

天津大学后勤保障工作简介

一、历史沿革

2000年，天津大学实行首次后勤改革，成立后勤服务集团作为乙方，负责学校膳食、物业、水电、维修、环境等基础后勤服务。总务处作为甲方，代表学校对后勤集团进行监督和管理，同时负责学校大型修缮工程的管理和服务等。甲乙双方共同为学校各项事业的发展 and 广大师生的学习生活做出了积极的贡献。

随着后勤社会化改革的不断深入，原有体制已不适应发展需求。2012年5月，学校为整合资源，合并总务处和后勤集团，成立后勤保障部。后勤保障部的职能逐步由“办”后勤向“管”后勤转换，逐步引进优质社会资源服务学校。后勤保障部代表学校对服务企业进行监管。

近两年，后勤保障部在维持全校后勤工作正常运转的前提下，积极按照学校的要求进行整合、改革，逐步扩大外包服务范畴，取得一定成效。目前后勤保障部有正式校编职工171人，劳务派遣及临时聘用员工500余人，承担学校各项后勤保障工作。

二、组织机构及运行状况

天津大学后勤保障部采用职能制组织结构形式，设置后勤保障部机关以及六大中心。机关包括党政办公室、质量控制管理科、财务科以及计划生育办公室4个科室；六大中心分别是环境管理中心、能源管理中心、膳食管理中心、物业管理中心、修缮管理中心以及服务经营管理中心，共15个科室，同时还负责学校计划生育、红十字会、爱国卫生运动会等工作，实行扁平化管理，为学校各项工作提供服务支撑。下面将分别做简单介绍：

1. 后勤保障部机关

后勤保障部进一步完善机关运行方式，规范机关管理行为，在党政办公室、财务科的基础上，增设质量控制管理科，同时计划生育办公室挂靠后勤保障部。后勤保障部机关通过调整职能、完善制度以及严格考核等管理方式，不断提高服务水平和办事效率。

2. 环境管理中心

校园环境是学校整体形象最直观的展现，是学校的第一张名片，作为百年老校，校园环境要达到相应的标准和水平才能体现出老校、大校的风采和底蕴。

环境管理中心下设校园绿化科和校园环卫科。校园绿化科负责新、改建绿化专项的方案管理、病虫害防治、机械维修保养、花卉绿植养护管理等工作。绿化科主要行使管理职能，通过招投标程序引入专业队伍，实行绿化养管承包的社会化运行机制。

校园保洁工作仍以自主承担为主，条件允许逐步推行社会化。环卫科执行校园环境卫生管理及实施职能，承担学校教学区、家属区的清扫保洁、垃圾外运及其他相关工作。校园保洁工作因其特殊性质，工作环境差、工作量大，是最普通的劳动者，也是可亲可敬的劳动群体。

3. 能源管理中心

能源管理中心下设供用电管理科、综合管理科以及维修管理科。供用电管理科承担学校各项电力新建、改造以及校园供用电系统的运行管理等工作。

综合管理科主要负责全校 2000 余块电表和 7000 余块水表的统计、计量和收费，负责节能型校园建设的规划和实施，并利用能耗监测平台等方式建立健全水、电、气、暖等方面的能耗监管、审计、公示等工作。

能源管理科主要执行学校的零碎修及单项工程，负责教学区房屋基础设施、道路编导、门窗、课桌椅等各项零碎修，家属区房屋指定范围的各项零碎修工作，泵站正常排污和学校防汛抢险、湖面保洁、湖面降水、烟道及屋顶清堵以及全校排水管道清污疏通等专项工作。目前已实行社会化管理运行机制。

4. 膳食管理中心

膳食管理中心包括食堂管理科、食堂监管科以及膳食办公室。通过不断提高服务质量和改善经营方式，逐步发展成为以自主经营与适度引进竞争机制相结合，独立核算、自负盈亏，与国家政策相协调的运行机制。

目前我校自营食堂包括学一、学二、学四以及学五二层，外包食堂包括学三、学四三层、学五三层以及部分学一食堂窗口。通过引入社会企业，丰富了餐饮品

种、提高了服务质量，也增强了食堂的活力与动力。

5. 物业管理中心

物业管理中心包括物业管理科和物业监管科。物业管理科承担自管楼宇的值班、卫生保洁、消防设施设备巡视和报修及学院、各部处院系临时服务项目等工作。

物业监管科负责外包楼宇的运行管理，由专业型物业管理公司介入后勤管理。自2012年以来，学校外包物业服务楼宇逐步实现了第9、25、26教学楼、校史馆、工会等楼宇外包，截止到2015年1月已经发展到16个楼，外包物业总面积由46270平方米增长至220402平方米，约占全校楼宇总面积的65%。通过引入社会化企业，逐步建立健全监管制度，实现校方和业主单位共同参与监管，形成了较成熟的标准化管理模式，大幅提高了物业服务水平和受众满意度。

6. 修缮管理中心

修缮管理中心肩负着全校既有建筑及相关配套设施的维修改造任务。秉承“规范化管理，标准化服务”的理念，负责对学校教学、科研以及生活建筑设施进行全面改造。例如游泳馆、21楼、生命科学学院、工会俱乐部、学生宿舍、海棠苑、20楼前小花园等，为师生的工作、学习、生活打造温馨、舒适的环境。

7. 服务经营管理中心

服务经营管理中心实行企业化管理模式，采取自主经营与引进经营相结合、独立核算、自负盈亏的运行机制。中心下设校园服务经营科和会议接待科，在保证学校教学科研需要的前提下，发挥市场机制作用，使现有资源得到充分利用。

校园服务经营科对校内师生员工提供优质的商贸服务，负责三个里台后勤超市、礼品店、1895创业水吧、洗车房等场所的经营。

会议接待科是集会务、宾馆、餐饮、运输保障为一体的综合性接待中心，全面负责42斋的运营管理，探索一条适合我校实际的会议接待发展之路。

三、新校区后勤管理模式

天津大学新校区距离老校区25公里，一期建筑面积90万平方米，将于2015年6月陆续投入交付使用。新校区后勤管理工作将以“服务外包、学校监管”为

主要模式，引进一流服务企业，提高后勤管理水平。新老校区实行“管理互通、技术共享、制度统一、人员流动”机制，老校区逐步向新校区模式转变，逐步实现覆盖两个校区的后勤社会化管理模式。

新校区科室设置上采用“3+X”模式：“3”——成立北洋园校区物业管理办公室、膳食管理办公室、能源管理办公室3个科室；“X”——后勤保障部机关各及各职能科室，增加新校区管理职能，兼顾两个校区的同类业务管理。随着社会化的推进，逐步整合科室职能，减少“X”科室数量。

未来，天津大学后勤保障部将一如既往以师生满意为本，通过规范管理、深挖潜力、拓展服务、深化体制机制改革等措施，不断提高服务品质，夯实基础设施，改善教职工工作生活环境，为学校各项事业的改革发展提供坚实后勤保障。

中国海洋大学后勤改革发展交流材料

中国海洋大学的后勤改革始于上世纪 80 年代初，进入 90 年代，学校后勤改革更加深入。1996 年，学校在总务处部分科室改革试点成功的基础上，对总务处实行“断奶”，使其成为一个相对独立的经营服务实体。1999 年，学校在驻鲁高校中率先进行后勤社会化改革，同年 3 月，青岛海洋大学后勤服务总公司成立。2002 年 6 月，学校将后勤服务总公司更名为后勤集团，集团现设三部一室（办公室、人力资源部、计财部、运行部），下设 11 个单位（饮食服务中心、学生社区服务中心、动力服务中心、物业服务中心、商贸服务中心、接待服务中心、体育场馆服务中心、修建工程中心、校医院、汽车队、幼儿园），分别负责三个校区的后勤服务保障工作。

一、现行体制机制

按照学校后勤社会化改革要求，后勤工作实行甲乙双方管理体制，乙方（即后勤集团）负责全校后勤服务保障运营工作，甲方（即规划建设与后勤管理处）以契约化方式与乙方签订各类服务协议，并对以服务质量、价格为主要内容的协议履行情况进行检查、监督。

（一）后勤集团的主要收入来源

- 1、学校拨款：物业费、供热费、班车运行费等；
- 2、单位创收：部分商贸、接待经营、体育馆对外经营、修建承揽中小工程等。

（二）学校与后勤集团的协议现状

1、财务

后勤集团设独立的二级财务机构，业务上接受学校财务处的领导和监督，学校对后勤集团实行“财务委派制”，设置财务总监，学校审计处对集团经济活动进行审计监督和检查。集团采取“统一领导，集中管理，分级核算，逐级审批”的财务管理模式。

2、食堂

建立与物价上涨挂钩的价格联动机制，按本科学生学费收入的 2%设立学生食堂价格平抑基金，该基金实行专户核算、专款专用。学生食堂实际耗费的水电气费学校承担 60%，编制内人员的国家及地方出台政策工资由学校承担，其他人员经费开支由后勤集团负担，空调、电梯、供暖等大型配套服务设施投入和运行费用由学校承担。

3、物业

物业费按建筑总面积进行核算，校园保洁由集团委托社会保洁公司实施，物业中心进行保洁质量的考核监督管理。

4、动力

依照协议，后勤集团按照计划内和计划外单位回收电度数提取管理费，用于支付相关人工工资、福利、办公经费及小型水电维修费。学校委托后勤集团按行业标准对办公用房及学生宿舍进行供热，按青岛市物价局和海大相关文件要求，经双方商定的供热价格支付供热费，设备及管网大修、更换所需费用由学校承担。

二、改革取得初步成效

后勤集团牢牢把握住后勤保障的核心领域和关键环节，全力推进学校发展和稳定。做好食堂、学生宿舍各项工作，确保学生学习生活秩序稳定有序；国家和学校重大活动期间，做好后勤保障确保安全生产；明确应急事件处置、信息报送流程、情况处置反馈等责任落实，提高快速反应能力和应急处理能力；推进信息化建设，实现学校后勤工作科学化、系统化、高效化；加快“主体培育”，推出“如家饮食”、“后勤服务大厅”、“教育超市”等服务品牌；组建学生社团，让后勤服务更加贴近同学，更好地与在校生的生活学习融合。

此外，集团还自筹资金投入食堂、学生公寓、校医院等硬件的改造和更新中，不断改善师生学习生活条件，优化育人环境。尤其是近几年，随着“创先争优”活动、党的群众路线教育实践活动的扎实开展和“质量后勤”“科技后勤”“绿色后勤”等工程建设的深入推进，学校后勤管理工作宏观质量管理明显加强，精细服务水平明显提升，师生对后勤服务工作的满意率不断上升。

三、改革发展面临问题

1、学校保障性经费投入不到位

学校给后勤集团的运行费用投入过少，动力保障、学生社区（公寓与教学楼）服务、物业服务方面结算标准过低，多年一贯制，而近几年物价、人员成本大幅度增加，导致集团运行困难。同时，学校对于后勤服务基础设施建设投入严重不足，集团的建议难以落实，在一定程度上也削弱了后勤保障能力。

2、集团体制机制存在问题

后勤集团作为学校的二级行政单位，按企业化运行，集团中事业编制人员和企业聘用员工共存，管理运行上非企业非事业，这些困惑让后勤改革举步维艰。虽经十多年的改革，还没有真正按现代企业方式运行。

3、自有公司合法性问题

自 2006 年劳动合同法实施以来，为规避用工风险，集团出资注册了独立法人公司。但公司大部分员工工资只能从后勤集团在学校的事业帐户上支出的，相当于学校在给后勤公司的员工代发工资，但公司非劳务派遣机构。公司未纳入学校控股公司管理，存在经营风险。

4、企业法人干部身份问题

学校设置后勤集团，但集团未进行企业法人注册，学校对集团视为直属业务部门管理，集团党政领导班子均由学校组织部门从党政管理干部中任命。目前集团所注册公司法人由集团总经理担任，且注册的公司为股份制，这都违反了中共中央组织部发布的《关于进一步规范党政领导干部在企业兼职问题的意见》、《中国共产党党员领导干部廉洁从政若干准则》的相关规定。

5、设备维护耗资大，固定资产投入后成本回收难

近十年来，学校在校生人数增幅较大，学校的后勤保障设施很多已不能满足需要，许多硬件设备设施都需要扩容、更新和升级。为解决该问题，后勤集团不断加大投入、增强运营能力，想方设法自筹资金努力改善环境，为师生提供更好的服务，但集团整体经济实力相对薄弱，不能完全进行更新升级，一定程度上也制约了后勤服务水平的提高，难以形成投入—发展—再投入—再发展的良性循环态势。

四、下一步工作思路

在综合改革方案中，学校对后勤改革提出的要求是“对后勤服务模式实施分类管理，稳步引入社会优质资源，强化竞争机制，不断推进后勤社会化；深化后勤内部管理体制改革，建立科学的成本核算机制和服务质量监控体系，积极打造一流的后勤综合服务品牌，提升服务效能和质量；积极构建后勤各方面与学校及社会、后勤内部各实体间的新型关系，不断优化后勤资源配置并力争效益最大化；按照社会化、企业化的要求深化后勤人事制度改革，按照构建现代薪酬体系的要求深化分配制度改革，强化后勤队伍建设；以后勤信息化、智能化带动后勤现代化，建设现代后勤；完善能源体系建设，改革水电暖等能源管理模式，建设节约型校园”。

1、从顶层设计出发，深化后勤服务保障体制机制改革，积极推进后勤管理与经营、服务逐步分离，经营性资产与服务性资产分离，建立科学合理的服务保障和考核监管体系。

2、稳妥有序开放校内后勤服务市场，合理引进社会优质资源，优化后勤服务结构，发挥市场在资源配置中的决定性作用。

3、积极培育后勤实体中现有的优质服务品牌，采取有效措施培育专业化、高水平的高校后勤监管主体、服务主体和社会优质服务企业。创造良好的发展环境，支持后勤服务企业的品牌化、连锁化发展。

4、加大人才引进和培养力度，并分类做好后勤人才队伍建设，加大后勤人才队伍储备。

5、完善并加强后勤风险防控体系建设。

复旦大学校园后勤服务市场开放与监管体系建设

一、雄关漫道真如铁

“兵马未动，粮草先行”，人们常用此形容后勤保障的重要性和先行性。作为深化高校改革的重要环节之一，自1999年以来，复旦始终将“开放”作为决定后勤改革方向的关键抉择。开放的益处是显而易见的，通过开放可以引入竞争、激发市场活力；开放可以带来规模效益，降低运营成本；开放也可以带来先进的管理和技术，提高服务质量。

在决定“开放”的改革大方向之后，需要审慎考虑如何开放？哪些服务项目需要开放、开放到何种程度、何时开放？对此，应该把握几个尺度，即：服务的性质，社会市场的成熟程度和时机是否合适。

首先，要根据服务的性质确定哪些需要开放。在推进后勤社会化改革之初，复旦校内的后勤服务大致可以分为以下三类：

基本保障类：如水电等能源设施、食堂宿舍、体育场馆等，以对内服务保障为主，具有鲜明的学校特色。这些应有偿使用并慎重开放，即使开放了也要具备较强的监管能力，牢牢把握监管权；

延展支撑类：如物业、宾馆、绿化、环卫、商店、车队、通讯收发等，社会市场较成熟，因此可以逐步与行业标准接轨并有序剥离对外开放；

福利公益类：如校医院、幼儿园等虽属社区服务范畴，但事关师生员工的切身利益，是否剥离、何时剥离有待进一步商榷。

其次，要根据开放市场的机会成本决定何时开放。合理选择开放的时机非常重要，特别是在外部市场不成熟、高校后勤服务主体发育不完全、管理部门监管能力有限的情况下，更要特别慎重。通过全面的衡量评估，务必坚持“稳定压倒一切”和确保服务质量为前提，如果一项业务由社会力量提供更质优价廉，就应该开放；反之，则暂且保持原有体制。

根据复旦实际发展情况，遵循市场经济规律，在“服务为本、管理科学、规范统一、节约高效”的基本要求下，复旦的后勤社会化改革自物业、餐饮领域起

步，继而延伸至校园道路保洁及绿化，再慢慢扩展到车辆运营、水电管理等领域，以渐进、有序的方式引进社会企业参与校园后勤保障服务。

复旦明确将后勤社会化改革的“三步走”实施方案写入复旦的“十五”发展规划中，并全部落实，有效解决当时的人力资源问题，取得了引进社会资源，破除办学瓶颈；引进竞争机制，提高服务水平以及减轻学校负担，保障中心工作的改革效果。

二、人间正道是沧桑

目前，复旦的后勤保障体系为全校 35084 名师生提供后勤保障服务，2671 人的后勤服务队伍维系着邯郸、枫林、张江、江湾四个校区 245.38 万平方米土地的正常运转。

历经后勤社会化改革的洗礼，复旦后勤服务保障体系确立了“一甲多乙”的基本格局，总务处代表学校作为甲方，下设综合办公室、餐饮管理办公室、物业管理办公室、校园管理办公室、能源管理办公室、住房管理办公室等六个科室及保健中心、幼托中心等两个公共服务体系单位。

随着改革的不断深入，资源配置能力不足、配套机制不健全、甲乙方关系没有理顺、产权关系不明晰、新老交替等问题逐渐浮出水面，复旦必须认真总结，运用前期改革的成功经验，在新形势新要求下，坚持社会化方向，在不断实践探索中推进后勤体制改革，不断满足师生日益增长的服务需求。

据统计，复旦在餐饮领域有 12 家社会企业和上海复旦后勤服务发展有限公司（以下简称“后勤公司”）共同参与服务保障，其中社会企业的营业额超过 50%；公共楼宇物业方面超过 80% 的面积由 6 家社会企业承担服务保障；校园绿化养护与环卫全部由社会企业承担，100% 社会化的绿化领域吸引了多元的企业进驻，仅邯郸一个校区就有 3 家绿化企业，江湾校区有 4 家绿化企业同时提供服务，企业间有比较竞争。

在车辆服务方面，总务处授权复旦全资后勤公司进行统筹协调，后勤公司与 6 家社会汽车租赁公司合作，共享车辆资源，通过实施供应链管理，既为学校节省了购车、养车及养人方面的负担，又提高了车辆供给效率和车辆服务水平。

在水电管理领域，2013年借助政府对专业工种审证规定变化的机会，复旦引进2家社会上专业的变电站管理机构参与校区高压配电间的管理。

为了切实解决校内青年教师、引进人才的住房困难问题，让他们安心为复旦教学科研贡献力量，复旦整体租赁了上海市杨浦区新江湾尚景园部分公租房，创新了“学校整体租赁、教师申请租住、政府学校补贴”的青年教师住房保障机制，妥善解除青年教师的后顾之忧。

随着开放程度的不断提高、监督管理的细化升级以及师生需求的日益增长，复旦所引进的社会企业不论是在软件提升还是在硬件投入方面都更上层楼，师生满意度逐年提高，复旦对准备进入校园后勤服务市场的社会企业也逐步提高了准入门槛，尽量选择在行业领域排名靠前的企业加入到竞争行列。在坚持规范统一，平等有序竞争的基础上建立科学的完善的监管体系，通过“四透明”（原材料市场价格、原材料进货价格、提供给学校的产品或者服务价格、学校补贴）和“五统一”，（统一起点、统一采购、统一补贴、统一职责、统一考核），建立随市场价格波动而适当调整为主、学校补贴（补贴企业为辅、补贴困难学生为主）为辅的调节机制，加强过程监督，让所有的企业都遵循同一套标准和规范，在同一条起跑线上公平竞争。

在不断开放的校园后勤服务市场中，复旦结合政府职能部门的依法监管、行业协会的专门监管、学校甲方的合同监管、师生服务对象的民主监督，构成四位一体的监督管理体系，加强对引入社会企业的科学规范管理，推进复旦后勤改革的健康发展。

