

CHENG

物业管理标准作业规程

WUYE GUANLI BIAOZHUN ZUOYE

深圳招商祥融物业管理有限公司编 下册

主编：石寒 陈瑞正

深圳市物业管理协会
深圳物业管理进修学院

联合推荐用书

广东经济出版社

物业管理标准作业规程

深圳招商祥融物业管理有限公司编 下册

主编：石寒 陈瑞正

深圳市物业管理协会
深圳物业管理进修学院

联合推荐用书

广东经济出版社

——公共事务篇——

Public Affairs



武汉佳丽广场

1. 公共事务部员工培训实施 标准作业规程

1.0 目的

规范员工培训工作，使员工培训系统化、规范化，最终使员工具备满足工作需要的知识和技能。

2.0 适用范围

适用于公共事务部全体员工的培训。

3.0 职责

3.1 管理处经理负责公共事务部年度培训计划的审批。

3.2 公共事务部主管负责制定公共事务部年度培训计划，并负责具体组织实施。

3.3 人事部负责培训的监控工作。

4.0 程序要点

4.1 培训计划的制定

4.1.1 公共事务部主管于每年的 12 月 15 日前做出下年度的员工培训计划，报管理处经理审批。

4.1.2 员工培训计划必须符合下列要求：

- a) 不违反国家的有关法律、法规；
- b) 有具体的实施时间；
- c) 有考核的标准；
- d) 有明确的培训范围；
- e) 有培训费用预算。

4.2 新入职员工的培训。新员工入职后需进行 7 天的上岗培训，并经考核合格后方可正式上岗：

4.2.1 第一天，介绍公司的基本情况/部门工作性质/部门的基本运作程序/安全教育及带领新员工熟悉公司环境。

4.2.2 第二天，公共事务部主管或指派公共事务部其他人员讲解各岗位职责/部门的奖惩规定/公司的考勤制度/着装规定及礼貌礼仪和文明用语。

4.2.3 第三天～第四天，公共事务部主管或指派公共事务部其他人员讲解与其岗位有关的标准作业规程的摘要。

4.2.4 第五天～第六天，公共事务部主管安排新员工试行上岗，即由老员工结合实际情况向新员工讲解岗位情况及岗位工作程序。

- 4.2.5 第七天，考核。新员工入职培训结束后，参加公司人事部组织的新员工入职考试，新员工经考核合格后方可安排正式上岗，不合格者按辞退处理。
- 4.3 工作技能培训
- 4.3.1 工作技能培训由公共事务部主管安排，每周至少进行一次，每次培训时间不少于 60 分钟。
- 4.3.2 培训内容：公共事务部相关标准作业规程。
- 4.3.3 培训形式：集中讲授或分组讨论。
- 4.3.4 培训考核：由部门主管根据员工执行各标准作业规程的情况将考评结果作为员工每月绩效考评的依据之一。
- 4.4 物业管理知识培训
- 4.4.1 参加由公司统一安排的专项物业管理知识培训及物业管理 ISO9002 质量体系知识培训：
- a) 物业管理的基本法规、条例、实施细则；
 - b) 物业管理基本理论与实际操作经验；
 - c) 质量体系国家标准；
 - d) ISO9000 质量体系的基本理论和在物业管理中的具体应用。
- 4.4.2 物业管理知识培训每月不少于一次，每次培训时间不少于两小时。
- 4.4.3 培训考核：
- a) 人事部或品质部安排考试时间，组织学员考试；
 - b) 考核不合格者给予补考一次；再次不合格者，给予警告处分；
 - c) 人事部将培训结果记录在员工人事档案中。
- 4.5 法律知识培训
- 4.5.1 法律知识培训每半年不少于一次，每次培训时间不少于两小时。
- 4.5.2 培训内容：
- a) 《中华人民共和国治安管理处罚条例》；
 - b) 《中华人民共和国劳动法》相关内容；
 - c) 《中华人民共和国消防法》；
 - d) 《城市异产毗连房屋管理规定》；
 - e) 《房屋接管验收标准》；
 - f) 其他与物业管理有关的法规。
- 4.5.3 法律知识培训需要时，由人事部或管理处经理联系有关专业人士授课或外送培训。
- 4.5.4 培训考核：
- a) 属在公司内部培训的，由人事部安排考试时间，组织学员考试：
 - 考试的试题及答案由培训教员提供，其中理论考试 90 分，培训纪律 10 分；
 - 考试为集中开卷考试，试卷由人事部评分；考试不合格者给予补考一次；再次不合格者，给予警告处分。
 - b) 属外送培训的，培训完毕后，需将培训合格证交人事部保存；

