

海南大学后勤服务中心 管理制度汇编

2002年7月6日

编 者 按

值此我校后勤社会化改革,后勤服务中心成立一周年之际,我们献上这本规范管理的小册子做为一份礼品!它汇编了一年来的后勤社会化改革过程中摸索的一些管理制度、规范内部运行机制创新和工作考核评价体系的管理办法。它虽然还不完善、不成熟,但也反映了“中心”逐渐走向规范服务和健康发展的历程。

如果没有后勤服务保障工作,学校的教学、科研和师生员工的生活将无从谈起。但是,后勤往往都被列于学校各项工作之后,然而“兵马未到,粮草先行”的道理,适好又要求后勤要走在前面。后勤系统的同志甘当“无名英雄”,任劳任怨,牢记“三服务,二育人”的宗旨,搞好服务。然而学校的稳定和发展离不开后勤,各位老师、同学们所取得的成绩,这里面也含有后勤“无名英雄”的一份功劳。我们不要表彰,只要得到学校和师生对后勤同志所付出的辛勤劳动的一份理解……。在高校后勤社会化改革浪潮中,我们不甘落后,有决心、有信心搞好后勤服务,愿各级领导和师生们给我们多点鼓励、支持和理解。

由于后勤改革有待于进一步深化,编辑水平有限,难免有不足之处,恳请批评指正。在编印过程中得到学校领导和同志们的大力支持,特此深表谢意!

——编者

二〇〇二年七月六日

目 录

1、海南大学后勤改革方案	(1)
2、海南大学后勤改革实施细则	(6)
3、人事聘任实施细则(试行)	(14)
4、劳动工资分配改革实施细则(试行)	(21)
5、财务管理暂行规定	(26)
6、规范内部运行机制管理的有关规定	(30)
7、后勤服务中心岗位设置	(45)
中心主任	(45)
中心副主任	(45)
办公室	(46)
教学楼服务部	(49)
校园服务部	(51)
水电服务部	(57)
交通服务部	(64)
通讯服务部	(68)
膳食服务部	(72)
学生区宿舍服务部	(87)

教工区物业服务部	(96)
医 院	(109)
幼儿园	(126)
8、中心各部门岗位工作要求与量化考核规定	(137)
办公室	(137)
教学楼服务部	(140)
校园服务部	(142)
水电服务部	(146)
交通服务部	(149)
通讯服务部	(154)
膳食服务部	(157)
学生区宿舍服务部	(164)
教工区物业服务部	(172)
幼儿园	(189)

中共海南大学委员会办公室

海南大学校长办公室

关于印发《海南大学后勤改革方案》的通知

海大党办字〔2000〕1 号

各单位：

《海南大学后勤改革方案》经校第三届党委 25 次会议讨论通过，现印发给你们，望各有关单位和部门抓紧落实。

特此通知。

二〇〇〇年一月二十日

海南大学后勤改革方案

为适应学校办学发展的需要，进一步深化后勤改革，发展壮大后勤产业，提高后勤服务保障质量，特制订本方案。

一、改革的指导思想和目标

(一)指导思想

按照教育部关于进一步加快高校后勤社会化改革的意见和我校关于后勤工作“理顺关系，加强管理、完善改革，稳中求进”的要求，坚持为教学、科研和师生服务的宗旨，坚持管理育

人、服务育人的方向。改革方案的制订和实施,要有利于提高服务质量和管理水平;有利于减轻学校的负担,提高办学效益;有利于学校的稳定和发展。要解放思想,大胆探索,勇于实践,积极、稳妥地推进我校后勤工作社会化的进程。

(二)改革目标

总目标:引入企业化管理模式,建立市场经济运行机制,实现学校后勤集团化管理、集约化经营、专业化生产和社会化服务,形成适应海南社会经济发展和学校办学需要的市场化后勤服务体系,为学校教学、科研、管理和师生员工生活提供优质高效的服务保障。

阶段性目标:第一步,在2000年内,成立海南大学后勤服务实体单位,完成后勤改革从“多实体”到“小机关、大实体、大服务”的过渡,实现体制上后勤与学校成建制的分离,形成后勤服务大一统的格局,运用企业化管理模式进行管理;在机制上改拨款制为服务收费制;培育和开拓校内外市场,通过市场化运作,形成规模经营和参与市场竞争。第二步,经过1—2年独立的专业化、规范化管理和企业化经营运作,夯实基础,形成规模后,与海南省高校后勤服务实体进行联办、互补,建立起现代企业制度,成为真正意义的社会第三产业经济实体。

