

跨越

——华中科技大学后勤社会化改革

理论与实践

龚守相 著

湖北长江出版集团
湖北人民出版社



跨越

.....

——华中科技大学后勤社会化改革

理论与实践

龚守相 著

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

跨越：华中科技大学后勤社会化改革理论与实践/龚守相著.
武汉：湖北人民出版社，2006.11

ISBN 7-216-04897-0

- I. 跨…
- 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 134090 号

跨越

——华中科技大学后勤社会化改革理论与实践

龚守相 著

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
开本：850 毫米×1168 毫米 1/32
字数：450 千字
版次：2006 年 11 月第 1 版
印数：1-2 000
书号：ISBN 7-216-04897-0/G·1351

经销：湖北省新华书店
印张：16
插页：5
印次：2006 年 11 月第 1 次印刷
定价：68.00 元

本社网址：<http://www.hbpp.com.cn>



◎作者简介

龚守相，毕业于原华中理工大学电力系，教授，历任原华中理工大学膳食管理处处长、校长助理等，现任华中科技大学校长助理兼后勤集团总经理、中国烹饪协会副会长、中国高校伙食专业委员会理事长。多年从事高校后勤和饮食管理工作，对高校后勤和饮食社会化改革有突出贡献，被全国同行誉为“后勤与饮食管理专家”，作为主要创造人的两项理论研究成果《高校后勤企业化经营管理》和《华中科技大学后勤社会化改革模式》分别被评为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。曾先后在《中国高等教育》、《高等工程教育研究》等中文核心期刊上发表学术论文近百篇，并编著出版了《高校伙食改革与管理》、《先行——华中科技大学后勤社会化之路》、《征程——华中科技大学后勤改革纪实》、《高校食堂常用主、副食品种规范操作指南》、《华中理工大学膳食管理处规章制度选编》等著作，多次获得省、部、学校“优秀管理者”、“优秀共产党员”、“先进工作者”等荣誉称号。

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、优良的工作作风、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。

本书收录的是本人近三年来关于华中科技大学后勤集团服务、管理、改革、发展等方面的一些讲话、工作报告、研讨论文，以及在中国高校“伙专会”若干会议上的工作报告、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。

与本书同时出版的另一部文集《求索——华中科技大学后勤社会化改革学习与探索》收录的是华中科技大学后勤集团其他干部员工的文章，该文集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。

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。

龚守相

2006年10月

致 谢

为了本书的顺利出版，湖北人民出版社给予了较大的支持和帮助，华中科技大学后勤集团姜燕兰、胡华成、李琪、何丹、张杰中、李帆、蒋紫等同志做了大量的文稿统筹和编校工作，各级领导、高校后勤同仁及社会各界友好人士给予了许多关心和指导，在此，一并致以崇高敬意和衷心感谢！

龚守相

2006 年 10 月

目 录

服务与管理

为创建世界一流的具有中国特色的高校后勤服务保障体系
而奋斗

——后勤集团战略规划…………… (3)

高举服务大旗 创造性地开展后勤服务工作

——华中科技大学后勤集团加强和改进服务工作的
探索与实践…………… (16)

认清形势 改革创新 打造品牌 争创一流

——在后勤集团 2002 年下半年工作研讨会上的讲话
(上)…………… (25)

抢抓机遇 实现新学期工作的更大的发展

——在后勤集团 2002 年下半年工作研讨会上的讲话
(下)…………… (45)

精心策划 狠抓落实 圆满完成校庆大典工作任务

——在后勤集团部级以上干部工作例会上的讲话
…………… (53)

高度重视 加强管理 全力做好“非典”防治和“管理年”
工作

——在后勤集团中层管理干部大会上的讲话…………… (59)