（一）政府依法监管。由政府职能部门，包括教育部、市教委、工商、税务、食药监、消防、城管等部门，依照法律法规对后勤服务保障工作进行指导和监督。职能部门具有执法权和权威性，有权取缔违法经营，查处假冒伪劣，净化市场环境，维护市场秩序和法律底线。

例如，复旦学生食堂在通过抓源头，抓过程，抓队伍，抓落实，确保餐饮保障稳定供应的基础上，还分别接受杨浦区、虹口区、徐汇区和浦东新区食药监所的检查，检查内容主要包括：食堂布局、供应品种、资质证件、员工操作、

采购渠道、食材质量、餐具卫生、菜肴卫生、环境卫生等多方面。

（二）行业专业监管。近几年，上海学校后勤协会陆续出台了一系列行业标准，如“6T”标准化食堂、《上海高校学生公寓管理服务规范实施细则》、《学校物业管理服务规范》、《上海高校校园绿化导则》等，这些都帮助复旦按照行业服务标准对社会企业进行评估、检查和奖惩，实现对后勤保障工作的专业监管。

2013年，复旦积极配合上海学校后勤协会组织的“6T”现场实务管理达标食堂评选工作，目前复旦共有1家“6T”实务现场管理示范食堂、7家“6T”实务现场管理达标食堂（含餐饮行业协会评定的张江校区食堂），基本均匀分布在邯郸、枫林、张江和江湾四个校区。

（三）甲方合同监管。总务处作为甲方，代表学校与社会企业签订学生公寓、食堂、水电、物业管理、绿化保洁等合同协议，把相关后勤服务保障的工作要求、服务质量、服务标准、费用支付及双方的权利和义务等事项写进合同中，以合同规范服务方经营服务行为。在合同制管理下，推行全面的人员核算，根据岗位需求设定人员数量，根据行业标准核定人员工资，对于日常运行所产生的原材料消耗采取实报实销的政策。

在做好合同监管方面，总务处作为甲方注意两个方面的结合：第一，行业标准和校内实际情况相结合，在坚持行业标准的前提下，健全完善符合复旦特点和师生要求的服务规章制度和岗位人员作业标准，无论是公司的整体运行还是单个人员的行为规范做到有规可依、有章可循；第二，甲方专项考核与乙方同业交流相结合，除了总务处主导的每学期一次的服务质量专项考评外，同类型服务项目间组织企业开展互查、互评，充分交流服务经验，取长补短共同提高。

为了更好地行使甲方职权，总务处还不断优化管理队伍人员结构，引进专业院校的毕业生，有针对性地鼓励管理人员参加各种专业培训，积极考取职业资格证书，组织开展总务处中青年管理干部学习沙龙，并在实践中让管理干部锻炼提高，从制度上激励管理人员不断提升监管能力，努力建设爱校爱岗、精通业务、学历及年龄结构合理、管理类和技术类兼有的专业化骨干队伍。目前，总务处管理岗位工作人员基本具有本（专）科以上学历，其中硕士以上占到40%。

（四）师生民主监督。总务处近年来不断加强与服务对象的沟通联系，通过设立后勤体验岗、定期召开师生座谈会、进行后勤服务满意度测评、在校长信箱和总务处网站上及时回复处理投诉意见等途径，及时反馈师生监督建议；总务处还不断制定并完善有关制度，通过学校工会、学工部、研工部、团委学生会等机构和组织对在校服务的社会企业进行监管，保证师生有组织地参与到后勤保障监督工作中去，把师生的意见和满意度作为服务质量考核的重要内容和依据。

三、长风破浪会有时

2014年10月22日，复旦正式发布了《复旦大学关于深化后勤体制改革的若干意见》的红头文件，明确了深化后勤体制改革的总体要求、基本原则，明确了如何继续完善深化后勤体制改革的体系架构、如何建立切实有效的运行机制，以及如何在校内形成推进改革的整体合力。文件中明确提出，复旦的后勤改革必须坚持“三服务、三育人”宗旨，坚持“社会化、市场化”方向，坚持“公益性、稳定性”底线，通过严格准入退出机制、打造复旦标准体系、创新复旦运营模式、增强校园文化认同、加强信息化建设管理等五大举措来逐步实现深化后勤体制改革的目标任务。

（一）稳步开放校内市场，全面推进实施后勤服务项目招投标制度，定期竞标，按照质优价廉的原则，严格把关、规范核审、择优准入，构筑入围企业“蓄水池”，备足发展“源动力”，通过信息公开，促进后勤服务项目招投标制度更加透明、阳光、规范；实行动态监督管理，定期、不定期进行检查，及时发现问题并督促整改；以师生意见与合同执行、日常检查情况作为准入企业年度考核依据，引入末尾淘汰制；在餐饮领域实行重大食品安全事故“一票否决”制度。被吊销食品生产、流通或餐饮服务许可证的单位，按照退出机制要求，不得在校内从事食品生产经营工作。

（二）打造复旦后勤标准体系，加紧建立健全具有复旦特色的服务规范和技术标准体系，打造一套能被服务对象认可、后勤员工接受、可衡量、易操作的服务标准，使复旦的监管有规可依、有规可管。

以物业管理为例，2013年1月1日，由上海市学校后勤协会公寓物业管理

专业委员会提出、上海市质量技术监督局发布的《高等学校学生公寓管理服务规范》正式实施，该文件规定了高等学校学生公寓管理的基本要求、配套设施、日常管理、安全管理、能源管理、服务要求、思想文化教育、突发公共事件应对、管理服务评估与改进等方面的要求。

在此契机之下，复旦于 2014 年制定《复旦大学公共物业和基本物业管理办法》，拟对全校的公共物业和基本物业进行全覆盖的归口管理，将校内所有的物业楼宇全部管起来，进行统一的标准化服务。通过区域化、专业化整合，降低人力成本，提高学校物业保障经费的使用效益；通过信息化手段的运用，提高物业管理服务效率，更好服务广大师生和教学科研的基本需要。

文件中明确提出在校内成立物业管理委员会，让校内教师代表、相关职能部门及有关专家对全校物业管理服务工作进行监督、指导和检查，代表学校确定选聘和解聘物业管理服务企业，整顿校内市场。同时，各院系部门都有权参加物业服务招投标活动，对物业管理服务企业有监督、管理和考核权利，由此形成良性互动机制。

（三）通过反复调查、研究和数据推演，创新复旦后勤运营模式，使市场在后勤资源配置中起决定性作用，同时充分发挥学校监管、引导、补充作用，实现后勤资源效益最大化和效率最优化。

以一万元以下零修与急抢修工作为例。在所有物业企业中，“保修”是传统物业服务“四保”中最小的一项。受制于物业项目体量有限，零星修理的分散、低值等特性，物业公司仅能配备极少数维修工人。鉴于工种有限，维修的技术水平和及时性无法满足师生要求。为此，总务处委托学校全资后勤公司将所有维修业务进行集中管理，建立了从接待报修、派单修理、用户回访结算全过程的零修服务质量控制系统，以 100%满意率为工作目标，在院系服务中树立了口碑。

第二个例子是复旦校内车辆服务运营模式。按照一般传统，高校后勤车队只负责运行车队自有车辆。2011 年，在对校内车辆服务进行详细的供需双方分析后，复旦认识到单凭自有车辆是无法适应大学用车峰谷波动巨大，空置时间长的特点。为此，复旦改革了车队的运作模式，从单纯运行自有车辆，主动延伸到为

校内单位到社会上去寻找合适的车辆和服务。目前，总务处授权复旦全资后勤公司车队统筹协调，后勤车队直接与 6 家各具特色的客运企业签署了战略合作协议，当这 6 家企业不足以提供车辆时，还可以通过这 6 家企业再向客运行业内的其他企业调度车辆。后勤车队的管理深度从自有车辆一直延续到第二级供应商，以商业领域中的“全过程供应链管理”思想来向校内提供车辆服务。后勤车队对所有合作企业车辆的车况、服务能力进行了预先考察，确保车辆运行质量。

（四）在复旦校园后勤服务市场的开放环境下，社会企业后勤员工的形象就是学校后勤的形象，要塑造复旦后勤的口碑，就必须加强文化建设，凝聚激励社会企业后勤职工，精心培育社会企业形成“服务师生”的企业文化，使社会企业在思想上成为高校的一员。

为此，复旦分批次、分层次、分级分类对所有承担服务业务的社会企业后勤员工开展素质培训，使复旦特色思想文化理念被认知、认同、认可并共同遵守，提高员工服务学校意识，塑造良好后勤职业形象。

同时，以增强凝聚力为抓手，通过校情校史教育、表彰评比、文化艺术节、体育节等一系列活动，让社会企业后勤员工亲身体验“我们都是复旦人”、“我们是一家人”的理念，进一步认识学校、了解学校，理解学校的文化，更好地融入学校，增强了员工的归属感和使命感，不断提高服务意识和水平。

（五）随着师生生活水平不断提升，师生对于后勤保障服务的要求越来越高，同时，随着校区基础设施不断增加，后勤管理服务内容和范围也在不断扩大。多校区的管理、高品质的要求，促使复旦后勤提供服务保障的管理模式也要适应这些新形势的变化。提高后勤队伍素质建设和服务意识，有效利用网络化、现代化管理模式已经是大势所趋。

后勤服务工作包括物业、餐饮、班车等等师生吃、住、行、学的方方面面，其中囊括了大量的基础数据信息，信息不全或者毫无信息存储，后勤服务工作就会变得十分被动，有鉴于此，复旦的后勤管理必须加强基础数据信息的收集和分析：从全校水、电管网信息的整理绘制，到宿舍入住数据和教学楼使用情况的整理；从进餐人数和消费情况的统计，到物资采购监控数据信息的建立；从校内植

物资源库到公共浴室浴位使用情况实时查询等等，都必须做到数据翔实，管理精细。只有加强信息建设，夯实管理根基，才能提供更加高效和人性化的服务，贴近、便捷师生；才能科学采集数据，实现精细化、专业化管理；才能统一调度信息，实现后勤资源共享，建设节约型校园。例如，复旦的周转性教师公寓管理系统，既便于复旦管理人员更好地盘活用好学校教师公寓资源，又减少审批流程，让教师避免来回奔波的辛劳。

复旦后勤改革的昨天可谓是“雄关漫道真如铁”，在困难和阻力之下，在无法避免的阵痛之中，“三个转变”的目标、“三步走”的方案让改革的车轮缓缓而动。复旦后勤改革的今天可谓是“人间正道是沧桑”，复旦总结改革经验，不断上下求索，擎着“开放”的大纛，坚定地走“社会化”的改革之路。复旦后勤改革的明天可谓“长风破浪会有时”，希望复旦能够在“政府履行职责，市场提供服务，学校自主选择，行业规范管理，部门依法监管”的基本框架下，坚持从实际出发，统筹兼顾，通过进一步深化后勤体制改革，构建适应市场经济规律、符合现代大学办学规律的新型后勤保障体系，逐步实现复旦大学后勤保障的社会化、市场化、专业化、集约化。

“浩渺行无极，扬帆但信风”，瞄准更高更远的目标，抓住时代赋予的机遇，凝聚复旦人的共识与力量，在后勤改革的航程中，复旦这艘航船，定能到达更加美好的彼岸。

武汉大学后勤社会化改革的实践与思考

2000年10月，武汉大学后勤服务集团（简称集团）成立，学校对集团采取“扶上马，送一程”的方式给予政策扶持，一直实行的是校内后勤资源“零租赁”政策，部分托管单位人员及运行经费由校级财力支付。近15来，集团根据自身经营管理及发展的需要，多次进行机构调整。现有内设机构14个，其中职能部门4个：党政办公室、人力资源部、财务与资产管理部、质量监察部。中心（公司）实体单位10个：饮食服务中心、学生宿舍（教学楼）服务中心、园林与环卫服务中心、接待服务中心、修缮服务中心、运输服务中心、商业网点管理办公室、物业管理服务中心（筹建中），珞珈自强超市（武汉珞珈自强商业服务有限公司）、劳动服务公司。集团现有员工2621人，其中正式职工646人（含大集体职工70人）、合同用工1975人。

一、武汉大学后勤实体管理模式

武汉大学后勤实体管理运行模式为“准企业化”，即：后勤保障部作为职能部门（甲方）代表学校对集团（乙方）实施监督和考核。

二、武汉大学后勤社会化改革实践

在人事用工方面，打破了原来的干部、工人身份的限制，推行全员竞聘上岗，面向校内公开招聘管理人员；

在收入分配方面，各核算实体根据产值、利润完成情况进行分配，逐步建立了重实绩、重贡献、向优秀人才和关键岗位倾斜的分配激励机制，出台了《创新与突出贡献奖励办法》、《管理人员绩效奖励办法》等规章制度；

在财务管理方面，采取“统一领导、集中管理、分户核算、分级审批”的管理模式，财务人员实行委派制；

在基础设施建设方面，集团多方筹资，投资数千万元对饮食、接待、运输、超市、集贸市场等实体硬件设施进行更新改造，扩大了经营规模，改善了服务环境。

在服务质量方面，建立健全了服务质量体系，积极推行精细化管理；大力开

展人性化、差异化服务，开展树人、树风、树形象活动和后勤服务标兵评选活动，强化员工服务观念和质量意识，有效促进了服务质量的提升。

三、武汉大学深化后勤社会化改革的思考

武汉大学后勤社会化改革近 15 年来，学校后勤基础设施的建设有了长足的发展，后勤保障能力和服务水平有了一定的提高，为学校的稳定和发展做出了积极的贡献。在学校快速发展的新形势和“依法治校”的新要求下，武汉大学后勤管理也暴露出一些深层次的矛盾和问题，例如“学校办后勤”的体制未有实质性突破，学校的包袱仍然很重，学校对后勤服务的考核、监督及评价体系未能真正建立；校内后勤服务市场竞争不充分，市场配置资源的主体作用发挥不明显，服务提供者市场主体地位不明确且单一；后勤干部职工责任意识、改革意识与竞争意识缺乏，“等、靠、要”思想严重；部分后勤事务职责交叉，多头管理，流程复杂，工作效率低下，服务质量不高。这些都一定程度影响了学校的发展。

高校后勤改革已成为国家全面深化改革的重要内容，正面临着全新窗口期，为建立与现代大学相适应的新型后勤服务保障体系，武汉大学正酝酿新一轮后勤改革，集团向学校提出了如下思考。

一是按照资产所有权和经营使用权分离的原则，建立现代企业制度，注册“武汉珞珈教育后勤服务有限公司”（简称公司）。将集团改制成产权清晰、权责明确、管理规范，独立享有民事权利并承担民事责任的法人企业，建立完善的法人治理结构。

二是按照行业归口原则，分步组建物业服务、接待服务、建筑工程等专业子（分）公司，条件允许的子（分）公司可采用混合所有制形式。各子（分）公司业务范围由珞珈集团公司确定。各专业子（分）公司，在保障校内服务的基础上，适时开展对外经营与服务业务，积极拓展校外市场，不断壮大公司发展实力。

三是保障集团深化改革顺利推进，学校须提供的措施是：

1. 资源使用与市场保障。由学校组成专班完成集团管理使用资产的清产核资工作，清产核资后，学校将集团管理使用的资产委托给珞珈公司经营管理。过渡期内，在总体不增加学校负担的情况下，学校将公司使用的资源、服务保障类的

行政拨款以总额包干形式拨给公司统筹使用，以扶持企业成长、推进企业化运作、达到行业服务标准。同时，学校和公司根据公司运行情况，确定资产占用费缴纳标准，并以合同契约形式约定经营性资源上交资源占用费；公司为学校提供的服务按约定收取服务费，接受学校相关职能部的监管与考核。

2. 人员安置。公司干部实行聘任制，公司主要负责人由董事会和学校直接聘用，副职由公司总经理提名，董事会任命，报学校组织部备案；子（分）公司级事业编制负责人由公司择优聘用，报学校组织部、人事部备案，需交流到学校的干部，学校认可其在公司的任职经历。公司聘用的干部无级别，不受身份限制。

其他员工由学校委派到公司托管，按照双向选择的原则，与学校签订劳动合同，并与公司签订岗位聘用协议，实行企业工资制。聘用期间，学校保留其原身份、职级，今后可参加职员职级晋升、专业技术职称和工人技术等级评聘，结果计入本人档案，并可在校内其他岗位交流调整，退休后转学校管理。落聘或拒聘人员回学校人才交流中心待岗。

合同制人员可转聘为公司员工，和公司新聘人员一样，属企业编制人员，并与公司签订劳动合同，其社会保险按国家有关政策规定执行。

3. 其他政策支持。过渡期内，学校现有市场直接委托珞珈公司运营；新增服务项目原则上委托珞珈公司运营；需要招投标的项目优先考虑珞珈公司。后勤保障性基础设施建设、大型设备的购置及大型维修项目、校内保障性服务的政策性补贴，仍由学校投入。

通过改革，达到“调整职能、理顺关系、提高效率、强化服务”，逐步建立“市场提供服务、学校自主选择、政府宏观调控、行业自律管理、职能部门监管”的后勤服务保障体系，基本实现后勤社会化改革目标。

中山大学后勤管理模式与运行机制

一、中山大学后勤实体管理模式及运行机制

中山大学后勤实体管理模式为“甲乙方”模式。后勤集团实行董事会领导下的总经理负责制，接受监事会的监督。董事会和监事会成员由中山大学派出。集团实行集中管理、二级核算、分类分级、统一对外、鼓励发展的管理体制，模拟企业化运作，独立核算，自负盈亏。

中山大学后勤集团成立时，学校出台相应的扶持政策。目前，学校对后勤集团的政策主要包括：学校提供经营场地，收取一定的资源占用费；设施设备投入、人员成本全部由后勤集团承担；人员采用“老人老办法，新人新办法”的政策；业务方面学校引入社会企业共同参与竞争，学校按后勤集团承担的具体保障业务拨付服务费；学生食堂政策为零租赁，免管理费，给予一定比例的水电补贴。

二、中山大学后勤集团改革发展遇到的问题

（一）后勤专业人才引育不足，管理服务的科学化、专业化、信息化、标准化水平有待进一步提高。

（二）后勤集团下属实体的实力、竞争力还有待进一步加强，管理服务的科学化、专业化、职业化水平有待提高。

（三）硬件和软件建设方面整体投入尚所不足，服务场所、设备设施较为陈旧、老化，与学校快速发展要求尚有距离。

三、下一步工作思路

（一）发展目标

按照学校进入国内高校第一方阵，建设世界一流大学的战略目标，做到服务保障一流，经营理念先进，建设现代化、专业化、人性化、高品位、能适应学校国际化办学要求的后勤集团，为学校学科建设和人才引进等工作的顺利进行提供优质的后勤保障与服务。

（二）具体思路

1. 加强后勤人才的选留与培养工作。为集团的可持续发展和不断提高优质服

务水平培养人才。制定配套政策，选好人才，用好人才，留住人才；加强员工培训，提高全员业务技能和综合素质，分层次、分行业培养一批德才兼备的管理人才和技术骨干。

2. 规范内部管理，推进标准化和行业认证体系建设，利用信息化手段提升为师生服务的整体水平。把提高服务质量放在各项工作之首，为服务对象提供专业优质的产品和服务，目标是做到让学校更放心，让师生更满意。建立健全内部控制机制，完善集团管控体系；建立财务管理和供应链管理信息平台，以提高财务信息质量和决策能力；结合学校财务管理机制的规划，探索后勤财务管理新模式与成本评价机制，提高工作效率和工作质量。加强制度建设，加大执行力度，以制度强化管理，促进发展。推进标准化管理和标准化服务的建设，使服务质量和能力等都有不同程度的提高和改善。加大信息化建设，提升集团管理手段和服务水平。推行内部管理软件系统，使内部管理和服务实现信息化；努力搭建与师生的服务、沟通、互动平台，让广大师生更直观地了解后勤集团服务内容，促进与师生的紧密联系。

