

水管单位精细化管理系列丛书之十四


SHUIGUAN DANWEI JINGXIHUAGUANLI XILIECONGSHU ZHISHISI

HOUQINLIUCHENGGUANLI

后勤流程 管理



朱永庚 王立林 杨德龙 李如军 等 / 编著

 天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

HOUQINLIUCHENGGUANLI

水管单位精细化管理系列丛书

SHUIGUAN DANWEI JINGXIHUAGUANLI XILIECONGSHU

制度责任篇

- 制度精细化管理
- 标准细化管理
- 职责量化管理
- 考评实证管理


业务管理篇

- 泵站精良管理
- 财务精确管理
- 渠库规范管理
- 信息支撑管理
- 政务沟通管理
- 工程精益管理
- 水源优化管理
- 党群协同管理
- 人力资源管理
- 后勤流程管理

 天法华章

策划编辑：王云石

责任编辑：郭婷 王萍

封面设计：红十月设计室  RED OCTOBER STUDIO
TEL: 13601105614

ISBN 978-7-5618-3229-5



9 787561 832295 >

定价：32.00元

前 言

后勤服务是一项非常烦琐、辛苦的工作，是一个单位的“门面”和“窗口”，也是一个单位、一个部门事业发展必不可少的一项工作。多年的实践证明，没有有效的后勤工作作保障，其他工作就不可能顺利开展，甚至无法完成。因为后勤服务涉及每个职工，与职工的切身利益息息相关，并直接影响职工的工作情绪、工作效率以及单位的形象与和谐。在后勤工作中必须把握“细”字，只有工作考虑得周全，细上加细，才能使后勤工作得到职工的认可。勤于思考、善于总结经验，是后勤服务工作做细的基础。只有经常总结以前的经验，才能找出工作中的不足，吸取经验教训，完善工作。后勤服务工作要克服“多一事不如少一事”的消极工作态度，除了要求从事此项工作的人员态度端正，还要充分认识到后勤服务工作是单位整体工作中不可或缺的一部分，是整个事业发展的保障，一定要坚持为广大职工服务和事无小事的观点，并努力制定一套适合本单位后勤服务工作的管理模式，让事事有章可循，有制可依，从被动性服务向主动性服务转变。《后勤流程管理》一书根据天津市“引滦入津”工程尔王庄管理处（以下简称我处）多年来摸索和总结的工作经验，将烦琐的后勤管理工作内容分门别类，细致规范地阐述并以流程的形式表达出来，较全面地反映了我处的基本经验和做法。

本书在编写过程中得到了各级领导和同志们的大力支持，限于编者水平，难免有不妥之处，希望广大读者提出宝贵意见。今后，我们对《后勤流程管理》还要作进一步的细化、修改和完善，不断充实其内容，使其与事业单位不断提高的服务管理水平更好地结合起来。

编 者

2009年6月3日

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 国内外先进管理经验	(3)
第二节 后勤管理的基本经验	(4)
第二章 管理概况	(7)
第一节 管理模式	(9)
第二节 人员结构	(10)
第三章 供用电管理	(15)
第一节 管理规定	(17)
第二节 巡视检查	(18)
第三节 日常维修管理	(30)
第四节 电器管理	(35)
第五节 安全用电管理	(37)
第四章 水暖维修养护管理	(41)
第一节 职责范围	(43)
第二节 人员管理	(43)
第三节 锅炉房管理	(48)
第四节 工作流程	(48)
第五节 锅炉巡视检查及运行流程	(53)
第六节 锅炉运行中异常情况处理	(56)
第七节 应急处理	(60)
第五章 场区维护管理	(67)
第一节 场区维护内容	(69)
第二节 场区维护管理办法及评分标准	(72)
第六章 食堂管理	(81)
第一节 员工管理	(83)
第二节 物品采购管理	(86)

第三节	食品库房管理	(87)
第四节	食堂财务管理	(88)
第五节	食品加工管理	(89)
第六节	环境卫生管理	(92)
第七节	就餐管理	(98)
第八节	职工监督	(99)
第九节	食堂安全管理	(103)
第七章	职工宿舍楼管理	(111)
第一节	单身职工宿舍楼管理	(113)
第二节	家属宿舍管理	(115)
第三节	巡视检查管理	(118)
第四节	突发事件	(119)
第八章	车辆管理	(121)
第一节	公车管理	(123)
第二节	私车管理	(130)
第九章	考核管理	(131)
第一节	部门考核	(133)
第二节	岗位考核	(142)
第十章	日常工作管理	(149)
第一节	传达室管理	(151)
第二节	办公室管理	(154)

