

G AOXIAO HOUQIN
GUANLI TANSUO

高校后勤管理探索

张国海 主编

合肥工业大学出版社

高校后勤管理探索

张国海 主编

合肥工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

高校后勤管理探索/张国海主编. —合肥:合肥工业大学出版社, 2008. 12

ISBN 978-7-81093-871-6

I. 高… II. 张… III. 高等学校—总务工作—学校管理 IV. G647.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 195311 号

高校后勤管理探索

张国海 主编

责任编辑 疏利民

出 版	合肥工业大学出版社	版 次	2008 年 12 月第 1 版
地 址	合肥市屯溪路 193 号	印 次	2008 年 12 月第 1 次印刷
邮 编	230009	开 本	710 毫米×1000 毫米 1/16
电 话	总编室:055—2903038	印 张	19
	发行部:0551—2903198	字 数	344 千字
网 址	www.hfutpress.com.cn	印 刷	安徽财贸学院印刷厂
E-mail	press@hfutpress.com.cn	发 行	全国新华书店

ISBN 978-7-81093-871-6

定价: 32.00 元

如果有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换。

前 言

安徽财经大学后勤社会化改革以2001年7月学校将原总务处人员及相应资源从学校行政管理体系中成建制地剥离,正式挂牌成立“安徽财贸学院后勤服务集团”以及组建后勤管理处为标志,迄今已历经七载。经过七年的实践,取得了较大的成绩,也面临着一些问题,只有不断地总结经验,进一步加大改革力度,才能探索出一条符合安徽财经大学办学要求,具有安徽财经大学特色的后勤发展之路。

在高校后勤社会化改革的浪潮中,安徽财经大学以科学发展观为指导,根据学校后勤服务的现状,提出了符合学校实际的后勤社会化改革办法,坚持实事求是,讲求实效,统筹规划,以人为本,量力而行,积极稳妥,循序渐进,避免了急于求成和简单化。改革了后勤管理体制,转换了运行机制,优化了后勤资源配置,提高了后勤管理水平和服务质量,发展了后勤产业,减轻了学校的负担,在提高学校的办学质量和办学效益的同时保证了学校的稳定和发展。

但随着我校办学规模进一步扩大以及多个校区的形成,后勤服务面临的压力越来越大,后勤服务实体也遇到了新的矛盾和问题。如何深化改革以适应学校发展的需要,是摆在学校和后勤实体面前的又一道难题。破解这道难题需要学校、后勤实体和后勤职工共同努力,也需要全校师生的理解和支持,为此学校分管后勤工作的领导、后勤实体的部分职工以及关心后勤工作的部分学生对此问题进行了一些思考。

为了进一步开阔我校后勤改革的思路,加快改革的进程,我们把我校后勤社会化改革的一些办法、后勤实体近年改革的一些实践以及多位同志结合我校实际对后勤管理体制、运行机制以及后勤服务的方方面面所做的一些思考集结成册。

由于时间仓促,加上作者水平有限,错误和不足在所难免,仅想通过此书,激励更多的有识之士,关注高校后勤,思考高校后勤,为高校后勤的发展做出更大的贡献。

编 者

2008年11月8日

目 录

政策篇

- | | |
|--------------------------|--------|
| 1. 安徽财经大学后勤社会化改革办法 /1 | 安徽财经大学 |
| 2. 安徽财经大学后勤社会化改革实施办法 /7 | 安徽财经大学 |
| 3. 安徽财经大学后勤服务集团章程（暂行）/12 | 安徽财经大学 |

