

常熟服装企业人才个体需求及人才策略探究

赵晓露¹, 沈津竹¹, 李敏峰², 苏军强^{*1,2}

(1. 江南大学 设计学院, 江苏 无锡 214122; 2. 常熟服装城, 江苏 常熟 215500)

摘要:“招人难,留人难”的问题一直困扰着许多服装企业。为了改善服装企业的人才现状,以常熟地区服装企业为样本,对22家规模以上服装企业的员工进行访谈和问卷调查,了解服装类人才的现状及供需双方的需求情况。根据访谈结果将员工的需求划分为生活需求、精神需求与个人发展需求3类,并对服装企业员工的现状及需求进行统计分析和理论分析,从而针对性地提出了吸引人才、培养人才、稳定人才等策略。

关键词: 服装企业;人才需求;问卷调查;人才策略

中图分类号: C 961 **文献标志码:** A **文章编号:** 2096-1928(2020)01-0089-06

Survey on Demand of Employees and Strategy Analysis for Garment Enterprises

ZHAO Xiaolu¹, SHEN Jinzhu¹, LI Minfeng², SU Junqiang^{*1,2}

(1. School of Design, Jiangnan University, Wuxi 214122, China; 2. Changshu Garment City, Changshu 215500, China)

Abstract: In recent years, the problem of "hard to recruit, hard to stay" has plagued many clothing companies. In order to improve problems of qualified personnel in garment enterprises, the clothing enterprises in Changshu area were used as samples, and interviews and questionnaire surveys were conducted among 22 employees of garment enterprises above designated size to understand the current situation of clothing talents and the demand of both parties. According to the interview results, the employees' needs can be divided into three categories: life needs, spiritual needs and personal development needs. The statistical analysis and theoretical analysis of the current situation and needs of the employees of the garment enterprises are carried out, so as to attract and cultivate talents. There are a total of 8 strategies for stabilizing attracting and training talents.

Key words: garment enterprise, employees demand, questionnaire, HR strategy

服装制造业在中国国民经济中占有重要地位。国家统计局数据显示,2018年服装行业规模以上企业累计完成服装产量222.74亿件,累计实现主营业务收入17 106.57亿元,同比增长4.07%。作为重要的民生产业,服装制造业的可持续发展关系到国民经济的发展和社会就业的稳定。然而,近年来人口红利逐渐消失,“用工荒”“技工荒”现象迅速蔓延^[1]。为了加速服装产业转型升级,国内企业积极尝试进行智能化设备研发、技术创新和智能化改造。但相当长的一段时间内,服装企业还不能完全用机器代替人进行加工作业,更为务实的升级转型

之路是技术革新和设备研发,这就需要大批具备扎实专业知识和创新能力的服装人才。

自2008年金融危机以后,有学者针对服装企业人才状况开展了需求性调研。刘宇等^[2]总结了广东省虎门地区服装企业人才流失的原因,并结合时代背景分析纺织服装企业人才需求的变化,从人才管理和培养等方面提出中小企业留住人才的对策。宋广礼等^[3]对17家针织服装企业人才的职称、文化程度进行调查,从人才数量的需求及在岗职工的培训需求角度,提出3项人才培养战略,即复合型人才和专门化人才培养并举,拓宽人才培养层次以

收稿日期:2019-04-06; 修订日期:2019-10-15。

基金项目:江南大学本科教育教学改革研究项目(JG2017061)。

作者简介:赵晓露(1995—),女,硕士研究生。

*通信作者:苏军强(1976—),男,副教授,硕士生导师。主要研究方向为服装智能制造。Email:jqsu@jiangnan.edu.cn

及加大高技能人才培养力度。王健^[4]、束霞平等^[5]从产业发展背景着手,探索高校服装专业的教育问题。综上可知,大多研究者以企业现状、时代背景、行业需求的视角分析人才培养、人才稳定的问题,忽视了人才自身的生活需求、发展需求,从而导致部分人才战略缺乏针对性,实施效果不理想。另一方面,大多研究仅从企业或者人才个体的单一角度分析企业或者员工的发展问题,但企业良好的生产效益是企业主和企业员工的共同愿望,只是二者的直接需求存在差异。因此,文中分别阐述服装企业与服装企业人才的直接需求,寻求企业与个体共同发展的途径。

