

餐厨垃圾清运服务商场商户违约处罚单

目 录

第三章 质量保证措施.....	5
第一节 服务质量保障承诺.....	5
第二节 服务质量保证体系综述.....	6
一、质量方针	6
二、质量目标	6
三、建立服务管理保证体系	6
四、树立服务理念	10
五、建立完善的服务质量标准	10
六、建立员工成长机制	11
第三节 质量控制组织架构及职责.....	11
一、质量领导小组	11
二、岗位职责	11
第四节 质量控制措施.....	12
一、完善监督考核机制	12
二、思想保证措施	16
三、组织保证措施	16
四、作业流程保证措施	17
五、现场督察保证措施	17
六、经济保证措施	17
七、项目激励机制	18
八、质量检查	20
第四章 项目人员配备方案.....	22
第一节 项目组织机构.....	22
一、建立项目组织的步骤	22
二、项目管理模式与目标	23
第二节 项目服务人员配备.....	26
一、项目服务人员配备	26
二、项目人员配备管理	26
三、人员配置的制度化管埋	30
第三节 岗位职责.....	31
一、部门职责	31
二、主要岗位职责	36
第四节 项目人员培训.....	47
一、人员培训的目的	47
1. 提高员工的工作能力	47
2. 企业获得竞争优势	47
3. 改善企业的工作质量	48
4. 高效工作绩效系统的构建	49
5. 满足员工实现自我价值的需要	49
二、项目人员培训计划	49

三、人员培训内容	53
1. 垃圾种类区分	53
2. 厨余垃圾清运要求	54
3. 厨余垃圾运输要求	55
4. 厨余垃圾处置情况登记表	58
四、人员安全技术培训	59
1. 安全教育的意义	59
2. 安全生产的有关基本概念	59
3. 无害化处理场的常见危险源	60
4. 垃圾安全生产制度	61
五、人员培训程序	62
1. 新员工培训组织程序	62
2. 部门内培训组织程序	63
3. 部门交叉培训组织程序	64
4. 通用类外部培训组织程序	64
5. 专业类外部培训组织程序	65
5. 短期教育组织程序	65
7. 长期教育组织程序	66
8. 高层管理人员的培训组织程序	66
9. 中层管理人员的培训组织程序	67
六、人员培训记录表	67
1. 培训记录表	67
2. 签到记录表	69
第五章 应急预案	70
第一节 总体方案	70
一、编制目的	70
二、应急管理原则	70
三、运行机制	71
四、应急处置	72
五、应急保障	73
六、监督管理	75
七、应急预案管理	75
第二节 事故现场处置方案	76
一、车辆起火处置方案	76
二、车辆故障处置方案	77
三、车辆交通事故处置方案	78
四、清运车辆遭遇突发自然灾害、交通中断应急处置	79
五、清运车辆发生撒漏处置方案	80
六、清运数量突发异常应急处置	81
七、物体打击事故现场应急处置方案	81
八、交通堵塞应急处置	85
第三节 恶劣天气应急预案	85
一、恶劣天气类型和危害程度	85

二、应对恶劣天气的安全管理措施	86
三、车辆安全管理	87
四、恶劣天气预防与预警	88
五、恶劣天气事故信息报告程序	89
六、对因恶劣天气造成的安全运输事故的处置	89
七、应急物资与装备保障	89

(正联)

商户名称		日期			
处罚事由					
签收人		商铺经理		管理员	
部门经理		财务经理		副总经理	

说明：无论是属于员工行为或商户行为，接到本书面通知，应在三天内将罚金交至商管公司收费处。否则管理公司将按双倍罚金从约定金中作相应的扣除，且商户在接到书面通知后七日内将履行约定金补足。未及时补足的，按照欠费处理。

商场商户违约处罚单

(副联)

商户名称		日期	
------	--	----	--

处罚事由					
签收人		商铺经理		管理员	
部门经理		财务经理		副总经理	

说明：无论是属于员工行为或商户行为，接到本书面通知，应在三天内将罚金交至商管公司收费大厅。否则管理公司将按双倍罚金从约定金中作相应的扣除，且商户在接到书面通知后七日内将履行约定金补足。未及时补足的，按照欠费处理。

第三章 质量保证措施

第一节 服务质量保障承诺

遵循公开、公平、公正和诚实守信原则，现我公司特做如下承诺

一、保证提供给贵单位的全部材料真实、完整、准确；

二、保证所从事的此项业务严格遵守国家法律、法规、规章的规定；

三、无条件接受贵单位的监督检查，保证垃圾在清运过程中不出现“落渣、漏渣”现象；

四、派专人检查、督促生活垃圾清运情况，及时收集贵单位的反馈意见并及时处理；

五、在生活垃圾清运工作时应做到安全、有序，自觉遵守管理制度。清运人员在垃圾清运工作时，发生伤亡等安全事故，均由我公司自行承担；

六、我公司负责安排车辆和装卸垃圾工作人员，垃圾清运过程中所产生的一切费用（包括人工费、车辆维修维护费等）由我公司自行承担；

七、我公司自行安排负责清运车辆，每车装载标准为满载；

八、清运车辆运行需做好封闭措施，避免垃圾沿路飘落，以保持沿路环境卫生。若因封闭措施等不到位、清洁服务质量不达标，而被有关部门予以处罚，所需之手续、罚金，由我公司负全部责任；

我司将严格遵守本承诺，如有违反，愿意承担相应的法律责任，并接受处罚。

第二节 服务质量保证体系综述

为建立健全项目质量管理体系和质量自检体系，做到质量管理有章可循，依法办事；保证质量管理体系切实有效运行，确保工作质量达到合同约定合格目标，全面推进质量管理水平，结合我公司的有关规定，针对本项目实际情况，制定如下质量保证体系及管理辦法。

