人力资源管理视域下后勤综合服务委托管理项目优化策略

方特钱

中共余姚市委党校　浙江　宁波　315400

摘　要：后勤综合服务委托管理是机关、学校、医院等单位推进后勤社会化改革的主流模式，但其效能的发挥高度依赖人力资源管理的系统支撑。本文以人力资源管理为分析视域，系统审视委托管理项目在人员配置、培训开发、绩效激励、劳动关系等方面面临的现实困境——甲方监管人员专业性不足、服务团队稳定性差、考核体系激励失效、权责边界模糊等问题普遍存在。研究认为，后勤服务委托管理不应止步于合同签订与成本核算，而应回归人力资源管理本位，通过制度设计激发“人”的效能，实现项目运行质量的根本提升。

关键词：人力资源管理；后勤服务；委托管理；项目优化；人员激励

引言：后勤综合服务委托管理是指机关、学校、医院等企事业单位将保洁、保安、绿化、维修、餐饮等后勤服务整体或部分委托给专业物业服务企业运营的模式。这一模式在降低运营成本、提升服务专业化水平方面成效显著，但实践中“一托了之”“以包代管”等现象普遍存在——合同签订后甲方缺乏有效的监管抓手，乙方服务团队流动频繁、服务质量波动大，双方权责争议不断。本文从人力资源管理视域出发，系统分析委托管理项目中的人力资源管理困境，并提出系统性优化策略，以期为后勤服务委托管理的提质增效提供参考。

1　后勤综合服务委托管理项目的人力资源管理特性分析

1.1 委托管理模式下人力资源管理的特殊性与复杂性

后勤综合服务委托管理项目的人力资源管理具有显著特殊性。其一，管理主体的二元性——服务人员同时受乙方的日常管理和甲方的业务监督，权责不清易导致管理真空或重复指令。其二，人员结构多元化——涵盖保洁、保安、绿化、维修等多工种，资质要求与作业标准差异显著，统一管理难度大。其三，用工形式弹性化——部分岗位采用劳务派遣、非全日制用工，人员流动性高，管理连续性差。其四，绩效评价主观性——服务质量体现为甲方职工的“主观感受”，难以用标准化工具精准测量，考核易受非理性因素干扰。

1.2 人力资源管理在委托管理项目中的核心作用

人力资源管理在委托管理项目中发挥核心支撑作用。人员配置决定服务基线——编制方案是服务能力的基础保障，数量不足或资质不达标直接导致承诺落空。培训开发决定服务品质——操作规范需通过系统培训转化为岗位胜任力，未经充分培训的人员上岗等同于埋下隐患。绩效激励决定服务动力——缺乏差异化激励使优秀人员流失、低绩效滞留，服务质量持续走低。劳动关系管理决定服务稳定——缺乏合理保障使人员频繁流动，服务质量处于“新手磨合期”。所有表面问题，追根溯源都能在人力资源管理环节找到根源[1]。

1.3 委托方与受托方人力资源管理责任的边界与协同

厘清甲乙双方在人力资源管理中的责任边界是项目顺利运行的前提。从法律关系和合同约定来看：乙方是劳动法律意义上的用人单位，承担人员招聘、合同签订、薪酬发放、社保缴纳等法定雇主责任；甲方是服务需求的提出方和质量监督方，承担标准制定、过程检查、绩效评价等职能。然而，实践中“责任边界”往往异化为“责任断层”——双方各管一段，缺乏协同。有效的协同机制应包括：甲方参与乙方关键岗位人员的准入审核；双方共同制定服务标准和考核细则；建立定期沟通机制，及时通报人员变动、投诉处理等信息。协同管理的本质是在尊重乙方用工自主权的前提下，实现甲方在关键人力资源管理环节的有效介入。

2　后勤综合服务委托管理项目人力资源管理的主要困境

2.1 甲方监管乏力：专业能力缺位导致管理失灵

甲方监管职能的有效履行高度依赖监管人员自身的专业能力。然而现实中，甲方监管人员多为行政或后勤部门转岗兼任，普遍缺乏物业管理、人力资源管理、劳动法律法规等方面的系统培训。这种专业能力缺位导

致三重后果：一是标准制定能力不足——难以提出科学可量化的服务标准与考核指标，合同条款模糊留下争议隐患；二是过程监督流于形式——日常检查以“签字确认”替代“实质考核”，小问题积累成大问题；三是问题整改缺乏刚性——整改要求大而化之，难以形成“发现—整改—验证”的闭环。更深层的问题在于，后勤管理岗位职业发展空间狭窄，优秀人才不愿长期从事后勤管理工作，形成“越边缘越没人干”的恶性循环。

