

家庭装潢行业
工作规范手册系列

陈国宏
主编

家庭装潢行业 客户经理

工作规范手册

JIATING
ZHUANGHUANG HANGYE
KEHU JINGLI
GONGZUO GUIFAN
SHOUCE

上海科学技术出版社

家庭装潢行业工作规范手册系列

家庭装潢行业 客户经理

工作规范手册

陈国宏·主编

上海科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

家庭装潢行业客户经理工作规范手册 / 陈国宏主编.
上海: 上海科学技术出版社, 2008.7
(家庭装潢行业工作规范手册系列)
ISBN 978-7-5323-9462-3

I. 家... II. 陈... III. 住宅-室内装修-技术手册
IV. TU767-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 088918 号

上海世纪出版股份有限公司
上海科学技术出版社 出版、发行
(上海钦州南路 71 号 邮政编码 200235)
常熟市兴达印刷有限公司印刷
新华书店上海发行所经销
开本 787×1092 1/40 印张 5 字数: 142 千
2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷
印数: 1-4 250 定价: 15.00 元

本书如有缺页、错装或坏损等严重质量问题,
请向工厂联系调换

内 容 提 要

本书对家庭装潢行业中客户经理这一岗位的工作范围、工作规范、工作标准、考核办法等作出了详细而实用的介绍,对该岗位的从业人员和家庭装潢行业的管理人员具有重要参考价值,是一本相当实用的普及性读物。

编委会

主 编

陈国宏

编 委

窦麒贵 林学梗 王文豹

殷啸峰 章 雷 汤爱媛

王卫东 吴琴芳

前 言

家庭装潢行业在我国是一个古老而年轻的行业，说它古老，是因为这个行业中的泥工、木工、水工、油漆工在我国至少已有数千年的历史，而电工，其历史在我国也已超过百年。从人类开始穴居生活时，这一行业的古老因子就已存在；说它年轻，是因为它作为一个行业的出现只有 20 年的历史。20 世纪 90 年代初，随着我国改革开放的不断深入，人们改善居住环境的要求和愿望不断加强，欧美和我国港台的装潢风格也在这一时期传入大陆，一些对民生居住需求有独到见解的企业和个人开始草创家庭装潢这一行业。1994 年，上海市工商行政管理局批准了上海市第一家家庭装潢专业企业——上海荣欣家庭装潢有限公司，这标志着上海的家庭装潢行业正式诞生。

家庭装潢行业诞生之初，由于没有现成的经验可供借鉴和学习，行业内各主要从业企业对该行业的管理体制、组织模式等方面都进行了大量的研究、探索和尝试，对行业内部岗位的设置和各岗位的职责进行大量的实践，用“摸着石头过河”的创新意识不断摸索着行业发展的规律。

上海荣欣家庭装潢有限公司作为上海家庭装潢行业的先行者和龙头企业，自公司成立之日起，就不断探索行业发展的内部规律，寻找行业生存和发展的

核心竞争力,在传统水、电、泥、木、油漆等岗位的基础上,根据行业自身发展的需要,创立了设计师、业务员、客户经理等符合行业特征的新岗位,使家庭装潢行业的服务模式日益清晰,服务功能日益完善。在以往的近15年实践中,荣欣装潢的服务模式取得了骄人的业绩,公司成立至今,始终保持着行业龙头企业的地位,被有关部门认定为上海市著名商标、上海市最有价值的服务商标和上海市文明单位。荣欣装潢的服务模式通过品牌授权经营的形式已走出上海,在昆明、郑州、石家庄、大连、北京、南京、芜湖、宁波、昆山等地取得了良好的经营业绩,被证明是一种比较成熟的内部管理体系。

为了与全国同行共同探讨家庭装潢行业的发展规律和内部管理经验,现将我们现阶段设置的主要工作岗位的工作规范整理成文,供全国同行探讨和交流。

在本书的编撰过程中,我们引用了中国建筑装饰协会、上海市装饰装修行业协会和其他各个相关管理部门发布的部分标准和文件,并得到了以上单位的大力支持,在此我们深表谢意。

中国建筑装饰协会 副会长

上海市装饰装修行业协会 会长

华东理工大学居住形态与城市文化研究所 所长

上海荣欣家庭装潢有限公司 董事长、总经理



目 录

1	企业主要规章制度	1
1.1	企业员工奖惩条例	2
1.2	员工合理化建议和技术改进 奖励条例实施细则	10
1.3	客户服务理念要求及考核规定	14
1.4	客户满意度调查管理办法	15
1.5	客户投诉(内/外)管理办法	19
1.6	客户满意度调查奖惩规定	23
1.7	公司法务部关于“利用职务私自获 取供应商回扣”的警示文件	25
2	客户经理岗位职责	27
2.1	客户服务	28
2.2	业务技能	29
2.3	执行规范	29
2.4	协调合作	30
2.5	自约自律	31
3	客户经理工作流程	33
3.1	施工准备	34
3.2	施工阶段	35
3.3	工程竣工	36