- c) 人事部将培训结果记录在员工人事档案。

4.6 服务培训

4.6.1 培训内容:

- a) 文明用语;
- b) 仪容仪表;
- c) 礼貌礼节;
- d) 服务意识;
- e) 服务技能;
- f) 服务要求。

4.6.2 服务培训由公司人事部安排授课人员授课。

4.6.3 服务培训每季度不少于一次, 培训时间每次不少于 90 分钟。

4.6.4 培训考核:

- a) 人事部安排考试时间, 组织学员考试;
- b) 考试的试题及答案由培训教员提供, 其中理论考试 90 分, 培训纪律 10 分;
- c) 考试为集中/分散开卷考试, 试卷由人事部评分; 考试不合格者给予补考一次; 再次不合格者, 给予警告处分;
- d) 人事部将培训结果记录在员工人事档案。

4.7 电脑技能培训: 该培训为阶段式培训, 每年一次。培训内容的深度随员工的操作水平的提高不断加深。

4.7.1 培训内容:

- a) 电脑使用常识介绍:
 - 开、关机程序;
 - 软盘、光盘使用注意事项;
 - 建立文件夹与打开文件夹;
 - 输入法学习等。
- b) 常用办公软件:
 - Word、Excel 系列软件;
 - 电脑资料管理;
 - 文件打印、修改、编辑、保存与复制等。
- c) 网络知识介绍:
 - Internet 知识;
 - 查阅网上信息;
 - 电子商务处理等。

4.7.2 培训要求:

- a) 培训过程以实践操作为主;
- b) 每位学员上机时间必须达到 20 小时或以上;
- c) 参加培训的学员必须按规定的课程学习, 听从教员的安排;
- d) 根据学员人数, 委托行政部准备教具;

