

上海家装行业“装修走读制”纪实——

于细微处见精神

“走读制”，说得再白点就是装修人员“吃住回公司”，当初上海家装行业由“荣欣装潢”首推时，业内业外均有质疑认定是“不可能完成的任务”，但事实证明试行近4年来，此项创新举措已成为其得以近悦远来的“招牌菜”，不少签约客户坦言——阿拉就是冲着“走读制”而来的！



■红砖也有堆放要求：每孔10块，靠墙码齐
■所有工具器材均须按规定摆放整齐
■公司宿舍为职工用餐准备了自助厨房

令行禁止：“走读制”操作条令“无微不至”

“走读制”何以能赢得客户垂青？本周一正午，我们特地去了市南路上有路“荣欣装潢”的浦东工程部，随机抽取两份在装修项目单，并立马“奔袭”北支路1077弄“锦绣华庭”两处住户，实地探个究竟。进小区内某号1101室，不及敲门，陪同的工程部主任便挑准看这进户门有何不同。

莫非是门上那赫然在目的规范化“施工现场告示”，还有“以我的诚信，换您的真心”，“荣欣装潢让您省时省力省心”等标语？No，不同之处乃在于那崭新的防盗门，从最上到下都被用泡沫塑料布包裹得严严实实。据介绍这便是“走读制”所规定的操作条令之一：安装就位的门、门套、窗套、卫生洁具，窗台均须用保护膜包好，以免遭刮蹭。

走进室内到处看，但见所有施工建材包括袋装水泥、桶装油漆、瓷砖、盒装地板、电器及卫浴设备等，均被齐码放在房间正中，沿四壁留出宽敞走道，唯大橱柜才未能靠墙顺放，墙上还专门钉有金属或木质的长支架，刨子、锯子、锤子、冲子钻等工具，包括工具挎包、安全帽等，均统一悬挂在架，支架上方则专门用于码放大小规格方形木料木条。

值得一提的是整齐堆放的袋装水泥和红砖，前者一改市面上通行的50kg牛皮纸大袋包装，用的是荣欣公司专门定制的20kg吨皮袋小包装，红砖则每10块用硬纸打包装另行捆成一捆。据称前者是为了防潮湿且堆

放、使用和环境维护都方便，还能按实际需求节约用料，后者则不仅搬运方便更便于码放，当然，这一切也均出自“走读制”规定的操作条令。

入住施工人员的被头铺盖乃至锅碗瓢勺等生活用品，传统的家装现场往往触目可见，但这里是肯定地没有，甚至找不到一只剩菜，包括任何盛饭菜的容器。



■选自图文并茂的《工人规范上岗读本》

大白话成了独树一帜的“特色商品”

这也不准那也得如此这般“走读制”操作条令，其学名叫《工人规范上岗读本》，它由“荣欣装潢”的一位经理依据公司制订的规范逐条绘制出相应漫画，图文并茂的令行禁止现场操作条令当然还有好多，如：不得在客户的家具、壁橱里放东西，尤其是工具；不得在施工现场烧饭烧菜和过夜；不得把客户家的东西挪作他用，包括施工现场不准赤膊。

“荣欣装潢”的总经理兼党委书记陈国宏介绍，“装修走读制”的酝酿萌生，包括配套的《工人规范上岗读本》制订出台，缘于几年前中城家装市场风生水起的新房装修“首夜战”之争，不少客户对几乎普遍存在的施工人员在工地过夜的现象颇有怨言，不仅施工现场杂乱不堪，屡禁不绝的油烟（包括抽烟）熏蒸，竣工交房时事实上早已新房不“新”。

客户的怨愤乃至气恼，实际上也正是一

种市场需求，看似大白话一句的“吃住回公司”，因之也就成了独树一帜的“特色商品”（记住，服务其实也是一种商品），而且越具特色，便越能赢得客户越有市场。例如公司有条并未入《工人规范上岗读本》的“编外”操作条令就很受客户赞赏，即施工期间的电动工具操作，一律不准使用已竣工的隐蔽工程的电源插座，而须从客户家的配电箱里另行引出，以确保已验收线路的“原装”完好。

还有则“编外”操作条令也常让客户叹服，即隐蔽工程的电路布线接入接线盒内后，凡接头的接头均须用绝缘黑布包裹，并不得露露在外半点，如经发现，每捆出只接头就罚施工人10元，绝无通融，包括那顿午饭，我们特地选择正午去“突袭”，就是想看看有否“违纪”做饭人员，事实上所有施工人员要么外出吃饭，要么现场吃盒饭，包括自带午饭。

惠民利民的“装修走读”牵一发动全身

诚信换来真心，某装修情报网上则列“荣欣装潢”客户的上帖便很能说明问题——

“工人吃住回公司，最大受益是阿拉客户，装修过程根本就没人动过煤气，装修一个月，电费也只花了180元”；

“晚上7点多了，去时发现工人离去前还在扫把，劝他们不用扫了，反正明早还要施工，但得到的回答是不行，而且规矩成习

惯，改扫干净，明天干活也方便，说什么好呢，太感动了”。

然众多客户并不知晓，一句“吃住回公司”的承诺，一项“装修走读制”的创新改革，实际上却是“牵一发而动全身”，对素来以敲敲打打和放于工作为主的传统家装行业来讲，无疑提出了更高更严的要求。好在荣欣的陈总，当年在农场摸爬滚打过，如今套半军事化的管理办法，可谓驾轻就

