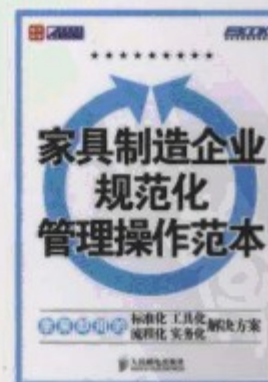
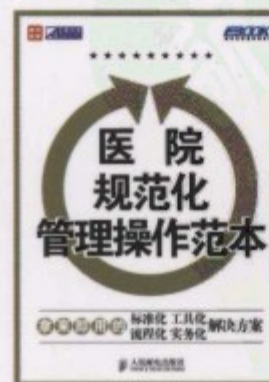
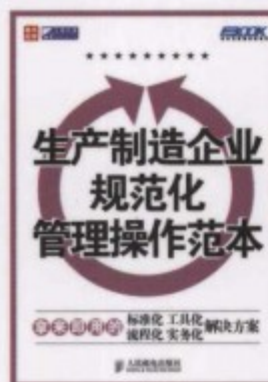
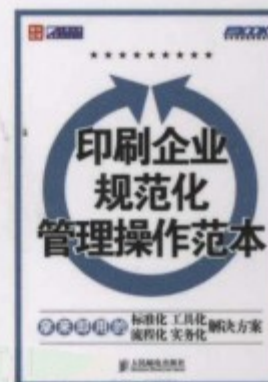
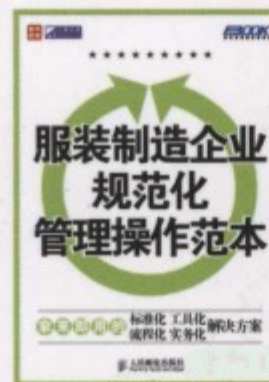
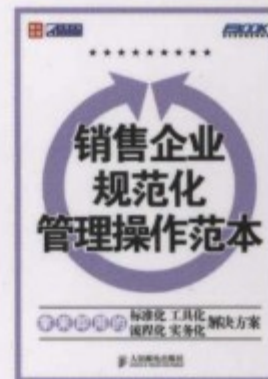
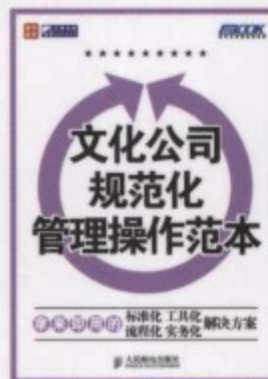
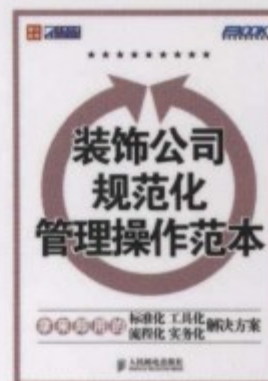
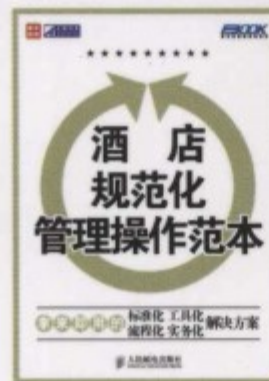
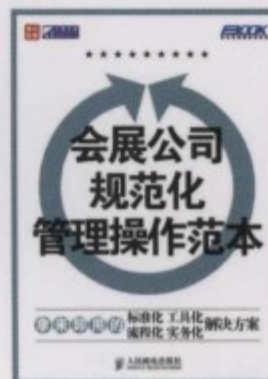
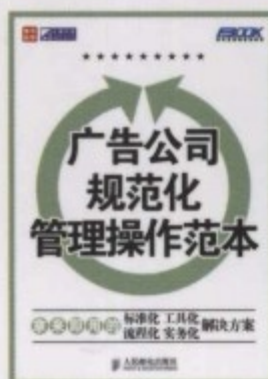
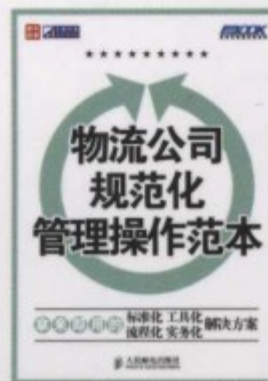
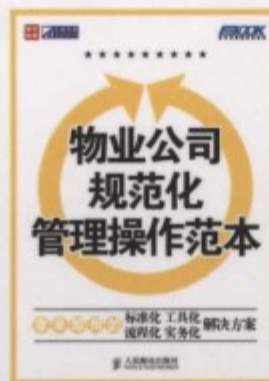


