

水站运维服务项目组织机构设置及人员配备

目 录

第一节 组织机构设置	1
一、组织机构的建立.....	1
二、组织机构的要求.....	2
三、组织机构设计原则.....	4
四、组织机构图.....	8
第二节 项目人员配备	8
一、人员配备原则.....	8
二、项目人员配备.....	11
三、人员素质要求.....	13
四、人员岗位职责.....	18
第三节 人员管理方案	26
一、人员考勤管理.....	26
二、人员调动管理.....	32
三、人员奖惩管理.....	36

第一节 组织机构设置

一、组织机构的建立

（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、组织机构的要求

（一）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。

（二）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，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；

（三）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，一个任务的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。

（四）要保证投入资金的监管

此严格控制资金使，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、组织机构设计原则

（一）任务目标

每个机构和这个机构的每一部分，都与特定的任务、目标有关，否则就没有存在的意义。任务、目标就是机构或机构的每一部分、每一成员要干的企业活动所必需的事情。机构设计以事为中心。因事设机构、设职务、配人员。人与事要高度配合，不能以人为中心，因人设职，因职找事。

（二）专业分工

为提高效率必须分工。把实现任务目标所需要的全部活动，划分成各种基本作业。把各种基本作业，按其职能要求，

分配给这方面的专业人员。要合理划分专业，注重使用专家。

（三）管理幅度

管理幅度是指一个主管能够直接有效地指挥下属的数目。一个管理人员能领导若干个隶属人员，高层管理人员的管理幅度在 X 人到 X 人。但经过调查和实际工作的证明，在许多组织中，其管理幅度比这个结果要高。因此，确定管理幅度时，要根据企业的实际情况，考虑某些因素的影响，合理地确定。

（四）管理层次

管理层次是指机构分设的自上而下或自下而上的管理阶梯。在总量一定的情况下，管理层次和管理幅度是反向变化。管理幅度越小，管理层次越多；相反，管理幅度越大、管理层次越少。一般来说，在企业最高领导人和最基层的职工之间，如果层次过多，往往会使信息失真，受到歪曲或者过时。因此许多企业采购方主张组织中的层次应尽可能地少。

（五）责权对等

权力是在规定的职位上行使的权力。领导人员率领隶属人员去完成某项工作，必须拥有包括指挥、命令等在内的各种权力。

责任是在接受职位、职务后必须履行的义务。在任何工作中，权与责必须大致相等。更移责任时，必须同时更移与责任相应的权力；更移权时必须同时更移与权力相应的责任。如果要求一个经理履行某些责任，那就要授给他以充分的权力使他履行责任。如果这些权力是授给他的，但该经理不能承担相等的责任，那么就收回这些权力，或者将派给他的职务作某些更动，或者把这位经理做适应的调动。

（六）才职相称

管理人员的才智、能力与担任的职务相适应。设计了各种职位、职务之后，就要安排相应的人员担任工作，或通过培训，使其胜任工作。每种职位、职务都有其所要求的能力水平。

对每个职工也可以通过考察经历、进行测验以及面谈等，借以了解他的知识、经验、才能和兴趣，再进行评审比较，使企业能做到将现有或可能有的职工的才能和各种职务的要求相适应，使才智相称。

如果遇到缺乏某种工作所需要的职工，而一时又找不到合适的人选时，也可以考虑把工作重新修改、设计、安排，直到可以找到适当的人员来充任为止。设置的机构尽可能使才智相称，人尽其才，才得其用，用得其所。理想的组织机构设计，必须具有修改和调整的可能性，成立的组织机构必须具有灵活性。

（七）命令统一

下级结构只能接受一个上级机构的命令和指挥。一个机

构不能受到多头指挥。上下级之间的上报下达，都要按层次进行，一般情况下，不得越级。执行者负执行之责，指挥者要负指挥之责，在指挥和命令上，严格实行“一元化”的联系。

（八）精干高效

机构精简，队伍精干。机构精简就要对管理业务进行具体分析，减少业务中重复现象。队伍精干即设置必要的、胜任的工作人员，调整不必要的、不胜任的工作人员，减少机构的管理费用。

