



# 中华人民共和国国家标准

GB/T 40059—2021/ISO 41012:2017

---

## 设施管理 战略寻购和协议制定指南

Facility management—Guidance on strategic sourcing and the  
development of agreements

(ISO 41012:2017, IDT)

2021-04-30 发布

2021-11-01 实施

---

国家市场监督管理总局 发布  
国家标准化管理委员会



## 目 次

前言 .....	III
引言 .....	IV
1 范围 .....	1
2 规范性引用文件 .....	1
3 术语和定义 .....	1
4 寻购战略和了解核心业务背景 .....	1
4.1 寻购战略 .....	1
4.2 战略层面、战术层面和运作层面 .....	2
4.2.1 总则 .....	2
4.2.2 战略层面 .....	2
4.2.3 战术层面 .....	3
4.2.4 运作层面 .....	1
5 FM 中的寻购过程 .....	1
5.1 寻购过程流程图 .....	1
5.2 识别和分析当前和未来的需要和期望 .....	4
5.3 将需要转化为要求 .....	5
5.4 确定服务水平 .....	6
5.5 识别服务交付可选方案 .....	7
5.6 制定和分析业务案例 .....	7
5.6.1 总则 .....	7
5.6.2 财务考虑因素 .....	8
5.6.3 投资战略 .....	8
5.6.4 估算成本和附加价值 .....	8
5.6.5 定价战略 .....	9
5.6.6 风险分析 .....	10
5.6.7 协议的不同层面 .....	10
5.6.8 项目战略 .....	10
5.6.9 为服务可选方案制定业务案例 .....	11
5.7 选择更优选的寻购/服务交付可选方案 .....	11
6 设施服务供应 .....	12
6.1 原则性可选方案 .....	12
6.2 内部服务供应 .....	12
6.3 外部服务供应 .....	13
7 FM 协议的主要特征 .....	14
7.1 总则 .....	14
7.2 必备要件 .....	14

7.2.1	期限 .....	14
7.2.2	分包 .....	15
7.2.3	管理责任的分配和沟通 .....	15
7.2.4	服务水平协议(SLA) .....	15
7.2.5	合同终止 .....	15
7.3	协议结构和内容 .....	15
8	协议中的常见考虑因素 .....	15
8.1	灵活性 .....	15
8.2	绩效准则 .....	16
8.3	信息责任 .....	16
8.4	报告和审核程序 .....	16
8.5	持续改进、最佳实践和创新 .....	16
8.6	资产更换和项目活动 .....	16
8.7	沟通 .....	17
8.8	法律法规 .....	17
8.9	企业标准 .....	17
8.10	协议终止 .....	17
9	协议的准备和制定 .....	17
9.1	总则 .....	17
9.2	准备阶段 .....	18
9.3	资格预审阶段 .....	18
9.4	招标/谈判阶段 .....	18
9.5	协议编制阶段 .....	19
9.6	签署阶段 .....	19
9.7	实施阶段 .....	19
9.7.1	进场阶段 .....	19
9.7.2	验证阶段 .....	19
9.7.3	运行阶段 .....	19
9.7.4	终止阶段 .....	20
10	测量服务供应绩效 .....	20
10.1	总则 .....	20
10.2	测量有效性 .....	20
10.3	输出 .....	20
附录 A (资料性附录)	服务要求示例 .....	21
附录 B (资料性附录)	业务案例内容示例 .....	22
附录 C (资料性附录)	协议结构:通用条款 .....	23
附录 D (资料性附录)	服务水平协议:协议(SLA 条款)的益处、编制和结构 .....	35
参考文献	.....	45



## 前 言

本标准按照 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本标准使用翻译法等同采用 ISO 41012:2017《设施管理 战略寻购和协议制定指南》。

与本标准中规范性引用的国际文件有一致性对应关系的我国文件如下：

——GB/T 36688—2018 设施管理 术语(ISO 41011:2017, IDT)

本标准做了以下编辑性修改：

——“参考文献”中用国内文件代替原文中部分相对应的国际文件并调整了次序；

——删除 ISO 和 IEC 用于维护标准化技术数据库的地址信息。

本标准由全国设施管理标准化技术委员会(SAC/TC 581)提出并归口。

本标准起草单位：上海费哲设施管理咨询有限公司、深圳市设施之家科技有限公司、中机生产力促进中心、微软(中国)有限公司、华晨宝马汽车有限公司、北京博绿信远建筑技术有限公司。

本标准主要起草人：刘军、吴姣、张利民、陈开俊、郭騫、顾枫、曹利、马宏宇、范雪松。

## 引言

设施管理系列国家标准对设施管理的特性进行了描述,并可同时适用于私营机构和公共机构。

注:在英文中,术语“facility management”和“facilities management”可互换使用。

在本系列标准的编制过程中,通过国际合作已经识别了可以跨越各种市场领域、组织类型、过程活动和地理位置而适用的普遍做法,这些标准的实施将有助于:

- 提升质量、生产力和财务绩效;
- 增强可持续性并减少对环境的负面影响;
- 开发功能型、激励型的工作环境;
- 维护合规性并提供安全的工作场所;
- 优化生命周期绩效和成本;
- 改进适应能力和相关性;
- 更成功地展现组织标识和组织形象。

设施管理(FM)及相关的商品或服务支持核心组织活动和目标的实现。本标准的目的在于,让组织能够识别并选择 FM 设计、寻购和交付中最合适的可选方案。本标准提供了整个战略寻购过程的步骤指南以及如何编制和实施适当的内部或外部设施服务协议指南。

本标准还为下列事项提供指南:

- 协议的种类;
- 协议的制定、结构和内容;
- 定义的阐明(在适当的情况下)。

本标准推进一种从战略层面到运作层面的方法论,附带示例和检查清单。此寻购方法的适用目的在于,为 FM 专业人员,以及采购、财务和高级管理团队在价值增值和运行成本优化方面做出重大贡献。

附录 A 和附录 B 给出了一些典型服务要求和业务案例的示例。附录 C 和附录 D 提供了通用条款、专用条款以及典型协议的结构化核对清单。对于以一个通用平台为基础,同时又考虑到在起源、目的和国家法律法规等方面有所差异的设施管理协议而言,这些附录更便于当事人在协议制定过程中选择重要条款及优先事项。

本标准主要是为了复杂的内部自营或外部采购服务而编写的,如果将它适用于较小的项目,则本标准中所采纳的内容规定可能需要按比例缩减。本标准中的信息并不完全适用于所有设施管理过程或设施管理协议。

本标准中所提到的“协议”“服务”“服务供应商”,特指“FM 协议/设施服务协议”“设施服务”“设施服务供应商(内部设施服务供应方或外部设施服务供应商)”。此外,任何提到的单个服务,也可能包含多项服务。

# 设施管理 战略寻购和协议制定指南

## 1 范围

本标准可为设施管理(FM)中的战略寻购和协议制定提供指南。它强调:

- FM 寻购过程中的基本要素;
- 寻购过程中的 FM 角色和责任;
- 典型协议模型的制定过程和结构。

本标准适用于:

- 与围绕核心业务的服务和支持功能相关的战略过程;
- FM 战略的制定;
- 设施服务供应协议的制定,该协议涵盖公共和私营服务需求以及内部或外部生产/交付可选方案;
- FM 信息系统的开发;
- FM 教育和研究;
- 主要工作环境类型下的组织发展和业务过程再造(例如:工业、商业、行政、军事、医疗和膳宿等工作环境)。

## 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。

ISO 41011 Facility management—Vocabulary

## 3 术语和定义

ISO 41011 界定的术语和定义适用于本文件。

## 4 寻购战略和了解核心业务背景

### 4.1 寻购战略

FM 的架构、交付以及支持服务供应与需求组织的业务战略保持一致,是成功实现核心业务目标的关键。因此,FM 组织对需求组织的战略进行分析是非常重要的。为实现这一目标,一个有效的寻购过程将起到重要作用。

可能对寻购战略产生影响的准则包括但不限于:

- 竞争环境;
- 价值驱动因素(包括成本/效益分析);
- 对于资源灵活性的需要;
- 业务风险;
- 供应链的可靠性/过度依赖单一供应商的风险;

- 运作方面的相互依赖关系；
- 内部自营 FM 专业知识的可用性；
- 各种供应可选方案的可用性和可行性；
- 企业政策（例如：环境政策和企业社会责任政策）；
- 法律法规要求和预期的法律变化；
- 组织文化和管理风格；
- 报告要求和管理信息系统；
- 战略层面和运作层面上的企业目标；
- 创新；
- 不动产和 FM 战略；
- 建筑资产组合。

由于大多数组织都在动态变化的环境下生存，因此这些寻购过程宜保持连续性，并且在任何时候都与组织的整体业务战略密切相关。

寻购过程能获得充足的 FM 能力作为支持，这一点是至关重要的，这种支持途径通过内部或者外部的供应来源而实现。这些能力宜包括但不限于：

- 了解核心业务；
- 分析技能；
- 管理技能；
- 沟通技巧；
- 适当的 FM 知识；
- 采购技能；
- 法律技能；
- 环境、社会和文化意识；
- 评价服务可选方案和所需成果的能力。

## 4.2 战略层面、战术层面和运作层面

### 4.2.1 总则

为了取得成功并交付所需的结果，FM 宜与核心业务的任务、愿景、目标和领域保持高度一致。更进一步地说，为核心业务提供战略指南、阐释需要并将它们转化为清晰的服务需求和要求正是 FM 的角色。FM 在三个层面上发挥作用：

- 战略层面；
- 战术层面；
- 运作层面。

“战略层面”“战术层面”和“运作层面”的定义见 ISO 41011。

### 4.2.2 战略层面

战略层面的目的是通过以下活动实现组织的长期目标：

- 确定符合组织战略的 FM 战略；
- 为空间、资产、过程、服务来制定决策并完善指导原则；
- 积极的输入和响应；
- 启动风险分析和风险缓解并提供适应组织内部变化的方向；
- 确定绩效管理方针和成果；

- 评估设施对基本活动、外部环境和社会所产生的影响；
- 维护与政府机构和其他利益相关者的关系；
- 批准业务计划和预算；
- 向需求组织提供咨询服务；
- 确定重新采购的准则；
- 制定采购决策。

#### 4.2.3 战术层面

战术层面的目的是通过以下活动实现组织的中期目标,例如:

- 行政管理；
- 报告(创建和执行)；
- 记录(状态和事件)；
- 实施并监视战略指南；
- 制定业务规划和预算；
- 将 FM 目标转化为运作层面的要求；
- 确定服务水平协议(SLA)；
- 确定关键绩效指标(KPI)；
- 管理项目、过程和协议；
- 管理 FM 团队；
- 管理 FM 服务团队；
- 优化资源利用；
- 对变化进行适应调整和报告；
- 在战术层面上与内部服务供应方或外部服务供应商进行沟通。

#### 4.2.4 运作层面

运作层面的目的是通过以下活动在日常工作中为最终用户创造所需的环境,例如:

- 按照 SLA 交付服务；
- 监视和检查服务交付的过程；
- 监视服务供应商；
- 接受服务请求(例如:通过服务平台或服务热线)；
- 收集来自最终用户的绩效评价、反馈、需求等数据；
- 向战术层面报告；
- 在运作层面上与内部服务供应方或外部服务供应商进行沟通。

### 5 FM 中的寻购过程

#### 5.1 寻购过程流程图

寻购过程由第 5 章~第 10 章中所描述的各个步骤组成,如图 1 所示。

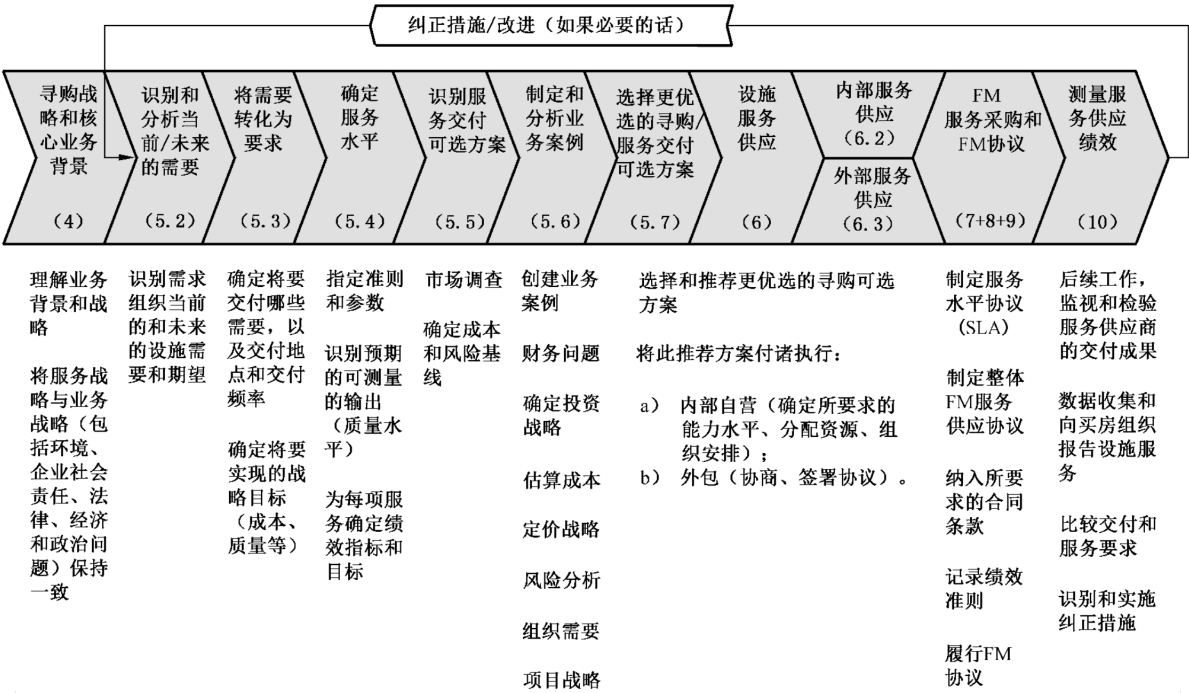


图 1 寻购流程图

5.2 识别和分析当前和未来的需要和期望

该寻购过程步骤见图 2。

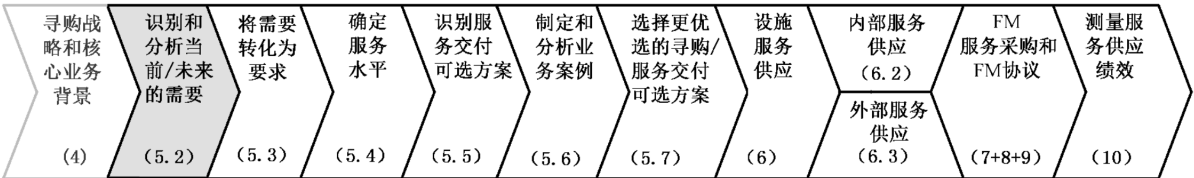


图 2 寻购过程：识别和分析当前和未来的需要和期望

在对需要进行识别时，第一步就是要了解当前状况并建立一个基准。对当前的组织结构、能力、服务交付模式、现有服务合同以及当前绩效度量参数有一个全面的理解是至关重要的。现有核心业务信息的下列附加要素在大多数寻购过程中都发挥着重要作用。由于管理服务供应时可能会涵盖范围非常广泛的、性质完全不同的需要和需求，FM 相关的寻购活动则至少宜从需求组织那里获取以下信息：