第一章 绪 论

1

第一节

国内外先进管理经验

第二节

后勤管理的基本经验

一个单位的良好运转，离不开后勤系统的全力支持。高效、有力和完善的后勤管理是顺利开展各项工作的基本保证，它担负着保障供给、确保安全的重要职责。

后勤工作是围绕单位的目标而开展的。虽然各单位的后勤管理工作不太一样，但还是有相同点的，即：服务于单位、服务于员工，创造良好的工作氛围和工作环境，调动员工的工作积极性和创造性，实现工作目标。

第一节 国内外先进管理经验

在流程化管理中，强调以共同的输出为目标，每个环节都不是独立存在的，而是为同一目标服务的。一整套按规范完成工作的程序并不是真正的流程管理，真正的流程管理应该是每个环节都以流程输出结果为目标。各个部门和岗位不仅要掌握其职责，还要了解整个流程是如何运作的、上下游环节有谁以及怎样提高整个流程的输出绩效。好的流程固然重要，但更为重要的还是流程的执行与维护。流程建设要耗费大量的人力和物力，如果流程未被真正执行，那和没有流程是一样的。

中国石化公司就非常重视流程的执行工作。他们的执行工作分五个方面来开展。①做好上下沟通，充分宣传流程，争取理解和支持。在实施中出现的问题可以得到正向反馈，对于例行的流程执行和维护的问题也能及时给予总结，杜绝类似的问题再次发生。②严格执行，防止变通。一些员工和中层干部对流程不够重视，甚至怀疑、抵触，认为按照流程工作不如没有流程时工作得顺手，为了防止“上有政策，下有对策”的情况发生，他们严格执行流程，保证了流程执行过程中的每个细节能够实施。③加强实施的监督力度。重点要做好关键点、关键人物的工作，实行奖惩措施并执行到位，这是对流程执行力度的有力保证。奖惩措施与绩效考评挂钩进行综合评估，以奖为主，以惩为辅。④加强部门间的协同和合作。很多部门的主管总以自己的部门为中心，不考虑与其他部门的流程衔接。要让这些部门主管按流程办事，形成所有部门是一个整体的理念。各部门之间互相帮助，发挥部门间的团队协作精神，把出现的问题解决好。⑤充分重视流程的维护。不断修改并完善流程，以提高工作效率，创造更大的价值。

例如广州本田汽车公司。该公司非常重视售后服务水平的提升，为使广本车主有安全、方便的用车体验，在特约店软硬件设计、业务规范以及

人员素质等方面，针对车主的需求，实行了一系列的改革措施，制定了高效率、高品质的服务流程，从优雅、温馨、舒适的服务环境，到交车、用车、养车、信息反馈等各个环节做到尽善尽美，实现了用户满意度的全面提升，打造出了广本的品牌美誉度。使广本“高尚品质、完美服务”的形象深入人心，赢得了市场的青睐和车主的信赖，在中高档汽车市场占有一席之地。

第二节 后勤管理的基本经验

流程是指为完成某一目的（或任务）而进行一系列有现实逻辑关系活动的有序集合。它要求管理模式由职能管理向流程管理改进，其目的是缩短信息交换时间，提高反应速度和工作效率。

我处的后勤管理主要为供用电管理、水暖维修养护管理、场区维修管理、食堂管理、职工宿舍楼管理、车辆管理、考核管理和日常工作管理等。

为了随时掌握供电线路的运行情况，及早发现并处理问题，保证线路安全供电，后勤服务中心综合确定巡视检查的线路、时间、人员、内容、周期。巡视检查一般分为三种：定期巡视检查，即每星期进行一次检查；经常巡视检查，即不定期随时进行巡视检查；特殊巡视检查，即遇到特殊情况时进行的检查，巡视检查由专业人员进行。

场区环境、四座锅炉房均采取承包责任制，对场区维护的费用采用一次承包、按季度发放的方法。制定场区维护管理内容及场区维护标准，由后勤服务中心成立考核小组，对承包人进行考核，考核分为月考核、半年考核和年终考核，形式为现场打分。发现问题立即给承包人下达整改通知书，限期进行整改，整改完毕后由考核小组进行复查。每座锅炉房均由承包人安排两名司炉工负责锅炉运行和养护维修，由后勤中心责任专人对其锅炉运行、养护维修工作进行巡视、检查和监督，并负责对锅炉房进行安全管理工作。

在食堂管理中成立伙食管理委员会（以下简称“伙委会”），并在职工中选举伙委会成员，制定伙委会工作章程和工作制度，加强对职工食堂的管理和监督。伙委会的工作是监督职工食堂收支情况、食堂饭菜质量，定期汇总并传达职工对食堂提出的合理建议和意见。

