

西咸研究

(第9期·总第257期)

西咸新区研究院

2022年3月29日

如何对社会化服务单位做好精细化管理^① ——以西咸新区机关物业考核管理为例 西咸新区机关事务管理中心

西咸新区机关事务管理中心成立以来，顺应机关事务改革创新要求，在人员相对紧张的情况下，以制度化、标准化、考核责任化为手段，积极探索社会化服务保障模式，坚持用好市场化机制，在物业服务、餐饮服务领域加大向社会购买服务力度，推进社会服务单位管理制度化建设，着力降低成本、提高效率、优化质量，提高机关服务的规范和品质，不断提升服务满意度和精细化管理水平。

^① 本文获 2021 年西安市机关事务服务中心组织的全市机关事务系统优秀调研成果二等奖。

一、高度重视考核评价手段的运用

(一)以考核评价作为推进社会化服务企业管理提升的必要手段。机关服务社会化的推进，对转变机关事务管理模式有着更高标准的要求，特别是体现在物业服务管理上。新区管委会机关严格按照党政机关办公用房标准，采取高度节约化的办公方式，日常办公采用大开间，办公区域相对开放，物业服务与机关部门接触密切。这种服务的特殊性，要求物业服务在做到衔接到位、执行到位、协同高效、保障有力的同时，也必须做到政治性、保密性、可靠性强。在严格按照法律规定基本框架外，还需结合机关物业服务自身的规律特点和标准要求，在合同中按照细化的规章制度和考核管理制度约定双方权责，确保做到政治性保障、法制化保障的双重要求。只有这样才能推进“管理内置、服务外购”总体要求的落实，理顺社会化服务单位管理体制。

(二)以服务考核作为建设节约型机关的具体措施。新区机关事务管理中心加大对节约型机关建设积极探索，物业费作为机关运行重要支出项目、物业工作人员作为节能的具体操作者和技术的实践者，物业服务考核与机关运行成本节约、日常节能手段落实和节能技术利用具有密切联系，对建设节约型机关具有极其重要的作用。过去三年，新区机关事务管理中心：一是广泛开展调查研究，在对西安市范围内党政机关，特别是开发区管委会机关物业运行开展多方面调研的基础上，厘清支出明细、严核支出标准，健全完善评价制度和指标体系，在签订合同过程中约定项

目支出标准和范围，压实了物业服务费用支出，并将节约成本写入考核服务项目之中。二是在服务考核中要求物业部门熟练掌握设施设备的使用规范，并根据不同设备设施的用能特点，建立完善节能运行操作程序和管理制度，制定水电和空调节能、垃圾分类管理等操作规范。三是要求物业服务单位加强节能技术的培训，建立新聘用人员岗前培训制度，推行入岗先考核，着力提升物业管理、设备操作人员的节能管理和操作技能，增强设备维修保养和日常用能管理能力，并主动参加国管局组织的公共机构节能管理远程培训，充分掌握新技能。

（三）以服务考核作为推进机关标准化建设的重要路径。新区机关事务管理中心虽成立时间短，但在机关事务标准化建设上坚持“高起点、高标准”。在深入学习国管局《机关事务工作指南》和各省市《机关物业操作规范》的基础上，针对如何将工作指南、规范与工作实际相结合，探索并建立对机关物业服务的原则机制、主要事项、标准规范和监督职责等多方面标准化制度和规范。聘请第三方会计公司进行物业标准和成本进行审计，根据房屋完好状况、绿化物保持状况、设备正常运转状况、零修及时率状况、干部满意状况等方面明确了服务精细化程度，初步以服务考核标准建立起物业标准化建设方式，形成了可操作性强、利用效果好的标准化建设路径。

二、在具体工作中高度重视考核的合规性

（一）注重考核的合法性。不同于传统机关服务单位中的上

下级关系，社会化服务将政府机关和第三方单位定位为民事法律关系。制定考核管理办法，将考核结果运用于具有民事关系的物业服务单位，最重要的是保证条款的合法合规。新区机关事务管理中心高度重视服务关系上的合法性，聘请资深律师对《民法典》法律条文进行讲解，将其与业务工作关系结合起来，在制定合同过程中，组织律师团队对合同条款进行逐一审核，及时提出合同条文清理意见，对考核的合法性进行严格论证，将法治理念融入考核评价全过程。同时，中心加强与住建局等物业行政主管部门沟通，充分结合新区出台的《西咸新区物业服务星级标准》《西咸新区物业管理招投标暂行管理办法（试行）》《西咸新区承接查验管理实施办法》等区域物业管理制度，完善物业考核条款，定期反馈物业服务信息，依托新区物业企业信用平台，不断提高物业服务单位工作的积极性，加强考核的合规性。

