

▶ 在新冠肺炎疫情期间和之后增强韧性



新冠肺炎应对指南和行动清单



适用于服装厂及其经理

## 降低成本

对于应对新冠疫情的服装制造商来说，本指南有助于工厂经理们降低成本以缓解工厂运营的财务流动性和现金流压力。

### 开始入门



包含：成本电子表格模板、行动清单

#### 在本指南中：

- ▶ 为什么在疫情期间管理成本至关重要
- ▶ 服装行业的成本类型
- ▶ 工厂以对社会负责的方式降低成本的



### 1. 为什么在疫情期间管理成本至关重要

新冠疫情的爆发很可能使你的工厂处于一个具有挑战性的财务状况，订单被取消，收到的付款减少。工厂的财务压力是多方面的。由供应商为您订购的材料（如面料、辅料或包装物）结算发票如果不是不可能的话，也是可能具有挑战性。工厂（如自己采购面料的包工包料工厂）尤其受到这种财务压力的影响。

在新冠肺炎疫情期间和之后  
增强韧性



在流动性低的时候，支付工人的工资也很困难。

另一个挑战可能是支付水电费或煤气费。因此，您可能需要降低成本来保障近期业务，但新冠疫情也提供了一个机会，使您的运营在长期更具成本效益。

本指南中的建议将帮助您以对社会负责的方式降低成本。通过这样做，服装运营商最终可以：

- ▶ 从长远来看尽量减少对工厂的压力
- ▶ 在新冠肺炎疫情爆发期间和之后增强韧性
- ▶ 随着时间的推移，提高其竞争力



## 2. 分解服装行业的成本

在采取行动之前，重要的是要知道你的成本是什么，以及它们在疫情下会给你的业务和工厂运营带来哪些潜在影响。服装制造商面临着范围广泛的成本，通常可分为三大类：



材料成本：根据采购模式（例如包工包料/全经销或者来料加工），工厂可能要承担生产所用材料的成本。



劳动力成本：参与生产过程的工人的工资，如操作员。



管理费用：这些是维持工厂运转所需的成本，但与工厂的生产没有直接关系，如租金和水电费。



工厂成本也可分为固定成本和可变成本：

固定成本不会随产量的波动而变化。无论你的工厂每月生产多少，你的固定成本将保持不变。固定成本包括厂房租金、物业费、保险、安保、机械设备成本、合规成本等。

相反，可变成本与工厂产量的减少/增加直接相关。可变成本包括工人工资、水电费、化学品等。

成本还取决于工厂的位置、工厂本身以及它所采用的采购模式。对于自己购买面料的工厂来说，材料成本通常占总成本的三分之二左右，而劳动力成本和管理成本各占六分之一，如下所示。

对于在来料加工模式下运营并使用客户提供的材料的服装制造商，劳动力成本约占成本的50%至60%，而管理成本则占30%至40%（如下所示）。配件，如线，针和拉链占剩下的10%。

