

T/SPM002-2-2023

ICS 03.080

A12

T/SPM

上海市团体标准

T/SPM002-2-2023

代替 T/SPM002-2023

上海市设施管理示范项目评审要求

Shanghai Facility Management Demonstration Project Review Requirements

2023-09-01发布

2023-10-01 实施

上海市物业管理行业协会 发布

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

本文件由上海市物业管理行业协会提出。

本文件由上海市物业管理行业协会、上海现代服务业联合会、国际设施管理协会IFMA中国共同发布。

本文件由上海市物业管理行业协会标准化工作委员会归口。

本文件由上海市物业管理行业协会组织实施。

本文件起草单位：上海市物业管理行业协会、上海中企物业管理有限公司、上海上实物业管理有限公司、均豪不动产管理(集团)股份有限公司。

本文件主要起草人：周宏伟、潘国强、严镇贤、陈颖嘉、陈若、蔡斯嘉、张学政、褚晓成、高清廉、陈明君、顾剑雍。

本文件为首次发布。

首批承诺执行单位：上海中企物业管理有限公司、上海上实物业管理有限公司、均豪不动产管理(集团)股份有限公司、北京观水科技信息服务有限责任公司。

目 次

前言

1 范围

2 规范性引用文件

3 术语和定义

4 总要求

5 特定要求

5.1 设施管理战略制定

5.1.1 理解组织及其环境

5.1.2 确定设施管理服务的范围

5.1.3 制定设施管理战略方针

5.1.4 制定设施管理目标策略

5.2 设施管理组织和人员

5.2.1 政策

5.2.2 角色、职责和权限

5.2.3 应对风险和机遇的措施

5.2.4 设施管理目标及其实现的策划

5.2.5 资源

5.2.6 能力

5.2.7 知识

5.3 运营与维护

5.3.1 软服务

5.3.1.1 服务目标策划

5.3.1.2 服务范围

5.3.1.3 基础要求

5.3.1.4 能力要求

5.3.1.5 服务标准要求

5.3.1.6 服务交付要求

5.3.1.7 业务连续性要求

5.3.2 硬服务

5.3.2.1 建筑物

5.3.2.2 建筑系统

5.3.2.3 基础设施和场地

5.3.2.4 家具、固定装置和设备

5.3.2.5 人身安全保障

5.3.2.6 维护

5.3.2.7 工作管理系统（评估、计划、协调、安排、执行、跟踪、衡量工作的过程）

5.4 空间管理

5.4.1 不动产管理

5.4.2 租赁管理

5.4.3 空间规划

5.4.4 工位管理

5.4.5 预定管理

5.4.6 共享办公

- 5.4.7 搬迁管理
- 5.4.8 空间成本核算
- 5.5 过程管理
 - 5.2.5.1 需求策划
 - 5.2.5.2 确定服务水平协议
 - 5.2.5.3 交底和交付
 - 5.2.5.4 测量和评价
 - 5.2.5.5 持续改进
- 5.6 信息和技术管理
 - 5.6.1 文件化信息
 - 5.6.2 创建和更新信息
 - 5.6.3 文件化信息的控制
 - 5.6.4 设施管理信息和数据的要求
 - 5.6.5 信息安全管理
 - 5.6.6 信息安全事件管理
 - 5.6.7 信息系统管理
- 5.7 可持续管理
 - 5.7.1 能源管理
 - 5.7.2 水管理
 - 5.7.3 材料和消耗品管理
 - 5.7.4 废弃物管理
 - 5.7.5 工作场所和场地管理

5.8 创新管理

5.9 供应链管理

5.10 EHS 环境职业健康安全管理

5.11 支援性服务

5.11.1 行政支援

5.11.2 企业事务

5.11.3 核心业务支援

6 项目评审

6.1 评审准则

6.2 评审模式

6.3 评审结果

6.4 评审自律

7 服务质量评价与改进

附录 A（规范性附录）

上海市设施管理示范项目评审要求

1 范围

本标准规定了设施管理服务的术语和定义以及通用要求、特殊要求、项目评审、服务质量评价与改进的要求。

本文件适用于本市行政区域内实施设施管理服务的项目。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

ISO41001:2018 设施管理 管理体系 要求及使用指南

GB/T 36688-2018 设施管理 术语

GB/T 36689-2018 设施管理 交底 一般要求

GB/T 40046-2021 设施管理 质量评价指南

GB/T 40059-2021 设施管理 战略寻购和协议制定指南

GB/T 41473-2022 设施管理 办公场所空间管理指南

GB/T 41474-2022 设施管理 运作与维护指南

设施管理 过程管理指南

3 术语和定义

GB/T 36688-2018 界定的术语和定义适用于本文件。

注1：在本文件中，术语“组织”指提供设施管理服务的设施管理组织，即物业管理服务企业。

注2：在本文件中，术语“最高管理者”指设施管理组织（物业管理服务企业）的最高管理者。

注3：在本文件中，术语：“需求组织”指设施管理需求企业，即业主方。

4 总要求

4.1 凡申报项目应是物业服务企业正在实施设施管理服务的项目；

4.2 物业管理服务合同签署单位应与申报单位一致；

4.3 提供设施管理服务的项目应是为单一业主提供支撑其主营业务发展的综合性管理服务；

4.4 综合性管理服务应包含综合管理、客户服务、设备设施管理、秩序维护服务、保洁服务、绿化服务等 5 个内容齐全。

4.5 申报项目在申报之月的前一年内项目无失信记分、项目经理无失信记分、无责任事故、无有效投诉和媒体曝光事件；

4.6 申报项目物业管理服务须满 1 年以上（以物业管理全委托服务合同签订日期为准）；

5 特定要求

5.1 设施管理战略制定

5.1.1 理解组织及其环境

（1）物业管理服务企业（以下简称组织）须对组织、需求组织（业主、客户）及各内外部因素及环境进行充分识别并确定，并将其文件化；

（2）外部因素是指不在企业的直接控制或责任范围内，但有可能潜在地影响组织运营和资源的因素；内部因素是指那些由组织直接控制并负责的因素；

（3）内外部因素包括但不限于企业方针、企业目标、竞争环境、营商环境、成本与效益分析、业务风险和应急规划等。

5.1.2 确定设施管理服务的范围

（1）物业管理服务企业对提供设施管理服务的相关方进行梳理，相关方包括但不限于业主、业主的客户、内部客户、内外部服务供应商等，对其需求和期望进行解读并文件化；

（2）充分了解需求组织和内外部服务供应商，确认组织所能提供的设施管理服务输出的能力、内容和水平；

（3）组织根据内外部因素、环境和相关方需求期望的结果确定设施管理服务范围及内容，同时确保其具备充分的适用性；

（4）对提供设施管理服务的资源进行分级分类管理，确保设施管理服务根据业务类型和级别进行准备适配和投入；

5.1.3 制定设施管理战略方针

（1）根据理解组织及其环境结果、设施管理服务的范围结果制定设施管理战略，同时设施管理战略为设施管理方针的输入；

（2）组织的设施管理战略须与需求组织的战略目标相承接，对其战略目标的实现起到支持和协同作用；

（3）组织根据设施管理战略制定设施管理方针，并与设施管理战略目标及方向相一致，且

与需求组织的特性和要求相对应；

(4) 对设施管理战略及方针进行持续评价和改进，保证其能主动适应不断变化的外部环境，确保组织持续获得竞争优势；

(5) 由最高管理者负责推动，全员参与，在内部对设施管理战略及方针进行发布并系统宣贯，确保设施管理战略被组织内战略层、战术层员工充分理解；

(6) 适宜时，向相关方传递，使其服务或产品的交付结果与我方战略目标实现相匹配。

5.1.4 制定设施管理目标策略

(1) 组织根据设施管理战略方针制定设施管理目标及策略，并与需求组织目标相一致；

(2) 设施管理目标与策略须与设施管理战略及方针的目标及方向相一致，并与需求组织的特性和要求相对应；

(3) 设施管理目标与策略须进行文件化信息管理；

(4) 对设施管理目标进行持续评审和更新，保障其对设施管理战略及方针实现的支持；

(5) 设施管理目标应为具象且可测量、监视的结果目标，可为客户满意度、经营收入、利润、SLA 合格率等，定期进行目标结果对标及绩效评价；

(6) 设施管理策略应为具体的实现目标的内容和措施，同时有具象且可测量、监视的结果目标；

(7) 定期对设施管理目标与策略完成结果进行绩效评价，确保其结果与目标一致；

5.2 设施管理组织和人员

5.2.1 政策

(1) 组织根据设施管理战略、方针进行策划相应针对性配套政策；

(2) 政策须对组织的设施管理的目标实现及运行交付起到支持和促进作用；

5.2.2 角色、职责和权限

(1) 在组织内部分配并沟通相关角色的职责和权限；

(2) 最高管理者应分配职责和权限，以：

①确保与组织已制定的设施管理战略方向及方针和目标相一致；

③制定和更新设施管理计划；

④确保资源、程序及供应链充分支持设施管理目标的实现；

⑤确保设施管理规划对于需求组织的服务交付具备适宜性、稳健性、充分性和有效性；

(3) 组织内部根据政策确定架构、角色、职责和权限，并做文件化信息管理；

- (4) 确保确定的组织架构及职能能够为需求组织和组织的战略目标服务；
- (5) 各层级角色对自身及组织的设施管理目标绩效负责，定期对设施管理目标过程与结果进行监视和测量并做绩效评价及报告；
- (6) 组织通过宣贯说明的方式来保持各层次角色对于其职责和权限清晰的理解和认知；

5.2.3 应对风险和机遇的措施

(1) 组织应充分了解并识别风险机遇，针对识别的风险机遇进行针对性的应对策划，并对风险进行管理控制；

(2) 组织应策划：

- 应对风险和机遇的措施，同时考虑这些风险和机遇将随着时间发生变化；
- 在设施管理过程中保障措施的有效性；

(3) 风险和机遇识别应：

- 识别充分和全面，可从技术、财务、环境、社会、政治、商业、声誉、组织等方面进行；
- 对风险和机遇的识别应包含显性可见的及隐性潜在的；
- 对风险和机遇进行准确详尽的描述，以确保被充分解析；
- 按照所识别的风险和机遇，视具体情况实施措施；

(4) 风险管理控制措施涉及：

- 编制用于已确定风险的可实施预防措施的计划；
- 编制用于启动和实施风险响应措施的计划；
- 编制用于在风险事件之后提供临时运行能力的计划；
- 编制用于服务恢复运行的计划；
- 将所有这些计划整合归入设施管理过程；
- 确保文件化信息可用于评价风险响应是否有效；

(5) 风险管理措施的结果应：

- 确保风险经过管理控制及应对后不会对服务预期结果产生严重的负面偏离影响；
- 预防或减少非预期的结果和影响；
- 确保业务连续性和应急准备；
- 实现持续改进。

