，已有大量书籍，无需累赘。因此本书编写概述、现场管理基本原理、资源管理、鞋类产品设计开发管理、鞋类生产管理、鞋类产品质量管理等六章，通过阐述制鞋企业现场管理的内容、原理和方法，旨在建立比较完善的鞋企现场管理构架，以求对制鞋企业的经营运作有一定程度的指导作用。

本书从计划提纲、素材搜集到编撰完稿历时两年，始终牢牢把握学习借鉴与实践结合并力求提高的基本宗旨，在重视实用和可操作性的同时，紧紧围绕制鞋企业未来发展的管理需求来组织编写。从制鞋企业的实际现场管理情境出发，结合对制鞋行业具有实际应用价值的现场管理理论和原理，采用大量的制鞋企业现场管理案例，阐述了我国制鞋企业现场管理的基本原理及其系统优化发展的方向，本书内容全面丰富，知识浅显易懂且又不乏深度，既适合大学本、专科院校鞋类设计与加工专业的学生作为教材使用，也是制鞋企业部门经理、技术人员、基层管理人员提高现场管理水平的良师益友。

本书共有六章，其中第一、二、三、四、五章由周福民编写；第六章由马英华编写，全书由周福民统编。本书理论论述部分参考了原轻工业部科技局编写的《现代科学管理》一书，现场实例部分参考了台湾制鞋同业公会编写的相关资料，借此机会一并表示由衷谢意。限于编者水平，书中难免有不妥之处，在此恳请制鞋业界的企业家、专家学者以及广大读者不吝指正。

周福民

2010年6月于北京

目 录 CONTENTS

第一章 概述	1
第一节 管理的意义与作用	1
第二节 我国鞋企管理系统	2
第三节 现场管理优化与发展方向	8
第二章 现场管理基本原理	13
第一节 有效分工与协作	13
第二节 灵敏反馈与决策指挥	15
第三节 管理封闭与追踪整改	17
第四节 弹性与动态管理	19
第五节 能级构成与动力运用	21
第六节 管理人才与管理才能	23
第三章 资源管理	25
第一节 工场布置与环境管理	25
第二节 物料管理	50
第四章 鞋类产品设计与开发管理	67
第一节 设计开发资源信息的管理	67
第二节 设计开发计划管理	75
第三节 设计开发实施过程管理	81
第四节 其他事务	97
第五节 文案编制与管理	105
第六节 评价方法与规则	113
第五章 鞋类生产管理	122
第一节 生产组织与产能管理	122
第二节 生产计划管理	147
第三节 定额管理	166
第四节 生产过程与动态管理	180
第五节 运筹学在动态管理中的应用	199
第六节 安全与文明生产管理	207
第六章 鞋类产品质量管理	216
第一节 质量管理概述	216
第二节 全面质量管理	221
第三节 鞋类产品质量管理的统计方法	236
参考文献	250

第一章

概述 >>>

本章提要：本章从泛企业管理的重要意义和作用入手，介绍我国经营管理体系的进化发展历程，概述了我国现代制鞋企业组织结构及其部门职能；详细阐述了我国制鞋企业现场管理优化的途径与发展方向，指出鞋类精益制造对制鞋企业实现低成本管理的重要意义。

20 世纪末期，在剧烈竞争的大环境中，经济全球化已然形成。我国以市场经济为基础发展壮大起来的现代制鞋工业已成体系，至 21 世纪初，我国制鞋的总产量已达 100 亿双，居世界第一位，成为名符其实的制鞋大国。国内许多大型制鞋企业和集团公司，都把自己的经营范围推向全球，争创世界名牌，为创建大的跨国集团而不懈奋斗。制鞋工业的成绩和进步，都与适应制鞋工业发展的先进科学技术和经营管理理念分不开。

