

家电采购项目管理机构及人员配置

目 录

第一节 项目管理基本目标	2
一、多目标性	2
二、优先性	2
三、层次性	3
四、确定过程	3
五、范围管理	4
第二节 项目组织机构	5
一、项目组织机构的建立	5
二、项目组织机构图	6
第三节 项目人员配备	7
一、项目人员配备	7
二、部门职责	11
三、人员职责	18
第四节 项目管理方法	43
第五节 生产人员管理	46
第六节 运输人员管理	49
一、总则	49
二、安全生产业务操作流程	51
三、应急预案及事故处理	52
四、安全生产监督检查制度	52
五、驾驶员和车辆安全生产管理制度	53

第一节 项目管理基本目标

一、多目标性

对一个项目而言，项目目标往往不是单一的，而是一个多目标系统，希望通过一个项目的实施，实现一系列的目标，满足多方面的需求。但是很多时候不同目标之间存在着冲突，实施项目的过程就是多个目标协调的过程，有同一个层次目标的协调，也有不同层次总项目目标和子目标的协调，项目目标和组织战略的协调等。

项目目标基本表现为三方面，即时间、成本、技术性能（或质量标准）。实施项目的目的就是充分利用可获得的资源，使得项目在一定时间内在一定的预算基础上，获得期望的技术成果。然而这三个目标之间往往存在冲突。例如，通常时间的缩短要以成本的提高为代价，而时间及成本的投入不足又会影响技术性能地实现，因此三者之间要进行一定的平衡。

二、优先性

项目是一个多目标的系统，不同目标在项目的不同阶段，根据不同需要，其重要性也不一样，例如在启动阶段，可能更关注技术性能，在实施阶段，主要关注成本，在验收阶段关注时间进度。对于不同的项目，关注的重点也不一样，

例如单纯的软件项目可能更关注与技术指标和软件质量。

当项目的三个基本目标发生冲突的时候，成功的项目管理者会采取适当的措施进行权衡，进行优选。当然项目目标的冲突不仅限于三个基本目标，有时项目的总体目标体系之间也会存在协调问题，都需要项目管理者根据目标的优先性进行权衡和选择。

三、层次性

项目目标的层次性是指对项目目标的描述需要有一个从抽象到具体的层次结构。即，一个项目目标既有最高层次的战略目标，也要有较低层次的具体目标。通常明确定义的项目目标按照意义和内容表示为一个递阶层次结构，层次越低的目标描述的应该越清晰具体。

四、确定过程

1. 项目情况分析

对项目的整个环境进行有效分析，包括外部环境、上层组织系统、市场情况、相关关系人（客户、承包商、相关供应商等）、社会经济和政治/法律环境等。

2. 项目问题界定

对项目情况分析后，发现是否存在影响项目开展和发展的因素和问题，并对问题分类、界定。分析得出项目问题产生的原因、背景和界限。

3. 确定项目目标因素

根据项目当前问题的分析和定义，确定可能影响项目发展和成败的明确、具体、可量化的目标因素，如项目风险大小、资金成本、项目涉及领域、通货膨胀、回收期等。具体应该体现在项目论证和可行性分析中。

4. 建立项目目标体系

通过项目因素，确定项目相关各方面的目标和各层次的目标，并对项目目标的具体内容和重要性进行表述。

5. 各目标的关系确认哪些是必然（强制性）目标，哪些是期望目标，哪些是阶段性目标，不同的目标之间有哪些联系和矛盾，确认清楚后便于对项目的整体把握和推进项目的发展。

五、范围管理

1. 项目目标

（1）项目目标符合客户的要求；

（2）项目目标回答了这样三个问题：做什么；在什么时候完成；用多少钱。

2. 项目目标遵循的原则

—Specific 明确的

—Measurable 可度量的

—Achievable 可达到的

—Result driven 结果驱动的

—Timing 时间性

3. 交付成果

- (1) 交付成果是预期的项目周期内的输出
- (2) 交付成果包括：时间；质量；预计成本。

4. 里程碑

- (1) 里程碑是在项目某个时点发生的有意义的事件；
- (2) 里程碑时间表只显示主要工作阶段；
- (3) 里程碑时间表示以可交付成果作平台建立的；
- (4) 里程碑应该是项目中重要的控制点；
- (5) 里程碑应该能够便于所有项目参与者鉴别。

