

陈国宏 主编

# 在竞争中创造消费潮流

——荣欣装潢公司的经营理念与实践

(下 册)



上海科学技术文献出版社

T 287515

# 在竞争中创造消费潮流

——荣欣装潢公司的经营理念与实践

(下册)

徐州师大图书馆



上海科学技术文献出版社

7515

## 图书在版编目(CIP)数据

在竞争中创造消费潮流：荣欣装潢公司的经营理念与实践/陈国宏主编. —上海：上海科学技术文献出版社，2001.4

ISBN 7-5439-1713-0

I. 在… II. 陈… III. 室内装饰-建筑企业-企业管理-经验-中国 IV. F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 11351 号

责任编辑：祝静怡

封面设计：徐利

## 在竞争中创造消费潮流

——荣欣装潢公司的经营理念与实践

陈国宏 主编

\*

上海科学技术文献出版社出版发行

(上海市武康路2号 邮政编码 200031)

全国新华书店经销

江苏昆山亭林印刷总厂印刷

\*

开本 850×1168 1/32 印张 11.5 插页 1 字数 319 000

2001年4月第1版 2001年4月第1次印刷

印数：1—5 150

ISBN 7-5439-1713-0/Z·973

定价：上、下两册 15.00 元

## 目 录

|      |               |      |
|------|---------------|------|
| (02) | 前言            | (1)  |
| (03) | 成长篇           |      |
| (03) | 走向艺术的家庭装潢     | (1)  |
| (03) | 家庭装潢历史的简单回顾   | (1)  |
| (03) | 家庭装潢是艺术的再创造   | (4)  |
| (03) | 荣欣装潢的发展轨迹     | (7)  |
| (03) | 岁月有痕          | (7)  |
| (03) | 创业阶段:高起点的起步阶段 | (8)  |
| (03) | 成长阶段:高速度的发展阶段 | (12) |
| (03) | 成熟阶段:高水平的提升阶段 | (14) |
| (03) | 再接再厉,永攀新高     | (19) |
| (03) | 思维篇           |      |
| (03) | 荣欣装潢的管理思维     | (21) |
| (03) | 时间刻下的轨迹       | (21) |
| (03) | 荣欣装潢的管理思维     | (25) |
| (03) | 诚信服务的企业价值观    | (26) |
| (03) | 荣欣对竞争的重新认识    | (29) |
| (03) | 荣欣的名牌观        | (35) |
| (03) | 荣欣的危机观        | (46) |

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 以顾客满意为导向的管理思维 .....         | (50)  |
| 何谓顾客满意? .....               | (50)  |
| 从为顾客服务走向合作 .....            | (54)  |
| 荣欣装潢的战略决策 .....             | (63)  |
| 现代企业战略管理研究 .....            | (63)  |
| 企业发展的内涵 .....               | (63)  |
| (1) 产业结构分析 .....            | (66)  |
| 现有竞争对手间争夺的激烈程度分析 .....      | (69)  |
| 结构分析与竞争战略 .....             | (70)  |
| (2) 动态竞争下的战略思维模式 .....      | (77)  |
| (3) 家庭装潢企业核心专长的确认 .....     | (84)  |
| (4) 企业的资源分析 .....           | (85)  |
| (5) 企业的能力分析 .....           | (87)  |
| (6) 企业核心专长的确认 .....         | (87)  |
| (7) 荣欣装潢公司的扩张战略 .....       | (91)  |
| (8) 荣欣对购并的认识及战略实施 .....     | (91)  |
| (9) 荣欣公司特许经营战略 .....        | (95)  |
| (10) 新经济条件下的公司经营战略 .....    | (114) |
| 企业发展的知识能与技术力 .....          | (115) |
| 从战略高度认识电子商务 .....           | (128) |
| (11) 信息化战略锻造企业的未来竞争优势 ..... | (130) |
| 富有特色的企业文化 .....             | (136) |
| (12) 荣欣装潢文化建设的由来及认识 .....   | (136) |
| (13) 荣欣装潢企业文化的建设 .....      | (141) |
| (14) 荣欣装潢企业文化的内容和功能 .....   | (142) |
| (15) 荣欣装潢企业文化的塑造 .....      | (153) |
| (16) 企业文化的塑造 .....          | (154) |

