



2013年11月

15 星期五

癸亥年十月十三

月刊

2013年第三期

总03期

粤内登字B福田第0003号

**“深装总”**

公众微信正式开通啦

想在第一时间了解深装总的最新资讯吗？  
想在第一时间知道深装总的最新动态吗？  
想在第一时间参与深装总的最新活动吗？  
“深装总”公众微信号开通啦！只要动动手指，扫一扫二维码，加入“深装总”，即可一一实现。还在等什么？赶紧加入深装总FAMILY吧！

主办单位：深圳市深装总装饰工程工业有限公司

顾问：胡正富 总编辑：曾晓亮 主编：刘奇栋 责任编辑：林微微 美术编辑：谢可、甘东

(内部资料 免费交流)

# 胡正富：深装总要做世界级装饰明星企业



与改革开放同步成长起来的深装总迎来了三十周年。深装总总经理胡正富表示：中国经济的稳步增长和城镇现代化的飞速发展，给装饰业带来了巨大机遇，深装总从事的公装比家装具有更大的市场空间，三线城市的机会尤其大，“铁公机”的建设将带动公装业五年内上升20%以上，深装总要夯实基础，走专业化道路，做大做强，成为世界装饰行业的明星企

业。

在中国很多行业都已经白热化的情况下，虽然装饰行业竞争亦相当激烈，但有四个原因使得装饰业在未来数十年内仍然被广泛看好，前途一片光明。

一是国家基础设施建设高速发展。首当其冲的就是“铁公机”，即铁路、公路和机场。这既是促进中国经济发展的动力，更是装饰业的巨大商机，为装饰

业提供了广阔的商业空间。“铁公机”修建带来的“鲶鱼效应”，片区的基础设施，如小区、酒店、殿堂会所，都蕴藏巨大的装饰应用。未来五年内，仅仅华东地区，规划在建和扩建的机场就达26个。正在全国兴建的高速公路、高速铁路网络，沿途车站装饰本身就是一个巨大市场。

二是旅游业的发展。旅游业发展带动了酒店业的兴盛。就拿云南来说，“十二五规划”期间，拟建五星级酒店数量就在100个以上。全国星级酒店的建设所创造的装饰市场容量达千上万亿规模。

三是文化产业主题公园建设方兴未艾。现代人对生活质量要求越来越高，休闲式和锻炼性文化产业主题公园的兴建成为城市居民提升生活品质的普遍要求。公装是文化产业主题公园建设的重头戏之一。

四是城镇化发展。受益于中国城镇化建设高速发展，中国建筑装饰产业在未来数十年内仍然堪称朝阳产业，发展空间十分广阔。

所以，胡总提出了“一个龙头，四条业务主线，四条客户主线”的战略路线，即坚持以专业设计为龙头，坚持机场、酒店、商场、写字楼精装修四条业务主线，坚持政府和大型国企、金融机构、外企、民营上市公司四条客户主线，紧跟市场发展潮流，全力打造深装总专业化优势。

作为中国第一家装饰企业，深装总有着悠久历史、丰富经验和无数案例，优势十分明显。迄今为

止，其承接的项目工程数千计，其中不乏北京奥运村、中央电视台新址、上海世博会沙特国家馆、北京首都国际机场、世界第七高楼的南京紫峰大厦等重大项目，工程以质量和专业树立了良好口碑，获得了中国建筑工程最高荣誉——鲁班奖、全国优质工程奖、全国建筑工程装饰奖明星企业、中国建筑装饰行业百强企业、中国建筑装饰行业最具贡献企业、全国绿色装饰达标企业等众多荣誉。

但对于影响装饰业发展的三大“痼疾”，胡总不无忧虑。一是地方保护主义严重，有些地方准入甚至比国外市场更难，每个地市都要层层备案。二是监管部门人为设置关卡，要求外地的施工企业必须在当地设立分公司或者子公司。这些措施是对装饰行业的严重干扰，即扰乱市场公平竞争，无法保证工程质量，又容易滋生腐败。三是劳务工紧张。装饰行业需要熟练产业工人。但目前务工市场以80后90后为主，与其前辈相比，技术水平和心态稳定性，都有待提高。在深装总内部甚至出现刚毕业的大学生一个月工资只有三四千，但一个油漆工的工资却高达一万多的现象，而且这种现象还比较普遍。这导致企业成本居高不下。

在三十周年庆典上，胡总满怀激情地描绘了深装总的未来：一是上市，虽然没有时间表，但深装总要保持节奏，稳步推进，走资本运作道路，将来成为一个现代化治理的规范企业，实现上市是其未来发展的必由之路；二是国际化战略，深装总未来是要冲出中国，走向世界，成为全球装饰行业的明星企业。

□ 来源：新华网

## 百强汇聚马鞍山 公司连续九年荣获百强前四

2012年度中国建筑装饰百强企业峰会于2013年11月6-8日在安徽省马鞍山市海外海皇冠假日酒店隆重举行。中国建筑装饰协会会长李秉仁，中国建筑装饰协会副会长兼秘书长刘晓一，中共马鞍山市委书记张晓麟，全国各省、市、自治区地方装饰协会领导，2012年度中国建筑装饰百强企业代表、多家媒体记者等参加了本届峰会。公司在年度全国行业百强企业排

名第四。

本届峰会以“机遇与挑战”为核心议题，就建筑装饰企业在“打造中国经济升级版”的大环境中所面临的产业运行环境和市场发展趋势，如何抓住机遇、应对挑战，组织建筑装饰百强企业和有关专家学者进行了广泛、深入的交流和探讨。

2005年至今，公司已经连续九年荣获全国行业百

强企业前四，大大提升了公司的品牌和形象。公司将继续保持优势，不断增强实力，力争做好、做优、做精每一项工程，装饰美好生活。



## 公司三项工程荣获行业至高奖—鲁班奖

近日，2012~2013年度中国建设工程鲁班奖（国家优质工程）入选工程名单正式出炉。公司榜上有名，包括中国大连高级经理学院，淮北矿业（集团）工程建设有限责任公司科技大厦1号楼，陕西宾馆18号楼、会议中心三项工程入选该名单。

