



# 物业 公司

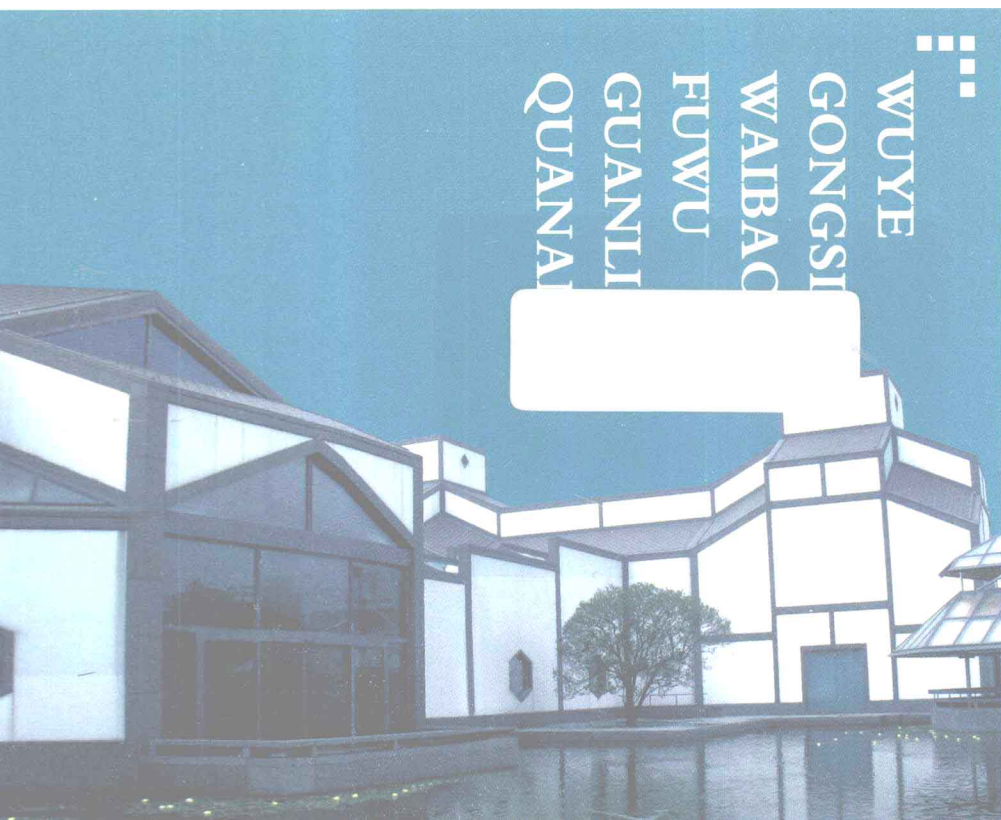
WUYE  
GONGSI  
WAIBAO  
FUWU  
GUANLI  
QUAN

邵小云 等编

## 外包服务管理全案



化学工业出版社





# 物业 公司

## 外包服务管理全案

邵小云 等编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书全面、细致地介绍了物业服务公司对业务外包管理的要领，内容包括物业管理业务外包概述、外包业务招标工作、外包服务商的选择与签约及各项外包业务（绿化养护、保洁、保安服务、专业设备、工程维修项目、电梯维保项目等）的质量控制方法、步骤、要领。本书具有非常强的实操性，所提供的大量标书范本、合同范本、管理表格等均来自于国内顶级的物业公司。

本书适合物业服务企业采购、管理部门尤其是项目管理处的经理阅读，也可作为物业企业各项外包业务的控制手册及培训教程。

#### 图书在版编目（CIP）数据

物业公司外包服务管理全案 / 邵小云等编. —北京：  
化学工业出版社，2012.5  
ISBN 978-7-122-13830-9

I. 物… II. 邵… III. 物业管理企业 - 对外承包 -  
企业管理 IV.F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 048047 号

---

责任编辑：辛 田  
责任校对：蒋 宇

文字编辑：冯国庆  
装帧设计：尹琳琳

---

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011）  
印 装：化学工业出版社印刷厂  
787mm×1092mm 1/16 印张 11 字数 260 千字 2012 年 6 月北京第 1 版第 1 次印刷

---

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899  
网 址：<http://www.cip.com.cn>  
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

