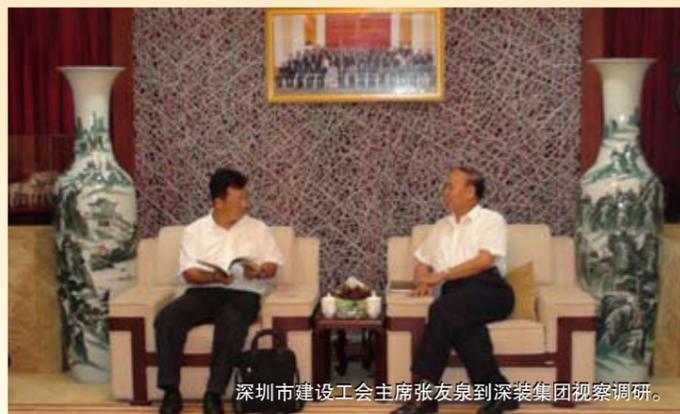


学习实践科学发展观 努力创办成熟的企业



深圳市建设工会主席张友泉到深装集团视察调研。



在福田区民营工委学习实践科学发展观活动总结大会上，福田区民营工委书记赵天利和深装集团书记汪家玉一起观看节目表演。



福田区委学习实践科学发展观督导组李贺春组长和区民营工委副书记顾正华一行到深装集团考察调研。



上海市装饰装修行业协会陈丽会长率团到深装集团考察，深圳市装饰装修行业协会会长何文祥、副会长汪家玉陪同。

为创办一个成熟的企业而奋斗

本刊编辑部

根据当前国际国内形势的需要，根据企业稳健经营持续发展的总体要求，为了打造百年老店，董事会今年年初作出了战略决策：办一个成熟的企业！深装集团全体员工正在为实现这一目标而努力奋斗。

为办一个成熟的企业，董事会提出了五条标准，我们时时事事要以这五条标准要求自己，检查自己，考核自己。在实践中，必须同学习实践科学发展观密切结合起来，取得更好的成绩。

办一个成熟的企业，需要从四个方面创造必要的条件。第一，统一认识统一思想，这是我们的出发点，有了这一点，我们才能战无不胜，合力向前！

第二，讲责任落实责任实施责任考核。责任是每一个人，每一件事，成功与失败的关键。

第三，要有一套成熟的规章制度，使事事在规章制度规范之中，人人要在规章制度约束之内。成熟的规章制度是在企业发展成长过程逐渐形成的，经过实践的考验而固定下来的。规章制度有法律性规范性。深装集团经二十三年的发展已经有了一套比较成熟的规章制度，如“一企两制”，“资产管理三原则”“创过程精品”，“四个共享”，“岗位责任制与三级考核”等等。办一个成熟的企业，既是我们的目标与方向，同时又是公司的一项重要的规章制度。对规章制度有三点严格的要求：一是学习理解，统一思想统一认识；二是熟记条文自觉遵守；三是规范运作，人人要争做规章制度的模范执行者。

第四，办一个成熟的企业必须要有一个成熟的团队。规章制度确立之后，管理者就是决定的因素。人的作用是第一位的，不仅以是否成熟要求考核各级领导班子，也同样要求考核各位员工。你负责的部门，你承担的岗位责任，责任心与文化素质，协调配合能力与执行力等等，这是检验你是否成熟的标准。成熟是一种美，成熟是一种生产力，随着形势的发展，你应该尽快成熟起来，做出你应有的贡献！成熟的团队要善于总结完善规章制度，要牢记遵守运用，过程讲评规章制度，要以身作则的示范制度，要对事不对人，规范地执行规章制度，做不到这三点，不能叫成熟的团队。

办一个成熟的企业不是权宜之计，而是有现实意义与长远历史意义的战略决策。立足于从战略上理解它，认识它；立足于从战术上实践它，贯彻它；我们的目的一定要达到，我们的目的一定能达到！



内部资料 免费交流

办一个成熟的企业专刊

2009 第四期总第 27 期

CONTENTS 目录

主 办 深圳市建筑装饰(集团)有限公司
 总 编 汪家玉 主 编 王朝贵
 执行主编 何育文 副主编 吴巧平
 时 间 2009年8月
 排 版 深圳市新鸿兆文化传播有限公司
 印 刷 深圳市大公印刷厂
 地 址 深圳市福田区滨河大道5008号
 深装集团大厦
 电 话 0755-82526663
 网 址 www.sbdg.cn
 E-mail 83541511@163.com
 准印证号 粤内登字B第10184号

01	卷首语 为创办一个成熟的企业而奋斗 / 本刊编辑部	25	努力向成熟的方向迈进 / 袁川龙
04	决策篇 关于“办一个成熟的企业”的决议 / 董事会	28	设计管理与成熟企业 / 陈俊伊
06	论述篇 办一个成熟企业的必要条件 / 汪家玉	31	成熟与规范 / 翁尉杰
10	经营篇 围绕董事会中心工作指挥经营 / 朱飏	34	服务篇 发挥桥梁作用 共建百年深装 / 林养
14	监督篇 监督检查是“办一个成熟的企业”的关键 / 钟应年	37	“办一个成熟的企业”是实践科学发展观的具体行动 / 何育文
16	把关篇 “办一个成熟的企业”做好把关服务 / 刘永华	40	关于做好企业策划部工作的一点探索 / 吴巧平
19	管理篇 规范管理创精品工程为“办一个成熟的企业”而努力 / 张开永	43	感悟篇 说成熟 / 王朝贵
23	以“办一个成熟的企业”的五个标准 浅谈自营工程管理思路 / 胡文斌	45	谈谈“办一个成熟的企业” / 周丽
		48	赞颂篇 成熟 / 幸园春

封二

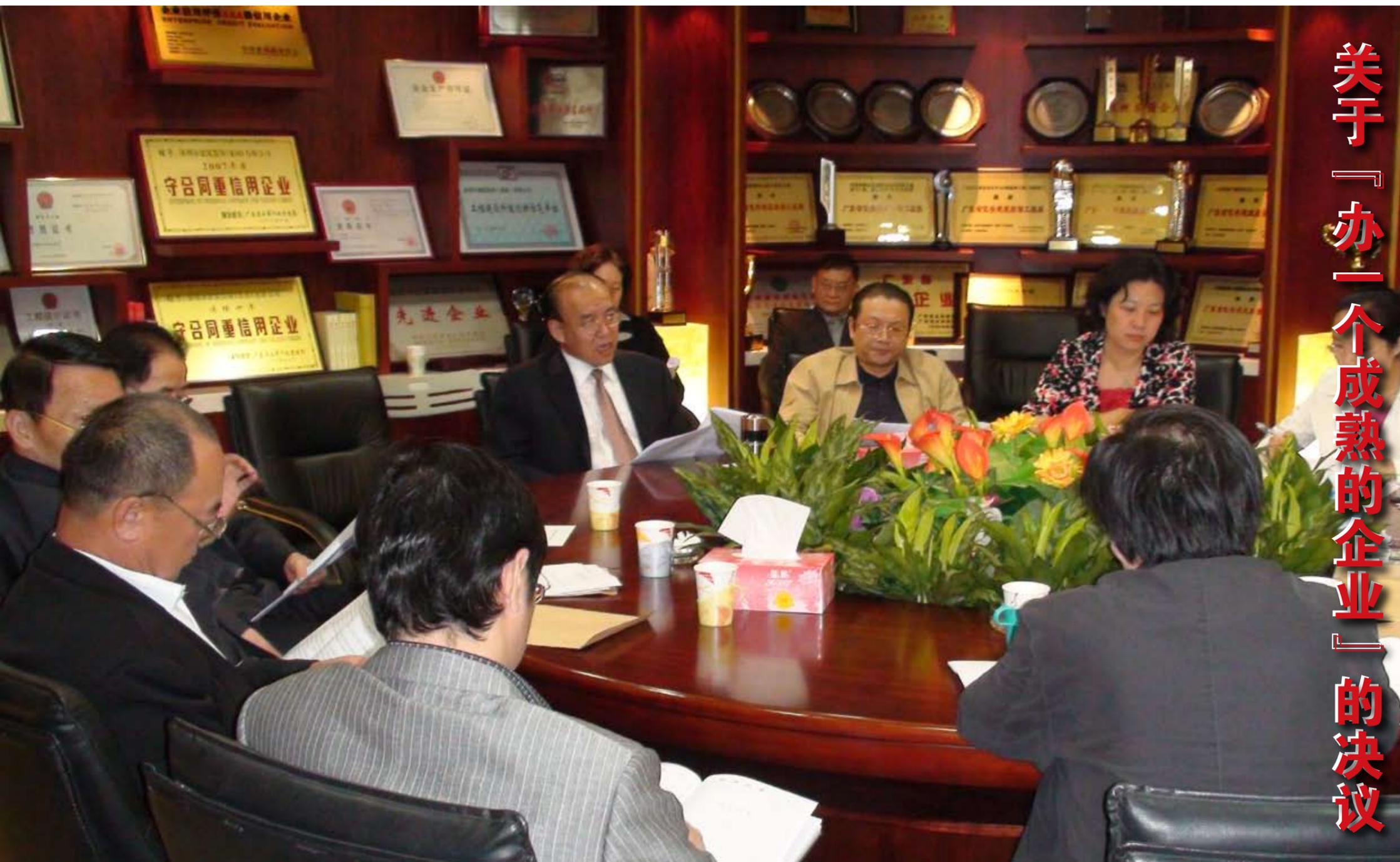


P06



P10





关于「办一个成熟的企业」的决议

“办一个成熟的企业”，这是深装集团二十多年发展的总结，是董事会的战略思想。它体现了科学发展观，表达了深装集团的核心价值观念。“办一个成熟的企业”经深装集团第二届董事会第七次会议表决通过，现作为决议下发，成为深装集团的发展方向 and 制定具体措施的指导思想，目的要把深装集团建成一流的品牌企业，建成百年老店。

“办一个成熟的企业”的五条标准，即：企业的责任标准、企业的文化建设、企业的抗风险能力、诚信经营的共赢运作、企业的可持续发展等。我们要逐一对照自己，要求自己，努力实践这些标准。必须加强董事会的决策能力，掌好舵，使企业平稳、健康、持续发展。经营班子要围绕经济建设这个中心，加强工程一线的统一指挥，确保经营任务与效益；监事会、党组织、工会等各级组织要根据各自的职能，从监督、服务上各尽其职，分工负责又密切协作。当务之急，是要强化执行力与贯彻力。

全公司要以董事会提出的“责任与岗位”、“发展与创新”、“共赢与和谐”、“感恩与奉献”为管理理念，提升我们的综合实力。具体规定、措施要严格规范执行，谁出错，追究谁，谁买单。

深圳市建筑装饰（集团）有限公司
董 事 会
二 九 年 四 月 十 日



办一个成熟企业的必要条件

汪家玉

董事会提出：办一个成熟的企业。这是根据当前国际国内形势的需要提出来的，这是根据企业稳健经营持续发展的总体要求提出来的，这是打造百年老店的必经之路。在这特定的情况下，董事会作出了办一个成熟企业的战略决策后，公司上下都在为之努力奋斗，办一个成熟的企业已深入企业人心，在各个部门得到贯彻，取得了阶段性的成绩。这一提法，在行业也得到了认可。我们目前的中心任务是把办一个成熟的企业深入下去、落实到位，这将是企业发展史上的一次重大的转折，是企业开始走向成熟的标志，我们要努力使企业成熟起来，保证企业稳健持续发展。

办一个成熟的企业我们提出了五条标准，我们时时事事要以这五条标准要求自己，检查自己，考核自己。如何才能更好更快地达到这五条标准？那就需要我们在为创办一个成熟的企业的实践过程中创造一些必需的条件。这些条件，也可以说是创办一个成熟的企业是根据企业自身的需要提出的要求。有了这些条件，或说我们达到了这些要求，我们的目的就一定能够实现！

这些条件，我认为，主要的要有以下四个方面。

第一、统一认识统一思想

办一个成熟的企业不是权宜之计，而是一个长远战略目标，战略任务。要从战略目标的高度



- 第一、统一认识统一思想
- 第二、讲责任就要落实责任实施责任考核
- 第三、要有一套成熟的规章制度
- 第四、要培养一个成熟的团队



上认识其深远的意义。办企业，决不仅仅是为了生存、为了赚钱，而要承担起社会的责任。深装集团的初始阶段我们已成功地走过来了。我们企业当前的重大任务是稳健而持续发展，更能承担企业责任与社会责任。社会的整体发展需要成熟的企业，或说，成熟的企业是社会整体向前发展的基础。成熟的企业不仅表现在经济效益上，也表现在社会责任上，企业文化建设上。一个只有钱而没有社会责任没有文化的企业是不成熟的，也是不受欢迎的，亦是文明社会所不需要的。这就是为什么我们要大力加强社会责任、大力倡导文化建设的根本原因。我们要从这个根本原因来认识办一个成熟的企业。

干成功一件事，必须统一认识统一思想。我在经营过程中反复强调要办一个成熟的企业，目的就在于统一认识统一思想。企业大多数人的认识是比较好的，思想统一，但还有一些人，认识不到位，思想僵化，这是很危险的，对企业和个人都是不利的。它会影响到你的工作，从而妨碍公司的成长和你的工作机会！

统一认识，首要的是要加强学习加强实践。不学习就要落后，落后就要被淘汰，这是任何事

物发展过程中的真理。办一个成熟的企业有哪五条标准？有什么具体内容？你不能不知道吧！结合岗位责任制，你如何实践？每一个员工要做到心中有一个计划和目标。

要同学习科学发展观密切结合起来进行学习。办一个成熟的企业本身就是我们深装集团结合企业实际学习实践科学发展观的结果，它本身就是科学发展的体现。

统一认识统一思想是行动的出发点，步调一致才能取得胜利，有了这一点，我们的队伍才能战无不胜，勇往直前！

第二、讲责任就要落实责任实施责任考核

讲责任贯穿我们企业一切工作的主线。每一个人，每一个岗位都有一份责任。不讲责任是干不好工作的，也是不受欢迎的。讲责任有两个方面的内容，一是你应该完成的工作与任务，这是责任；二是三级考核制。你完不成任务出了错要追究你处罚你，你必须承担，这也是责任。国企改革已经平稳过渡六年了，股份制企业机制已经适应了，绩效工资体系已实施六年了，分配机制趋于合理了，现在关键的问题是责任考核，有