3. 饮食服务方面，将饮食服务中心建成现代餐饮管理实体（企业），具较强行业竞争力，后勤集团饮食服务中心成为学校餐饮服务的规划、管理、监督和服务的主责单位，为学校发展提供高效的餐饮保障，为师生提供安全、营养、便捷、实惠的餐饮服务。

4. 物业服务方面，顺应学校需求，执行学校工作部署，配合推进物业管理改革，进行内部管理体制变革，按现代物业管理企业标准建设物业服务公司，引入行业的专业化管理和服务，切实提高管理水平和服务质量。

5. 接待和商贸服务方面，围绕学校学科建设主题，集中优势资源，以师生需求为导向、以优质服务为中心、以中大文化为特色，提升整体服务能力和水平。

6. 工程服务方面，以“优质服务”为主题，努力提高工程质量和水平，保障学校学科建设总体规划的顺利实施。

四川大学后勤集团交流材料

四川大学后勤集团于2001年5月30日正式成立。十四年来，川大后勤集团按照党和国家对高校后勤社会化改革的总要求，在学校党委和行政的正确领导下，牢牢把握高校后勤社会化改革的精神实质，围绕学校中心任务，高举优质服务大旗，解放思想，转变观念，改革创新，攻坚克难，在极其艰难的条件下，对计划经济条件下形成的管理体制与运行机制大刀阔斧地进行了一系列改革，初步建立起了具有西部特色、适应川大校情的新型后勤服务保障体系，为学校教学、科研和师生生活提供了优质的服务保障，为川大近年来的跨越式发展提供了有力的条件支撑，取得了显著的社会效益和经济效益。

一、现行管理模式和运行机制

1. 模拟企业化运行

2001年5月，学校撤消原四川大学、原华西医科大学、原成都科技大学的“总务处”、“后勤处”建制，组建了四川大学后勤集团，全面模拟企业化运行，实现了后勤系统与学校行政体系的分离。集团成立后，全面撤科建中心，组建了10大中心、2个公司、2个工厂，代管了2个校医院、3所幼儿园（经过几轮机构改革重组，现行9个中心、2个公司、4个代管单位），打破了计划经济条件下的后勤管理体制，逐步取消了行政拨款，全面推行服务收费。从2004年开始，学校对后勤集团实行“断奶”政策，除全额回收集团事业编制员工工资、“两保一金”外，还要上交学校经济目标，并逐年增加。至2014年，后勤集团上交学校经济目标已增至每年3000万元。

2. 甲乙双方分离契约化管理

十四年来，通过不断完善和理顺关系，学校建立健全了以后勤管理处（甲方）和后勤集团（乙方）为依托的后勤服务保障体系，完善了甲乙双方管理体制。2006年，学校进一步推出了后勤服务“拨改付”运行新机制，对校园绿化、校园环卫、水电管理、学生宿舍物业管理等签订服务合同，明确服务标准、考核指标以及奖惩办法，年底根据日常考核、半年考核和年度考核并结合满意度测评结果进行服

务合同验收，结算服务费用，实行契约化管理；2013年、2014年，学校又相继把饮食服务中心、校医院纳入了服务合同管理，对5个业务实体统一监管、统一考核、统一奖惩。

3. 后勤内部分类目标管理

川大后勤集团根据行业特点、服务内容、运作方式等不同特征，将下属各业务单位分为管理服务型、经营服务型和代管型三种类型。将集团过去“宝塔式”的机构设置变革为“扁平式”组织形式，对各部门职能和编制进行了相应的调整，实现了从“块”管理向“条”管理的突破，进一步强化了各部门和各单位的管理、服务和保障职能。对管理服务型、经营服务型和代管型单位分别采取不同的管理模式和运行机制：对经营服务型单位采取经济目标和工作目标并重的“双目标”考核管理，实行全成本核算，模拟现代企业运作；对管理服务型和代管型单位实行工作目标责任制；做到了目标明确，责任清晰，奖惩兑现，管理科学有效，基本实现了专业化管理和规模化经营的目标。

4. 建立了现代企业人事分配机制

集团按照“双向选择，择优聘任”的原则，在全集团实行全员聘任、竞争上岗，实现了由身份管理向岗位管理的根本转变；淡化了“干部”和“工人”、“正式职工”和“外聘员工”的身份界限，打破了“铁饭碗”，取消了“大锅饭”，转变了员工的就业观念，推动了人员合理流动和优化组合，逐步建立起“能者上、平者让、庸者下”和管理人员“能上能下”、普通员工“能进能出”的现代用人机制。同时，按照“内培外引”的员工队伍建设指导思想，采取“请进来、派出去”的员工培训培养工作制度，建立了“培训、培养和引进”的员工队伍建设机制，每年招聘优秀应届大学毕业生作为各级管理与技术骨干培养对象，培养和造就了一支爱岗敬业、开拓创新、团结务实的干部员工队伍。根据“按劳分配、效率优先、优劳优酬、兼顾公平”基本原则，制定了“基本工资+岗位津贴+绩效奖励”三元结构的薪酬体系和“按需设岗、以岗定薪、岗变薪变”的分配办法，将个人收入与职称、职务脱钩，与岗位、绩效挂钩，分配向关键岗位倾斜、向一线员工倾斜、向脏累险岗位倾斜，打破了分配上的“大锅饭”，做到了奖勤罚懒。

同时，将经济目标和工作目标考核结果与各单位干部员工的分配挂钩，实现了分配模式多元化、薪酬取向市场化，充分体现了重业绩、重贡献的模拟现代企业分配原则。

5. 建立了现代企业的财务管理机制

学校按照模拟企业化运行的思路，对后勤集团实行二级财务管理。后勤集团建立起了统一领导、集中管理、逐级审批、分级核算的财务管理模式，严格执行集团财务综合预算、“收支两条线”、全成本核算和每年定期审计的财务管理制度。2011年底，学校又推行后勤财务委派制度和定期财务报告制度，学校向后勤集团派驻财务总监，后勤定期向学校上报财务月报、季报、年报，并聘请第三方会计师事务所对后勤集团财务进行年度审计和专项审计，严格财务监管；2013年，集团所有物资采购、工程建设、商铺招租等招投标事宜，不论经费来源全部纳入学校统一的招标体系，实现了招标全覆盖。

6. 新校区实行延伸式一体化管理

2003年，我校新校区正式投入使用，按照学校要求，后勤集团以“新校区、新起点、新机制、新形象、新效益”为目标，对新校区校园物业服务、学生宿舍服务、学生食堂、开水、洗浴以及新校区商业街管理等各项工作，实行延伸式一体化管理，采用新机制新模式运行，做出了巨大的成效，显现了可喜的亮点，得到广大师生员工的充分认可。

7. 建立了学生食堂价格平抑基金

在后勤对学生食堂实行全成本核算的同时，学校不断加大了对学生食堂的投入，并按学费收入的3%建立了学生食堂价格平抑基金，在确保服务质量不断提高的前提下，四川大学学生食堂的餐饮价格仍维持在2008年的标准。

二、当前面临的主要问题

1. 学校办社会、办后勤的状况还没有得到根本性的改变，建设现代化、高效率、高质量的后勤服务保障体系的目标还没有全面实现，高校后勤的改革与出路，需要大到国家、小到学校层面的顶层设计和推动。

2. 后勤集团既是学校的二级行政单位，又模拟企业化运作；既有一批老体制

的事业编制人员，也有一大批外聘员工；在管理运行上既企业也非企业，既事业也非事业，这些困惑让后勤改革举步维艰。虽经十多年的改革，学校采用的事业单位依托在编干部队伍招聘劳务工人提供后勤劳务服务的基本模式并没有根本改变，还没有真正按现代企业方式运行。

3. 在队伍建设方面，后勤一线服务人员的学历、素质普遍偏低，大多没有接受过专业技能培训，缺乏工作积极性和创造性；根据学校政策，进入标准一刀切，高素质的人员引进大门基本不对后勤开放，后勤管理队伍老化、人才短、招工难及用工难等问题日益凸显。服务价格、劳务价格没有与市场接轨，对劳动方面的相关法律、法规还执行的不到位，形成了效率、水平低下的同时大量员工超时服务，低素质员工请不走，高素质员工请不起的怪圈，劳资矛盾积累，学校也承担了极大的劳务用工风险。

4. 在体制机制上，学校成立后勤管理处代表学校对后勤集团行使甲方职能，但实际运行中，在很多工作领域国资、财务、基建等多个部门也同样对后勤集团具有甲方职能，学校也赋予后勤集团很多行政管理的职能，甲乙双方界限还不明晰，定位不准。后勤集团内部多种运行模式并存，政企不分，缺乏竞争力和忧患意识。

5. 服务质量方面，餐饮服务、校园环卫保洁、绿化维护、大楼管理等方面，与发达地区兄弟院校、社会同行业相比还缺乏竞争力，后勤服务内容、质量、水平偏低，管理监督力度不够，被服务对象的满意度还不高。

三、下一步的工作思路

按照《四川大学综合改革方案（征求意见稿）》精神，我校将“深入推进后勤社会化改革，构建与一流大学相适应的后勤服务保障体系。实施后勤管理体制机制改革，逐步分离后勤管理服务与经营的职能。有序开放校内后勤服务市场，积极引进社会优质资源，优化后勤服务结构。完善后勤服务质量监控与反馈机制，全面提升后勤服务质量和水平，为教学科研及师生的学习工作和生活提供强有力的支撑保障。”

1. 从顶层设计出发，深化后勤服务保障机构改革，积极推进后勤管理与经营、服务逐步分离，经营性资产与服务性资产分离，建立科学合理的服务保障和考核

监管体系。

2. 完善拨改付机制，坚持学校公益性投入与市场化运作相结合，探索建立市场化的后勤服务价格体系。

3. 稳妥有序开放校内后勤服务市场，合理引进社会优质资源，优化后勤服务结构，发挥市场在资源配置中的决定性作用。

4. 强化自身队伍建设，完善风险防控体系。加强技能培训，培养引进专业人才，培育专业化后勤保障服务工作团队。促进校内后勤服务用工方式改革，减少自聘外聘员工，有效规避用工风险。

5. 改进服务手段，提高服务质量。探索信息化时代的新型管理服务模式，利用现代化手段开展管理服务工作，实现机械化、信息化，减少后勤服务对人力资源的依赖，提高服务质量和效率。衷心希望国家主管部门要充分发挥宏观调控作用和行业监管职能，完善相应的法律法规，建立公益补偿机制，行业主管部门制定相关的标准和建立相应的准入机制，引导、培育一大批合格的高校后勤服务专业化企业。

哈尔滨工程大学后勤集团综合改革方案

（讨论稿，概要交流版）

为全面贯彻落实党的十八届三中、四中全会精神和教育部关于深化教育领域综合改革的意见，根据《国家中长期教育改革和发展规划纲要》和我校党委《关于推进后勤系统深化改革的意见》（校党字[2015]11号）的要求，全面启动以服务于人才培养核心任务的深层次、全局性的后勤改革，特制定后勤集团综合改革方案。

一、总体思路

基于改革面临的形势，结合我校实际，后勤集团综合改革的总体思路是：坚持后勤社会化的改革方向，坚持后勤服务的教育公益属性公益性投入与市场化运营相结合，遵循教育规律和经济规律，处理好改革发展与和谐稳定的关系，走符合市场机制的企业化发展道路，以破解制约高校后勤发展的关键领域、薄弱环节和突出矛盾为突破口，系统推进后勤改革，实现以“办后勤”为主向“选后勤、管后勤”为主的转变，建设“办后勤、选后勤、管后勤”三位一体综合协调发展的后勤服务保障模式。

1. 指导思想

以党的十八大精神为指导，坚持社会化改革方向和服务育人宗旨，进一步解放思想、转变观念，以提高服务效能和保障能力为核心，以体制机制改革为重点，统筹规划、分步实施，处理好改革发展稳定关系，处理好公益性和市场化的关系，努力构建与学校建设高水平研究型大学大局相适应、与建立现代大学制度要求相符合、具有我校特色的新型后勤保障体系。

2. 基本目标

通过深化改革，后勤集团体制机制得到革新完善，科学合理的长效机制有效运行，管理服务模式先进规范，权责利关系明确清晰，队伍精干、高效、专业化，服务保障师生及学校发展需求的水平和能力显著提高，努力实现职能上的事企分开、管办分离和服务上的专业化、现代化、社会化。

3. 基本原则

注重改革的系统性、整体性、协同性。

坚持立德树人基本导向和服务育人基本定位。以社会效益为根本追求，适当兼顾经济效益；坚持育人为本，实现好、维护好、发展好后勤职工的根本利益。

坚持实事求是和具体问题具体分析的改革方法。准确定位和区分公益型、有偿型、经营型服务项目，采取不同的社会化改革方法和管理机制，稳妥推进。

二、改革的任务

我校在事业单位体制下，后勤基建处与后勤集团之间形式上的“甲方乙方”，后勤集团进行“内部企业化”运行，使得后勤服务处于“可控”状态，在保安全、保稳定方面具有重要意义。但同时也面临着人事用工、财务管理和资产管理等方面的体制障碍和管理风险，存在后勤服务效能难以提高、服务活力难以激发、服务质量难以突破等客观困难。因此，后勤改革的基本任务，是以师生满意为最高标准，推进后勤社会化，革新体制机制，理顺各方关系，加强队伍建设，建设现代后勤。

（一）创新体制机制，破除发展障碍

4. 理顺结构体系，科学调整后勤系统管理模式

【改革背景】后勤集团作为服务实体，与作为服务对象的学校及在校师生之间，与监管行政部门的后勤基建处之间，以及与人力资源、财务、资产管理等部门之间的关系与职能划分界面不清，影响后勤集团经营自主权，影响着后勤服务效能提升。需要进一步理顺结构关系，科学调整后勤系统管理模式。

【改革举措】规范学校与后勤集团及其组建的具有独立法人资格的经营平台的关系，以学校购买服务的方式，与后勤集团及其组建的经营平台之间，形成规范的契约服务关系。理顺后勤集团与外部各监管单位和服务对象之间的关系。进一步完善校内后勤、审计、纪检、财务、国有资产、学生管理等部门共同参与的监督评价体系，服务监管单位监管到位不越位，服务提供单位独立自主行使服务管理权，服务评价主体独立、公正、客观评价。

【改革目标】实现“校企分开”、“管办分开”、“营利性 with 公益性分开”，权、

责、利关系明确，管、办、评分开，独立、高效行使后勤服务职能，各方支持后勤集团独立行使服务经营权，共同致力于后勤服务效能和服务质量的提升。

5. 精简机构，提高管理服务效能

【改革背景】后勤集团组织机构较为庞大，在强化管理人员主体责任、提高管理执行力的同时，管理成本上升，管理效能降低的问题日益明显。

【改革举措】按照建立现代大学制度的要求，精简管理机构，提高管理效率，减少管理层级，实现扁平化管理。定岗定编，明确岗位职数，制定权力清单，增强员工服务的主体责任意识。

【改革目标】构建小行政、大服务格局，提升后勤集团服务效能。

（二）强化经营效能，建设社会化后勤

6. 建立现代教育服务企业，大力培育市场主体

【改革背景】后勤集团在事业单位体制下模拟企业化运行，因不具备独立法人资格，存在财务管理和劳动用工两个方面的风险。财务管理方面，从单位性质上讲，应该执行高校事业单位会计制度；从运行模式上讲，需要执行企业财务制度。不能进行税务登记，在服务经营过程中，不能提供正式发票。在一定程度上影响了集团服务经营工作的开展，涉及缴税的事项面临着巨大税法责任风险。劳动用工方面，后勤集团员工缴纳社会保险费由于缺乏合法畅通的缴费渠道，长期未能落实员工社会保险待遇，法律风险长期存在。

【改革举措】建立具有独立法人资格的经营平台，通过企业参与市场化经营，参与市场竞争。将公务接待、商贸、特色餐饮、住宿、物业、运输等适合经营的项目，由经营平台进行市场化管理。

【改革目标】为学校建立风险“防火墙”，有效剥离学校相关责任风险；解决员工参保渠道、规范财务管理、依法进行经营项目税费管理等问题。后勤优质服务获取参与市场竞争的资格。

7. 提高资源利用效能，增强经营能力

【改革背景】后勤集团现有紧贴师生需求的经营性项目。同时为了增强内部造血机能，学校将部分闲置资产（房产）交由后勤集团管理，旨在希望通过引进

优质服务使师生受益的同时，盘活闲置资产获取一定的效益。但由于权责利关系不明确，在一定程度上束缚了后勤集团独立经营、开拓市场的积极性。

【改革举措】建立后勤集团资源账册，构建内部效能监察机制，根据资源使用的公益型、有偿型、经营型分类，分别确定利用率目标。积极开拓校内市场，尝试进入社会市场。在为在校师生提供便捷化、多样化服务的同时，增强资源的服务效能和创收能力。

对自办后勤的服务项目，实行企业化管理，依据现代企业财务制度确定利益归属。利用学校资产所得收益，按照一定的比例向学校缴纳收益所得或用于补充服务经费的不足部分。

【改革目标】增强后勤集团管理的资产的使用效能，提高后勤集团自我造血能力。

（三）充分发挥市场机制主导作用，建设市场化后勤

8. 有序开放校内市场，引进社会优质企业参与后勤服务

【改革背景】目前后勤服务保障社会服务企业在市场竞争中发展壮大，具备高效的管理能力，是促进高校后勤社会化改革和专业化水平提高的重要力量。

【改革举措】稳步开放服务性市场，积极开放经营性市场，在物业管理、特色餐饮、生活服务等方面，有计划地选择优秀的有知名品牌、有自主知识产权的高校后勤服务企业或高校后勤实体参与学校后勤服务。

【改革目标】形成“选后勤”的良性机制，让优质企业参与后勤服务，转嫁用工风险和管理成本成本，强化竞争机制，提高服务质量和效能，满足师生日益增长的多样化需求。

9. 强化全成本核算，构建科学合理的后勤服务价格形成机制

【改革背景】深化校内后勤服务价格市场化改革，理顺后勤服务价格形成机制，建立科学的公益性服务成本分担和补偿机制，根本解决后勤服务成本价格倒挂的突出矛盾。

【改革举措】要重视发挥市场机制在后勤服务价格的主导作用。在区分服务项目的性质的基础上，探索建立后勤服务价格的市场决定机制。制定公益保障清

单，强化全成本核算，建立公益补偿机制。公益型和有偿型（保障型）服务项目，应采取全成本核算方式，足额投入成本；对引进优质社会服务的项目和实行后勤自办企业的服务项目，参照社会同行业服务价格，向服务提供者购买服务。

【改革目标】建立科学合理的成本核算机制，实现学校全包大揽向购买服务转变。

（四）提升服务保障能力，建设专业化后勤

10. 健全质量安全体系，提升服务保障专业化水平

【改革背景】质量和安全是后勤服务的关键指标，是获得师生满意的基本条件。

【改革举措】加强培训，健全质量安全体系文件内容和运行机制，科学制定服务质量标准和安全管理体系，制定内部后勤质量监控体系，保证和提高后勤服务质量。建立重大危险源点位图，完善集团安全应急预案和重大危险源管控方案，从制度层面、技术层面、执行层面深入分析，采取有效措施，避免发生意外事故。

