

新时期

中国高校后勤社会化 改革的实践与探索

上册

鞠传进 主编



中国致公出版社

新时期中国高校后勤 社会化改革的实践与探索

上册

鞠传进 主编

中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新时期中国高校后勤社会化改革的实践与探索 / 鞠传进主编. —北京: 中国致公出版社, 2009.6

ISBN 978 - 7 - 80179 - 825 - 1

I. 新… II. 鞠… III. 高等学校 - 后勤建设 - 改革 - 中国 - 文集 IV. G647.4 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 080060 号

新时期中国高校后勤社会化改革的实践与探索

主 编: 鞠传进

责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市全海印刷厂

开 本: 787 × 1092mm 1/16 开

印 张: 127.75

字 数: 3434 千字

版 次: 2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 2000 套(上、下册)

ISBN 978 - 7 - 80179 - 825 - 1

定 价: 480.00 元(上、下册)(精)

版权所有 翻印必究

中国高校后勤改革的理论与实践

——纪念我国改革开放 30 周年

(代序)

伴随着我国改革开放的步伐，中国高校后勤改革已经走过了 30 年的历程，30 年来的后勤改革，极大地调动了高校广大后勤干部职工的积极性、主动性和创造性。这种建立在改革开放基础上，与社会主义市场经济相适应的主体意识和创造精神，在 30 年的高校后勤改革实践中已经得到充分证明。

一、高校后勤改革的成绩和经验

在马克思的服务理论中，就已经把服务工作作为一个经济学的范畴，服务也生产产品，也有商品属性，也属于经济学的范畴。服务劳动和生产劳动一样，也能创造价值和使用价值，为社会提供有形和无形的产品，以满足消费者的需要，服务劳动者也是社会财富的创造者。

(一) 高校后勤改革取得的成绩

30 年来的高校后勤改革，总体上可概括为“思想大解放、观念大转变、管理大加强、质量大提高”。随着改革地不断推进，高校后勤战线发生了 10 大变化：后勤管理体制大变化；后勤运行机制大变化；后勤用工制度大变化；后勤分配制度大变化；后勤基础设施大变化；后勤管理制度大变化；后勤管理手段大变化；后勤管理队伍大变化；后勤精神文明建设大变化；后勤部门和人员形象大变化。

高校后勤改革的初、中期大致分为 6 个阶段：①酝酿起步阶段，实行半企业化管理；②实验发育阶段，试行“一体两制”；③转轨变型阶段，福利型转为有偿服务型；④分步实施阶段，先分开，再分立，最后分离；⑤重点突破阶段，单项社会化；⑥全面推进、整体实施阶段。这些年，高校后勤改革的模式基本上有 5 种：各种形式的经济承包责任制；实行“一体两制”；实行小机关、多实体（大实体）、大服务；成立后勤服务集团（总公司）；实行股份制或股份合作制。

目前，高校后勤改革主要有 3 种形式：政府主导，成立大后勤集团（公司、中心）；校际联合成立后勤联合体；高校自己成立集团（公司、中心）。

30 年来，特别是近 10 年来，我国的高校后勤改革取得了显著成绩，积累了宝贵经验，为学校各项事业的建设、发展提供了重要的保障，为改革、发展、稳定做出了重要贡献，为今后学校各项事业的改革、发展奠定了一定基础。实践证明，高校后勤工作和后勤改革是经受了实践检验和各种考验的，方向正，路子对，效果好。

(1) 后勤改革的现状可简单概括为：方向已经明确，思路基本清楚；改革模式多种，因地制宜在做；规范管理不够，要进一步严格；体制仍需理顺，机制还要搞活；制约因素较多，需要研究对策。

(2) 后勤存在的问题：经费仍然不足；基础设施老化；设施超负荷运转；多种物价上涨；服务对象要求高。

(3) 需要解决的问题：认识需要进一步提高；思想需要进一步解放；观念需要进一步更新；

步伐需要进一步加快；领导需要进一步加强。

总的来说，后勤改革存在着投入不足、体制不顺、机制不活、观念滞后、改革速度延缓的问题，在思想认识、改革措施、领导重视等方面还是存在不到位的现象。由于理论准备不足，理论上的不成熟，导致思想上的不清醒，思想上的不清醒，又导致实践上的盲目性。

（二）高校后勤改革的经验

高校后勤改革首先必须处理好改革、发展、稳定的关系，要找到三者的最佳结合点。发展是目的，改革是动力，稳定是保证。那么如何才能找到改革、发展和稳定三者的最佳结合点呢？我认为，至少要转变三个观念，要掌握三条标准，考虑三个条件：

（1）要转变三个观念：由无偿服务要逐步地、适度地转变为有偿服务；由单一的对内服务要逐步地创造条件转变为以对内服务为主，向社会开展经营服务为辅；由坐吃“皇粮”、给多少钱办多少事，要逐步地转变为通过扩大服务范围，兴办后勤产业，“以外补内，以外养内”，创造条件逐步达到自收自支、自我发展。

（2）要掌握三条标准：有利于最大限度地调动广大后勤干部职工的积极性，解放和发展后勤生产力，提高管理水平和服务质量，把后勤搞活；有利于充分挖掘人、财、物潜力，增收节支，改善条件，搞好服务；有利于提高整体效益和服务育人的水平，改善后勤干部、职工的生活条件。