1 服装企业人才现状

为准确掌握服装企业各类人才的现状及个人发展需求状况,同时掌握服装企业决策管理层对人才及人才使用的真实需求,文中选择常熟服装企业作为样本开展研究。常熟拥有以常熟服装城为代

表的完整服装产业带,设有中国男装中心、女装中心及童装中心等 35 个专业市场,形成了服装、针织品、服装面料、装饰面料、床上用品、小商品、鞋业、五金等多类经营特色,年度市场成交额超千亿元,居“中国十大服装专业市场”榜首。以常熟服装城为代表的大型批发市场还有广州白马服装城、杭州四季青服装批发市场等,它们分别是华南地区、华东地区乃至全国服装商品的集散地,其背后的中小服装生产商分布在全国各地,而这些中小企业的用工来源仍以农民工为主。

1.1 人才类型划分

参照张元宝^[6]对技术型人才、技能型人才、复合型人才的工作职能和能力结构的分类,以及刘超^[7]对创意型人才和管理型人才能力的归纳,结合服装企业各岗位关键能力需求,文中将服装行业的人才按照岗位的需求大致分为技术型、技能型、创意型、管理型和复合型 5 类。各人才类型对应的工作岗位划分与能力要求见表 1。

表 1 服装企业人才类型规划

Tab. 1 Talent type planning of garment enterprises

人才类型	相关岗位	能力要求
技能型	样衣工、高级车工、排料员、高级裁剪工	具有较强的动手操作能力及分析能力
技术型	IE 人员、制版师、工艺师、机修工	具有一定的专业知识,可以综合运用知识解决实际问题,并具备一定交际能力、交流能力
创意型	设计师、买手	具备较强的创新实践能力、表达能力、审美能力与分析能力
管理型	生产线组长、部门主管	具备较强的统筹规划能力、组织能力和交际能力
复合型	市场销售员	具有较强的应变能力、社交能力、洞察力

1.2 各类型人才与学历的匹配状况

随机抽取常熟地区 22 家服装制造及零售企业进行调查,共发放问卷 180 份,回收有效问卷 155 份,有效率为 86.1%。5 种人才类型在所调研的企业中都被涵盖,每种类型人才的能力要求各有侧重。文中从人才的文化程度和性别探究其与人才类型的关系,试图找出人才能力需求所对应的显著衡量指标。由于性别、人才类型及文化程度均属于分类变量,且有高于 80% 频率的期望频数大于 5,所以利用 SPSS 23.0 软件进行两次 $R \times C$ 卡方检验,分别探究文化程度与人才类型、性别与人才类型之间的关系。

卡方检验见表 2,性别组的 $P=0.32(>0.05)$,服从原假设,即不同性别的人才在岗位分布中不存在显著差异。文化程度组中 $\chi^2=43.290, P \leq 0.05$,则拒绝原假设,即不同文化程度的人才在岗位的分布中存在显著差异,且 V 相关系数($V_{\text{correlation coefficient}}$)值为 0.305,说明文化程度与人才类型具有较强的相关关系。

表 2 卡方检验

Tab. 2 Chi-square test

项 目	组 别	有效个案/个	Sig.
$R \times C$ 卡方	性别组	155	0.32
	文化程度组	155	0.00

文化程度与人才类型的列联表见表 3。由表 3 可知,在所调查的 155 名员工中,小学学历和初中学历的技能型人才占比分别为 31.8% 和 38.6%,超过了高中及大学学历占比;技术型人才和管理型人才中,具有大学学历的员工占比最高,均达到了 50%;具有高中学历的员工中有近一半的人属于复合型人才,从事服装销售工作。表 3 也恰好印证了束霞平^[8]的研究结论:在服装企业中具备相关学历的人才缺乏实践经验,大量的基础技术员是低学历人群,仅通过简单培训后上岗,他们只具备实际操作经验,却缺乏专业的知识储备,呈现出技能与知识不平衡的状态。让服装企业的人才体系合理,并保持平衡是许多服装企业需要思考的问题。