---

定 价：48.00 元

版权所有 违者必究

# 前言

## preface



早期物业服务业务中的机电、绿化、保安、清洁基本都是由物业公司自身组建的队伍来完成，物业公司通常是小而全，必须添置各种专业设备，配备相关专业人员，大大增加了管理成本和自身负担，因而利润空间非常少。

而近几年，一些专业服务公司发展起来，它们加入物业服务管理行业，协助物业公司分别承担着各项专业服务保障，如安全保护，电梯专业维修/检测，保安、消防监控/报警设施、设备维修/检测，水箱消毒/水质检测，环境保洁，垃圾外运，化粪池清淘、外运，专业消杀等。专业公司的加入使物业公司可以：

- 降低成本，提高企业运行效率；
- 更加专业化、规范化和市场化，同时促进物业企业规模化；
- 更加专注于管理，提高整体管理水平，取得社会美誉度和认知度。

因而，越来越多的物业公司将一些专业化很强的业务外包出去，将富余的人力、物力、财力解放出来、转移出去，从而能从繁杂的基础性事务中解脱出来，更多地起到组织、调度、整合与分配资源的作用。

然而，尽管将业务外包出去有许多优势，许多物业公司还是不敢这样做，因为他们不知道怎样去保证好外包业务的服务质量、怎样保证业主满意，不知道怎样去与专业服务商打交道。

基于此，我们组织编写了本书，旨在为读者在这方面释疑解惑，提供一揽子的解决方案。

本书全面细致地介绍了物业服务公司对业务外包管理的要领，内容包括四大块。

◆物业管理业务外包概述：首先分析外包业务的优劣势，再介绍将业务外包出去以后的控制关键点。

◆外包业务招标工作：重点介绍外包业务招标的工作程序及招标文件的编制要求，在此，提供了大量的招标文件供参考。

◆外包服务商的选择与签约：介绍外包服务商的选择渠道、标准、方法及选中服务商以后的签约工作，并提供大量的实操范本供参考。

◆外包服务质量控制：首先介绍业务外包质量控制的要点，再一一介绍物业管理业务常见的外包业务——绿化养护、保洁、保安

# 前言

preface



服务、专业设备、工程维修项目、电梯维保项目等的控制方法。

本书具有非常强的实操性，所提供的大量标书范本、合同范本、管理表格等均来自于国内顶级的物业公司，读者可以将其下载下来，并结合外包业务的实际情形进行一些个性化的修改。

在本书编写整理过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有靳玉良、王高翔、刘建伟、刘海江、周亮、李汉东、韦厚娟、刘军、段青民、柳景章、李亮、杨冬琼、赵仁涛、杨吉华、谭双可、王能、吴定兵、朱霖、朱少军、赵永秀、李冰冰、赵建学、江美亮、滕宝红，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成。在此对他们一并表示感谢！

由于编者水平有限，不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

编者

# 目录

## CONTENTS



## 第一章 物业管理业务外包概述 /1

### 第一节 引进业务外包的原因.....2

- 一、业务外包的定义 ..... 2
- 二、专业化服务的趋势 ..... 2
- 三、物业管理业务外包的优势 ..... 2
- 四、物业管理业务外包的不足 ..... 3

### 第二节 业务外包控制关键.....4

- 一、合理确定外包业务范围 ..... 4
- 二、充分做好外包服务准备工作 ..... 4
- 三、慎重选择承包商 ..... 5
- 四、完善管理制度 ..... 5
- 五、把好合同的草拟与签订关 ..... 5
- 六、加强外包业务的日常管控 ..... 6
- 七、注重与承包商的双赢关系 ..... 6
- 【范本01】物业服务外包控制程序 ..... 6
- 【范本02】保洁外包作业指导书 ..... 8
- 【范本03】绿化外包服务质量评审细则 ..... 9
- 【范本04】电梯维保外包质量监督办法 ..... 11

## 第二章 物业外包服务招标管理 /13

### 第一节 物业外包服务招标程序..... 14

- 一、招标活动组织管理 ..... 14
- 二、编制招标文件 ..... 14
- 三、发出招标邀请 ..... 15
- 四、选择专家评委 ..... 15
- 五、接受投标文件 ..... 15
- 六、资格审查 ..... 16
- 七、开标、评标和中标 ..... 17