2.2 乙方人员不稳：低薪高压生态下的高流动性困局

后勤服务行业的人员高流动性已是结构性问题。保洁、保安等基础岗位月薪普遍偏低，工作内容重复性强、社会认可度低，对适龄劳动力的吸引力极为有限。从业者多为年龄偏大、学历偏低、就业选择有限的群体，将后勤岗位视为“过渡性工作”而非“职业生涯”。高流动性对服务质量的影响是多方面的：新入职人员需经历 1~3 个月的“适应期”，服务质量自然处于低位；频繁换人使团队难以形成稳定的协作默契；乙方企业疲于应对招聘和培训，长期处于“灭火”状态，无力投入精力提升服务品质。人员不稳的根源在于行业低价竞争压缩了利润空间，而利润空间的压缩首先体现在人工成本的削减上[2]。

2.3 绩效激励失效：考核与激励机制的错位

当前多数委托管理项目的绩效考核存在严重的结构性错位。考核指标偏颇——甲方考核高度聚焦于“是否发生安全事故”“是否有重大投诉”等底线指标，而对日常服务质量的精细化评估投入不足，实质上是一种“负激励”导向。激励手段单一——以经济扣罚为主要手段，缺乏正向激励设计，双方长期处于“监管—规避”的对立状态。个体层面激励缺失——乙方企业内部对一线服务人员几乎没有绩效差异和评优机制，“干好干坏一个样”挫伤了优秀人员的积极性。三重错位叠加，使考核不仅未能促进服务质量提升，反而加剧了甲乙双方的对立情绪。

2.4 劳动关系脆弱：权益保障不足制约服务稳定

后勤服务人员的劳动关系脆弱性是制约服务长期稳定输出的深层因素。工资水平长期低位运行，社会保险缴纳不规范，劳动保护条件简陋，法定权益落实不到位。这些问题的积累使后勤人员对雇主缺乏基本信任和归属感，“做一天算一天”的心态普遍存在。当劳动关系紧张到一定程度，个别员工的负面情绪可能通过服务质量下降、态度冷漠等“隐性抗议”方式传导至服务终端。深层根源在于“低价中标”导向压缩了乙方的利润空间，而人工成本的压缩最先受损的便是底层劳动者的合法权益。

3 人力资源管理视域下的优化策略

3.1 甲方监管能力重塑：从“旁观者”到“合作者”

破解甲方监管乏力的首要任务是重塑监管队伍的专业能力。一是建立监管人员岗位胜任力模型，明确所需知识结构（物业管理法规、劳动法律法规、服务标准体系等）和能力要求，据此设计系统化培训计划。二是推行持证上岗制度，将专业资质作为岗位任职的硬性条件。三是拓展职业发展通道，设置合理的职级晋升路径和薪酬增长机制，使后勤监管岗位从“边缘岗位”转变为“专业岗位”。同时，甲方应从根本上转变角色定位——不是站在乙方对立面的“监督者”，而是与乙方共同致力于服务品质提升的“合作者”，在相互尊重的基础上形成可持续的伙伴关系[3]。

3.2 乙方人员稳定机制：构建留人育人的制度环境

乙方企业应从薪酬、发展、情感三个维度构建留人机制。薪酬竞争力提升——在合同报价中合理预留人工成本空间，确保一线岗位薪酬不低于当地同行业平均水平，并建立基于工龄的薪酬梯度。职业发展通道建设——设计清晰的晋升阶梯（如初级保洁员—高级保洁员—组长—主管），配套技能培训和资质认证，让从业人员看到“干下去有奔头”。情感归属培育——通过优秀员工评选、团队建设、人文关怀等措施增强认同感。合同管理层面，应将“乙方员工年度流失率”作为关键绩效指标纳入考核，对流失率控制良好的乙方给予奖励，将人员稳定从“成本负担”转化为“价值收益”。

3.3 绩效激励机制重构：从负向约束到正向引导

绩效考核应从“防范风险”的底线思维转向“追求卓越”的发展思维。一是重构考核指标体系——将“基础保障指标”“质量提升指标”“人员发展指标”分层设置，形成“保底线 + 促提升 + 谋发展”的三维结构。二是加大正向激励比重——设立服务质量奖励基金，对考核优秀的乙方给予额外奖励，使乙方从“避免扣款”转向“争取奖励”。三是引入第三方满意度测评——使评价从“主观判断”走向“客观数据”。四是延伸至个体层面——要求乙方建立内部绩效考核机制，将一线人员的表现与薪酬待遇挂钩，确保激励信号传导至每一位服务人员。

