



Complete Guide to Standardization Management of Decoration Company



装饰公司 规范化 管理操作范本

袁艳烈 编著

拿来即用的

标准化 工具化
流程化 实务化

解决方案



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克管理咨询系列

装饰公司规范化管理 操作范本

袁艳烈 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

装饰公司规范化管理操作范本 / 袁艳烈编著. —北京:
人民邮电出版社, 2007.12
(弗布克管理咨询系列)
ISBN 978-7-115-16979-2

I. 装… II. 袁… III. 建筑装饰—公司—工业企业管理
IV. F407.96

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第156465号

内 容 提 要

本书从人力资源管理的角度,讲述了装饰公司规范化管理的七大操作步骤,是装饰公司进行规范化管理和实务操作的参照范本和工具书。

本书从装饰公司的组织结构设计、职能分解、职位说明书的编写、目标管理、绩效考核、薪酬管理、流程设计共七大方面提供了装饰公司规范化管理的制度、工具、流程和模板,以便企业参照执行。

本书适用于装饰公司人力资源管理人员、企业培训人员、咨询师以及高校相关专业师生。

弗布克管理咨询系列 装饰公司规范化管理操作范本

◆ 编 著 袁艳烈

责任编辑 王莹舟

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 17.75

2007年12月第1版

字数: 206千字

2007年12月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-16979-2/F

定 价: 35.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

系列书前言

弗布克规范化管理图书从人力资源的角度给出了每个行业或者公司的操作实例和范本，是企业标准化、工具化、流程化和实务化管理的模板，是企业拿来即用的解决方案。

组织结构设计、职能分解、职位说明书、目标管理、薪酬管理、管理流程和绩效考核是本套范本图书的七大通用模块，将这七大模块置于不同的企业，就构成了个性化的企业规范化操作范本。这些范本使每个企业的规范化管理更具有本企业的特点和可操作性。

针对不同企业的七大模块，我们给出了每个模块设计和操作的实例、样表、范本、范例、方案、案例和表单。这些拿来即用的工具，为企业提供了可以参照使用的样例，从而便于企业制定出更加符合自身特点的规范化管理操作系统。

本系列图书是标准化、工具化、流程化、实务化——“四化一体”的解决方案。

1. 标准化的解决方案

这一点首先体现在七大模块上，任何企业都需要解决这七大问题并使之规范化；其次体现在每个模块设计的可操作性上，针对每个模块，我们都给出了标准化的设计方案；最后，体现在方案的设计形式上，针对每个方案，我们同样都提供了标准化的方案模式。

2. 工具化的解决方案

每个模块提供的各种参照范本，都可以作为企业自己设计规范化管理体系的参照范例和工具。由于本套图书具体到每个行业和企业，所以这些工具本身就具有了行业或企业的特点，针对性非常强，企业可以拿来即用，也可以因需而变。

3. 流程化的解决方案

这一点首先体现在全书的整体结构上。按照规范化管理的流程和人力资源管理框架的构建，本系列图书的七大模块正好构成了一个规范化管理体系的设计流程。其次，体现在各个企业管理流程本身的设计上，本系列图书给出了每个企业主要业务的操作流程，为企业的流程设计提供了参照范本。

4. 实务化的解决方案

本系列图书没有过多的理论阐述，但是提供了翔实的管理方法和操作规范，其目的就是加强实务性，让企业真正用得上。提供方案设计与解决实际问题为本系列

图书的立足点和出发点。

每个企业在应用本系列图书的过程中应根据企业的实际情况，在充分调查和研究的基础上，有针对性地设计出符合本企业的规范化管理体系，切不可生搬硬套。

如果本系列图书中有些不合适的体系设计，也恳请广大读者提出宝贵意见，不吝赐教。

编者

前 言

随着全球经济一体化的不断深入和国民经济的不断发展,我国装饰业在取得了前所未有的发展的同时,也面临着越来越激烈的市场竞争。大量国际装饰公司进入中国装饰市场,使我国装饰业日益呈现出国际化、多元化的趋势,而我国装饰公司普遍存在的规模小、抗风险能力弱、专业化程度低、竞争平台单一的弱点,已成为制约其自身发展的主要因素。