实践篇

- | | |
|-------------------------------|--------|
| 4. 用科学发展观指导高校后勤社会化改革 /16 | 孙学斌 |
| 5. 在后勤保障与服务中突出教学工作中地位 /21 | 张国海 |
| 6. 关于开展“优质服务年”创建活动的通知 /26 | 后勤服务集团 |
| 7. 关于印发“优质服务年”优质服务标准的通知 /28 | 后勤服务集团 |
| 8. 后勤服务集团职工考勤管理办法（试行）/36 | 后勤服务集团 |
| 9. 后勤服务集团职工考核管理办法（试行）/39 | 后勤服务集团 |
| 10. 后勤服务集团岗位津贴分配暂行办法 /43 | 后勤服务集团 |
| 11. 后勤服务集团职工奖励办法（试行）/46 | 后勤服务集团 |
| 12. 关于开展和实施“节能减排增效年”活动的通知 /48 | 后勤服务集团 |

探索篇

- | | |
|----------------------------|-----|
| 13. 安徽财经大学后勤社会化改革问题的思考 /51 | 张国海 |
| 14. 高校后勤职工培训问题的研讨 /58 | 赵玉胜 |
| 15. 关于后勤服务集团未来的发展设想 /64 | 张国海 |
| 16. 明确后勤任务，做好保障服务 /71 | 方 敏 |
| 17. 安徽财经大学饮食工作研究 /79 | 甄 良 |
| 18. 美国部分高校后勤的发展及其启示 /85 | 张国海 |

- | | |
|--|---------|
| 19. 加强作风建设, 不断提高后勤集团中层干部领导水平 /91 | 赵玉胜 |
| 20. 建立网上报修管理系统 提高后勤维修服务效率 /96 | 方 敏 |
| 21. 加强后勤队伍建设 奠定集团发展基础 /100 | 罗光启 |
| 22. 对我校后勤管理体系和运行机制的一些认识 /107 | 甄 良 |
| 23. 关于高校后勤优质化服务标准的探讨与分析 /113 | 马 兴 |
| 24. 安徽财经大学超市经营管理分析 /124 | 尚 勇 |
| 25. 安徽财经大学物业管理研究 /131 | 孟安全 吴声章 |
| 26. 浅议高校后勤内部控制体系的建立 /140 | 程 琳 |
| 27. 对学生参与高校后勤服务管理的思考 /147 | 王 媛 |
| 28. 高校后勤与学生的互动服务体制研究 /153 | 练莹雯 |
| 29. 高校后勤社会化改革、企业化运作探析 /161 | 姚 春 |
| 30. 高校后勤财务管理模式探讨 /166 | 程 琳 |
| 31. 加强高校公寓文化建设的思考 /172 | 方 敏 |
| 32. 关于高校后勤发展的几点认识 /176 | 董国跃 |
| 33. 发达国家高校后勤管理的特点及启示 /183 | 王 媛 |
| 34. 关于安徽财经大学住房制度改革的研讨 /190 | 陈守法 |
| 35. 关于高校节水节电问题的探索 /198 | 李 劲 |
| 36. 构建和谐校园下的高校内冲突管理 /205 | 王芳芳 |
| 37. 浅议加强后勤集团员工思想政治工作 /211 | 李富强 |
| 38. 安徽财经大学后勤服务集团网络建设研究 /218 | 刘 勇 胡 杰 |
| 39. 关于建设节约型校园的思考 /224 | 高 震 |
| 40. 抓住机遇 深化改革 强化管理 育人为本 /231 | 周春生 罗高峰 |
| 41. 构建后勤服务集团监督系统的探索 /236 | 刘 勇 |
| 42. 以人为本, 建设和谐校园 /244 | 王利君 |
| 43. 安徽财经大学幼儿园自培工作的探索与实践 /252 | 唐亿文 孙 玲 |
| 44. 近期物价上涨对高校食堂的影响和对策建议 /258 | 汪小燕 |
| 45. 由大学生校外租房谈当前高校公寓管理存在的
问题和解决途径 /263 | 王 媛 |
| 46. 学生公寓管理员管理目标方向的探讨 /269 | 陈志强 |
| 47. 论共产党员永葆先进性的时代要求和基本途径 /276 | 赵玉胜 |
| 48. 浅谈安徽财经大学新校区绿化美化建设 /282 | 刘 智 |
| 49. 饮服中心推进绿色经营服务的实践与思考 /289 | 王 彪 |
| 50. 饮食中心餐饮采购与促销技巧的思考 /292 | 罗 攀 冯益山 |