# 目 录

## 下 册

## 实 践 篇

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| 观念、接轨、创新和现代化 .....            | (163) |
| 把转变思想观念放在管理工作的首位 .....        | (163) |
| 企业的经营管理力求同国际接轨 .....          | (164) |
| 工程管理方面的接轨 .....               | (165) |
| 在营销管理方面的接轨 .....              | (165) |
| 对财务管理和内部控制方面的接轨 .....         | (165) |
| 人员聘用、考核、培训和工资制度方面普遍运用市场 ..... | (165) |
| 竞争机制,力求同国际接轨 .....            | (166) |
| 管理不断创新,形成自己特色 .....           | (166) |
| 管理理论方面的创新 .....               | (166) |
| 管理组织形式的创新 .....               | (167) |
| 管理制度的创新 .....                 | (167) |
| 企业文化建设的创新 .....               | (167) |
| 科学的人力资源开发 .....               | (169) |
| 荣欣装潢的人才观 .....                | (169) |
| 何谓人力资源? .....                 | (169) |
| 荣欣装潢的人力资源管理内容 .....           | (170) |
| 荣欣装潢对知识型员工的管理 .....           | (174) |
| 知识型员工的特点 .....                | (174) |

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 荣欣对知识型员工的管理 .....           | (176) |
| 对设计人员的管理 .....              | (178) |
| 对业务人员的管理 .....              | (180) |
| 对施工人员的管理 .....              | (181) |
| 对其他技术人员的管理 .....            | (182) |
| 荣欣装潢的培训实施 .....             | (183) |
| 公司员工培训与开发的重要性 .....         | (183) |
| 荣欣装潢的员工培训计划 .....           | (184) |
| 公司培训与开发的角色分析 .....          | (186) |
| 公司培训与开发的实施模型 .....          | (186) |
| 荣欣装潢员工培训与开发的特色 .....        | (187) |
| 公司员工培训的发展计划 .....           | (192) |
| 荣欣装潢的人员考核与激励机制 .....        | (194) |
| 考核: 兼顾个人发展 .....            | (195) |
| 建立激励员工的动力机制 .....           | (195) |
| 分配: 变知识为财富 .....            | (198) |
| 创新的营销管理模式 .....             | (200) |
| 现代化营销管理系统评价 .....           | (200) |
| 营销管理思想的演变 .....             | (200) |
| 荣欣家庭装潢公司的营销管理研究 .....       | (202) |
| 荣欣装潢公司营销管理的总体框架 .....       | (203) |
| 荣欣装潢公司市场营销组织模式选择 .....      | (203) |
| 荣欣装潢公司的营销策略 .....           | (204) |
| 21 世纪的营销大变革与荣欣装潢的营销创新 ..... | (215) |
| 21 世纪的市场营销前瞻 .....          | (215) |
| 荣欣家庭装潢有限公司的营销创新 .....       | (221) |
| 科学的工程管理体系 .....             | (225) |

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| 0 名牌出自卓越的工程管理 .....           | (225) |
| 1 荣欣对装潢工程的理解 .....            | (225) |
| 2 何谓工程管理 .....                | (226) |
| 3 荣欣装潢工程管理的新举措 .....          | (227) |
| 4 盯住问题,加以解决 .....             | (228) |
| 5 加强工艺定额管理 .....              | (229) |
| 6 加强工程质量管理 .....              | (230) |
| 7 加强现场施工人员的管理 .....           | (231) |
| 8 加强施工规范管理 .....              | (232) |
| 9 加强售后服务的管理 .....             | (234) |
| 10 荣欣装潢的工程定额管理 .....          | (235) |
| 11 何谓工程定额概念 .....             | (235) |
| 12 工程定额对荣欣装潢加强工程管理的意义 .....   | (236) |
| 13 公司工程定额的编制原则 .....          | (238) |
| 14 公司编制工程定额的程序的方法 .....       | (240) |
| 15 荣欣装潢工程量化管理系统 .....         | (242) |
| 16 编制工程量化管理系统的说明 .....        | (243) |
| 17 量化管理系统的建立标准的依据 .....       | (243) |
| 18 公司工程量化管理系统建立的标准依据 .....    | (243) |
| 19 公司工程量化管理系统建立标准的参考 .....    | (243) |
| 20 工程管理行政流程图 .....            | (244) |
| 21 施工量化管理流程标准 .....           | (244) |
| 22 施工人员工作量、成本分析 .....         | (245) |
| 23 荣欣装潢的工艺管理 .....            | (246) |
| 24 建立健全有效的工艺管理体系和工艺监督体系 ..... | (247) |
| 25 完善工艺管理制度 .....             | (248) |
| 26 贯彻执行工艺纪律的重要性和必要性 .....     | (249) |

