

# 后勤服务项目组织架构和人员配备

第一节、组织机构建立计划.....	1
第二节、项目组织机构.....	3
第三节、人员配备计划.....	13
第四节、服务人员的培训.....	18
第五节、服务人员管理.....	28

## 第一节、组织机构建立计划

### 一、建立组织机构的要求

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采购方需求，一方面要保证与公司总部的规范性对接，同时还要负责项目质量。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，从而保证项目质量。

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。

## 二、建立组织机构的步骤

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。

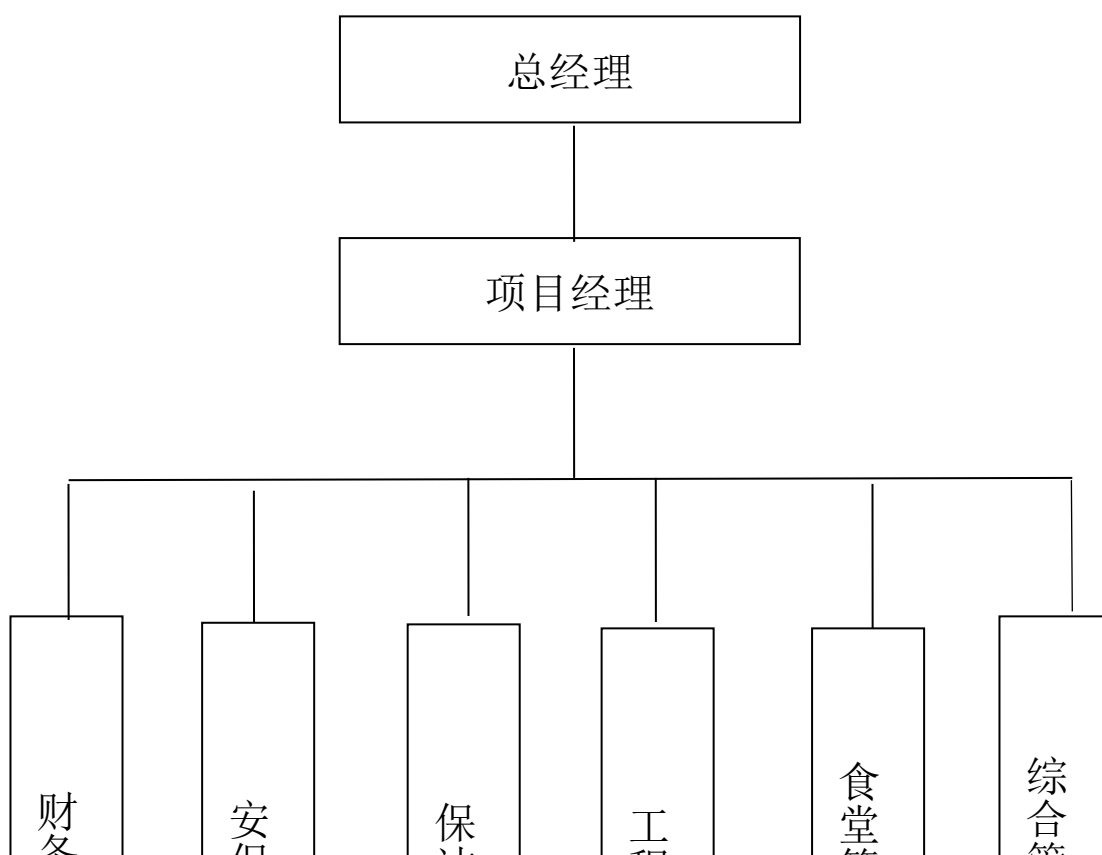
(3) 制定岗位职责标准与考核要求。

(4) 制定工作流程与考核标准。

## 第二节、项目组织机构

### 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，完成本次后勤的服务工作，项目部下设财务部、工程部、保洁部、烹饪部等。



## 二、项目部门职责

### （一）财务部职责

1. 负责项目日常财务核算，参与项目的经营管理。
2. 根据项目资金运作情况，合理调配资金，确保项目资金正常运转。
3. 搜集项目经营活动情况、资金动态、营业收入和费用开支的资料并进行分析、提出建议，定期向上级领导报告。
4. 组织各部门编制收支计划，编制公司的月、季、年度营业计划和财务计划，定期对执行情况进行检查分析。
5. 严格财务管理，加强财务监督，督促财务人员严格执行各项财务制度和财经纪律。
6. 负责项目各项财产的登记、核对、抽查和调拨，按规定计算折旧费用，保证资产的资金来源。
7. 参与项目及各部门对外经济合同的签订工作。
8. 负责项目资产管理工作。
9. 加强财务管理，分月、季、年编制和执行财务计划，正确合理调度资金，提高资金使用效率，指导各部门搞好经济核算，积累发展资金。

