

北京高校后勤社会化改革丛书

# 校长论坛

——北京高校校长论后勤社会化改革



北京高校后勤管理研究会  
北京市教育委员会

编



首都师范大学出版社  
CAPITAL NORMAL UNIVERSITY PRESS

ZWKJB

北京高校后勤社会化改革丛书

# 校长论坛

——北京高校校长论后勤社会化改革

北京高校后勤管理研究会  
北京市教育委员会 编

主 编 杜松彭  
副主编 周立明 甘北林

首都师范大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

北京高校后勤社会化改革丛书/北京高校后勤管理研究会 北京市教育委员会编. —北京: 首都师范大学出版社, 2003

ISBN 7-81064-451-3

I. 北… II. ①北…②北… III. 高等学校-后勤建设-改革-北京市-文集 IV. G647.4-53

中国版本图书馆.CIP 数据核字 (2003) 第 001348 号

北京高校后勤社会化改革丛书

校长论坛——北京高校校长论后勤社会化改革

北京高校后勤管理研究会

北京市教育委员会 编

---

责任编辑 王亚欧

首都师范大学出版社出版发行

地 址 北京市西三环北路 105 号

邮 编 100037

电 话 68418523 (总编室) 68982468 (发行部)

网 址 [www.cnup.cnu.cn](http://www.cnup.cnu.cn)

E-mail [cnup@mail.cnu.edu.cn](mailto:cnup@mail.cnu.edu.cn)

北京嘉实印刷有限公司印刷

全国新华书店发行

版 次 2003 年 3 月第 1 版

印 次 2003 年 3 月第 1 次印刷

开 本 890mm × 1240mm 1/32

印 张 7

字 数 190 千

印 数 0,001~2,000 册

定 价 12.80 元

---

版权所有 违者必究

如有质量问题 请与出版社联系退换

# 目 录

高校后勤社会化与社会化高校后勤 .....	
..... 北京大学副校长 林钧敬 (1)	
与时俱进, 积极推进后勤社会化改革 .....	
..... 北京师范大学副校长 戴家干 (6)	
高校后勤改革与教育创新..... 北京理工大学副校长 侯光明 (12)	
浅论高校后勤社会化改革中的后勤职工职业道德建设 .....	
..... 首都师范大学副校长 李 因 (20)	
关于高校后勤改革的思考 .....	
..... 北京外国语大学副校长 周 烈 (28)	
高校后勤社会化改革是我国高等教育发展的必然要求	
..... 北方交通大学副校长 高福廷 (32)	
改革中的北航后勤 .....	
..... 北京航空航天大学副校长 赵 平 (40)	
创新后勤机制 保障学校发展 .....	
..... 北京邮电大学副校长 薛忠文 (44)	
高校后勤改革的发展进程及趋势 .....	
..... 中国农业大学副校长 李世盛 (51)	
以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导, 积极探索	
我校后勤社会化改革..... 北京工业大学副校长 马志成 (58)	
高校后勤社会化改革过渡时期的基本特征和对策 .....	
联合大学应用文理学院后勤管理处处长 董英辅 吴安之 (64)	
关于高校后勤社会化改革的思考 .....	
..... 北京广播学院副书记 副院长 苏志武 (78)	
后勤社会化改革攻坚阶段几个问题的思考 .....	