#### Cost breakdown of a typical FOB model factory



#### Cost breakdown of a typical CMT model factory



### 3. 准备行动

现在您已了解了服装运营中涉及的成本类型，下一节将提供一些具体的步骤来管理成本，并以对社会负责的方式进行管理。

在新冠肺炎疫情期间和之后增强韧性



## 工厂以对社会负责的方式降低成本的8种方式

01

查看您的成本

清晰、详细地描述支出情况

02

关注挂在低处的果子

确定可以轻松、立即降低的成本

03

去除不增值的东西

减少非必需品

04

降低材料成本

寻求节省材料和面料

05

合理化和重塑你的库存

保持在最低限度，并寻找存储的替代方案

06

想办法削减管理成本

减少每月开支，协商租金等固定成本

07

减轻对工人的影响

考虑裁员的所有替代方案，并随时通知员工

08

互相支持

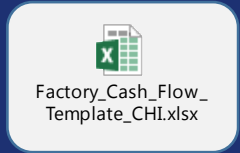
与其他工厂、协会和行业合作



# 将措施付诸行动：工厂行动清单

## 1. 查看您的成本

先花点时间看看你的财务记录。如果你不知道成本是什么，你就无法降低成本。实用贴士：使用所附的成本工作表模板(右侧)来帮助您列出成本。



行动	易实施性	时间线	打勾
<p>为了查看您的固定成本，请带着以下问题仔细查看您的财务记录：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 我们每个月都有哪些独立于生产的开支？</li> <li>▶ 我们每个月在这些开支项目上花费多少？</li> </ul>	✓✓✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>
<p>为了查看您的可变成本，请带着以下问题仔细查看您的财务记录：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 哪些成本随我们的产量而变化？如上所述，这可能是工人工资、水电费或化学品等。</li> <li>▶ 接下来，你需要知道你花了多少钱在每个产品上。</li> </ul>	✓✓✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>

## 2. 关注挂在低处的果子

作为第二步，我们将专注于贵厂所能取得的快速胜利。为此，试着找出那些你可以很容易地立即削减或减少的成本项目。

行动	易实施性	时间线	打勾
<p>在您的财务报表或已完成的模板中，确定那些对工厂维持运营不是必不可少的而是与非关键活动相关的成本。这些成本可能包括设备、办公用品等的费用。</p>	✓✓✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>
<p>想办法尽快降低或削减这些成本。</p>	✓✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>

## 3. 去除不增值的东西

如果有必要，你还应该考虑取消过去没有盈利的活动。

行动	易实施性	时间线	打勾
<p>回顾你的产品线和工厂的活动，看看它们的盈利能力。</p>	✓✓✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>
<p>看看你的产品线（上衣、下装、夹克、t恤等），计算每个订单每件商品的财务回报。</p> <p>取消过去六个月内利润不如其他的产品线和活动，不要犹豫，因为你等待应对的时间越长，从这场危机中恢复的难度会越来越大。</p>	✓✓	»»»» 中期	<input type="checkbox"/>

## 4. 降低材料成本

如果你的工厂自己购买面料，这很可能占你每月总成本的很大一部分。因此，在您继续或恢复工厂运营时，降低材料成本应该是您的优先重点。

行动	易实施性	时间线	打勾
----	------	-----	----



			✓
不要害怕要求折扣。总是要通过谈判来获得最好的交易。	✓✓✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>
在采购材料时，请多家供应商（例如多达五家）向您发送报价单。	✓✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>
研究减少生产过程中材料浪费的技术（例如，查看裁剪室的操作-系统铺布、提高排料效率、提高面料利用率等）。	✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>
考虑一下你是否可以在不影响产品质量的情况下使用替代（更便宜）的面料。	✓✓	»»»» 中期	<input type="checkbox"/>
与你的材料和辅料供应商建立长期的关系，这是建立在理解的基础上的。良好的关系将为您和供应商创造一个双赢的局面，在这种情况下，您将能够以较低的价格采购材料，并且供应商拥有长期的客户。	✓	»»»»» 长期	<input type="checkbox"/>

## 5. 合理化和重塑你的库存

在新冠疫情时期，许多服装厂的订单被取消或暂停。这导致很多材料无法被使用。采购材料本身成本就很高，而员工、保险、存货盘点、电力和维护等额外成本将导致成本随着时间的推移而增长。

行动	易实施性	时间线	打勾 ✓
保持存储有序。这将使您的操作更高效，并有助于通过避免损坏昂贵材料减少不必要的成本。	✓✓✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>
<b>如果你有取消订单的剩余材料</b> ，和你的买家讨论如何使用这些材料，而不是让它们浪费掉。在这方面，合同安排可能会有所不同，但你应该敦促你的买家允许你最大限度地获得利益（超过允许的3%或5%）以便在这些特殊时期保持生存。	✓✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>
如果你不能再次使用这些剩余的材料，考虑回收利用。今天有机会通过各种平台回收材料。与您的服装协会讨论您所在国家的现有机会（为当地市场生产产品，但首先要查阅法规）。	✓✓	»»»» 中期	<input type="checkbox"/>
<b>如果你不能再次使用或回收你的面料</b> ，试着用一种对环境友好的方式来处理它，因为它会占用你的存储空间，并且随着时间的推移会花费你很多钱。	✓✓	»»»» 中期	<input type="checkbox"/>
开始应用能够帮助您实现最佳库存水平的模式，例如准时制（JIT）和/或经济订货批量（EOQ）。	✓	»»»»» 长期	<input type="checkbox"/>