# 目录

## CONTENTS



|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| 八、下达中标通知 .....               | 18        |
| 九、签订合同 .....                 | 18        |
| <b>第二节 外包服务招标文件的编写</b> ..... | <b>18</b> |
| 一、招标文件的组成 .....              | 18        |
| 二、招标文件的格式 .....              | 19        |
| 三、招标文件的编写要求 .....            | 19        |
| 【范本05】××广场中央空调系统维保招标文件 ..... | 19        |
| 【范本06】电梯维护保养招标书 .....        | 32        |
| 【范本07】绿化养护管理招标书 .....        | 34        |
| 【范本08】××工业园区清洁招标书 .....      | 42        |

---

## 第三章 承包商的选择与签约 /46

---

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| <b>第一节 承包商的评定与选择</b> .....  | <b>47</b> |
| 一、确定评定标准 .....              | 47        |
| 二、寻找潜在的承包商 .....            | 47        |
| 三、对承包商进行调查 .....            | 47        |
| 四、公正地比较 .....               | 47        |
| 五、确定合格承包商 .....             | 48        |
| 【范本09】外包商调查报告 .....         | 48        |
| 【范本10】承包商初审记录 .....         | 49        |
| 【范本11】承包商评审报告 .....         | 49        |
| 【范本12】合格承包商名单 .....         | 50        |
| <b>第二节 与承包商签订合同</b> .....   | <b>50</b> |
| 一、外包合同的形式 .....             | 50        |
| 二、外包合同谈判 .....              | 50        |
| 三、外包合同的起草与审核 .....          | 51        |
| 四、外包合同的签订 .....             | 52        |
| 【范本13】设施设备运作与维护外包服务合同 ..... | 52        |
| 【范本14】公共机电设备维修保养外包合同 .....  | 58        |

# 目录

## CONTENTS



|                            |    |
|----------------------------|----|
| 【范本15】消防设备维护保养外包合同 .....   | 61 |
| 【范本16】电梯日常维护保养外包合同 .....   | 62 |
| 【范本17】小区弱电系统维护保养外包合同 ..... | 66 |
| 【范本18】中央空调设施维保外包合同 .....   | 69 |
| 【范本19】××小区绿化养护外包合同 .....   | 71 |
| 【范本20】××大厦保洁外包合同 .....     | 75 |
| 【范本21】保洁服务外包合同 .....       | 81 |
| 【范本22】保安服务外包合同 .....       | 85 |

## 第四章 服务外包质量控制 /89

### 第一节 服务外包质量控制关键点..... 90

|                |    |
|----------------|----|
| 一、确立质量目标 ..... | 90 |
| 二、制定质量标准 ..... | 91 |
| 三、加强双方沟通 ..... | 91 |
| 四、开展质量检查 ..... | 91 |
| 五、处理质量问题 ..... | 92 |

### 第二节 绿化服务外包质量控制..... 93

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 一、汇总绿化清单 .....      | 94  |
| 二、明确绿化标准 .....      | 94  |
| 三、确定作业频度 .....      | 95  |
| 四、安排绿化工作 .....      | 95  |
| 五、绿化服务质量评定标准 .....  | 98  |
| 六、外包绿化服务的监督检查 ..... | 100 |

### 第三节 保洁服务外包质量控制..... 105

|                  |     |
|------------------|-----|
| 一、确定保洁服务项目 ..... | 105 |
| 二、制定保洁服务程序 ..... | 106 |
| 三、确定保洁服务频率 ..... | 106 |
| 四、提供保洁工作计划 ..... | 108 |
| 五、监测保洁服务质量 ..... | 109 |