【改革目标】满足师生日益增长的后勤服务质量要求，提升后勤服务效能，师生生活满意度大幅提高。

11. 建立专业化队伍引进培育机制，破解人才断层问题

【改革背景】在高学历人才密集的高校，后勤服务人才队伍建设长期受到忽视。后勤集团是以工勤岗位为主体的劳动密集型单位，技术工人在关键技术岗位、重点安全岗位具有不可替代的作用，但后勤青年人才储备不足，人才断层问题十分突出，严重影响后勤事业长远发展健康。目前，后勤集团 90 名工勤技能人员中，10 年内超过 63% 的人将退休。

【改革举措】为了保持核心队伍的稳定，应当从学校层面对后勤集团进行定岗定编，建立良性的退出-引进机制，总体上实行“退 5 还 1”的人才引进机制。后勤集团做好人才储备，引培并举，从严管理，从严考核，着力“三支队伍”。

【改革目标】构建公益性关键技术岗位、重点安全岗位的人才引进良性机制，人才稳定性增强，服务学校发展的能力大幅提高。

12. 深化薪酬分配制度改革，激发员工服务活力

【改革背景】由于市场在资源配置中的作用未能有效发挥，受学校拨款的限制，后勤员工的薪酬所得明显偏低，缺乏有效的薪酬激励机制，影响了员工工作积极性，部分岗位甚至出现长期缺岗，薪酬激励机制成为员工的普遍诉求和后勤集团面临的重大难题。

【改革举措】按照以岗定薪、绩效挂钩、同工同酬、多劳多得的要求，推进并深化薪酬分配制度改革，切实提高后勤集团员工薪酬待遇，激发和调动员工积极性。

构建薪酬激励机制，重点是解决经费来源的问题。学校应以全成本核算为基础，加大经费投入力度。同时在政策上支持集团开拓渠道增强造血机能，减轻后勤集团员工薪酬对学校财政的依赖。使后勤集团有相对充裕的资金投入到增加员工收入、鼓舞员工干劲、稳定员工队伍上来。

【改革目标】员工薪酬待遇得到合理提高，后勤集团造血机能对员工薪酬的有效补充机制实现良性运转。员工队伍流动率得到有效控制。

13. 严格依法用工，落实员工社会保险待遇

【改革背景】后勤集团现有社会用工 1 千余人，责任主体是学校。由于缺乏“防火墙”，这些员工的社会保险等劳动用工风险将不可避免地由学校承担，其他可能发生的行政责任以及群体性事件，将给学校带来难以估量的损失。

【改革举措】社会保险参保的缴费渠道方面，通过建立现代企业建立单位缴费账户，为依法应当参加社会保险的员工参保缴费。

在经费来源方面，按照业务性质的不同，采取不同的方式解决社会保险费经费问题。公益型部分，学校通过服务经费拨付渠道，将员工社会保险费列入人工成本核算并全额拨付；有偿型部分，学校通过购买服务的方式，向服务的企业、实体支付包括全成本核算人工费的全部服务费用；经营型部分，由经营单位自筹资金承担员工社保费用。

【改革目标】社会保险参保渠道通畅，经费得到有效保障，员工合法权益得到依法落实。

（五）提升科技文化水平，建设现代化后勤

14. 以信息化建设为突破口，提高服务科技水平

【改革背景】社会科技发展日新月异，信息化、智能化成果不断涌现，师生对后勤服务的便捷性、多样化需求日益提高，建设高水平研究型大学对后勤服务的科技含量提出了较高要求。

【改革举措】积极运用现代科技成果，服务于教学科研和师生生活。加大投入力度，提高机械化水平。运用信息化、大数据技术，推进信息技术、智能技术与后勤管理服务的深度融合，建设智慧后勤，为学校师生提供智能化服务。使劳动密集型后勤转变为科技效能型后勤，带动后勤服务现代化。

【改革目标】建设一批后勤服务信息化平台，系统集成后勤服务信息平台的数据，真正使信息化系统成为师生享受便捷后勤服务的主要渠道。采用智能化科技设备，提高服务效率和服务品质，为师生提供更加便捷更加优质的服务。

15. 深化后勤文化建设，塑造后勤服务品牌

【改革背景】文化建设是高校后勤可持续发展的重要方面，后勤文化建设是提高后勤服务育人能力的重要组成部分。良好的文化活动能够增强员工活力，增进后勤员工与师生的互动互通互信。但目前我校后勤文化还不能较好地支撑服务育人职能。

【改革举措】认真总结我校后勤发展十余年来的后勤文化，顺应与时俱进、科学发展的时代潮流，构建与校园文化相融合的后勤先进组织文化，不断丰富后勤文化的内涵，强化质量意识、经营意识、勤俭意识，塑造后勤服务品牌。

【改革目标】深化后勤服务内涵，提升后勤文化的品位，促进引进社会企业与校园文化衔接与融，以先进的后勤文化主动参与人才培养核心任务。

三、组织实施

后勤集团综合改革是一项涉及长远、牵动全局的系统工程，关系到未来一段时期后勤集团发展战略、方向、定位、思路和路径等一系列重大问题，必须加强领导、科学统筹、抓好落实、防控风险、持续推进。

16. 积极争取学校及有关部门的政策支持

后勤集团综合改革，涉及学校对后勤集团改革发展道路的认同和支持，涉及

学校各职能部门在人、财、物管理政策的支持，及服务对象的理解和认可，需要紧紧依靠学校党委的正确领导，系统研究解决制约后勤集团发展的体制机制问题和政策障碍。属于学校决策事项的由学校负责解决，属于各职能单位管理范畴的由职能单位解决。

17. 成立后勤集团综合改革领导小组

成立后勤集团综合改革领导小组，负责后勤集团各项改革改革任务的落实工作；负责后勤集团改革过程中推进落实和风险防控工作。按照路线图（附1）和时间表（附2）推进各项改革措施。

深化后勤集团综合改革，必须加强统筹领导，集中力量攻坚克难解决重大难题，确保改革顺利推进。必须做好宣传动员，处理好改革发展与稳定的关系，处理好改革与员工切身利益的关系，处理好改革与服务对象的关系，引导全体相关人员正确对待利益格局调整，汇聚改革发展的强大力量。

18. 深入调查研究

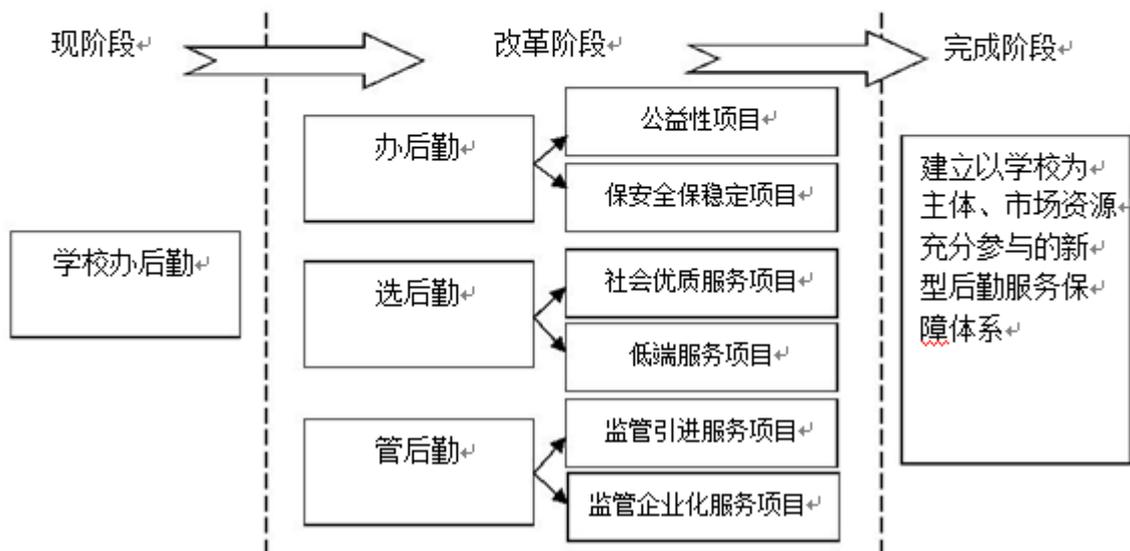
广泛开展深入细致的调查研究，对出现的新情况、新问题进行深入分析，学习兄弟高校的成功经验，采取有效措施，消除矛盾障碍，切实推进后勤系统改革与发展。

附：

1. 路线图
2. 后勤集团综合改革路线图

附 1：路线图

后勤集团综合改革路线图



附件 2. 后勤集团综合改革路线图

后勤集团综合改革时间进度表

| 序号 | 项目 | 时间进度 | | | | | 说明 |
|-----|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| | | 2015上 | 2015下 | 2016上 | 2016下 | 2017上 | |
| 1. | 4. 理顺结构体系，科学调整后勤系统管理模式。 | | | | | | |
| 2. | 5. 精简机构，提高管理服务效能。 | | | | | | |
| 3. | 6. 建立现代教育服务企业，大力培育市场主体。 | | | | | | |
| 4. | 7. 提高资源利用效能，增强经营能力。 | | | | | | |
| 5. | 8. 有序开放校内市场，引进社会优质企业参与后勤服务。 | | | | | | |
| 6. | 9. 强化全成本核算，构建科学合理后勤服务价格形成机制。 | | | | | | |
| 7. | 10. 健全质量安全体系，提升服务保障专业化水平。 | | | | | | |
| 8. | 11. 建立专业化队伍引进培育机制，破解人才断层问题。 | | | | | | |
| 9. | 12. 深化薪酬分配制度改革，激发员工服务活力。 | | | | | | |
| 10. | 13. 严格依法用工，落实员工社会保险待遇。 | | | | | | |
| 11. | 14. 以信息化建设为突破口，提高服务科技水平。 | | | | | | |
| 12. | 15. 深化后勤文化建设，塑造后勤服务品牌。 | | | | | | |
| 13. | 16. 积极争取学校及有关部门的政策支持。 | | | | | | |
| 14. | 17. 成立后勤集团综合改革领导小组。 | | | | | | |
| 15. | 18. 深入调查研究。 | | | | | | |

开放市场 引入竞争 多元化、规范化办后勤的实践探索与战略规划

苏州大学 杨一心

（PPT 提纲）

高校后勤社会化改革已经有 20 年左右的时间了，全国诸多高校进行了积极的探索。苏州大学与全国同行一道，紧跟时代发展的节奏，抢抓天时地利人和的机遇，在后勤社会化改革的道路上不断探索，在创造市场，培育主体方面作一些有益的实践，向各位领导汇报。

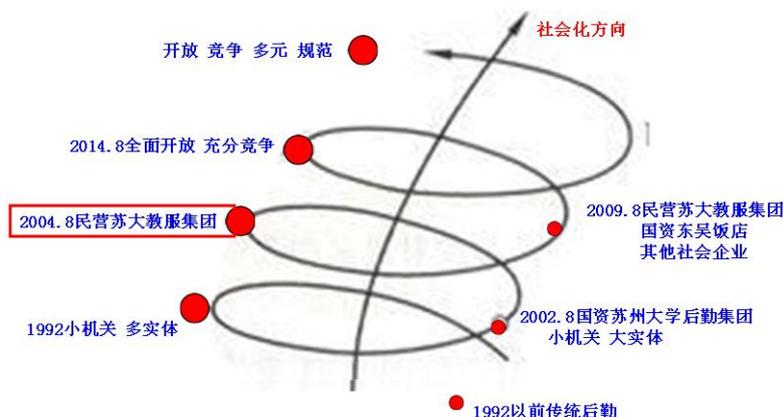
开放市场，引进竞争，多元化，规范化
办后勤的实践探索与战略规划



我是谁？我从哪儿来？我要到哪里去？

这是命题作文。汇报侧重于：苏州大学后勤服务是一个什么样的校园市场？市场环境和市场主体怎么形成的？未来向什么方向发展？就是：我是谁？我从哪儿来？我要到哪里去？

社会化方向 市场化模式

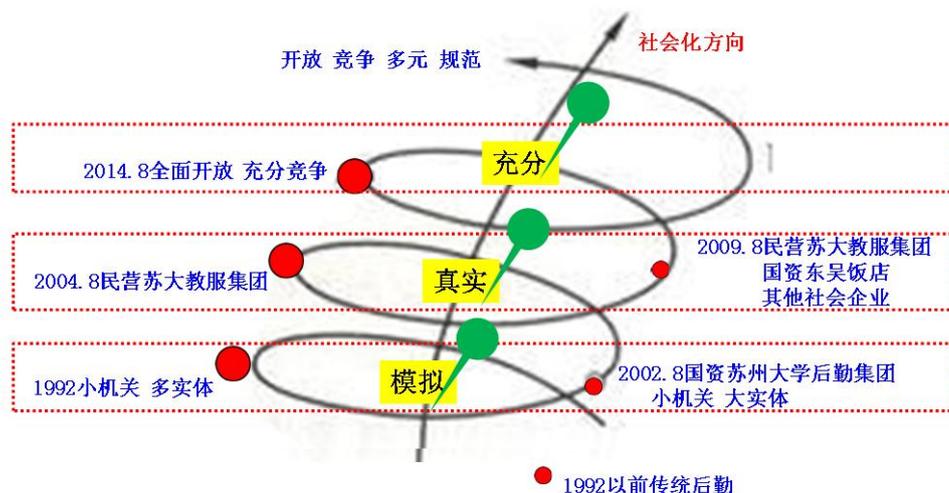


我是谁？我从哪儿来？我要到哪里去？

后勤社会化改革，是起步以统一的方式进行，推进中矛盾冲突，关系协调，平衡发展的状态。一方面是政策、理论的确立，一方面是颠覆；一方面是调整，一方面是重建。这是一种非营利领域市场化运作中循环往复的状态，是后勤改革的基本特征。

在这循环往复的过程中，苏州大学后勤改革发展历史中的关键节点是校园内部诞生了民营性质的市场主体。2004年8月，学校不再举办经营性服务实体，原有的经营性服务全部剥离苏州大学，随后由事编员工在后勤集团的基础上自愿出资正式注册成立苏州苏大教育服务投资发展有限公司。

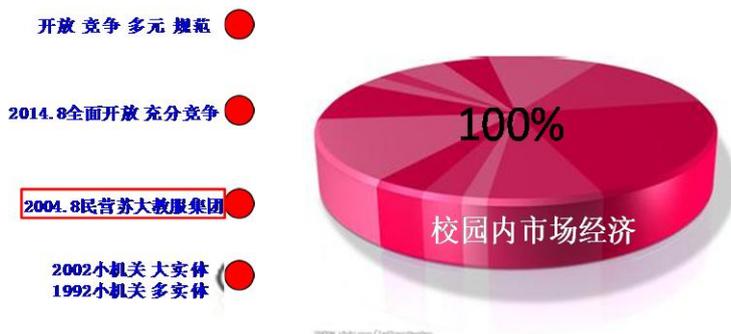
“人造”的真实市场



我是谁？我从哪儿来？我要到哪里去？

从产权的角度看，校园市场环境有三次转型。重要的地标是2004年教服集团的成立，在苏州大学校园内形成了一个真实的市场。以前是一个模拟的市场，开放度很低，竞争度很低。以后的十年就是朝着充分竞争的方向发展。

全面开放 购买服务



我是谁？我从哪儿来？我要到哪里去？

目前，后勤服务全面外包，市场全面开放。管办分离，购买服务，公益性投入，市场化运营。用公益性规范市场，以市场化促进公益性。苏州大学创造这个市场不是以营利为动机为驱动力或为基础，以提高效率为目标，按照市场原则购买服务。我们把它叫作校园市场。

市场主体多元化、市场运作规范化



我是谁？我从哪儿来？我要到哪里去？

苏州大学校园市场的主体分三类，一是民营的苏大教服集团，二是学校全资的东吴饭店，三是其他民营社会企业。三者互相制约，互相促进，形成一个开放

的、竞争的、多元的、规范的校园内市场经济。那么，这些校园市场主体是怎么形成的呢？

实践一：2004年苏大教服集团“点卤”



我是谁？我从哪儿来？我要到哪里去？

苏大教服集团由事编职工集资入股，“员工均股份，学校零股权”。也就是公司产权是“私人”的。私人产权的确立犹如“卤水点豆腐”，甲乙双方，体制内外一清二白。后勤工作任务外化为教服集团的市场。同时，为其他社会服务企业参与校园市场打下伏笔。

实践二：2014年苏大教服集团传统惯例“脱敏”



我是谁？我从哪儿来？我要到哪里去？

随着高校后勤社会化浪潮渐渐退去，地方政府政策实惠渐渐失效，社会服务业市场逐步规范，一些传统的，也被认可的惯例成为“敏感点”。第一个敏感点是，由于教服集团承担了事编人员工资、奖金、社保五金，学校给予二个政策，一是在招标中，“同等条件下优先”。在招标中有暗箱操作的嫌疑；二是集团在苏州大学的营业应收款可以与学校统一垫支的社保“五金”应付款对冲。有帮助避税的嫌疑。

第二个敏感点是，事编人员实行绩效工资前，教服集团内事编人员收入高于校内，绩效工资大幅增加以后，教服集团内事编人员与校内人员拉平，教服集团作为传统服务型企业无力完全承担，需要学校相应补助。这种补助，在后勤社会化初期，可以作为一种政策工具使用的，但是，市场经济和依法治国常态下，就是一个敏感点。如果不予补助，校园市场就不能开放，不能有其他市场主体竞争，也就有保持垄断的嫌疑；如果给予补助，对于已经走向全国的教服集团来说，直接补助就有向民营企业输送利益的嫌疑。

消除这些敏感点办法就是事编人员离开集团全部回学校，使甲乙双方在新常态下运行。

实践三：新加入的市场主体 学校国企轻装“入市”



我是谁？我从哪儿来？我要到哪里去？

苏州大学东吴饭店是学校全资企业，连年亏损。2010年，采取两个措施：一是确立饭店职业经理人制度，建立扭亏增盈机制；二是推动饭店进入校园市场，参与校园市场投标。民营的苏大教服集团与国资的东吴饭店，两个完全不同所有制的市场主体站在同一个招投标规则上，既促进东吴饭店内部机制改革，又促进校园市场竞争。

实践四：市场主体 共同分担改革责任



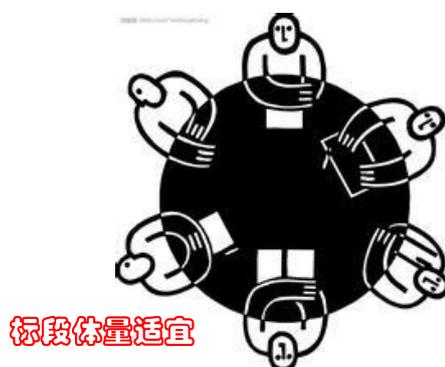
我是谁？我从哪儿来？我要到哪里去？

苏州大学后勤事编人员从教服集团回学校后如何安排？在后勤处甲乙同体，回到 1992 年？学校再成立新的后勤乙方企业，回到 2002 年？我们如何看待后勤改革可持续的问题，是一个消化改革成本的问题。

这是市场转型升级中挤压出来的问题，就要在市场里解决，改革成本，就要在市场里消化。市场主体甲方、乙方共享了改革成果，当然也应该共同分担改革责任。

对教服集团中事编人员解决办法：一、教服集团与事编人员双向选择，签署人员借用契约；二、定岗定编，定岗在标段，学校与中标企业签署委托管理协议；三、可以进人才交流中心。

