

机制的力量

河南科技大学后勤改革10年探索

JI ZHI DE LI LIANG

杨国欣 等著

河南大学出版社

机制的力量

河南科技大学后勤改革10年探索

JI ZHI DE LI LIANG

杨国欣 吴兰山 侯建设 魏中少 赵韶森 著

河南大学出版社

中国·开封

图书在版编目(CIP)数据

机制的力量:河南科技大学后勤改革10年探索/杨国欣等著. —开封:河南大学出版社,2009.4

ISBN 978-7-81091-960-9

I. 机… II. 杨… III. 河南科技大学—后勤建设—研究 IV. G647.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第045993号

责任编辑 薛建立

责任校对 柴桂玲

封面设计 马 龙

出版发行 河南大学出版社

地址:河南省开封市明伦街85号 邮编:475001

电话:0378-2825001(营销部) 网址:www.hupress.com

排 版 郑州市今日文教印制有限公司

印 刷 河南省瑞光印务股份有限公司

版 次 2009年4月第1版 印 次 2009年4月第1次印刷

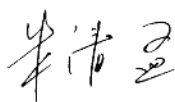
开 本 650mm×960mm 1/16 印 张 17.25

字 数 201千字 定 价 38.00元

(本书如有印装质量问题,请与河南大学出版社营销部联系调换)

河南科技大学后勤集团紧紧围绕建立高校新型后勤保障机制这一改革目标,进行了10年艰苦的改革探索,初步形成了适合本校实际的内部运行机制。在这种机制的作用下,河南科技大学后勤集团的管理和服务工作发生了显著的变化,取得了突出的成绩,为学校实现又好又快发展发挥了重要的后勤保障作用,彰显了机制的力量。希望后勤集团再接再厉,以改革的精神进一步完善内部运行机制,更好地发挥机制的作用,为教学、为科研、为全校师生提供更优质的服务,为学校发展作出更大的贡献。

河南科技大学党委书记



2009.3.26

序

机制是指一个系统中各种元素的功能及其之间的相互作用过程,是一个组织所形成的经过实践检验的较为稳定的制度和运作方式的集合,是一个组织得以有效运作和发展的根本保证。自1999年全国高校推行后勤社会化改革以来,河南科技大学后勤集团致力于新型内部运行机制建设,以期发挥更好的后勤保障作用,10年来取得了显著的成效,为河南科技大学的快速发展作出了积极的贡献,充分彰显了机制的作用和力量。

10年来,河南科技大学后勤集团以人事制度、分配制度、劳动管理制度三项制度改革为核心,以精神文化建设、思想观念建设、经济运行保障建设、服务理念建设等为支撑,建立了人事管理机制、财务管理机制、分配管理机制、劳动管理机制、考核管理机制、经济监控机制、管理激励机制、人文关怀机制、安全管理机制等十余种机制,初步形成了“让机制说话,靠制度管理”的管理格局,使后勤集团的各项管理和服务工作发生了显著的变化。

10年来,后勤集团领导班子和中层管理人员,面对后勤复杂而艰难的工作局面,解放思想,求真务实,锐意创新,带领广大职工进行了深入的改革探索,不断依据客观情况的变化,调

整思路,以适应新的形势要求,始终以改革的精神,推进各项工作和提升应对各种重大事项的后勤保障能力,在学校各个阶段的重点工作中都发挥了重要的作用。

本书是作者对10年来河南科技大学后勤改革实践的深入的总结,也是对改革实践的思考。这一改革的总结和思考成果充分展现了机制在组织发展中的重要作用。这一点无论对后勤今后的改革,还是对其他部门的改革,都具有积极的启发作用。当然,后勤改革的路还很远,任务还很艰巨,希望后勤集团继续以改革和探索的精神向前发展,并为学校又好又快的发展作出更大的贡献。

河南科技大学副校长、博士生导师 谢敬佩

2009年3月10日

前 言

1999~2009年这10年,河南科技大学后勤集团在全国高校后勤改革的大潮中,经历了艰苦的改革探索,广大后勤干部职工在深刻的变革中,思想观念和精神面貌都发生了巨大的变化。

