

风雨征程

浙江高校后勤改革30年

JOURNEY

郑雅萍 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

风雨征程

浙江高校后勤改革30年

郑雅萍 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

风雨征程——浙江高校后勤改革 30 年

郑雅萍 编著

责任编辑 李海燕

文字编辑 徐 婵

封面设计 齐云龙 陆少坎 刘依群

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)

(网址: <http://www. zjupress. com>

<http://www. press. zju. edu. cn>)

电话: 0571—88925591, 88273066(传真)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 浙江省良渚印刷厂

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 15.5

字 数 270 千

版 印 次 2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-89490-518-5

定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

序 一

我欣喜地看到《风雨征程——浙江高校后勤改革30年》即将出版。这本字里行间散发着校园清香的新作,记载着全省高校后勤人的艰辛,以及为推进全省高等教育实现大众化所作出的不平凡的业绩,总结了经验,提炼了精神,展望了未来,堪值一读。

回顾过去,我们风雨兼程!

坚持把后勤的发展放在首位。我们从省情出发,积极推进高校后勤社会化改革,多渠道筹措资金,建设后勤基础设施,不断改善师生的工作和生活条件,充分满足高等教育办学规模扩大、事业发展的需要。建立市场驱动的高校后勤运行新机制,推行行业化、专业化、市场化管理,解放后勤生产力。坚持实事求是,因校制宜,以高校为主体,结合实际,自主选择后勤社会化改革模式,推动了全省高等教育又好又快发展。

坚持“三服务、两育人”的宗旨。围绕培养和造就合格的社会主义建设者和接班人这个中心任务,各高校认真开展各项后勤服务保障工作,研究服务对象需求,积极提供优质服务,努力为学生们的健康成长创造良好的环境和氛围,切实把广大师生的根本利益实现好、维护好、发展好。全省高校后勤单位涌现出大批“三服务、两育人”的先进单位和模范人物。

坚持全面协调可持续发展。全省高校后勤战线的同志坚持改革创新、与时俱进、敢为人先,在完善管理体制、规范产权制度、改革运行机制、加强财务管理、节约利用资源等各个方面取得了全面进展。正确处理好改革、发展、稳定的关系。大力推进行业标准化建设,开展优质服务、创新服务、细节服务、人性化服务,努力提高大学生生活品质,赢得后勤更广阔的生存与发展空间,促进了高校后勤的可持续发展。

坚持统筹兼顾。我们在推进后勤社会化改革进程中,准确定位,认真设计并选择好发展路径,坚持高校和社会共同投资,双轮驱动;正确处理好规模、进度、质量的关系;科学遵循市场经济和高等教育的双

重规律；努力做到社会效益和经济效益共同提高；切实履行服务和育人的双重职能，有效地维护高校和社会的稳定。

展望未来，我们任重道远！

虽然全省高校后勤社会化改革取得了不俗的成绩，但成绩是阶段性的，存在的困难和矛盾不容忽视，后勤的保障任务依然非常艰巨，服务水平亟待提高，改革不能止步。我们必须认真总结改革开放 30 年来全省高校后勤改革和发展的基本经验，深刻认识后勤工作面临的新形势、新任务，深入贯彻落实科学发展观，把握机遇，跟上时代步伐，走中国特色、浙江特点的高校后勤改革发展之路，为切实保障办好人民满意的高等教育作出更大贡献。

是以为序。



2008 年 11 月 23 日

序 二

与国家的改革开放 30 年征程相伴,浙江高校后勤改革在征途上……

与国家的改革开放 30 年征程一样,浙江高校后勤改革风雨飘摇、跌宕起伏……

在举国上下纪念讴歌 30 年伟大成就的同时,我们同样不能忘怀可歌可泣的高校后勤改革,在轰轰烈烈的中国改革开放大潮中,史学家们还无暇将目光投向高校后勤改革的这一朵小小浪花,但高校后勤改革以其坚韧执著,为中国的高等教育大众化进程提供了坚强的支撑,自古兵法有云:“三军未动,粮草先行。”无论是上古冷兵器时代面对面的战争,还是当今高科技时代的现代战争,强有力的后勤保障都是打赢一场战争所必不可少的前提。可以说,没有高校后勤的改革,就不会有中国高等教育的今天。

