

# 起重机采购项目组织架构及人员配置

## 目 录

第一节 项目组织机构 .....	1
一、项目管理机构设立 .....	1
二、项目组织机构 .....	2
三、组织机构图 .....	3
四、项目机构人员一览表 .....	5
第二节 人员配备及职责 .....	6
一、人员配置原则 .....	6
二、部门职责 .....	8
三、人员职责 .....	16
第三节 人员培训 .....	32
一、岗前培训计划 .....	32
二、阶段性培训计划 .....	35
三、考核制度 .....	39

## 第一节 项目组织机构

### 一、项目管理机构设立

管理是一个全过程、全方位的规划、组织、控制与协调工作，其目的是使项目顺利实现所要求的质量、所规定的时限、所批准的费用预算，因此，对于一个起重机供应项目来说，采取具有程序性、全面性、科学性的项目管理方法，做到“三控制、二管理、一协调”（即进度控制、质量控制、费用控制、合同管理、信息管理、组织协调），是顺利完成供货任务、实现供货目标的保证。

本项目由我公司选派最优秀且具备相应资质与业绩要求的项目经理负责组建本项目经理部，负责本项目的具体供货管理。同时根据《项目管理规范》的要求，将严格按照“项目法”供货管理模式进行项目管理，项目管理机构实行项目经理负责制，设项目技术负责人、项目副经理，下设采购、质检、维保、运输、售后等管理部门，项目经理对质量、供货工期、安全、技术及文明运输等全面负责。

各管理职能部门在项目经理的直接指导下做到有计划地组织工作，确保起重机质量、运输、安全等方面达到目标要求。供货期间，我公司的骨干力量（项目经理、项目副经理、技术负责人、专业技术人员）保持稳定。由于本项目的重要性，专门设立后方保障部门，从人员、检验装备上为该项