(6) 确保风险管理的预期结果应：

- 理解应引起特定风险响应的准则；

——确保在所需的时间范围内进行响应时有可用的适当资源；

——确保进行充分的培训；

——某项经识别风险的发生的可能性；

——评估发生的可能影响；

——考虑采取潜在措施预防或减少发生的可能性；

——考虑采取潜在措施减少发生的影响（即减轻）；

——任何剩余风险的可接受程度；

（7）实现风险管理的持续改进涉及：

——学习其他设施和组织的经验；

——识别改进机会和威胁；

——进行事后评审以识别经验教训；

——与当前风险和新兴风险方面有关的政府安全和紧急服务的联络；

——与需求组织内部风险策划功能的联络；

5.2.4 设施管理目标及其实现的策划

（1）组织根据设施管理目标进行目标实现的策划；

（2）设施管理目标的实现策划应：

——确定有效的实施路径；

——确定所需相关方、资源和预算；

——确定相关方责任人；

——确定整体及过程中阶段的完成时间；

——确定整体及过程中阶段的完成结果；

——确定结果评价及应用；

5.2.5 资源

（1）根据设施管理战略、方针、目标及服务内容确定服务交付所需资源，资源可为内部，也可以为外部，外部资源可通过寻购、采购等方式获得；

（2）对资源进行评估、监督、监视、测量，保证所提供服务交付的结果符合需求组织的需求和期望；

(3) 资源可为人员、财务、技术、材料、设施设备、供应商等。

5.2.6 能力

(1) 组织根据设施管理战略、方针、目标及所需要交付的设施管理服务结果确定能力要求；

(2) 能力要求为设施管理服务交付所需并达到的应用知识和技能；

(3) 能力应包含：

——促进和保障设施管理战略、方针、目标的实现；

——为组织增加设施管理价值和知识；

——客户需求和期望探索和识别；

——客户需求和期望转化；

——设施管理服务的研发和交付；

——业务连续性、一致性的保障；

——业务合规性的保障

——风险管理和控制；

——资源整合和协调；

——质量管理；

(4) 对相关人员进行能力建设，能力建设途径可为内外部培训学习、行业交流、学术研讨等；

(5) 对人员进行人岗匹配并做胜任力考核评估，确保能力可以实现预期结果；

(6) 关键岗位人员须进行系统学习并相关持证，如：设施管理国家标准培训合格证、国际注册设施管理师（中级）等。

5.2.7 知识

(1) 组织确定必要的知识，用于设施管理过程的运行，以获得合格的产品和服务；

(2) 组织根据设施管理战略、方针、目标及设施管理服务范围确定知识的范围、内容和要求；

(3) 根据组织架构、角色、职能、权限，确定知识内容获取的路径和范围；

(4) 组织须审视评估现有的知识，确保其能保障设施管理战略、方针、目标的实现；

(5) 组织应确定获取更多知识的渠道和路径，保持能力优势；

(6) 知识须持续保持积累和更新，应对不断变化的内外部需要和发展趋势；

(7) 知识的范围可为：

——法律法规；

——行业标准；

——竞品；

——专业知识、业务技能；

——经验；

5.3 运营与维护

宜基于设施管理策划内容开展设施管理及服务的实施工作。

设施运营管理，包含建筑物系统及其他与之相关设备的运行、接受工作请求和协调，包含硬服务、软服务以及能源管理三方面内容：

—硬服务。其运行范围包含：暖通空调系统、电梯系统、给排水系统、视频监控、门禁、电力、能源管理等各方面子系统，通常安排人员进行值守或定期检查（即巡检）；运行操作包含运行操作和工况监控，主要包括启停设置、关键参数设置、实施参数调整等，并通过智能化系统监测和实施调整，辅助以人员值守、巡检等方式确保现场高效、可靠运行；

—软服务。其运行范围包含：清洁服务、消杀服务、安保服务、景观绿植服务、餐饮服务、前台热线服务、邮件、交通（专车\班车）服务等专项服务内容；

—能源管理。其运行范围包含：执行能源管理计划，以最低的能源费用实现等品质的服务，降低运营成本。

—设施维护维修，包含计划及非计划性维护、维修、更换等内容；

宜对工作请求（包含需求组织和设施管理团队内部的报单及请求）进行响应、处理、追踪及反馈。工单及工作请求的创建、审批、接受、关闭和验证等全流程管理可通过信息化管理进行动态化的跟踪及管理。

—工程改造（小型及大中型改造），包含运维过程中由运维团队主导的改造项目。

小型工程整改主要涉及到因需求组织发展需要而导致的空间变化、建筑物和设备更新等原因发生的一定金额的工程改造项目。

5.3.1 软服务

5.3.1.1 目标策划

（1）软服务目标应于设施管理目标、需求组织服务采购目标与需求一致；

（2）软服务目标应归属于项目整体目标，并做相关目标指标的要求；

（3）软服务目标指标应与项目整体目标、需求组织服务采购目标与需求同频，当主体目标有调整时须进行相应的调整；

5.3.1.2 服务范围

(1) 软服务范围应包含：清洁服务、消杀服务、安保服务、景观绿植服务、餐饮服务、前台热线服务、邮件、交通（专车/班车）服务等专项服务内容；

(2) 需求组织的行政、会议、会务等泛行政服务亦纳入软服务范围内；

(3) 狭义范围内可理解为硬服务以外的行政后勤保障服务均可归类为软服务；

(4) 软服务具有个性化特征，组织应根据需求组织特征及需求针对性策划并提供。

5.3.1.3 基础要求

(1) 岗位员工的招聘应对标服务合同的相关约定，确保人员服务能力符合合同要求；

(2) 当需求组织对于岗位及人员的要求有更新时，组织应及时做出响应进行相应调整；

(3) 软服务岗位人员应根据服务范围内容取得相应证书，以符合相关法律法规的要求；

(4) 岗位员工应经过系统的岗前培训及考核，员工具备岗位胜任力后进入工作岗位进行服务交付；

5.3.1.4 能力要求

(1) 岗位员工应持续对岗位服务标准进行学习和固化；

(2) 岗位员工对于证书应根据复审要求进行复证；

(3) 岗位员工应根据需求组织的需求进行相应的能力建设和知识的学习，进行相关提升，以符合需求组织要求；

(4) 管理人员应建立全面系统的培训学习计划，并设置相应的培训、考核机制，以对员工的能力知识掌握情况进行管控，确保结果符合岗位要求；

(5) 岗位员工及管理层应具备基本的客户需求识别解析并进行软服务策划的能力；

(6) 对岗位员工胜任能力进行持续性跟踪评估，

5.3.1.5 服务标准要求

(1) 因软服务具有个性化特点，应根据需求组织特征、需求、前期投标方案、服务合同、服务水平协议（SLA）等进行服务标准（SOP）策划；

(2) 服务标准的策划结果应符合需求组织服务采购目标及服务合同的要求；

(3) 服务标准策划结果应形成相关文件，例如作业指导书、工作指引、程序文件；

5.3.1.6 服务交付要求

(1) 组织应根据服务范围、内容、标准策划的结果，系统规划软服务交付工作计划；

(2) 按交付工作计划准确开展业务，对服务过程和结果进行跟进与验收；

(3) 对于交付结果质量进行对标评估，对不符合内容进行及时整改闭环；

(4) 对软服务交付涉及的资源进行统筹，以内外部资源维度进行切分和深化，内部资源通

常以组织内部的人财物为主，外部资源根据业务内容进行专项策划，主要以服务供应商采购进行设施分包；

(5) 涉及使用设施分包进行软服务交付的，应制定服务供应商管理方案，并进行交底、培训、考核；

(6) 组织应与需求组织有效沟通，确保准确掌握需求组织的服务采购目标、需求期望、标准要求，并与服务交付相关方（内外部资源）保持业务标准一致性宣贯和认知，确保服务交付过程和结果符合需求组织要求；

(7) 5.3.1.7 业务连续性要求

(1) 对软服务进行业务连续性考量，对服务流程、场景、对象、资源等进行充分的识别和评估；

(2) 对评估结果策划针对性预案，方案应具有预防、改善、控制、应急处置、复原功能和效果；

(3) 方案应具备清晰、易懂、强实践操作性，并进行准确的流程与环节的规划设计；

(4) 方案应明确实施主体、责任方、协同对象及其相关负责的内容、标准、流程；

(5) 对方案制定系统的培训考核机制，对相关方落实培训考核，对员工的掌握要求进行强监管；

(6) 建立备案机制，在紧急情况下进行充分应对，保障服务不受影响而受迫中断；

(7) 预案、备案应根据需求组织业务及内外部环境的变化而及时调整，同时相关运行机制亦进行关联性调整。

5.3.2 硬服务

5.3.2.1 建筑物

建筑物、构筑物范围包括：办公、生活区域的建筑物、构筑物。

建筑物管理包括一下五项：

注册登记

建筑物、构筑物范围包括：办公、生活区域的建筑物、构筑物

应对所管辖范围内的建筑物、构筑物进行注册登记管理，建立业务范围内建筑物、构筑物台账，保存建筑物、构筑物相关资料。

应在本单位建筑物、构筑物有新增或拆除时及时更新建筑物、构筑物台账和技术资料。

风险评估

管理组织者应开展建筑物、构筑物的风险评估，建筑物、构筑物风险评估可采用定性风险分

析和可靠性鉴定两种形式。

每年组织开展一次管辖范围内建筑物、构筑物的定性风险分析，确认建筑物、构筑物目前的安全状态。定性风险分析主要依据建筑物、构筑物使用年限、基本现状、检查发现问题和维护保养情况等。

应根据不同类型建筑物、构筑物的可靠性要求，有针对性的组织开展建筑物、构筑物的可靠性鉴定工作，关注高风险及关键区域的建筑物。

建筑物、构筑物在下列情况下，应组织开展建筑物、构筑物可靠性鉴定：

- 建筑物、构筑物大修前的全面检查
- 重要建筑物、构筑物的定期检查、检测
- 建筑物、构筑物改变用途或使用条件的鉴定
- 建筑物、构筑物超过设计基准期继续使用的鉴定
- 为制订建筑物、构筑物维修改造规划而进行的普查

房屋管理

大厦、栋号、楼层、房号标志明显，大堂内布置合理并设立引路方向平面图，驻大厦各单位名录标识在大堂内显著位置

无违反规划私搭乱建，无擅自改变房屋用途现象

大厦外观完好、整洁；外墙是建材贴面的，无脱落；是玻璃幕墙的，清洁明亮、无破损；是涂料的，无脱落、无污渍；无纸张乱贴、乱涂、乱画和乱悬挂现象

室外招牌、广告牌、霓虹灯按规定设置，保持整洁统一美观，无安全隐患或破损

空调安装位置统一，冷凝水集中收集，支架无锈蚀

封闭阳台统一有序，色调一致，不超出外墙面；除建筑设计有要求外不得安装外廊及户外防盗网、晾晒架、遮阳篷等

房屋装饰装修符合规定，未发生危及房屋结构安全及拆改管线和损害他人利益的现象

检查与维护保养

依据建筑物、构筑物风险评估结果，组织制定本单位建筑物、构筑物维护保养计划。

建筑物、构筑物维护保养计划应包括单位、周期、责任、内容、要求等，并关注高风险及关键区域特殊要求。

每年按照制定的建筑物、构筑物维护保养计划组织各部门对建筑物、构筑物实施维护与保养。

组织编制本单位建筑物、构筑物检查表，明确建筑物、构筑物检查的内容、周期和要求，按照附录（房屋建筑物、构筑物检查表）执行。

每季度最后一周定期组织各部门开展建筑物、构筑物的检查，对检查发现的问题应纳入纠正与预防系统进行管理。

安全生产部（EHS）对建筑物、构筑物管理工作进行跟踪和监督：

- 对监督本单位生活区建筑物、构筑物的管理工作负责
- 参加由综合部每季度定期组织开展对建筑物、构筑物的检查。
- 对建筑物、构筑物季度检查发现的问题，下达纠正与预防措施。
- 对建筑物、构筑物纠正预防工作的开展实施进行跟踪管理和监督。

回顾

每年对建筑物、构筑物管理工作进行回顾，确保建筑物、构筑物管理的适宜性、有效性。

每年对实施的建筑物、构筑物维护项目进行回顾，确保维护的质量，并为建筑物、构筑物维护队伍的选择提供依据。

5.3.2.2 建筑系统

定义：完整的物理设施，包括电气、HVAC、给排水、管道运输、布线、电梯、供暖、消防、通行、热力、弱电及其智能化系统、其他专用系统，一旦安装，往往是建筑物的永久性功能。

