

高校后勤 社会化之路

上海高校后勤社会化改革 二十周年文集

沙德银 主编

1998-2018

 上海人民出版社

高校后勤 社会化之路

上海高校后勤社会化改革 二十周年文集

沙德银 主编

陈 辉 柏志成 副主编



上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

高校后勤社会化之路:上海高校后勤社会化改革二十周年文集/沙德银主编. —上海:上海人民出版社, 2018

ISBN 978-7-208-14995-3

I. ①高… II. ①沙… III. ①高等学校-后勤管理-社会化-上海-文集 IV. ①G647.4-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 013806 号

责任编辑 李 莹

封面设计 夏 芳

高校后勤社会化之路

——上海高校后勤社会化改革二十周年文集

沙德银 主编

出 版 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号)
发 行 上海人民出版社发行中心
印 刷 上海中华印刷有限公司
开 本 720×1000 1/16
印 张 21.75
插 页 2
字 数 256,000
版 次 2018 年 3 月第 1 版
印 次 2018 年 3 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-208-14995-3/G·1886
定 价 78.00 元

编委会

主编

沙德银

副主编

陈 辉 柏志成

学术顾问

章华明

前 言

1998年4月8日，在上海市委、市政府的关心和支持下，在上海市教委的直接领导下，为突破扩大招生所带来的后勤资源“瓶颈”和运行效率问题，上海高校拆除“围墙”，打破学校后勤封闭式“小而全”的旧格局，全市42所高校等法人单位共同出资人民币三千万元，以发起方式组建了上海高校后勤服务股份有限公司（以下简称“高后公司”），以期优化资源配置，实行校际联办后勤，形成高校后勤的“联合舰队”，加速推进高校后勤社会化进程。这是全国范围内最早成立的集约化、专业化、社会化的主要以高校师生为服务对象的高校后勤服务企业。她既具有市场经济和社会化的基本特征，也具有教育部门主管和学校联办的基本特点，是上海高校后勤社会化的重要载体和龙头，也是上海全面推进高校后勤社会化改革的重要标志。

1999年1月13日，作为上海全面推进高校后勤社会化改革的又一重大举措，上海高校后勤服务中心和上海高校后勤发展中心（以下简称“两个中心”）宣告成立。其中，上海高校后勤服务中心和高后公司按照“一套班子、两块牌子”模式合署办公，从而推进了上海高校从“一校一户办后勤、校校后勤办社会”的旧格局向教育系统集约化“联办后勤”和“社会化办后勤”相结合的新格局的转变。这无疑是上海高等教育发展史上的一大创举。在这里，第一个跨校的社会化改革载体和平台的成立，全市第一家教育超市门店的创办，第一个跨校食用农产品和学生公寓床上用品团体采购渠道

的建立，第一家“生乐”“新世纪”连锁餐厅的开张，第一次引入社会资本建造的“学生村”拔地而起……凡此种种，都丰富了“上海高校后勤”的内涵，也使得以高后公司和“两个中心”为代表的“上海模式”成为全国高校后勤社会化改革的先进案例，备受关注。

上海高校后勤社会化是上海高等教育领域一项在体制和机制上具有历史意义的改革。政府的积极推动和社会各方的大力支持，是这项自上而下的改革得以顺利进行的重要保障。1999年4月8日至13日，时任教育部副部长张保庆一行5人专程赴上海考察高校后勤社会化改革情况。他们先后深入10余所高校以及高后公司考察调研。张保庆认为，上海高校后勤社会化已初具规模，有些方面已经取得了阶段性成果，“已经解决和正在解决的问题”都走在全国前列。他还转达了时任国务院副总理李岚清和教育部部长陈至立对上海高校后勤系统干部职工的亲切问候和对上海高校后勤社会化改革的高度评价。

1999年11月2日至3日，国务院办公厅在上海召开第一次全国高校后勤社会化改革工作会议，各省、市（自治区）的副省（市）长、国务院有关部委办负责人以及部分高校党委书记、校长、主管后勤副校长出席会议。李岚清同志到会并发表重要讲话，阐述了中国高校后勤为什么要改和怎样改的问题，陈至立同志在分析了高校的现状后指出了高校后勤改革的重要性和紧迫性；时任上海市委副书记龚学平同志介绍了上海高校后勤社会化改革的情况，高后公司董事长林炳华同志在会上作了发言。会议对全国高校后勤社会化改革工作进行了全面动员和部署，明确了高校后勤社会化改革目标。第一次全国高校后勤社会化改革工作会议选择在上海召开，是对上海高校后勤社会化改革的肯定，标志着我国高校后勤社会化改革进入了一个新阶段，吹响了全国高校后勤社会化改革的“冲锋号”。

