



“十三五”普通高等教育本科部委级规划教材

服装企业督导管理

MANAGEMENT OF GARMENT
ENTERPRISE (3rd EDITION)

(第3版)

刘小红 | 编著



扫二维码
可见本书课件

系统阐述服装企业督导管理原理与应用，并附案例解析

高等服装院校毕业生就职适应性训练教材

服装企业一线管理者提升培训指导



中国纺织出版社有限公司

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

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. --3版. --北京:中国纺织出版社有限公司, 2019. 10

“十三五”普通高等教育本科部委级规划教材

ISBN 978-7-5180-6434-2

I. ①服… II. ①刘… III. ①服装工业—工业企业
管理—高等学校—教材 IV. ①F407.866

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 153607 号

策划编辑:李春奕 责任编辑:苗苗 责任校对:王蕙莹
责任设计:何建 责任印制:王艳丽

中国纺织出版社有限公司出版发行
地址:北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码:100124
销售电话:010-67004422 传真:010-87155801
<http://www.c-textilep.com>
E-mail:faxing@c-textilep.com
中国纺织出版社天猫旗舰店
官方微博 <http://weibo.com/2119887771>
北京玺诚印务有限公司印刷 各地新华书店经销
2000年6月第1版 2009年9月第2版
2019年10月第3版第1次印刷
开本:787×1092 1/16 印张:11.75
字数:250千字 定价:39.80元(附数字资源)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

第3版前言

在我国经济改革开放与发展过程中，服装产业不仅扮演着实现人民对美好生活向往和提升人文素质的角色，更解决了我国在发展过程中面临的三农问题、就业问题、外汇储备问题，成为较有优势的传统行业。服装作为人类最重要的需求之一，具有广阔的市场前景和庞大的产业链。根据服装协会分析报告，2018年我国服装出口1576亿美元，国内服装零售总额3万亿元，在电商所有品类销售中占比最高，达到22%，服装网购规模超过万亿元。服装产业是典型的时尚创意产业，在我国一线城市的发展规划中都被列为都市绿色创意产业。《纺织工业“十三五”发展规划》明确提出以自主创新、品牌建设和“两化融合”推动纺织服装产业结构调整升级，促进服装产业从劳动密集向技术密集与资本密集转型，以实现可持续发展服装产业。

在信息技术与网络科技的支撑下，虚拟经济快速发展，加上房地产与金融泡沫扩张，劳动力成本上升，实体经济受到严峻挑战，劳动密集型服装制造业也不例外。中美贸易摩擦给处于产业链低端的服装制造业带来更大冲击，大量服装生产企业谋求向东南亚、非洲等海外地区迁移，开辟新的发展空间，一场服装产业空心化浪潮正在形成。然而，中国作为一个泱泱大国，服装产业战略地位尤为突出，服装产业无论从市场需求，还是从产业政策，都将是一个具有可持续发展潜力的产业。创新是提升服装产业活力与竞争力的重要路径。如果市场创新和技术创新是外力驱动，那么管理创新则为内生动力。加强服装企业管理理论与实践教育，提升服装企业从业人员的整体管理素质和水平，才能与高速发展的服装智能技术和服装新消费需求匹配。

经济全球一体化使企业员工的地缘结构更加多元化，来自不同国家、不同地区、不同种族的文化碰撞，形成了海纳百川的企业文化。IT技术在现代工业中的广泛应用，颠覆了不用明言的、经验的传统管理模式，理性、透明、数字化的管理，使督导管理者从烦琐的事务性管理中解放出来，构建了规范、高效、科学的企业资源管理平台。工业自动化大大改善了工作环境，将劳动者从体力劳动中解放出来，以人为本的管理思想成为知识经济时代的核心理念。企业不再以短期的效率与利润为目标，而是追求整体价值最大化与可持续发展。员工不再是简单的劳动者，而是企业的人力资源。督导管理者不再是传统的监督者，而是综合应用员工潜能与创新能力开发、长期激励与情感

激励、愿景管理、员工自我管理、流程改造等手段开展团队建设的企业教练。

《服装企业督导管理（第3版）》以提升服装企业一线管理者的管理素养为宗旨，内容涵盖了一线管理者的角色与工作内容、服装企业管理基础知识、管理思想与管理理论，以及围绕服装企业一线管理者的基本管理职能展开的组织、培训、领导、激励、沟通、控制、思想管理等理论知识与实践案例，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，提升工作效率。

本教材第3版主要作了以下修订：对每章案例或新增案例由原来采用开放式问题讨论修订为限项封闭式讨论；第一章对管理效益的决定因素、管理者角色及服装企业督导管理者的工作作了修订；第二章对服装企业的经营要素、服装企业的经营形式作了修订；第三章对法家管理思想、泰勒的科学管理实验研究作了修订；第四章对企业组织设计的内容、服装企业的组织结构、组织变革的阻力作了修订；第五章增加了服装生产企业员工计划，修订了岗位分析、面试的部分内容；第六章对领导理论作了修订；第七章对强化理论作了修订。第八章对沟通的目的、过程与手段作了修订；第十章删除了第三节，增加了企业成长与管理者适应性。除此以外，章节修订后，其文后的思考题和案例也有一些变化，但全书主要内容、观点和结构体系没有改变。

