

黄安永 / 等著
GAIGEYUCHUANGXIN
GAOXIAOWUYEGUANLIDE
KAIZHANYUFUWU



改革与创新 高校物业管理的 开展与服务



东南大学出版社
Southeast University Press

改革与创新

——高校物业管理的开展与服务

黄安永/等著

东南大学出版社

·南京·

内 容 提 要

高校物业管理如何开展?如何突出“以人为本”、突出“科学发展观”,如何做好?本书围绕着高校物业管理开展归纳为“十大难题”,即:高校物业管理服务理念确立、高校物业管理服务模式选择、高校物业管理运行机制、监督机制建立、高校物业管理服务与标准、高校物业管理与校园文化开展、高校中的公寓管理、高校中的网络管理、高校节能环保低碳生活、高校物业管理中的风险与防范、高校物业管理中的客户管理,以及市场化下的高校物业管理招标投标等逐一展开讨论、分析、研究,并提出建议。

本书可作为高校后勤管理部门管理参考用书、可作为从事高校物业管理服务企业开展工作的参考用书和培训教材、也可作为大专院校相关专业的教学参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

改革与创新:高校物业管理的开展与服务/黄安永等著. —南京:东南大学出版社, 2011. 10
ISBN 978-7-5641-3039-8

I. ①改… II. ①黄… III. ①高等学校—物业管理
IV. ①G647. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 210655 号

改革与创新——高校物业管理的开展与服务

出版发行:东南大学出版社
社 址:南京市四牌楼 2 号 邮编:210096
出 版 人:江建中
网 址: <http://www.seupress.com>
电子邮件: press@seupress.com
经 销:全国各地新华书店
印 刷:南京玉河印刷厂
开 本:700mm×1 000mm 1/16
印 张:13.75
字 数:260 千字
版 次:2011 年 10 月第 1 版
印 次:2011 年 10 月第 1 次印刷
书 号:ISBN 978-7-5641-3039-8
定 价:28.00 元

本社图书若有印装质量问题,请直接与读者服务部联系。电话(传真):025-83792328。



校园110安全有保障



南京永和物业管理有限责任公司
(一级资质企业)以“亲和服务每一
天、关爱师生每一人”的理念
为东南大学成贤学院及其他高校开展
服务



参与学校教辅工作，维修多媒体



参与公寓化管理卫生评选工作



人性化服务、为学生缝补衣服



打造学习型企业，定期培训，服务高校



江苏东恒国际物业服务有限公司（一级资质）以“品质细度、技术精湛”的管理服务理念为高校公寓管理展开服务



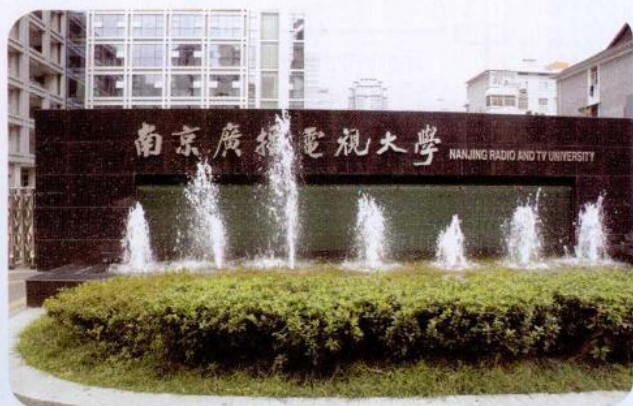
精心维护，保证设备正常运行



关爱师生，送生日蛋糕



公寓文化常抓常新



南京和平物业管理有限责任公司(一级资质)以“以人为本、精心服务”的理念托管南京广播电视大学



校园绿化精心爱护



校园安全精心关注



认真保洁，精心护理



以顾客为中心，持续提升品质，开展为东南大学服务



深圳市北方物业管理有限公司(一级质企业)以“始于新、行于专、至于善”的经营理念，积极为高校开展服务，目标就是创建服务最优、信誉最佳、绩效最好的物业管理知名品牌



积极参与学校新生接待，深受新同学欢迎



教室保洁，一丝不苟



军训酷热之下送一杯绿豆汤，物业人与莘莘学子心连心

序

中国物业管理从1981年3月在深圳诞生后,星星之火、燎原全国,物业管理企业服务范围也从住宅小区管理服务,不断拓展到写字楼、政府机关办公区域、工业厂房、科技园等物业管理服务,甚至向特殊行业如学校、医院、地铁、机场等单位延伸。1999年11月2日在上海召开了第一次高校后勤社会化改革工作会议上,许多学校领导已经意识到要把社会上开展物业管理经验引进高校后勤改革上,进一步优化资源、整合力量、创新发展,争取较短时间内把国内大学打造为世界品牌、一流大学,与世界发达国家的高等教育相接轨。仅2个多月后,2000年1月14日,国务院办公厅转发教育部等部委制定的《关于进一步加快高等学校后勤社会化改革的意见》,以此为标志,中国高校后勤社会化全面展开。