5.3.2.3 基础设施和场地

（1）组织管理

设备设施管理工作目标的确定和展开，组织机构的建立及人员培训，各项规章制度的制定、贯彻和实施。

（2）资料档案管理

- 设备技术档案资料的保管；
- 设备运行、维护、管理等提供信息资料。

（3）安全运行管理

- 安全作业培训教育。
- 建立安全运行制度。
- 设施设备状态管理。

（4）保养与维修管理

- 建立设备档案登记卡。
- 编制设备计划维护总表。
- 发出维护保养指令工作单。
- 维护保养计划的落实跟踪检查。

—有计划地组织巡查。

—设施设备使用与维护管理。

—设施设备修理管理。

(5) 设备设施科学管理

设施设备技术改造与更新管理。包括技术改造、更新项目的确定和计划的编制、改造、更新的组织和实施。

—动力设施设备（管网）管理。包括安全运行、维护监测和供能管网管理等。

—设施设备经济管理。包括设施设备投资、固定资产折旧、修理费用、改造更新资金管理等。

—设施设备信息形态管理。包括信息系统的建立，信息的分类和处理，计算机化、网络化、智能化在设施设备管理中的应用等。

(6) 场地管理

生产现场 6s 管理。包括

整理 (SEIRI) — 目的：腾出来空间，空间灵活的使用，避免误用，打造清爽的作业场所。

整顿 (SEITON) — 目的：作业场地一目了然，清除寻找物品的时间，整整齐齐的工作环境，清除过多的积压物品。

打扫 (SEISO) — 目的：稳定品质，减少工业生产伤害。

清洁 (SEIKETSU) — 目的：造就明朗现场，维系上面 3S 成果。

安全 (SECURITY) — 目的：构建起安全生产的环境，所有的作业应构建在安全的前提条件下。

素养 (SHITSUKE) — 目的：塑造有好习惯、遵守规则的员工，塑造团队精神。

(7) 空间管理-场地需求策划

通过合理的经济测算及分析，在租赁、购买、建造或调整现有设施空间中做出选择。

场地需求的策划一般包含以下方面内容：

——制定、复核和实施不动产总体规划，包含自有和租赁资产的中长期规划；

——确定恰当的投资组合，即不同类型、不同地区资产组合，按一定比例投资的集合管理；

——将不动产规划与战略性商业规划相结合，以合适的时间、价格、在合适的地方获得合适数量的业务活动空间；

——进行新租赁或替代现有不动产，以卖出或租约终止的方式处置旧的不动产；

——以响应需求组织战略或业务的调整、提高办公环境和效率为目的，进行办公场地的重组、

改造及重新装修，并由设施管理部门进行策划、给予响应。

5.3.2.4 家具、固定装置和设备

固定资产管理：涉及资产位置、状态、调拨及设备台账，折旧、租赁台账、资产报废、盘点等相关活动及记录。

5.3.2.5 人身安全保障

物理安全和防护：涉及确保设施的基础设施及其使用和管理方式，提供令人满意和高效的工作环境，遵守法律法规，满足财务绩效目标，反映有效的公用事业服务和成本，并保护周围的社区和环境。

5.3.2.6 设施维护及维修管理

确保基础设施涉及的所有元素都得到服务，以便它们高效、可靠和安全地运行。它包括进行常规维护，定期预测，预防和纠正性维护活动。

—设施维护活动包括定期或不定期的检查、调整、润滑、清洁（非值勤）、油漆、更换零部件、局部修理以及其他非计划的破损修整及防范。

—设施维护策略一般包含纠正性维修、预防性维护、预测性维护、基于可靠型的维护。

5.3.2.7 工作管理系统（评估、计划、协调、安排、执行、跟踪、衡量工作的过程）

工作管理系统应体现评估、计划、协调、安排、执行、跟踪和衡量工作的过程，以便将工作任务和活动传达给具有特定任务的个人或团队及行业；完成工作所需的时间和完成工作的日期 / 时间；支持管理和跟踪运营和维护活动的效率和有效性的职能。

设施管理系统评价包含结果评价、过程评价以及能力评价。

主要以约定的服务水平协议作为评价指标，通常包含以下几个方面内容：

—业务连续性保障：评估因系统故障而导致生产、生活、工作中断。评估重要及关键设备是否受到影响；

—预防性保养及时完成率：评估按照预防性维护计划工单完成率；

—维修及时完成率：评估工作请求响应时间以及完成率；

—清洁服务质量：评估室内外清洁情况；

—综合服务及前台：服务请求的响应时间及完成情况；

—安保执勤遵守情况；

—关键运行参数：评估设备的完好率，设备的可用率，设备综合效率，设备设施运行效率，设备故障率，平均故障间隔期，平均修理时间，设备备件库存周转率，备件资金率，维修费用率，检修质量一次合格率，返修率等运行参数符合要求的情况；

—人力资源绩效：关键员工的流失率、平均空缺时间、人员能力；

—安全、能源、合规性评价。

客户满意度评估

在规定的时段，通过访谈、问卷等形式进行服务满意度调查，对服务的整体满意度进行打分和评价。

—设施管理服务满意度主要包含设施管理硬性服务和软性服务两个方面。常规周期为一年一次。

—服务满意度调查对象宜包含设施管理服务的最终用户，也宜包含需求组织的管理层和相关方。

财务及成本

财务及成本指标评估主要包含预算与开销、维护及维修开支、无预算开支、能源消耗等方面经济相关费用支持及管理。

宜利用设施管理团队自身基准以及行业基准，分析管理成本的节约率，人均服务成本改进率。

过程评价

业务管理者不能对每个活动都进行管控，宜识别关键控制点，及时发现自身问题并不断改进，进而消除需求组织的运作风险。

能力评价

设施管理团队的能力主要包括需求管理能力、策划能力、自管服务的服务能力以及对外部服务供应商的监管能力。

服务供应商能力评价主要关注服务水平、技术能力、管理能力、组织管理能力、策划能力等。

服务改进与优化

宜针对服务监管和审核过程中发现的问题和不足，落实设施管理服务缺陷的整改和质量的提高，并制定设施管理服务优化方案。

5.4 空间管理

空间管理：是针对工作场所内从事具体业务活动的场地单元进行规划、分配、布置、运行与维护的设施管理服务。

办公场所空间管理：通过管理需求组织的物理空间资产，包括准确跟踪和管理组织空间，管理占用信息，以协助用户解决空间问题，提高空间利用效率，并预测未来的空间需求。

空间管理服务合约（项目）可包含单一需求组织的单个空间、单一需求组织的多个空间、多个需求组织共享的单个空间等多种业务类型。

5.4.1 不动产管理

不动产管理：对需求组织不动产的登记、登记簿、登记图册、权属证书等进行办理与管理，保障不动产权利人的合法权益，提高不动产的使用效率和价值，保障不动产的安全和合法性，优化不动产的配置和结构。

不动产管理的评价内容包括登记簿、权属证明、权属变更、抵押、出让、征收等事项的办理情况。不动产管理的评价要素包括但不限于不动产权属明确、不动产登记与变更准确及时、不动产保险有效、不动产税务合法合规等。

5.4.2 租赁管理

租赁管理：对需求组织租用或出租的空间资源进行合同签订、履行、监督、续约、退租等管理活动。

租赁管理的评价内容包括租赁合同的合法性、合理性、有效性，租赁空间的质量、功能、位置，租金的水平、支付方式，租赁期限的长短，租赁关系的稳定性等。租赁管理的评价要素包括但不限于租赁合同的签订合法合理、租赁合同的执行有效及时、租赁合同的变更适当灵活、租赁合同的终止清晰、规范。

5.4.3 空间规划

空间规划：根据需求组织的发展战略、核心业务需求、人员规模等因素，对现有或预期的空间资源进行分析、评估、设计、调整等规划活动。空间规划可分为三个阶段：

- a) 战略性长期计划（5年或以上）：展示设施管理组织如何统筹空间资源以支持需求组织核心业务目标，概述未来5年或更长时间内业务将在何处扩展、收缩或保持稳定，包括国家或区域的宏观经济预测、与需求组织核心业务目标相符的宏观及微观商业环境、房地产市场信息、可持续发展前景、可获得的人力资源便利性、员工数量的趋势、产品和资本预算计划等。
- b) 战术性中期计划（2年~5年）：从目前的位置进展到长期设想目标的2年~5年的计划。投资组合和配置场景是根据已知的和预期的条件来开发和评估。场景是基于已知条件和可接受的假设选项创建的。目的是将需求组织业务、运营和文化等目标转化为办公场所策略。
- c) 运作性短期计划（0年~2年）：着眼于未来2年的项目和运营管理，短期的时间框架允许空间规划项目的开发、实施和管理，以及建筑物的可持续功能。随着预测的实现，短期计划可按季度执行。根据中期计划的方向和分析，空间分配在既定区域内进行。空间规划的评价内容包括空间规划的目标、原则、方法，空间布局的合理性、灵活性、

适应性，空间功能的完善性、协调性，空间效果的美观性、舒适性等。

空间规划应以空间用户行为特征、需求组织核心业务特征与战略需要、设施与建筑环境特征、空间内部环境特征等为基础，包括但不限于：

- 远程或在工作场所工作的员工人数和频率；
- 员工在不同空间进行的活动的类型和持续时间；
- 员工对不同空间工作环境的偏好与需求；
- 需求组织的组织结构与组织管理风格；
- 需求组织的文化特征与跨文化管理需求；
- 需求组织核心业务工作流程与工作性质；
- 空间室内气候与空气质量；
- 空间噪声与振动；
- 空间自然采光与照明。

5.4.4 工位管理

工位管理：对空间内部的工作区域进行管理，根据工作人员的数量、职能、需求等，合理分配和调整工位，提高工作效率和满意度。

工位管理的评价内容包括工位数量的充足性、工位布局的合理性、工位环境的舒适性等。

为提高空间内组织生产力，工位管理宜针对需求组织实现其总体战略目标的需要，促进需求组织部门间协同配合、内外部业务流程的协调衔接、以及人员间交流互动，提升需求组织核心业务效率。评价要素包括但不限于跨部门/跨组织沟通频率、部门间战略/目标一致性、跨部门/跨组织任务数量、需求组织业务流程总时间/财务成本等。

为提高空间内人员福祉，工位管理宜及时响应并满足人员的基本需求和个性化需求，关注人员身体与心理健康，缓解工作焦虑，提升主观幸福感与使命感。评价要素包括但不限于需求组织员工旷工率、员工流失率、员工投诉率、推定解雇案发率等。

5.4.5 预定管理

预定管理：对空间内会议室、培训室等公共空间与设施进行预定申请、审批、使用、取消等管理活动。

预定管理的评价内容包括预定系统功能、预定流程规范、预定权限设置、预定冲突处理等。预定管理的评价要素包括但不限于预定流程的便捷性、准确性和可靠性，预定规则的公平性、透明性和合理性，预定行为的规范性、协作性和有效性。

5.4.6 共享办公

共享办公：由多个组织或单一组织内部不同部门及人员对特定办公场所空间进行共享使用，从而实现空间资源最大化利用的空间管理实践。共享办公可包含多种类型：

- 需求组织将闲置或过剩的空间资源提供给外部有办公空间需求的人员或其他组织进行共享使用；
- 需求组织根据自身核心业务流程与工作性质特征采用非固定方式对空间资源进行灵活分配，由需求组织内部部门或人员根据实际需要进行共享使用；
- 同时具备多种特征的综合型共享模式。

共享办公的评价内容包括需求组织的需求与目标、共享办公的模式与规模、实施的效果与挑战等。

共享办公的实施宜基于促进员工与部门间交流协同、加强与外部伙伴/客户间合作、节约空间成本与资源消耗等目的，评价要素包括但不限于共享办公模式的合理性、合作方之间的融洽度、协议的完善性、环境的开放性、收益的分配机制等。

5.4.7 搬迁管理

搬迁管理：组织因为扩张或缩减等原因，对现有空间资源进行迁移或更换等的管理活动。

搬迁管理的评价内容包括搬迁计划制定与监督、搬迁物品管理、搬迁设备安置与拆装测试、搬迁总结与评估等。搬迁管理的评价要素包括但不限于搬迁原因的必要性、搬迁计划的可行性、搬迁成本的合理性、搬迁过程的顺利度、搬迁总结的满意度等。