（3）要考虑三个条件：要保证学校秩序的稳定；要同学校其他部门的改革配套进行；要考虑学校师生员工的承受能力，包括经济承受能力和心理承受能力。心理承受能力是一定社会组织对其成员所施加的压力在心理上表现出来的一种所能接受的状态，它是各种心理能力的综合，具体可分解为认识能力、应激能力、耐压能力、平衡能力等。

30年来，在理论依据、政策依据和实践依据方面，高校后勤改革的理论研究和实践探索都带有突破性。我认为，高校后勤工作可概括为一个宗旨、两种属性、三个作风、四种功能、五个到位、六条经验。一个宗旨就是以服务为宗旨。两种属性是指高校后勤既有政治属性又有经济属性。三个作用是先行作用、保障作用、基础作用。四种功能是服务功能、管理功能、育人功能、经营功能。五个到位是改革认识到位、转变观念到位、改革措施到位、思想工作到位、加强领导到位。六条经验是：

第一、领导重视，解放思想，转变观念，干部职工共同参与，是推进后勤社会化改革的关键和内在动力；

第二、因地制宜，选好模式，把握方向，紧密结合学校实际，是推进后勤社会化改革的有效措施；

第三、选好干部，理顺体制，搞活机制，坚持配套改革，是推进后勤社会化改革的前提和重要内容；

第四、政府主导，社会参与，政策支持，相关部门协同一致，是推进后勤社会化改革的条件和外部环境；

第五、试点引路，分步实施，整体推进，保证改革健康发展，是推进后勤社会化改革的方法和主要任务；

第六、党的领导，队伍建设，思想工作，提高后勤队伍素质，是推进后勤社会化改革的保证和重要基础。

概括地讲，领导重视是关键，队伍建设是根本，深化改革是出路，加强管理是基础，思想工作是保证，搞好服务是目的。

（三）高校后勤改革的评价问题

分析改革形势要及时、深刻、准确、全面、有创见、要创新；探索改革理论要科学、实际、大胆、有借鉴意义、有指导意义；宣传改革典型要实在、具体、具有先进性、代表性、有可操作性；反映改革成果要突出典型、要有可信程度和推广价值。

正确处理改革、发展和稳定的关系，必须善于把改革的力度、发展的速度和师生员工的可承受度协调统一起来。唯有改革，才有活力；唯有改革，才有出路。必须要有战略眼光和创新意识。

二、高校后勤如何深化改革

首先，要从我国社会主义现代化建设的总目标出发，认识后勤改革的重要性和深远意义。高校后勤改革是我国“优先发展教育、建设人力资源强国”战略的重要组成部分，后勤改革必须与社会主义市场经济发展适应，与“全面建设小康社会，到21世纪中叶达到中等发达国家水平”的总体目标相一致。

- （1）后勤改革，是我国社会主义现代化建设的必然要求；
- （2）后勤改革，是我国社会主义市场经济发展的必然要求；
- （3）后勤改革，是打破“小而全”、“家家办后勤”模式的必然要求；
- （4）后勤改革，是把后勤作为一个产业、发挥规模经济效益的必然要求；
- （5）后勤改革，是提高人们生活服务水平、发挥后勤服务功能的必然要求。

当前，要大力推进高校后勤社会化改革，就必须充分肯定高校后勤改革所取得的成绩。要认真总结经验，领会精神，提高认识，解放思想，转变观念，认清形势，明确任务，抓住机遇，深化改革，加强管理，提高效益。要充分运用市场机制、利用社会力量解决高校后勤问题。高校后勤社会化改革是我国经济改革、教育改革和行政后勤管理改革史上一场深刻的变革。

高校后勤战线的同志们一定要认真学习、深刻领会党中央、国务院的文件精神和党中央、国务院领导的讲话精神、批示精神，深入研究后勤社会化改革的理论，探索后勤社会化的改革思路，认真总结后勤社会化改革的实践经验，积极推进后勤社会化改革的进程。在高校后勤改革发展中，要做到四个体现，即：体现改革精神，体现以人为本精神，体现社会和谐理念，体现科学发展精神。

在高校后勤改革过程中，我们没有现成的理论和模式可模仿或利用，也没有成熟的经验和模式可以借鉴，只能按照邓小平同志提出的“三个有利于”为根本判断标准来衡量和推进高校后勤改革。因为“摸着石头过河”告诉我们一个最重要的方法原则是，改革开放必须要有科学理论的指导，理论来源于实践，又指导实践。改革既需要有高屋建瓴的理论把握，又必须要有扎实的实践作支撑；既需要更加深入的理论研究，又必须要有科学大胆的实验为依托；既不要超越历史，去干那些办不到的事情，也不要推卸历史责任，该干的事情也不去干，我认为那就是失职。我曾经在高校后勤改革之初就提出，在相关条件成熟的地方和学校，后勤改革能快的就可以快些，但是大多数地方和学校在条件还不具备的情况下和基础上要坚持“小步走、走稳步、坚持走、不停留”。实践证明是可行的，效果是好的。李瑞环同志讲：“改革要迈小步，不停步，少走弯路回头路。”我从实践中认识到：“摸着石头过河”的基本方法就是“摸”，用哲学术语说，就是“实践—认识—再实践—再认识”。我个人理解，在后勤改革的实际操作中，就是要“走一步，看一步，看一步，走一步，前进一步，稳定一步，胆子要大，步子要稳”。这就要求我们在实践中大胆探索，总结经验，形成新认识，概括新理论，用理论来指导新实践。