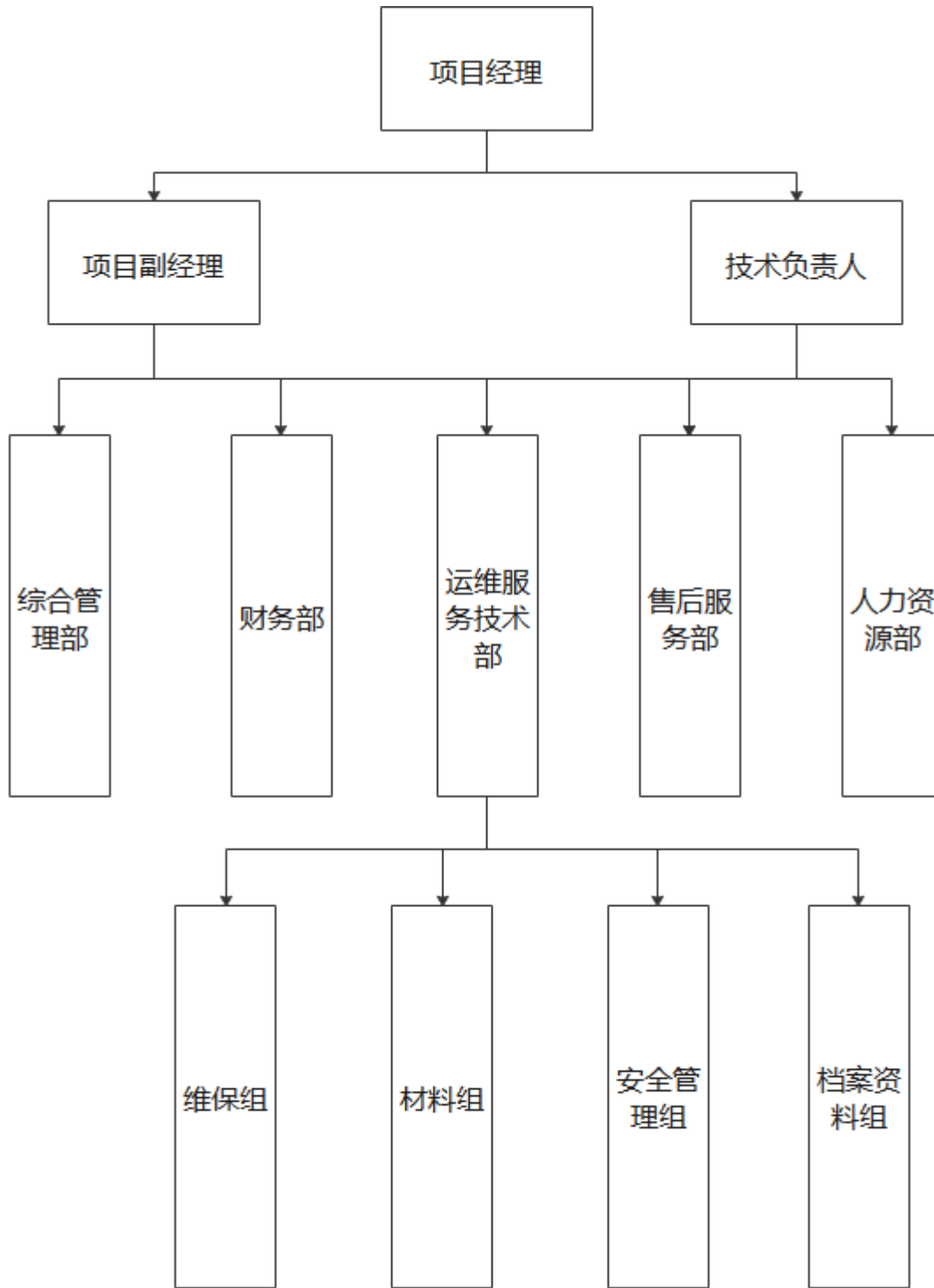
（九）适应性

组织机构对客观环境的变化要有适应性。组织机构适应内部条件、外部的环境，满足生产、技术、管理、市场等各方面的需要，才有存在和发展的可能性。能否适应社会和经济发展的需要是组织机构优劣的重要标准。