浙江高校后勤改革的 30 年,是一代一代后勤人历经风雨,披荆斩棘的 30 年,是他们始终秉承浙江的人文精神和改革精神,本着因地制宜的原则,勇于探索、敢于实践,勤于耕耘、乐于奉献,精诚团结、携手并进,生动地演绎了千方百计、千辛万苦的浙江精神,同样可以说,没有后勤人的任劳任怨、求索创新,就不会有今天浙江高校后勤改革“百花齐放”的良好态势。

高校后勤改革历经 30 年之风雨征程,期间虽不乏深入研究、积极实践者,却鲜有一本记录历史、刻画全貌、堪资雅藏的书籍问世,实为憾事。浙江省高校后勤研究会特将此列为重点课题,由研究会秘书长、浙江工业大学容大后勤集团总经理郑雅萍女士担纲,经过近两年的编撰,本书即将出版,备感欣慰。虽然本书仅仅是记录了浙江省高校后勤改革 30 年之珍贵历程,然亦可“窥一斑而见全豹”,折射出全国高校后勤改革之脉络,以弥补全体高校后勤改革参与者、实践者之遗憾。

尽管,本书的编撰者们缺乏历史研究的基本训练,对于历史的钩

沉缺少学理的分析,但本书完整地反映了浙江省高校后勤改革的历史场景,从朴素的叙事上,我们依然能充分感受到浙江省高校后勤人的真情、友情、激情,能感受到他们的执著、智慧、忠诚,能感受到他们对高校后勤改革的未来充满理性、充满信心、充满期待……是为序。



2008 年 11 月 25 日晨于三香居

前 言

改革开放 30 年以来,浙江的高等教育事业随着经济转型和社会进步而蓬勃发展,逐步实现了从精英教育向大众化教育的历史性跨越。据统计,截至 2008 年 10 月,浙江省共有普通高等学校 77 所,2007 年高等教育毛入学率为 38%,比全国平均水平 23%高出了 15 个百分点。高校后勤改革作为支撑高等教育发展的主力军,经过脚踏实地的积极探索,遵循适应我国高等教育发展的改革之路,取得了丰硕的成果,为我国高等教育事业跨越式的发展提供了坚实的保障。

在 30 年的后勤改革征程中,在浙江省委省政府和教育行政部门的高度重视下,在省高校后勤管理研究会的积极指导和各高校领导的有力推动下,浙江省高校后勤工作者正确把握改革的方向,从浙江的实际出发,不断解放思想,转变观念,始终坚持以“三服务、两育人”宗旨,遵循市场经济和高等教育的双重规律,坚持改革要有利于提高后勤服务的质量和管理水平、有利于减轻学校的负担、有利于降低后勤服务成本和提高学校的办学效益、有利于保证学校的稳定和发展的评价标准,在实践中探索,在探索中创新,在创新中发展,正确处理好改革、发展与稳定的关系。从 20 世纪 80 年代初期高校后勤管理“大而杂、小而全”的艰难起步,到 90 年代高校后勤改革与市场经济要求相适应的探索实践,再到如今高校后勤社会化改革的全面推进,30 年披荆斩棘,30 年风雨征程。

浙江省高校后勤充分发挥浙江教育大省与经济强省的优势,与时俱进,创新求变,抓好发展第一要务,积极推进高校后勤社会化改革,多渠道筹集资金,大手笔兴建高教园区,进行大规模的后勤基础设施建设,坚定不移地走着市场化、企业化、品牌化的改革之路,初步实现了高校后勤管理现代化、服务人性化、经营多样化、文化新型化,获得了社会效益和经济效益的双丰收。难能可贵的是,在改革模式上,浙江省高校后勤百花齐放,百家争鸣,各高校因地因校制宜,在实践中摸索出适合学校发展需要的改革模式,培育了“敢为人先,走在前列;信