在新形势下，我们后勤工作者要认真学习，提高认识，认清形势，明确任务，找准位置，为

大局服务，为中心工作服务，为科教兴国服务。后勤改革的任务就是沿着社会化改革方向，进一步解放思想，更新观念，改革体制，搞活机制，优化队伍，增强活力，增强实力，加强管理，提高管理水平，提高工作效率，提高管理效益，提高服务质量。针对改革中存在的问题，要借鉴他人的经验，定准目标，明确重点，选好适合自己发展的改革模式，找准突破口，大力推进后勤改革。我们要抓住发展机遇，更新发展观念，丰富发展内涵，开拓发展思路，创新发展模式，提高发展质量，壮大发展实力，增强发展能力。

目前，在改革的实际操作过程中，仍然存在着上面的精神没领会、下面的积极性没发挥、自己的思路不清楚等问题。要深化高校后勤改革，就要在继续解放思想上迈出新步伐，在坚持改革开放上实现新突破，在推动科学发展上取得新进展，在促进社会和谐上见到新成效。要抓住机遇，用好政策。政策是资源，是能源，是催化剂，是生产力。怎样抓住机遇？第一，上面的精神要吃透；第二，横向的经验要借鉴；第三，自己的情况要摸清。要总体规划，分步实施，抓住重点，单项突破，点面结合，分类指导，全面推进。

当前，我们要理清工作思路，通过调查研究和认真总结，找出存在的问题以及原因，提出解决问题的措施、办法和途径，抓住重点，选好切入点，找准结合点，攻克难点。要选择有限目标，实行重点突破。要细化目标，实化任务，硬化措施，强化责任。要做到政策上有新举措，认识上有新提高，管理上有新加强，改革上有新进展，实践上有新发展。改革和发展要靠需求（市场）引领和技术推动。

总之，在推进高校后勤改革过程中，既要大胆改革，又要谨慎稳妥；既要大力推进，又不能搞一刀切；既要学习别人的经验，又不能生搬硬套。在后勤改革中，既要放开，又要管理；既要搞活，又要约束；既要放权，又要监控。要从实际出发，因地制宜，因校制宜，实事求是，走出一条有中国特色的高校后勤改革之路。谨以此文为序。

中国教学仪器设备行业协会会长
中国行政管理学会后勤管理研究会副理事长
中国高教学会后勤管理研究会原理事长
教育部教学仪器研究所所长、研究员



前 言

高校后勤社会化改革是我国高等教育领域的一场深刻的革命，是高等教育发展的必然要求。中国高校后勤社会化改革在经历了1985—1998年的启蒙探索阶段后，于1999—2003年进入了由政府主导的快速推进时期。这一时期，我国高校后勤管理体制和运行机制的改革取得了实质性的进展，全国大部分高校基本实现了学校与后勤的规范分离，组建了校内后勤服务实体，实现了企业化管理和专业化服务，取得了阶段性成果。但由于是“疾进”式的改革，是史无前例的“剥离”，因此也积累了许多矛盾和问题。

2004年以来，我国高校后勤社会化改革逐渐进入深层次发展阶段，同时也进入了改革困难时期和“消化前期改革矛盾”时期。前期改革扩张迅速，积累了很多潜在矛盾，随着形势的不断发展和改革的不断深入，许多矛盾和问题便逐渐暴露和显现出来，深化改革变得举步维艰，改革速度减缓，市场化运作受阻，改革风险增大，加之配套政策不到位，政府缺位，后勤开始分化，在许多高校甚至弥漫着“后勤社会化能够改多久”的悲观情绪。据有关调查显示，全国有些高校也有退出改革的，有很多学校还在观望，师生对后勤的期望和要求越来越高，维权意识不断增强，等等。这些情况的出现是改革之阵痛，也是历史之必然。但还是有诸多因素值得我们关注，如领导更迭，计划干预，相关政策不配套，对市场的变化和预计前瞻性不足，制度设计还不够系统，职能、职权、产权还不明晰，后勤的运行机制和内部管理有待进一步改善和提高，等等。而理论不彻底，对后勤改革定位不清、方向不明，对后勤社会化改革的长期性、复杂性、曲折性、艰巨性认识不足，也是主要原因。为了促进高校后勤社会化改革健康、有序地发展，我们必须对改革中的一系列重大理论和实践问题进行全面的理性思考和研究。

