

苗木采购项目组织机构及生产设备

目 录

第一节 项目组织结构	1
第二节 项目服务人员及职责.....	11
一、项目人员配备.....	11
二、部门职责.....	28
三、人员职责.....	35
第三节 投入的生产设备	70

第一节 项目组织结构

一、项目组织结构分类

项目组织结构分为三种类型：职能型、项目型和矩阵型。

（一）职能型组织结构

职能型组织结构是目前最普遍的项目组织形式。它是一个标准的金字塔型组织形式。

职能型组织结构是一种常规的线型组织结构。采用这种组织结构时，项目是以部门为主体来承担项目的，一个项目由一个或者多个部门承担，一个部门也可能承担多个项目，有部门经理也有项目经理，所以项目成员有两个负责人。这个组织结构适用于主要由一个部门完成的项目或技术比较成熟的项目。

1. 职能型组织结构优点如下：

（1）以职能部门作为承担项目任务的主体，可以充分发挥职能部门的资源集中优势，有利于保障项目需要资源的供给和项目可交付成果的质量，在人员的使用上具有较大的灵活性

（2）职能部门内部的技术专家可以被该部门承担的不同项目共享，节约人力，减少了资源浪费

（3）同一职能部门内部的专业人员便于交流、相互支

援，对创造性地解决技术问题很有帮助。同部门的专业人员易于交流知识和经验，项目成员在事业上具有连续性和保障性

(4) 当项目成员调离项目或者离开公司，所属职能部门可以增派人员，保持项目技术的连续性

(5) 项目成员可以将完成项目和完成本部门的职能工作融为一体，可以减少因项目的临时性给项目成员带来的不确定性。

2. 职能型组织结构的缺点如下：

(1) 客户利益和职能部门的利益经常发生冲突，职能部门会为本部门的利益而忽视客户的需求，只集中于本职能部门的的活动，项目及客户的利益往往得不到优先考虑。

(2) 当项目需要多个职能部门共同完成，或者一个职能部门内部有多个项目需要完成时，资源的平衡就会出现为题。

(3) 当项目需要由多个部门共同完成时，权力分割不利于各职能部门之间的沟通交流、团结协作。项目经理没有足够的权力控制项目的进展。

(4) 项目成员在行政上仍隶属于各职能部门的领导，项目经理对项目成员没有完全的权利，项目经理需要不断地同职能部门进行有效的沟通，以消除项目成员的顾虑。当小组成员对部门经理和项目经理都要负责时，项目团队的管理经常是复杂的。对这种双重报告关系的有效管理常常是项目最重要的成功因素，而且通常是项目经理的责任。

（二）项目型组织结构

项目型组织结构中的部门完全是按照项目进行设置，是一种单目标的垂直组织方式。

在项目型组织结构中，项目经理有足够的权力控制项目的资源。项目成员向唯一领导汇报。这种组织结构适用于开拓性等风险比较大的项目或进度、成本、质量等指标有严格要求的项目，不适合人才匮乏或规模小的企业。