# 目录

## CONTENTS



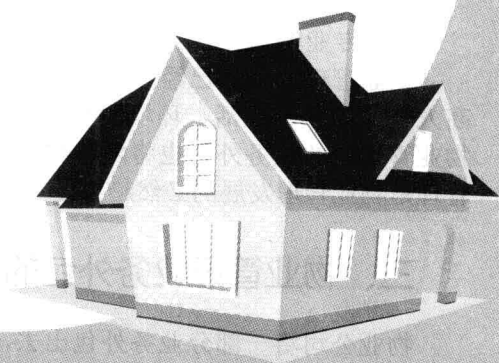
|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| 六、评定保洁服务外包质量 .....            | 113        |
| <b>第四节 保安服务外包质量管理</b> .....   | <b>116</b> |
| 一、前期筹备阶段的管理 .....             | 117        |
| 二、进驻物业项目初期阶段 .....            | 117        |
| 三、正常管理运作阶段 .....              | 118        |
| <b>第五节 专业设施设备外包管理</b> .....   | <b>124</b> |
| 一、共用设施设备运作与维护外包的形式 .....      | 124        |
| 二、确定外包设备及其项目 .....            | 124        |
| 三、制定设备维保质量标准 .....            | 130        |
| 四、监控外包服务情况 .....              | 134        |
| 五、定期监管考评 .....                | 137        |
| <b>第六节 电梯维保服务外包质量监控</b> ..... | <b>142</b> |
| 一、确定电梯维保的要求 .....             | 142        |
| 二、谨慎电梯维保承包商 .....             | 146        |
| 三、提供充分的电梯技术资料 .....           | 147        |
| 四、监测电梯维保的情况 .....             | 148        |
| 五、确定电梯外包服务质量评定 .....          | 159        |
| <b>第七节 工程项目外包质量管理</b> .....   | <b>164</b> |
| 一、工程外包有哪些业务 .....             | 164        |
| 二、工程外包项目要有专人负责 .....          | 164        |
| 三、工程外包项目的六大控制点 .....          | 165        |
| 四、工程外包项目工作流程、工作内容与质量要求 .....  | 166        |
| <b>参考文献</b> .....             | <b>167</b> |

# 第一章

## 物业管理业务外包概述

■ 第一节 引进业务外包的原因

■ 第二节 业务外包控制关键





## 第一节 引进业务外包的原因

### 一、业务外包的定义

业务外包又称资源外取，是将一些传统上由企业内部人员负责的非核心业务，以外加工方式发包给专业的、高效的产品（服务）提供商，以充分利用公司外部最优秀的专业化资源，从而降低成本提高效率，目的是增强企业自身的竞争力。业务外包把非核心业务的大部分分包给别人，而在核心技术和产品上区别于竞争对手，这已成为很多成功企业的共同做法。管理学家把业务外包称为市场力量的回归，主张现代化的企业应该集中于自己的核心业务，而对非核心业务则应大量外包。

### 二、专业化服务的趋势

目前越来越多的专业化服务公司加入物业服务管理行业，协助物业公司分别承担着各项专业服务保障，如下所示。

- (1) 安全保护。
- (2) 电梯专业维修、检测。
- (3) 保安、消防监控/报警设施、设备维修/检测。
- (4) 水箱消毒、水质检测。
- (5) 环境保洁。
- (6) 垃圾外运。
- (7) 化粪池清淘、外运。
- (8) 专业消杀等。

物业管理的目标已经不再局限于单纯的物业、设施的管理，而将是以人为中心，以提高人类的工作、生活、环境质量，提高物业价值及人类社会的可持续发展为目标。所以，物业管理中的业务外包也将随着物业管理的发展而发展、成熟，通过业务外包实施专业化管理是物业管理发展的必然趋势。

### 三、物业管理业务外包的优势

物业公司将一部分业务外包出去，则可以更多地起到组织、调度、整合与分配资源的作用。将业务外包给专业服务商可以使各项服务内容趋于极致，并使成本费用降至最低，从而让消费者、物业公司、专业服务商都成为赢家。

#### （一）降低运营成本

由于专业化分工所带来的高效率，许多专业性服务企业在其专业领域都拥有比物业公司更有效的资源和组织。这些公司通过承揽大量专项服务业务，通过规模经营来实现比单个物业公司经营高得多的经营效率，从而能够为物业公司提供优质、低价的服务，帮助其降低成本。

目前我国许多物业公司采用“小而全”的模式，若要满足各种服务的需求，必须配合



各类专业人才，否则就达不到服务的要求；而配齐专业人才，各类专业任务量又相对不足，容易形成成本压力。通过业务外包，日常工作中只需配备少数维修人员，管理开支大为减少。将专项业务外包有利于物业公司节省固定资产投资，在财务管理上，只要定期向外包商支付固定的服务费用并设立内部成本中心进行预算管理，通常更容易进行成本控制。因此业务外包可以有效降低成本，增加企业的利润。

## （二）规避风险

### 1. 降低物业公司用工风险

《劳动合同法》的实施强化了对劳动者权益的保护，企业用工矛盾日益加大，在物业管理项目中，服务人员与物业公司建立劳动关系。而在服务外包项目中，服务人员与专业服务商建立劳动关系，出现劳动纠纷由专业服务商出面解决，物业公司将风险转移到专业服务商。

### 2. 降低经营风险

物业公司与服务外包商之间通过合同的方式明确管理服务内容、权利和义务、违约责任等，对于专业服务中的责任风险也进行明示。例如：消防维保服务合同中可以明确消防维保责任，对于因消防系统维保不达标导致的安全事故责任及损失由消防维保公司承担。