安徽财经大学后勤社会化改革办法

安徽财经大学

《中共中央关于教育体制改革的决定》中明确指出：“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。”为了加快安徽财经大学后勤社会化改革，充分发挥高校后勤的服务功能，促进学校的建设和发展。根据国办发〔2000〕1号和安徽省政办〔2000〕35号及一系列关于高校后勤社会化改革等文件精神，结合我校实际，制定本办法。

一、改革的指导思想与基本原则

(1) 高举邓小平理论伟大旗帜，以党的十六大精神为指导，在校党委和学校行政的领导下，解放思想，转变观念，抓住机遇，大胆探索，敢于突破，加快后勤社会化改革的步伐。

(2) 坚持实事求是，讲求实效，统筹规划，以人为本，量力而行，积极稳妥，循序渐进，避免急于求成和简单化。

(3) 进一步改革管理体制，转换运行机制，优化后勤资源配置，精简机构，加强管理。

(4) 坚持“三服务”，“两育人”的宗旨，坚持学校后勤工作为教学、科研和师生生活服务方向。坚持有利于提高后勤管理水平和服务质量，有利于发展后勤产业和减轻学校的负担，有利于提高学校的办学质量和办学效益，有利于学校的稳定和发展。

二、改革的目标与步骤

1. 总体目标

从现在起，把我校后勤服务体系建制地从学校行政管理系统中分离出来，通过分流与重组，实行企业化经营管理、社会化运作。采取由政府主导、社会参与、市场引导，学校规范管理与有效监督的办法，建立与社会主义市场经济和学校发展相适应的新型后勤服务体系。

改革的近期目标是采取“小机关、大实体”的运作模式，实现后勤管理

经营服务分离。改革体制,转换运行机制,将后勤实体分类运行。对经营实体要明确经济指标,创造较好的经济效益;对服务型实体,要明确责任目标,确保提供高效、优质服务;对兼有服务和经营两种功能的实体,采取量化经济和责任指标或定额承包等办法,在保证优质服务的基础上,追求一定的经济效益。通过改革,学校逐步减少对后勤的投入。充分调动后勤职工的积极性,提高服务水平和工作质量,增强自我发展的能力。

2. 改革的步骤

2000年12月底把我校原属生活后勤和保障后勤系列人员及相应资源从学校行政管理体系中建制剥离,成立安徽财经大学后勤服务集团,与学校事业编制的后勤管理处形成甲乙双方格局。明确后勤服务集团的法人资格,成立集团董事会和监事会。董事长由分管后勤的副校长担任,监事会召集人由学校工会主席担任。由董事会负责招聘总经理、副总经理。集团内部按行业特点,分类组建若干个后勤经营服务实体。后勤人员在集团内部竞争上岗和优化组合,对后勤资产进行清产核资,资产重组,合理配置。制定相应的规章制度和各项指标。

后勤服务集团进行内部机制转换,分步推进各项各类与后勤改革方案相配套的改革,不断完善制度,积累经验。同时,在地方政府的主导下,积极利用社会资源开发学生公寓小区、食堂及其配套服务设施。

从2003年1月起,后勤服务集团进入正式运转,并根据发展规划,扩大经营和服务范围,在巩固校内市场的同时发展对外经营,逐步适应社会,形成自主经营,独立核算,自负盈亏的后勤体系。当后勤服务集团已逐渐趋于成熟后,学校应支持集团通过并入、联办、连锁、股份合作等形式,实现服务专业化、集约化和企业化经营服务,逐步建立健全社会化后勤服务体系。

三、改革的范围、机构设置及职能

(一) 改革的范围

学校内的饮食、学生住宿、交通车辆、水电供应、环卫、绿化、房管、修建、接待、幼儿园、医院、劳服公司和校办产业等。

(二) 机构设置及职能

1. 基本职能

组建学校后勤管理处(甲方),属学校事业编制,代表学校协调处理与后勤服务集团(乙方)的关系,从学校的整体利益出发管理后勤服务工作,执行不适应企业化经营的有关后勤服务职能。下设办公室、总务科、资产管理科。其基本职能为:

(1) 负责后勤改革发展规划、年度工作计划、设备购置计划、专项维修计划以及后勤服务预算,协调供求关系。

(2) 制定后勤服务的目标任务,规范学校后勤社会化的各项规章制度、后勤工作质量标准、指标体系。

(3) 代表学校与后勤服务集团签订各类经营服务协议或经济合同,用经济和行政手段对后勤服务集团进行约束。

(4) 对后勤服务的市场、资源、环境、收费项目、计量标准、服务质量和各项管理制度进行监控、检查、督促。

(5) 负责学校下达的预算内各项经费的计划使用和管理,并监控集团各实体财务运转情况。

(6) 负责全校固定资产实物的管理。对后勤服务集团租赁的校有资产使用情况进行监控,防止国有资产的流失,确保资产的保值、增值。

(7) 负责规划和管理学校维修项目,并向乙方或社会相关施工企业公开招标。协同学校有关部门监督乙方或社会相关施工企业的服务、施工的进度、质量以及售后服务,审核乙方工程预算、决算。

(8) 负责对基建项目进行规划、报建、招标、施工、验收、预决算的全面管理。

(9) 负责学校的房产管理和房改工作。

(10) 负责对校内外后勤协调工作。协助乙方做好与服务对象(本院师生员工)的信息沟通及宣传工作。

2. 基本职责

成立学校后勤服务集团(乙方),为企业建制,具有法人资格。实行董事会领导下的总经理负责制,集团设总经理1人,副总经理2人。并设集团党总支,总支书记兼副总经理。

后勤服务集团直辖办公室、人力资源部、计划财务部以及物资采购供应中心、饮食管理服务中心、公寓管理服务中心、水电管理服务中心、校园管理服务中心、教学保障中心、老校总务服务中心、房产科、交通车辆服务中心、产业管理服务中心、修建工程队、劳动服务公司、印刷厂、幼儿园等15个经营服务实体。学校医院在完成国家公费医疗制度改革和进行社会化改革后由集团代管。后勤服务集团基本职责为:

(1) 按甲乙双方签订的协议或合同,认真做好后勤经营与服务工作。严格执行各项协议或合同、规章制度、质量标准、收费标准和指标体系。

(2) 加强集团内部的管理,做好员工思想政治工作,制定相关的规章制度及有关规定。

(3) 做好租赁资产及自增资产的使用和管理,按国家规定的国有资

产使用周期,做到保值、增值,防止国有资产的流失。

- (4) 严格成本核算,规范资金运作,努力开拓市场,扩大经营服务范围。
- (5) 依据有关规定,根据工作需要,科学合理地设置岗位,自主用工。
- (6) 配合甲方,做好工程预算、决算和审计工作。
- (7) 承担学校临时交办的任务。

四、改革的要求

(一) 资产管理改革

(1) 清产核资。学校已完成对后勤服务集团所使用的学校资产进行全面清理和虚拟评估,并已登记注册归档。

(2) 明确产权关系。原校有资产所有权归学校,使用权归后勤集团。学校根据发展需要,对校有资产可统一调配。

(3) 学校对原校有资产以零价或优惠价租赁给后勤集团使用(具体办法另定)。属于校有资产及其增值部分,学校作为股份,提供给集团有偿使用,经营利润部分归集团所有。

(4) 明确资产保值责任,防止资产流失。集团对校有资产经学校同意后,可以优化配置,合理重组,充分发挥效益。但由于使用和管理不当,造成校有资产流失或提前报废,集团承担相应责任。