我国装饰公司要想摆脱竞争平台狭小的局面,就要走专业化分工的道路,使企业在专业领域内做专、做尖、做精,逐渐在各个细分市场上形成具有自身特点的经营管理和市场运作方式,进而成为各个细分市场中的佼佼者。

要想快速融入国际市场,成为专业化、规模化的现代装饰企业,装饰公司必须建立规范化的管理体系。也就是说,无论是在工程项目承揽中的招、投标过程,装饰设计过程,还是在工程施工中的商务洽谈过程,以及工程的竣工验收和后期服务等过程,都需要按国际惯例进行规范化操作,通过运用先进的信息技术手段,设计科学的运作流程,不断提高运作效率,节约装饰成本,做到人与事的完美结合。

本书从人力资源的视角全面阐述了装饰公司的规范化管理。通过对装饰公司的组织结构设计、职能分解、职位说明书的编写、目标管理、绩效考核、薪酬管理、流程设计七个方面内容的介绍,为装饰公司提供了规范化管理的制度、工具、流程和模板,便于装饰公司参照执行。

在本书的编写过程中,金显先、张保柱、孙洋负责资料的收集和整理以及数字图表的编排,赵贵廷、李康金参与编写了本书的第一、二章,陈茂福、黄琼琳编写了本书的第三、四章,罗庆刚、权锡哲编写了本书的第五章,王福正、邓飞编写了本书的第六章,余广胜、莫子剑编写了本书的第七、八章,黄琳、王罡编写了本书的第九、十章,全书由袁艳烈统撰定稿。

编 者

目 录

第一章 装饰公司的发展概况和管理现状	1
第一节 我国装饰业和装饰公司的发展概况	1
一、我国装饰业的发展现状	1
二、我国装饰公司的发展概况	2
第二节 我国装饰公司的管理现状	2
一、我国装饰公司存在的管理问题	2
二、装饰公司规范化管理体系的建立	3
第二章 装饰公司的组织结构设计	5
第一节 装饰公司的组织结构设计概述	5
一、组织结构设计与组织结构变革	5
二、以流程为中心设计装饰公司组织结构	8
三、装饰公司组织结构设计中应注意的问题	8
第二节 装饰公司组织结构的主要形式	9
一、直线型组织结构	9
二、直线职能型组织结构	9
三、矩阵型组织结构	10
第三节 装饰公司组织结构设计范例	11
一、确定企业的管理幅度与管理层次	11
二、装饰公司职能部门设置	13
三、装饰公司主要职能部门的组织结构设计	16
第三章 装饰公司各部门职能分解	19
第一节 职能分解概述	19
一、职能分解的概念	19
二、各部门间的职能划分	19
三、职能分解的要求	19
四、职能分解的原则	20

第二节 编制职能分解表	21
一、职能分解的步骤	21
二、怎样划分部门的一、二、三级职能	24
三、装饰公司各部门职能分解表	24
 第四章 装饰公司的工作分析与职位设置	33
第一节 工作分析	33
一、工作分析的定义	33
二、工作分析的内容	33
三、工作分析的意义	34
第二节 职位的分类与设置	35
一、职位设置的概念	35
二、职位的分类	35
三、职位设置的基本原则	36
四、职位设置应注意的问题	37
第三节 职位设置的操作	37
一、职位设置的操作步骤	37
二、装饰公司职位设置总表	38
 第五章 装饰公司职位说明书的编写	41
第一节 职位说明书	41
一、什么是职位说明书	41
二、职位说明书的内容	41
三、职位说明书的作用	42
四、编制职位说明书应注意的问题	42
第二节 装饰公司各岗位职位说明书	44
一、管理决策层	44
二、家装设计部	52
三、公装设计部	58
四、工程技术部	62
五、材料管理部	70
六、运输管理部	76
七、预算结算部	80

八、施工管理部	84
九、工程监理部	106
十、家装业务部	110
十一、公装业务部	114
十二、品牌推广部	116
十三、客户服务部	120
十四、财务管理部	124
十五、行政人事部	132