- 基本活动和核心业务、使命、愿景、战略和企业价值；
- 业务/活动的关键目标；
- 地理位置和运营区域，建筑组合和空间；
- 组织的短期/长期战略方向及其对诸如建筑组合、技术型基础设施、劳动力和胜任能力的影响；
- 组织的文化、结构、治理和决策制定原则（地方的、区域的、全球的）；
- 目前和未来可能的（预期的）企业形象和商标；
- 核心产品/服务的范围和性质以及分销（地方的、区域的、全球的）；
- 与可持续环境问题和责任相关的战略考虑因素；
- 对战略选择产生决定性影响的安全性、适应性和其他风险考虑因素；

- 对战略选择产生决定性影响的顾客、需求组织和其他利益相关者；
- 用于规划和控制服务的信息管理；
- 服务供应的现有基础和安排以及服务范围；
- 基本活动和支持服务之间的接口；
- “现状”的情况：用户对目前的服务供应范围和质量所具有的期望和满意度；
- 适用的法定要求和法律要求。

在开展任何 FM 寻购活动之前，清晰地表达组织的需要和用文件记录最终目标或目的是非常重要的。

另外，了解关键的机会和风险，并识别当前和未来的战略决策将会给核心业务的服务以及核心业务的设施支持需求带来哪些后果，这也同样重要。

FM 组织宜具备有关下列方面的信息：

- 最高管理者对目前 FM 组织的绩效、服务水平和质量的印象。
- 需求组织/业务单元的战略规划时间表。
- 核心战略方面的变化，这些变化在其规划范围之内，并预计将会在以下方面造成显著影响：
  - 利益相关者的期望；
  - 地域代表性；
  - 建筑组合/租赁物业；
  - 场地和位置；
  - 工作空间/工作场所；
  - 产品和分销；
  - 技术型基础设施和其他基础设施资产；
  - 人力资源、企业文化和企业标识；
  - 安全性和运营风险问题；
  - 可持续性和环境问题；
  - 社会责任。
- 最有可能发生的严峻挑战，以及这些挑战可能会给服务和支持的需要需求带来哪些影响。
- 业务目标，主要驱动因素和限制因素。
- 核心业务与非核心业务之间的划分。
- 可持续性方面。
- 服务范围。
- 创新要求。
- 特殊服务要求和危险品管理（在适用的情况下）。
- 交接安排。
- 当前的服务交付模型。

### 5.3 将需要转化为要求

该寻购过程步骤见图 3。

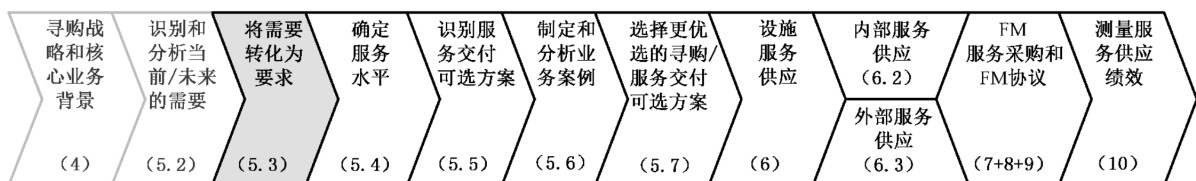


图 3 寻购过程：将需要转化为要求

在了解核心业务的需要之后，设施服务或将要提供的服务的范围需加以确定。从“需要”变为“要求”的

转化过程就是去识别满意度准则以及相应的服务或商品。

关于如何将需要转化为要求的示例参见附录 A。

设施服务的范围可能包括一个单一的服务,也可能包括一系列设施服务。

所有支持基本活动的服务都宜就其相关性、适当绩效和成本效益来定期地进行检查。

新的服务要求可能涉及对于知识和技能的需要,而这些是之前并未要求过的。因此,将这类资源及早地纳入过程之中是非常重要的。宜开展下列活动并考虑下列因素:

- 检查服务可选方案评估/估价所要求的、可用的数据,以满足新的要求;
- 为新的服务供应评估产量,指定初步的服务水平、质量和绩效要求,并且获得来自最高管理者的确认/认可;
- 按照源自基本活动的信息,在当前的服务和支持的基础上调整产量、服务水平、质量和绩效要求;
- 通过可测量的形式,以相应的/建议的绩效指标来表达绩效要求,以便进行约定的/决定的绩效要求与实际测量结果之间的比较;
- 考虑各 FM 活动之间的相互依赖性对于创建或保证 FM 活动之间协同效果十分重要。

5.4 确定服务水平

该寻购过程步骤见图 4。

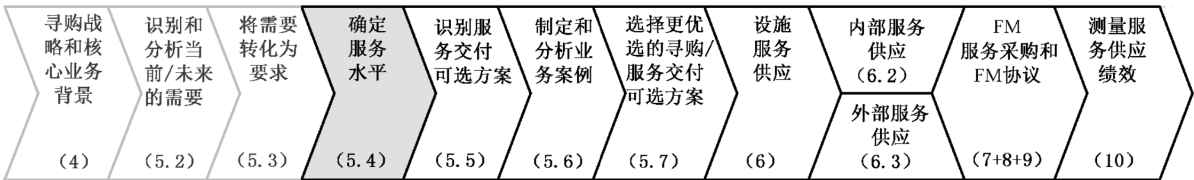


图 4 寻购过程:确定服务水平

在需求要求已制定完毕之后,下一步就是确立服务水平或绩效质量,以满足要求。把“要求”变为“规范”的转化过程会确定适当的工作范围和所需资源。只有服务水平得到了确定后,人员编制或服务商的提供数量才会完全量化。

预期的服务水平需要既考虑到定性的标准,又考虑到定量的标准。在创建有效的服务水平时,以下两个关键要素是最基本的:

- a) 期望宜为切实可行、能够实现的;
- b) 期望宜遵循服务水平和满足服务水平所需的资源数量之间的关系。

服务水平宜与每一个能够满足核心业务需要的“要求”相关。绩效度量参数宜为了所有的要求而加以识别和清晰说明。这些绩效度量参数可以是定性的,也可以是定量的,但是它们宜足够充分地确定需要和期望是否得到了满足;如果这些度量参数还无法做到,那么起码也要足以应对差距和要求,以便改进绩效。

有关服务水平要求的格式和结构包含在附录 D 中。

服务水平绩效度量参数的合理搭配确定了管理指标集或 KPI,而且可包括以下部分或全部:

- 预算符合度/预算差异;
- 响应时间(例如:应急工作、紧急工作和日常工作);
- 工作完成率;
- 积极主动的工作数量对比事后纠正(即被动补救)的工作数量;
- 预防性维护符合度;
- 安全检查和测试符合度;
- 员工/承包商的利用率/生产率;
- 清洁度水平(内部和外部的);



- 搬迁管理；
- 项目绩效符合度；
- 可持续性绩效；
- 系统或设备的可靠性；
- 运行的中断；
- 空间使用率或空置率；
- 能源节约绩效；
- 资产的生命周期绩效(即达到预期使用寿命)；
- 基准；
- 总拥有成本,等等。

不同于 5.5 中所讨论的服务交付方法,绩效指标或管理指标集宜单独确立。

在寻购过程的这一时间点上,以这些要求为基础来总结并拟定更优选的服务可选方案。

注:更多的 FM 质量指南参见 EN 15221—3。

## 5.5 识别服务交付可选方案

该寻购过程步骤见图 5。

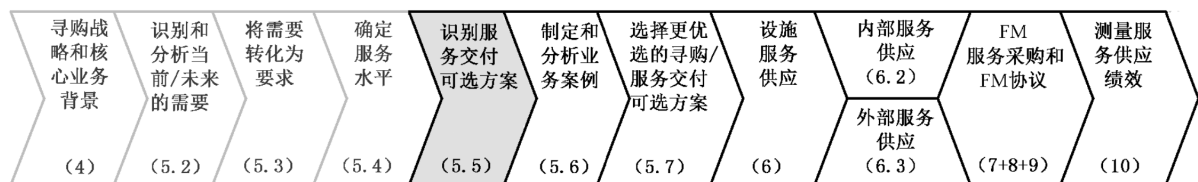


图 5 寻购过程:识别服务交付可选方案

服务供应共有三种主要的可选方案:

- a) 所有的服务都由一个内部的 FM 组织来提供和分配;
- b) 所有的服务都通过协议外包给一个或更多的外部服务供应商;
- c) 一部分服务由内部的 FM 组织来提供,一部分服务由外部服务供应商来提供。

即使在所有服务都被外包或任务委外出去的情况下,需求组织内部也宜具备 FM 胜任能力。

在最终决定一项服务到底宜由内部员工提供还是从外部供应商那里采购之前,有许多重要的问题尚待仔细分析,这些问题可包括以下方面:

- 组织是否具备人员编制、能力、技能、知识、组织结构、监管结构、配套设施和工具来满足内部服务供应的要求?
- 具有基本活动所需质量规范的服务,市场是否能够全部提供或部分提供?
- 如果某些地区无法为所需服务提供合格的市场环境,组织会在那里运营吗?
- 对于所要求服务的需求价值,与市场上类似服务所能提供的需求价值相比,它是否足够让组织维持存续能力和内部安排有序的生产能力?
- 是否需要特殊的考虑来保证业务连续性,还是只要通过内部资源的适当服务产生特定安全措施即可?
- 主要战略决策或者政治、文化或其他社会方面的考虑因素是否具有强制性? 或者它们其中的任何一项会推翻上述任何一个或几个问题的结论?

## 5.6 制定和分析业务案例

### 5.6.1 总则

该寻购过程步骤见图 6。

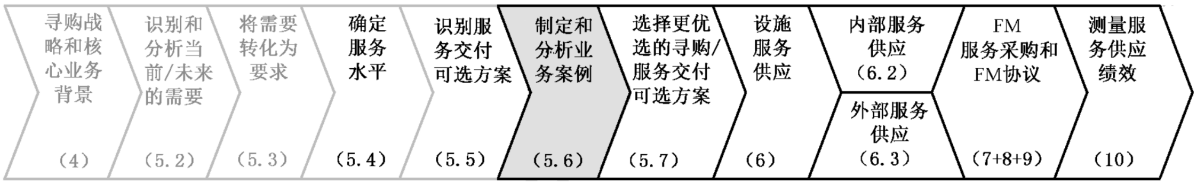


图 6 寻购过程：制定和分析业务案例

寻购过程的下一个步骤包括业务案例的制定，业务案例即为总结了针对一个业务需要所提议的解决方案的范围、利益和风险的文件。

5.6.2 财务考虑因素

在最终决定一项服务到底宜由内部生产提供还是从外部供应商那里购买之前，有许多重要的财务考虑因素尚待仔细分析，这些考虑因素可包括以下方面：

- 是否具有足够的需求/范围（“临界数量”），以通过内部资源来组织和形成服务，或在外部供应市场中创造足够的竞争性利益？
- 是否充分地了解并记录了所有内部生产成本（包括直接成本/费用和间接成本/费用）？
- 业务案例或财务分析是否能够带来利益或增值？
- 对于一项扩展的或修改的服务，能否从历史成本中准确地、清晰地推断出未来成本？
- 是否存在对成本可接受水平产生影响的战略决策/方针？
- 是否存在可能对成本评估产生影响的其他关联投资？

5.6.3 投资战略

需求组织宜确定所需的设施运营模式，以满足其资产或设备的投资战略。

对于任何选定的投资战略可能产生的结果，宜与服务供应商一起进行讨论，包括所有权、权利的使用、运行、维护和义务终止，这些均为投资所需的约定事项，且涉及协议的条款。

投资战略宜包含一个清晰的投资模型。投资战略也宜包含一个适应性资产管理战略或计划以及持续的跟进维护。

在战略层面上，考虑每个可接受解决方案的生命周期成本是非常重要的。这也可能包括可持续性原则，不仅通过考虑财务成本，而且还通过考虑对社会和环境的影响及其相关成本。考虑了这些成本的生命周期分析会形成一份更完善的财务评估。