二、管理体制改革

2.1、改革后勤管理体制,对学校属于后勤服务保障范畴的各个方面,从学校行政管理系统中分离出来,组建“海南大学后勤服务中心”(以下简称“中心”),统一实行企业化管理,形成后勤服务的经济实体,并逐步建立起现代企业制度。

2.2、改制后,学校和“中心”以合同方式确定双方的责、权、利关系。后勤管理处的管理职能予以转换,主要职责是代表学校进行后勤国有资产管理 and 后勤工作规划管理,对后勤人事编

制、财务动作、服务质量进行监管,对“中心”与其它单位的工作关系进行协调。“中心”按照后勤服务特点和行业规律建立起以服务学校为中心、适应市场经济要求、参与市场竞争的高效灵活的企业管理机制。“中心”内按服务性质设立若干经营单位。

三、运行机制改革

3.1、明确目标、逐步实施机制转轨

后勤管理运行机制的改革与转轨,要切实按照后勤改革总目标的要求,坚定不移地向社会化方向推进。在具体操作上,根据学校实际情况以及后勤产业的现实基础与发展能力,稳中求进,逐步实施,以确保改革顺利进行。后勤组建“中心”,从管理体制上与学校规范分离。而“中心”的企业化进程,则首先对后勤实行准企业管理,完成教学、科研、管理、生活等各后勤服务保障系统向实体过渡,实行有偿服务制,并与海南高校后勤集团顺利接轨。在前三年学校在政策和资金方面继续扶持“中心”并逐年递减扶持力度。按照后勤资源所有权与经营权分离的原则,学校与后勤服务中心建立甲、乙方关系,由原来的领导从属关系变为合同制的关系。随着后勤服务中心成为具有独立法人资格的企业和“中心”自我供养能力的提高,在国有资产保值增值的同时“中心”向学校上缴一定利润并逐年递增。

3.2、“中心”实行主任负责制,实行企业化管理,独立核算,自主经营,自负盈亏,自我滚动发展。

3.3、人事机制

A、按现代企业制度制定“中心”人事管理、劳动用工制度,实行管理干部聘用制和劳动用工合同制,实行竞争上岗,以岗定人。主任由学校按民主公开的程序聘任,副主任由主任差额提名,后勤管理处考核,主任聘任;正、副主任聘期三年。“中

心”下属单位负责人,采取公开、公平的竞聘办法,由“中心”组成聘任小组考核,主任聘任,聘期三年。“中心”的党、团、工会等组织接受相应的上级组织领导,其负责人按照有关章程规定产生,不设专职岗位。普通用工按行业、专业用工标准,实行双向选择,择优录用。不符合用工标准的原在编职工、定期培训,竞争上岗。

B、后勤管理体制转换后,对后勤职工实行“老人老办法,新人新办法”的人事管理制度。“老人老办法”即属学校事业编制的人员,被“中心”聘用后在本人档案中保留其原行政待遇和工资级别,所有国家政策规定的增加工资或补贴部分,计入本人档案工资;住房与学校在编职工享有同等待遇,由“中心”按规定办理四项社会保险;退休后按事业单位人员办理退休手续并享受有关待遇。“新人新办法”即“中心”聘用的新进人员,属企业编制,实行劳动合同制,其待遇均按企业有关规定处理。“中心”的学校在编职工,因工作需要可由学校其他单位聘任上岗。

C、“中心”实施与档案工资脱钩的企业效益工资制,工资标准按岗位职责、技能高低和贡献大小而设定,鼓励多劳多得,效率优先,兼顾公平的原则。

3.4、财务机制。设立二级财务,主管会计、出纳由学校派出。

3.5、经营机制

A、变行政拨款制为服务收费制。学校取消对“中心”的行政拨款,将原后勤经费指标直接拨给各用户单位,“中心”承接服务项目并计价收费。对“中心”提供的公共性服务收费,学校通过后勤管理处按照服务内容和服务质量予以付费结算或承包。“中心”所有校内服务收费标准由学校确定,确需更改的,