5.4.8 空间成本核算

空间成本核算：对空间管理过程中产生的各项成本进行统计、分析和归集的管理活动，旨在反映空间管理的效益和效率，为空间管理决策提供依据。

空间成本核算宜遵循以下步骤：

- a) 建立空间库存：对需求组织或项目的空间资源进行统一的登记、分类、编码和测量，形成空间数据的基础。空间库存应包括空间的位置、面积、功能、属性、使用情况等信息，以及与空间相关的费用、收入、效率等指标。
- b) 制定空间成本核算方法：根据不同的目的和对象，选择合适的计量单位、分摊原则、计算公式等，确定空间成本的计算方式。常用的空间成本核算方法有全面成本法、直接成本法、目标成本法等。
- c) 执行空间成本核算：根据选定的核算方法，利用空间库存数据，按照一定的周期和频率，对需求组织或项目的空间使用进行成本分析和评价，形成空间成本报告。空间成本报告应包括空间成本的总体情况、分项情况、变化趋势等内容。

d) 应用空间成本核算结果：根据空间成本报告，对需求组织或项目的空间使用进行评估和优化，提出改进措施和建议，为空间管理和决策提供支持。

空间成本核算的评价内容包括核算的方法、步骤、指标和规范，需求组织可选择内部记账、部门分摊空间占用成本的方式确保空间的高效使用。空间成本核算指标包括但不限于空间容量与空缺、人均面积/单位面积人数、空间占用率与空置率、空间使用率、灵活空间比例等。

空间成本核算评价要素包括但不限于空间成本核算方法的科学性、数据的真实性、结果的准确性等。

5.5 过程管理

5.5.1 需求策划

- (1) 通过探索和识别将需求组织提出的需要依次转化为要求和需求并与需求组织确认；
- (2) 根据需求内容和目标、期望对服务产品进行设计和策划，形成实施方案；
- (3) 确定服务交付所需资源（含相关方、服务供应商）、能力，形成交付方案；
- (4) 组织根据实际情况对需要交付的服务活动（过程和结果）进行资源匹配度、相关方胜任能力、结果符合度、目标达成度、绩效、成本、效益等方面的策划和评估；
- (5) 根据评估结果调整优化实施方案，确保其交付结果符合预期；

5.5.2 确定服务水平协议

- (1) 根据实施方案的目标结果确定服务水平协议；
- (2) 服务水平的方式：
 - 输入型规范，也称为规定性的规范，在此方式下，频率和质量都得到了充分说明；
 - 输出型规范，也称为基于绩效的规范，在此方式下，规定了期望的结果，并且通过服务供应商以实施方案的形式确定了运行和方法；
- (3) 服务水平协议的过程：
 - 确定需要提供服务的范围；
 - 定义条件和重要参数（重要参数包含实施方案内输出交付主题的组织架构、SLA 管理者及管理方式、各流程、各请求及响应程序等）；
 - 识别并确定服务水平和输出的质量；
 - 确定方法（包括资源、分配、实施路径等）；
 - 绩效指标集和测量（确定绩效测量准则和目标）；
 - 差距和争议解决；

——紧急情况和状态的解决及恢复；

(4) 服务水平协议应包括：

——目标结果；

——服务水平；

——质量要求；

——服务标准；

——合规要求；

——应急预案；

——绩效；

(5) 须得到组织、需求组织、服务供应商等相关方的理解、确认和接受；

(6) 须经过相关方审查，确保其持续的相关性和适用性；

(7) 需要建立响应的绩效测量工具并定期评审。

5.5.3 交底和交付

(1) 组织根据实施方案和服务水平协议确定需要交底的相关方和内容，编制交底计划和交底文件；

(2) 交底计划应确定：

——项目全过程中的工作阶段和关键节点；

——每个工作阶段中决策制定的依据；

——工作各阶段内的活动及它们的顺序；

——活动中用到的信息和数据的来源；

——相关方要参与的活动及其所扮演的角色；

——可能会涉及或要咨询的其他相关方；

——每个阶段和关键节点应交付的成果及交付方式；

(3) 相关方应包含：

——需求组织代表；

——运营方或运营团队；

——设施经理；

——服务供应商；

——最终用户；

——各环节上下行对象；

(4) 组织须开展相关方的影响分析，以确定各相关方在实施方案交付过程中可能产生的关联性影响，评估最终交付结果与目标预期的符合度；

(5) 开展相关方的交底活动；

(6) 交底的内容应包含：

——设计（策划）交底；

——设施管理交底；

——财务交底；

——法律法规交底；

——事务交底；

——采购交底；

——合同交底；

(7) 交底过程的输出为：

——需求说明；

——交底文件（所有与客户和用户相关的需求、目标、资源、项目背景及其他任何符合的工作文件）；

——纪要记录；

(8) 组织及相关方根据确定的实施方案及交底内容结果进行服务交付；

(9) 服务交付的供应商选择须综合考虑能力、成本、风险及其他限制性因素，根据实际情况选择内部组织、外部服务供应商或内外部服务供应商相结合的方式；

(10) 交付活动应建立交付计划表，确定目标结果、相关方、责任人、完成时间、阶段性完成标志等，并按计划实施；

(11) 对交付过程和结果进行监视、测量和绩效评价；

(12) 交付过程和结果须与目标期望密切对标，确保最终结果符合目标预期；

5.5.4 测量和评价

(1) 组织须对设施管理目标、策略及服务过程结果进行监视、测量和评价；

(2) 组织应确定监视、测量和评价的范围内容，以及与战略目标的关系；

(3) 建立有效的设施管理绩效准则，包括财务绩效和非财务绩效的准则；

(4) 建立绩效基准，用于绩效结果对标和评价；

(5) 评估监视、测量、分析和评价的方法，确保适用和结果有效；

(6) 确定执行监视和测量的频次并按期实施；

- (7) 确定监视和测量的结果进行分析和评价的频次并按期实施；
- (8) 对测量和评价活动进行文件化信息管理；
- (9) 对设施管理绩效的有效性和支持性进行评价；
- (10) 建立一个输出和报告绩效的框架和机制；

5.5.5 持续改进

- (1) 持续对设施管理服务过程和结果进行总结复盘，对满足要求的方面进行提炼和沉淀，对不满足要求的方面进行纠正和预防；
- (2) 定期对设施管理战略、方针、目标、策略进行评估，确保其保持竞争力和优势，并于需求组织战略目标、需求组织及相关方的特性和要求相一致；
- (3) 持续对能力、知识进行提高，主动积极做出服务改进、成本降低和绩效提升；
- (4) 不断提高自己对于风险的抵御、应对和恢复能力，持续降低负向作用及影响，确保经营生产质量与效率；
- (5) 形成一种持续的、积极的方法，以对影响其服务的内部和外部问题因素进行识别、评价和管理；
- (6) 寻求创新，包括为了需求组织的战略目标和利益而在其工作方法和成果方面实施新的解决方案和变更；
- (7) 正视差距，寻找有效弥补的措施方法，做针对性策划实施；
- (8) 持续改进的方面可为：
 - 成本；
 - 资源；
 - 技能；
 - 知识；
 - 服务质量；
 - 产品质量；
 - 成果；
 - 客户满意度；
 - 流程和程序；

5.6 信息和技术管理

信息和技术管理：对设施管理项目所涉及的各种信息和数据的收集、处理、存储、传输、共享和使用的过程，以及对相关信息系统的建设、运行、维护和保护的过程。

5.6.1 文件化信息

文件化信息：设施管理项目所产生或使用的各种文件、图纸、报告、记录等书面形式的信息，包括纸质和电子文件。文件化信息应具有完整性、准确性、一致性、可读性和可追溯性等特征，应按照规定格式、内容和结构进行编制，应按照规定周期和方式进行归档和备份。

评价范围：设施管理项目的所有文件化信息，包括 RE 资料、项目计划、合同、报告、会议纪要、通讯录、工作日志等。

评价内容：文件化信息的完整性、准确性、一致性、可读性、可追溯性等。

评价要素：文件化信息符合设施管理项目的要求，无遗漏、错误、矛盾、模糊等问题，能够有效支持设施管理项目的实施和监督。

5.6.2 创建和更新信息

创建和更新信息：设施管理项目在执行过程中所产生或修改的各种信息和数据，包括设施状态、运行参数、故障记录、维修记录、改造记录、更新记录等。创建和更新信息应及时反映设施管理项目的实际情况，应按照规定标准和方法进行采集、录入、校验和审核，应按照规定权限和流程进行修改和确认。

评价范围：设施管理项目的所有创建和更新信息，包括信息的来源、方式、时间频率等。

评价内容：创建和更新信息的及时性、有效性、合理性、规范性等。

评价要素：创建和更新信息能够及时反映设施管理项目的实际情况，有效支持设施管理项目的决策和改进，符合设施管理项目的规范和流程。

5.6.3 文件化信息的控制

文件化信息的控制：对文件化信息的分发、使用、变更和废止等活动的管理，包括文件化信息的编号、版本、状态、分发范围、使用期限等。文件化信息的控制应防止文件化信息的遗失、损坏、泄露和误用，应该有明确的权限分配、存储位置和归档方式，应按照规定程序和记录进行变更和废止。

评价范围：设施管理项目的所有文件化信息的控制，包括信息的编制、审核、批准、发布、分发、存储、保管、归档等。

评价内容：文件化信息的控制的安全性、保密性和可获取性等。

评价要素：文件化信息的控制能够确保文件化信息的质量和完整性，防止文件化信息的丢失、损坏、泄露等风险，符合设施管理项目的规范和流程。

5.6.4 设施管理信息和数据的要求

设施管理信息和数据的要求：对设施管理项目所需或所用的各种信息和数据的质量、数量、类型、格式等方面的规定，包括设施管理信息和数据的来源、范围、内容、精度、频率等。设施管理信息和数据应符合设施管理项目的目标和任务，应满足设施管理项目各方利益相关者的需求，应遵循相关法律法规和行业标准。

评价范围：设施管理项目对设施管理信息和数据的要求，包括信息和数据的类型、格式、内容、精度等。

评价内容：设施管理信息和数据的合理性、充分性、明确性等。

评价要素：设施管理信息和数据能够满足设施管理项目的目标和需求，能够有效指导设施管理项目的实施和监督。

5.6.5 信息安全管理

信息安全管理：对设施管理项目所涉及的各种敏感或机密信息和数据的保护，包括信息安全策略、制度、措施等。信息安全管理应防止或减少信息安全风险，如信息泄露、篡改、破坏等，应保障信息安全目标，应符合相关法律法规和行业规范。

评价范围：设施管理项目对信息安全管理，包括信息安全的策略、制度、措施等。

评价内容：信息安全管理的机密性、完整性、可用性等。

评价要素：信息安全管理能够保护设施管理项目的所有信息免受未经授权或非法的访问、使用、修改、复制或销毁等威胁。

5.6.6 信息安全事件管理

信息安全事件管理：对设施管理项目发生或可能发生各种影响信息安全的事件或情况的处理，包括事件识别、分析、响应、恢复等。信息安全事件管理应及时发现并控制事件影响范围，应尽快恢复正常业务运行，应查明事件原因并采取改进措施，应记录并报告事件情况。

评价范围：设施管理项目对信息安全事件的管理，包括信息安全事件的识别、报告、响应、处理、恢复等。

评价内容：信息安全事件管理的及时性、有效性、规范性等。

评价要素：信息安全事件管理能够及时发现并报告任何影响或可能影响设施管理项目信息安全的事件，能够及时采取有效的应对措施，减少损失，恢复正常，并进行根本原因分析和改进措施。

5.6.7 信息系统管理

信息系统管理：通过规划、设计、开发、测试、部署、运维和优化等活动，保证项目所

使用的各种软件和硬件系统能够满足项目的功能需求，并具有可用性、可靠性、可维护性和可扩展性等特征。信息系统管理应该有明确的需求分析、系统选择、系统集成和系统评估等环节。

