

中小学食堂托管项目组织架构和人员配备方案

第一节 组织机构建立计划

一、建立组织机构的步骤

（一）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。

（二）确定项目工作内容

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。

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。

（三）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。由项目负责人和其助手组成，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。

二、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，对项目负责人的要求愈加提高。项目

负责人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。这要求项目负责人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，管理需要对项目负责人进行一定的放权，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。

三、建立组织机构的作用

1. 保障对学校食堂进行有效管理，岗位人员能满足学校食堂服务需要。

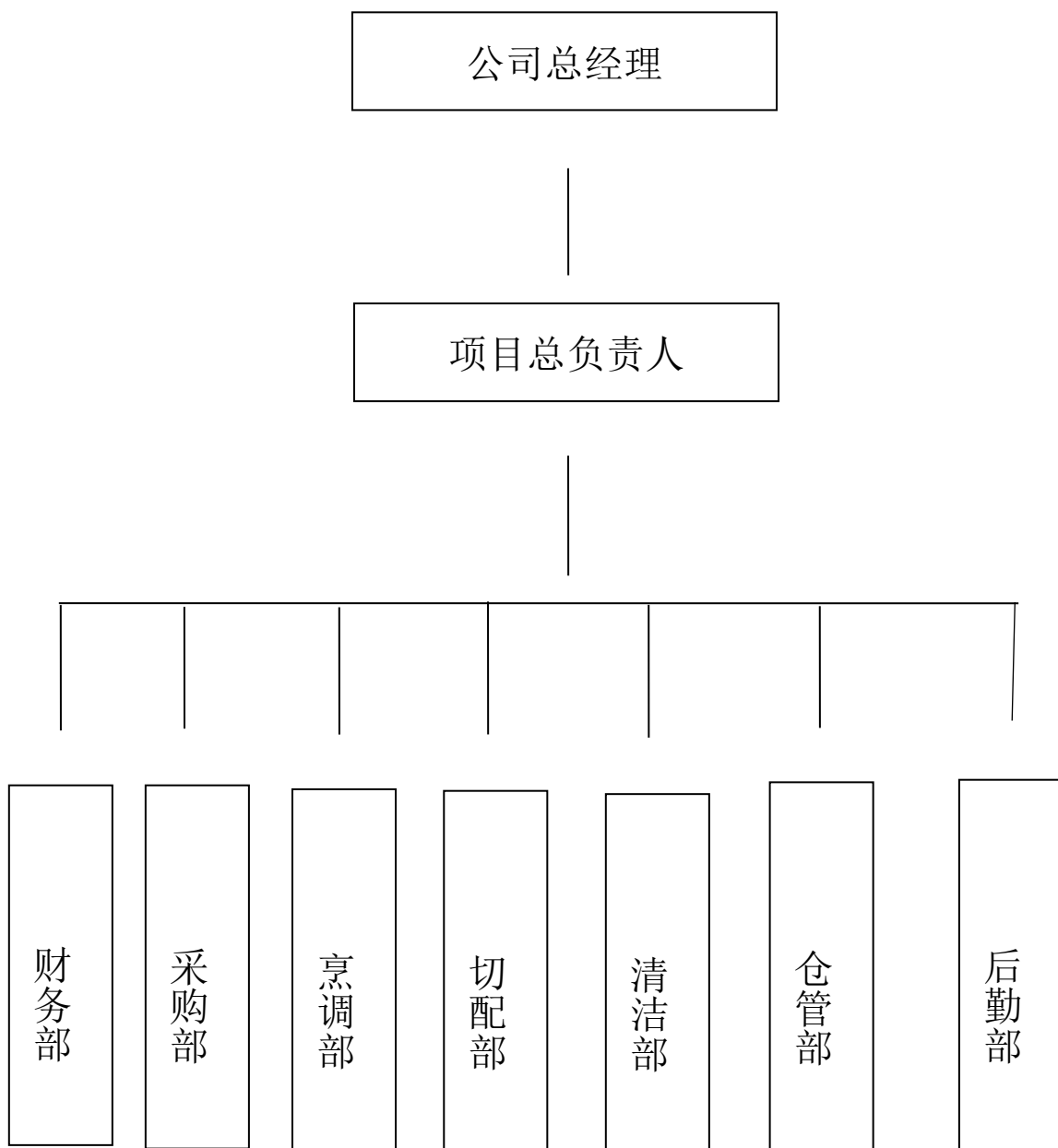
2. 保障与学校快速、及时、有效沟通。
3. 保障公司管理制度在贵学校食堂合理有效的而实行。
4. 快捷、高效运营管理工作。

5. 保障学校师生反馈得到快速处理或答复。
6. 保证餐饮服务品质的有效贯彻。

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负责人，在公司总负责人领导下，项目负责人直接指挥下，全体人员努力工作，完成本次学校食堂托管的服务任务，主要设置财务部、采购部、切配部、清洁部、仓管部、后勤部等，项目部门图示具体如下：



二、项目部门职责

（一）财务部

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

1. 向学校和上级领导负责，执行指学校和上级领示。

2. 结合食堂业务的具体情况制定原材料的采购计划。

3. 充分跟项目其他部门进行业务沟通，根据食堂可能采购的所有材料进行详细的市场调研，明确不同供应商可能供应的材料的质量、价格及供应商的供货能力，制定采购战略并为项目负责人提供决策依据。

