

# 营区物业管理社会化应重点把握的几个环节

沙成明,孙雷霆

(海军勤务学院,天津 300450)

**摘要:**随着军民融合发展的不断深入,营区物业管理社会化越来越受到军队各单位的重视,如何选好、用好和管好物业服务企业,使其更好地为军队服务,是一个值得研究的课题。本文认为在实行营区物业管理社会化过程中应重点把握确定方案、招标采购、合同签订和日常监管4个环节的管理,并就其进行了初步探讨。

**关键词:**物业管理;社会化;重点环节

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.26.143

## 1 前言

随着军民融合发展理念的不断深入,军队营区物业管理社会化逐渐深入人心,特别是近年来的一系列物业管理社会化政策,进一步推动了军队营区物业管理社会化的发展,各单位开展营区物业管理社会化的积极性不断提高。营区物业管理社会化要做好,关键在选好、用好和管好物业服务企业,在具体实施过程中,要重点把握好确定方案、招标采购、合同签订和日常监管4个环节的管理,本文结合工作实际,对如何抓好这4个环节的管理谈谈自己的体会。

## 2 深化需求调研论证,明确保障方案

制定明确具体的保障方案是物业管理社会化顺利开展的前提和基础,为此,要开展深入的调研论证,做好各方面统筹协调,弄清各相关部门真实保障需求、测算经费投入,从而制定准确合理的保障方案。

(1)要做好摸底调查,弄清底数现状。军队营区各营房年代差异大,质量状况差异大,要对营区土地、营房以及给排水设施、变供电设施、消防设施、照明设施、供热系统、空调及通风系统等附属设施设备进行仔细排查,掌握数量质量状况,为准确合理测算保障需求打好基础。另外,要弄清营区水电气热运行管理现状,特别是电梯、中央空调、锅炉等特种设备的运行管理模式,分析现行模式存在问题和不足,为下一步优化运行和保障方式打好基础。

(2)要做好统筹协调,确定保障需求。军队营区不同部位归口不同部门管理,且物业管理内容广泛,涉及绿化、保洁、维修、消防等由不同部门负责,故军事设施建设部门作为物业管理牵头单位要加强与各相关部门间沟通协调,整合各部门需求,共同确定物业保障范围、项目、内容和标准,委托一家物业公司管理,实现资源集约优化配置。

(3)要做好调研论证,准确测算经费。物业经费测算没有明确的定额标准,要在市场调研基础上,结合单位保障现状和人员配置一般要求,做好充分论证。具体来说,要明确各岗位人员配置要求,合理测算人员需求;要了解各岗位人员基本工资及福利待遇,合理测算人工成本;要了解专项维修保养行情,合理测算专项维修费用;要对单位清洁用品、绿化用品及设施设备日常损耗量进行统计分析,准确测算各类耗材所需经费等,通过统计分析、调研论证,最终确定实施物业管理社会化所需经费。

## 3 抓好招标采购管理,选聘优秀企业

物业管理社会化关键看企业,为选出优秀的企业,要采用

公开招标的方式,通过充分竞争,优中选优,确定物业服务企业。招标文件在招标中起着明确的导向作用,其编制的好坏直接决定选定物业服务企业的优劣,编制时要高度重视,并突出以下几点:

(1)保障需求要详细。保障需求是招标文件的核心部分,要将前期提出的需求详细具体地写入招标文件,对物业服务企业所服务的区域、服务的项目和内容、服务标准、人员要求及其他特殊要求等要详细列明,让投标单位目标明确、有的放矢。特别是单位比较看重的服务,要突出重点予以强调。另外,一些容易忽视的细节要明确指出,避免将来产生纠纷。例如:保洁耗材、绿化苗木和日常维修配件谁提供,绿化、管道疏通所需各类机械设备谁提供,生活垃圾分类、外运和处理谁负责,营房日常维修范围如何定等。

(2)评标办法要合理。一是要采用综合评估法,弱化价格权重。侧重是物业服务企业的能力和服务水平,不应把价格作为决定是否中标的主要因素,防止出现低价低质的情况,建议将价格权重控制在25%以内。二是要突出企业的业绩和资信。随着物业服务市场“放改服”,原有企业资质要求已取消,无法像以往通过资质来选定企业,要用好企业业绩和资信信誉这两个指标,选出综合实力强、信誉好的物业服务企业。三是要重视项目经理和管理团队。物业服务要依靠项目团队的现场管理,项目经理和管理团队的能力水平决定了物业服务水平的高低,因而评分标准要重视项目经理和管理团队资质业绩指标。四是要关注服务保障方案。物业服务方案是物业服务的依据,是否符合招标人实际、能否达到招标人要求,既体现了物业服务企业的能力水平,也体现了物业服务企业的重视程度,要在评标中重点关注,设置打分项时要具有可操作性,能体现各单位差别。

(3)招标文件要审核。招标文件编完后,要通过军队或地方专家库,随机抽取3-5名物业管理和经济类专家对招标文件及招标控制价进行审核,对其中不严密、不规范或者不合理的部分进行修正,特别是有无已停止颁发的奖项和资质要求、有无限制性排他性条款等,对于专家的意见建议,结合单位情况批判地进行吸收,进一步完善招标文件和招标控制价,使其更加合法、合规、合理。

## 4 严把合同签订关口,明确权利义务

物业服务合同是规定双方权利义务的重要法律文件,是明确物业服务企业服务内容的重要文件,也是后期管理的重要法律依据,因此合同签订环节务必引起高度重视。

(1)合同内容要一致。中标单位确定后,甲乙双方及时就合同条款进行沟通协调,务必注意合同载明的服务范围、服务价款、服务周期、质量标准等实质性条款,不能背离招标文件,必须与招标文件一致。此外,对于投标文件明确的项目经理人选、管理团队和其他服务人员的资质和数量、各类设备的配置,以及中标人的服务承诺等,要一并写入合同,提高对乙方的约束力。