一、质量方针

卓越的品质，优质的服务

二、质量目标

1. 人员培训率 100%；
2. 处理生活垃圾符合标准；
3. 混装混运发生次数为 0；
4. 减少生活垃圾运输事故发生；
5. 生活垃圾清运考核中，成绩得分在 90 分以上。

三、建立服务管理保证体系

提供优质服务，需要通过企业的各个部门高效协调，因此本项目从管理层开始贯彻全程控制理念，在管理层中设置专人负责服务管理，定期召开服务工作会议，按指标核查管理保证体系的工作进程。

根据我公司“质量第一、信誉为本”的宗旨，我公司将成立由富有经验丰富的人员为服务团队，从思想上重视，从组织上落实，确保

生活垃圾清运工作顺利进行。

为了提高服务质量，规范操作规程，确保服务行为文明、安全我公司特制定考核评分表，每月项目负责人进行打分、监督，对我公司服务工作中的不足提出意见和建议。我公司将认真加以改进和提高，使我公司的服务工作得到有效的监督，使我公司的管理工作更加严格、规范，同时我公司将对提出合理化建议的人员给予一定的物质奖励。

ISO 质量管理体系对总体管理服务质量进行管理控制，根据适用、适应、充实、完善、提高的原则进行改进。将主要程序及操作规程规范化、程序化、文件化，确保质量管理体系具有可行性、有效性。

（一）管理、激励、监督、反馈机制

管理的规章制度是我公司不断进步不断发展的武器，在不断统一规范规章制度的同时我公司引进 ISO9001 质量管理体系，严格地按照体系的步骤来进行封闭式日常的管理工作。

实践证明，企业要想保持长久的活力，就要有良好的激励机制和文化机制，鼓励员工奋发向上、努力工作；通过企业文化活动的形式，培养集体主义精神，增强团队意识和群体的凝聚力。我公司的管理是建立在“人性”的基础上，对知识、对人格、对价值给予高度尊重。我公司的做法是：

1. 树立员工也是顾客的管理理念。
2. 给人才创造机会，让机会造就人才。
3. 创造宽松的环境，发现人才，重视人才。
4. 物质奖励、精神奖励双管齐下，形成人才的归属感。
5. 营造文化氛围，促进交流沟通。

任何的工作少不了监督机制，我公司一向重视监督机制的完善，导入 ISO9001 质量管理体系后，严格按照 ISO9001 质量管理体系来操作。

（二）以生活垃圾清运为关注要点

组织应当生活垃圾清运的需求，满足生活垃圾清运要求并争取超越其期望。垃圾清运服务中最根本的要求是识别并满足垃圾清运的需求。在本项目的实施过程中，我公司将严格按照要求，积极主动进行服务。

（三）领导作用

领导将本组织的宗旨、方向和内部环境统一起来，并创造使员工能够充分参与实现组织目标的环境。

我公司将各项管理服务理念及要求通过建立质量方针和质量目标等方式落实并固定到各项管理服务程序之中，保证公司所有管理服务水平在有效控制之下。

（四）全员参与

各级人员是组织之本。只有全体成员的充分参与，才能使他们的才干为组织带来最大的收益。

（五）过程方法

将活动和相关资源作为教程加以识别、理解和管理，可以更高效地得到期望的结果。

（六）管理的系统方法

将相互关联的过程作为系统加以识别、理解和管理，有助于组织提高实现目标的有效性和效率。

我公司将管理中的所有过程有效地结合起来，形成一套切实可行的质量管理体系。

（七）持续改进

持续改进总体业绩应该是组织的一个永恒的目标。我公司将持续改进作为一个主要的工作目标，对日常管理服务及质量管理体系，不断进行改进，以保证提供的管理服务水平与像是情况相适应。

（八）基于事实的决策方法

对数据和信息的逻辑分析或直觉判断是有效决策的基础。

（九）思想保证体系

思想保证体系是项目质量保证体系的基础，该体系就是运用全面质量管理的思想、观点和方法，使全体人员树立“质量第一”的观点，增强质量意识，在服务的全过程中全面贯彻“一切为用户服务”的思想，以达到提高项目质量的目的。

（十）组织保证体系

服务质量是各项管理工作成果的综合反映，也是管理水平的具体表现，项目质量保证体系必须建立健全各级质量管理组织，分工负责，形成一个有明确任务、职责、权限、互相协调和互相促进的有机整体。组织保证体系主要由成立质量管理小组，健全各种规章制度，明确规定各职能部门主管人员在保证和提高服务质量中所承担的任务、职责和权限，建立质量信息系统等内容构成。

（十一）工作保证体系

工作保证体系主要是明确工作任务和建立工作制度，落实在以下三个阶段：

1. 准备阶段：

前期准备是为整个项目服务创造条件。准备工作的好坏，不仅直接关系到项目服务能否高速、优质地完成，而且也决定了能否对服务质量缺陷起到一定的预防、预控作用。在这个阶段要完成各项技术准备工作，进行技术培训，制订相应的技术管理制度。

2. 实施阶段：

实施过程是服务质量形成的过程，这个阶段的质量控制是确保服务质量的关键，必须加强管理，建立质量检查制度，严格实行自检、互检和专检，强化过程控制，以确保实施阶段的工作质量。

四、树立服务理念

在企业内部树立服务理念，让服务观念深入每个员工的思想，做到人人为 XXXX 生活垃圾清运服务项目。一线员工为 XXXX 生活垃圾清运服务，其他员工为一线员工服务。以这种服务链理念为支撑，从根本上提高企业的服务质量，让一线人员将发自内心的真诚服务奉献给垃圾清运服务。

五、建立完善的服务质量标准

在服务理念的指导下，本公司建立了一套完善的内部质量控制标准和服务流程体系，通过内部控制标准和服务流程使服务工作形成一个完整的链条，各个环节之间紧密配合、相互支撑，形成企业内部服务体系，提高企业整体服务质量，提高服务层次。

