

求索

Qiu Suo

——华中科技大学后勤社会化改革

HuaZhong KeJi DaXue HouQin SheHuiHua GaiGe XueXi Yu TanSuo

学习与探索

龚守相 主编

湖北长江出版集团

湖北人民出版社

求索

——华中科技大学后勤社会化改革
学习与探索

龚守相 主编

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

求索：华中科技大学后勤社会化改革学习与探索/龚守相主编.
武汉：湖北人民出版社，2006.11

ISBN 7-216-04931-4

I. 求…

II. 龚…

III. 华中科技大学—总务工作—体制改革—文集

IV. G647.4-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 134096 号

求索

——华中科技大学后勤社会化改革学习与探索 龚守相 主编

出版发行：湖北长江出版集团 湖北人民出版社	地址：武汉市雄楚大街 268 号 邮编：430070
印刷：同济医科大学印刷厂	经销：湖北省新华书店
开本：850 毫米×1168 毫米 1/32	印张：20.125
字数：533 千字	插页：5
版次：2006 年 11 月第 1 版	印次：2006 年 11 月第 1 次印刷
书号：ISBN 7-216-04931-4/G·1354	定价：58.00 元

本社网址：<http://www.hbpp.com.cn>

编 委 名 单

主 编：龚守相

副主编：姜燕兰

成 员：	辛志胜	季玉明	刘光富	汪勤稳	胡华成
	陶仲兵	张国强	屈高波	黄伏生	张双喜
	何曙光	刘 航			

前 言

华中科技大学后勤集团自 1998 年成立以来,在学校党委和行政的正确领导下,根据党和国家对高校后勤社会化改革的要求,发扬“团结拼搏、真抓实干、自加压力、争创一流”的集团精神,坚持高校后勤社会化改革的正确方向,高举服务大旗,走企业化经营管理的道路,大刀阔斧地进行了一系列管理体制和运行机制改革,正确处理改革、发展与稳定、和谐的关系,努力建设和谐后勤、节约后勤和快乐后勤,以优质的服务、优良的作风、优美的环境赢得了广大师生员工的满意,有力地支持了学校的教学和科研工作。

由于改革起步较早,行动较快,华中科技大学后勤集团在积累丰富实践经验的同时,在高校后勤社会化改革的理论研究和探讨方面,也做了大量有益的工作,取得了丰硕的成果。2000 年至 2002 年间,两部反映我校后勤社会化改革理论与实践的专著《先行——华中科技大学后勤社会化之路》和《征程——华中科技大学后勤改革纪实》先后出版,共计 100 余万字;两项理论研究成果《高校后勤企业化经营管理》、《华中科技大学后勤社会化改革模式》分别获得中国第九届企业管理现代化创新成果国家级二等奖和湖北省第十四届企业管理现代化创新成果一等奖。

近年来,华中科技大学后勤集团牢固树立并踏实践行“以服务求生存,以创新求发展,以管理求效益,以贡献求支持”的工作理念,坚定地将我校后勤社会化改革事业不断推向前进与深入,各项工作取得了长足的进步。

为了总结经验,特将我校后勤集团干部员工的部分理论探讨和经验总结文章进行汇集,编辑出版一套文集。

本书收录的是华中科技大学后勤集团部分干部员工的学习与探索文章，分为综合服务与管理、党建与企业文化建设、人力资源管理、财务与资产管理、饮食服务与管理、修建安装服务与管理、物业服务与管理、商贸服务与管理、接待服务与管理九个篇目。

与本书同时出版的还有华中科技大学校长助理兼后勤集团总经理龚守相同志的新专著《跨越——华中科技大学后勤社会化改革理论与实践》，其中收录了龚守相同志近三年来关于高校后勤服务、管理、改革、发展等方面的一系列讲话、工作报告、研讨论文，以及其任中国高校“伙专会”理事长期间在高校伙食战线若干重要会议上的工作报告、交流材料等，分为服务与管理、改革与发展、特色与前瞻三个篇目。