成绩者，该奖，奖金上不封顶；谁出错，谁买单。责任是一个人、一件事成功的关键。办一个成熟的企业是我们企业的整体责任，也是企业每一个员工义不容辞的岗位责任。

责任要落实到人，落实到位，而且要以结果以业绩考核责任，责任考核与经济效益挂钩。不負責任是办不成一个成熟的企业。所以责任是办一个成熟的企业的重要条件。

第三、要有一套成熟的规章制度

规范管理是创办一个成熟企业的前提条件。规章制度对于企业来说，是企业管理者指挥的依据，是企业员工日常工作的行为准则，所以说，规章制度是企业生存与发展的保证。事事在规章制度规范之中，人人在规章制度约束之内。没有规章制度，岂不乱套了，不按制度指挥运作的管理者不是好管理者，不按制度进行运作的员工不是好员工。办一个成熟的企业必须要有一套成熟的规章制度来保证，所以，成熟的制度是办一个成

熟的企业的前提条件。

成熟的规章制度是在企业成长过程中逐渐形成的，经过时间、实践、效益考核而固定下来的，它是企业员工责任的体现、经验的总结、价值的所在，是促使企业发展的基石，所以规章制度有法律性规范性。随企业的持续发展与形势的变化，规章制度也要逐渐完善，这也是科学发展的要求。

深装集团从1986年到今天，二十三年以来已经有了一套比较适应本企业特点的规章制度。回顾一下，这些制度有：（一）经三次修改、完善而确立下来的企业章程，这正如同国家宪法，企业章程是企业大法，每一个企业员工必须服从、遵守。你不负责不守规不服从，那么，你的行为就不是企业所需要的，也就不是企业员工了。（二）企业初期行之有效的“一企两制”，它说明规章制度在当时形势下的原则性与灵活性。（三）工程过程中的“四个到位”、“四个负责”、“四个强化”，这是经营思路的提炼和总结。（四）小梅沙工作会议中

提出的“三变工作方针”，这既是工作的指导原则，也是工作的具体要求与方法。（五）“资产管理三原则”，这是对投资者负责对管理者的要求与考核的标准。（六）“三项服务”即跟踪服务、导向服务、代理服务，这是职能部门的工作标准。（七）创过程精品，这是突出程序化管理的质量要求标准。（八）岗位责任制及“三级考核”，这是实施责任制的具体措施。（九）“四个共享”，这是企业发展的基本原则。（十）“办一个成熟的企业”，这是企业的发展方向与目标。当然还有其它规章制度，诸如员工守则，印章的管理与使用，财务制度，控制工程风险的三不原则，对工作要求，不仅是做了，而要做好等等。但主要列出了这十项。

对贯彻好规章制度有三点要求：一是学习理解，统一思想统一认识；二是自觉遵守；三是规范运作。不合制度的事，不办；按制度办事，要规范运作，违犯制度者，惩罚。这三点要求我重申一次，要认真贯彻、严格执行。

企业的学习培训，市场的运作实践，如同军队的军事训练，如同学生的学习与成长一样重要，我们要通过学习培训，在实践中不断的总结梳理企业的规章制度，对每一项规章制度的具体内容都要通晓，都会熟记，都会运用指导。

当然，在实践中我们还要不断完善规章制度，

使其不断发展、更加成熟起来。

第四、要培养一个成熟的团队

方针、路线、制度确立后，关键是干部和全体员工，因为，一切规章制度是靠人去执行的。深装集团有今天，深装集团今天能提出要办一个成熟的企业，这也是全体员工努力工作的愿望和结果。功劳与成绩是大家的。我们要珍惜今日的成就，我们要为更加美好的明天而奋斗！

各级领导班子是企业的管理队伍，企业的专业人才是企业成熟的技能队伍，他们是企业的一个团队。成熟的企业要求有一个成熟的团队。要总结完善规章制度，要熟记、运用、讲评规章制度，要以身作则模范地执行规章制度。你负责的部门，你承担的岗位责任，都有一个局部和全局的关系，都有一个协调配合能力与执行力，责任心与文化素质的问题，这是检验你是否成熟的标准。形势要求，发展要求，时不我待，作为领导班子成员，作为职能部门的领导，都有一个岗位的标准和责任的要求，对干事创业的精神要大力弘扬，对经营中的混混行为要全员抵制，人人都要在工作中努力使自己成熟起来。有了一个成熟的团队，齐心协力，我们还有什么任务不能完成？什么困难不可战胜？有了一个成熟的团队，办成一个成熟的企业指日可待。相信深装集团的明天更美好！👍



围绕董事会中心工作指挥经营

朱飏



经营工作是企业生存与发展的大问题，是创办一个成熟的企业中不可缺少的环节。日本现代企业经营之神松下幸之助说，经营是一门大学问，他把面临困境的日本电器业经营得有声有色，成为世界品牌企业，还著了一本厚厚的关于经营的经典之作，可见经营之重要了。我当然没有松下幸之助这样的学问和才干，所以这里仅是围绕董事会中心工作为指导思想，谈谈我在深装集团主管经营工作的一点实践，一点认识，一点体会，希望大家共同学习。

一、深装集团经营工作的战略定位

对规范的股份制企业来说，经营班子不是企业的决策机构。企业的决策机构是董事会。企业资本运作、企业发展规模、企业发展方向、企业重要的人事调整等，是由董事会决策的。经营班子是董事会领导下主管经营工作的机构。这个关系必须明确，必须规范运作。我这里说的“战略定位”，不是就整个企业而言，仅是对经营工作而言，二者是有本质区别的。

经营班子必须对经营工作实施统一指挥，全面运作。我这里强调的“战略地位”，就在于强调经营工作在董事会经营决策的指导下要突出统一指挥，要做到协调配合，统筹兼顾，不能各行其是，更不能如同一个项目经理只顾一个项目而忽略了整体经营工作。统一指挥，协调运作，我理解，这就是经营工作的战略定位。

二、经营工作的战术定位

经营工作的战术定位十分明确，这就是贯彻力。经营班子必须把董事会的决策贯彻下去。贯彻力也

是一个复杂的问题。如何贯彻？是主动的有创造性的贯彻还是被动的贯彻？贯彻的时效性、贯彻的落实性等等，这些问题都是贯彻力的问题。董事长汪家玉说过，“工作不仅是做了就了，要力争做好”。贯彻也是这样，不仅是贯彻了就完成任务了，必须考核检查，必须重视贯彻的结果，对经营工作来说，就是要有经营效益。为什么董事会决策是正确的，而效益却不那么理想呢？这往往就在贯彻上。首先，贯彻之前必须对决策要有一个深刻的理解，要解放思想。没有理解，贯彻往往会走样。董事会提出，面对当前形势，我们要创办成熟的企业，对这一决策的意义我们是否深刻理解了？如果认识不足、理解不深刻，必然会影响贯彻力。第二，贯彻一定要有创新，不能以事论事，要主动，要有远见。第三、贯彻要有实践性，可行性，要以实际效益检查贯彻。我最关心经营班子的贯彻力，针对这个问题，还要多学习多实践，以科学发展观提高经营班子的贯彻力，从而把经营工作提高到一个更新更高的水平。

从实际工作中我体会到，经营班子的战术定位是十分重要的，我们将把工作重点放到贯彻力上！

三、经营文化

如果有人把经营工作简单地理解为赚钱，那么，这样的经营工作肯定是会失败的。三鹿奶粉的破产就是最好的实例。三鹿奶粉添加三聚氢胺，不是赚钱了吗？但它却彻底失败了，破产了，退出了市场。当然，经营要有效益，要赚钱，但这决不是最重要的，更不是唯一的。记得有一次，我同汪家玉董事长私下聊天，汪家玉意味深长地说，他对深装集团最寄予希望的，不仅是为了赚钱，而更重要的是对社会对员工尽责任。没有尽社会责任的赚钱毫无意思。一开始，我对这话没在意，还想，经营不赚钱，企业怎么运作？通过对办一个成熟企业的学习，我逐渐理解了这些话。有没有赚钱不是第一位的，如何赚钱包括如何用

钱，这才是更重要的。现实中，有不少人很有钱，为什么社会、朋友、同事不尊重他呢？这就是品位的问题了，这就是成熟二字内在的含义了。

使经营工作更有品位，更成熟，就必须把经营工作看作是一种文化，从文化方面更深入地从事经营工作。

经营文化有丰富的内涵。我认为以下几点是经营文化重要的表现形式。

（一）诚信经营

俗话说：“无奸不商”。这话是大错特错了。徽商之所以成为一个知名的大商派，根本在于徽商有很好的经营文化。表现在经营者身上，徽商大都是儒商，受儒学文化传统影响很深。儒学创始人孔子说：“言可信，信可立”，他把诚信作为人之本。徽商经营之道是“诚信经营”，真正做到“货真价实”、“童叟无欺”。所以徽商成了百年老店，金子招牌。“诚信经营”成了徽商企业文化核心价值观。

现代企业经营更要讲诚信。你不诚信，说话不算数，承诺不兑现，搞坑蒙拐骗，谁敢同你谈经营？谁敢同你做工程？谁敢同你合作？也许，你可以骗人于一时一事，但你决不能长久骗人，也不能骗所有的人！不诚信，你将失去朋友、失去机遇、失去市场！最终你将彻底失败！

深装集团的文化构建中，十分重视企业文化中的道德、价值观构建。我们搞经营工作，也十分重视整个企业的文化构建，提出经营也是一种文化！把诚信经营作为核心，作为我们的职业道德要求而放在第一位！

（二）品牌文化

品牌是一个企业的名片，是市场的通行证。没有品牌的企业没有生命力，不可能持续发展。品牌可以指产品，更多的指信誉。“深装集团”已成装饰业的一个品牌，它的价值，即它的无形资产，远远超过了具体某一项工程。董事会很重视企业品牌的建设。作为经营工作者，我更关心工程品牌。没



深装集团装饰工程——深圳星河丽思卡尔顿酒店大堂。

有品牌工程，难以说服人，难以承接工程。工程品牌就好像榜样，榜样的力量是无穷的！装修一个工程，树立一个品牌，交一方朋友，扩大一个区域的影响，循此经营文化，我们特别重视品牌。2008年，集团公司获得鲁班奖2个，全国建筑工程装饰奖7个，国优省优市优奖共13个，喜获丰收，这就是我们把品牌作为经营文化实践的结果。品牌不仅带来了很好的无形资产，也带来了可观的经济效益，因此，品牌经营是我们永恒的经营方针！

（三）成本经营

搞经营工作必须关注经营效益，没有效益的经营是失败的。经营文化的基础是经营效益，正如经济是政治的基础。因此，我们把经营效益提高到经营文化高度来认识，给予充分重视。

谈到经营效益，不能不谈到成本核算。成本核算是保证经营效益的基础，提出成本经营，目的就在这里。

董事会05年着手成立了成本核算部，加强了经营部，完善了经营班子，这一些举措，都是为

了提高经营效益。从2006年到2008年，这三年经营效益有了明显的增长。2009年，生产形势喜人，丰收在望。

经营工作一定要有计划性、可行性。成本经营可做到心中有数，对全面指挥经营工作有了可控性，如邓小平同志所说，“摸着石头过河”，心中踏实。经营工作，特别是工程中的人工费，材料费，往往有不可预见性，盲目性，有了成本核算，就从根本上避免了不可预见性和盲目性。由集团公司控制住了成本经营，项目工程的规范运作落到实处。经营班子对董事会负责，必须完成董事会下达的生产任务与指标，我认为，实施成本经营是完成这个任务的前提。

当然，经营文化还有很多内容，在实践中，我体会到诚信经营、品牌经营、成本经营这三点是中心的。

四、紧紧围绕董事会中心工作指挥经营

经营班子必须紧紧围绕董事会的战略部署、中心工作指挥经营。这在公司章程里，这在岗位

责任制里都写得十分清楚。关键是，如何落实的问题。

我来深装集团几年，致力于理解董事会的战略部署，致力于紧紧围绕董事会的中心工作指挥经营。

我回顾这几年的经营情况，董事会主要的中心工作有三点，经营班子的工作就是围绕这三个中心开展的。

第一个中心工作是：董事会调整了工程布局，决定以自营工程为重点，改变公司经营效益结构，自营工程效益要达到70%。自营工程更有利于创品牌树公司形象。同时，搞好自管工程，完善合作工程。我们在经营班子内作了调整，分工明确，责任到位。紧紧围绕这个中心，齐心协力，在董事会领导下，我们在珠海海泉湾度假村工程，内蒙古东达工程，苏州金鸡湖酒店工程等一批大型自营工程上获得成功，公司取得了树品牌与经营效益双突破！

第二个中心是董事会提出创过程精品这个中心工作。精品不仅只是结果，每一个环节，每一个步骤，每一个过程都以创精品的态度从事工作，一丝不苟，认真对待。当过程成了精品，结果当然是精品。创过程精品的理念与实践深入人心，开出了灿烂的花，结出了丰硕的果。由汪家玉董事长亲自指挥的深圳星河丽思卡尔顿酒店工程成了深装集团响当当的品牌，在装饰行业引起注目，成了我们公司巨大的无形资产。

第三个中心工作是董事会提出“双赢战略”，实施“四个共享”，即责任共享、资源共享、财富共享、和谐共享。这四个共享大大提高了全公司的素质，大大提高了全公司每一个员工的责任心。紧紧围绕这个中心，经营班子实施“三级考核”政策，即董事会考核经营班子，经营班子考核职能部门与外派机构，职能部门考核各级员工。又具体地贯彻岗位责任制。有贡献者有奖励，在效益工资上不封顶，在生活保障上下保底，创造了