六、建立员工成长机制

优质企业必须有大量优秀的员工作为支撑基础。企业的进步与员工的成长息息相关。为了促进员工的不断成长，本公司通过建立完善的激励机制鼓励不断学习创新。从而达到为用户提供优质服务的人员保证。

第三节 质量控制组织架构及职责

为保证项目质量控制工作，我公司为本项目成立质量管理领导小组，全面负责本项目的质量控制工作。

一、质量领导小组

组长：

副组长：

组员：

二、岗位职责

质量领导小组各岗位的质量管理责任：

1. 组长为该项目质量管理的第一责任人，对所有的服务质量全权负责，对该项目实施直接领导，对运营服务中的重大问题进行决策。

2. 副组长负责质量管理体系的建立、实施和管理，确保人力、设备、资金等资源到位，对职工进行培训。

3. 组员负责具体落实质量管理体系的运行管理。

第四节 质量控制措施

一、完善监督考核机制

(一) 项目部绩效考核

1. 考核方法

项目负责人的主要绩效考核指标以关键绩效指标考核和关键事件考核两种方式结合进行。项目负责人的关键绩效指标主要有：安全作业、质量控制、设备使用、成本控制、资金回收；关键事件包括两类事件：积极事件和消极事件。对积极事件的发生采取额外加分的形式，对消极事件的发生采取减分的形式。加减分的标准按事件发生的轻重程度分为轻、中、重三个等级，分别予以不同程度的加分和减分。

2. 考核量表

(1) 基本绩效考核指标

考核项目	考核内容和方式	标准分	考核者
工作态度	主动性：对职责范围内的事是否主动积极完成。		
	2 责任心：是否能勇于承担责任，工作不推诿。		
遵守纪律	是否能严格遵守公司《劳动纪律管理制度》。		
业务素质	思想觉悟状况、工作是否任劳任怨，诚恳敬业。		
	专业知识的学习与业务能力的提升状况。		

工作协调	协调公司与项目部内部事务，确保项目部各项工作顺利进行。		
	协调对外的关系时采取的措施。		
绩效考核	负责公司对项目部绩效考核管理制度的执行，按时完成项目部的绩效考核。		
执行制度	执行公司管理制度，制定、完善项目部的各项管理制度并监督执行。		
工作配合	协同其他部门开展工作，按时完成上级领导交办的临时性任务。		
	领导项目部全体工作人员团结一致，积极有效工作。		

(2) 关键绩效考核指标

考核项目	评分标准
垃圾清运项目考核	不遵守采购人对环卫相关管理制度，每发现一次扣 10 分。
	有满箱垃圾过夜未及时转运的，每发现一处扣 10 分。
	垃圾转运时未做到密闭运输、车箱外挂垃圾以及运输途中有抛、洒、漏现象出现，每发现其中一项，每次扣 5 分，市民投诉经查实的每次扣 5 分，被相关部门督办的每次扣 10 分。
	驾驶员装载和倾卸过程中，不服从中转站管理人员指挥，乱

	停、乱倒的，每发现一次扣 5 分。
--	-------------------

<p>因驾驶人员原因转运车辆安排不当或者车辆故障没有安排替代车辆，造成垃圾转运工作中断或延误的，中断不足 1 小时每次扣 10 分。中断 1 小时（含）以上—不足 6 小时每次扣 10 分，中断 6 小时（含）以上每次扣 5 分。</p>	
<p>遇有重大活动、卫生整治、中转站检修等需要调整作业时间作业车辆的，清运人员未及时组织好车辆，做好垃圾转运工作的，每次扣 5 分。</p>	
<p>发生交通事 故的</p>	<p>次要责任的扣 2 分。</p>
	<p>同等责任的扣 5 分。</p>
	<p>全部责任的扣 10 分。</p>
<p>我公司转运车辆车容不洁，每次扣 5 分。</p>	
<p>我公司转运车辆作业结束后转运车辆乱停放每次扣 5 分。</p>	
<p>我公司每月没有落实对驾驶员安全作业教育培训或无安全作业教育培训台账资料的每次扣分 5 分。</p>	
<p>因我公司原因引起的投诉事件，且处置不当造成不良影响的，每发生一次扣 10 分。</p>	
<p>交管部门通报闯红灯、超速等违法行为的每次扣 10 分。</p>	
<p>垃圾转运驾驶员不按规定路线运输发现一次扣 10 分，第二次发现扣 15 分，第三次发现扣 20 分。</p>	

(二) 考核失分整改措施

1. 管理内容及目标

(1) 范围：垃圾统一放置在集中的垃圾桶站，由我公司负责清运垃圾桶站内的垃圾。

(2) 目标：在服务期限内，做好垃圾的清运工作，将垃圾运送至生活垃圾综合处理厂进行处理。

2. 工作措施

(1) 加强宣传教育，树立环境卫生“脸面”意识。做到管理全员思想要统一，要把垃圾清运工作，上升到“脸面工程”的高度。清运作业需认真学习作业管理要求及公司考评制度。

(2) 落实责任到位。各区段划分到人，由责任人负责垃圾清运工作。公司将对责任区域的环境卫生要求提出硬性标准。组长要组织全体成员学习垃圾清运标准，并将责任区细化后，由分管责任区段组长直接管理，确保落实到人。