e) 培训实行签到制度，人事部负责整个培训过程的跟进及记录。

4.7.3 电脑培训由行政部电脑室负责，培训老师由资深电脑操作员兼任。

4.7.4 每次培训周期为一个月，培训时间为每周的一、三、五晚 6:00—8:00。

4.7.5 培训考试：

a) 人事部安排考试时间，组织学员考试；

b) 考试的试题及考试答案由电脑室提供，其中理论考试 30 分，上机操作 60 分，培训纪律 10 分；

c) 理论考核为闭卷考试，试卷由人事部评分；上机操作为开卷考试，由教员评分；

d) 考试不合格者给予补考一次；再次不合格者，给予警告处分；

e) 人事部将培训结果记录在员工人事档案。

4.8 安全培训

4.8.1 参加由公司统一安排的专项安全培训，培训内容包括：

a) 消防知识培训；

b) 日常工作安全。

4.8.2 安全培训由人事部负责，必要时可邀请相关人士共同进行。

4.8.3 安全培训每年进行一次，每次培训时间不少于 90 分钟。

4.8.4 培训考核：

a) 人事部安排考试时间，组织学员考试；

b) 考试的试题及答案由培训教员提供，其中理论考试 90 分，培训纪律 10 分；

c) 考核为集中/分散开卷考试，试卷由人事部评分；考试不合格者给予补考一次；再次不合格者，给予警告处分；

d) 人事部将培训结果记录在员工人事档案。

4.9 思想教育

4.9.1 思想教育的形式

a) 员工大会；

b) 部门例会；

c) 个别交谈。

4.9.2 思想教育的内容：

a) 思想品德；

b) 行为准则。

4.9.3 员工大会中由管理处经理或委托其他人员主讲一次；部门例会由部门主管负责每月进行一次；个别交谈由部门主管不定期进行。

4.10 文化知识培训

4.10.1 公共事务部负责每季度对文化素质较低的员工进行文化知识培训。

4.10.2 文化知识培训内容：

a) 写作能力；

b) 阅读与理解能力；

c) 语言表达能力。

4.10.3 文化知识培训形式：

- a) 讲课；
- b) 开展演讲比赛；
- c) 写作比赛。

4.11 其他培训

4.11.1 正确的人际关系处理。

4.11.2 系统管理知识。

4.11.3 沟通与协调。

4.11.4 职业生涯设计等。

4.12 每次培训后均应对培训效果作出考核或现场评估，对于考核成绩应有完整的记录，由人事部文员将培训分数登记在个人档案的《员工记录表》内。

4.13 培训记录应妥善保存，各类培训计划、《培训记录》等原始记录保存期为3年；《员工记录表》随员工个人档案长期保存。

4.14 本规程作为公共事务部员工绩效考评的依据之一。

5.0 记录

6.0 相关支持性文件

6.1 公共事务部所有标准作业规程

6.2 《培训管理标准作业规程》

2. 管理处经理/副经理、公共事务部员工绩效考评实施标准作业规程

1.0 目的

规范员工绩效考评工作，确保公平、公开、公正考评员工的德、绩、能、勤。

2.0 适用范围

适用于物业管理公司公共事务部员工的绩效考评工作。

3.0 职责

3.1 公共事务部组长负责依照本规程进行管理员的日检工作。

3.2 公共事务部主管负责依照本规程进行组长、管理员的周检工作。

3.3 管理处经理负责依照本规程进行主管的周检，组长、管理员的月检工作。

3.4 公司分管副总经理（总经理助理）负责依照本规程进行主管的月检，管理处经理/副经理的周检工作。

3.5 公司总经理负责依照本规程进行管理处经理/副经理的月检工作。

4.0 程序要点

4.1 公共事务部员工的工作标准

4.1.1 巡楼管理员每日当值工作应符合公共事务部《装修管理标准作业规程》、《报修管理标准作业规程》、《住户求助服务管理标准作业规程》、《住户投诉处理标准作业规程》、《回访管理标准作业规程》、《楼宇巡查管理标准作业规程》、《空置房管理标准作业规程》、《住户违章处理标准作业规程》、《文体设施管理标准作业规程》、《社区文体活动组织实施标准作业规程》、《社区宣传刊物编辑、印刷、发行标准作业规程》中的各项工作要求。

4.1.2 接待管理员每日当值工作应符合公共事务部《装修管理标准作业规程》、《报修管理标准作业规程》、《住户求助服务管理标准作业规程》、《住户投诉处理标准作业规程》、《回访管理标准作业规程》、《入住管理标准作业规程》、《住户违章处理标准作业规程》、《钥匙委托管理标准作业规程》、《社区文体活动组织实施标准作业规程》、《社区宣传刊物编辑、印刷、发行标准作业规程》、《小件物品寄存保管标准作业规程》、《有偿便民服务标准作业规程》、《业主档案管理标准作业规程》中的各项工作要求。

4.1.3 接待管理员、巡楼管理员在值班与交接班时，必须符合管理处《住户服务中心

值班与交接班标准作业规程》中的各项工作要求。

- 4.1.4 公共事务部员工每日当值的仪容仪表、言行举止应符合《物业管理处员工服务管理标准作业规程》中的各项工作要求。
- 4.1.5 公共事务部员工必须按《公共事务部员工培训实施标准作业规程》的要求参加培训和达到培训要求,培训合格后上岗。
- 4.1.6 公共事务部各级干部均应按上述标准作业规程进行工作,履行自己的职责,符合标准作业规程的要求。
- 4.1.7 公共事务部各级员工除应严格按公共事务部的标准作业规程进行工作外,还需严格遵守公司其他相关标准作业规程的要求。
- 4.2 管理处经理/副经理的工作标准
管理处经理/副经理每日工作应严格依照《管理处内部管理标准作业规程》和其他所有公司、管理处相关标准作业规程进行工作,符合相关标准作业规程的工作需要。
- 4.3 绩效考核评分结构
 - 4.3.1 绩效考评由日检、周检、月检、抽检、内审、管理评审构成,各种检查考评的要求详见公司《绩效考评管理标准作业规程》。
 - 4.3.2 巡楼管理员、接待管理员的绩效考评的日检、周检、月检、抽检评分均按百分制进行。具体构成:
 - a) 岗位工作质量(满分20分);
 - b) 交接班质量(满分10分);
 - c) 培训质量(满分10分);
 - d) 工作效率(满分20分);
 - e) 服务质量(满分20分);
 - f) 执行其他相关作业规程质量(满分10分);
 - g) 其他质量(满分10分)。
 - 4.3.3 管理处经理/副经理、公共事务部主管/组长绩效考评的周检、月检、抽检评分按百分制进行。具体构成为:
 - a) 岗位工作标准作业规程的执行质量(满分10分);
 - b) 培训质量(满分10分);
 - c) 自身工作技能(满分10分);
 - d) 服务质量(满分10分);
 - e) 工作效果(满分10分);
 - f) 工作责任心质量(满分10分);
 - g) 处事公正性质量(满分10分);
 - h) 遵守相关作业规程质量(满分10分);
 - i) 团结配合质量(满分10分);
 - j) 道德水准(满分10分)。
- 4.4 绩效考评扣分细则