第一节 管理的意义与作用

一、管理是现代工业的生产力

在小生产的情况下，生产力是由劳动力和劳动工具以及劳动对象这三个要素构成的。一个农民拿着锄头去种地，就可以生产出粮食；一个鞋匠拿着锥子就可以将鞋帮缝绱在鞋底上做成鞋，具备人力、工具、物质资源即劳动对象这三种必要条件，就可以生产出产品，从而就构成了生产力。但这种个体的生产力极其低下，只能自给自足。

在现代大生产的情况下，生产力远比个体劳动复杂得多，其中劳动力的概念扩展了，不仅是人的体力，更重要的是人的智力；劳动工具的概念不仅指有形的工具和机器，而且还必须包括无形的信息等劳动手段；劳动对象与物质条件也发生了重大变化，不再只是在土地上种粮食、用棉花纺纱织布、用皮革做鞋之类的自然物质生产，更多的是使用各种人造材料生产各种产品。如用铁矿石和煤生产钢材，用乳胶和配合剂生产橡胶，用石油裂化得到的物质生产塑料，用各种皮革、人造材料以及橡胶和塑料生产皮鞋。毫无疑问，生产力的这三个构成元素（条件）的概念发生了变化，科学技术在这里起了关键的作用，所以科学技术也是生产力。

但是，现代大生产仅仅依靠人力、工具（机器和设备）、物质资源（劳动对象）以及科学技术这些构成元素仍无法生产出现代化的产品来，即使是一个大学文化的工人，操作数控机床，使用复合材料，也无法创造出如汽车、电视机、电脑这类复杂的产品和财富来。因为它必须要许多人在严格管理的流水线、自动生产线上按照严格的标准和规范的操作才能制造出来。也就是说，现代工业大生产极大地发展了生产力，但必须依靠现代化的组织管理来实现。因此，管理也是现代工业发展的一种生产力。

二、管理是一种经济资源

由于企业经营的规模越来越庞大,就需要用科学的方法去规划、协调、管理和预测。比如,研发什么,经营什么,生产什么,发展什么,如何研发,如何生产,如何经营等一系列问题,都需要用科学的方法去管理,若管理得好,可以做到事半功倍,带来可观的经济效益。如果管理不当就会失去原有的优势,削弱自己的市场竞争力,使经济实力下降。

随着企业机构的不断扩大,管理科学已日显重要。国外有的学者认为,如果说19世纪是经济学人才盛世的话。那么20世纪则是管理人才的天下。现在从美国和日本的经济发展现实来看,人们普遍认为管理是一种经济资源,并把科学、技术、管理称为现代文明社会的三架马车。美国把它从二次大战后取得的经济发展,归功于两个因素,其中之一就是管理科学的成熟。欧洲则把它们和美国的“技术差距”视为“管理差距”。日本在发展本国经济和科学的过程中,拼命学习美国的现代化管理经验,并和日本国内的实际情况相结合,制定出一套切实可行、效率很高的管理方法。日本人把先进生产技术和先进管理方法,称为经济发展的两个车轮,缺一不可。把能不能培养出高水平的管理干部,“看做是在竞争中得以生存和发展的生命线”。

从制鞋行业的发展看,这些年来,我国已经成为制鞋工业大国,生产装备与国外制鞋工业先进国家相比较可以说是不相上下,就生产规模而言远远超过了国外制鞋发达国家,在我国,职工人数超过数千人的制鞋企业为数众多。但是,在同样工人数量和水平、同样的生产技术和生产装备情况下,外国的一些制鞋工业先进国家的劳动生产率和所创造的物质财富,比我们高得多,这是因为我们的管理落后很多。外国一些专家在我国考察后声称,就我国现有生产装备等条件不变,只要改革管理就可以使劳动生产率翻一番。由此可见,管理的确是一种经济资源。

三、管理也是一门科学

企业管理是社会化大生产的必然产物,是现代生产力一个不可分割的组成。国外称科学技术和科学管理是现代社会前进的两个车轮是很有见地的,事实上,企业管理本身已经成为一门大科学——管理科学了。