这两部文集加在一起，较为全面地概括了近几年华中科技大学后勤改革与发展的理念、思路和成果。我们希望通过这两本书，与全国广大高校后勤工作者和社会同行进行交流和探讨。

本书的编撰，由于时间紧，加上水平有限，尚有不妥之处，敬请读者和同行专家不吝批评指教。

编 者
2006年10月

目 录

综合服务与管理

统一认识 强化措施 全面改进和加强服务工作	辛志胜 (3)
承前启后 把“服务年”的工作引向深入	辛志胜 (25)
服务见成效 努力创新高	姜燕兰 (33)
全面改进和加强后勤服务工作 努力把我校建设成为 全国一流生活园区	姜燕兰 李 琪 (50)
统一思想 明确目标 开创我院后勤工作新局面	胡华成 (59)
密切结合高校后勤改革实际 积极探索集体经营新模式 ——后勤集团授权经营实施方案探析 (摘要)	汪勤稳 (65)
进一步转换经营管理机制 重建具有活力与竞争力的 新型经营管理模式	何曙光 (82)
后勤集团注册独立法人实体总体方案的思考	龚树志 (99)
高校后勤服务育人工作的思考	姜燕兰 (112)
做好网络监管工作 提高后勤服务与管理水平	姜燕兰 何 丹 (120)

党建与企业文化建设

- 论高校后勤员工的职业道德修养 张国强 (129)
- 浅析高校饮食实体的企业文化建设 屈高波 (137)
- 高校后勤实体党建工作探析 李 涛 (146)
- 高校饮食实体党建与思政工作浅探 罗达明 (158)
- 在后勤改革实践中加强党的基层组织建设 张祖军 (170)
- 适应改革新形势 不断推进高校后勤的党建工作
..... 彭承伟 (176)
- 我校构建和谐后勤的实践与探索 李 琪 (181)
- 适应高校后勤社会化要求 加速推进高校后勤文化建设
..... 李 彦 (186)

人力资源管理

- 后勤集团外聘员工使用和稳定的问题与对策
..... 姜燕兰 廖凤英 何 丹 (197)
- 培训创新 促进企业快速发展
..... 饶胜田 施 华 陈琼玉 (206)
- 提高认识 坚持创新 不断提高培训水平
..... 惠晓实 王香春 宋泽锋 朱莲莉 (213)
- 社会劳动力招聘、使用及管理过程中的几点思考
..... 陈琼玉 (220)
- 稳定优秀社会劳动力的对策研究 李 涛 (227)
- 浅谈外聘员工流动的成因及其对策 余明星 (236)
- 建立科学有效的薪酬分配体系 调动工作积极性
..... 戴 莉 (242)
- 有效提高职工素质 调动职工工作积极性 王志平 (251)

加强职工岗位培训 努力提高职工的综合素质 … 周志华 (255)

财务与资产管理

新税制下高校后勤实体的税负探讨 …… 刘光富 (263)

浅析高校后勤财务管理创新 …… 刘光富 (278)

高校后勤实体的财务管理问题及出路浅析 …… 袁伟华 (284)

高校后勤集团设备的有效管理 …… 张双喜 (291)

当好高校后勤财务主管 提高财务管理水平 …… 李先钰 (298)

饮食服务与管理

加深认识 落实举措 确保“服务年”的工作成效

…………… 屈高波 (303)

齐抓共管促质检 管理水平上台阶 …… 詹豫章 (313)

降低伙食成本 提高经济效益的对策 …… 詹豫章 (322)

高校餐饮业如何面向社会 …… 严 炜 (334)

完善物资采供体系 加强比价审计职能 逐步建立适应

总公司大发展要求的物流管理系统

…………… 曾伏羊 崔金涛 (338)

实行民主监督管理 完善内外部监控系统

——饮食总公司内外部监控机制初探 …… 曾伏羊 (347)

加强采购供应链监控的管理方案 …… 王晓北 (362)

学生点菜、酒席市场的特点及开发

…………… 陈海涛 胡仕芳 严 炜 (368)

试论“特色餐饮”的引进 …… 余玲芳 陶月球 (375)

从现代快餐企业的发展轨迹前瞻高校饮食实体的经营方向

- 李 雄 (383)
- 如何提高高校美食、休闲类餐厅的经济效益 何 丹 (388)
- 紧跟现代餐饮潮流 推进高校伙食发展 穆启桥 (397)
- 探讨“第五项修炼”在饮食中心的应用 王丽萍 (402)
- 让情感服务渗透到经营理念之中 王志平 (407)

修建安装服务与管理

- 夯实基础 狠抓落实 推进服务工作上台阶 黄伏生 (413)
- 华中科技大学院系水电定额管理探讨 ... 黄伏生 姚爱荣 (424)
- 工程建设项目全过程管理 罗 波 辛志胜 (428)
- 后勤集团建设工程管理约束机制的探讨
..... 罗 波 辛志胜 (433)
- 浅谈我校水电运行管理 吴大川 (441)
- 浅谈“零缺陷”服务 陈俊勇 刘敬庆 (444)
- 关于高校建筑装饰业工作的思考 熊冬生 (451)