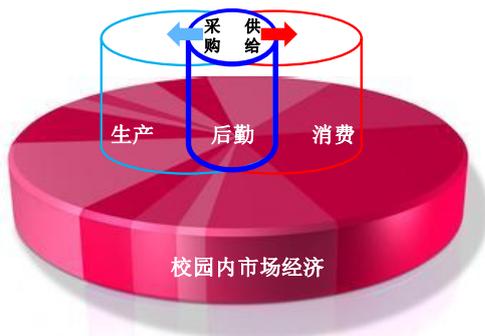
实践五：校内市场主体 标段面前“人人平等”



我是谁？我从哪儿来？我要到哪里去？

市场主体格局：一个大的民营企业+一个大的国企+若干小的社会企业。社会企业如何进入？将校园市场划分体量适中的标段，适合大小企业共同竞争，标段面前人人平等。竞争标段犹如竞争席位。

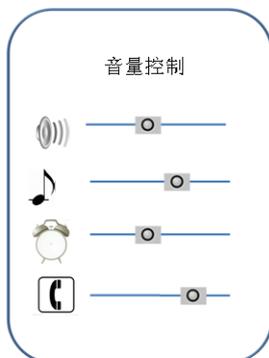
➡采购 企业家 市场逻辑 思考运作
➡供给 家庭主妇 学术逻辑 贤惠持家



我是谁？我从哪儿来？我要到哪里去？

以上的工作重点是通过培育市场主体，市场开放。用十年的时间换得比较大的市场空间。未来，在这样的空间里，加快改革节奏进行综合配套改革。在两个方向展开，一个是购买服务，有效的市场化运作；另一个是校园保障供给，公益性制度安排。采购象企业家那样按市场逻辑思考运作，供给象家庭主妇那样按学术逻辑贤惠持家。

公益性清单：服务项目性质、运作机制，详细化、刚性化。



我是谁？我从哪儿来？我要到哪里去？

公益性制度安排

合理的制度安排是实现高校后勤服务公益性的前提和基础。一方面构建学校后勤制度体系，在服务项目性质、管理体制和运作机制等方面均从制度上作出详细的、刚性的公益性规定；另一方面通过制度明确学校后勤预算责任，为高校后勤公益性的实现提供有力的物质保障。

市场化运作机制：实行履约机制



我是谁？我从哪儿来？我要到哪里去？

市场化运作机制

利用市场配置资源，动员营利企业参与竞争，是提高高校后勤效率的策略。一方面关键是购买服务责任主体建设，在服务对象、标准，成本控制和质量监管等方面从后勤管理职责上作出明文的规定，将“甲方”法人代表具象化，履约职责到人；

市场化运作机制：提高要约含金量



我是谁？我从哪儿来？我要到哪里去？

市场化运作机制

另一方面核心是招投标工作，确保标书的含金量，并保持标书与合同协议的整体性，实现有效的市场化运作。

后勤信息化转型

app界面



我是谁？我从哪儿来？我要到哪里去？

后勤信息化（略）

苏大教服集团改革情况简介

苏州苏大教育服务投资发展（集团）有限公司（以下简称苏大教服集团）是苏州大学在后勤社会化改革的实践中，积极落实党中央、国务院关于高校后勤社会化改革的精神和江苏省政府提出的“普通高等学校后勤服务机构都必须从高校行政管理系统中分离出来，组建实体，转制为企业，实行独立核算，自主经营，自负盈亏，自我发展；可以由高校出资组建非公司制企业法人，有条件的可由高校联合其他社会法人或自然人组建有限责任公司或股份有限公司”（苏政办发〔2001〕118号文）的要求，在原学校后勤集团的基础上组建的具有独立法人性质的企业。

一、改革的主要做法

经过学校党委、行政的反复研究，2004年6月，苏州大学《关于进一步深化后勤社会化改革的实施意见》（以下简称《意见》）正式出台，这标志着后勤实体管理体制转型改革全面启动。

首先，学校按照法定程序对原有后勤集团的资产聘请社会资产评估事务所进行实地评估，并将评估界定的近五千万元资产全部上缴给学校。

其次，由后勤集团所属事业编制350多名员工按自愿入股为原则，作为出资人根据学校确定的比例（6:5:4:3:2:1）共同出资现金1080万元，组建成立了苏大教服集团。学校委托社会专业评估公司进行资产评估，所有后勤集团资产（包括现金）全部上交学校，教服集团未带走学校一块土地、一件资产、一分钱币，是真正的“零产权”转制，学校不入股，学校实行了“零产权”转型。

第三，学校《意见》中对后勤组织人事管理、资产管理、市场、体制、机制问题等都作出了明确规定，从政策层面保证了苏州大学后勤集团向“苏大教服集团”的平稳过渡。

历经十年发展，集团目前下设9个子公司，员工9000余人，服务市场从学校走向社会，并拓展到江苏、浙江、天津、山东、福建、山西、新疆、贵州、江西等10余个省市。2014年营业额达到6.5个亿，纳税3500余万元。

二、管理模式及运行机制

学校按照建设新型高校后勤保障体系的思路，即“政府履行职责，市场提供服务，学校自主选择，行业规范管理，部门依法监管”，根据“公益性投入与市场化运作相结合”的指导思想，逐步开放服务市场，对校内服务进行公开招投标，集团根据学校招标文件精神，以独立法人的民营企业身份，积极参与投标，凭借实力中标。学校按照合同规定对集团的服务进行监督、评价、考核；集团根据合同内容，提供相应服务，满足学校服务需求。但是作为出身苏大的企业，集团对学校的服务又超越了普通的“乙方”的服务范畴与深度，集团始终以服务学校教学、科研为首要任务，对学校的服务需求及时、快速、优质的响应和满足，提供超值服务。

苏大教服集团自成立以来，按照《公司法》规定，不断加强股东会、董事会、监事会、总经理班子和党组织工会的建设，加强了各项规章制度的建设，明确了责、权、利，逐步形成了科学合理的法人治理结构。同时实行扁平化管理模式，精简机构，提高办事效率，实行集团——子公司——分部的三级管理层级。目前集团下设8个管理部门，10个子公司，50多个分部。

三、当前改革发展遇到的主要问题

（一）十八大以后，我国各项改革的推进已进入攻坚期和深水区，如何认真落实《国务院办公厅关于政府向社会力量购买服务的指导意见》（国办发〔2013〕96号）和《关于印发〈政府购买服务管理办法（暂行）〉的通知》（财综〔2014〕96号）文件精神，克服体制机制障碍，健全新型后勤服务保障体系是建设有中国特色现代大学制度的需要。但是对高校后勤的相关政策还不明，舆论导向不明确，各方存在观望现象，有的学校屡现不同的声音，使得后勤社会化改革在具体操作中有徘徊的现象。

（二）高校后勤管理者如何理解实现后勤资源配置的有效性是一项长期的任务，如何整合资源利用社会力量购买服务的准入机制有待进一步探索。

（三）政府对高校后勤实体转型的扶持政策等还有待于从法律和政策层面进一步明确和完善，高校在执行力度上还需提升。

四、下一步工作思路

将建立面向全国高校后勤提供专业管理服务的现代企业作为苏大教服集团的长期发展目标。企业发展主要面向高校后勤，坚持“教育属性”的特色，坚持面向大学生生活后勤服务不追求利润最大化的原则，坚持从一般劳动密集型企业向知识技术含量较高劳动密集型企业发展的路径；主动适应高校后勤社会化和高校走向现代大学的多种需求和教育属性的特殊需求。

郑州大学后勤集团改革发展纪实

郑州大学由原郑州大学、郑州工业大学、河南医科大学于 2000 年 7 月 10 日合并组建而成，校本部包括新校区、南校区、工学院、医学院 4 个校区，总占地面积 6493 亩，总建筑面积 233.37 万平方米，各类在校生 7 万余名。

作为一所多校区、多学科的综合大学，我校后勤工作实行甲乙方的管理体制，四校区一体化运行。甲方后勤管理处代表学校行使管理、监督职能，乙方后勤集团承担着校内大部分的后勤保障任务。后勤集团成立于 2001 年 5 月，拥有员工 2000 余人，正式在编职工 440 余人，设有一室三部、七个服务中心、三个幼儿园，饮食服务公司、动力服务公司、物业管理公司等五个公司，以及后勤集团控股的育博学生生活服务公司和自筹资金注册成立的具有独立法人资格的郑州郑大思创后勤管理有限公司。

一、深化管理体制变革，努力构建一流的后勤保障体系

2001 年，学校按照国务院及教育部有关高校后勤改革的文件精神，将原总务处分为甲乙双方，即后勤管理处和后勤集团公司，建立起了全新的后勤管理体制和运行机制。2010 年起，甲乙双方以服务协议的形式，约定后勤服务的范围、标准与价格，实现了后勤经费的契约化管理。后勤管理处代表学校对集团的服务进行全面监督，后勤集团通过完成协议中规定的社会目标和经济目标挣经费，责权关系更加明晰，后勤运行更加规范。

为进一步降低后勤成本、提高资源配置效率，我校与社会公司联合成立了具有独立法人资格的郑新学生服务有限公司，管理经营在荷园的宿舍、食堂等学生生活服务设施。后勤集团自筹资金 1.3 亿元，在内部建立了模拟企业化运作的育博学生生活服务公司，其中学校控股 30%，后勤集团控股 70%。育博公司在占地 180 亩的柳园兴建了学生宿舍、食堂、超市和招待所，实行董事会领导下的总经理负责制，通过自身运行还本付息，取得了良好的经济效益和社会效益。目前，在我校后勤服务的提供上，已经形成了以后勤集团为主体，多种形式共同参与的运行模式。

二、不断规范后勤运行机制，稳步提升精细化管理水平

（一）建章立制，进一步明确工作规范和服务标准

一是完善监督制约机制，严格落实党政联席会和总经理办公会制度，对重要问题、重大事项、重要任免和大额开支一律经过集体讨论，提高决策的民主化、科学化水平。二是改革后勤财务管理体制，推行企业会计制度，实行全成本核算，提升成本意识、核算意识、效益观念。三是加强对人事任免、招标、采购等重点环节的监控，用制度有效制约各种经济往来行为。四是始终坚持以师生为本，不断强化作风建设。近年来，后勤集团先后出台了“三大纪律六项注意”和“禁酒令”等规定，刚性规范职工从业行为，并将作风建设与后勤集团各项工作的落实结合起来，开展的一系列人性化服务赢得了师生的广泛好评。

（二）建设数字化服务平台，提高后勤服务的精细化管理水平

2014年，后勤集团在充分调研的基础上，经过为期半年的认真筹备、紧张施工，自筹资金100余万元建成了河南省高校首家后勤数字化服务平台。该平台于6月19日开始试运行，9月1日正式投入使用。通过“24小时服务热线”、“网上维修服务平台”、“在线沟通平台”、“后勤服务微信”等方式，在师生与后勤服务的职能部门之间架起了直接对话的桥梁。后勤集团还以平台建设为契机，对内部机构进行了调整，实现了“有报必修、限时维修”，强化了维修服务中的成本核算能力，提高了对人力资源和物资的使用效益。

三、深化人事分配制度改革，改善后勤队伍结构，激发后勤整体活力

（一）实行全员竞聘上岗，拓宽用人渠道

2009年起，在后勤集团内部实行全员竞聘上岗，在核岗定编的基础上，把上岗条件、岗位职责、处罚措施及岗位津贴标准明码标价、同时公布，鼓励重要岗位有能者居之。与2006年相比，在后勤工作范围增加的情况下，2009年核定的岗位总数压缩300个，每年可节约经费300万元，尤为重要，通过公开、公平、公正的竞聘上岗，树立了“人员向一线流动、待遇向一线倾斜、干部从一线提拔”的用人导向，有效激发了干部职工队伍的活力和创造力。

在学校用人渠道基本封闭的情况下，为改善后勤队伍人才结构，后勤集团以内部人事代理的形式，自2009年起，每年根据人才需求制定招聘计划，吸纳懂技术、会管理的研究生、本科生充实到后勤队伍中，目前已经有一批人员走上了

管理岗位和重要技术岗位，“以事业留人”的做法为后勤的改革与发展积蓄了力量。

（二）以绩效考核为抓手，深化分配制度改革，激发后勤内在活力

为加强标准化管理，2006年，后勤集团在全国高校中率先通过了ISO9001国际质量管理体系和HACCP食品安全管理体系认证，统一工作标准、规范工作流程，通过每年开展的内部审核和外部审核检验体系运行情况，取得了良好效果。2009年，后勤集团又以分配制度改革为切入点，在后勤工作中全面实行绩效考核，将双体系要求内化为日常考核的依据，逐步建立业绩导向型的分配激励机制。

在绩效考核体系的总体设计上，后勤集团兼顾目标管理与过程控制。目标管理即后勤集团将年度后勤服务协议细化后，和下属各单位签订双目标责任书，明确各单位本年经济目标和社会目标。实现了“同岗同酬、薪随岗变”的管理需求。

过程控制主要通过通过对职工的考核来实现。实施绩效工资后，所有职工的工资都由两部分构成：基本工资和绩效工资。各种身份的职工基本工资会有差别，但是绩效工资标准都是一样的，即由职工个人业绩决定，个人业绩的评判依据则是后勤集团岗位量化考核细则。针对双体系认证中对各岗位的职责要求，后勤集团近200个岗位每个岗位都制定了一套考核细则，每个岗位的考核指标多达一百多项，奖惩结合、操作性强。

日常考核过程中，临时合同工与正式工考核标准完全一致，实现了以岗定酬、薪随岗变。运行五年来，绩效考核已经深入人心，在后勤职工中树立起争相提高工作业绩、提升服务水平的优良作风；对工作流程的全面规范，在集团内部建立起了安全生产的长效机制，后勤集团五年来未发生一起重大安全责任事故，后勤系统的平稳运行为学校和社会的稳定做出了积极的贡献。

四、切实发挥我校在河南高校中的引领示范作用，积极探索、大胆改革，为确保全省高校后勤事业的可持续发展做出新贡献

（一）探索饮食工作新途径，为高校安全稳定做出积极贡献

在物价持续上涨的情况下，为确保后勤稳定，我校充分发挥在河南省高校中的引领示范作用，连续6年来牵头举办郑州市高校区域联合采购，联合郑州市21所高校对涉及46万余名学生饮食保障的米、面、油、肉等饮食原材料进行公

开招标，通过抱团取暖的规模优势降低采购成本，6年来节约伙食成本超千万元，对稳定食堂饭菜价格体系起到了积极作用。

同时，后勤集团还准确分析市场变化，在科学预测的基础上进行预购，大胆尝试农校对接，利用厂家直供减少中间环节，降低伙食成本，有效缓解了食堂压力。在我校食堂，每顿饭能够提供至少3个1—1.5元的低价菜以及免费汤，保证贫困学生能够吃饱，同时灵活经营的美食广场，也能够满足师生多元化需求，饮食营业额5年来翻了近两番，办伙实力有了明显提升，伙食工作已经迈上了良性发展的轨道。

（二）坚持改革创新，尝试后勤服务新模式

2012年，后勤集团自筹资金600万元，注册成立了具有独立法人资格的郑州郑大思创后勤管理有限公司（以下简称“思创公司”），并组建成立了公司董事会、监事会，严格按照《公司法》经营运作，已经取得了较好的社会效益和经济效益，为省内高校后勤事业的可持续发展提供了良好的借鉴。

依托思创公司，后勤集团进一步规范了内部管理，并积极开展对外对内业务：一是集团的所有临时用工将与该法人公司签订劳动合同，由该公司承担可能发生的各类劳动用工风险，从而在学校与后勤集团之间建立起一道用工的“防火墙”；二是依托该公司深度拓展校内通讯业务，取得了良好的社会效益、经济效益；三是该公司为平台，对幼儿园进行改制，以公办民助的形式，进一步规范幼儿园收费标准，实现了幼儿园良性运转。

五、改革与发展中面临的问题及今后工作思路

（一）面临的问题

1、后勤运行机制与管理体制有待进一步创新

后勤的社会化改革是方向，但是在大的方向下，改革的具体路径却缺乏国家层面直接的指导，一些学校出现了甲乙双方合并的现象，又重新回到“总务处”时代，一些学校则将后勤完全交由社会企业管理，走完全社会化托管模式，究竟何种模式能够更好地促进我国高等教育事业的发展，目前莫衷一是，尚无定论，给高校和后勤部门的工作造成了困扰。

2、后勤运行成本持续增加而学校对后勤的投入明显不足

近几年来，全国物价水平持续高位运行、CPI指数不断攀升、人工成本大幅

增长、招工难等因素导致后勤运行成本持续增加，同时师生对后勤服务的要求也越来越高。但是就郑州大学而言，由于新校区建设化债压力较大，近五年来学校对后勤的投入基本没有变化，人才引进、大型设备购置、食堂装修改造等费用基本由后勤集团自筹，高校后勤的公益性与市场经济之间的矛盾日益突出，对后勤工作提出了严峻的挑战。

3、人才匮乏，后勤事业发展后劲不足

三校合并以来，后勤集团除按照规定接收了近百名转业兵外，没有引进一名全日制本科以上学历的人才，后勤职工队伍老化，管理和技术人才匮乏，严重制约了后勤的改革和发展。虽然后勤集团以人事代理的形式引进了一批大学生，但是如何进一步稳定和改善后勤队伍结构，仍然是后勤集团今后着力解决的问题。

（二）今后工作思路

1、深化人事制度改革，持续改进绩效考评体系

进一步深化人事制度改革，重新核岗定编，优化岗位设置，压缩管理层级，缩短管理链条，完成全员竞聘和中层管理干部竞聘上岗工作。在此基础上，修改量化考核细则，使之更适应工作要求；加强三级考核力度，坚持集团领导每日值班检查，进一步激发后勤队伍整体活力。

2、进一步提高精细化管理水平，确保后勤运行平稳

后勤集团将以师生需求为导向，充分借鉴社会企业先进的管理理念，以餐饮服务、维修保障等领域的改革为突破口，提高管理的精细化和科学化水平，确保后勤体系安全平稳运行。

3、加快推进后勤社会化改革进程

后勤集团将以思创公司为母公司，出资成立专业化的子公司，实现思创公司由国有独资到员工持股、学校参股的产权多元化改革，以产权改革为突破口，进一步推动后勤实体实现企业化、社会化运作。

陕西师范大学后勤服务的体制与机制

一、体制与机制

（一）体制

2011年5月，学校出台《深化后勤社会化改革方案》，将原后勤集团下属的各服务实体，分为后勤服务保障性实体和后勤服务经营性实体，同时成立“后勤第一集团”和“后勤第二集团”，合并成立相应的党、团和工会组织。

学校设立后勤管理处，继续以甲方身份代表学校行使后勤服务监督职能，代表学校制定以服务质量、服务效率为主要观测点的考核评价体系，建立服务等级制度，采取按服务等级付酬的方法，组织实施对服务项目的考核评价和服务结算工作；代表学校对服务实体进行监督，维护校内消费者的权益；履行对后勤服务的生产安全、食品安全、公共卫生安全的检查监督，防止发生重大责任事故。

重组设立的后勤第一集团履行后勤保障性服务职能，主要承担两校区饮食及原料采购、水电暖供应、校园绿化环卫、学生公寓服务、教学楼教室服务等服务性业务。后勤第二集团履行后勤经营性服务职能，主要承担宾馆接待业务、商贸服务、学术会议服务、校内维修工程、通讯服务等经营性服务业务。

学校将原后勤集团“一分为二”，就是要把保障性服务实体与经营性服务实体严格分开，通过分类管理，让保障性服务真正体现本有的公益性质和非盈利性质，专心致志地搞好后勤保障和服务，确保一线员工的工资待遇政策得到落实。让经营性服务实体在确保服务目标的前提下，精心做好经营收益工作，为学校的增收作出更大的贡献。