(3) 坚持常规检查与重点抽查制度。

1) 常规检查：每周一下午，质量检验部门集中对各区段进行常规检查。重点检查清运进度及分类堆放问题等。

2) 重点抽查：根据项目管理要求和考评制度，查找因考核失分缺陷处进行整改，整改后根据要求及时回复。

(4) 内部加强奖励和处罚力度。具体办法如下：

1) 在办公室要设置表扬栏、批评角，及时曝光班组不良的行为，并坚持一周一次评比制度，每周开展“劳动之星”等评选活动，实行班组奖励，强化全员的文明作业意识。

2) 公司专门为工作组设立一个“小金库”，金库费用从公司管理基金、罚款所得费用共同组成。

3) 实行责任追究制。质量检验部门每周不定期抽查垃圾清运状况，检查中发现的问题一定要追查到人，对“不合格”等次的，追究责任区负责人的责任，每次从当月奖罚基金中扣除。

4) 在日常检查中，发现存在问题，并被领导部门通报批评，给公司形象带来较大负面影响的，我公司将严肃追究责任区相关负责人的责任。

二、思想保证措施

思想是行为的指南，因此要搞好垃圾清运工作，首先要树立正确的指导思想。无条件地接受政府、环卫主管部门的监督检查、接受社会各界人士，新闻媒体的舆论监督；加强对全体垃圾清运员工质量意识的培训和职业道德培养，树立全心全意为人民服务、为社会服务、为项目服务的崇高思想品质。

三、组织保证措施

组织是实现垃圾清运工作目标的手段与方法，是垃圾清运质量的可靠保证。

我公司对本项目质量工作高度重视，将集中总公司优势的人力管理资源，组建一支业务熟练、吃苦耐劳、坚持标准、突出质量、组织观念强，人员稳定的垃圾清运工作团队，为项目质量创优提供有力的组织保证。

四、作业流程保证措施

标准是检查垃圾清运质量的重要手段。

我公司承诺：在 XXXXX 生活垃圾清运工作过程中，不定期组织相关骨干人员进行业务技能培训、交流，并且聘请专家到现场进行指导。同时针对 XXXXX 生活垃圾清运的作业特点、程序需求等采取有效的作业流程规范，达到统一标准、统一要求。

五、现场督察保证措施

跟踪作业状况的督察是保证质量、提升质量的重要环节。

我公司拟将对项目质量检查做到“日抽检，周普检，月大检”的“三检制”和现场“警告、限时整改、罚单处罚”与月考核、年总评有机结合起来，实施绩效经济挂钩，同时采用项目经理问责制，分管领导责任追究制的“两制”原则，从而达到有力、有效、有序的督查措施。

六、经济保证措施

为有力提升本项目的垃圾清运作业服务水平，激励全体垃圾清运员工爱岗敬业的热忱和吃苦耐劳一丝不苟的工作精神，项目部将建立一套既有激励机制又有考核机制的《XXXX 镇生活垃圾清运员工奖惩实施办法》。

即使员工感到有压力，也使员工感到有动力。公司按国家规定提供员工劳动保障，与员工签订书面劳动合同，执行 XXXX 市最低工资标准上浮 10%，办理社会保险和意外人身伤害保险，提供规定的福利待遇。同时，从一定的管理费用中抽出奖金给予每月评选出来的“

星级”清运员工以资鼓励。

七、项目激励机制

为解决员工流动量大，员工工作效率低下，员工心态不稳等问题特制定本激励机制。本方案本着精神激励为主，适度配合物质激励的原则制定。

（一）目标激励

由项目负责人和分管副总共同确定项目各岗位的岗位职责，明确告知员工从事的工作，并由项目经理结合每个员工实际工作效率制定的每月工作任务（注：是一个可以完成的任务目标）。对于达到目标的员工给予口头表扬及言语鼓励。对于达不到目标的员工应适度安慰并给予帮助，如安排培训，帮助员工达到工作目标。

成效：一是完成目标的员工会增加自豪感，增加了工作热情；二是完不成目标的员工在被帮助情况下更加努力工作。

（二）激励措施

对于一些不涉及公司原则问题的决定时，以及制定作业管理方面一些规定时，可吸收员工参与讨论，听取员工意见。

成效：一是员工有被重视感，工作积极性提升；二是公司能及时了解第一线员工的思想。

1. 评选优秀员工

公司按季度开展评优活动，评选秉承公平、公开、公正的原则。具体评选条件是根据员工的工作绩效、工作态度、出勤等情况；每个项目部从员工中评选出 1~2 名表现优秀的员工，颁发奖状并给予一定的物质奖励。

成效：一是荣誉激励与物质激励相结合的方式在员工中间形成良性竞争，提升工作积极性；二是被评上的优秀员工稳定性增强。

2. 员工生日慰问

每位员工生日时，由公司总经理签发员工生日贺卡，表达对员工的祝福。

成效：员工感受公司的关心和温暖，更加爱岗敬业。

3. 工资激励

制定工龄工资，在公司工作满一年以上的员工，每月给予 3000 元的工龄工资补贴，以此类推，工龄工资 1000 元封顶。

成效：工龄工资有利于吸引员工长期在公司工作，增强员工稳定性，防止培训出来的员工跳槽。

4. 企业文化激励

制定人本的企业文化。通过培训的形式告知员工工作是为自己的，有能力的员工公司会为其提供广阔的发展空间以及相对应的薪酬。公司看重的不是学历、性别等其他因数。任何人只要肯努力在公司都有发展的机会。把公司的目标和员工的目标相结合。