表 3 文化程度与人才类型
Tab. 3 Education levels and talent types

人才类型	小 学			初 中			高 中			大学及以上		
	人数/ 个	占比*/ %	占比**/ %	人数/ 个	占比*/ %	占比**/ %	人数/ 个	占比*/ %	占比**/ %	人数/ 个	占比*/ %	占比**/ %
技术型	1	4.3	4.5	3	8.1	13.6	7	12.7	31.8	11	27.5	50.0
创意型	1	4.3	3.6	4	10.8	14.3	9	16.4	32.1	14	35.0	50.0
技能型	14	60.9	31.8	17	45.9	38.6	11	20.0	25.0	2	5.0	4.5
管理型	2	8.7	6.9	7	18.9	24.1	13	23.6	44.8	7	17.5	24.1
复合型	5	21.7	15.6	6	16.2	18.8	15	27.3	46.9	6	15.0	18.8

注：* 为在文化程度中的占比；** 为在人才类型中的占比。

2 服装企业人才个体需求分析

关注人才是企业吸引人才、留住人才的先决条件。通过对服装企业各岗位员工进行访谈和调查，发掘其在生活、精神及个人发展方面的需求，以便企业和地方政府更好地服务人才，从而形成人才与企业相辅相成、共同成长的良性循环。

2.1 生活需求

人的生活需求包括“衣、食、住、行”，住和行是现代入尤其关注的两个方面。问卷调查发现，155 人中非本地户口的高达 72%，其中有强烈落户意愿的占非本地员工的 26%，还有 53% 的非本地员工表示如果有机会很愿意在常熟落户。员工落户工作所在地可以同时解决住和行两方面的问题，因此企业应时刻关注当地落户政策，为员工提供切实可行的政策帮扶。

为了进一步了解员工的生活需求，笔者根据服装企业员工的小范围访谈结果，设计了“选择目前所在公司的原因”的多选题，包含 8 个员工最为关注的选项，其中工资高福利好、离家近、工作轻松、食宿安排满意、工作环境好可以归为生活需求。采用 SPSS 进行多重响应分析，其统计结果如图 1 所示。

由图 1 可以看出，在生活需求的 5 个选项中，工作环境好占比最高，达到 20%。可见随着人们生活水平的提高，大多数人在选择新工作时会把工作环境看作一个相对重要的考量项。

调查发现，服装企业员工的收入水平呈现出较明显的两级分化现象，年收入 5 万元以下的员工占 16.1%，5~7 万元占 38.7%，年收入在 12 万元以上的员工占 25.4%。员工对薪资水平的满意程度也是衡量员工生活需求的一项重要指标。问卷调查显示，有 6.3% 的员工对目前的工资水平不满意，78.1% 的员工表示实发工资与理想薪资差别不大，还有 15.6% 的员工表示对目前薪资很满意。

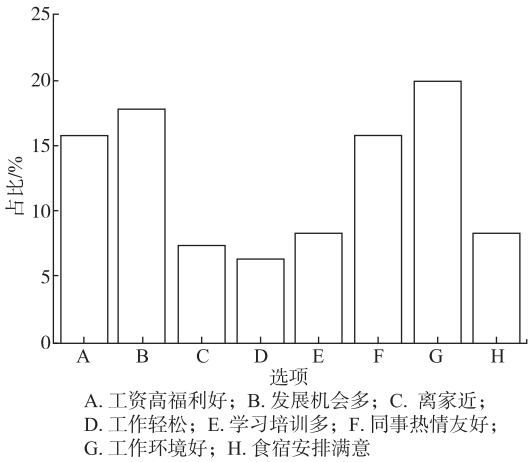


图 1 选择公司的原因及其被选频率

Fig. 1 Reasons for selecting a company and its selected frequency

2.2 精神需求

美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛的心理需求理论指出，支配人们行为的需要是由低级向高级发展的，当低层次的需要得到满足后，就会产生高一级的需要^[9]。精神需求高于生活需求，与马斯洛需求层次理论中的社会需要和尊重需要内容一致。