注：有关特定的资产管理信息，参见 GB/T 33172、GB/T 33173 和 GB/T 33174。

5.6.4 估算成本和附加价值

制定用于服务的成本估算方案，需要对其范围、区域及资产清单/登记目录进行仔细核算。确定提供服务的成本可通过采用多种方法来完成，这些方法都以全新服务或现有服务的要求为依据：

- 使用历史数据对现有服务的扩展进行增量分析；
- 使用已公布的资源和成本指数进行基准比较分析；
- 使用详细的资产和空间的清单/登记目录，加上经过精心设计的绩效标准，进行零基预算分析，从而实现所需的服务。

如果需要获取可比价格水平的可靠信息，或者需要对其他相关市场信息进行评估，那么可能要有采购专家参与其中。如果内部自营管理和人员配备被评估为需要招聘、投资和其他组织变化，那么人力资源和财务也宜参与此过程。

如果已经识别了新的服务要求，那么宜建立服务和交付成本的可靠数据。由于新的服务要求可能

需要新的市场环境下、甚至在新的国家生产和分销,一个通用的测量结构可能会成为一个适当的工具,方便于跨地区和跨国界的数据比对。

为了比照类似的当期服务成本(内部自营的服务或基于协议购买的服务)对扩展现有服务协议的成本进行检查,宜检查“官方成本指标”,或者与使用相同服务的类似组织进行基准比较分析。

在寻购过程的这一时间点上,从成本/附加价值的角度总结出更优选的可选方案。

### 5.6.5 定价战略

#### 5.6.5.1 总则

在寻购阶段,每个服务水平都宜分别进行计算,以保证预估成本、服务水平和价值之间相互关联。此方法论在后续阶段也宜继续保留。

价格机制需要被确定为寻购过程的一部分。

#### 5.6.5.2 价格和费率机制

下面列出了一些可供考虑的价格和费率机制:

- 固定总价;
- 单位价格;
- 成本加成;
- 实际成本。

这些价格可能在一段时间内固定不变(固定价格),也可能以保证最高价格为上限或以约定的准则为基础调整变化(可变价格)。

对于所有上述定价机制,可以采用公开账簿条款。在这种情况下,所有与财务交易相关的详细信息都可供需求组织查阅和获取。

宜约定与已选定的价格机制类型相一致的财务责任,准确地说明哪些财务文件或信息可提供给需求组织。

#### 5.6.5.3 基于绩效的支付

基于绩效的体系对于帮助需求组织更好地比照组织目的和目标来界定和测量过程进展情况是必不可少的。一旦具体的目的和目标已经识别和确定,就宜将它们与一个系统化的测量体系建立连接,这个测量体系能够清楚地论证成本、绩效和规定服务水平之间的关系。

如果选择了基于绩效的支付方式,各方当事人宜就绩效基准支付体系如何运行、是否适用激励措施(奖励)以及合同不履行或履行不符合约定时的惩罚措施(违约金)来协商达成一致。

当双方当事人认识到,服务供应商的好的绩效可能引起需求组织基本活动绩效的改进,便可将建立激励机制的原则添加到协议当中。

当服务供应商识别出收支结余的机会,便将建立和分享收支结余的原则添加到协议当中。

当实施基于绩效的支付体系时,至少考虑以下几点是至关重要的:

- 测量方法宜为“量化的”;
- 测量方法宜获得需求组织和服务供应商双方的一致同意;
- 确保这两个组织(需求组织和服务供应商)间对具体的绩效指标集的全面理解和调整一致;
- 在两个组织间对实现目标的进度进行沟通交流;
- 激励绩效;
- 确保有一个适当的采购和管理过程/组织,用以管理协议编制过程中的各个阶段;
- 确保有充足的资源用于基于绩效的支付方式的财务监管和额外行政管理负担。

### 5.6.6 风险分析

风险分析是一个用于了解风险的性质、来源及原因的过程。一份审慎的风险评价将确保可预见的风险被予以识别、量化,并在可能的条件下予以消除。它也可以用来研究影响和后果。在风险分析的评审中所应用的细节和复杂度水平将取决于潜在影响。

注:有关特定风险管理信息,参见 ISO 31000。

需求组织宜在履行协议之前就考虑到潜在的风险因素。所有的可预见风险因素均宜予以考虑,以确保以下方面(尚有其他考虑因素):

- 由需要所产生的影响得到充分界定。
- 需要和限制条件被转化为要求和规范/服务水平,例如:
  - 有关物业组合或资产的数据;
  - 有关初始和长期成本影响的资料;
  - 需求组织中的胜任能力;
  - 服务供应商提供的胜任能力;
  - 资源;
  - 健康、安全 and 环境;
  - 消防安全;
  - 安保;
  - 资金;
  - IT 系统、硬件和通信技术/集成;
  - 尽职调查;
  - 协调的设计、建造和移交使用;
  - 协调的灾难恢复规划(自然的和业务相关的);
  - 合法合规;
  - 业务连续性规划和管理;
  - 公司治理。
- 不存在其他与项目或服务相关的可预见风险。

### 5.6.7 协议的不同层面

对于协议中所列的各项服务,每一方当事人相应承担的责任宜从以下几个层面予以确认:

- a) 战略层面;
- b) 战术层面;
- c) 运作层面。

通过上面的确认,将有三种主要类型的协议被纳入考虑范围:

- 包括 a)、b)、c) 的协议,它包括界定与基本活动战略相一致的整体 FM 战略的责任范围;
- 仅包括 b)、c) 的协议;
- 仅包括 c) 的协议。

对于三个层面[a)、b)、c)]之间关系的仔细分析将有助于确定协议中的所有后续条款。

### 5.6.8 项目战略

寻购项目管理和交付活动的战略需作为整体 FM 战略的一部分而认真加以考虑,并与服务交付互动/关联。项目管理协议可以为单个项目而创建(通过使用第 8 章~第 10 章所列的过程),也可纳入第 5 章中所描述的,更大的综合性协议的服务、服务水平和报告要求当中。

### 5.6.9 为服务可选方案制定业务案例

确定一项或多项服务交付的预估成本有多种方法,对于这些方法合理性的验证宜包括为每一项需考虑的服务交付可选方案来制定业务案例。对所交付服务的经济价值定位或投资回报进行识别和沟通是非常重要的。

业务案例要在服务管理和预算方面展示出明确的信息,这一点非常重要。这将有助于对下列事项的理解:第一,这样的投资对于作为一个整体的组织而言意味着什么;第二,所涉及的过程和程序都包含了哪些。

附录 B 给出了业务案例的示例。

### 5.7 选择更优选的寻购/服务交付可选方案

该寻购过程步骤见图 7。

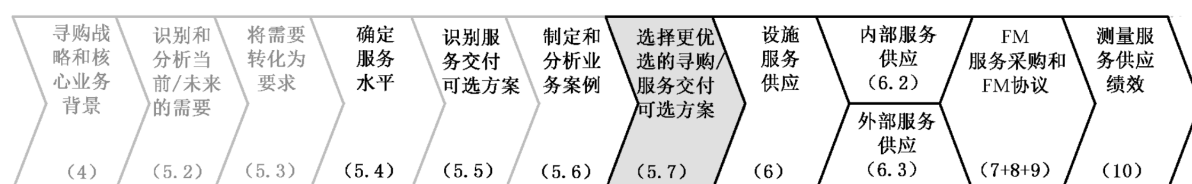


图 7 寻购过程:选择更优选的寻购/服务交付可选方案

在这个阶段,5.2~5.6 涵盖的所有相关信息和得出的所有结论都宜适用于获取最佳解决方案的过程。

需求组织宜确保所有相关信息都是可用的,并考虑哪个服务可选方案最符合已经识别的要求。一份基本的检查清单将:

- 确保必要的利益相关者能够完成协商[最高管理者、设施团队领导、人力资源、工会、关键服务用户、财务、法律、采购、风险管理、信息技术(IT)、物业经理、业主、保险公司、健康、安全和环境等]并审核影响。
- 确认可获取预算/额外的资金来源来支持这些提案。
- 编制选择准则。了解每个服务可选方案符合的准则,并能够对照适当范围的要求来评价它们,这将帮助需求组织重点关注最有可能提供最佳解决方案的那个服务可选方案。评价准则可包括以下几个方面:
  - 市场/供应商胜任能力和交付范围的能力;
  - 服务的独特性;
  - 响应的优先性、灵活性和速度;
  - 风险评估;
  - 安全和安保;
  - 过往经验;
  - 企业社会责任/可持续性政策;
  - 成本(直接成本和间接成本);
  - 管理和控制要求;
  - 法定义务和法律要求;
  - 地理位置和限制;
  - 特定的服务交付或项目团队的专业知识;
  - 具体的服务交付方法。

- 选择一个更优选的解决方案。
- 告知最高管理者决策及其影响。
- 对解决方案获得必要的批准/签署。
- 检查新的解决方案所带来的后果是否完全为利益相关者所理解,以及在组织内部和供应链中是否经过了沟通。
- 确保已确定了内部自营组织和服务供应商之间的接口和相互依存关系,并确认了相关责任。

注: ISO 37500 中所包括的一些基本原理可能适用于 FM。

## 6 设施服务供应

### 6.1 原则性可选方案

该寻购过程步骤见图 8。

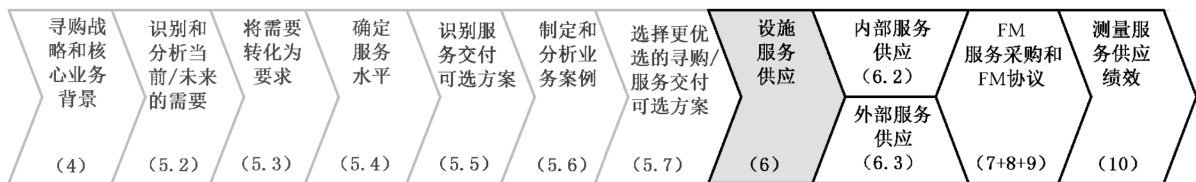


图 8 寻购过程:设施服务供应

服务供应的战略依赖于第 5 章中所描述的更优选寻购可选方案的结果。如果选择的是一个内部服务交付模式,则通常不需要进行服务的外部采购。然而,在很多情况下,尽管很多服务是通过内部组织来提供的,通常还是有一些专门的服务要通过任务委外的形式来交给专业的服务供应商(例如,专业技术、项目管理、不动产交易和施工建造等服务供应商)去完成。这些服务能通过使用外部服务供应中所描述的相同方法来进行采购。

将要求转化为详细规范是本过程中的第一步。详细规范可能是规定性的,也可能是基于绩效的。附录 A 给出了有关要求转化为规范的示例。

内部服务供应包括:

- 所需服务交付规范;
- SLA。

外部服务供应包括:

- 协议/合同;
- SLA;
- 实施方案(需要时)。

一些组织可能在一个单独的服务目录中有一份预先设定的质量水平要求清单,使最终用户能够从该目录中对特定质量水平进行选择并提出要求。

### 6.2 内部服务供应

该寻购过程步骤见图 9。

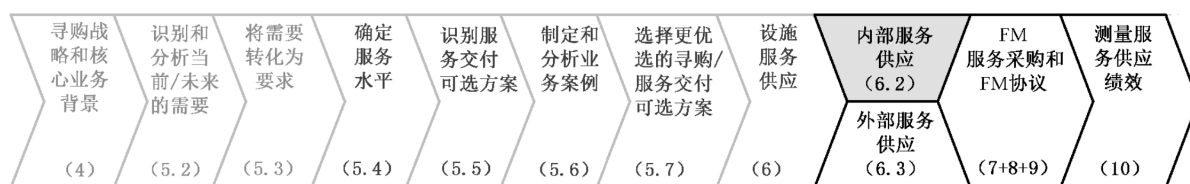


图 9 寻购过程:内部服务供应

SLA 的制定对于内部服务供应和外部服务供应而言同样重要。最重要的是,一个 SLA 确定了要向需求组织交付的服务所包含的普遍期望。SLA 为外部服务供应商确定了成本模型,实现了合同协议的管理,与此同时它也为内部服务供应管理确定了预算要求。

对于内部供应的服务,SLA 是用来实现有效沟通、满足文件要求、确定服务的详细范围(规范)、设立角色和责任以及解决争议的主要方法,并且为测量内部员工绩效提供客观基础。

无论是用于内部服务供应还是用于外部服务供应,SLA 宜相似。一般情况下,内部 SLA 在规范这一部分对细节的要求可能比外部服务协议要少,而且内部 SLA 在格式方面也可能有所不同。然而,SLA 仍宜清楚地重申要求,并在绩效测量工作范围方面提供足够的细节。因此,一个 SLA 宜为当事人双方之间的一个正式的、经协商达成一致的协议,通常是在设施组织和需求组织代表之间签订的协议。