4	施工现场管理规范及施工工艺	37
4.1	星级服务“八不准”规定	38
4.2	星级服务配套工作标准	38
4.3	施工现场管理规范考评内容	39
4.4	装饰装修施工工艺	42
4.5	验收报告	84

5	考核办法	91
5.1	星级服务“八不准”的考核办法	92
5.2	“十不要”规定与罚则	92
5.3	现场安全文明施工管理规范考评 规定	93
5.4	违反施工工艺的考核办法	95
5.5	验收不合格处罚条例	95

6	企业相关文件和规定	97
6.1	发(退)料流程规定	98
6.2	外来务工人员参加工会组织须知 ...	106
6.3	外来务工人员综合保险管理办法 ...	108
6.4	安全生产责任制	110
6.5	危险源控制预案	112

7 附录		119
附录一	住宅装饰装修服务标准	120
附录二	住宅装饰装修验收标准	135
附录三	住宅装饰装修工程施工规范 ...	155

1

企业主要规章制度

1.1 企业员工奖惩条例

1.1.1 总则:

1.1.1.1 为明确奖惩的依据、标准和程序,使奖惩公开、公平、公正,更好地规范员工的行为,鼓励和鞭策广大员工奋发向上,创造更好的工作业绩,特制定本条例。

1.1.1.2 本条例适用于公司全体员工。

1.1.2 奖惩的原则:

1.1.2.1 奖惩有据的原则:奖惩的依据是公司的各项规章制度,员工的绩效考核、岗位描述及工作目标等。

1.1.2.2 奖惩及时的原则:为及时地鼓励员工对公司的贡献和正确行为以及纠正员工的错误行为,使奖惩机制发挥应有的作用,奖惩结果必须及时。

1.1.2.3 奖惩公开的原则:为使奖惩公正、公平并达到应有的效果,奖惩结果必须公开。

1.1.2.4 有功必奖、有过必惩的原则:严防公司员工特权的产生,在制度面前公司所有员工人人平等,一视同仁。

1.1.2.5 员工的表现只有较大地超过公司对员工的基本要求时,才能够给予奖励,达到或稍稍超出公司对员工的基本要求,应视为员工应尽的责任,不应得到正常待遇之外的奖励。

1.1.2.6 员工的表现应达到公司对员工的基本要求,达不到时,应给予相应惩戒或岗位调整。

1.1.2.7 为处理员工因违纪过失或责任过失

行为而填写的表单为处罚单。处罚单必须通知本人,对于不合理、不公平的惩罚,员工有申诉的权利。

1.1.2.8 如管理人员对员工奖惩采取拖延、推诿不办等方式,人力资源部应及时提出处罚建议,下达《公司处罚单》。

1.1.3 奖励:

1.1.3.1 奖励的目的在于既要使员工得到心理及物质上的满足,又要达到激励员工勤恳工作、奋发向上、争取更好业绩的目的。

1.1.3.2 奖励的方式分经济奖励、行政奖励和公司特别贡献奖3种。

1.1.3.3 经济奖励包括奖金、奖品。

1.1.3.4 行政奖励包括嘉奖、记功、记大功。

1.1.3.5 公司特别贡献奖包括荣誉及其他物质奖励,由领导班子讨论后,视具体情况确定奖励内容。

1.1.3.6 以上3种奖励可分别实行,也可合并实行。

1.1.3.7 员工有下列事件之一者给予嘉奖,并颁发奖金200元,奖金随当月工资发放;嘉奖通报全公司。

(1) 积极维护公司荣誉,在客户服务中树立良好的公司形象和口碑者。

(2) 努力工作、业务纯熟,能适时完成重大或特殊交办任务者。

(3) 品行端正,恪尽职守,堪为全体员工楷模者。

(4) 提出被公司领导班子评审为C级的合理化建议,在应用中取得效果者。

(5) 其他对公司或社会有益的行为,有事实证明者。

1.1.3.8 员工有下列事件之一者予以记功,并颁发奖金 400 元,奖金随当月工资发放;记功通报全公司。

(1) 全年能超额(10% ~ 30%)完成上级下达的指标者。

(2) 遇有灾变天气或意外事故,能够奋不顾身,不避危难,极力抢救并减少公司损失者。

(3) 检举揭发违反公司规章制度或侵害公司利益的行为,为公司挽回形象或财产损失者。

(4) 通过自身努力,避免了质量事故、安全事故和设备设施事故者。

(5) 全年累计获嘉奖 3 次者。

(6) 对维护公司荣誉、塑造企业形象方面有较大贡献的,因个人行为受到社会赞同和舆论表扬者。

(7) 提出被公司领导班子评审为 B 级的合理化建议,在应用中取得较好效果者。

1.1.3.9 员工有下列事件之一者予以记大功,并颁发奖金 1 000 元,奖金随当月工资发放;记大功在全体员工大会上宣布。

(1) 全年累计获记功 5 次以上且未受到惩戒处理者。

(2) 全年能超额(> 30%)完成上级下达的指标者。

(3) 承担巨大风险,挽救公司财产,表现极为突出者。

(4) 连续 3 年,年终考核列为优等者。

(5) 对维护公司荣誉、塑造企业形象方面有重

大贡献者。

(6) 通过自身的努力,避免了重大质量事故、安全事故和设备设施事故者。

(7) 提出被公司领导班子评审为 A 级的合理化建议,在实际应用中取得重大效果和创造重大经济效益者。

1.1.3.10 对公司建设与发展作出巨大贡献者,经公司领导班子研究另行给予“公司特别贡献奖”。奖励内容和奖金额度由领导班子一事一人一议,公开通报奖励。

1.1.3.11 任用与提升员工时,同等条件下优先选择受过奖励的员工,对德才兼备者还可破格提升。

1.1.3.12 凡与本职工作有关的奖励,由其直接上级提出;凡与本职工作无关的,由见证人提出,均需填写《公司奖励单》。奖励的核实由人力资源部负责。

1.1.4 惩戒:

1.1.4.1 惩戒的目的在于促使员工必须和应该达到并保持应有的工作水准,惩前毖后,从而保障公司和员工共同利益和长远利益。

1.1.4.2 按照规定的标准(规章制度、岗位描述、工作目标、工作计划等)检查员工的表现,对达不到标准的员工,视情节轻重给予相应的处罚。

(1) 检查员工遵守公司的各项工作纪律、规章制度的情况,一切违反有关纪律、规章制度的行为构成违纪过失,填写《公司处罚单》。

(2) 考察员工岗位描述以及工作目标、工作计划的完成情况,凡对本人负有直接责任或领导责任

的工作造成损失的情况视为责任过失,填写《公司处罚单》。

1.1.4.3 惩戒的方式有经济处罚与行政处罚两种。

(1) 经济处罚为直接罚款,罚款金额直接从当月工资中扣除。

(2) 行政处分分为警告、记过、记大过、辞退、开除。

(3) 以上两种惩戒可分别实行,也可合并实行。

1.1.4.4 员工有下列行为之一者,视为违纪,罚款 200 元。

(1) 迟到、早退在半小时之内,累计 1 个月迟到、早退 3 次(含)以上者。

(2) 上班时间串岗聊天者,工作时间做与工作无关事情者。

(3) 语言行为不规范,说脏话、粗话,影响公司或他人声誉者。

(4) 在工作时间和工作场所衣冠不整或穿奇装异服影响公司形象者。

(5) 参会人员迟到者。

1.1.4.5 各部室第一负责人有下列行为之一者,视为违纪,并罚款 200 元。

(1) 未能及时传达、执行公司下发的文件者。

(2) 在所管辖区域内,有长明灯、长流水现象者。

(3) 下班后所辖区域的门或窗户未关,所用电器(空调等)电源未切断者。

(4) 本部室及所辖区域环境卫生脏乱差者。

(5) 部室内发生重大事情,如物品丢失等,未能

及时上报有关部室或主管领导者。

(6) 本部室员工有 5 人次(含)违纪者。

1.1.4.6 员工有下列事件之一者给予警告处分,同时给予 400 元经济处罚,若造成损失需负赔偿责任。警告通报全公司。

(1) 未经批准擅自离职怠慢工作者。

(2) 妨碍正常的办公秩序,屡教不改者。

(3) 培训旷课者、不遵守培训课堂纪律者。

(4) 检查、值班人员未按规定上岗者,执行勤务脱岗者。

(5) 不能按时完成重大事务,又不及时复命,但未造成损失者。

(6) 因指挥、监督不力造成事故,情节较轻者。

(7) 因操作不当,造成仪器、设备损坏者。

(8) 私自移动消防设施者。

(9) 1 个月违纪 3 次(含)以上者。

1.1.4.7 员工有下列事件之一给予记过处分,同时给予 600 元经济处罚,如造成损失并负赔偿责任;记过通报全公司。

(1) 工作时间非招待客户或业务联系原因饮酒者。

(2) 在公司期间聚众赌博者。

(3) 各种谩骂和相互谩骂者。

(4) 不服从上级领导工作安排及工作调动者。

(5) 对上级指示或有期限令,无故未能如期完成影响公司效益者。

(6) 不服从主管人员合理领导,屡劝不听 3 次以上者。

(7) 在工作场所喧哗、嬉戏、吵闹,妨碍他人工