

第六章 项目实施计划

目 录

第一节 进退场交接措施	1
第二节 项目分析及工作目标	5
第三节 项目管理方式	6
第四节 工作计划	14
第五节 项目实施承诺	19

第一节 进退场交接措施

一、接管前合同交接过渡期承诺

若我公司中标，在合同交接过渡期内，我公司作出以下承诺：

1. 在合同开始交接期，我公司将召开清扫保洁服务作业工作调度会，做好各个岗位人员的安排和调度，迅速进入工作状态。

2. 在合同开始交接期，我公司将保证正常工作，将中标段内存在和需要改进的地方以书面形式报告给业主。

3. 在合同开始交接期，我公司将和业主、前河道保洁服务作业公司进行交接和沟通，进行绿地设施概况、河道保洁服务作业日记及台账交接等工作，组织公司人员到中标段熟悉情况，对重点区域需要注意的事项进行详细交流。

4. 派遣技术人员对待交接区域进行现场勘查，确定现场河道保洁服务作业的重难点，编制相关解决方案上交管理部，制定交接计划表，交接计划表上注明交接事项，交接计划表如下：

交接计划表

交接项目	交接日期		甲方盖章	
现接管单位 (盖章)	前接管单位 (盖章)			
交接项目概况				
其他需补充事宜				

5. 根据现场、采购方要求等确定待交接区域所需的机械设备及河道保洁服务作业

工作人员人数等，及时通知公司车队及领导，确定机械设备的安排到场时间及人员到场时间。

6. 若出现保洁工不足或者机械设备不足，则上报公司领导，申请购买相关机械设备，由项目负责人跟进相关工人的招聘工作，如待接管区域上的河道保洁服务作业工人选择在项目上继续工作，我司将根据项目需要做好人员的接纳工作。

7. 根据招标方及项目需求，按要求配备相关技术人员，并把人员的相关资料上交至招标方核验。

8. 确定好进场时间，进场两个星期内，针对项目内残存的问题进行归纳整理并整顿。

二、交接计划安排

如有幸成为本次采购项目的中标人，我公司将竭尽全力为服务单位提供满意、优质的河道保洁服务作业管理服务。

第一阶段：接管前阶段

1. 我公司在接管前，将与服务单位沟通，了解服务单位的具体要求，协商制定出具体的河道保洁服务作业方案及相应的岗位职责、管理规定和制度，实现与现有河道保洁服务作业人员工作的无缝交接。

2. 我公司将根据原派驻点河道保洁服务作业人员的去留意向组织河道保洁服务作业队伍的收编工作，并按服务单位的要求，挑选适合的河道保洁服务作业员补充队伍。准备派驻到服务单位的河道保洁服务作业人员，我公司将严把录用关，全部持证上岗，依照各项有关规定，配备“相关上岗证”，统一穿最新式保洁工制服，全部河道保洁服务作业人员档案资料在进驻服务区前7天之内交服务单位相关管理部门。

3.

向服务单位提交拟定的各派驻点管理人员名单及档案资料，经客户单位审批后确定人选。

4. 提前组织派驻的河道保洁服务作业人员进行针对性的业务培训和技能训练。

第二阶段：接管初期阶段

5. 接管时由项目部经理亲自跟随班队到派驻点，负责安排河道保洁服务作业人员的生活和上岗事宜，及时实行无缝交接，保证项目的正常运作与延续；

6. 与服务单位进行物品、设备器械、岗位范围、清点与交接，并做好各种数据的记录等；

7. 河道保洁服务作业人员队伍进驻后，队长及时和服务单位相关管理部门的领导沟通了解情况，熟悉工作、生活环境，并按照服务单位领导要求及保卫方案立即组织安排河道保洁服务作业人员在指定区域内上岗执勤。

8. 河道保洁服务作业人员管理部将及时跟进，检查落实派驻点的各项工作，对特殊岗位人员的安排要根据客户单位的具体要求，及时配合做出调整。

9. 队长组织河道保洁服务作业人员队伍规范内务管理，开展进一步地在岗培训工作，认真学习服务单位的各项规章制度和相关业务管理知识，使清扫保洁服务作业人员尽快熟悉工作环境；

10. 做好接管过程中的宣传工作和完善各类管理标识；

第三阶段：规范管理阶段

11. 河道保洁服务作业人员实行双重管理，清扫保洁服务作业人员在接受公司管理的同时，也要严格服从客户单位的管理，遵守客户单位的各项规章制度。

12. 管理人员按时制订每月工作计划表、人员排班表呈报服务单位相关管理部门的领导和公司总部。

13.