本书由惠州学院旭日广东服装学院刘小红编著，列入了广东省教育厅科研项目（2017WTSCX111）、广东省新工科研究与实践项目（粤教高函〔2017〕170号）、广东省本科高校示范性产业学院建设项目中国纺织工业联合会高等教育教学改革（2017年）、惠州学院重点项目（hzux1201629）等项目计划。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，听取了使用本教材的教师及学生的意见，并得到香港旭日集团真维斯广东口岸的支持，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

2019年3月1日于惠州学院

第2版前言

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,占纺织服装出口比例的2/3。

二是 general trade 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2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,本人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

安托尼服饰有限公司、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总结的成果,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

第2版序

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。该套丛书自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员，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联合会全国纺织服

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

目录

第一章 绪论	1
一、何谓督导管理	2
二、管理效益的决定因素	2
三、管理者角色	5
四、服装企业督导管理者的工作	6
思考题	7
案例分析	7
第二章 服装企业管理基础	10
第一节 服装企业的组织形式	11
一、服装企业的经营要素	11
二、服装企业的产权形式	13
三、服装企业所有制形式	14
四、服装企业经营形式	15
第二节 服装企业管理的职能与内容	17
一、服装企业管理的职能	17
二、服装企业管理的内容与作用	19
三、服装企业管理的基础工作	20
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	22
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
思考题	25
案例分析	25

第三章 管理思想与管理理论	27
第一节 我国古代管理思想	28
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	30
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	33
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	36
三、韦伯的组织理论	36
四、巴纳德的组织原理	38
第四节 人际关系学	38
一、工业心理学的产生	38
二、人际关系学的产生	39
三、霍桑试验及其结论	39
四、人际关系学的进一步发展	40
思考题	40
案例分析	40
第四章 服装企业的组织	44
第一节 企业组织的设计	45
一、企业组织的要素	45

二、企业组织设计的原则	46
三、企业组织设计的内容	46
第二节 服装企业的组织结构	50
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	52
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、组织对员工的影响	56
第四节 服装企业的组织变革	56
一、服装企业组织变革的原因	56
二、服装企业组织变革的症状	57
三、服装企业组织变革的程序	58
四、组织变革的阻力	59
思考题	59
案例分析	60
第五章 员工的招聘与培训	64
第一节 员工需求计划	65
一、员工流动分析	65
二、员工需求估计	66
三、员工来源分析	67
四、服装生产企业员工计划	67
第二节 员工招聘	69

一、招聘程序	69
二、岗位分析	69
三、面试	71
四、劳动合同	73
第三节 新员工导入	76
一、职前教育的作用	77
二、职前教育的内容	77
三、职前教育的过程	78
第四节 员工培训	78
一、员工培训的地位与作用	78
二、员工培训计划	79
三、员工培训方法	80
四、员工培训注意事项	81
思考题	82
案例分析	82
第六章 领导	84
第一节 领导的性质	85
一、领导的含义	85
二、领导素质	86
三、领导工作的特点	86
第二节 领导理论	87
一、个性理论	87
二、领导作风和行为理论	88
三、应变理论	90
第三节 有效的领导	91
一、代表和支持下属	91

二、开展协作	92
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
思考题	94
案例分析	94
第七章 激励	96
第一节 激励概述	97
一、激励的含义	97
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、强化理论综述	101
二、强化理论在员工激励中的应用	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	104
二、双因素理论	106
三、成就需要理论	107
第四节 过程型激励理论	108
一、目标设置理论	108
二、期望理论	109
三、公平理论	110
第五节 激励的形式与运用	111
一、物质激励	111

二、精神激励	113
三、建立有效激励系统的原则	113
思考题	113
案例分析	113
第八章 沟通	116
第一节 沟通的目的、过程与手段	117
一、沟通的概念	117
二、沟通类型	118
三、沟通手段	119
第二节 沟通的形式	120
一、沟通形式与组织结构之间的关系	120
二、沟通网络的类型	120
三、正式沟通与非正式沟通	121
四、会议沟通	122
第三节 沟通的技巧	124
一、有效沟通的原则	124
二、沟通中的障碍	125
三、沟通的改进	126
四、人格特征与沟通方式的选择	127
思考题	128
案例分析	128
第九章 服装企业的管理控制	129
第一节 服装企业管理控制概述	130
一、管理控制的含义	130
二、管理控制的类别	130

三、管理控制的一般过程	132
第二节 服装企业目标管理与控制	133
一、目标管理的概念及作用	133
二、目标分类	134
三、目标管理的实施过程	136
四、目标设置技术	138
五、实施目标管理的难点	139
第三节 工作绩效的评价与控制	141
一、工作绩效评价的作用	141
二、工作绩效的评价过程	142
三、工作绩效的评价标准	142
四、工作绩效的评价方法	143
五、工作绩效评价人的选择	145
六、工作绩效评价注意事项	146
思考题	146
案例分析	147
第十章 员工思想管理	148
第一节 态度与管理	149
一、态度的定义及三要素	149
二、态度对个人行为的影响	149
三、工作态度的形成	150
四、基本的工作态度	151
五、转变工作态度的方法	151
第二节 挫折与管理	152
一、挫折的含义	153
二、挫折的反应与管理	153

三、问题员工的管理	154
四、员工满意度管理	155
第三节 企业成长与管理者适应性	157
一、服装企业的成长模式	157
二、服装企业文化建设	160
三、学习型服装企业建设	161
四、服装企业的变革	163
思考题	165
案例分析	166
参考文献	168
案例分析参考答案	169

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. 管理者角色
 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。