以人为本的工作平台。要求人人在责任之中，个个在约束之内。做到谁出错、谁买单，从总经理到普通员工，均明白自己的岗位与责任，努力完成自己的责任并努力创造业绩，做出贡献！

五、2009年：紧紧围绕办一个成熟的企业指挥经营

2009年董事长汪家玉代表董事会提出了企业的发展方向，这就是：办一个成熟的企业。

办一个成熟的企业是形势的要求，是社会的的要求，是企业自身持续发展的要求。这是一个战略任务！这是从2009年开始到相当长一段时期内企业努力方向和中心工作。

成熟是一种美，一种稳健，一种百年老店特有的品牌。汪家玉董事长论述了一个成熟企业的五条标准，即责任标准，企业文化标准，共赢发展标准，抗风险能力标准，持续发展标准。我们在经营工作中要紧紧围绕办一个成熟的企业这个中心，以此五条标准要求自己，检查自己，努力把经营工作提升到一个新台阶！

这次汪家玉董事长又谈到了办一个成熟的企业四条必要条件，其中最根本的两条要求：一是成熟的制度，二是成熟的团队。

今年董事会对经营班子作了调整，充实、加强了力量。作为总经理，主抓企业的全面工作，实施全面指挥，协调运作。我们深装已形成了一套相当规范，不断完善，可说是基本成熟的制度。有了制度，包括公司章程、规章制度、员工守则，关键是必须按制度办事。不符制度的事不办，违反制度的事，要罚！我表态，作为法人代表总经理，我一定照制度办事，希望大家监督我、帮助我！

经营班子是公司团队重要人员，我们要致力于提高自己，加强科学发展观的学习与实践，努力使经营班子逐渐成熟起来！



监督检查是“办一个成熟的企业”的关键

监事管理 钟应年

去年全球的金融危机，对每个企业都是严峻的考验。作为已走过二十几个春秋的深装集团，在新的形势下为了提升企业的抗风险能力，公司董事会根据企业多年的发展经验和实际情况，在今年第二届董事会第七次会议上提出了“办一个成熟的企业”的决定，我认为是非常必要的，也是适时的，更是企业全体员工期待的。如何使企业健康稳步发展，办成一流品牌企业？作为监事会成员之一，我认为企业的监督检查是必要的，只有通过检查才能发现问题解决问题。一篇好的文章需要经过修改检查校对才能避免错字错句，一件合格的产品通过检测调试才能保证产品合格。我们企业提出创过程精品，就是强调在施工过程中要把好监督检查关，最终出精品工程。海尔的

产品能占领国内市场拓展国外市场，在世界的影响越来越大，正是海尔内部分级监督检查到位有力，才促使员工自觉敬业，所以海尔产品销售能达到三个三分之一。我们企业的特点是工程任务在外、人员管理在外、资金使用在外、坚持企业内部“四查”是办一个成熟企业的关键。

一、岗位自查

主要是要求机关各岗位人员对照检查公司提出的“把思路变为制度、把制度变办行动、把行动变为效益”的三变方针落实情况。按职责履行机关为基层服务“三原则”做得怎样？要经常用“三原则”对照检查自己，导向服务是否服务周到？就是首先要热情周到把别人想要办的事给办好，未想到的事也给予考虑到；跟踪服务是否尽到责任？

就是一件事可能需要几个部门才能办成，那么你跨部门也要把事办成，让基层人员满意，这才尽到了责任；代理服务是否注重效益？就是基层人员来机关办事，因特殊情况委托你代办时，你应该尽快把事办成，不要耽误时间，最终达到别人满意自己高兴。

二、重点检查

首先要对工程项目和项目管理进行分析，重点分析工程资金使用“四个到位”的落实情况，即：工程材料款是否到位，工地人员的工资是否到位，上缴国家税款是否到位，公司的目标利润是否到位。认为有必要检查的才实施检查，同时还要从制度上把好关，目的就是为了防止企业个别员工与合作者不讲实话、不办实事，违背公司规定，把可以做好的事不能做好，最终给公司造成经济损失和形象损失。

三、定期普查

就是在季度或半年度时间里，根据企业每个工程项目进展情况，采取多部门实施质量、安全、资金使用、人员工资等全方位的考核检查，好的工程项目班子给予通报表扬奖励，差的给予批评罚款。通过奖罚分明，促使项目班子人员按规定施工，按规章制度办事。普查也是相互学习，取长补短，外扬企业知名度，内升企业管理水平的

好办法。

四、年终审查

年终审查重点是资产管理三原则的落实情况。通过审查财务会计报告的真实性和合法性，审查参股企业的生产经营状况的真实性和合法性。要知道真实性、合法性的可靠程度，一是看财务资料及资金流向支付情况。二是听财务人员的汇报、听群众对生产经营盈亏情况的反映。三是帮，就是本着对企业、对经营者负责，站在补台的位置上把事情办好的原则，帮助处理好出现的问题，帮助总结提高防止下年度重蹈覆辙。四是提建议，对资产既不能保值又不能增值的领导提出调整处理意见，对资产能保值增值的领导提出表扬奖励的建议。

监事会是代表股东利益而行使监督职能的，目的是保证股东所投入资本安全增值，为企业的发展保驾护航当好“保健医生”。众所周知，保健医生就是对人有病治病、无病预防，还要根据每个人的身体状况、心理素质、气候变化等因素，有针对性地提供服务，搞好预防，使每个人健康长寿。如果所有职能部门都愿为企业当好保健医生，自觉接受监督检查，发挥监督的有效性，我相信深装集团就一定创办成为一个成熟的企业。👍



“办一个成熟的企业”做好把关服务

行政管理 刘永华



苏格兰有句格言“对于一艘没有航标的船来说，任何方向的风都是逆风。”对于企业而言，必须适时制订企业的发展目标，才能准确把握发展方向，“办一个成熟的企业”为公司未来发展指明了发展方向。

成熟就字面而言，有两种意思，一是指植物的果实等完全长成，泛指生物体发展到完美的阶段；二是指发展到完善的程度。企业如生命，也有一个发展壮大到成熟的过程。成熟的企业是企业的理想与必由之路。企业发展为成熟企业必须建立一支指挥果断，团结和谐的核心团队；必须有符合企业特色的企业文化提升企业的凝聚力；必须有配套完善的规章制度；必须有完善，有效的奖惩机制，特别是公司的各业务部门必须立足于本职工作，苦练内功，强化规范管理。作为公司的行政人事管理部门，在创办成熟企业的过程中必须立足于“规范把关、有效沟通”的八字方针，作好相关工作。

公司的行政管理涵盖了公司的行政管理、人力资源管理、法律事务、物业管理等工作。规范把关是行政管理的基本要求。把关者必须善于把关，敢于把关，敢于承担责任。规范把关要求在工作中严格执行公司的各项规章制度，不讲人情，不打折扣；同时在企业的发展过程中不断总结经验教训，不断提升和完

善公司的规章制度。把关，既是一种服务，又是一种责任。把关，说明这是一个重要的关口，需严加防范，不能让不规范不合法的东西混出关口，给企业造成损失，给社会增加负担。把关者有两点基本要求，一是要熟悉业务，二是要高度的责任心。

把关者要签字，各级签字者要把住自己负责的那道关。签字是严肃的工作，不仅是签下自己的名字，而要签出岗位的责任，签出把关者的素质，签出领导者的政策水平。谁把关、谁签字、谁负责。

一、在日常行政管理方面，要从四个方面进行规范把关

（一）对公司出台的各项规章制度进行规范把关

要确保规章制度出台符合国家现行的法律法规及相关政策，符合企业实际，具有可操作性，确保规章制度出台前在企业内部进行调查研究，合理化论证和外部比较。同时对各项规章制度的执行情况进行有效跟踪和信息反馈，对规章制度进行适时调整、提升和完善。确保公司规章制度的科学性与政策性，确保能严格执行。

（二）对公司的印章管理进行规范把关

在我国印章是权力和责任的象征。公司印章管理分为三个层次的管理，对于公司日常经营类印章（含公司公章、合同章、财务章、法定代表人章）使用，由公司授权专人管理，严格按照印章使用的审批程序和审批权限批准使用；公司分支机构印章管理，由公司授权专人管理，总部对印章使用情况进行指导、监督和检查；对于项目类印章，由公司工程主管部门根据项目需要申请，授权专人管理，该类印章数量最多，容易给公司造成各种争议和风险，因此授权工程分管领导对印章使用进行规范管理，选定印章管理人员，严

格控制印章使用范围和按期回收印章。对印章的管理只能按规定办理，绝不允许图方便运作。

（三）对公司的各种证照、证件管理进行规范把关

公司的各项证照属于企业的核心资源，在规范把关中，证照管理严格执行国家和公司证照的相关管理制度，对各种报批、年检等手续由专人跟踪管理，保证其法律有效性；对各种证照的使用严格制度化，根据市场需要由办公室管理证照，证件责任人统一安排，对证照进行合理调配，使用采取专人借还，专人配送方式规范化运作。

（四）对公司外出经营备案管理进行规范把关

对于各种外出经营备案手续确保合法化，符合各地区备案的要求；保证外出经营备案管理一体化，对于人员配置、场所、业绩要求及日常管理统一使用标准和管理要求；保证办理外出经营



备案手续高效化，及时办理各种外出经营备案手续。

二、在人力资源管理方面，要作好四个规范化管理

（一）人力资源管理自身规范化

人力资源管理是现代企业管理的核心内容，因此人力资源管理自身的人员素质和管理要求必须规范化，严格执行公司规章制度。

（二）人力资源配置科学化

人力资源是现代企业的核心竞争力，因此对公司自身的人力资源现状要进行客观科学分析，对企业现有的人力资源进行合理配置；对企业稀缺的人力资源，要通过大胆引进和自身培训提高，满足企业需要。

（三）建立激励性薪酬福利设计与管理体系，保障薪酬体系既能激励员工积极工作，又能让员工发挥最大效用为企业创造目标利润。

（四）不断完善企业的培训体系，保障员工学习新知识，学习新技能，学习新方法。

三、在法律规范把关方面，要把握四个重要环节

（一）把好合同审批关

对合同条款的合规性进行审查，看合同条款是否符合国家法律、法规、政策的规定；对合同中涉及的工期、工程资金、工程质量、资金支付、违约责任、附加条款等要合理考虑风险因素，确保风险在可控范围内；对合同中甲方提出的霸王条款、垫资条款要确定应对策略，确保工程的基本成本，确保公司的经济效益。

（二）把好授权委托关

授权委托是装饰行业法律事务中的重头戏，对于授权委托必须按照审慎的原则，严格按照公司授权委托的规定，严格完善审批手续，严格控制授权权限，严格把握授权时间。

（三）把好普法宣传关

建筑装饰行业是一个完全竞争性领域，容易发生工程纠纷及各种劳资纠纷，因此对国家及地方政府的各种法律、法规、及规范性文件要及时进行宣传，普及，特别是针对行业特点的经典案例，工程施工中的陷阱及防范措施要进行归纳总结，指导工程管理工作。

（四）把好纠纷处理关

从容应对各种纠纷。在工程中发生少量工程纠纷是每个装饰企业不可避免的，当遇到纠纷时，要按照实事求是的原则，尽量收集各种证据，友好协商，妥善解决争议，维护企业良好声誉。

四、把好物业管理关

在物业规范化管理方面，确保公司固定资产（房产）的有效使用和保值增值；不断强化物业的优质服务工作，保障企业的物业安全、员工的财产安全，企业的卫生、环境工作落到实处。

行政管理工作如同电路系统的总开关，肩负上传下达，内外沟通的重任，因此要保证有效沟通。

行政管理面临与上级、平级、下级的沟通，也面临企业内外部的沟通。沟通因不同的个体、不同单位而异，因为每个企业的文化不同，管理风格不同，每个沟通个体的特点和兴趣、需求也不尽相同，因此在沟通中要讲究一些基本原则。

沟通的基本要求是主动和真诚。要通过得当的方法主动进行沟通，在沟通中首先要保持开放和平等待人的心态，时刻不忘关心对方的角度，体谅对方的难处和困难。在沟通中要识大体，顾大局。

办一个成熟的企业不是一蹴而就的，为迎接企业美好未来，需要各管理部门在坚持原则，坚持企业规范化管理，坚持创新提高，坚持企业的文化理念，坚持以人为本、坚持把关规范的基础上寻求和谐默契的配合，寻求企业的稳健经营。👍

规范管理创精品工程 为“办一个成熟的企业”而努力

工程管理 张开永

面对全球金融危机之关键时刻，集团公司董事会提出了“办一个成熟的企业”的决议，并提出了成熟企业之五条标准，该举措印证了集团公司正在朝“一个成熟的企业”迈进。现结合集团公司董事会“办一个成熟的企业”之决议的五条标准，浅析本部门在实际工作中之感悟。

本部门是集团公司主管安全生产主要职能部门之一，作为装饰工程公司的工程管理职能部门，深感担子重、责任大。尤其要实现董事会“办一个成熟的企业”的决议，要真正严格按照五条标准执行，深刻意识到一个成熟的企业必须拥有成熟的经营理念、成熟的规章制度、成熟的施工工艺、成熟的项目施工管理团队、成熟的施工队伍和成熟的精品工程，那么具体工作中就事事须环环紧扣，不容许出现任何纰漏。本部门有以下各方面的感悟：

一、健全规章制度、规范管理、规避风险、实现成熟经营理念

公司自调整经营格局，即由原来的合作经营工程为主，效益低下、风险较大的粗放型经营方式转为以自营工程为主，也即加大自营工程、突出自管工程、完善合作工程、全力推进精品工程的经营管理模式。