1. 项目型组织结构的优点如下：

（1）项目经理对项目可以全权负责，可以根据项目需要随意调动项目的内部资源或者外部资源。

（2）项目型组织的目标单一，完全以项目为中心安排工作，决策的速度得以加快，能够对客户的要求作出及时响应，项目组团队精神得以充分发挥，有利于项目的顺利完成。

（3）项目经理对项目成员有全部权利，项目成员只对项目经理负责，避免了职能型项目组织下项目成员处于多重领导、无所适从的局面，项目经理是项目真正、唯一的领导者。

（4）组织结构简单，易于操作。项目成员直接属于同一部门，彼此之间的沟通交流简洁、快速，提高了沟通效率，同时加快了决策速度。

2. 项目型组织结构的缺点如下：

（1）对于每一个项目型组织，资源不能共享，即使某个项目的专用资源闲置，也无法应用于另外一个同时进行的

类似项目，人员、设施、设备重复配置会造成一定程度的资源浪费。

(2) 公司里各个独立的项目型组织处于相对封闭的环境之中，公司的宏观政策、方针很难做到完全、真正的贯彻实施，可能会影响公司的长远发展。

(3) 在项目完成以后，项目型组织中的项目成员或者被派到另一个项目中去，或者被解雇，对于项目成员来说，缺乏一种事业上的连续性和安全感。

(4) 项目之间处于一种条块分隔状态，项目之间缺乏信息交流，不同的项目组很难共享知识和经验，项目成员的工作会出现忙闲不均的现象。

(三) 矩阵型组织结构

矩阵型组织结构是职能型组织结构和项目型组织结构的混合体，既具有职能型组织的特征，又具有项目型组织结构的特征。

它是根据项目的需要，从不同的部门中选择合适的项目人员组成一个临时项目组，项目结束之后，这个项目组也就解散了，然后各个成员回到各自原来的部门，团队的成员需要向不同的经理汇报工作。这种组织结构的关键是项目经理需要具备好的谈判和沟通技能，项目经理与职能经理之间建立友好的工作关系。项目成员需要适应于两个上司协调工作。加强横向联结，充分整合资源，实现信息共享，提高反应速度等方面的优势恰恰符合当前的形势要求。这种组织结

构适用于管理规范、分工明确的公司或者跨职能部门的项目。

1. 矩阵型组织结构的优点如下：

(1) 专职的项目经理负责整个项目，以项目为中心，能迅速解决问题。在最短的时间内调配人才，组成一个团队，把不同职能的人才集中在一起。

(2) 多个项目可以共享各个职能部门的资源。在矩阵管理中，人力资源得到了更有效的利用，减少了人员冗余。

(3) 既有利于项目目标的实现，也有利于公司目标方针的贯彻。

(4) 项目成员的顾虑减少了，因为项目成员后，他们仍然可以回到原来的职能部门，不用担心被解散，而且他们能有更多机会接触自己企业的不同部门。

2. 矩阵型组织结构的缺点如下：

(1) 容易引起职能经理和项目经理权力的冲突

(2) 资源共享可能引起项目之间的冲突

(3) 项目成员有多位领导，即员工必须要接受双重领导，因此经常有焦虑与压力。

二、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、工程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 I 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，要根据工程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)。由专业工程师和子项目工程师组成，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

三、项目管理

(一) 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、质量管理、进度管理、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

本项目需求的苗木种类多、数量大、规格要求高，涉及本公司各个部门、采购方各个相关部门等。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. 质量管理

该项目所采用的苗木不仅有相应的功能要求，而且有等检疫证、合格证和标签等两证一签的要求。该项目产品的质量控制在建立在这些功能和指标可实现基础上，予以种子质量、土地质量、种植技术、管理养护措施等的全面监督和控制。在验收过程中的质量验收不仅是功能的实现，而且是技术指标或标准的实现。

3. 进度管理

该项目既有深度又有广度，深度是指在某一节点上不同平台，广度是指不同区域的互联。因此其进度控制包括节点施工进度、不同区域的生产进度、物质供应进度、进度的协调等。由于项目时间紧，因此整个进度控制不仅需要精心设计进度计划，而且需要计划进度和实施进度之间的协调和严格控制。

4. 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。

5. 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，我们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。

6. 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。

7. 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。

8. 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。

（二）项目管理机构

由于项目的一次性与独特性的特点，在决定一个项目以后，就需要根据这一项目的具体情况，建立项目的管理班子，负责项目的实施、负责项目的费用控制、时间控制和质量控制，按项目的目标去实现项目。项目结束后，项目的管理组织完成自己的任务，也就不复存在。

按照组织结构的基本原理和模式，项目的组织结构也可分为线性的项目组织结构、职能的项目组织结构和矩阵的项目结构等若干形式。项目管理组织的结构实质上是决定了项目管理班子实施项目获取所需资源的可能方法与相应的权力，不同的项目组织结构对项目的实施会产生不同的影响。