鲁班奖作为行业的工程质量最高荣誉，推动着企业的技术革新和工程质量提高。此次获奖，充分体现了公司优秀的经营管理、不断提高的科研技术水平，同时也增强了企业市场竞争力，提升了工程质量水平，树立了企业品牌和市场信誉。

## 公司与深圳建设银行签署战略合作协议

2013年10月24日上午，在建设银行深圳分行总部，公司总经理胡正富与深圳建行行长戴慧明作为双方代表正式签署了战略合作协议，来自于建行深圳分行、景苑支行以及公司部分同仁共同见证了这一重要时刻。

深圳建设银行与公司之间的合作已长达20多年，一路见证公司的成长、壮大，到今天已经是全国建筑装饰排名前四的企业，业务范围遍布全国各个省市、地区。

建行领导们对公司近年来业务上快速发展和增长表示了赞许，胡总也借此机会向建行几十年来的信任和支持表示了衷心的感谢。

本次签约标志着公司和深圳建行之间的合作又更加深入。双方作为战略合作的伙伴，今后将展开更长期、更紧密、更互惠互信的合作。

## 第四届“深装总杯”精英设计师高尔夫球赛开赛

**高尔夫天地·运动随心意。**11月14日第四届“深装总杯”精英设计师高尔夫球赛在正中高尔夫球场正式开赛。公司总经理胡正富和来自全国各地的知名设计师等参加了此次赛事。

## ■ 热点新闻

### 中标信息

[中期大厦室内装饰装修工程](#)

[珞珈创意园一期精装修工程](#)

[华泰证券广场室内装饰装修工程](#)

[海南华润石梅湾九里二期公寓精装修工程](#)

[北湾子11号四合院装修工程](#)

[山西电机制造有限公司整体迁建改造工程](#)

[三亚会所室内精装修工程](#)

[大连红星美凯龙国际家居广场装修工程](#)

[深圳市三诺大厦装饰装修工程](#)

### 新闻信息

[11月13日公司总经理胡正富被聘为深职院客座教授](#)

[西安咸阳国际机场T3A航站楼装修工程荣获国家优质工程奖](#)



项目上经常听到“质量、安全”这类字眼，对于这耳熟能详的话，我们在工作中却往往不太感冒，也不够重视。对于项目质量安全，我们应该做些什么呢？在工作中我们应注意些什么呢？

工地人都知道施工三宝：安全帽、安全带、安全网。也许有人会认为，我们的质量安全工作就只跟这“三宝”有关，安全员上工地就盯工人是否带安全帽、安全带、安全网。这样想那就错了，其实安全工作围绕整个项目，从项目开始策划、实施、竣工，一直贯穿整个项目，项目各项工作开展也是以安全作为基础。众所周知，施工行业的事故发生率是各行各业中最高的，那么安全工作在项目上就显得尤为重要了。

我们都知道质量安全工作是项目的核心任务，有些施工员、项目经理可能认为这只是安全员的工作，与自身无关；会认为这只需要安全员或安全管理人员去实施。我们在项目上也能常常听到有人这样喊口号“质量安全工作，人人有责，从我做起”，结果刚说完没多久，自己却不带安全帽，直接往工地现场冲去。质量安全工作，不是简单地喊口号，而应该被重视，首先就应该从管理人员方面做起，建立合理的安全管理架构，将安全工作实施到点、到位；其次要有一定的安全事故处理应急措施，确保每一个环节都责任到人。对于现场的安全质量工作，不能因为“事情小、经验之谈、不是主控项目、也不涉及到结

## 浅谈项目质量安全工作开展

构安全，不会存在安全隐患”的理由就忽视它，我们应该通过抓这些所谓的“小事”，告诉施工人员安全工作的重要性。我们不能对工程上这些质量安全工作睁一只眼闭一只眼，这也容不得我们马虎，要知道工程项目中，往往就是因为这些小疏忽而导致事故的发生。项目上管理人员对工程的重视往往决定了项目质量安全管理工作深度。

科学、合理、可行的技术方案是保证施工质量安全的前提，一个实施方案必须建立在理论计算和施工环境状态的基础上。现在工地上很多技术方案都是从网上生搬硬套，仔细一看这些方案，我们根本无法按照技术方案去实际操作和执行。结果工人根本不按你说的那套去执行，到最后也只按照自身的经验去做事，这样根本无法把质量、安全工作抓好，这时我们所制定的规章制度、技术方案也就成为了“一纸空谈”。记得，以前每次到方案交底会时，施工队的施工班头就说：“你们制订的技术方案都是纸上谈兵，根本就不符合实际，就是忽悠质监站的，而且这些方案都是前几年的了，一点也不具备可执行性”。质量安全工作的技术方案，我们很多时候都根据以往的经验、惯例、规范去编写，根本就没有根据现行的管理条例和知识与时俱进，所以导致编制的技术方案无法跟进和实施。我们除了要加强对现场施工方案制定的可行性和现场技术管理措施的学习，也要用科学的态度、先进的技术去应对瞬息万变的施工质量、安全生产状况。而且，一旦方案制定，我们就必须按照方案严格执行，不能因为贪图成本小利和减轻局部进度的压力去随意改变，只有这样，我们才能在工作中进步，在进步中提升项目的现场质量、安全管

理技能，进而完善自身的质量，实现优质安全、均衡生产。

建设项目具有健全的质量、安全生产的管理制度和规定是十分必要的，它明确了每个岗位职责，通过制度实现责任到人。但是，并不是说只要有健全的质量安全管理制度，就等于把施工质量、安全工作完全抓好。我们还应该根据管理条例及有关规定去严格把控现场质量、安全工作，将制度和规定执行到位。电视上每每播出的质量安全事故是多么地令人悲痛，在不断地警醒我们。经过仔细观察，我们可以发现这些事故都是由于监管不到位、责任不明确所致。所以并不是我们健全了各项安全制度就一定能杜绝安全事故的发生，这些质量安全事故告诉我们：不规范的操作、违章作业，瞎指挥都会导致事故的发生。所以在建立健全制度的基础上，我们还要强化对制度和规章的执行力。只有在过程中严格控制质量、安全隐患，才能真正杜绝事故的发生。同时我们也应该认识到，不管什么时候，我们都应该把质量、安全工作放在首位，从思想上遵守和重视它，真正做到在施工生产的全过程和各个环节中将安全质量工作的执行落到实处。

