

辉煌5年路

首都师范大学后勤集团五年工作回顾

(2001—2005)



首都师范大学后勤集团
二〇〇六年一月

诚信、优质、和谐

——首都师大后勤集团之歌

听着同学愉快的歌声，
迎着老师满意的笑容，
匆匆而去的是我们辛勤的身影；

看着校园一天天变美，
憧憬母校的灿烂前程，
一草一木都融进了我们的爱 and 情。

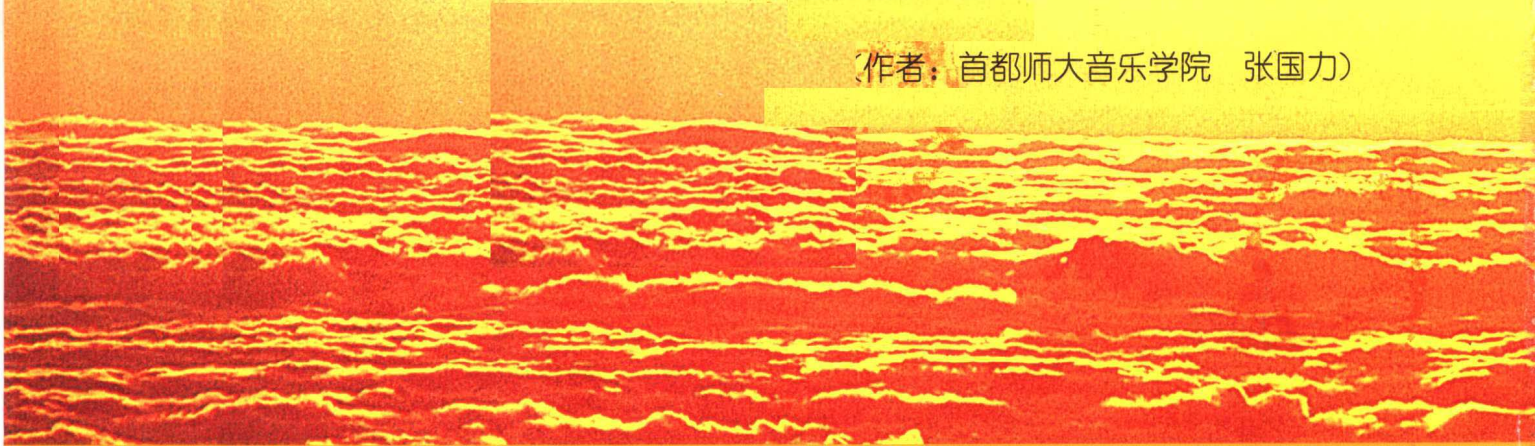
以人为本，诚信高效，
优质和谐，服务大众，
我们是首都师大自豪的后勤员工。

送走了一届届毕业生，
迎来了一张张新面孔，
忙忙碌碌的是我们热情的身影；

为首都建设增光添彩，
为教育事业建业立功，
埋头苦干甘心当好普通一兵。

以人为本，诚信高效，
优质和谐，服务大众，
我们是首都师大自豪的后勤员工。

〔作者：首都师大音乐学院 张国力〕



序

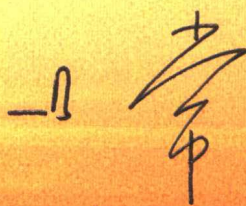
时光似箭，日月如梭。转瞬间，首都师范大学后勤集团已经走过了五年的发展历程。五年来，后勤集团在学校党委的领导下，按照《首都师范大学后勤社会化改革方案》的要求，坚持从实际出发，积极推进改革，在不断提高服务质量、切实加强内部管理、积极构建集团文化等方面狠下功夫，形成了服务宗旨明确、内部管理有序、资源充分利用、整体实力较强的和谐稳定、健康发展格局。

集团的成长和进步，凝结着全体后勤人的艰辛汗水与不懈努力，更离不开各级领导的关心指导以及师生员工的鼎力支持。在庆祝后勤集团成立五周年的喜庆日子里，我们向所有关心和支持后勤集团建设与发展的各级领导表示真诚的感谢！向所有为后勤集团建设与发展辛勤工作的同志们致以崇高的敬意！

春华秋实，岁月如歌。回首往事，一帧帧，一幕幕，令人感慨万千，难以忘怀。为了纪念五年来的成长历程，记住五年来所走过的道路，后勤集团编辑出版了这册《辉煌五年路》。愿这本书中所记录的点点滴滴，能让我们在往事中体味改革的艰辛，能给我们带来美好的回忆，并且在满怀热情与希望之中，翘首期盼更加美好的，属于首都师大、属于首都师大后勤人的未来！

祝愿后勤集团工作蒸蒸日上，充满活力，百尺竿头，更进一步！

首都师范大学副校长



二〇〇六年一月

目录

- 一、领导寄语 ····· 2
- 二、珍贵镜头 ····· 5
- 三、工作回顾 ····· 7
- 四、活动报道 ····· 21
- 五、理论探究 ····· 40
- 六、成果点滴 ····· 66

领导寄语

以服务学
校为己任，
开拓进取，
谋集团发展
新篇。

刘利华

贺后勤集团成立五周年

坚持改革方向
提高服务质量
促进学校发展

许祥原
二〇〇二年元旦

深化后勤改革，
提高员工素质，
提升服务质量，
促进学校发展。

赵文
二〇〇六年一月。

高效管理 优质服务
以师生为本 创新型后勤

陈宇 2006.1

建设高校
服务师生
后勤保障
不可或缺
刘新成

携手并进，开拓创新
共建美好家园

王万良 2006.1.2

后勤兵 做 如后勤。
前功匠

周进波
二〇〇六.元.