式，把公司以往的粗放型经济增长方式转变为集约型的经济增长方式。为与这一新格局呼应，公司出台了“三不”制度 即一是责任落实不到位的、无人跟踪监控的工程不做；二是不合法的、来路不明的、低于预算成本的工程不做；三是多家合作、风险难以控制、容易内讧的工程不做。

上述格局的形成和制度的制定正是集团公司董事会“办一个成熟的企业”决议的基础之一。本部门在公司整体部署与具体要求下，结合本部门实际工作制定和适用了相关工作制度。如：深装集字[2006]25号文《关于经营管理补充暂行规定》，它进一步强化了项目印章管理，明确了印章管理各层面的具体责任与奖惩制度，预防了因项目印章管理不规范而产生的风险。自该制度实施以来截止目前还未出现因项目印章管理不规范而出问题。规定同时细化了施工队伍管理，确保人工费支付管理到位，防范了因拖欠人工费遭投诉而受到政府不良记录处分的风险。深装集字[2008]3号文《合作工程经营管理的暂行办法（一）》和深装集字[2008]4号文《合作工程经营管理的暂行办法（二）》，这两个文件明确了公司合作工程所有的合作模式与管理办法，促进了项目管理依法办事，规避了项目实施过程中的风险，维护了公司和项目利益，保障了股东合法权益。自该制度实施以来，合作工程未出现过合作模式不清，管理混乱的不良现象。深装集字[2008]12号文《2008年经营工作实施方案》制定了各级考核办法，推动了各层面工作积极性，实现了多劳多得分配机制，防止了怠工风险。深装集字[2008]21号文《关于注册一、二级建造师管理暂行办法》，规范了注册建造师执业行为，充分体现了公司“尊重知识”“尊重人才”合理配置人力资源的策略，防止了缺岗不全面履行岗位责任的风险。深装集字[2009]特1号文《关于认真贯彻落实股东会、董事会决议精神的若干决定》，文件对经营班子等各级人员分工明确，责任、权限、利益等均得以充分体现，是实现“办



深装集团中标深圳市中心区地标工程——卓越世纪中心大堂和5至25层室内装饰工程。

一个成熟的企业”的有效指导文件，预防了各层面因自身工作不力而相互推诿之风险。总之，上述制度的出台与实施，本部门在实际工作中严格按制度执行。截止目前各方面主流都比较满意，当然与公司的高标准严要求相比还存在一定差距，但在本部门全体员工的一致努力下，定会差距越来越小，部门工作成效越来越好。

二、提升工作团队素质，加大工作执行力度

制度是人制定的，是固化的，只有各职能部门加大力度去执行它、贯彻它，它才会充满活力，产生良好的效应，收到丰硕的成果。“办一个成熟

团队的业务经理合作；二是公司派驻项目管理团队协助业务经理规范管理，提升管理水平；三是业务经理项目部通过公司平台向社会发布信息公开选聘高素质满足岗位工作要求的工程技术人员；四是公司内部不同业务经理项目部以公司为纽带相互交叉使用人才。通过实践，公司呈现出了一大批优秀项目管理团队。如合肥大剧院装饰工程项目部，项目管理团队专业水平高，工作认真负责，施工队伍工艺水平较好，尤其项目负责人牢记创建成熟过程精品，始终坚持将工程施工质量、安全文明施工放在首位，从而在该行政区域建立了好口碑，树立了好形象，赢得了装饰市场，为公司“办一个成熟的企业”树立了项目管理团队榜样，做出了贡献。江西赣州假日酒店装饰工程项目部管理团队配备充足，人人责任心强，董事长汪家玉亲临工地现场，要求项目部现场务必管理到位，严格按照当地建设行政主管部门要求建档，使之成为了该地区文明示范样板工地，深得各方面好评，提升了公司良好的社会形象。银川凯宾斯基大酒店装饰工程项目部公司派驻了主要技术人员，从项目经理到专业工程师，人人尽职尽责，充分体现了集团公司较强的综合实力，深得业主、监理等方面的肯定，为提升集团公司五星级品牌做出了贡献。

三、努力用一流的施工工艺创建成熟精品工程，为“办一个成熟的企业”而奋斗

承接世界著名品牌白金五星级酒店的施工是考量装饰企业综合实力的凭证。公司自深圳星河丽思卡尔顿酒店的成功承接并用一流施工工艺精细施工而成一个成熟精品工程以来，使公司品牌跃上了一个新台阶。同时，因有了该成熟精品工程使得公司先后成功承接了银川凯宾斯基大酒店、江西赣州假日酒店、深圳华润二期工程、深圳金蝶软件办公楼工程等，现该工程已成为我们开拓市场的一张靓丽名片。

的企业”的实现者是管理团队，所以打造成成熟的工作团队乃重中之重。

本部门主要是通过内部竞聘培养、社会选聘，接收高校优秀应届大学毕业生等方式提升工作团队整体素质，目前工作团队基本满足工作需要，但要出色完成本部门工作还需继续提升工作团队的整体素质。项目部管理团队、施工队伍素质直接影响着项目的成功与失败。目前，凡重点工程项目或较有社会影响的工程项目，工程管理公司均派驻项目管理团队，一般工程项目工程管理公司派驻1-2名工程技术人员跟踪管理。项目部管理团队素质的提升主要是：一是选择有成熟管理

本部门对在建工程质量跟踪管理过程中反复强调各项目部必须用一流施工工艺创成熟精品工程。具体表现在：一是要求项目部管理团队要以业主考察时承诺的以深圳星河丽思卡尔顿酒店的工艺标准为标杆，打造高素质项目管理团队为创建一个成熟精品工程而努力，管理团队均须持证上岗，富有现场管理经验者拥有话语权；二是项目管理团队必须严格执行公司各级成熟的规章制度，违者就地解聘；三是施工队伍素质要好，绝不允许临时招聘社会上“散兵游工”，所以均需经过统一培训考核且具备一定施工经验者才能上岗；四是材料品质必须符合设计要求，色泽观感实现设计效果。坚持上述四方面不放松，多创类似深圳星河丽思卡尔顿酒店成熟精品工程，才能有效维护公司品牌或进一步提升公司品牌，才能真正展示装饰行业成熟企业的风采。

四、加强一线辅导，努力达到成熟企业标准

本部门对所有在建工程实施全年度全过程跟踪管理，通过检查评比，树立榜样，奖励先进，惩罚落后项目部，在全集团形成一股自觉增强抗风险能力，自觉争创先进的新风气。

1、本部门质安检查遍及所有在建工程，过程中积极推行提高项目部风险意识，加强项目部资金管理力度，强化项目部成本控制、质量控制与进度控制，健全项目部安全生产责任制。进一步细化各工种的安全技术操作规程，严格要求进场施工人员进行“三级安全教育”制度，特种作业人员持证上岗制度。

2、按照住房和城乡建设部、广东省建设厅、深圳市建设局等各级政府对施工安全的整体要求，全面实施项目部全体人员参加社保、工伤保险、意外保险等各项工作，由公司统筹办理施工选项的综合保险，保险费用列入项目成本，确保该项工作落到实处。

3、按照“三合一”贯标体系要求，对在建工程质量、工程环境、工人职业健康与安全制订了详细的工作程序与工作表格，严格执行公司内控质量工艺标准，确保工程质量，预防因粉尘、废气、废料等引发的职业病，做到工完场清，保持施工现场整洁卫生。

4、大力推行使用新材料、新工艺。项目部现场成立质量QC活动小组，开展质量QC活动小组竞赛。对新材料、新工艺鼓励申报专利创新奖，且派专人跟踪指导整理申报材料。

5、加强“三宝”“四口”安全管理，配备合格安全防护用品，严格执行《施工现场临时用电安全技术规范》，做到“一机一闸一漏一箱”。

6、加强施工现场应急制度的建立，制定群发性急病、中暑、食物中毒、火灾等应急预案，并组织对预案进行有效演练，演练必须有书面记录与总结（含摄像、拍照）。

总的来说，本部门正紧紧围绕董事会“办一个成熟的企业”决议而奋斗，但实际工作还存在着一定的差距：一是执行力度有待加强，在部分制度执行时有打折扣行为；二是督促创建成熟精品工程远未能达到深圳星河丽思卡尔顿酒店的良好效果；三是本部门工作团队人员的数量与素质均与公司发展要求有差距；四是业务经理本人素质参差不齐；五是业务经理项目部管理团队素质与成熟标准差距较大；六是施工队伍素质不能完全满足创建成熟精品工程要求，缺乏真正能承做高品质大工程且相对稳定的专业施工队伍。不足之处较明显，但只要通过全体员工共同不懈的努力，以成熟企业五条标准为准绳，“办一个成熟的企业”的奋斗目标一定能实现。👍



以“办一个成熟的企业”的五个标准 浅谈自营工程管理思路

工程管理 胡文斌

新的征程、新的岗位，刚回集团机关的我恰逢集团董事会提出“办一个成熟的企业”的决议。在国内外经济“寒冬”的关键时刻，董事会提出“办一个成熟的企业”充分体现了董事会的正确决策，给企业的发展指明方向，作为我本人在今后的工作中又有了新的目标。

按照董事会要求及职责分工，我负责分管自营工程。自营工程应是公司利润增长点，是创过程精品的摇篮，是合作工程的榜样，总的来讲就是实现“办一个成熟的企业”目标的典范。至此我深感责任重大，担子沉重，要加强学习“办一个成熟的企业”的决议，认真领会决议精神，严

格按照成熟企业的五个标准开展工作。为实现成熟企业的目标，我将从以下几个方面做好工作：

一、围绕“办一个成熟的企业”五个标准建立、健全各项规章制度

“办一个成熟企业”的五个标准，即“企业责任、企业文化、企业的抗风险能力、企业的共赢理念、企业的稳健持续发展”。我们将围绕五个标准，对原《自营工程管理手册》进行完善及修订，完善管理体系。项目部分工明确，责任到位，确定目标管理，加强成本控制，大宗材料执行招标制度，邀请集团公司监事会等部门参与过程监督，严格按照《自营工程管理手册》指导工作。

二、自营工程就必须是过程精品工程

自营工程是创过程精品的摇篮，是合作工程的榜样。如何成为摇篮和榜样，首先要提高项目团队的创过程精品意识，过程精品的施工质量是基础，安全施工是关键，文明工地是保障，要深入贯彻“三变方针”，把思路变为制度、把制度变为行动、把行动变为效益，加强制度的执行力，只有这样才能创造出过程精品，才能成为榜样工程。

三、贯彻五个标准，确保自营工程作为集团利润增长点

2007年在东部华侨城召开的“创过程精品”研讨会上确定了以自营工程为主，加强自管工程，完善合作工程，自营工程应是公司利润增长点，是公司效益的主体。过去自营工程所积累的经验取得的成绩，充分证明董事会的决定是正确的。

当前我们重点是要做好三项工作：1、抓紧完工项目的结算和尾款回收工作；2、多渠道承接自营工程；3、加强在建工程管理，确保利润增长。

四、加强自营工程管理团队建设，提升自营工程施工队伍专业水平

成熟的精品工程，优异的效益工程，需要有成熟的工程管理团队，需要有成熟的施工队伍，所以如何加强自营工程管理团队建设与提升自营工程施工队伍的专业水平乃重中之重。

自营工程管理团队人力资源途径主要是：一

是企业内部员工竞聘培养；二是社会公开选聘；三是接收优秀高等院校优秀应届毕业生；四是完善合作工程项目部优秀人才聘用手续。通过上述措施，目前自营工程管理团队主要技术人员基本满足需要，但与公司自营工程目标仍有差距。提升自营工程管理团队水平是加强团队建设之根本，主要通过加强自学与外送培训，自觉考取上岗证，熟练掌握公司内控工艺标准，养成良好的职业操守道德，自觉严格遵守公司各项规章制度。

施工队伍的专业水平提升是创建成熟过程精品工程的保障。稳定施工队伍主要措施：一是合理的人工单价，让每一个工人在工资回报上充分体现“能工巧匠”的价值，确保工人工资按时按量发放到位；二是加强施工队伍归宿感，自营工程施工队伍均纳入劳务用工的统筹管理，避免出现“打一枪、换一炮”现象；三是完善合作工程优秀施工队伍的整编管理，体现施工队伍在我司工作的优越感。稳定强化善于承做高品质大工程的施工队伍乃实现成熟精品工程之保证，为公司“办一个成熟的企业”奠定基础。

要按“办一个成熟的企业”标准做好本职工作任重而道远，我将按董事长提出的三点要求：一是学习理解统一思想，统一认识；二是自觉遵守；三是规范运作来指导今后的工作。以身作则，按照规章制度办事，确保实现“办一个成熟的企业”的目标。

要努力向成熟的方向迈进

经营管理 袁川龙

经营部作为公司承接业务的窗口部门，服务质量的好与差、专业素质的高与低、工作方式及工作效率等都直接影响到公司对外形象和业务的承接。在过去的几年里，虽部门全体员工工作尽心尽力，兢兢业业，部门工作也取得了一定的成绩，得到了公司领导一定程度的认可，但部门整体工作与公司董事会及经营班子对部门的要求还有相当大的距离。特别董事会提出以“办一个成熟的企业”作为我们企业发展的指导思想，建百年老店，并将二〇〇九年定为企业责任年，要以“办一个成熟的企业”的标准严格要求每一岗位工作，规范运作，做到时时讲责任、处处讲责任、事事讲

责任，将责任始终贯穿于“创建过程精品”的理念中，我们部门工作更要结合董事会精神来严格要求自己，经营部作为公司经营工作的前期业务部门，更要努力向成熟的方向迈进，为公司承接业务及形象建设做好我们自身的本职工作。

经营部的任何工作我们都不能放松思想、麻痹大意，任何岗位更不能得过且过，抱以混日子的态度对待自身工作，我们要结合董事会及经营班子要求，时时检查自己，通过定期阶段性总结来提升部门。对照部门实际工作，其实我们还有相当多的不足需要我们快速地努力提高、努力改进，为公司业务发展做好部门每个岗位应尽职责。