## 6. 想办法削减管理成本

不管你的运营是否受到限制甚至暂停，你仍然需要支付你的固定成本。花点时间重新协商你的固定成本。既要寻找短期解决方案，比如暂时降低或推迟租金，也要寻找更长期的解决方案。

行动	易实施性	时间线	打勾 ✓
通过减少电、水和煤气的使用来降低你的公用事业费成本（例如，使用带直接驱动电机的机器，根据情况使用推式或脚踏式水龙头，关闭空房间的灯，安装半透明屋顶板获取自然照明等）。	✓✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>
联系你的房东要求重新协商或暂时冻结租金。	✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>

打电话给你的保险公司，看看他们是否有更好的报价。	✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>
向您的服装协会寻求有关政府税收和其他政府计划/补贴的指导，这些都是疫情爆发期间引入的。	✓✓	»»» 短期至中期	<input type="checkbox"/>
和你的银行谈谈，看看他们是否能为信用证或贷款等金融服务提供更低的价格。	✓	»»»» 中期	<input type="checkbox"/>

## 7. 减轻对工人的影响

新冠疫情的爆发可能会导致你不得不减少你的劳动力。如果是这样的话，一定要以对社会负责的态度去做。委员会给你的员工带来潜在的毁灭性后果，你应该考虑如何尽可能减轻这种后果。若需要关于如何在新冠疫情爆发期间负责任地处理缩减开支的更多指导，请点击[这里](#)。

行动	易实施性	时间线	打勾 ✓
在进行任何裁员或缩减业务之前，请向您的服装协会咨询您有哪些可能性。	✓✓✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>
在任何情况下，企业都必须遵守国家法律法规以及国际劳工标准。	✓✓✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>
在采取任何与裁员有关的措施之前，请与工人协商。	✓✓✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>
向工人代表提供相关信息，并就避免终止合同和减轻影响的措施进行对话。	✓✓✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>
确保你的工厂有关于政府措施、社会保护和支持工人的信息，并将这些信息传达给工人。	✓✓✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>

## 8. 互相支持

与其他工厂和您的协会合作可以帮助您降低成本，并向品牌、政府和行业的其他利益相关者提出共同的行业立场。

新冠疫情将给你的工厂以及你的同行工厂带来沉重的损失。现在是团结一致行动的时候，也是该行业通过与其他工厂合作来克服这场危机的的时候了。

行动	易实施性	时间线	打勾 ✓
与您的同行工厂沟通，了解他们的情况，并探索如何合作	✓✓✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>
联合采购材料，以便能够以更低的价格采购。	✓✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>
在可能的情况下，从彼此那里采购材料和其他投入物，以减轻取消订单给工厂留下剩余面料的影响。	✓✓	»»» 短期	<input type="checkbox"/>
寻找机会彼此以物易物，以获得所需的设备。	✓✓	»»»» 中期	<input type="checkbox"/>
共同参与你们的服装协会的工作，以加强你们国家服装行业的竞争力和韧性。	✓✓✓	»»»» 中期	<input type="checkbox"/>



本指南是由国际劳工组织企业司为“亚洲服装业供应链中的体面劳动”项目开发的，该项目由瑞典政府资助。

如需获取更多指南和资源以帮助应对全球新冠疫情，请访问：

▶ [ilo.org/covid19](https://ilo.org/covid19)

东亚、东南亚和太平洋地区体面劳动技术支持小组  
联合国大楼10层  
泰国曼谷Rajdamnern Nok大街  
电话：662 288 1234  
传真：662 288 3058  
邮箱：BANGKOK@ilo.org

**DECENT WORK**

A better world starts here.