（二）机制

1. 人事机制

后勤第一集团和后勤第二集团在人事用工制度上继续实行全员聘任制。集团管理人员实行公开聘任制，总经理、副总理由学校聘任，聘期与学校管理干部聘期相同。各集团中心主任（经理）、副主任（副经理）采取公开、公平竞争办法由后勤各集团择优聘任。一般职工实行劳动合同聘用制。

2. 工资机制

在薪酬制度设计上遵循“自主决定、上线控制、绩效挂钩、公开透明”的原则。学校不承担各集团人员工资，各集团在分配上实行企业工资制度，各集团根据实际情况，自主决定内部工资制度。薪酬形式体现“按劳付酬、拉开档次、兼顾公平”的原则，充分调动职工的劳动积极性和创造性。目前，第一集团高层管理者实行年薪制，其他人员实行效益工资制。

3. 运营机制

后勤服务运营机制是公平公正、责权对等、分类管理、委托经营。实行后勤服务准入制度，搭建公平公正的竞争平台。除第一集团的个别基础保障性或关键性的业务外，其它后勤服务项目可有序向社会开放，各集团、中心在全成本核算的条件下积极参与项目竞争。后勤管理处负责制定后勤服务企业或实体的准入条件和招标实施办法。在招标中，对涉及第一集团的保障性服务项目，设立服务价格最高拦标价，对涉及第二集团的经营性服务项目，设置上交学校资产占用费、经营收入或利润所得的最低拦标价。

按照分类管理的原则，实行经营性资产与非经营性资产分类建账、分别管理的制度。对于保障性服务使用的学校资产，管理目标主要是在保证学校水电暖正常供应、设施设备安全运行的条件下，规范维护维修，延长使用寿命，节省运行费用。经营性资产由经营性资产管理委员会委托后勤管理处负责监督与管理，确保国有资产的保值和增值，向学校上交规定的资产占用费。按照服务行业的标准和规范，学校建立对各集团所承担服务项目的数量、质量、效率、客户评价的考核机制；建立服务等级制度，采取按服务等级付酬的方法；要坚持后勤服务以公有公益为主的性质，凡涉及师生员工重大和切身利益的服务收费和价格标准，要实行价格听证制度，确需变更的，要通过后勤管理处报请学校批准，尽可能维护各方的合理、合法权益。

后勤第一集团和后勤第二集团实行企业化管理。

后勤第一集团的水电暖、校园绿化环卫、学生宿舍教室管理等服务项目实行结算制。饮食服务、通勤车服务工作自主经营、自负盈亏。

后勤第二集团以服务效益和对学校财力的贡献大小的“双目标”为主要考核指标，通过向学校上交资产占用费和经营利润所得来体现自身在学校的存在价值，成为学校财力增加的渠道之一。第二集团虽属经营属性，但仍然是学校后勤服务的重要组成部分，因此必须在确保服务于学校教学科研和师生生活的前提下，努力提高经营效益。

4. 监督保障机制

学校国有资产管理处、资产经营公司要加强对各集团资产使用情况的监督与管理；后勤管理处作为甲方，代表学校以契约形式，对各后勤集团及其下属中心的服务保障行为和服务经营行为进行检查、监督和协调；学校对各集团实行会计委派制，被委派的财会人员接受财务处和各集团的双重领导，财会业务受财务处统一管理；审计处负责对各集团的经费收支、内部分配、资产状况、财务管理等进行审计和绩效评估。

集团党总支履行保证监督的职能，集团的共青团、工会等组织，发挥联系集团与职工的桥梁和纽带作用，依法维护职工的权益，不断增强对集团的向心力和认同感。

二、此模式运行四年来所面临的问题

（一）想做事与难做事的问题

两个集团均为二级法人单位，无独立自主的经营权，制约了集团的企业化运作，在一定程度上削弱了对学校的保障能力。后勤第一集团在自主权较大的服务工作方面，如餐饮服务、车辆服务工作方面，我们开展了大量的创新性工作，取得了显著成效。而在受制于学校较多的如动力保障、公寓与教学楼服务、校园环境与服务方面，我们一些好的思路难以实现。

（二）学校对于基础后勤的经费投入不足

按照学校深化后勤改革的精神，学校应给后勤第一集团充足的运行费用，以确保基础服务工作的顺利进行。但在实际工作中，学校投入过少，动力保障、学生社区（公寓与教学楼）服务、物业服务方面结算标准过低，导致第一集团运行艰难。

同时，学校对于后勤服务基础设施建设投入严重不足，集团的建议难以落实，在一定程度上也削弱了后勤保障能力。员工的主人翁意识不强由于学校政策、经费投入等原因，导致学校在编职工与外聘员工之间各种待遇差异明显、外聘大学生骨干员工与外聘一般员工之间各种待遇差异明显，从而也导致后勤员工的主人翁意识较淡漠，影响到了后勤服务的效果。

三、思路与建议

（一）进一步深化后勤改革，应鼓励校企分开，明确责、权、利；积极推进现代企业制度在高校后勤服务实体的落地生根，给高校后勤服务企业更大的自主权，利于企业的发展壮大。

（二）创建区域性的高校后勤服务企业联盟，实现优势互补。

（三）创新思路，加强科技后勤、智能后勤建设；全面推行规范化、标准化工作，完善高校后勤企业标准化服务体系。

北京工业大学后勤服务集团工作汇报

一、后勤服务集团基本情况

北京工业大学后勤服务集团成立于 2001 年底，现有员工总人数 931 人，其中事业编制聘用人员 313 人，编制外聘用人员 618 人。集团管理机构设三个办公室：党委办公室、行政办公室、财务办公室；下设饮食服务中心、物业修缮服务中心、学生社区服务中心、校园环境服务中心等 11 个中心实体，为学校近两万名师生产工提供下列服务：校园餐厅的管理、运行及师生就餐服务；学生宿舍的管理、服务；校内水、电、气、暖等设备的运行、管理及维修服务，校内建筑物的维修管理，家属区的物业管理工作；校园内绿化环境的养护、道路的保洁，教学楼及办公楼公共部分的室内保洁等工作；学校所管的大小车辆的运行、管理，班车的运行、服务；校内物资大厅及烛光超市的运行、管理；为全校师生提供复印、喷绘、广告设计、试卷印刷、照相及会务服务；全校有线电话的安装、报修、维护工作，报刊、信件的收发等；校内的报修工作及对后勤服务的咨询、投诉等；教职工幼儿的入托及管理等工作。

后勤服务集团党委所属党支部 16 个，其中：在职党支部 12 个，共有党员 329 人；退休支部 4 个，党员 135 人；非在编党员 23 人。集团党政工作连续多次获得国家 and 市级以上表彰和先进称号；2011 年度获北京工业大学校长嘉奖。

二、后勤服务集团近年获奖情况

| 获奖单位 | 年份 | 获奖名称 | 授奖部门 |
|-----------------|----------------|-------------------|----------------------------|
| 后勤服务集团 | 2008年 | 北京高校后勤先进党组织 | 北京市教委 |
| 后勤服务集团 | 2008年 | 北京高校物业管理先进单位 | 北京市教委 |
| 后勤服务集团 | 2008年 | 奥运立功“工人先锋号” | 北京市总工会 |
| 后勤服务集团 后勤管理处 | 2008年 2012年 | 首都绿化美化先进集体 | 北京市政府首都 绿化委员会 |
| 后勤服务集团 后勤管理处 | 2009年 2011年 | 全国高校节能工作先进单位 | 中国高等教育学 会后勤管理分会 |
| 后勤服务集团 后勤管理处 | 2011年 | 全国高校后勤十年社会化改革先进院校 | 中国高等教育学 会后勤管理分会 |
| 后勤服务集团 后勤管理处 | 2014年 | 中国能效之星——四星 | 国家发改委 |
| 后勤服务集团 后勤管理处 | 2014年 | 节约型公共机构示范单位 | 国家发改委、财 政部国家机关事 务管理局 |

三、经营模式及运行情况

1、采取小机关、多实体的经营模式，实行“预算包干”制；预算额大约占到集团年总支出额的50%至60%。

2、坚持政府、学校的公益性投入和后勤服务集团市场化运作相结合的运行机制，收到很好的效果。

以下实例说明：

饮食服务中心：中心员工总数约500人

人员构成：合同工+正式工+外包餐厅职工

负责全校两万多名师生的每日三餐，年营业额8000万元。近十年来，餐厅服务质量、价格品种、服务态度及食品的安全卫生受到全校师生的好评。学校只负责正式工基本工资，其余部分全靠中心自筹，并且还要承担水、电、气等各项费用支出，在这种较为困难的经营环境下，饮食中心充分发挥自身潜力，在确保做好校内餐饮服务的同时，积极开拓校外市场，每年都能做到收支平衡，他们的成功经验吸引了全国多所院校的同行人前来参观学习。北京市及教育部领导包括朱宝桐处长数次光临指导工作，鲁昕部长曾亲带五位正、副司长到我校奥运餐厅（基本伙餐厅）就餐，对学生餐厅情况、学生满意度、职工工作状态、成本核算等方面做了深入细致的调研，并给与了很高的评价。北京电视台也多次来我校餐厅采访并作专题报道，在全国高校教育后勤协会、全国高校伙专会、北京市教委的评比中屡获殊荣。

学生宿舍管理中心：中心员工总数约90人

人员构成：合同工+正式工

负责全校5000多间宿舍、18000余名学生的住宿管理。中心坚持优质服务、管理育人，开展多样式的群众性文化创建活动，从而进一步加强学生宿舍的文化建设。努力把学生宿舍打造为融“思想教育、行为指导、生活服务、文化活动”为一体的教育阵地。经过多年实践与摸索，在全国高校后勤宿舍管理系统中，首创全部由学生党员组建的“学生社区党支部”；此举开创了在宿舍区中发展学生党员、建立学生党支部的先例，并收到很好的效果，对加强学生管理，特别是学

生的自我管理，起到了积极的推动作用。全国多所高校的社区管理部门来我校调研、交流。此项举措还多次受到团中央、团市委、北京市教委及全国高校寓专会的表彰。

四、问题与思考

1、后勤部门在学校缺少一定的话语权，工作受到制约、比较被动

学校虽然经常强调后勤是学校重要的不可缺少的组成部分，但是在学校很多实际工作中，作为“乙方”的后勤部门，“不可缺少”这一说法很少能体现出来，学校甚至可以说“社会力量可以代替你们”！由此可见，学校对后勤工作的重视程度远远不够。我们认为，后勤工作与教学工作在学校的整体框架里是同等重要的，如同一辆车的两个车轮，缺一不可，是相互协作的关系。教学工作的优略，师资是一方面，后勤保障工作更是不可缺失的一个重要方面。因此，我们也在努力、在探索，争取在学校的管理中能占到较重要的一席之地，不仅仅是一个经营者，也应该是一个参与者。学校应该下放一些权利，给后勤集团一些政策管理职能，使后勤工作提升到学校发展的战略性层面，这样才能进一步提升后勤集团在学校的作用。

2、处理好两个关系，协调一致、快速发展

(1) 服务与经营的关系

我们的做法：师生为重、服务为先、重在管理

(2) 自我经营与社会经营的关系

学校后勤服务中的重要部门，影响较大的领域，以自我经营为主。

3、后勤部门人才缺乏，影响后勤集团的进一步发展

全国高校后勤集团发展面临同一个困境——人才匮乏。长期以来，在学校里后勤部门的工作就是辛苦、低收的代名词，且又不能成为学校正式编制，有能力的人不愿来后勤部门工作，即使来了也不能长久安心工作，此种现状延续至今未能有效解决，以致成为阻碍后勤发展的难以逾越的瓶颈。为了彻底解决这个问题，我们在学校领导的大力支持下，初步与人事部门达成了关于后勤集团的人才发展规划，主要设想如下：

(1) 到 2025 年，学校后勤集团人员编制 160 至 180 人；其中 40%—50% 为事编人员，其余 50%—60% 为校聘长期合同工。

(2) 从今年起，允许后勤集团在事编人员补充方面采取“退三进一”的政策。

(3) “退三进一”的政策条件：大学本科以上学历，在后勤部门工作六年以上，原则上是北京城镇户口。

4、学校基础设施老化，后勤经费投入不足（特别是老校区）

这些年，高校的扩张发展很快，致使一些学校的老校区不堪负重，加之后勤服务维修经费，大多数学校不是全额下拨，很大一部分需要后勤部门自筹解决，而后勤集团的创收能力受到上述各方面因素的影响，造成经费不足，导致服务、维修不及时或不能一次性彻底解决，师生为此意见很大。以我校为例：老校区的日常维修经费在学校的预算拨款中十年未曾增加，但现在实际维修费用却要比十年前增长了 2—3 倍。因此，我们很想了解一下其他高校在这方面是如何运作的，汲取一些值得借鉴的经验。

创新安全质量管理模式 为学校快速发展提供优质服务

——南航后勤集团安全和质量双体系创新管理模式

南京航空航天大学后勤集团（以下简称后勤集团）是为全校师生提供吃、住、行服务的保障部门，具有服务范围广、保障对象多的特点，涉及师生餐饮服务、学生公寓管理、办公和教学楼宇物业管理、校园绿化保洁、水电运行保障、超市、交通运输、来宾接待、幼儿教育等，后勤服务过程是打造平安校园的重要环节，也是高校社会主义精神文明建设的重要窗口。后勤集团在学校党政的正确领导下，紧密围绕学校大局，很抓后勤服务中师生最为关注的安全与质量管理问题，逐步建立与完善后勤安全运行与服务质量双体系管理模式，为学校快速发展提供优质后勤保障。

一、科学长效的安全管理体系

安全是质量的生命线，没有安全就没有好的服务质量。后勤集团在深入研究高校后勤服务产品安全特性的基础上，以“安全精细化管理”为方针，以风险管理理论为指导思想，以自上而下的严密组织结构和责任制度为基础，以公共安全、消防安全、食品卫生安全、设施设备安全、敏感热点问题预防为重点，以横向铺开的宣传、教育、培训、演练以及不断完善的监督检查体系和不断升级的技术防范手段为措施保障，形成了整体性、全方位、网络式安全管理体系。

1、系统、完整地识别集团危险源，科学、客观地评价和控制重大危险源。各中心及部门在进行危险源辨识工作时，动员所有员工参与，采用输入、输出法等排查方法，将本部门的管理活动、服务进行分析，将各方面的危险因素尽可能的全面辨识出来，并对每个识别出的危险源进行危险等级的风险评价，按照多因子打分方法，从中确定重大危险源。集团共排查危险源 1112 个，其中重大危险源 96 个。通过危险源的识别，认清各类服务及设备设施的安全风险，制定工作计划、防范预案等，变“被动维修”为“主动维修”，使安全隐患处于可防可控状态。

2、建立集团、中心、班组、岗位四级目标、指标体系，层层落实安全责任。

通过中层以上领导研究讨论，集团确定的安全目标为：无安全责任事故、无违章操作、危险源控制率 100%、安全教育培训率 100%。后勤集团建立了自上而下、层层负责的安全组织网络，在各个层次设置安全员，重点部位派驻专人值守。逐级签订安全责任书，安全责任指标逐级、逐项分解。通过岗位自查、安全员日常监督、定期安全排查等监督检查活动，及时发现问题、堵塞漏洞，消除安全隐患。

3、建立适用、有效的应急预案体系，加强演练，提高集团应急处置能力。对辨识的重大危险源，及时进行风险控制策划，根据重大危险源的具体情况，制定安全目标、相应的安全管理方案及运行控制、应急准备和响应控制等。预案内容包括：可能发生紧急情况的部位、设备、材料、负责部门、人员分工、预计的安全风险、配备的应急材料和设施以及位置图、如何报警、联络、应急措施、疏散路线、事后的处理、日常的管理监控等，并按计划组织演练，最大限度减少可能伴随的安全风险。

4、建立操作性强的后勤岗位安全操作规程，确保后勤运行稳定。目前，集团安全管理体系中包含：岗位说明书 135 个，安全工作规范 91 个，应急预案 34 项。同时，通过多种方式安全教育培训，提高防范意识和事故处理技能，集团还通过书面考试、口试、实际操作等方式对员工培训效果进行考核，强化培训效果。让每位员工养成安全操作的习惯，由“要我安全”向“我要安全、我会安全”转变。

5、加强“物防”、“技防”投入，降低安全风险。学校办公楼、学生公寓、幼教中心等部门安装门禁系统，有效防止外来人员进出；学生笔记本安装电脑锁，宾馆、招待所安装防火报警和可视监控；学生公寓、幼教中心安装可视监控系统，有效防盗；学校公用车辆加装 GPS 系统，时时跟踪车辆行驶情况，有效预防交通事故。规范工作场所的各类用电设施、线路，统一配备安全性能达标的电器设备，杜绝使用违章电器。对于各类服务设施，如学生宿舍内双层床铺、教室吊扇、食堂、浴室、生活区健身器材等容易发生危险的部位，都加强了防护措施，降低了事故发生的概率。

二、持续改进的质量管理体系

始于顾客需求、终于顾客满意，是质量管理体系的基本特征之一。ISO 9001 标准把“以顾客为关注焦点”放在质量管理八项原则的首位，质量是企业的立足之本，后勤集团秉承“质量为本、师生至上”的服务宗旨，持续关注和满足顾客需求，提高服务质量，提高顾客满意度。

1、加强组织建设，确保质量监管到位。后勤集团下设质量与成本监控办公室，专门负责集团各部门服务质量的监督与检查。同时，在两校区分别招聘 12 名学生质量监督员参与后勤管理，并通过各类沟通平台及时了解全校师生需求，根据实际情况提出整改措施并加以落实，不断提高服务质量，真正做到让师生满意，让学校放心。

2、获得质量体系认证，规范岗位服务标准。2006 年，通过全体职工的共同努力，后勤集团通过了“ISO9001: 2000 质量管理体系认证”，确立了“诚信为本、服务至上、安全规范、师生满意”的质量方针。在通过质量管理体系认证后，后勤集团将各项服务的岗位要求、职责、工作流程及服务标准汇编成《后勤岗位服务质量标准化手册》，使每个员工知道怎样做，达到怎样的服务标准，形成可操作的指导书，优化了服务过程管理。

3、加强宣传与培训，不断提高职工思想素质和业务水平。各中心认真落实集团要求，定期举行各种形式的业务培训和岗位技能竞赛，并多次在工信部和省内服务项目比赛中获奖。集团每月出版的《质量简报》设有“质量报告”、“质量管理”、“沟通平台”“服务明星”、“理论知识”等板块，及时报道质量检查信息，简报发放到每个班组，一线员工通过学习借鉴，不断完善自己行为，使“质量为本、师生至上”的服务理念渗透到每位员工。