宫辉力
2006.元旦

把方便送给师生

再接再厉.再创佳绩

把困难留给自己

恭祝后勤集团成

立
常

立五周年

林慕善

珍贵镜头



后勤集团的发展得到了各级领导的关心和支持。



2001年1月，首都师范大学后勤集团正式成立。



2005年6月，后勤集团通过ISO9001：2000质量管理体系认证。



后勤集团是一个团结向上，和谐融洽的集体。



首都师范大学后勤集团五年工作回顾

后勤集团始终坚持为学校 and 师生员工服务



后勤集团2001年工作总结

柏万林

2001年，是首都师范大学后勤集团发展史上开篇之年。在第一年试运行期间，后勤集团全体干部和职工在校党委正确领导下，认真学习努力实践邓小平理论和江总书记“三个代表”的重要思想，认真学习和贯彻上级关于高校后勤社会化改革有关文件，团结一致，努力工作，积极探索，大胆实践，基本上完成了学校交给的任务，后勤社会化改革取得了预期的效果。既做到了探索努力探索后勤社会化改革途径，又做到了优质高效的保障学校后勤服务。

一、对高校后勤社会化改革的探索

（一）建立适合的机构设置

根据校党委关于后勤集团机构组成要“精干、高效”和“从实际出发”的要求，在认真调查研究和充分讨论的基础上，我们提出了后勤集团十个中心（饮食服务中心、安安物业管理中心、校园管理服务中心、动力运行服务中心、修建中心、学生公寓管理服务中心、运输服务中心、幼儿教育中心、东区管理服务中心、生活服务中心）和两部一室（经营管理与开发部、财务部、办公室）的机构设置方案，并得到了学校的批准。

经过一年的实践证明，后勤集团机构设置方案是正确的，集团机关和各中心均较好的履行了各自的职责，保证了各项工作的正常运行。

（二）建立新的用人机制

后勤集团建立后，必须开启新的用人机制，选好人、用好人，是后勤集团发展的关键。

首先，按照“自愿；年富力强、文化水平高；具有敬业精神；留有余地”的指导思想进行了干部聘任。由主管校长、人事、财务、组织、校办、后勤办、集团组成聘任小组，采用无记名投票办法选拔，对中心副主任以上的干部进行了聘任。目前，集团共有中心副主任以上干部24人，其中21人具有大专或相当于大专以上水平，占干部总数的88%，12人在45岁以下，占50%。在后勤集团试运行期间，这些干部认真负责、兢兢业业、吃苦耐劳、团结协作，发挥了骨干和带头作用。

员工聘任是社会化改革的重点。在员工聘任工作中，我们认真实行了“双向选择，竞争上岗”和“平稳过渡”的原则”。聘任工作先后进行三次，第一次聘任272人，第二次聘任9人，最后一次聘任3人，共计聘任284人，占应聘人数的100%。另外有一人自谋职业。

2001年的聘任工作，我们认真执行学校关于社会化改革的有关文件（包括未被聘用人员，除工资外没有岗贴、半年后发部分工资、一年后自谋职业），加上大量思想政治工作，即把聘任工作同转变职工的思想观念相结合，效果是十分明显的。通过聘任，后勤职工对工作岗位有了新的认识，加强了责任心，对服务工作有了新的认识，加强了服务意识。

（三）建立合理的分配办法

后勤社会化改革是一场深刻的革命，建立新的、合理的分配制度是其核心内容之一。为此，我们依照“职工分配依据所聘岗位职责、工作业绩，拉开档次，打破平均主义”的原则，从实际出发，制定了基本工资 + 岗位工资 + 效益工资的分配办法。基本工资保留人事处核定的基本数额，体现后勤职工的历史贡献；岗位工资依据岗位性质确定，反映现实业绩；效益工资根据各单位效益进行核算，鼓励各单位努力工作。通过一年的实践，证实了这种分配办法的合理性，一方面保证了平稳过渡的原则，另一方面鼓励了职工努力工作。

（四）通过各种方式转变职工观念

在后勤社会化改革的过程中，通过聘任等工作后勤职工的思想观念有了一定的转变，但仍不能适应改革的要求。为此，在转变职工观念工作中集团及各中心采取了很多有力措施。集团于2001年4月开展了质量服务月活动，提出明确要求，结合实际工作，通过总结、表彰等形式，进一步提高了服务质量。大运会及“211”项目验收期间，又强调搞好服务做贡献。

各中心在转变职工观念中采取了很多好的办法。饮食服务中心积极组织职工进行卫生知识培训、成本核算培训及厨艺技能培训，通过这些培训加强了职工的经营管理意识和服务质量意识。校园管理中心聘请专家为职工举办讲座，涉及到了为全体职工经受后勤社会化发展趋势、为绿化工讲授绿化专业知识、为值班员讲授人际关系知识等方面，均取得了很好的效果。物业管理中心通过对职工进行物业管理执业证书的培训和定期的研讨等形式，重视职工向物业管理专业化的方向发展。修建中心在实际工作中，通过实践教育职工提高技术水平、提高服务水平等等。这些工作为转变职工观念起到了很好的作用，取得了良好的效果。后勤集团的服务意识增强了，服务质量较之以前有了提高。

（五）强化管理，确保后勤集团稳步运行

后勤集团工作运行中坚持“地域化管理，专业化维护”的原则（即服务管理按辖区负责，维护工作发挥专业化特长）。在工作分工中坚持“具体化分，明确职责，加强监督，互为甲乙方”的原则。

财务管理是集团这个大实体的核心部分，目前实行：统一领导，一级核算，集中办公，二级管理的体制。各中心实行了独立核算，自负盈亏。各中心既要承担工作任务，又要承担工作支出，承担各自人员奖金和福利，加强成本核算，提高经济效益，不吃大锅饭，不搞一平二调。