短短的十多年,高校物业管理发展很快,从一所所高校单独引进物业管理,向十几所高校整合的大学城物业管理拓展,从物业管理企业对几百亩地校园,到对规划范围约43.3平方公里,可容纳18万~20万学生的广州大学城进行管理与服务,这对中国高校后勤的改革带来了极大的挑战。高校后勤管理长期以来沿着传统计划经济下行政管理模式,后勤管理一直作为配套、辅助部门从事工作,不需要创新发展,因此长期形成的“大锅饭”、“平均主义”思维方式根深蒂固,面对着以市场化运作方式的改革,使后勤人员的主体行为、积极性充分调动出来则是一大难题,同时如何把社会上物业管理融入高校中来,体现高校的人文特点,并为教学、科研、师生服务,有许多问题值得探讨,笔者为此做了专题调研,并与永和物业管理有限责任公司合作进行了“高校物业管理资源整合与服务开展”课题研究。

高校物业管理开展与普通住宅小区物业管理开展有着许多明显的区别,范围大、内容多、要求高,服务人群是具有高智商的学生教师,所以高校物业管理开展的最重要理念是:突出“以人为本”、突出“科学发展观”。如何做到做好?这是从事高校后勤管理的校领导、职能部门关注的问题,也是从事高校服务的物业管理公司所关注的问题,笔者根据高校物业管理开展的重点难点展开研究,围绕着高校物业管理开展归纳为“十大难题”,即:高校物业管理服务理念的确立、高校物业管理服务模式的选择、高校物业管理运行机制和监督机制的建立、高校物业管理服务与标准、高校物业管理与校园文化的开展、高校中的公寓管理、高校中的网络管理、高校节能环保低碳生活、高校物业管理中的风险与防范、高校物业管理中的客户管理以及市场化下的高校物业管理招标投标等。本书也围绕这十大问题逐一展开讨论、

分析、研究,并提出建议,其目的是为寻找探索一条具有中国特色的高等教育后勤保障体系,建立一种管理方式,提供一种运行机制,以求创造好一种宽松、和谐的育人环境、科研环境。

本书在课题研究基础上,不仅从理论高度上给予一定的阐述,而且也针对物业管理工作的实际,以及高校的实情提出一些建议,同时书里还选择了几家在高校开展物业管理服务中所总结的一些服务理念、做法,将会给从事高校后勤管理领导者、物业管理服务企业一些有价值的参考,使此研究成果得到共享。

书已完稿即将出版时,还需要感谢朱新贵等四位研究生在我课题研究中帮助我做的工作;感谢提供资料的几家从事高校物业管理服务企业(南京永和物业管理有限责任公司、江苏东恒国际物业服务有限公司、南京和平物业管理有限责任公司、深圳北方物业管理有限公司)的领导们给予的支持;感谢东南大学后勤管理处给予的支持;感谢东南大学出版社给予的帮助。愿这本专著出版,能给高校物业管理开展带来新的思路、新的理念、新的工作方法,使之取得更好的成绩。愿中国物业管理发展得越来越好!

作 者

2011年10月于三江学院四号楼

1 高校后勤管理改革与创新的必然性	1
1.1 资源整合是市场经济的重要标志	1
1.2 改革有利于形成竞争机制、降低成本、提高服务质量	4
1.3 改革有利于高校融入世界高等教育,与世界接轨	7
2 高校物业管理的内涵	9
2.1 高校物业管理概念	9
2.2 高校物业管理服务内容	12
2.3 高校物业管理的特征	13
2.4 高校物业管理的实现	15
3 高校物业管理服务理念的确立	17
3.1 物业管理服务企业的企业文化与服务理念	17
3.2 物业管理服务企业的服务理念来源	22
3.3 高校物业管理服务理念必须和校园文化相适应 ——判断企业服务理念优劣的外部标准	26
3.4 物业管理服务企业制定服务理念的原则	30
4 高校物业管理服务模式解析	32
4.1 组织机构设计理念	32
4.2 高校物业管理开展的主要模式	34
4.3 高校物业管理服务企业组织架构的设计	36
5 高校物业管理运行机制的建立	41
5.1 竞争机制是提升高校物业管理服务水平的重要手段	41
5.2 监督机制是有效开展高校物业管理的重要保证	49
5.3 决策机制是实现高校物业管理的重要过程	54