第六章 装饰公司项目组织管理139

第一节 装饰公司项目管理概述	139
一、项目管理的概念	139
二、装饰公司项目管理的内容	139
三、装饰公司项目管理的基本职能	140
四、装饰公司对项目经理部的权责	141
第二节 项目经理部组织管理	142
一、项目经理部设置的基本原则	142
二、项目经理部的部门与岗位设置	142
三、项目经理部各部门工作标准	143
四、项目经理部的解体与善后工作	145
第三节 项目经理的选任与责权分配	146
一、项目经理的任职条件与资格	146
二、项目经理的选任	147
三、项目经理的权限	147
第四节 项目经理的目标管理	148
一、项目经理经济责任制	148
二、项目经理的考核管理	149
三、某装饰公司项目管理目标责任书	150

第七章 装饰公司的目标管理153

第一节 装饰公司目标管理概述	153
一、目标管理的概念	153
二、目标管理的意义与应注意的问题	153

三、装饰公司目标体系的确定与目标分解	155
四、目标管理的过程控制与考核	156
第二节 装饰公司各部门目标分解表	158
一、总经理目标分解表	158
二、各总监目标分解表	159
三、各部门经理目标分解表	161
第八章 装饰公司的绩效考核	169
第一节 如何建立绩效考核指标体系	169
一、什么是绩效考核	169
二、绩效考核的作用	169
三、绩效考核的原则	170
四、绩效考核指标体系的内容	170
第二节 装饰公司关键业绩指标的确定	171
一、什么是关键业绩指标	171
二、装饰公司关键业绩指标确定应遵循的原则	171
三、装饰公司关键业绩指标体系的建立流程	171
第三节 绩效考核的实施与操作	172
一、绩效考核的操作步骤	172
二、装饰公司员工绩效考核方法	176
三、装饰公司实施绩效考核的注意事项	179
第四节 装饰公司各部门绩效考核设计	180
一、管理决策层	180
二、家装设计部	184
三、公装设计部	185
四、工程技术部	186
五、材料管理部	188
六、运输管理部	190
七、预算结算部	192
八、施工管理部	193
九、工程监理部	202
十、家装业务部	203
十一、公装业务部	204

十二、品牌推广部	205
十三、客户服务部	207
十四、财务管理部	208
十五、行政人事部	211
第九章 装饰公司薪酬福利体系设计	215
第一节 装饰公司薪酬设计	215
一、薪酬体系的构成	215
二、职位评价	216
三、薪酬体系设计的操作步骤	216
第二节 装饰公司福利体系的设计	221
一、福利体系设计的基本原则	221
二、社会保障	222
三、休假	222
四、其他福利	222
第三节 装饰公司人工成本的控制	223
一、企业承受能力测算的方法	223
二、企业承受能力的控制标准	223
三、薪酬总额的控制方法	223
四、薪酬福利体系设计方案	224
第十章 装饰公司管理流程设计	231
第一节 流程管理	231
一、了解流程管理的基本概念	231
二、装饰公司实施流程管理的意义	232
第二节 流程设计	232
一、流程设计的原则	232
二、流程设计的步骤	233
三、流程图的绘制	234
第三节 装饰公司管理流程设计	238
一、装饰公司家装服务流程	239
二、装饰工程公装投标流程	245
三、施工组织设计编制流程	250

四、装饰工程预算编制流程254

五、装饰工程施工工作流程258

六、装饰工程项目进度管理流程262

七、公装工程项目竣工验收流程265

八、装饰工程维修服务工作流程269

第一章 装饰公司的发展概况和管理现状

第一节 我国装饰业和装饰公司的发展概况

改革开放以来,我国装饰行业逐渐从土建的一个配套附属工程发展成独立的行业。尤其是近年来,随着我国经济的高速发展,装饰业的发展更是突飞猛进,已经成为建筑业的支柱之一。

一、我国装饰业的发展现状

我国装饰业经历了一个从无到有、从小到大的成长过程,目前,已经逐步步入稳定发展期,具体表现在以下两个方面。

(一) 总体状况良好,发展速度较快

1990~2005年间,中国经济保持了9.3%以上的年均增长率,城市化率由1990年的26.40%上升到2005年的42.99%。中国经济的持续高速增长和城市化进程的加快带动了装饰业的快速发展。据有关部门统计,2004年的装饰业产值与2000年相比,年平均增长在20%以上,2006年装饰业产值已超过1.2万亿元,装饰业呈现稳步、快速发展的态势,预计到2010年,装饰业产值能够超过2万亿元。