5. 技术要求

为保证特定的性能，通常产品或服务有技术要求；
—例如：信息系统项目通常有系统容量和性能的要求。

6. 限定和除外

(1) 范围的限定必须定义，否则可能导致错误的预期和在错误的问题上花费资源和时间；

(2) 除外以声明什么是项目不包含的方式进一步定义了项目的边界。

7. 和客户一起评估

(1) 范围检查清单在与客户（内部或外部）一起检查后才能结束，主要考虑对预期的理解和同意；

(2) 在所有问题上的清晰沟通必须避免误解；

(3) 客户在交付成果中得到他/她所期望的吗？项目定义有没有指出关键成果、预算、时间和性能要求？限定和除外问题有没有覆盖？

第二节 项目组织机构

一、项目组织机构的建立

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：

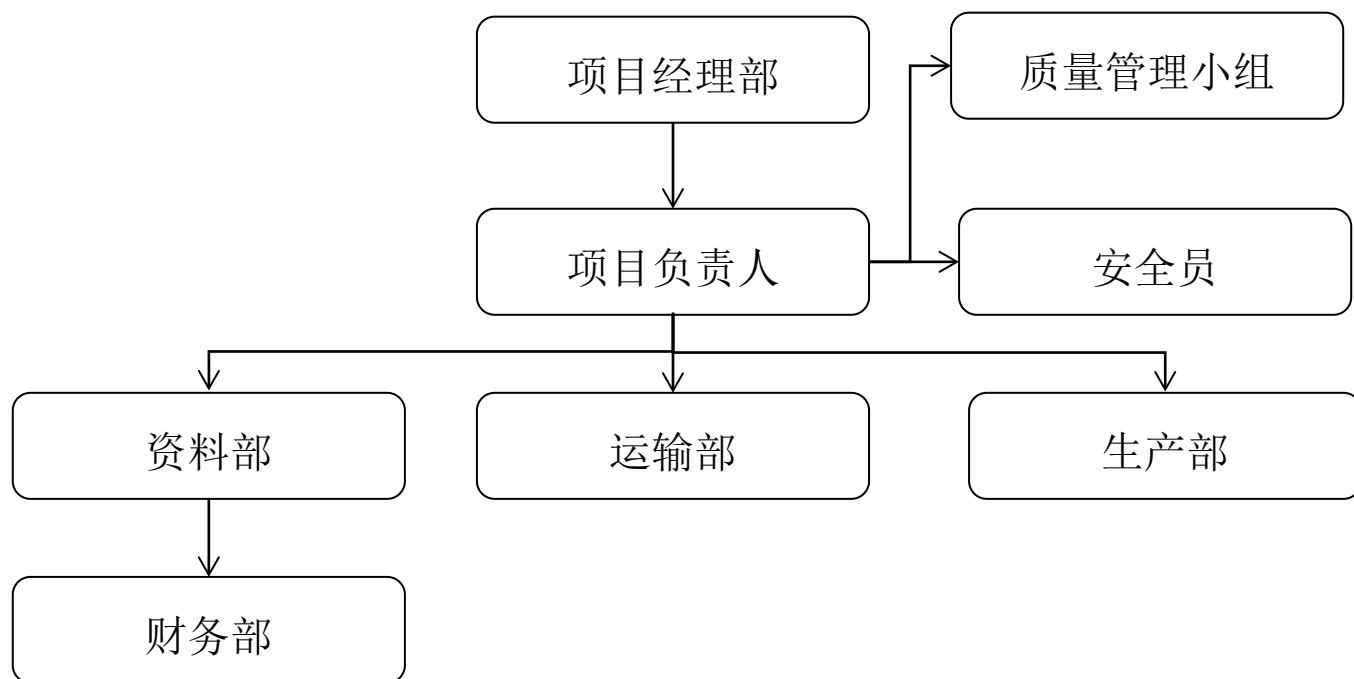
一是和职能式组织结构一样，资源可以在多个项目中共享，可大大减少项目式组织中人员冗余的问题；

二是项目是工作的焦点，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；

三是当有多个项目同时进行时，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。

二、项目组织机构图



第三节 项目人员配备

一、项目人员配备

我公司将安排 XX 名工作人员对 XX 项目家电采购项目进行管理和服务，其中包括管理人员、技术服务人员、作业施工人员等，其具体人员名单如下：

（一）项目人员基本情况表

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							

（二）管理人员汇总表

关键岗位	人数
项目管理负责人	
技术负责人	
施工人员	

监督人员		
其他管理人员	客服	
	后勤	
	档案管理	
	综合管理	

（三）拟派项目负责人履历表

1. 一般情况					
姓名		年龄		学历	
毕业学校		专业		职务	
职称		拟任何职务		参加工作	
2. 个人简历					
时间	专业工作经历				
3. 近三年从事相关工作经历及业绩：					
序号	项目名称			该项目中任何职	
1					

