

Gaoxiao Houqin Gongzuo Shijian Yu Tansuo

高校后勤工作 实践与探索

主 编 / 王京霞
副主编 / 赵文森 傅 娆



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

Gaoxiao Houqin Gongzuo Shijian Yu Tansuo

高校后勤工作 实践与探索

主 编 / 王京霞
副主编 / 赵文淼 傅 饶



知识产权出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高校后勤工作实践与探索/王京霞主编. —北京:
知识产权出版社, 2015. 8

ISBN 978 - 7 - 5130 - 3592 - 7

I. ①高… II. ①王… III. ①高等学校—后勤工作—
研究—中国 IV. ①G647. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 141942 号

内容提要

本书全面展示了高校后勤人对岗位职责的思考, 对工作细节的经验分享与创新探索, 对
全力提升高校后勤服务质量并促进高校后勤工作的新实践和新发展具有积极的推动作用。

责任编辑: 张筱茶

责任出版: 孙婷婷

高校后勤工作实践与探索

王京霞 主 编

赵文森 傅 娆 副主编

出版发行: 知识产权出版社 有限责任公司

社 址: 北京市海淀区马甸南村 1 号

责编电话: 010 - 82000860 转 8180

发行电话: 010 - 82000860 转 8101/8102

印 刷: 北京中献拓方科技发展有限公司

开 本: 700mm × 1000mm 1/16

版 次: 2015 年 8 月第 1 版

字 数: 230 千字

ISBN 978 - 7 - 5130 - 3592 - 7

网 址: <http://www.ipph.cn>

天猫旗舰店: <http://zscqcbss.tmall.com>

责编邮箱: baina319@163.com

发行传真: 010 - 82000893/82005070/82000270

经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店

印 张: 16.5

印 次: 2015 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

出版版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

编 委 会

主 编：王京霞

副主编：赵文森 傅 娆

成 员：王庆合 许晓钧 杨金良 王海森

前 言

党的十八届三中全会就社会各领域的“全面深化改革”做出了战略部署。高校担负着人才培养的重要使命，必将积极投身教育领域综合改革之中，为高校发展保驾护航的后勤事业也迎来发展的新局面。作为从事后勤管理各领域工作的后勤人，在扎实做好本职工作的同时，放眼高校人才培养的目标与路径，探索后勤保障的发展趋势，就如何做好后勤工作进行积极的思考与实践，这既是后勤人的使命，也是时代赋予高校后勤工作人员的机遇与责任。

在“研究促工作、思考带工作”的思想指导下，我们以推动学校科学发展、办好师生满意的高校后勤为目标，组织学校后勤管理领域的员工，梳理日常工作的经验与感受，走访兄弟院校交流和学习，召开教工、学生、委托公司等各方座谈会，问卷访谈了解服务对象满意程度，咨询专家、学者政策依据和发展理念。结合高校后勤工作实践，从基本建设、资产管理，以及公寓、饮食、医疗、校园环境等高校后勤工作的诸多方面，对高校后勤管理工作规律和革新举措做出了有益的探索，分为机制方法探索、工作问题研究、实践经验分享三个部分，将后勤管理者和一线职工在工作实践中的探索与思考汇集成册，形成了本文集。

在机制方法探索部分，对高校后勤社会化模式与实践、基础建设机制与管理模式，以及建设项目跟踪审计、固定资产报废处置等有关高校后勤、基建和资产管理等，从机制与发展模式的层面进行



了积极研究与探讨；在工作问题研究部分，立足后勤基层工作实务，对物业管理、公用房管理、国有资产管理信息化、地下管网、公寓管理与服务，以及大学生入学体检的结果等进行“接地气”的分析，展示了后勤人员立足本职，带着思考做工作的踏实作风；在实践经验分享部分，则将实际工作中不断完善的思路与措施进行提炼、概括，聚焦基建档案的分类整理、固定资产清查、仪器设备报废处置、政府采购，以及校外公寓管理等微小但却体现后勤工作细节的实践经验进行了梳理、总结和分享。三个部分，从宏观到具体，从全局到细节，从探索到分享，全面多角度地展示了学校在后勤管理与服务方面的工作经验与思考探索。这份研究成果，是后勤人对岗位职责的思考，是集体科研力量的凝结，也是全力提升后勤服务质量、为学校发展积极贡献的探索过程。文集具有较强的针对性和实践性，对于高校后勤工作的新实践和新发展具有积极的推动作用。