从1999年国务院在上海召开第一次全国高校后勤社会化改革工作会议并出台《关于进一步加快高等学校后勤社会化改革的意见》到现在，我国的高校后勤社会化改革已经走过了10年的历程。这10年的改革，是我国高等教育领域最重要的改革之一，也是取得成效最为显著的改革之一。10年来，各地高校根据党中央、国务院的总体部署，结合本地区和本校的实际，创造性地推出各种改革举措，积累了丰富的经验，取得了丰硕的成果。10年的后勤改革，为我国高等教育由精英教育向大众教育推进奠定了基础。这一改革，打破了制约和束缚高校发展的“瓶颈”，打破了旧有机制，有效地促进了高等学校办学模式的转变；优化了教育资源配置，提高了高校的办学活力；极大地改善了后勤服务基础条件，有效地调动了广大后勤职工的积极性；充分改善了高校师生的教学和生活条件，保障了高校和社会的稳定；培育了校内服务市场，提高了后勤服务的专业化和集约化水平。高校的后勤管理体制和运行机制逐步向着适应我国高等教育发展和社会主义市场经济体制的方向转变，市场机制在资源配置中的作用逐步加强，后勤的运行效率、服务质量和保障能力持续提高，一种新型的、有中国特色的高校后勤保障体系正在逐步形成。

最值得一提的是，10年后勤社会化改革为高校培育了一支服务水平高、保障能力强的庞大的后勤产业队伍。10年改革取得的每一项成果，都凝结了后勤领域广大干部职工的心血和汗水，是后勤人共同努力和不断探索的结果。美丽的校园，可口的饭菜，舒适的公寓，周到的服务，都

是后勤人用汗水换来的。一大批优秀的集团老总、管理经理、技术骨干、理论精英等脱颖而出,他们既是改革的主力军,又是从改革大潮中锻炼出来的特殊团队,是改革发展带给我们最值得珍惜的宝贵财富。

但是,随着改革的不断深入,困扰后勤发展的各种困难和问题也越来越多,高校后勤改革远未步入良性发展的轨道,如:有些学校对后勤社会化改革认识不清、定位不准;高校后勤市场化与教育公益性的矛盾得不到妥善解决;改革需要的新政策滞后于改革实践;开放校园市场难度愈来愈大;高校与后勤的关系尚未理顺,传统的旧式管理格局已成为严重制约后勤发展的体制性障碍;校外市场不成熟,校内市场发育不全,后勤实体生存能力欠缺;后勤实体内涵式发展缓慢,等等,总体上表现为改革不全面、不深入、不配套。具体表现在:后勤改革的配套制度不完善,配套机制不健全;运作模式选择不合理,操作方式不规范,甲乙双方关系没有理顺;产权关系不明晰,经济指标不合理;服务定价违背价格形成规律,严重偏离实际价格;后勤市场归口难,后勤实体发展后劲不足;行政干预过多,“管、卡、要”的现象在学校一些行政部门时有发生;后勤正式职工中吃“大锅饭”、享受“铁饭碗”待遇的现象依然存在。这些问题的存在,导致改革出现了一系列新的矛盾和问题。当然,同其他改革一样,后勤改革也需要经历一个在实践中不断探索、改革和完善的过程。

坚持以科学发展观为指导,立足改革实际,全面总结10年来后勤社会化改革的经验,客观估价改革取得的成绩,正确认识、清醒分析后勤社会化改革的困难和面临的新形势、新问题、新挑战,加强理论研究和实践创新,积极探索深化改革的新思路和新方法,对推动高校后勤社会化改革深入发展和构建新型高校后勤保障体系无疑有着重大的现实意义。

在10年的改革实践过程中,后勤领域的广大干部职工对我国高校后勤社会化改革的一系列理论和实践问题进行了卓有成效的研究和探索,对改革的方向、目标、任务、定位、原则、评判标准、实施途径、运行模式等基本问题已达成了理论共识,并在实践中得到坚持、推广和应用。

坚持社会化改革方向不动摇,是顺利推进高校后勤改革的基本前提。1985年《中共中央关于教育体制改革的决定》中第一次提出了后勤“社会化”的概念,主要是针对当时高校后勤“供给制、福利型、封闭式、小而全、学校办社会”的服务方式而言的,目的是改革高校后勤的运行机制和管理模式。2000年12月19日,李岚清副总理指出:“高校后勤社会化改革,不是不要高校后勤,也不是简单地把学校后勤推给社会,而是要动员社会的力量,把高校后勤搞得更好,建立起一种新型的符合中国国情的高校后勤保障体系。”从此,后勤社会化成为高校后勤改革的方向和总体目标。后勤社会化是要将高校的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法人化、市场化后勤服务体系。10年来的改革实践证明,高校后勤社会化改革的方向和目前改革的思路是正确的,任何犹豫彷徨、走回头路的观点都是没有现实基础的。无论遇到多大阻力,我们要始终清醒地认识到,高校后勤社会化改革不可逆转,社会化改革的方向是正确的。

高校后勤社会化改革的目标,就是要建立“市场提供服务、学校自主选择、政府宏观调控、行业自律管理、职能部门监管”的新型高校后勤保障体系。这一理论成果是广大后勤人在多年的实践与探索中提炼出来的。围绕这一目标,社会化改革的主要任务是:一要逐步开放校内后勤服务市场,通过市场机制作用实现后勤资源的优化配置;二要逐步剥离高校办后勤的职能;三要建立并不断完善行政执法、行业自律、学校规范、舆论监督、师生参与相结合的高校后勤服务市场监管体系;四要做好政府的主导工作,加快教育行政部门后勤管理职能的转变,推进高校后勤行业管理,完善必要的改革配套政策。