为了进一步加强车辆管理，减少业务用车的次数和办公车辆经费的支出，对各科、室、所和中心的业务用车实行总费用包干管理。

考核管理实行部门考核和岗位考核两级考核体系：我处对各部门完成的各项工作进行整体考核；部门对各岗位完成的具体工作进行考核。考核成绩与岗位绩效工资挂钩。

流程中的每一个节点都会涉及一个岗位，通过流程管理，明确了各岗位在流程中的位置，规范了岗位的职权和职责，增强了相互间的协调沟通，使流程的运作更加顺畅，减少了个人工作的随意性及在工作中出现的疏漏。流程管理体制的改革适应了“引滦入津”工程发展的需要，推动了引滦现代化发展的步伐。

第二章 管理概况

2

第一节

管理模式

第二节

人员结构

我处于1983年1月成立，场区占地面积约为82 500m²，绿化面积约为13 640m²，两栋办公楼面积为4 000m²，现有职工300多人。职工家属院住房68套，面积约为8 320m²，职工宿舍楼4栋，占地面积为13 965m²、绿化面积约为4 200m²。水库14km、明渠12km的供电线路。现有车辆106辆，包括公务车8辆、职工班车两辆，职工私车截至2009年5月共计96辆；还有一个供170人就餐的食堂。为了便于管理，2007年9月，我处成立了后勤管理工作的专门机构——“后勤服务中心”。该中心的主要工作内容为负责处场区的环境卫生管理，家属区、两座办公楼、新建职工宿舍楼等所辖范围的环境绿化、美化、保洁工作；负责大尔路两侧、明渠泵站、后池至防洪闸之间的明渠段维护工作；负责处场区、家属区、办公楼和宿舍楼的照明，电气设备，6kV供电线路和供水管路的维修养护工作；负责4座锅炉房（主院区锅炉房、入杨锅炉房、入港锅炉房、入开锅炉房）所辖范围的冬季供暖任务；负责公务车的维修保养、用车申请、私车登记等管理工作；食堂的职工用餐与来客接待等工作。

第一节 管理模式

一、管理机构

我处下设的后勤服务中心主要负责电器与电路的维修管理、供暖设施的维修养护管理、场区环境管理、食堂管理、车辆管理、职工家属楼管理、门卫管理等工作。

后勤服务中心下设线路维修班、供水供暖班、司机班、食堂管理班。线路维修班主要负责日常供电线路的检修及场区、家属区、宿舍楼、办公楼照明设施的管理工作。供水供暖班（水暖班）主要负责所辖范围内供水供暖设施设备的维修管理工作。食堂管理班主要负责职工用餐管理、食品安全管理、食堂财务管理、食堂卫生及临时工管理。后勤服务中心的场区环境管理主要为处内场区、办公楼、宿舍楼等所辖范围内环境绿化美化保洁工作。车辆管理主要为公车维修保养和使用管理。职工家属楼管理主要为环境卫生、施工管理、安全保卫等工作。

二、管理模式

后勤服务中心的管理模式是实行场区绿化环境卫生承包管理、锅炉承包

管理、车辆使用经费包干管理、伙委会参与食堂管理等。为了加强管理，后勤服务中心建立了管理考核机制，由专职人员负责日常监督管理工作，按规定进行日常巡视检查，发现问题及时上报主管领导，并认真填写巡视检查记录。承包以外的维修问题根据情况编制维修预算，经主管领导批示后上报工管科核定。把工作落实到人、责任分解到人，形成人人有事做、事事有人管的局面。实行流程化、制度化的管理后，各项工作都取得了良好效果。

第二节 人员结构

一、人员构成

后勤服务中心现有职工 29 人，均达到大专以上文化程度。其中主任 1 人，副主任 1 人，线路养护人员两人，供水供暖人员两人，司机 7 人，食堂工作人员 4 人，工程技术人员 1 人，考核管理人员 1 人，资料管理人员 1 人，绿化管理人员 1 人，物业管理人员两人，门卫管理人员 6 人。人员构成如图 2.1 所示。