10. 负责做好资金管理，组织各营业部门收银员、出纳员按规定程序、手续及时做好资金回笼，准时进账、存款，保证日常合理开支需要的供给。

11. 负责组织项目内部各个环节的财务收支情况，遵守国家外汇管理条例，加强对外汇收支的管理和监督。

12. 负责办理银行贷款及还贷手续。

13. 遵守、维护国家的财政纪律，严格掌握费用开支，认真执行成本物资审批权限、费用报销制度。

14. 审查各部门的开支计划，并转报项目经理和公司总经理。

15. 督促有关人员重视应收账款的催收工作，加速资金回笼。

16. 负责审查各项开支，密切与各部门的联系，研究并合理掌握成本和费用水平。

17. 组织财务人员，定期开展财务分析工作，考核经营成果，分析经营管理中存在的问题，及时向上级领导提出建议，促进项目部门不断提高管理水平。

18. 保存项目关于财务工作方面的文件、资料、合同和协议，督促本部门员工完整地保管公司的一切帐册、报表凭证和原始单据。

19. 负责本部门职工的思想教育和业务水平的提高，定期组织、召开本部门的学习和业务会议，抓好本部门内部管理工作。

## （二）保洁部

1. 按照清洁工作程序完成每日清洁工作，有重大情况应及时向有关领导汇报。

2. 对当班重点、难点部位进行保洁,做好责任活动中心清洁工作,不留卫生死角。

3. 爱护卫生工具,合理使用各种卫生器具,科学使用各种清洁药剂,以免污染、腐蚀公共设施或对人体造成伤害。

4. 全面掌控保洁区内的建筑布局、各项设施等,预防突发事件的发生。

5. 检查各种保洁用品存量,编制材料购置计划和器具、设施维修报告,减少损耗,控制成本。

6. 顾全大局,努力维护公司形象,及时处理好对保洁工作的投诉。

### (三) 安保部

1. 负责所管辖区域外围守护警卫工作。

2. 确保所管辖区域外侧道路交通顺畅。

3. 执行所管辖区域内各楼面巡查,做好防火防盗安全防范工作及巡查协助记录维修事项,如照明、漏水、空调运行等。

4. 及时对所管辖区域的公共设施是否完好。

5. 负责停车场区域的巡查、管理,保证车道畅通,设备、工具装卸区的车辆、人员管理。

6. 护管监控室消防安报监控工作。

7. 检查进出设备、工具及非开放时段进出人员的凭证,负责人员登记工作。

### (四) 综合管理部

1. 负责项目部的物资管理:

