



高等服装实用技术教材

Management of
Garment Enterprise

服装企业

刘小红 / 编 著

督导管理

(第2版)

MANAGEMENT OF GARMENT ENTERPRISE

- ◎ 结合服装企业督导管理实践
- ◎ 阐述服装企业一线管理者应具备的督导管理基础与实践技能
- ◎ 既可作为高校毕业生职前适应性训练教材
- ◎ 又可指导服装企业一线管理者



中国纺织出版社

高等服装实用技术教材

MANAGEMENT OF GARMENT ENTERPRISE

服装企业督导管理

(第2版)

刘小红 编著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书结合服装企业督导管理实践,阐述了服装企业一线管理者应具备的督导管理基础知识与实践技能。主要内容包括服装企业管理基础、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、员工思想管理等。

本书可作为高等服装院校毕业生就职适应性训练教材,也是服装设计与工程专业自考指定教材。对服装企业的一线管理者或有志成为一线管理者的人员,具有理论与实践指导价值。

图书在版编目(CIP)数据

服装企业督导管理 / 刘小红编著. —2 版. —北京: 中国纺织出版社, 2009.9

高等服装实用技术教材

ISBN 978 - 7 - 5064 - 5888 - 7

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 141850 号

策划编辑: 刘晓娟 责任编辑: 魏 萌 责任校对: 陈 红

责任设计: 何 建 责任印制: 何 艳

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

邮购电话: 010—64168110 传真: 010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing @ c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 三河市永成装订厂装订

各地新华书店经销

2000 年 6 月第 1 版 2009 年 9 月第 2 版

2009 年 9 月第 2 次印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 11.5

字数: 200 千字 定价: 29.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

序

Preface

纺织服装工业是我国历史悠久的传统产业,在解决我国“三农”问题、城镇职工就业、增加资金积累、带动第三产业发展以及促进民营企业发展等方面都发挥了重大作用。经过“十五”时期的快速发展,我国纺织服装工业现已形成拥有纤维、纺织、织造、染整、服装等上、中、下游衔接配套的完整产业体系,产能不断扩大,产品结构日趋多样。可以看出,在纺织服装出口贸易中,服装出口处于主导地位。在纺织服装出口总额中,尽管加工贸易出口仍占较高比重,但一般贸易出口呈现出快速增长势头,纺织服装产业的创汇能力与附加值正在提升,这些都推动了我国纺织服装产业结构的升级。

“十一五”期间,我国纺织服装工业进入后配额时代,尽管目前欧盟、美国对我国纺织服装产品出口增长过快采取了设限措施,导致我国纺织服装产品出口存在一些不确定因素,但国际纺织服装产品市场进一步开放与国内纺织服装产品市场进一步增长是必然的趋势,我国纺织服装工业将面临新的机遇和挑战。目前,我国服装企业多数为中小型企业,而且以乡镇集体企业、民营企业或三资企业为主,因此,在未来的市场竞争中,我国纺织服装企业要提升核心竞争力与可持续发展能力,一方面需要加快经营规模的扩张与经营创新,开展二次创业;另一方面,需要培养或储备大量既懂服装生产工艺,又懂服装生产技术与管理的实用型、经营型、技术型、管理型人才。

“服装实用技术教材”系列丛书,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的,具有实用性和可操作性。该套丛书2000年出版以来,深受服装企业及服装职业技术教育院校的欢迎。目前该套丛书结合服装行业发展实际需求,进行了较大的修订,增加了新的形式与内容,可以作为服装专业的配套教材或在职服装企业经营管理人员及有志于服装企业经营管理人员的参考丛书,该套丛书也被正式指定为广东省服装设计与工程专业自考教材。

本套丛书由中国纺织出版社组织惠州学院服装系(又称西纺广东服装学院)一批多年从事服装教学工作的教师编写。西纺广东服装学院与中国香港旭日集团合作办学二十多年,培养了大量服装企业第一线实用型经营管理人才,深受服装企业的欢迎与好评,其新颖的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,并得到了中国纺织工业协会全国纺织服装教育学会的肯定。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同仁进行广泛交流,共同促进我国服装行业的发展。

本套丛书包括《成衣基础工艺》、《成衣生产工艺》、《服装纸样设计(第2版)》、《实用服装立体裁剪》、《成衣纸样电脑放码》、《服装设计学》、《服装品质管理(第2版)》、《实用服装专业英语》、《服装企业督导管理(第2版)》、《服装零售实务(第2版)》等十余册,由惠州学院服装系吴铭、刘小红担任编委会主任,参加编写的人员包括刘小红、刘东、杨雪梅、范强、李秀英、陶均、张小良、万志琴、严燕连、冯麟、陈霞、王秀梅、陈学军、宋惠景、罗琴、徐丽丽、李郁纯等。希望本套教材能得到广大读者的欢迎,不足之处恳请读者批评指正。