目提供充分保证，组织好本项目的计划协调，公司各部门也在各自业务管理范围内制定为本项目提供服务的保证措施，确保起重机优质按期供货，及早交付并投入使用。

## 二、项目组织机构

组织强有力的项目经理部，根据本项目的特点，项目管理机构由四个层次组成。

### （一）决策层——项目指挥部核心层

项目总指挥部是项目供货决策和保护机构，在公司整个范围内，对项目运行所需要的人员、资金等进行统一协调和调配，为项目提供可靠的保障。

### （二）指导层——项目指挥部

由公司相关职能部门组成，对项目采购、运输等涉及的各方面对口进行指导、协助和协调，为项目提供全方位的服务。

### （三）项目管理层——项目经理部

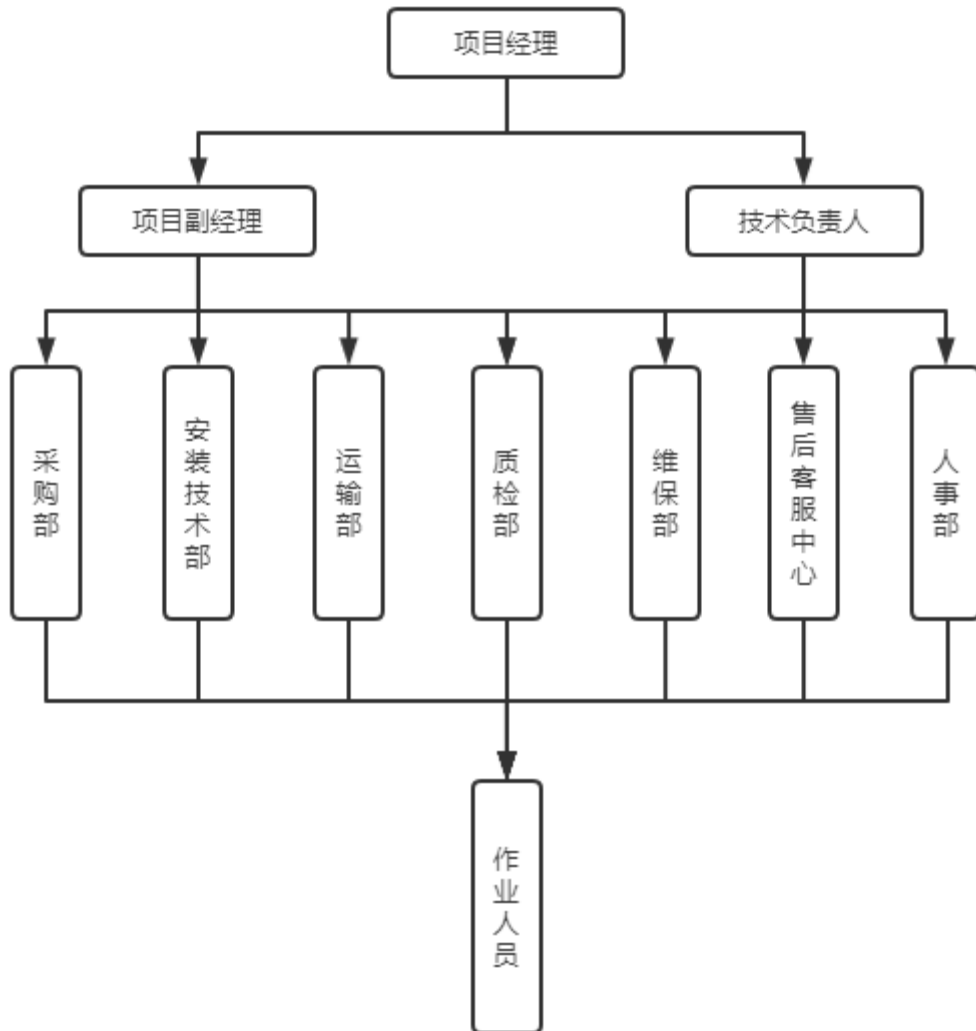
按照“项目法”供货组成的项目经理部，对项目进度、质量、安全、文明运输、合同履行全面负责，并协调各部门之间的工序搭接和进度的相互配合。确保项目按照既定质量、进度目标供货。项目经理部由项目经理、技术负责人、采购员、质检员、安全员、运输人员、售后服务等人员，具体实施项目部的职能。

### （四）项目作业层——直接参与

项目的作业班组进行劳务招标，精选曾负责过多项优质

项目并有同类型项目经验的各专业班组。

### 三、组织机构图



由于项目的一次性与独特性的特点，在决定一个项目以后，就需要根据这一项目的具体情况，建立项目的管理班子，负责项目的实施、负责项目的费用控制、时间控制和质量控制，按项目的目标去实现项目。项目结束后，项目的管理组织完成自己的任务，也就不复存在。

按照组织结构的基本原理和模式，项目的组织结构也可分为线性的项目组织结构、职能的项目组织结构和矩阵的项

目结构等若干形式。项目管理组织的结构实质上是决定了项目管理班子实施项目获取所需资源的可能方法与相应的权力，不同的项目组织结构对项目的实施会产生不同的影响。

我公司本次项目组织采取矩阵式组织结构，矩阵式组织结构是一种混合形式，它在常规的职能层级结构之上“加载”了一种水平的项目管理结构。根据项目与职能经理相对权力的不同，实践中存在不同种类的矩阵体系，分别有权力明显倾向于职能经理的职能矩阵，权力明显倾向于项目经理的项目矩阵和传统矩阵安排的平衡矩阵。

这种组织结构的优点在于：

1. 和职能式组织结构一样，资源可以在多个项目中共享，可大大减少项目式组织中人员冗余的问题；

2. 项目是工作的焦点，具有一个正式指定的项目经理会使他对项目给予更强的关注，负责协调和整合不同单位的工作；

3. 当有多个项目同时进行，公司可以平衡资源以保证各个项目都能完成其各自的进度、费用及质量要求；四是项目组成员对项目结束后的忧虑减少，他们一方面与项目有很强的联系，另一方面他们对职能部门也有一种“家”的感觉。

为确保本项目保质保量决定以从事项目管理经验丰富的技术骨干为基础，进一步充实力量，组建精干高效的项目部，创一流的管理、一流的质量，确保优质、安全地完成本次务项目任务。

#### 四、项目机构人员一览表

针对本项目特点，公司将组成专业的服务人员服务于该项目。

本项目主要由项目人员相互配合。

序号	姓名	性别	身份证明	证件名称	证书编号	职责

## 第二节 人员配备及职责

### 一、人员配置原则

在本项目服务机构的组建中，项目服务人员是本项目服务工作的内在，是完成本项目服务的关键。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服务需要为依据，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。科学合理地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组织的发展作出贡献的人才。

