

后勤社会化改革实践与研究

——电子科技大学后勤社会化改革实际探析

□郝钦伟 [电子科技大学 成都 610054]

[摘要] 高校后勤社会化改革已经十年有余,改革成果有目共睹,不但在为学校教学、科研和师生服务方面提供了有力的保障,而且还在推动学校办学条件、育人环境和教职工生活条件的改善,促进学校发展方面做出了积极的贡献。“让师生享受后勤改革成果”不仅已经成为高校后勤改革的结果,而且已然成为后勤改革发展的方向。改革是后勤发展的必然之路,创新是后勤改革的灵魂,高校后勤社会化改革不仅是学校后勤单位名称和形式上的变化,更重要的是体制和机制上的创新;不仅仅局限于变革原有后勤单位的管理模式,而且还要发展和完善学校后勤保障体系;不仅满足于解决学校历史遗留问题,而且还要致力于服务于社会,实现学校资源和社会资源的共享共赢。实事求是,因校制宜,能够实现政府、社会、学校共赢的高校后勤社会化改革才是高校后勤发展的永恒动力和不竭源泉。

[关键词] 高校后勤; 创新; 社会化

[中图分类号] G472.2

[文献标识码] A

[文章编号] 1008-8105(2010)02-0102-04

一、高校后勤社会化改革成果、经验和问题分析

高校后勤社会化改革经历了机构改革、人事改革、资源重组、分配改革等改革,经历了成立、成长、发展、创新等阶段,取得了一定成果,积累了一些经验,但也还存在不少问题。

(一) 后勤社会化改革的基础性成果

1. 基本实现从内部服务型后勤向社会化后勤的转变。后勤改革的核心是体制改革,即转制。按照现代市场经济体制的要求,将过去的内部服务型单位后勤进行体制改革,使其从内部从属单位走向社会独立法人,从服务内部型走向开放社会型,实现后勤的社会化管理和社会化服务。

2. 初步完成从计划供给型后勤向市场经营型后勤的改革。由学校对后勤人员、经费、资源等的“单向”计划供给型,转变为学校开放后勤市场,经营后勤资源,后勤企业按照市场经济体制与学校之间进行“双向”市场经营活动。学校后勤建立了符合现代市场经济体制的承担学校资产经营和后勤保障

的企业法人治理机制,促进后勤服务体系成为规范的竞争主体。

3. 逐步实现从单一效益型后勤向多元效益型后勤的蜕变。随着后勤改革逐步与市场接轨,自然而然就产生了经济效益和社会效益。后勤人把追求服务效益、经济效益和社会效益作为自己的工作目标。进而言之,随着改革的不断深入发展,后勤人通过对服务效益、经济效益和社会效益的追求,从不协调和矛盾的碰撞中去努力寻求基本规律。

4. 从学校办“社会”向后勤产业化转变。我国高校的后勤改革,经历了从主体分离出来之后,使主体解脱办“社会”之苦的过程,随之发展后勤产业便迫在眉睫。因此,广大后勤人又提出后勤产业化的改革目标。随着产业化进程的深入,电子科技大学后勤在房地产开发、驾驶技术培训、信息技术开发利用、大型绿化工程设计施工等领域都有涉猎和发展。

5. 师生员工对后勤的理解方式发生了转变。后勤社会化后,师生员工更清楚地了解到学校的后勤不是免费的午餐,在享受后勤服务的同时,也是需要付出的。通过后勤社会化和市场化运作,师生员

[收稿日期] 2010-01-29

[作者简介] 郝钦伟(1966-)男,高级工程师,电子科技大学后勤管理处处长。

工的心态和思维方式发生了转变,更加珍惜现有的工作和生活。

(二) 后勤社会化改革的基本经验和体会

1. 学校领导对后勤工作的高度关注和大力支持是后勤事业发展的关键。后勤工作是学校整体工作的一部分,后勤工作必须有一个长期的、可持续发展的规划和行之有效的工作管理体系,学校领导给予的政策支持、经费保障以及各方面领导的理解和支持是后勤工作发展的关键所在。而且,甲、乙方由同一个校领导分管是学校后勤工作协同保障的重要保障,是学校决定得以贯彻执行的重要支撑。