念坚定,自发自觉;不畏艰辛,无私奉献;携手并进,干在实处”的高校后勤改革精神。

新时代,新要求。进入 21 世纪,浙江省高校后勤又将面临新的挑战,开启新的征程。改革是出路,创新是灵魂,时代的不断发展进步要求高校后勤改革必须坚持科学发展观,用科学发展观准确把握形势,引领后勤发展。改革前行的道路虽然蜿蜒曲折,但是我们坚信,无论是哪种改革模式,只要以科学发展观为指导,努力实现科技后勤、法治后勤、和谐后勤,浙江省高校后勤改革必将再铸辉煌。在我们迈向新的征程的时候,回顾这段改革历程,将有助于鼓舞和激励全省高校后勤同仁继续发扬艰苦奋斗、敢拼敢闯的精神,把改革的利器薪火相传,为构建适应高校发展需要的新型后勤服务保障体系、继续推进大众化高等教育事业的健康发展,使之在实施“创业富民、创新强省”战略,全面建设小康社会和率先基本实现现代化目标中发挥更为重要的作用。

恰逢全国人民隆重纪念改革开放 30 周年之际,这本镌刻着探索者飒爽英姿和清晰脚印、记录着浙江高校后勤改革发展光辉历程的新作《风雨征程——浙江高校后勤改革 30 年》正式出版,这是浙江高校后勤工作者献给改革开放 30 周年的最珍贵的礼物。

目 录

上篇 历程

第 1 章 投石问路——浙江高校后勤传统管理阶段

(1978—1985) (3)

1.1 “大而杂、小而全” (3)

1.2 “拓荒”的艰辛 (4)

1.3 创办劳动服务公司 (6)

1.4 豆腐房和吸气排烟灶 (7)

1.5 学生食堂的经济承包 (7)

第 2 章 牛刀初试——浙江高校后勤社会化改革探索阶段

(1985—1999) (10)

2.1 研究会的成立和改革的推进 (10)

2.2 副食品基地建设 (11)

2.3 高校党政“一把手”会议 (12)

2.4 “一体两制”的探索 (13)

2.5 食堂装修与宿舍公寓化管理 (14)

2.6 中德高校后勤管理研讨会 (15)

2.7 温州会议 (18)

2.8 技能比武与文艺汇演 (20)

2.9 校园精神文明建设 (21)

2.10 四校合并和后勤集团的诞生 (22)

第 3 章 大展宏图——浙江高校后勤社会化改革全面推进阶段

(1999 至今) (26)

3.1 分离与改制 (26)

3.2 突破“瓶颈” (32)

3.3	大手笔兴建高教园区	(36)
3.4	尝试股份制	(39)
3.5	经受“非典”考验	(40)
3.6	新校区开园	(41)
3.7	标准化建设	(42)
3.8	开展优质服务	(43)
3.9	“创争”活动	(44)
3.10	应对“涨价风潮”	(45)
3.11	平安校园建设	(46)
3.12	推行联合采购	(47)
3.13	浙江教育后勤信息网	(48)
3.14	行业组织作用凸显	(49)

中篇 成 果

第 4 章	应运而生——浙江高校后勤改革基本模式	(57)
4.1	内化型模式	(57)
4.1.1	浙江大学模式	(58)
4.1.2	浙江工业大学模式	(65)
4.1.3	内化型模式实施的关键点	(70)
4.2	外化型模式	(71)
4.2.1	滨江高教园区模式	(71)
4.2.2	浙江中医药大学模式	(73)
4.2.3	外化型模式实施的关键点	(76)
4.3	混合型模式	(77)
4.3.1	温州医学院模式	(77)
4.3.2	台州学院模式	(78)
4.3.3	混合型模式实施的关键点	(79)
4.4	模式评析及优化	(79)
4.4.1	内化型模式之利弊	(79)
4.4.2	外化型模式之利弊	(80)
4.4.3	混合型模式之利弊	(81)