一、需加强对服务工作指导原则的学习，深刻领会其中含义，认真对照检查自身岗位工作，提出具体可行的改进措施，进一步落实到实际工作中，提高自我，提升部门

导向服务讲周到、跟踪服务讲责任、代理服务讲效率。部门工作从信息登记开始、到过程中的资料发放、考察接待、投标工作、合同洽谈及签订等每个环节都要求我们时时记住“服务”、“责任”、“效率”等字眼，对于每一位与公司合作的业务经理，我们要深刻体会其承接项目的不容易，要以部门真诚的服务及专业素质帮助其处理好承接工程中的每一个环节，要做到认真引导其按照公司规章制度办事，耐心解释公司办事制度及程序，而不准任意篡改制度，各行其是。部门每一岗位工作不仅要做了，而且要认真做好，要深刻认识部门每个岗位工作的重要性，努力做好每一基础工作，为顺利承接项目做好我们应尽的职责。

在部门服务与责任意识方面，我们加强了内部学习和教育检查工作，特别是对以往服务态度不好、责任意识不强的岗位加强了教育，对经营工作的每一环节进行了具体要求和部署，要求从思想上彻底转变，从行动上认真贯彻，实行谁出错谁买单的责任制度，在过去的工作中，虽取得了一定成效，但还需进一步努力改进，要做得更好。

二、需提高部门专业人才力量，加强专业素质的培养

经营部工作除了要求有好的服务与责任意识外，还需要提高部门专业力量，加强对专业人才的培养。经营工作特别是投标环节要求的专业程度较高，业务经理承接项目，经营部除了要求有好的服务与责任意识外，更需要对其进行专业方面的引导，通过分析市场，分析竞争对手，分析项目情况，提出合理化的投标建议，并提出防范

风险、控制风险的应对措施，这就必须要求我们对施工工艺、材料及整个价格体系都有很好的熟悉程度和掌控能力，这就对我们部门领导、投标办的领导、主要业务骨干提出了更高的责任要求，更需要我们具备较高的专业素质。故提高部门专业人才力量，加强专业素质的培养，其重要性不言而喻。

就目前经营部的人员架构体系，我们觉得还存在一定程度的不足，专业人员少，做基础工作的人员多，专业素质还有待提高，市场的辨别能力及敏锐程度、项目自身及竞争对手的分析能力等都要进一步加强，特别是机场、剧院等大型专业化程度较高的项目施工工艺的熟悉程度、报价水平的掌控等都需要急待提高。故我们需要进行部门人才梯队的建设，要在我们部门形成竞争意识，要成立若干个投标小组，在实践中培养，在竞争中提高。通过引进高水平的专业人员，同时培养部门自身员工专业素质，达到部门梯队人才建设目标，从而提高部门整体专业水平，更好地服务于公司的经营投标工作。

三、需加大对公司规章制度的贯彻力和执行力

公司出台的每个文件、每个规章制度都是经过董事会及经营班子结合公司发展战略目标经过深思熟虑的，是切实可行的工作指导方针。在今后的工作中，我们要加强对公司规章制度及文件的贯彻力和执行力，对于公司下发的文件要认真结合部门实际工作进行研究，并更好地提出执行过程中的合理化建议，不能光是执行了，还要认真贯彻好和执行好，对其精髓条款要认真领会，切实贯彻到实际工作中，公司机关部门是企业的职能部门，是执行公司规章制度的指挥者，在规章制度范围内要大力进行引导和宣传。凡违背规章制度的人和事要加以制止，对违规者要加以处



罚，使部门工作与公司董事会及经营部班子要求同步，使董事会及经营班子的工作指导方针真正落实到实际工作中。

深装集团作为一个有着二十三年发展历史的行业成熟企业，品牌知名度及社会信誉都有口皆碑，业务量也在迅猛提高，有着一整套成熟的现代企业管理制度，作为部门员工，我们更应该珍惜成熟的企业环境，加大制度的贯彻和执行力度，使得事事在规章制度之内，人人在规章制度约束之中。

四、要认真以“办一个成熟的企业”的标准严格要求部门岗位工作

在加强部门“服务”、“责任”、“专业素质”建设的同时，我们在实际工作中要深刻领会董事会提出的“办一个成熟的企业”的五条标准，并

严格要求自己，从自身岗位做起、从工作点滴做起，认真整理归纳并细化自身岗位职责，落实每天工作安排，每天的工作是做了，还是已经做好了。部门要有好的职业素养，靠部门全体员工共同努力提升。部门工作需要积极主动承担，需要大家相互协助，部门工作还讲究职业道德，讲究工作效率，讲究工作细致认真，讲究服务与责任意识。针对上述几方面，经营部在年初通过学习董事会“办一个成熟的企业”的指导精神，详细进行了岗位职责制度教育，也针对出现的信息登记、投标工作等问题，认真做了深刻自我反省，吸取教训，通过总结，提升了部门工作。

按照董事长的要求，一个成熟的企业，部门和员工在思想上、工作上及专业素质上都应该是成熟的。成熟的企业对部门、对员工有着更高的标准，经营部要求全体员工从职业素养、责任意识、专业水平等方面进行深刻检查，按照董事会“办一个成熟的企业”的指导精神，以五条标准、服务工作指导三原则来严格要求自己，深入贯彻“三变工作方针”，加大制度贯彻力和执行力，我们的工作才会做得更好。

通过前期的内部学习和教育，部门工作的不断总结，部门员工的努力自我提升，无论在信息登记、资料发放、投标环节等部门工作方面，还是服务与责任意识方面都出现了新的面貌，有了较大改进。当然，我们部门的工作离董事会及经营班子的要求还有较大的距离，我们会在今后的实际工作中进一步提出改进方法，并充分落实，加强服务与责任意识，加强专业素质的教育培养，相信我们部门的工作定会向着成熟的方向迈进！

设计管理与成熟企业

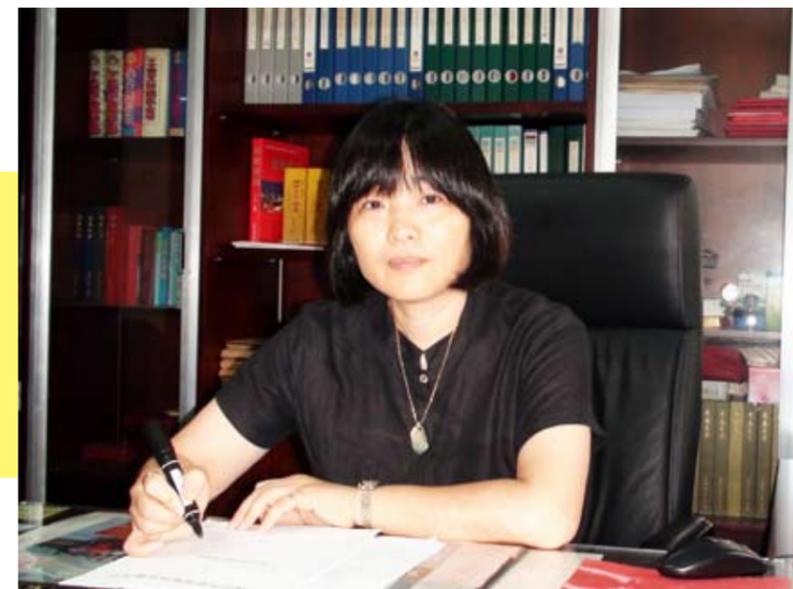
设计管理 陈俊伊

在传统经济学中，企业只是个利润单位，只有把企业放在整个社会背景下考量才能看出企业所应该负有的社会责任。原本中国社会构成只有公民与政府这两端，而后来随着市场经济的发展，出现了企业、社团这种独立民事主体。于是，企业、自然人、政府就构成了社会的最基本单元。在中国的社会发展进程中，企业作为独立的社会主体还是近些年的事，所以我国的企业所扮演的社会角色还远不如西方国家那么成熟。改革开放前，几乎所有的企业还与政府划等号，所谓“政企合一”，企业没有自己独立利益和独立责任。后来随着改革的深入，不断地放权让利，多种所有制企业的兴起，企业有了自己独立利益，其独立意识、独立责任才逐渐明确起来。

在改革开放数十年来，市场经济已经不再是初级阶段，企业管理业已细化深入发展，形成了多层次管理模式，设计管理的定义实际上在1966年由英国设计师 Michael Farry 首先提出，“设计管理是在界定设计问题，寻找合适设计师，且尽可能地使设计师在既定的预算内及时解决设计问

题”。所谓设计，指的是将计划、设想通过视觉形式传达的一种过程。而管理应理解由组织、指挥、协调以及掌控等职能组成的实践活动。如果将设计与管理这两个概念融通，变成设计管理的时候，有多角度的意义：一、对设计进行管理；二、对管理进行设计；三、对设计人才进行管理；四、对设计资源进行管理；等等。不管如何，设计管理已成为一种理念、一门学问，越来越多地受到研究和重视。

如果从企业层面理解：设计管理应指是企业管理者从企业经营角度对设计进行的管理，是以企业理念和经营方针为依据，使设计更好地为企业的战略目标服务。它主要包括：决定设计在企业内的地位与作用；确立设计战略和设计目标；制定设计政策和策略；建立完善的企业管理体系；提供良好的设计环境和有效地利用设计资源；协调设计部门与企业其他部门及企业外部的关系……。设计管理的基本出发点，是提高产品开发和设计营销的效率。在现代的经济活动中，设计已经成为一项有目的、有计划、与各学科、各



部门相互协作的组织行为。她的法则是：1、设计需要建立在企业的经济基础、工艺水平、生产条件的基础上；2、设计需要市场情报的汇集；3、设计必须符合设计合同约定；4、设计要受行业法规与国家法则制约。由此可见，缺乏系统、科学、有效的管理，必然造成盲目、低效的设计而出废品，从而浪费时间和资源，给企业带来致命的打击。值得庆幸的是我集团早在1998年就提出了“设计是龙头”的定位，以至于在二十年的企业成长历程中，集团设计始终走在我国装饰行业的前列。

2009年集团董事长进一步提出“办一个成熟的企业”的目标。在全球金融危机风暴的今天，能有如此的胆识，是对我全体员工的激励。作为设计管理部门，我们在迈向成熟的奋进中应该如何的认识呢？下面从六个方面展开：

一、设计战略管理。我们必须具备自己的设计战略，并加以良好的管理。设计战略是企业经营战略的组成部分之一，设计战略是企业根据自身情况作出的针对设计工作的长期规划和方法策略，是设计的准则和方向。管理的目的则是要保

证各设计所相互统一、协调一致。

二、设计目标的管理。设计必须有明确的目标。设计目标是根据设计战略的要求，组织各项设计活动预期取得成果。它包括具体的设计研发、设计数量、设计质量以及设计营利目标等。作为各设计所具体的设计活动或设计个案，也应有明确的设计定位、目标市场、竞争对手等。管理的目的是要使各项设计均吻合企业的品牌形象，吻合市场需求，以及确认设计产品能在规定的时间、正确的设计风格、合理的设计成本等全方位达到客户满意。

三、设计程序管理。设计程序管理也称设计流程管理，其目的是为了对设计实施过程进行有效的监督与控制，确保设计的进度，并协调设计过程的各方关系，这个方面我企业已有ISO程序管理模式。由于涉及规模与种类的差异，所利用的技术、资金、时间也各不相同，设计流程也随之相异。但环节总的有：“信息”（调查、分析、综合），“构思”（构想、定位、形式），“表现”（效果图、设计说明），“传达”（施工现场跟踪、图纸变更）

五个部分。不管如何划分，都应针对具体情况实施不同的设计程序管理。

四、设计系统的管理。为使企业的设计活动能良性的发展，设计能量的最大发挥，必须对各设计部、所进行系统的归类，这也包括与各设计所的协调关系。由于各设计所性质、特点、规模的不同，设计管理模式也应有差别。我院常见的有直属型、分散融合型、卫星型等形式，不同的模式有不同的运作形态。设计系统的管理还包括对设计师的管理：例如适当的包装，设计任务的分配，以此提高设计师的工作热情和效率，保证他们在合作的基础上竞争，这是激发设计师灵感的有效方法。

五、设计质量的管理。设计质量的管理是使提出的设计法案能达到预期的目标，并在制作施工图阶段达到合同所要求的质量。在设计阶段的质量管理，需要依靠明确的设计程序，并在设计过程的每一阶段进行评价。各阶段的评审与审核不仅起到监督与控制的作用，其间的讨论还能发挥集思广益的效果，有利于设计质量的保证与提高。设计成果转入施工阶段以后的管理，对设计质量的保证至关重要，在施工过程中，设计部、所应与施工项目部密切合作，实施全程实地跟踪，保证合理变更，保证设计项目最终符合客户要求。

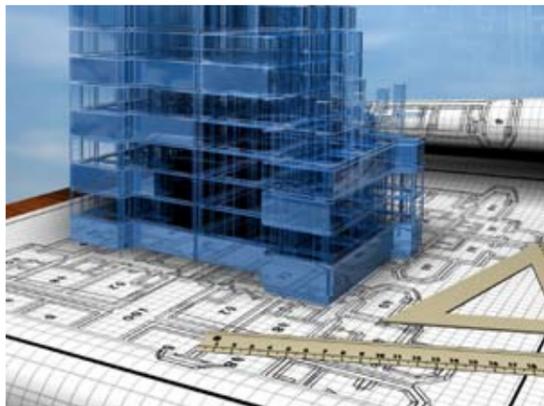
六、知识产权的管理。随着知识经济时代的到来，知识产权的价值对企业经营有着特殊的意义。在信息化、全球化的进程中，一方面对知识产权的保护意识越来越强，另一方面在现实生活中有意无意的侵权现象也十分严重。因此，企业应该有专人负责知识产权管理工作。对设计师来说，首先要保证设计的独创性，任何剽窃的现象，都是不能容忍的。