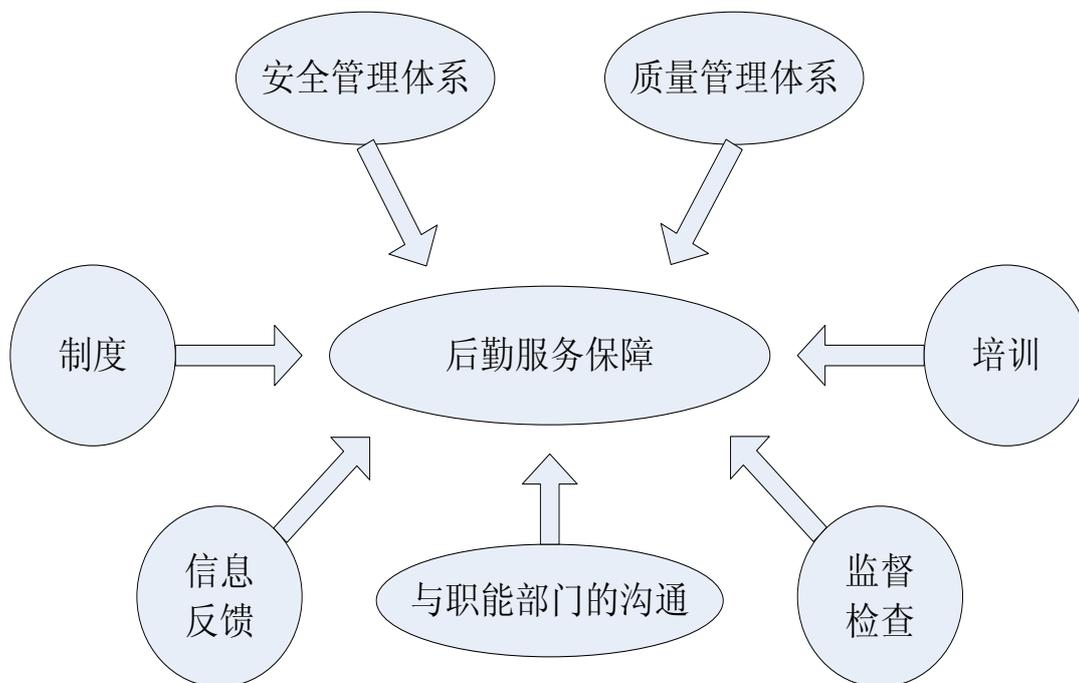
4、加强日常管理，促进服务质量不断提升。集团采用多种形式与师生沟通，每十天组织一次“后勤服务接待日”，每学期组织一次“后勤与学生面对面座谈会”，每年组织一次“3.15 服务质量月活动”，以及“上门走访学院”、“组织学生质量监督员参观食堂后场”等系列活动，加强了后勤员工与师生之间的理解与沟通，及时将师生的意见与建议反馈到各中心，帮助各中心修正偏差，提供

更好的后勤服务。

5、加强信息化管理和“满意度测评”工作，进一步细化质量监管。集团网站开设意见反馈专栏，师生可即时反映后勤服务中的各类问题，各中心对网上提出的意见必须在24小时内回复，能落实解决的立即解决，不能解决的说明原因。质监办经常深入一线，按各中心“岗位服务标准”进行质量抽查，发现问题及时联系相关部门整改。年终“满意度”测评指标作为考核各中心的一项目标责任，有效督促各中心提高服务质量，去年“满意度”测评采取书面和网上并行的方式，师生反映的意见更客观真实，这些常规监管工作，促进集团质量管理工作进一步精细化，为集团的发展奠定了基础。

三、安全和质量双体系交融，为学校快速发展提供持续和谐的后勤保障

后勤集团积极探索、不懈努力，不断充实和完善质量和安全双体系内涵，推进两个制度体系向更深、更细、更实稳健发展，实现两个制度体系由宏观指导向过程监控转化，由规范化向可操作化转化，由书面制度向个人行为规范转化，保证了学校教学、科研的正常进行和师生的正常生活秩序，也推动了后勤集团自身的发展壮大。下图为后勤集团运行保障图。



南京航空航天大学后勤集团体系运行保障图

1、制订监督考核办法，确保质量与安全双体系得到认真贯彻执行。2011年4月，集团一届三次职工代表大会审议通过了《后勤集团安全生产与服务质量监控程序》、《后勤集团安全生产与服务质量监控实施办法》及《后勤集团安全生产与服务质量工作考核及津贴发放办法》。通过自查、互检、专项检查等方式狠抓制度落实，使每位员工养成安全操作、规范操作的工作习惯，确保安全生产，不断提高服务质量，促进集团发展壮大。

2、创新激励机制，设立“安全与质量津贴”。集团取消福利性的“误餐补贴”，增设“安全与质量津贴”，质监办负责安全与质量考核工作，根据各中心业务制订了详细的考核指标，安全和质量各占50分，按照岗位服务质量标准和安全操作规程，每月对各中心进行考核，每扣1分，扣发相应中心安全与质量津贴500元。考核与经济效益挂钩，极大调动了全体员工“保障安全生产、提高服务质量”的责任感，提高了制度执行力，是更好落实安全责任的有效手段。

3、经济效益持续增长，核心竞争力明显提升。随着集团安全与质量双体系管理模式的不断完善，后勤服务管理水平跨上新台阶，承接对外服务能力更强劲。集团营业收入从2005年的7000万元增加到2014年的2.3亿元；通过竞标，后勤集团成功接管南航金城学院、正德学院、江苏交通技师学院等后勤服务项目。

安全和管理没有最好，只有更好。后勤集团将继续探索，从“质量管理体系”转向“管理体系的质量”，更加注重集团的整体绩效，注重质量、环境、职业健康安全等多体系的融合效应；从“精细”转入“精益”，合理利用资源与过程，追求质量、安全与成本的最佳配置，实现价值最大化。在持续飞速变化的形势中始终保持创新的态势，追求以安全、质量为基础的卓越绩效，为学校建设高水平研究型大学提供永动的回馈与支持。

南京航空航天大学后勤集团 孙颖

临沂大学后勤“十三五”发展规划的思考

临沂大学后勤管理处

高校后勤社会化改革是一项紧迫、艰巨和复杂的历史性任务，涉及到政府、社会、学校、师生等多个层面，与国家政策、认识水平、思想观念等也密不可分，不可能一蹴而就，但是也绝不能裹足不前。在临沂大学的后勤社会化改革过程中，我们深深地体会到：一是“社会化服务、市场化运作，刚性化预算、生态化校园、精细化管理”的发展目标，完全符合高等教育的发展形势和高校后勤社会化改革的趋势，我们必须长期坚持不动摇；二是后勤社会化改革的根本目的是要建立起最有利于高校发展的保障体制和运行机制，“师生为本”和“师生满意”是后勤改革的出发点和设计原点，任何时候也不能偏离这个原点；三是后勤社会化改革是个综合复杂的过程，必须在各种利益关系中找到平衡点，兼顾改革的力度、速度和各方面承受度，扎实稳步推进。

一、“十二五”期间基本情况

1. 取得的主要成绩。临沂大学后勤社会化改革围绕“三服务、三育人”中心任务，在艰难探索中踟躇前行，积累了一定成功经验，取得了不少成绩。后勤社会化改革促进了学校办学规模的扩大和办学模式的转变；后勤设施建设，又会增加投资、拉动内需、刺激消费、创造就业机会，具有很强的带动辐射效应；后勤社会化彻底打破了落后后勤模式所形成的体制性障碍，促进了教育思想、教育观念和办学模式的转变，促进了教育资源的优化配置；后勤社会化改革有利于提高服务质量和管理水平；有利于减轻学校和学生个人负担；有利于降低服务成本，提高办学效益；有利于提高高校的办学活力；有利于高校的可持续发展和学校的稳定。后勤社会化之后部门工作职责由直接服务转向监管招标来的社会服务公司。职责改变后责任意识和工作理念没有改变，制定严格的服务标准，发挥广大师生的主动性、积极性和参与度，对物业等部门进行有效的监督，对师生的实际困难和合理诉求第一时间协调解决，为学校发展提供了坚强的后勤保障。

2. 存在的主要问题。当前，政策法规不够完善，基础设施建设较为薄弱，后勤服务不够规范，监管上不够严格，考核奖惩机制不够健全，后勤专业人才还十分匮乏，整体保障能力和服务水平与现代大学的发展要求仍有差距，不能完全满足师生日益增长的多样化的服务需求。

二、面临的形式分析

1. 自 1999 年以来，国务院加大推进高校后勤社会化改革力度，《国务院办公厅转发教育部等部门关于进一步加快高等学校后勤社会化改革意见的通知》（国办发[2000]1 号），《国家中长期教育改革和发展规划纲要》（2010—2020）明确提出：建设现代学校制度，推进高校后勤社会化改革。

2. 对学校来说，最大的利益就是在所能承受的经费开支下，保证教学科研后勤条件、学生生活条件、校园整体环境的稳定运行：要求社会服务企业要价格低，了解学校服务的特殊性，服务质量好，最重要的是服务企业的诚信与实力能够让学校信得过，能保证学校稳定运行。

3. 进一步规范劳动用工，规避用工风险。整合校内外资源，相继在教学楼、办公楼、校园绿化、学生餐饮等领域引进高资质的社会公司入校经营，将相关教学楼和水电暖等用工人员关系纳入物业公司，理顺了管理体制，规范了用工管理，有效规避了劳动用工风险和劳动、工伤等民事纠纷。目前，学校后勤在职在岗管理服务人员 21 人，无任何劳动用工风险。

4. 劳务用工将更加规范和严格。国务院关于劳务派遣若干规定，将进一步促进社会化改革速度。新修订的《劳动合同法》2014 年 7 月已经实施，规定被派遣劳动者享有同工同酬的权利。明确劳务派遣单位应当与被派遣劳动者订立两年以上的固定期限劳动合同；并规定，被派遣劳动者在用工单位发生工伤，由用工单位承担相应的赔偿责任。

5. 高校后勤财务纳入学校事业化管理，自办后勤产权明细问题难以解决，企业化运作空间逐步缩小，学校后勤法人治理难以完善。后勤和后勤集团甲乙双方

关系的异化，导致甲乙双方合并恢复后勤保障处，趋向事业化管理服务。（山东省高校目前只有青岛海洋大学、聊城大学、山东科技大学、青岛农业大学设有后勤集团机构）

6. 随着社会第三产业在服务范围、质量、规模上的快速发展，优秀的社会企业初步形成规模和市场（浙大新宇、山东明德、中快餐饮等），其介入高校后勤服务保障市场是必然的只是时间问题。因为到那时没有哪所大学愿意放着省钱、省力、省心的现代服务、专业化企业不用，而愿意永远背负着数百上千员工如此冗重的后勤人员和经费负担。

三、主要预期目标

在“政府履行职责，市场提供服务，学校自主选择，行业规范管理，部门依法监管”的基本框架下，通过进一步深化后勤管理体制和运行机制改革，构建适应市场经济规律、符合现代大学办学规律的新型后勤保障体系，逐步实现后勤保障的社会化、市场化、专业化、集约化。不断健全保障服务体系架构，明确机构、人员及相应的岗位职责，建立具有临沂大学特色的管理标准、规章制度和业务流程，打造规范有序健康的校内市场，提高后勤管理水平、保障能力和服务质量，实现后勤保障工作高效率、可持续，满足师生日益增长的物质文化需求，营造文明和谐的美丽校园，为学校改革与发展提供坚强有力的支撑保障。

四、发展思路与措施

高校后勤改革发展要建立法制和市场两种意识，提升整合社会资源和驾驭市场两种能力。后勤是学校的重要支撑和重要组成，既要实现自身的科学发展，又要促进学校的全面进步；既要满足多元化、差异化的师生需求，又要提供现代化、专业化的服务保障；既要发挥集约性、规模型的功能优势，又要拓展教育人、感染人的文化品味，努力实现以优质的服务感染学生，以无私奉献的精神教育学生，以优雅的服务环境熏陶学生，使学生受到潜移默化的教育，最终建成生活舒适无障碍、环境优美怡人、文化丰富厚重的“宜人校园”。

（一）发展思路：

1. 按照《临沂大学关于进一步深化后勤改革，提升服务保障能力的实施意见》，坚持“服务育人、管理育人、环境育人，为教学服务、为科研服务、为师生员工服务”的“三服务、三育人”工作理念。

2. 坚持后勤保障“小机关，大服务，社会化”体系格局。后勤管理处代表学校主导、负责学校所有后勤业务；引入优质社会企业共同参与、提供服务，促进各类企业有序竞争、多元共存，集约化发展。

3. 进一步明确后勤管理处职责。后勤管理处作为临沂大学后勤服务保障工作的管理职能部门，通过学校授权，明确所管理的后勤资产范围和属性，制定具体管理规定并组织实施，合理配置后勤资源，核定后勤资产使用成本，实行“租赁使用、委托管理”，严格按照“收支两条线”的规定，对资产使用收益负有安全完整和保值增值的责任；根据学校总体要求，制定后勤服务保障的各项政策和标准，全面核算学校后勤保障总体运行成本，通过购买服务选择优质企业提供后勤服务，做好合同全过程监督和管理。

（二）政策措施：

1. 保障和加大后勤服务公益性投入。制定后勤保障中长期发展规划，加大硬件设施投入力度，加强配套建设，引进先进设备，全面提升后勤保障硬件水平。完善优惠政策，保障和加大必要的公益性投入，健全公益性服务的成本补偿机制和经营性服务的价格形成机制，形成有效的风险防范和价格平抑机制。建立后勤经费刚性预算机制，加大后勤有关基础设施设备资金投入，根据市场价格和用工成本核算，提高后勤运行经费性价比。

2. 建立权责明确、行为规范、监督有效、保障有力的监管机制。完善《临沂大学加强后勤服务质量监管的意见》，切实抓好各项监管工作，细化监管环节，增强监管能力，提高监管质量，杜绝安全事故。进一步完善校内后勤、审计、纪检、财务、国有资产、学生管理等部门和师生共同参与的监督和评价体系；主动

配合食品药品和卫生等政府职能部门的依法监管；形成保证后勤安全稳定运行、清廉高效管理和服务质量不断提升的长效机制。

3. 加强后勤人才队伍建设。开展后勤人员核岗核编工作，实现人力资源的科学合理配置；根据后勤管理岗位和专业技术岗位的实际需求和标准要求，配齐配强后勤保障监管队伍，确保后勤监管力量和水平；加大干部培养发展力度，推动轮岗交流，使后勤保障系统成为学校干部培养基地。

（三）实现路径：

1. 打造后勤标准体系，加强规范化建设。建立健全《临沂大学后勤服务规范和技术标准体系》，完善对后勤服务保障能力和质量效益的评价标准体系和评价机制；设立后勤服务一体化服务平台，建立及时、高效、优质、全覆盖的快速反应机制，确保做到“第一时间反应、24小时服务”；不断完善校园生活服务平台，畅通师生与后勤服务的沟通渠道；做好信息公开，促进后勤保障管理更加公开、透明、阳光、规范。

2. 探索物业管理新模式，规范学校公共物业管理。完善《临沂大学维修工程管理办法》，后勤管理处对全校所有公共物业服务进行归口管理，统一支付相关费用；推进物业管理的区域化、专业化、智能化、信息化整合，完善学校物业管理条例，核定绿化、保洁、保修、水电暖设备管理等各专项物业的服务规范标准，并对入校服务人员提出明确服务要求。

3. 坚持开放校内市场，严格准入退出机制。稳步开放校内市场，全面推进实施后勤服务项目招投标制度，定期竞标，按照质优价廉的原则，严格把关、规范审核、择优准入，实行动态监督管理，定期、不定期进行检查，及时发现问题并督促整改；以师生评价与合同执行、日常检查情况作为准入企业年度考核依据。

4. 实行成本分担机制，积极推进能源校院两级管理。制定《临沂大学加强节约型、信息化校园建设的意见》，推进节约型校园建设，各单位应大力加强宣传、教育、引导和管理。后勤管理处联合相关职能部门核算各院系、各部门每年

用能定额指标并负责核拨、考核，明确相应管理措施和奖励政策。各院系、各部门自主统筹管理使用本单位用能总额指标，超额部分按梯次累进原则自行支付，结余部分作为奖励留用。

5. 建立学生食堂长效运行机制。按照大学建设发展规划，满足多层次的餐饮需求，给广大师生员工提供更加优良与丰富的餐饮服务，建设学生食堂一栋。积极开展“农校对接”，降低原材料采购成本。继续推进蔬菜直供基地建设，按照“政府扶持、学校主导、企业运作”模式建设，建成蔬菜大棚 50 座，用地 2000 亩，满足包括临沂大学在内的 5 所大中专学校的蔬菜供应。下一步重点建设以智慧农业为基础的农校对接物联网系统，加大与政府企业联合的力度，开拓油、面、蛋、奶、肉等更大的“农校对接”市场，让师生享受到更多更好的价廉物美的放心食品。

6. 以创建全国绿化模范单位为契机，建设生态化校园，以绿色文化营造良好的学习生活环境。建设“园林化、景观化、生态化、人文化、艺术化”校园，校园建成区占地面积 1660897.00 m²，绿化用地面积 1016291.56 m²，绿地率为 61.19%，绿化覆盖率达 67.93%，校园内水系面积达 30 万 m²。校园绿化整体实现了“四季常绿，三季花开”绿化效果。立足地方特色，构建自然山水空间体系，打造生态化和大景观校区，体现典型沂蒙乡土树种特色，打造中央区域绿地核心景观，着力建设学生修读主题绿化园区。加强校园绿地管理养护工作，进一步提高校园绿化管理的水平和标准，打造绿色生态校园。

7. 将校医院和小学、幼儿园纳入学校整体建设规划，构建管理运行高效的基本公共服务体系。校医院重点为师生提供安全、有效、便捷、价廉的公共卫生和基本医疗服务；不断完善突发公共卫生事件的应急预案；提高医疗卫生队伍服务能力，加强医德医风建设。按照省级示范标准，向临沂市人民政府申请在临沂大学片区建设一所高质量的九年制义务教育学校和幼儿园，合理布局校舍环境，切实加强小学、幼儿教师培训，提高小学、幼儿教师队伍整体素质。

8. 注重加强素质培训，塑造良好后勤形象。制定《临沂大学关于加强后勤服务育人和党建工作实施意见》，建立科学有效的培训目标机制、管理机制和激励机制，制定系统完备的培训规划，形成全方位的培训内容体系，分批次、分层次、分级分类对所有承担服务业务的社会企业后勤员工开展素质培训，使临沂大学办学理念为社会企业后勤员工认知、认同、认可并共同遵守，提高社会企业后勤员工服务学校意识，塑造良好后勤职业形象。

高职院校后勤运营管理的实证研究

——以常州机电职业技术学院为例

常州机电职业技术学院李传刚

摘要：高职院校后勤作为学校重要的服务保障部门，运营管理状况的优劣直接影响学校的稳定与发展。本文在浅要分析高职院校后勤工作特性的基础上，以常州机电职业技术学院后勤管理案例，分析、总结、提炼后勤管理运营中出现的相关问题，并提出相应的改进措施和建议。

关键词：高职院校； 后勤运营； 实证研究

古语道：“兵马不动，粮草先行。年年防歉，夜夜防贼”。意指作战时兵马还没出动，军用粮草的运输要先行一步，亦泛指行动前须作好准备工作。字里行间，可以体会后勤工作的好坏是决定战争成败的重要因素之一。同理，我们可以理解高校后勤工作对于学校发展的重要性。可以毫不夸张地说，后勤工作的好坏直接影响学校其他各项工作的正常开展，后勤工作一步不到位，其他很多的学校工作将无法正常开展或顺利完成。

一、高职院校后勤工作的特性

（一）学校后勤工作的基础性和保障性

对学校来说，后勤保障具有牵一发而动全身的功能。除了显而易见的物质保障作用之外，通过后勤工作人员的良好服务和热忱的工作态度，也为师生提供了无形的情感保障。可以想象，一所学校某一天一节课没有上，也许并不会乱起来，但一顿饭吃不起来，就很可能引起不小的动荡。因此，学校后勤工作是办好一所学校非常重要的基础工作和保障工作。

（二）学校后勤工作的服务性与安全性

学校的一切工作都是为了学生。全体后勤工作人员需要提供优质的服务、热忱的态度、良好的形象、规范的工作来直接或间接地影响和促进素质教育。

在服务上不能满足于“饭菜香、电灯亮”，提高服务质量，后定期对学校的房舍、廊柱等进行检查；学校的水、电、气、炉等专人负责，各司其职，各负其责，杜绝事故发生；除此以外，还要注意饮食饮水卫生，谨防食物中毒。注意流