4.4.1 巡楼管理员考评扣分细则：

- a) 岗位工作质量考评扣分细则：每次检查发现不符合《装修管理标准作业规程》、《报修管理标准作业规程》、《住户求助服务管理标准作业规程》、《住户投诉处理标准作业规程》、《回访管理标准作业规程》、《巡查管理标准作业规程》、《空置房管理标准作业规程》、《住户违章处理标准作业规程》、《文体设施管理标准作业规程》、《社区文体活动组织实施标准作业规程》、《社区宣传刊物编辑、印刷、发行标准作业规程》要求的每发现一项一般违规扣减该项评分1~2分；严重违反作业规程操作的严重违规，每发现一项扣减该项3~5分；引起不良后果的视情况扣减6~20分。扣完为止；
- b) 巡楼管理员值班与交接班时违反《住户服务中心值班与交接班标准作业规程》的，每次检查每发现一项一般违规扣减交接班项目0.5~1分；严重违规扣减交接班项目2~4分；引起不良后果的，视情况扣减交接班项目5~10分。扣完为止；
- c) 巡楼管理员必须按《公共事务部员工培训实施标准作业规程》要求参加培训并考试合格。每次检查每发现一项一般违规扣减对应项目0.5~1分；严重违规扣减对应项目2~3分；引起不良后果的，视情况扣减对应项目4~10分。扣完为止；
- d) 巡楼管理员当值时违反《物业管理处员工服务管理标准作业规程》，言行举止、仪容仪表达不到要求的，每次检查每发现一项一般违规扣减对应项目1~2分；严重违规扣减对应项目3~4分；引起不良后果的，视情况扣减对应项目5~20分。扣完为止；
- e) 巡楼管理员必须按本部门标准作业规程的工作时效要求按时完成相关工作，否则每发现一项一般违规扣减对应项目1~2分；严重违规扣减对应项目3~5分；引起不良后果的，视情况扣减对应项目6~20分。扣完为止；
- f) 巡楼管理员除应按本部门标准作业规程工作外，还应同时严格按公司其他相关标准作业规程工作，否则每发现一项一般违规扣减对应项目0.5~1分；严重违规扣减对应项目2~3分；引起不良后果的，视情况扣减对应项目4~10分。扣完为止。

4.4.2 接待管理员考评扣分细则：

- a) 岗位工作质量考评扣分细则：每次检查发现不符合《装修管理标准作业规程》、《报修管理标准作业规程》、《住户求助服务管理标准作业规程》、《住户投诉处理标准作业规程》、《回访管理标准作业规程》、《入住管理标准作业规程》、《住户违章处理标准作业规程》、《钥匙委托管理标准作业规程》、《社区文体活动组织实施标准作业规程》、《社区宣传刊物编辑、印刷、发行标准作业规程》、《物品寄存保管标准作业规程》、《有偿便民服务标准作业规程》要求的，每发现一项一般违规扣减该项1~2分；严重违反作业规程操作的，每发现一项扣减该项3~5分；引起不良后果的视情况扣减该项6~20分。扣完为止；
- b) 接待管理员值班与交接班时违反《住户服务中心值班与交接班管理标准作业规