- 高标准 严要求 全面加强和改善后勤服务保障工作
——在后勤集团 2003 年新学期工作研讨会上的讲话
..... (68)
- 克服困难 狠抓落实 做好新学期食堂、餐厅开业工作
——在饮食服务总公司 2003 年新学期开业动员大会上的讲话 (83)
- 强化服务 深化改革 开创后勤工作新局面
——在后勤集团 2004 年工作部署与动员大会上的讲话
..... (92)
- 狠抓经营 强化管理 力争实现双赢格局
——在后勤集团 2004 年新学期高层研讨会上的讲话
(第一部分) (99)
- 夯实基础 攻克难点 统一思想 统一行动
——在后勤集团 2004 年新学期高层研讨会上的讲话
(第二部分) (107)
- 狠抓生产与经营 确保集团经济效益显著提高
——在后勤集团“服务年”半年总结表彰暨新学期
工作动员大会上的讲话 (116)
- 练内功 抓要害 力争实现社会和经济效益双丰收
——在饮食服务总公司 2004 年下半年工作研讨会上的讲话 (127)
- 切实加强食品卫生管理 确保饭菜质量
——在饮食服务总公司饭菜异物控制专题会议上
的讲话 (132)
- 调整心态 强化意识 狠抓管理 全面提高服务水平
和质量
——在后勤集团 2005 年战略规划研讨会闭幕式上
的讲话 (137)

抢抓机遇 大力推进专业化和正规化建设	
——在修建安装工程总公司“鲁班杯”活动动员大会上的讲话·····	(157)
自筹资金 新建公寓 努力提高后勤保障水平	
——在韵苑学生公寓落成暨揭牌仪式上的讲话·····	(161)
高度重视 加强整改 确保安全工作万无一失	
——在后勤集团安全工作会议上的讲话·····	(163)
警钟长鸣 措施得力 党风廉政建设谱新篇·····	(166)
强化审计监督 确保高校后勤社会化改革事业健康发展	
·····	(179)

改革与发展

认真领会周济部长指示精神 确保后勤社会化改革工作再上新台阶	
——在后勤集团 2003 年工作研讨会上的讲话	
·····	(191)
积极探索 加强管理 大力推动饮食发展步伐	
——在饮食服务总公司工作研讨会上的讲话·····	(213)
抢抓机遇 深化改革 加快发展	
——在后勤集团 2004 年战略发展研讨会开幕式上的讲话·····	(236)
因地制宜 统一谋划 加快集团改革步伐	
——在后勤集团 2004 年战略发展研讨会闭幕式上的讲话·····	(249)
深化改革 规范管理 实现集团全面、和谐、可持续发展	
——在后勤集团 2005 年工作研讨会开幕式上的讲话	
·····	(256)

落实服务举措 转换经营机制 控制经费支出 提高管理水平	
——在 2005 年工作部署与动员大会上的讲话	(264)
明确目标 创新举措 努力实现集团战略规划	
——在后勤集团 2005 年战略规划研讨会开幕式上的讲话	(272)
把握重点 攻克难点 全面转换经营机制	
——在后勤集团 2005 年研讨工作推进大会上的讲话	(287)
转变观念 群策群力 全面启动集团新一轮体制改革和机制转换工作	
——在后勤集团 2005 年工作研讨会部署与动员大会上的讲话	(294)
团结 学习 实干 创新 努力实现集团的宏伟目标	
——在后勤集团 2005 年新学期工作研讨会闭幕式上的讲话	(308)
转换经营机制 加强基础管理 确保经营实体平稳快速发展	
——在后勤集团 2006 年工作研讨会上的讲话	(322)
开放高校后勤市场的思考	(351)
如何在市场开放的前提下保持高校后勤的“三性”	(356)
后勤集团对外发展经营管理体制的思考	(359)

特色与前瞻

团体餐饮工作的十大特点	(369)
团体餐饮的十大发展趋势	(382)