2. 建设一支综合素质优良的后勤工作队伍是事业发展的组织保证。后勤工作,必须要有一支懂专业、会管理,有事业心、责任心和充满爱心的干部职工队伍。近年来,电子科技大学选拔了一批优秀的干部充实到后勤领导干部队伍中工作,效果十分明显;同时给予进人指标,从校内外选留、引进大学本科学生、研究生充实后勤队伍,给予后勤工作足够重视和支持。后勤通过“外引内培”,坚持进行组织队伍建设和培训是后勤工作得以变化发展的重要支撑。

3. 建立健全规章制度,管理制度化、规范化、科学化建设是后勤事业发展的措施保障。后勤事业是一个由后勤管理体系、保障服务体系有机结合的系统^[1]。后勤保障方面,主要实现对后勤保障的设施、设备、手段等物质条件的使用管理,同时包括固定资产管理、维修改造项目管理、非营利性经营项目管理、后勤财务管理等等,推行“双目标管理”和服务承诺制,做到制度化建设。特别是建立和通过ISO9001质量管理体系的认证是提高服务质量,服务程序科学化的重要保证。对此,笔者的体会是:复杂问题简单化,简单问题程序化,程序问题规范化,规范问题科学化。

4. 牢固树立“安全第一”的工作意识和“后勤工作无小事”的工作理念,是确保后勤工作安全、稳定和发展的思想保障。学校后勤安全工作涉及到食品卫生安全、生产安全、消防安全、施工安全、交通安全、学生公寓和教职工住宅安全、子弟校和幼儿园的校园安全、卫生防疫和医疗安全管理等方面。电子科技大学坚持实行安全工作“一把手”负责制,建立了一整套后勤安全工作组织领导体系,健全安全各类防范管理制度,强化安全意识教育,明确安全工作职责,及时消除安全隐患,建立安全工作应急机制,完善安全应急预案。只有这样才能确保后勤工作安全责任事故为“零”,这是后勤事业发展的基础和前提。

(三) 后勤社会化改革面临的难点

1. 不同利益群体对高校后勤改革的目标价值取向不同^[2]。对于国家而言,目的是突破高校后勤对我国高等教育发展的瓶颈制约;对于学校而言,其目标是利用市场机制减少对后勤资产的投入;对于后勤而言,则是转换管理与经营机制,在服务学校的同时走向市场;对于师生而言,其目标价值是享受优质低价的服务。不同利益群体的价值取向大相径庭,导致高校后勤社会化改革矛盾重重。

2. 面临着有偿服务和公益服务的两难选择^[2]。高校后勤社会化改革的指导思想是“处理好社会效益和经济效益的关系”,并且“坚持为教学、科研、师生服务的方向”。改革后成为自负盈亏的后勤实体,具有“经营性后勤”的特点。但与此同时,后勤必须为学校提供“公益服务”,又具有“政治性后勤”的特质。如此一来,高校后勤最终在设计转制为社会化上遇到体制障碍。

3. 面临人员负载沉重和人才资源匮乏的两难境地^[2]。传统的后勤管理体制下,后勤部门进人计划性差,造成高校后勤整体队伍文化水平低、职业素质差。高校后勤社会化意味着后勤实体逐步从学校教育事业系统剥离走向市场,后勤员工的分流就成为高校后勤社会化改革中无法回避的问题。同时,随着高等教育和学校的发展,收入分配政策逐步向教学、科研岗位倾斜,后勤职工与教学科研人员之间的收入差距拉大,客观上也制约了后勤企业从社会上招募优秀人才的力度。

4. 统筹规划与配套改革的协调问题^[2]。它包括:所有制关系与运行机制的改革配套,宏观管好与微观放活的配套,内部机制与外部关系的配套,运行机制改革中价格、税收和财务的配套,价格改革与薪酬体系的配套等等。层次多、要素多、涉及面宽,难于协同推进。