派驻点负责人每周定时向服务单位相关管理部门的领导汇报请示工作，对工作中出现的问题，第一时间应与服务单位沟通，并汇报给公司总部及时协调解决。

14. 对派驻点河道保洁服务作业人员日常工作中的仪容仪表、礼貌礼节、岗位职责、岗位纪律、业务技能、岗位卫生、岗位巡查、学习训练、日常管理、客户沟通等情况实行客服部、派驻点班队长、基层河道保洁服务作业人员“四级”检查考评制度，并根据每月的考评结果进行奖罚。

15. 公司保洁服务部每月对各派驻点服务质量进行回访，提供《客户意见反馈表》给服务单位相关管理部门的领导，征求各方面意见，发现不足及时改进，发现问题及时协商处理解决；

16. 为了落实公司员工晋升、免职管理办法，体现内部管理的公平、公正、公开原则，公司将每年进行一次竞争上岗，实行能者上、平者让、庸者下的原则，竞争上岗包括述职报告演讲、民主测评及岗位技能等考评内容；

17. 公司领导将定期与服务单位领导沟通，直接了解派驻河道保洁服务作业人员队伍的工作情况和听取服务单位的意见，及时改进公司河道服务作业人员队伍的管理工作，提高公司河道保洁服务作业服务水平；

18. 根据需要，进行《服务质量满意度调查》，及时了解用户的需求并进行整改、完善。

第二节 项目分析及工作目标

一、项目分析

河道保洁工作起着恢复河道行洪、排涝、蓄水、航运等综合功能，并改善生态、美化环境的作用。随着**市经济建设的快速发展，河道水质及河面污染情况日益恶化，河道生产、生活污水及漂浮物越来越多，河底淤积物众多，岸坡损坏，已经严重影响**

市境内河道

的引洪排涝和城市形象。因此，实现河道全面整治、长效保洁是当地人民共同关心的大事，达到人水和谐的景象。

二、工作目标

为加强**市境内河道保洁长效管理，确保河道清洁畅通，改善城乡河道水生态环境，恢复河道功能，维持人水和谐共处，促进城乡环境美化和经济社会可持续发展，在单位内部现行的业务质量管理网络基础上，将湛江需要保洁作业的河道保洁项目作业标准及要求作为我们工作中的重点，通过加强技能培训、完善管理方法、增强考核力度等手段来提高该项目的保洁管理水平，积极做到人无我有、人有我优，确保达到政府职能部门制定的保洁标准和管理要求，使群众满意、领导满意。

根据《**省河道管理条例》等有关规定，结合湛江地区实际，制定本管理目标。
具体内容如下：

通过河道保洁长效管理，进行经常性打捞保洁，确保***项目河流水面洁净，达到河面无杂草、无漂浮废弃物，河中无障碍物，河岸无垃圾，实现“水清、流畅、岸绿、景美”的总目标。

服务具体目标为：

- (1) 保持河道畅通，河中无障碍物；
- (2) 河面无影响水生态的杂草；
- (3) 水面无漂浮废弃物；
- (4) 河道管理范围内无垃圾，干净整洁；
- (5) 河道管理范围内无违章建筑；
- (6) 水环境保持良好，水质感官好（水清、无异味）。

1.