(二) 装饰业发展中存在的问题

随着装饰业市场竞争的日趋激烈,我国装饰业自身存在的问题也逐渐暴露出来,主要表现在以下三个方面。

1. 市场秩序混乱,良莠不齐

据相关部门统计,我国已经注册的装饰企业在30万家左右,其中拥有国家相关主管部门颁发装饰资质的企业在七万家左右。其他已经注册的装饰企业有营业执照,但由于规模小,未取得国家资质,大部分主要从事住宅装饰工程,装饰工程质量也参差不齐。而装饰市场目前存在的低价中标(低于成本价)的怪圈,更导致了装饰市场竞争的无序。

2. 企业规模过小，抗风险能力弱

我国装饰业企业规模普遍很小，企业的资金、人力、技术实力差，工程承接能力普遍不足，很难抵御市场风险。

3. 从业人员素质低

目前，我国装饰业从业人员主要是农民工，管理和技术人员大部分都是从建筑业和其他行业转过来的，大部分人员没有经过专业培训，因此人员素质不高，很难适应现代装饰业发展的需要。

二、我国装饰公司的发展概况

由于我国装饰业起步较晚，装饰市场发展还不十分规范等因素，我国装饰公司还存在较多问题，主要表现在以下几个方面。

（一）整体发展速度快

伴随着我国装饰业的不断发展，装饰公司也获得了全面发展。无论是装饰公司的数量，还是从业人数，都在逐年增长。一批有实力的国有装饰公司转型后快速发展，而占我国装饰公司总量95%以上的民营装饰公司则日渐显现出朝气蓬勃的气象。

（二）区域性分布明显

我国装饰公司主要集中分布在经济较发达的城市，如珠江三角洲地区、长江三角洲地区和以北京为中心的环渤海地区，中西部地区及广大农村地区的装饰公司还处于发展的萌芽期。

（三）核心竞争力缺失

核心竞争力缺失是我国装饰公司面临的一个普遍性的问题。可能什么都能干，什么都干不好、干不精，专业化水平低，缺少自己的经营特色，不能形成自己的核心竞争力；一味采用价格竞争的手段，造成自身积累能力、创利能力下降。

第二节 我国装饰公司的管理现状

一、我国装饰公司存在的管理问题

在我国装饰公司快速发展的大环境下，装饰公司内部存在的管理问题，已经成为阻碍其发展的障碍之一。

（一）管理手段落后，管理效率低下

目前，虽然很多装饰公司已经告别了纸笔时代，但是公司装备的现代化设备更多地是应用在工程设计方面，在管理方面的应用可以说是微乎其微。装饰工程运作过程依然按照传统管理模式进行管理，缺少对人员、材料、工程款项的系统安排，导致管理效率低下。

（二）内部监督机制不健全

我国装饰公司大多数是依靠项目经理进行工程项目运作的，而项目经理的管理水平参差不齐，这必然会导致实际工程管理过程中的一系列问题，如现场管理不到位、施工组织计划跟踪不好等。工程技术部、业务部、施工管理部等在进行施工协助时，也往往不进行必要的监督。

（三）员工流动性大

装饰人才水平的高低决定了装饰公司竞争能力的强弱，而装饰公司员工的流动性过大，已经成为制约装饰公司发展的主要瓶颈之一。尤其是核心设计人员的流失，对装饰公司的经济效益乃至生存发展都会造成巨大的影响。

二、装饰公司规范化管理体系的建立

面对日益激烈的竞争环境，装饰公司如何在竞争中取胜已成为所有装饰业从业者亟须考虑的问题。

现代装饰公司在面临装饰市场进一步细化的同时，更应注重企业内部与外部资源的整合和系统优化。对于装饰公司，特别是中小装饰公司来说，只有通过规范化的体系设计及有效实施，才能提高运作质量，增强企业的核心竞争力。在企业内部建立并推行一套以人力资源为基础的规范化管理体系（如图1-1所示），能够使企业迅速成长为专业化、规模化的现代装饰公司，从而在竞争中脱颖而出。

规范化的管理是企业发展的保障，而人力资源则是规范化管理的核心。通过对以人力资源为基础的规范化管理体系的分析，可以将规范化管理体系归纳为组织结构设计、职能分解、职位设计与职位说明书的编写、目标管理、绩效考核体系设计、薪酬福利管理和流程管理七大模块。装饰公司应根据自身特点建立并实施一套适合企业发展的规范化管理体系。