### 6. 因材起用原则

所谓因材起用，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的协调平衡。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、部门职责

### （一）采购部

1. 负责采购管理规划制度工作建立和实施；全面负责项目的物资采购及供应链管理工作。

2. 负责调查物料市场，掌握物料价格、替代物料、市场供应状况等。

3. 分析项目物料市场品质、价格等行情，及时向相关部门和上级提供信息及建议。



4. 负责权限内年度供货合同的编制及临时采购合同的签订，采购合同档案管理；
5. 建立对供应商评价、询价、比价流程及合格供应商评审制度。
6. 编制采购部预算，并进行预算控制；
7. 负责对采购不合格品处理；负责呆料预防与处理。
8. 对新供应商开发、合格供应商评审工作。
9. 对大宗物资采购采取招投标制度，防范采购价格虚高情况。
10. 确保采购控制成本、降低风险、保证质量和提高效率。
11. 建立部门例会制度、报告制度、保持内外部沟通渠道畅通；
12. 负责供应商台账、档案建立、供应商等绩效考核评价等工作。
13. 完成公司领导交办的其他任务。

## （二）安装技术部

1. 严格遵守公司制定的各项规章制度，认真行使公司给予的各项权力。
2. 负责制定公司的技术管理制度。
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. 负责为公司相关部门和客户提供技术服务、技术指导、设备维修、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. 负责协助人力资源部对本公司相关人员进行专业技能培训。

10. 认真完成公司领导交办的其他工作任务。

11. 落实项目单/零售单的周/日安装计划，分解落实公司下达的安装月计划，依照月计划制订调整安装周计划，分派安装工每天的作业任务。

12. 实施并检查现场安装实况，收集、整理、确认、报告现场安装与客户反馈问题和意见，实施并检查安装进度与现场实况，检查或填写安装满意度评议表，进行安装现场顾客验收、提供给客户产品保修卡，建立已安装客户档案资料。

13. 规范安装作业标准，改进安装工艺，确保安装质量，提高一次安装合格率，检查落实安装作业任务下达后提货时的各项准备工作，检查落实安装作业提货后上门前的各项准备工作，检查落实送货上门后安装前的各项准备工作，检查落实安装后离开顾客家之前的各项扫尾工作。

14. 上报物料和配件库存余量，提高日安装量，经常检查常用物料、配件的库存余量，杜绝停工待料现象。

15. 保持工装、工具及劳动保护配置的完整性和完好性，做好工装维护与保养，做好工具（开孔钻、抛光机、切割机、电钻、电锤等）的保管、发放、领用、维修、保养等日常管理工作，做好员工劳动保护（防尘罩、耳塞、手套等）的更新。

16. 做好安装技术、工具、工艺、材料和安装安全等培训，实施安装技术与文明安全安装培训，实施安装工具使用与保养、材料特征与切割技术培训，实施安装工艺与技术上疑难杂症交流与探讨培训。