评价范围：各类设施管理信息系统，包括建筑物、设备、基础设施等的管理和维护。

评价内容：

——功能性：系统能够满足设施管理的各项需求，如资产登记、维修计划、故障报修、预算控制、能耗监测等。

——可用性：系统易于使用和操作，如界面设计、响应速度、数据准确性、错误提示等。

——可靠性：系统稳定和安全，如故障恢复、数据备份、权限控制、防病毒等。

——可维护性：系统易于更新和改进，如技术支持、版本升级、用户反馈等。

——可扩展性：系统能够适应设施管理的变化和发展，如新增功能、兼容性、互联互通等。

——可集成性：系统能够与其他管理信息系统模块进行集成，如数据、业务、权限、样式等。

评价要素：功能覆盖率、用户满意度、故障率、维护成本等。

5.7 可持续管理

5.7.1 能源管理

5.7.1.1 能源管理的范围

物业能源管理主要是指针对所管理的建筑物内日常使用的水、电、燃油、天然气等能源的管理。

5.7.1.2 能源管理的要求

1、实行公司、项目、部门多级管理制度, 能耗管理中节能应贯穿于设施管理服务全过程，需要全体员工参与和实践。

2、公司应安排相关职能部门负责制订公司范围的节能减排管理目标、技术节能和管理节能减排的措施/策略，并对全过程进行监视和测量。

3、由项目管理处/服务中心负责人、下属部门负责人/主管/领班、工程管理部门相关专业人员等组成项目能源管理小组，负责制订项目能源管理指标、技术节能和管理节能细则/制度/

方案/策略，报公司运营品质部审批，并组织实施能耗管理。每年进行能耗管理结果的检查、监视、测量与数据分析，及时改进或调整相关工作。

4、能源管理的过程

- 1) 项目管理处/服务中心应识别项目节能管理过程，建立和实施节能管理指标和方案，识别项目消耗的能源包括：水、电、气(煤气、天然气等)、蒸汽、油(汽油或柴油)等。
- 2) 项目负责人负责组织确定能源消耗定额、指标，包括：
 - a) 供方提供能源的能力及对项目能耗的管理要求；
 - b) 公司对项目能源消耗的考核指标；
 - c) 业主方的需求或期望；
 - d) 项目能源实际需求预测，工程管理部门应在提高终端用能效率、优化用能方式等基础上，确定项目实际能源消耗量；
 - e) 采用技术节能/管理节能措施对能源消耗量的影响。

5、能源管理措施/策略

- 1) 开展能源管理的标准化工作，在满足需求的基础上减少资源使用过程中的浪费现象，规定合理的服务提供标准(如：根据各季节气候的转换变化制定规定中央空调系统的供冷/暖温度标准、照明系统的照度标准、给水系统供水量标准、各区域空调、照明开关时间标准等)，并将这些标准纳入到各系统运行管理标准中，确保节能减排措施得到有效实施。
- 2) 根据需要配置完备的能源管理设施设备，并确保完整完好，(如：配置必要数量的计量仪表进行能源消耗的计量监测，掌握能源消耗规律，为能源成本核算和监控提供科学依据)。
- 3) 定时抄录水、电、燃气、柴油等消耗量，积累原始数据，为统计分析提供第一手分析资料，及时发现、制止能源使用中的异常情况。
- 4) 编制每月能源报表，并作量化统计和分析，挖掘节能潜力，每年对用能作评估。
- 5) 定期检测计量表具，防止耗能误差。
- 6) 宜对中央空调使用业户的冷(热)量能源消耗实施分表计量收费。

- 7) 利用建筑设备智能化集成管理系统，通过各系统间的联动控制和信息交互，使建筑内的能源使用达到优化控制。
- 8) 在满足业户使用需求的前提下，优化用能设备的运行时间和参数，研究各用能设备何时可降低负荷，并根据季节变化及时调整。
- 9) 根据年度工作计划，及时对用能设备维修保养，使设备处于良好状态下的经济运行。
- 10) 每年需做能源管理年报，对能源进行对比分析并汇总当年能源数据及下一年度节能措施。
- 11) 定期开展节能宣传活动，应使相关人员了解节能降耗的意义，知晓节能降耗的方法，并参与节能降耗管理，通过必要的节能降耗改造，实行能源回收利用，以获得节能降耗效果。

5.7.2 水管理

5.2.7.2.1 水管理的范围

物业水管理主要包含建筑物生活给水系统（冷、热）、空调水系统、消防水系统、绿化及水景、中水回用系统、污水处理及排放系统、雨水排放系统等。

5.2.7.2.2 水管理的要求

- 1、公司相关部门负责水管理规程的制订和修订；
- 2、项目管理处/服务中心根据合同约定和要求制订建筑物水系统运行过程监视和测量管理的《实施细则》，提报公司相关部门审核和审批，并在相关部门备案；
- 3、工程管理部门负责执行水管理规程和相关文件。
- 4、水管理的工作内容

应按照技术资料管理要求，建立水系统的原始资料档案（含更新、改造）和运行与维护管理资料档案（纸质文档和电子文档），并实时进行资料维护与更新。

应按照设备的运行与维护管理要求，规范执行水系统设施设备的巡检和养护，保障其安全稳定运行。

应按照设施设备间的管理要求，规范执行，严格管理。

应规范执行水系统表具管理,对设施管理服务区域内的公共用水计量水表和消防用水计量水表及业户两级分表编号登记,并建立台帐;发生表具更换应在台帐上予以注明。

5.7.3 材料和消耗品管理

所使用的材料消耗品能按规定的方法储存、保管、入库和出库。

仓库内的物料及清洁剂在有效使用周期,清洁剂 MSDS 内容齐全。

库房内防火标识及防护物品齐全,遵守定人采购、仓库管理员发放、员工领用记录、盘点的规定。

对具有腐蚀性物品,单独存放于稳妥、安全的地方并进行明显标识。

库房门前通道不得堆物,保证安全通道畅通。

库房重地严禁火种,严禁吸烟。

5.7.4 废弃物管理

5.7.4.1 生活垃圾管理

根据《上海市生活垃圾管理条例》,以减量化、资源化、无害化为目标,按照分类投放、分类收集、分类运输、分类处置的全程分类体系建立健全管理过程,实现源头减量和资源循环利用。

5.7.4.2 装修垃圾管理

根据《上海市建筑垃圾处理管理规定》规范管理。

设置专门的装修垃圾堆放场所;不得将生活垃圾、危险废物混入装修垃圾堆放场所。

保持装修垃圾堆放场所整洁,采取措施防止扬尘污染。

装修垃圾袋装,集中驳运。

鼓励装修垃圾产生单位和个人对可资源化利用的装修垃圾进行分类投放。

5.7.4.3 危险废物管理

1、识别危险废物

固体废物分为三大类:一般固体废物(生活垃圾、一般工业垃圾)、危险废物、可回收固体废物、建筑垃圾。

1) 一般固体废弃物是指生活、办公、生产过程中产生的不可回收的废弃物。

2) 可回收固体废物包括可回收纸类、可回收金属类、可回收塑料类、报废设备和器材类、报废家私等。

3) 危险废物包括：HW06 废有机溶剂与含有机溶剂废物、HW08 废矿物油与含矿物油废物、HW12 染料、涂料废物、HW29 含汞废物、HW31 含铅废物、HW34 废酸、HW35 废碱、HW 49 其他废物等。

4) 建筑垃圾包括废弃砂石、瓦块、废混凝土块等。

2、固体废弃物的收集与贮存

应对进行危险废物收集、贮存、转移的相关人员或外包方进行培训与教育，确保其了解废物的分类、储存、处置等方面的法规要求。

危险废物收集容器和收集场所应该采取防渗漏、防流失、防遗洒的控制措施，避免污染土壤和周围环境；易燃危险废物周围，应采取必要的消防措施。

危险废物贮存地面防腐处理，场所应有雨棚、围堰，不同种类的危险废物要分类存放，应设置警示标志和危险废物识别标志，配备称重设备；危险废物的贮存期限不得超过一年。

危险废物库房由专人管理，定期对危险废物包装容器及贮存设施进行检查；作好危险废物情况的记录，记录危险废物的名称、来源、数量、入库日期、出库日期及接收单位等。

易燃危险废物储存场所，应采取防爆、消防等控制措施；易挥发有害物质废弃物应采取适当的通风措施。

3、固体废弃物的处置

从事处置危险废物的供应商，必须获得当地生态行政主管部门颁发的危险废物处置经营许可证，应核准危险废物经营类别、许可证的有效期限等是否符合要求。

跨境转移的危险废物，应获得移出地和接收地环境保护行政主管部门的批准，未经批准的，不得转移。

每次转移时，应妥善保管危险废弃物转移联单、处理协议及供应商资质证明材料。

一般固体废物包括工业生产垃圾及生活垃圾，它的处理由通过认证且签订合作协议处理商采取填埋方式，垃圾的填埋必须按照当地环保部门确定的地点进行填埋。

可回收固体废物，交给通过认证且已签订合作协议的可回用固体废物合作处理商处理。

督促施工单位完成建筑垃圾的处理，建筑垃圾在收集、贮存、运输、处置过程中必须采取防扬散、防流失、防渗漏或者其他防止污染环境的措施。不得在运输过程中沿途丢弃、遗撒垃圾。

处置建筑垃圾的单位，应当获得当地市容环境卫生主管部门的城市建筑垃圾处置核准

后,方可处置。不得将建筑垃圾交给个人或者未经核准从事建筑垃圾运输的运输和接收单位。不得将建筑垃圾混入生活垃圾,不得将危险废物混入建筑垃圾,不得擅自设立弃置场受纳建筑垃圾;不得随意倾倒、抛撒或者堆放建筑垃圾。

5.7.5 工作场所和场地管理

1. 空间管理

- 1) 主动与客户方场地管理接口人保持密切沟通,获知场地空间管理需求并及时了解空间使用变动信息。
- 2) 收集、核对场地空间数据,在空间管理系统上进行数据维护。
- 3) 结合客户方的要求,定期制定具有针对性的空间数据报告。
- 4) 新启用场地的空间管理系统上线工作(绘制系统图、图纸系统关联、录入场地基础信息)。
- 5) 接收、确认由于场地改造造成的楼层分布发生变更的信息并在空间管理系统上更新。
- 6) 根据场地分配信息,更新空间管理系统上场地基础信息,快速响应对更新数据成果负责。
- 7) 定期对场地空间管理进行自查自纠,针对自查流程中发现问题进行总结、归纳,减少在数据核查过程中再次发生的机率。

2. 办公环境控制要求

2.1 二次水箱水质控制要求

二次水箱水质标准需符合 GB 17051 《二次供水设施卫生规范》,规范执行。

2.2 室内办公环境控制要求

新风量要求不小于标准值;除有明确标准范围的参数指标外,其余参数指标均要求不大于标准值;

办公室的建议最小新风量按 $40\text{m}^3/(\text{h}\cdot\text{人})$,人均使用面积按 $5\text{m}^2/\text{人}$ 取值;

会议室的建议最小新风量按 $40\text{m}^3/(\text{h}\cdot\text{人})$,人均使用面积按 $1.5\text{m}^2/\text{人}$ 取值;集中布置的普通会议室区域须设立独立新风系统;

卫生间换气次数参照要求:10厕位(小便斗也算厕位)以下,标准为15次/小时;10厕位上,标准为10次/小时;

PM_{2.5}指标受室外影响很大,在室外PM_{2.5}超过 $200\mu\text{g}/\text{m}^3$ 时,室内要求去除率至少为85%;

其它未提及区域的参数指标可参考相关国标。

5.8 创新管理

5.8.1 服务力创新

应建立服务力创新机制，制定创新战略和实施计划，并提供计划实施所需的资源投入和保障。

应根据客户的需求和实际情况，开展创新服务，包括空间管理、行政与资产管理、企业不动产管理、维护管理、空间规划搬迁等，及提供各类个性化的特约服务，以提高持续创新性满足客户需求的能力。

应具备创新成果转化或创新服务模式推广能力。

应实施提升服务品质的改进或创新措施，有具体实施计划、实施过程和创新成果体现。

5.8.2 智能化创新

1. 智能化创新的范围

针对使用所管理建筑内各传感器收集汇总的数据，利用数据对设施设备进行管理和分析。

2. 智能化创新内容

使用 BIM（建筑信息模型）技术进行设施设备管理，通过建立虚拟的设施设备三维模型，利用数字化技术，为这个模型提供完整的、与实际情况一致的信息库。

3. BIM 模型建立和使用过程

3.1 系统建模

结合物业业主方和设施管理者双方对 BIM 系统的目标和功能要求设计 BIM 的应用和实施方案，按需选择建筑结构模型、机电模型、消防模型、环境模型，整合成统一的建筑 3D 可视化模型。

