

地膜采购项目组织架构和人员配备

目 录

第一节 组织建立计划	1
一、建立重点	1
二、建立步骤	2
三、具体要求	3
第二节 组织机构说明	4
一、项目部门图示	5
二、项目部门职责	5
第三节 人员配备计划	16
一、人员配备原则	16
二、岗位设置原则	17
三、人员素质要求	18
四、人员配备说明	21
第四节 人员岗位职责	24
一、项目经理职责	24
二、财务部岗位职责	25
三、生产部岗位职责	27
四、采购部岗位职责	31
五、质检部岗位职责	32
六、仓储部岗位职责	34
七、运输部岗位职责	38
八、技术部岗位职责	42

九、售后服务部岗位职责	43
十、综合管理部岗位职责	44

第一节 组织建立计划

一、建立重点

1. 要有明确的目的：首先，要给本项目定位，即明确所处的地位、任务等因素。定位以后，才能明确如何建议项目组织机构，以及如何去发挥项目组织机构的作用。所以，机构设置要有明确的目的，不是为了机构设置而设置，而是实事求是地根据完成建设、工作任务而必须设置的必不可少的，精干高效的机构设置和一支管理队伍。

2. 要从提高工作效率入手：设置科学合理的组织机构后，要配置精干的、素质好的管理人员进入各个管理岗位。本项目工作能不能搞得出色，管理人员的科学、严格、高效的管理手段和办法是相当重要的。如果管理人员工作拖拖拉拉，马马虎虎，没有锐意开辟、创新进取的精神，那么，工作肯定毫无起色，甚至把一个原来比较好的一个单位（部门）拖垮在要提高工作效率，首先，要不断地刻苦学习，特别是学习先进的管理经验；其次，要学习先进的科学知识，特别是目前进入“电脑”化的时代，更要学习，用现代化的先进科学的工具来提高工作效率。

3. 要不断提高职能人员的素质：职能人员的素质是关键，有时很多事情失败或不成功，往往是由于经办人员（职

能人员)各方面的素质较差而造成的。所以,不断提高职能人员的素质是非常重要的。首先,因人制宜地对每个人进行专门培训,包括岗位培训,包括地膜生产和检验的必要知识;其次,经常深入下去,要调查研究、及时了解职工在想什么,做什么,真正做职工的知心朋友。在接触中,从职工身上可以学到很多东西,取长补短,在学习别人长处时,使自己的思想境界不断净化,为处理职工中出现的各种复杂情况打下扎实的基础。

4. 要相互配合,不断提高工作效率:在机构设置时,不同的科室、部门其工作职责也不一样。但是,全场的工作应是一盘棋,不能各行其是。各部门除了完成本职工作之外,更需要相互配合,为完成各项生产任务同心协力把工作搞好。而决不能相互推诿,相互扯皮。一旦发现此种情况,由分管领导及时进行协调,把相互推诿的事以最快的速度予以解决。只有在工作中相互配合,才能不断提高工作效率。

二、建立步骤

1. 确定组织目标:项目目标是项目组织设立的前提,应根据确定的项目目标,明确划分分解目标,列出所要进行的工作的内容。

2. 确定项目工作内容:

(1) 根据项目目标和规定任务,明确列出项目工作内容,并进行分类归并及组合是一项重要组织工作。对各项工作进行归并及组合并考虑项目的规模、性质、项目复杂程度

以及单位自身技术业务水平、人员数量、组织管理水平等。

(2) 如进行实施阶段全过程项目管理，工作划分可按计划阶段和实施阶段分别归并和组合。

3. 组织结构设计：

(1) 合理确定管理层次。管理组织结构中一般应有三个层次：一是决策层。由项目经理和其助手组成，要根据项目的活动特点与内容进行科学化、程序化决策。二是中间控制层（协调层和执行层），具体负责规划的落实，目标控制及合同实施管理，属承上启下管理层次。三是作业层（操作层），由现场人员组成，负责具体的操作工作。