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。

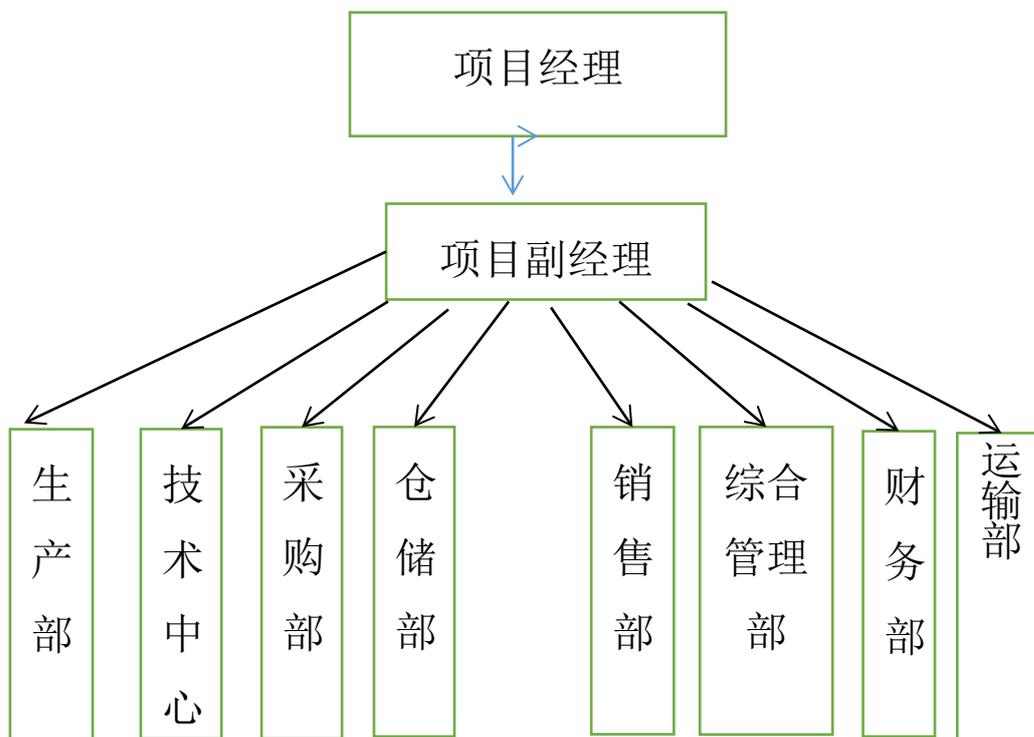
这种组织结构的优点在于：

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。

为更好的服务于本项目，我们在现有管理体系的基础上，为本项目设计了专项服务组织体系：



第二节 项目服务人员及职责

一、项目人员配备

人员的配备与管理，是确保管理目标得以实现的关键。我们将以政治思想过硬，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的发挥，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地调整，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的使用，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做出贡献的人才。

（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）管理人员的来源

管理人员的选聘渠道主要来自两个方面：内部提升和外

部招聘。

1. 内部提升

内部提升，是指组织内部成员的能力增强并得到充分地证实后，被委以需要承担更大责任的更高职务。它是组织填补自然和非自然减员的管理职位的主要方式。

(1) 内部提升制度的优点

1) 有利于调动组织内部成员的工作积极性

首先，内部提升制度给组织内的每个人带来了希望，只要努力工作，提高工作能力就有可能晋升。其次，有职位空缺才有提升的可能，而空缺的职位主要来自于组织的发展。为了这一点，员工会更加积极努力地工作。