3.2 设备设施管理

应按设备运行状况统一管理要求，达成对空调、照明、电梯、能源、消防、监控、给排水、门禁系统运行情况的统一监控和展示。

对设施管理者重点监控的设施设备设定运行数据区间，数据异常自动定位和警告。

3.3 消防管理

消防点位纳入 BIM 管理系统，消防探头在 BIM 系统中可以被精准定位。

通过将监控系统和 BIM 系统相互联通快速有效地响应，快速识别威胁并对消防安全的异常情况并妥善处置，从而避免火情蔓延导致的人员伤亡和财产损失，确保建筑的安全。

3.4 停车监控

通过 BIM 管理系统实施监控、对数据的收集和分析让车场管理者更好地把握车场的负荷

情况，保障车场的管理工作更加高效和便捷。

3.5 客流监控与人员疏散

通过 BIM 大屏，建筑系统可以随时获取客流信息，包括客流量、流向、时段等；客流门禁系统采用现代化科技手段，与建筑系统的 BIM 技术相结合，能够实现多种实时监控和报警功能，提升建筑管理的效率和质量。

3.6 环境与绿色建筑

通过 BIM 管理系统与数据传感器结合，能够采集环境、能耗等多种参数信息并实时反馈至中心控制系统中进行记录，并用于综合分析、统计、诊断和排除异常等。

5.9 供应链管理

5.9.1 供应链寻购

企业应开展供应商寻源、供应商分级分类管理、采购执行与跟踪等活动。可包括：

- 应编制规范的采购管理制度。实现采购工作制度化，规范化，合理控制成本，加强内外部工作协调和提高工作效率。
- 应编制供应商认证管理机制，组建专业的供应商认证小组负责供方的认证和审批。
- 建立专业的采购管理系统。实现更高效、更透明、更合规的可持续采购，量身定制采购管理系统，通过管控公司的支出，大数据分析、流程自动化和供应链协作，打造可预测战略寻源、自动化采购执行与前瞻性供应商管理，从而降低成本，控制风险。
- 建立科学的产品服务选购机制。采购业务分级可分为战略采购、年度采购、集中采购、单项采购和紧急采购：

5.9.2 供应链管理

5.9.2.1 服务能力管理。为了给客户提供更好的服务，企业不但要提升自身服务能力，而且要通过一定的手段影响服务供应商的服务能力。

5.9.2.2 需求管理。服务项目是客户最基本的需求，同时也是需求管理的焦点。

5.9.2.3 客户关系管理。客户关系管理关注如何发展和保持客户关系。

5.9.2.4 供应商关系管理。供应商关系管理关注如何发展和保持供应商关系。

5.9.2.5 服务传递管理。服务传递管理是对服务企业员工或供应商，按照事先制定好的服务标准，将服务运营阶段所产生的服务产品传递给客户的过程管理。

5.9.3 供应链考核

5.9.3.1 检测、测量、分析和评价

5.9.3.1.1 企业应确定物业服务监控范围，设计的内容，宜包括：战略目标之间的关系；建

立绩效的数据；需要监控和测量什么；适用时的监视、测量、分析和评价方法，以确保有效的结果；何时进行监视和测量；何时对监视和测量的结果进行分析和评价等。

5.9.3.1.2 企业应保留适当的文件信息，作为结果的证据。

5.9.3.1.3 企业应评估物业服务的绩效和有效性。

5.9.3.2 内部审计

5.9.3.2.1 企业应按计划的时间间隔进行内部审核，以确保公司物业服务制度符合企业自身对物业服务的要求并得到有效的实施和保持。

5.9.3.2.2 企业应策划、建立、实施和保持审核方案，包括审核频率、方法、职责、计划要求和报告，其中应考虑相关过程的重要性和以往审核的结果。

5.9.3.2.3 企业应定义每次审核的审核准则和范围：

5.9.3.2.4 企业应选择审核员并进行审核，以确保审核过程的客观性和公正性；

5.9.3.2.5 企业应确保审核结果向相关管理层报告。

5.9.3.2.6 企业应保留文件化信息，作为审核方案和审核结果实施的证据。

5.9.3.4 改进

5.9.3.4.1 不符合与纠正措施。

5.9.3.4.1.1 当不合格发生时，企业应：

- 1) 对不符合项作出反应，并在适用时采取措施控制和纠正；
- 2) 评估消除不合格原因以使不合格不再发生或在其他地方发生的措施的必要性。

5.9.3.4.2 持续改进

- 1) 企业应持续改进物业服务的适应性、充分性和有效性
- 2) 企业应对识别、评价和管理影响其服务的内部和外部因素表现出持续的积极态度。它应寻求创新，包括实施新的解决方案，改变其工作方法和结果，以造福于需求组织。

5.9.3.4.3 预防措施

- 1) 企业应建立过程，主动识别服务提供和绩效方面的潜在差距，并评估采取主动措施的必要性。
- 2) 当发现服务提供和绩效方面的潜在差距时，组织应采用符合企业规定的纠正措施。

5.9.4 供应链风险应对

5.9.4.1 选择风险应对措施

风险应对措施可包括：多个供货源，终止供货合同，增加多个供应商，购买保险，提高质量标准，加强服务产品接受检验，培训，维持现状等。

5.9.4.2 制定风险应对计划

需制定相应的计划，以实施风险应对措施。风险应对计划应当与组织的管理过程整合，并与适当的利益相关者讨论。风险应对计划的内容可包括：预期的利益，性能指标测量及其约束条件，负责批准计划的人员和负责执行计划的人员，建议的活动，报告和检测要求，资源需求，执行时间表等。

5.10 EHS 环境职业健康安全管理

5.10.1 EHS 管理体系

5.10.1.1 EHS 目标与计划

- 目标要遵循 SMART 要求，做到明确、量化、可执行、合理且有时间要求。采用适当的方式，将实现 EHS 目标的措施纳入业务管理过程，对 EHS 目标实现的进程进行监视和测量，对实现的结果进行监控。
- EHS 计划应配有具体的工作实施方案，工作方案中包含 5W2H 的要求。EHS 年度工作计划执行检查，进行阶段 EHS 工作总结，跟踪目标完成情况。

5.10.1.2 EHS 机构与人员

- 建立由第一责任人担任委员会主任的 EHS 管理委员会，并建立 EHS 委员会工作制度，包括但不限于：工作制度和例会制度，至少每季度召开一次会议。
- 委员会履行工作职责，研究决策公司 EHS 的重大问题，审查 EHS 工作进展，确定措施及发展方案。

5.10.1.3 EHS 责任与体系及制度

- 建立有 EHS 管理组织体系网络，网络覆盖各级、各职能层次、各生产经营环节。
- 建立健全覆盖生产经营全过程、各环节的 EHS 管理制度，加强标准化管理，明确相关操作规程，逐级、逐岗位予以督促落实、保证执行。
- 管理制度包括但不限于：EHS 管理手册、全员 EHS 责任制及奖惩制度、安全生产工作会议制度、环境因素识别、危险源辨识风险评价以及确定控制措施程序、法规和其他要求收集、应用和评价程序、目标指标管理方案实施程序、信息沟通管理程序、相关方 EHS 管理程序、文件控制程序、记录控制程序、运行控制程序、应急管理制度、生产安全事故报告和处理制度、安全生产投入及费用管理制度、安全检查和事故隐患排查治理制度、劳动防护用品配备和管理制度、环境作业管理制度等。
- 应保持 EHS 管理制度有效性。应对 EHS 管理体系定期进行维护、改进，以确保管理体系与公司业务发展相匹配。每一年应根据最新的法规及规范，并结合公司各级具体情况，

审核并更新体系。

5.10.1.4 EHS 机制与保障

- 建立符合要求的 EHS 信息上报机制，机制应包括操作性图表等，并应明确各级安全生产信息联络人员。EHS 信息上报符合及时、规范、准确的原则要求。
- 通过合适渠道进行法律、法规的收集，整理并建立适用性清单。对照适用的外部法律法规等规范性文件，评价现行规章制度、工作规程等内部规范性文件的符合性。
- 建立健全 EHS 教育培训制度，编制年度教育培训计划，安排培训所需经费。EHS 培训后应合理评价安全教育培训效果，考核手段有效，结果真实。
- 应建立安全生产费用管理制度，按照规定提取和使用安全生产费用，专门用于改善安全生产条件。安全生产资金应当用于安全生产的技术项目、设施和设备，宣传、教育培训和奖励，劳动防护用品，安全生产的新技术、新工艺、新材料，应急救援器材、物资的储备，安全生产责任保险，安全设施建设，安全设备购置，信息化建设，安全生产检查、风险管控、隐患排查治理，应急救援以及其他安全生产方面，不得挪作他用。
- 应建立事故登记和报告制度，包含所有的生产安全事故、职业病、环境事件、未遂事故及其它事故的内、外部正式报告并记录归档。公司应当及时对各类事件采取纠正预防措施且全面落实并保持记录，纠正预防措施落实四不放过原则。
- 应测量、分析、评价 EHS 绩效，通过内部、外部以及管理评审等手段，支持公司的战略制定和部署，促进公司战略和运营管理的协调一致，推动改进和创新，提升公司的核心竞争力。

5.10.1.5 风险分级管控与隐患排查治理

- 应开展 EHS 风险分析，重要 EHS 风险制定控制措施，组织人员对风险识别、评价、控制措施的充分性和合理性进行评审与完善，并保留记录。
- 应遵循 PDCA 的原则开展 EHS 风险控制，以 EHS 风险为导向，通过 PDCA 循环运行过程，达到降低风险的目的。
- 应按照有关法律法规要求建立健全 EHS 监督与检查制度，根据开发和运营的情况，制定年度 EHS 检查计划。EHS 监督检查内容应包括不限于环境监测、工作环境健康安全监测以及事故隐患排查等。
- 应通过正确选择和使用管理工具方法，以标准化、精细化、可视化、柔性化、信息化为路径，不断提升 EHS 管理，包括不限于 5s 管理、目视化管理等。

5.10.1.6 应急预案与体系

- 根据生产经营业务情况，结合有关法律法规要求，策划编制与本单位相适应的应急预案文件体系。
- 应建立应急救援组织体系，明确应急运作机构的职责和权限。应制定预案维护和更新的计划和要求，在演习、突发事件按预案处置后按演习发现及结果、处置表现，公司组织架构发生变化，生产经营业务发生转变，及时维护、更新、修订改进应急预案。

5.10.2 EHS 管理行为

5.10.2.1 EHS 文化建设

- EHS 领导机构应对公司 EHS 文化进行定位，并制定文化发展规划。在 EHS 文化建设中，应充分考虑自身内部和外部的文化特征，从 EHS 承诺、行为规范与程序、EHS 行为激励、EHS 信息传播与沟通、自主学习与改进、EHS 事务参与、审核与评估等方面推进 EHS 文化发展。
- EHS 推广活动覆盖到各个部门、各个班组，提高员工的 EHS 管理意识。EHS 推广的专项活动包括不限于：节能环保宣传或安全生产月活动、119 宣传活动、安全经验分享、安全案例评析等。
- 在管理和服务活动开展过程中，应定期进行 EHS 事项沟通和协调。

5.10.2.2 EHS 实施监督

- 建立有“一票否决”制，设定有 EHS 安全红线，有具体定义和适用情形，并纳入考核管理。
- 安全检查中发现的问题应下发隐患整改通知单，落实到具体负责人、整改期限。责任部门对安全监督检查发现的隐患按照“五定原则”进行整改关闭，并提交有关整改报告。