丛书编委会

2009年7月

第2版前言

Foreword

从2001年我国加入世贸组织到2005年全球实现纺织品贸易自由化,我国纺织服装产业得到了快速发展。与2001年相比,2008年纺织服装出口增长了近3倍,达到1851亿美元。纺织服装产业直接就业人口2100万,间接就业人口达1亿,因此尽管纺织服装产业已经不是我国国民经济发展的支柱产业,但其发展却是关系到我国国计民生的大事。随着我国纺织服装产业结构的不断升级,我国纺织服装产业结构发生了重大变化,主要表现在以下四个方面:

一是服装产业成为纺织服装产业的龙头。2008年服装出口达到1198亿美元,占纺织服装出口的比例2/3。

二是一般贸易占主导地位,边境小额贸易出口快速增长。2008年我国纺织服装出口中一般贸易占比达到69.1%。

三是私营企业快速增长。2008年私营企业纺织服装出口占比达到4成以上,其规模已超过外商投资企业。

四是处于服装产业低端的服装生产加工企业加速向镇域经济转移,成为许多镇域经济的支柱产业。

可以看出,我国服装生产企业仍然以乡镇企业、三资企业、民营企业为主,中小服装生产企业居多。服装产业庞大的就业人群与服装国际、国内市场的快速增长,形成了对服装专业人才的巨大需求,而服装企业的经营模式及生产特点,决定了服装企业所需要的专业人才是既懂服装生产工艺技术,又懂服装生产经营管理,能到一线基层工作的经营管理人才。

《服装企业督导管理》(第二版)既包括了对传统管理理论的研究,也涉及服装企业管理实践中的案例研究,这些案例将有助于学习者了解服装企业一线管理者的工作背景、一线管理中面临的问题及解决的技巧。督导管理既是技术的管理,也是团队的管理,要求督导管理者学会与员工一起开展工作,通过对员工的组织、培训、指挥,应用激励、沟通、控制及思想管理等督导技术,达到出色的工作效率。

作为本书的作者,曾经在旭日集团广东真维斯服饰有限公司带薪挂职,参加了惠州大进制衣有限公司、广东真维斯服饰有限公司、武汉长进制衣有限公司、

河北集大制衣有限公司、江苏江大制衣有限公司、福建七匹狼集团、广东潮阳雅蕾服饰有限公司、香港(深圳)启桓服饰有限公司、佛山安东尼服饰有限公司、惠州富绅服饰有限公司等企业一线管理人员的培训工作,本书中关于服装企业一线管理的实践知识及案例,均是对这些培训工作成果的总结,因此要对这些服装企业表示真诚的感谢。

《服装企业督导管理》于2000年出版,本次再版主要作了以下修订:每章均增加了内容简介、教学时间、学习目的及教学要求;每章均增加了思考题及案例分析;第一章对督导管理概念作了修订;第二章第二节与第三节顺序及部分内容作了调整,删除了第四节的内容;第三章增加了韦伯组织理论;第四章对矩阵组织结构内容作了修订;第五章对雇佣合同作了修订;第七章对成就需要理论作了修订;第八章对会议沟通作了修订;第九章对工作绩效评价方法作了修订;第十章增加了员工满意度管理。除此以外,全书主要内容、观点和结构体系没有改变。

本书出版以来,得到读者群体的认可,特别是一些服装企业将本教材作为内部培训教材,在此,深表感谢。另外,本教材于2008年被指定为服装设计与工程专业自考教材,通过本次修订,能更好地适应自考人员自主学习的需要。

本书在编写与修订过程中,参考了国内外不少论著,本次修订的内容,听取了使用本教材的教师及学生的意见,在此一并表示感谢。由于时间仓促,水平有限,如有不足或疏漏之处,敬请指正。

刘小红

2009年7月17日于惠州学院

目录

Contents

第一章 绪论	1
一、何谓督导管理 /	1
二、管理效益的决定因素 /	2
三、服装企业督导管理者的角色 /	4
四、服装企业督导管理者的工作 /	6
第二章 服装企业管理基础	9
第一节 服装企业的组织形式 /	9
一、服装企业的经营要素 /	9
二、服装企业的产权形式 /	11
三、服装企业所有制形式 /	13
四、服装企业的经营形式 /	14
第二节 服装企业管理的职能与内容 /	15
一、服装企业管理的职能 /	15
二、服装企业管理的内容与作用 /	18
三、服装企业管理的基础工作 /	19
四、服装企业管理的一般特点 /	20
第三节 服装企业的经营素质与能力 /	21
一、服装企业的经营素质 /	21
二、服装企业经营素质的构成 /	21
三、服装企业的经营能力 /	23
四、服装企业经营效益指标分析 /	24
第三章 管理思想与管理理论	27
第一节 我国古代管理思想 /	27
一、《孙子兵法》的管理思想 /	28