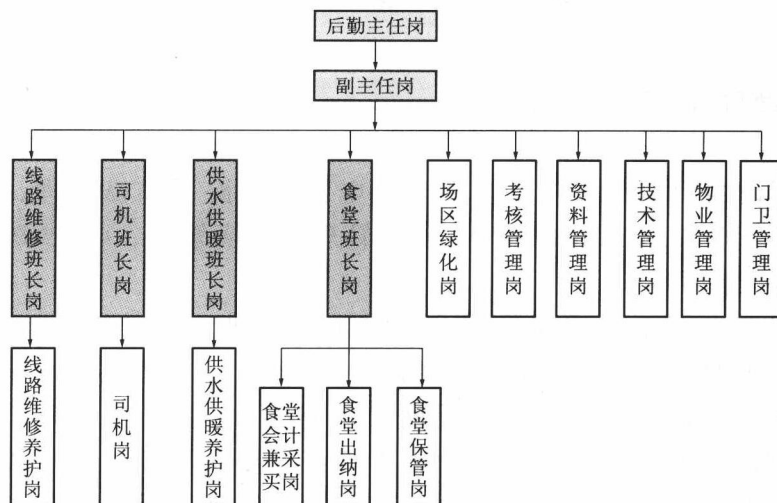


图 2.1 后勤服务中心人员组织结构图

二、职责及岗位设置

(一) 后勤服务中心管理职责

(1) 负责处场区、家属院物业管理工作。

- (2) 负责辖区内的照明设施及电器设备维修工作。
- (3) 负责食堂管理工作。
- (4) 负责所辖范围内供水供暖设施的维修管理工作。
- (5) 负责单位公务车使用管理工作。
- (6) 负责管辖范围内维修工程的质量检查和监督工作。
- (7) 负责本部门资料管理工作。
- (8) 负责本部门安全生产工作。
- (9) 负责本部门科技兴水工作。
- (10) 负责本部门员工业务培训和岗位绩效考核工作。
- (11) 负责组织落实辖区内的防汛、抢险工作。
- (12) 协助其他科室做好各项工作。
- (13) 负责与其他部门的协调、配合工作。
- (14) 完成领导交办的其他工作。

(二) 岗位设置及职责

后勤服务中心岗位设置包括：主任岗；副主任岗；线路维修班长岗；司机班长岗；供水供暖班长岗；食堂班长岗；线路维修养护岗；司机岗；供水供暖养护岗；食堂会计兼采买岗、食堂出纳岗、食堂保管岗；场区绿化岗；考核管理岗；资料管理岗；技术管理岗；物业管理岗；门卫管理岗。各岗位职责如下。

1. 主任岗位职责

- (1) 负责本部门全面工作。制订全年工作计划，并负责分解任务、组织安排，督促检查工作完成情况。
- (2) 负责审核本部门年度工作计划。
- (3) 负责组织编写、修订本中心绩效考核管理标准及考核办法。
- (4) 负责食堂管理工作。
- (5) 负责我处车辆管理工作。
- (6) 负责组织落实本部门防汛和安全生产工作。
- (7) 负责组织本部门绩效考核工作。
- (8) 负责本部门科技兴水工作。
- (9) 负责与其他单位和部门的协调、配合工作。
- (10) 完成领导交办的其他工作。

2. 副主任岗位职责

- (1) 负责管辖范围内照明设施及电气设备维护工作。

- (2) 负责审核本部门预算编制工作。
- (3) 负责本部门信息的审核工作。
- (4) 负责本部门后勤管理工作，并做好监督检查工作。
- (5) 负责组织本部门人员的业务培训。
- (6) 协助主任完成本部门科技兴水工作。
- (7) 协助主任组织本部门绩效考核工作。
- (8) 协助主任做好与其他部门的协调、配合工作。
- (9) 完成领导交办的其他工作。

3. 线路维修班长岗位职责

- (1) 负责制订班组工作计划。
- (2) 负责组织相关人员对 6kV 线路进行巡视工作。
- (3) 负责组织相关人员对所辖范围电气设备进行检修。
- (4) 负责班组安全生产工作。
- (5) 完成领导交办的临时性工作。

4. 司机班长岗位职责

- (1) 负责合理调度车辆。
- (2) 负责组织安全教育及交通法规学习。
- (3) 负责本部门车辆的安全行驶及日常检修、保养工作。
- (4) 完成领导交办的临时性工作。

5. 供水供暖班长岗位职责

- (1) 负责制订本班组工作计划。
- (2) 负责巡视检查水暖设施的日常维护、维修工作。
- (3) 负责供暖设备安全附件试验、校验工作。
- (4) 负责对锅炉临时司炉工管理、检查、监督工作。
- (5) 完成领导交办的临时性工作。

6. 食堂班长岗位职责

- (1) 负责每天合理安排我处职工用餐工作。
- (2) 负责每天检查食品安全与食堂用品储备工作。
- (3) 负责食堂财务管理工作的。
- (4) 负责食堂卫生管理与临时工管理工作。
- (5) 完成领导交办的临时性工作。

7. 线路维修养护岗职责

- (1) 负责维修工程信息反馈的填写工作。