（十）效果和效率

效果是指组织机构的活动要有成效、有效果。组织机构不但要能保证企业生产经营活动的进行，同时要使活动有成果。要确立组织目标，集中主要力量与主要目标，不断解决问题，争取更大的效果。效率是指组织机构在单位时间内取得成果的速度，反映在单位时间内取得成果的过程中，各种物质资源的利用程度，工人的劳动效率，工作人员的工作效率，各部门、各层次的工作效率，整个组织机构的工作效率等各方面，都反映组织机构的效率。效率不高，反应迟缓，说明整个机构或机构的某些方面已经不适应客观要求。

四、组织机构图



第二节 项目人员配备

一、人员配备原则

在本项目组织架构的组建中，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：

（一）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。

（二）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。

（三）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。

（四）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。

（五）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。

（六）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。

（七）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。

（八）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、项目人员配备

合理配置人员，是整个水站运维服务的基本保障，人员配置指的是根据员工的能力和岗位工作要求，把合适的员工安排到合适的岗位，实现人得其事，岗得其人，人尽其才，才尽其用，效率优化，本次项目的相关人员配置表格具体如下：

（一）项目负责人简历表

姓名		性别		年龄	
学历		职务		证书	
参加工作时间		担任项目负责人年限			
曾经服务项目情况					
采购方 单位	项目名 称	规模	总人数	服务期限	服务范围

（根据项目实际需求填写）

（二）项目人员简历表

姓名		性别		年龄	
职务		职称		工作年限	
本项目承担工作					
近年主要工作业绩					
项目名称	规模	时间	本人承担工作		

（根据项目实际需求填写）

（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							
---	--	--	--	--	--	--	--

（根据项目实际需求填写）

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，按时、保质保量地完成项目工作。

（二）对管理人员的要求

1. 够忠于职守、热爱本职工作

管理人员要时刻记住自己的工作职责，忠于职守，干好自身的工作，一个管理人员把自己的精力集中到领导责任上来，就应该能够很好地处理自己的事情。就能够把握好工作的主次，要求管理人员明确自己的工作目标和工作任务，围绕工作目标来处理事情，并且在这个过程中，加强计划，使每一次工作和每一项事情都尽可能地纳入自己的工作计划当中，有条不紊地进行。

2. 能够正确处理工作关系

“在其位、谋其政”是正确处理工作关系的根本，所谓“在其位、谋其政”就是说上级、同级、下级都应明确自己的岗位，权力和责任，各在其位，各用其权，负其责，彼此尊重，不干涉。充分尊重上级，不越级办事，不把责任推给上级，对待上级不随意干预，引导下级自己解决问题，积极给予支持；对待同级，权力不争，责任不让，互相配合，共同努力完成工作目标。

3. 严于律己、宽以待人

管理人员一定要有自律精神，严格要求，以身作则，一定要有自知之明，认识自己的长处和短处，不做自己能力所不及的事情，即使在做自己能力所不及的事情的时候，要多请教汇报，取得上级对工作的支持和指导，直到问题得到圆满的解决。同时，我公司的管理人员一定要有宽容的态度，当然宽容不等于纵容，要善于换位思考问题。解决问题要多协商，不要随意指责甚至刁难，一切要抱着一切有利于问题的解决态度。