2		
3		
4		
5		

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

（四）拟派工程师配置计划表

序号	姓名	职称	证书	业绩	备注
1					
2					
3					
4					
5					

（五）其他项目人员履历表

姓名		性别		年龄	
职务		职称		学历	
参加工作时间		从事负责人年限			
在建服务期和已完项目情况					

合作单位	项目名称	项目规模	开始、完成日期	是否在服务期	项目质量

（附相关人员证书、证件及其他相关证明文件照片或相关复印件等）

二、部门职责

（一）生产部岗位职责

1. 生产部在生产部经理的直接领导下，全面负责项目的生产管理工作；
2. 根据公司要求，合理安排组织人员及物料的调度安排，

以按时完成项目下达的各项生产任务；

3. 充分调动生产人员的积极性和创造性，做好项目生产计划的执行工作；

4. 对生产过程中发生的重大生产技术问题、质量问题积极的进行分析与解决；

5. 负责生产车间的各类报表的汇总分析工作；

6. 负责生产车间设备的购置申请、设备验收以及日常的维护与保养等；

7. 积极做好生产岗位员工的工作技能培训工作；

8. 指导生产车间做好生产现场的“6S”管理工作；

9. 做好生产现场的安全生产工作，努力提升员工的生产安全意识，定期检查各项安全生产设施，确保安全生产工作落到实处；

10. 完成领导布置的其它各项工作。

（二）质检部职责

1. 质检部在质检部主管的直接领导下，负责项目所需货物的品质管理工作；

2. 负责对生产车间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，严格执行项目货物的质量检验标准；

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的改进意见；

8. 负责产品质量事故的调查、处理及整改验收工作；

9. 负责编制公司产品的质量升级规划及品质管理工作人员的培训工作；

10. 完成领导布置的其它各项工作。

（三）采购部职责

1. 采购部在采购部主管的直接领导下，依照项目生产需要及物资采购计划，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、检验单或者其它的证明材料，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：

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；

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上又急需的情况时，必须经部门主管或总经理批准后方可进行；

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：

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：

勤问：遇到对材料货源情况比较熟悉的人员需要多问；

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；

勤记：对材料货源、生产单位、物品材料的基本判定标准及其它的信息资料要做到勤记录

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；

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，尽力降低公司的采购成本，避免出现浪费公司资金的情况；

7. 完成领导布置的其它各项工作。

（四）仓储部职责

1. 认真做好物料及产品的收发管理工作；
2. 仔细做好原材料和成品的标识与分类；
3. 合理做好仓库区域的整体规划工作；
4. 物料及产品的出入库应及时准确的做好记账工作，确保帐、物、卡的各项内容相符；
5. 严格做好仓库的安全管理工作（防盗、防潮、防压、防碰伤与划伤等）；
6. 协助财务部门做好仓库库存的定期盘点工作。及时对库存的呆滞物料向主管领导提出合理的处理意见；
7. 做好仓库的“6S”管理工作；
8. 配合质检部门做好原材料的进货检验工作等；
9. 及时准确的向财务部门提供仓库的相关库存报表；
10. 做好仓库相关表单及台帐的归档管理工作。

（五）售后服务部职责

1. 负责家电售后服务工作年度的整体规划与管理工作；
2. 负责售后政策的制定和修改；
3. 参与售后服务配件价格的制定和实施；
4. 负责售后配件仓库的建立与管理；
5. 负责采购方服务系统的技能、技术、职业规范的培训管理工作；
7. 负责市场产品质量信息的收集、整理、汇总、反馈、跟进工作；
8. 负责各区服务站售后服务队伍的管理和建设；
9. 负责市场采购方档案的建立、整理、存档；

10. 负责制定并完成本部门的年度目标管理；
11. 负责售后服务部和其它部门的协调工作；
12. 领导交办的其它事务。

（六）综合管理部职责

综合管理部是项目的综合办事部门，在管理部主任的直接领导下，负责做好项目的各项事务的开展。具体的工作职责主要包括：

1. 负责制定工作计划、总结、报告，负责各部门文件的起草、修改与审核；
2. 会议的准备、通知、召集以及会议内容的记录整理。会后积极做好各部门落实会议决策效果情况的收集整理；
3. 负责相关文件或通知的制定与发布公示；
4. 负责建立健全的人事制度和员工培训制度，员工人事档案的建立和归档；
5. 员工的招聘、录用、审核、考勤及奖惩等管理；
6. 负责员工的食宿、福利措施及保安等总务后勤工作的协调与处理；
7. 负责项目生产基础设施的建设与管理工作；
8. 负责项目生产车间的消防安全及环境绿化等管理工作；
9. 领导布置的其它各项工作。