通过一年的强化管理，集团根据实际情况，对各中心的任务做了具体划分，各中心又根据自己工作范围制订了岗位职责，管理制度和奖惩办法，力争做到任务落实、责任到人，做到了明确岗位职责，做到任

务落实,保证了工作正常运转,一年多来未出现任何问题。

二、优质高效保障学校后勤服务

高校后勤社会化改革的目的是为学校提供更好的后勤保障服务,为学校的发展提供更加广阔的空间。后勤集团在试运行的第一年中,一方面努力探索后勤社会化改革的途径,另一方面,更加注重加强对学校的后勤服务保障。

各中心都非常清楚校内市场是自己发展的基点。因此,各中心都注重了加强对校内市场的培养。一方面,各中心加强内部管理,不断提高服务质量,培养现有市场的发展;另一方面,各中心也非常重视对市场的开发。

后勤集团在过去的一年中,优质高效的保障了学校的后勤服务。

(一) 确保学校教学、科研及师生生活的正常运转

动力运行服务中心克服经费不足、设备老化等多种困难,共排除了水、电、暖日常运行中报修故障11127次,并且完好率和及时率得到了很大幅度提高。安安物业管理中心“以业主和住户至上,服务第一”为宗旨,在一年当中增加绿地面积近2000平方米,电梯未发生一次停梯事故,第一、第二物业部的工作得到了住户的认可。校园管理中心2001年绿化工作时间紧、任务重,全年完成绿地面积7000多平方米,种植乔木160株,种植绿篱543米,花灌木650株,安装围栏590米,繁殖花卉15000多盆;在教学楼管理工作中校园管理中心也出色的完成了任务。

在学校日常运行中,后勤集团发挥了重要的作用,各中心努力的用改革的精神教育广大职工,转变服务观念,使后勤改革成果在学校的运行服务得以体现。

(二) 确保重点工作、重大活动的后勤保障

今年“大运会”、“211九五项目验收”工作是学校的重点工作,作为后勤集团有义不容辞的责任,后勤集团相关的中心如:校园管理服务中心、动力运行服务中心、饮食服务中心、安安物业管理中心、运输服务中心等调集本部门的技术好、思想素质高的职工确保这些大型活动的后勤服务保障。

东区管理服务中心今年接收的两幢住宅楼的物业管理工作对他们来说是一个考验,中心调集精兵强将,在兄弟单位的协助下,出色的完成了任务,为住户的顺利入住打下了良好的基础,得到了住户及领导的好评。

在学校各项大型重点工作中,后勤集团给予了重要的后勤保障,为学校的发展和建设做出了巨大贡献。

(三) 积极开拓市场,创造良好的效益

高校后勤社会化的重要途径之一就是使后勤服务单位自己拥有“造血”功能。后勤集团组织各中心积极培养市场、开发市场,先以占稳校内市场为主要工

作重点,为此作了很大的努力。修建中心加强工程质量管理,2001年优质的完成了六十余项工程,完成总产值近900万元,利润250万元。动力运行服务中心在保证学校正常运行的同时,共完成大小233项工程,完成产值1200万元,利润200万元。

三、试运行一年的体会

(一) 集团的发展靠学校的政策支持和兄弟单位的支持

后勤集团发展到现在没有学校政策的大力支持是不可能的,没有后勤办等兄弟单位的大力支持也是不可能的。后勤集团在今后的发展中希望得到领导及兄弟单位的更加大力度的支持。后勤社会化改革是个长期渐进的过程,从目标上讲有初级、中级、高级之分,从时间上讲有近期、中期、远期之别。基于我校后勤集团的历史和现状(人员负担重,人员结构层次低,尚无资产,同母体似脱离未脱离),对后勤集团的发展给予大力的支持也是必要的。例如,给予集团相对的市场保护政策、给予集团合理的资产、资源、财务、人事、收费标准等政策。

(二) 坚持“三服务、两育人”的后勤服务宗旨,为学校提供良好的后勤保障

学校是后勤集团主要的服务对象,后勤集团应该坚持“三服务、两育人”的后勤服务宗旨,为学校提供良好的后勤保障,应当充分发挥后勤集团的主人翁作用。尽管由于分工不同,后勤集团作为乙方存在,但它依然承担着许多管理任务,它依然是学校的主人,无论是在作用方面,还是在责任方面,都是社会企业所不能代替的。学校也应该相信后勤集团有这个能力去完成学校的后勤保障。因此,凡是其能够完成的任务,或历史上已经承担的任务,可以交给集团完成。这不仅是对集团的支持,更是对改革的深刻理解。

(三) 集团自身存在的问题

近一年来,在李校长的直接领导下,集团努力工作,取得了一定成绩,但依然存在不少问题,主要是:

市场意识、竞争意识不强,相当一部分干部、职工存在依赖思想。

集团内部管理不够统一。无论是分工、协调、制度方面服务质量和水平都有待于提高。

尽管做了较大努力,校际联合、行业联合、新的经济增长点尚无着落。

我们将进一步认真学习,努力工作,把后勤集团工作搞好

总结2001年的工作,既有风风火火改革的辛苦,又有累累硕果收获的喜悦;既有很多成功的经验总结,也有不少可以汲取的教训;总之2001年后后勤集团的发展为我校后勤社会化改革开了一个好头。展望2002年,高校后勤社会化面临着更加严格的挑战,后勤集团会在校党委的正确领导下,团结一致,奋力拼搏,为学校的体制改革划上更加灿烂的一笔。