企业员工的需求是多方面的，不同需要在企业员工的需要体系中处于不同地位，其中未满足的需要是激励行为的基本动力。因此，考察员工精神需求对于制定激励政策有重要意义^[10]。对 22 家企业员工的精神需求调查结果如图 2 所示，其中各种激励政策的受欢迎程度调查结果见图 2(a)。由图 2(a)可知，服装企业员工更为看重物质奖励，被调查者选择“发放奖金/奖品”的达到 40.5%，而选择“内部评优获得荣誉称号”的仅占 9.5%。由马斯洛需求理论可知，服装企业员工的需求多数还停留在生活需求层面。

精神需求还体现在对良好社交能力和融洽社交关系的渴望。问卷调查结果显示，有超过 90% 的

员工认为处理好人际关系很重要;有 56.3% 的员工表示自己能够与上级、同事友好相处;还有 30.6% 的人认为自己的社交能力欠缺,常常无法和同事或领导建立良好的社交关系。通过进一步的调查,发现受到服装企业员工认可的几种增强同事间合作

交流的方法,具体如图 2(b) 所示。“工作心得交流”方式认可度最高,有 50% 的员工认为同事之间进行工作心得交流既能促进情感,还能互相学习,增加合作;其次是“聚餐游玩”,获得 25% 受调查者的认可。

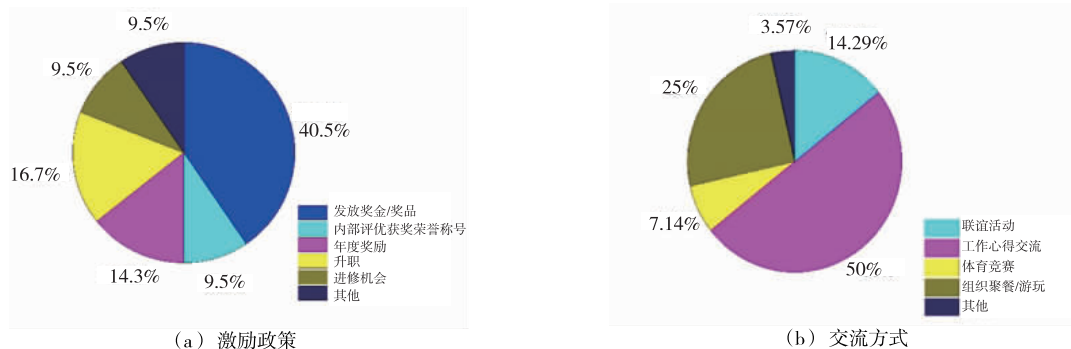


图2 精神需求调查

Fig. 2 Related survey of spiritual needs

2.3 发展需求

服装企业的员工并非只是“经济人”,他们还具有精神需求。随着生活需求得到一定的满足,人们开始追求自我实现及个人的发展,更多的员工成为“自我实现人”。

服装企业为员工提供技能培训或知识培训,是企业获得高质量人力资源的重要手段,也是帮助员工规划职业生涯的重要举措。问卷对常熟地区部分服装企业每年对员工的培训次数进行初步调查,统计结果如图 3 所示。

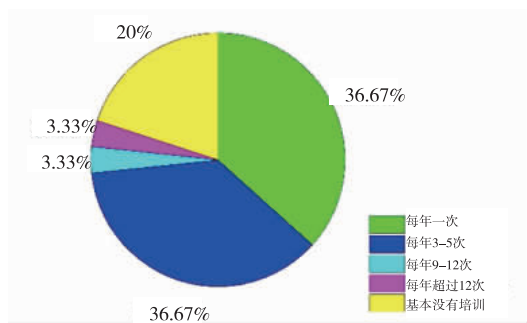


图3 受调查企业的年均培训次数

Fig. 3 Survey on annual training times of the surveyed enterprises

由图 3 可知,近 60% 的企业年均培训次数为 0~1 次,每年培训多于 9 次的企业不到 10%。进一步研究发现,新员工更愿意企业采用短期的业务、技能培训以及“老带新,结对子”的方式来使其快速适应工作环境和熟悉岗位职责。