项目的实施阶段，面对着赶工期的压力。工人会陆续进场，这时如果没有科学的管理方法和及时开展质量安全工作，这将会给后期的质量安全工作带来困难。根据相关的法律规定，我们需要对新进场的工人进行质量、安全、知识和技能的培训以及三级安全教育。在强化质量安全及技能培训上，可以使工人了解项目目前的质量安全情况，同时针对现场易出现的质量安全问题，给施工人员提供应对突发事件的

处理办法。面对这些培训工作，我们应根据质量、安全生产中的关键点和薄弱环节，制定详细的控制要点、技能培训、教育计划，将这些措施计划做到按时落实、责任落实、受训人员落实。在关键工程施工之前，我们必须抓好管理人员的现场质量、安全管理和作业人员安全操作的岗前培训，让其熟知各环节的质量、安全把控要点，做到预防为主，这样才能把质量安全工作做好、做到位。

在施工实施阶段中，我们经常会遇到有工人不按照制度、规定去执行，这就需要我们通过奖罚制度去规范现场质量安全工作，如《安全生产管理办法》、《质量管理办法》、《安全质量奖罚规定》。当现场出现质量安全问题及工人不按规定实施时，我们就利用相机记录相应的图片证据，对屡教不改的，依据相关处罚条例进行处罚，以起到惩戒的作用，而且同时我们也抄送一份至有关部门，让大家都进一步提升质量、安全生产意识。平时安全管理人员应该不定期地组织现场质量安全检查，让施工者了解现场的问题，以更全面地杜绝安全隐患，让项目质量安全工作做到有序可控。

现阶段的施工管理中，我们应紧紧围绕过程控制和现场管理两个关键，抓好各项标准达标工作，以质量安全管理“物的标准化、人的标准化、管理的标准化”的三化建设来促进项目管理，提升项目管理效能，杜绝各类质量、安全事故的发生，以争取企业效益的最大化。

□ 质量安全部 / 冯爱平

经验  
分享

## 广州琶洲朗豪酒店项目工作总结

广州琶洲朗豪酒店项目精装修标准按五星级酒店的品质要求，由公司负责第二、三标段的施工任务，主要为：二标段有七个楼面的客房、走廊及电梯厅精装修，以及顶层总统套房、贵宾行政酒廊等不同区域的深化设计和施工；三标段有首层入口大堂及四楼涉及中西餐厅、SPA、健身、泳池、接待和商务服务等全方位功能要求的各区域精装修深化设计和施工。

本人自2012年7月外派到该项目，担任两个标段的项目经理助理，主要负责工程施工进度计划的编制和调整计划等循环管理工作，工程往来函件的编制和组织管理，兼顾项目各类工程会议的组织和协调等。在外派的一年多时间里，从进场施工到验收移交阶段（分区域移交），经历了项目的整个施工过程，对星级酒店的精装项目管理有了系统全面的认识和实践。在履行公司和项目领导安排的职责范围之外，又以见习项目经理的角色对项目管理进行深度理解和学习，受益匪浅；同时也发现了自身的欠缺和管理技能提升的方向，以及该项目管理方面的些许不足之处。现主要从以下几个方面做简要的总结。

### 一、自我评价

首先进场的是二标段，主要划分为14楼样板段、13-18楼墙面精装以及22楼楼层精装三个部分。14楼样板段包括四间客房、东段电梯厅及走道部分，此样板段精装修工程合同规定工期为四十天，但是楼层现主体工程未完成收尾，外墙幕墙玻璃尚未开始安装，样板段现场放线工作难于进行，根本不具备精装修进场施工的条件。然而，总包方和业主方从酒店总工期的压力方面，强制要求各精装修分包单位进行“见缝插针”式施工安排。工程伊始便受各方条件限制难于正常展开施工，直到2013年4月底现场条件才有所好转。但结果是直接导致精装修工程在强行推进的过程中与其它专业工程不间断地交替、受干扰和影响，工期难于保证。对精装修项目的施工计划安排和成本控制带来了前所未有的挑战和考验。

本人作为该项目首批外派的管理人员，与项目经理和其它同事一起熟悉项目施工条件，开展施工准备工作。在准备阶段，首先对现场整体比较恶劣的条件进行准确地评估，对工程的施工部署和计划安排起到决定性作用。事实情况是，二标段开工之初项目部对总包方和业主方的工期要求过于谨慎，没有结合前期土建主体、幕墙和消防等专业工程存在的客观延迟问题找到有利的突破点，被动地按照总包方要求强行进场，急于展开施工。实际效果很不理想，如在样板段施工中出现返工和遗留缺陷等问题。

在同年9月底，第三标段进场后，有了前车之鉴，通过结合现场条件发函、跟多方的沟通等办法，

避免了前期低效率的施工安排。同时，借助深化设计方案的探讨和材料的定板，有效地减缓了项目工期的压力，使施工计划有了较为实际的指导、调度作用，并能结合各项条件调整出对公司有利的施工组织方案和施工安排，争取减少公司的工期延误责任。

在整个项目的施工过程中，经历了较为复杂的计划编制、检查、纠偏、调整计划等循环管理，并在具体的计划编制和调整过程中，对项目进展中的重要节点把握有了较清晰的认知。尤其是在两个标段项目经理帮助下，对项目经理的职责和管理技能的要求有清晰的认知，同时认识到自身管理技能的缺陷以及工作中容易出现误区的原因。

### 二、自我发现

今年4月我有幸被选入公司项目经理人才库（三类人员），对我的职业发展有了更为坚定有利的帮助，也促使我在工作中对工程项目主要管理任务和项目经理的职责有更深层次的认识和学习。结合朗豪酒店项目上的经验，我认为项目管理的具体过程及管理重点有以下几点：