通过后勤管理处报请学校批准。在前三年内,后勤服务的项目在同等条件之下应交由“中心”承接,不对外招标。

B、对由后勤使用的校国有资产,学校组织小组进行评估,评估后授权“中心”使用,并按企业管理办法进行成本核算。

C、对于学校公共用房、水电等基础设施的改造项目,由“中心”提前在年底提出第二年的立项计划,报后勤管理处审核,由学校确定后按规定渠道拨款实施。正常小修由“中心”负责。

D、“中心”要立足海南大学,面向海南大市场,发挥高校后勤服务的优势及学校的人才优势,对后勤产业进行开发经营,扩大服务项目和服务范围,逐步形成规范化、专业化、集约化的经营和服务。

3.6、监控机制。学校成立由分管后勤校领导为组长,校纪检、审计、人事、财务、后勤管理等有关部门负责人组成的监控小组对“中心”的各项工作进行监控。对“中心”的日常监督工作由后勤管理处承担。

四、时间安排

99年11月至12月底,起草、酝酿、通过改革方案,成立校后勤改革领导小组。

2000年1月至4月,由校后勤改革领导小组负责,按照改革方案要求,起草“中心”管理办法及各类实施细则,起草“中心”管理合同,进行资产评估和经济分析。

2000年5月,学校通过管理办法、实施细则、合同和资产评估。

2000年6月,学校聘任主任,正式成立并启动“海南大学后勤服务中心”。

**中共海南大学委员会办公室
海南大学校长办公室
关于印发《海南大学后勤改革实施细则》
的 通 知**

海大党办字〔2001〕13 号

各党总支、各部门、各单位：

《海南大学后勤改革实施细则》业经第三届第 50 次校党委员会审议通过，现予印发实施。

二〇〇一年七月四日

海南大学后勤改革实施细则

根据国务院办公厅《关于进一步加快高等学校后勤社会化改革的意见》精神，结合我校实际情况为保证《海南大学后勤改革方案》的顺利实施，保证后勤规范分离，特制定本细则。

本细则是对《海南大学后勤改革方案》中有关政策和条款进行细化、补充和说明，是后勤改革运作的指导性文件，具体操作仍需依据《海南大学后勤改革方案》和本细则，制订切实可行的实施办法。

一、管理体制改革

1、改革的范围。根据我校的实际情况,将属于后勤服务保障范畴的有关方面,从学校行政管理系统中分离出来,组建海南大学后勤服务中心(以下简称“中心”)。具体包括:学生区管理中心、教工生活区管理中心(含校医院、幼儿园)、教学楼管理科、水电管理科、车辆管理科、校园管理科、收发室、电话总机室等单位和学生公寓楼的管理。

2、保留后勤管理处。主要职责是代表学校管理后勤国有资产,制定后勤工作规划,管理学校后勤经费;对校园建设规划、基建项目进行管理,审核修缮工程预决算,主持工程招投标,监理修缮工程;对“中心”人事编制、设岗定员进行监管;对“中心”服务质量进行检查、考核、评价,接受服务对象对“中心”的信访及反馈;监督审核“中心”任何超过任期的合作项目、合同,执行学校对“中心”的各项管理规定;对“中心”与其它单位的工作关系进行协调。

3、海南大学后勤服务中心是后勤服务的经济实体,实行企业化管理并逐步建立起现代企业制度。“中心”可以根据服务性质,行业特点按市场化、专业化、产业化的原则设置内部机构。“中心”设主任1名,副主任2—3名,下设综合部、财务部及若干小实体等机构,成立“中心”党、青、工、团组织。

二、运行机制改革

1、“中心”实行主任负责制,实行企业化管理,独立核算,自主经营,自负盈亏,自我滚动发展。与学校签订协议书,并按照协议书约定的双方责、权、利开展工作。

2、劳动人事制度改革

(1)编制管理。本着精简、高效、满负荷工作原则定编设

岗。学校根据“中心”实际岗位工作需要,每年核定其聘任在编人员及非在编人员的编制数,“中心”在核定岗位编制数的范围内进行聘任。

(2)人员聘用。“中心”实行全员聘用合同制,因事设岗,以岗定人,竞争上岗。“中心”主任由学校按民主公开的程序聘任。副主任由主任差额提名,经学校考核、批准,由主任聘任。正、副主任聘期均为三年。其他人员聘用教职工及家属子女。“中心”的党、团等组织接受相应上级组织领导,并按有关章程产生负责人,不设专职岗位。