(二) 财务管理改革

(1) 由学校行政事业拨款改为服务收费制,后勤集团严格成本核算,使其通过合法经营和优质服务,参照社会行业收费标准合理收费。

(2) 集团内部对无法人资格的实体实施财务统管,实行报账制,其与学校的财务结算由集团财务部统一负责。集团下属各具有法人资格的经济实体在银行开设独立账户,按企业管理模式实行独立核算的财务制度,按企业报表设计科目,按月向集团财务部报送财务报表,并接受学校财务、审计部门的监督与指导。集团对各实体财务人员实行定期轮流委派制,财务人员由集团聘任和管理。

(三) 人事制度改革

后勤集团人事制度改革按企业化管理的要求,建立后勤服务集团人事及用工制度,实行干部聘任制和工人劳动合同聘用制,根据“公开、公平、竞争、择优”的原则,按需设岗,以岗定编,竞争上岗,量才录用,自主任免内部管理人员,自主招聘或辞退职工。后勤集团及各实体在同等条件下应优先使用原学校后勤职工。不愿转入后勤服务实体和落聘下岗人员,可自主重新择业。

在后勤服务集团成立试运行阶段,集团正副总经理,由学校组织、人事部门考察提名,经校党委批准后,学校聘任。董事会成立后,总理由董事会在全校公开招聘,董事长聘任,副总经理由总经理提名,由集团董事会考核聘任。内部各经济实体负责人由集团聘任,聘期1~3年。

(四) 分配制度改革

后勤服务集团按现代企业运行制度运作规则制订分配方案,实行效益工资制,建立以效益高低定分配,以服务优劣定等级,多劳多得,优质优酬,高效高奖的分配激励机制,遵循效率优先,兼顾公平,按劳分配的原则,实行“基本工资+岗位津贴+效益工资+奖励工资”的新工资制度,使个人利益与经济实体效益及师生对服务好坏的评价直接挂钩,充分调动职工的积极性。

(五) 服务收费改革

学校将原由行政拨款服务逐步过渡到有偿收费服务。后勤管理处及学校有关部门组成收费核定小组,按照行业参照价、学校调控价、成本核算价等综合制定科学合理的收费标准,后勤服务集团不得擅自出台收费项目或提高收费标准。

(六) 监控体系改革

在监事会领导下建立经济实体自检、群众监督和舆论监督相结合的监控体系,对经济实体的服务质量、服务态度、管理状况进行全面监督。

五、改革的政策保障

(1) 后勤经济实体人员实行“老人老办法,新人新办法”的政策。“老人老办法”就是进入后勤服务集团原属学校事业编制人员,改制后在工作期间,仍由学校保留其事业编制、档案工资和原来职级,并在专业技术职务上享受学校统一政策,增资或补贴计入档案工资;从2000起学校将其工资、津贴、补贴及其增量作为管理费划拨给乙方,乙方必须按照企业的经济效益,岗位职责和本人贡献,改革分配办法,彻底打破大锅饭。职工退休时可回学校办理退休手续,由学校按照事业编制人员的退休办法办理退休手续,享受学校退休人员的同等待遇。原由学校负担的住房公积金、养老保险金、医疗保险金、失业保险金等仍由学校支付。住房分配及货币分房后的补贴,享受学校事业编制职工同等待遇,继续由学校承担。病故和正常死亡后的丧葬费、抚恤金按事业单位人员标准计发,费用由学校承担。对未经批准擅自离开后勤集团者,学校将予以除名,并不保留其档案待遇。

“新人新办法”就是改制后由后勤服务集团招聘进入后勤的原非学校正式

工作人员,按企业化管理的有关办法。工人实行劳动合同制,干部实行聘任制,档案不进入学校。

改制后集团近期相当于处级,其下属实体相当于科级。集团聘任的干部,“老人”享受相应的职级待遇,“新人”的职级待遇按集团章程办理。

对年老体弱的后勤正式职工,本人申请经批准应允许提前退休(可按事业单位原规定退休年龄提前五年)。

(2) 为保证社会化改革平稳实施,学校在改革初对后勤仍要给予必要的经费支持,学校要继续加强对供水、供电、地下管道、道路等后勤服务基础的投入,结合利用社会资金,以确保后勤的服务水平和质量,保障学校的快速发展。通过后勤改革,学校逐步减少对后勤投入。