(1) 建立物资库存和出入库登记台账，并及时办理出入库手续，录入收、发、存的相关数据。

(2) 负责库存办公用品、劳保用品、生产用物品等保管、养护、盘点和帐物核对。

(3) 负责发放办公用品、劳保用品、生产用物品等。

(4) 负责低值易耗品的配备、调剂、盘点、报废和帐物核对。

(5) 负责废旧物资的日常管理和处理。

## 2. 负责项目部的协助性工作：

(1) 负责项目部有关后勤保障方面的管理工作，构建完善高效的后勤管理体系，使后勤保障体系正常高效运转。

(2) 负责项目部有关后勤保障方面的日常管理工作，帮助、指导、协调、解决日常工作中出现的各种问题，并将有关问题向上级领导进行反馈。

(3) 负责拟定并完善有关后勤保障的管理制度、流程、工作指引，申报经批准后组织实施，并对相关部门落实情况进行培训、检查、考核、优化等工作，定期进行回顾、总结。

(4) 了解掌握有关后勤服务、后勤管理的信息、动态，采取有效的措施，确保后勤保障工作有序高效运行，并向相关部门提供咨询及相关信息。

(5) 负责有效管理项目部后勤费用预算，协助采取有效手段，降低公司后勤费用。

(6) 负责办公场所和员工宿舍的后勤管理工作。



(7) 负责项目部重要会议、对外活动、重要业务项目的后勤保障工作。

### 3. 负责项目制度建设与管理：

(1) 编制人力资源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。

### 4. 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。

### 5. 负责其它人事工作：

(1) 执行项目的人力资源管理制度，办理员工的聘用、劳动合同的签订、调动、离职、解聘及劳动关系维保等日常的人事管理事宜。

(2) 组织员工的职称与技术等级评定。

(3) 企业人事档案管理及人力资源信息系统的维保工作。

(4) 劳动关系管理协调企业内部员工工作，维保良好的劳动关系。

### 6. 负责其他行政工作：

(1) 负责项目基础设施的建设与管理。

(2) 负责项目的日常安全管理工作。

(五) 食堂管理部

食堂管理部下设烹饪组、切配组、清洁组、仓管组、后勤组等小组，保证所管辖区域食堂供餐工作的正常进行。

#### 1. 烹饪组：

(1) 在项目经理的领导下，全面负责食品的制作，控制厨房出品。

(2) 制定厨房管理制度、服务标准、操作规程，制定各岗位职责，了解各岗位人员的技术水平和专长，合理安排工作岗位，确保厨房工作的正常运作。

(3) 制定各餐厅菜单和厨房菜谱，确定出品价格，控制成本费用，保持良好的毛利率。

(4) 负责收集处理就餐人员对食品质量的意见，了解他们对市场行情的看法，不断研制、创制新菜式，推出时令菜式，推广特别介绍，组织特色食品节。

(5) 熟悉原材料种类、产地、特点价格，熟悉时令品种，掌握货源供应质量、价格。

(6) 巡视厨房工作情况，组织食品制作，合理调派人力和技术力量，统筹各个工作环节。

(7) 负责把握食品安全质量关。

(8) 定期检查各厨房设备运转情况和厨具、用具的使用情况，制定年度采购计划。

(9) 有针对性地组织厨师外出学习，重视新知识新技术的运用和推广。

(10) 完成领导布置的其他各项工作。

## 2. 切配组：

(1) 负责加工食品原料的切配、干货的发制、原料的腌制。

(2) 严格按照菜单及各式菜肴的特点配菜，掌握其规格、数量及其主辅料的搭配，要讲究营养和卫生。

(3) 按规格切制菜肴料头，备齐主配料，准确进行配份工作，所切的片、丝、条、块、粒、米等，都要符合质量标准，保证出品速度，合理利用原料，有效控制成本。

(4) 严格按照食品卫生要求，保持刀具不锈、菜板无污、冰箱整洁、切配间的清洁，发现原料变烂、变质，应即拒绝加工，并报告厨师长。

(5) 负责验收各种蔬菜及食品原料的质量，定期检查整理冰箱、冷库，保持原料存放整齐和质量完好。

(6) 负责本岗位区域的卫生清理工作。

(7) 完成领导布置的其他各项工作。

## 3. 清洁组：

(1) 按照程序先擦餐桌、餐椅，保持餐桌桌面光洁，无油腻、杂物等，餐椅无灰尘、无油污，就餐时随时保持桌椅干净，随时收拾桌上的碗盘，清理餐桌的剩饭、杂物等。

(2) 按照程序清扫地面垃圾、洒水、拖地面，达到地板光亮，无杂物、无污渍，就餐时随时清理地面的遗留杂物，清扛积水。

(3)