5.10.2.3 应急救援管理

- 应急预案批准发布后，制定应急工作实施方案，进一步组织落实预案中的各项工作，明确各项职责和任务分工。
- 应按照应急预案规定的培训计划及方式，对各级领导、应急管理和救援人员展开专题培训，对广大员工进行应急知识的宣传、教育，记录完整。
- 应按应急演练计划展开演习；演习有方案、有记录、有总结、有报告。

5.10.3 EHS 管理状态

5.10.3.1 工作环境健康安全

- 工作场所外围、设备、设施、管道、阀门、消防装置应有相应的安全标识，安全标志和安全色应符合《安全标志及其使用导则》GB2894 和《安全色》GB2893 相关管理规定。

- 危险化学品的安全标识应符合《常用危险化学品的分类及标志要求》GB13690 相关规定。
- 设备以及建筑设施安全防范及标识符合相关要求。

5.10.3.2 个人安全防护及培训管理

- 应建立 PPE 配备标准，为从业人员提供符合国家标准或者行业标准的劳动防护用品，并监督、教育从业人员按照使用规则佩戴、使用。公司购买劳动防护用品时，应当查验产品质量合格证明；购买特种劳动防护用品时，还应当建立采购档案。
- 工作场所应有明显的相关的危害标识以及 PPE 佩戴标识。
- 高温岗位和露天作业防暑降温措施，对不能避开高温时段的作业，要落实员工个人防护措施。

5.10.3.3 职业健康管理

- 企业应向从业人员如实告知作业场所和工作岗位存在的危险因素、防范措施以及事故应急措施。企业应当关注从业人员的身体、心理状况和行为习惯，加强对从业人员的心理疏导、精神慰藉。
- 工作场所存在职业病目录所列职业病的危险因素，应当及时、如实向所在地安全生产监督管理部门申报危害项目，接受监督，建立健全职业健康管理台账。
- 企业对职业病防护设备、应急救援措施和个体防护用品进行经常性维护、检修，确保其处于正常状态，有记录。

5.10.3.4 施工安全及危险作业安全管理

- 二次装修、吊装、动火、登高、有限空间、临时用电以及国家规定的其他危险作业的，应细化完善管理要求，严格执行内部审批程序并予以现场确认。
- 委托其他有专业资质的单位进行危险作业的，应当在作业前与受托方签订安全生产管理协议。安全生产管理协议应当明确各自的安全生产职责。
- 在危险作业前应当制定危险作业的方案和安全防护措施，并设置作业现场的安全区域。
- 应对作业现场进行安全检查，输出检查记录，存在问题应采取闭环管理。
- 应加强检维修作业风险管控，强化全过程的监督管理。

5.10.3.5 其他物业管理

- 企业组织大型群众性活动应制定大型群众性活动的申请及确认审批程序，明确参与大型活动的各方、部门的安全工作职责，向政府有关部门进行大型群众性活动的申请、备案。企业制定有可靠有效的活动方案，过程巡视检查，对安全工作的落实情况实施监督检查要求，发现安全隐患及时责令改正。

企业应建立公共突发事件应急预案，包括不限于自然灾害应对预案以及公共卫生事件等。企业应建立应急网络，最大程度地减少突发公共事件及其造成的人员伤亡和危害。

5.11 支援性服务

设施管理支援性服务是面向需求组织非核心业务与核心业务非核心环节需求所提供的服务，因需求组织核心业务、设施类型、服务对象不同，设施管理支援性服务的服务范围也有所不同。设施管理组织与服务供应商提供支援性服务的前提是识别需求组织所需支援性服务的范围，基于识别后的服务范围进一步进行策划、实施、评价、改进。

5.11.1 行政支援

行政支援服务的范围包括但不限于文件收发、办公用品、通勤服务、团餐服务、会务接待、雇员服务、通信服务、康体服务等。

- a) 文件收发：是为需求组织提供文件收发、传递、归档等服务的行政支援服务。文件收发服务的评价内容包括服务效率、服务质量、技术水平等。
- b) 办公用品：是为需求组织提供办公用品采购、分发和管理等相关服务。办公用品服务的评价内容包括服务效率、产品品质、成本效益、售后服务等。
- c) 通勤服务：是为需求组织员工提供从住所到工作场所的交通服务，其服务水平将直接影响到组织员工的工作效率和生活质量。通勤服务的评价内容包括准确性与可靠性、舒适度、服务态度、安全性、成本效益等。
- d) 团餐服务：是为需求组织员工提供的在工作场所内或附近专门场所内（食堂）的餐饮服务，其服务品质将直接影响到组织员工的饮食健康和工作效率。团餐服务的评价内容包括餐品品质、就餐环境、服务态度、餐饮安全、成本效益等。
- e) 会务接待：是为客户、合作伙伴、外部嘉宾等需求组织利益相关者提供会议、培训、庆典、招待等服务的行政支援服务。会务接待的评价内容包括服务效率、服务质量、技术水平、成本效益等。
- f) 雇员服务：是为需求组织员工提供一系列福利、关怀、健康等的行政支援服务。雇员服务的评价内容包括雇员福利、雇员关怀、雇员健康、雇员社交、心理健康等。
- g) 通信服务：是针对需求组织开展核心业务的各种实际需要的通信支持，如电话、传真、互联网接入、邮件、即时通讯、数据存储等，是组织内外部沟通的基础。通信服务的评价内容包括通信质量、服务响应、安全保障、管理支持、成本效益等。
- h) 康体服务：是针对需求组织员工进行休闲社交、运动健身、团建等提供的行政支援服务，是改善组织员工身心健康从而促进组织核心业务工作效率提升的有效途径。康体服务

的评价内容包括康体服务项目、服务质量、设备设施、服务效果、成本效益等。

5.11.2 企业事务

企业事务服务的范围包括但不限于人力资源代理服务、法务代理服务、财税代理服务等。

- a) 人力资源代理服务：是需求组织委托服务供应商处理招聘、培训、绩效评估、薪资福利等人力资源管理相关工作的服务。人力资源代理服务的评价内容包括招聘效果、培训效果、绩效评估效果、薪资福利管理效果、服务态度、信息保密、合作流程等。
- b) 法务代理服务：是需求组织委托专业的服务供应商或律师事务所来处理组织法律事务的服务。法务代理服务的评价内容包括法律咨询效果、法律文书起草效果、法律风险管理效果、诉讼和仲裁效果、服务态度、信息保密、合作流程等。
- c) 财税代理服务：需求组织委托专业的会计事务所或服务供应商来处理企业财务与税务事务的服务。财税代理服务的评价内容包括财务数据准确性、财务报表编制效果、税务筹划效果、财务风险管理效果、税务申报准确性、税务合规性、税务争议解决效果、服务态度、信息保密、合作流程等。

5.11.3 核心业务支援

需求组织核心业务支援服务的范围包括但不限于企业管理咨询服务、市场咨询服务、组织转型咨询服务、知识产权代理服务等。

- a) 企业管理咨询服务：需求组织委托专业的服务供应商为帮助其提高组织管理水平和组织效能、优化组织资源配置、提高组织经济效益和社会效益而开展的专业咨询服务。企业管理咨询服务的范围包括但不限于战略规划咨询、组织架构设计咨询、流程优化咨询、绩效管理咨询、人力资源管理咨询等。企业管理咨询服务的评价内容包括咨询服务内容、咨询师能力、服务质量、服务成果、服务费用等。
- b) 市场咨询服务：需求组织委托专业的服务供应商为帮助其制定出更加精准、高效的市场营销策略，提升其产品或服务的市场知名度、认可度和销售额，从而在竞争激烈的市场中提升竞争力和市场份额而开展的专业咨询服务。市场咨询服务的范围包括但不限于市场调研、市场分析、市场定位、市场策略制定、品牌建设、销售渠道设计、营销方案制定、竞争对手分析等。市场咨询服务的评价内容包括咨询师的专业能力、服务的及时性和有效性、服务的专业性和客户满意度、服务的可持续性、服务的成本效益、咨询报告的质量等。
- c) 组织转型咨询服务：需求组织委托专业的服务供应商为帮助组织应对内外部环境条件变化、改善业务运营、实现组织重大变革而开展的专业咨询服务。组织转型咨询服务

的范围包括但不限于组织数字化转型咨询、组织平台化转型咨询、组织国际化转型咨询、组织变革管理咨询、组织创新管理咨询等。组织转型咨询服务的评价内容包括服务目标与效果、咨询师专业能力、服务创新性、服务质量、成本效益等。

知识产权代理服务：需求组织委托专业的服务供应商代表组织对其专利、商标、著作权、商业秘密等知识产权进行代理、维权、管理、评估等的服务。知识产权代理服务的范围包括但不限于专利代理服务、商标代理服务、著作权代理服务、商业秘密代理服务、专利技术咨询服务等。知识产权代理服务的评价内容包括知识产权申请成功率、申请处理速度、知识产权质量、维权效果等。

6 项目评审

6.1 评审准则

6.1.1 设施管理项目按《上海市设施管理示范项目评审检查表》检查得分排序，不设入围得分线，按额定总量控制并进行末位淘汰。

6.1.2 评审检查表中基础部分与专业部分合计分值为 100 分，另增附加部分 10 分，考核评分标准按照符合或不符合计分。

6.1.3 评审检查表中基础部分、专业部分及附加部分合计得分为 80 分以上获评上海市设施管理示范项目。

6.2 评审模式

上海市设施管理示范交流项目评审工作按照企业自愿对照《上海市设施管理示范项目 评审检查表》条件后申报、专家现场考评、市物业协会审核通过的程序进行。

6.3 评审结果

上海市设施管理示范交流项目评审结果有效期为 2 年，到期重新申报。

6.4 评审自律

上海市物业管理行业协会成立专家考评组，对专家评审的示范项目进行抽检。抽检过程中遇到专家检查结果严重失实的，协会将对涉及的专家纳入专家委员会诚信考核，进行纪律处罚。

7 服务质量评价与改进

7.1.1 服务改进与优化

宜针对服务监管和审核过程中发现的问题和不足，落实设施管理服务缺陷的整改和质量的提高，并制定设施管理服务优化方案。

改进可从多个方面入手，包括但不限于：

—优化服务方案：针对服务检查和评价、满意度调查中发现的差距和不足，识别需求组织对设施管理服务需求的变化，及时调查原因并有针对性提出改进计划，优化设施管理方案；

—考核指标：根据绩效评价体系的执行情况和需求变化，对服务水平协议和绩效考核指标进

行更新，添加、删除或修改关键绩效指标的内容和权重。整体满意度调查结果作为服务水平协议和绩效考核指标的重要依据，需求组织需要审视考核标准以提高用户满意度和挽留优质租户。

服务方案、服务水平协议以及绩效考核指标等方面的调整需要需求组织与服务供应商之间进行沟通并达成一致意见。

7.1.2 实施基准比较分析并持续改进

基准比较分析是需求组织测量和改善设施管理质量、速度和成本绩效的有效方法。基准比较分析是不断寻求最佳实践，并经过改造后在自身需求组织内实施以获得优异绩效的系统性、持续性的循环过程。

基准分析度量指标包含：1) 建筑物（如建筑面积、运营时间、地理区域、主要用途、员工数量、安保要求、单位租金等）；2) 成本（管理费、工程服务、软服务、能源）；3) 人员与空间利用率；4) 可持续发展（能源、水、废弃物及绿色建筑认证）；5) 最佳实践