坚持以科学发展观为指导，以建设优美环境为目标，按照“水清、流畅、岸绿、景美”的总体要求，坚持“政府主导、部门配合、突出重点、标本兼顾、市场运作、群众参与”的工作方针，巩固河道整治成果、改善和保护河道的水生态环境，恢复河道自然功能，建立河道保洁工作的长效管理机制，实现“河面无漂浮废弃物、河中无障碍、河岸无垃圾”的“三无”目标。

2. 要始终保持日常的环境标准，又要兼顾人流高峰的保洁服务工作，在专业物业的统一协调下，能够及时有序地进行人员调整配备，使河道两岸及河面环境不断美化、整洁。

3. 河道保洁作业复杂，因此需要更加专业、丰富的保洁管理经验和更为专业的保洁技术手段，通过有计划地组织与逐步推进对各区域范围进行清扫服务，确保环境的协调性。

4. 保洁人员作为工作人员的一部分，其言谈举止直接影响整个湛江的形象，必须具备一定的礼仪礼貌知识，体现湛江整体文明素质。

5. 通过引入有效的经营机制、科学的管理手段、成熟的运作模式，项目环境卫生及保洁项目的管理，必将助力发挥整体资源优势，提高其资本质量，提升其资产价值，树立**市良好的社会形象。

第三节 项目管理方式

一、管理模式

（一）统一管理标准：

严格执行公司有关标准及公司各项规章制度。

（二）统一管理理念：

以人为本，服务为主，注重对各级保洁员的关心、激励、挖潜，做到人尽其才，

以服务为焦点，对项目的合理需求给予最大限度地满足，达到采购方满意。

(三) 统一服务意识：

创新性、全方位的服务意识，想客户之未想，急客户之所急，通过不断创新服务内容、服务方法来满足不断转变观念和不断扩展需求的客户。

（四）统一管理目标：

“接一个客户，创一方文明，清一方天地，树一个品牌。”我们将着力实施品牌战略和形象工程，进一步倡导管理实践中一直坚持的科学发展观，信守“服务第一、客户至上”的经营方针，通过专业精细化管理，确保保洁区域整洁，环境和谐，从而提升品牌形象，达到社会效益、环境效益、经济效益良性循环发展。

二、管理目标

（一）管理链条无缝隙覆盖，实现管理资源共享

我公司是本土的企业，办公化管理系统已顺应行业发展，不断提升服务品质的资源优势，将服务中心的服务品质控制纳入公司整体监督和运作中，不仅接受统一的服务品质约束和监督，更加能够享受到整个公司的优秀管理资源，实际上也等于集公司整体之力提升区域的管理与服务，实现公司管理链条无缝隙覆盖。

（二）打造河道保洁系统物业一流的“软环境”

市境内河道的软环境是指河道的整体精神和风貌。因此，根据本公司管理服务的特性，倡导以人为本的价值观念，将市境内河道服务文化的精髓通过物业服务人员的点点滴滴渗透于每一个细节，在构建健康向上的文化的同时，打造**市一流的“软环境”。

融入后勤服务体系，着力配合各职能部门工作

保洁服务是**市境内河道保洁后勤服务保障体系的组成部分。公司在全面提供区域清扫、期间，不仅要高标准、高品质地做好管理和服务工作，而且应着力配合协助各职能部门做好工作。

三、管理措施

针对本项目的保洁服务工作，公司以满足环境需求为基础，确保河道保洁工作服务支持系统的高效运转，将采取以人性化和专业化管理为主导，实现以人为本的服务理念，借助现代化的管理模式和方法，提供优质、经济、细致、周到、高效的服务，以保证管理模式的实现及服务产品按照预设标准的供给。

（一）导入适用和完善的质量管理体系

公司成立之初就建立了自己的质量保证体系，通过在管理服务项目的实际运作中持续改进，质量保证体系已日趋完善和稳定，并具有较强的可操作性，也成为了我们提供规范化、标准化保洁管理服务的基石。在**市境内河道保洁服务的实施过程中，根据项目的实际情况和特色制定适用的品质控制方案，在日常管理服务中加以完善，并不断摸索，使保洁服务不断朝着专业化、规范化、标准化、人性化的方面发展。