（二）重视考核开展的程序性

一是**成立物业考核工作组**。物业的考核涉及财政资金的支付，为做到廉洁、公正，新区机关事务管理中心在前期制定物业考核办法中，多次广泛征求各单位意见，对物业考核重大事项进行集体审议，提高考核的科学性、合理性，形成了较能反映各单位意见的考核办法。在考核过程中，牵头成立包括财政局、审计局、纪检监察部门服务考核工作组，建立日常考核小组、物业费预算审议小组、物业服务征求意见小组、物业服务质量验收小组、满意度测评整改小组等考核团队，划分权责，对相关考核事项逐项

审查，加强了考核的公正性和财政资金使用的合规性。

二是明确考核事项。物业服务项目繁多杂，包括日常服务质量、设施设备管理、人员管理、费用管理等事项。新区机关事务管理中心充分借鉴国管局《机关事务工作指南》和各省市《机关物业操作规范》中的物业项目分类和标准经验，以及第三方会计单位审计的服务事项，会商服务单位书面同意后，在考核管理办法中逐一明确。后续具体管理过程中，双方约定根据具体的服务事项要求和变化，可适时调整考核事项和标准，减少随意性、降低失误率。

三是考核方法的多样性。物业服务项目多、周期长，不能单纯采取年终一次性考核方式，必须以多样性的方式保证考核管理的全面性。新区机关事务管理中心通过多方式、多方面、全方位综合评定服务质量，确保考核的公正性。在内容上，既针对物业整体情况，也针对特定的服务事项或费用情况，同时包括重要设施设备维护情况；在频次上，采取定期（周、月或季度）和不定期检查、随机巡查、临时抽查、全面检查等方式；在依据上，包括物业合同条款、服务质量标准、费用管理规定、服务保障要求、员工需求和投诉建议等，以多样化的考核方法全面达成考核目标，做到了服务单位信服、服务质量保证的效果。

（三）慎重运用考核结果

一是对考核结果给予申辩权利。对于考核结果，机关事务管理中心定期进行现场核查、听取物业公司意见，以确定事项的真

实性与合理性情况，给予物业整改和申辩的权利，对各项审核、审议、检查抽查和调查论证等方式发现的问题给予整改机会，对于整改到位的给予少扣分或不扣分，保证物业公司对考核结果的认同。

二是建立奖罚分明、激励约束机制。通过定期对物业服务进行考评打分，对服务不达标情况予以扣分，对服务质量优良并连续获得中省表扬的给予加分或者单项奖励。将打分情况与物业公司利润挂钩，扣除相应的物业费。

三是坚持对重大服务事项执行一票否决。针对因物业公司造成的停电、停水等责任事故，无论考核结果如何，给予一票否决，视情况给予扣除年度物业费用，情况严重者，解除合同并要求物业公司赔偿。

四是重视服务规范的提升。坚持“考核为手段、规范为根本”的原则，对标每年考核过程中未完成项目，要求物业公司找差距、补短板、强弱项，有针对性地研究改进、查缺补漏、提质增效。建立公示通报机制，通过在一定范围内公布或通报的形式，促进物业公司主动提高服务水平和质量。

三、取得成效

（一）提高了物业服务的质量。通过服务考核，新区机关事务管理中心明确了物业服务的硬约束，提升了整体的保障水平和管理效能，打通了管理的堵点、扫清了服务的慢点、解决了服务的难点，压实了物业的责任，精简、优化管理和服务保障流程，

减少冗余环节，压减运作周期，降低资源占用，实现时间节约、人员节约、物资节约。

（二）提高了物业管理的精细化。通过服务考核，构建起系统完备、科学规范、协调均衡、实施有效的科学管理体制，改善机关事务工作的程序性、可量化性、可评价性、操作性，明确了服务事项和服务标准，改进了保障模式，运用精细化标准设计出更为科学合理的流程和方式，提升对资源综合运用能力，推进管理工作高质量发展。

（三）提高了干部的满意度。在考核的过程中，物业公司有了规范管理的紧迫感、责任感，提升了工作效率，对服务对象提出的需求有了更好的响应，让干部员工获得了服务效率提升的实处；同时考核过程也是服务对象参与的过程，通过考核使他们了解到物业管理“全覆盖、全方位”格局，也了解到物业管理的精细化和物业工作者的付出，为干事创业增添了一份动力。

未来，新区机关事务管理中心将严格按照“一体两翼”的总体要求，扎实做好机关运行保障，持续提升机关物业考核的科学性、精准性、有效性，进一步做实做细考核内容，以精细化持续推进机关事务管理工作向纵深发展。

（执笔：西咸新区机关事务管理中心副主任刘晗、干部吴成杰）

送：西咸新区管委会、西咸集团班子成员。

省委政研室、省政府研究室。

西安市委政研室、市政府研究室。

发：各新城管委会班子成员及部门，各新城集团班子成员及部门，西咸管委会各部门、西咸集团各部门，各街办（镇）。