物业服务与管理

- 提高认识 扎实推进“服务年”的工作 季玉明 (457)
- 从我校物业管理的实践谈如何推进教职工住宅物业管理
..... 祝 欣 何炳平 王春旭 (462)
- 建设标准化学生公寓 大力推进高校后勤社会化改革
——华中科技大学学生公寓建设与物业管理模式
..... 李 涛 王春旭 (467)
- 引入激励机制 提高维修服务水平 吴 浩 (484)
- 物业管理应该早期介入 胡延安 (491)
- 浅析楼栋长的心理需求 张祖军 (496)

校园环境综合管理对策研究	陈晓和 王 翔 (501)
建设节约型高校后勤物业管理企业的实践探索	季玉明 李 波 (506)
加强和改进学生公寓(宿舍)服务工作的实践探索	李 波 (513)

商贸服务与管理

新思路 新举措 谱写服务新篇章	何曙光 (525)
商贸总公司推行 ISO 质量管理的思考	何曙光 (535)
强化服务意识 细化服务举措 做好优质服务 ...	赖建业 (540)
规范管理 持续改进	
——论如何加大 ISO 9001 推进力度	赖建业 (557)
调整商品结构 满足师生需求	张 林 徐婷婷 (565)
浅谈印刷厂的生存和发展	叶松华 (572)

接待服务与管理

对接待服务创新工作的几点思考	张国强 (579)
硬件软件建设双管齐下 全面提高接待服务水平	姜燕兰 (588)
“金钥匙”服务理念在接待工作中的应用	张历强 (595)
浅谈高校接待优质服务实现的途径	余明星 (600)
对构建个性化服务平台的思考	金 萍 (609)
浅谈会议服务的管理及营销	李 雷 (614)
我校运输发展的趋势浅析	朱建中 (620)
以人为本构建和谐服务环境	张乐元 陈卫彬 (625)

综合服务与管理

统一认识 强化措施 全面 改进和加强服务工作

辛志胜

集团决定在今天晚上召开基层负责人以上全体干部大会，对今年“服务年”的工作再一次进行动员。几天前已经在各总公司部（中心）副经理以上干部大会上作了动员，在这之前，在集团总经理层面、集团两级老总和机关各部室经理层面也作了动员，再加上这一次，集团总共进行了五次动员，这叫层层动员，层层发动。为什么集团今年的工作要采取这样的形式？这是因为集团希望通过今年的工作，切实把集团的服务水平提高到一个新的水平，并且建立起能维持这种高水平不断向前推进的一种长效的机制。因此，这次集团狠抓服务不是一项活动，而是建立长效的机制，确保集团在今后能够在一个高的服务水平上进行运作，能够使集团在服务工作上得到全校师生的首肯。既然是“服务年”，说明集团今年工作的重中之重是服务工作，“服务年”在集团内部又可以叫“行风建设年”，是一个意思，今天我给大家讲的主要内容有四个方面的内容。

一、开展行风建设的重要性、 必要性和紧迫性

后勤集团从成立到现在已经风风雨雨走过了五个年头，在这五个年头里，集团获得了很高的荣誉，获得了全校师生多方面的赞扬，这些成绩的取得，归根结底是集团不断地创新、不断地深化改革、不断地自加压力的结果。在过去的几年里，尤其是

2001年之前的三年时间里，集团的工作与过去老后勤相比较，取得了很大的进展，因此，获得了全校师生的充分肯定和好评。但是，2001年开始，集团着重于发展硬件的建设，软件建设每年也在抓，但是缺乏实质性的制度、体系、体制尤其是运行机制的改革，这两个方面改革力度不深，因此，集团在服务方面的举措不多，服务水平从2001年到现在基本停滞在一个水平上。而最近的三年，学校的事业上有了巨大的发展，师生员工对服务也有了更高的要求，与此同时，校外的服务市场开始建立并饱满起来，社会上的行业尤其是物业管理，作为一个新兴行业，迅速地发展成熟起来，社会上物业管理的成熟，使集团现在的服务与他们产生了很大的差距。社会上的服务在理念、机制、举措等等方

面已经明显优于集团在校内提供的服务。

由于师生对服务水平要求的提高，社会服务水平的提高，与集团服务工作水平的停滞，使得集团与社会服务水平形成了差距，所以从2003年以来，校内对后勤服务工作不满的各种意见、议论越来越多。比较强的意见，就是要求引进社会的服务取代后勤服务一统天下，也有一种说法，叫“引进竞争才能迫使后勤提高服务水平”，所以我们在这些批评面前，应该看到集团的工作虽然有所进步，但已经与师生员工的要求形成了一个落差。