作为一门科学,就不仅有它的科学方法,还必须要有它的科学原理。所谓现代管理的基本原理,必须具备三项准则:其一,现代管理的基本目标是高效、低耗、可靠的高功能输出;其二,现代管理具有普遍适用性;其三,现代管理的基本要素。

管理有八大基本要素,分成管理手段和管理内容两类;管理手段有三个——机构(组织或部门)、法规(规则和纪律)和人;管理内容有五个——人、财、物、时间和信息。

■ 思考与应用题

1. 制鞋企业管理的意义和作用有哪些?
2. 查阅相关管理书籍,归纳企业现场管理的主要方面和内容,阐述现场管理与企业管理、企业生产管理、企业经营管理的关系与区别。

第二节 我国鞋企管理系统

所谓系统就是按照统一的功能目的而组成的有机整体。怎样使系统达到最佳化,就叫做系统分析。系统分析应用的一些数学技术就是系统工程。因此,为了达到最佳化的管理,必须进行充分的系统分析,这就是管理的系统原理。

目前制鞋工厂、企业或鞋业公司是专门从事鞋业生产和经营目的的有机整体,我国所有的鞋类、鞋材、鞋机等的研究、生产、经营公司,构成了我国制鞋工业大系统。其中,按其主要功能目标又可分成制鞋、鞋材和鞋机等专业系统;而各个制鞋工厂与鞋业公司,都是以各自的经营目标构成的个体系统;每个鞋厂或公司的内部,还有各个职能部门,这些职能部门构成了各自企业管理中的子系统。

一、我国鞋企经营管理系统的进化

我国制鞋企业虽然在当代有了突飞猛进的大发展,其机械化和科技水平也有了相当可观的提高,但仍属劳动密集型企业。而且现阶段的鞋企有大有小,市场中以民营体制企业为主,管理条件参差不齐,自成体系,因此企业的经营发展大部分取决于企业自身的管理状况。概括地讲,目前我国制鞋企业管理状况还是处于传统与现代并存的局面。

我国现代制鞋企业是从手工作坊逐渐发展壮大起来的。企业管理也是从无到有,从简单逐步到完善,因此不同时代的制鞋企业有着不同的管理模式。

(一) 前店后厂的商业性鞋店

早期我国制鞋企业都是规模很小家庭作坊,采用的是前店后厂的商业经营模式,靠传统经验进行小作坊式的生产。皮鞋店的组织结构极其简单,一片商铺向市场展示鞋类样品和最简单的商业宣传招揽生意,商铺后面的小屋内聘用几名师傅从事设计、做帮和配底生产,或以师傅带徒弟的方法传授技术,雇用工人进行极少量订单式生产。用商品买卖的模式经营鞋店,老板自己负责用记账的方法进行管理。

当代我国的制鞋企业,绝大多数都经历了这样的初期发展阶段。

(二) 制鞋手工业生产合作社

严格地说,我国的制鞋工业体系,到新中国成立以后,通过合作社的形式发展生产,才逐渐走上工业化生产的道路的。20世纪50年代中期,开始对私营工商业者的鞋店进行社会主义改造,并将社会上零散的制鞋匠和手工业者组织起来,成立皮鞋生产手工业生产合作社,生产才有了大致的分工,凭借传统经验采用因袭模式进行生产经营和管理,有了组织,生产力也就有了较大的提高。

顾名思义,制鞋手工业生产合作社的生产方式是手工生产方式,基本生产过程分为上、下两段,一般情况用两到三个人分段完成,上段包括样板设计与制作、划裁、做帮与缝帮,下段包括钳帮、捻条、配底钉跟、打磨成型、打蜡整饰即为成品。管理上用师傅带徒弟的方式进行并培养技术工人,用合作与合股的方式积累资金,物料按需用量随用随买,按客户需要或定制确定产量,按技术等级和计件支付工资;生产出来的产品按估价成本和随行就市定价。这种模式管理粗放,形成于生产力低下的手工作坊时代,因袭传承至今。

