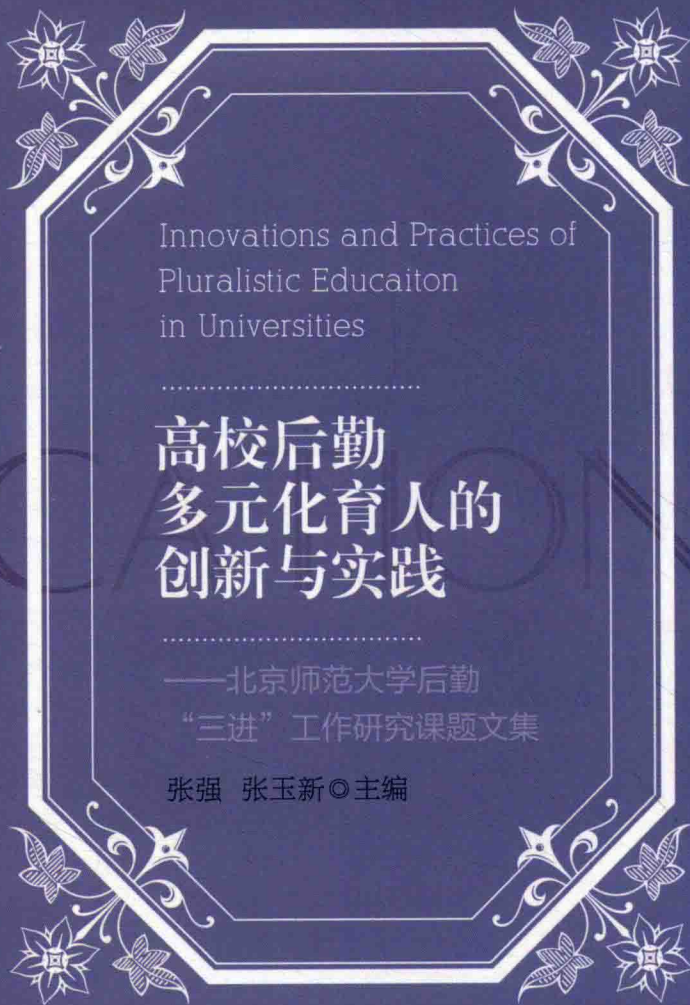


UNIVERSITIES

> > >



Innovations and Practices of
Pluralistic Education
in Universities

高校后勤
多元化育人的
创新与实践

——北京师范大学后勤
“三进”工作研究课题文集

张强 张玉新◎主编

< < <

PLURALISTIC



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

Innovations and Practices of
Pluralistic Education
in Universities

高校后勤 多元化育人的 创新与实践

——北京师范大学后勤
“三进”工作研究课题文集

张强 张玉新◎主编

< < <



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

高校后勤多元化育人的创新与实践:北京师范大学后勤“三进”
工作研究课题文集/张强,张玉新主编. —北京:北京师范大学出
版社, 2018.4

ISBN 978-7-303-23424-0

I. ①高… II. ①张… ②张… III. ①高等学校—后
勤管理—中国—文集 IV. ①G647.4-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第020839号

营 销 中 心 电 话 010-58805072 58807651
北师大出版社高等教育与学术著作分社 <http://xueda.bnup.com>

GAOXIAO HOUQIN DUOYUANHUA YUREN DE CHUANGXIN YU SHIJIAN

出版发行:北京师范大学出版社 www.bnup.com

北京市海淀区新街口外大街19号

邮政编码:100875

印 刷:北京市东方圣雅印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:787 mm × 1092 mm 1/16