后勤工作既要遵循后勤管理的客观规律扎实推进，又需要以改革创新的精神勇于探索。后勤保障无止境，思考与探索仍将继续。我们将不断学习、积极思考，为高校后勤理论和实践的丰富与发展，为高校的改革与发展做出更大的贡献。

编者

2015年5月

目 录

前 言	1
-----------	---

第一部分 机制方法探索

高校后勤社会化分析研究 ··· 王庆合 娄金梅 王海森 王琳琳 / 3	
节约型校园建设研究 ····· 许晓钧 俞 菁 何渐渐 陈 嵘 / 15	
高校基建管理模式优选实证研究	
——以中华女子学院为例 ····· 杨金良 / 29	
新形势下高校基建项目管理模式选择的探讨 ····· 贾 强 / 43	
从全面停建楼堂馆所看高校基建的机制问题及解决途径	
——以某高校实训楼可研批复为例 ····· 杨金良 / 51	
高校固定资产报废处置工作探讨 ····· 张惠敏 / 63	
高校基建多项目优先级评价研究	
——以中华女子学院为例 ····· 杨金良 / 68	
论 AHP 层次分析法在高校基建工程质量控制中的应用	
····· 贾 强 / 82	
建设项目跟踪审计风险模型的构建及风险防范 ····· 赵文森 / 90	
香港高校的特色校园文化建设及启示 ····· 陈建玲 / 102	

第二部分 工作问题研究

高校物业管理的问题及对策研究 ····· 潘 立 任丽琪 / 111	
高校基建工作存在的问题及对策探讨 ····· 杨金良 / 118	

试论高校资产管理人员的素质提升	赵文森 / 124
高校公用房管理存在的问题与对策研究	任丽琪 潘立 / 131
高校地下管网现状及信息化解决方案研究	李晶 / 138
客观分析 提升服务——中华女子学院后勤服务满意度问卷调查报告 “后勤研究”课题组 / 148	
从“三育人”视角认识公寓管理与服务 ——对中华女子学院学生公寓管理工作的认识与思考	傅 娆 / 159
高校国有资产管理信息化初探	高荣曾 / 166
高等院校建设项目跟踪审计相关问题探究	赵文森 / 173
新形势下高校基建项目信息化管理探讨	贾 强 / 179
高校建设项目跟踪审计成本与效益分析	赵文森 / 186
2010—2014年北京某高校女大学生入学体检结果分析	王永霞 易 芊 郭菊英 / 195

第三部分 实践经验分享

加强后勤管理 做好后勤保障	李玉萍 / 205
试论高校基建档案分类整理	刘京凤 / 212
加强清查以改善高校固定资产管理	刘 佳 / 219
浅析高校固定资产管理工作 ——以部门资产管理员的视角	王琳琳 / 223
浅析高校仪器设备的报废处置	房 慧 / 229
高校学生公寓管理的实践与经验 ——以中华女子学院学生公寓空调安装工作为例	王莹莹 吴春红 / 234
浅谈学生公寓的管理转变	路 帅 / 241
浅析大后勤下的政府采购 ——以政府采购在大后勤中的意义为视角	赵晓星 / 246
校外学生公寓管理及文化建设初探	段婷婷 / 251

第一部分

机制方法探索



高校后勤社会化分析研究

王庆合 姜金梅 王海森 王琳琳

摘要：后勤服务保障社会化是高校建设发展改革的组成部分，大学生食堂餐饮服务是后勤社会化改革的重要组成部分。但是我国后勤社会化还未形成统一模式，多种模式并存，高校后勤的社会化改革之路仍处于探索阶段。经过多年的改革发展，目前的高校后勤社会化改革正处于重要关口，有许多法律、法规尚不完善。各高校成立后勤集团，后勤服务保障自主管理服务，自负盈亏，但是新的问题不断出现。有的高校探索新道路、新模式，但旧观念、旧思想仍然制约着发展过程，致使本质并无改变，有的甚至进入了改革的迷茫区，探索与改革之路异常艰难。本文通过对国内外后勤社会化改革的历史发展与模式进行分析，并以中华女子学院学生食堂餐饮服务保障为例，作为一个学校后勤社会化突破口来研究未来后勤社会化改革的方向，具有一定的探索意义。