(三) 计划经济年代工业化生产的鞋厂

到了20世纪60年代中期至70年代初期,我国的制鞋企业普遍都经过大规模的技术革新和技术改造,技术水平和生产能力有了很大的提高,逐步发展成包括皮鞋、布鞋、胶鞋和塑料鞋等四大门类比较完善的工业化生产体系,而且已经形成比较成熟和完善的工艺路线,如缝制鞋、胶粘鞋、模压鞋、硫化鞋、注塑鞋、注胶鞋和浇注鞋等多种工业化生产工艺,机械化生产水平也有了较大的提高。有了比如采购备料、仓储、消耗定额、工口定额、成本核算和目标管理,以及包括人事管理、生产管理、设备管理、技术管理等在内的比较齐全的管理制度和管理办法。工业化的生产经营和现代化的管理体系正在逐步形成或初具规模。

但是,由于长期受计划经济管理体制的束缚,所有的一切都随着计划经济的指挥棒转,按计划生产鞋,做什么鞋就卖什么鞋,严重制约了制鞋工业的发展。

（四）市场经济年代机械化生产线的鞋业公司

20 世纪 70 年代末到 80 年代初，我国制鞋行业又开始出现民营企业，在改革开放的条件下民营制鞋企业迅猛发展，出现了大规模的机械化生产线（也叫流水线），开始了大幅度提高生产力的进程。

直至 20 世纪末，随着改革开放和体制改革的逐步深入，我国制鞋工业的发展步入了突飞猛进的快车道，以质取胜，以量扩张，涌现了诸如双星、李宁、安踏、百丽、达芙妮、森达、奥康、红蜻蜓、康奈、木林森和富贵鸟等一大批鞋业知名企业，每个制鞋企业都拥有多条现代化机械化生产线。它们大多实行以机台为中心的流水作业，以市场的需求和加盟商的专卖营销模式决定产品的生产，实施名牌战略，以产品质量为中心，狠抓生产过程控制管理。并且为了产品质量提升的需要，有了诸如标准化、规范化和规模化的生产管理模式，对生产经营过程中的每一个环节都有比较系统的管理。

鞋类标准化生产模式，是以标准部件生产工艺为基础实施的装配化大生产的管理模式，将鞋类生产过程按阶段转换为各个部件标准件的生产，并组配成型为较高品质的鞋类产品，很大程度地提高了鞋类生产力。是制鞋行业先进生产力的代表和显著标志。

规范化的生产管理模式，即生产工艺和操作过程均严格按规范的动作和程序进行，对生产的全过程实施标准化管理，使产品质量始终保持在既定的高标准水平上。

（五）21 世纪信息化生产经营的鞋业公司

到了 21 世纪，我国制鞋工业现代化大生产的格局已经形成，各大知名企业都在努力争创世界名牌，使自己的企业成为国际知名的跨国公司。

现代化大生产的企业规模庞大，结构复杂，需要的人、财、物也很多，为了大企业自身的正常运转，需要多方面和全方位的管理方法和管理经验。而跨国公司的大企业集团，就更加的庞大和复杂了。不难想象，这些大企业和集团公司，如果没有先进的管理体制和科学的管理办法，是很难正常运转的。

21 世纪是信息化飞速发展的网络时代，迫切需要适应新时代发展的经营管理模式，如精细化的生产管理，使用计算机管理的 ERP 企业资源计划系统，以信息源和信息流为主导的信息化管理模式等。