另一个方面，校内同行的工作也取得了实质性的进步，与集团的工作形成了一个较大的反差。校内有的单位的工作有了突飞猛进，相比之下，显得后勤的工作没进步。

在这样的内外服务差距相比之下，同志们想一想，全校师生员工以及校领导对后勤工作的信心是增加还是在减少，如果这种信心一旦丧失，就意味着集团要交出市场，而交出市场的结果就是大家将失掉饭碗。集团面临着前所未有的危机，这危机就是由于服务水平的差距而引发的对我们服务的不满意，如果这种不满意不迅速解决，不立即提高集团的服务水平，完善服务措施，集团就有可能被学校从后勤服务阵地上淘汰出局，那么集团的职

工、干部面临的的就是极为严峻的形势。

国家通过党的十六届三中全会已经明确了所有的国企必须转制，转制的形式是以股份制为代表，它突出的特点就是企业转体制，职工换身份，内部经营转机制，这样一些基本的特点和要求。国家尤其明确在服务业所有的国有资本必须全部撤出，要求所有服务业的职工乃至大型企业、特大型企业，所有的企业都要进行转制，所有的职工都要转换身份，也就是说集团现在这样的局面犹如一块世外桃源，游离于国家的改革大潮之外，这是由于高校的特殊性决定的，但是这种日子最长不会超过五年，可能在两到三年时间之内，教育部、国家的文件就要下达，集团必定要改制。改制以后，后勤集团与外面的企业也就没有任何区别，职工也要转换身份，那么学校用你和用外面的企业有什么不同呢？没有不同，所以那个时候彻底丢失我们饭碗的可能性更大。同志们要看到国家大势，在这种趋势下，我们应该怎么搞，惟一的作法就是练好内功，展示我们的服务水平，重新赢得校内师生员工的信任和肯定，牢牢地掌握住我们的市场，所以今天在这里开动员大会，首先要告诉大家，“服务年”不仅是为教职工做好事，不仅仅是提高集团的服务水平，一定意义上讲同志们是在为自己的生存而干，是为自己的饭碗而干，是为自己家庭的幸福而干。

二、后勤集团行风建设的主要任务

后勤集团今年是“服务年”，主要任务是要下决心，动真格，从体制改革、机制改革入手全方位开展工作，狠抓基础服务，做好重点服务，开展求助服务，使服务工作有实质性的改善，有重大的进步，有显著的变化，让全校师生员工享受到集团给他们带来的方便与舒适，感受到集团在服务当中的真心与爱心，从而认可后勤集团的工作价值，这就是集团任务的总体表述，总的来说，就是在新的一年中，采取多种措施，从基础服务、重点服

务、求助服务三个方面全方位地开展工作，做出成绩来。

（一）狠抓基础服务

1. 基础服务存在的问题

基础服务就是在集团范围之内，所有面向学校的师生员工开展工作的经营、服务岗位和部门，它们的工作范围，都属于基础服务范围。也就是说，同志们不要觉得搞服务年是不是针对某一个单位，不是的，前面的表述说明，集团的“服务年”就是指不管是直接从事服务的，还是间接从事服务的，只要是面向全校师生员工的基层工作单位、基层工作岗位，都属于基础服务工作范围。

在基础服务工作中，我们存在大量的问题。同志们一定要有明确的、深刻的认识。要清楚集团现在工作的主要问题是基础服务的水平比较低，存在大量的问题。如果今天在座的同志哪一位感觉到自己的工作不错，好像去年还得了先进，这就错了。一定要认识到集团的任何一个单位的工作都存在着不足，这就是前面讲到的，一个是与全校师生员工要求的差距，一个是与社会同行相比较的差距，这两个差距就说明了我们工作的不足。不能自己跟自己比，不能今天跟昨天比，不能在集团内部比，一定要以师生满意不满意、赞成不赞成、认可不认可来作为寻找工作差距的一个基本标准。当然同志们在过去的工作当中付出了辛勤的汗水，也是有成绩的。但是后勤工作有一个基本特点，已经形成一种理论上的认识，后勤工作的所有成绩都属于过去，后勤工作的满意率只能是百分之百，不能是百分之九十九点九。为什么？因为只要有一次的满意，它就可以否定全部，过去所有的满意都会被今天的一次不满意所忘却。那么如果要从根本上找集团在基础服务工作上的问题，我觉得有以下五方面的问题。

（1）服务态度差，缺乏亲情心。

服务态度差是由缺乏亲情心引起的。在我们的工作中，存在