(3)人员管理。实行“老人老办法”、“新人新办法”的管理原则。“老人”是指属学校事业编制的人员。“中心”以规范分离的人员为基数,在基数范围内,“中心”应接受学校安排的人员;在基数的120%范围内,“中心”有义务接受学校安排的人员,学校按分离后的人均补贴额给予补贴。“新人”指除“老人”以外的其他人员。

“老人”的聘用。在规范分离后的第一次聘用(任)中,属长期病休的人员由学校人事处按有关规定处理外,其他都应予聘用,个别因特殊原因未被聘用上岗的待聘人员,由“中心”按内部人事管理处理。因工作需要,“老人”经校人事处核准可由学校其他单位聘任上岗。

“老人”的管理。“老人”应聘上岗后,学校在其本人档案中保留其原行政待遇和工资级别,所有国家政策规定的增加工资或津贴部分,计入本人档案工资;住房与学校在编职工享有同等待遇,退休按事业单位人员办理手续,并享受同等待遇;四项保险、公积金由校人事处从补贴中代扣代缴。

“新人”的聘用管理。“新人”的聘用工作由“中心”主持,并

在人事处和后勤管理处共同参与下进行,由“中心”进行管理。“新人”的四项保险由“中心”按国家政策规定自行办理缴交手续,如因违背国家政策规定而引发的责任由“中心”承担。

(4)工资管理制度。工资分配坚持按劳分配、效益优先、兼顾公平的原则;建立岗位工资和奖励工资相结合的分配机制,把个人收入同劳动实绩及“中心”整体效益结合起来。学校对“中心”正、副主任、财务主管的工资及其他收入总额规定上限标准,其他员工工资及其他收入总额上限标准由“中心”自行制定。工资种类的设置和发放办法由“中心”制定。

3、财务制度改革及审计监督

(1)设立独立会计主体,核算制度改革单独核算为统一核算,“中心”为一级核算单位,下属实体为二级核算单位。“中心”执行企业会计制度,财务人员由学校有偿派出。

(2)改行政拨款为服务收费制。“中心”通过承包后勤服务管理项目获取承包项目收费或通过承接服务项目进行计价收费。学校将全部后勤经费按项目交由后勤管理处进行管理,除某单项经费指标直接拨给单位用户外,其余项目经费均由后勤管理处根据服务目标、服务内容、服务质量要求对“中心”实际发生的服务项目进行检查评定后予以计价结算。

(3)学校审计室定期对“中心”的财务收支、经营效益、工资分配依法进行定期审计,每年7月、1月进行半年审计。重大建设及更新工程项目预算、决算开展事前、事中、事后审计。

4、车辆运营管理改革

(1)车队实行有偿服务,车辆运营实行单车核算制。学校将分配的公里数换算为经费指标下达给各单位用户,经费由后勤管理处统一管理。各单位用户按经费用车,在计划经费以内

的用车,由用户按运营成本的有关规定和“中心”核算,后勤管理处拨付;在计划经费以外的用车,由单位自负,并和“中心”直接结算。经费指标积存可供下年度使用,不能提取现金,不能挪作他用。

(2)用车指标分配。以教学单位、行政机关单位为基本分配单位,以学校 2000 年度拨给车队的维持经费为准,扣除管理费用外,按一定比例进行分配。

(3)学校鼓励“中心”利用学校提供的车辆资源和市场,开展各种服务,增加创收。对指标外租用学校车辆产生的收费,提取其 25% 为管理费。

(4)“中心”负责车辆的安全运营,负责车辆的维护和修理,学校对损坏车辆的行为将按有关规定追究有关人员的责任。

5、水电改革

(1)水电实行总经费承包制。使用水、电的范围、设施在现有办学规模、条件下,实行年度水电经费和维修费总额承包管理,年度水电经费和维修费总额以 2000 年度学校切块额为准(扣除原学生区每学年 15 万元水电补贴及教职工每人每月 13 元的水电补贴)。在扩大使用水电范围,水、电供应条件变化,水电价格变动的情况下,学校按比例或按增加量的标准测算相应调整承包总额。