第5章 硕果累累——浙江高校后勤改革初步实现“四化”	(83)
5.1 管理现代化	(83)
5.1.1 管理理念现代化	(84)
5.1.2 队伍结构优质化	(85)
5.1.3 管理手段现代化	(87)
5.1.4 管理方式民主化	(89)
5.2 服务人性化	(90)
5.2.1 研究服务需求	(90)
5.2.2 重视细节服务	(91)
5.2.3 关注弱势群体	(95)
5.2.4 搭建互动平台	(96)
5.3 经营多样化	(96)
5.3.1 产权结构多元化	(97)
5.3.2 经营范围扩大化	(98)
5.3.3 经营方式灵活化	(99)
5.4 文化新型化	(101)
5.4.1 育人文化深入人心	(101)
5.4.2 企业文化日趋成熟	(104)
第6章 永放光芒——浙江高校后勤的改革精神	(116)
6.1 敢为人先 走在前列	(116)
6.2 信念坚定 自发自觉	(120)
6.3 不畏艰辛 无私奉献	(121)
6.4 携手并进 干在实处	(122)

下篇 展 望

第7章 与时俱进——浙江高校后勤发展背景	(129)
7.1 经济教育发展	(129)
7.2 政府引导方向	(133)
7.3 探讨理论依据	(137)
7.4 透析专家视角	(142)
7.5 借鉴国外经验	(146)
7.5.1 政府主导(英国)	(146)

7.5.2	市场契约(美国)	(147)
7.5.3	服务中心(德国)	(148)
7.5.4	各方共办(日本)	(149)
7.5.5	启示体会	(150)
第 8 章	再铸辉煌——浙江高校后勤发展前瞻	(153)
8.1	科技后勤	(154)
8.1.1	技术支撑	(154)
8.1.2	信息一体化	(156)
8.1.3	资源利用最大化	(158)
8.2	法治后勤	(159)
8.2.1	政府干预法定化	(160)
8.2.2	各方关系契约化	(162)
8.2.3	内部治理制度化	(165)
8.3	和谐后勤	(167)
8.3.1	服务专家	(168)
8.3.2	共同治理	(171)
8.3.3	品牌经营	(173)
附件		(177)
参考文献		(233)
后记		(235)

上篇 历程

第1章 投石问路——浙江高校后勤传统管理阶段(1978—1985)

改革开放初期,中国大地刚从“文化大革命”的噩梦中苏醒过来,高校恢复办学,百废待兴。国家正处于从“计划经济”向“有计划的商品经济”过渡的阶段,计划经济特征明显,高校办学物资紧缺,人们思想观念守旧。为适应社会经济发展对人才的需要,浙江省加速高校的恢复和建设,实行多形式、多渠道办学,加速扩大招生规模。在此期间,浙江高校根据各校实际情况,最大限度地利用和开发后勤资源,以保障高校恢复办学的需求。同时,开始浙江高校后勤改革艰难跋涉的起步。

1.1 “大而杂、小而全”

解放以来至20世纪70年代末期,我国社会处于计划经济时期,高等教育基本搬抄前苏联模式,长期由国家“统包”。国家不仅承担大学生的培养费用(培养一名大学生需投入约4.5万元资金)、就业分配,而且还要承担大学生乃至整个高校的后勤保障。由此形成了一个资源由国家供给、经费由国家拨付,“穷国办大教育,穷教育办大后勤”的“大而杂、小而全”的高校后勤保障体系。这种旧的高校后勤保障体系是历史的产物,它在当时计划经济体制和生产力发展水平的条件下,为新中国的高等教育事业作出过重要贡献。但其封闭性、福利性、事业型的运作模式和机制上的“统、包、管”的弊端,造成高校后勤设施陈旧、条件简陋、管理落后、效率低下,后勤生产力受到严重的束缚。