- 二、儒家管理思想 / 29
- 三、道家管理思想 / 30
- 四、法家管理思想 / 31
- 第二节 科学管理理论 / 31
 - 一、科学管理的先驱 / 31
 - 二、泰勒的科学管理实验研究 / 32
 - 三、《科学管理原理》的主要内容 / 32
 - 四、科学管理的进一步发展 / 34
- 第三节 组织理论 / 34
 - 一、法约尔的组织原理 / 34
 - 二、欧威克的管理要素理论 / 37
 - 三、韦伯的组织理论 / 38
 - 四、巴纳德的组织原理 / 38
- 第四节 人际关系学 / 39
 - 一、工业心理学的产生 / 39
 - 二、人际关系学的产生 / 40
 - 三、霍桑试验及其结论 / 40
 - 四、人际关系学的进一步发展 / 41

第四章 服装企业的组织 45

- 第一节 企业组织的设计 / 46
 - 一、企业组织的要素 / 46
 - 二、企业组织设计的原则 / 47
 - 三、企业组织设计的内容 / 47
- 第二节 服装企业的组织结构 / 49
 - 一、直线组织 / 50
 - 二、直线职能组织 / 50
 - 三、委员会组织 / 51
 - 四、事业部组织 / 51
 - 五、矩阵组织 / 52
- 第三节 个体、群体及组织的相互影响 / 53
 - 一、个体行为对组织的影响 / 53
 - 二、群体行为对组织的影响 / 55

三、组织对员工施加的影响 /	56
第四节 服装企业的组织变革 /	57
一、服装企业组织变革的原因 /	57
二、服装企业组织变革的症状 /	58
三、服装企业组织变革的程序 /	58
第五章 员工的招聘与培训	62
第一节 员工需求计划 /	62
一、员工流动分析 /	62
二、员工需求估计 /	64
三、员工来源分析 /	65
四、员工使用计划 /	65
第二节 员工招聘 /	66
一、招聘程序 /	66
二、岗位分析 /	66
三、面试方法 /	68
四、面试技巧 /	69
五、劳动合同 /	71
第三节 新员工导入 /	74
一、职前教育的作用 /	74
二、职前教育的内容 /	75
三、职前教育的过程 /	76
第四节 员工培训 /	76
一、员工培训的地位与作用 /	76
二、员工培训计划 /	77
三、员工培训方法 /	79
四、员工培训注意事项 /	80
第六章 领导	83
第一节 领导的性质 /	83
一、领导的含义 /	83
二、领导素质 /	84
三、领导工作的特点 /	85

第二节 领导理论 / 86

一、个性理论 / 86

二、作风理论 / 88

三、行为理论 / 89

四、应变理论 / 89

第三节 有效的领导 / 91

一、代表和支持下属 / 91

二、开展协作 / 91

三、明智地劝说 / 92

四、有效地使用权力 / 92

五、合理安排时间 / 93

六、正确面对工作压力 / 94

第七章 激励 96

第一节 激励概述 / 96

一、激励的含义 / 96

二、激励的作用 / 97

三、个体行为的一般模式 / 98

第二节 强化理论 / 101

一、强化理论的形成 / 101

二、强化理论在员工行为管理中的运用 / 102

三、自我强化理论 / 104

第三节 内容型激励理论 / 104

一、需要层次理论 / 105

二、双因素理论 / 107

三、成就需要理论 / 108

第四节 过程型激励理论 / 109

一、目标设置理论 / 109

二、期望理论 / 110

三、公平理论 / 111

第五节 激励的形式与运用 / 112

一、物质激励 / 112

二、精神激励 / 114

三、建立有效激励系统的原则 / 115

第八章 沟通 118

第一节 沟通的目的、过程与手段 / 118

一、沟通的定义及类别 / 118

二、沟通的作用 / 119

三、信息沟通过程 / 120

四、沟通的手段及运用 / 120

第二节 沟通的形式 / 121

一、沟通形式与组织结构之间的关系 / 121

二、沟通网络的类型 / 121

三、正式沟通与非正式沟通 / 122

四、会议沟通 / 123

第三节 沟通的技巧 / 126

一、有效沟通的原则 / 126

二、沟通中的障碍 / 126

三、沟通的改进 / 128

四、人格特征与沟通方式的选择 / 129

第九章 服装企业的管理控制 132

第一节 服装企业管理控制概述 / 132

一、管理控制的含义 / 132

二、管理控制的类别 / 133

三、管理控制的一般过程 / 135

第二节 服装企业目标管理与控制 / 136

一、目标管理的概念及作用 / 136

二、目标分类 / 138

三、目标管理的实施过程 / 139

四、目标设置技术 / 141

五、实施目标管理的难点 / 143

第三节 工作绩效的评价与控制 / 146

一、工作绩效评价的作用 / 146

二、工作绩效的评价过程 / 146

- 三、工作绩效的评价标准 / 147
- 四、工作绩效的评价方法 / 148
- 五、工作绩效评价人的选择 / 151
- 六、工作绩效评价注意事项 / 151