(2)责任和奖励。“中心”承包水电管理必须保证水电管理设施、设备的正常运转,必须保证全天供水供电,如发生事故性停水停电,以造成后果的轻重程度,按学校制订的服务质量要求规定从承包金中扣减。在“中心”承包管理过程中,由于加强管理产生的经费剩余部分,学校和“中心”按 4:6 分成。

三、产权制度改革

1、对划入改革范围的后勤固定资产、服务设施、场地和其他备件,原则上实行有偿使用,但在三年内学校零租赁给“中心”使用,以支持“中心”自我发展。“中心”须负责对国有资产的保值,按规定进行大修理。满三年后,学校以优惠价格租赁给“中心”或按国家出台的有关政策执行。“中心”利用学校学生宿舍收取的住宿费所购建的固定资产应列为国有资产进行管理,购建、修缮项目须报学校批准。

2、对中心投资建设的新产业、新建项目占用学校地皮等资源要纳入学校统一建设规划,免征土地占用费,收益作为“中心”发展的经费来源。零租赁期满后,酌情收取有关费用。学校因统一建设规划需要利用“中心”使用的场地和服务设施,“中心”必须无条件服从。

3、固定资产的报废和新增按政策规定办理。

四、经费补贴

在改革的过渡期间,学校对“中心”的服务根据效益和职能的不同类型,实行逐年递减的经费补贴。

1、补贴范围。对成建制规范分离进入“中心”的属于服务管理型的六个单位,包括车辆管理科、水电管理科、校园管理科、教学楼管理科、总机室、收发室,学校给予一定补贴。对已经实行企业化管理的学生区管理中心、教工区管理中心(含校幼儿园、校医院)按原改革方案规定不变。

2、补贴项目及办法。

①在编人员工资、四项保险、公积金按成建制规范分离前的标准予以补贴,一定三年不变;

②劳务和福利性补贴以成建制规范分离时的分离人员总数为基数实行逐年递减的补贴办法,即第一年递减10%,第二

年递减 20%，第三年递减 30%；

③成建制规范分离的三十八名临时工按现行人员经费补贴一年。

3、政策性项目补贴。依据财政厅、卫生厅 2000 年有关文件精神，对校医院开展社区 8 项医疗保健服务工作和承担学校大型活动、军训、考试、运动会的医疗任务，在“中心”提供给校医院政策性亏损补贴 8 万元的基础上，学校每学年度给予 12.5 万元政策性项目补贴，经考核保健计划任务完成情况，按项目发放。

五、其它规定

为了保证后勤改革顺利进行，稳定发展，学校对“中心”按如下规定给予扶持和进行管理。

1、为保护“中心”的后勤市场，由学校经费开支、属于“中心”管理范围的改造、维修等工程，5 万元以下的项目在同等条件下优先由“中心”承担；5 万元以上项目由后勤管理处组织招标，同等条件下优先给“中心”承担；属“中心”筹资 10 万元以上的项目由后勤管理处组织，在“中心”参与下招标。

2、学校属后勤服务保障范围的公共设施新建项目或大型维修改造项目仍由学校投资或引进社会力量投资，建成、更新后委托“中心”管理经营。学校的基础设施专项维修，如水、电管网设备以及教学、科研、行政等房屋的大、中修项目及费用等由后勤管理处列入学校年度计划，专款专用，专项管理和开支。

3、学校对原已改革的单位，即学生区、教工区、幼儿园、校医院的各项政策规定不变，“中心”承担学生区、教工区（含医院、幼儿园）等已经实行企业化管理单位的债权债务。本次改革剥离单位原已发生并经学校确认的债权债务移交后勤管理

处,作为遗留问题由学校逐年逐项解决。“中心”挂牌成立后不能产生新的债务。

4、“中心”所有校内服务收费项目、标准由学校确定、公布,确需更改的,通过后勤管理处初审后报请学校批准。

六、监督机制

1、学校监督。学校成立由分管后勤工作的校领导为组长,校办、纪检、人事、财务、后勤管理处、工会等有关职能部门负责人组成的监督小组,按监督职责范围规定,对“中心”的各项工作进行监控。

2、职能部门监督。后勤管理处代表学校根据协议书的规定,对“中心”进行日常监督及债权债务情况监督。

3、内部监督。“中心”必须成立内部监督机构,对工作进行自我监督,自我检查,不断走向自我完善。

七、本细则解释和修订权属校党委会。