### 3. 物业公司提高风险防控能力

通过与服务外包商之间签订合同的方式约定服务标准和考核办法，可以监控管理专业服务商的服务和履约能力。对于可能出现的风险和服务不达标的情况及时纠正；对于较大的风险，可以按照合同约定解除服务合同。

## （三）提高服务质量

专业公司通过发挥资源优势、规模优势、技术优势来提高产品质量和服务质量。专业公司由于业务相对单一而且专注，使得其专业化优势得到充分彰显。比如房屋维护与保养的专业公司，可以科学规范地制订详细的维护保养计划，达到预期的效果，大大减少物业公司的工作量；专业的保安公司有较系统的保安员管理办法及训练方式，同时会按目前治安防范的需求在技防、人防上下工夫，按照规范的现代管理方式运作，这必将大大加强小区（大厦）的治安防患能力，提高广大业主的舒适感和安全感。

## （四）简单化管理

物业公司通过专项业务外包，逐步从繁杂的专业化事务中脱离出来，成为物业管理的组织者、监督者和协调者。物业公司不再向业主提供有形服务，而是提供间接服务、人文服务，组织和落实社会专业服务资源为业主提供服务，这样物业公司的职能变得更为单一，组织结构也变得更为简化，编制大幅缩减，从业人员也更专业。

## 四、物业管理业务外包的不足

物业管理企业通过业务外包的形式实施专业化管理，通过专业化、集约式经营提高服务水平，降低管理成本，在一定程度上满足社会发展及消费者的需求，但在实际运作中还存在一些问题。

### （一）外包服务质量难以控制

一般外包都是通过招标方式进行，通过对投标方服务质量、价格、资信等方面的评估，最终确定合作方。但是一旦决定了合作方，实际质量是难以控制的，物业公司只能控制对

方的管理者或代表，而作业者是较难控制的。

最为关键的是其员工并不一定接受过专业化的培训，导致专业化的服务停留在较低水平，而达不到物业公司原来的期望。

## （二）公司的形象及文化较难体现

比如保安，一般一些大的物业公司都是自己组建保安队伍，穿统一制服，从而形成一道靓丽的风景线，并且把公司的各种服务理念也灌输到保安的日常服务上。如果保安服务外包，只能穿保安公司的制服及按合同规定提供服务，体现不了物业公司形象及企业文化。

## （三）服务时间相对滞后

因为承包方和发包方在沟通上一般有一定的程序，同时双方一般不在同一地点。比如绿化外包给一个绿化公司，绿化公司每周派人来工作两次，但遇上物业公司要搞活动或其他突发事件等，物业公司一般是先通知绿化公司主管，然后绿化公司主管再通知其下属员工来进行作业，这样至少要推迟半天以上。



## 第二节 业务外包控制关键

物业公司选择业务外包已经是许多公司，尤其是优秀的物业公司的一种运作模式，然而，若不能对业务管理流程进行合理分工和有效监控，则效果会适得其反。

### 一、合理确定外包业务范围

尽管物业企业将一些业务外包出去，有很大的益处，但并不意味着所有的业务都要外包出去，而是要先了解自己的核心能力和弱势，将自己不够专业的项目外包出去，通常以下项目可以考虑外包。

（1）对于需要购置专业设备才能进行的项目，诸如高档石材的再结晶处理、楼宇外墙清洗等业务，通常可外包给专业性服务商进行具体实施。

（2）对于一些技术含量较高的专业服务领域和一些垄断行业，比如：电梯系统、弱电系统设备的运行和维修管理服务、物业区域治安维护、消防安全相关工作等，为了规避经营风险，保证服务质量，通常也要采取的方式实现。



### 提醒您

对于物业管理中的最有价值的核心业务内容，如日常小修服务、有偿特约服务等则一般不宜进行外包。

### 二、充分做好外包服务准备工作

确定好需外包的业务后，在选择承包商时，首先要做好充分的准备工作。如将某小区的清洁服务项目外包出去，则在项目发包之前，必须做好清洁面积测量；建筑面积、公共



场所、配套设施、管理质量标准及操作的制定；检查及纠正或处罚制度的制定；管理费用测算；配套设施、设备、工具房及水电接口的准备等工作。通常而言，服务外包，必须做好以下准备工作。