.....	北京化工大学副校长	赵素贞	(93)
区域联合——后勤社会化的实践与体会 .....	.....	.....	.....
.....	华北电力大学副校长	杨 昆	(99)
“三个代表”重要思想在院校后勤社会化中的体现.....	.....	.....	.....
.....	中国医学科学院 中国协和医科大学副校长	宋学民	(108)
践行“三个代表”重要思想积极推进高校后勤社会化改革 .....	.....	.....	.....
.....	首都经济贸易大学党委副书记	马 常	(112)
按照“三个代表”要求积极稳妥推进我校后勤社会化改革 .....	.....	.....	.....
.....	北京工商大学副校长	王仲德	(117)
试论高校后勤社会化的发展.....	.....	.....	.....
.....	北京信息工程学院副院长	刘克勤	(121)
求真务实, 积极推进学院后勤社会化改革.....	.....	.....	.....
.....	中华女子学院副院长	施 辉	(128)
校园建设规划调整的探索与实践.....	.....	.....	.....
.....	北方工业大学副校长	杨 军	(136)
规范分离、建立新体制.....	.....	.....	.....
.....	北京第二外国语学院副院长	张全鳌	(142)
关于在高校后勤社会化改革中转变观念的思考.....	.....	.....	.....
.....	北京物资学院副院长	潘少江	(148)
谈民办大学后勤的管理工作.....	.....	.....	.....
.....	海淀走读大学校长助理	冉 楠	(155)
以实现两个根本转变为核心实施区域合作战略积极探索我院 后勤社会化改革之路 .....	北京农学院副院长	王淑贞	(161)
关于高校后勤社会化改革的几点思考.....	.....	.....	.....
.....	首都医科大学纪委书记	林瑞海	(172)
乘势而上, 加快高校后勤社会化改革步伐.....	.....	.....	.....
.....	首都体育学院副院长	王秀卿	(178)
以“要进行教育创新”思想为指导继续转变观念, 推动 高校后勤社会化深入发展.....	.....	.....	.....
.....	北京建筑工程学院副院长	吴淑荣	(183)
学习贯彻十六大精神, 与时俱进不断开创后勤社会化改革	.....	.....	.....

新局面——今后改革中需要注意的几个问题 .....	
..... 北京中医药大学副校长 魏天卯 (189)	
以“三个代表”重要思想为指导,搞好后勤社会化改革为学校 发展提供有力保障 .....	
..... 北京机械工业学院副院长 孙毓仁 (195)	
与时俱进 突出特色 因校制宜地推进后勤社会化改革 .....	
..... 北京联合大学副校长 张 铃 (203)	
论高校后勤社会化改革中的甲乙双方关系 .....	
..... 首都师范大学校长助理 周立明 (213)	

## 高校后勤社会化与社会化高校后勤

无论是从高等学校的性质、功能：按照教育规律育人，实现教学、科研和社会服务的三项功能；还是从目前制约高等教育发展的瓶颈：后勤服务保障严重不足来看，高校后勤社会化改革都是非常必要的，是势在必行的。从计划经济体制转到市场经济体制的大环境，以及教育体制改革实行学生交费上学的小环境，也都为高校后勤社会化改革提供了可能性，是完全可以实现的。因此，国务院和教育部适时提出并大力倡导高校后勤社会化改革是完全正确的。几年来的实践取得了可喜的成果，不仅消化了大规模扩招带来的新需求，使条件在原有基础上有所改善，而且为今后的进一步改善探出了路子，开拓了局面。同时，当前的改革又遇到了新的困难，如何深化改革，是摆在我们面前的一个必须解决的现实问题。我认为关键是改变机制，进一步明确责任主体，即由高校要把后勤服务转移到社会上去的高校后勤社会化，变为社会（含政府）要承担起高校后勤服务任务的社会化高校后勤，这就是本文要论述的基本观点。

### 一、对当前高校后勤社会化改革进程及成效的基本估计：总体上第一步的目标实现了，第二步的目标基本没有实现

大家知道，国务院批准的由教育部、国家计委、财政部、建设部、人民银行、税务总局等六部委（行、局）于1999年12月14日发布的《关于进一步加快高等学校后勤社会化改革的意见》中规定，“改革的目标分两步实施：第一步，从现在到2000年底，所有高校的后勤服务经营人员、相应资源及操作运行，都成建制地从学校行政管理系统中分离出来，组建自主经营、独立核算、自负盈亏的学校后勤服务实体；第二步，从2000年底到2002年底前后，在高等学校后勤系统规范分离的基础上，在省、自治区、直辖市及其他合适的范围内，组建跨高等学校的后勤服务集团（实体、中心或

公司)，以专业化、集约化、企业化等形式，承担本地区范围内高等学校的后勤服务保障工作。此前，从高等学校规范分离出来的后勤服务实体，如无特殊情况，一般都应通过并入、托管、联办、连锁、股份合作等形式进入此类集团。此后，为满足高等学校后勤发展而增建的各类后勤服务设施，一般均应由此类集团统筹建设并管理”。