二、我国鞋企现代管理组织

现代化大生产不同于个体的手工劳动那么简单，它需要大批的工人和机器设备。要把鞋子做好首先需要鞋厂和制鞋企业有一整套结构合理和协调能动的组织机构，各部门分工协作形成一个有机整体；要有忠于职守尽职尽责的管理队伍；有一系列明晰的、方便操作的、符合客观实际的、服务于鞋类生产现场的管理制度；有合理的、方便生产的工厂环境及设备配置；有一系列配套的操作规程和产品标准；还要有人性化的管理和激励机制；最重要的还要有善于学习，具有荣誉感、自信心、不断进取并忠于企业组织的职工队伍。总之，需要有现代企业管理组织，将先进的企业经营思想转化为全体员工的自觉与自然行为的组织能力。

一个比较完善的管理系统的建立，需要根据制鞋企业自身的结构和发展需要，依照各种科学管理基础理论和基本原理，针对制鞋企业的具体情况，致力于发现和解决问题，创建符合企业自身特点的管理模式，并按时代发展的需要，改进和调整管理模式，不断地发展和提高企业的核心竞争力。

（一）现代管理系统构成特性

所谓系统就是按照统一的功能目的而组成的有机整体。制鞋企业属服饰消费品制造行业，其组织系统与其他制造业一样包括资源供给、生产制造、质量监测和产品销售，是维系企业生存和发展

的基本部分。因此,鞋企现代管理系统的建设,必须围绕“供、产、监、销”这四大块进行,而且必须符合系统原理。

为了准确地贯彻系统原理,必须紧紧抓住系统的三个重要环节:

1. 目的性

鞋企现代管理不再是过去的小生产管理,而是员工众多的大生产管理。每个企业,每个单位,每个部门,每个小组,乃至每个管理办法,每个员工都不可能是孤立的,它们既在自己的系统(工序)之内,又与其他各系统发生各种形式的“输入”和“输出”过程,同时自身还处在上面一个更大系统(工段或车间)的统一范畴之内。它们在大系统内的目标和目的是一致的,都是为了把鞋做好,以满足广大消费者的消费需求,而在各自的小系统中的目标和目的却不相同,理应属于不同的系统,从而应有不同的管理方式,成为管理系统组织的依据。

2. 全局性

管理系统具有全局性。在鞋企现场管理中,各部门都有自己部门的事情,都离不开做计划拿方案,都需要从全局出发考虑问题。由于各自部门自成系统也都存在各自的利害冲突,都有子系统的利益,在部门内部来看也有其下子系统的局限性,也都需要从企业全盘和部门内部出发全面地考虑问题。

3. 层次性

系统建设还要有层次性,各层次做各层次的事,这才是有效的管理。

一般情况下分领导层、筹划层和运作层,同一层次的各部门横向的功能联系,应是系统各部门之间必要的协作,不应事事上交。只有不协调或矛盾时才提交上一层领导研究协调解决,领导必须及时决断。

领导层的主要任务:其一,根据系统的功能目标向下级发出指令信息,只要交待清楚目的要求,给足必要条件,最后考核指令执行的结果就行了,不应插手干扰;其二,解决下级各部门之间的不协调问题。

总之,鞋企现代科学化的管理必须贯彻系统原理,就是要抓住目的性、全局性、层次性三个基本特性和重要环节。

(二) 我国鞋企现代管理系统的部门设置与基本职能

在粗放型管理模式条件下,只设供应部、生产部和销售部,甚至只设供销部和生产部,一般只适用于小鞋厂的粗放型管理,现已成为历史。

根据现代管理系统原理,按照目的性原则,鞋企管理部门的设置有多种模式。当前我国鞋企管理常规职能部门的设置,一般分成实业管理和行政组织管理。实业管理部分包含有资产管理系统和企业质量管理体系,行政组织管理部分又分为组织管理系统和行政管理系统。