关键词：高校 后勤改革 社会化 中外模式

高校后勤社会化改革进入深层次发展阶段，各种矛盾逐渐开始暴露出来，受到多方面因素的制约，必须解决好后勤走向社会化的深层次矛盾，紧跟高校教育整体改革步伐，后勤社会化改革才能保持稳定发展。目前，因不同地域、不同类型高校后勤社会化改革的进程差异很大，有的高校的改革已经取得了质的突破，进入相对良性发展阶段，还有不少高校仍停留在计划经济阶段。因此，继续深化高校后勤社会化改革，建设新型高校后勤保障体系，依然是当前



高等教育系统的一项重要任务。

近几年,各高校在研究关注学校后勤社会化的同时,将学生餐饮服务保障提到重要日程,成为高校后勤社会化改革的重点之一。后勤社会化中的大学生食堂餐饮服务保障如何走出误区,找出一条既具有中国特色又适应不同类型、不同规模的高校后勤社会化的路子,是目前高校需要研究的重要课题。

一、国内外后勤社会化的发展历程及模式分析

(一) 西方发达国家高校后勤服务保障模式

19世纪下半叶,社会化大生产促进了资本主义生产力的迅速发展和社会财富的大量积累,国家财政收入也随之增加,这就使得政府出资举办社会公益事业和社会保障事业成为可能。这也为具有一定社会功能和公益性的高校后勤保障事业的发展奠定了坚实的基础。

第一次世界大战以后,法国和德国等国家推行高福利的社会政策,将高校后勤服务工作直接纳入政府的工作范围,法国还将高校后勤服务组织——大学事务中心,作为具有行政性质的国家公立机构,而德国不但赋予大学生后勤服务社独立法人地位,而且所有员工都作为国家工作人员。大学生后勤服务社接受政府补贴,按经济规律办事,以服务为主,不追求利润;同时,实行企业化管理,自主经营,是介于国有企业和私营企业之间的特殊社会经济组织。美国是世界上高等教育最发达的国家之一,高校后勤服务保障工作没有统一的模式,最大的特点是完全根据学校办学环境和后勤服务资源配置情况来决定后勤服务情况。一些学校在校内成立“大学生服务中心”,学生餐饮服务来自社会公司,物业服务也来自社会上的企业,由国家投资和社会筹资的经费保障是后勤服务经费的主要来源。日本高校后勤服务有两种模式:一是由校内群众性组织“全国大学生生活协同组织联合会”(简称“大学生协会”)负责经营管理;二是通过公开招标的形式由社会企业承担。学校对后勤服务主要承担监督和评议的职能,可以将主要精力放在教学和科研上。

综合上述,西方发达国家高校后勤无论是“大学事务中心”还

是“全国大学生生活协同组织联合会”等服务组织，在不同历史时期，均受经济制度、社会制度、教育制度的制约，也受学校社会经济发展水平和高等学校办学环境、办学资源条件的影响，尤其是社会保障制度和社会福利制度对高校后勤服务保障形式具有直接的关系。西方国家的高校后勤，有其突出的特点：一是体现在社会性、福利性、公益性兼顾成熟的市场性；二是体现在国家主导支持和社会的参与；三是体现在学校脱离后勤的管理和服务，把学校后勤交给国家和社会，以完成对高校学生的后勤服务保障；四是体现在将高校后勤服务保障定位在“特殊的第三产业”，给予非常优惠税收和经费补助的特殊政策。

（二）我国高校后勤发展历史及模式

1949年新中国成立以后，我国的高等教育事业迎来了第一个春天。1950—1952年，人民政府对旧中国的高等教育体系进行了逐步改造，受计划经济体制的影响，随着高等学校各项事业的发展，社会功能逐步向高等学校内部压缩，高校后勤的组织体系逐渐完善，分工越来越细，机构越来越多，队伍越来越庞大，最终形成了“高校包办后勤”“后勤包办社会”的局面。1985年国家在《中共中央关于教育体制改革的决定》中最先提出了高校后勤社会化的改革目标。20世纪末，高校后勤服务资源总量不足的矛盾进一步加剧，新中国成立以来形成的传统高校后勤的管理体制和管理方式的弊端暴露无遗，一场史无前例的高校后勤改革成为必然。

1999年，国务院、教育部出台高校后勤社会化改革方案。全国各高校纷纷成立学校后勤集团，后勤从原来的学校行政管理体制相对剥离出来，人事、资产和经费发生了重大变化，与学校形成了甲乙双方关系，确立了后勤独立法人地位，这种半市场经营模式，从运行十几年情况看，使学生在一定程度上得到了实惠，特别是家庭较为困难的学生在校学习期间，有了一定的生活保障，应该说改革取得了初步成效。但改革中产生的后勤集团式服务和引进社会公司进行经营的模式，势必要追求利润，以解决成本支出与提供服务之间的矛盾。这种模式没有实现真正意义上的服务公益性，学生也享受