- (1) 图纸会审、商务会审：确定施工深化原则、成本控制方向；
- (2) 施工计划、成本计划编制：明确要求，细化部分分项施工计划、成本控制措施；
- (3) 施工准备：材料、设备、资金准备（资金计划），劳务队伍的选定；
- (4) 技术交底：质量交底、安全文明交底，商务（造价）交底；
- (5) 全面施工、制作安装：过程控制、施工变更签证，进度、成本的控制、检查和纠偏；
- (6) 配套施工资料、质量评定；
- (7) 工程竣工验收。

在项目的运作过程中，以上环节缺一不可，本人认为其中贯穿项目管理全过程的成本分析控制和施工过程控制两个环节尤为重要。因为进度和成本的管理，要求不断地更新“计划—实施—检查—纠偏”等循环管理，对项目管理的要求也更高。这些管理重点和要求也是我今后提升技能、成为优秀的项目管理人员，需要不断努力提高的方向。

### 三、借鉴改进

广州琶洲朗豪酒店项目从进场施工起便承受着巨大的工期压力，并随着后续施工条件复杂化、影响因素的繁多、工期延迟的累积等情况，致使项目材料采购、劳动力组织和成本管理带来极大困难，项目经营利润存在较大不确定性，有较大的亏损隐患。从近几年的装饰市场来看，新建建筑的装饰工程处于最后的

施工阶段，也是业主方消化前期主体专业工程延误的主要阶段，

往往条件还未成熟就招标让精装修施工企业进场，而留给精装修施工企业的适宜施工工期又非常紧张。在此建议公司将此类型工程作为重点案例，建立应对机制，规避风险。

另外，从项目管理的角度，公司可以重点考核具

体项目的成本和进度控制落实情况。同时，提供培养项目进度控制和成本控制“专业人才”的氛围和条件，以作为现阶段项目管理的补充，进而促使项目经理部或团队具有较全面的综合管理能力。

□ 工程管理部 / 刘卫忠

## 浅析如何做好幕墙造价

建筑幕墙由于材料多元化、造型多样化，对建筑物有极其丰富的艺术表现力，受到广大业主的青睐，也使得国内幕墙企业如雨后春笋般快速发展起来。目前，我国已是最大的幕墙生产和使用大国，幕墙招投标工程越来越多，竞争也越来越激烈，因此如何准确核算幕墙造价显得格外重要。

幕墙造价的计价有两种方式：定额计价和工程量清单计价。由于幕墙结构形式多样化以及新技术工艺的不断涌现，定额在幕墙计价过程中的缺陷日益突出，如固定的几种幕墙形式，量价分离，不能反映投标单位的管理水平和优势等，使得定额计价很难满足幕墙的准确报价。而工程量清单计价模式是一种真正的市场定价模式，投标单位在响应招标文件的前提下，能够根据自身经营管理水平、市场优势进行报价，从而自由竞价。所以幕墙造价主要采取工程量清单计价模式。

以下分阶段跟大家交流：如何在工程量清单计价模式下做好幕墙造价？

### 项目招投标准备阶段

阶段的重点是：

充分解读招标文件，明确招标工程范围，了解工程对材料的要求，熟悉图纸，对招标文件进行提疑，并及时关注主要材料和常租赁施工设备的市场行情等。

**项目招投标阶段。**这阶段主要完成部分项工程量清单编制。首先要结合项目招标资料，按工程量清单计价原则，准确计算工程量，忌少算多算重算。其次根据工程量分项和招标图纸，对幕墙材料进行单位含量计算。第三利用公司采购优势，选择符合招标品牌要求的材料价格。编制完成的分部分项清单要做到准确、详细和周全。

**项目施工阶段。**这阶段要求十分熟悉招投标的工程范围及内容，并跟施工现场设计师沟通，施工中出现设计变更或与原招投标内容不符的地方，要及时收集证据资料，发甲方进行签证确认，做好每个阶段的签证工作。

**项目竣工结算阶段。**这阶段主要是整理和审核的工作，零星繁杂但却非常重要。重点是：核算实际完成工程量，核实各分项工程使用的综合单价是否与投标或合同签订时的综合单价一一对应，审核竣工结算汇总金额。如果工程量清单计价中的工程数量不包干，则应按竣工图纸、设计变更等竣工资料重新准确计算工程量。如果设计变更增加的分项工程在招标时的工程量清单中无相应项目单价，须重点核实增加的项目的综合单价是否按招标文件及施工合同进行编制，编制是否合理等。

假设幕墙造价是一个繁杂的大系统，以繁化简，把它分成上述四个小系统，把每个小系统用心做好，工作自然引刃而解了。

以上是我在工作中总结的些许经验，做好幕墙造价工作任重道远，还需要更多学习、实践和总结。

□ 幕墙事业部 / 林春丽

# 之谈责任胜于能力



爱默生说：“责任具有至高无上的价值，它是一种伟大的品格，在所有价值中它处于最高的位置。”人之所以有别于其他物种，其中有一点很重要，也很伟大，那就是认同感，也就是个人价值得到最大化的体现。但现实中很多人，觉得自己才能出众，智慧超群，却一直怀才不遇，郁郁寡欢。他们往往抱怨、埋怨自己不被他人赏识，甚至责备能发掘自己的伯乐没有出现。殊不知，在这类人中大多数表现的是过于推崇能力，却忽视责任。

责任，从本质上说是一种与生俱来的使命。事实上，只有那些能够勇于承担责任的人，才有可能被赋予更多的使命，才有资格获得更大的荣誉。一个缺乏责任感的人，或者一个不负责任的人，首先失去的是社会对自己的基本认可，其次失去了别人对自己的信任与尊重，甚至也失去了自身的立命之本——信誉和尊严。

对责任的阐述有很多种，在管理界中流行的一个

共识——责任胜于能力。这句话的意思当然不是说能力不重要，而是和责任相比，大家更看重责任。一个只有责任没有能力的人，也是无用之人。只有同时兼并责任感和能力的人才能最大化地发挥其正面作用，才会有业绩的巨大提升。某种程度上讲，责任也是一种能力。责任具体有两种表现：