（二）实施“质量、成本双否决”的运作机制

物业服务是市场活动，作为企业，物业公司是必须有盈利能力的，没有收支平衡控制能力的管理和服务无论对企业还是用户来说都肯定不是好事情。从物业管理行业的特点来看，节约和控制成本对企业来说是必然的，但是，控制成本与保证质量不应该是矛盾的，以牺牲质量为基础的成本控制不是解决问题的根本办法，因此，我们将进一步结合**市境内河道保洁服务的管理特点和难点，在保洁服务过程中，力求在“服务质量”和“成本控制”之间找到更准确的结合点，以提供“质优价廉”的高性价比服务。

（三）建立“加油站式”的员工培训制度

由于提供服务产品的主体之间的个性差异，对于服务产品的提供，不能简单地只制造一种“准则”，而是应该依据服务需求的变化而不断调整，即服务的层次、内容和方向做出相应变化，其中一项关键问题就在于对员工持续不断地培训。

在实践中，我们推出了“加油站式”的培训体系，做到岗前培训、在岗培训和调岗培训，各层级员工均有明确的培训达标标准，使每一层级员工保持服务知识、技能与服务需求达到动态平衡。

（四）用“客户服务前项化”的服务模式

“客户服务前项化”要求保洁部的所有员工以客户为中心，在对待客户服务需求上每个人都是服务终端，打破层级管理上的壁垒，从而能够灵活高效的为客户提供优质服务。

在**市境内河道保洁的服务形式上，将建立客户服务中心的运作体系，推行以设立客户服务中心的操作方式为基础的“客户服务前项化”服务模式，并以“首问责任”、“分片包干”、“全员联动”、“快速行动”等制度的实施作为保障。

客户服务中心是管理中心的指挥调度中心及信息枢纽，所有的对外服务统一由客户服务中心指挥调度，所有的客户服务信息也统一汇总到客户服务中心后进行处理，客户所有的服务需求申请及投诉建议都将汇总到客户服务中心，由服务中心负责分类处理，而所有需要公布的管理服务信息亦通过该中心反馈到项目部，从而保证服务中心对外形象地统一化。通过服务中心的有效运作，坚持客户诉求“2341原则”，365×24小时的响应时间将可保证项目的需求全天候地得到受理及满足，为**市境内河道保洁服务提供“一站无忧”式保洁服务。

（五）管理体系的全面整合和提升

我们称变化为常态，注重“创新再造”，定期实施管理体系的全面整合提升。其精髓将在于持续地不间断地进行流程再造，对日常一些已经相对固定化的思维方式、服务理念以及具体的作业流程进行重新分析和改造，使其能够更加符合客户的真实的需求，从而为客户提供真正实用的服务。

在**市境内河道保洁服务中，将运用流程管理的思想指导日常的具体工作，致力于用新型的“以客户为中心、以流程为导向”的运作取代传统的“以企业为中心、以职能为导向”运作，实现保洁服务水平的持续提升。

四、工作思路

（一）服务方针

1. 安全：

安全是保洁管理服务的第一需求，更是保洁服务的第一要义，保洁人员要树立积极防范的态度，不断提高自身安全防范能力及业务素质，配合湛江保安及当地派出所做好治安、消防工作，努力为市民提供一个安全、有序的生活与工作环境。

2. 有序：

在项目范围内，不仅需要清洁、整齐的环境，也需要往来车流、人流的有序流动。一旦发生突发事件，更需要保洁人员临危不乱，妥善处理。

3. 形象：

保洁服务是城市的第一印象，优秀的保洁人员、整齐的保洁队伍、高品质的保洁服务能够提高**市的整体形象，提高**市的城市形象。

（二）服务原则

1. 细化：

细化是精细化管理的基础，按照公司要求和现场实际情况实施精细化管理，纵向延

伸对保洁岗位、工作流程、服务意识的设置和要求，横向涵盖对保洁工具使用技巧、耗材发放时间、领取数量的规范和规定。

2. 量化：

保洁品质有优有劣，不能一概而论。定期对保洁员负责区域的保洁品质进行考核，将考核结果量化，打出具体分数，直接与工资挂钩。获得最高分值的保洁员，树立为标杆，号召其他员工学习。