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 狠抓工艺纪律             | (250) |
| 荣欣家庭装潢公司工艺管理的新举措   | (251) |
| 完善的质量管理体系          | (255) |
| 质量管理与全面质量管理        | (255) |
| 荣欣装潢质量管理组织体系       | (256) |
| 荣欣追求无缺陷管理的实践       | (258) |
| 荣欣装潢的全面质量管理        | (261) |
| 荣欣装潢质量管理对行业的影响     | (276) |
| 家庭装潢专业委员会的创立       | (276) |
| 《企业家庭装潢标准》的出台      | (277) |
| 面临新世纪,荣欣对质量管理模式的考虑 | (278) |
| 提高质量管理必须提高质量意识     | (279) |
| 质量管理更重视经营环境        | (280) |
| 严谨的财务管理            | (285) |
| 荣欣装潢的内部控制体系        | (285) |
| 荣欣装潢的资金管理          | (286) |
| 荣欣装潢的预算编制和管理       | (287) |
| 成本核算和控制            | (288) |
| 从基本点入手,狠抓成本控制      | (288) |
| 成本控制与结算程序          | (289) |
| 成本控制与财务报表          | (289) |
| 成本控制与制度建设          | (290) |
| 荣欣对企业财务部门的定位       | (292) |
| 科学的物资管理机制          | (296) |
| 荣欣装潢物资管理概述         | (296) |
| 装潢材料物资采购管理         | (297) |
| 企业内实施集中采购的管理流程     | (299) |

|                                        |       |
|----------------------------------------|-------|
| 荣欣装潢对供应商的管理 .....                      | (302) |
| 确定合理先进的物资消耗定额 .....                    | (304) |
| 物资消耗定额的作用 .....                        | (304) |
| 荣欣装潢物资控制操作程序 .....                     | (305) |
| 供应计划的编制 .....                          | (307) |
| 荣欣装潢的仓库管理 .....                        | (311) |
| 荣欣家庭装潢公司下一阶段的奋斗目标和具体措施<br>.....        | (313) |
| 迅速建立每月“三个一”制度 .....                    | (314) |
| 制定并严格执行《上海荣欣家庭装潢有限公司材料供应<br>责任书》 ..... | (316) |
| 前瞻的信息管理系统 .....                        | (321) |
| 企业管理信息系统的由来 .....                      | (321) |
| 信息社会家庭装潢业的新发展 .....                    | (322) |
| 信息社会的家庭装潢业及其在上海的发展 .....               | (323) |
| 荣欣装潢信息系统 .....                         | (324) |
| 企业的信息环境 .....                          | (324) |
| 企业外部信息的管理 .....                        | (324) |
| 企业内部信息的管理 .....                        | (326) |
| 荣欣装潢管理信息系统 .....                       | (327) |
| 以结算流程为核心的企业管理信息系统 .....                | (330) |
| 荣欣装潢公司管理信息系统的未来发展方向 .....              | (335) |
| 结语 .....                               | (337) |