4. 能够合理分工和授权

管理人员要善于分工和授权，大权独揽，小权分散是重要的领导艺术，根据系统的原理，服务工作能否合理有效地开展，很大程度上取决于能否分层，每一层都有自己的功能，规定明确的任务，职责和权力范围。管理人员就是通过权力或权威影响人们共同努力达到群体目标的带头人，所谓授权，就是上级授予下级一定的权力和责任，使其在一定范围内有处理问题的自主权，授权方面必须要注意两个方面：对授权

人的能力要充分地了解，还有就是权力下放但责任不下放。

5. 能够妥善地调停纠纷

管理人员要能够妥善地调停纠纷，维护组织的团结。要能够找到协调双方的“适度点”，迫使争执双方各自退让一步，达到彼此能够接受的协议。

6. 善于激励下属

表扬作为一种手段，具有十分重要的作用，能激励一个人巩固和发展经常发生的良好行为。适时表扬会使一个人不断向好的方向转化，我公司管理人员如能对下属进特充满感情地表扬，便能够激发下级对工作的积极性，从而有利于密切管理者与被管理者之间的关系，表扬作为一种领导艺术，具有一定的原则。

（1）及时原则

表扬要及时和反复地进行，对优良的行为要予以及时进行表扬，所谓反复的表扬就是使表扬的激励作用长期保持下去，但要注意表扬的形式和内容的更新。

（2）得当原则

表扬要针对不同的对象和行为采取不同的方式，做到适合、恰当，主要方式有当面表扬，直接表扬和间接表扬。

（3）公平原则

表扬是一种有效的激励手段，但必须实事求是，恰如其分，公平合理。

（4）感动原则

表扬要能和对方做到感情交流，从思想上感动对方，表扬要出自内心，以满腔热情的态度表扬被表扬者的成绩、优点和进步，热切期望能发扬优点，做出更大的成绩来。

（5）奖励原则

表扬就结合运用各种奖励手段强化表扬的力度，在结合实施奖励时，注意物质奖励和精神奖励的有机结合，注意奖励的方式不断创新；注意克服奖励中的平均主义。

7. 适时适当提出批评

批评也是一种激励的方法，其目的是限制、制止或纠正某些不正确的行为，保证服务目标的实现，应坚持做到：

（1）目的明确

要从团结爱护的愿望出发，明确目标，对个别进行批评，在不同情况下，对不同对象进行的批评语会有不同的目的，但总的有一条，改正错误，制止不良行为的持续，使其走上正确的轨道上来。

（2）实事求是

批评应在清楚地了解错误之后，才能有说服力，有针对性；才能避免对方的自卫反应，产生抵触情绪，同时，要注意不能把对方的缺点全部集中起来，使问题复杂化。

（3）宽严适度

批评要注意对事不对人，标准一致，宽严适度，因此要选择适当的用语，适当的场所，适当的时间进行批评。

（4）讲究效果

批评的目的是改正行为，讲究批评效果，就是要注意追踪检查，保证不再犯类似错误。

（三）对其他工作人员的要求

1. 有责任心和职业道德

对工作要认真、负责，有事业心和责任感，这是成为一名合格员工的首要条件。对于自己的本职工作一定要力求完美，尽职尽责，不能马马虎虎，随随便便应付了事，态度比能力更加重要。

2. 有不断创新的精神

在工作过程中，工作人员要学会创新，运用创新思维，打碎旧的思维模式，创造性开展本职工作。在工作中不要局限于要我怎么做，关键是要把工作做好，结果是目的，过程是手段，要学会尝试用更简捷、成本更低、效率更高的手段去实现目的。