实际推行的情况，总体上是实现了第一步的目标，第二步的目标基本上没有实现。在第一步目标的实现模式上大体分为四种类型，一是小机关，大实体（集团）；二是小机关，多实体；三是托管等；四是介于二、三两者之间的类型。大多数高校采取的是前两种模式。几种类型都体现了如下特点：坚持社会化改革的方向；因地因校制宜；实现了管理与经营服务的分离，并形成了甲乙双方之间的契约关系；实体实现了企业化管理、专业化服务。

改革成效的主要体现，首先是在学校内部实现了经营服务与管理的分离，政企分开，形成了甲乙方的契约关系，完成管理体制的改革；其次，实体实现了企业化管理和专业化服务，实现运行机制的转变，为实现改革的第二步目标打下了坚实的基础；最后，在大学生公寓建设和学生食堂建设方面取得了突破性进展。当然大学生公寓建设中还存在着建设规模与规格如有的离校区较远和几个学校建在一起过于集中等问题，不管怎么说，面积有了大幅度的增加。这些成效是显著的，是来之不易的，是各有关方面共同努力的结果。

## 二、对当前高校后勤社会化改革遇到的困难和存在问题的分析：“实体到哪里去”的问题出现了，“钱从哪里来”的问题依然存在

第一，“实体到哪里去”的问题出现了

如上所述，现在的情况是机关和实体，即所谓的甲乙双方，都是属于学校的，学校是责任主体，负无限责任。改革的初衷是减轻学校党政领导管理后勤服务的责任和负担，集中精力抓教学、科研、社会服务和人才培养。现状是，从某种意义上讲反而加重了学校的



负担。不仅如此，更为严重的是现在还看不出实现第二步目标的思路 and 措施，就是说已经组建的后勤服务实体不能转移到社会上去，这是当前改革遇到的新困难，出现的新问题。

第二，“钱从哪里来”的问题依然存在

改革初期，大家普遍提出并致力于解决的问题是“人到哪里去，钱从哪里来”。在实施改革的过程中，采取了新人新办法，老人老办法等一系列措施，可以说“人到哪里去”的问题得到了较好的解决；而“钱从哪里来”，即服务成本由谁承担的问题没有解决。以大学生公寓为例，国家定价每生每年不超过 1200 元，而在有的地方，如北京，建筑成本加上服务运行成本远远超过这个数字，有的连付贷款利息都不够，更谈不上还本和奢望有点赢利。银行看清楚了一点不给开发商直接贷款，要贷款必须学校出面担保，因此开发商毫无积极性，就向学校推，转嫁危机，要么由学校买断，自己管理，要么由学校整体租赁，自己使用。这样不仅从机制上又回到了学校自建自管公寓，而且经费问题会成为学校的沉重包袱，难以承受。

由于客观上“实体到哪里去”、“钱从哪里来”的问题没有解决，因此人们的思想认识也没有发生根本转变。存在决定意识，人们包括管理者、实体职工以及被服务的师生员工，仍然认为后勤服务是学校负责，仍然要求学校增加投入，提高服务质量，降低学生的负担。事实上学校仍然是无限责任主体，而又无力、无权承担这样无限的主体责任。在出现矛盾时学校总被摆在被告席上，被推到师生的对立面。

这两个问题必须解决，学校的被动地位必须改变。

### 三、对深化高校后勤社会化改革的认识：由高校后勤社会化转变为社会化高校后勤

首先，进一步明确改革的责任主体，解决“实体到哪里去”的问题。在实现改革的第一步目标时，主要是校内管理体制的改革和实体运行机制的改变，责任主体无疑是学校。而改革的第二步是组建跨校的地区性集团，学校现有实体通过并入、托管、联办、连

锁、股份合作等形式进入集团。这里就发生了谁来组建集团的问题。前述六部委（行、局）的文件明确指出，改革必须坚持“由省、自治区、直辖市和省会、首府城市或高等学校较集中的城市（以下简称省、市）政府统筹主导、教育行政部门组织实施、学校参加、社会参与、市场引导”的做法。陈至立部长早在1999年11月2日第一次全国高校后勤社会化改革工作会议上就明确指出：“建立由政府主导、社会承办、学校选择的满足学校办学需要的、社会化的第三产业和社区服务体系。”这里都强调社会（包括政府）是责任主体，应该而且必须把学校后勤社会化的责任承担起来，真正把为高校服务看做是实施科教兴国战略的一部分，看做是自身职能的一部分，切实把高校后勤服务社会化。从提法上改为“社会化高校后勤”，语言逻辑更清楚，责任主体更明确。更为重要的是政府能把责任担当起来，社会能把集团组建起来，学校的实体能分流出去，被吸纳到集团中去，从根本上解决“实体到哪里去”的问题。