成效：区别于没有文化激励的企业，是一种比较特别的方式。

5. 绩效激励

根据公司绩效考核体系执行。

6. 活动激励

根据公司营运状况，适时安排员工参加集体活动，如组织工会活动、文体活动、春节团拜会等。

成效：一方面团结员工，鼓舞士气，凝聚人心，营造友好愉快的团队精神；另一方面，可以起到宣传企业的效果。

7. 负激励

对于连续三个月达不到公司要求的员工，结合其平时工作表现（包括考勤、工作态度等）给予转岗或辞退处理。

成效：一是反向激励使员工知道不努力就要被淘汰；二是对于工作效率低下的员工是一种激励；三是可结合目标激励一起执行。

八、质量检查

（一）质量检查制度

1. 日巡查：项目管理员每日不低于三次在服务范围内进行巡查，对员工工作进行监督和指导。

2. 日检查：下班前，项目管理员对员工进行一次检查，记录在案，并在第二天报项目负责人审查。

3. 周、月总结：项目经理每周、每月对员工作进行全面检查，并打分记录在案，作为月终考核成绩。

4. 制定工作计划：项目部经理每月向公司和甲方单位，各提供一份工作计划表，以便公司对所有工作进行监控，甲方单位对项目进展的了解。

5. 项目质量检查: 每天对垃圾堆放地情况进行巡查, 及时发现并处理问题。制止并举报偷倒垃圾行为。对员工的现场作业情况进行监督, 防止员工在岗不作业和离岗现象的发生。及时对员工进行有效考核记录归档, 并作为员工年终考评的依据。

6. 甲方单位检查: 定期或不定期邀请甲方单位相关人员一同检查, 认真听取甲方单位的意见和建议。

(二) 质量检查措施

1. 垃圾清运, 采取明确分工、责任到人的质量管理办法。管理人员、垃圾清运人员的奖金和分配与垃圾清运质量相挂钩, 落实责任, 赏罚严明。

2. 时间到位

要求相关管理人员与垃圾清运人员同时到位, 既保证动态垃圾清运时间内无缺人、空岗等现象发生, 又能及时发现与处理存在问题, 保证清运质量达到规定要求。

3. 人员到位

通过加强督查的办法, 避免出工不出力、消极怠工现象发生, 强调高效率、高质量完成保洁任务。

4. 记录到位

无论是机械化作业人员还是垃圾堆放地人工清扫人员, 每天都认真填写《日常工作检查记录表》, 做到事事有记录, 事事有着落。

5. 督查到位

通过日巡查、日检查、周月总结、质检部督查、抓制度落实等多

种方法，使高标准的保洁质量达到常态化。

6. 反馈到位

对检查发现的问题，做好考核记录的同时，第一时间与保洁责任人沟通，商讨整改对策，最终达到真正把存在问题予以解决之目的。

第四章 项目人员配备方案

第一节 项目组织机构

一、建立项目组织的步骤

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

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，工作划分可按设计阶段和施工阶段分别归并和组合。

3. 组织结构设计

(1) 确定组织结构形式。

(2) 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。

4. 配置工作岗位及人员
5. 制定岗位职责标准与考核要求
6. 制定工作流程与考核标准

二、项目管理模式与目标

（一）项目管理模式

1. 按照 PDCA 循环管理模式，严格实行计划—执行—检查—处理的管理循环。建立科学的绩效考核体系，全面实行目标量化管理，做到责任到位，目标到人。项目经理、主管每天每周制定工作计划，随时对下属进行检查、纠正，保证工作做到旧结日清。

2. 每月各单位相互学习评选敬业爱岗优秀员工。从而打造“纪律严明、敬业爱岗、行动快捷、服务细致”的专业化服务团队。

3. 与采购方建立科学的质量反馈系统。公司根据考评情况制定当月工资绩效。

4. 制度管理人员根据具体情况制定相应管理制度，严格按照规章制度执行，奖惩分明。

5. 针对不同岗位进行专业技能培训，提高专业服务技能。通过系统的培训学习让各岗位都能掌握各项专业技能，更好地为采购单位提供专业优质的服务。

（二）管理目标

我公司依据多年相关项目的经验积累，总结出了对于大型项目管理和实施的项目管理和实施的方法论。

本次项目的建设的管理内容主要包括组织人员管理、风险管理、文档管理、范围管理等方面，这些内容贯穿于项目的整个生命周期。

1. 组织人员管理

为了确保项目的顺利实施，需要建立统一的项目管理组织、清晰的组织结构和合理的人员配备，同时制定该项目的各项工作制度、明确相互的关系和责任，精心组织项目准备和项目实施工作。本部分工作包括了对组织和人员的一系列协调和管理工作。

2. 风险管理

由于项目的复杂性和一些问题的不可预知性，项目的实施存在风险。风险管理主要是根据我公司的项目经验，提出该项目中存在的主要风险、风险后果及风险的预防措施，尽可能地规避风险或减少风险发生的可能性，并提出应对风险的措施。

3. 文档管理

文档作为管理依据、任务之间联系的凭证、质量保证、培训与参考、软件维护支持和历史档案，对项目重要性是不言而喻的。因此文档的管理是项目管理的一个重要环节，我公司在项目的每个阶段都会产生相应的详尽的文档，并指定专人管理。