10年来后勤一班人,依据“兵马未动,粮草先行”的战略致胜之道,秉承“以质量求生存,以服务求发展”的服务理念,致力于新型后勤保障机制的建设,取得了可喜的成绩。

10年改革探索,为学校的快速发展发挥了重要的后勤保障作用,彰显了机制的力量。

本书总结了10年来河南科技大学后勤集团内部运行机制建设的成效、探索和思考,旨在揭示机制在组织发展中的重要作用。

参加本书写作的还有陈玉浩、程相斌、张文献、闫兴斌、李青、吕志新、陈松林、冯占矿、樊留德、刘振国、李金明、刘永阁、陈淑琴、张海、张茂生、高新予、郭元生、张渝桥、刘双喜、曹建波、邓治军、胡松霞、梅心一、李文双、葛中蔷、陈立永、杨瞻、李虹等。

本书的撰写以10年来的改革实践为基础,因此,对10年

来关心支持后勤改革的全体学校领导表示衷心的感谢,对支持后勤改革的相关处室和学院表示衷心的感谢。同时,对前期直接参与改革现已调离后勤的同志也深表感谢。对其他为本书撰写作出贡献的同志也一并表示感谢。

由于水平有限,不当之处敬请指正。

作 者

2009 年 3 月 16 日

内容提要

该书以河南科技大学后勤改革 10 年探索为主线,揭示了机制在组织发展中的作用和力量。全书由机制的力量、机制的架构、机制的探索三部分组成,系统地阐述了河南科技大学后勤改革中机制建设的成效、机制建设的基本体系和对机制形成的思考与探讨。该书对高校后勤的深入改革具有参考作用,对其他行业改革亦具有重要的借鉴意义。

目 录

第一篇 机制的力量	(1)
一、改革探索综述:让机制说话,靠制度管理,通过改革 建立新型后勤服务保障体系	(1)
(一) 改革前后勤服务的基本情况	(2)
(二) 后勤改革的基本过程	(4)
(三) 后勤改革的基本措施	(10)
(四) 后勤改革的成就和经验	(15)
二、人事制度建设:全员竞聘定位,双向互动选择,通过 竞争竞出一片新天地	(21)
(一) 不拘一格,公开选聘中层管理人员	(21)
(二) 双向选择,积极稳妥开展一般员工的聘任工作 ...	(23)
(三) 完善岗位聘任,逐级签订岗位聘约	(24)
(四) 健全配套政策,妥善安置离岗和待聘人员	(25)
(五) 竞则思变,竞出一片新天地	(26)
三、分配制度建设:按岗确定等级,实行目标管理,通过 考核确定收入	(28)
(一) 分配制度建设的两个阶段	(28)

(二) 工资考核发放的两个阶段	(30)
(三) 严格进行考核,通过考核确定收入	(32)
四、劳动管理制度建设:内部严格管理,外部加强监督,	
建立和完善现代劳动管理制度	(34)
(一) 加强内部管理,确保制度落实	(34)
(二) 建立监控组织,加强外部监督	(37)
(三) 用制度管理,通过严格管理落实服务保障	(38)
五、经济运行保障建设:加强经济管理,保证健康运行,	
建立健康的经济运行保障机制	(40)
(一) 统一领导,集中核算,加强经济管理	(40)
(二) 制定经济目标,运用激励机制,引导增收节支	(41)
(三) 规范操作,通过招标采购降低采购成本	(42)
(四) 整合资源,开拓服务市场,创造经济效益	(42)
(五) 经济运行的基本成效	(43)
六、精神文化建设:强化服务理念,凝聚精神力量,让职工	
以新的精神面貌开展服务	(45)
(一) 实事求是,有的放矢地做好思想政治工作	(45)
(二) 舆论先行,构建后勤精神文化建设平台	(46)
(三) 严抓细管,建设高素质的管理干部队伍	(47)
(四) 工会搭台,活跃业余文化生活	(48)
(五) 党员带头,发挥先锋模范作用	(49)
(六) 关心职工,创造温馨的工作环境	(50)
(七) 增强引力,加强精神文化建设	(50)
七、思想观念建设:开展思想务虚,解除观念屏障,用思想	
务虚为工作务实鸣锣开道	(52)
(一) 正确认识务虚与务实的辩证关系	(52)
(二) 通过思想务虚为工作务实鸣锣开道	(53)