后勤集团2002年工作总结

柏万林

首都师范大学后勤集团成立于2001年1月，已经走过近两年的发展历程。首都师范大学后勤集团的建立，标志着我校后勤社会化改革取得了阶段性的成果——我校后勤服务部门基本上从学校行政系统中分离了出来。

在近两年的时间里，后勤集团全体干部和职工认真服从校党委的领导，以“三个代表”的思想作为指导，坚决贯彻执行上级关于高校后勤社会化的改革精神，脚踏实地，努力探索，在完成学校后勤改革阶段性任务的同时，为学校的教学科研工作提供了良好的后勤服务环境，为学校的发展和稳定做出了很大贡献。

一、遵循高校后勤服务规律，坚持高校后勤服务宗旨

后勤集团是在学校原有服务部门基础上建立的学校后勤服务实体，是一种新的后勤服务保障模式。后勤集团领导班子清楚的认识到后勤集团经济属性和教育属性并存的特性。后勤集团具有经济属性，它不仅要挣钱养活近300人原有后勤职工，还要支付500多临时工的工资，更重要的是还要保证国有资产保值增值。后勤集团还具有教育属性，且不说后勤集团现在还是学校的一部分，仅就后勤集团的主要市场和客户全部来自学校这一点，就注定后勤集团应该具有教育属性。为此，后勤集团领导班子明确提出了继续坚持“为教学、科研和师生服务”的宗旨。

两年来，后勤集团坚持“为教学、科研和师生服务”的宗旨，融入到了学校的整体发展中，为保障学校的稳定发展不计代价、任劳任怨，作了很大努力。在学校承办的各项大型活动中，后勤集团一马当先，为各项活动提供了优质的饭菜、良好的环境、安全的动力保障，做到了万无一失，让领导放心满意。在日常工作中，后勤集团各服务部门，坚持保障运行，做到有问必答，有求必应，重塑了后勤服务部门的服务形象。为了进一步提高服务质量、加强服务意识，后勤集团分别于2001年4月和2002年4月连续开展了“质量服务月”的活动，通过活动强化了职工岗位责任意识，大大提高了服务质量。

二、坚持高校后勤社会化的改革方向，积极探索改革之路

后勤集团是后勤社会化改革的产物，积极探索和实践高校后勤社会化改革的道路，也是后勤集团职责之一。首都师范大学后勤集团从成立之初到现在近两年的时间里对后勤社会化改革也作了大胆的尝试。

（一）努力转变观念，建立新的用人机制

高校后勤社会化改革首先带来的是人事制度改革，要改变原来行政体制下用人重身份、轻能力；懒散疲沓；无竞争意识等不良现象。后勤集团企业化运作，目的就是要引入竞争机制，实现优胜劣汰，实行

能者上，庸者下的用人机制。首都师范大学后勤集团建立也必须开启新的用人机制，选好人、用好人，将是后勤集团发展的关键。在这一思想指导下，后勤集团根据《首都师范大学后勤社会化改革方案》制定了《首都师范大学后勤集团人事管理办法》。

在后勤集团中心主任、副主任的聘任过程中实行了竞聘上岗的办法。按照“自愿；年富力强、文化水平高；具有敬业精神；留有余地”的指导思想进行了主任、副主任的聘任。当时共聘有中心副主任以上管理人员24人，其中21人具有大专或相当于大专以上水平，占总数的88%；12人在45岁以下，占50%；副处级以上干部5，占20%；工人2人，占9%；在后勤集团试运行期间，这些干部认真负责、兢兢业业、吃苦耐劳、团结协作，发挥了骨干和带头作用。

在员工聘任工作中，我们认真实行了“双向选择，竞争上岗”和“平稳过渡”的原则”。把聘任工作同转变职工的思想观念相结合，效果是十分明显的。通过聘任，后勤职工对工作岗位有了新的认识，加强了责任心，对服务工作有了新的认识，加强了服务意识。

（二）建立合理的分配制度

紧随后勤人事制度的改革而来的是分配制度的改革。对后勤社会化来讲，建立新的、合理的分配制度是其核心内容之一。为此，我们依照“职工分配依据所聘岗位职责、工作业绩，拉开档次，打破平均主义”的原则，从实际出发，制定了基本工资 + 岗位工资 + 效益工资的分配办法。基本工资保留人事处核定的基本数额，体现后勤职工的历史贡献，同时也保持了后勤队伍的稳定；岗位工资依据岗位性质确定，反映现实业绩；效益工资根据各单位效益进行核算，鼓励各单位努力工作。通过一年的实践，证实了这种分配办法的合理性，一方面保证了平稳过渡的原则，另一方面鼓励了职工努力工作。

（三）建立适合的组织机构

后勤集团根据校党委关于后勤集团机构组成要“精干、高效”和“从实际出发”的要求，在认真调查研究和充分讨论的基础上，提出了十个中心（饮食服务中心、安安物业管理中心、校园管理服务中心、动力运行服务中心、修建中心、学生公寓管理服务中心、运输服务中心、幼儿教育中心、东区管理服务中心、生活服务中心）和两部一室（经营管理与开发部、财务部、办公室）的机构设置方案，并得到了学校的批准。

后勤集团的机构设置是在原来后勤小机关，多实体的基础上进行设置的。在成立后勤集团后，根据小机关大实体的后勤改革模式的要求，对各后勤服务部门的职能进行了微调，尽可能的保证各服务单位的服务范围，以保障后勤集团发展初期的平稳过渡。经过近两年的实践证明，后勤集团机构设置方案是正确