（七）财务部职责

1. 每月、每季审核各种会计报表和统计报表，并写出分析报告，送项目经理审阅，每月按时检查各项税款的交纳工作。

2. 检查、监督各项费用的及时收缴和管理，保证管理中心的正常运转。

3. 审核、控制各项费用的支出，杜绝浪费。

4. 组织、拟定项目管理费等各项费用标准的预算方案，呈送项目经理和相关主管部门审核，修改决定。

5. 研究、熟悉各种工商、财会及税务管理制度，运用法律、政策手段保护管理中心的合法权益。

6. 根据项目的特点，及实际情况制定财务管理制度的细则。

7. 负责每月向公司上报所需报表。

（八）运输部职责

1. 负责组织运输服务和运输过程组织。

2. 负责完成家电货物运送工作。

3. 严格运输管理要求，避免交通安全事故，及时处理交通事故，确保家电货物安全准时送达采购地点。

4. 司机需懂运输车辆操作。

5. 负责对司机的安全教育培训及管理。

6. 主管运输服务过程的监督。

（九）技术研发部

1. 主导新产品的研究开发，实现公司的产品开发目标。

2. 负责配合综合部制定并实施研发部各项流程制度，配

合质检部制定各项检验标准。

3. 负责收集和分析产品市场信息，进行新产品立项、设计并组织开发。
4. 负责管理产品技术及协调生产现场技术，协助工艺编制与审核。
5. 负责整个公司研发产品的图纸和 BOM 表管理。
6. 负责对所开发出来的新产品所有运行实验进行跟踪并及时改进。（样品调试、系统程序对接、软件程序文件外包等管理）
7. 负责协助售后服务部及时跟进采购方反馈情况，了解采购方使用状况。
8. 负责研发所需物资的请购管理。
9. 持续改善工艺流程，提高生产效率，降低成本及品质改善。
10. 负责制定新产品开发预算和研发计划，并组织实施。
11. 负责为研发项目提供技术支持。

三、人员职责

（一）项目经理工作职责

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. 严格履行与采购单位签订的合同和与公司签订的“项目管理目标责任书”并进行阶段性目标控制，确保项目目标的实现。
7. 负责组织编制项目质量计划、项目管理实施规划或施工组织设计，配合采购单位做好货物验收工作。
8. 负责对项目的人力、材料、机械设备、资金、技术、信息等生产要素进行优化配置和动态管理，积极推广和应用新技术、新工艺、新材料。
9. 严格财务制度，建立成本控制体系，加强成本管理，搞好经济分析与核算。
10. 积极开展市场调查，主动收集家电市场信息，参与项目追踪、公关、进行区域性市场开发和本项目后续工程的滚动开发工作。
11. 做好项目部的思想政治工作。
12. 负责协调处理项目部的内部与外部事项。
13. 负责开展人员培训工作。
14. 完成领导交办的其它工作。