程》的，每次检查每发现一项一般违规扣减交接班项目 1~2 分；严重违规扣减交接班项目 2~4 分；引起不良后果的，视情况扣减交接班项目 5~10 分。扣完为止；

- c) 接待管理员必须按《公共事务员工培训实施标准作业规程》要求参加培训并考试合格。每次检查每发现一项一般违规扣减对应项目 0.5~1 分；严重违规扣减对应项目 2~3 分；引起不良后果的，视情况扣减对应项目 4~10 分。扣完为止；
- d) 接待管理员当值时违反《物业管理处员工服务管理标准作业规程》，言行举止、仪容仪表达不到要求的，每次检查每发现一项一般违规扣减对应项目 1~2 分；严重违规扣减对应项目 3~4 分；引起不良后果的，视情况扣减对应项目 5~20 分。扣完为止；
- e) 接待管理员必须按工作时效要求按时完成相关工作，否则每发现一项一般违规扣减对应项目 1~2 分；严重违规扣减对应项目 3~5 分；引起不良后果的，视情况扣减对应项目 6~20 分。扣完为止；
- f) 接待管理员除应按本部门标准作业规程工作外，还应同时严格按公司其他相关标准作业规程工作，否则每发现一项一般违规扣减对应项目 0.5~1 分；严重违规扣减对应项目 2~3 分；引起不良后果的，视情况扣减对应项目 4~10 分。扣完为止。

4.4.3 管理处经理/副经理、公共事务部主管、组长绩效考评扣分细则：

- a) 管理处经理/副经理须严格按照管理处所有相关标准作业规程及公共事务部主管、组长须严格按公共事务部各个标准作业规程中规定的操作要领、程序作业，组织、监控、检查工作，每项检查每发现一项一般违规扣减对应项目 1~2 分；严重违规扣减对应项目 3~4 分；引起不良后果的，视情况扣减对应项目 5~10 分，同时应判断发生违规的主观因素，属培训未到位达标造成的，在检查表“培训栏目”内同时连带扣分；属自身工作技能、素质低造成的，在检查表“工作技能”栏目内同时扣分；属工作责任心不够造成的，在检查表“责任心”栏目内同时扣分；属处事偏差，有失公正造成的，在检查表“公正处事”栏目内同时连带扣分；属团结不力、配合不畅造成的，在“团结配合”栏目内同时连带扣分；属道德水准有失造成的，在“道德水准”栏目内同时连带扣分。如同时数项违规，应在违规的所有栏目内同时连带扣分，直至对应项目分值扣完为止（一般每次发现扣减 1~2 分；严重的扣减 3~10 分）；
- b) 管理处经理/副经理、公共事务部主管、组长当值时仪容仪表、言行举止达不到《物业管理处员工服务管理标准作业规程》要求的，每次检查每发现一项，一般违规扣减 1~2 分；严重违规扣减 3~4 分；引起不良后果的，视情况扣减 5~10 分，并同时按本款 a) 项的方法分析造成不合格的主观因素，在相应栏目内同时扣减相应项目分值（一般违规扣减 1~2 分；严重的扣减 3~10 分）；
- c) 管理处经理/副经理、公共事务部主管、组长组织安排、监督、检查不力，员工工作或本部门、本班组工作效果达不到各个相关标准作业规程要求的，每次检

查每发现一项一般违规扣减对应项目 1~2 分；严重违规扣减对应项目 3~10 分；并同时按本款 a) 项的方法分析造成不合格的主观因素，在相应栏目内同时扣减相应项目分值（一般违规扣减 1~2 分；严重的扣减 3~10 分）；

- d) 管理处经理/副经理、公共事务部主管、组长不遵守公司其他相关标准作业规程的，每次检查每发现一项，视程度在“相关规程”栏目内扣减相应项目分值（一般违规扣减 1~2 分；严重违规扣减 3~4 分；引起不良后果的，视情况扣减 5~10 分）；并同时按本款 a) 项的方法分析造成不合格的主观因素，在相应栏目内同时扣减相应项目分值（一般程度扣减 1~2 分；严重的扣减 3~10 分）。