的。后勤集团在近两年的发展中,集团机关和各中心均较好的履行了各自的职责,保证了各项工作的正常运行。这也为今后进一步深化改革奠定了坚实的基础。

(四) 加强财务管理

财务管理是后勤集团这个大实体管理的核心部分,目前后勤集团实行的是统一领导,一级核算,集中办公,二级管理的体制。各中心既要承担工作任务,又要承担工作支出,承担各自人员奖金和福利,加强成本核算,提高经济效益,不吃大锅饭,不搞一平二调。在这种财务管理模式下,后勤集团各中心很快的实现了独立核算,自负盈亏。

三、通过各种渠道做好岗位培训,进一步提高后勤服务水平

各中心在转变职工观念中采取了很多好的办法。饮食服务中心积极组织职工进行卫生知识培训、成本核算培训及厨艺技能培训,通过这些培训加强了职工的经营管理意识和服务质量意识。校园管理中心聘请专家为职工举办讲座,涉及到了为全体职工经受后勤社会化发展趋势、为绿化工讲授绿化专业知识、为值班员讲授人际关系知识等方面,均取得了很好的效果。安安物业管理中心致力于通过ISO9000质量管理体系认证,对职工进行物业管理执业证书的培训,使我校物业管理向专业化的方向发展。修建中心在实际工作中,通过实践教育职工提高技术水平、提高服务水平等等。这些工作为转变职工观念起到了很好的作用,取得了良好的效果。后勤集团的服务意识增强了,服务质量较之以前有了提高。

两年来,在校党委领导下,我们团结一致、努力工作,取得了不少的成绩,然而,由于种种原因,依然存在许多问题。

一、集团定位问题

后勤集团定位问题是指我们学校范围内怎么理解后勤集团的性质的问题。这个问题是直接关系到集团的运行,关系到学校各个部门怎样掌握政策的问题。如果对集团的定位把握不好,会给集团的发展带来极其不利的影响。

《北京高等学校后勤社会化改革规划》中对后勤实体是这样定义的:“将学校后勤于学校行政管理分离,形成各类独立经营、自负盈亏的后勤服务实体,各类后勤服务实体自行定岗定员,实行干部聘任制和全员劳动合同制,企业化管理,收费服务,从而实现后勤管理运行机制的根本转变。”《首都师范大学后勤社会化改革方案》中这样表述后勤实体,“首都师大后勤服务(集团)公司,是学校控股的有限责任公司,具有独立法人资格,自主经营,自我发展,自我约束,自负盈亏。”依据这两个文件的表述,似乎后

勤集团的性质已经很明确了,两年来,后勤集团一直都在向这个方向努力。

然而,在实际工作中后勤集团的定位问题并没有解决,后勤集团还不能按照企业的模式运作,算不上是个企业。主要体现在下面几个方面。

首都师范大学后勤集团虽然成立了,但是客观的讲后勤集团还不具备企业的资质,还不是一个企业。

在资产问题上,学校对原有后勤所使用资产没有明确界定,后勤集团没有资产,所谓实体只是一个空架子。后勤集团徒有虚名,与社会化改革的目标还有相当长的一段距离。资产问题是后勤社会化的关键问题。没有资产,就无法建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业,就没有市场的准入证,就不能参与市场竞争。两年来,为落实学校文件精神,我们曾几次试图成立如修建公司、安装公司等几个企业,或是因为资产问题,或是因为职工能否入股问题而搁浅。我们也曾以我们的优势参与社会某方面的竞争,也因无资质和力量不足而被拒之门外。

(一) 责、权、利统一方面

后勤集团成立,标志着集团可以按照“小机关,大实体”企业化的方向运行,可以或应该自主经营。集团作为一个实体服务于学校,应当履行自己的职责,同时也应该得到权与利的必要保障。然而两年来,尽管我们努力工作,由于甲乙双方职责不明确或不合理,造成不少工作耽误,或是做了群众也不满意。例如后勤集团承担着学校后勤方面的各项任务,但除了仅有的部分维修费用之外,其它费用并没有交给集团。集团遇到问题就请示报告,等待批复,办事效率极低,出了问题根本说不清责任。

(二) 服务付费方面

后勤经费从“经费划拨制”到“服务付费制”是后勤社会化的标志。正确对待“服务付费”问题是对后勤集团定位正确认识的表现形式。所谓“服务付费”就是以市场价格为基础,对后勤集团为学校所作的服务支付费用。然而,目前我们学校对“服务付费”一直理解不一,到对后勤集团所提供的服务没有按照市场标准进行评价,仍然按照改革之前的划拨经费的标准给予后勤集团服务费用。去年,集团努力工作,不向学校返还工资,才保持基本持平;而今年,需要返半年工资,但拨付的服务费并没有多大增加;另外,收费标准和收费管理办法基本上还是老办法,这样导致工作困难重重。这种付费方式体现出学校对后勤集团的定位还没有一个正确的认识,仍然把集团当作行政单位来看待。

二、学校政策问题

(一) 人事政策方面

人员负担是后勤集团最大的负担,由于历史的原因,原后勤队伍过于臃肿,工程技术人员和管理人员

极度缺乏。后勤集团成立时,出于学校稳定的大局,全部消化吸收了原有后勤人员。但这个包袱太沉重了,后勤集团现有279人正式在岗,45岁以上的199人,45岁以下的仅80人。随着近几年国家政策的调整,这些人员的工资不断上扬,远远高于社会同类人员水平。然而,就目前学校的人事政策来看,老人减不下去,新人引不进来。导致后勤集团人员年龄高、学历低、工资高、能力差,这对一个新成立的实体来讲这是致命的弱点。不用说做好工作,就光筹集这些人的工资、奖金,就是个大问题,近300人的工资奖金,一年就要900万元。