印 张:26.5

字 数:400千字

版 次:2018年4月第1版

印 次:2018年4月第1次印刷

定 价:68.00元

策划编辑:王则灵

责任编辑:鲍红玉

美术编辑:李向昕

装帧设计:李向昕

责任校对:段立超

责任印制:马 洁

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话:010-58800697

北京读者服务部电话:010-58808104

外埠邮购电话:010-58808083

本书如有印装质量问题,请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话:010-58805079

编委会

主编：张 强 张玉新

编委：（按姓氏笔画排序）

刘 林 刘宏进 芦石磊 李金军

张 强 张玉新 陈 旭 林泽勇

郭陕河 曹 伟 崔世莹 崔维佳

鲍世杰



学生篇

反思与变革：北京高校后勤管理体制建设探析	003
完善服务运行保障机制 促进质量管理体系发展	
——基于北京高校后勤社会化改革现状的调研	013
高校高龄务工人员的生活现状及对策研究	022
“双一流”建设背景下高校后勤育人的实践路径	
——以北京师范大学为例	033
基于学生消费行为的高校食堂满意度评价及改进策略研究	
——以北京师范大学为例	042
以“党群生活小站”为抓手，探索大学生党建工作进后勤的长效机制 ..	100
北京师范大学学生党员与校内普通务工群众交流互动情况考察报告 ..	113
人际冲突视阈下高校学生宿舍突发事件管理研究	
——以北京师范大学本科生为例	118
有限理性视角下高校后勤服务评价体系建构设想	
——以北京师范大学为例	152
基于公寓管理的国际学生跨文化交流平台建设	
——以北京师范大学为个案	186
大学生志愿服务研究综述	203
高校节能工作中大学生志愿服务长效性研究	
——以北京师范大学为例	214
高校食堂挂靠型窗口法律性质分析	245
高校后勤管理中校舍及设备设施安全问题的法律思考与启示	258

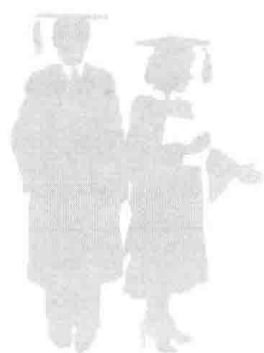
大学生公寓自我管理自我教育模式探索 ——以北京师范大学为例	268
北京高校电子商务校企合作模式及其在后勤改革中的应用	280
高校学生宿舍自我管理体制下副楼长制度研究 ——以北京师范大学为例	290
校园景观设计概况及主要景观元素分析	301
高校宿舍楼区景观设计 ——以北京师范大学学十六楼为例	314



教师篇

“一流大学”后勤现代化建设动力研究	331
高校后勤“三位一体”实践育人模式的探索与思考 ——以北京师范大学为例	349
大学特色思想政治教育活动开展的实践探索 ——以北京师范大学后勤“三进”活动为例	358
学生参与：高校后勤育人功能实现的理念与实践	365
高校学生公寓“三自”管理模式的探索与实践 ——以北京师范大学学生自管会建设为例	373
学生公寓安全事故分类、责任界限与防范措施	394
发达国家和地区大学公寓管理服务模式对我国的启示	404

学生篇



反思与变革： 北京高校后勤管理体制建设探析

巩瑞贤 林解惠 张 强

(北京师范大学 北京 100875)

摘要：北京高校后勤推行管理体制改革的适应市场经济发展的必然要求，是推动后勤社会化改革的根本举措，是实现高校教育综合改革和现代化的必要手段。本文以北京 15 所高校为调查样本，深入剖析北京高校后勤管理体制改革的不足，进而以实践经验为基准提出改进策略，以推动后勤管理体制改革的有序、高效运转。

关键词：北京；高校后勤；管理机制；反思与变革

后勤管理体制改革的组成部分，是后勤部门社会化改革应该坚守的主流趋势、根本方向。高校后勤管理体制，是指高校对后勤管理、经营、服务活动集权和分权的基本组织形式。^①北京高校作为推行后勤管理体制改革的的前沿阵地，经过十几年的理论、实践探索，已经取得一定成果，积累了丰富的经验和教训。认真审视北京高校后勤管理体制建设的基本概况，冷静分析存在的问题，排除阻碍改革深化的掣肘因素，是坚持社会化改革方向、推动改革稳步前进的实际诉求。