食堂走廊墙壁、楼梯、扶手干净无污迹，无乱抹、乱画现象。

(4) 每日清扫卫生死角、门窗、门帘等。

(5) 泔水必须当日清理，泔水桶保持干净、封闭。

(6) 食堂卫生清扫完毕后，整理卫生工具（拖把、笤帚、抹布都清洗一遍），使其摆放有序，放置在指定位置。

(7) 负责食堂的消毒工作，使食堂达到卫生标准。

#### 4. 仓管组：

(1) 负责食堂主副食原料，半成品及其他物资的接收、保管、发放工作。

(2) 严格执行各项规章制度和出入库手续，入库物资必须验质计量，出库物资必须如实填写出库单，购入的主副食发票及质检单要及时登记保存，做到票、单、物相符。

(3) 库内物资要分类保管，堆放整齐，保持库内清洁卫生。

(4) 要做到库内物资不霉变，不损坏，不丢失，注意通风，做好灭鼠、防蟑、防蝇虫，防潮和安全防范工作，发现问题及时向上级领导汇报，并及时采取措施。

(5) 认真记好保管帐目，做到帐目字迹清楚，数字准确，格式规范。要经常清点库内物资，做到帐物相符，盘点准确。

(6) 对不合质量、数量与卫生要求的物资，保管员有权拒绝验收，对饭后的剩菜剩饭与半成品，要认真检查，妥善保管，发现异味或变质，要及时处理。

(7) 完成领导布置的其他各项工作。

## 5. 后勤组：

(1) 全面负责食堂的日常管理工作，制定食堂工作计划和食堂各项规章制度，并督促执行。

(2) 认真抓好食堂的饮食、环境、炊事人员个人卫生的管理工作，贯彻执行《中华人民共和国食品安全法》，防止流行疾病和食物中毒事件的发生。

(3) 认真抓好食堂的安全教育，经常检查用电、用伙、气、机械设备运行情况，明确岗位责任，发现事故隐患，及时采取措施整改，杜绝各类事故发生。

(4) 对食堂员工进行业务技能培训，做好员工的思想工作，始终把热情周到为全体员工服务作为根本宗旨，不断改进食堂各项管理工作。

(5) 负责食堂运行的成本核算，要努力降低食堂用餐成本。

(6) 检查督促食堂采买人员，严把进货关，确保所采购的食材新鲜、价格合理。每周进行市场调研，及时掌握菜价行情。

(7) 参与每周菜谱的制定，结合市场变化，调整花样品种，兼顾营养搭配，提高用餐质量。

(8) 爱护食堂财产，定期对食堂资产进行盘点统计，非正常的损坏或丢失要视其情况追究责任人的赔偿责任。

(9) 掌握厨房设备、具的使用情况，制定购置计划。

(10) 完成领导布置的其他各项工作。

### 第三节、人员配备计划

序号	类别	工种	配置人员数量
1.	安全值守	门卫	8 人
2.	食堂服务	服务人员	21 人
3.	活动中心管理	管理员	2 人

#### 一、人员配备原则

在本项目管理组织机构的组建中,项目人员是本项目工作的内在,是完成本次所管辖区域后勤服务的关键,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,它不是盲目地扩大人员队伍,而是为了保证项目效益的提高。

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本项目的工作质量作出贡献的人才。

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、岗位设置选择

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，明确各部门职责，激发全员对工作的积极性，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，确保在过程中顺利进行。

3.强化执行，严格按照公司所制定的各项实施方案，认真解决工作中不主动、不积极问题，保证不耽误所管辖区域食堂正常工作。

### （二）管理人员要求

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：因为公司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員的良知。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。

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/447030103000006164>