(2) 配置工作岗位及人员。

(3) 制定岗位职责标准与考核要求。

(4) 制定工作流程与考核标准。

三、具体要求

1. 要明确各部门责权：在项目组织机构中，项目人员与组织多种关系共存，行政隶属关系、业务关系和工作责任被剥离。在这种多维度沟通交织在一起的情况下，当事员工就有了多身份，这使得管理关系的协调变得异常复杂，处理不当将会产生责任推诿或者多头管理等问题，为了避免这些问题的出现，明确各部门职能和各员工的责权显得尤为重要。

2. 要保证项目人员能力素质充分发挥：在项目组织机构中，组织架构能否发挥作用，管理人员的能力素质是关键，

所有组织管理模式归根结底是对人的使用，着这种模式下，

对项目经理的要求愈加提高。项目经理一方面要协调所服务单位需求，一方面要保证与公司总部的规范性对接，同时还要抓服务品质。这要求项目经理具有较高的人际协调能力、领导与决策能力、组织管理能力、较高的工作热情和对突发情况的应变能力等，完美的人才是不存在的，而本行业对高素质人才缺乏吸引力，难以招聘到高素质人才，因此保持对现有人才有效培养和储备，才是项目人才持续有效发挥专业技能的有效方法。

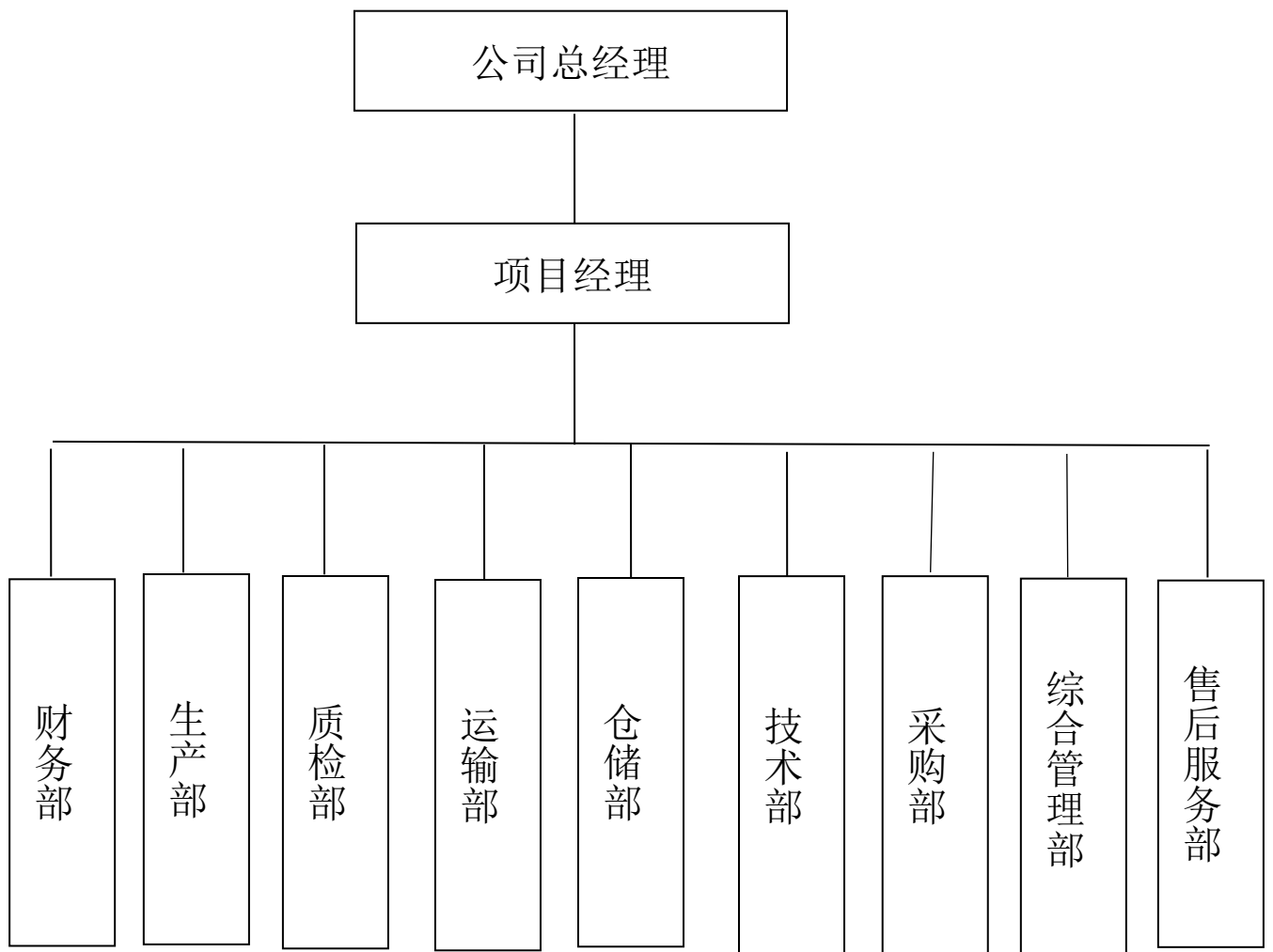
3. 要保证信息的有效传递：信息在传递过程中容易发生变异或延迟。在项目组织机构的架构中，一个任务地完成需要多个部门的协作，信息传递的维度要多于职能式组织架构。在缺乏规范化管理的环境中，信息的传递容易受到人际关系的影响。因此建立公司信息管理系统，打破人际关系建立的交流网络，从整体上保证信息传递的速度、全面性和真实性，有助于促进各部门高效沟通和协作，从而保证服务质量。

