

服装行业绩效考核评价体系研究综述

姜伊莹

广西财经学院

DOI:10.32629/ej.v9i6.3575

[摘要] 服装行业作为典型的快消品产业,兼具时尚性、季节性和高度竞争性等特点,其绩效管理实践始终与市场环境的剧烈变化紧密相连。传统的以财务指标为核心的绩效考核体系难以全面反映企业的战略执行、运营效率和长期可持续性。因此,学术界与实业界不断探索和发展更具行业适配性的绩效评价模式。本文旨在系统梳理相关文献,厘清服装行业绩效考核评价研究的演进脉络、核心主题与前沿趋势,揭示其从“效率导向”到“战略协同”再到“价值共生”的范式转变,为理解中国领先企业的绩效管理实践提供理论透镜。

[关键词] 服装行业; 绩效考核; 评价体系

中图分类号: F7 文献标识码: A

Review of Research on Performance Evaluation Systems in the Fashion Industry

Yiying Jiang

Guangxi University of Finance and Economics

[Abstract] As a typical fast-moving consumer goods industry, the clothing industry features fashion, seasonality and high competitiveness. Its performance management practices are always closely linked to the drastic changes in the market environment. The traditional performance appraisal system centered on financial indicators is difficult to comprehensively reflect the strategic execution, operational efficiency and long-term sustainability of an enterprise. Therefore, the academic and business communities are constantly exploring and developing performance evaluation models that are more industry-specific. This article aims to systematically review relevant literature, clarify the evolution, core themes and cutting-edge trends of performance assessment and evaluation research in the clothing industry, reveal its paradigm shift from "efficiency-oriented" to "strategic synergy" and then to "value symbiosis", and provide a theoretical lens for understanding the performance management practices of leading Chinese enterprises.

[Key words] Clothing industry; Performance appraisal; Evaluation system

引言

服装行业是典型的快消品产业,兼具时尚性、季节性和高度竞争性等特点,其绩效管理始终与市场环境的变化紧密交织。从20世纪90年代至今,中国服装行业经历了从劳动密集型生产到品牌化运营、从电商颠覆到数字化重塑、从规模扩张到可持续发展转型的深刻变革。每一次行业跃迁都对绩效考核体系提出了新的要求,也催生了评价理念与方法的持续迭代。因此,有必要从纵向演进视角出发,系统梳理不同阶段绩效考核的核心特征、关注重点与驱动逻辑,揭示其背后的范式转换规律。本文构建“阶段划分—核心特征—考核重点—驱动因素”的四维分析框架,将中国服装行业绩效考核演进划分为四个阶段,以期为行业实践与学术研究提供清晰的认知地图。

1 第一阶段: 产量导向期

1.1 行业背景

20世纪90年代至21世纪初,中国服装行业处于劳动密集型生产的黄金期。彼时,国内市场需求旺盛且产品同质化程度高,国际市场则受益于全球化的分工红利,外贸代工订单充裕。企业核心目标是“扩产能、保交付”,生产模式以大规模批量制造为主,款式更新缓慢,产品生命周期较长。正如覃毅等(2026)所指出的,彼时的传统制造业主要依赖劳动力成本和资源投入驱动增长,企业竞争焦点集中在“能不能生产出来”和“能不能按时交货”两个基本问题上。

1.2 绩效考核重点

在这一阶段,绩效考核的重心完全落在生产端。考核指标高度聚焦于量化生产成果,典型指标包括:日均产量、计件合格率、交货准时率、废品率等。考核方式以“上级统计+手工核算”为

主,由车间班组长记录工人每日产出,财务或统计部门按月汇总。绩效导向是典型的“多劳多得”,即产出越高、合格率越高,工人获得的计件工资就越多。企业几乎不涉及对设计、营销、品牌等岗位的系统性考核,管理层的绩效评价也多以生产计划完成率为核心依据。

1.3 驱动因素

这一阶段考核体系形成的根本驱动力来自三个方面:其一,劳动力成本优势,中国庞大且廉价的劳动力供给使企业能够以计件工资作为主要激励手段;其二,市场供给缺口,无论国内还是国际市场,服装产品供不应求,企业首要任务是快速填补需求空白;其三,管理信息化水平低下,企业缺乏数据采集与处理能力,不具备实施复杂考核的技术基础。

2 第二阶段:渠道与规模导向期

2.1 行业背景

进入21世纪,中国加入WTO加速了国内外市场的深度融合。本土服装品牌纷纷崛起,森马、海澜之家、报喜鸟等企业通过加盟连锁模式实现门店网络的快速扩张,市场竞争的重心从“能否生产出来”转向“能否卖出去、覆盖多少渠道”。与此同时,消费者品牌意识开始萌发,产品设计从单纯模仿转向基础款式创新,广告营销成为企业的重要支出。万心怡和张诗琦(2026)在对比音勒芬的研究中明确指出,这一阶段企业战略转型的核心在于精准定位客群,通过品牌溢价驱动增长。赵翔(2023)在对森马服饰的研究中也印证了这一点,指出该阶段品牌市场占有率和渠道覆盖能力成为衡量企业竞争力的关键标尺。