行政管理系统的职能部门设置与社会上的企、事业单位差不多,设置行政办公室、公关(或宣传)部、安全保卫部和后勤部等;组织管理系统主要设置党组织、工会、共青团和妇联等。实业管理职能部门的分工和职能管理都比较细致,资产管理系统设规划、财务、统计和审计等;而企业质量管理体系的职能部门较多,主要包括资源供给、设计与生产制造、产品销售、质量与技术监督四部分。其中资源供给包括工场与环境布置、设备部、物资供应部和人力资源部;生产制造包括产品开发(设计)部、技术工程部、生产部;产品销售包括营销(企划)部、销售部、产品宣传部以及售后服务部等;此外,为了整个系统管理运行的有效性,还设置质量管理部和质量监测机构,如图1-1所示。

企业质量管理体系的各部门设置与职能管理,分述如下。

1. 产品开发部

产品开发部的组织目的是产品开发设计。

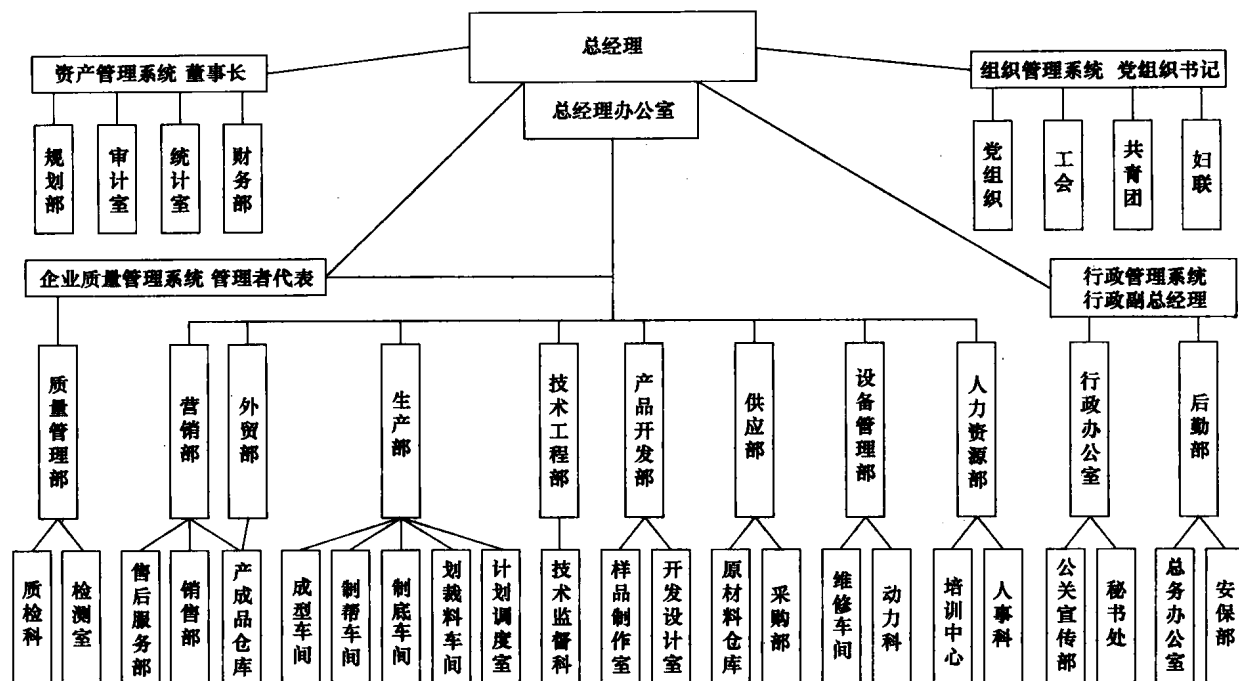


图 1-1 现代制鞋企业管理组织机构的配置

产品开发部的管理职能应该充分体现企业的经营方针和策略，以满足广大消费者和市场需求为产品设计开发的总方针和总目标，构成完善的管理系统。其基本管理内容涉及设计与开发全过程的计划、组织、实施、协调和控制。