第一种，主动、坚守、忠诚和付出。  
在一家公司担任人力资源总监的朋友向我讲述了这样一件事：

2002年10月，他们公司的营销部经理带领一支队伍参加某国际产品展示会。在开展之前，有很多事情要做，包括展位设计和布置、产品组装、资料整理和分装等，需要加班加点地工作。可营销部经理带去的那一帮安装工人中的大多数人，却和平日在公司时一样，不肯多干一分钟，一到下班时间，就溜回宾馆，或去逛街。即使经理开口要求加班，他们都直言拒绝。

在开展的前一天晚上，他们公司老板亲自来到展场，检查展场的准备情况。到达展场，已经是凌晨一

点，营销部经理和一个安装工人正挥汗如雨地趴在地上，细心地擦着装修时粘在地板上的涂料。而让老板吃惊的是，其他工人一个也没见到。见到老板，营销部经理惭愧地表示失利。老板拍拍他的肩膀，没有责怪他，而是指着那位工人问：“他是在你的要求下才留下工作的吗？”经理把情况说了一遍。其实这个工人是主动留下来工作的，在他留下来时，其他工人还有一个劲地嘲笑他。老板听了叙述，没有做出任何表示，只是招呼他的秘书和其他几名随行人员加入到工作中去。但参展结束，一回到公司，老板就开除了那天晚上没有参加劳动的所有工人，同时将与营销部经理一同打扫卫生的那名普通工人提拔为安装分厂的厂长。

那一帮被开除的人很不服气，于是找到了我那位担任人力资源总监的朋友理论。“我们不就是多睡了几个小时的觉吗，凭什么处罚这么重？而他不过是多干了几个小时的活，凭什么当厂长？”他们口中的“他”就是那个被提拔的工人。我的朋友对他们说了这样一段话：“用前途去换取几个小时的懒觉，是你们的主动行为，没有人逼迫你们那么做，怪不得谁。而且，我可以通过这件事情推断，你们在平时的工作里偷了很多懒。他虽然只是多干了几个小时的活，但据我们考察，他一直都是一个积极主动的人，他在平日里默默地奉献了许多，比你们多干了许多活，提拔他，是他过去默默工作的回报！”

这是一个多么生动的事例！在日常工作生活中，往往多一份的责任感，就会有多一份的回报。对于那个主动留下来的工人而言，虽然他只是一个普

通职工，但是他表现出的强烈责任感，却是他远胜别人的能力表现。

第二种，敢于承担。

余世维讲过：有一种人缺乏责任感，执行力差的一个原因就是不敢讲“这是我的错”。嘴上不肯讲这句话，体现的是内心深处的认知问题。有一些人总是认为错误都是人家犯的，即使自己有错，也是他人的错误导致自己犯错。另一些人则是一旦自己出现错误，在第一时间找替罪羊，转嫁自己错误导致的错误影响，而不从自身或本部门角度去检讨原因，不愿意承担责任。他们表现出：一是缺乏自信，由于不敢想象和承担错误带来的后果，从而严重缺乏自信，表现的是一种懦弱；二是不敢承担，即做人信用缺失。不敢去承担后果，是对本身承诺的违背，因为错误也是结果。承担表现出的也是一种诚信，是一种人格品质。因此我认为责任感此时表现的就是承担。在一个企业，当大家出现问题时，应该多去总结、检讨自己和本部门的问题，尽量争取弥补过失，同时积极修订方案办法，寻根溯源地拿出根本性解决方案，以确保同类问题不再发生等。

在当代企业的使用时，往往强调个人的知识和技能，我觉得只有责任与能力并有的人才是企业真正需要的人才。没有做不好的事情，只有不负责任的人或部门，每一个员工、每一个部门都对企业负有责任，无论你的职位高低。一个有责任感的人才会给别人信任感，才会团结和凝聚更多的人与自己合作，以保证企业的竞争力。

□ 办公室/ 刘奇栋

## 如何运用教练技术 改进绩效面谈？



绩效考核已经在我们企业中推行了若干年，引入专业的管理咨询机构进行重新诊断，并设计新的绩效管理体系亦推行了将近一年时间，但从整体上看，绩效管理的推行对我们整体绩效改变和提升的效果并不特别显著。在这里，我们要谈谈如何运用教练技术改进我们的绩效面谈工作。

我们要求在绩效管理工作中必须进行绩效面谈，是因为它是整个绩效管理中非常重要的环节。通过绩效面谈，可以实现上下级之间对于工作相关情况的沟通确认，找到工作中的优势与不足，并拟定改进措施。与此相对应的是绩效面谈贯穿了绩效管理的全过程：考核期初的目标面谈、过程中的工作辅导以及考核期末的评估总结面谈。绩效面谈实施所遵循的原则和程序，以及技巧方法有一套成熟的体系，但事实上许多管理者和员工非常不喜欢进行正式面对面的绩效面谈，而是依赖于第三方的系统或评估表格玩文字游戏。而近年来在管理培训领域流行的教练技术给我们提供了一个非常好的改进思路。

教练技术本身并不新鲜和高深，生活中充满了各种各样的教练，作为一种管理工具，教练技术可以帮助我们清晰和明确绩效目标，挖掘和激发创造潜能，更好地完成目标，发现绩效问题背后的真正原因，找到更好的行动改善计划，帮助我们从平凡到优秀，从优秀到卓越。

运用教练技术进行绩效面谈，可以参考如下的操作程序：

- 1.传统绩效面谈的热身环节：
- 2.考核人的自我陈述：
- 3.运用区分、发问、回应、欣赏支持等技巧，理清现状、精准目标、确立行动目标与计划；
- 4.总结与再次确认：
- 5.确保被考核人已没有补充；
- 6.订立下次检查的时间和办法；
- 7.整理、签署，形成书面记录。