(三) 让思想务虚工作之树长青	(55)
八、实践教育纪实:锤炼职工队伍,提高综合素质,把后勤	
办成一所实践教育的大学校	(58)
(一) 改革为后勤职工上了刻骨铭心的第一课	(58)
(二) 改革是培养锻炼干部的好学校	(59)
(三) 后勤职工在改革中得到了心灵的净化	(61)
(四) 后勤职工在实践教育中树立了新的形象	(62)
(五) 后勤职工在改革中学习在实践中提高	(63)
(六) 后勤正在成为一所实践教育的大学校	(64)
九、服务理念建设:创新服务理念,倡导爱岗奉献,让服务	
精神在改革中闪光流彩	(65)
(一) 创新服务理念是热爱后勤服务工作的基础	(65)
(二) 提供优质服务是后勤工作永恒的主题	(67)
(三) 采取有效措施努力让服务精神体现在各项工作	
之中	(68)
(四) 发扬团队精神搞好优质服务	(69)
十、认识问题清理:转变思想观念,准确理解改革,用科学	
的认识指导后勤改革	(70)
(一) 怎么理解“社会化”,怎么实现“社会化”	(71)
(二) 高校后勤改革的主要成就和深远意义是什么	(72)
(三) 高校后勤实体的属性是什么	(73)
(四) 高校后勤经费支出的指导思想是什么	(73)
(五) 高校应该如何对待校内的服务市场	(74)
(六) 怎样认识改革过程中各方面的利益关系	(76)
(七) 如何认识“老人老办法、新人新办法”	(77)
(八) 如何认识甲方乙方的关系	(78)
(九) 高校后勤改革的指导思想和目标是什么	(79)

（十）高校后勤改革如何再上新台阶	（80）
------------------------	------

第二篇 机制的架构

（82）

一、人事管理机制

（82）

（一）后勤集团公司人事管理办法	（82）
-----------------------	------

（二）关于选拔聘用中层管理人员的实施意见	（84）
----------------------------	------

（三）后勤集团公司一般员工聘用实施办法	（87）
---------------------------	------

（四）后勤集团公司非事业编制用工聘用办法	（88）
----------------------------	------

（五）后勤集团公司岗位聘约实施细则	（90）
-------------------------	------

（六）后勤集团公司下岗待聘人员管理办法	（91）
---------------------------	------

（七）后勤集团公司员工提前离岗休息暂行规定	（93）
-----------------------------	------

二、财务管理机制

（94）

（一）后勤集团公司财务管理办法	（94）
-----------------------	------

（二）后勤集团公司财务报账管理办法	（99）
-------------------------	------

三、分配管理机制

（102）

（一）后勤集团公司内部分配改革方案	（102）
-------------------------	-------

（二）后勤集团公司工资模式调整方案	（105）
-------------------------	-------

（三）后勤集团公司岗位奖励发放办法	（105）
-------------------------	-------

四、劳动管理机制

（107）

（一）后勤集团公司工作纪律若干规定	（107）
-------------------------	-------

（二）后勤集团公司职工考勤管理办法	（109）
-------------------------	-------

（三）后勤集团公司节假日及夜间值班管理规定	（114）
-----------------------------	-------

（四）关于实行服务“首接责任制”的通知	（116）
---------------------------	-------

（五）关于加强工作牌佩戴管理工作的通知	（116）
---------------------------	-------

（六）后勤集团公司劳动保护用品管理办法	（117）
---------------------------	-------

五、考核管理机制

（119）

（一）后勤集团公司下属单位服务与管理工作考核办法	
--------------------------	--

.....	(119)
(二) 后勤集团公司中层管理人员考核办法	(121)
(三) 后勤集团公司服务投诉处理办法	(124)
六、经济监控机制	(125)
(一) 后勤集团公司物资采购供应管理办法	(125)
(二) 后勤集团公司零星维修经费管理办法	(128)
(三) 关于对基层单位经济活动进行审核的通知	(129)
(四) 后勤集团公司经济活动内部监审办法	(130)
七、奖惩激励机制	(134)
(一) 后勤集团公司经济目标管理暂行办法	(134)
(二) 河南科技大学后勤集团公司先进集体评选办法	(136)
(三) 关于评选“后勤服务功勋”的通知	(137)
八、人文关怀机制	(140)
(一) 关于进一步加强人性化管理的实施意见	(140)
(二) 祝贺婚礼、探视病人和慰问丧亲家属费用管理 的规定	(144)
(三) 后勤集团公司职工内部病休管理办法	(144)
九、内勤管理机制	(145)
(一) 后勤集团公司车辆管理暂行办法	(145)
(二) 后勤集团公司公章、介绍信管理规定	(150)
(三) 后勤集团公司公(业)务招待管理暂行规定	(152)
(四) 后勤集团公司通讯费使用管理办法	(154)
(五) 后勤集团公司市内交通费管理暂行规定	(155)
十、能源管理机制	(156)
(一) 总则	(156)
(二) 能源设施设备管理	(157)