管理如此重要，这就对管理者本身提出了更高的要求。为了做好管理，管理者应当是一位“杂

家”。管理学不是一门纯粹的科学，其学科特点就是实践。管理就是一种将大量的经验，一定的洞察力和综合科学分析结合起来的实践活动。因而管理也不是一门应用科学，而是对科学的应用。管理者必须运用他们从科学领域和其它领域学得的全部知识，才有可能胜任管理。有人说：管理的最高境界是不用管理，这种境界就要求管理者必须学会激励被管理者进行自我管理，这就是管理者的看家本领。

成熟的企业会自觉承担社会责任，她首先拥有企业盈利能力，在盈利的基础上逐渐承担更多的社会责任；其次有优良的企业内部管理机制，让好的机制将责任分解承担；第三是构建企业文化与理念，有了好的企业文化理念就会更主动地承担社会责任。成熟的企业既不能任其所为、毫无约束，也不能求之过高、责之过切。比如这次汶川大地震中，很多房地产企业提供了大笔的捐款，这固然值得称赞，但房地产企业盖的房子质量是否合乎国家抗震标准要求才是最基本的标准，如果做不到如此，捐款再多，也不能尽到社会责任，更不能称为成熟的企业。

成熟企业和优秀管理者的要求是如此之高，相比之下，个人还有不少差距，只有自觉居安思危，不断居危思变，才能立于不败之地。



成熟与规范

——财务管理与工作实践

财务管理 翁尉杰

随着公司的不断发展，董事会适时提出要“办一个成熟的企业”的战略构想，公司财务管理如何针对本行业特点适应形势、与时俱进，是摆在每个财务人员面前的严肃课题。

装饰行业是一个工程在外、人员在外、资金在外的市场竞争激烈的劳动密集型行业，点多面广，管理幅度大，链条长，容易出现资金、税收风险。针对这一特点，多年来，公司摸索了一条资金使用“四个到位”的行之有效的财务管理规范运作模式。但为了贯彻董事会关于创办一个成熟企业的战略决策，确保公司财务管理体系的规范运作，突出要在以下六个方面快速提升。

一、要树立“大财务”观，提升管理科学化

科学发展观的本质是坚持以人为本，促进经济、社会和谐全面、协调与可持续发展，企业的一切活动，都要满足全员的生存和发展需要，提高企业经济运行质量，实现企业可持续发展。为此，财务管理理念要以实现企业目标为中心，追求企业价值最大化，树立“大财务”观，要以“低成本战略、创最佳效益”为主题建立新型管理



运行机制。为此，要将一切经济活动都纳入财务管理规范范畴，将财务管理融入企业生产、经营、经济运转全过程中。在此管理理念基础上，要健全科学的组织机构，设立财务、审计、成本核算、资金中心等部门，明确职责，合理系统的分工，从项目中标后的责任成本预测、会计核算、资金调控、监督检查有机地结合起来，各部门之间既要做到信息共享，又要独立工作，发挥部门职能，使企业财务管理过程规范化、系统化、程序化。

二、要完善企业财务管理制度，提高制度执行力

要结合企业实际，建立了一套健全财务管理制度。一个制度的生命力如何，能否得到有效执行，前提是制度本身是否合理、科学，在制度建立上，要涵盖企业经济活动和方方面面，从责任成本管理、资金管理、会计核算、会计人员垂直委派、薪酬制度、工程物资采购、劳务分包队伍管理、经营承揽、管理费用控制等方面加以规范，只要有财务收支、资金收付的地方都要加以制度规定。制度管理中更重要的是制度能否得到有效执行，为此，公司高层领导要从自己做起，率先成为制度执行者，营造提高制度执行力的良好氛围和文化。

三、要实施会计委派制，强化企业的财务监督

会计委派制作为防止会计信息失真、加强工程项目财务管理和防止资产流失的有效手段，通过直接委派制，对工程项目部委派财务负责人，由集团财务部进行定期考核，待遇与考核结果挂钩。只有这样，才能真正发挥委派制的作用，强化了企业的财务监督，有力提升企业的制度执行力。

四、要强化资金集中管理，有效控制现金流

企业经营过程中财务管理活动的核心是资金运行，资金是企业赖以生存的血液。由于装饰工程项目点多面广，各工程项目资金往往存在不平衡现象，一方面有的项目部资金短缺难以正常生产，另一方面有的项目部资金大量沉淀，通过资金集中管理，有效地防止资金闲置，提高资金的流动性，发挥资金应有的作用。强化资金集中管理，通过网上银行，实现资金异地监控与划拨，节约资金成本，同时实现了企业对资金的远程管理。

要高度注意现金流管理，以现金流来考核工程项目的管理水平，加强现金流量分析预测，严格控制现金流入和流出，确保企业支付能力。树立“资金到哪里，管理就跟到哪里”的观念，将现金流管理贯穿生产经营的各个环节。

五、要实行责任成本管理，严格控制成本和费用开支

大力推行责任成本管理，首先，在经营理念上，立足于开拓市场，做大做强，以规模扩张和成本控制获得项目利润最大化；其次，从广度、深度上加以开展责任成本管理。广度上，所有工程项目都必须纳入责任成本管理范畴；深度上，责任成本管理要真正成本分解到位，形成成本终极负责制。同时加大考核奖罚力度，将责任人的绩效与分解的任务完成情况挂钩，充分调动了员工的成本管理积极性；三把好外部劳务选择招标比选



关，严格控制外部劳务的计量拨款，不得超劳务合同计量和超计价拨款；四是把好工程物资采购关，实行招标采购降低成本；五是强化财务审核检查监督，确保各工程项目成本费用控制措施得到落实；六是制定高效的激励措施，奖罚分明，及时对各项目进行考核兑现，让职工看到参与成本管理的好处；七是实行财务集中分析，定期将成本完成情况与责任成本预算进行对比，找出偏差和存在的问题，提高项目责任成本管理水平。

六、要加强财务管理基础工作，建立持续监督机制

加强财务管理基础工作，对工程项目的财务管理应采用完全集权的管理体制，统一人员委派、统一结算、统一采购、统一劳务分包、统一资金管理、统一开支标准和范围等，对工程项目实行授权管理。对于大宗材料的采购、大型施工机械的租用、非生产性开支等必须由集团统一管理，必要时由集团对项目经理进行特别授权。集团装饰工程点多面广，持续监督必不可少，实行内部审计和财务监督相结合，综合检查和专项检查相结合，自查与互查相结合，在财务管理上形成全方位、立体式的安全防护网。监督检查要形成日常制度，对项目部形成落实制度的强大压力，监督检查的重点是现行财务管理办法、资金管理办法、工程项目责任成本管理办法、劳务分包管理办法等及财经纪律执行情况。

总结二十年多来的财务管理实践，从小作坊式管理到规范化运作，从粗放管理到程序化运作，从单一性管理到系统化运作，取得了长足的进步。但同时我们也清醒认识到，与董事会“办一个成熟企业”打造百年老店的要求，还有许多工作要做。集团公司领导特别是董事长对财务管理工作非常重视，在落实规章制度上率先成为制度的执行者，为我们开展工作营造一个良好的工作环境，为此，

我们计财部将开展以下几个方面的工作：

1、勤练内功、提高业务技能。财务人员必须具备扎实的财务管理知识、熟练的操作技能，积极学习新知识充实自己，及时掌握国家及工程所在地税务政策，加强同税务、银行等相关部门联系沟通，确保相关业务的顺利开展。

2、强化责任意识、加大奖罚力度。部门负责人、机关财务人员及外派财务人员三个层面职责划分明确，各负其责，责任到人，建立和完善责任追究制度和奖罚制度。通过多种形式考核，定期进行责任讲评，业绩与工资奖金挂钩，如工作责任心不强、业务能力和时效不达标及出现其它违规现象，视其影响程度进行处罚，造成恶劣影响的解除聘用关系并追究经济及刑事责任。

3、加强管理、防范风险、确保工程资金“四个到位”。严格遵守国家税法及工程所在地税收管理规定，及时足额缴纳税金，财务负责人、税务会计、项目负责人及外派财务人员各负其责，确保国家税金及时到位；严格执行建设部门及公司劳务管理规定，劳务工人工资及时足额发放到工人手中，确保人工费按时到位；材料款项的支付严格遵守公司审批程序，确保工程保质保量按时完成；严格控制成本费用开支范围，确保公司利润目标的实现。

4、增强服务意识、提升服务功能。财务人员既要有管理责任，更要有服务意识，服务全公司，服务施工第一线。执行规章制度是刚性的，必须有原则性，而服务必须是柔性的，服务要热情周到，及时高效。

我们相信，只要我们认真努力，规范运作，财务工作一定能上一个新台阶。

我们有信心，让财务管理成为公司“办一个成熟的企业”的最坚实的保障。👍

发挥桥梁作用

工会
林养

共建百年深装



“办一个成熟的企业”是深装集团董事会在2008年年终总结会上首次为企业提出的发展方向，它代表了全体员工的共识与意愿，更是全体员工梦寐以求的目标，这一决策的出台，是董事会纵观全球经济危机的背景与国际国内知名企业发展的经验与教训，结合本公司的实际与现状，经过深思熟虑才提出来的。董事会不但提出了办成熟企业的目标方向，更明确了办成熟企业的“五条标准”：包括企业的责任；企业的文化建设；企业的抗风险能力；企业的诚信共赢运作；企业的可持续发展。董事会的这一决策，目标明确，标准清晰，条件成熟。目前的关键是作为企业主体的全体员工，如何围绕办成熟企业这一目标迅速行动起来，把任务落到实处！

努力学习、深刻领会办成熟企业的重要性与必要性

为了使办成熟企业的目标不致于成一句空洞的口号，而要付诸于每位员工的自觉行动，工会认为有必要提高每位员工对办成熟企业的重要性、必要性及其标准、内容的认识和理解，只有认识提高了，精神实质领会了，才会落实到行动上。自从董事长汪家玉同志在2009年第二届董事会第七次会议上再次重申“办一个成熟的企业”的五条标准作了精辟的分析和讲解后，并形成了董事会决议，一定要为创办一个成熟企业而奋斗。工会于5月23日组织了全体工会委员对董事长的讲话进行认真学习讨论，原原本本地学习了办成熟企业的五条标准内容，并结合公司目前的状况，围绕“身为企业员工，在创办成熟企业中我该做些什么？”这个主题展开热烈的讨论，全体工会委员一致认为：办成熟企业是我们每位员工责无旁贷的责任与义务，只有企业成熟了，企业的发展才会持续稳健，员工才

有归宿感；稳定感；安全感；也只有成熟的企业才能经得起风浪，当全球金融风暴袭来之时敢于提出“不裁员，不降薪”的口号，这是对全体员工最大的安慰和信心保证。我们要教育和引导员工好好珍惜自身岗位，懂得感恩股东，感恩企业，感恩改制。我们每位工会委员都要以身作则，带领全体员工从现在做起，从自身做起，从细节做起，为创办成熟企业拿出具体行动，做出应有贡献。

遵章守规，锲而不舍，为创办成熟企业默默作奉献

深装集团至今已走过二十三年的光辉历程，二十三年来，企业历经风风雨雨，坎坎坷坷，一步一步向前行，一天一天稳健发展，曾经分享过多少次成功的喜悦，也有过挫折与教训。企业的发展壮大，逐渐走向成熟，离不开二十多年来企业管理者用辛勤劳动和聪明才智结合企业的实际与特点制定出一整套行之有效的企业发展战略和规章制度；更离不开全体员工二十多年如一日，锲而不舍地坚持遵章守规，默默无闻地为创办成熟企业做奉献的高尚精神情操。曾记否？在企业创建初期，在施工生产呈现点多线长，工程项目高度分散的环境条件下，为加强管理不失控，在生产经营中坚持“四个到位”原则：即人工费到位；材料费到位；国家税收到位；目标利润到位；使我们所做的工程项目绝大多数能顺利完成，圆满结束。在资产管理上始终坚持“三原则”：即经营者所经营的单位、部门的资产能正常增值，则自主经营；资产不增值只保值，则报告经营；资产不但不增值反而出现贬值时，则调整经营。实践证明，资产管理的“三原则”对企业持续健康发展起到十分重要的保证作用。在建筑装饰市场竞争异常激烈，表现在对市场竞争白热化的今天，我们又及时推出了“三大服务”的模式：即提倡机关要对生产一线采取跟踪服务；导向服务；代

理服务的服务方式，最大限度地满足生产一线和业务经理的需要，使我们的生产业务不断发展扩大，路子越走越宽，企业的形象与知名度也越来越高。在“三大服务”中，机关职能部门始终坚持对工程投标所需的证照资质原件一律派机关员工及时送达指定地点，以满足工程报名、资格预审和开标等需要。对分布在全国各地的工程施工项目，坚持二十多年来不间断地实施跟踪检查考核，重点检查安全、质量和人工工资的发放等情况，做到奖罚严明，有效地保障了施工项目的安全和质量。为了更好地方便生产一线的业务经理和管理人员回机关职能部门办理各项业务，机关又进一步推出了“一站式”，“一层楼”服务措施，所有生产经营业务均在集团办公楼四楼办理完毕，办理业务所涉及的职能部门和直接领导，包括经营部、工程技术部、财务部和财务总监均设在同一层楼——四楼办公，有效地提高了工作效率和服务质量。

二十多年来，我们企业的成功经验除了锲而不舍执行这些行之有效的规章制度外，更重要的是始终如一地坚持贯彻董事会为企业量身定制的“三变”工作方针，即把思想变制度，把制度变行动；把行动变效益。实践让我们体会到：办成熟企业，企业的决策力固然重要，但最关键的是企业员工对企业决策、企业制度的贯彻力和执行力。我们要力求将企业的理念、企业的决策、企业的文化、企业的各项规章制度融入员工的思想灵魂中，落实到员工的行为上，在员工中生根、开花、结果，使之形成人企合一，人文合一的境界，成为激发员工创办成熟企业的动力和孵化器。