(2)服务方案要细化。签订合同时,乙方应基于投标文件中服务方案,结合甲方单位实际和具体要求,进一步细化服务条款,建立各项制度,明确各项服务内容的维保周期和标准等。对于高压配电室、消防、电梯、锅炉等高危和特种设备,必须制定专门维保方案,明确专业维保单位资质。服务方案经双方认可后列入合同附件,作为下一步执行的标准依据。

(3)权利义务要明确。要在合同中明确双方权利义务,保障双方的合法权利。特别是甲方对乙方依法监管、建议和督促的权利,以及组织物业服务满意度调查和服务质量考核,并有权根据满意度调查和服务质量考核情况,对乙方采取相应的具体奖惩措施的权利。

(4)合同审核要重视。合同草拟完成后,协调内容涉及的需求、采购、财务和监管部门进行联审,各需求部门重点审核提报的需求等是否满足,采购部门重点审查招标文件条款等是否落实,财务部门重点审查付款金额、方式等是否合规,监管部门重点审查监管权是否明确、监管方式是否可执行等。另外,要委托单位法务对合同进行合法性审查、合规性检查和实践性审查,确保合同合法、合规和贴合实际。

### 5 强化日常监督管理,提高保障质效

物业服务水平关键在于实干,对于甲方,就是要监督物业服务企业按照合同约定和相关要求,不折不扣的履行服务保障义务,建议从以下几个方面加强监管。

(1)加强组织领导。一是实行单一领导和多方指导并存的管理模式。物业服务企业由营房部门或服务保障部门直接管理,实行单一领导,落实管理责任主体,避免“九龙治水”,管理部门统一负责物业服务企业的日常管理、考核、费用结算和纠纷处理等各项事务。同时,根据绿化、维修、消防、保洁等不同物业服务内容,分别接受机关相应部门的业务指导和监督,形成齐抓共管局面。二是同步加强军队和物业服务企业管理人员的业务培训。定期组织军队管理人员业务培训,提高管理人员专业水平和管理水平;同时,加强物业服务企业在军队管理制度、要求方面的培训,使其更加了解和掌握甲方需求,及时调整管理方法,提高服务水平。

(2)完善监督检查机制。一是加大公示力度。将总体服务方案在营区主要位置以及局域网上进行公示,同时,在卫生间、设备间等具体部位,张贴该部位服务内容、标准要求等,并开通线下及线上投诉箱,广泛接受使用单位监督和投诉。二是建立不定期检查和定期综合检查相结合的检查制度。各监管部门每月随机开展不定期检查,发现问题立即督促整改,并做好检查记录;同时,定期组织一次综合检查,各监管单位参加,对照服务内容标准,进行全方位检查,形成检查报告。三是建立抄告制度。对于检查中发现的问题,要求物业服务企业立即整改,不及时整改的,以书面形式抄告物业服务公司,对于多次抄告仍不

整改的,将视为合同违约,并被列入军队黑名单,一定时期内禁止参与军队项目。

(3)优化考核评价机制。一是细化质量评分标准。将行业标准、军队标准和项目服务方案相结合,根据物业服务不同内容,制定详细的评分标准,提高考核可操作性。例如,将值班人员在位率,绿化成活率、设施设备完好率、维修及时率、卫生保洁状况等作为考核指标。二是丰富拓展考核内容。从两方面对物业公司服务进行考核,包括物业服务检查情况和被服务对象满意度,两者综合得出最终考核结果。其中,检查情况根据平时不定期检查和定期集中检查,以及整改情况综合评定;服务对象满意度通过平时投诉和定期问卷调查情况确定。通过拓展考核内容,达到既符合标准又让群众满意目的。三是严格落实奖惩制度。根据考核结果,按照合同约定实施相应的奖励或惩罚,通过经济手段提高物业服务企业的重视程度和服务水平。

(4)强化保密监管。保密就是保安全,军营是特殊的场所,物业服务企业在军营内服务时人点多,务必要抓好保密监管。一是签订保密合同,明确保密事项、要求和责任等,从法律上强化其保密责任。二是限定活动场所,规定服务人员的活动场所,严禁出入其他场所,从空间上降低其接触秘密的机率。三是抓好人员政审,对物业服务企业的现场管理和服务人员逐个进行政审,确保人员安全可靠。四是固定各类人员,物业服务企业派驻人员确定后,没有特殊原因,不得随意更换,如需更换必须报军队单位审批。五是加强保密教育。定期组织物业人员保密教育,增强保密意识,使其自觉遵守各项规定。

### 6 结束语

营区物业管理社会化是军队营区日常管理的发展趋势,本文对其实施过程中确定方案、招标采购、合同签订和日常监管4个关键环节进行探讨,以期对单位营房部门有所启发,采取有力措施提高物业管理社会化水平,确实让好的举措发挥好的作用,促进营房管理更加高效、服务保障更加有力。

### 参考文献

- [1]董宁铸,任志刚.“五个步骤”破解物业管理之困[J].军事设施建设,2016(5):44-46.
- [2]王晓菊,赵明,周晶晶.高校物业管理服务效益与质量提升对策研究[J].现代物业,2020(4):30-31.
- [3]臧鹏.机关物业服务招标采购新思路[J].中国政府采购,2018.
- [4]汪海洋.谈如何做好物业服务方案[J].中国物业管理,2016(1):68-70.
- [5]黄信勇.基于社会化物业管理的高效物业标准化管理研究[J].产业科技创新,2019(1):111-114.
- [6]冷景威.军队营区物业服务标准体系构建浅析[J].产业论坛,2020(10):74-75.