附录 D 给出了关于 SLA 内容的指南。

### 6.3 外部服务供应

该寻购过程步骤见图 10。

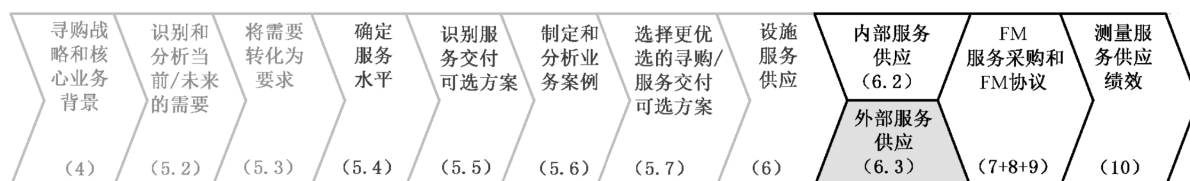


图 10 寻购过程:外部服务供应

采用外部服务供应的决策通常需要一份在需求组织和服务供应商之间订立的正式法律合同。

如果 FM 部门负责服务采购和协议制定,这要求其具备必要的采购能力。或者采购职能可以由在外部顾问(例如管理总包商或管理代理人)支持下的财务或购买组织来执行。

附录 D 给出了关于 SLA 内容的指南。

将 SLA 中所定义的服务期望和条件,与详细的工作规范和一般合同条款相结合,便可创建发包外部服务的协议。

发包外部服务需要采购战略。当需求组织有了采购战略,FM 组织宜遵循战略中所记载的方针和程序。凡是采购战略中尚未明确规定的地方,FM 组织均宜制定明确和一致的方针以获得所需的服务。

采购战略确定了与服务供应商订立合同的多种方式,并意识到当下市场中普遍存在的条件可能发生变化。设施相关服务中的需要特定于某个具体的组织,同样地,市场的性质也特定于某个具体的地点或地区。随着时间的推移,这两者都可能发生变化。在许多方面,这就是将服务的当前需求及未来可能需求与其在市场上能否被获得并满足进行匹配的问题。

FM 采购战略宜包括以下主题:

- 市场分析;
- 服务合同的集中式管理与非集中式管理;
- 设施的地理位置和限制;

- 单一服务与多元服务合同的签订；
  - 按专业化程度和规模大小划分的服务供应商，以及他们是地方的、区域的还是国家的；
  - 授权责任；
  - 公开招标的先决指导方针；
  - 应对法律法规的方案(健康、安全、安保、可持续性和企业社会责任)；
  - 法律合规性(避免贿赂和不正当竞争行为等)；
  - 风险分析；
  - 服务供应的排他性。
- 宜确定对任何特定服务的服务供应商授予排他性的程度。

7 FM 协议的主要特征

7.1 总则

该寻购过程步骤见图 11。



图 11 寻购过程:FM 服务采购和 FM 协议

协议的目标是确定需求组织与负责交付服务的职能部门或服务供应商之间的关系。

在协议的制定过程中，最重要的因素之一是在服务供应商与需求组织(有需要的一方)之间就以下事项达成共识:要交付的服务;服务供应的质量。某项服务到底是由内部员工提供的，还是由外部服务供应商提供的，这一点至关重要。无论是在哪种情况下，需求组织通常都在寻求一些特定因素，如响应性，高质量的工作/服务，及时解决问题，以及约定的服务范围是否满足预期期望。

为协议编制所拨出的时间和资源宜与其规模、重要性和复杂度成比例。编制协议宜遵循几个不同的阶段，并且要确保考虑到不同利益相关者的期望。这些阶段都归纳在 9.1 中。

需求组织和服务供应商(内部服务供应方或外部服务供应商)宜分享一个共同的愿景并且了解需求组织所期望的结果和目标，即：

- 服务供应商宜认识到自己的运营对于需求组织而言在运作上和战略上的重要性；
- 需求组织宜认识到服务供应商的绩效与其利益直接相关。

宜考虑核心业务要求方面所发生的变化，以确保相互性和效益性贯穿协议条款的始终。

在协议得到批准之前，需求组织和服务供应商都要执行各自的业务案例并开展风险和财务分析，这一点是非常重要的。

7.2 必备要件

7.2.1 期限

对于外部服务供应协议而言，宜确定一个足够长的有效期限，以便让各方当事人均能受益。该期限宜通过对协议的类型准则(战略层面的、战术层面的、运作层面的)、范围和市场的综合考虑而加以确定。对于内部服务供应协议而言，它的期限可能不受时间限制(无固定期限)，或者与预算或评审周期相



关联。

当事人双方如就延长协议期限达成一致,宜在协议中确定延长方式。

协议宜包含终止协议所要求的通知期限的明确提示。

### 7.2.2 分包

分包的范围和限制,以及允许或不允许分包的服务类型,连同任何特定条件,都宜在协议中加以确认。

服务供应商宜为分包的服务持续负责。

### 7.2.3 管理责任的分配和沟通

协议可能包括需求组织和服务供应商之间活动的重新分配,以及资产和人员的转移。下列事项尤为重要:

- 最高管理者支持分配的方法并了解组织的或服务的影响;
- 向需求组织内部的各个业务单元或实体介绍有关服务水平、角色和责任、限制条件、要求、批准和变更机制的情况;
- 需求组织内部有能力要求修改或补充已约定的服务供应条款的适用个人或实体,他们的管理职责与管理成本、服务水平和绩效影响的流程宜一起明确定义。

对于外部协议,当服务供应商的员工代表需求组织进行活动时,宜明确界定自主权级别和运作范围(方针、标准、一致性和问题上报路径)。

### 7.2.4 服务水平协议(SLA)

SLA 是一种让需求组织和服务供应商之间就服务的范围和质量达成共识的机制。SLA:

- 能促使有效的沟通,有助于管理期望,明确范围、角色和责任,解决争议或矛盾;
- 为测量绩效提供了客观基础。

根据服务的复杂性,每个服务类别可能会有一个或多个 SLA。这样便于随时采纳变化的要求,并将协议和预算、基准比较分析连接起来。

有关 SLA 的更多信息,参见附录 D。

### 7.2.5 合同终止

协议宜包括需求组织和服务供应商之间在合同终止和转换时期方面的活动。

## 7.3 协议结构和内容

附录 C 提供了协议中宜包含的通用条款。表 C.1 也区分了专门针对内部协议的条款和专门针对外部协议的条款。

附录 D 提供了协议中宜包含的 SLA 条款。

## 8 协议中的常见考虑因素

### 8.1 灵活性

协议中所包含的灵活性程度,宜为需求组织所需的协议期限、预期变化范围和成本确定程度等这三者的产物。

协议的范围越灵活,就越需要仔细地记录变更和成本管理方法。当预计变化范围将影响所有利益相关者时,则宜考虑如何对预算/收益、进场、裁员和不可恢复成本所产生的影响进行处理的方法。

协议宜说明处理意外事件和冲突的方法和途径。

协议宜包含一个协议修改(增加、删除、变更条款)的程序。

## 8.2 绩效准则

协议最好确定输出的要求(如关键绩效指标、服务水平)和限制,而不是对要完成的任务进行详细描述。

除了非常特定的服务宜由需求组织准确地规定最低水平的资源之外,服务供应商宜能够自由选择满足绩效准则所需的资源。让服务供应商找到最有效的方式来实现要求的服务水平是很重要的。然而,对于需求组织而言重要的是,针对作为协议组成部分的每一项服务的输出,规定/批准用来测量该输出的过程和方法,并规定检验和测试准则。

**示例:**规定输出型要求通常是可行的,但是,有一些服务的输出可能不易界定。安保工作就是一个典型的示例,尽管人们可能以“没有安全漏洞”作为其输出说明,但是它未必实际或可行。作为替代方案,基于输入的指标可能是一个更好的解决方案。

## 8.3 信息责任

协议各方宜确保在协议中充分理解和阐明管理信息的设计、更新和报告的责任。对于任何或全部利益相关者的报告和绩效指标的形成,宜规定相应的程序。协议各方宜考虑对这样的报告和绩效指标进行独立审核。

## 8.4 报告和审核程序

宜在协议中对报告、验证、测试、账目核对和审核的范围进行简要说明。服务供应商需要配合审核和定性测试的任何要求也宜记录在案。对文档格式或集成 IT 系统数据的任何要求也宜加以识别。

宜特别考虑到历史数据和当前数据的所有权及其获取途径,以及通过适当的数据交换和/或建筑信息系统的接口来传输、修改和利用数据的能力。

在协议的初始阶段,宜考虑与绩效测量和质量保证体系有关的任何事项。

## 8.5 持续改进、最佳实践和创新

协议宜确定一种与规定的价格机制相一致的方法,通过它可以启动或开展持续改进、最佳实践和创新,也能使双方就共同利益达成一致并合理分摊利益。

## 8.6 资产更换和项目活动

对于 5.6.7 中所列出的更全面的协议类型,需求组织将很有可能要求服务供应商承担资产更换和项目活动中的一些任务。需求组织宜考虑该领域所需活动的范围、关键性和复杂性,并确定协议是否可以适当地扩展以涵盖调查、规划、可行性、设计、承包及或有负债。

建议将这些活动所需的特定要素纳入适当的 SLA 中以涵盖输出。

如果 FM 组织本身并不执行项目管理,FM 组织和项目管理活动之间的关系则需要清楚地记录在协议当中。这一条款宜涵盖资产更换和项目活动所需要的支持,如果它并未包括在协议中,那么则宜纳入由第三方去完成的任何项目管理活动当中。

协议还宜涵盖资产是维修还是更换的评估责任,并确定由谁来负责资产更换。

## 8.7 沟通

协议中的各方当事人宜确保受协议影响的所有利益相关者都能获悉最终协议以及任何后续协议的修改情况。

## 8.8 法律法规

在跨国协议中,需求组织和服务供应商宜为协议及其组成部分确定适用的法律框架。

## 8.9 企业标准

协议宜考虑相关的企业治理和政策。

## 8.10 协议终止

宜特别注意协议终止时在通知期限、沟通、薪酬、人事、关于员工调动到其他供应商的所需活动、数据所有权和数据交换(见 C.5.2)、资产及其他方面的事项。

# 9 协议的准备和制定

## 9.1 总则

服务供应商宜充分理解和支持需求组织的、与协议相关的 FM 战略。

需求组织和服务供应商宜对对方的内部文化和过程进行相互了解,因为这将影响到成功并尽量降低冲突的风险。

在签订协议前,宜考虑需求组织和服务供应商各自的管理架构。双方当事人宜就组织重叠的程度和控制点/接口一起协商一致,还要明确地考虑到当事人双方之间管理信息流的结构。

图 12 展示了协议准备和制定的各个步骤。

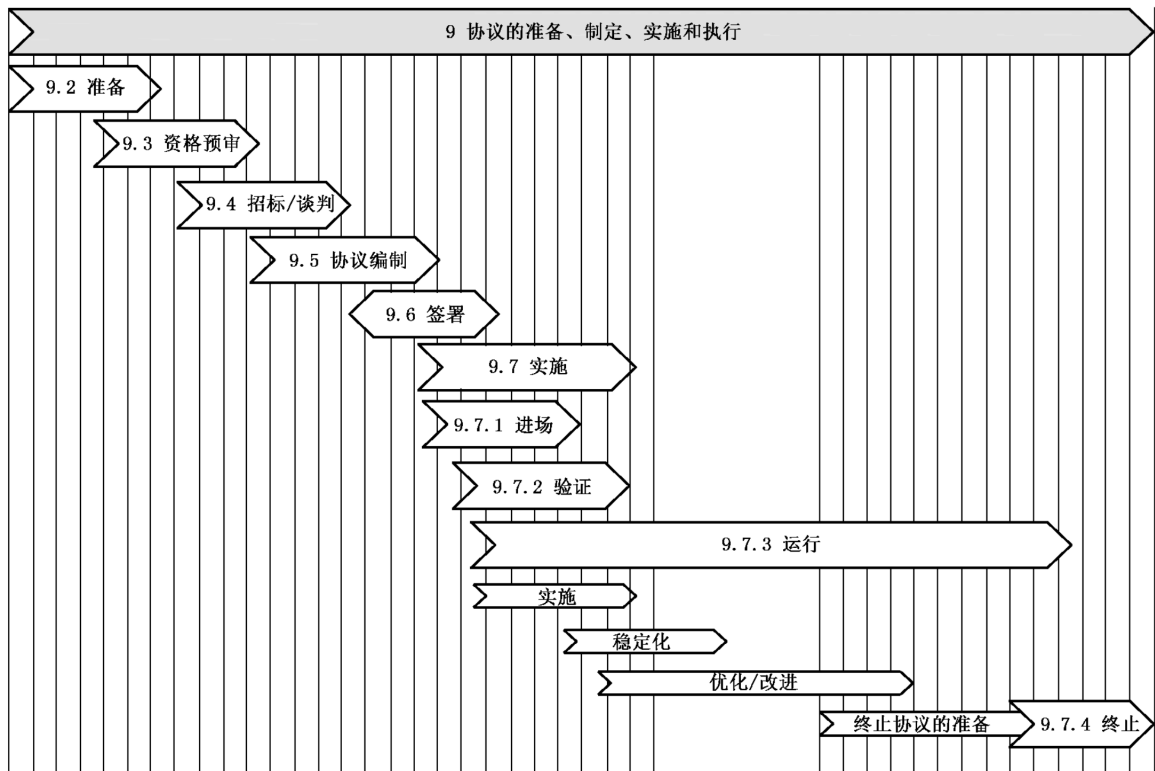


图 12 协议准备和制定的过程

### 9.2 准备阶段

创建必要的文件资料宜为需求组织内部的 FM 组织或经委托的外部代理机构的职责。准备活动宜：

- 确定协议的总体目标，以及这些目标对于组织绩效的贡献。
- 对数据的初步整理和数据完整性进行详细评审。重要的是，需求组织在意向协议过程中要拨出足够的时间，来确保其管理信息系统是可靠的，以便实现准确的更新和验证。
- 确定需要提供的一项服务或一组服务。所提供服务的绩效要求宜按照 5.4 和 8.2 来加以确定。
- 把在初始的意向协议期间（寻购阶段）所收集的信息结果记录下来。