基准比较分析可应用于：

—业务改进：找出需求组织相较于同行业设施管理的最佳实践之间的差距，确定进一步优化的方向；

—目标牵引：基准不仅可以当作绩效的底线或限制性条款，还可以为需求组织设置未来的最佳目标；

—测评人力配置情况；

—测评投入费用：例如单位平方米的运营费用、单位平方米的能耗等常用指标；

—测评产出价值；

—测评租户满意度；

—测评服务及时性。

组织宜对标最佳实践，以最佳实践为牵引，确定需求组织成功的关键领域，通过不断的学习和绩效改进，缩小与最佳实践的差距。

组织宜利用信息化平台工具以实时快速的获得基准数据，对标行业水平及行业卓越水平，同时可随时追踪管理持续改进效果，及时调整管理策略。

附录（规范性附录）

上海市设施管理示范项目评审要求			
序号	考核内容	规定分值	评分标准
—	基础部分	5	
1.1	设施管理要求	3	
1.1.1	设施管理特征判定（提供服务合同，为单一业主提供支撑其主营业务发展的综合性管理服务）	1	一项不符合扣1分
1.1.2	项目基本情况简介，含业主背景、管理团队组织架构及主要设施管理理念介绍（市优评选 PPT）	1	一项不符合扣0.5分
1.1.3	设施管理服务介绍（为业主提供的设施管理服务范围、内容、标准，及其业务目标的支撑性，可包含于市优评选 PPT）	1	
1.2	基本要求	2	
1.2.1	申报项目在申报之月的前一年内项目无失信记分、项目经理无失信记分、无责任事故、无有效投诉和媒体曝光事件；	1	一项不符合扣1分
1.2.2	申报项目物业管理服务须满1年以上（以物业管理全委托服务合同签订日期为准）	1	
二	专业部分——设施管理战略制定	10	
2.1	需求企业战略目标	6	
2.1.1	需求企业发展战略目标洞察和描述（陈述业主公司发展战略目标及己方解读，可包含于市优评选 PPT）	6	一项不符合扣0.5分
2.1.2	需求企业核心业务发展目标洞察和描述（陈述业主公司主营业务发展目标及己方解读可包含于市优评选 PPT）		
2.1.3	需求企业服务采购目标洞察和描述（陈述业主通过服务采购期望己方达成的服务目标可包含于市优评选 PPT）		
2.2	设施管理目标	4	
2.2.1	项目设施管理目标描述（符合设施管理要求，对业主发展战略目标有协同支持作用可包含于市优评选 PPT）	4	一项不符合扣0.5分
2.2.2	项目设施管理策略描述（项目工作计划、关键任务清单，实现项目设施管理目标的具体措施）		
三	专业部分——设施管理组织和人员	15	
3.1	组织	4	
3.1.1	项目设施管理组织架构描述（提供项目服务方案、服务手册）	4	一项不符合扣0.5分
3.1.2	项目部门目标指标设定及分解（提供工作目标指标 KPI）		
3.1.3	项目部门职能、岗位设置、岗位职责、运行机制描述（项目服务方案、服务手册）		
3.2	内外部因素及环境识别	4	

3.2.1	项目进行内外部因素及环境识别确定项目运营潜在风险、服务中断隐患 (环境因素、风险识别评价表)	4	一项不符合扣 0.5分
3.2.2	根据内外部因素及环境识别结果制定针对性管理控制措施(环境因素、风险应对措施表、应急预案等)		
3.2.3	对于管理控制措施有切实的落地实施措施(培训、考核、持续监管的记录)		
3.3	资源	2	
3.3.1	中后台专家组织支撑(中后台专家检查、培训相关计划和记录)	2	一项不符合扣 0.5分
3.3.2	建立设施管理服务服务供应商清册		
3.3.3	有资源管理计划和措施(服务供应商监管措施及工作计划)		
3.4	能力	3	
3.4.1	核心管理人员持有设施管理国家标准培训合格证或 FMP--国际注册设施管理师(中级)证书/物协设施管理培训证书	3	一项不符合扣 1分
3.4.2	员工有接受设施管理培训并进行相关考核验证(培训计划、培训记录、考核记录)		一项不符合扣 0.5分
3.5	知识	2	
3.5.1	项目建立系统学习知识的计划(培训计划、交流计划)	2	一项不符合扣 0.5分
3.5.2	切实对知识进行了学习并通过验证(培训记录、交流记录)		
3.5.3	根据组织架构分专业、能级、角色针对性策划知识的学习和获取路径(经理、主管、员工分层次的策划,提交培训计划、培训管理制度)		
四	专业部分——运营与维护	20	
4.1	SOP 建立	3	
4.1.1	根据服务合同约定范围和内容建立相应 SOP、上墙文件(SOP 手册、上墙文件)	3	一项不符合扣 0.5分
4.1.2	SOP 有被进行相应的落实和执行(SOP 培训计划、培训记录、考核记录)		
4.2	硬服务	9	
4.2.1	设施维保策略	5	
4.2.1.1	结合需求组织场所特点及设施设备进行系统分析评估(设施设备台账-含系统/数量/点位/状态等及评估报告)	5	一项不符合扣 0.5分
4.2.1.2	结合需求组织及场所特点对设备设施进行分级(设施设备分级清单)		一项不符合扣 1分
4.2.1.3	根据评估结果制定设施维保策略(设施设备维保计划)		
4.2.1.4	准确实施维保策略(设施设备维保记录)		
4.2.2	硬服务目标指标	4	
4.2.2.1	设施资产完好率符合服务合同约定(维保记录(数据)、服务合同约定条	4	一项不符合扣

	款)		0.5分
4.2.2.2	设施设备维保计划执行率		
4.2.2.3	设施设备维修及时率		
4.2.2.4	设施设备维保应急预案、演练计划及记录		
4.3	软服务	8	
4.3.1	软服务运营维护策略	4	
4.3.1.1	制定软服务运营维护工作计划	4	一项不符合扣 0.5分
4.3.1.2	评估软服务工作计划内容与服务合同要求的一致性		
4.3.1.3	制定软服务 SOP 及应急预案 (操作指引、作业指导文件、标准作业程序、应急预案)		
4.3.1.4	评估软服务 SOP 及预案与服务合同要求的一致性		
4.3.2	软服务目标指标	4	
4.3.2.1	软服务目标指标, 既项目及部门 KPI	4	一项不符合扣 0.5分
4.3.2.1	评估软服务目标指标设定与服务合同要求的一致性 (投诉、客户满意度等)		
4.3.2.1	验证软服务目标指标达成度 (对标服务合同)		
五	专业部分——过程管理	20	
5.1	需求策划方案	3	
5.1.1	提供项目投标服务方案, 进场 (过渡期) 服务方案	3	一项不符合扣 0.5分
5.1.2	提供项目服务手册		
5.2	服务水平协议	4	
5.2.1	提供业主及相关方 (服务供应商) 服务水平协议 (合同附件、服务承诺、质量要求、标准规范、绩效等)	4	一项不符合扣 0.5分
5.2.2	评估服务水平协议对于目标达成的支持性及一致性		
5.3	交底及交付	3	
5.3.1	交底会议记录 (进场会议纪要、交接文件资料、交接会议纪要等)	3	一项不符合扣 0.5分
5.3.2	交接关键事项、缺陷与遗留问题跟踪闭环 (记录、纪要等)		
5.4	测量和评价	6	
5.4.1	业主服务履约评价记录 (须达到服务合同要求)	6	一项不符合扣 0.5分
5.4.2	业主客户满意度评价记录 (须达到服务合同要求)		

5.4.3	相关方服务合同履行评价记录（服务供应商，须达到服务合同要求）		
5.4.4	项目分级服务质量检查记录（项目自检/公司中后台/第三方）		
5.5	持续改进	4	
5.5.1	业主服务履约负面评价整改闭环措施及记录	4	一项不符合扣 0.5分
5.5.2	业主客户满意度负面评价整改闭环措施及记录		
5.5.3	相关方服务合同履行不符合项监督整改闭环措施及记录		
5.5.4	项目分级服务质量检查不符合项整改闭环措施及记录		
六	专业部分——信息技术管理	6	
6.1	文件化管理	3	
6.1.1	项目计划、合同、图纸、报告、纪要、通讯录、日志等包括纸质和电子文件进行文件化管理	3	一项不符合扣 0.5分
6.1.2	所有文件可进行追溯和调取		
6.2	关键数据	3	
6.2.1	建立关键数据库并持续跟踪记录（客户满意度、合同履行评价、维保计划、设备故障率、突发事件等）	3	一项不符合扣 0.5分
6.2.2	对于关键数据有安全性、保密性风险防范措施（风控措施及管理记录）		
七	专业部分——可持续管理	8	
7.1	可持续管理有计划、措施/策略和效果	2	一项不符合扣 0.5分
7.2	可持续管理有目标指标、实施和考核记录	2	
7.3	可持续管理有持续更新和管理记录，譬如：空间管理	2	
7.4	可持续管理设定完善的年度培训计划并系统地开展实施	2	
八	专业部分——创新管理	6	
8.1	创新管理有计划、措施/策略和效果	1	一项不符合扣 0.5分
8.2	创新管理有目标指标、实施和考核记录	1	
8.3	设施管理智能化管理系统的推广和应用	4	
九	专业部分——供应链管理	5	
9.1	供应商寻购有战略、有计划、措施/策略和效果	2	一项不符合扣 0.5分
9.2	供应商管理有规范制度，包括但不限于：资质审核、分级、合同治理、履约跟踪与评价、晋升与淘汰等	2	

9.3	供应商风险管理和应对策略	1	
十	专业部分 ——EHS 环境职业健康安全管理	5	
10.1	EHS 环境职业健康安全管理有规范制度	2	一项不符合扣 0.5 分
10.2	EHS 环境职业健康安全管理有持续管理控制记录，包括但不限于：培训、演练、PDCA 闭环、文件更新等	2	
10.3	EHS 环境职业健康安全管理有资金保障投入计划和使用记录	1	
十一	附加部分 ——支援性服务、空间管理、可持续管理评级	10	
11.1	支援性服务	4	
11.1.1	支援性服务策划	2	
11.1.1.1	根据业主需求策划支援性服务范围和内容形成服务方案	2	符合一项得 0.5 分
11.1.1.2	向业主提供或交付支援性服务方案		
11.1.2	支援性服务资源管理	1	
11.1.2.1	提供支援性服务资源台账	1	符合一项得 0.5 分
11.1.2.2	提供支援性服务资源管理方案		
11.1.3	支援性服务交付	1	
11.1.3.1	提供支援性服务交付与验收记录	1	符合一项得 0.5 分
11.1.3.2	提供支援性服务交付业主客户满意度评价		
11.2	空间管理	3	
11.2.1	初空间评估	1	
11.2.1.1	业主空间管理需求解读（业主办公习惯，环境使用偏好，场景需求等，可包含于市优评选 PPT）	1	符合一项得 0.5 分
11.2.1.2	对办公环境进行初始评估并做记录（空气质量、水质、照明、热舒适、温湿度等，提交评估记录）		
11.2.1.3	对办公环境布局初始评估并做记录（容量、人均面积、占用率、使用率、空间密度、空间协同度等，提交评估记录）		
11.2.2	优化方案	1	
11.2.2.1	根据办公环境及布局评估结果策划优化方案（提供优化方案）	1	符合一项得

11.2.2.2	根据业主需求进行优化方案应用（汇报、交流、实施，提供沟通记录、会议纪要、实施记录）		0.5分
11.2.3	空间管理目标指标	1	
11.2.3.1	持续跟踪管理相关指标并进行记录（提交跟踪记录）	1	符合一项得 0.5分
11.2.3.2	持续跟踪记录业主空间管理需求给予专业建议（记录、纪要、方案）		
11.3	可持续管理评级	3	
11.3.1	LEED 绿色建筑认证		
11.3.1.1	认证级（40-49分）	0.2	单项加分不超过2分，多项认证取得时满分不超过3分
11.3.1.2	银级（50-59分）	0.5	
11.3.1.3	金级（60-79分）	1	
11.3.1.4	铂金级（80分以上）	2	
11.3.2	WELL 健康建筑认证		
11.3.2.1	认证级（40-50分）	0.2	按项目已取得认证/评级的最高级别评分，单项加分不超过2分，多项认证取得时满分不超过3分。
11.3.2.2	银级（51-60分）	0.5	
11.3.2.3	金级（61-80分）	1	
11.3.2.4	铂金级（80分以上）	2	
11.3.2	Green Building 绿色建筑评级		
11.3.3.1	一星（40-50分）	0.5	按项目已取得认证/评级的最高级别评分，单项加分不超过2分，多项认证取得时满分不超过3分。
11.3.3.2	二星（51-60分）	1	
11.3.3.3	三星（61-80分）	2	