(3) 学校为后勤集团提供市场,后勤集团为学校提供优质服务,建立校园内有序市场。在重大项目招投标上,在同等条件下,后勤服务集团可优先中标。

(4) 学校应加强后勤社会化改革的宣传教育,促进师生员工转变观念,理解和支持后勤改革,为后勤社会化改革创造一个良好的校内环境。

(5) 学校要积极争取地方政府有关部门在政策上对服务行业减免税、费等优惠政策,使后勤有条件以低于市场的价格为师生提供服务。

(6) 经后勤管理处等部门核准的各经营实体使用的校内收款收据,学校财务、审计部门应予认可。

六、改革的组织领导

(1) 学校成立后勤改革领导小组(另文),负责后勤社会化改革方案实施,待后勤服务集团正式成立并规范运转后即告撤销。

(2) 学校成立安徽财经大学后勤服务集团董事会,按照《章程》负责对后勤集团的经营方针、投资方案和其他重大问题进行决策,决定集团负责人的人选,审定集团的基本管理规章。

(3) 后勤的转制及社会化改革涉及面广、影响大、政策性强,在组织实施过程中,要同全校整体改革相协调。工作要细致,作风要扎实,各部门要通力合作,务必把学校后勤社会化改革办好。

(4) 后勤系统要充分认识此次后勤服务社会化改革的重要性和紧迫性,要充分认识后勤服务社会化既是后勤发展的需要,又是学校发展的需要,要顾全大局,确保改革的顺利推进。

安徽财经大学后勤社会化改革实施办法

安徽财经大学

一、指导思想

以邓小平理论和党的十五大精神为指导，坚持“三服务、两育人”的宗旨，坚持深化后勤改革应遵循市场规律和教育规律，正确处理经济效益与社会效益关系。实现我校后勤管理模式与运行机制的根本性转变，以适应高校办学模式的重大变革。

二、改革的目的

高校后勤社会化改革是深化高等教育改革的一个重要方面，也是当前市场经济条件下，克服高校面临的瓶颈制约，加快高等教育发展的一条根本出路。其主要目的是实现高校后勤管理模式与运行机制的根本转变，使高校后勤与学校保持必要的责、权、利关系。通过对现有后勤资源的优化配置、重组、改制，提高后勤工作效率。

三、改革的原则

深化我校后勤社会化改革，应坚持以下几个原则：有利于保持学校政治稳定，减轻学校负担，使学校集中精力抓好教学科研，实现办大学的目标；有利于为教学、科研和师生提供优质服务；有利于调动后勤职工的积极性和创造性，增强后勤经济实体自我积累、自我发展的能力。通过“化出去”、“化进来”的社会化运行模式，真正实现由学校统办后勤逐步转到社会办学校后勤的机制上来。

四、改革的步骤

已于2001年6月底前，正式启动我校后勤社会化改革方案，按照先分离后规范的原则，将我校目前总务处人员及其相应资源从学校行政管理体系中建制地剥离，成立安徽财经大学后勤服务集团（乙方）。同时，组建后勤管理处（甲方）。明确后勤服务集团的法人资格，成立集团董事会和监事会。

在2001年7月至12月,后勤服务集团进入试运转阶段。在此期间,制定后勤服务集团章程及相关改革制度,进行内部机制转换,分步推进各类改革,不断完善制度,积累经验。董事会完成总经理及其他高级经营管理人员的招聘工作。完成集团内部各级各类人员的聘用工作。规范甲乙双方关系,签订甲乙双方契约。

已于2003年1月开始,后勤服务集团按照现代企业经营模式正式运转。后勤服务集团根据规划,扩大经营和服务范围,逐步适应社会,形成自主经营、独立核算、自负盈亏的后勤社会化服务体系。