(三) 能源收费管理	(158)
(四) 能源管理控制指标	(159)
(五) 节能管理具体措施	(161)
十一、安全管理机制	(163)
(一) 后勤集团公司安全管理暂行办法	(163)
(二) 关于进一步加强安全管理的实施意见	(165)
十二、重要管理制度	(169)
(一) 内部监控制度	(169)
(二) 首接责任制度	(170)
(三) 投诉处理制度	(170)
(四) 集中采购制度	(171)
(五) 安全防范制度	(171)
(六) 巡视检查制度	(172)
(七) 分层考核制度	(172)
(八) 逐级负责制度	(173)
(九) 责任追究制度	(173)
(十) 落聘待岗制度	(174)
(十一) 干部淘汰制度	(174)
(十二) 教育培训制度	(175)
十三、深化机制改革	(175)
(一) 改革的指导思想	(175)
(二) 改革的重点	(176)
(三) 改革的内容	(176)
(四) 改革的要求	(178)
第三篇 机制的探索	(180)
一、思想务虚:用优秀的品质打造企业精神	(180)

(一) 倡导勤奋	(183)
(二) 倡导敬业	(183)
(三) 倡导忠诚	(184)
(四) 倡导主动	(186)
二、学习交流:只言解决,不找借口,从内心强化执行力	(188)
(一) 只言解决,不找借口,是培养四种精神品质的 实践要求	(190)
(二) 只言解决,不找借口,是解决“执行问题”的 有效手段	(191)
(三) 只言解决,不找借口,就是要推进一种新的 执行观念	(193)
三、干部教育:点亮自己,激越自我,以新的精神面貌 开创新的起点	(193)
(一) 让乐观和热情主宰自己	(194)
(二) 用创新精神改变我们的现状	(195)
(三) 让“评头论足”从你的身边走开	(198)
(四) 把企业当做第二个家	(200)
四、聘岗动员:深入转变思想观念,努力适应组织变革	(203)
(一) 要深刻认识岗位聘任工作的意义	(203)
(二) 要正确认识和看待岗位	(204)
(三) 要全方位转变思想观念	(206)
(四) 要认真组织好年度岗位聘任工作	(208)
五、务虚讲话:顺应时代潮流,建设和谐后勤	(211)
(一) 建设和谐后勤的意义	(211)
(二) 建设和谐后勤的目标	(212)

(三) 建设和谐后勤的着力点	(215)
(四) 建设和谐后勤要解决好的核心问题	(217)
六、和谐要求:建设和谐后勤必须具备的三种心态	(219)
(一) 平静的心态	(220)
(二) 感恩的心态	(220)
(三) 适应的心态	(220)
七、应用研究:360 度考核法在中层干部考核中的运用	(221)
(一) 360 度考核法的含义及出发点	(221)
(二) 360 度考核法的优缺点	(223)
(三) 360 度考核法的常见问题及其原因	(224)
(四) 360 度考核法的有效运用	(226)
八、政策研究:高校后勤社会化改革“拨改收”政策问题研究	(229)
(一) 实施“拨改收”改革的意义	(230)
(二) 制定“拨改收”政策的原则	(231)
(三) 制定“拨改收”政策的思路与办法	(234)
(四) 实施“拨改收”改革的基本保证	(237)
九、经验总结:围绕中心,服务大局,发挥工会在后勤改革中的作用	(238)
(一) 围绕后勤社会化改革,配合后勤党政做好职工思想政治工作	(239)
(二) 围绕改革中遇到的新情况,努力做好说服教育和疏导工作	(240)
(三) 围绕企业文化建设,丰富职工的业余文化体育生活	(241)
(四) 围绕职工关心的热点问题,发挥参谋和助手作用	