4. 要保证投入资金的监管：此严格控制资金使用，保证每一笔钱都花在刀刃上是提高项目利润率的有效方法，管理需要对项目经理进行一定的放权，公司在下放资金权利的同时应当制定相应的监管措施，除了要加强细化常规的财务监管外，还可以通过对实施不定期巡检来核对上报的资金使用情况。

第二节 组织机构说明

一、项目部门图示

一旦由我公司中标，公司将立即委派思想进步，工作踏实，有一定协调能力，年富力强的同志担任项目经理，在公司总经理领导下，项目经理直接指挥下，全体人员努力工作，完成本次地膜采购项目的工作。项目部下设财务部、生产部、运输部、质检部、仓储部、技术部、售后服务部、综合管理部等，以便确保项目获得必要的人力、技术和财力资源，以保证项目体系的有效运转和持续改进。



二、项目部门职责

（一）财务部职责

1. 认真贯彻执行国家法律法规、内部各项规章制度，严格遵守财经纪律，加强财务管理及财务核算工作。

2. 负责对项目的各项经济活动进行监督，对违反财经制度的行为进行制止、纠正、报告。

3. 建立健全内部控制制度。

4. 负责财务预算编制、分析工作。

5. 负责项目资金管理工作，积极筹措资金，保障项目正常运转，监督资金使用，保证资金安全，服从上级对资金的统一管理和调度，及时足额上缴资金。

6. 完善内部经济责任制，推行责任成本管理，严格执行上级下达的项目责任成本预算指标。

7. 按照财务准则规范财务核算，及时、准确地进行收入、成本、费用以及财务成果的确认、计量，真实反映财务状况和经营成果，定期编制财务报告并及时上报。

8. 加强资产、债权、债务的管理，建立健全各项财务资料和台账，做好财产物资的收发、增减和使用的财务核算工作，参与其清理、报废的处置工作，防止资产流失。

9. 协调当地税务关系，依法纳税。

10. 积极参与项目成本管理和经济活动分析。

11. 接受国家财政部门、上级主管部门的监督检查。

12. 完成领导交办的其他工作。

（二）采购部职责

1. 采购部在采购部经理的直接领导下，依照项目生产需要物资采购计划，全面负责项目的物料采购和供应工作。

2. 采购物资进入仓库时必须有合格证、检验单或者其他的证明材料，否则一律不得入库。

3. 采购部的采购工作开展须遵循以下原则：

（1）三保原则：

①保证需要，在采购计划下达后，依照使用时间的要求，及时将需采购物品采购入库或直接送到生产现场，确保生产工作的顺利开展。

②保证价格，采购时应当综合考虑需采购物品的性价比，择优采购。采购过程中如果出现超出预算而生产商又急需的情况时，必须经部门主管或总经理批准后方可进行。

③保证质量，在采购各类物品时，应当认真检查采购物品的规格、型号及品质情况，确认符合要求后才能进行采购。

（2）三比原则：比较价格的高低，合理选择；比较质量的好坏，注重性价比；比较运输距离的远近，综合考虑成本及公司的实际需求。

（3）五勤原则：

①勤问：遇到对材料货源情况比较熟悉的人员需要多问。

②勤听：有材料方面的信息要多听，从中尽可能多的了解货源情况。

③勤记：对材料货源、生产单位、物品材料的基本判定标准及其他的资料要做到勤记录。

④勤跑：对供应商及供货企业要勤跑，以便于切实掌握物品材料的第一手信息。