4. 范围管理

需要准确定义项目的范围，以及对项目的工作范围进行有效的管理和控制。

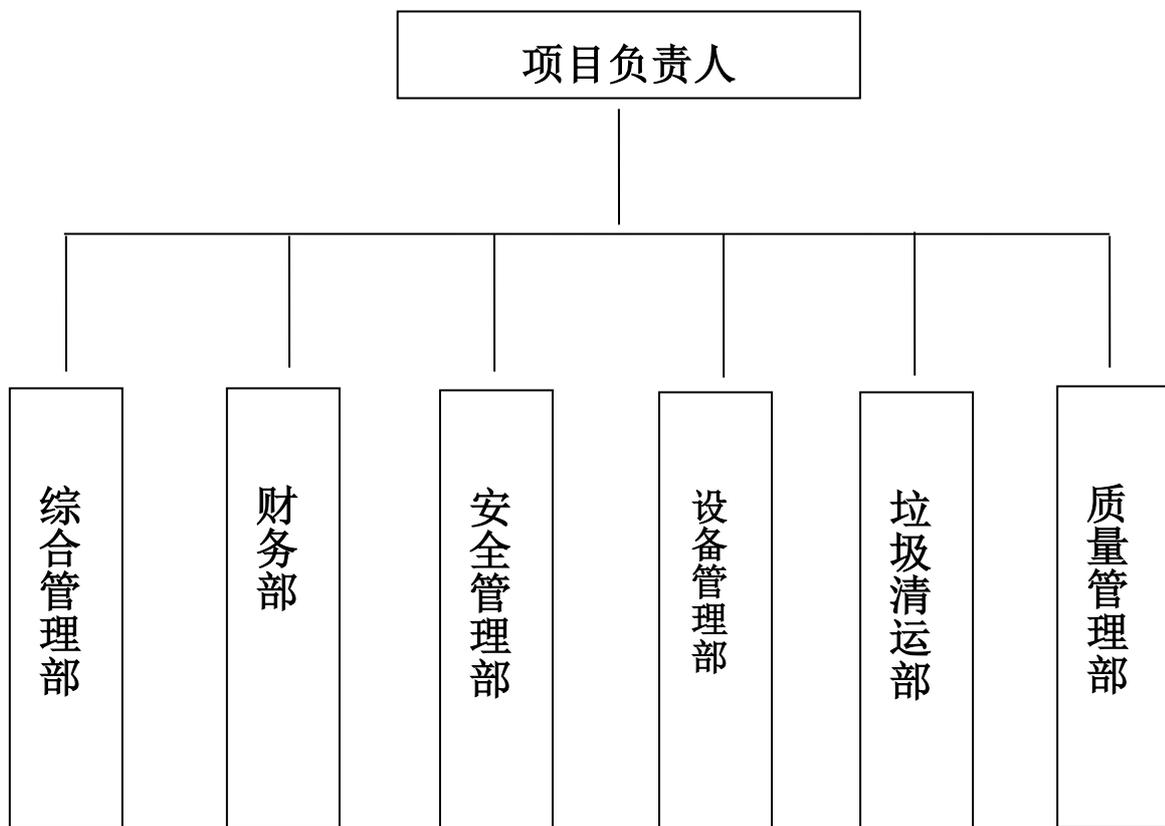
5. 成本管理

该项目的成本管理，不仅是采购人或供应商的费用预算和费用计划，而且是与项目进度相匹配的投资或投入控制。

6. 沟通管理

对项目的项目会议等沟通活动进行管理，有效地协调和沟通项目组的各个组成部分。

三、项目组织机构图



第二节 项目服务人员配备

一、项目服务人员配备

项目人员配备表

姓名	年龄	学历	工作年限	承担的主要工作

二、项目人员配备管理

人员的配备与管理，是确保管理目标得以实现的关键。我公司将以政治思想过硬，责任心强，服务意识优良和有知识、有经验、懂技术、会管理为用人标准，通过公司抽调骨干与当地招聘优秀相结合的方式，建立一支以目标管理责任制为基础的高素质、高效率的管理队伍。通过现代化、科技化的管理为用户提供优质服务，为公司创优质品牌。

（一）人员配备的含义及配备原则

1. 人员配备的含义

人员配备，就是根据组织结构规定的职位数量与要求，对所需各类人员进行恰当有效的选拔、使用、考评和培养，以合适的人员去充实组织中的各个职位，保证组织活动正常进行并实现组织的既定目标的活动。

2. 人员配备的原则

（1）因事择人的原则

人员的选择要以职位的空缺和实际工作的需要为出发点，以职位对人的要求为标准，选拔、录用各类人员。要使工作卓有成效地完成，就要使选择的人员具备相应的知识和能力。

（2）量才使用的原则

不同的人也具有不同的能力和素质，能够从事不同的工作。从人的角度来考虑，只有根据人的能力特点来安排工作，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释放。

（3）人事动态平衡的原则

任何组织都是在不断变化的环境中发展的，工作中的人的能力和知识也是在不断提高和丰富的。同时，组织对其成员的素质的认识也是不断完善的。因此，人与事的配合需要进行不断的调整，使能力强的人有机会从事更高层次的工作，能力一般的人从事其力所能及的工作，使组织中的每一个人都能得到最合理地使用，实现人与工作的动态平衡。

（4）程序化、规范化原则

员工的选拔和录用必须遵循一定的标准和程序。科学合理地确定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。

（二）管理人员的需要量及其选聘标准

1. 管理人员需要量的确定

（1）组织现有的规模、结构和岗位

管理人员的配备是为了指导和协调组织活动的开展。因此，首先需要参照组织结构系统图，根据管理职位的数量和种类确定组织所需要的管理人员数量。

（2）管理人员的流动率

在任何一个组织中，都存在着管理人员的外流和自然减员的现象。因此，在确定未来的管理人员需要量时，要对这些自然的和非自然的管理人员减员情况加以考虑。

（3）组织发展的需要

随着组织规模的不断扩大，经营管理工作日益复杂，工作量也将不断加大，对管理人员的需要量也会不断增加。因此，组织中管理人员的确定还需预测和评估组织发展与业务扩充的要求。

2. 管理人员的选聘标准

合格的管理人员必须具备相应的素质和能力，主要包括：

（1）强烈的管理欲望

担任管理工作不仅意味着在组织中取得较高的地位、名声以及与之相应的报酬,还意味着可以利用制度赋予的权力来组织他人的劳动。一个对权力不感兴趣的人,就不会很好地运用权力,从而影响组织目标的实现。

(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

管理人员在组织下属工作的过程中,要进行一系列的决策,例如,何时去做?采用何种方式去做?由谁去做?等等。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。