在实施社会化改革的过程中,必须明确后勤的功能、定位,要坚持以人为本的理念,坚持“三服务、三育人”的宗旨不动摇,这是由高校后勤的本质属性决定的,也是高校后勤社会化改革的基本原则。对这个宗旨的完整表述为:“为教学服务,为科研服务,为师生员工的生活服务,坚持服务育人、管理育人、环境育人,为高校的建设和发展提供充分的优质的保障条件。”现阶段,高校后勤社会化,不是不要高校后勤,而是要把后勤搞得更好,改革过程中产生的所有的后勤服务实体,都必须姓“教”。后勤社会化改革,重点是改革后勤的运行机制、管理模式,提高工作的规范化、制度化水平,最终是要转变办学模式,实现学校内部机制的良性循环。后勤工作是高等教育的重要组成部分,直接影响着学校教学、科研工作的正常运转,直接关系到高校的稳定和发展。服务于教育事业这一本质特征,决定了高校后勤的根本宗旨是“管理育人、服务育人、环境育人”,最终目的是为学校的发展服务,为教学科研服务,为师生生活服务。后勤服务必须维护学校稳定、保证卫生安全、让师生满意、不加重学生负担,经济效益要服从社会效益,这是后勤社会化改革中必须处理好,又最不好处理的问题。

在对后勤社会化改革的成败利弊进行评估时,我们应首先明确高校后勤社会化改革的目标和定位,其次是明确后勤改革的指导思想和功利取向。企业以追求利润最大化为目的,高校后勤则必须将社会效益放在第一位,这是我们评判后勤社会化改革的标准。在10年的改革实践中,后勤人提炼出了“四个有利于”的评判标准,并已对此达成共识。“四个有利于”就是看后勤社会化改革是否有利于提高高校的后勤服务质量和水平,是否有利于维护广大师生和后勤职工的利益,是否有利于提高高校的办学效益,是否有利于保持学校和社会的稳定。后勤社会化最终应服从和服务于我国高等教育的改革和发展,最为重要的是,不能以社会化的程度作为衡量后勤改革成败的标志,认为社会化程度越高,自办后勤越少,或后勤实体越大,改革就越成功,显然是一个认识误区。

坚持因地因校制宜,科学设计,合理定位发展目标,灵活选择适合自己发展的后勤服务模式,是加快高校后勤社会化改革的主要途径。目前,我国各地区经济发展不平衡,各高校也呈现出多样化发展的特点,即使是同一地区、同一城市,由于各校发展历史、办学理念、教育质量、科研能力、投资主体等多方面的差异,也导致后勤管理水平、保障能力、设备配置、服务质量等方面存在着明显差异。因此,要理性看待后勤组织模式多样化。后勤组织模式只是后勤改革的形式,是外在表现,而不是实质,不是内涵,在众多的组织模式中,也没有哪一种组织模式就是改革的标准或者范本。学校采取何种后勤组织模式并不是改革的关键,改革的关键在于这种组织模式是否实行市场化的运行机制,是否有利于各领域、各部门、各岗位按照清晰的责权关系履行职责。实践告诉我们,高校后勤改革一定要从本地本校实际出发,选定适合自己的发展模式,正确把握改革方向。一些面向学生生活服务的业务在经历了“剥离”试验后又重新回到行政系列,也是进步和发展。后勤产业实体是否注册为法人,也不是衡量改革成果的唯一标志,条件不成熟时暂不注册,或注册下属几个经营性的公司都是可行的。高校后勤的市场经济属性和功能是靠必要的经济、社会、政策、文化等环境以及发达的第三产业才能体现,“社会化”目标要经历不断调整和改革才能实现。

高校后勤社会化改革关系到管理体制与运行机制、经济基础与上层建筑、经济规律与教育规律、个人利益与公共利益、根本利益与具体利益、局部利益与整体利益、社会效益与经济效益等千丝万缕的联系,为了确保高校的改革、发展与稳定,必须处理好以下各方面的关系:改革发展和稳定的关系;长远目标与实现途径的关系;管理体制与运行机制改革的关系;维护学生利益与维护后勤职工利益的关系;推进改革与加强管理的关系;实现社会效益与实现经济效益的关

系；履行保障服务职能与履行经营职能的关系；内敛发展与校外拓展的关系，等等。

后勤社会化改革是一个不断扬弃的过程，对于经过实践检验证明是正确的，就应该坚持下去，对于不能适应改革需要的思想、观念和做法，就应该坚决摒弃。10 年后勤改革积累的经验教训都是宝贵的财富，一定要珍惜取得的成果，在现有基础上，进行调整、巩固、完善和提高，实事求是地总结过去 10 年改革中的利弊得失，重新调整改革的思路，巩固已有的成绩，捍卫过去改革的成果，不断改革后勤管理体制和运行机制，进一步提高后勤服务质量和水平，进一步增强对于教学科研和师生生活的保障能力。