五、管理体制

按照政企分开、规范分离、责权分明的原则,成立后勤管理处(甲方),代表学校行使规划、协调、监控等管理职能。同时成立后勤服务集团(乙方)。学校与集团的关系由原行政隶属关系转为通过合同制约的甲、乙方关系,通过签订和履行合同,提供后勤服务,变过去的经费承包为服务收费。集团各实体通过改组、改制、建立与现代企业制度相适应的内部管理体制,按企业化方式进行经营服务,独立核算、自负盈亏、自我约束、自我发展。集团内部人员之间、集团与社会之间建立起有序的竞争机制。

(一) 后勤管理处职责范围(甲方)

后勤管理处代表学校行使管理职能,以签约服务方式对集团进行监督、检查、协调等管理工作。

(1) 制定学校后勤发展规划和工作计划;制定后勤管理办法、规章制度。

(2) 代表学校与后勤集团签订经营服务合同;协调后勤实体与政府有关部门的业务关系;对集团的合同履行、承包任务、服务范围、服务质量、收费价格、成本核算等进行全面监督、检查。

(3) 根据学校后勤年度预算经费,制定各类新建和大中型维修计划;受理各部门维修立项申报;做好基本建设和维修工程的招标、预结算审定、工程监理及验收。

(4) 了解、收集、反馈师生对后勤实体的服务质量、服务态度、收费价格等方面的意见和要求,及时向集团提出整改意见和要求,并监督检查落实。

(二) 后勤服务集团的管理体制(乙方)

1. 实行董事会领导下的总经理负责制

组建后勤服务集团董事会。董事会成员由分管校领导、甲方、财务处、资产处、审计处、乙方等部门的负责人组成,分管校领导任董事长。

成立后勤服务集团监事会,成员由校工会、校纪委、监察处、教职工代

表组成，校工会主席任监事长。

实行董事会领导下的总经理负责制。

2. 内部机构设置

集团内部机构设置根据实际要求，按照精简高效的原则，由集团总经理提出，经董事会审议决定。

3. 服务经营范围

水电管理及服务；交通运输服务；校园卫生绿化；教学楼管理服务；老校后勤服务；房地产开发管理服务及家属住宅区物业管理服务；学生公寓、食堂、劳服公司、修建队、印刷厂、幼儿园及门面房租赁等经营项目。

六、运行机制

集团实行企业化管理，在加强管理保证基本服务的前提下，变拨款为付费，逐步减少福利型服务范围，扩大和增加有偿服务和经营服务的比重，努力提高服务质量和效益，扩大社会服务的范围，积极参与市场竞争，不断提高后勤服务社会化的功能。

1. 劳动人事管理

(1) 集团设正、副总经理若干名，2001年6月前由学校任命。2001年底前在董事会成立后面向全校招聘，聘期3年。集团各部门和下属中心主要负责人由集团考核，总经理聘用，报董事会备案。

(2) 集团人员均由事业编制变为企业编制，保留其事业编制的性质不变；集团成立后从社会招聘或调入学校编制。按老人老办法，新人新办法进行管理。

(3) 严格定编、定岗、定工作量，实行全员聘用制，所有人员公开招聘，择优上岗，打破干部和工人的界限，能上能下，能进能出。鼓励、支持事业心强、懂经营、会管理、热心学校后勤社会化改革的干部、教师到后勤工作，以提高后勤队伍的整体素质，学校将按“老人老办法”对待，享受有关政策。

(4) 原学校事业编制的后勤老职工，转为企业职工后，实行“老人老办法”，与学校事业编制的职工享受同样的人事、工资、社会保障及退休制度，保留其原有的职级和职称，其人事档案、国家工资、公基金、保险、职称评聘、工人考级、退休待遇及福利费的提取与使用等均由学校统一管理，并按国家和学校的管理办法执行。原有学校负担的住房公积金、养老保险金、医疗保险金、失业保险金以及未来可能出现的事编制人员享受的各种保险福利，仍由学校承担；住房分配及住房补贴，享受事业编制职工同等待遇，由学校承担。从社会新招聘的人员按照新人新办法实行劳动合同制，竞争上岗，以岗定薪，完全由集团按企业进行管理。