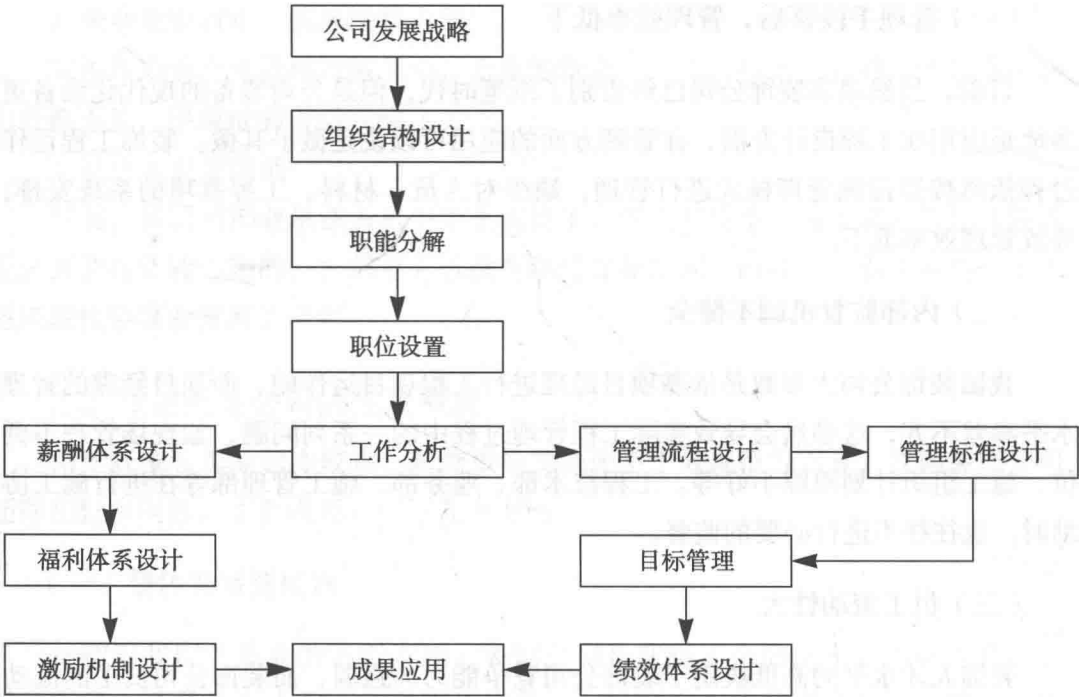


图1-1 以人力资源为基础的规范化管理体系

第二章 装饰公司的组织结构设计

第一节 装饰公司的组织结构设计概述

组织结构设计是企业为实现其发展战略所进行的一项基础性工作。不同企业由于组织目标和行业特点的不同,需要选择不同的组织结构模式。因此,装饰公司在设计自己的组织结构时,要根据自身的条件和外部环境变化选择适合自己的组织结构。

一、组织结构设计 with 组织结构变革

(一) 组织结构设计 with 的概念

1. 组织结构

组织结构是组织中正式确定的使工作任务得以分解、组合和协调的框架体系,主要的组织结构类型有直线型、直线职能型和事业部型。

组织具有整体性,任何组织都是由许多要素按照一定的联结形式有机组合而成的。一个组织除了有形的物质要素外,还存在着一些相对稳定的关系,包括纵向的等级关系及其衍生的沟通关系,横向的分工协作关系及其衍生的沟通关系。这些要素和关系构成了组织结构。组织结构本质表现为组织成员之间的分工协作关系。

2. 组织结构设计

组织结构设计是根据组织目标及工作需要确定部门、人员之间的权责范围,进而确立组织结构的过程。具体而言,即根据组织目标,对实现组织目标所必需的各项业务活动加以区分和归类,把性质相近或联系紧密的活动进行归并,组建相应的职能部门进行专业化管理,并根据适当的管理幅度来确定管理层次。

良好的组织结构设计表现为企业的高效运行、目标的易于实现、部门的配合协调、人员的精简高效、信息通道的顺畅以及较少的信息传递失真等。

(二) 组织结构设计 with 的一般原则

1. 目标一致原则

组织结构设计以实现企业战略发展目标为目的,在部门设置和岗位设置上必须