- (1) 确定外包业务的工作类型及范围。
- (2) 确定服务清单。
- (3) 确定服务频率。
- (4) 测算外包服务的经费。
- (5) 确定服务承包商的资格标准。
- (6) 确定服务质量的标准与控制要求。
- (7) 确定服务质量评定的方法。

### 三、慎重选择承包商

由于物业公司进行专业外包的首要目的是采购合格的服务，这种服务不仅是提供给物业公司的，同时还要直接面对物业区域的业主和用户。因此，这种服务采购更应注重外包服务的工作质量、保障能力和整体服务形象。所以，在选择专业服务承包商时要更加慎重。

不管物业公司采取什么方式来选择专业服务承包商，都必须对该承包商进行充分的调查和了解。可以通过现场考察、座谈、暗访等多种形式了解其实力、经营理念、人员管理、管理控制及效率、服务保障能力等内容。特别是要对其现场服务细节进行考察，以便更加全面地了解专业服务承包商的真实情况，从而弥补单纯依靠投标书或者供应商资料卡等所了解情况的不足，尽量剔除不合格的承包商。

### 四、完善管理制度

物业公司应就专业服务外包拟定相应的管理制度，可以从整体上加以控制，如承包方服务质量控制程序，也可以就某项具体的服务外包加以控制，如制定电梯保养质量监督规程、绿化服务外包管理办法等。管理制度既要涉及物业企业内部各环节、各部门对外包业务的控制流程，也要涉及专业服务承包商自身的管理制度，使专业服务承包商自身的管理制度和物业服务企业运行的管理制度之间形成互补，从而能更好地对服务质量加以管控。

### 五、把好合同的草拟与签订关

在合同的草拟与签订过程中，要特别注意以下两个方面。

#### (一) 明确业务外包后责任的界定

物业管理企业将自己的专项服务业务外包给其他专业服务承包商后，并不能免除自己根据原物业管理合同对业主（用户）应承担的责任和义务。如果承包商的服务达不到原物业管理合同规定的标准和要求，则物业管理企业应当对业主（用户）承担违约责任。所以，要在合同或协议上特别约定，承包商提供的专业性服务质量和水平不得低于物业管理服务合同中对相关专业性服务质量及要求；同时还要约定承包商达不到服务质量及要求时的违约责任。

#### (二) 确定外包业务合同或协议的期限

不同的外包合同可视服务内容的权重差别，签订不同的合同期限。这样可以给物业公司留有充分的谈判时间，就承包方的服务水平进行整体、充分的评估，并给选择新的承包商留有余地，从而引入全程市场竞争机制，保证提供高质量的服务。



## 六、加强外包业务的日常管控

外包业务并不是物业公司将业务外包给承包商后，就可以撒手不管了，相反地，应对其加以控制，因为外包业务的服务水平会影响整个物业的整体形象。

(1) 对于外包的专项业务应该通过日检、周检以及不定期专项抽检的方式加强日常的监管控制力度。

(2) 双方应在充分沟通与相互理解的基础上加强合作与协调，使业务流程顺利进行。物业公司不仅是一个社会资源组织者，还应该成为系统集成商，将管理要求及管理理念准确传递，在保证管理效果的同时帮助承包商提升服务质量并创造更多价值。



### 提醒您

在履约过程中，物业公司对承包商既不能约束过紧，影响他们积极性的发挥，也不能放任自流，影响外包业务的质量。

另外，物业管理企业应把承包商纳入自身的整体管理体系之中，通过目标制定、监督检查、有效评估、绩效考核、及时改进等手段完成对日常业务的有效管控，实现物业服务工作的整体目标。

## 七、注重与承包商的双赢关系

物业公司与外包方是互相依靠、互惠互利的双赢关系。双方在充分沟通与相互理解的基础上，加强合作与协调，使业务流程顺利进行。通常在项目上，除了在日常巡查中要求外包方参加外，物业公司的管理人员与外包方的现场管理人员每周进行一次沟通；每月项目的工作例会，外包方的现场主管也要列席参加；与业主的恳谈会涉及外包服务也要求外包方参加。