作者简介：巩瑞贤，男，北京师范大学马克思主义学院 2015 级硕士研究生。

林解惠，女，北京师范大学马克思主义学院 2015 级硕士研究生。

张 强，男，北京师范大学校长助理兼后勤管理处处长，指导老师。

① 胡征宇、姜群瑛：《市场经济条件下高校后勤管理体制创新研究》，载《中国高教研究》，2006（8）。

一、高校后勤管理体制改革的必要性

（一）高校后勤社会化改革深化和发展的要求

管理体制建设是高校后勤社会化改革中一项带有全局性意义的工作，机制建设直接关系到后勤社会化改革的成败，是高校社会化改革的重点和核心。目前，高校后勤社会化的基本目标是实现高校后勤与社会性服务产业尤其是社会化后勤服务产业的结合，但这一结合的基本前提是后勤管理体制已经发展到能够完全独立地承担高校后勤服务的所有职能，能够为高校教学与管理及时地提供所有必需的制度和机制保障。因此，坚持后勤机制改革、转变经营模式、促进资源配置，是推动社会化改革进程的必由之路。

（二）社会主义市场经济深化和发展的要求

市场化发展是经济社会发展的必然趋势。党的十四大确立了社会主义市场经济的改革目标，党的十八届三中全会将市场提高到“起决定性作用”的地位，它要求社会各方面的建设顺应和遵循市场化的规则。而推进高校后勤管理机制改革，便是适应社会主义市场经济发展要求的重要体现。高校后勤管理机制改革与国家经济发展的变革相互衔接，经济发展的市场化要求促进高校后勤管理机制改革，使之向市场化方向发展，有利于后勤不断适应市场经济的发展要求、激发自身活力、增强自身实力、促进后勤发展。当然，后勤管理机制改革在适应市场经济要求中也不是盲目的全面市场化。因为市场本身的自发性和盲目性决定了需要政府宏观调控的修正完善和引导补充，所以，政府需要始终发挥正确的引导作用。

（三）高等教育事业发展的需求

后勤是高校管理运行中的重要方面，作为学校教学管理的重要辅助，它极大地满足了师生对饮食、住宿等的基本需求，为学校的有序运行、师生的健康发展提供了极大的便利。后勤更多的是扮演了辅助者、服务者的角色，而正是这种“默默奉献”的精神，持续推进着高校教育的综合改革

和教育现代化的实现。不断推进后勤管理机制改革,有利于后勤在管理运行的体制上更加顺畅,从而为高校的教学管理提供更大的便利。而后勤理念、手段、方式的创新,也必将带动高校其他方面理念、手段、方式的创新发展,以最终实现高校教育的综合改革,使得现代高等教育能够更好地适应时代发展的要求、回应时代的关切、回答时代的问题,携时而行,与时俱进。

二、北京高校后勤管理体制建设存在的问题

为深入调查了解北京高校后勤管理体制的现状,找出制约后勤管理体制建设的突出问题,课题组选取了15所北京高校作为调查样本,样本涵盖“985”高校、“211”高校、部属或市属高校和高职高专四种不同性质的高校类型,共派发15份问卷,回收有效问卷12份,问卷有效回收率为80%。课题组共访谈高校10所。通过数据和访谈分析,课题组发现北京高校后勤管理体制建设的问题主要集中在产权管理、人事管理和薪酬管理三个方面。

(一) 产权管理缺乏明晰化和规范化

后勤要与高校真正实现“分家”,产权管理制度改革是关键。在社会化改革过程中,北京市绝大多数高校后勤实体的产权全部归属学校,后勤集团本身也为高校后勤的一部分,这给后勤经营管理带来了一系列问题。

1. 高校后勤管理模式有待改善

北京高校后勤目前采取的管理模式主要是“小机关、多实体”和“小机关、大实体”。在“您所在的高校后勤主要采取哪种管理模式”的问卷调查中,42%的北京高校选择了“小机关、多实体”,33%的北京高校选择了“小机关、大实体”。选择“甲乙方分立”“无机关、大实体”“小机关、无实体”的北京高校各有8%。^①“小机关、多实体”的运行模式主要是设置一个管理处,集中领导和监管属下的多实体(饮食中心、宿管中心等)。

^① 因调查问卷百分数采取四舍五入,故总百分数未达100%。

多实体分为社会企业自营和高校后勤自营,并且高校后勤依据后勤部门的重要性依次逐步外包。^①后勤实体虽然采取事业化管理,模拟企业化运行的模式,但与学校没有实际分离,没有取得独立法人资格,因此,作为高校的一个后勤服务职能部门,对学校仍存在一定的依赖性,并且不能得到充分的决策权,所有者和经营者的产权也不明晰,后勤实体参与竞争的意愿不强烈,同时也造成了学校行政机构臃肿。