其下配置有若干个产品开发设计室和样品制造室，分别负责各个专项产品的开发设计，包括鞋楦、模具、产品总体设计、产品开发、样板设计、样品设计制造等。

2. 技术工程部

技术工程部按照企业条件也可设定为生产技术科、技术监督科，其组织目的是组织试验性和考验性生产并纠偏，使其符合企业批量生产要求的全部技术工程。

技术工程部的职能是以生产计划为依据，达到客户满意为目标，从开发设计到生产的全过程，制定付诸实施的精细方案；考验和发现方案在生产过程中各个环节存在的问题，并予以调试和纠正，为实现顺利生产构建快速通道。从而使设计开发到生产全过程得到有效控制，将技术管理纳入完备的封闭式质量管理体系。

管理的基本内容包括：设计开发方案的初审，包括可行性测评、验证；复审包括纠偏、试制、认定；核准包括各种样板、刀模、鞋楦、样品、各种技术文件等生产技术工程。

3. 生产部

生产部的组织目的是产品生产制造，使生产的全过程实现并达到受控性生产目的。

生产部的职能是根据市场需求和客户需要，针对设计开发成果以及定向和定位策划方案，依照所签订的产销合同作为生产管理的总目标和依据，围绕完善细致的生产链构成生产管理系统，严格按照生产计划，保质保量的组织和指挥生产，协调和控制鞋类生产的全过程，确保生产任务的如期完成。

其下配置有：生产计划调度室、划裁料车间、制底车间、制帮车间和成型车间。其中，生产调度尤其重要，包含有生产计划（安排）、在线统计、生产组织和调度。

4. 产品质量管理部

产品质量管理部简称品质管理部或品管部，其组织目的是按照既定品质管理目标监督检测和控制产品质量。是为了管理系统有效和优化必须配置的极为重要部门。

制鞋企业产品质量管理是对鞋企系统管理有效性实施监控的重要管理环节，按照企业发展规划、产品品质标准、产品工艺路线和工艺规程去监视督促和优化管理方法，并对工厂环境与环保实施监测和管理。为系统规划目的和目标顺利实施和实现保驾护航。

5. 营销部

营销部的组织目的是企（策）划与实施经营与销售鞋类产品。

鞋类的营销、设计和生产是制鞋企业生存发展的三要素，其中营销尤为重要。营销部围绕鞋类产品服务于市场和广大消费群体以及鞋企经营的总目标，以鞋类产品为依托，做好企（策）划、计划、调度、市场亲和与掌控等涉及营销的全过程运作与管理。

6. 人力资源部

人力资源部的组织目的是组织和优化员工团队。

根据鞋企经营和发展需要，按照企业管理体系运行和持续改进的要求，配置各管理、执行和验证等工作岗位，并对其所从事的工作与活动规定其职责和权限，归口负责各级各类人员的需求分析、确定及评价，以及各种类型技术工人的定岗、定级。

同时，对各类人员的能力和绩效实施考评与考核，并负责人事管理。

7. 物资供应部

物资供应部简称供应部，也称采购部，其组织目的是为鞋企及时提供优质和价廉物美的物资保障。

根据鞋企经营和发展需要，以成本控制为目标，对鞋类生产的相关物资进行评定、验证、选择进行协调配合，并实施采购、仓储和物流等全过程的归口管理。

8. 设备管理部

设备管理部简称设备部，其组织目的是配置和管理鞋企所有设施、机械设备和工具装备（简称工装）。

为鞋企生产和发展提供所有的基础设施、机械设备和工具装备的配置、采购、安装和维修等全过程实施归口管理。

9. 其他管理部门

除以上所述的常规实业管理部门设置之外，制鞋企业在自身发展过程中，可根据组织目的和急需解决现有问题，重新配置一些部门。比如像企业事务管理部、企业发展规划部、工场环境环保监测部、企业文化建设部等。企业事务管理的范围很宽，涵盖了企业高层管理的所有内容，是制鞋企业里名符其实的“国务院”，是企业管理的中枢。通常包括资产管理、组织管理和行政管理。