### 【范本01】物业服务外包控制程序

#### 物业服务外包控制程序

##### 1. 目的

对物业服务分包实施控制，确保服务质量满足客户的要求。

##### 2. 适用范围

适用于本公司管辖物业范围内外包项目的管理。

##### 3. 引用文件

3.1 ISO 9001 : 2008标准的7.4条款。

3.2 质量手册的7.4章节。

##### 4. 职责

4.1 总经理负责合格外包商的批准、撤销及外包合同的签订。

4.2 品质部负责组织调查、筛选评审清洁、绿化及公共秩序维护等项目的外包商，编制合格外包商名单；工程部负责工程维修等项目的外包商，编制合格外包商名单。

4.3 财务部负责各类外包业务的资金结算。

4.4 工程部负责外包工程的方案审定、预算审核、施工监督、竣工验收，协助管理处对外包业务的监督、检查、验收。

#### 4.5 各责任部门负责对外包业务的日常监督、检查、验收。

#### 5. 工作程序

| 流程图                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 负责部门/人          | 过程描述                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 支持性文件及记录                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <pre> graph TD     A[初选外包商] --&gt; B{审批}     B -- 是 --&gt; C[外包合同及方案评审]     B -- 否 --&gt; A     C --&gt; D{审批并签订合同}     D -- 是 --&gt; E[对分包业务控制]     D -- 否 --&gt; C     E --&gt; F{外包商的年度评审是否合格}     F -- 是 --&gt; G[续签外包合同]     F -- 否 --&gt; H[取消外包业务]     H --&gt; A     </pre> | 品质部             | <ol style="list-style-type: none"> <li>选择外包商，要求如下 <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 具备承担外包业务的资质</li> <li>(2) 与外包业务专业对口，且有一定的实践年限</li> <li>(3) 能履行外包合同的义务与责任，企业具有一定的信誉</li> <li>(4) 对所外包的业务，能达到质量要求与行业技术标准</li> </ol> </li> <li>编写《外包商调查报告》</li> <li>筛选质量好、信誉高、速度快、具备资质的两家外包商</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 《外包商调查报告》附：外包商资质材料                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 总经理             | 总经理批准其中一家最优外包商，经总经理批准的外包商由品质部纳入“合格外包商名单”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 合格外包商名单                                      |
| <pre> graph TD     A[外包合同及方案评审] --&gt; B{审批并签订合同}     B -- 是 --&gt; C[对分包业务控制]     B -- 否 --&gt; A     C --&gt; D{外包商的年度评审是否合格}     D -- 是 --&gt; E[续签外包合同]     D -- 否 --&gt; F[取消外包业务]     F --&gt; A     </pre>                                                                   | 相关业务部门分管副总经理    | <ol style="list-style-type: none"> <li>外包方提供外包合同初稿及外包方案</li> <li>外包合同评审，填写“合同评审表” <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 品质部、工程部及相关业务部门审查外包合同条款，要求其明确写清：外包范围、工作内容、质量标准、技术要求、双方应负的责任、处罚条款等，并审查是否符合服务质量要求</li> <li>(2) 财务部评审外包费是否符合市场行情</li> <li>(3) 对于续签的外包合同，根据市场行情对外包条款进行评审，并按《合同评审表》决定是否续签</li> <li>(4) 分管副总经理对分管部门的外包合同提出评审意见</li> </ol> </li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 合同评审表                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 总经理             | 由总经理做最后的裁决，对成本进行控制，确认可以合作的给予签批                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                              |
| <pre> graph TD     A[对分包业务控制] --&gt; B{外包商的年度评审是否合格}     B -- 是 --&gt; C[续签外包合同]     B -- 否 --&gt; D[取消外包业务]     D --&gt; A     </pre>                                                                                                                                              | 分管副总经理相关业务部门工程部 | <ol style="list-style-type: none"> <li>零星土建、装修、公用工程外包业务 <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 工程部依据合同中的实施要点及有效附件对施工过程进行不定期监督抽查，发现不符合技术要求或操作规程，发出“整改通知”，限期整改，监督抽查结果记录于“监督检查记录表”上</li> <li>(2) 竣工后，由工程部组织施工方及相关部门依据合同约定进行验收，填写“零星工程验收评审表”报分管副总经理签署意见，总经理批准后进行工程结算</li> <li>(3) 工程验收不合格的向外包方发“整改通知”，直至验收合格后方可进行工程结算</li> </ol> </li> <li>设施设备维修保养外包业务 <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 各业务部门负责外包方例行保养的跟踪检查，确认保养工作、记录并保存相关联。对检查中发现保养标准不符合项，向外包方发出“整改通知”，外包方按要求的工期、质量进行整改，否则按违约条款处罚</li> <li>(2) 相关业务部门根据设施设备的管理要求以及合同的有效附件进行日常检查（包括巡视检查及监督检查），对属于外包方的问题，向外包方发出“整改通知”，外包方按要求的工期、质量进行整改，否则按违约条款处罚</li> </ol> </li> <li>清洁、绿化、白蚁防治等外包业务 <ol style="list-style-type: none"> <li>按外包合同的具体要求进行日常检查并记录，对属于外包方的问题向外包方发“整改通知”，外包方按整改要求整改，否则按违约条款处罚</li> </ol> </li> </ol> | 保养记录（由外包方提供）<br>整改通知<br>零星工程验收评审表<br>监督检查记录表 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 品质部工程部          | <ol style="list-style-type: none"> <li>工程部、品质部每年组织相关部门对外包商的服务质量和水平进行一次评审，填写《外包商评审报告》，报总经理审批</li> <li>必要时，可临时组织对外包商的评审</li> <li>对于在 ISO 9000 质量体系运行前已提供承包服务的外包商，品质部、工程部组织对其统一进行一次评审，合格者直接列为合格外包商</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 《外包商评审报告》                                    |
| <pre> graph TD     A[外包商的年度评审是否合格] -- 是 --&gt; B[续签外包合同]     A -- 否 --&gt; C[取消外包业务]     C --&gt; A     </pre>                                                                                                                                                                      | 总经理             | 年度定期评估中不合格者取消外包业务，由品质部、工程部报总经理批准后，在“合格外包商名单”中删除                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 总经理             | <ol style="list-style-type: none"> <li>根据“外包商评审报告”，并综合考虑当年市场行情，合格者续签外包合同</li> <li>续签外包合同必须重新经过外包合同评审</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                              |





