

标 准 化 体 系 建 设 复 盘 报 告

安徽信息工程学院资产管理处 编制

2019年10月

第一部分 前言

业务标准化建设是今年资产管理处设定唯一的一项品牌工作，为何定义为品牌工作？基于我们团队一致认为，资产管理处目前存在的深层次管理瓶颈的解决方案仍是如何解决服务和管理的的问题，故在今年的组织目标酝酿设置前，资产管理处做了大量的前期调研和诊断，在此基础上，形成了资产管理处的品牌工作任务，谋划了目标达成产出及里程碑计划，经过近一年的团队共同的努力，很欣喜地看到，我们在这条充满挑战的实践路上，一个个小目标的实现，对我们是莫大的鼓舞。我们深知，业务标准化建设只有起点，没有终点，追求师生满意，是我们始终坚守的努力方向。

资产管理处基于“通过业务标准化建设，助力服务和管理提质增效”的使命，通过这一年不断实践，从规划、实施、评估各个环节予以总结复盘，资产管理处业务标准化工作渐成体系，旨在聚焦并对标采购业务线、资产业务线、综合事务业务线管理作业流程的基础上，简化工作流程，解决“怎么做”与“做到什么标准”的问题，梳理制度流程与现行运行的差异，提升管理效率，达到内部流程顺畅高效，方便广大教职员工办事，提升满意度。探索建立采购、资产和综合事务业务线标准化管理模式，初步形成标准化管理体系，为学校快速发展提供管理支撑。

第二部分 实施背景

2016年9月22日，学校优化调整组织机构，依据院字[2016]64号文件精神，采购与资产管理职能从原后勤保卫处整体划出，成立资产管理处，承担学校整体资产管理、物资采购等职能。

资产管理处从独立设置为行政单位至今已逾三年多，从当时编制4人发展成为编制6人的团队，历经人员流失、管理不规范、家底不清晰的动荡期，团队信心受挫，教职工反映问题较多，历史遗留问题积重难返，主要表现在采购招标不规范，制度缺失，操作过程不规范不严谨，学校资产基础数据等支撑资料缺失，资产异动未及时调整等，除了上述内部因素外，外部影响因素也很多，诸如学校转设期间采购大量物资、智元承接校内项目验收入账滞后导致账目不清，行政主体搬迁等外部因素。

鉴于这种不利的背景和环境，2019年年初，我们团队重新审视存在的问题，分析判断出服务和管理上的深层次矛盾，在困难中前行，检视问题，立行立改。最终一致选择“业务标准化建设”这条路径作为着力点和切入点，正视服务和管理上的痛点和难点，聚集方便教职工办事，提升满意度，大胆探索合适我们的发展优化路径，扩展视野，在实践中逐步规范管理和服务，提升服务质量和水平，有效地提振团队信心和决心，齐心协力。在此背景下，团队重新分工，梳理采购、资产、综合事务管理三条业务线制度流程。

第三部分 应用实践

按照业务标准化建设目标推进计划，从2019年4月提出《业务标准化实施方案》，（简称方案，下同），方案聚焦可操作性，设置有难度的工作任务，分解到人，责任明确。重视发挥团队的力量，将部门重点工作和部门常规核心工作纳入其中，串成一条线，以团队共同协作来达成目标。

应用实践方面是白皮书的重点，即方案的实施过程和效果，总体来讲，通过一年的建设，资产管理处已从“人治”向“法治”转变，以教职工为中心，强化教职工对资产管理处的认同感。下面分别从总体目标、产出与成效、主要任务达成情况阐述。

一、总体目标

1. 发布标准化管理体系白皮书

2019年10月24日，编制完成。

2. 发布《办事服务指南》

2019年10月22日，发布产字[2019]13号文。

3. 发布标准化建设方案并完成建设

2019年4月29日，在前期大量调研和诊断的基础上，经团队内部三次讨论，完成标准化建设方案的编制定稿。

二、产出与成效

1. 标准化管理体系白皮书

在业务标准化建设过程中，注重收集过程资料，及时复盘整理，在设定分解任务和成效时充分考虑受众者的感受，在10月24日完成标准化管理体系白皮书的撰写。

2. 《办事服务指南》

《办事服务指南》原里程碑设置完成时间节点为8月31日，由于信息化建设的延期，而且线上与线下办事流程的差异较大，经申请延期至10月31日完成。10月8日至15日，确定折页呈现形式、内容整理、校对确认，10月16日至20日，创促中心平面设计出稿，10月21日完成最终稿校对，并付诸印刷。

3. 标准化建设方案及验收报告

2019年4月29日，完成编制标准化建设实施方案，方案具有可操作性与可考核性的特点，摒弃以往不易考核的弊端，以考促建，将采用自行验收和分管联系校领导最终验收相结合的方式。

三、主要任务达成情况

1. 形成采购业务线、资产业务线、综合事务业务线制度汇编

(1) 2018年底，采购业务线分别修订《安徽信息工程学院物资采购管理办法》(校产字[2018]6号)、《安徽信息工程学院评标专家库管理办法》(校产字[2018]8号)，新增《安徽信息工程学院供应商管理暂行办法》(校产字[2018]7号)、《安徽信息工程学院招投标样品检验与使用管理办法》(校产字[2018]5号)、《开标评标现场管理暂行规定》(资产处[2018]5号)。

(2) 2019年1月4日，在征求并统一团队内部人员意见和建议后，下发资产管理处综合事务标准化实施规定（2019版），明确规范部门综合事务管理，提升计划管理水平，简化优化办事流程，为业务标准化建设提供管理基础。该实施规定共计十八条，重点阐述实施细则、激励条款，明确在管理内容、责任人和激励方式，在内部宣贯后，团队所有成员均签订承诺书，以资遵照执行。