17. 负责指导、检查、监督、考核安装工的日常工作，做好安装工日常工作的指导、检查、监督与考核。

18. 配合其他部门完成上级领导交办的其他工作。

### （三）运输部

1. 严格贯彻、执行党和国家有关道路运输的方针、政策和路线，按照行业规定和公司要求，负责公司运输生产的组织、协调、管理和调度指挥工作。

2. 负责领导和管理所辖地区的工作，组织指导运输工作。积极开展营销工作，提倡优质服务，完成各项运输任务。

3. 负责公司运输协议的签订并监督执行，领导运输生产的计划统计、收入检查和堵漏补收工作。

4. 组织领导运输生产的技术管理、成本管理，组织编制、

下达公司运输年度、月度计划。

5. 协调与合作企业有关部门的联系，充分利用管内行车设备最大限度的装、卸车。

6. 负责货运组织管理工作，组织制定、修改公司《行车组织规则》。

7. 配合公司抓好智力和人才开发，加强职工思想教育、文化教育和技术业务培训，对改善职工劳动条件和工作环境提出合理的建议。

8. 加强运输设备的维护和管理，降低运营成本，提高经济效益。

9. 完成公司领导交办的其他工作。

#### （四）质检部

1. 负责贯彻落实公司质量方针和质量目标，策划、组织公司质量管理体系的运行维护、绩效改善；

2. 负责公司各种品质管理制度的订立与实施，“零缺陷”、“全面质量管理”等各种品质活动的组织与推动；

3. 负责对各部門品质管理工作进行内部质量审核；

4. 负责进料、在制品、半成品、成品的品质标准、品质检验规程和各种质量记录表单的制订与执行，对出仓产品质量负全部责任；

5. 负责全员品质教育、培训；

6. 负责各种质量责任事故调查处理，各种品质异常的仲裁处理，配合公司客服部门对客户投诉与退货进行调查处理。

7. 参与公司质量计划的制定；

8. 策划、推进质量管理体系的建立、完善及维护；
9. 质量检验规范的建立；
10. 质量管理基础知识的推广、培训；
11. 纠正、预防措施的跟进及结果确认；
12. 参与供应商的评估；
13. 客户品质抱怨的处理；
14. 质量成本的控制；
15. 各种检验工作的执行；
16. 受控文件的收发和资料管理；
17. 客户验货的接待、协调；
18. 认证标志使用的监控。
19. 认真完成公司领导交办的其他工作任务。

#### （五）维保部

维保部是保障设备、设施正常运行的职能部门，其主要工作职责包括执行上级下达的设备维保计划，保证设备在生产运行处于良好工作状态，组织检查设备的完好率、运行状况及安全装置，及时发现隐患并及时排除，为公司创造安全方便的生产环境，同时也为公司的生产提供基本保证与坚强后盾。维保部的职责范围如下：

1. 负责起重机的运行管理，维护保养和故障检修。
2. 负责起重机设施、设备的维修保养。
3. 负责起重机更换的审批、监管。

4. 在公司领导下，认真贯彻执行上级有关设备管理和维修工作的方针、政策、法令；
5. 组织安排员工搞好设备修理和维护工作，确保设备完好率达标，努力降低设备、动力事故频率和修理成本；
6. 负责编制年、季度设备预检计划，设备大中修、项修、保养计划，备件制造和请购计划，动力供应计划；
7. 根据公司发展计划及要求，负责各道工序设备配件的申请、订货、催交、验收，并最大化的实行配件自造的工作；
8. 建立、健全设备管理制度，做好设备技术资料的建立、整理、立卷、归档工作；
9. 负责起重机设备大修的计划和协调，并进行技术监督，主持修理后的试机验收工作；
10. 组织编制设备操作规程，做好对有关工人的技术操作考核，推荐考取操作合格证；
11. 负责设备自制和维修机械备件的供应工作，做到及时购置和计划加工储备，确保及时供应，不误生产；
12. 对安装工进行安装流程与公司流程等相关培训。
13. 妥善地安排好各个组的安装工作量，积极参加公司和门店组织的培训，提升个人工作技能；
14. 严格执行公司下达的各项任务与指令，按时召开部门会议；
15. 做好部门员工思想工作，树立团队精神；
16. 参加公司月度例会，给部门员工传达会议精神；
17. 负责完成公司交办的其他工作。

## （六）售后服务客服中心

1. 组织编制部门年、季、月度售后服务工作计划及费用预算。

2. 协助安装作业人员对售后服务策略进行调整与完善并组织实施。

3. 负责与售后服务部的业务联系并落实各项工作安排，建立良好的合作关系。

4. 强化安全意识、服务意识、成本意识的观念，保证生产经营高效的有序进行。

5. 组织本部门开发创新多种服务手段，完成售后服务指标。

6. 进行客户分析，建立客户关系，挖掘用户需求，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. 负责对服务人员的业务进行培训、绩效考核和督促。客户档案的建立和保管、客户信息的利用与开发。

9. 负责组织和领导实施公司所有服务部门进行与客户进行沟通，及时掌握客户需要，了解客户状态，收集客户信息沟通，及时掌握客户需要，了解客户状态，收集客户信息，开拓客户资源。