### 9.3 资格预审阶段

对于外部协议：

- 识别一批数量限定的具备资格（胜任能力/能力）的服务供应商；
- 编制资格预审公告，该文件要强调包括权重系数在内的关键选择准则，并通过一个适当的媒体平台发布公告；
- 为潜在的供应商提供必要的信息，使他们能够参与资格预审阶段；
- 评价服务供应商的响应，列出进入最终候选名单的服务供应商，适宜时，向所有的潜在供应商告知结果。

### 9.4 招标/谈判阶段

在适用内部协议或外部协议要件的情况下：

- 编制并发布协议和招标文件；
- 要求服务供应商对所需服务进行投标报价；
- 评价和选择服务供应商，来自这个阶段的输出通常会以优选的服务供应商中标为结果。

## 9.5 协议编制阶段

本阶段由详细编制合同文件和完成任何尽职调查活动两部分组成。双方宜就不符合该协议条款时解决问题的方法达成一致。

## 9.6 签署阶段

按照组织要求签署协议。

## 9.7 实施阶段

### 9.7.1 进场阶段

这一阶段包括依据协议对所交付服务承担全部责任之前的，所有的资源、系统、数据、许可和程序的准备、交接和进场。

宜明确界定进场阶段中任何程度的并行运行，正如协议所约定的那样，包括对现有数据的获取，供方信息，测量方法和会议出席情况。宜考虑到现有和专有 IT 系统数据的获取途径，以及通过适当的信息交换或接口来传输、修改和利用数据的能力，见 C.4.11 和 C.5.2。双方宜确保有足够的应急预案准备就绪，该应急预案涵盖了可能出现在服务移交之日的的所有可预见问题。

在进场阶段，服务供应商宜考虑到关键资产的状况和它们满足预期绩效要求的能力。在采用基于绩效的评价方法的情况下，这是非常必要的，作为服务供应商将需要确保协议涵盖范围内的、所有已安装的系统在开始阶段就能满足预期输出。任何与协议不相符的地方都需要记录在案。

### 9.7.2 验证阶段

如果通过协议编制阶段所实施的尽职调查，尚不能得到证实，那么双方当事人都宜确认提供给对方用于达成协议的信息的有效性。此外，还宜对信息交换机制进行充分的测试，这对于确保所需输出而言是必要的。任何与服务供应商资格预审关联的验证均宜完成。

**注：**验证可通过使用基准比较分析或比率（例如“每单位楼面面积的成本”）来得以改进。

如果在协议实施之日无法进行数据验证，那么宜由服务供应商确定用于验证数据、服务和系统的期间。

宜确认并约定一个预处理机制，来处理验证阶段结果与约定准则发生不符的情况。

### 9.7.3 运行阶段

下列阶段适用：

- 第 1 阶段：实施和稳定化。**协议宜确认实施阶段的期间。宜考虑到服务交付方面的风险分摊。在需求组织发布的移交文件资料的基础之上，服务供应商按照协议所规定的那样全面接管运行事宜，并为其所提供的服务负责。
- 第 2 阶段：优化。**在这个阶段交付按照协议约定的设施服务，而且也在此阶段适用约定的优化方法。服务绩效要按照第 10 章进行持续评价。
- 第 3 阶段：为终止该协议做的准备。**协议中宜规定一段确定的履行期限和履行期限届满时的问题处理方法。宜将协议所要求的数据、信息和文件资料按照约定的格式汇编、整理并移交给

需求组织。

9.7.4 终止阶段

为了协议的终结,需求组织和服务供应商宜实施相应的活动。对于未完成项目的整改期限宜书面记录。

10 测量服务供应绩效

10.1 总则

该寻购过程步骤见图 13。



图 13 寻购过程:测量服务供应绩效

10.2 测量有效性

绩效测量可通过使用统计和数学抽样方法来实施。

测量有效性需同时解决以下两个问题:

- a) 服务水平的定义和描述(见 5.3 和 5.4);
- b) 评审对于服务供应的绩效度量参数的选择。

可用于测量有效性的指标集示例包括:

- 质量:测量的绩效宜与服务水平描述和约定的服务水平有可比性;
- 顾客满意度;
- 成本:每项服务的成本计量宜与约定的服务水平相关;
- 时效性:响应时间和按照约定服务水平完成服务的时间宜予以测量。

组织可在 SLA 或服务质量目录中描述绩效度量参数,包括对应的 KPI 及相关指标集。

服务测量可在组织的战略层面、战术层面和运作层面上进行,也可仅在其中一个层面上进行。

需求组织可通过与一个或多个合作伙伴进行结果的基准比较分析来验证测量结果。

注:有关 FM 绩效基准比较分析指南,参见 EN 15221—7。

10.3 输出

设施服务有效供应的输出指标可包括以下几个方面:

- 服务水平要求和绩效度量参数(见 5.3 和 5.4)得到启用并提供有效的交付;
- 需求组织的最高管理者和服务供应商能获取有价值的信息;
- 约定服务和实际履行服务之间所识别出的差距按照协议条款得到分析、调整和纠正。

附 录 A  
(资料性附录)  
服务要求示例

表 A.1 给出了不同层面的服务需要是如何被转化为要求和规范的一些示例,如:

- 战略规划;
- 项目管理;
- 安保项目;
- 车队运行。

表 A.1 不同类型的服务从需要到要求的转化过程示例

服务类型	需要	要求	规范	备注
战略层面 示例—— 战略规划	资产组合合并	减少 X% 的办公空间	开展一项综合性空间利用率研究,包括工作场所密度分析、使用率、工作场所设计方案等	在利用率研究所提供的数据库基础上,整合功能性要求、优化的使用率/分摊比率和工位设计等因素后,可制定出多种可选方案
战术层面 示例—— 项目管理	提升服务或产品 X% 的生产制造能力	扩展现有的生产制造设施以适应增加的产量	扩展现有生产制造车间“A”建筑和基础设施,以增加 200 m <sup>2</sup> 的楼面面积,包括一个额外的装卸码头。对供应链的影响也考虑在内	设立一个独立的项目来管理详细的设计要求或者将其体现在综合 FM 协议当中
战术层面 示例—— 安保项目	加强安保	实行门禁系统	在建筑周边的出入口加装闭路电视监控系统(Closed Circuit Television, CCTV)和门禁读卡器	宜考虑和比较用于安保系统安装或集成的可选方案。规范将取决于评价、选择和合同准则
运作层面 示例—— 车队运行	维持一个最优规模的车队,以适应组织要求和企业的社会责任(CSR)目标	基于实际需求指标集,提供适当的车辆类型和数量	通过购买 X 辆皮卡和 X 辆厢型车来调整车队的规模	对运输服务的外包进行调研

**附 录 B**  
**(资料性附录)**  
**业务案例内容示例**

**B.1 总则**

需求组织对服务水平的期望宜考虑为其带来的经济价值和附加价值。业务案例的内容宜包括以下说明：

- 对服务的明确调整,使之与需求组织的要求和需要保持一致;
- 如何促进服务与需求组织的战略意图一致性;
- 服务绩效准则和相关核心业务 KPI 的影响;
- 服务将如何增加组织的竞争优势;
- 风险分析;
- 服务的特定投资回报(在适当的情况下),例如设施的运行将如何提高效率 and 有效性。

**B.2 业务案例的示例**

可能包含在业务案例分析(清单)中的要素包括以下方面:

- 项目目标;
- 执行摘要;
- 项目名称;
- 需要、需求和要求;
- 服务/供应描述;
- 服务目标和比照需求组织的使命、愿景、目标所做的服务战略调整;
- 市场和竞争分析;
- 可选方案分析和优选解决方案的选择;
- 财务分析、投资需要和资金提供、投资回报、投资回报率、生命周期成本评估;
- 项目计划,时间安排,进度表,关键路径和里程碑;
- 组织影响(内部和外部),关键利益相关者的相关性;
- 所需资源(例如:项目领导团队、项目治理团队、团队资源、资金提供);
- 来自关联方的承诺,项目控制,报告过程,可交付成果进度表,财务预算和进度表;
- 服务绩效准则和相关核心业务 KPI 的影响。



## 附录 C

## (资料性附录)

## 协议结构:通用条款

为了促成一份稳定协议的达成,同时为单个服务根据需求组织基本活动的需要所进行的动态调整留有余地,推荐采用下列协议结构:

——通用条款,为整个协议中有效并适用的条款,其包含业务方面的内容;

——SLA 条款,为单个服务约定的条款,其重点关注特定服务、数量、质量和过程方面的内容。

考虑到需求、环境和位置的不同,不同服务所适用的条款也会有所不同。那些普遍适用的条款,可被组合在一个文件中,被称为“通用条款”。

不同 SLA 条款的单个条款(每个服务类型至少有一个条款)宜通过相应编号与通用条款连接起来,两个文件共同组成了调整双方权利义务的所有条款。

协议可包括下面所列举的通用条款和专用条款:

a) 通用条款(见表 C.1):

- 1) C.1:总则;
- 2) C.2:基本活动的要求;
- 3) C.3:通用条件;
- 4) C.4:一般规定;
- 5) C.5:终止条件;
- 6) C.6:需求组织的一般义务;
- 7) C.7:服务供应商的一般义务;
- 8) C.8:人员调动;
- 9) C.9:时间安排和重要日期;
- 10) C.10:协议的价格、支付和结算;
- 11) C.11:协议的变更;
- 12) C.12:当事人一方违约;
- 13) C.13:审核;
- 14) C.14:风险和责任;
- 15) C.15:保险;
- 16) C.16:不可抗力;
- 17) C.17:争议和争议解决(处理)过程和方法;
- 18) C.18:资产更换和项目活动。

b) SLA 专用条款(见表 D.2):

- 1) D.1:总则;
- 2) D.2:通用组织过程;
- 3) D.3:通用条件;
- 4) D.4:结构和沟通;
- 5) D.5:定义和阐释;
- 6) D.6:义务和要求;
- 7) D.7:价格、支付和结算;
- 8) D.8:附录。

表 C.1 和表 D.2 阐述了协议中就细节方面宜考虑什么事项。协议中每个条款的标题、子标题连同

其意图在下表中一并列出。对应每一个标题和子标题该表也提供了拟议内容的建议。

表 C.1 确定了可能会纳入协议的通用条款。某些条款可能并不适用于所有协议。

表 C.1 协议结构的示例:通用条款

协议的通用条款	目的	拟议内容
C.1 总则		
C.1.1 标题	识别协议	标题中使用“FM 协议”的概念。在副标题中的进一步规范
C.1.2 缔约双方	确定协议双方当事人	正确的公司名称、地址。 如有必要的话,用协议中使用的公司名称缩写来代表公司
C.1.3 目标/前言	确定双方的总体意向	缔约双方意向的详细说明。 为 FM 协议的类型命名。 与协议有关的风险报告
C.1.4 对组织和关于约定输出/目标环境的说明	双方的共同理解	预期的目标,关于共同利益以及设施服务需要达到什么,包括整体绩效准则
C.1.5 FM 战略目标	战略层面上的协调	用于在协议期限内实现目标的,需求组织的 FM 战略和服务供应商的战略。如果服务供应商除了履行其日常运行活动外,还有其他加入相关协议的动机(例如,进入一个新的活动领域),那么也宜在协议中提及
C.1.6 设施服务的性质/范围	设施服务范围的共同理解	设施服务的清单
C.1.7 缔约双方和涉及的机构	了解: ——缔约各方; ——哪方受到影响; ——组织接口; ——主要职能角色; 管理责任	一般而言包括: ——利益相关者的清单; ——机构(包括管理结构、地理位置); ——内部文化; ——服务供应商在需求组织机构中的融合; ——需求组织的授权代表和服务供应商的授权代表,以及他们主要职能和责任的终端; ——与 FM 服务供应商的服务相关的其他供方和服务供应商
C.2 基本活动的要求		
C.2.1 基本活动	通过服务供应商了解需求组织的基本活动,包括这些活动的影响	对需求组织的基本活动、组织战略以及基本过程的描述
C.3 通用条件		
C.3.1 定义	清楚地理解在协议及相关文件中所用的术语	协议中使用的术语、定义、缩略语的汇编(也可以附加在附录中)。 如果可以的话,建议使用经采用的国内或国际标准,而不是双方自己的定义

表 C.1 (续)