在这个教练程序中，第三步的操作是关键，针对绩效目标、过程、评估三个阶段我们可以参考以下三个改进中的问题，在具体操作中结合各考核人的实际情况灵活修订运用：

- 改进之一：绩效目标面谈中的六个关键问题  
1、刚才你说，你的目标是？2、上一年度的情况怎么样？现在你面临的情况怎么样？然后呢？3、你可以接受的最低目标是？你确定？为什么？4、现在这个目标是最好的吗？如果更高点会怎么样？为什

□ 人力资源部/ 彭仕平

## 秋冬装修性哮喘增多 家装必须严把空气质量关

么？5、出现什么样的标识，你知道目标已经实现了？为什么？6、你准备什么时候开始？你准备怎么做？什么时候可以有结果？7、好的，现在请你再描述一次你的目标。

改进之二：绩效过程辅导中的四个必问内容

1、你的计划现在进展情况怎么样？和原来的计划有什么变化，提前了？落后了？2、是什么原因导致了这些变化？这些原因来自哪里？为什么？还有更多的吗？3、这些变化对你接下来的计划的影响是什么？为什么？还有更多吗？4、你准备怎么办？具体来说呢？还需要更多支持吗？

改进之三：绩效评估面谈中的八个基本问题

1、你认为我们的方向是什么？你的方向是什么？2、你认为这个考核结果受其他什么因素影响了吗？具体来说呢？还有吗？3、过去的这个考核周期你在哪些方面表现出色？为什么？4、对于实现你的目标，现在最大的障碍是什么？5、你认为你现在的最大优势是什么？6、现在你认为需要改善的关键点是什么？你准备怎么办？7、我能帮到你什么？8、你对我还有什么建议？

无论我们在绩效面谈还是在其他管理工作中，都可以运用教练技术帮助我们进行提升和改进，只要我们牢牢把握教练技术的本质：不是告诉对方如何解决问题，而是通过激励帮助对方挖掘潜能，找到最佳道路。同时，我们在应用教练技术时，还应记住四个口诀：先说说看、做给他看、让他试试看、旁边再指导看看。

□ 人力资源部/ 彭仕平

从入秋以来，各大医院呼吸内科哮喘病患者就诊数量增加近三成，虽说在季节交替时是呼吸道疾病的高发期，但是据数据显示，其中“装修性哮喘”患者相对增多。大家都知道秋季装修有诸多好处，比如气候干燥，木质板材不易返潮，涂料、油漆容易干等，但从健康出发，秋天装修有利有弊，要慎防装修“污染源”。

被确诊为“装修性哮喘”的李先生说，起初以为是感冒，但吃了感冒药没有效果，咳嗽越来越严重。呼吸科医生表示，装修材料释放甲醛、苯等污染物，在干燥的秋季更易扩散，人体吸入后轻者出现咽干、咽痛等症状，严重的会引起咳嗽、胸闷、呼吸困难，诱发支气管哮喘急性发作。

**患病原因：罪魁祸首是甲醛**

室内装修引发的有害气体污染问题一直很受关注。今年9月起实施的《家居行业经营服务规范》也对装修后室内环境检测提出了要求，规定在顾客需要时，装修公司必须配合顾客对包括甲醛、苯等室内环境进行检测服务。此项规定对装修后的室内环境安全提出了要求。

**业内人士提醒：少在现场做木工**

敏感性人群在接触到某种或某类有害环境因素时会引起一定环境敏感性，产生不良反应。从几家装修公司了解到，装修过程中极易产生尘埃等污染，建材产品的使用则容易产生甲醛等污染。

某装饰公司负责人表示，在做木工的时候，

要求工人一边锯木头一边在工具上洒水，切割大量瓷砖时也有如此要求，并要保证开窗通风。为了保证工地环境安全，应该一律要求不在现场做木制品和油漆施工，并且尽量避免在有限区域内制作大量的柜体。

“虽然单间材料是环保的，但如果在现场有限空间内进行木制品制作、油漆施工，叠加后很容易造成有毒物质的超标。”有关负责人介绍说，他们要求柜体、油漆品类不在现场施工，都是成品进场，以保证室内环境安全，“此外，吊顶、墙面基层、软包等一般都会使用木工板，价格低廉的劣质木工板很容易造成甲醛超标。”

**专家出招：新居排毒不能怠慢**

最新实施的家居行业规范中提到，装修公司配合顾客进行室内环境检测服务，检测结果应符合国标要求，顾客验收后签字确认。这一项规定的实施有助于环保检测无人问津的状况，但记者了解到，主动要求检测室内空气质量的业主依然不多。

老人、儿童、孕妇、过敏症患者、某些慢性疾病患者由于自身抵抗力较差，健康最易受到室内空气污染的损害。“开窗通风”是不少业内人士给出的建议，通风细节也要注意，比如在秋天，室外温度低，新居通风排毒就不适宜早晚都开窗，应该昼开夜关。因为晚上气温低，不利于污染物的释放，所以，晚上关窗以保证室内温度，让有害物质彻底释放后白天再开窗通风，效果才会更好。

□ 来源：365地产家居网

## 安全第一 质量至上

9月正值施工生产的黄金时节，为了促进生产和保证安全，结合当前季节性特点及公司生产安全状况，由公司质量安全部牵头组织了第二届“促生产保安全”有奖活动。该活动旨在引起各项目部对生产和安全的重视，使各项目在确保质量安全的前提下，保证项目施工进度，以更好地完成项目施工目标。

活动自开展以来，受到了众多项目部的积极响应。各项目部项目经理、安全管理员根据“促生产保安全”的具体要求，在项目实施过

程中，注重组织学习和规范管理促进项目生产，注重组织安全会议、安全检查、建立健全安全资料、保证安全投入、建立应急救援体系等措施保证项目施工安全。

“促生产保安全”有奖活动，自2012年以来已连续开展两届，获得了各项目部、项目经理的重视和支持。通过该活动的组织，激励项目部重视生产安全和质量，在实际项目施工中，做好各项工作的进度安排和安全隐患的防范，更好地协调工期、安全、质量的三者平衡。