2) 有利于吸引外部人才

内部提升制度表面上看是排斥外部人才，不利于吸引外部人才。但实际上当外部人才知道在这个组织中，只要不断努力工作，就有晋升机会，他必定会愿意受聘于这个组织。

3) 有利于保证选聘工作的准确性

对于内部准备提升的候选人，组织对其了解的程度往往要高于外聘者。候选人在组织工作的时间越长，组织越有可能对其作全面深入地考察和评估，从而提高选聘的准确程度。

4) 有利于被聘者迅速展开工作

从组织内部提升的管理人员，熟悉组织中错综复杂的机构和人事关系，了解组织业务及其运行特点，可以较快地适应新的管理工作，迅速打开工作局面。

(2) 内部提升制度的缺点

1) 引起同事之间的不团结

没有被提升的人可能会产生不满情绪，不利于被提拔者开展工作。

2) 可能造成“近亲繁殖”的现象并抑制组织的创新力。

从内部提升的管理人员往往会模仿以前的管理方法，有可能使不良作风得以发展，不利于组织的管理创新和管理水平的提高。

2. 外部招聘

外部招聘，是根据一定的标准和程序，从组织外部的众多候选人中选拔符合空缺职位工作要求的管理人员。

(1) 外部招聘制度的优点

1) 外聘的管理者具有“外来优势”

外聘的管理者没有“历史包袱”，组织内部成员只了解其目前的工作能力和业绩。如果他确实具有较强的工作能力，便可迅速地打开工作局面。

2) 有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系

内部提升中，如果同一职位的竞争者发现自己的同事，特别是原来与自己处于同一层次具有同等能力的同事提升而自己未得到提升时，就可能产生不满情绪，甚至相互拆台。而从外部招聘就可能使这些竞争者得到某种心理上的平衡，有利于缓和他们之间的紧张关系。

3) 能够为组织带来新的管理方法和经验

外聘人员一般不受组织原有条条框框的束缚，能够放开手脚，给组织带来较多的创新机会。除此之外，由于他们新加入组织，没有与上级或下属历史上的个人恩怨，在工作中可以较少顾忌复杂的人情关系网络，大胆地采用新的管理方式和方法。

（2）外部招聘制度的缺点

1) 外聘人员很难迅速打开局面

外聘管理者不熟悉组织的内部情况，同时也缺乏一定的人事基础，因此需要一段时间的适应才能有效地开展工作。

2) 组织对应聘者的情况不能深入了解

由于一个人的实际工作能力，很难通过几次书面测试和面对面测试准确地反映出来。因此，被聘者的实际工作能力与选聘时的评估能力可能存在很大差距。所以，组织有可能聘用了不符合要求的管理人员，这会给组织造成一定的损失。

3) 外部招聘会打击内部员工的工作积极性

外部招聘会使内部人员感到没有升迁的机会，影响他们的工作士气，挫伤他们的工作积极性，致使某些有才能的内部人员会设法离开。

一个组织选聘管理人员是采用内部提升还是外部招聘，要视具体情况而定。一般而言，高层主管一般采用外部招聘，基层和中层管理者可采用内部提升。在组织成长期多用外部招聘，稳定期多用内部提升的方式。

（四）管理人员的选聘程序与方法

1. 选聘程序

（1）制定选聘计划

选聘计划的内容包括，选聘人员数量、选聘人员岗位分布、选聘的程序安排、选聘的组织保证等。

（2）初步筛选

根据应聘者提交的申请表以及档案记录、推荐信、证明书、工作鉴定等一些间接资料，结合管理人员的选聘标准，对应聘者进行初步筛选。

（3）测试

对通过筛选的入选者进行必要的测试。常见的测试方式有：笔试、面谈和情景模拟训练。通过各种形式的测试后，聘任者要对测试的结果进行整理分析，然后根据职位要求对应聘者进行筛选，确定入选者名单。最后，以口头或书面形式通知入选者或未入选者。

（4）聘任

如果是内部选拔，聘任的主要途径是升迁和调动，也包括降职。如果是外部招聘，则应按入选名单排列顺序向入选者发出聘任通知。若被通知者前来应聘，则双方签订聘任合同，选聘工作结束；若被通知者因故不来应聘，则由主聘人员从剩余的备选人员中按顺序选取并通知待聘人员。这一过程一直持续到备选者中有人应聘为止。如直到最后无人应聘，此次招聘则宣告失败。