协议的通用条款	目的	拟议内容
C.4 一般规定		
C.4.1 适用的法律和法院地	阐明司法管辖。 如果是内部协议,本条款将会包含内部问题上报途径和解决过程	解决争议的适用法律和法院地。 区域法律与国内特定法律之间的关系,这可能影响协议。 适用区域/国家的清单。 如果所适用的法律导致协议部分或整体地无效,当事人双方为实现协议目的所做出的保证
C.4.2 法律法规、许可、条例	识别所有强制性的法律引用文件	文件的引用
C.4.3 适用的标准、行业标准及需求组织标准	识别和理解所有要适用的引用文件	文件的适用和引用
C.4.4 适用的税收法规	识别和明确税收法规的潜在影响	列出可能适用的税收法规和双方当事人的责任(例如用于会计核算的数据的记录和存档)
C.4.5 语言	识别协议和任何后续的语言/翻译要求。 识别哪个语言版本具有法律约束力	用于下列沟通类型的语言: ——信件; ——技术文件; ——当事人使用的其他文件
C.4.6 协议文件	识别适用于协议的所有文件	列出所有协议文件,包括附录。例如: ——协议条款:通用条款; ——协议条款:SLA 专用条款; ——技术文件资料; ——劳动合同; ——存货清单; ——招标文件; ——保证书; ——保修单; ——引用的技术标准; ——贸易条款; ——价格清单; ——协议详细术语表
C.4.7 文件的优先级	如果各文件之间规定有不一致的,明确文件的效力等级	文件效力等级范围内适用的优先级规则,被认为是协议的一部分
C.4.8 保密性	识别和理解保密要求。 这可能在内部协议中不作特别要求,但也可能包含在组织内部的行为规范中	对当事人双方与协议相关的信息交流列出限制。 要考虑以下方面: ——保密信息的告知和标识; ——使用、获取、许可的限制; ——传送的限制,就允许的范围而言; ——接收者的义务; ——保密信息被转移给接收者的雇员或合伙人时的义务; ——违反保密条款的后果(特别后果)(通常为由法院或仲裁机构裁定的罚款、损害赔偿或其他补偿); ——协议终止后保密条款的效力; ——协议终止后标的物的返还和标的物毁损时的损失赔偿

表 C.1 (续)

协议的通用条款	目的	拟议内容
C.4.9 不可预见的条件和障碍(例如不可抗力)	明确用于解决对协议所产生的任何影响的方法	涉及的程序、委任和授权
C.4.10 分包合同	识别用于分配以及用于现有的或新的服务供应商的分包原则、程序和义务。 如果全部服务供应都是由内部员工所提供的话,那么对于内部协议来说可能不需要分包条款	指定的或准许的分包商要求清单,包括: ——义务; ——分包限制和其他条件的限制; ——分包商义务的分配。 宜特别注意的是,在协议签署之前为需求组织工作的分包商,和在协议签署时尚未由当事人双方确定的分包商
C.4.11 知识产权、著作权、数据所有权、一般财产权	确定所有权和使用权,以保障各方当事人的利益,包括协议存续期间的权益变化。 对于内部协议,知识产权和著作权条款可能包含在雇佣协议(劳动合同)当中	包含以下几个方面的清单: ——关于现有权利的信息; ——权利和使用限制; ——将这些权利和信息转让给没有资格的主体的相关权利和限制; ——通过协议而产生的权利; ——所有权(共有的可能性); ——专利侵权责任; ——归于当事人双方的权利和限制(使用、转让、出版); ——当事人任何一方在下列事物的所有权方面所享有权利的规范: ● 文件; ● 信息; ● 著作权; ● 违反义务的特殊后果; ● 哪一方需要去履行,如何履行,履行人是谁,信息,程序; ● 所产生的成本; ● 协议期限届满后这些条款的效力
C.4.12 出版和引用	确定组织和向第三方出版、被第三方引用的限制。 这可能与内部协议无关	在向第三方(例如出版社)出版或被第三方引用任何文献之前要遵循的程序
C.4.13 沟通和文件资料	明确下列各方之间就现在和未来的活动/意图在战略层面、战术层面和运作层面上的沟通: ——当事人双方; ——第三方和利益相关者(如政府机关、审核员、评估师、顾问等)。 明确一方当事人对关于下列事项所要求的反应速度: ——响应时间; ——履行完毕(解决)时间; 履行迟延或履行中止	宜确定以下几个方面: ——有效期限、时间安排和最后期限; ——形式和程度; ——通知要求的内容; ——信息程序(包括传输途径); ——定期会议和临时会议; ——在紧急情况下的可用性; ——数据和信息的记录和更新; ——现有的文件和报告的更新,包括协议期限内(开始、中间、最后)数据的移交。 对不会出现在 SLA(包括服务水平、服务注意事项和服务结果在内)中的反应时间进行定义

表 C.1 (续)

协议的通用条款	目的	拟议内容
C.4.14 协议存续期间文件资料/数据的管理	明确关于所有权的方法和责任	列出文件资料/数据和当事人双方各自的义务。 数据交换、保留和传输使用。 接口。 数据维护和更新
C.4.15 与第三方的协调联系	明确与第三方的关系,该第三方与需求组织相互协调配合,或由该第三方提供受协议影响的服务	文件关系和接口
C.4.16 管理信息	确定各自的管理信息系统、义务和接口	用于管理协议和管理表明以下几个方面的整体工作关系的方法: ——执行报告的结构; ——指导小组; ——委员会结构; ——员工/行业代表; ——问题解决; ——问题上报路径
C.4.17 健康、安全和安保	明确在需求组织健康、安全和安保管理体系下的服务供应商义务。 对于内部协议,这个问题可能由健康、安全和环境(HSE)政策与法规所涵盖	适用于工作条件的法律和规则。 危险和风险评估信息
C.4.18 行为规范	确定社会责任和职业操守政策	
C.5 终止条件		
C.5.1 协议的终止	确定协议可能的终止情形,明确程序和过程要求,关键日期以及财务后果。 内部协议的终止可能要视需求组织内部的结构变化而定	协议终止/解除情形的清单,可能包括以下情形: ——履行期限届满; ——双方当事人协商一致解除协议; ——一方当事人破产; ——没有进一步的设施服务需求(既有合同目的已实现); ——双方当事人的战略决策。 关键日期的清单(例如授权期终止的第一天,有义务通知对方当事人等)

表 C.1 (续)

协议的通用条款	目的	拟议内容
C.5.2 退场活动	明确用于各种情形/情况的退场和转让活动。 内部协议终止后的退场活动可能要取决于需求组织内部的结构变化	要考虑的退场活动清单： ——检查。 ——审核。 ——存货。 ——以下各项的移交： ● 设备； ● 软件； ● 数据和信息； ● 文件和文件资料； ● 空间。 ——钥匙。 ——任务和责任的逐渐减少。 ——关键服务供应商/分包商的连续性。 ——如果协议为可转让的，责任可以转移给一个另外的供应商。 ——如果协议为可撤销的，责任恢复到协议签订以前的所有权状态(基于所有权请求返还财产)。 另见 C.4.11
C.6 需求组织的一般义务		
C.6.1 需求组织的一般责任(在协议范围内)	具体规定服务供应商可从需求组织那里期待些什么。 对于特定的义务，见单个的 SLA	在通用条款中需求组织的义务和服务供应，这些服务供应的相关价格和支付条件(如果有的话)，以及下列信息： ——设施进入； ——基础设施； ——公用事业，空间； ——设施空间； ——材料； ——媒介； ——文件资料； ——数据； ——人员； ——IT 服务； ——测试； ——检查计划； ——设备； ——软件。 所需可用性条件的具体规范(例如，在协议终止时，经要求设备要返还给需求组织，设备上所有存储数据要完整无缺，包括任何个人数据或私人数据)
C.7 服务供应商的一般义务(对于特殊义务，见单个的 SLA)		



表 C.1 (续)

协议的通用条款	目的	拟议内容
C.7.1 服务供应商的一般义务	明确服务供应商与违约相关的、在下列时间阶段的责任： ——验证阶段； ——运行阶段	义务的清单： ——验证环境和前提条件，如果它们不适用，或者约定的结果可能无法实现，那么也要将这些情况告知对方当事人； ——为需求组织提供建议的一般义务，如果一项建议需要更多的咨询时间，那么它宜被视为补充性设施服务； ——适用的时间限制
C.7.2 质量保证和验证体系以及持续改进过程/义务	确定方法、义务和责任	描述要适用的质量保证体系，以及它为协议带来的直接影响和收益。另外，描述质量保证体系在基本活动绩效方面是如何导向的。 描述改进过程
C.7.3 基准比较分析	确定方法、义务和责任	基准比较分析和最佳实践的参考程度。 下列事项的程序： ——启动基准比较分析的责任； ——进行比较的方式； ——和谁来进行比较； ——谁为双方当事人和第三方的工作付款； ——结果的影响
C.7.4 设备、材料和媒介	确定交付原则、所有权和责任。 对于特定的细节，见单个的 SLA	所有权（所有权的风险转移），以及现有的供货协议（法律和商业环境）。需要加以研究并提出的财务和税务影响。 关于移交给服务供应商的，以及那些由该服务供应商提供的设备、工具、材料和媒介的原则
C.7.5 环境保护	确认服务供应商的工作要遵守需求组织的环境保护规则。 对于内部协议，本条款可能被包含在当前的企业政策中	下列事项的规定： ——管理垃圾/废物处理； ——污染防治（液体，气体，固体材料，声音和噪声，辐射）
C.7.6 报告	明确服务供应商所提供的报告的范围、内容和时间安排	服务供应商的报告至少宜包含： ——设施的状态和/或情况（和/或有代表性的部分）； ——去年同期的绩效总结； ——所取得的成果的概述； ——前段时期报告的引用； ——与目标状态的差距（例如，改变的预期使用寿命，改变的条件，改变的服务水平等），以及由此产生的纠正措施； ——预期的变化及其影响，对策建议（例如预算）； ——对绩效产生影响的关于活动和环境方面的证据； ——改进和创新
C.7.7 服务供应商的人员（员工和职工）	识别服务供应商和需求组织可能需要为服务供应商的人员订立一个特定协议的情形	例如： ——代表； ——员工和职工的聘用； ——劳动法（对于涉外劳务合同）； ——员工和职工的设施； ——违反用人单位规章制度的行为； ——监督； ——人事变动

表 C.1 (续)

协议的通用条款	目的	拟议内容
C.8 人员调动		
C.8.1 劳动合同转让	明确双方义务,涉及任何第三方的影响,以及随之产生的责任/赔偿。 本条款与内部协议无关	为了特殊的服务而将员工聘用协议转让给服务供应商,至少以法定义务存在为前提
C.9 时间安排和重要日期		
C.9.1 时间安排和重要日期	创建有关日期的清单	协议的期限(如何延长或终止)。 每一个不同阶段都宜清楚地说明,每个阶段,它的持续时间是多久,从该阶段进展到另一个阶段(一步一步/并非一步一步)的条件如何(按日历或者按某项活动)。这可能要由每个 SLA 逐个地详细说明。 列出前提条件,协议的签署地点和签署日期,签署各方当事人,如果在某个日期任何附件构成了协议的一部分,那么该日期也宜填写进去
C.9.1 时间安排和重要日期	明确协议的生效日期	协议何时生效和如何生效的日期以及协议缔结双方的授权签字代表和日期
	明确开始履行和全面运行阶段的日期	日期清单: ——进场; ——实施和接管任务; ——设施服务交付的起始; ——为绩效负全部责任的起始(全面服务水平适用时); ——人员培训; ——文件、数据和信息的交换。 制作一个在此期间内适用的程序列表
	明确稳定和优化阶段的日期	说明每个 SLA 中达到了稳定/优化状态的日期
	协议期限的延长	延长协议和延长 SLA 的条件和过程
	规定与终止协议相关的关键的日期	涉及协议终止的按时间顺序列出的关键日期清单: ——约定的到期时间; ——协议的最短期限; ——发出通知的期间/时间; ——到期日期; ——没有事先通知的情况下协议的延长时间; ——赊销付款的截止日期
C.10 协议的价格、支付和结算		



表 C.1 (续)

协议的通用条款	目的	拟议内容
C.10.1 协议价格	确定付款方法和价格。 明确要为哪些服务供应商的补充服务支付对价,还有哪些服务包含在协议的价格里 对于特定的价格协议,见单个的 SLA	所要支付的各种价款(例如预付定金,如果有的话)在各个阶段是如何计算的规范,它们包含了哪些服务,在下列阶段支付价款所用的货币币种,以及适用的汇率和柜台费用(如果需要的话): ——需求组织的参与和义务; ——工作的开始和实施阶段; ——稳定和优化阶段; ——协议终止和退场阶段
	明确预付款项的相关事宜	适用于预付款项的规则
	明确付款时间的相关事宜	适用于付款时间的规则
C.10.1 协议价格	明确发票(付款报告单)的相关事宜	例如: ——所要求的方法; ——形式; ——收件人; ——内容; ——提交; ——有争议发票的处理程序; ——更正; ——税款; ——立即付款的折扣。 在设施服务的发票向第三方开具的情况下,相关的发票要求、过程和时间安排(包括第三方不付款情况下的过程和结果)的规范
	明确逾期付款的惩罚。 这通常不适用于内部协议	适用于逾期付款处罚的规则
	明确最终付款。 这通常不适用于内部协议	适用于协议结束(期满或终止)的规则
C.10.2 约定价格的调整	明确对于约定价格调整的调整准则。 这通常不适用于内部协议	鉴于下列原因的修改计算及调整价格的准则和方法: ——工作范围的变化; ——时间安排; ——服务水平; ——法律法规变化; ——指标变化
C.10.3 财务担保	明确财务担保。 这通常不适用于内部协议	例如: ——付款保证书/保证金; ——保留金/留置金; ——保证书/保函; ——付款保函; ——保修书

表 C.1 (续)