在“为了获得更好的发展,你希望获得哪方面的培训和指导”的调研中,分别有 27.4% 和 23.6% 的员工希望获得专业技能培训和专业知识培训,有

16.5% 的员工希望获得人际交往和沟通交流方面的培训,还有 12.7% 的员工需要管理类的课程培训。

3 服装企业人才策略

21 世纪已全面进入信息时代,经济共享、知识共享成为主旋律,“不求人才为我有,但求人才为我用”的人才策略目标更符合时代趋势和环境特征。分析整理服装企业人才个体需求问卷数据,发现其规律符合马斯洛需求层次理论,即重点考虑基础的生活需求,当生活需求得到满足后再寻求精神需求和个人的发展需求。因此文中立足企业,把人才服务于企业的全生命周期划分为 3 个阶段,即人才引进阶段、人才培养阶段和人才稳定阶段,并根据企业人才需求提出不同阶段的人才战略。

3.1 吸引人才策略

3.1.1 合理的薪酬 薪酬是求职者关注的首要条件,员工工资也是企业的一项重大支出,因此合理的薪酬制度对员工和企业的重要性不言而喻。李莎^[11]基于公平理论、期望理论提出的薪酬制度建立原则具有较高的借鉴价值。公平理论中提出报酬的公平性对促进员工工作积极性有着重要的影响。例如服装企业生产线员工的工资通常采用多劳多得的计件工资制,这种方式能够保证一定的公平性,提高员工的工作积极性。对于服装企业其他工作岗位的员工,也应该积极寻找能够提高员工积极性和工作热情的工资制度。期望理论的重要观点之一是人们之所以采取某种行动,在于预期到这一行动可以给个人带来有吸引力的结果或报酬。目前服装

企业员工的工资水平相对较低,适当提高工资水平能够提高员工工作积极性,从而提高生产效率。

3.1.2 良好的工作环境与人际关系 由问卷调查结果可知,服装企业员工对于工作环境有一定的要求,为员工提供良好的工作环境可用较低的成本达到吸引员工的效果。人们印象中服装企业通常是工作环境差、劳动强度大,服装企业可以通过改善生产线的整洁度、保持厂房空气流通、提供员工午间休息等,提高员工工作的舒适性和愉悦感。在“员工选择目前公司的原因”的调查中,同事热情友好占比 12.4%,超越离家近、工作轻松及食宿安排满意等选项。因此,良好人际关系的确立能够让员工快速融入集体,将更多的精力投入到工作中。

3.1.3 透明化的“人才云”平台 对于部分不具有明显竞争优势的二三线城市的服装企业而言,获得行业内一流的人才资源和建立完整的服装人才体系十分困难。在推崇“知识共享、经济共享”的时代,当地政府应当积极搭建服装企业的“制版人才库”“设计人才库”的透明化“人才云”平台。“人才云”是指临时雇佣独立的个人在短时间内远程完成任务和项目,它可以实现人才的远程聘用以及知识、技能、作品的快速流通。