第十章 员工思想管理 154

第一节 态度与管理 / 154

- 一、态度的定义及三要素 / 155
- 二、态度对个人行为的影响 / 155
- 三、工作态度的形成 / 156
- 四、基本的工作态度 / 157
- 五、转变工作态度的方法 / 158

第二节 挫折与管理 / 159

- 一、挫折的含义 / 159
- 二、挫折的反应与管理 / 159
- 三、问题员工的管理 / 161
- 四、员工满意度管理 / 161

第三节 个人价值 / 164

- 一、价值的含义与作用 / 164
- 二、个人价值 / 165
- 三、个人价值的评价尺度 / 167
- 四、管理者的基本价值观 / 168

参考文献 170

后记 171

第一章 绪论

本章内容: 1. 何谓督导管理

2. 管理效益的决定因素

3. 服装企业督导管理者的角色

4. 服装企业督导管理者的工作

教学时间: 4 学时

学习目的: 让学生正确认识督导管理者在服装企业中的地位、扮演的角色及其主要的工作内容, 树立为服装企业一线服务的意识。

教学要求: 掌握督导管理的含义, 了解影响管理效益的因素, 理解督导管理者在服装企业中扮演的角色及其主要的工作内容, 学会利用以上知识点观察、分析、改进服装企业督导管理工作。

在金字塔式的组织结构中, 督导管理者位于中高层管理者与员工之间, 属于企业的执行层或一线管理者。在组织结构扁平化的过程中, 督导管理者的工作范围和工作职责不断扩大, 面临的问题变得更加复杂化和富有挑战性。正确认识督导管理的地位和作用, 提升督导管理者的执行力, 成为提高服装企业管理水平与管理效益的核心问题。

一、何谓督导管理

督导(supervising)原为监视之意, 反映了一线管理工作的一个层面, 是早期一线管理的核心工作。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。

首先, 督导管理是技术管理。作为督导管理者, 其大多的工作时间必须与员工在一起, 是与员工接触最多、最频繁的管理者。他们都是技术专家, 通过帮助员工提升工作效率、协助员工发现并解决生产中的技术问题来取得自己的领导威信与工作成就。在服装企业管理实践中, 具体表现为工作计划、生产任务分

派、生产调度、生产技术指导、会议沟通等。

其次,督导管理是团队管理。作为现代服装企业的督导管理者,以使用绝对权威这种传统的领导方式来指挥下属开展工作已经不再有效,必须以教练的身份,以人为本,使用团队建设的领导方式来督促指导下属开展工作,建设和谐工作团队是完成工作目标的关键。在服装企业管理实践中,具体表现为与同级各个部门之间的沟通、与上司的沟通、与客户的沟通等,以建立有利的外部工作环境;协调团队的内部利益、员工培训、工作评价、人际沟通等,以激励士气,建立和谐的内部关系。

因此,在服装企业督导管理实践中,一线管理者面临着两个基本的问题:一是技术管理中的效率问题,即如何使团队的产出最高,这是企业对督导管理者要求的最高目标,也是考核督导管理者工作业绩的重要指标;二是团队管理中的公平问题,即如何协调内部利益关系,这是取得下属支持与合作的重要保证。显然效率与公平是对立统一的,前者是技术性的,体现了督导管理合理性的一面;后者是人本性的,体现了督导管理合情性的一面,两者可以相互补偿或替代,关键是找到一个均衡点,这正是督导管理的实质所在。

综上所述,督导管理是建立在技术管理基础上、对员工的行为进行引导和控制的团队管理,所追求的是既合情又合理的管理目标。显然,督导管理对以生产技术管理为主的、以效果为中心的、传统的一线管理行为进行了修正。因此,在团队建设中,既需要强调效果维系,也需要重视情感维系,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、管理效益的决定因素

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

$$\text{效益} = \text{产出} \div \text{投入}$$

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,这些因素往往能够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,减少富余人员是提高企业效益的重要途径。

(3)辅助生产费用:如水电、通信、运输、维修、低质易耗品等费用。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,许多企业制订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,合理地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、服装企业督导管理者的角色

服装企业督导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。督导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,督导管理者必须将下属有效地组织起来开展工作,为下属工作中遇到的问题提供指导、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,督导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。由于督导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,往往会给督导管理者