3.4 协同管理机制构建：制度化沟通与风险共担

建立甲乙双方制度化、常态化的协同管理机制。一是信息共享平台——建立后勤服务管理信息系统，实

现人员信息、考勤、培训、巡检、投诉等数据的实时共享。二是定期联席会议制度——每月服务协调会、每季度服务评审会、每年度战略规划会，形成三级会议体系。三是风险分担机制——在合同中明确不可抗力、政策变化等情形下的责任分担方案。四是退出与过渡机制——约定合同终止时的平稳过渡方案，确保后勤服务不中断、质量不滑坡[4]。

4 后勤综合服务委托管理项目优化的保障机制

4.1 完善合同管理与标准化体系建设

合同是委托管理项目运行的根本依据，当前多数合同聚焦于服务范围界定和费用结算，对人力资源管理相关事项的约定过于笼统——人员编制仅约定总数，培训要求仅作原则性规定，考核条款仅明确扣罚标准。完善合同管理体系应在以下方面着力：明确乙方关键岗位人员的任职资格标准，约定人员变更审批程序；将培训计划作为合同附件，明确年度培训学时、内容模块和考核方式；将“过程 + 结果”双维绩效考核指标体系纳入合同条款，使其具有约束力。同步建立标准化作业指导文件体系，针对各工种编制标准作业程序，明确操作步骤、质量标准和完成时限，使双方对“合格服务”形成统一认知基准，从源头减少标准模糊引发的争议。

4.2 数字化赋能人力资源管理全过程

数字化技术可有效破解信息不对称、考核主观性强、过程监管困难等传统难题。应建立覆盖人员管理全流程的数字化平台：人员信息管理模块实现员工基础信息的电子化备案和动态更新；考勤排班模块通过移动端打卡或生物识别记录出勤情况，确保到岗率符合合同约定；培训管理模块记录每位员工的培训经历和考核成绩，自动生成关键指标；质量巡检模块实现检查记录填写、现场照片上传、问题清单和整改工单的自动生成，形成问题闭环管理[5]。数字化平台不仅提高管理效率，更重要的是积累真实、连续、可追溯的管理数据，为绩效考核、费用结算、供应商评估提供客观依据，使管理从“凭经验”走向“靠数据”。

4.3 培育合作共赢的伙伴关系生态

制度解决“能不能做”，文化解决“愿不愿做”。当前双方关系多倾向于管控思维——甲方以“雇主”自居，乙方以“打工者”自处，缺乏基于共同目标的合作意愿。培育合作共赢的伙伴关系需要：甲方摒弃“花钱买服务”的交易心态，尊重乙方专业判断，在服务标准调整、资源配置变化等事项上充分征询乙方意见；乙方超越“被动履约”心态，将甲方需求作为服务改进方向，主动报告问题并提出改善建议。具体举措包括：设立年度“最佳合作伙伴”评选，对服务质量优异者给予公开表彰；定期举办双方管理人员联合团建和业务交流；建立“服务创新建议”渠道，对被采纳的建议给予奖励。当双方超越单向管控，形成共同面对问题、共同解决问题的默契，项目运行质量便有了最可靠的保障。

结束语

后勤综合服务委托管理不是简单的“买卖关系”，而是以“人”的服务能力为交易标的的长期合作关系。本文以人力资源管理为分析框架，揭示了委托管理项目中的深层问题及其内在关联，并提出了系统性优化策略。优化策略的核心逻辑是：通过甲方监管能力重塑使“管得了”成为可能，通过乙方人员稳定机制使“干得好”成为常态，通过绩效激励机制重构使“争着干”成为动力，通过协同管理机制使“可持续”成为保障。唯有将“人”的因素置于后勤服务委托管理的核心位置，才能真正实现从“一托了之”到“共治共赢”的转型升级。

参考文献

[1] 苏叶萌. 人力资源管理视域下机关物业服务治理现代化路径探析 [J]. 四川劳动保障,2026(3):27-28.

[2] 钟若曦, 赖欢. 基于审计视角的医院后勤服务外包人力资源问题研究 [J]. 经济研究导刊,2024(21):121-124.

[3] 王凯琳. 基于人本管理的机关后勤人力资源成本控制 [J]. 管理学家,2023(3):37-39.

[4] 杨玉亭, 董旭霞. 高校后勤人力资源管理的探索和实践——以郑州大学后勤集团公司为例 [J]. 高校后勤研究,2022(3):1-3,6.

[5] 吴以琪, 顾琴轩. 生态视角下的人力资源管理: 理论架构与展望 [J]. 南开管理评论,2025,28(12):85-95.