- 4.4.4 一般违规、一般程度、一般情况是指偶发性的，因粗心大意引起的，或因记录签名不清、不合要求或有一定的客观因素（需经确认）造成的程度轻微不合格。严重违规、严重程度是指明知故犯引起的不合格；造成不良后果是指引起连锁反应，造成实际损害、恶劣影响或引起其他工作质量受到连带影响的结果。
- 4.4.5 “其他”栏目是为本公司相关作业规程所未包括，或超本规程 4.3 款所列出的原因造成的不合格所设置，如果未发生或未出现，该栏目考评时应当给出满分 10 分。
- 4.4.6 检查、考评时，如出现《行政奖罚标准作业规程》中所列明的应受嘉奖事件，则应视情节在正常考评完毕后在总分中追加 1~20 分（但总分不应超过 100 分），另依据《行政奖罚标准作业规程》对受考人进行奖励。
- 4.4.7 奖评时受考人的行为造成的不良后果已触犯《行政奖罚标准作业规程》所列出的必须加以惩处的情形，则除在考评检查表相应栏目内扣完相应分值外，另依据《行政奖罚标准作业规程》对受考人追加处罚。
- 4.4.8 绩效考评扣分细则的解释权在公司品质部。

5.0 记录

- 5.1 《公共事务部接待管理员、巡楼管理员日检、周检、月检、抽检考评表》
- 5.2 《管理处经理/副经理、公共事务部主管、组长周检、月检、抽检考评表》

6.0 相关支持文件

- 6.1 《绩效考评管理标准作业规程》
- 6.2 公共事务部所有标准作业规程
- 6.3 公司相关标准作业规程

公共事务部接待管理员、巡楼管理员
日检、周检、月检、抽检考评表

年 月 日 NO:

岗 位	姓 名	岗位工 作质量 20分	交接 班 10分	培训 10分	服务 质量 20分	工作 效率 20分	相关 规程 10分	其他 10分	总 分	检 查 人	备 注

审核人： 日期：

管理处经理/副经理、公共事务部主管、组长
周检、月检、抽检考评表

年 月 日 NO:

岗 位	姓 名	岗位 工作 10	工作 技能 10	责任 心 10	公正 处事 10	团结 配合 10	道德 水准 10	服务 质量 10	培训 质量 10	工作 效果 10	相关 规程 10	总 分	检 查 人	备 注

审核人： 日期：

3. 管理处内部管理标准作业规程

1.0 目的

规范管理处内部管理工作，确保各部门内部管理高效有序。

2.0 适用范围

适用于管理处各部门的内部管理工作。

3.0 职责

3.1 总经理负责审批管理处的年度工作计划，并组织监控管理处总体工作质量。

3.2 管理处经理负责组织管理处年度工作计划、月度工作计划的制定、实施与控制，并对年度、月度工作进行总结。

3.3 各部门主管负责本部门的年度工作计划、月度工作计划的制定、实施与控制，并对年度、月度工作进行总结。

3.4 各部门班组长及员工负责依据本规程按计划实施工作。

4.0 程序要点

4.1 工作职责：详见各部门标准作业规程。

4.2 工作计划的制定

4.2.1 年度（半年度）工作计划：

- a) 每年6月15日和12月15日前，各部门主管应根据公司总体工作计划，结合本部门、本小区工作的实际特点编制出下一年度（半年度）工作计划；
- b) 年度（半年度）工作计划应以书面格式于6月20日和12月20日前报管理处经理进行审核。管理处经理应当于6月25日和12月25日前组织管理处主管工作会议进行专项讨论通过，并将各部门计划汇总后于6月25日和12月25日前上报公司总经理，申请公司经理办公会议修订、批准；
- c) 经批准后的年度（半年度）工作计划由管理处经理布置，各部门主管具体实施。计划的完成情况作为管理处经理、各部门主管的绩效考评指标之一；
- d) 年度（半年度）工作计划的内容应包括以下几部分：
 - 年度工作目标；
 - 主要工作实施说明；
 - 保证措施；
 - 工作计划完成时间表；
 - 费用预算。

4.2.2 月度工作计划：

- a) 每月月底前，各部门主管应根据公司批准后的年度（半年度）工作计划、公司

新的要求以及小区的实际工作情况具体编制出下月度工作计划；

- b) 月度工作计划应当于月底前报管理处经理审批，并将各部门计划汇总后于每月28日前上报公司行政部备案；
- c) 经管理处经理批准后的各部门月度工作计划由各部门主管具体组织实施、监控，计划的实施、完成情况作为各部门主管绩效考评的依据之一；
- d) 月度工作计划的内容应包括以下几部分：
 - 月度工作计划；
 - 主要工作实施说明；
 - 工作计划完成时间表；
 - 费用预算。

