

学校供暖托管服务组织机构与人员配备

目 录

第一节 组织机构建立计划	2
一、组织机构建立步骤	2
二、组织机构建立重点	3
三、本项目组织结构	4
第二节 项目投入团队各组职责	7
一、供热组	7
二、化验组	8
三、安全管理组	8
第三节 人员配备计划	8
一、人员配备原则	8
二、管理人员要求	10
三、作业人员要求	13
四、人员配备表格	14
第四节 投入主要人员职责	17
一、技术负责人	17
二、暖通工程师	18
三、安全管理员	18
四、司炉工	19
五、操作工	20
六、维修工	20

七、水理工	21
八、电工	22
九、物资员	22

第一节 组织机构建立计划

一、组织机构建立步骤

（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、组织机构建立重点

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的，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员进行专门培训，包括岗位培训，供热必需的基本操作培训和运营思维培养等。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。

三、本项目组织结构

（投标人根据项目具体情况参照编制）

我公司高度重视本运行维护项目，采用有效的管理模式，即成立项目经理部，实行项目经理负责制。将“优质、高效、安全、文明”

地服务好本项目，为公司创造良好的社会效益和经济效益，为社会奉献精品服务。根据本项目的规模和特点，选派思想好、业务精、能力强、能融洽、合作好的具有丰富实践经验的年富力强、颇具开拓精神的管理人员进入项目管理班子。对外适应学校管理的要求，充分发挥公司的经济技术优势和精诚合作的诚意，对内建立健全项目经理、技术负责人、技术员、巡检人员、维修工程师和班组长等岗位责任制，确保预定目标的实现。组织强有力的项目经理部。

（一）根据本项目的特点，项目管理机构由两个层次组成。

1. 管理层——项目经理部

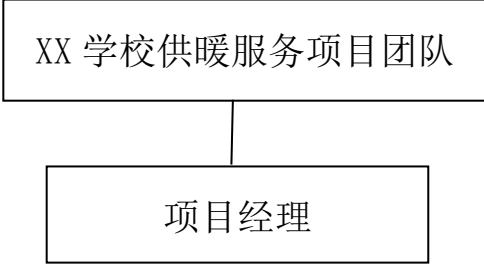
实行项目经理负责制，对运行维护项目的巡检、维修、能耗、质量、安全、合同履行全面负责，确保按照既定能耗目标和供热质量的实现。