扎扎实实，一步一个脚印，为创办百年深装夯实基础

创办百年深装，尽管不是一朝一夕，一蹴而就的一件事，而是需要时间，人力物力的不懈努

力与奋斗，但只要全体员工一致认定了这个目标，上下一心，团结一致，认认真真，扎扎实实，一步一个脚印地往前走，我们的目标就一定能实现。深装集团还只有二十三岁，还处在青年成长期，但她走过的每个阶段，每段历程在员工心目中都烙下了烙印，留下了不可磨灭的记忆，这对创办百年深装无疑是一笔宝贵的精神财富。但要真正



建成百年深装，使深装集团在社会上享有广泛的知名度、信誉度和良好口碑，我们要走的路还很长，要做的事还很多，首先是企业的每项决策措施，每项规章制度，每个部门每个岗位的职能职责，每项工作的操作规程和注意事项都得要深入人心，渗透到每位员工的思想和灵魂深处，溶化到血液中，养成良好执行和贯彻习惯，极大地提高自觉性。每位员工在各自的工作岗位上和操作规程中都要

认真负起责任，全身心投入工作，必须有敬业和无私奉献的精神。

创办百年深装，当务之急就是要扎扎实实的夯实基础，搭固平台，作为深装集团的一名员工，首先要学好、用好、执行好经全体员工大会通过的《员工手册》，企业《员工手册》的内容和条文就是企业的一部法规，是集企业理念、企业文化、企业的规章制度以及员工权利、义务、责任、福利、劳动纪律、行为规范等内容于一体的读本，是检验员工行为准则的唯一标准，每位员工务必认真学习，深刻领会、牢固记取，员工的一举一动都必须符合《员工手册》的规定。当前仍有个别员工的行为与《员工手册》的标准仍有不少差距，在日常工作中对国家法规、企业发展、员工福利、自身的奉献、投资回报，相互关系结合不紧，对公司的全面建设缺乏主人翁精神。这些行为都是与办成熟企业极不相称的。办成熟企业，建百年深装是大势所趋，人心所向，希望所在，希望个别员工要懂得感恩而不是埋怨；要学会奉献而不是索取；要维护和谐而不是走个人极端；要通过劳动获取报酬而不能用投资本来满足个人的需要。

办成熟企业，建百年深装，还得从班组、部室做起，从每位员工做起。班组、部室是企业一切工作的落脚点，是基层的基层，员工是班组、部室中的一分子，只要每位员工的工作做好了，班组、部室的工作就做好了，班组、部室的工作做好了，整个企业的工作就做好了。大凡成功的企业，都十分注重班组、部室的建设，以此来统一员工的思想，铸造企业的灵魂，让办成熟企业，建百年深装的光荣而繁重的工作任务和历史使命在班组、部室中“着陆”，从基层抓起，从每位员工做起，认认真真，扎扎实实，一步一个脚印向前推进，我们就一定能把企业办成成熟企业，建成百年深装！



“办一个成熟的企业” 是实践科学发展观的具体行动

党务 何育文

国际金融危机爆发后，中央出台了应对金融危机提出的“不动摇、不懈怠、不折腾”和“保增长、保民生、保稳定”的一系列政策。面对国际金融危机，深装集团做了认真分析和研究，认为危机具有双面性，有危就有机，风险和机遇并存。经济“寒冬”不可怕，关键是要坚定信心，敢于直面金融风暴，用心捕捉商机。当传统发展模式受到冲击，科学发展模式受到推崇时，就是一个历史性的发展机遇。谁把握住机遇，谁就能赢。深

装集团提出努力“办一个成熟的企业”就是一个积极的行动，是实践科学发展观的具体表现。

1、走向成熟是企业发展的必由之路。如果说过去国际一流大企业是成功的，那么它的倒闭就是不成熟。成功不等于成熟，这是一个全新的课题，任何一个企业都必须深思，认真探索研究，实施新战略。办一个企业不难，“办一个成熟的企业”就不是一件容易的事，它是一个长期的目标，需要长期不懈努力，经得起各种复杂环境的检验，



深装集团装饰总承包工程——中华世纪坛。

经得起社会各阶层的检验，经得起历史检验，经得起长期的市场检验。企业成熟方能有足够的的能力应对危机 战胜困难。企业如何实现可持续发展，如何确立长远的目标？我们深装集团先后召开了四个专题调研会，集中四天时间学习调研，内容紧紧围绕“坚持以科学发展观为指导，探讨‘办一个成熟的企业’的标准，分析‘办一个成熟的企业’的重要性和必然性”发动大家出主意 想办法，结合实际、实事求是，为制定成熟企业各项机制打好基础。大家认为，走向成熟是企业发展的必由之路，是企业的最佳选择，全体员工都要亲力亲为，力挺企业走向成熟。公司董事会在科学发展观的指导下，经过多次调研，通过了《关于“办一个成熟的企业”的决议》，这是企业的长远目标，也是我们认真地实践科学发展观所走的第一步。我们必须坚定地走下去，取得可喜的成绩。

2、“办一个成熟的企业”必须以科学发展观为指导。科学发展观不仅是我国经济社会发展的重要指导方针，也是企业走向成熟的指导方针。

成熟企业的最大标志是有自己的价值体系与发展方向，与科学发展观密切联系，是企业实践科学发展观的具体内容。因此，企业一定要用科学的眼光审视成熟，用发展的眼光导向成熟。运用科学的思维方式来思考问题，科学的观点来判断事物的发展变化，用科学发展观统率企业，以科学发展观指导企业生产经营，学会在发展中认识问题和解决问题，使企业朝着“社会责任强、企业文化强、抗风险力强、共赢意识强、稳健发展强”的方向迈进。

3、“办一个成熟的企业”是实践科学发展观的具体行动。大胆创新才有发展，大胆实践才有希望。企业实践科学发展观最终目标就是成熟的可持续发展的企业。达到内增活力，外树形象，强势发展。企业核心竞争力大幅提升，经济效益大幅提高，社会责任感明显增强，市场影响力明显加大。“办一个成熟的企业”是实践科学发展观的具体行动，包括成熟企业的标准，成熟企业的制度，成熟企业的团队，三位一体，才算得上成

熟企业。

第一，必须把握好公司创办一个成熟的企业“五个基本标准”。企业的责任标准是第一位的，没有责任就没有岗位，不负责的企业是社会的祸害，员工的灾难。企业文化建设的标准是企业发展的结晶，企业文化是企业综合素质的展现，是成熟企业核心价值的体现。企业抗风险能力的标准很关键，规避风险，提升核心竞争力。企业诚信共赢运作的标准是对合作方的真诚，对利益各方的互惠互利。企业稳健可持续发展标准是打造百年老店，形成有自己特色的企业品牌的基础。企业要从长远战略目标出发，不争一时之利，不计眼前得失，着眼于健康、稳健、持续发展。

第二，完善成熟企业制度。按照“办一个成熟的企业”的战略思路，从长效机制入手，用制度来规范企业经营运作，用制度来约束各种不良行为，用制度来保障企业可持续稳健发展。深装集团已建立了有自己特色的管理体系，有整套规范管理制度。传统有效的管理模式，必须继承下来。创新发展的新管理制度，必须更好地融合，使企业管理制度更加完善与成熟。在生产经营上，我们在“三变工作方针”、“三级考核”、“四个负责”、“四个到位”、“四个共享”等有效机制的基础上，健全和完善“四制、四管、四控”和“经营三化”的经营管理模式。在风险控制上，坚持“三不原则”。在机关服务上，强化“三个服务”等有关制度。在党组织服务机制上，完善“五个贴紧”和党员发挥先锋模范机制，为生产经营服务，为企业经济效益和社会效益服务。在企业维稳机制上，要协调好各方利益，把维护企业员工的合法利益，增强企业和单位的长远发展后劲作为开展工作的切入点和出发点，不断推进企业在制度建设上走向成熟。

第三，建立成熟企业团队。成熟的团队与成

熟的企业息息相关。成熟的团队，是企业成熟的重要指标，是企业核心竞争力的重要因素。包括企业领导层、职能部门管理层和员工队伍，都必须具备成熟素质。团队协作，合力就大。要用“思路变制度，制度变行动，行动变效益”来规范团队建设。用思路、制度、行动、效益的质量来检测企业的成熟度。人人都要按照成熟的标准来做，人人都要用成熟的标准来检测自己。党组织要加强党员“信念、宗旨、责任”的教育，引导全体党员牢固树立了“六个意识”，即：解放思想意识、自主创新意识、先锋模范意识、社会责任意识、优质服务意识、驾驭市场意识。做到多守一份文明，多尽一份义务，多担一份责任，多做一份贡献，多想办法推进成熟企业团队建设。

深装集团在创办一个成熟的企业过程中，从研究制定“办一个成熟的企业”的标准开始，到不断健全和完善成熟企业的制度，再到努力建立一支成熟的企业团队，一步一个脚印，稳步推进。各职能部门都在学习、深化、提升的过程。全体员工都要积极融入到成熟企业的团队中去，在成熟企业的团队中有所作为，有所贡献。党组织和全体党员更要主动去接任务，率先行动，做好宣传发动，做好服务，做好企业文化宣传教育，立一面成熟的旗帜，做一名成熟的骨干。企业党员的先进性，就是要突出效能，突出主动，工作要有开创性，要有进取精神，务必干得更实，干得更好，干得更快。目标只有一个，“办一个成熟的企业”。个人成熟才能团队成熟，成熟制度才能规范管理，规范运作。各个岗位都能认真负责，把好工程质量关、政策法律关、资金运作关和材料文字关，按照成熟企业的制度来办事，我们的目标就一定能够实现。企业沿着科学发展观指引的道路走向成熟，就是对社会的一个贡献，就是认真实践科学发展观的具体行动。

关于做好企业策划部工作的一点探索

策划管理 吴巧平



“办一个成熟的企业”，这是我们公司二十三年发展的总结，是董事会面对国际金融危机所作出的战略决策。“办一个成熟的企业”结合企业实际列出了五条标准，即：企业的责任标准、企业的文化建设、企业的抗风险能力、诚信经营的共赢运作、企业的可持续发展等。

一个成熟的企业对职能部门、对员工有了更高的要求，不可能存在企业是成熟的，而职能部门与员工却不成熟。企业策划部是为适应企业规范管理和企业发展的需要，提高公司的整体形象和综合竞争力，满足企业的战略规划、对外形象的需要而成立的部门，这也是办一个成熟企业的需要。办一个成熟的企业对职能部门的要求很高，因此部门定位与建设、部门工作与绩效考核是做好企划工作的重点。

一、企划部的定位

企划部一成立，公司领导对企划部的定位就很明确，在部门职责与职能上有详细的要求，如：企业战略规划、品牌建设、公司资质管理与提升、公司对外的各种申报、公司对外关系协调等等。明确了定位，就要实施“三变方针”中的“把制度

变为行动”。落实到行动和观念上，首先要提高认识，服从整体。俗话说，大河涨水小河满，大河水浅小河干。公司代表着整体利益，企划部履行职能部门管理的职责，代表局部利益。只有公司的整体利益有保障，职能部门的局部利益才能更好地体现；只有服从公司的整体利益，才是职能部门的价值体现。再则明确职责，各司其职。要提高效率，就要明确部门内部岗位之间责、权、利，明晰各自的岗位职责，让每个人都知道自己该做什么，不能做什么，做到“岗位职责到位”。第三要协调合作，和睦相处。部门内部之间只是职责分工不同，每个人的终极目标都是做好部门工作、促进企业发展，因此，同事之间要步调一致，相互支持，和睦共处，遇到问题及时沟通、及时消除误会和分歧，形成一个成熟的工作团队和管理团队。

除发挥企划部部门的专业服务职能外，在部门流程规范建设时还要注意简单明了，简单才能执行和落实，切忌繁文缛节，犯本本主义的错误。同时，还应根据市场状况与公司业务发展需要，随时调整部门管理流程，保证流程规范与公司业

务发展的一致性，与市场的同步性，避免管理流程僵化，影响管理运作效率。涉及到公司别的部门的流程，按照流程做，如觉得需要完善，一定要提出书面的合理化建议，切忌当面不说，背后乱说，既是对公司不负责任，也是对本部门的不负责任。

二、企划部的建设

企划部的专业服务职能要求部门人员必须具备相对较好的专业研究能力与学习创新精神，同时应充分了解公司的业务，这样才能较好的为一线市场提供服务，提升公司的形象和综合竞争力。

对于部门的人员应注重对其专业的培训，同时对公司业务知识的培训，以便使其具有开阔视野提高研究能力，同时能够将理论知识应用到实际工作操作之中。具体培训形式可采取：1、外派专业培训；2、同行业交流；3、企业内部培训；4、与一线业务人员进行多种形式交流，如到一线项目部与业务人员沟通等。

企划部的工作，不像一线项目部那样直接与工程效益和业绩挂钩，而往往以服务性、临时性、梳理性工作为主，考核指标较难量化。在实际工

作中的考核指标设计中，应涵盖三方面的指标：体现专业能力的“职能型指标”、工作效率改善的“改进型指标”，企业重大奖项申报的“专项任务指标”。

因此，工作中，我们企划部注重对部门工作的计划管理，避免出现工作忙忙碌碌却无头绪、或是工作“为结果而结果”的现象，避免临时性的工作成为主要工作绩效考核的依据。企划部成立以来，一直坚持每月底作工作总结及安排下月的工作计划。部门人员每月一次聚在一起讨论工作总结及计划，让每个人都清楚自己上月的工作情况，需要总结的经验及下月的工作计划。这项工作形式已经成了企划部的工作制度，今年初作了调整，因为经常有跨月份的工作，所以改成了两月作一次总结和计划。这项制度可以让部门人员之间相互交流，总结经验更好地提高工作效率，促进工作绩效。现在我们选定双月初作工作总结和列计划的形式。主要内容是：双月初召开半小时部门会，总结交流工作情况、工作绩效情况。重点针对在工作中采取的措施、存在的困难和问题，以及下月的工作重点和工作计划等情