人事政策另一个方面的问题是后勤管理干部待遇和补充问题。后勤集团干部岗位实行的是无级别管理,各种待遇与学校机关、教学科研单位干部反差很大,干部们对改革信心不足。虽然集团实行了老人老办法的政策,但是后期集团的岗位与学校的岗位不接轨,也没能给后勤干部吃下定心丸。干部从长远考虑不安心,而且也无人愿意到后勤集团来。我们缺少年轻管理干部,近一年来,我们一直在物色,至今无一人愿来。干部问题制约着集团的发展。

(二)“扶上马,送一程”一贯性方面

“扶上马,送一程”,是学校对后勤社会化改革中新成立的后勤实体应该奉行的原则。后勤社会化成立了后勤集团,不能马上来一个180度的转弯,认为后勤从一个贴钱的包袱变成了一个赚钱的机器,这是不切实际的。现在学校的一些优惠政策不能很好的坚持。如学生住宿费的划拨问题,第一年还实行全额划拨,今年却只给一部分,并且政策改变之前没和后勤集团进行协商,给集团执行工作计划带来很大的困难。后勤集团的发展是需要过程的,学校的优惠政策是需要坚持一段时间的,“扶上马,送一程”是必要的。比如在招标工作中,学校应当接受后勤集团的现实,不应过渡的强调资质问题,对后勤集团参与竞标应当给与照顾。又如在人事政策方面也应当进一步制定优惠政策。

三、规范分离问题

去年我校进行后勤社会化改革,成了后勤集团,但和规范分离标准相比,我校的分离依然存在较大差距,对外接待、留学生公寓等应同时分离出来的后勤服务单位并未实现分离。同时校内许多单位依然存在着第二后勤,有的单位又新增了第二后勤。这些情况对后勤集团这个新生事物的发展是很不利的因素。首先,后勤集团失去了一块有利的市场,对后勤的经济增长很不利。另外,第二后勤的存在导致了学校一部分后勤人员仍然吃着皇粮搞创收,这对已经剥离的后勤人员来讲有一种失落的感觉,导致后勤集团人员队

伍的不稳定,是后勤集团人员不能全心全意的致力于集团的发展建设。

四、集团自身问题

近两年来,集团虽然在后勤社会化改革等方面作了很多的努力,取得了一定成绩,但依然存在不少问题。问题主要是:思想上还不能很好的适应改革形势,市场意识、竞争意识、成本核算意识、集团意识还不强,存在依赖思想;集团内部协作意识差,存在本位主义,分散主义、小团体主义倾向;尽管做了较大努力,校际联合、行业联合、新的经济增长点尚无着落。

高等学校后勤社会化改革的方向是不可转变的,首都师范大学后勤集团的发展适应了改革的需要,也适应了学校实际情况的需要,为了保持我校后勤社会化的改革发展步伐,校党委、校领导应当进一步制定有力政策支持后勤改革,扶植后勤集团的发展。

一、实事求是的确定后勤集团阶段性发展的目标和地位

高校后勤社会化改革是渐进的,后勤集团的发展具有阶段性。尽管两年来集团不断努力,进行了不少的尝试,但目前其尚无企业资质,人员负担过重,还不能算是一个真正意义上的企业。学校应该从实际出发,确定对集团的各项政策。与此同时,积极研究和解决问题的办法,如资产管理问题、资质的问题、人员问题等等,为其成为企业创造条件。

二、进一步明确甲乙双方职责,做到责权利统一

后勤社会化改革,使学校后勤形成了甲方、乙方之分,甲乙双方应当各司其职,分工明确。甲方应代表学校,行使管理、监督、检查的职责,乙方应充分发挥主人翁作用,高质量完成学校交给的各项任务。双方应当以协议形式规定各自责权利,应当认真签订和履行协议。协议中要将交由后勤集团完成的任务全部纳入协议,任务落实,责任明确,责任、权力、义务相统一,特别是经费与任务相统一。简化办事程序,提高办事效率。同时,要充分发挥后勤集团主人翁作用。尽管由于分工不同、后勤集团作为乙方存在,但它同社会企业不同,依照承担许多管理任务,依然是学校的主人。因此过渡时期内,应采取相对的保护政策。

三、进一步完善优惠政策，扶植后勤集团的发展

首都师范大学后勤集团是刚刚剪断“脐带”与学校“母体”分离的“新生儿”，它是一个“发展中”的独立经营，自负盈亏的实体，它还需要“母体”的继续帮助和支持，以适应新的环境。后勤集团一直以“不计代价”的原则为学校提供服务保障，不可能有较多的积累，学校还应该给予进一步完善优惠政策扶植其发展，使其健康成长。

（一）目前尚属改革初期，可否继续明确扶植政策，在日常服务和工程方面，对市场予以一定保护。如工程方面，可否规定一定数额范围内，由集团完成。

（二）进一步帮助集团解决人员负担重这一问题，是否可以出台一些优惠的人事政策。如提前退休政策，以减轻集团人员负担，使其有能力吸引一些外来管理和技术骨干。

（三）考虑到集团长远发展，是否允许集团接纳或学校安排极少部分应届毕业生或调派部分人到集团工作。

（四）为使干部安心工作，与老人老办法接轨，建议制定一个可操作的后勤集团干部管理办法。

四、实现后勤服务单位全部规范分离

多年的后勤社会化改革的探索与实践证明，高校后勤服务单位与学校分离，实现后勤服务社会化是符合教育规律的，给高等教育的发展带来了更大的发展空间。实现后勤服务单位的全部分离可以使学校腾出全部精力来致力于教学科研工作；同时分离出来的后勤服务部门实行企业化管理，可以向学校提供更加规范的后勤保障服务。