6. 支持性文件及记录
  - 6.1 外包商调查报告。
  - 6.2 外包商评审报告。
  - 6.3 合格分包商名单。
  - 6.4 合同评审表。
  - 6.5 整改通知。
  - 6.6 零星工程验收评审表。
  - 6.7 监督检查记录表。
  - 6.8 保养记录（外包方提供）。
7. 附页

## 【范本02】保洁外包作业指导书

### 保洁外包作业指导书

#### 1. 目的

为规范保洁外包管理工作，确保环境卫生达到保洁标准，特制定本作业指导书。

#### 2. 适用范围

适用于环境保洁的外包管理工作。

#### 3. 作业规范

作业规范如下表所示。

保洁外包作业规范

| 作业项目   | 作业内容                                                                                                                                                                                                                                                  | 岗位                                  | 作业记录            |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| 外包方的选择 | (1) 根据客户要求，选择、确定合格外包方，并与其签订《清洁服务承包合同书》<br>(2) 客服中心指定人员作为公司的监控人员，负责对外包方的服务质量进行监控<br>(3) 外包方每月28日前，提交下月的清洁作业计划；每月5日前，提交上月工作报告及问题的整改情况                                                                                                                   | 品质运营部经理<br>采购部经理<br>客服中心经理<br>环境管理员 |                 |
| 监控     | (1) 日检：监控人员每日会同外包方现场负责人对清洁服务质量进行一次检查，并在“清洁服务工作检查记录表”上记录，双方签字确认<br>(2) 月检：客服中心经理组织责任人会同外包方经理或以上级别负责人、现场负责人，共同对服务质量每月至少进行一次全面检查和考评，具体检查时间和方法不提前通知外包方，客服中心根据检查结果填写记录，双方签字确认后各留一份<br>(3) 半年检：品质运营部每半年组织对外包方清洁服务质量进行检查，具体的检查时间和方法，不提前通知外包方，检查结果作为对外包方的考核依据 | 客服中心经理<br>环境管理员<br>信息员<br>品质运营部     | 清洁服务工作<br>检查记录表 |
| 评审     | (1) 每月评审主要以日检和月检记录的不符合项作为评审依据，不符合项包括轻微不合格项和严重不合格项，在服务合同中应确定每日、每月不符合项的限度<br>(2) 每月8日前对外包方的服务效果进行总结评估，填写“月度清洁服务工作评估表”，交外包方确认，并抄送公司品质运营部评估表作为是否扣减外包方服务费用的重要依据<br>(3) 不合格项的判定依据按照《清洁服务质量检查标准》及《清洁服务质量评审细则》中相关规定执行                                         | 环境管理员                               | 月度清洁服务<br>工作评估表 |