10. 负责对公司所有服务部门的服务意识负责对公司所有服务部门的服务意识、服务态度、服务质量等工作进行监督、检查、指导与考核。



11. 认真完成公司领导交办的其他工作任务。

### （七）人事部

1. 负责对公司有关工作进行综合协调。

2. 统筹公司人力资源管理，制定人力资源规章制度，参与制定公司人力资源发展战略。

3. 为公司吸引、选拔、保留优秀人才，为公司发展提供优质人才保障。

4. 协助组织实施绩效考核，制定激励政策，充分调动员工工作积极性。

5. 代表公司与政府各职能部门沟通协调，树立公司对外良好形象。

6. 组织签订劳动合同，处理劳动争议，解决劳动纠纷。

7. 与相关部门合作，不定期举办各类培训及主题活动，提升员工对公司的认同感。

8. 保管公司印章、证件，存档公司重要合同、文件。

9. 管理固定资产、办公用品及劳保用品。

10. 对公司车辆进行管理。

11. 对公司电路、管道等设备设施的维修保养工作。

12. 上传下达，与各部门沟通协调，提供后勤保障服务。

## 三、人员职责

### （一）项目经理岗位职责

1. 负责对整个项目服务的总体协调与沟通；

2. 负责对整个项目服务总的质量、进度、安全文明管理监督，是质量、安全的第一责任人；

3. 负责对整个项目服务总的成本控制监督，各类经济合同的审核签字，对项目成本支出审核签字；

4. 负责对整个项目服务财务具体管理工作；

5. 领导与组织编制实施项目服务计划、质量安全计划，领导项目质量安全体系的运行工作；

6. 主持管理人员及服务人员的工作会议，对整个项目服务的问题处理和决定权；

7. 依据项目管理手册进行组织机构设置、人员聘任和职能分配；

8. 负责对整个项目服务进度管理、预结算的管理监督；

9. 负责对整个项目服务资料技术、设备和人员的管理监督；

10. 负责对整个项目服务的管理监督。

11. 根据公司运营管理总体发展计划和工作目标，组织实施，确保完成本项目服务的目标。

12. 认真完成公司领导交办的其他工作任务。

## （二）项目副经理岗位职责

1. 协助项目经理贯彻实施管理工作，负责项目管理体系在分管部门和工作中的有效运行；

2. 负责监督检查各部门工作职责的执行情况，协调和处理好各班组、部门之间的关系；

3. 主持各类会议，安排好工作任务，保证项目进度按计划进行；

4. 负责监督检查项目计划执行情况；

5. 负责对项目的检查指导，制止、纠正项目管理中出现的不符合产品质量、环境及职业健康安全管理体系要求的行为。

### （三）维保部部长职责

1. 负责维修部全面工作，严格落实各项工作责任制。全面执行公司的各项工作部署；

2. 树立端正的工作态度，逐步培养部门成员树立正确的集体荣誉感；

3. 保证或保持设施、设备、人员等必需的资源配备齐全，满足工作需要；

4. 工作期间，要不间断进行巡视，检查各个作业工位的工作情况；

5. 定期对维修部维修能力、维修质量情况进行分析，并制定相应的改进措施进行整改，有效提高维修质量；

6. 负责维修部员工培训，通过培训，提高团队维修技术水平；

7. 负责监督和检查部门员工执行公司规章制度情况，依据员工表现，向公司申请奖励或处罚的实施；

8. 负责对专用工具、仪器、设施、设备进行有效管理，并指导、监督维修人员使用和维护设备、工具；

9. 经常性开展安全教育，组织安全检查，落实安全措施，消除安全隐患；

10. 负责处理客户投诉，及时反馈、倒查客户投诉原因及责任人；

11. 完成公司分配的其他工作；

#### （四）项目技术负责人

1. 协助项目经理管理和领导技术工作；

2. 组织相关部门和人员代表项目部参与安装施工方案、技术、设计、质量等方面的问题的会议、讨论磋商；

3. 负责安装技术和重大技术方案的编制并负责审核、把关；

4. 组织进度计划的编制并监督落实，负责生产运输与安装等工作之间在进度安排方面的配合和协调；

5. 参与项目质量策划并督促技术方案和安装施工主要内容的落实工作；

6. 对新技术、新工艺和新材料在本项目的推广和使用进行指导并把关；

7. 协助项目经理领导和组织创优工作；

8. 负责竣工图、竣工资料、技术总结等工格的指导和把关；

9. 负责组织工人和劳务队伍的岗前培训工作并审查培训效果。

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/267163152024006060>