3. 流程化：

河道保洁，对于流程有着严格的要求，特别是涉及到河道两侧卫生清洁、河面清理、保洁工具的使用时，一定按照规范操作。

4. 协同化：

一座标杆化的量级，单单依靠几个人的力量远远完成不了庞大的保洁面积，必须依靠全体同事齐心协力的团队作战精神，才能完成频繁布置的日常保洁、应急抢险、重大活动等保洁服务任务。

5. 模块化：

全年的保洁任务，划分到季度、月份、每周、每日各个时期，每个阶段执行不同的任务，解决不同的难点。每日晨会布置当天的工作重点和任务，每周周会对一周的工作进行总结和归纳，同时布置下一周的任务和重点，每月、每季度分别总结上个月和季度的工作，布置下个时期的重点，循环往复，只要保证每个时期的任务顺利完成，全年的保洁任务也可顺利完成。

6. 标准化：

按照公司保洁工作流程、服务理念标准不打折扣执行到位，保持与市民沟通渠道的畅通，对不满意的地方积极整改，并反馈整改意见，达到公司要求、业主满意的标准。

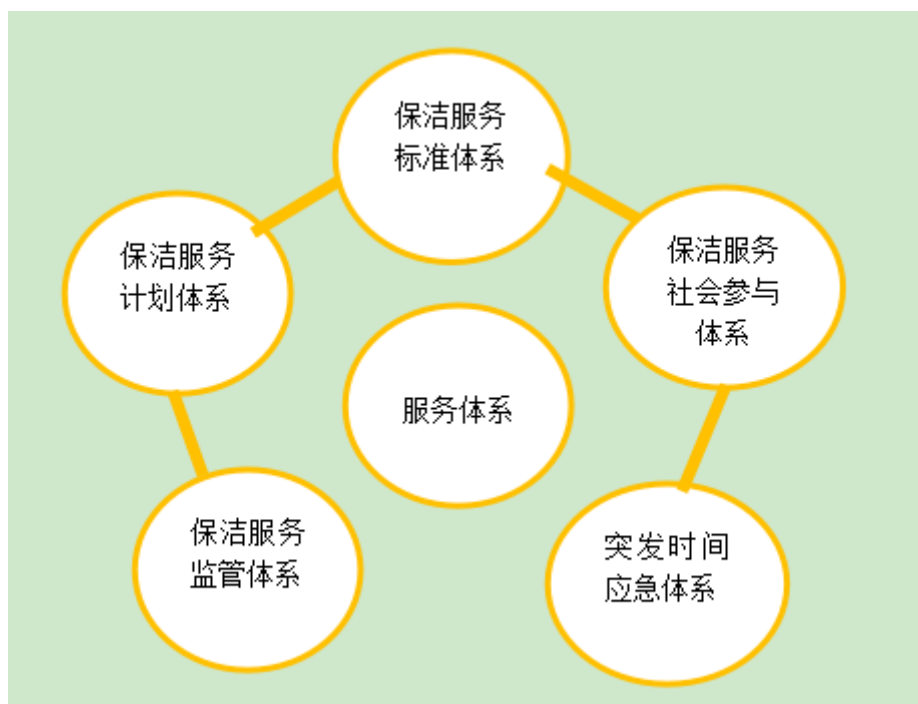
7. 实证化：

保洁现场定期进行的考核和抽查，都要详实记录，归类存档。便于总结不足，明确下一步工作目标。也可以向业主和公司提供考核的凭证和依据。

8. 严格化：

庞大的保洁面积、众多的员工，没有严格的管控难以完成既定的目标。关注员工思想变化，每天各班组长晨会对员工的表现进行点评，奖优惩劣。

五、服务体系



1. 建立保洁服务监管体系

从监督管理层面加强公司行政部门的监督、检查的行政管理职责，并加强与后勤管理部门的协调配合。从具体实施主体建立健全保洁经理、保洁员的自我检查、相互监督、交叉配合的管理网络。

2. 完善保洁服务计划体系

建立健全**市境内河道保洁服务计划体系。根据实际勘察结果，组织编制生河道的保洁服务总体计划和各类专业计划，并纳入河道保洁整体工作计划，按计划组织实施落实，同时加大对河道保洁服务设施设备的资金投入。

3. 健全保洁服务标准体系

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要
下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/985344110342011133>