不到真正意义上公益性服务，距离高校后勤福利性、公益性、市场性兼顾的目标，存在较大差距。

梳理近几年各高校对后勤社会化改革的实践与探索，后勤社会化呈现以下几种模式。

第一种，社会化模式。是指在依托高校的前提下，后勤服务保障的各个环节交由社会承担，形成新的后勤经济实体，利用社会资源，以公开竞争的方式，引进社会服务企业为学校服务。此模式下，新的后勤经济实体的人事制度、用工制度、管理和运行机制都发生了改变，形成自主经营、独立核算、自负盈亏的经济实体。这种模式减轻了高校的管理负担，也减少了一部分高校对设备和雇用员工的投入。目前，大多数高校采用这种模式。

第二种，合作模式。是指由学校与社会合作办后勤，吸引社会力量，让社会参与进入高校后勤，让高校选择社会服务行业，实行联建、联办形式。例如，中山大学珠海校区，将后勤中所有社会行业可承担的项目都交给社会办：卫生工作交给保洁公司；两校区间的交通由珠海市最好的客运公司承担；电话通信以当地电信部门投资为主，并实行优惠政策；医疗保险方面，在广东省首次为学生购买门诊、住院、意外和人寿保险，由珠海的医院派专家前来学校坐诊，学生到医院治疗、住院的一切费用均由保险公司支付。中山大学广州校区的后勤队伍过去曾多达 1000 余人，而珠海新校区经过竞争上岗后，管理人员不到 20 人，后勤服务实现了社会化。

第三种，校际联合模式。校际间联合办后勤有两种操作方式：一种是由若干所高校联合组成后勤控股公司，以连锁、联营方式形成后勤服务网络，为各高校提供后勤服务。另一种是彻底打破原有各高校办后勤的局面，重组高校后勤力量，建立独立于高校之外的专业公司、连锁公司，面向高校开展服务。传统的高校后勤都是各自独立的，而校际联合模式则是要求各高校之间打破封闭体制，按照市场统筹、项目分组、统一结算、按股分红的经营思想，利用社会上丰富的商品资源和高校巨大的生活消费市场，学校之间进行联合，组织高校间专项配货经营，形成采购上的规模效益。集约经营，

规模采购，集中配货，为各高校提供各类质优价廉的生活、学习用品。例如，创办教育连锁超市，以便利、让利为标准，提供优质商品、优惠价格和优良服务，规范和净化校园市场。此模式在近年来也被广泛采用。

第四种，服务实体模式。由教育部门牵头，组建高校后勤服务实体或由高校本身成立后勤集团，采取并入、托管、独立、联办、连锁等方式，使各高校后勤部门与学校规模分离，成为独立经济实体。其中，并入方式是指将学校分离出的后勤实体全面融入某企业集团，学校后勤实体完全与学校分离，使学校不再承担后勤服务职责；托管方式是指将学校分离出的后勤服务项目委托给某企业集团直接进行经营管理，并签订合同，学校确定后勤托管范围、内容和标准，检查和督促后勤服务质量，为企业进入学校管理和提供服务提供便利，而企业则为学校提供优质的后勤服务；独立方式是指学校分离出的后勤部门单独注册成为具有独立法人资格企业性质的经济实体，即学校将现有后勤部门的全部人力和财物资源分离出去成立企业，后勤职工成为企业职工；联办方式是指学校转制的后勤实体与企业集团联合经营管理，成立新的经济实体由学校和企业共同领导，合作经营，各负其责，新经济实体实行公开招聘，按企业规则运行；连锁方式是指高校请企业性质的社会服务部门到学校设立服务网点，开展连锁经营。

几种模式各有利弊。社会化模式下，高校保持了对分离出的后勤集团的指挥权和控制权，高校依靠现有的后勤体系达到稳定和安全，而分离后的后勤集团信赖高校母体作经济后盾。在高校后勤社会化初级阶段，这种相互依靠的模式具有相对的稳定性，但也存在着后勤集团缺乏竞争意识、难以调动后勤积极性、社会化后勤进程慢等弊端。社会和高校联合的模式可以壮大后勤实力、优化资源配置，有利于集约管理，规模经营能够显示出整体效益。但此模式的局限性体现在，社会投资行为和减轻学生负担之间的矛盾，由于社会行业参与有获取利润回报的需求，而学校所具有的教育属性旨在减轻学生负担，因此，一些后勤工作，如水电维修、教室管理、学