（二）项目副经理

1. 协助项目经理工作。贯彻执行国家法律、法规、方针、政策和强制性标准，执行企业的各项管理制度，维护企业的合法权益。

2. 负责本单位生产进度的安排与实施。

3. 负责本单位安全、质量管理工作。

4. 负责贯彻有限公司有关生产性文件规定在本单位的组织与实施。

5. 负责本单位各业务部门各项制度的建立与实施。

6. 负责组织本单位年、月、旬生产计划的编制与实施。

7. 协助项目经理组织本单位定期召开生产调度交班会，讨论生产中出现问题，负责落实对生产中重大问题的改进措施。

8. 负责本单位生产现场管理、做好安全生产工作。

9. 配合项目经理，搞好公司《质量规范》和《程序文件》在本单位的贯彻与良性运行。

10. 协助项目经理搞好本单位责任成本。

（四）生产部人员职责

1. 生产部经理岗位职责

（1）在经理的直接领导下，负责生产部的日常管理工作；

（2）组织制订并负责执行项目的日常生产计划、生产组织、生产管理、过程控制与监督，确保实现项目的生产目标计划；

（3）熟悉工厂的生产运作和生产管理，了解工厂的生产工艺和生产规范；

（4）参与经营决策。根据项目的实际生产现状，为经营决策提供切实的决策依据与意见建议；

（5）组织建立并完善项目的生产管理体系，做好相关的生产管理协调工作；

（6）主持开展货物生产的技术改造管理工作，积极提升项目的生产效率；

（7）严格把控产品生产的质量关，认真做好生产监督工作；

（8）各分管部门工作的指导、管理与监督。

2. 车间主任岗位职责

（1）认真贯彻公司制定的各项规章制度，负责监督车间工作人员严格遵守公司的各项规章制度；

（2）工作上严格服从生产部经理的领导，努力协助公司实现既定的生产计划。质量上服从公司质检部门的判定，对本车间生产的产品品质负责；

（3）妥善安排好生产进度，做好人员及原料的调度工作，加强对重点操作环节的监督控制工作；

（4）协助生产部经理制订关于如何实现质量目标的具体措施与方法；

（5）熟悉掌握车间生产设备的性能与日常保养，了解公司产品的生产工艺过程、品质判定标准等；

（6）在产品生产过程中，积极做好监督检查工作。控

制好产品的生产进度及生产安全等方面的工作；

（7）负责做好本车间生产方面的数据资料的统计整理工作。力求做到数据资料的真实、清楚、准确，与实际的生产情况同步；

（8）在日常的生产过程中，应当认真做好产品生产的“三检”（首检、自检、巡检）工作的开展；

（9）协助质检部做好半产品及成品的检验验收工作，及时将自己掌握的关于产品品质方面的信息反馈到质检部；

（10）加强与本车间各个生产班组长之间的联系，客观公正的处理车间内的员工关系，维持好车间的正常生产秩序。

2. 生产班组长岗位职责

（1）在车间主任的指挥领导下，认真做好本班组的日常管理工作；

（2）负责本班组的人员、物资、设备等的综合管理，确保生产计划顺利实现；

（3）熟悉产品的生产工艺流程和基本技术特点，具备一定的生产管理、质量管理、生产安全等方面的知识；

（4）依照车间下达的生产计划，合理调度安排本班组的各项生产活动；

（5）监督指导班组员工严格执行质量管理体系的相关规程和要求；

（6）发现生产过程中所存在的问题并及时实施恰当的处理措施。如果遇到自己无法妥善解决的问题时，应当及时向部门主管及时请示汇报；

（7）严格执行公司的生产安全管理制度，不定期的对生产现场进行安全检查，发现安全隐患应及时予以排除；

（8）指导本班组员工正确规范的使用生产设备，负责对相关设备进行日常的维护与保养工作；

（9）负责班组员工的日常考核及技术和业务培训工作；

（10）监督指导班组员工做好日常的工作开展。

3. 操作工岗位职责

（1）熟悉本岗位的工作要求，熟练掌握本岗位的操作技能和操作方法；

（2）坚决服从车间主任的工作安排，依照指示进行生产，确保产品的生产进度及产品质量符合公司的要求；

（3）配合质检员处理生产过程中出现的产品质量问题；

（4）严格依照岗位操作规范进行操作；

（5）正确规范的使用各种工具、仪器及设备，做好相关工具设施的日常维护保养工作；

（6）认真做好本岗位的“6S”工作，发现问题应及时向部门主管进行汇报。

（五）质检部人员职责

1. 质检部主管岗位职责

（1）在经理的直接领导下，负责质检部的日常管理工作；

（2）负责建立项目产品的质量控制体系及质量检验标准，推进质量体系的运作与实施，全面提升项目产品质量；

（3）熟练掌握质量检验及质量控制的方法，熟悉质量

管理的理念及方法；

（4）组织制订产品技术标准、工艺标准、服务标准等文件，完善质量管理体系；

（5）与相关部门（生产部、技术研发部、售后服务部等）做好沟通协调，积极实施质量体系的相关要求；

（6）组织开展对原材料、成品的质量检验及评价判断工作；

（7）对生产过程中产品质量进行跟踪控制，处理生产过程中出现的各种质量问题；

（8）针对产品的生产情况以及售后服务情况，对产品提出质量分析报告，对其中存在的问题给出相应的意见或建议；

（9）做好部门人员及工作的日常管理。

2. 质检员职责

（1）严格遵循对于物料及产品质量的相关要求及检验标准，把好品质关；

（2）依照产品图样、工艺文件或合同要求等开展检验，确保做到：不合格原材料不投产、不合格在制品不继续生产、不合格产品不出车间；

（3）认真做好原材料的入库检验工作。对于检验结果符合要求的，安排办理相关的入库手续；检验结果如不符合要求的，将不予办理入库手续并及时通知相关部门做好后续的处理工作；

（4）积极配合车间做好相关的质量检验工作，及时做好相应的记录工作；

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/367143002023006060>