随着社会上越来越多的工地事故报道，重视项目质量安全对每一个施工企业而言任重而道远。深装总一直以来都非常重视质量安全，将其视为如生命般重要。通过各项规章制度、企业理念、激励措施等方式进一步地规范项目管理，加强施工人员的安全意识。在公司、在项目中始终树立“装饰美好生活”的经营理念和“做一项工程，树一座丰碑”的座右铭。

□ 办公室/ 陈威

## 枫叶之旅

十一黄金周是旅游旺季，想必国内各处风景点都是人山人海，正好趁此机会去加拿大看望正在读书的女儿。此时的枫叶之国也正值最绚丽的深秋，我带着美丽的心情，越过大洋彼岸，与家人一起去寻觅那个五彩斑斓的世界，体验枫叶国的魅力所在。

大多数从国内来加拿大人，首先会降落在多伦多，多伦多的名字意思是“汇聚之地”，这是一个海纳百川的城市，融合了多元文化的特色。路边的建筑，既有非常现代化的高楼大厦，还有古色古香的老楼城堡，当然也不乏古典风韵十足的教堂。尤其是地标CN塔在夜晚绽放的异彩，见证着多伦多一个又一个的不眠之夜，散发着浓郁的都市风情。

## “十一”返乡游

终于迎来了七天长假，随着高铁将我们带离深圳，去到一个普通却又质朴的小县城，也是我妻子的家乡——湖南茶陵县。

一路上高铁在轨道上飞速前进，穿越许多长度不一的幽深隧道，窗外的风景也在快速地倒退，像是正在回放的电影带，仿佛把近日来的忙碌与烦恼也悄悄地带离了，越接近越期待又忐忑，期待这几日与家人的相处，也忐忑这几年因为年轻而错过了大人们许多的期许。

终于到了，岳父岳母和蔼可亲地笑着，爱不释手地每天要抱小鱼，岳母每天烧出各种美味可口的手好菜，我心中满满的都是感动。

最有意思的是去妻子的外婆家，那是一个小村庄，进去后四面都是青山守候的平阔田野。双抢之后的稻田，生机盎然地洋溢着翠绿的色彩，不远处被车

加拿大必不可少的景点当然是位于美国与加拿大边境的尼亚加拉瀑布（Niagara Falls），号称世界七大奇景之一。我们搭乘“少女号”观光船，身着雨衣穿梭波涛汹涌的瀑布之间，到达扑朔迷离的水雾之中时，涛声惊心动魄，雾水涤尽尘嚣。登上观光塔，在360°旋转餐厅里，边享用美味的西餐，边欣赏瀑布的全景。整个尼亚加拉河、瀑布、连接两国的彩虹桥以及美国的水牛城都尽收眼底。

坐落于加拿大渥太华河和圣劳伦斯河交汇处的蒙特利尔（Montreal），是法国于1642年建立的殖民地，被称为“北美的浪漫之都”，当地人大多讲法语。我们乘坐游览船沿圣劳伦斯河游弋，余晖下观看两边在花草丛中若隐若现的各式各样风格别具的欧式建筑、逾百年历史的楼房、博物馆、教堂，倾听远处钟楼上鸣响起悠扬的钟声，尽情享受着蒙特利尔风情

万种的浪漫。

渥太华是加拿大的首都，给我印象最深的是这里并没有什么森严的守卫。连市政厅、参议院与众议院都是免费为游人开放参观。作为政治中心，透露的却是一片宁静与祥和。

后来的行程包括魁北克，阿萨尼，以及哈利法克斯。女儿怕我们饮食不习惯，整个行程的下榻都专门安排在唐人街上的酒店，除了昂贵的汇率，别的都感觉像在中国一样，很习惯。最大的感触是人少，地广，没有塞车，抢道情况。

在旅途中，我碰到了一对中国老年夫妇，聊天中问起我在国内哪里是什么的。我告诉他们我在深圳深装总公司，他们竖起大拇指笑道：做装饰装潢的，真好！

□ 投标预算部 / 樊啟秀



回深圳的路上，脑海里浮现那挂着保护牌的参天古树，雨后神奇美丽的两道七色彩虹，葡萄园里的饱满葡萄串，和家人度过的快乐时光，想到家人对我的期盼和支持，心中默想往后我要更积极地工作、生活。

□ 市场部 / 吴润华

直下三千尺，疑是银河落九天”的最佳境地。

10月正值南粤夏尾秋初时节。艳阳高照，霞霭似雾，氤氲蒸人。自小梅沙公路走里许有岔路通往山上。拾阶而上，约40分钟到达小溪。一路溯溪拾级直上，约3小时到达山顶的观梅亭，极目远眺，远处重峦叠嶂，空旷深邃，那一刻我产生了恍惚的感觉，我似乎觉得自己已不在熙熙攘攘的特区深圳，流连于山水之间，不觉忘情。在这稍作休整后，前往马峦山村感受农家乐的乐趣，炒上一只走地鸡、一盘青菜，再上一壶小酒，别有一番滋味在心头。人生乐事也不过如此。

□ 办公室 / 许进

日出时壮丽景色。由于深夜淅淅沥沥的小雨，清晨云层遮盖了天空，阻挡了太阳的正常升起，倒是别有一番景致。先前一点红熏染了云彩，紧接着“犹抱琵琶半遮面”红日半露在云层里，最后太阳的光辉染红了旁边云彩，跳出那一薄薄的云纱，升起在空中。呆呆几秒钟，傻傻欣赏着特有的景色，不愿离去。

青海湖之行，激起我探索中国神秘地区的兴趣，也更多地去了解各区域历史文化、人文氛围、经济发展、城市建设的进程，设身处地去体会自然条件贫瘠的地区以及它养育着不平凡的人和物。

□ 法律事务部 / 胡婧



## 马峦山游记

每逢一个难得的节假日，我们总想寻觅一幽静去处，寄情山水，释放自我。又是一年国庆假日，国庆

## 青海湖之行

假日里，闲来无事与客栈认识的驴友租车同去青海湖，看它的壮观，看高原上璀璨明珠的真实面貌，一睹它的风采。清早，收拾完必备品我们一行三人就上路了。途中看到牦牛闲适啃食着略带泛黄的青草，而五彩斑斓的羊成群“咩咩”漫步在公路两旁，却不知一些小羊羔子被疾驰而来的车辆惊吓过度，摔倒在组群里，挣扎站立，才跟上团队步伐。此情此景与书上“风吹草低见牛羊”的景致竟如此一致，难免我有心旷神怡、