（7）相应的业务知识和水平

管理者未必是专家，但了解一定的专业知识、具备一定的技术水平和能力仍是管理者不可缺少的条件。

（8）良好的身体素质

管理工作的劳动强度很高，这要求管理者必须要有健康的体魄和充沛的精力。

三、人员配置的制度化管埋

配置好工作一线主要工作人员，及时调整充实工作一线力量。在配置时，要挑选各方面素质比较的职工进行培训，同时要根据工作实际及时进行动态调整，以确保工作任务的完成。

科学合理地调配好内部劳动力。一个单位的劳动力调配得当与否，将直接影响工作完成情况。为此，如何科学合理调配好内部劳动力是很关键的。首先，根据下达的全年工作任务量，作全面的劳动力配置计划。要结合上年劳动力配置的实际情况，了解到哪些部门、工种的紧缺情况，做局部的调整充实，在具体实际工作中对劳动力及时、经常地进行内部调整。其目的是更好地解决劳动力的余缺及真正发挥每个职工的工作积极性。

建立和健全劳动人事管理制度。建立健全劳动人事管理制度是非常重要的工作。没有一套劳动人事管理制度，工作就无法开展，也不可能组织生活垃圾清运安全作业指挥。

主要做好以下几点：

1. 建立人事资料

按管理人员、生活垃圾运输人员或者按管理、技术等不同的职务岗位，分门别类地做好劳动人事工作资料，以便使用时能及时地提供人事资料信息。

2. 岗位培训制度

要经常对各种岗位均要进行培训，特别是对一些管理干部，要经常、及时地进行培训，以适应不断发展变化的新形势。

3. 职工奖惩制度

受到保护，给予表扬或奖励；凡违犯和破坏场规场纪的，必须受到追究，给予批评或处罚，做到奖罚分明。

4. 职工考核制度

对每个职工以岗位责任制为主要内容进行考核。可以月考、季考及结合年度考核。凡考核不合格者应调离本岗位，直到解除劳动关系。

第三节 岗位职责

一、部门职责

（一）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. 项目会议的准备、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. 负责项目相关文件或通知的制定与发布公示;
4. 负责建立健全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. 项目领导布置的其他各项工作。

(二) 财务部

1. 在公司的授权范围内,负责制定项目的整体财务计划;
2. 负责处理项目的财务管理、成本管理、会计核算及资金集体调度等工作;
3. 建立并完善项目的财务管理规章制度及各项规范操作流程;
4. 负责制作核项目对的各项财务报表及财务数据的管理工作;
5. 负责纳税申报、税收计算及相关的数据统计工作;
6. 负责做好固定资产管理工作;
7. 做好现金及存款管理工作;