随着环保与安全越来越被人们重视，因此，针对产品与工作环境、工作安全及环保检测等目的，条件成熟时，可以组建工场环境部。其组织目的是维护和协调产品、工场及环境安全的归口管理。依照品质保障、人身安全和环境要求为依据，针对工场与环境以及整个工作空间实施监控与协调管理。

企业文化建设，要有效地化为企业员工的自觉意识和行为，这是一项长期和相当艰巨的系统工程。需要企业家的文化自觉性，企业家要更多地关注社会责任。因为现代管理主导要素已由资本、技术、制度等传统要素向文化迁移，文化主导成为现代企业生存发展的重要特征。企业的生存、改革、竞争、发展必须以先进文化为主导，其核心在科学价值观确立。企业价值观是企业建立文化体系的灵魂和根本依据，也是企业全部管理工作和战略方向的灵魂。企业领导群体的文化自觉水平在

企业的生存、改革、竞争、发展中起着举足轻重的关键作用。也只有企业员工的价值观念与组织准则牢固结合,才能形成自觉意识的认同并转化为企业员工自然行为的文化现象。

企业文化建设成败的关键在于实践环节,只有将企业的价值理念、行为规范等内容有效转化为具体、严格的规章制度;只有以文化为指导建立具有硬性要求的职业规范、行为准则、纪律规定;只有将企业文化建设同企业的组织结构、运行机制、管理流程有机联系起来;只有将对文化的认同和实践同员工的选拔、培养、使用、激励有机联系起来,才能使企业文化建设真正落到实处,真正收到实效。

总之,鞋企虽然有大有小,管理部门的组织和建立有多有少,运行管理有深有浅,不同企业经营者的管理理念的差异,所从事的管理动作也各不相同;即使是部门设置相同,管理思路也会有差异,并且还会随着社会新思潮影响和发展而不断变化;但是,就最基本的管理职能而言却是相同的。

无论哪个管理部门,一般的管理职能都可归纳为:计划、组织、指挥、协调和控制五大要素。

■ 思考与应用题

1. 阐述近现代我国制鞋企业和制鞋企业经营管理系统的进化过程。
2. 目前,我国大中型制鞋企业都设置哪些部门?每个部门人员的责、权、利是如何划分的?
3. 请分别为大型、中型、小型制鞋企业设计一套完整的组织结构图,并配置相应的岗位职责说明书。

第三节 现场管理优化与发展方向

管理系统不应该是完全凝固的,需要不断总结经验,不断完善,不断接受新思想,不断变革、优化和发展。

一、现场管理优化的途径

现场管理优化的途径很多,归纳起来主要通过组织协调、管理原则、人际关系、激励引导、人性化和精细化等方面入手,进行管理思维方式、意识和方法的变革与创新。

1. 组织协调

组织协调的基本方式,就是常规的统一指挥;强化各部门之间的沟通;组建相互配合的平台,对出现的问题进行协调。

2. 遵循管理的基本原则

现场管理的基本原则如下:

- (1) 用科学方法决定每一个工人应做的工作和工作方法,代替以往工人自己摸索出来的方法。
- (2) 用科学方法选择和训练工人,代替以往工人自选工作、自行训练的方法。
- (3) 达到标准者奖,未达到标准者罚。
- (4) 促进管理人员与工人之间的“亲密合作”,以便按科学管理原则指挥生产。
- (5) 管理人员与工人分工合作,改变过去将大部分工作及责任都推给工人的状况。

3. 倡导人与人之间和谐共荣的关系

可从多方面来处理人际关系,促使人际关系的和谐共荣。主要表现在思维方式的转变上:

(1) 以人为中心,在鼓励人的积极性方面下工夫。这与传统管理都是以事为中心的思想观念截然不同。

(2) 认真对待人的社会属性,即人除了物质金钱的需要以外,还有社会 and 心理学等多方面的需