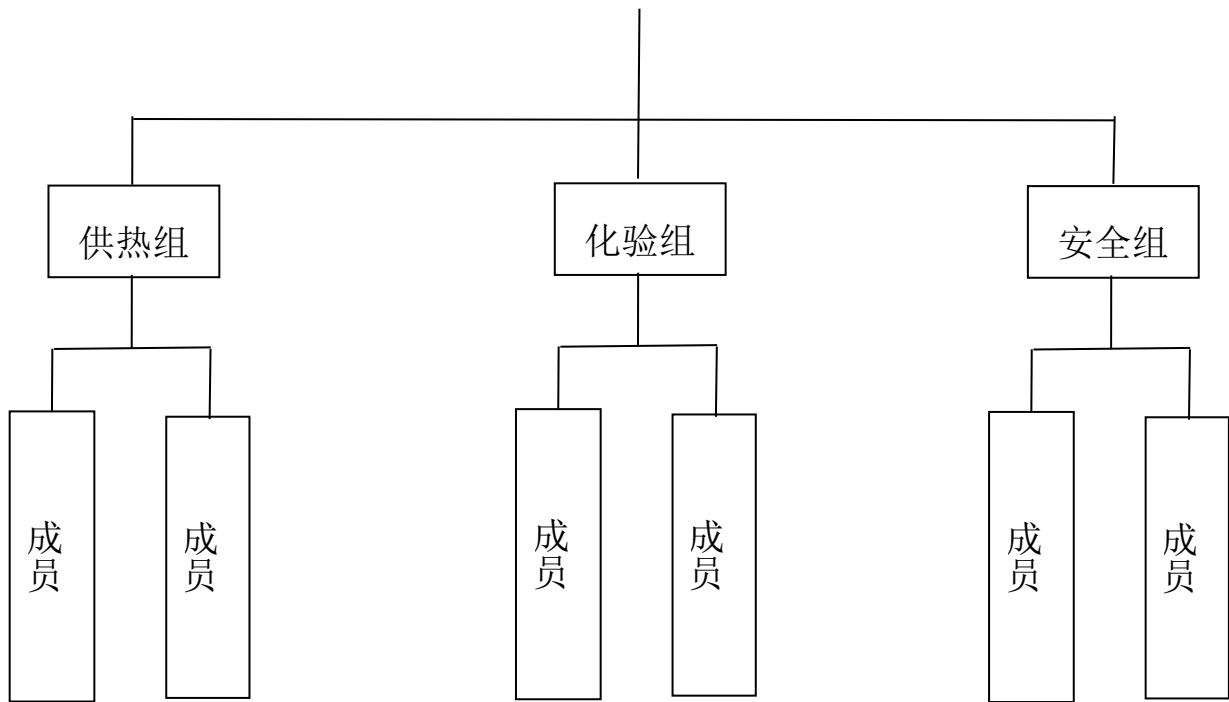
本项目经理部领导班子由项目经理、技术负责人等组成。

2. 作业层——直接参与项目运行维护的作业班组精选曾经参与供热系统运行并有过经验的各专业班组来搭建。

（二）组织机构示意图

1. 项目投入人员组织结构图





2. 项目经理

负责项目整体实施工作，具有多年的供暖系统服务经验，技术知识、技能全面，负责组织本项目的现场服务工作。

(1) 负责本项目供暖工作，加强同采购人的联络和协调沟通，保持良好的合作关系。

(2) 认真执行国家及 XX 省有关锅炉房管理的规定。

(3) 根据公司规章制度，加强员工管理，公平、公正地考核每位员工的工作，准确做出奖罚处理。

(4) 定期对员工进行培训，提高员工的业务能力，完善锅炉房安全管理工作和改善劳动条件，关心职工政治思想、生活、工作与技术培训。

(5) 定期听取锅炉房管理人员汇报工作，至少每月对锅炉房

做一次现场检查，对安全隐患及存在的问题，及时解决，并填写在锅炉房安全管理检查记录表内。

(6) 制订突发事件应急预案，每年组织不少于 1 次的突发事件应急演练。当发生台风、暴雨等灾害性天气及其他突发事件时，积极组织采取应急措施。

第二节 项目投入团队各组职责

一、供热组

1. 加强供热运行管理工作，保证供热质量，降低失水率和耗电率。根据气温及时调整供热运行方式，保证均衡、经济、稳定供热。

2. 负责所有供热管网和锅炉房设备、设施的管理工作，按要求定期巡视、检查、维护，保证稳定供热。

3. 各级人员按照有关制度和标准，做好流量调节、温度调节和安全运行，确保三个百分之百；维修人员做好设备的维修保养工作，保证设备完好率，及时巡回检查发现隐患，及时传达到维修人员。

4. 根据设备状态，制定设备年、季、月大小修计划、更新改造计划和材料计划，并根据检修计划保质保期完成。

5. 运行维修人员应及时处理突发事件，小故障当时解决，一般故障当班解决，大故障由公司组织力量当天处理。

6. 负责锅炉房及其附属设备、设施维护保养；供暖外管

网巡视。

二、化验组

1. 化验员必须认真执行各项有关规章制度，遵守操作规程，严格控制水质标准，熟练掌握化验操作技能，精心操作，认真分析，发现水质异常应及时调整处理。并报告项目负责人。

2. 保持化验室清洁整齐，配齐和补足各种仪器、工具、药品，摆放整齐，做到文明运行。对化学药品应妥善保管，尤其是有毒药品应设专人加锁保管，防止意外发生。

三、安全管理组

主要负责日常工作的质量、进度和安全，制定相应的应急预案等；项目组成员，分工明确，责任到人，同时还应发扬相互协作精神，严格按照各项规章制度、工作流程开展工作。

第三节 人员配备计划

一、人员配备原则

在本项目服务机构的组建中，项目人员是本项目工作的内在，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服务项目的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充分发挥，使人的工作热情得到最大限度激发。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。

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/488060067070006065>