⑤勤看：要经常深入仓库，了解库存的基本情况，对于库存情况做到心中有数。

4. 对初次进行合作的供应商进行调查了解，根据实际掌握的资料与信息做出相应的评价判定。对于符合项目要求的，方可与之开展业务往来与合作。

5. 负责对所有与公司有业务往来的供应商或供货企业进行定期的资质评价并给出明确的评价等级。针对不同的评价等级给出相应的处理意见。

6. 采购工作的开展应当做到精打细算，尽力降低本项目的采购成本，避免出现浪费公司资金的情况。

7. 完成领导布置的其他各项工作。

（三）生产部职责

1. 对生产计划信息进行落实并反馈。

2. 负责执行生产计划，密切配合其他部门，确保生产计划保质、按时地履行。

3. 负责执行生产设备的日常保养、维护和检修，并填写相关记录。

4. 组织拟订生产、设备、安全、卫生等规章制度，并执行、检查、监督、控制。

5. 负责抓好生产安全教育，加强安全生产的控制、实施、严格执行安全法规、生产操作规程，及时监督检查，确保安

全生产，杜绝火灾、设备、人身伤害事故的发生。

6. 组织生产人员并提高专业技能。
7. 组织安排返工作业生产。
8. 负责组织生产现场管理工作，抓好劳动防护和 6S 管理。
9. 负责做好生产协调管理工作，平衡综合生产能力，合理安排生产作业时间。
10. 提高效益，减少损耗、降低生产成本。
11. 采取纠正和预防措施，确保实施持续改进。
12. 及时编制年、季、月度生产统计报表，认真做好生产统计核算基础管理工作，重视原始记录、台账、统计报表管理工作，确保统计核算规范化、统计数据的正确性。
13. 抓好生产统计分析报告编制。定期进行生产统计分析、经济活动分析，总结经验、找出存在的问题，提出改进工作的意见和建议。
14. 抓好生产管理人员的专业培训工作，并对其业务水平和工作能力定期检查、考核、评比。
15. 负责拟定本部门目标、工作计划，组织实施检查监督及控制。
16. 遵守项目各项管理制度。
17. 协助其他部门完成工作任务。

（四）仓储部职责

1. 负责制定、执行和改进仓储管理制度及其作业流程，并监督确保其有效实施。

2. 负责研究与分析仓库空间、设备、人力与货物形态等因素，拟定完善的物资管理制度及作业程序。
3. 负责对进库货物外观质量进行检查并实施入库验收。
4. 负责对在库货物进行养护和管理工作。
5. 负责对出库货物进行验发等相关工作。
6. 负责协助对不合格会务进行处理申报，以及按照相关程序要求对废旧物料进行处理。
7. 负责各类货物及包装的回收、清洁、处理等工作。
8. 负责项目的物资贮存管理工作，对原、辅料库及成品库实施全面管理，加强对入库、贮存、发货的质量控制，保证帐、卡、物一致。
9. 负责确保仓库存储设施符合要求，做好库内温湿度、通风等工作，并做记录。
10. 负责项目仓库的 ERP 系统管理工作。
11. 负责协助财务部对仓库的管理工作，参与财务部定期组织的盘点对账工作，以及组织部门人员定期进行盘点核对工作。
12. 负责定期给上级领导提供库存情况的相关报表。
13. 负责现场的物资及仓库的安全防火、防盗工作，杜绝安全隐患。
14. 完成其他部门负责人交办的其他临时性工作。

（五）质检部职责

- 1.