4. 每种原材料采购必须有多家供应商，并优选 2 至 3 家做相对固

定的供应商。

5. 根据学校食堂的具体要求及时实施采购：

(1) 根据学校食堂的具体需求及其他部门报批的《采购需求报批单》实施采购。

(2) 应急情况电话请示项目总负责人后应急采购，事后补办《应急采购补批单》。

(3) 保证供货及时性。

(4) 减少原料的差额比率，降低运输成本。

6. 建立供应商管理机制：

(1) 对每个供应商所有资料建立详细档案。建立供应商往来明细。

(2) 建立完整、有序、详细的采购档案，做到账目准确无误、方便、查阅。

(3) 通过与供应商之间的合作，定期对每个供应商的货物品质、交货期限、价格、服务、信誉等进行分析，确定优先合作伙伴。

(4) 多与供应商联系或定期与供应商会面，多了解信息，增加双方信任。

7. 供应市场制定分析、评估：

(1) 随时关注国际和国内相关形势，便于掌握市场动向。

(2) 对供应市场每月进行分析，掌握市场情况，及时应对措施。

(3) 定期在原料供应地进行考察和调研，掌握第一手资料。

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

9. 完成领导布置的其它各项工作。

(三) 烹调部

1. 在项目负责人的领导下，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. 负责收集处理师生对食品质量的意见，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，对重要的货物采购，要亲自与采购部联系并参与验收。

6. 巡视各厨房工作情况，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. 完成领导布置的其它各项工作。

（四）切配部

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. 完成领导布置的其它各项工作。

（五）清洁部

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、苕帚、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。

（六）仓管部

1. 负责食堂主副食原料，半成品及其它物资的接收、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. 完成领导布置的其它各项工作。

(七) 后勤部

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. 完成领导布置的其它各项工作。

第三节 项目人员配备

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,是完成本次食堂托管服务的关键,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, 才能干的最好。

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, 才能使人的潜能的到最充分的发挥, 使人的工作热情的到最大限度的激发。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的提高和丰富的。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的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、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，保证不耽误学校食堂正常工作。

（二）健康要求

1. 食堂从业人员、管理人员必须掌握有关食品卫生的基本要求，具有一定的食品卫生知识和食品卫生相关的法律法规知识。

2. 食堂从业人员、管理人员每年必须进行健康检查，新参加工作和临时参加工作的食堂从业人员必须先进行健康检查，取得健康证明后方可参加工作上岗位操作。

3. 凡患有痢疾、伤寒、病毒性肝炎等消化道疾病，活动性肺结核、化脓性或渗出性皮肤病以及其他有碍食品卫生的疾病，不得从事接触直接入口食品的工作。

4. 从业人员出现咳嗽、腹泻、发热、等有碍于食品卫生的病症时，应立即脱离工作岗位，待查明病因、排除病症或治愈后，方可重新上岗。

5. 从业人员必须具有良好的卫生习惯，并且做到：

（1）工作前、处理食品原料后、便后用肥皂及流动清水洗手，接触直接入中食品之前应洗手消毒。

（2）穿戴清洁的工作衣、帽，并把头发置于帽内。

（3）不得留长指甲、涂指甲油、戴戒指加工食品。

（4）不得在食品加工和销售场所内吸烟。

（三）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。

三、人员表格汇总

(一) 学校食堂岗位人员配备表

学校食堂岗位人员配备表

序号	姓名	年龄	性别	学历	专业	职称	本项目拟任职务
----	----	----	----	----	----	----	---------

1							
---	--	--	--	--	--	--	--

附注：后附学历证书、职称证书、身份证复印件并加盖公章，本表可在不改变格式的情况下根据具体需要自行增减。

(三) 项目人员汇总表

序号	姓名	性别	岗位	学历	职称	经验	备注
1							
2							
3							
4							
5							

6							
7							
8							
9							
10							
合计							

附注：后附学历证书、职称证书、身份证复印件并加盖公章，本表可在不改变格式的情况下根据具体需要自行增减。

四、项目岗位职责

（一）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。

（二）项目负责人

1. 贯彻执行国家、行政主管部门有关法律、法规、政策和标准，执行公司的各项管理制度。

2. 经授权组建项目部，确定项目部的组织机构，选择聘用管理人员，根据质量/环境/职业健康安全管理体系要求确定管理人员职责，并定期进行考核、评价和奖惩。

3. 协助公司完成项目的检查、鉴定和评奖申报工作。

4. 负责在本项目内贯彻落实公司质量/环境/职业健康安全方针和总体目标，主持制定项目质量/环境/职业健康安全目标。

5. 负责对项目实施全过程、全面管理，组织制定项目部的各项管理制度。

6. 负责组织编制项目质量计划、项目管理实施规划。

（三）财务部人员

1. 财务部负责人：

（1）在项目负责人的直接领导下，负责项目的财务管理工作。

(2) 负责项目财务系统的建立和完善，进行有效的财务内部控制工作。

(3) 建立并完善项目的内部审计体系及核算与财务管理方面的规章制度。

(4) 定期对项目的运营状况提交阶段性的财务分析报告，并针对相关问题提出相应的财务改进方案。

(5) 加强对项目营运资金的管理。

(6) 指导各部门进行财务预算并监督整体预算的具体执行。

(7) 负责审核与采购方的经济合同，监督和管理相关业务的结算工作。

(8) 部门内部的人员及日常事务的管理工作。

2. 会计岗：

(1) 负责审核和办理相关的财务收支工作。

(2) 编制记账凭证及会计报表，登记会计账簿等相关事务。

(3) 记账、算账、报账要做到手续完备、内容真实、数字准确、账目清楚、按期报送。

(4) 妥善保管会计凭证、账簿、报表等资料，做好公司财务文件资料的保密工作。

(5) 负责对因公报销的费用进行审核，并根据审核后的记账凭

证进行登记。

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/475241232013012010>