其次，合理分担成本，解决“钱从哪里来”的问题。

在市场经济的环境中，在社会办高校后勤的条件下，价格只能遵循市场规律，企业不可能不盈利，更不可能亏本经营，就是说不能期望有“免费的午餐”。问题在于考虑到高等教育的特殊情况，高校学生群体的特点，如何合理分担成本。应该确定的原则是：学校以资源投入的方式分担；政府以减免税收等政策倾斜的方式分担；企业（实体）以非盈利性经营而让利的方式分担。除此之外的成本由消费者自己承担。这样由全额成本核算，经合理分担减负后，由消费者承担，从根本上解决“钱从哪里来”的问题。这样做从理论和制度上，本科生已不存在问题，问题主要是研究生。因为研究生实行的是公费上学、发普通奖学金，暂且不讲奖学金数额偏低，不敷支付，关键是观念上和制度上不接受收费的要求，故应尽快实行研究生交费上学的制度。

再次，制定配套政策，解决学生负担过重的问题。

如上所述，实行研究生同本科生一样的交费上学的政策，且学生应该合理承担相应的消费成本，势必加重学生的负担。那么学生

尤其是研究生的生活来源在哪里呢？国家和学校都应该制定配套的政策，进一步改革和完善研究生招生、培养机制，建立健全助学体系。现行的奖学金、贷款、助学金、困难补助、勤工助学、减免学费，除了减免学费一项作为应承担的成本应取消外，均需继续贯彻实施，并加大力度，扩大覆盖面。所谓加大力度，是使有困难的学生足以能支付学费、住宿费和生活费用；扩大覆盖面，是使优秀学生和基础学科的大部分学生都能得到帮助。对于研究生还要切实落实“三助”：助教、助研、助管，作为奖学金或勤工助学的一种形式，要纳入学校用人制度改革的范畴，兼顾录取标准和聘岗条件择优选拔。形成这样一种机制，学生上学的投入和生活消费，该交多少就交多少；通过努力学习获得奖励或诚实劳动获得报酬，该得多少就得多少。简单地说，该交的交，该得的得。当然总会有一部分人两者都得不到，那只能由个人或亲友作为先期投资而支付了。

最后，继续强调转变观念，坚定不移地把改革引向深入。

高校后勤社会化改革，是计划经济向市场经济转变在高校后勤领域的具体体现，换句话说，是市场经济的必然要求。因此，在思想观念上，无论是政府、社会，还是学校领导和师生员工，都必须充分认识高校后勤的产业属性，产业就要遵循产业的自身规律，产业就要采取产业的经营管理方式。在摆脱计划经济模式的同时，要解放思想，从计划经济模式下形成的思维定式和思想观念里解放出来，与时俱进，适应新的观念。明确自己的责、权、利，找准自己的位子，肩负起自己的责任，尽到自己的义务，在此基础上依法谋求自己应有的权力和应得的利益。

高校后勤社会化改革的方针已经确定，目标已经明确，只要我们正确评价当前取得的成果和存在的问题，采取切实措施，巩固并扩大取得的成果，正视并解决存在的问题，坚定不移地把改革引向深入，必定能实现预期的目标，为高等学校创建一个良好的后勤服务保障体系。我们会努力之，并期待之。

北京大学副校长 林钧敬

## 与时俱进，积极推进后勤社会化改革

高等学校办学的一个重要特点就是要有有一个有效的后勤保障机制，在高等教育迅猛发展的今天，后勤保障工作的作用日益明显，但是原有的高校后勤保障体系已经不能适应新时期高等教育办学的需要，因此高校后勤改革势在必行。《中共中央关于深化教育体制改革的决定》就已经指出，“高等学校后勤服务工作的改革，对于保证教育改革的顺利进行极为重要。改革的方向是实行社会化。”