8. 搜集与项目发展相关的各项财税政策及法律规章，为公司的整体发展做好财税方面的政策支持工作；

9. 做好各项财务数据的保密工作，避免出现数据外泄或流失的现象。

（三）设备管理部

1. 负责垃圾清运设备的采购、配置和调拨工作，制定相关管理制度并贯彻落实。

2. 制定垃圾清运设备使用、维修保养、封存、报废管理制度并贯彻落实。

3. 确定所有垃圾清运设备的修理间隔期，编制设备维修保养计划，予以监督贯彻落实。

4. 确定各类修理定额，拟定措施予以落实。编制设备维护所需备件的自制、外购计划和所需材料的供应计划，报总经理或分管副总经理批准后，予以落实。

5. 组织开发、收集、推广垃圾清运设备维修的新技术、新工艺、新材料和科学组织措施，不断提高效率，降低维护成本。

6. 负责机械、设备日常运行的巡查，及时发现问题，确保其处于良好的状态。

7. 根据垃圾清运需要，适时制定和编制设备更新、改造及租赁计划，并在批准后及时组织落实。

8. 参与公司组织的安全、质量检查；配合综合部做好操作手持证上岗管理和培训工作。

9. 负责所有垃圾清运设备的台账管理和统计分析工作，做好机械设备使用与维护的成本控制工作。

（四）安全管理部

1. 贯彻执行国家有关安全的法律法规，认真落实上级部门布置的安全作业工作任务。

2. 负责垃圾清运安全日常管理、监督、检查工作，负责安全管理工作的争创达标。

3. 编制垃圾清运安全工作计划及管理目标，制定、汇编安全管理规章制度和安全操作规程及动作标准，并检查落实情况。

4. 开展垃圾清运安全作业宣传教育，会同有关单位和部门做好新职工、转岗和重新上岗职工的三级安全教育及特殊工种的培训办证工作。

5. 组织各种安全检查，发现不安全因素及时督促并落实整改。

6. 负责建立健全安全管理台账，指导各级安全管理网络的具体工作，提高各级安全管理人员的业务水平。

7. 负责工伤事故的统计、分析，及时准确通报安全事故，组织公司各类伤亡、火灾等事故的调查研究，坚持“四不放过”的原则对事故及责任人提出处理意见。

8. 组织制定事故应急救援预案演练和实施。

（五）垃圾清运部

1. 要及时把垃圾运到填埋点，不能长时间堆积。

2. 垃圾清运车必须做好防漏撒工作，严禁随意倾倒。

3. 及时清理垃圾池及周边垃圾，保障垃圾池（桶）干净整洁，周围无外溢、无堆积。

4. 必须对用后的工具、垃圾桶等设备进行清洁整理、摆放整齐。

5. 保管、维护好各种作业工具、车辆，确保垃圾清运工作的顺利进行。

6. 垃圾清运人员统一着装，严格遵守各项规章制度；

7. 根据垃圾清运的具体情况，需要加班或者晚上清运的，应无条件服从安排；

8. 垃圾清运过程，要注意保持周围环境卫生，如灰尘较多的，应先洒水，涉及进出人员安全的要围安全警示带；

9. 装车完毕，清运人员清扫现场后方可离开，保证现场的卫生；

10. 垃圾清运过程，要注意爱护现场的所有公共设施设备，如系人为损坏，照价赔偿；

11. 对所配置的清运工具责任到人，如系人为破坏、丢失，将照价赔偿；

12. 及时清理垃圾的堆积物，保证垃圾车的卫生，根据要求，对垃圾车进行维护和保养。

13. 垃圾清运工作人员应遵守相关法律法规及各管理处具体管理规定。

14. 完成领导交办的其他工作。

（六）质量管理部

1. 负责 ISO9001 质量管理体系的全面贯彻实施，并持续、有效地

运行。

2. 负责按质量管理体系标准的要求制定检查计划，对项目各部、室及各管理处管理服务中不合格项的纠正情况进行跟踪验证。
3. 协助制定《年度管理目标和经济指标责任书》。
4. 负责组织垃圾清运管理评审工作。
5. 负责受理业主投诉，并牵头组织相关部门进行调解、处理。
6. 负责主持回访业主各相关工作。
7. 负责质量管理体系文件的修改工作。
8. 配合办公室完成《年度培训计划》，督导实施。
9. 负责草拟有关垃圾清运管理方面的文件。
10. 完成领导交办的其他工作。

二、主要岗位职责

（一）项目经理岗位职责

1. 在公司的领导下，执行项目决议，主持项目管理处日常事务，全面负责经营管理工作，并对公司负责。
2. 贯彻执行国家的方针、政策、法令和地方政府的法律法规，依法经营，执行本公司的各项规章制度，带领全体员工完成公司下达的各项经济指标及服务指标。
3. 组织实施经营公司批准的年度工作计划，和财务预算报告及使用方案。搞好增收节支和开源节流。
4. 制定项目经营管理目标，包括一系列规章制度、操作程序，制定各级人员的岗位责任并监督实施，保证各项管理服务工作的质量，使业主满意。

5. 建立健全项目组织机构，使之合理、精致、高效；召集和主持例会，及时解决管理中暴露的问题。

6. 在公司的委托权限内，以公司代表的身份签署涉及到项目范围的有关协议，合同或合约及处理有关事宜。

7. 协调指导各部门的工作，保证项目部各方面的工作顺利进行。

8. 健全财务管理，严格财经纪律，负责组织编制公司年度财务预算，做好财务审核监督。

9. 决定组织体制的编制，负责属下职能部门主管、职员签订、录用、奖惩。建立健全项目部统一，高效的组织体系和工作体系。

10. 有重点定期或不定期地对一些部门或设备进行巡视检查，及时发现问题并解决问题。

11. 搞好员工的思想工作，业务培训工作，加强员工队伍建设，建立一支作风优良纪律严明，训练有素，服务意识高的员工队伍。

12. 加强企业文化建设，搞好社会公共关系，树立公司良好的社会现象。

13. 以身作则，关心员工，提高企业凝聚力，使员工以高度的热情和责任感完成本职工作

（二）车辆管理员岗位职责

1. 努力学习政治、文化、业务知识，爱岗敬业。

2. 遵守劳动纪律，严格按照规定执行并落实“一人一段一车一责”的职责，高标准、高质量完成本项目清运任务和突击性清扫任务。

3. 严格按照规范操作程序做好垃圾清运工作。

4. 做好责任区域督查工作，规范服务，文明清扫，并做好卫生宣传工作。

5. 认真严格执行各项规章制度和劳动纪律，努力提高自身素质和工作形象，以身作则起好模范带头作用。

6. 及时上报（每月 30 日前）本项目垃圾清运情况和考勤记录。

7. 负责所在区域内的垃圾的清运，并做到及时、快速。

8. 积极配合上级部门的卫生检查工作。

（三）垃圾清运人员岗位职责

1. 树立高度的工作责任心，严格片区清运责任制。在清运过程中，如发现设施设备有损坏或异常情况及时向班长汇报，负责做好片区内的清运工作，不留卫生死角。发现污染物、杂物及时处理，随时保证路面清洁。

2. 努力提高自身负责和对公司负责的觉悟，服从领导工作安排，遵守劳动纪律，不迟到、不早退、不擅自离岗，如有急事向班长请假。当班人员不得做与本职工作无关的事。

3. 负责片区内的清运卫生，必须达到规定标准，连续 3 次未达标者，分别给予警告、罚款、辞退的处罚。

4. 上班时必须穿工作服，并将工作牌戴在左胸前，不穿短裤、背心、拖鞋上岗。

5. 工作中坚持原则、团结协作、以礼相待，不准以个人恩怨懈怠工作，不准以任何借口扰乱工作秩序。做好区域衔接部分的垃圾清运。

6. 不准私拿公物，私卖废品，如有发现，罚款并同时辞退；如有损坏卫生工具者，照价赔偿。拾到物品，不得占为己有，要及时归还失主或上交班长。

7. 自觉接受各级领导的监督管理，完成领导交办的其他临时性任务。

（四）车辆驾驶员岗位职责

1. 清运驾驶员要严格听从单位领导和清运分管领导的管理和指挥，不得顶撞或擅自做主处理工作。

2. 清运驾驶员必须确保所属本人的垃圾箱、地坑式中转箱、自然垃圾点（垃圾桶）的日产日清，不得以个人主观行为推脱或者延误清运。

3. 杜绝抛洒垃圾现象，垃圾清运过程中需加盖篷布的车辆（如四轮车、板车）必须加盖篷布，五十铃、小吊箱、东风吊箱要及时盖好箱盖。

4. 严禁将垃圾清运车辆或设备擅自外借于非清运人员。

5. 禁止驾驶室副驾驶室拉人（本单位人员除外）。

6. 严禁清运车辆公车私用。

7. 四轮车清运垃圾后，要做到车走地净，保持垃圾池 3 米内无垃圾。

8. 严禁任何人擅自焚烧垃圾。

9. 驾驶员要及时清洗所属本人垃圾箱和本人所开清运车辆（车外观、驾驶室）。

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/446241014241010111>