认清形势 抢抓机遇 开创高校伙食改革和发展的美好前景 ——在第四届高校“伙专会”第一次主任、秘书长 工作会议上的讲话·····	(395)
团结拼搏 真抓实干 向第四届全国高校后勤社会化改革 工作会议献礼 ——在第四届高校“伙专会”第二次主任、秘书长 工作会开幕式上的讲话·····	(402)
开创全国高校伙食宣传工作的新局面 ——在第四届高校“伙专会”第二次通讯工作会议上 的讲话·····	(421)
转换职能 与时俱进 为开创高校饮食社会化的美好明天 而努力奋斗 ——在全国高校“伙专会”2003年年会上的发言 ·····	(432)
认清形势 坚定信心 深化改革 为实现高校饮食社会化 改革目标作出新贡献 ——在第四届高校“伙专会”第四次大会上的工作报告 ·····	(445)
开拓进取 大胆创新 努力做好第五届高校“伙专会” 各项工作 ——在全国高校“伙专会”第四届四次会议闭幕式上 的讲话·····	(465)
运用高校后勤改革的新观念 构建高校和谐后勤的新框架 ——在中国高教学会后勤管理分会第四次常务理事 扩大会议上的讲话·····	(478)
珍惜机会 争做合格经理人 ——在后勤集团“未来经理特训班”开班典礼上的讲话 ·····	(489)

端正态度 严格要求 努力学习 争做一名优秀的餐饮职业
经理人

——在饮食服务总公司“经理特训班”、“总厨总监特训班”
开班仪式上的讲话 (492)

服务与管理

以服务求支持。牺牲服务质量去追求经济效益，是一种短视的、自杀的行为，最后必然会失去消费者，失去市场，失去生存空间，最终不可能获取好的经济效益。

以管理求效益。管理是基础，管理是保障，管理出效益，管理出素质，没有严格的管理，任何体制也建立不起来，再好的机制也运转不了，任何改革都不会成功。管理是永恒的主题，是长盛不衰的根本保证。

为创建世界一流的具有中国特色的高校后勤服务保障体系而奋斗

——后勤集团战略规划

在学校党政的正确领导下，在学校各部门、各院系和广大师生员工的理解与支持下，后勤集团经过五年的艰苦努力，已经建立起了全国高校一流的后勤服务保障体系。根据学校创建世界知名高水平大学的战略目标，后勤集团将以“三个代表”重要思想和党的十六大精神为指导，按照现代企业制度和社会化改革的要求，制定后勤集团战略发展规划。

一、战略目标

2003—2013年，后勤集团经过十年的努力，建立起世界一流的具有中国特色的高校后勤服务保障体系。

实现这个目标分三步走：

第一步：经过2~3年的时间，把后勤集团建设成为现代企业，建立起全国一流的高校后勤服务保障体系；

第二步：经过5~6年的时间，把后勤集团建设成为国内知名的现代企业，建立起具有世界先进水平的高校后勤服务保障体系；

第三步：经过9~10年的时间，把后勤集团建设成为国内一流的现代企业，建立起世界一流的具有中国特色的高校后勤服务保障体系。

二、战略思路

以服务求生存，以改革求发展，以管理求效益，以贡献求支持。

以服务求生存。高举服务大旗，坚持服务方向，强化服务理念，提高服务质量，以优质的服务、优良的作风、优美的环境，让师生员工满意。坚持以师生员工高兴不高兴、认可不认可和满意不满意作为检验后勤工作的主要标准。“三优一满意”是后勤工作的永恒追求。

以改革求发展。改革是发展的强大动力，要解决当前存在的一些困难和问题，只有走改革之路，别无选择。只有积极进行改革，才会有前途和生命力。要坚持社会化改革的方向，进一步改革体制与机制，建立现代企业制度。

以管理求效益。管理是基础，管理是保证，管理出效益，管理出素质。没有管理，再好的体制也建立不起来，再科学的机制也运转不了，什么事情也做不好，任何改革都不会成功。要坚持“严、细、实、勤”的管理原则与方法，进一步加强制度建设，全面提升管理水平。

以贡献求支持。有“为”才能有“位”，坚持“拿真心，用真情，动真格”，为学校各项工作和师生员工服务，进一步发扬“团结拼搏，真抓实干，自加压力，争创一流”的优良传统与作风，用实际行动赢得理解与支持。

三、过去五年的工作回顾

五年来，后勤集团在改革与发展中取得了显著的成绩，这些成绩的取得首先取决于高校后勤社会化改革的大好形势和学校给予的政策支持，取决于全校广大师生员工的理解爱护，也取决于