解放思想，转变观念，提高认识，理清思路，是当前形势下推动高校后勤社会化改革进一步深化的首要问题。

高校后勤社会化改革之所以受阻，除了社会生产力发展水平等因素外，更主要的是人们的思想认识没跟上，这是问题的关键。如在对高校后勤社会化改革外部环境的研究反面，人们对中央有关部门的责任缺失、教育主管部门的责任缺失、学校领导的责任缺失、民间组织（后勤研究会等）的责任缺失等，关注较多，期望值也较高，而同时，失望也较多。在一定程度上，这也是与高校后勤改革的某些实际情况相符的。

但是，对“政府缺位”的问题，我们也应该辩证地去看。在改革遇到阻力、无法深入时，人们习惯性地期望政府出台新的推进改革的政策，似乎政府“无声音、无图像”了，改革就停滞不前了，甚至出现“回潮”现象。其实，所谓的“回潮”，只是对改革模式的一种调整。从“整体剥离”到甲乙双方合并，表面上看，似乎改革又回到了“原点”，是“倒退”了，是对后勤社会化改革的否定。但实质上，这是在总结社会化改革经验教训的基础上做出的理性选择。

在某种程度上，这种太多地寄希望于由外力来主导和推进后勤改革的思维习惯，也是计划经济条件下“等、靠、要”思想和“包办”思想的延续，虽然社会主义市场经济已有十几年的探索与实践，但不可否认，在人们的头脑中还存留着计划经济的思维惯性。这是一个认识问题。

《庄子·齐物论》中讲过一个“罔两问景”的故事：

“罔两问景曰：‘曩子行，今子止；曩子坐，今子起；何其无特操与？’

景曰：‘吾有待而然者邪？吾所待又有待而然者邪？吾待蛇蚺蜺翼邪？恶识所以然？恶识所以不然？’”

“景”就是影子，“罔两”是影子外面的光晕，就是影子的影子。这段话的意思是：

“罔两”质问影子说：“刚才你在走，现在你又停下来；刚才你坐着，现在你又起来。一会儿走动，一会儿坐下，你怎么那么没有自己的主张啊？”

影子说：“你哪里晓得我的痛苦，我是因为有所依赖才这样子的啊。我不想坐，也不想走，可我是依附于主人的，他要去，我就要跟着；他要坐，我就要坐；他要躺下，我就要躺下。我那个主人，他也做不了自己的主，他也是因为有所依赖才这样子的啊。我就像蛇肚子下面的那个皮，就像夏天蝉身上薄薄的翅膀，是附在人家的身体上的，我哪里知道为什么要这样，又哪里知道为什么不要这样啊！”

这个故事给我们的启示是：高校后勤社会化改革是一项复杂的长期的系统工程，涉及方方面面的利益，也受到各种大环境、小环境的制约。说得直白一点：后勤社会化改革受到高校内部管理体制改革程度的制约，高校内部管理体制的改革又受到国家高等教育体制改革程度的制约，高等教育体制的改革则受到国家经济发展程度、市场经济成熟度和政治体制改革程度的制约。也就

是说,政府能否及时出台新的推进改革的政策,也是“有所待”的。因此,在改革中,要不断地调整和加强对后勤社会化改革进程的理性认识,一定要站在社会主义市场经济发展和改革开放进程的高度,与高等教育的改革与发展紧密联系起来,将高校后勤改革纳入社会大系统进行把握。这样,便于我们提高认识,理清思路,清醒认识改革的长期性、复杂性和曲折性,也便于我们避免在改革中的盲目冒进,排除因改革暂时失利而产生的迷惘或悲观情绪。

高校后勤社会化改革,不仅仅是高校内部的改革,实质上是一场深刻的社会变革,与整个国家的形势发展和改革开放进程紧密相联,与国家的宏观调控紧密相联。我们不能忽略我国正处在社会主义初级阶段、市场经济与社会保障体系均未完善的基本国情,不能把市场竞争视如包医百病的灵丹妙药,而主张全面开放高校后勤市场,以纯市场化、纯社会化的手段来解决高校后勤的所有问题。

作为高等教育改革和高校管理体制改革的的重要组成部分,高校后勤社会化改革不可能独立于我国高等教育体制和高校管理体制改革的之外而“孤军深入”。高等教育的改革是与我国的整体改革同步进行的,真正意义上的高校后勤社会化改革,也是在我国高等教育改革取得一定成绩的基础上进行的,特别是在全国经济体制改革取得显著成果、国有大中型企业改革取得突破性进展、社会主义市场经济体制开始确立以后才拉开序幕的。同样,高校后勤社会化改革的进一步深化,也有待于我国高等教育体制改革和高校管理体制改革的进一步深化,而高等教育体制和高校管理体制的改革又有待于我国经济体制改革和政治体制改革的进一步深化,有待于我国市场经济体制的进一步发展和完善。

目前,后勤社会化改革地深层次推进已明显面临硬性的体制性约束和市场环境的制约,也就是说,后勤社会化改革已对我国的高等教育改革和高校管理体制改革的,以及市场经济的完善程度提出了新的更高的要求。在后勤社会化改革由易到难、由浅入深、由外延向内涵发展的过程中,有许多越来越无法回避又解决不了的问题,如体制问题、机制问题、资产问题、市场问题,等等。有些问题,小环境解决不了,必须靠大环境解决,学校解决不了,必须靠政府靠省里市里来解决,而有些问题,大环境也解决不了,只能有待于大环境的逐步改善和后勤事业的不断发展。对于后勤企业来说,面对改革中的体制性障碍,在外部大环境尚不成熟的情况下,应该先在“浅水区”进行自我完善,解决好“浅水区”的问题,为顺利地通过“深水区”做些积累,毕竟后勤需要自我改善的地方还很多。