高校后勤面临的主要矛盾是计划经济体制下原有的管理体制和运行机制与市场经济新体制和日益发展的高等教育需要之间的矛盾。这个矛盾主要是由两个原因造成的：一是在我国社会主义市场经济新体制下，高校后勤作为计划经济的产物，其行政计划式的资源配置方式与市场经济所要求的以市场为基础的资源配置方式发生冲突，使高校后勤的发展举步维艰。二是高等教育面临适应市场经济体制的改革与发展，而高校后勤是制约高等教育改革与发展的瓶颈。计划经济体制下的高校后勤，由学校来配置后勤资源，人、财、物都是由行政手段划拨，学校对后勤承担的责任是无限的，学校每年要耗费大量的经费维持后勤保障的正常运转，形成了高校办社会的现状。这样做的结果是，学校办学需要的后勤满足不了，后勤需要的学校给不了，后勤成为学校在经济方面的沉重负担。在这种情况下，作为为教学科研和师生服务的高校后勤，反而与教学科研争夺经费和校内有限的资源，分散了学校办学精力，再加上内部管理体制不合理等因素的影响，使其本身的服务职能已逐步退化，相反倒越来越成为办学的沉重负担，不仅制约了高等教育的改革与发展，也制约了自身的再发展。

要解决高校后勤面临的这个主要矛盾，出路只有一条——进行高校后勤的社会化改革。高校后勤社会化的含义是：将高校后勤服务纳入社会主义市场经济体制，建立由政府引导、社会承担为主、

适合高校办学需要的市场化后勤服务体系，使高校后勤服务体系纳入社会主义市场经济体制。高校后勤社会化应由政府引导、社会承担为主，这就是说，政府引导起宏观调控和扶持作用，社会承担主要是剥离学校办社会的职能，把高校后勤这一经济属性较强的行业回归社会，恢复其商品的属性和职能，从而为高等教育的发展甩开包袱。社会化的同时高校后勤必需满足高校办学需要，这就是在具有第三产业“服务”的本质职能的同时，必须将“育人”纳入它的本质职能之中，否则高校后勤就失去了其存在的价值。社会化的高校后勤组织形式必须是企业法人化。高校后勤社会化改革的最终目的就是高校后勤变成“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业。

建立现代企业制度是社会化大生产和市场经济发展的必然要求，是社会主义市场经济体制的基础，是我国国有企业改革的惟一出路。在高校后勤中建立现代企业制度是高校后勤实行社会化的必然要求和重要保证。只有建立现代企业制度，使后勤成为自主经营、自负盈亏的法人化经济组织，高校后勤才能成为市场主体，才能纳入市场经济体制有效地参与市场竞争，使市场作为资源配置的基础性手段在高校后勤中发挥作用，从而使高校后勤更好地满足办学需要。也只有这样，学校才能从管理后勤的具体事务中解脱出来，甩开包袱，集中精力搞好教学和科研。

高校后勤社会化改革实施两年多来，我校根据国办发〔2000〕1号文件和六部委以及北京市有关文件精神和相关政策并结合我校的实际情况，在学校党委和行政的正确领导下，于2000年制订了《北京师范大学后勤社会化改革方案》（师校发〔2000〕1号）。根据改革方案，我们积极稳妥地将后勤社会化改革逐步推进。在两年多的改革中，我们本着实事求是，与时俱进的原则，边探索，边改革，走出了一条自己的道路，并且取得了较大成绩。2002年，根据国务院、教育部的第二次、第三次全国高校后勤社会化改革工作会议的有关精神，结合《北京市高校后勤实体与学校规范分离指导性标准》的要求，根据我校十五规划纲要和我校实际，制订了《北京师范大学关于深化后勤社会化改革的补充方案》（师校发〔2002〕