（5）使用

通过上述过程为各管理岗位选聘到合适的管理人员后，就进入管理人员的使用过程。为保证管理的效率，一般对管理者有一个试用期，试用合格再正式聘用。管理人员聘任后若不能或不愿履行其岗位职责，用人单位可对其做调动、降职、解职或辞退等处理。

2. 选聘方法

(1) 笔试

1) 智力测验。

目的是衡量被试者的记忆力、思维的敏捷度和观察复杂事物相互关系的能力。

2) 业务测验。

目的在于考核被试者的业务水平与能力，以为其选择最适宜担任的职务。

3) 人格测验。

此类测试通过对被试者的个人特点（如外向性、愉悦性、责任心和好奇心等）进行衡量，判断其是否适合某一职位。

(2) 面谈

有效的面谈往往可以获得其他方式得不到的有用信息。在面谈过程中，人力资源部门主管不仅能够直接了解被测试者的言谈举止，还能够就某些实际问题考评被测试者的应变能力、解决问题的思路和所具备的知识结构等。一次有效的面谈需要人力资源主管具有丰富的工作经验，在面谈前也要做好充分准备，才能保证面谈的效果。

(3) 情景模拟训练

情景模拟是指根据被试者可能担任的职务，设计一套与该职务实际情况相似的测试项目，然后将被测试者安排在模拟的工作环境中，要求他处理设定的各种问题。根据其处理的方法和效果来评价其心理素质、潜在能力。情景模拟方法设计复杂，准备时间长，涉及专业评价人员多，准确度高，费用也高，主要用于招聘高级管理人员。主要有以下几种情形：

1) 文件篓测试。

即在文件篓中放置一定的信件、备忘录和电话记录等文件，要求被测试者根据自己的经验、知识，全权负责处理文件篓中的所有文件。考官通过文件篓测试，对被测试者七个方面的表现做出评价：个人自信心、组织领导能力、计划能力、书写表达能力、决策能力、承担风险的能力和经营管理能力。

2) 无领导小组讨论。

给一组被测试者一个与实际工作有关的题目，让他们展开讨论。不指定主持人，采用圆形桌子，以使每一个位置都具有同等的重要性。考官根据被测试者的表现进行评分。小组讨论能够考查被测试者的主动性、说服能力、口头表达能力、自信心、抗压能力和耐力等。

3) 管理竞赛。

将被测试者分组，不为他们分派角色，各组代表一家公司在模拟的市场上开展业务竞争。各个“公司”必须在一定时间内提交有关生产、广告或存货数量等方面的决策。最后

根据每个被测试者在小组中的表现进行评价。通过这种测试，可以考查被测试者的规划能力、组织能力、领导能力和人际沟通能力。

4) 角色扮演。

角色扮演就是要求被测试者扮演一个特定的管理角色来处理日常的管理事务，以此来观察被测试者的多种表现，以便了解其心理素质和潜在能力。比如，要求被测试者扮演一名车间主任，请他在车间里直接指挥生产，等等。

5) 即席发言。

即席发言就是给被测试者出一个题目，让他稍做准备后按题目要求进行发言。即席发言主要能够了解被测试者的快速反应能力、理解能力、思维的发散性、语言的表达能力、风度气质等。即席发言之前应该向被测试者提供有关的背景资料。

(五) 管理人员考评的内容

管理人员的考评主要涉及两个方面的内容：贡献考评和能力考评。

1. 贡献考评

贡献考评，是指考核和评估管理人员在一定时期内担任某个职务的过程中对实现组织目标的贡献程度。

对管理人员贡献的考评包括两个方面：

(1) 达标绩效评价：

通过对实际目标达成情况与预定目标的比较来评价管理人员。

(2) 管理绩效评价：

考察管理人员在实际工作中是否有效地履行了各项管理职能。

2. 能力考评

能力考评，是指通过考察管理人员在一定时间内的管理工作，评估他们的现实能力和发展潜力，即分析他们是否符合现任职务所必须的要求，任现职后素质和能力是否有所提高，能否担任更重要的工作。