“文化大革命”劫难结束后,1977年,高校开始恢复办学招生。此时,浙江省的高等教育处于极度萎缩的状态。据1978年《浙江统计年鉴》记载,全省普通高校只有20所,多数集中在省城杭州,也有在海防和边远山区的;教职员工11961人,在校本专科生24223人;浙江省每万人口大学生数1977年仅为3.7人,比例低于全国平均水平;高校总体数量少,规模小。后勤保障基本沿袭传统的高校后勤体系,高校后勤管理机构一般设立行政处或总务处,内部按不同职能设置总务、伙食、房产、运输、卫生所、幼儿园、水电等科级机构。由于长期用行政管理和福利化的办法办后勤,高校校园搞“自我配套、自我服务”,办“小社会”,总机房、收发室、煤气站、招待所、车队、卫生所、幼儿园

等样样都有。地处偏僻地区的高校,如浙江化工学院,还办有职工子弟中学和小学。高校基础设施落后。职工队伍整体结构不合理,呈现“四多四少”现象:低学历的多、高学历的少;普通工人多、技术人员少;接班顶替的多、正规训练的少;简单劳动的多、管理人才少,素质相对偏低。高校后勤按计划经济模式运行,生产不讲成本,经营不讲效益,服务不讲质量,综合保障能力普遍较低。

1.2 “拓荒”的艰辛

在当时计划经济体制下,高校后勤物质资源供应非常匮乏。水、电、煤,油、米、面、肉、禽、蛋、豆制品等,这些最基本的物资都是按计划、凭票证供应的。不够用,怎么办?一条路,找政府。当时浙江省教委负责物资、经费管理的职能部门,专门腾出人手,整天去找粮食局、食品公司、燃料公司等地方政府物资计划供应部门,请求增加供应计划,协调解决高校物资供应的缺口问题。但终究是僧多粥少,难以保障最基本的物资供应。有一次,某高校伙食科有位老会计,不慎将两千多斤食用油票过期了。当时,每位学生一个月才四两油票,老会计压力太大,几天几夜睡不着,后勤领导得知后立即找省市粮油主管部门,经过多次商量,费了九牛二虎之力,终于得到省市粮油主管部门的支持,从计划外调拨了两千多斤食用油,解决了这个难题。

20 世纪 80 年代初,省教委计划财务处的同志,经常带领高校的总务处长去东北买大豆,去山东采购煤气,去全国各地寻购煤炭等紧缺物资。有的高校用学校的某项科研成果,以厂校合作的方式作为交换条件,换回煤气等计划供应物资的指标。在那段特别困难的历史时期,兄弟院校后勤部门之间,相互支持、相互帮助,把困难留给自己,把方便送给别人,在携手做好大学后勤保障工作过程中,留下许多感人的佳话。在杭高校中,杭州电子工业学院作为部属高校,他们有时通过部系统多调运一些煤,接济给其他省属学校。有时,哪所学校突然停电或停水,烧不出饭菜,只要一个电话,邻近的兄弟院校后勤领导,就亲自押车,把自己学校的饭菜先送过去解燃眉之急。当时高校基础设施落后,抗灾能力非常弱,一位浙江大学的老同志至今仍记得,有一年夏天刮台风,校园一片狼藉,水没了,电没了,柴火也没了,炊事员就把破门板拿来当柴火,从远处挑来水,用剩饭烧了几锅稀饭;采购员半夜起床,沿街奔跑,把几家小吃店的油条、大饼全部包买回来,才保障了师生的早点供应。“天下后勤是一家”,艰苦的环境和条件,培育了浙江高校后勤员工忠诚党的教育事业、艰苦奋斗、不怕困难、团结协作、忍辱负重的精神和作风,增进了兄弟院校之间的友谊。