实际上高校后勤的剥离实际上不是绝对的剥离。从经济关系上说，后勤实体是学校的实体，《首都师范大学后勤社会化改革方案》中明确把后勤实体描述为“是学校控股的有限责任公司”，这是任何人都不可以更改的。从工作任务来讲，后勤实体虽然管理体制变了，运行机制变了，但它的宗旨依然是“为教学、科研和师生服务”，这和学校的中心任务是一致的。从感情上来讲，后勤与学校的感情是难以割舍的，双方相互依存，学校离不开后勤实体的服务，后勤实体离不开学校这个市场，也需要学校继续关系和支持。有人形象的说，剥离后的后勤实体与学校是“母与子”的关系，剥离后的后勤实体只是割断了与母体联系的“脐带”，那种“血缘”关系是割不断的。

所以，学校应该放心大胆的把所有后勤服务单位都分离出来，走社会化的路子。一方面，学校可以获得更加规范的后勤服务，另一方面，也壮大了现有后勤集团的实力，促进后勤集团的发展。

后勤集团发展的两年来，取得了不小的成绩，有目共睹。在发展的过程中也遇到了不少的问题和困难。我们相信在学校党委的正确领导下，在学校领导的关怀支持下，在学校各部门的大力帮助下，后勤集团的前景还是很好的。我们也有信心把学校的后勤服务保障工作做得更好。



以服务促效益 以制度促管理 扎实推进后勤集团工作不断发展

——首都师范大学后勤集团2003年工作总结

柏万林

一年来,后勤集团在学校党委的正确领导下,集团班子和全体职工一起,认真学习和贯彻三个代表的重要思想,积极落实高校后勤社会化的改革的有关精神,坚持“团结、拼搏、开拓、进取”的方针,秉承“以人为本、用户至上、服务第一”的精神,始终坚持“为教学、科研和师生服务”的宗旨,围绕学校党政工作大局,牢牢把握社会效益和经济效益两条主线,以服务促效益,以制度促管理,狠抓服务质量,脚踏实地,努力探索,较好的完成了学校交给的各项任务,扎实推进集团工作不断发展,走过了改革、发展、稳定的一年。这一年,是脚踏实地、孜孜以求的一年,也是锐意改革、不断创新的一年。

工作回顾

一、坚持以服务促效益,社会效益和经济效益并举,集团服务水平得到不断提高

后勤集团是一种新的后勤服务保障模式,兼具经济属性和教育属性。这就决定了后勤集团不仅要注重和创造经济效益,自主经营,自负盈亏,保证国有资产的保值与增值。而且,集团作为学校的一部分,主要的市场和客户来自学校。从这个角度来看,后勤集团还要兼具为学校的教育教学服务的社会职能。因此,无论是经济效益还是教育功能,“服务”都是后勤集团最重要的社会属性,也就是后勤集团的生命。在一定程度上,集团服务水平的高低决定着集团的存亡与发展。

集团在改革探索中深切认识到:世界范围内的组织转型浪潮必然影响和要求我们的集团从管理型逐渐转变为服务型,尽量减少中间层次和环节,直接面对服务对象,切实提高服务水平,以优质的服务促进集团的发展。在实践中,集团一班人高度重视集团的服务功能,把“为教学、科研和师生服务”坚决落实到集团的每一项战略决策和具体工作中,一年来,集团始终坚持抓服务质量的提高,抓集团整体效益的提高,并取得了较为明显的效果。

——以“优质服务月”为先导,加强集团的服务意识。优质服务月是后勤集团的一个“传统项目”。如何使活动不流于形式,切实提高集团员工的服务水平,是集团对这一传统活动的整体思考。为此,集团专门召开中心主任会进行活动动员,并下发活动的具体安排和要求,鼓励各中心根据各自的工作内容和员工的实际情况,制定相应的规划和措施,并在活动中抓落实、抓提高。通过优质服务月活动,集团员工的服务意识得到了增强,各项服务工作也获得了师生的

普遍认可,各中心的服务水平也得到提升。

——深入调研,积极整改,切实解决服务中存在的问题。客户调研是推进集团服务工作不断深入的重要手段之一。通过调研,集团有机会站在客户的角度来发现工作中存在的问题,继而内化为集团自我完善的动力,推动集团积极投入整改,不断解决服务中存在的问题。2003年8月25日,后勤集团领导班子与集团各中心(部门)主任一起,对学校的20个院系和16个机关部处进行了为期4天的走访调研,虚心听取和征求客户的意见和建议。在走访调研中,各服务对象对近年来后勤集团转变服务形象,提高服务质量等方面都给予了充分的肯定,对后勤集团能够深入客户征求意见也表示了极大的欢迎。在充分肯定后勤集团工作的同时,各服务对象也非常诚恳和客观的对集团服务中存在的一些问题和不足,提出了具体的意见和建议。集团十分重视这些意见和建议,并把这些建议和意见作为解决服务问题,提高服务水平的重要手段,要求各中心根据学校各部处院系提出的意见,检查一下本中心存在的问题,按照行业要求,制定出整改方案,如各中心要建立回访制度,并设专人负责;各中心要进一步完善内部的自检自查制度,检查要定时间定人员,并留有记录。在此次整改过程中,集团各中心共提出整改措施29条,并做到了严格落实执行,取得了较好的效果。

——开辟新的服务项目和经济增长点,挖掘集团潜能,增强集团竞争力。集团在确保全校师生员工正常的工作、学习和生活的同时,积极开拓市场,开发新的服务项目,寻找新的经济增长点。修建中心、动力运行服务中心以及安安物业管理中心,他们除了认真完成常规工作外,还积极承接工程或对外业务,这不仅有效锻炼和提高了中心员工的服务技能和服务水平,还大大增强了中心的经济实力和市场竞争力。此外,集团还承接了学校北区新建图书馆的服务工作以及总面积为3600m²的学生公寓9号楼的新建工作。两项工作要求高,任务重,这对于深入挖掘集团服务潜能,切实增强集团整体实力、提高集团经济效益都大有益处。与此同时,集团不忘“全心全意为师生员工服务”的宗旨和承诺,由生活服务中心负责新建锅炉房,方便新生打水;并派专人为上课的老师打水送水。这些新的服务举措赢得了广大师生的好评。