2. 高校后勤产权不够明晰

在“学校主体和后勤实体之间的产权明晰程度如何”的问卷调查中,50%的北京高校选择了“一般”,25%的北京高校选择了“较弱”,17%的北京高校选择了“很弱”,8%的北京高校选择了“较强”。可见,当前北京高校产权明晰程度普遍不够理想。在“贵校后勤实体在后勤资产占有方面拥有哪些权利”的问卷调查中,100%的北京高校选择了“使用权”,75%的北京高校选择了“经营权”,8.3%的北京高校选择了“所有权”。可以看出,当前北京高校的后勤实体主要拥有使用权和经营权,后勤所占用的学校资产的所有权为学校代表的国资委所有。目前北京多数高校的后勤实体未注册成为独立法人,在资产占用受益分配和行政决策等方面仍带有行政命令色彩,后勤资产界定不明晰,固定资产存在形式模糊,后勤实体在无产权资格的前提下承担了产权主体的责任,却没有得到相应的利益,因此,独立经营也就无法更好地实现。少数高校虽然对后勤实体进行了工商注册,成为独立法人,但基本属于国有独资企业,且经营者和所有者的权责没有界定。产权不明晰、高校后勤实体法律定位不清,使高校后勤实体不可能实现真正意义上的企业化管理,影响了高校后勤实体的发展后劲。

(二) 人事管理缺乏制度化和弹性

1. 高校后勤员工缺少正式编制

在“您所在的高校后勤(后勤机关+后勤实体,不含引入的社会企

^① 潘望远、王旭东:《关于高校后勤“小机关、多实体”的机构设置与职能的研究》,载《职业教育研究》,2008(12)。

业)用工形式”的问卷调查中,49%的北京高校选择了“合同制”,23%的北京高校选择了“事业编”,18%的北京高校选择了“劳务派遣”,6%的北京高校选择了“其他”,4%的北京高校选择了“行政编制”。北京一所高校后勤管理处新老员工构成有三种情况:在编制的正式工有100人左右,学校定工资标准。这部分员工会逐渐退休,编制也将出现大量空缺。合同制有两种,一种是直接签合同;另一种是劳务派遣,有自己的管理制度,基本工资加绩效,并严格按照《劳动法》上保险。还有就是季节工,例如,冬天烧锅炉、秋天扫树叶的员工。问题是合同制员工收入低,平均3000多元收入,并且学校没有特定培训,技能业务方面由后勤自己组织,员工职业素质较差。可见,北京高校后勤员工有编制的并不多,后勤人员流动性较大,人员构成不够稳定,这给高校后勤管理带来了一定的困难。

2. 高校后勤员工的整体学历水平相对偏低

在“您所在的高校后勤(后勤机关+后勤实体,不含引入的社会企业)员工学历结构”的问卷调查中,“初中及以下”文化程度的员工占51%，“高中”文化程度的员工占30%，“大专”文化程度的员工占9%，“本科”文化程度的员工占8%，“硕士”文化程度的员工占2%，“博士”文化程度的员工不到1%。^①从中可以看出,后勤人员文化程度不高,学历在初中及以下的员工所占比例最大,这直接导致高校后勤社会化管理质量不高,社会化进程缓慢。另外,在“后勤员工年龄构成”的问卷调查中,“40~49岁”的员工占32%，“50岁以上”的员工占32%，“30~39岁”的员工占20%，“30岁以下”的员工占16%。后勤员工普遍存在年龄偏大的问题,难以很快适应后勤转轨和社会转型,思想观念较为保守,一定程度上阻碍了后勤社会化的发展。

3. 高技术员工的引进较为困难

在“贵校后勤人事管理中存在以下哪些现象”的问卷调查中,83%的高校选择了“外聘职工在中上层管理人员中的比例较低”,67%的高校选择了“管理缺乏制度性和规范性,员工绩效考核不太完善”,50%的高校