熟，相关规定都上《工人规范上岗读本》，人手一册——

“早上起来要叠被，毛巾整齐吊床头，床下吊板放鞋子，地面卫生常打扫”；

“洗澡用具编号好，统一摆放要整齐”；

“晚上空闲多学习，熟悉条例与规范”。

为确保“吃住回公司”的全面推行实施，公司打破既有建制，转而以分布在全市各区的8个“荣欣生活馆”及附属的工程部为核心，建立配套生活基地让工人能尽量就近住宿，还配备了自行车（不少职工如今早“鸟枪换炮”添置了电动车和轻便摩托），

生活基地除配备了食堂及电视机、乒乓球等娱乐设施外，还为职工家属来沪设置了温馨舒适的“探亲房”。

即便是去江浙等地外埠施工，同样仍坚持“走读”，由公司出赁负责在工地附近租房建立生活基地。各基地还设有自助厨房，各有电饭锅、电炒锅等炊具，供职工单独或自行结对“开小灶”。对于远在市郊松江九亭荣欣工业园区“走读”的，则专门包下了公交车上下接送。

还有一项“编外”条令公司从上到下务必每人牢记——在“荣欣”彼此均应以“员工”相称，没有“民工”之说，更不得称呼谁为“乡下人”！

“走读制”的核心在于确保消费者权益

说一千道一万，推行“走读制”的核心还在于从根本上破除传统家装的陈旧定制和落后模式，最终确保施工质量的完满以维护消费者的利益。人数众多的“荣欣装潢”员工主要来自江浙川粤，以往实行的都是“施工队长制”，即队长实际就是包工头，向家东、李家村，下厨均为多少有点沾亲带故的“老乡”。

好处是互相帮衬照顾自不待言，但水、电、泥木工、油漆粉刷等工程“胡子眉毛一把抓”，同处一队同为“老乡”，无疑就隔绝了各工种的施工水准参差不齐、施工质量包括质量监督难以确保，甚至连工程量评估考核、员工薪酬发放及奖惩实施，都有可能因人而偏差和失误。“走读”从定制上打破了旧有的“施工队长说了算”，难怪有同行称之为是行业“大地震”。

“地震”新词不胜枚举，如不管你来自何处系何人举荐，统一培训后均须参加专业考核，经评审打分合格者方能领得上岗证从事某个技术专项的操作，任何客户装修项目均由公司下属各区域工程部统一派发，所派的《荣欣装潢工资和考核结算单》上，止署名派单人并出具诸如“吊顶”、“拆墙”、“泥墙吊顶”、“立门档”等工程细化项目及施工量，各工种领单后指派员工具体施工，每项客户装修工程均设有客户代表，完工后由其验收签字。

连每月的工资发放都具有“走读”特色，每位员工手中握有的施工考核结算单事实上就是自己的工资明细表，一个月做了多少个工，包括每工的新酬定额核算，均有明细表可查，账目透明了，员工安心了，剩下的事便唯有靠你的真本事去多做做好了。人人有颗头有奔头，“奇迹”也就屡见不鲜了——

市建设交通部门、市劳动和社会保障部门、市总工会、团市委联合举行的“上海市第二届建筑业职业技能竞赛”中，“荣欣装潢”的外埠员工分别夺得本届精细木工一等奖、镶贴工三等奖，全国大赛优秀选手、上海市技术能手，上海市建设行业技术能手、精细木工技师、镶贴工高级工等诸多称号。



■专为外埠员工家属来沪设立的“探亲房”

“走读”——丝丝入扣的“系统工程”

无需讳言，“装修走读制”的最大得益者，其实是客户，公司几年来先后斥资数百万元（仅2003年就耗资200万），为外埠员工先后建立了11个“吃住回公司”的生活基地，最终换取的是“兵多将广”，是员工队伍整体素质的提高，早在几年前公司多达1500名的外埠员工就通过了行业的统考，领有上岗证，11个工程部的经理，也几乎全部由外埠员工担当。

“荣欣”的员工还人人都持有公司颁发的“硬派证”（上岗证），以及团体加入“长宁区进城务工人员工会”后的会员证，甚至有员工被推选为公司总部所在地的长宁区工会委员会委员，同样思称上海家装行业绝无仅有的是，公司还为下属各工程部选派了精通业务和具有科学管理技能的“指导员”，旨在协调各工种配合强化每项客户装修的质量监管。

由此观之，常有人在慨叹，慨叹家居装

潢本是对美的追求是门艺术，但弄不懂也很难相信以外来民工为主敲敲打打的装修行业，最终能达到体力与艺术的完美统一。如今“荣欣”人包括众多的“荣欣装潢”外埠员工，用自己的探索和创新作出了回答，让看似大白话一句的“吃住回公司”，最终成为一个丝丝入扣的系统工程，尽管难以一一细述，但答案却明白无误且令人欣慰——能！

文/ 习慧泽 摄影/ 洪涛



■职工宿舍整洁宽敞井然有序