生宿舍管理等,并不适宜交给社会行业。校际联合模式可以避免学校直接办后勤,可在保持教育特色的同时实现规模效益,但也存在不足。高校联合后勤集团公司,在高校的特殊市场缺乏竞争机制,易形成行业垄断,联合后勤集团公司机构重叠,人员配置成本增加,由于各校之间的地理位置差异,各校还得有一整套维持日常后勤工作的人员,如校园保洁、水电和教学科研设备维修、教室和宿舍管理、饮食服务等,教学资源不易共享。相比前三种模式,服务实体模式具有以下优势:资产上产权明晰,强调资源占用无偿化,管理上实行法人管理,建立现代企业制度,实行有序经营和竞争,经营上实行规范化、专业化的集约经营,实行自主经营、自负盈亏。

二、我校后勤社会化改革发展现状

自从1999年高校扩招开始,国务院办公厅连续召开四届全国高校后勤社会化改革工作会议,在中央和地方一系列方针、政策指引下,高校后勤社会化改革经过十几年的快速推进,取得了丰硕的成果,保障了我国高等教育从“精英教育”向“大众化教育”阶段的历史性跨越,促进了高等教育事业的大发展。但由于后勤社会化改革没有现成的经验可循,在改革过程中暴露了很多问题,政府保障机制不健全、平抑资金并非长效的调节机制等导致后勤社会化服务整体水平不高,后勤社会化改革难以更加深入地向前推进。多数高校后勤的管理体制并没有真正理顺,一部分学校从形式上实现了高校后勤与学校行政的剥离,另一部分学校引进社会服务公司进行后勤服务,但实质性的问题并未解决。

我校根据高校后勤社会化改革的精神,着眼稳步长远发展原则,学校党委、校领导高度重视,认真研究改革发展规划和后勤社会化改革方案,以餐饮服务作为突破口,于2004年启动后勤社会化改革工作。由过去自主服务管理,转变为引进北京某高校后勤集团餐饮服务公司,学校与之签订合同,进行监督管理,引进公司自主经营、自负盈亏。为增加餐饮服务竞争力,2006年,学校通过招标引进3家社会餐饮管理服务公司,同样采取自主经营、自负盈亏的办法。

2009年根据运行情况及时调整服务保障方案,由过去的3家公司改为两家公司服务保障,学生食堂管理服务体系发生了巨大变化。学校食堂,从自办到引进公司形成良性竞争的实践证明,餐饮服务保障水平和质量在逐年上升。通过学校对第三方咨询公司调查了解的情况来看,学生对后勤服务保障的满意度在90%以上。在此基础上,学校后勤的水、电、暖、气等也进行了不同方式的改革,通过中直采购中心招标,于2009年引进了技术专业实力强的物业服务公司,承担学校的物业服务工作,学生报修次数和投诉率明显下降,服务质量和管理水平明显提高,学生对物业服务满意度在80%以上。

三、我校后勤社会化取得初步经验和存在的问题

学校学生食堂餐饮服务保障社会化是学校后勤社会化改革的一个缩影,通过这些年的不断摸索和实践,证明了一个道理:只有改革才有出路,只有改革才能发展,只有不断发展改革才能适应高校整体发展的需要。在十几年的后勤社会化改革的过程中,取得了初步的经验,也发现了不少的问题,这些经验和发现的问题是进一步深化后勤社会化改革的宝贵财富,有利于今后向深化改革时借鉴。

(一) 学校后勤社会化改革取得了初步经验

学校后勤社会化改革取得的经验是初步的,也是探索过程中最为重要和关键的一步,归纳起来有以下几个方面。

一是学校思想解放,高瞻远瞩,高度重视后勤社会化改革工作,这是推进学校后勤社会化的基础。

二是思想不老、观念不旧、规划不虚,这是后勤社会化和学生食堂餐饮服务保障社会化的思想基础,在科学、先进的思想指导下,只有勇于改革,不推不脱扎实推进后勤社会化改革,才能真正将改革实实在在推行下去。

三是实事求是,因校制宜,在认真落实上级文件精神基础上,细心研究适合学校的模式和方式。确定了学校后勤施行小机关、多实体的运行模式,实践证明是行之有效的。