① 因调查问卷百分数采取四舍五入,故总百分数超过100%。

选择了“管理方法单一，管理焦点在‘事’，忽略‘人’”，25%的高校选择了“人员培训注重技能，忽视思想和文化素质”，17%的高校选择了“人事安排仍存在因人设岗、情大于岗的情况”。以上都反映了在后勤人员管理方面缺乏科学性，管理的制度性和规范性有待进一步提高。同时，北京许多高校反映当前后勤在高技术、高水平人才队伍建设方面存在问题，如后勤集团缺乏技术骨干，队伍人才建设断层，许多高校毕业生可能对后勤存在偏见，在“赚钱”和“实现人生价值”上存在不平衡，高技术人才归属感不强，流动性较大，人才留不住；水、电、暖、土建工程等需要专业人员的参与，骨干老技术人员即将退出，而新的技术人员尚未到位；在员工引进方面缺少机制和经费，只能招具有基本技能的员工，员工基本是定编定岗，很难引进高水平员工。高校后勤职工是整个后勤工作开展的载体，如果没有负责任、高素质的工作人员，势必会影响后勤管理的质量和效率。

（三）薪酬管理缺乏公平性和激励性

在“贵校后勤部门目前实行的薪酬分配制度存在以下哪些现象”的问卷调查中，58.3%的调研高校选择了“薪酬分配不公，在编、非在编员工收入差距较大”“薪酬结构不合理，对内缺失激励，对外缺乏竞争力”。100%的调研高校选择了“薪酬激励不足，未能充分与个人业绩挂钩”。从调研结果可以看出，高校后勤在薪酬管理方面存在大量问题，主要表现在资金和人员方面。在资金方面，后勤实体长期资金不足，运行经费拨款力度不够，多数后勤集团通过自己创收来扩大收入来源。部分高校反映，后勤社会化改革需要引入社会企业，而引入社会企业办后勤的社会成本要比高校自办后勤更高，因为社会企业办后勤不仅要缴纳赋税，还要赢取利润，这些都增加了企业办后勤的运行成本。任何社会企业都是先讲经济效益，再讲社会效应，但是学校自己办后勤是为了师生满意，不计成本。用工成本在不断上涨，职工福利、医疗保险、社会保险也在上涨，后勤经费日趋紧张。在人员方面，由于资金不足导致无法支付等量劳动价值的薪酬来吸纳高学历、高素质人才，后勤管理和技术力量难以提升。此外，后勤在编、非在编员工薪酬分配不公，很多体制外员工的待遇和实质性的贡献

是不匹配的。后勤实体能够支付一线服务员工的薪酬也普遍偏低，造成用工流动性极大，出现后勤人员青黄不接和人力资源枯竭的现象。

三、推进北京高校后勤管理体制改革的实践途径

（一）积极推进产权制度改革

在资产管理制度上，需要厘清学校与后勤实体的产权关系，明晰后勤资产产权关系，盘清学校后勤的国有资产，明确学校的资产所有权和经学校授权的后勤经济实体的资产使用权。

1. 政府继续发挥主导作用，完善相关配套政策

在高校后勤社会化改革的过程中，政府始终应该担负起主要责任，充分发挥宏观调控、正确导向和经费主渠道的作用。面对当前北京高校后勤社会化改革所面临的各种问题和困难，政府必须继续发挥主导作用，对后勤社会化改革不仅进行经济效益分析，还要进行社会效益分析，尽快界定好社会化过程中政府、学校、后勤服务机构、后勤从业者等的权利和义务。高校后勤社会化改革的具体配套制度和法规缺失，已成为制约深化高校后勤改革的重要因素，亟待政府发挥主导作用，加强相关规章政策的制定，继续完善现有的对高校后勤财政、税收等各种优惠政策，在减免税收、延长免税期的基础上制定出长效的优惠政策。

2. 北京高校发挥主体作用，重视后勤改革工作

后勤是学校日常运行的保障性事业，学校应予以重视、关心和支持。学校不仅要在思想上重视后勤改革工作，而且在实践过程中要给予一定支持，不能在改革的名义下将后勤实体完全推向社会。一方面，学校应该在政策上全力解决后勤产权问题，明确后勤的责任主体，给予人力资源支持等，并通过舆论宣传，让广大师生和相关政府部门了解后勤改革的目标与意义、后勤改革带来的实惠，增强他们对后勤改革的认同感；另一方面，加大对后勤基础设施、保障项目的投入和人力资源投入，给予一定的资金支持。

