

装饰公司岗位责任与绩效考核

一、公司组织机构〔见附图 1〕

二、公司工装部工作流程与岗位责任〔见附表 1〕

1、工作流程是线，岗位责任是点，点支撑着线，线贯穿着点美图公司工装部工作流程与岗位责任一览表

〔附表 1〕

工作过程		过程描述	参与部门或岗位		岗位职责	备注	
准备阶段	接洽阶段	和甲方接洽，了解甲方意图：使用功能、效果要求、工程造价、工期要求等	责任岗位	工程部经理	1、做好二传手，通过总经理直接接手甲方要求的工作；明确各岗位工作和时间要求。 2、考虑该项工程工程经理人选		
			辅助岗位		设计师		1、理解、领会甲方意图、要求
					预算员		1、理解甲方工程范围、各分部及总造价要求
		工程经理	1、了解工程各方面要求				
		按照甲方意图，设计师用专业的语言设计出一套或几套方案	责任岗位	设计师	1、按照甲方意图出设计方案 2、通过预算员的概算控制 3、通过工程经理的施工工艺控制 4、细化设计方案、出图	1、此阶段可能有几次循环过程	

设计阶段				<ul style="list-style-type: none"> 5、工程部讨论通过，报甲方 6、报预算员出概算 	2、设计工 作时 间与 预算 工作 时间 的 分 配
	辅助岗位	工程部经理	<ul style="list-style-type: none"> 1、把握整体设计方向 2、协调、配合各部门工作 3、负责和甲方领导沟通 		
工程经理		1、设计方案在施工中是否可行			
预算员		2、设计方案是否超出或缺乏方案投资			
材料员		3、为设计师提供相关材料性能、规格等参数			
	1、 根据	责任岗	预算员	<ul style="list-style-type: none"> 1、 根据施工图出概算 2、 招投标工程直接做投标书(包括经济标、商务标) 3、 根据甲方要求调整概算，并指导设计方案调整 	1、 此阶段可能有几次循环过程

	报价、 确定 阶段	设计施 工图出 工程概 算 2、如工 程为招 投标工 程无前 面两个 过程，	位			2、 此过程往往不需要在设计完成后才开始做，也可以同时进行，同时进行更方便施工方案确实定与概算的统一，缺点是预算有可能修改次数增加
			辅助岗位	工程部经理	1、 甲方对设计与报价的认可与否，指导设计与报价的修改直至定稿 2、 向总经理汇报结果 3、 工程确定后，工程将进入施工阶段，确定工程经理 4、 制定绩效考核表	
				设计师	1、 配合预算员概算工作 2、 预算过程是一个检验图纸的最好过程，改正图纸错误或不详之处 3、 根据最终定稿设计，出标准图	
				工程经理	1、 研究施工方案 2、 挑选施工队伍 3、 对工程本钱、工期、质量文明施工管理的初步制定	
				材料员	1、 了解该工程材料种类及数量，做好市场准备	

		直接进 入投标 过程				
--	--	---------------------------	--	--	--	--

				<p>办公室</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、工人、管理人员的进场服装、生活后勤保障 2、交付材料员一份库存台帐，以便减少库存 3、合同管理 	
				<p>财务部</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、了解本工程需要资金情况 2、向总经理汇报每个月资金需要情况 3、本工程建立台帐 	
<p>施工 过程 阶段</p>	<p>工程进入 实质施工 阶段</p>	<p>责任 岗位</p>	<p>工程经理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、工期、质量、本钱控制 2、现场平安、文明施工 3、向工程部经理汇报工作 4、对设计、预算、材料性价比的审核调整 5、工程增减项、变更等的处理 6、做好施工日记 7、改良施工工艺 8、催工程中期款 		
			<p>辅助 岗位</p>	<p>工程部经理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、跟踪工程进展 2、协调、配合工程经理 3、处理应急事件 	
			<p>设计师</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、设计变更 2、跟踪效劳 3、竣工图 4、收集施工工艺与节点做法 		
			<p>预算员</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、设计变更、增减项对总造价影响 2、联络、经济签证单 3、编制各种报表 4、偏离工程方案造价的处理 5、内业资料跟进 		
			<p>材料员</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、编制材料方案：分批次、分购货地、分施工地采购方案 2、负责材料验收及二次化验 3、收集材料合格证件 4、库存材料的利用 		