拂晓时分，穿着粗来的军大衣，目睹高原明珠



怡然自在之感。

整天的行驶过程中，零星看到青海湖的边角，一直期待着青海湖的全部轮廓，欲观天然的地理构造形成的断陷湖，咸水湖一样的海。司机师傅说：“我们快到今天的目的地了，到时候你们可以尽情欣赏青海湖的壮美，清早可赏日出，波涛汹涌中看着太阳从湖平面逐渐升起来，可试比较一下青海湖的日出与海边日出的区别。”旅行者们大都向湖边狂奔，闻湖声，尝味道，拍照留念。唯我，不慌不忙独自一人优哉游哉走向仰慕已久的青海湖，观其湖色与海洋的蔚蓝相比绝不逊色，湖四周有游人与虔诚佛教徒堆砌的玛尼石，也许这是他们来青海湖祈祷自己的愿望抑或是洗掉内心的尘缘吧！

□ 法律事务部 / 胡婧



## 文化之行 精神之旅

10月，我们站在梅州如水的版图上，目光掠过八百里清澈的梅江，定格在这魂牵梦萦的地方—客天下。我们行政部一行人在陈部长的带领下游览客家小镇，开始了一天的文化之行。

我们步行至《客家风情》长廊，一幅幅栩栩如生的浮雕，让人流连忘返，又让人回味无穷，其中让我们影响最深刻的就是那幅《客家旭日图》，画中男女村民们在劳作中愉快的对唱山歌，好不热闹！这是客家人一种沟通交流的方法。在日常工作中，我们忙于做自己手头上的事情，忽略了与身边同事的沟通，沟通少了，关系也就陌生了许多。正因如此，我们在工作中有什么不适应的应当多与领导、同事沟通交流，在做好自己本分工作的同时，多去协助需要帮助的同事们。

沿着碎石铺成的石卵村道我们一行人走到了小镇中央，放眼望去，许多居民书院、庙宇祠堂、茶楼酒肆错落有致地分布在小镇中，小镇的树梢上高高挂起的盏盏红灯笼，招摇地挑开客家民俗的面纱。往前走去，引入眼前的是一尊汉白玉雕塑，这是出自于当代雕塑大师潘鹤之手，名为《自我完善》。工作中的我们追求完美，即使达不到目标，我们也不能放弃，决不能有灰世颓废的“大儒主义”的心态，也不能寄托于“田园牧歌式”的乌托邦之中。我们要戴着放大镜去看待生活，始终保持一个乐观向上的心理，在追求完美中寻找快乐，在不够完美中寻找差距，努力奋进。

我们在客家小镇流连了许久，直至日轮当午，我们才踏上回归的路程。或许在现实中，我们所面对的困难有很多，若碰到一点困难就退缩，那么我们有什么资本在这个充满竞争的社会中生存呢。“君看一叶舟，出没风波里”。深装总至今已走过了三十年的风风雨雨，三十年风云变幻，困难险阻不计其数，深装总紧抓机遇，迎难而上，最终在激烈的市场竞争中，成为中国装饰行业的中流砥柱。这种面对困难不畏惧，敢于拼搏的精神正是我们所要学习的。

人生就是一场旅行，只有在前进的道路中不断学会选择、学会体会、学会欣赏，才能不断进步。客天下，看得到的是风景，学得到的是精神。

□ 行政部 / 王瑾

## 美丽宜昌之拓展游记

在结束了紧张忙碌的工作之后，深装总湖北分公司组织了为期三天的宜昌拓展旅游活动，以丰富员工的业余活动，增强部门之间的沟通协作，更好地提升了企业的凝聚力。

首先，我们到达宜昌“快乐谷”——三游洞景区进行以培训拓展为主题的系列活动。此次拓展活动通过我心飞翔、破冰、旗人旗事、人体履带等活动揭示了抽象而深刻的道理，让我们找回了在工作中被时间磨蚀而又珍贵的东西：意志、激情与活力。这让我们深刻地意识到，每个人在平时的工作和生活中都需要有协作精神，要有信心和勇气去面对遇到的困难，同事和朋友之间要互相体谅、互相帮助。

之后的两天我们先后游览了“三峡人家”、“清江画廊”。三峡人家风景区位于三峡之一的西陵峡腹地，地处三峡大坝和葛洲坝之间，是“两坝一峡”旅游线上的中心地段，以“湾急、石奇、谷幽、洞绝、泉甘”闻名于世。三峡人家风景区水绕山环、林木苍翠、谷幽崖峭、烟雾萦绕。风景区内，传统的峡江吊脚楼掩映于青山之中，别致的古帆船、乌蓬船静泊于绿水之上，峡江妹子悠扬的歌声飘荡于幽谷之间，整个风景区内都透露着历史的厚重和风俗的古朴，置身其中，可感触到自己的灵魂翱翔于净土乐园之中，有时间倒逝千年的沧桑之感，古朴、恬静、安宁。第三天早餐之后，我们坐车到达长阳县，过了隔河岩水电站便是清江的上游，所谓清江画廊也正是从这里开始。我们在这里登船，顺着河水向上游出发，看起来平静而幽绿，两边喀斯特地貌的山峦蜿蜒起伏，实在美丽，清江全长423公里，因此有“八百里清江美如画”的说法，清江也是土家族的母亲河。武落钟离山是我们这次游览清江的终点，也正是土家族的圣山，当游船缓缓地驶向岸边，我们为期一天的清江之旅也结束了。

满载着宜昌特产——蜜桔、甜柚，我们全体同仁踏上了回家的旅程。此次拓展旅游团队活动，在愉悦身心的同时，也促进了同事之间的和谐相处，团结合作，更重要的是营造了全体员工团结、凝聚、活跃、奋进的氛围。

□ 湖北分公司 / 宋青