一切行之有效的管理理念均来自管理实践，一切有价值的管理方法都是经过实践检验的。

——彼得·德鲁克

实

## 观念、接轨、创新和现代化

践

荣欣家庭装潢有限公司(以下简称“荣欣装潢”或“荣欣”)现已基本上实现了管理科学化,做到同国际接轨,并建立了现代化的企业制度。

### 把转变思想观念放在管理工作的首位

篇

荣欣人认为,作为意识形态的管理,思想观念极为重要。因为一切管理工作都是在一定的思想观念指导下进行的。要转换企业经营机制,首先要转变员工的思想观念。在传统计划经济体制下形成的一套旧的思想观念不转变,新的适应社

会主义市场经济体制的思想观念就不可能建立起来。

荣欣家庭装潢公司虽然是 90 年代才成立的企业,但公司领导清醒地认识到:领导与员工的思想观念绝不会因挂上了 90 年代的企业招牌而自然而然地改变。新旧两种思想观念不可避免地会发生碰撞,只有通过两种思想观念的分析对比和宣传教育,才能逐步形成共识,确立起共同的价值观,构筑起适应现代企业和社会主义市场经济体制改革的新的思想观念。6 年来,荣欣公司的领导始终把全面更新思想观念作为转变企业经营机制和搞好企业文化建设的突破口,作为一项系统工程贯穿于各项工作和生产经营过程之中。公司曾花了 1 年时间组织部门经理以上干部开展新旧思想观念的学习、对比和讨论。现在,公司员工已逐步形成了以下一些新的思想观念:“以市场为导向”,“市场是指导一切生产经营活动的出发点”的市场观念;“人人事事都同质量有关”,“质量是企业的生命线”,“信誉第一,服务至上”、“不满足于现状,要立足于未来”的营销观念;“德才兼备,择优聘用”、“按能力定职位,按职位定工资”的用人和分配观念;“敬业尽职,追求完美”的职业道德观念;“5 种理念”、“4 种精神”、“2 个效果”的企业文化观念等等。荣欣装潢的实践证明,一个有生命力和创造性的现代企业,它所依托的不仅是有形的物质硬件,更需要的是无形的精神软件。一系列新的生产经营思想观念一旦为员工所认同和拥有,就会迸发出无穷的力量。

### 企业的经营管理力求同国际接轨

企业要走向市场特别是走向全国,要尽快改变经营管理上的落后面貌,就要努力同国际接轨。这里的国际接轨是指采用工业发达国家通用的行之有效的并适合我国具体情况的管理思想、管理制度和管理方法。荣欣家庭装潢公司作为一个 90 年代成立的

企业,非常重视在经营管理上同国际接轨。目前公司在以下方面已取得显著成效。

### ◇ 工程管理方面的接轨

荣欣装潢严格按照 ISO9002 系列标准进行设计、施工、管理和操作。ISO9002 系列标准是世界公认的质量标准。在员工中形成“言必称 ISO9002,行必有 ISO9002”。在硬件方面采用一流的施工设备,软件方面实行无缺陷管理,努力实现生产的高效、优质和低耗。

### ◇ 在营销管理方面的接轨

荣欣装潢采用国外一些大公司普遍实行的以扩大市场占有率为中心目标的营销策略,重视市场投入,重视广告投入和业务员队伍的建设。目前,荣欣装潢公司每年用于市场投资费用占整个销售额的 10% 以上。2000 年的销售额达 2 亿元,以 10% 计算,1 年用于市场投资的费用就达 2000 万元。公司已形成一个 100 多人组成的业务员队伍,100% 是懂装潢懂建材的行家,并经过严格的专业培训。

### ◇ 对财务管理和内部控制方面的接轨

公司采用国外企业普遍实行的全面预算管理制度,包括生产、销售、部门费用、成本、固定资产、现金流量、资产负债、预期收益等预算。由于预算规定了公司和部门采取两级经营目标,因此,预算管理既是考核各级管理人员业绩的依据,又起到了目标管理的作用。荣欣装潢还建立和健全了一套企业内部财务控制制度,包括预防性控制和检测性控制两大系统,前者是预防事故的发生,后者能及时发现问题和纠正偏差,逐步建立起以财务为中心而非计划