2.2 绩效考核重点

这一阶段的绩效考核体系发生了显著的结构变化。在生产端,虽然保留了核心的质量与效率指标,但其权重相对下降;更为重要的是,渠道与销售指标被大规模引入。具体而言:销售岗位考核新增门店坪效、销售额增长率、加盟商拓展数量、终端折扣控制等指标;区域管理岗位则引入了渠道覆盖率、经销商满意度等考核维度;设计岗位开始加入“款式上新率”“系列完整性”等基础创新指标。考核方式从单一的手工统计升级为“量化指标+上级评价”相结合,部分领先企业开始引入ERP系统辅助数据采集。绩效导向从“多劳多得”转向“规模增长”,即谁能够帮助企业在更短时间内抢占更多渠道、实现更高销售额,谁就能获得更高的绩效评级。

2.3 驱动因素

催生这一转变的核心动力包括:其一,消费升级,居民可支配收入持续增长催生了品牌消费意识,企业需要通过品牌建设获取溢价;其二,渠道竞争加剧,一、二线城市优质门店资源成为稀缺资产,渠道布局速度直接决定市场份额;其三,管理工具进步,ERP等企业信息系统的初步普及使跨区域、多门店的数据汇总与考核成为可能;其四,政策环境利好,加入WTO带来的外贸红利与国内消费刺激政策共同推动了行业规模扩张。

3 第三阶段:数字化与精准导向期

3.1 行业背景

2015年前后,淘宝、京东等电商平台全面崛起,微信、微博等社交媒体深刻改变了信息传播方式,服装行业的消费逻辑被彻底重塑。消费者需求呈现碎片化、圈层化特征,“快时尚”模式兴起,产品生命周期从一年两季缩短至数周甚至数天。传统的大批量铺货模式遭遇巨大挑战,“高库存”成为悬在每一家服装企业头上的达摩克利斯之剑。姜雪和姬霖(2025)在对森马服饰的研究中指出,这一阶段企业面临的核心矛盾是“快速响应市场”与“控制库存风险”之间的张力。李蒸洋和覃小玲(2026)同样强调,该时期数字化转型的核心任务是打通线上线下数据,实现供应链协同与精准运营。徐晓婧(2025)则从快时尚模式的角度揭示了这一阶段的核心悖论:高周转策略虽然能够提升销售收入,但同时也带来了成本风险和库存压力的显著上升。

3.2 绩效考核重点

面对全新的行业生态,绩效考核体系进行了一次革命性的指标更新。

在生产端,传统的大批量生产指标被逐步替代为柔性生产指标,包括:柔性生产交付周期、小批量订单完成率、换线效率、紧急订单响应速度等,以考核企业对“多品种、小批量、快翻单”需求的适配能力。

在销售端,电商时代的核心指标大规模涌入,典型的有:线上转化率、用户复购率、客单价、流量获取成本、库存周转天数、售罄率等。线上与线下渠道的考核开始分离,各自建立独立的数据体系。

在设计端,“爆款转化率”“用户评论满意度”“款式点击热度”等用户数据驱动的新指标取代了传统的“款式上新率”,设计绩效从“设计师说了算”转向“用户数据说了算”。蔡倩倩(2026)在对报喜鸟的研究中指出,这一阶段的数字化转型使企业能够基于实时销售数据反向指导设计与生产决策。

考核方式实现了质的飞跃——对接ERP/电商系统的数据自动采集成为主流,管理者和员工可以通过数据驾驶舱实时查看绩效完成进度。绩效导向也从“规模增长”升级为“精准匹配需求”,即谁能更快、更准地捕捉并满足消费者的真实需求,谁就能获得更高的绩效评价。

3.3 驱动因素

这一阶段变革的核心驱动力包括:其一,电商基础设施成熟,淘宝、京东等平台及配套的支付、物流体系为数据化考核提供了底层支撑;其二,消费主权觉醒,消费者从被动接受转变为主动选择,企业必须“以用户为中心”组织生产与销售;其三,库存压力倒逼,2008年金融危机后积累的行业高库存危机迫使企业重新审视“铺货式”考核的弊端;其四,云计算与大数据技术的普及,使企业具备了实时采集、处理和分析海量运营数据的能力。

4 第四阶段:价值与可持续导向期

4.1 行业背景

2020年以来,全球可持续发展浪潮与中国“双碳”目标形成历史性交汇,Z世代逐渐成为消费主力,其需求特征鲜明——高

度个性化、圈层化,同时极度关注品牌的环保态度与社会责任。服装行业的高污染、高耗能属性使其成为ESG治理的重点领域。与此同时,人工智能、区块链、数字孪生等新一代数字技术加速渗透,数字化转型从“工具应用”深化为“生产关系的系统性重构”(覃毅等,2026)。郝杰(2026)明确指出,“十五五”期间国家将持续通过政策赋能推动纺织服装行业深耕健康、国潮、适老等热门消费赛道,借力人工智能等数字技术实现产业升级。这一阶段,行业竞争的逻辑从“拼价格、拼渠道、拼速度”全面转向“拼品牌价值、拼可持续能力、拼数字智商”。