况。企划部成立一年半以来，我们一直坚持推行这项活动，顺畅沟通机制，及时发现与研究工作中出现的新情况、新问题，提高工作效率，为落实岗位责任目标奠定了基础。

三、做好企划部工作的几点探讨

综合企划部的工作，按照办一个成熟企业的思路要求，我总结了以下几个方面，和大家一起探讨：

第一，企划部的首要任务就是准确理解公司的理念、明确公司的发展目标、熟悉公司的企业文化。对企业文化的深度理解，一定要把握好企业的整体发展战略和企业文化之间的关系，不能产生相冲突的主体行为活动否则会对公司的企划工作带来不便。其次要把握本行业市场的发展趋势和方向，才能了解公司未来的发展方向。要准确理解公司高层领导的思维方式以及企业的发展战略，理清了思路，要广泛调查公司品牌目前的状况，比如知名度、美誉度及社会关注程度，掌握品牌和公司业务的第一手资料。同时要加强与政府、协会沟通，掌握准确的政策信息，为企业所用。要明白，提升品牌、提升公司综合竞争力、为生产一线服务是企划部的主要任务。

第二，很重要的一点我们要愿意而且善于借用外脑，比如我们的一些活动策划、广告策划、信息化建设，完全可以借助专业的策划公司、广告公司、信息化软件公司，要善于利用各种已有资源为公司的发展服务。

第三，要经常的和公司高层管理人员沟通和交流思想。这对于刚成立的部门正常地开展工作是必不可少的一个环节。企划部是贯彻把思路变成制度，把制度变成行动，把行动变成效益的策划部门。企划部的工作职责决定了需要经常和公司办公室、工程部、财务部、经营部、设计部等等部门沟通，有些工作牵涉到几个部门，更要注重和负责行政工作的领导共同研讨，避免无效工作和重复工作，更好地达成工作目标。

第四，在制定每个企划工作方案时一定要明确该做什么、如何去做，而且要考虑公司所做的事情如何被社会所了解和介绍。方案的可实施性和操作性要很强。例如，企业工程荣誉的每项市优、省优、国优的申报及专家复查，企业资质的申报，重要社会荣誉申报等等，都需要作一个策划，了解政策的各项细节，同时有条件时还要注重与同行业沟通，尽量使工作事半功倍，不打无准备之仗。

第五，这是很重要的一点，就是工作一定要有主动性和创造性。企划部的工作需要整体部门去主动开展，不是被动地等公司领导布置工作，有时还要创造性地寻找承载企划案的载体。我们去年作的直通车企业申报、今年上半年作的总部企业申报，都是企划部主动了解政府的各项政策，主动申报。目前公司已经通过了直通车企业申报、福田区的总部企业申报，已获得成功。这既是对企业形象的提升也是对公司所作出贡献的肯定。创新工作并不是一句空话，要体现在部门的工作当中，作为企划部不创新，没有创造性的思想提出，我想企划部也没有存在的必要了。

第六，加强学习。二十一世纪的文盲新定义就是不会学习的人。我要求自己以及部门的工作人员都要经常充电，留意新闻、留意相关的介绍，多读书，不断充实自己的理论知识和实践经验。这也符合我们公司企业文化要求的重要一点“学习型互补文化”。按照办一个成熟企业的思路，对自己高要求，不断地学习新的知识，充实自己，对自己充满信心，对工作充满激情，快乐工作，让自己永远都富有激情富有创意。👍



说成熟

王朝贵

无论动物、植物，凡有生命，皆有成熟期。成熟是生命体生长过程必经的一个阶段。

非生命体的社会现象，如社会制度、政党机关、社会团体、企业等等，也有一个成熟期，这是发展的事物必经的一个阶段。

可见，成熟是客观事物的规律。

从不成熟到成熟是客观事物的发展过程，这个过程是不可少的。

成熟是一个进步。大的说，人类从猿到人，从直立行走走到火与工具的使用，



人类才进入成熟。小的说，一个人从婴儿到儿童经少年步入十八岁有了公民权，从生理上说，这个人才算步入成熟。而从办事能力、社会阅历上说，成熟又是另一个标准，那就是有了自己的思维自己的判断自己的价值观，能独立做事并做成功一件事。企业也是这样，从初创到快速发展到稳健经营，从企业文化的建设到规章制度的确立，企业才可称得上成熟。

汪家玉同志提出了“办一个成熟的企业”的号召，明确地指出了企业的发展方向，成熟的企

业不在于企业的发展规模与赚钱多少，而在于企业文化、成熟的规章制度与社会责任。

汪家玉同志详细地论述了一个成熟的企业的五个标准，第一条标准就是责任标准。从四个方面看企业责任：市场责任、社会责任、企业持续发展责任、企业员工责任。社会责任里包括法律责任、社会稳定、社会和谐、道德义务等责任。汪家玉说，一个不负责任的企业是没有发展前途的，也是不成熟的。

汪家玉同志还谈到创办一个成熟的企业的必要条件，其中成熟的制度与成熟的团队尤为重要。

五条标准，四项条件，不断奋斗，日渐完善，深装集团成为一个成熟的企业指日可待。

广东省提出，不做世界的打工仔，力争自主创新，完成经济转型。笔者认为，这是广东经济发展走向成熟，可嘉可贺！

生产发展了，河流污染了，沙尘暴来了，这实在是得不偿失。党中央提出了科学发展的号召，重视人与人，人与社会的和谐；重视资源的利用和环境的保护，我们的发展，应该说在走向成熟，形势大好，越来越好！

成熟是一种丰收的喜悦。农民指着黄灿灿的麦田说，麦子快成熟了，又是一个丰收年。这是劳动者的喜悦。

成熟是一种希望。儿女上了高中进了大学，父母喜洋洋，情不自禁地说：“孩子懂事了，快成熟了。”希望即将实现，多么叫人高兴。可怜天下父母心，孩子的成熟是他们最大的希望。

成熟是一种生产力。从不成熟发展到成熟，将极大地促进发展过程，决策力到贯彻力有明显的提高，这本身就是生产力。

成熟是一种美。成熟的韵味，成熟的风度，美在其中。成熟的企业，它的文化、它的制度、它的形象，显示了它的综合实力。👍

谈谈“办一个成熟的企业”

周丽

随着经济的发展，不论大中型企业还是小企业都在积极的谋求自身的发展。做企业，做大做强是不变的宗旨，可是所谓做大做强，只是一种空泛的描述，单是这样的一个词是不能定义出一个企业的终极目标，或者说是不能给出企业明确的发展方向的。做大做强的标准是什么？怎么样的企业才是有能力有机会做大做强呢？这首先要要求我们的企业成为成熟的企业。

“成熟”即各方面都发展到一定阶段，各个机能都能够最大限度的释放作用。对于一个企业来说，一般都会经历初级阶段、发展阶段，成熟阶段三个时期。初级阶段是建立雏形阶段，需要探索，创新，最终形成企业的轮廓，进而进入发展阶段，即在初级阶段形成的一个模糊的基础上不断的细化，不断的优化，整合，这是一个漫长的过程，也是一个优胜劣汰的过程，一部分企业在成长过程中夭折了，但另一部分企业则终于迎来了春天，步入成熟企业的行列。

成熟企业，顾名思义，就是发展模式、规章制度，指导方针都已经相当完善并且正确，足以让企业沿着正确的发展轨迹稳步的前进，而企业的资源也已经能够做到最大限度的整合优化利用。一个企业，到底是怎样的，才能算得上是成熟的企业呢？

第一，成熟的企业要有明确的发展方向、目标和发展规划。发展方向和目标进行宏观调控，发展规划则是具体实施步骤。一个企业能够穿过



漫长的发展阶段进入成熟阶段，预示着企业的管理者已经对企业的自身以及市场的供需状况有了较为完整的了解，在此基础上确定企业的发展方向和目标，一方面切合实际，另一方面有很大的可行性。成熟企业的发展规划不会急功近利，渴望一蹴而就，而是一步一个脚印，踏踏实实，完全量力而行，稳步的前进的企业，才是有根基的企业，才是一个成熟的企业。

第二，成熟的企业有着成熟的企业文化。企业文化是企业的精神支柱，是在企业长期的发展过程中不断摸索不断革新的管理理念。成熟的企业文化以人为本，把人力资源看成是企业发展的动力源，也是最基本资源，企业与人的关系甚至可以看出是水与船的关系，“水可载舟，亦可覆舟”这是唐太宗治江山时的一句名言，用在企业与员工的关系上也不为过。企业的发展依赖于员工的努力，没有员工的付出，再正确的方针也只是一



个空架子，搭建不了高楼大厦。所以，成熟的企业是在以人为本的企业文化的指导下，将员工的利益作为目标之一，企业与员工共同促进，在和谐的氛围中前进。

第三，成熟的企业有着强烈的社会责任感。经济利益是所有企业所追求的目标，但却不是唯一目标。一个成熟的企业，在为自身创造经济价值的同时，也在不断创造社会价值。除了比较明显的公益事业外，更多的是指一个企业在为自己创造利润的同时给社会带来的潜在的价值，例如：优良的服务给人们以精神享受、优质的产品给人们以物质享受等等。为什么有那么多企业在兴盛之后开始衰败？众所周知的三鹿集团又是为什么

销声匿迹的？企业生存在社会当中，只有有着强烈的社会责任感的企业才是成熟的企业，也只有成熟的企业才能在商场中游刃有余。

第四，成熟的企业能够最大限度的优化资源配置，创造出最多的利润。企业资源包括：人力、物力、财力，怎样将这三者以最优的方式整合，利用，创造出最大的利益，是每个企业面临的重大课题。成熟的企业一定有一套属于自己的独一无二的运作模式，这个模式涉及到企业业务范围内的所有部分，并将这些部分组合成一个整体，就像人体一样，各个器官都在运作着，每个器官都发挥自己的作用，组成了一个健康的人。成熟的企业就像一个健康的人，每个部门就是一个器

会在前进的道路中迷路。纲领性规划根据大的方向分解出来，具体化，详细化，步骤化，最重要的是具有可行性和实用性，用行动和业绩来向总的目标靠拢，最终实现总的目标。

二是完善并落实企业文化。“区别型人本文化，学习型互补文化、绿色型环保文化，价值型发展文化”作为我公司的企业文化，已经很好的体现了以人为本的宗旨，关键在于怎样将企业文化贯穿到企业的运行当中，怎样将企业文化落到实处而不仅仅是一句空话，怎样真正让人们体会到企业的存在，这就需要企业的管理者心中有员工，给员工发展的机会，提供成长的平台，让员工感觉到企业的栽培，看到未来的前景，也就更愿意付出。留得住人，用得好人，才有可能成为成熟的企业。

三是最大限度的发挥各个部门的作用，并且重视各部门的协作。要成为一个成熟的企业，就要先成为高效高质量的企业。一个项目分配出来，很快就能找到执行的部门，执行的人，执行的办法，每个部门分工协作，既注重时效性又不能忽视质量，在尽可能短的时间内高质量的完成。这需要在长期的发展过程中，不断的积累经验，不断的分析，改进，循序渐进，最终形成一套完整的岗位流程，办事流程，让任何事务有章可循，有理可依，一切才会有条不紊，走向成熟。

成熟的企业才能做大做强，然而成熟的企业不是一成不变的企业，不是已经跻身成熟企业行列就一劳永逸的企业，在社会发展的浪潮中，真正的成熟企业是随时发现自身不足，随时创新，变革以求更大发展的企业。深装集团在实现成熟企业的道路中也许有风雨，也许有坎坷，但是只要深装集团上下一心，共同努力，目标总能实现。👍

官，既相互独立又相互合作，而联系它们的血液就是这独一无二的运作模式，支撑整个企业，创造最大的价值。

对于我们这个经历了20多年风雨的建筑企业来说，要成为行业内的成熟企业是一项任重而道远的工程。建筑行业有自己的行情，从业范围相对比较狭窄，竞争却愈来愈激烈，怎样才能有限的市场上将自己打造成稳步发展，蒸蒸日上的成熟企业呢？

一是要有一套适合我们发展的目标和纲领性规划。我们想要发展成一个什么样的企业？是单一型的装饰装修还是可以在拓宽业务范围，逐渐渗透到相关行业内甚至更远，方向一旦确认就不

成熟

幸园春

千万株小草 成熟了
绿遍了原野 伸向天涯
大地的庄稼 成熟了
沉甸甸的果实 丰收的希望

稚嫩的孩子 成熟了
卸下肩头沉重的书包
十八岁的新一代公民
跨进人生的殿堂

走进生活的他 成熟了
不会在同一个地方第二次跌倒
世事洞明 人情练达
满怀雄心 渴望辉煌

少女的她 成熟了
鲜明着分段的肩与腰
青春与妩媚同在
美丽闪亮在脸上

市场经济中的企业 成熟了
稳健经营 持续发展
文化与效益同步 创新与发展齐飞
创过程精品 树企业形象

办一个成熟的企业
这是我们奋斗的方向
成熟的团队 成熟的体制
让危机远离自己

啊 成熟是一首诗
诗的韵味 诗的芬芳
啊 成熟是一首歌
歌的旋律 歌的铿锵

啊 成熟是生命成长之美
有成熟才有生命的价值
成熟是事业发展的一座桥
从桥的这头走向辉煌

走向成熟 珍惜荣誉

深装集团 2009 年上半年获市优工程奖 8 项、省优工程奖 8 项



深装集团已连续七年荣膺中国建筑装饰行业百强企业前列。

近年，深装集团实施创建“过程精品”工程收效显著，去年一年共 22 项工程获得市优、省优、国优工程奖。今年上半年收获了 16 项市优和省优，其中 8 项市优：深圳 4 项（装饰工程）、1 项（幕墙工程）、苏州 1 项（装饰工程）、深圳 2 项文明施工工地奖；8 项省优奖：广东省 5 项、安徽省 1 项、河南省 1 项、江苏省 1 项。