1号),进一步将我校的后勤社会化改革向前推进。

## 一、我校后勤社会化改革回顾

2000年,根据国务院、各部委和北京市有关后勤社会化改革的文件精神,结合我校实际情况,制订了《北京师范大学后勤社会化改革方案》(师校发[2000]1号)。明确了我校后勤社会化改革的指导思想和改革总体目标,即指导思想:以邓小平理论和党的十五大精神为指导,解放思想,实事求是,大胆实践。改革总体目标:提高后勤服务的质量和管理水平,减轻学校办学负担,保证学校的稳定和发展。根据上述的指导思想和改革总体目标,对原有的后勤系统从体制上和机制上进行了大的调整。在体制上,成立了代表学校的后勤管理处(甲方)和后勤服务总公司(乙方)。后勤管理处代表学校规划调控后勤工作;原后勤系统部分单位从学校行政系统中成建制地分离,组建后勤服务总公司,与后勤管理处(甲方)形成契约式的关系,为学校提供后勤保障服务。后勤服务总公司下设独立经营、自负盈亏的后勤各经济实体,经济实体按现代企业制度管理。这部分后勤人员从学校事业编制中规范分离。在机制上,从行政拨款制过渡到经营服务收费制,通过市场化运作方式,自主经营、有偿服务,形成规模经营和有序竞争的新机制,并按照行政管理职能和经营服务功能分开及精简、统一、效能的原则调整后勤机构,明确职能分工,划清职责权限,实行精兵简政。在此基础上,相继对人事管理制度,财务管理制度,分配制度,学校资产管理制度以及党、工、团组织等作了相应的调整,逐步确立了我校后勤社会化改革的框架。

在改革的过程中,我们注重从实际出发,而没有采用一刀切的办法。将原有的一部分后勤单位合理划分,成立了物业中心,学生餐饮与接待中心和后勤产业中心。这三个中心按照行业归口管理,构成了后勤服务总公司。在后勤各中心管理人员的选择上,我们采用了公开竞聘的方式,使得一批年轻有为的管理者走上了后勤社会化改革的大舞台。在这一点上,我们不拘一格,择优录取,使得后勤的管理层充满了活力。

改革后，后勤甲方宏观调控，后勤各经济实体按需设岗，逐步过渡成为产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的真正现代企业公司。后勤管理处与后勤服务总公司形成了真正意义上的契约合同关系。经过两年的改革，取得了一些成绩，可以归纳为：

1. 减负。一是为学校管理减负。学校领导主要精力可以集中在抓教学、科研、人才培养、管理改革等方面，减轻了学校在管理上的负担。二是为学校经济减负。改革前后勤的全部经费都要由学校行政拨款，改革后从第一年起不仅后勤系统的职工工资大部分返还学校，同时每年还向学校上交经营利润，为学校的发展和建设筹集到了部分资金。

2. 服务。学校提出要建设祥和、团结、奋进的人文环境 and 安全、稳定、优美、文明的校园环境。后勤社会化改革的两年中，在这方面作了大量的工作，干部职工的服务意识、服务质量大大加强。

3. 增收。经过两年的改革，原先归后勤管理的校办产业经济效益都有了大幅度的提高，为学校增加了收入。

4. 为学校一些转岗职工提供了一些就业岗位和机会，为保证学校的改革和稳定做出了贡献。

## 二、与时俱进，继续深化我校后勤社会化改革

经过两年多的改革，我校后勤社会化改革的总体目标和具体目标及相关措施得到了落实和保证。在前两年改革的基础上，我们制定了《北京师范大学关于深化后勤社会化改革的补充方案》（师校发〔2002〕1号），进一步将我校的后勤社会化改革向前推进，我校后勤社会化改革进入第二个阶段。

在这一阶段，学校成立了以党委书记陈文博为组长，主管校长和党委副书记为副组长的后勤社会化改革领导小组，负责领导和组织实施学校后勤社会化改革，制定相关的方针、政策，并进行了一系列的机构调整，进行公司化改革，即：将“学生宿舍服务中心”并入后勤服务总公司，以加强学校学生宿舍的建设、提高服务质量；将“国际交流服务中心”并入后勤服务总公司，与接待中心合并成立外事服务与接待中心，同时将原来校办产业的两个厂并入后

勤产业中心，形成了“一总五分”的组织结构。“一总”即后勤服务总公司，下辖：后勤产业中心、物业中心、学生餐饮服务中心、外事接待与服务中心、学生宿舍服务中心五个独立经营实体，整合了后勤原有的资源。