美国管理学家孔茨等人认为，应该根据组织对不同管理人员的基本要求，将管理工作按职能进行分类，然后用一系列具体的问题说明每项工作，以此来考评管理人员在从事这些工作中所表现出来的能力。

例如，为了考评管理人员的计划能力，可以提出以下几个问题：

（1）他是否为本部门制定了与公司目标有明确关系的可考核的长期和短期的目标？

（2）他是否理解公司政策对其他决策中的指导作用，并确保下属也这样做？

（3）他是否定期检查计划的执行情况，以确保部门的实际工作与计划要求相一致？

为了尽可能地得到客观的评价意见，上述问题应力求设计成是非判断题的形式。

（六）管理人员考评的程序与方法

管理人员的选聘渠道主要来自两个方面：内部提升和外部招聘。

1. 考评程序

通常，管理人员的考评程序包括以下步骤：制订考评计划、考评前的技术准备、实施考评、分析考评结果、反馈考评结果。

（1）制定考评计划

首先明确考核目的、对象和内容，然后据此制定考核计划，安排考核的时间、程序和方法，确定考核人员等，以保证考核的顺利实施。

（2）考评前的技术准备

1) 制定考评标准。考评标准要以职务说明书为依据，按照各种职务的职责进行考评。

2) 选择设计考评方法与工具。如调查表的设计和准备；资料处理工具和方法等。

3) 选择考评工作人员。考评工作人员是与被考评对象在业务上发生联系的人。所以，考评表应该由这些部门的有关人员去填写。与被考评对象发生业务联系的人员主要有三类：上级、关系部门、下属。

（3）实施考评

制定了考评标准以后，就要进行考评、测定与记录。根据需要，对职务绩效的各项指标，可以全部考评，也可以考评一部分，但必须是统一的。即凡是同一职务，考评指标也要相同，这样的考核才具有可比性。

（4）分析考评结果

为了得到正确的考评结果，首先要分析考评表的可靠性，剔除那些不符合要求的随意乱填的表格。在此基础上综合各考评表的打分，得出考评结论，并对考评结论的主要内容进行对照分析。

（5）反馈考评结果

考评结果应及时反馈给当事人。反馈的形式是上级主管与被考评对象的直接单独面谈，或者用书面形式通知。有效的方法应该把这两种形式结合起来使用：主管与被考评对象会晤之前，让后者了解考评的结论，知道组织对自己能力的评价和贡献的承认程度等等。

2. 考评方法

管理人员考评的结果是否准确，在很大程度上取决于考评的方法和考评系统的设计。随着管理理论和实践的发展，绩效考评的方法也在不断完善。常用的管理人员考评方法主要有以下几种。

（1）自我考评

自我考评就是管理人员根据组织的要求定期对自己的工作情况进行评价。自我考评的典型方式如述职报告。

（2）上级考评

上级考评是指由上级对下级的绩效进行考评。一般而言，当上级是被考评管理人员的直接领导时，其考评结果比较真实、客观。

（3）群众考评

这里的群众包括除上级管理人员以外所有人，如同级管

理人员、下级等。这种形式的优点在于彼此接触较多，了解深入，因此所做的评价比较客观可信。不足之处是管理人员的人缘好坏起很大作用。

4. 专家考评

专家的专业知识使他可以超越普通人的意识，容易理解管理活动自身的特殊要求。同时，由于专家不直接参与决策，因此又可以超脱某些人际关系的利害纠葛，具有“旁观者清”的优势。因而，组织专家对管理效能进行考评，是一项非常重要而且必要的方法。

(七) 项目服务人员

项目人员配备表

职务	姓名	职称	上岗资格证明					已承担项目情况	
			证书名称	级别	证号	专业	所服务单位	项目数	项目名称

项目经理简历表

姓名		性别		年龄	
职务		职称		学历	

负责公司苗木的组培、新技术的研发；负责对公司产品的生产进行技术指导和参与生产；参与制定花卉苗木的种植计划，提出指导意见；负责产品实验室的管理工作；负责花卉苗木质量检验工作；负责花卉苗木种植过程中的病虫害防治工作和肥料使用工作。