质检部在质检部主管的直接领导下，负责项目地膜的品质管理工作。

2. 负责对产品进行质量管理方面的指导工作。
3. 严格执行原材料的质量检验标准、验收规范等方面的规定。
4. 品质管理工作的开展应当遵循“预防为主”、“谁主管谁负责”的基本原则，力求做到权力明晰、责任明确，确保质检工作落到实处。
5. 质量检验可以采取自检、巡检及专职检查相配合的方式，严格执行项目地膜的质量检验标准。
6. 负责组织进行定期或不定期的产品质量抽检工作。发现问题及时纠正或解决。
7. 做好与品质管理相关数据的搜集整理工作，及时做好关于产品质量动态的分析工作，针对问题提出准确合理地改进意见。
8. 负责产品质量事故的调查、处理及整改验收工作。
9. 负责编制项目产品的质量升级规划及品质管理工作人员的培训工作。
10. 完成领导布置的其他各项工作。

（六）运输部职责

1. 负责按照签订的订购合同及分货计划，跟进每一单的供货进度，及时协调并最快地解决供货过程中存在的各种问题，确保在合同期限内按时供货。

2.

负责按照分货计划准确无误地在物流系统内填制“调拨通知单”。

3. 负责提前通知仓库做好接货入仓的各项准备工作。

4. 负责跟进所有的物流运单，包括项目调拨的运单等，并第一时间发送设备货运通告，通知收货方。

5. 负责在物流系统中完成直运到货信息的登录工作。

6. 负责跟进货运过程中的每一个交接环节，必须确保货畅其流。

7. 负责根据调度指令，调动各分公司的物流系统各项工作职能全面投入，确保设备按时供货、准点到位。

8. 负责确认发运货物是否安全、快捷、准点到达收货方目的地。

9. 负责处理货运中出现的各种不良情况，记录在案并及时上报运输主管处理。

10. 负责货运出险后的索赔资料的收集整理工作。

11. 负责跟进、协调、应急处理设备发运过程中出现的各种随机性突发问题。

12. 负责与各物流公司核对运输费用。

13. 负责物流相关资料、档案的管理工作。

14. 完成其他部门负责人交办的其他临时性工作。

（七）技术部职责

1. 严格遵守项目制定的各项规章制度，认真行使本部门的各项权力。

2. 负责制定项目的技术管理制度。

3. 负责建立和完善产品设计、新产品的研制、标准化技术规程等管理制度。

4. 负责制定、修改、完善技术规程。

5. 负责各类技术信息和资料的收集、研制、整理、分析研究、汇总和归档管理工作。

6. 负责及时指导、处理和解决工作中出现的技术问题，确保工作的正常运行。

7. 负责为项目相关部门和客户提供技术服务、技术指导维修维护，技术培训和咨询服务。

8. 负责为产品售后服务中出现的重大技术问题及时提供技术支持和服务。

9. 负责协助综合管理部对本项目相关人员进行专业技能培训。

10. 认真完成项目领导交办的其他工作任务。

（八）综合管理部职责

1. 负责项目制度建设与管理：

（1）编制项目管理的各项规章制度及员工的日常行为规范并监督实施。

（2）根据项目进行状况，及时对人力资源各项规章制度进行修改和完善。

3. 负责项目招聘管理：

（1）根据项目具体需要及各部门对员工的需求状况，编制员工需求计划。

(2) 选择适当的招聘途径进行人员招聘。

(3) 人员面试组织工作。

(4) 做好被录用员工的入职手续办理工作。

4. 负责项目培训管理：

(1) 编制项目培训计划，报领导审批后执行。

(2) 组织培训、培训效果评估、培训档案建立及管理。

5. 负责项目绩效考核：

(1) 建立健全绩效考核标准，编制考核办法及实施方案。

(2) 负责员工的日常考勤管理，进行统计、整理与分析工作。