二、因校制宜,创新机制的后勤社会化改革实践

(一) 融入社会,提升品牌,幼教、小学、中学的社会化进程平稳

2006年,电子科技大学以幼儿园从学校南院迁建到东院家属区为契机,将原来福利性幼儿园改制,由后勤集团投入近700万元,建设改制为“电子科技大学实验幼儿园”。原幼儿园所属教、保员由后勤集团分流安置,集团采用新的用人机制,新招聘了一批新教师充实到新幼儿园。现在,该幼儿园无论是

硬件还是软件都是一流水准。

电子科技大学与成华区政府合作,子弟校与府青路小学两校合并共建为“电子科技大学附属实验小学”,交由政府全权负责办学、管理等。学校投入资金2000万元,用于新征土地7亩,修建教学大楼4000余平方米,区政府投入近300万元,改造“附小”设施设备。目前附小已经成功实现了“三个改变”:一是师资结构发生重大改变;二是生源结构发生重大改变;三是环境建设及社会影响发生重大改变。

电子科技大学通过与沙河校区所在辖区成华区政府协商,达成协议,将居住有学校1000多教职工的小区附近的华西中学挂牌成为“电子科技大学附属中学”,成为学校教职工子女就读初中、高中的直通重点中学,同样,学校给予了附中教师在住房、招生等方面享受与大学教师同样的待遇。由于新校区建设投入使用,学校同样通过与清水河校区所在地政府——成都市高新区政府协商,合作共建了电子科技大学实验中学。这是一所完全新建的以高中为主,兼顾初中的公办中学,2009年开始招收学生,所招学生中考成绩都在重点线以上。实验中学的建设已经走上了“电子科大化”发展之路,她们的后勤保障方面的工作是由学校后勤集团承担,一开始就深深地打上了电子科大的烙印。附属中学的挂牌,实验中学的合作共建,使学校教职工子女入学体系得以完善,这样的改革创新格局,无疑是多赢的,政府、学校、教职工及子弟、社会学生及家长、中小学教师等等都满意。

(二) 面向社会,引入竞争,医疗卫生事业搭建可持续发展平台

电子科技大学十分重视师生健康,高度重视学校卫生医疗环境条件的改善提升,在单位建制、干部配置、经费投入、用人机制等方面进行了改革。2006年,将校医院从后勤管理处的代管单位独立升级为副处级单位,实施差额拨款,独立核算,用人自主。3年来,学校投入近千万元资金用于购置医疗卫生仪器设备,引进了一批高水平医务人才和特色专科医生,在不断提高学校师生基础医疗条件和学校公共卫生需要的保障能力基础上,发展了口腔、运动保健等特色专科,校医院已经走上了一条以“全科医疗为基础,公共卫生为重点,特色专科为亮点,不断满足师生健康需要”的可持续发展新的平台。

三、大部制模式的探索^[3]

经过十余年的发展,电子科技大学在后勤社会

化模式的探索上始终未曾放松,十余年的实践,逐步总结出了后勤模式——大部制的雏形,是今后不断努力和发展的方向。

集后勤管理、后勤保障、环境维护、安全管理、资产经营、物业管理(公房、教职工住宅、学生公寓)、饮食供应、医疗卫生等学校运行条件保障管理、服务等职能于一体的大部制,从职能上可分“保障管理型”、“经营服务型”两个部分,旨在形成高效、科学的效能管理体系,形成“一个集团公司,多个经营实体”的企业化管理,市场化的运行机制。双校区运行情况下,可以将保障部分的职能按校区分解为两部分,承担各自校区的保障职能。大部制模式命令统一,责权分明,指挥及时,既能优化后勤资源配置,满足学校办学需要,又能为对外发展和拓展留下充足的架构空间。

(一) 大部制设计的基本原则

机构设置的原则是“单一部门小机关、多个公司大实体”,做到管理部门单一、人员精炼,保障实体企业化。追求的目标是构建“集约管理、高效运行、科学发展”的管理机制。达到“机构精简、管理规范、安全和谐”的目的。因对外或对口工作需要可以继续保留原相关单位或加挂相应机构的牌子。