3. 后勤实体承担相应责任，建立现代企业制度

高校后勤应注重通过思想教育切实转变老员工的思想观念，树立服务

意识和市场观念,以不断提高服务质量和水平。高校后勤社会化改革的关键是建立现代企业制度。只有建立科学的现代企业制度,明确高校后勤以其财产独立经营自负盈亏的法人化市场主体地位,才能从根本上理顺后勤和学校的关系,才能真正发展后勤生产力,从实质上扩大后勤的自主权、增加经营灵活性、调动职工积极性。

(二) 加快完善人事管理制度

1. 加强后勤员工培训,提高员工素质

高校后勤要着重做好员工培训、文化建设工作,全面提高后勤员工的思想素质、政治素质、文化素质和职业素质。一方面,后勤部门要开设专业培训课程,定期对后勤工作人员进行思想教育、文化知识和岗位技能的培训,切实提高后勤员工的专业化水平和综合素质;另一方面,后勤部门要“创造以集体主义为核心、服务育人为特色、创新为灵魂的先进企业文化,凝聚人心”^①,培养后勤人员的集体意识、服务意识、道德意识,从而为高校师生提供科技含量较高的优质服务。

2. 建立合理的劳动用工制度

在劳动用工制度上,尽快建立社会化的劳动用工和社会保障机制,尤其是员工的社会保障要落实到位,实行干部聘任制和全员劳动合同制,根据后勤工作的需要,分流校内人员并合理地从市场上吸收经营管理及各种生产、技术、服务人员,充实后勤管理社会化的队伍。

3. 尽快引进高新技术人才

优化后勤管理队伍结构。后勤管理队伍合理的结构对于高校后勤而言至关重要。聘用专业知识扎实的人员担任管理者,提高他们的待遇,为他们提供学习、培训的机会,通过培训和交流等活动,不断提高其业务素质和管理水平。目前,后勤管理者和员工的年龄结构、专业技术结构、文化知识结构等都不尽合理,这就要靠内部培养和外部引进相结合的方式来解决,给予他们合理的岗位,规定相应的责、权、利,以此来优化后勤管理

^① 皮光纯:《高校后勤实体的发展途径初探》,载《江苏高教》,2005(3)。

队伍结构。

（三）推进薪酬管理制度建设

1. 按岗位、劳动、技能、知识价值取酬

“工薪分配制度是保证后勤社会化改革持续发展，促进员工合理配置和流动的关键所在”^①，合理的后勤薪酬制度对后勤发展、个体权益维护必不可少。因此，薪酬分配要遵循“按劳取酬、效率优先、优劳优酬、突出重点、鼓励创新”的原则，实现聘用机制与岗位绩效工资制度协同构建，强调重能力、重实绩、重贡献的分配机制，发挥“绩效工资”对员工的激励作用，提高员工的工作热情、效率。

2. 建立多种薪酬激励机制，调动员工积极性

加快推进后勤管理体制的股份制改革进程，鼓励后勤职工参股，使他们与后勤实体建立利益关系，以股权激励形式激发职工积极性和创造性，以此调动员工的生产热情和提高服务质量。此外，可实行利润分红制度，将员工的基础工资与利润提成分离，在保证员工基本工资报酬的前提下，按照后勤实体规定的工作目标完成情况，实行年终利润分红，从而调动员工生产的积极性，促使后勤实体最大限度地创造利润。

参考文献

-
- [1] 胡征宇，姜群瑛. 市场经济条件下高校后勤管理体制创新研究[J]. 中国高教研究，2006（8）.
 - [2] 潘望远，王旭东. 关于高校后勤“小机关、多实体”的机构设置与职能的研究[J]. 职业教育研究，2008（12）.
 - [3] 皮光纯. 高校后勤实体的发展途径初探[J]. 江苏高教，2005（3）.

① 常松、王宏来：《用人力资源管理理念指导高校后勤人事制度改革》，载《中国高校后勤研究》，2004（4）.