20年来,在上海市教委的直接领导下,高后公司始终坚持姓“教”特色,立足校园,服务师生,认真贯彻“管理育人、服务育人和环境育人”宗旨,全力以赴做好公益性保障服务;按照“引领、平衡、托底”总要求,充分发挥主力军作用,利用集约化和市场化优势,发挥了市场调控和后勤保障作用,为全市高校师生提供学生食堂团体配货、教育超市、学校餐饮、物业管理及空调租赁等专业化基本生活服务,在服务教育中也实现了国有资产保值增值;在全体高校股东的鼎力支持和共同努力下,高后公司历届经营班子精诚团结,开拓进取,打造了一支后勤专业化团队,提升了服务教育的能力和水平,使高后公司成为上海高校“1+3”(上海市教委,上海高校后勤服务中心、上海市学校后勤协会和高后公司)新型后勤保障体系中的重要组成部分。按照“政府主导、教育部门主管、高校联办、社会参与”管理体制,上海高校后勤的运作机制、劳动人事管理、薪酬绩效考核、民主管理等一系列制度被革新,以契约形式的“并入”“托管”“连锁”和“联办”、甲乙双方运作、岗位公开招聘、竞聘上岗等举措,激活了机制,释放了潜能,确保上海高校后勤社会化改革的指导思想能够落地生根、开花结果,在全国范围内起到了良好的示范和引领作用。

当然,改革从来都不是一帆风顺的。回顾过去的20年,上海高校后勤社会化之路无疑也是一条革故鼎新、充满了困难和挑战之路。成绩的背后是上海高校后勤人辛勤的努力和付出,是他们在栉风沐雨中走出了高校后勤社会化之路。改革初期与学校规范分离、实行转制时,后勤人没有埋怨,有的是坚定改革的决心;2003年抗击“非典”SARS疫情时,后勤人没有退缩,有的是突击队员的担当;2008年中国举办奥运会时,后勤人没有懈怠,有的是维护稳定、保障供给的有力支撑;2010年举办上海世博会时,后勤人没有

掉队，有的是一如既往的忘我服务……后勤人用自己的勤劳、智慧，坦然迎接每一次的挑战。可以说，上海高校后勤改革成果凝结着无数后勤人的汗水和付出。20年过去，那些曾经参加上海高校后勤社会化调研、参与高后公司筹建，投入第一家教育超市门店建设、张罗第一家生乐连锁餐厅开张的“小王”“小张”们如今已成为了“老王”“老张”……借此机会，让我们向所有为上海高校后勤社会化改革付出智慧和汗水的人们表示崇高的敬意和诚挚的慰问！大家辛苦了！

在上海推进高校后勤社会化改革和高后公司成立20周年之际，在上海市教卫工作党委、市教委领导的关心下，在上海市教委学校后勤保卫处的指导下，高后公司组织编写了包括《上海高校后勤服务股份有限公司成立二十周年纪事》《上海高校后勤服务股份有限公司成立二十周年回忆录》和《上海高校后勤社会化改革二十周年文集》在内的《高校后勤社会化之路》系列图书，作为纪念我国改革开放40周年和上海推进高校后勤社会化改革20周年的献礼，更是对习近平总书记倡导的书写“当代中国发展进步的故事”的积极响应。这套图书全面回顾了高后公司20年的发展历程，讲述了上海高校后勤社会化改革20年的感人故事和成功经验，勾画了上海高校后勤的美好明天。其中《纪事》以编年体形式，收录了20年来高后公司在参与上海高校后勤社会化改革、服务高校、经营管理和党群工作等方面的重大事件，记载了高后公司创立、创业的全过程，某种程度上也是全国高校后勤社会化改革在上海的具体体现。《回忆录》则通过对参与上海高校后勤社会化改革的老领导、公司创立元老以及部分优秀员工等的采访、约稿，从讲好“高后故事”出发，从不同层面、不同视角追溯了上海高校后勤社会化改革和高后公司的成长之路。《文集》汇集了上海推进高校后勤社会化改革20年的理论

研究成果和实践成功经验，收录了各级领导、高后公司和高校相关负责人公开发表的关于高校后勤社会化改革的讲话和文稿，以及为纪念上海推进高校后勤社会化改革 20 周年征集的优秀征文，从不同角度反映了上海高校后勤人在推进高校后勤社会化改革中的积极探索和创新成果，展示了上海部分高校在推进后勤社会化改革中的典型经验，层次丰富，内容精彩，具有明显的时代特征。我们相信，当今天的我们再度看到那些曾经为这场改革倾注心血的老领导如张保庆、龚学平、周慕尧和今天仍然担任中国教育后勤协会会长的程天权等人的名字时，我们一定会回忆起当年那充满闯劲、干劲和激情的岁月，一定会觉得非常温馨和欣慰。