3. 正确看待自己与公司的关系、敢于承担责任

处在某一职位、某一岗位的干部或员工，能自觉的意识到自己所担负的责任。有了自觉的责任意识之后，才会产生积极、圆满的工作效果。没有责任意识或不能承担责任的员工，不可能成为优秀的员工。想要圆满完成项目任务，必须首先要知道自己承担的是什么样的工作，为完成这份工作，有哪些具体要求，如时间的要求、质量的要求，成本的要求等等，以及这些要求规定实现的路径或者程序，相关的支持性文件，清楚你的上级是谁，由谁来领导指挥你，“分级管理，分丝负责”强调了每一级管理岗位都有自己的管理职责以及对下属的管理职责，要清楚在工作中，遇到什么情况要请示谁，清楚自己所在工作岗位的上下接口关系，工作中要融入集体，适时与同事和项目负责人进行沟通、交流，坦率真诚地提出自己的看法和建议，供大家参考和探讨。提倡“人人为我，我为人人”的工作精神，自觉自愿地以团结的愿望出发，和周围的人群建立良好的工作关系，要乐于为他人提供扶持和帮助，最终实现公司、员工双赢。

4. 要维护公司的利益和形象，严格要求自己言行

每个员工的言行举动，所作所为、不仅仅是个人的表现，同时是对公司形象的宣传。遵纪守法是义务，履行责任是天职。任何不遵纪守法的行为最终都是搬起石头砸自己的脚，因此在工作过程中，必须遵纪守法，坚决避免做出损害公司利益和形象的行为。

四、人员岗位职责

（一）项目经理岗位职责

1. 项目经理对本项目工作全面负责，接受上级主管部门下达的任务，规定本项目的质量方针，确定质量目标，批准质量手册；

2. 组织质量手册的宣贯，保证质量体系得以正常运行，质量方针得到贯彻；

3. 全面负责按时完成上级主管部门下达的各项监督检查任务；

4. 负责本项目各项工作的工作质量、各类人员的培训与使用；

5. 签发检验报告；

6. 对本项目工作出现的重大偏差、失误造成的后果承担责任。

（二）项目副经理岗位职责

1. 在项目经理领导下，负责项目的技术工作。
2. 认真贯彻执行党和国家的有关方针政策和法律、法规，执行上级和项目经理的各项决定和要求。
3. 审核质量手册。
4. 主持开发新项目的可行性论证和实施开发计划。
5. 批准发布程序文件和作业指导书。
6. 为有利于工作和任务的完成，有权临时性调配人力、物力。
7. 参与项目重大决策；
8. 完成领导和项目经理交办的其他工作。
9. 对运行维护服务过程中的请求、事件和问题做出响应并对处理结果负责。

（三）售后服务人员

1. 负责售后服务工作的整体规划与日常管理工作；
2. 负责配件款及本部门相关费用的核对与控制；
3. 负责处理批量或重大质量问题造成的突发事件；
4. 负责各区域市场本地化服务点的规划、开发、建立和日常维护，并对售后服务体系监督和管理；
5. 负责部门年度、月度工作计划、培训计划的制定和实施；
6. 负责项目档案的完善和市场服务工作的回访与走访；

7. 负责对各项售后服务政策的制定、实施、解释和宣传，解决服务中的用户纠纷。
8. 负责部门员工的绩效考核考评工作；
9. 负责部门年度运营目标的制定和实施；
10. 建立各个售后服务人员的管理档案，加强培训、支持等管理工作，保证政策的落实和服务质量的提高。
11. 负责与相关部门的协调工作。

（四）运维人员职责

1. 组织运维人员对水站设备进行巡检、点检、维护、保养、润滑，落实设备维修，制定设备系统故障判断标准及处理方案。
2. 检查设备运行隐患并协助维修人员解决。
3. 参与评估设备运行状况、设备维修及备品备件质量。
4. 将设备有关数据录入计算机存档。
5. 制定设备维修工作计划。
6. 开展设备维护工作。分析、解决维修工作业中的疑难问题，并提供技术支持。
7. 监督、检查设备维护执行情况。
8. 监督检查设备运转状况，组织维修人员解决设备异常问题。

（五）硬件维护人员岗位职责

1. 及时高效地完成分配的各项维修任务，保证硬件的正常工作。

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/468001011006006053>