研究行业技术发展趋势，研发及优化种子培育、苗木移栽、嫁接、扦插、养护等技术，优化用于移栽、嫁接苗木的工具器械以及探索新的栽培技术的可能性；制定不同苗木的种植技术、肥水管理、防病虫害等技术操作标准，保证苗木的成活率、生长速度，减少病虫害，做好预防自然灾害的前期准备工作和后期养护工作；负责员工农技培训、管理、田间作业指导等。

（二）采购部

1. 在公司总经理和主管部门的领导下，认真组织贯彻执行公司方针及各项管理规章制度。

2. 廉洁自律、忠于职守、严格遵守采购规范流程，按流程办事；处理好与供应商的关系。

3. 负责项目苗木材料的采购工作，充分跟工程部、合同成本控制部、财务部进行业务沟通，根据项目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质量、价格及供应商的供货能力，制定采购战略并为公司领导提供决策依据。

4. 每种材料采购必须有多家供应商，并优选 3 家以上做

相对固定的供应商。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。

5. 保证供货及时性。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。

6. 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。

7. 对供应市场定期进行分析，定期对材料进行考察和调研，掌握市场情况，及时应对措施。分析供应商市场信息，及时收集相关信息，确定短期和长期的供应商和供应渠道。

8. 完成上级交给的其它事务性工作。

（三）生产部

1. 生产部在生产部领导的直接领导下，全面负责公司的生产管理工作；

2. 根据公司要求，合理安排组织人员及苗木材料的调度安排，以按时完成公司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，做好公司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. 负责生产基地的各类报表的汇总分析工作；

6. 积极做好生产岗位员工的工作技能培训工作；

7. 指导生产基地做好生产现场的日常管理工作；

8. 贯彻、实施公司的质量方针和质量目标。

9. 制定和实施本部门的质量管理文件和管理制度。

10. 选择合格分供方，建立保存分供方档案。
11. 对分供方进货和苗圃的生产、管护、出圃实行全过程的质量控制活动。
12. 实施本部站的职责权限，做好工作中的质量记录。
13. 组织本部门员工的技术培训和考核。
14. 做好苗木基地日常的生产、经营、管理工作。
15. 实施本部门的职责权限，做好工作中的质量记录。
16. 完成公司领导布置的其它各项工作。

（四）销售部

销售部在销售部主管的直接领导下，全面负责公司苗木的销售管理工作。具体的职责如下：

1. 开展市场调研工作，确定客户对苗木的需求，及时获得产品的销售信息，积极开拓公司的各项销售业务；
2. 编制年度、季度及月度销售经营规划和目标，并负责落实和协调；
3. 负责客户订单的评审以及合同执行过程中的管理工作；
4. 建立客户档案，对客户的需求信息进行收集和分析；
5. 做好客户资料以及销售信息及资料的归档管理工作；
6. 为公司苗木的研究开发提供咨询与建议；
7. 负责苗木的交付并组织实施相关的售后服务工作；
8. 负责将进行售后服务时所得到的关于苗木品质等方面的信息及时反馈给公司的相关部门；

9. 协助公司财务部门认真做好产品的成本核算工作；
10. 协助公司领导做好其它各项工作。

（五）财务部

1. 在公司的授权范围内，负责制定公司的整体财务计划；
2. 负责处理公司的财务管理、成本管理、会计核算及资金集体调度等工作；
3. 建立并完善公司的财务管理规章制度及各项规范操作流程；
4. 负责制作核对公司的各项财务报表及财务数据的管理工作；
5. 负责公司的纳税申报、税收计算及相关的数据统计工作；
6. 负责做好公司的固定资产管理工作；
7. 做好公司的现金及存款管理工作；
8. 搜集与公司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. 做好公司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。

（六）综合办

综合办是公司的综合办事部门，在管理部主任的直接领导下，负责做好公司的各项事务的开展。具体的工作职责主要包括：

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/706101021030010110>