				1、	如工程直接进入施工阶段,无准备阶段,但各项准备工作及方案必须在施工中尽快补齐,以便比拟	
				1、		
				1、		
				1、		
				1、		
				1、		
				1、		
						1、
						1、
						1、
						1、
						1、
						1、
						1、
竣	工程自检	责 任 岗		保管员	<ul style="list-style-type: none"> 1、 材料保管、现场堆放管理 2、 材料节约监督 3、 库存材料永续盘点, 给工程经理做好材料储藏工作 4、 收集材料合格证件 5、 验收、收料复核、发料点交、登帐 	
				办公室	1、 后勤保障	
				财务部	<ul style="list-style-type: none"> 1、 工程费用支出: 材料、人工、其他各种费用 2、 每月或重要节点向总经理汇报工程财务状况 	
				工程经理	<ul style="list-style-type: none"> 1、 工程竣工验收, 做好收尾工作 2、 催促本工程的验收资料及结算工作 3、 催工程后期款 	

工 验 收 阶 段	结束到 竣工验收 阶段	位 辅 助 岗 位			
			工程部经理	1、 甲方意见反响 2、 绩效考核数据收集 3、 向总经理汇报工程竣工状况	
			设计师	1、 出竣工图	
			预算员	1、 内业资料的整理、签章、装订 2、 经济资料签章、增补方案 3、 了解结算方式及具体要求，了解审计过程及相关人员	
			材料员	1、 材料剩料退料，余料归库 2、 和保管核实材料购置、返料、回库明细 3、 和财务核实付款、欠款及其他往来明细	
			保管员	1、和材料员核实材料进、退明细，建立剩料入库明细	
			办公室	1、 办公及生活用具回收与核对 2、 后勤保障费用汇总汇报	
			财务部	1、 该项工程各项费用汇总 2、 各项费用明细分析报工程部经理	
结 算	工程竣工 验收完毕 到 工程结算	责 任 岗 位	预算员	1、 资料归档 2、 结算、材料价格认证、审计 3、 协助绩效考核 4、 数据分析各项指标	
		辅 助 岗 位	工程部经理	1、 绩效考核 2、 分析各项指标偏离原因 3、 协助结算工作 4、 事后分析、总结得失，开个总结会议 5、 积累数据，调查研究调整原有设定	
			工程经理	1、 工长工资计发 2、 施工队伍的评价与储藏 3、 签证、变更增减项等图纸外工程量的核实，防止漏项	

阶段	完毕			4、自我评价、总结	
			材料员	1、材料供给商的评价 2、配合预算员做好材料价格认证及合格证、发票工作 3、自我评价、总结	
			设计师	1、自我评价、总结 2、施工工艺收集、节点详图汇编	
			办公室	1、配合预算资料、设计图纸装订	
保修阶段		责任岗位	工程部经理	1、催促回访与质保金回收	
		辅助岗位	预算员	1、编制该工程各项指标 2、积累、编制企业定额	
			工程经理	1、保修期保修工作 2、保修期满保修金的收回	
			财务部	1、工长保修款 2、工程尾款	

2、考前须知:

- 1) 工作流程中承前环节的工作内容变更、修改, 对应的责任岗位应及时通知承后环节责任岗位和工程部经理;
- 2) 具体的责任细节与操作细节, 在施工中及时调整和补充。

3、事后岗位总结〔附表 2〕

三、绩效考核

1、员工待遇

1)工资待遇〔按公司方案 1000 万及现有人员结构计算〕

岗 位	岗位编制 〔名〕	方案年薪 〔万元〕	岗位月薪 (元)	绩效平均 月薪〔元〕	
工程部经理	1	8.0	3000		
工程经理	3	6.0	2000		
设计师	1	5.0	1500		
预算员	1	6.0	2500		
材料员	1	3.4	1200		
保管员	3	0.8	800		

司机	1	1.2	1000		
合计 工资支出		32	1、 不含设计公司费用 2、 不含福利、补贴、工龄工资		

2) 工资组成：岗位工资 + 绩效工资 + 工龄工资 + 福利、补贴

(1)岗位工资：权重 50%

(2)绩效工资：权重 50%

(3)工龄工资：以到公司效劳年限，每满一年每月发工龄工资 50 元，5 年封顶。

(4)福利：工龄满 2 年，以员工固定工资为办理各种保险基数，当员工固定工资未到达本市办理各类保险最低限，按本市低保基数为其办理保险。补助如节日补助、生日礼物，结婚礼金，直系亲属丧葬慰问金等。通讯补贴，交通补贴。

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/406155145200010103>