(3) 2019年6月，资产管理处针对资产业务线制度进行复盘，重点针对现行制度与实际操作中的不符合项，反复论证予以修订，经征求各单位意见和建议后，于2019年7月4日报校长办公会审议通过，于2019年7月11日分别修订下发了《安徽信息工程学院固定资产管理办法》（校产字〔2019〕1号）、《安徽信息工程学院低值易耗品（非资产类）管理办法》（校产字〔2019〕2号）、《安徽信息工程学院物资验收管理办法》（校产字〔2019〕3号），为下一步整合资产管理处制度汇编奠定良好的基础。

(4) 2019年8月31日，资产管理处印制下发《安徽信息工程学院资产管理处制度汇编》（产字〔2019〕9号）。

2. 发布以折页形式呈现《办事服务指南》

(1) 《办事服务指南》是在资产管理处制度汇编的基础上，将制度中面向教职工日常关切的点列出来，以通俗易懂的形式呈现出来，简单地来讲，就是关注教职工的满意度为出发点和落脚点，让资产管理处的服务向纵深延伸。

(2) 该项工作充分发挥团队成员的力量，合力完成，历经内

部无小组讨论，头脑风暴，让大家的智慧充分发挥出来，同时在学校创促中心专业老师的支持下，精心设计，美化版面，让教职工更易接受。

(3) 组织校内专题培训讲座 3 次，让各单位更加走近资产管理处，分别于 2019 年 7 月 12 日、2019 年 9 月 20 日、2019 年 10 月 11 日组织物资申请 OA 线上操作培训、资产管理系统（国子）上线前操作培训及业务标准化培训及答疑。

(4) 2019 年 10 月 22 日，印发资产管理处《办事服务指南》（产字〔2019〕13 号），印制 1000 份折页供各单位取用。

3. 通用类物资实行年度需求整合，组织公开招标并发布通用类框架协议供应商采购目录

通过公开招标形式，2019 年确定印刷品服务供应商、空调零星协议供应商、顺丰快递供应商，延续办公用品公司框架供应商供货渠道，更加方便快捷地服务教职工。

4. 制订《综合事务标准化实施规定》并签订承诺书

2019 年 1 月 4 日和 4 月 11 日，分别组织资产管理处在岗人员学习《综合事务标准化实施规定》并签订承诺书。

5. 完成办公用品库、招标样品库、资产仓库、招标会议室、办公室、资料室标准化布局和管理

2018 年 12 月份，申请获批新芜校区图书馆七楼一间行政用房，用作办公用品仓库，2019 年 1 月份进行布置，办公用品实行统一采购、统一发放，实现办公用品仓库标准化设置，相关制度流程上墙，

出入库管理实现信息化管理；2019年1月至3月，招标样品库和资产仓库均完成独立设置，在文津校区闲置用房中腾出一间作为资产仓库，招标会议室实现制度流程上墙、手机入袋、语音识别全程监控等功能；资产管理处办公室进行调整优化，新增采购业务线办公电话2部，资产业务线办公电话1部；利用学校闲置家具，将货架和衣柜改造成资料室文件柜。

6. 完成办公家具、电脑、印刷品、空调通用技术标准制定

已完成制订印刷品、空调通用技术标准，办公家具及电脑在具体对接中，存在很多不易确定的因素，比如办公家具的款式标准化确认，电脑配置的确认，资产管理处将继续跟进需求单位予以落实。

第四部分 改进策略

业务标准化管理体系是一个系统工程，2019年所达成的目标虽然取得了一些业绩和效果，标准化建设只有起点，没有终点。但仍然存在需要改进的地方，具体表现在以下方面：

一、 标准化体系建设完成的深度和广度仍有挖掘的空间

2019年在制度流程建设层面发力，完成了采购、资产业务线的制度流程的优化梳理整合，集中组织培训或答疑3次，从被动服务转为主动服务，将教职工关切的问题摆在优先突出位置，着力去解决问题，化解矛盾。同时我们也应该看到，光有制度流程是不行的，教职工是否真的理解制度、执行制度仍是未知的，制度执行层面仍是要关注并着力解决的问题，尤其是需求单位采购的计划性与采购流程约定的时效性这一对矛盾显得很突出，需求单位对采购时效所谓的“达不到预期”仍为诟病。

二、 采购和资产业务线流程仍未贯通

2019年在信息化建设上做了一些具体工作，实现了预期目标和效果，围绕资产管理处二级网站建设上线、采购申请嵌入公司OA系统、资产管理系统上线运行三个方面着力，取得了一些实效，但从资产管理处整体职能来看，采购和资产管理之间流程衔接仍未贯通，资产管理仍是EAS系统和国子系统两个系统并行，数据采集和录入工作量仍未释放，期待公司ERP系统在学校尽快落地，以实现

真正意义上的信息化。

三、 资产清查善后处置已告一段落,但低值耐用资产仍未实施清查

从 2017 年启动的建校以来规模最大、参与人数最多、力度最大的一次资产清查工作,历时一年半,清查数据共计 4 万余条,总价值约 6.7 亿元,整体损耗盘亏价值比例约 1.21‰,共计制作、补充资产交接单并跟踪签字交接进度 400 余份(一份交接单中最多有 1 万余条资产),补充资产报废申请单 20 余份;做 EAS 系统调整,共计完成了 4 万余条系统数据的系统变更,并在系统内补充资产录入缺失数据—资产存放位置;针对 2012 年至 2017 年的所有数据,共计排查出 70 余名已离职人员,补充其资产调拨手续,并调整系统;计划在 2019 年年底启动资产清查工作,对低值耐用这部分资产进行全盘,摸清资产家底,为后续资产管理提供数据支撑和管理支持。