协议的通用条款	目的	拟议内容
C.11 协议的变更		
C.11.1 协议的变更	明确当事人双方在协议中采用变更的方式	形式要件和过程(包括沟通)。 宜考虑以下可能出现的事项的相关变化: ——设施服务供应的专营权; ——信息交换的时间安排; ——当协议要被修改时; ——解决方案的延迟提出,其实施和对双方的影响; ——部分的终止; ——接受或拒绝解决方案的延迟; ——拒绝解决方案的后果; ——文件资料要求; ——批准/拒绝的过程; ——考虑对所提供服务产量的变更进行管理的备选方法,这些服务虽没有在 SLA 中规定,却对整个合同设施服务产生影响
	确定当事人双方改变设施服务、方法、程序和服务水平的权利和义务,如果基本活动 and 环境是必需的	要处理的有关手续的清单: ——通知; ——传达的途径(例如,记入会议记录); ——通知问题的清单; ——所要求的内容; ——通知的时间限制; ——补充或修改的形式(书面或录音方式); ——授权签字的人员
C.12 当事人一方违约		
C.12.1 服务供应商或需求组织的违约	确定当事人一方不履行合同的情形和适用的规则	当事人一方履行义务不符合协议约定的,要采取的措施的清单
	确定下列情形的规则: ——放弃,中止,终止; ——由需求组织或服务供应商进行相关的价值评估和价款支付。 <b>注:</b> 这通常不适用于内部协议。	双方任何一方违约时的各种原因、采取的解决方法和后果的清单,包括放弃履行(拒绝履行或预期违约)、中止履行或终止履行的财务后果
C.13 审核		
C.13.1 审核程序	明确与协议相关和由协议产生的审核程序。 任何未被本条款涵盖的审核活动和评价活动,宜单列独立条款的题目	需求组织(或经授权的第三方)可要求审核服务供应商的工作(例如,安全规程的应用)。 需求组织可能需要获取或查阅服务供应商自我审核的输出。 有些组织需要外面的官方机构来审核需求组织的过程(如药品制造商)。服务供应商需授权这些审核。 在上述两种情况下,协议宜确定经授权的审核及其履行方式,以及由谁来承担相关费用。协议也宜确认如何处理由审核产生的任何问题/建议
C.14 风险和责任		

表 C.1 (续)

协议的通用条款	目的	拟议内容
C.14.1 当事人双方之间的责任和赔偿	明确下列事项的范围： ——担保和保证； ——不履行。 <b>注：</b> 这通常不适用于内部协议。	担保的清单和/或由缔约一方给另一方的清单，例如： ——担保/保证的时间长短； ——担保或保证生效的时间； ——担保/保证索赔程序； ——当事人双方的权利和义务； ——担保的转让(特别是对于资产的增加和变化)； ——过失行为或不作为行为的责任和后果。 由承包方(包括其分包商或受让人)给对方造成的直接损失和间接损失而将要承担的责任，例如： ——对第三方人身伤亡或财产损失的赔偿； ——各方的财产损失； ——考虑到双方的保险如果适用的话，关于解决由保险活动后果产生的直接损失和间接损失的方法的相关文件资料。 宜将分包商和供方考虑在内
C.14.2 紧急情况	明确在紧急情况下当事人双方的原则、方法、权限和授权	潜在的紧急情况清单和双方在应对紧急情况时需执行的程序清单，包括对非常规措施的赔偿。 在紧急情况下要履行的行为和责任清单
C.15 保险		
C.15.1 责任和赔偿保险	确认保险涵盖当事人双方风险的程度、责任和范围 对于内部协议，这通常包含在企业保险中	需要确认的风险清单，直接损失和间接损失的承保范围清单，以及保险条件和程序的清单。 当事人一方可要求其他各方提供保险协议的副本
C.15.2 第三方责任保险	确认保险涵盖当事人双方和第三方风险的程度、责任和范围	需要确认的风险清单，保险承保范围的清单(保险的一般要求，职工保险，人身伤害保险，资产和财产损失保险等)，以及保险条件和程序的清单。 当事人一方可要求其他各方提供保险协议的副本
C.16 不可抗力		
C.16.1 不可抗力的程序	在适用法律范围之外的不可抗力情形、程序和后果。 <b>注：</b> 这通常不适用于内部协议。	
C.17 争议和争议解决(处理)过程和方法		
C.17.1 冲突	明确解决冲突(例如利益冲突/贪污受贿和欺诈行为)的方式	确立沟通和问题上报程序，以防当事人一方不履行协议的义务或履行协议义务不符合约定。 如果无法友好协商解决的话，用于争议解决、责任分配、费用、时间安排和诉讼程序的规则、程序和时间安排： ——调解； ——仲裁； ——民事诉讼

表 C.1 (续)

协议的通用条款	目的	拟议内容
C.18 资产更换和项目活动		
C.18.1 所有权结构	确定所有权结构	在协议期间相关财产与资产的所有权
C.18.2 资产变更	确定资产增加和变动的方法(包括资产更换和所有权变更)	当事人每一方的财政、财务、税收和会计影响,以及对跟踪条件剩余寿命或剩余寿命更换计划中的变化时的任何要求所做出的考虑
C.18.3 项目活动	确定管理和控制项目活动的方法	考虑以下几个方面: ——更换原理(对等、增强、报废); ——项目启动过程/初始阶段(可行性研究,可选择项目,业务案例和批准); ——产量、价值和财务限制/界限; ——采购方法(对于需求组织和服务供应商); ——任何设计方面的管理,专家、顾问的委派,以及适用的建筑施工和安全标准; ——政府审批、保险、法律责任和风险管理; ——项目管理、跟踪和报告方法; ——由服务供应商和涉及的第三方提供联系/支持的过程
C.18.4 责任和风险	确定责任和风险的交接。 注:这通常不适用于内部协议。	在安装之后资产交接管理的方法,包括服务期、缺陷责任期以及协议终止时

## 附录 D

### (资料性附录)

#### 服务水平协议:协议(SLA 条款)的益处、编制和结构

##### D.1 总则

SLA 在促使 FM 组织调整适当的服务,使之与需求组织的业务要求、战略和目标保持一致这一方面,是至关重要的。

SLA 可使 FM 组织和需求组织双方均受益。制定 SLA 的益处包括:

- 发展双方之间的合作和伙伴关系;
- 在组织内建立信任;
- 通过明确识别角色和职责来建立问责制;
- 明确识别顾客的期望;
- 增进对顾客需要的了解;
- 对顾客进行工作要求方面的教育培训,以满足期望;
- 建立一种机制来评估和提升顾客满意度;
- 提供一个用于测量绩效的背景环境;
- 获得服务水平期望的协议;
- 为持续改进建立基准;
- 改进服务交付和价值评估的一致性;
- 在充分解决争议的前提下减少争议解决时间;
- 加强与服务交付相关的成本控制;
- 改善道德关系和长期合作关系;
- 提高 FM 运营的有效性和效率。

FM 组织和需求组织可各自委任一名或几名指定的代表来制定 SLA。

可考虑聘用一名推进员来帮助制定和协商 SLA。一名合适的、具备资质的推进员可以是外部顾问,也可以是善于制定 SLA 的内部员工。

附录 D 提供了创建 SLA 时要考虑到的结构和主要元素的示例。这些对于内部协议或者外包协议来说没有本质区别。因此,SLA 宜为一个在 FM 组织与需求组织之间订立的正式的、经协商一致的协议。

FM 的 SLA 还宜提供:

- 关于各项工作优先事项的响应时间信息;
- 用于缺陷或服务中断解决的目标时间;
- 问题上报的过程和指导方针;
- 管理期望和沟通的机制;
- 用于绩效定期报告的准则。

##### D.2 SLA 的关键属性

成功 SLA 的关键属性在于,它们:

- 确定了所要提供服务的范围;

- 确定了边界条件和重要参数；
- 设立了服务水平和输出质量(见表 D.1)；
- 设立了服务提供的方式(见表 D.1)；
- 提供了绩效测量准则和目标；
- 确定了可接受的交付时间和可能的交付成本；
- 设立了冲突或差距的解决过程；
- 描述了如何以约定的程序和结果来处理不合格。

不考虑服务交付模式,无论是内部的还是外包的,重要的是设施管理服务水平协议宜以一个结构化的、周密的方式来完成。下面的步骤为制定 SLA 提供了指导。

通常 SLA 可按下列方式之一来周密制订:

- 作为输入型规范(规定性的规范),在此情况下方法、频率和质量都得到了充分说明；
- 作为输出型规范(基于绩效的规范),在此情况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。

表 D.1 中给出了示例。

表 D.1 维护服务中任务基于输入的说明和基于输出的说明的示例

任务类型	基于输入的说明	基于输出的说明
建筑监理	每半年检查一次屋顶,包括屋面、排水槽、排水沟、排水管,同时还要检查竖梁、护墙、与建筑立面的连接处和窗户。排水槽、排水沟、排水口要定期清洁,夏季清树叶,冬季清冰垢。记录所有的缺陷	确保包括竖梁、拱座在内的屋顶的设计性能(不漏水、无损)。屋顶的屋面、排水槽、排水沟、排水管需要在任何时候都具备满足设计排水量的能力,它们也正是为排水而建造的
供电照明	对公用区域的包括应急照明系统在内的所有照明系统每周进行一次检查。一旦有缺陷(发生故障),及时更新供电照明光源	公用区域的包括应急照明系统在内的供电照明光源(灯泡/灯管)需要根据现行或最新更新的技术规范来满足设计性能要求。当发生故障时,宜及时更换有缺陷的照明灯具,或者当照明系统整体性能下降了 X 时,将其纳入规划整批更换
电梯主力小组的电梯维护	对下列部件每两个月进行一次清洁和润滑: 绳索、导轨、齿轮、门(厅门和轿门)装置、缓冲器、滚轮导槽/滑动导槽。 对缺陷部件进行更换	确保在上午 6:00~10:00 以及下午 16:00~21:00 的时间段内 100% 的电梯可用性。其余时间的可用性需要达到 80%。 确保符合规定的平稳的、舒适的乘坐和运输。 确保由独立授权机构进行成功的安全和安保检查

另外,SLA 还可以规定一个最低水平。一个典型的例子就是接待区清洁。需求组织可能不仅希望 SLA 能规定正常的日常清洁水平,而且还能纳入涉及恶劣天气、特定场合的高频使用等输出驱动型的条款作为协议的组成部分。在这些情况下,FM 组织和服务供应商将不得不考虑如何通过影响资金或劳动力资源利用来满足不断变化的要求。



### D.3 编制 SLA 的过程

#### D.3.1 第 1 步:服务的范围

确定所要提供的服务的范围。SLA 可能涵盖的服务示例包括:托管服务、场地维护、建筑系统维护、运行、安保、食品服务、搬迁管理、项目管理、车队管理、病虫害防治以及垃圾管理。无论涵盖的范围为多少,关于服务项目的清单和内容可通过使用附录 C 中的格式来系统安排。

#### D.3.2 第 2 步:条件

定义接口、条件和重要参数。SLA 中论述的重要参数可能包括:组织结构和层级,SLA 所有者/管理者,设施的运行时间,安全与安保方针/程序,工作危险性分析,应急程序,工作请求过程,请求确认程序,交付时间,按工作/服务优先级划分的响应时间,状态通知,问题解决方案,问题上报程序,计划的设施或系统停机时间,设施系统的危急程度,以及组织技术系统的使用。

#### D.3.3 第 3 步:服务质量和水平

识别并确定服务水平和输出的质量。制定预期的服务水平宜同时考虑定性的质量标准和定量的质量标准。期望宜为实际可行的,而且还宜承认服务水平和资源数量之间的关系,以满足需要的服务水平。特定服务水平的制定为第 5 步和第 6 步奠定了基础。

#### D.3.4 第 4 步:方法

制定包括资源、分配和原则等一系列方法,通过这些方法来提供服务。

本步骤还宜考虑到工具、设备、材料和物品的购买和管理。如果适用的话,也宜设立工作时间和轮班制度,并与相应的预期服务水平达成一致。

#### D.3.5 第 5 步:绩效指标集和测量

确定绩效测量准则和目标,例如质量、数量、合规性、成本和及时性。

绩效度量参数宜既包含在外部服务供应商的 SLA 中,又包含在内部 SLA 中。这些度量参数宜包括用于明确建立 KPI 的一套合理搭配的指标集,而 KPI 正是充分评价绩效所要求的。宜为每个 KPI 建立目标并确定适当的定期报告进度安排,以便及时地管理绩效、纠正缺陷。

KPI 是指宜包含在 SLA 中的相应服务水平/质量要求。下面是 KPI 类型的示例:

——有关财务绩效的 KPI:

- 预算执行情况;
- 成本控制;
- 经济附加值;
- 作业成本核算;
- 质量成本(返工/维修/纠正问题的成本)。

——有关过程和运行绩效的 KPI:

- 关键过程的周期时间/处理时间;
- 生产力指数;
- 过程变量的准确度;
- 返工时间/成本。

——有关设施服务的 KPI:

- 能力；
  - 沟通；
  - 时间的(例如:准时性、可靠性、可用性)；
  - 公差/精度。
- 有关顾客/用户/租户满意度/体验的 KPI:
- 顾客满意度指数；
  - 投诉；
  - 顾客/租户的流失率。
- 有关雇员健康福利、满意度、体验的 KPI:
- 缺勤；
  - 与压力相关的疾病；
  - 员工流动率/流失率；
  - 调动申请。
- 有关供方绩效的 KPI:
- 了解(知晓客户/顾客)；
  - 响应能力；
  - 灵活性；
  - 质量控制；
  - 可靠性；
  - 沟通；
  - 能力；
  - 安保；
  - 总体产品质量。

#### D.3.6 第 6 步:差距和争议解决

建立解决争议或弥合差距的过程。尽管尽了最大的努力,交付的服务质量和客户的期望之间可能还会存在差异(差距)。协议宜包含用于解决潜在差异的程序。差距解决的过程宜遵照下列原则来处理:由谁(Whom),在什么时间(When),如何(How)得到解决。在争议解决过程中,有效的沟通,绩效标准的协议,任何无法预见的情况,问题处理的及时性,问题的记录归档以及需求组织对解决方案的接受程度等都是至关重要的。这一过程还宜考虑问题的根源分析,并为避免将来同样的问题重演而建立解决机制。