(二) 大部制设计的职能划分

后勤保障部代表学校对外行使经营学校后勤资源、管理学校后勤市场的权利,负责对进入学校提供服务的社会实体进行管理,以独立法人资格对外拓展校外市场,开展经营活动。其中管理科室部分负责资产管理、业务指导、服务质量监督、工作绩效考核、生产安全监控以及后勤文化建设;保障实体饮食服务、物业管理服务、交通运输服务、数字化管护、医疗卫生服务等各项具体业务的实施。

(三) 大部制设计的基本运作流程

后勤保障部在学校领导下负责后勤保障相关职能^[1],统一指挥、统一调配、统一监控、统一考核。经费可以由学校予以确定,后勤保障部统一安排,内部闭合运行,或者学校提供必要的后勤经营性资产(资源),由后勤保障部经营并承担学校后勤保障任务^[3]。运行机制分两个层次设计,第一层是管理部分——事业科室,主要职责是提出工作计划和工作目标,制定管理办法和考核标准,对执行实体进行监督、控制和考核,科室之间在后勤保障部的领导和统一管理下,分工合作,是内部循环和控制系统。第二层是执行部分——企业实体。以企业实体的形式或合约的方式,具体执行和完成相关后勤保障部下达的工作任务。各实体独立运行,服从后勤保障部的指挥和管理,服务于学校。

四、结束语

高校后勤改革发展的最终目的是要不断满足学校教学、科研的需要,不断改善师生学习、生活的条件。后勤工作以服务为宗旨,但同时高校后勤兼有政治性和经营性双重属性,发挥着先行作用、基础作用和保障作用。保障作用既是后勤工作职责所在,又是学校发展的必然要求,后勤人义不容辞地履行着职责,发挥着作用,师生们都有切身体会。作为学校,应该也必须思考和研究解决对承担学校办学和发展起到后勤保障的后勤人又如何得到有效保障的问题,尤其是大量外聘员工的保障问题。这一课题,还需要人们共同探讨解决。特别值得一提的是在08年,四川汶川“5·12”大地震中,后勤人冒着生命危险在第一时间抢救疏散学生,在第一时间切断和关闭危险源,还冒着余震危险准时开出一顿晚饭,夜以继日抢修检修排除危险让学生开

课……这一切,都是因为后勤人,学生和学校才得以安全稳定。

参考文献

- [1] 张凤昌, 吉俊民, 王艳. 新时期清华大学后勤的改革与发展[J]. 中国高等教育, 2005, (9): 20-22.
- [2] 李晶. 高校后勤社会化改革的难题与破解[J]. 东北财经大学发展研究参考, 2006, (5): 不祥.
- [3] 余敏明, 郝钦伟. 高校后勤“大部制”架构设计[J]. 电子科技大学学报(社会科学版), 2008, (6): 102-104.
- [4] 董长胜. 高校后勤社会化改革的探讨[D]. 长春: 东北师范大学, 2006.
- [5] 周伟亚. 高校后勤社会化改革战略模式选择[D]. 长春: 吉林大学, 2006.
- [6] 王守军. 高校后勤改革探索[M]. 北京: 清华大学出版社, 2003.

Practice and Study of Logistics Socialized Reform

HAO Qin-wei

(University of Electronic Science and Technology of China Chengdu 610054 China)

Abstract The form of university logistics has been more than a decade and the achievements are obvious, not only in providing guarantee to teaching, research and services for teachers and students, but also promoting the school's operating conditions, education environment, and faculty improvement in living conditions and making contributions to promote university development. "Let the students enjoy the logistic results of the reform" not only has become a college logistic system reform results, but also the direction of logistics reform and development. Reform is an inevitable approach of logistics development, and innovation is the soul of logistics reform. The university logistics socialized reform is not limited to the name and form changes, more importantly, the innovation system and mechanism; not only changes the original management model, but also develops and improves the university logistics guarantee system; it is not satisfied with the solution of school problems left by history, but also is committed to serving the community, schools and social resources to achieve a shared win-win situation.

Key words university logistic; innovation; socialization

编辑 刘 波