行病、传染病的防治。此外，后勤人员安全专业知识的培训不应忽视，定期加强工作人员相关工作知识的业务培训。后勤人员要具备对安全突发事件处理应变能力，如掌握灭火器的使用方法，掌握紧急救助方法等，使师生感到置身学校，处处安全放心。

（三）后勤工作的管理性与教育性

学校后勤部门为学校教育工作提供服务和保障。由于学校是一个教育部门，它的中心任务是在于“教书育人，服务育人，管理育人”。而“管理育人，服务育人”就是学校后勤管理教育功能的具体表现。即后勤管理工作的过程，同时也是一个教育的过程，要尽力“感化新一代”。“高职院校后勤服务工作绝不是无足轻重、单纯的事务性工作。而是一种可以创造特殊价值的社会劳动。这种特殊价值就体现在培养国家需要的高级人才上。”^[1]

如果说学校的各项工作都必须树立教育观点，那么，后勤工作树立教育观点尤为重要。这是因为，后勤工作很容易被人认为仅仅是跟钱、物打交道的工作，见物不见人。我们不能仅从现象上看问题，学校的全部管理活动，构成一个完整的教育过程，后勤管理也不例外。我们必须具有见物见人，管理育人的素质和能力，自觉地担负起教育学生的责任。后勤人员是一个不站讲台的老师，应以自身的行动来影响和教育学生，应充分利用和学生接触的机会进行爱校教育、劳动教育、爱护公共财物的教育、艰苦奋斗的教育等等。

二、高职院校后勤运营的现状分析

常州机电职业技术学院后勤管理处作为学院的行政机构，下设处长办公室、经营管理科、物业管理科、基建办、水电管理科和卫生所。负责学院的后勤服务保障工作。作为传统意义上的学校后勤部门，学校一直走着稳定求发展的路线，在多年的辛苦经营中，取得了一定的成效和进步，为学校的稳定发展作出了不可替代和不可磨灭的重要贡献。但是随着学校规模的扩大，高校后勤社会化的发展以及市场经济的发展需求，后勤管理模式中一些滞后的现象日益暴露出来，甚至影响了后勤的进步和学校的发展。本文针对常州机电职业技术学院后勤的实际情况做简要分析。

（一）对口专业人才缺乏，管理质量大打折扣

高校后勤管理内部管理要上台阶，关键在于人。而目前，最大的瓶颈就是

“人”。严重缺乏有技术、懂专业的管理人员和较高素质的员工。给高校后勤管理带来很大的压力和阻力。后勤工作琐碎繁杂、名目繁多，其中很多工作需要具有专业的知识背景。以我们学校后勤队伍为例，目前，后勤管理处包括正式职工、人事代理和聘用职工总计 33 人，其中正式在编人员 15 人，人事代理 3 人，聘用人员 15 人。就专业对口率来讲，除了水电科、卫生所的工作人员相对专业对口之外，其他的人员多半是半路出家，专业对口率较低。容易造成管理上“外行管内行”的现象，其管理质量无疑会大打折扣。

（二）设施陈旧老化严重，运营压力日益加重

高职院校的一个普遍特点是硬件先天不足，生活设施、教学设施、办公设施严重老化。近几年来，随着教育体制和招生分配制度改革不断深化，高职院校办学规模不断扩展，专业设置逐年增加，招生人数也不断增多，加之教学手段的更新、师生生活水平的提高，对后勤服务提出了更高的要求，后勤服务工作面临的供需矛盾更加突出，后勤各部门和很多设施普遍都在超负荷运转，包袱沉重，压力很大。

（三）管理运营模式单一，发展形势愈加严峻

常州机电职业技术学院自 2002 年升格为高职院校以来，一直没有成立后勤服务公司，保持传统机构的后勤管理处。后勤运营模式一直采用完全的社会化服务模式，很多事项统一采用对外承包，交由外招公司进场经营，学院后勤负责监督管理。这样，适度减轻了学院后勤的压力，但长久下来，后勤依赖心理逐步加深，自主经营能力将日益下降。一旦外包单位提出不合理、甚至苛刻要求的时候，学校后勤将处于非常尴尬的境地，导致有些时候无奈地接受对方的“摆布”。

三、改革创新是高职院校后勤发展的硬道理

纵观历史发展长河，“改革与发展”始终是社会各项事业不断进步的主题。没有改革与发展，各项事业如同一汪死水，将停滞不前。在竞争日益加剧的当今社会，没有发展就等于退步，可见改革与发展的重要性。以此类推，高校后勤事业也应遵循这一发展规律，励精图治、锐意改革，一心一意谋发展，千方百计求进步，迎合高校健康发展和社会市场发展的多元需求。针对常州机电职业技术学院后勤运营中出现的问题，结合当前高职院校后勤管理运营的整体态势，在此，笔者对后勤运营管理提出几点建议。

（一）发展是硬道理，确立目标，不懈努力

中国近现代历史发展表明，国家要发展，要强盛，靠的是自己。1840年鸦片战争，帝国主义敲开了中国的大门，懦弱的清朝政府不求进取，一味地割地求饶、委曲求全，最终导致中国社会的“半殖民地半封建化”，逐渐落后并受制于资本主义国家。新中国成立后，尤其是改革开放以来，中华大地发生了翻天覆地的变化，国力日渐昌盛，人民生活日益得到改善和提高，原因在哪里？仔细想来，还不是锐意改革的结果。同理，我们学校的后勤大门也已经被社会上的企业进入，并大有包揽吞并的趋势。一旦为了当前暂时的稳定，放弃大胆的革新进取，久而久之，学校缺乏自我管理的能力，逐渐走入死胡同，发展脚步迟缓，甚至落入淘汰的境地。与其将命运放在别人手中掌控，不如握在自己手中主宰。

天下事有难易乎？为之，则难者亦易矣；不为，则易者亦难矣。事物总是在矛盾中向前发展的，任何事业的成功都不可是一帆风顺的，不经历风雨，就不要渴望享受雨后的彩虹。学校的发展，后勤的改革同样不可能是一帆风顺，甚至是布满荆棘，充满风险。但是只要树立信心，认定目标，勇敢地走下去，相信成功只是早晚的事情。

（二）穷则变，变则通，通则久

相对来说，目前我们学院的经济状况不是很宽裕，即所谓的“穷”。要想发展，必须求“变”，即改革，甚至是多方面（横向）、多层面（纵向）大胆深入的改革。也只有通过变革，才能寻找到“通”的路径，谋求“久”的发展，营造与时俱进、不断发展的工作氛围，实现“苟日新，日日新，又日新”的局面，是为“君子无所不用其极”。

（三）改革要因史、因实、因时、因事、因市而变

1、因史

后勤改革要依据学院的发展历史，尤其要审视后勤的发展历史。学院于2002年6月升格为高职院校，截止目前已经近8年多的高等院校的发展历史，但由于大部分的领导、员工都是中专学校的“元老”，早已习惯了几十年小中专的管理模式和教学以及生活习惯，这种路径依赖的惯性心理不可能在短时间内得到很大的改变。作为学院的一个组成部分，后勤部门的管理方式和员工意识，同样没有大的改观。在这样的大的心理环境和背景下，改革务必要审时度势，权衡利弊。

2. 因实

根据学院的实际发展态势以及后勤运营的现实状况,仔细分析各方面的具体因素,包括学院的人力、物业、财力等宏观环境,同事还要详细分析后勤部门内部专业人员规模是否具备,员工的知识结构、年龄结构、专业结构是否适合等微观层面的因素。

3. 因时

改革的实施要看是否时机成熟。根据具体形势的发展,因势利导。针对形势发展的需要,锐意改革,而不能保守残缺。时机既包括学校发展的机遇,市场经济的需求,同时也包括领导和员工的意识状态。

4. 因事

改革并不意味着全面的改革,不同事项可以采取不同形式,不一定必须采用一种固定的模式,具体问题具体分析,形成后勤社会化模式的多元化。

5. 因市

高校后勤与市场接触密切,因此不能闭门造车,要面向市场,根据市场规律办事,按照市场发展需求调整后勤管理与运营模式。

（四）提高后勤专业化管理水平,变“经验化”管理为“专业化”管理

后勤工作是一门科学,而且是一门综合性很强的科学。管理要重在“理”,而不是强压式的“管”。后勤工作涉及到方方面面,涵盖了经济学、管理学、服务学、公共关系学等多门学科。客观上要求运用科学技术手段进行管理,而且需要各方面的密切协作和大力支持。所以要在尊重科学知识、推崇科学技术的氛围下打造现代后勤工作,积极参加各种技能培训,开展各种后勤课题研究。进一步改进管理模式和方法,充分调动后勤人员的工作积极性,做到人尽其才,物尽其用,从而建立起管理科学、工作协调、运转有效的后勤工作体系。

当前,学校后勤人员中专业对口率很低,有鉴于此,务必要抓紧后勤队伍专业化建设,尽快提高专业人员的管理质量和水平。提高后勤队伍专业化水平,可以通过以下方式:比如,引进对口专业人员;通过购买专业书籍、报刊、杂志、碟片等开展自学,邀请专业人士到学校对职工进行业务知识培训,邀请相关专家开展专题讲座等形式对内部人员指导、培训;聘请校外相关行业技术专家做兼职技术指导员;加强校际对口的业务知识交流。注重交流学习的实效性,重要的是要领会别人的某些精神实质。众所周知,蜜蜂采花,酿出来的是蜜;蚕吃的是桑

叶，吐出来的是丝；牛吃的是草，挤出来的是奶。我们出去学习的内容不是照搬回来套用，而是要领会人家的精神实质，加以改革创新。比如，后勤处华西村参观学习，可以说，华西的一套在我们学校不一定适应，但我们要学的是已故的老书记不折不挠、艰苦创业和改革创新精神。把这种宝贵精神财富带回来，运用到我们的实际工作中去，这才是学习的真正目的。

（五）提高后勤管理水平，开展后勤文化建设

后勤工作非常辛苦，要充分挖掘可能的机会和条件，积极开展各种丰富多彩的后勤文化活动，包括技能比赛、体育竞赛、文娱活动等，加强员工之间的沟通与交流，营造积极向上的工作氛围，提高团队的凝聚力，给员工创造一个心情舒畅的工作环境。

众所周知，在竞争异常激烈的市场经济大潮中，风险与利益并存，努力与成功并进，一分耕耘，一分收获。学校后勤的发展壮大同样如此，正视现实、着眼未来，相信经过大胆的创新、不懈的努力，高职院校后勤的发展道路将愈加宽广。

作者信息：李传刚（1973.8），男，常州机电职业技术学院，助理研究员

参考文献：

[1]孟凡宇. 《刍议高校后勤管理队伍内涵建设》[J]，东方企业文化 2007. (5)

黑龙江省推进高校后勤改革工作指导意见

（征求意见稿）

为了进一步深化我省高校后勤改革，根据国家和我省《中长期教育改革和规划纲要》、教育部发展规划司后勤改革处《推进高校后勤社会化改革工作思路》，制定我省推进高校后勤改革工作思路。

一、指导思想

以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入贯彻落实科学发展观，以党的十八大提出的“建设统一开放、竞争有序的市场体系”“加快形成企业自主经营、公平竞争，消费者自由选择、自主消费，商品和要素自由流动、平等交换的现代市场体系，着力清除市场壁垒，提高资源配置效率和公平性”为导向，依据国家有关要求，结合我省经济和社会发展情况，深入推进我省高校后勤改革。

二、基本原则

坚持“巩固、推进、创新、规范、优化、提高”的工作方针；坚持后勤服务社会化、企业化、专业化的改革方向；坚持以提高服务质量和保障能力为核心，公益性投入与市场化运营相结合；坚持实事求是，因校制宜，积极稳妥；坚持校企分开、管办分开；坚持政府主导、高校主责、社会参与、统筹规划、分类指导、分步实施；妥善处理改革、发展与稳定的关系，以广大师生为本，兼顾后勤职工利益，统筹协调高校后勤改革与高等教育整体改革的步骤。

三、总体目标

到 2020 年，力争实现“市场提供服务、学校自主选择、政府宏观调控、行业自律管理、部门依法监管”比较完善的新型高校后勤保障体系，基本实现高校后勤服务的社会化、市场化、专业化、现代化，使我省高校后勤改革进入良性发展的轨道。

四、主要任务

1. 推进市场开放。稳步开放服务性市场，积极开放经营性市场。引进社会优质资源，强化竞争机制，逐步减少高校自办后勤的市场份额，实现从以“自办后勤”为主向“选后勤、管后勤”为主转变。

2. 加快主体培育。鼓励社会优质服务企业进入高校后勤市场，形成公平

竞争、相互促进、共同提高的格局；逐步形成统一开放、竞争有序的高校后勤市场体系，高校要对校内后勤市场实行统一管理，提高后勤资源配置水平；鼓励后勤行业组织搭建多层次市场平台，推广校际联合招标，扩大资源共享范围，促进分散的校内市场相互融合；学校后勤建立“企业化”运行机制，实行独立核算与全成本核算，理顺与学校之间的权益关系，支持条件成熟的学校后勤组建实体，建立“产权明晰、权责明确、事企分开、管理科学”的现代企业制度。

3. 加强体系建设。**建立健全市场监管体系**，推行高校后勤市场准入制度，完善行政执法、行业自律、合同约定、舆论监督、群众参与相结合的高校后勤市场监管体系。按照“权力与责任挂钩，权力与利益脱钩”的原则，建立权责明确、行为规范、监督有效、保障有力的监管机制。重视监管队伍建设，细化监督细节，增强监管能力，提高监管质量，降低监管成本；**建立健全技术标准体系**，支持高校后勤行业协会统一部署，制订高校后勤职业道德标准、管理服务规范、安全操作规程、质量技术标准，制订高校后勤标准化服务的硬件配备标准、制度建设标准、服务质量标准，逐步提高后勤服务专业化、标准化、现代化水平；**建立健全效益评价体系**，支持高校后勤行业协会制订高校后勤成本核算、价格形成、效益评价办法，界定公益性服务对象和服务范围，制定公益性评价指标，规范经营性服务管理，加强质量与价格监管，定期发布后勤服务指导价格，支持“农校对接”，减少流通环节，降低采购成本；**建立健全风险防范体系**，加强后勤服务市场调研，进行风险评估，明确责任界限，制定防范措施、责任追究制度和常规警戒制度。积极探索高校后勤意外事故社会化处理途径，完善合同协议内容，分散和降低后勤服务风险，保证高校后勤服务的安全性及学校的稳定与发展。

4. 完善体制机制。**完善后勤管理体制**，加强转变政府职能，提高宏观调控能力，实现行政主导向政策引导转变。改进高校后勤管理方式，淡化后勤机关行政色彩，加强后勤专业人员队伍建设，提高专业化监管水平，强化服务保障功能，提高运行效率效益；**建立成本分担机制**，理清政府、学校、服务实体在承担公益性服务中的责任，建立健全公益性服务的成本补偿机制和经营性服务的价格形成机制；**健全政府相关部门之间的统筹协调机制**，完善后勤政策法规体系，健全政府与行业组织、学校之间的协调机制，健全高校后勤与校内机构之间的协调机制；**创新用人机制**，加强高校后勤队伍建设，更新用人理念，引进高素质人才，稳定现有人员，创建后备队伍，建立选人、用人、留人的长效用人机制。

五、工作重点

1. 切实保证后勤服务的公益性。主要体现在学生食堂和学生公寓的优惠政策和投入,学生食堂、学生公寓等后勤服务设施由学校投入建设,按照非经营性资产管理,不计提折旧,实行零租赁。继续深化落实我省七厅局联合印发的《关于进一步加强高等学校学生食堂工作的意见》,建立学生食堂饭菜价格平抑基金保障机制,以及家庭经济困难学生临时补贴和资助标准与物价上涨挂钩的联动机制。积极推进“农校对接”和农产品联合采购,完善食堂伙食物资准入制度,建立联合采购平台。完善抽检程序,会同食品安全监督管理相关部门,加强质量监管,保证学校和谐稳定。

2. 加强高校后勤专业人员队伍建设。无论处于过渡阶段的自办后勤学校,还是正在逐步引进社会服务的学校,都要着力打造精干高效的后勤专业管理和服务人员队伍,强化后勤人的社会责任感、服务育人的理念,尊重市场规律和价值规律,在选择人、培养人、使用人上,依法保证后勤人员应享有的待遇,关注后勤员工的发展需要,保持这支队伍的稳定性。即使实现了后勤社会化,学校仍需要一支思想好、技术精、有文化、有纪律的管理队伍,对引进后勤服务实行有效监管,因此要建立后备队伍,形成后勤管理人员梯队建设。

3. 稳步开放高校内餐饮服务市场。消除行政壁垒,打破垄断,逐步取消个人承包食堂和窗口,适度引导高校通过招标竞谈方式,选择优质企业参与学校饮食服务,建立公平有序的竞争机制,并建立评价体系,做好日常监管,促进服务质量不断提高,满足高校师生多样化服务需求。

4. 大力推进校园节能减排工作。鼓励学校积极参与“十百千万工程”、“节能科技创新体系建设工程”等创建活动;鼓励学校建设能耗统计监测平台;深化高校建筑、设备节能改造,引导高校选择使用优秀节能技术、产品;积极推动高校与节能服务公司合作,充分发挥节能企业在能源统计、节能技术推广、宣传培训和信息咨询等方面的积极作用,为高校实施节能改造提供诊断、设计、融资、改造、运行、管理等一条龙服务;加快高校节能产品和技术推广服务体系建设,培育高校节能技术服务市场;供热尽快取缔小锅炉,实现全部并网。

5. 加快推进校园物业管理社会化。引入社会优质服务企业,严格标准,加强监督,提高校园物业服务质量和管理水平。

6. 强化学生公寓管理和服务工作。配合有关部门,加强对床上纤维用品质

量监督，防止不合格产品流入校园。组织开展丰富多彩的公寓文化活动，充分发挥公寓管理育人功能，融管理于服务之中，使大学生公寓文化建设实现规范化、制度化、科学化。造就和培训适应新形势的公寓管理队伍，提倡建立公寓学生信息管理系统，运用信息技术手段，使公寓内学生的学习、生活更安全、更方便。

7. 重视高校后勤信息化建设工作。建立全省高校后勤管理信息系统，提高全省高校后勤信息化水平，实现对全省高校后勤工作基础数据和信息的动态管理，全面迅速地收集、整理、分析，为科学决策提供可靠依据。

8. 继续推进后勤行业管理。教育行政部门切实履行统筹规划、政策引导、调控监督的职责。促进教育后勤管理协会及专业委员会的发展，充分发挥其在提高市场配置效率，实施工业规范管理，反映行业诉求，协调利益关系，维护市场秩序，促进校园和谐等方面的重要作用。按照国家高校后勤管理机构设置，调整我省高校后勤行业组织管理机构，促进全省高校后勤各专业工作再上新水平。

9. 加快解决市场配置资源的规范管理。完善高校后勤市场准入、退出及日常管理制度；加快建立、完善各类服务规范，大力推进后勤服务和管理的标准化、规范化建设；加强对高校后勤服务运行的监管，反对不正当竞争，防止资产流失，遏制职务犯罪，杜绝安全事故发生，保证服务质量；主动配合工商、税务、消防、劳动监察、食品卫生等相关对口职能部门的专业监管；进一步完善校内后勤、审计、纪检、财务、国有资产、学生管理等职能部门和教师、学生共同参与的监督和评价体系，不断完善对后勤服务保障能力和质量效益的评价标准体系和评价机制。