高校后勤社会化改革最终的目标就是把高校原来庞大的后勤系统进行重组，变成自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的经营机构，最终建立合法经营、规范运作、优质服务、讲求效益的现代企业。在我校后勤社会化改革的第二个阶段中，我们有一个创举，后勤服务总公司与康良实业总公司合署办公（我校产业总公司，对外称康良实业总公司，已经在工商局注册成为独立的法人实体——康良实业总公司），实行两公司两块牌子，一套班子的运行模式。这样，将后勤社会化改革与校办产业的改革、改制、重组等同时进行，在后勤经营实体未注册为独立法人实体前，对内实行行政领导下的企业化管理，对外利用已有企业执照实行市场运作。这样也就弥补了后勤服务总公司未在工商局注册、不能独立行使企业法人职能的缺陷，实行由行政管理向现代企业管理体制和运作机制过渡的根本转变，进一步完善我校后勤社会化服务体系。同时，合署办公后，根据国家有关规定，我校后勤社会化改革中，某些需要进入社会市场的项目、对外承包经营项目等，使用北京康良实业总公司的执照，独立运作、独立承担企业法人职责和有限责任，使用企业的正式发票，照章纳税；在后勤社会化改革初始阶段，对校内服务的相关单位和项目，仍使用学校事业单位银钱收据。两公司合署办公、双轨运作，有利于后勤社会化改革的逐步推进，待时机成熟，后勤服务总公司再过渡到正式注册的有限责任公司。这样，我校的后勤社会化改革就和校办企业的改制、重组联系在一起，实现了学校资源的优化组合，并有利于后勤服务系统的企业化改造，同时也有利于人才的流通使用，对整个学校后勤和产业系统进行了整合后，学校原有的人、财、物等资源的优势得到了合理配置和充分的发挥。

### 三、服从大局，为学校发展做贡献

我校后勤社会化改革中的另一个特点就是改革中讲大局、服从



大局。后勤社会化改革的终极目的就是使学校不再背负沉重的后勤包袱，全力抓科研和教学，使后勤系统变成可以自己造血的经营实体，走向企业化。在后勤社会化改革和校办产业的改组、改制中，后勤产业系统主动讲大局、服务大局，树立大局意识，注意净化校园环境。学校提出“要建设安全、稳定、优美、文明的校园环境”，后勤和产业在自身损失很大的情况下，为学校腾出校内土地。校本部迁出两个厂，腾出 11 亩土地，用以建设学生宿舍和用于校园绿化美化；科研区迁出两个厂，交出 10 亩土地建设科技园。后勤系统干部职工奋战两个多月保证学校百年校庆的顺利圆满进行，同时使校园环境发生根本的变化，更加优美、整洁。同时后勤系统接受几十名待岗分流人员，为学校教学改革的稳定进行做出了贡献。

高校后勤社会化改革是一个系统工程，不仅仅是各高校自己的事情，更需要国家统一的部署和协调，需要国家各部委的政策支持。现在后勤社会化改革最大的问题就是面临两难选择，即高校后勤经营实体不注册成为经济法人实体，就不可能走向广阔的市场；而注册成为独立经济实体，没有相关的优惠政策，后勤经济实体就无法生存。同时也存在着高校后勤企业资金短缺、专业人才匮乏、技术力量薄弱等问题。如果没有国家的扶持、没有各学校领导的关注和支持，没有相应的优惠政策，高校后勤实体是没有实力和能力在现有情况下参与激烈的市场竞争的。当然，后勤社会化改革的路还很长，各学校的情况也不尽相同，但无论高校后勤社会化改革进行到什么程度，有一点是可以肯定的，高校后勤经营实体必须要立足于本校，明确自己的宗旨是为学校教学、科研和全校师生的工作、学习和生活服务。也就是说要明确高校后勤的服务宗旨和服务意识。在此问题上，我校已经明确提出了后勤社会化以后必须遵循四个意识：服务意识、大局意识、廉洁意识、效率与效益意识。在这四个意识指导下，我们将继续深化我校后勤社会化改革，加强软环境建设，进一步加强后勤为学校教学、科研和师生服务的意识，增强自身造血功能，为学校的发展和建设做出更大的贡献！

北京师范大学副校长 戴家干