中国特色社会主义进入新时代，是以习近平同志为核心的党中央着眼党和国家事业发展全局作出的重大政治论断，是贯穿党的十九大报告的一条鲜明主线。在中国特色社会主义新时代，上海要继续当好改革开放排头兵、创新发展先行者，为全国发展大局作出更大的贡献，不断开辟上海发展的新境界。《国家教育事业发展规划“十三五”规划》提出“要巩固高等学校后勤改革成果”。改革没有完成时，只有进行时，全面深化改革永远在路上。从最初的学校行政化、封闭式后勤逐步到“拆围墙”实行校际“联办后勤”，再到引入社会企业参与竞争，改革的每一步都意味着观念的更新、实践的创新。在信息技术日益发达的今天，面对高等教育快速发展带来的越来越多、越来越高的需求，后勤改革和创新转型成了上海高校后勤人共同面临的新的课题。2017 年 9 月，根据“稳步将党政机关、事业单位所属企业的国有资本纳入经营性国有资产集中统一监管体系”要求，上海市委、市政府决定将高后公司纳入锦江国际集团管理，这给上海高校后勤社会化和高后公司创造了新的发展机遇。面临新形势，新任务，高校后勤社会化改革不进则退，慢进也是退，

“巩固”更不等于“守成”，所以我们要继续开拓创新，求变求进。高后公司明确提出要在未来的五年时间内实现“传统后勤”向“智慧后勤”转变。我们相信，在上海市委、市政府的领导下，在上海市国资委和市教委的关心支持下，在锦江国际集团的直接领导下，在上海各高校股东单位的参与下，经过全体上海高后人的共同努力，这个目标一定能够实现，上海高后人必将在未来改革之路上谱写出更加绚丽的篇章！

让我们不忘初心，牢记使命，永远奋斗！

目录

前言

指导篇

- 3 在上海高校后勤服务股份有限公司筹建动员大会上的讲话 / 龚学平
- 12 在上海高校后勤社会化改革工作会议上的讲话 / 龚学平
- 21 在上海高校后勤社会化改革工作会议上的讲话 / 周慕尧
- 30 在上海高校后勤服务股份有限公司筹建动员大会上的讲话 / 王荣华
- 37 在上海高校后勤服务股份有限公司成立十周年纪念
大会上的讲话 / 王荣华
- 41 在上海高校后勤社会化改革工作会议上的讲话 / 张伟江
- 47 在上海市学校后勤协会成立大会上的讲话 / 薛明扬
- 52 在首届“上海高校后勤标兵”“绿叶奖”表彰大会上的讲话 / 高德毅
- 55 在上海高校后勤服务股份有限公司第十一次股东
大会上的讲话 / 李瑞阳
- 59 在2016年上海高校后勤处长与保卫处长专题培训
会上的讲话 / 高德毅

探索篇

- 71 浅析高校后勤社会化改革的模式选择 / 林炳华
- 82 上海高校后勤社会化改革回眸与展望 / 张伟超
- 90 关于进一步规范分离, 深化后勤社会化改革若干问题的探讨 / 成冠润
- 97 关于后勤社会化的理论研究和实践探索 / 张子元
- 106 创办上海教育超市的实践与探索 / 张伟超 周祖安
- 114 坚持姓“教”特色, 发展高校后勤经济实体 / 柏志成

- 119 浅析高校后勤实体在社会化改革过程中的市场定位和
发展战略 /王相军 张子元
- 128 发挥党组织坚强的政治核心作用,保障公司健康发展 /李 明
- 136 “购买服务”:高校后勤社会化改革的路径选择 /徐国权 沈燕明
- 143 立足师生需求,创新服务方式,提升服务品质
——华东师范大学后勤工作特色与亮点 /赵 健
- 149 优质服务成为后勤人永续追求的目标 /张基涛 刘伟纲
- 156 高校学生食堂长效运行机制建设探索 /沙德银
- 167 改革推动发展,创新铸就辉煌 /陈 辉
- 178 高校后勤财务管理的新问题与对策 /陈宾辉
- 186 强化财务管理,确保企业健康发展 /褚青云
- 193 高校学生食堂运行监测体系建设研究 /陈宾辉 虞宏峰

展望篇

- 203 拥抱新时代,开创新未来
——上海高校后勤改革与发展思考 /张 旭 南少华
- 214 写好复旦大学后勤服务保障奋进之笔 /周 虎
- 221 坚持立德树人,充分发挥学校后勤育人作用 /杨正宏
- 225 锐意进取,深化改革,创建一流的高校后勤保障体系 /戴立益
- 229 不忘初心,铭记使命,教育为根,服务为本
——上海财经大学后勤改革回顾与展望 /彭剑斌 尉国平
- 236 上海大学菊文化节:文化建设新阵地 /梁 亮 谭 梅
- 243 深化改革,规范转型,提升质量
——上海师范大学后勤社会化改革的实践与探索 /顾中忙
- 253 创新机制,拓展内涵,文化引领,打造学生公寓管理的
“上体品牌” /平 杰