6 高校物业管理服务与标准	60
6.1 正确处理管理与服务的关系	60
6.2 高校物业管理服务的标准化	63
6.3 高校物业管理服务的考评	67
7 校园文化活动的管理与服务	76
7.1 高校学生参加校园文化活动的心理动因	76
7.2 高校校园传统文化活动的类型与管理	79
7.3 物业管理服务企业积极创新开展校园文化活动	81
7.4 物业服务企业开展校园文化活动应注意的问题	84
8 高校学生公寓管理的新方法	86
8.1 学生公寓化的特点	86
8.2 推动管理、服务、育人三位一体的管理模式	88
8.3 引导学生积极参与,发挥学生的组织力量	92
8.4 多种力量进学生公寓,树立文明新风	94
9 高校网络资源的利用与管理	97
9.1 信息时代为物业管理提供了发展机遇	97
9.2 有效利用高校网络资源开展物业管理与服务	100
9.3 积极协助高校相关部门做好校园网络的管理工作	103
10 高校物业管理风险与防范	106
10.1 高校物业管理风险的内容	106
10.2 高校物业管理风险管理全过程	111
10.3 提高师生道德规范规避物业管理风险	113
11 高校物业管理节能环保工作	119
11.1 推动高校校园的低碳生活	119
11.2 高校的环境保护工作的开展	122
11.3 高校节能工作的重点内容	123
12 高校物业管理招标与投标	127
12.1 高校物业与普通住宅物业管理招投标的区别与自身特点	127

12.2	高校物业管理招标投标程序·····	129
12.3	高校物业管理招投标文件的重点内容·····	135
12.4	高校物业管理服务方案的制订·····	137
13	高校物业管理中档案管理与客户关系管理·····	143
13.1	高校物业管理的档案管理·····	143
13.2	高校物业管理服务企业信用档案建设·····	146
13.3	高校客户关系管理·····	148
13.4	客户(师生)满意度·····	154
14	高校物业管理开展体会感言·····	164
14.1	循序渐进、因地制宜地实施物业管理·····	164
14.2	一个“以师生为本”的企业服务理念的确立·····	168
14.3	以人为本开展好高校学生公寓物业管理·····	172
14.4	浅谈高校物业管理服务·····	176
	附录 1: 高校物业管理服务标准·····	180
	附录 2: 高校物业管理招标文件·····	190

高校物业管理是在社会住房制度改革、物业管理行业的发展和高校后勤社会化改革的推进过程中逐步发展起来的,高校物业管理与服务的创新正是高校后勤社会化改革的一个主要内容。社会住房制度的改革是实行物业管理的现实基础,高校后勤社会化改革是高校物业管理开展的强大推动力。从现实的角度出发,高校后勤管理跟不上高速发展的高等教育之需要,高校后勤社会化改革就是为了减轻校方人事与财力负担,优化资源结构,更好地为教学科研工作服务。

1.1 资源整合是市场经济的重要标志

资源整合是高校面对现代化、追赶世界高等教育水平而进行战略调整的手段,也是市场经济中不可或缺的一部分。资源整合即优化资源配置,就是要有进有退、有取有舍、有所为有所不为,获得整体的最优。

1.1.1 传统高校后勤管理的解析

尽管我国早在 20 世纪 80 年代就提出要实现高校后勤社会化,但是由于缺乏理论的支撑,执行力度不大,使很多高校处于徘徊、观望的状态,导致我国现行的高校后勤管理模式在运行中还存在一系列问题,后勤机构没有从根本上与学校分离。其中主要的问题有:

1. 后勤管理观念陈旧

陈旧的后勤管理观念具体表现在以下几个方面:

(1) 后勤管理部门将管理理解为“行政”,而不是服务,主要依靠行政手段来进行管理,因此常以行政角度开展后勤管理,与师生需求相差甚远。

(2) 我国高校后勤管理过去是在计划经济的调控下,通过学校行政统一调配和管理,忽视了市场的法则及其运行的规律,致使后勤部门无法实现“自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展”的要求。