4.3 工作总结的制定

4.3.1 年度（半年度）工作总结：

- a) 每年6月30日和12月31日前，各部门主管应依据年度（半年度）工作计划、工作记录、档案，编制出年度（半年度）工作总结报告书报管理处经理，由管理处经理召开管理处工作会议讨论通过，将通过的各部门年度（半年度）工作总结汇总后报公司总经理室；
- b) 总经理应在每年的7月15日和次年的1月15日前召开公司经理办公会议对管理处年度（半年度）工作总结进行审议，并作出审议结论；
- c) 审议结论作为管理处经理、各部门主管绩效考评的依据之一；
- d) 审议可以结合年度管理评审一起进行；
- e) 年度（半年度）工作总结的内容要求包括：
 - 计划目标的逐项完成情况、完成数据；
 - 主要工作措施的实施情况；
 - 员工的绩效考评结果；
 - 费用成本支出情况；
 - 附录各种原始证据。

4.3.2 月度工作小结：

- a) 每月1日前，各部门主管应当依据月度工作计划、工作记录、档案，对上月工作进行小结；
- b) 工作小结应以书面形式报管理处经理进行审核。管理处经理应当在每月5日前将各部门月度工作小结汇总后上报公司行政部备案；
- c) 管理处经理对工作小结的审核结果作为各部门主管月度绩效考评的依据之一；
- d) 月度工作小结的内容应包括：
 - 工作计划的完成情况（附统计数据）；
 - 员工绩效考评结果；
 - 附录的原始证据。

4.4 日常工作组织、布置、实施

4.4.1 工作例会、专项会议、协调会议：

- a) 管理处经理或各部门主管每周应定期召开工作例会。工作例会是为日常工作安排、工作协调、工作小结的会议，应当按以下要求召开：
 - 通报各方面、各班组的主要工作实施情况；
 - 提出需要协助的问题、困难；
 - 布置下一周的各项工作的；
 - 总结上一周的工作实施情况；
 - 依据《绩效考核管理标准作业规程》和《行政奖罚标准作业规程》奖优罚劣。
 - b) 专项工作会议是由管理处经理或各部门主管临时组织召开的为解决某一问题的专项工作会议。会议应当按以下要求召开：
 - 有明确的解决问题目标；
 - 事先以书面通知形式知会相关人员；
 - 有相关人员的主要发言记录；
 - 有结果。
 - c) 协调会议是由管理处经理或各部门主管为协调各部门或班组之间的工作而召开的联席会议。会议应当按以下要求召开：
 - 有书面通知；
 - 有相关人员的主要发言摘要；
 - 有结果。
 - d) 各类会议均应有详细的会议纪要。
- 4.4.2 工作的组织实施：管理处经理、各部门主管应当严格依据管理处所有标准作业规程以及公司相关标准作业规程组织实施专项工作。
- 4.5 工作日常检查、监控
- 4.5.1 管理处经理、各部门主管、班组长应当依据相关标准作业规程对下属的工作进行日常例行检查。
- 4.5.2 检查频次及检查人：
- a) 管理处经理每天应对辖区的工作状况、下属表现进行不少于 1 次的工作检查，并将结果记录于当日《工作日记》中；
 - b) 各部门主管每天应对辖区的工作状况、下属表现进行不少于 2 次的工作检查，并将结果记录于当日《工作日记》中；
 - c) 各部门班组长每天每班应当对辖区的工作状况、员工表现进行不少于 4 次的工作检查，并将检查情况记录于当天的《工作日记》中；
 - d) 如遇特殊原因不能完成规定次数的检查，应当在《工作日记》中加以注明。
- 4.5.3 检查方式：
- a) 检查可以采用抽检的方式，但主管、班组长每天至少应有一次以上是全面检查；
 - b) 检查的原则：
 - 重点部位、重要工作要重点、重复检查；
 - 在会议上列出来的问题要重点检查；
 - 对工作的执行结果要重点检查；