(3) 负责员工的考核、评优、评先的组织工作。

(4) 接收、处理有关员工绩效考核的投诉。

(5) 做好相应的职位说明书，并根据项目职位调整需要进行相应的变更，保证职位说明书与实际相符。

6. 负责薪酬与福利制度：

(1) 组织制定适合本项目的薪酬管理制度。

(2) 按规定做好日常工资计划、核算、发放及统计分析工作。

(3) 根据相关规定，负责办理员工的各项保险及福利事宜。

7. 负责其他项目工作：

(1) 负责项目生产基础设施的建设与管理工作。

(2) 负责项目生产车间的消防安全等管理工作。

(3) 领导布置的其他各项工作。

(九) 售后服务部职责

1. 组织编制项目售后服务工作计划及费用预算。
2. 负责对售后服务策略进行调整与完善并组织实施。
3. 负责业务联系并落实各项工作安排，建立良好的合作关系。
4. 强化服务意识、成本意识的观念，保证售后服务高效的有序进行。
5. 组织本部门开发创新多种服务手段，完成售后服务指标并及时回款。
6. 进行客户分析，建立客户关系，挖掘客户需求，协助处理投诉，跟踪处理投诉结果，进行客户满意度调查。
7. 管理售后服务人员，帮助建立、补充、发展、培养服务队伍并指导服务顾问，完成各种信息报表及其他报表。
8. 搜集、接收和受理客户对产品的咨询与意见。
9. 处理各类客户投诉及市场投诉，第一时间反馈。
10. 负责客户回访与开展重点客户关怀计划，了解客户需求。
11. 保存客户基本资料，并进行整理、分类与更新。
12. 向相关部门反馈客户意见及建议。
13. 配处理产品退货、换货等工作。
14. 定期对客户进行回访，了解产品的实际状况。
15. 完成其他部门负责人交办的其他临时性工作。

第三节 人员配备计划

一、人员配备原则

在本项目管理组织机构的组建中，项目人员是本次项目工作的内在，是完成本次采购任务的关键，对此，在人员配置方面应遵循以下原则。

1. 经济效益原则：项目人员配备计划的拟定要以项目的具体需要为依据，以保证经济效益的提高为前提，它不是盲目地扩大服务人员队伍，而是为了保证服务效益的提高。

2. 任人唯贤原则：在人事选聘方面，大公无私，实事求是地发现人才，爱护人才，本着求贤若渴的精神，重视和使用确有真才实学的人。

3. 因事择人原则：因事择人就是员工的选聘应以职位的空缺和实际工作的需要为出发点，以职位对人员的实际要求为标准，选拔、录用各类人员。

4. 量才使用原则：量才使用就是根据每个人的能力大小而安排合适的岗位，人的差异是客观存在的，一个人只有处在最能发挥其才能的岗位上，才能干得最好。

5. 程序化、规范化原则：员工的选拔必须遵循一定的标准和程序，科学合理确定组织员工的选拔标准和聘任程序是组织聘任优秀人才的重要保证。只有严格按照规定的程序和标准办事，才能选聘到真正愿为本项目的工作质量作出贡献的人才。

6. 因材施教原则：所谓因材施教，是指根据人的能力和素质的不同，去安排不同要求的工作。从组织中人的角度来考虑，只有根据人的特点来安排工作，才能使人的潜能得到最充分地发挥，使人的工作热情得到最大限度地激发。如果学非所用、大材小用或小材大用，不仅会严重影响组织效率，也会造成人力资源计划的失效。

7. 用人所长原则：所谓用人所长，是指在用人时不能够求全责备，管理者应注重发挥人的长处。在现实中，由于人的知识、能力、个性发展是不平衡的，组织中的工作任务要求又具有多样性，因此，完全意义上的“通才”，“全才”是不存在的，即使存在，组织也不一定非要选择用这种“通才”，而应该选择最适合空缺职位要求的候选人。有效的管理就是要能够发挥人的长处，并使其弱点减少到最小。