因此,深化改革必须与外部环境相适应,要客观分析外部环境和内部条件、有利因素和不利因素、推动因素与制约因素,理顺校企关系,在外延式扩张因为受到外部大环境制约而徘徊不进时,不要迷惘,也不要对改革持怀疑态度,而是要在深化细化内部管理上下功夫,走内涵式发展之路。

文武之道,一张一弛。在一定程度上,“热推进、冷处理”,也合乎事物发展的一般规律。在快速推进后,出现渐进与平稳过渡时期,出现调整甚至反复,实属平常。在现阶段,后勤社会化还不能一步到位,只能分阶段、分步骤地实施。要善于审时度势,顺势而为,练好“内功”。在思想上,要提高认识,明确把握方向;在实践中,不能脱离大环境和客观实际,要实事求是、脚踏实地、稳步推进,切忌贪功冒进、急于求成。

在新形势下,我们要以科学发展观审视高校后勤社会化改革,坚持以人为本的理念,按照全面协调可持续的基本要求,积极推进和深化高校后勤改革,坚定信心,科学定位,实现高校后勤改革的持续发展。

我们组织编写《新时期中国高校后勤社会化改革的实践与探索》,目的是通过回顾、总结 10

年来我国高校后勤社会化改革的主要成就和经验，从理论和实践相结合的角度，分析后勤改革面临的新形势、新问题和新的挑战，探讨深化改革的路径与对策，以期为推动中国高校后勤社会化改革的进一步深化提供理论依据和决策参考。本书的理论部分以专题的形式，有针对性地对目前我国高校后勤社会化改革的现状以及改革中出现的深层次矛盾和问题进行了论述和分析。实践部分为实证研究和案例研究，主要从实践层面分析了目前我国高校后勤社会化改革的现状、具体措施、管理模式、运作情况、经验得失、遇到的新情况和新问题以及进一步深化改革的思路，重点选取在全国范围内因地因校制宜、各具特色、具有典型示范作用的高校后勤社会化改革案例进行分析探讨，兼顾了不同地区、不同后勤领域、不同改革模式。

《新时期中国高校后勤社会化改革的实践与探索》是10年来全国高校后勤工作者集体智慧的结晶，是高校后勤理论研究和实践创新成果的集中体现。我们相信，该书的出版，一定能为推动我国高校后勤社会化改革的进一步深化做出应有的贡献。

全体编撰人员虽然尽了最大的努力，但书中仍然会有这样或那样的不足，恳请广大读者批评指正。

北京大学副校长兼总务长：

《新时期中国高校后勤社会化改革的实践与探索》

编委会

顾问:

王 富 中国教学仪器设备行业协会会长、中国行政学会后勤管理研究会副理事长、中国高教学会后勤管理分会原理事长、研究员

主编:

鞠传进 北京大学副校长兼总务长、研究员

副主编:

唐志成 中国高教学会后勤管理分会第七届理事会常务副理事长、四川师范大学校级巡视员、教授

褚 健 中国高教学会后勤管理分会常务副理事长、浙江大学副校长、教授、博士生导师

许 征 复旦大学副校长兼校董会秘书长、复旦大学论坛发展研究中心主任

陈俊斌 中国高教学会后勤管理分会副理事长、西安工业大学副校长、教授

宣 勇 全国地方高校后勤研究会副理事长、浙江省高校后勤管理研究会理事长、浙江工业大学副校长、教授、博士生导师

张宝岭 北京高校后勤研究会副理事长、北京大学副总务长兼后勤党委书记、研究员

吉俊民 北京高校后勤研究会副理事长、清华大学副总务长兼后勤党委书记、研究员

耿剑平 陕西高校后勤管理研究会副理事长、西安交通大学总务长、研究员

费伟民 中国高教学会后勤管理分会理论部秘书长、全国高校后勤思想政治工作委员会副主任、上海高校后勤管理研究会秘书长、上海交通大学后勤集团总裁

洪世久 云南省高校后勤管理研究会副理事长、大理学院副院长

詹步强 广东省高校后勤管理研究会物业管理专业委员会主任、华南师范大学后勤管理处处长、后勤党委书记

皮光纯 江苏省高校后勤管理研究会副秘书长、淮阴师范学院教授

特邀编委（以姓氏笔画为序）

丁忠民 西南大学党委常委、副校长

丁旭昌 上海理工大学后勤实业发展中心总经理

土 登 西南民族大学副校长、教授

于永和 延边大学副校长

于 利 中国海洋大学后勤集团总经理

于东江 西南石油大学南充校区后勤服务总公司总经理

马德明 青海民族大学副校长

马成元 北京化工大学后勤服务集团总经理

马景娜 首都经济贸易大学后勤管理处处长

马志诚 天津理工大学后勤集团总经理兼后勤管理处处长

马根宏 内蒙古科技大学总务长、副研究员

马兵林 河北经贸大学后勤服务公司总经理

马胜利 西藏民族学院后勤管理处处长兼后勤集团总经理

马永鹏 河北工业职业技术学院后勤管理处处长

马治国 呼伦贝尔学院后勤集团总经理

云炜恒 内蒙古师范大学副校长、研究员

王乾坤 武汉理工大学副校长、教授

王望弟 陕西高校后勤管理研究会副理事长、西北大学党委常委、工会主席、研究员

王 资 云南省高校后勤管理研究会理事长、云南大学副校长、教授

王华林 江西省高校后勤管理研究会第八届理事会理事长、江西农业大学副校长、教授

王迎川 成都理工大学副校长、教授

王新生 河南省高校后勤管理研究会副理事长、河南师范大学副校长

王春明 新疆艺术学院副院长

王炳庆 泉州师范学院副院长、教授

王 基 兰州城市学院党委常委、纪委书记、副研究员

王 骏 华东师范大学后勤集团总经理

王连焕 大连理工大学后勤办公室主任、后勤集团总经理

王 伟 中国医科大学后勤集团总经理

王 斌 广东外语外贸大学后勤管理处处长

- 王 楠 河南农业大学生活服务中心主任
- 王长河 南京林业大学后勤集团总经理
- 王正平 长江师范学院后勤服务集团总经理
- 王伟东 吉林工程技术师范学院后勤服务总公司总经理
- 王庆合 中华女子学院后勤管理处处长
- 王 永 玉溪师范学院后勤服务中心总经理
- 王成松 南华大学后勤服务集团总经理、高级政工师
- 王秀德 北京农学院后勤服务集团总经理
- 王学庆 乐山师范学院后勤服务总公司总经理
- 王学国 安徽科技学院后勤服务总公司总经理
- 王明发 北京物资学院后勤党总支书记、后勤管理处处长
- 王思达 天津电子信息职业技术学院后勤管理处处长
- 王晓岚 贵州民族学院后勤服务集团党总支书记
- 王海滨 天津财经大学后勤管理处处长
- 王普江 四川音乐学院后勤服务中心主任、新都校区管委会副主任
- 巴君正 平顶山工学院后勤发展总公司总经理
- 方向明 九江学院后勤服务中心党委副书记、总经理
- 邓易元 重庆工学院后勤管理处副处长
- 付祖荣 天津机电职业技术学院总务处处长
- 叶德明 广西医科大学副校长
- 叶银忠 上海海事大学校长助理、教授、博士生导师
- 冯保华 北京师范大学后勤党委书记
- 包晓峰 西北民族大学继续教育与职业教育学院党总支书记、院长
- 史安民 湖南中医药大学后勤集团总经理
- 尔加林 天津工业大学后勤服务集团总经理
- 尼跃红 北京高校后勤研究会副理事长、北京青年政治学院副院长、教授
- 田湘生 安徽工程科技学院后勤集团总经理
- 申瑞林 河北理工大学后勤管理处处长、后勤集团总经理
- 白树全 包头职业技术学院后勤集团总经理
- 石亚洲 北京高校后勤研究会服务专业委员会主任、中央民族大学后勤管理处处长
- 石金波 河北科技大学后勤集团总经理兼党总支书记

- 石振河 天津大学后勤集团正处级调研员、研究员
- 龙军权 宝鸡文理学院后勤产业服务有限公司总经理
- 任 军 曲靖师范学院基建后勤管理处处长
- 任 强 内蒙古农业大学副校长
- 关进平 中国地质大学（北京）后勤集团总经理
- 关晓辰 沈阳理工大学后勤集团总经理
- 农方红 广西高校后勤管理研究会秘书长、广西大学后勤管理中心主任
- 刘 艾 仲恺农业工程学院后勤服务总公司总经理、博士、生态学副教授
- 刘 杰 中国地质大学（武汉）后勤保障处处长、研究员
- 刘 波 北京电影学院副院长
- 刘 勇 云南交通职业技术学院后勤处副处长
- 刘长玉 甘肃政法学院国有资产与后勤管理处副处长
- 刘东波 濮阳职业技术学院副院长
- 刘正利 西安工业大学后勤集团总经理
- 刘永华 包头医学院后勤管理处处长
- 刘玉平 西华师范大学副校长、教授
- 刘仲奎 西北师范大学副校长、教授、博士生导师
- 刘庆祥 东北师范大学后勤集团董事长、教授
- 刘志钢 上海戏剧学院副院长
- 刘泽伟 肇庆学院后勤集团总经理、党支部书记
- 刘细明 东华理工大学后勤集团总经理
- 刘晓平 北京邮电大学校长助理、后勤党委书记、后勤处处长、教授
- 吉建安 天水师范学院副院长
- 吕 峰 西北大学后勤集团总经理
- 吕淮湘 湖南环境生物职业技术学院副院长、高级政工师
- 孙广平 南开大学校长助理、教授
- 孙东华 安徽师范大学后勤集团总经理
- 孙甫存 徐州医学院后勤管理处处长
- 孙国权 内蒙古民族大学副校长
- 孙晓雷 天津中医药大学副校长
- 孙海峰 首都体育学院总务处处长