3.2 培养人才策略

3.2.1 保障员工的专业知识和技能培训 为保证员工具备高技能水平 and 专业知识,应从两个方面着手。①根据 2019 年 5 月教育部发布的“总结现代学徒制试点经验,全面推广现代学徒制”工作的通知,企业需要与学校积极配合,开展学徒培养;加强与学校人员间的互聘共用、双向挂职锻炼;与学校共同制定和实施招生招工方案,实现招生招工一体化。②2018 年 4 月国家人力资源部在《关于推行终身职业技能培训制度的意见》中指出,推行终身职业技能培训制度是经济社会发展的内在要求,增强企业入职后培训意识,可以促进企业不断引进行业中先进的知识或技能,提高生产效率。企业根据实际情况每月举行 1~2 次技能培训或者技能竞赛,不仅能够提升员工的技能和知识,还能够提高员工集体活动的参与度,增强员工的归属感。政府在《意见》中还提出国家将继续加大职后培训的补贴力度和增强职业培训的基础能力,这将为企业降低培训高技能人才的成本,提升技能人才的成长速度。

3.2.2 “老带新,结对子”培训新员工 试用期是新入最艰难的时期,离职率较高。让新员工轻松地渡过试用期,对企业和员工都有着重要意义。“老带新”的培训方式在企业应用已久,但效果并不

显著。究其原因:①老员工难以克服“教会徒弟饿死师父”的心理障碍;②新员工对老员工的“经验”嗤之以鼻,新员工对于经验和理论两者之间的关系缺乏深刻认知,导致其无法正确看待老员工的指导和批评。因此,企业在实施该策略时应当注重新老员工的隐性需求。通过授予老员工“优秀老师”“最佳指引人”等称号,颁发荣誉证书、给予物质奖励等方式来帮助老员工获得更高层次的需求和内心驱动力;通过举办相关培训,帮助新员工实现从“理论为重”到“经验-理论并重”的认知转变。

3.2.3 因材施教 1.1 中提出服装企业的人才类型可划分为 5 种,每种人才类型必需的知识和能力不同。如技能型人才对于动手操作能力、实践能力的要求较高,而对人际关系处理或管理等方面的能力要求较低。因此,企业要了解各类人才所需的核心能力和知识,并为其提供相应的培训课程,做到有的放矢、因材施教。

3.3 稳定人才策略

3.3.1 畅通员工的成长通道 “激励-保健因素理论”认为,工作环境、人际关系、组织政策等仅可消除员工的不满,因此称为“保健因素”;而受到认可、晋升能激发员工的工作积极性,具有激励作用,可以增加员工的内驱力^[12]。当员工获得一定的工作成绩时,采用物质奖励或者精神奖励表示对员工的肯定,是企业激励员工的重要手段。例如为业绩突出的员工授予荣誉称号,宣传其业绩以提高员工的社会知名度和职业美誉度等。服装行业现已进入成熟期,这种大环境导致行业内人才缺乏工作热情,因此不定期举办大范围的职业技能竞赛有助于员工获得成就感及职业认同感,从而激发员工在岗位中寻求自我价值实现的途径。

3.3.2 增强员工归属感 员工归属感是指员工经过一段时期的工作,在思想上、心理上、感情上对企业产生了认同感、公平感、安全感、价值感及工作使命感和成就感。增强员工归属感的方式中比较有效的是开展集体活动,例如聚餐、工作心得交流会等。强化员工归属感的有力措施是将公司的目标与员工的目标捆绑,如实施员工持股计划,员工通过购买企业部分股票(或股权)而拥有企业的部分产权,并获得相应的管理权。员工参股可以扩大企业资金来源,增加员工收入;还可以留住人才,为员工提供安全保障。

4 结 语

文中以常熟服装企业作为样板进行研究,准确

掌握服装企业各类人才的现状及个人发展需求状况,同时了解服装企业对人才需求及人才使用状况。通过分析,得出服装企业人才的需求分为3个方面(生活需求、精神需求与个人发展需求),并基于这3方面的需求,提出了吸引、培养和稳定人才的战略。①吸引人才策略的核心理念是企业积极构建合理的薪酬体系,为员工提供良好的工作环境、营造和谐的人际交往氛围,建立透明化的“人才云”平台。②培养人才策略要求企业注重加强员工的技能和知识培训,并且根据人才类型的特点做到因材施教;利用“老带新,结对子”的方式培训新员工,使新员工能够快速适应企业工作环境。③稳定人才策略要求企业畅通员工的成长通道,满足员工“自我实现”的发展需要,同时注重强化员工归属感。