为中心的管理体系。

◇ 人员聘用、考核、培训和工资制度方面普遍运用市场竞争机制,力求同国际接轨

公司对每个岗位都进行了严密的评估,形成一整套岗位职责评估体系,并制定《岗位职责说明书》,由公司组织的评估委员会,对每个典型岗位逐一评估、按岗位知识结构、操作技能、体力消耗等几个要素,分别评定分值,计算总分,并以此确定岗位相应等级,按等级给予相应报酬。这种评估体系具有全面、客观、科学、公正、级别划分细致、适应性较强等特点。

### 管理不断创新,形成自己特色

荣欣装潢公司既引进了国外许多先进的管理思想、制度和办法,又结合本企业的实际不断有所创新,最终形成了自己的特色。

#### ◇ 管理理论方面的创新

以市场为导向,过去一般理解就是根据市场需要,确定生产什么、生产多少、销售到哪里。荣欣装潢公司的领导则认为,这种理解不全面,以市场为导向就是以市场来指导企业的一切生产经营活动,不仅是生产什么、生产多少、销往何处,还包括制定企业发展规划等都要以市场为导向。企业的内部审计,过去都理解是财务部门的事,荣欣装潢公司认为,企业的内部审计应贯穿于企业整个生产经营过程,包括采购审计、新产品开发审计、技术改造审计、销售市场定位审计、环境保护审计等,要充分发挥审计的功能,既要有事后审计,更要有事前审计,以堵塞漏洞,避免浪费,消除贪污等犯罪行为。

### ◇ 管理组织形式的创新

荣欣装潢公司根据本企业的规模和特点,采用了一些新的管理组织形式。如企业在质量管理的组织体制上,把质量监督独立于工程系统之外,设置了监理部,直接对总经理负责。监理部保证无缺陷管理,从对原料供应商的评估到工程质量的全过程进行全面有效的监控;材料部运用先进设备对建材成品逐项进行测试,这种双管齐下、环环相扣的质量管理体系,保证能取得以质取胜和以质量赢得信誉的积极效果。

### ◇ 管理制度的创新

荣欣装潢公司在人事管理方面建立了一套重法制、重能力、重表现、重考评的用人制度和激励机制。工资标准实行公开、公平原则,发放多少是保密的,但不是“迷糊工资”。公司认为企业工资标准的确定,主要是根据劳动力和人才的市场价格,而不是根据企业的经济效益来决定。工资有没有竞争力关键是看企业工资在劳动力和人才市场上有没有竞争力。因此,荣欣装潢公司十分重视并定期进行劳动力和各类人才市场价格的调查研究,使员工工资标准的确定有科学的依据。

### ◇ 企业文化建设的创新

企业文化覆盖企业的方方面面,影响企业员工的一切经营活动。荣欣装潢公司的企业文化建设也有自己的特色。他们从追求一流企业、一流管理、一流产品、一流人才的企业定位出发,全方位、多层次地进行企业文化建设;坚持从整体把握、个体着手,既有一个明确的目标和完整的思路,又有一套周密的方案和一系列实实在在的措施;把提高员工素质,增强员工凝聚力,塑造良好的企



## 科学的人力资源开发

纵观全球,一个企业的成功,有的是因为领导者足智多谋,有的是因为技术独步天下,有的是因为开辟了新市场,有的是因为质量上乘,也有的是因为资金雄厚,或者是因为服务水平高超。所有这些原因都与人有关系。在一个企业中,人力资源是重要的资源,只有有效地开发人力资源和合理、科学地管理人力资源,这个企业才会蒸蒸日上。荣欣装潢公司的成功与公司重视人力资源的管理是分不开的。

### 荣欣装潢的人才观

荣欣装潢对人力资源开发理念是:把最合适的人放在最合适的职位上。

荣欣装潢的人力资源开发,有一个坚定不移的信约,即:保证尊重员工,平等相待,鼓励创新。为各级组织提供有才干而富有创新朝气的领导,对素质优秀的员工,竭力提供晋升的机会。

### ◇ 何谓人力资源?

荣欣装潢的人力资源标准是:

● 人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动能力和体力劳动能力的人们的总和,它应包括数量和质量两个指标。

● 人力资源是一个企业和部门有能力的人口的总和。

● 人力资源是指包含在人体内的一种能力。若这种能力发挥