4.2绩效考核重点

在新的行业生态下,绩效考核体系进行了前所未有的扩展与深化。

设计岗位的考核不再停留于“爆款转化率”等短期市场指标,而是新增了原创设计专利数、IP联名合作贡献度、设计作品在社交媒体上的自发传播量等价值创造型指标,旨在衡量设计对品牌长期资产积累的贡献。

供应链与生产端实现了考核指标的绿色化转型,典型新增指标包括:再生材料使用占比、单位产品水耗/能耗、碳足迹达标率、供应链工厂劳工权益审核通过率、废弃物回收率等。张鸿志(2024)系统构建了融入ESG理念的运动服装行业绩效评价体系,通过主成分分析验证了环境、社会、治理三维度指标与企业综合绩效之间的显著关联。廖炫成和罗婧(2026)以雅戈尔为案例进一步揭示了ESG实践与财务绩效之间的复杂关系,指出企业需要在环境投入与短期盈利之间寻求动态平衡。段梦杰和刘宣杰(2025)则通过实证研究验证了“ESG表现—供应链韧性—财务绩效”的完整传导路径,为ESG考核指标的合理性提供了理论支撑。

全岗位层面,跨部门协同效率成为通行的考核维度,具体指标包括:项目协作完成周期、跨职能沟通满意度、知识共享贡献度等,旨在打破部门壁垒,提升组织整体敏捷性。姚冰格(2025)从数智化资源配置的角度指出,企业需要通过优化资源配置提升盈利能力、营运能力、偿债能力和抗风险能力四个维度的综合表现。

考核方式走向深度融合——数据量化与360度反馈评价相结合,既通过数字化系统自动抓取客观绩效数据,又通过多方评价获取协同能力、创新能力等软性指标的定性判断。武啸群(2025)进一步指出,机器学习算法可替代人工设定指标权重,数字孪生技术可为考核方案提供仿真优化环境,区块链技术则能构建“行为数据—数字身份—考核凭证”的可信链条,从技术底层解决考核公平性难题。绩效导向最终升维为“长期价值+可持

续发展”,即考核不仅要看“企业赚了多少钱”,还要看“企业为环境、社会和治理贡献了什么”,更要看“企业是否具备持续创造综合价值的组织能力”。

4.3驱动因素

催生第四阶段考核范式变革的核心力量包括:其一,“双碳”目标与ESG投资浪潮,国家战略导向与资本市场的ESG偏好共同倒逼企业将可持续发展纳入考核核心;其二,Z世代消费价值观变迁,年轻消费者用“钱包投票”支持具有社会责任感的品牌,使ESG表现直接关联销售收入;其三,AI、区块链、数字孪生等新一代技术成熟,为复杂考核指标的采集、验证和动态优化提供了技术前提;其四,“十五五”产业政策引导,国家从绘蓝图、优供给、强赋能等多维度持续推动纺织服装行业向高质量方向升级(郝杰,2026)。

5 总结与研究展望

基于“阶段划分—核心特征—考核重点—驱动因素”的四维分析框架,本文系统梳理了中国服装行业绩效考核评价体系从“产量导向”到“渠道与规模导向”、再到“数字化与精准导向”进而迈向“价值与可持续导向”的完整演进脉络。这一演进本质上是行业竞争逻辑从“产能”到“规模”再到“精准匹配”最终走向“长期价值共生”的映射,也是技术、市场、政策三重力量共同驱动的结果。

【参考文献】

- [1]覃毅,崔志新,张一诺,等.数智化转型如何重塑传统制造业——基于纺织服装业和共享智造模式的研究[J].产业经济评论,2026(3):40-53.
- [2]郝杰.定调!国家释放纺织服装“十五五”升级核心红利[J].纺织服装周刊,2026(18):8-9.
- [3]仇巧莹.基于新质生产力视角的服装企业财务绩效分析——以M公司为例[J].西部皮革,2026,48(09):20-22.
- [4]邹莉,王翔.数字化转型驱动下服装企业绩效提升路径研究——以海澜之家为例[J].西部皮革,2026,48(05):15-17+24.
- [5]蔡倩倩.数字经济背景下数字化转型对服装企业财务绩效的影响研究——以报喜鸟为例[J].中外企业文化,2026(02):62-64.
- [6]万心怡,张诗琦.服装企业战略转型路径与财务绩效联动机制分析——以比音勒芬为例[J].西部皮革,2026,48(03):6-8.

作者简介:

姜伊莹(2001--),女,汉族,河北省保定市人,硕士研究生在读,研究方向:CFO方向。