(5) 企业编制人员的日常管理、年终考核及国家工资之外的其他收入、纳税等由集团自行制定管理办法。

2. 分配制度管理

集团实行效益工资制。建立以效益高低定分配,以服务经营优劣定等级,多劳多得,优质优酬,高效高奖的分配激励机制。遵循效率优先,兼顾公平,按劳分配的原则,实行“基本工资+岗位工资+绩效工资+奖励工资”的新工资制度,使个人利益与集团经济效益直接挂钩,充分调动职工的工作积极性。

集团总经理的工资报酬及奖惩由董事会确定,副总经理和财务部门负责人工资报酬及奖惩由总经理提出,报董事会批准,集团下属部门负责人及员工的工资报酬和奖惩由总经理批准,董事会备案。

3. 财务管理

集团财务实行“统一领导,集中管理,分级核算,分级审批”的管理原则。财务收支实行总经理一支笔审批制。

集团实行独立核算的财务制度,每年向董事会汇报1~2次财务预决算情况,并接受学校财务、审计部门的监督和指导。

集团财务人员统一由集团聘用和管理。

4. 资产管理

实行国有资产的所有权和使用权分离。学校对集团使用的国有资产进行清理、评估、界定。集团目前占用的资产所有权、处置权归学校。集团只有管理权和使用权。在现阶段不进行产权转移,实现租赁使用。

集团占用学校资产的管理目标,最终过渡到全额有偿使用,现阶段暂实行根据不同资产的用途,确定不同管理方式,对服务性的学生食堂、学生公寓、教学科研、办公用房、交通班车、锅炉及锅炉设备、家具设备等暂实行零租金标准。集团对学校后勤资产承担保值责任(在规定使用期内维护资产的使用功能);对经营性的房屋资产确定适当租金形式上交学校,以强化成本核算和维护责任意识。

集团严格按照协议规定的固定资产管理办法,办理资产购置、大修、改造、报废变价处置等有关审批手续。

本方案启动后对集团用自有资金添置的固定资产原则上所有权归集团所有,享有所有权和处置权。

5. 服务经营收费

集团的各实体要制定出合理的收费标准,要按国家定额规定定价、行业参照价、学校调控价、成本核算等标准制定,总原则应低于社会收费标准。有些项目的收费标准,可根据实际情况,甲、乙方共同协商确定。

6. 监控体系

集团应建立内部监控机制，对甲方制定的有关政策、规定的执行情况进行监督，保证服务经营符合甲、乙双方的协议条款要求。监事会要充分发挥对董事会成员和经营管理班子的监督作用。

甲方要建立职能部门监督、群众监督和舆论监督相结合的监督体系，对集团的服务质量、服务态度、经营效益和管理状况进行全面监督。

七、政策支持

(1) 学校要加强对后勤社会化宣传，促进师生员工转变观念，理解和支持后勤改革，提供稳定的校内环境。

(2) 保证对后勤服务设施的必要投入，为后勤提高服务水平和服务质量创造硬件条件。保证集团转制后顺利运行。

(3) 集团成立后，其使用的经营性房产可暂不上缴租金，但必须把应上交学校的租金转化为学校股份，投入集团发展项目；下达给后勤集团的各项维修、建安、卫生绿化等指标，均不低于改革前三年的平均指标。3年后，50万元以下的工程项目通过谈判直接下达给乙方承建，超过50万元以上的项目，乙方参与公开竞标，同等条件下，乙方优先。

(4) 后勤服务集团的服务运行经费，暂按学校总收入的20%确定的指标执行。但必须由后勤管理处负责考核后勤运行经费的使用效果。

(5) 学校支持、帮助后勤集团向社会和政府争取对后勤社会化的优惠政策。

八、其他

对校医院的改革方案，将根据国家有关规定和医疗保险制度改革的要求，由后勤管理处组织相关部门，按照校政字[2000]119号文件确定的原则提出办法，结合校综合管理体制改革的统筹安排实施。