8. 动态平衡原则：处在动态环境中的组织，是不断变革和发展的。组织对其成员的要求也是在不断变动的，当然，工作中人的能力和知识也是在不断地提高和丰富的。因此人与事的配合需要进行不断地协调平衡。所谓动态平衡，就是要使那些能力发展充分的人，去从事组织中更为重要的工作，同时也要使能力平平、不符合职位需要的人得到识别及合理的调整，最终实现人与职位、工作的动态平衡。

二、岗位设置原则

根据项目性质展开工作分析，设置不同的部门，而不同部门又有不同岗位，不同的岗位又有不同的职责，常见的岗位设置原则具体说明如下：

1. 因事设岗原则。
2. 最低数量原则。
3. 有效配合原则。
4. 责权统一原则。
5. 有效管理幅度原则。

三、人员素质要求

（一）总体要求

1. 统一认识，强化全员的责任意识，明确工作职责，激发全员在工作过程中的积极性，主动性和创造性。

2. 明确责任，细化工作任务、明确责任、从严管理，全面落实各项项目的实施方案，确保在工作过程中顺利进行。

3. 强化执行，严格按照项目所制定的各项工作方案，遇到问题主动提出解决，认真克服工作中不主动、不积极问题，按时、保质保量地完成本项目的工作。

（二）生产人员素质要求

1. 熟练掌握生产车间各项工作和规章制度，并能严格执行。

2. 熟练掌握生产车间各类设备、工艺流程，并能独立操作。

3. 持健康证上岗，吃苦耐劳，具有良好的道德观。
4. 了解并遵守车间各项日常工作及规章制度。

5. 出现任何异常情况时除自己能够及时汇报，不谎报不隐瞒外，同时对其他员工能够提醒教育，并监督揭发。

（三）管理人员素质要求

合格的管理人员必须具备相应的素质和能力，主要包括以下几点内容：

1. 过硬的业务知识和水平：因为本项目的地膜业务具有一定的专业性，所以要求管理者也要具备一定的专业知识、具备一定的技术水平和能力，这是管理者不可缺少的条件。

2. 良好的道德品质：担任管理职务的人拥有相当的权力，而组织对其权力的运用往往难以进行及时、有效的监督，所以权力能否正确运用在很大程度上取决于管理人员的良知。此外，管理者能否有效影响和激发下属的积极性，也在很大程度上取决于管理者个人的道德品质。

3. 富于创新的精神：管理者的任务不仅是执行上级的命令，维持系统的运转，而且要在组织系统或部门的工作中不断创新。只有不断创新，组织才能充满生机，不断发展。

4. 良好的决策能力：管理过程中充满了决策。决策能力是管理人员应具备的一种重要能力。

5. 较强的沟通能力：管理人员既要善于理解别人，也需要别人理解自己。组织成员之间的相互理解是组织成功的基本保证，而要实现相互理解就要借助信息沟通才能完成。沟通的效果决定了管理者与员工相互理解和相互信任的程度。作为管理者必须具有进行有效沟通的技能。

6. 较强的组织协调能力：管理者的职责之一就是实现组织内部各部门各环节的密切配合，所以管理者应有较强的组织协调能力，能够按分工协作的要求合理调配人员，布置工作任务，同时，管理者要善于协调内部员工之间的关系，创造和谐、融洽的气氛。

（四）其他工作人员要求

1. 有责任心和职业道德：对工作要认真、负责，有事业心和责任感，这是成为一名合格员工的首要条件。对于自己的本职工作一定要力求完美，尽职尽责，不能马马虎虎，随随便便应付了事，态度比能力更加重要。

2. 有不断创新的精神：在项目实施过程中，工作人员要学会创新，运用创新思维，打破旧的思维模式，创造性开展本职工作，在工作中不要局限于要我怎么做，关键是要把工作做好，结果是目的，过程是手段，要学会尝试用更简捷、成本更低、效率更高的手段去实现目的。

3.

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/135331204044011131>