装饰公司规范化管理 操作范本

人民邮电出版社

北京

- 《医院规范化管理操作范本》
- 《酒店规范化管理操作范本》
- 《旅行社规范化管理操作范本》
- 《零售企业规范化管理操作范本》
- 《电力企业规范化管理操作范本》
- 《印刷企业规范化管理操作范本》
- 《文化公司规范化管理操作范本》
- 《物业公司规范化管理操作范本》
- 《物流公司规范化管理操作范本》
- 《销售企业规范化管理操作范本》
- 《广告公司规范化管理操作范本》
- 《装饰公司规范化管理操作范本》
- 《公关公司规范化管理操作范本》
- 《会展公司规范化管理操作范本》
- 《房地产企业规范化管理操作范本》
- 《家具制造企业规范化管理操作范本》
- 《生产制造企业规范化管理操作范本》
- 《服装制造企业规范化管理操作范本》



封面设计：**创品牌**
Mb:13381106363
袁剑锋(北京)品牌设计机构

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、管理流程和绩效考评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是本系列

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

在版编目 (CIP) 数据
公司规范化管理操作范本 / 袁旭烈编著. — 北京: 北京普华文化发展有限公司, 2007.12
ISBN 978-7-115-16979-2

《装饰公司规范化管理操作范本》

编读互动信息卡

亲爱的读者:

感谢您购买本书。请您详细填写本卡并邮寄或传真给我们(复印有效),以便我们能够为您提供更多的最新图书信息,您还可在向我们邮购图书时获得免付图书邮寄费的优惠。

您获得本书的途径

- | | | | | |
|---------------------------------|-----|---|---|------|
| ☐ 书店(| 省/区 | 市 | 县 | 书店) |
| ☐ 商场(| 省/区 | 市 | 县 | 商场) |
| ☐ 网站(网址是 | | | |) |
| ☐ 邮购(我是向 | | | | 邮购的) |
| ☐ 其他(请注明方式: | | | |) |

哪些因素促使您购买本书(可多选)

- | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| ☐ 本书摆放在书店显著位置 | ☐ 封面推荐 | ☐ 书名 |
| ☐ 作者及出版社 | ☐ 封面设计及版式 | ☐ 媒体书评 |
| ☐ 前言 | ☐ 内容 | ☐ 价格 |
| ☐ 其他(|) | |

您最近三个月购买的其他管理类图书有

- | | | | |
|-----|---|-----|---|
| 1.《 | 》 | 2.《 | 》 |
| 3.《 | 》 | 4.《 | 》 |

请附阁下资料,便于我们向您提供图书信息

- | | | |
|----|------|------|
| 姓名 | 出生年月 | 文化程度 |
| 单位 | 职 务 | 联系电话 |
| 地址 | | |
| 邮编 | 电子邮箱 | |

地 址: 北京市崇文区龙潭路甲3号翔龙大厦218室

北京普华文化发展有限公司

邮 编: 100061

传 真: 010-67120121

服务热线: 010-67129879 010-67129872-818

网 址: <http://www.ptpress.com.cn>

编辑信箱: puhuabook815@126.com

读者服务热线: 010-67129879 印刷质量热线: (010) 67129223

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况	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 with 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

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况

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。