#### D.3.7 第 7 步:紧急情况

紧急情况可能在整个协议期限内随时发生。确保 SLA 中具有应对紧急情况的条款,即规定服务供应商在紧急情况下或不可预见的情况下(例如水灾、火灾、盗窃、地震)执行补救服务的条款,这一点非常重要。这一条款将允许服务供应商绕过正常的审批流程并在规定的参数范围内解决问题。

### D.4 成功因素

- SLA 的成功因素体现在,它们:
- 宜为双方协议,而不是单方决策；
  - 宜简单明确,不要过于复杂；
  - 宜具有可行的预期目标；



- 宜具备实现绩效测量和成功的工具；
- 宜为利益相关者所理解和接受；
- 宜定期进行评审。

## D.5 协议结构:SLA 条款

表 D.2 显示了 SLA 条款的示例。并非所有的条款适用于所有的协议。

**表 D.2 协议结构的示例:专用条款(SLA)**

协议的 SLA 专用条款	目的	拟议内容
D.1 总则		
D.1.1 服务(主题)描述	明确构成协议组成部分的设施服务的范围	<p>服务性质的描述。服务以及最终用户的与服务关联的地理定位和组织定位的描述,(见下文)其细节可能会在附录中体现,并可能包括以下信息:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>——要履行的步骤;</li> <li>——要采用的工具、手段、技术(最低的强制性的);</li> <li>——专家和行业培训要求;</li> <li>——材料和消耗品;</li> <li>——设备和工艺的标准;</li> <li>——要遵守的安全要求</li> </ul>
D.2 通用组织过程		
D.2.1 服务的影响	确定服务给核心业务带来的影响	
D.3 通用条件		
D.3.1 定义	明确包括前面提到的标准在内的与特定设施服务要素相关的术语	所有属于特殊服务的特别术语的定义,该协议就是为了这个特殊服务所制定的
D.4 结构和沟通		
D.4.1 组织及参与的各方当事人	明确当事人各方之间的关系和接口	<p>对于接口,包括需求组织和服务供应商的授权代表在内的组织的详细说明,以及高管人员和最终用户在特殊服务中的职能和责任的详细描述:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>——缔约各方;</li> <li>——审核员/评审员;</li> <li>——技术授权和财务授权;</li> <li>——职能和角色;</li> <li>——特定任务的联系人员。</li> </ul> <p>其他与服务相互接口的供方和服务供应商的列表</p>
D.4.2 单个服务特定的沟通和文件资料	建立有效的沟通和文件资料的处理过程	信息程序,定期会议和临时会议,紧急情况下的可用性,用来记录和更新数据和信息的程序,更新现有文件、报告和所有权数据的程序

表 D.2 (续)

协议的 SLA 专用条款	目的	拟议内容
D.4.3 过程描述	明确过程和时间限制	例如： ——参与的当事人； ——过程业主； ——信息流动； ——材料(资源)流动； ——文件流动； ——资金流动； ——与(来自/通往)其他过程的互动和接口
D.4.4 服务要求的特定例程	明确适当的程序	例程。 如果为了服务要求而确定了一个日常例程，那么宜提及此例程。宜在通用条款中对这样的例程进行描述。此外，相关授权例程，发票和财会例程，也宜构成这些例程的一部分
D.4.5 服务交付的特定例程	明确适当的程序	交付例程。 如果为了服务交付而确定了一个日常例程，那么宜提及此例程。宜在通用条款中对这样的例程进行描述。此外，相关授权例程，发票和财会例程，也宜构成这些例程的一部分
D.4.6 绩效证明和验收	明确绩效测量和控制过程(包括检查清单、测试、参与者、时间安排)的方法	用于绩效测量，绩效确定，数据收集、整理和计算的方法： ——测量、计算和控制方法(可视控制、技术测量，气味观察、访谈/问卷调查)； ——所交付服务水平的联合测定； ——由第三方进行的评价。 宜使用预先确定的测量体系来评价绩效。 相对而言更宜对结果，而不是对任务进行测量。 测量类别包括最后期限、KPI、质量水平和服务水平。 为监视所交付的服务，宜确定控制工具。 这些工具宜支持在规划、组织、控制和信息过程中的管理。 需求组织和服务供应商都宜在此控制过程中有输入。 一般来说，结果导向型的服务说明只有和明确定义的质量保证体系结合到一起才能发挥作用。 用于完成出色工作和缺陷补救措施的程序，包括未能完成工作或补救缺陷的程序
D.4.7 质量保证体系和持续改进过程	明确持续改进活动的方法	参与要求和方法

表 D.2 (续)

协议的 SLA 专用条款	目的	拟议内容
D.4.8 需求组织的参与和义务	明确需求组织需要向服务供应商交付哪些事项的条款	<p>例如：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>——协助；</li> <li>——培训；</li> <li>——合作；</li> <li>——获取渠道；</li> <li>——基础设施；</li> <li>——公用事业；</li> <li>——空间；</li> <li>——设备；</li> <li>——设施；</li> <li>——材料；</li> <li>——媒介(通信线路、数据线路、IT)；</li> <li>——信息；</li> <li>——文件资料；</li> <li>——数据；</li> <li>——获取通道；</li> <li>——人员；</li> <li>——服务；</li> <li>——其他人的服务；</li> <li>——监督；</li> <li>——测试；</li> <li>——检查；</li> <li>——绩效确认。</li> </ul> <p>参与的条件。</p> <p>服务供应商的授权和权限的范围</p>
D.4.9 SLA 中的变更	明确 SLA 中的变更的方法	<p>证明 SLA 的某一变化为正当合理的变量。</p> <p>启动测量过程变更和价格调整的方法和程序</p>
D.5 定义和阐释		
D.5.1 设施服务相关的财产和资产	<p>确定所有权。</p> <p>确定受影响资产的增加、减少和变动(包括更换)的方法和所有权。</p> <p>确定责任和担保转移。</p> <p><b>注：</b>这些通常不适用于内部协议。</p>	<p>协议期限内相关财产和资产的所有权。</p> <p>缔约各方的所有财务、财政和会计要求的清单(包括临界值和财政文件)。</p> <p>确保第三方的参与/加入。</p> <p>用于资产更换的程序(包括供方的担保转移)</p>

表 D.2 (续)

协议的 SLA 专用条款	目的	拟议内容
D.5.2 服务规范	明确所提供的服务	<p>例如：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>——服务的质量；</li> <li>——每项服务的范围；</li> <li>——要求的能力；</li> <li>——服务产量(参数),尤其是季节性的服务,带宽；</li> <li>——服务水平(例如各种级别的)；</li> <li>——履行地点(位置)；</li> <li>——适用的标准；</li> <li>——特定的技术；</li> <li>——时间安排(包括持续时间、频率、日程计划、延迟)；</li> <li>——数量；</li> <li>——时间范围(例如 08:00 至 16:00)；</li> <li>——时间,日期；</li> <li>——持续时间,间隔时间,里程碑；</li> <li>——日程计划(包括服务的开始和结束)；</li> <li>——到期时间；</li> <li>——频率；</li> <li>——要求提出和工作开始之间的最短/最长时间；</li> <li>——引发工作开始的事件。</li> </ul> <p>如果适用的话,可采用每个期间的人工时和人工年</p>
D.5.3 约定的结果/目标	确定经过协商一致的输出	服务的特定绩效准则的清单,例如每次实验后,根据要求需要进行清洁和消毒的房间以及包括水槽在内的实验室家具
D.5.4 未包含的服务/输出/部分服务的规范	规定需求组织/服务供应商的接口义务	与协议接口的,目前可能不包含在该协议中,但在一定条件下可能列入该协议的活动和部分服务(只负部分责任,或与合同以外的第三方所提供的服务接口)的详细清单
D.5.5 设备、材料和媒介	识别任何特定的需求组织/服务供应商所要求的特定的通知/信息	<p>由服务供应商提供的方法工具(包括运输)、设备、工具、材料(包括备用零件、磨损部件以及消耗品)、媒介和它们的品质,以及它们的所有权(所有权的风险转移)。</p> <p>例如：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>——供货采购过程,包括信息在内的供货战略；</li> <li>——供货的责任；</li> <li>——所有权；</li> <li>——所需质量；</li> <li>——供货来源(是否为原始来源)；</li> <li>——仓储责任和仓储地点；</li> <li>——由供方或服务供应商储存；</li> <li>——订购备用零件的程序；</li> <li>——服务供应商没有订购或延迟订购的后果；</li> <li>——备用零件类型的变化；</li> <li>——需求组织不订购所有上述方法工具的后果；</li> <li>——可用性和交付时间；</li> <li>——折扣</li> </ul>

表 D.2 (续)

协议的 SLA 专用条款	目的	拟议内容
D.5.6 可选的服务	识别服务供应商可能会提供的、经协商一致的额外设施服务的清单	可由需求组织订购的可选的/额外的服务的清单。宜详细描述这些服务,包括任何标准程序未涵盖的特殊订购、交付例程和价格计算。 例如: ——主要维修、更换和改造活动等等的设计和项目管理; ——相关服务的服务平台; ——为享受普通服务的各种需求组织最终用户或最终用户群体开发票; ——详细的技术咨询; ——变更管理的培训和支持; ——长期服务的最优化; ——小型工程。 提供这些额外服务的方法和最后为这些服务开发票的方法需要体现在协议中
D.5.7 冲突解决的过程,以及履行协议不符合约定的解决过程	明确用来解决与服务交付相关的问题的方法	沟通和问题上报程序,如果一方不履行协议或者履行协议不符合约定。 处理与约定的服务水平不符的地方及其后果
D.6 义务和要求		
D.6.1 健康、安全、安保和环境	明确任何需求组织/服务供应商的符合法律法规的特定要求	特定要求和文件资料的列表。 法律或其他法规、标准所要求的,用来保护员工或公众利益的,符合健康、安全、安保和环境法规的措施的规范
D.6.2 工作开始和实施过程	确定过程要求和关键日期	日期清单: ——进场; ——文件、数据和信息的交换; ——实施和接管任务; ——人员培训; ——服务交付的起始; ——为绩效负全部责任的起始(全面服务水平适用时)
D.6.3 服务终止	确定过程要求和关键日期	例如: ——退场; ——设备的移交; ——数据和信息; ——空间; ——钥匙; ——任务和责任的逐渐减少; ——文件的移交
D.7 价格、支付和结算		
D.7.1 价格	明确与服务相关的价格和协议采用的价格类型	价格结构/价目表。 给予分包商/供方的特别折扣

表 D.2 (续)

协议的 SLA 专用条款	目的	拟议内容
D.7.2 特定的发票要求	明确需求组织对发票的特定要求。 对于内部协议,将以成本分配代替发票开具	开发票的要求、过程和时间安排,包括第三方不付款情况下的过程和结果。 如果服务的发票是开给第三方时的规范
D.7.3 绩效支付系统	确定方法、适用准则和限制。 <b>注:</b> 这通常不适用于内部协议。	对于未能按约定交付服务水平(包括未能按时交付)的最终赔偿和因为实现/超额实现预期绩效的奖励/激励措施。 用于下列事项的计算总额/计算方法的规范和基础: ——所需的证明文件; ——限制(最高额)。 赔偿金宜被视为用来保证不履行协议义务的一方及时做出响应的一种方法,而不是做为由于一方不履行协议义务(违约)而产生的损害赔偿(见责任)。 当且仅当超额实现预期绩效为需求组织带来了正面成果时,给予奖励才可能是合理的
D.7.4 保留金	明确在什么情况下需求组织有权保留资金。 <b>注:</b> 这通常不适用于内部协议。	例如在服务供应商明确表示或者以自己的行为表明不按约定交付设施服务的情况下(预期违约)
D.7.5 现金处理	明确服务供应商会在哪些特定情况下为需求组织处理现金	服务供应商处理需求组织现金的程序
D.8 附录		
D.8.1 引用文件	识别对于服务交付而言必不可少的引用文件	例如: ——工程量清单(Bill of Quantities, BOQ); ——价目表; ——运行和维护手册; ——图纸; ——相关法律文件; ——租赁协议; ——许可证

参 考 文 献

- [1] GB/T 33172 资产管理 综述、原则和术语
  - [2] GB/T 33173 资产管理 管理体系 要求
  - [3] GB/T 33174 资产管理 管理体系 GB/T 33173 应用指南
  - [4] ISO 31000 Risk management—Principles and guidelines
  - [5] ISO 37500 Guidance on outsourcing
  - [6] EN 15221-3 Facility Management—Part 3:Guidance on quality in Facility Management
  - [7] EN 15221-7 Facility Management—Part 7:Guidelines for Performance Benchmarking
-

中 华 人 民 共 和 国  
国 家 标 准

设施管理 战略寻购和协议制定指南

GB/T 40059—2021/ISO 41012:2017

\*

中国标准出版社出版发行  
北京市朝阳区和平里西街甲2号(100029)  
北京市西城区三里河北街16号(100045)

网址: [www.spc.org.cn](http://www.spc.org.cn)

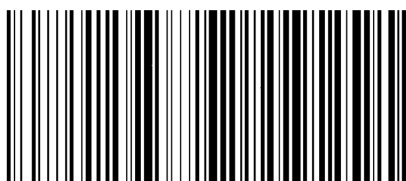
服务热线: 400-168-0010

2021年4月第一版

\*

书号: 155066 · 1-67064

版权专有 侵权必究



GB/T 40059-2021



码上扫一扫 正版服务到