- 261 木受绳则直，金就砺则利
——上海高校开展食堂“六T”实务现场管理工作浅述 /董种德
- 273 聚焦主业，提质增效，协同发展，打造教育后勤优质服务商 /沙德银
- 281 继往开来，凝聚起高校后勤社会化改革的磅礴力量 /陈 辉
- 293 砥砺前行，推动上海高校食堂原材料团体采购新发展 /耿政松
- 301 重温二十年，再绘新蓝图
——打造新零售时代的上海教育超市 /乐文欣 王晓捷
- 309 为学生快乐成长营造一流环境 /柏志成
- 317 高校后勤改革的践行者：上海学校餐饮服务有限公司
发展实录 /周曙岗
- 328 三行情书集锦 /上海高校后勤服务股份有限公司工会
- 332 后 记

指导篇／



在上海高校后勤服务股份有限公司 筹建动员大会上的讲话^{*}

龚学平

这几年，上海高校的同志们在后勤改革上做出了成绩，校党委、校领导在后勤改革方面也投入了很大精力，大家深切地感到，后勤改革搞得好不好，直接影响到我们高等教育改革如何深化的问题。岚清同志多次说，高校的后勤已经成为高教事业改革发展的“瓶颈”，如果这个“瓶颈”不打开，那么高校的改革是无法实行的。我认为这话是千真万确的，刚才复旦的校长讲得很清楚，每年后勤投入不少，但是效益不好，师生有意见，校长无奈，这反映了当前后勤实际的情况。对这一问题，我们校长、书记们还是尽了很大的努力，我们上海整个后勤改革在全国还算比较走在前面的，也受到了国家教委的重视。我们这一次筹建公司也走在全国前面，希望大家能够继续发扬后勤改革的精神，把这项工作搞好。我想讲几点：

1. 筹办上海高校后勤服务股份有限公司，是目前教育系统，特别是高教系统学习、贯彻党的十五大精神的具体行动，也是我们高校后勤改革的一个重大举措。后勤改革有很多方面，我们先以这个方向作为突破口，先搞起来。我认为，如果讲以前搞不具备条件，条件不成

^{*} 本文是1997年12月4日时任上海市委副书记龚学平同志在上海高校后勤服务股份有限公司筹建动员大会上的讲话，根据录音整理。

熟的话，那么现在已经具备了条件，顺应了天时、地利、人和。

所谓“天时”，就是党的十五大精神给我们指引了方向，要进一步解放思想；另外，中央领导同志、国家教委也明确支持我们加大后勤改革的力度，这是中央的政策。上海市委、市政府和教委也积极支持我们搞后勤改革。我认为搞任何事情，只要有领导支持、政策支持，你就容易成功。任何工作，如果缺少领导的支持、政策的支持，你有天大的本领也难做好，这就是天时。所谓“地利”，我们今天搞后勤改革是在上海这块土地上，上海这几年经过改革以后，经济得到了飞速的发展，财政收入也逐年提高，这就为我们的后勤改革创造了比较有利的物质基础。上海这几年在小平同志改革开放理论的引导下，整个城市改革的意识加强了，如果这些问题放在以前讲，可能不会被人接受，而放到现在讲，可能很多同志会理解，会支持我们的工作。上海是国际化改革开放的城市，我们对国外合作交流也比较多，所以国外的一些高校后勤先进管理办法，我们是可以借鉴的。上海经济战线、财贸战线及其他社会方面为搞好后勤改革创造了有利的条件。随着经济的发展，他们越来越感到教育对他们是很重要的，这就是“教育兴市”，支持教育搞些改革是大家愿意的，这是地利环境，这个环境，上海有上海的特点，五年以前我不敢讲这个话。所谓“人和”，我认为这几年上海高校的党委、校长和搞后勤的同志们在改革方面摸索了不少经验，有的在全国也有影响；高校整个系统的同志们还是比较团结的。顺应了天时、地利、人和，我看什么事情都能成功。

2. 今天把高校的第一把手叫来，分管校长也叫来的目的首先是统一认识，希望大家进一步发扬敢闯、敢干、敢试的精神，要进一步解放思想、转变观念、抓住机遇，把后勤改革在原有的基础上推向一个新的高潮。改革关键在我们，我们思想通了，其他都好通，领导思想不通，下面很难通。我们要有点改革精神，什么东西都不是现成的，