参考文献:

- [1] 张春雪. 基于供给侧改革的服装制造业转型升级研究[J]. 经贸实践, 2017(17):124.
ZHANG Chunxue. Research on transformation and upgrading of garment manufacturing industry based on supply side reform[J]. Economic and Trade, 2017(17):124. (in Chinese)
- [2] 刘宇, 杨涛, 温洪宪, 等. 广东省虎门地区中小纺织服装企业的人才培养策略[J]. 纺织服装教育, 2018, 33(4):17-20.
LIU Yu, YANG Tao, WEN Hongxian, et al. Talent cultivation strategy of small and medium-sized textile and garment enterprises in Humen area, Guangdong Province [J]. Textile and Apparel Education, 2018, 33(4):17-20. (in Chinese)
- [3] 宋广礼, 李红. 对针织与针织服装企业人才现状的调研与思考[J]. 针织工业, 2014(8):70-73.
SONG Guangli, LI Hong. Investigation of the status quo of talents in knitting and knitting clothing enterprise [J]. Knitting Industries, 2014(8):70-73. (in Chinese)
- [4] 王健. 吉林省服装产业人才需求与服装专业教育衔接问题分析[J]. 教育与职业, 2016(23):79-81.
WANG Jian. Analysis on the connection between talent demand of clothing industry and clothing professional education in Jilin Province [J]. Technical and Education, 2016(23):79-81. (in Chinese)
- [5] 束霞平, 钱孟尧. 基于文化创意产业需求下高校服装人才培养[J]. 丝绸, 2013, 50(9):75-78.
SHU Xiaping, QIAN Mengyao. College apparel personnel training based on demand of cultural creative industry [J]. Journal of Silk, 2013, 50(9):75-78. (in Chinese)
- [6] 张元宝, 沈宗根. 本科职业教育视角下的应用型人才培养[J]. 教育与职业, 2018(13):59-64.
ZHANG Yuanbao, SHEN Zonggen. The cultivation of applied talents from the perspective of undergraduate vocational education [J]. Education and Vocation, 2018(13):59-64. (in Chinese)
- [7] 刘超. 文化产业人才开发管理问题及路径探讨[J]. 临沂大学学报, 2014, 36(4):103-107.
LIU Chao. Exploring the problems and path in the development and management of cultural industry talents [J]. Journal of Linyi Teachers College, 2014, 36(4):103-107. (in Chinese)
- [8] 束霞平, 张蓓蓓. 基于企业需求下高校服装人才培养改革[J]. 丝绸, 2012, 49(5):65-69.
SHU Xiaping, ZHANG Beibei. Reform of garment designer education based on the requirement of enterprise [J]. Journal of Silk, 2012, 49(5):65-69. (in Chinese)
- [9] 师慧丽. 工业4.0时代技术技能型人才:内涵、能力与培养[J]. 职业技术教育, 2017, 38(16):29-33.
SHI Huili. Technical and skilled talents in industry 4.0 era: connotation, abilities and training [J]. Vocational and Technical Education, 2017, 38(16):29-33. (in Chinese)
- [10] 蒋雪湘, 胡久刚. 基于马斯洛需求层次论对企业员工激励的探讨[J]. 湖南师范大学教育科学学报, 2008, 7(5):121-123.
JIANG Xuexiang, HU Jiugang. Discussion on the incentive measures for the staff based on maslow's demand theory [J]. Journal of Educational Science of Hunan Normal University, 2008, 7(5):121-123. (in Chinese)
- [11] 李莎. 基于激励理论的公立医院薪酬制度改革探索[J]. 医学与社会, 2018, 31(8):52-56.
LI Sha. Exploration of salary system reform in public hospitals based on motivation theory [J]. Medicine and Society, 2018, 31(8):52-56. (in Chinese)
- [12] 董克用, 朱勇国. 人力资源管理专业知识与实务[M]. 北京: 中国人事出版社, 2011.

(责任编辑: 卢杰)