(3) 后勤组织机构及其员工还存在一定的“等、靠、要”思想。计划经济下的“铁饭碗”和“铁交椅”使他们养成了极大的惰性。

(4) 许多高校的后勤管理部门仍然存在忽视质量管理的情况。由于后勤管理部门从属于学校的领导,因此被动地依照上级的意图办事,而忽视质量管理,师生意见很大。

(5) 许多高校后勤管理部门缺乏明确管理与服务意识,把服务与管理混为一谈,把应属于后勤部门服务对象的师生员工纳入了管理对象,造成矛盾不断涌现。

2. 后勤管理结构不科学

很多高校在后勤管理结构上仍然运用的是直线职能制这种组织结构形式,并且是从属于学校的领导,没有自身独立的组织结构体系,无法取得法人地位。这样,后勤管理结构无法按照企业运营的规律来设置自身的组织机构,难以形成因地制宜、各具特色的后勤管理结构形式,造成后勤管理结构形式与内容的不协调。

3. 后勤管理体制僵化

(1) 从后勤管理的领导体制来看,后勤管理机构从属于学校的行政领导,是教学科研的辅助部分,缺乏独立的决策权,不能根据后勤管理的规律来办事。

(2) 从后勤管理的执行体制看,不少高校将后勤管理的执行机构上移为领导机构,形成了“倒金字塔”形的管理体制,把后勤管理的各职能部门当成了领导部门,致使后勤管理部门的执行机构权力化,形成了官僚主义作风,导致了后勤管理偏离了服务的宗旨。

(3) 后勤管理的咨询体制不健全。长期以来,后勤管理缺乏应有的咨询机构,以提供政策咨询等服务。即使有的高校后勤部门设立了咨询机构,其代表性也不是很广泛,不能充分行使咨询职能,其咨询的任务一般是由有关的职能部门给分管的校领导出主意而完成的。这种做法不利于高校后勤管理内部决策的民主化与科学化,也不利于调动大多数后勤职工的积极性、创造性去关注高校后勤的发展并献计献策。

(4) 后勤管理的监督反馈体制不完善。我国高校后勤一般只有决策体制、执行体制,没有专门的监督反馈体制,以致出现了决策者多、执行者少、监督与反馈者无的怪现象。

4. 后勤管理机制不健全

(1) 导向机制不健全。长期以来,后勤管理的导向目标是“平均主义”,缺乏竞争意识,以致出现了“干多干少一样,干好干坏一样,干与不干一样”,不能有效地调动人的积极性、创造性。导向机制不健全还表现在服务工作忽视价值规律和经济杠杆的作用,忽视成本核算和经济效益,组织和个人工作成效与实际利益脱节,形成后勤部门吃学校“大锅饭”的局面。

(2) 激励机制不健全。激励机制过于强调思想政治工作,忽视了对人的多种需要的研究,忽视其他激励手段的运用,造成了部门之间和个人之间缺乏积极主

动的竞争意识。

(3) 制约机制不健全。长期以来,后勤管理更多依靠的是制度制约与道德制约,缺乏必要的监督机构和有效的评估机制。

5. 后勤员工素质偏低

长期形成的高校管理体制中,后勤部门被认为是保障部门,只要对正常的教学科研提供后勤保障就行,没有太多的技术,不需要过高的文化知识。随着高校竞争日趋激烈,学校领导把工作重点放在学科上、科研上、人才上,而对后勤部门却缺少必要的谋划,导致目前许多高校后勤员工素质不高,主要表现在5个方面:

(1) 文化程度低。

(2) 技术水平偏低。

(3) 后勤部门人员缺编严重、年龄偏大、来源短缺。

(4) 服务意识不强。很多后勤职工对后勤服务不安心、不热心、不全心。

(5) 后勤干部表率作用欠缺。后勤干部大多数是学校行政任命的,高校后勤社会化后,原有干部是否能够跟上新形势,成为现代企业的管理者,这是摆在我们面前的大问题。

现在的后勤干部中,不少人缺乏吃苦精神和创业、开拓精神,贪图享受,败坏了干部的形象,在群众中造成了不好的影响。原教育部部长陈至立说过:“干部的选拔具有导向作用。用一个作风好的人,相当于在广大干部群众面前树立起一面旗帜,会对学校风气产生积极的引导和示范作用;反之,用一个作风不好的人,就会伤害广大干部群众的感情,使不良风气蔓延。”