——以服务水平的提高,带动了集团的整体发展。尽管受“非典”的影响,但是集团全体职工同心同德,求真务实,在争创社会效益的同时,不断提高创收水平,增收节支。一年来,集团接受运行费1150

万元,新增服务项目补拨经费39万元,追加经费53万元,工程收入1206.5万元,其他收入2394.9万元,全年共创产值4840多万元(目前正在进行决算);与此同时,向学校如实按期返还员工工资476.5万元,回收水电费1253万余元,集团全年收支平衡,略有结余,职工待遇也有所增长,超额完成任务,为学校的发展做出了贡献。

二、坚持以制度促管理,制度完善和职工培训并重,集团专业化、规范化水平得到提高。

制度的建立、健全可以推动集团的规范化管理,各种各样的专业培训有利于集团整体专业化水平的提高。一年来,集团坚持以制度完善为重点,以岗位培训做手段,不断提高自身运行的规范化、专业化水平,同时这也是集团面对后勤社会化改革做出的自我完善的重要途径之一。各项制度的建立健全不仅有效规范了集团的各项管理,而且对于增强集团的凝聚力,提高员工的爱岗敬业的精神都发挥了积极的作用。

——建立、健全各种制度,规范集团的整体运作。集团自成立以来,制定了包括各中心岗位责任制、集团全员聘任制、集团考勤管理规定等多项规章制度。随着集团社会化改革的日趋深入,一些新情况、新发展必然要求集团不断修改完善各项制度,并及时出台新的规章制度。一年来,集团在现有各项规章制度的基础上,进一步完善了用人机制、分配机制、组织架构和财务管理等制度,有效促进了集团资源的整合和管理水平的提高。

在人事管理方面,面对后勤集团职工队伍年龄老化、知识层次较低、管理和技术型人才缺乏的现状,集团依照我校后勤社会化改革方案中的相关规定,即“后勤集团可以按‘新人新办法’的用人原则向社会聘用工作人员”,于2003年向社会聘用了5名具备硕士、本科等知识层次高、业务能力强的管理和技术型人才。集团对所聘用的社会人才进行了全面的规范化管理,一方面全权委托北京市人才服务中心对其人事关系进行代理,另一方面还制定出台了相应的《后勤集团聘用人员聘用管理办法(讨论稿)》,对聘用人员的聘用程序、劳动合同的签订、工资定级、社会保险和住房公积金的建立等方面进行了详细的规定。此外为了规范劳动用工,使集团合同工管理工作法制化、规范化、维护学校和务工人员的合法权益,根据国家有关法律法规和《首都师范大学临时用工管理办法》,集团还制定了《首都师范大学后勤集团合同工管理办法》,进一步推动了工作的制度化和规范化。

在经营管理方面,集团针对工作中存在的较为突

出的问题,对工程管理和运行法制化两方面加大管理了力度,进一步制定和规范了工程预算审批管理制度和运行经费管理制度,并特聘法律顾问,为集团的经营管理提供咨询和建议,从法律角度来规范集团经营,从而保护集团的合法利益。

在财务管理方面,今年加大了财务管理体制的完善,对于集团财务的预算管理、收支管理、资产管理以及结余分配管理等方面做了明确的规定,增加了集团财务管理的公开性、透明性和服务性。其中对国有固定资产的管理卓有成效。集团财务部花大力气对集团的固定资产进行了清查核定,要求各中心确立专门的固定资产管理员,并根据国家的相关规定,对500元以上的固定资产进行登记,对500元以下200元以上的资产进行核实,有效确保了国有固定资产的保值增值。此外,对于加大各中心的汇款力度、审计工作的落实、外出学习和招待用餐等方面也做出了相当的努力。

——以培训带动学习,营造集团的学习氛围,建立学习型组织。为了不断规范各中心劳动用工,完善集团人事管理制度,保障合同工、中心及集团和学校共同利益,2003年9月19日,集团举办了“后勤集团劳动用工规范管理培训”班,集团各中心的正、副主任,各中心负责人事和工资管理的办公室工作人员参加了此次培训。培训课程由海淀区劳动局监察大队侯小明队长和我校人事处的左凤霞老师和吕灵芝老师主讲。培训就大家普遍困惑的劳动与劳务关系、社会保险、劳动合同与劳务协议以及工时、休假和考勤等问题做了详尽的解释和说明。培训还针对劳动用工的实际操作环节进行了探讨。大家普遍反映此次培训及时、针对性强,收获颇丰,并表示在今后的工作中要严格依照《劳动法》,按程序办事,不断规范劳动用工管理。

2003年11月7日,后勤集团召开了自成立以来的第一次财务管理工作会议,规范财务管理。会议由集团总经理柏万林同志主持,集团负责财务工作的副总经理田书义同志做了《关于进一步完善后勤集团财务管理制度的说明》的主题报告。学校主管财务工作的副校长刘利民,校长助理、后勤办主任周立明,后勤办副主任周俊杰,校纪委副主任、审计主任顾志明,校财务处处长伊英源,副处长范玉生,白国芬等参加会议。到会领导做了重要讲话,并对后勤集团的发展给予了充分的肯定。同时,大会还围绕着如何贯彻执行学校有关政策和后勤集团现行的和新修订的管理制度提出了合理化建议;并就面对后勤社会化改革,如何加强财务会计的管理与监督;现有的财务管理模式