传统高校后勤管理不但投入不足,许多事情无法开展,而且同时还会出现资源浪费的现象。这种一边不足、一边浪费的现象既不利于高校后勤服务质量的提高,也影响了后勤服务部门的形象;同时高校后勤管理费用等各相关成本费用的支出,在一定程度上拖住高校的后腿,不利于高校把有限的资源(尤其是资金资源)投入到教学科研上来。因此,高校对后勤管理进行资源整合,实现后勤社会化改革势在必行。

1.1.2 高校后勤资源整合是市场经济环境下的必然趋势

国内高校物业管理是伴随着中国经济和高等教育的迅猛发展逐步演化而来,1985年,《中共中央关于教育体制改革的决定》提出: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。这是中国历史上第一次提出“高校后勤社会化改革”。1999年11月2日,第一次全国高校后勤社会化改革工作会议在上海召开。仅两个多月之后的2000年1月14日,国务院办公厅转发教育部等部委制定的《关于进一步加快高等学校后勤社会化改革的意见》。从此,我国高校后勤社会化改革全面启动。

在中国高等教育改革演化的进程中,经济形势及高等教育的发展随时都在变化,相应的也就要求高校对后勤管理适时进行资源整合。资源整合具体包括对不同来源、不同层次、不同结构、不同内容的资源进行识别与选择、汲取与配置、激活和有机融合,使其具有较强的柔性、条理性、系统性和价值性,并创造出新的资源的一个复杂的动态过程。在战略上,资源整合是系统论的思维方式,即通过组织和协调,把高校内部及后勤各部门彼此相关但却彼此分离的职能,把高校外部既参与共同的使命又拥有独立经济利益的合作伙伴整合成为一个为高校服务的系统,取得 $1+1>2$ 的效果;在战术选择上,资源整合是优化配置的决策,即根据高校的发展战略和社会对高等教育的需求对有关资源进行重新配置,以突显其高等教育的核心竞争力,并寻求资源配置与高等教育需求的最佳结合点,目的是要通过组织制度安排和管理运作协调来增强高校的整体实力,提高教育水平。尤其是在我国高等教育飞速发展的时代背景下,高校扩招和师生资源的优化比例与后勤部门的矛盾日益突出,这就更加迫切需要对高校后勤部门进行资源的优化整合。为了让高等教育为广大老百姓服务,许多地方把高校相对集中,在远离城市中心重新规划建设一个教育基地——大学城。大学城的建立打破了过去“围墙高校”,使教育资源充分得到了整合,也同样给为之服务的后勤配套资源带来了整合,每个高校不再需要设置“小而全”的物业服务管理公司开展后勤保障,相反,可以通过“大学城”来统一资源分配,为高校节约资金。例如:广州大学城位于广州市番禺区新造镇小谷围岛及南岸地区,是国家一流的大学园区,是学、研、产一体化发展的城市新区,规划范围约43.3平方公里,可容纳学生18万~20万人,总人口可达35万~40万人,目前已建成的小谷围岛约17.9平方公里,目前已有中山大学、华南理工大学、华南师范大学、广东工业大学、广东外语外贸大学等十余所大学。广州大学城十余所高校均为开放式校园设计,校园没有围墙,彼此相邻。三条环路统一将所有高校校园分割为不同的功能区,外环路与中环路之间是各高校的教学区,中环路和内环路之间是各高校的生活区。社会化的物业管理服务企业进入大学城开展服务管理工作,优化资源配置,节约了大量的人力物力与资金,同时让高校领导一心一意谋划教学、科研、教改。

1.2 改革有利于形成竞争机制、降低成本、提高服务质量

改革开放以来,中国的社会、经济等各方面都发生了巨大变化,中国的教育改革也已经进入了突飞猛进的实质性阶段。邓小平曾提出中国的教育要“面向现代化,面向世界,面向未来”,这一理念已经成为我国教育发展的指导方针,因此为了中国教育事业的发展,与世界接轨、与高校发展相适应的后勤社会化改革迫在眉

睫,摆在各高校领导面前。

1.2.1 高校物业管理的开展有利于形成竞争机制

竞争机制是指在市场经济中,各个经济行为主体之间为着自身的利益而相互展开竞争,由此形成的经济内部的必然的联系和影响。

竞争机制是市场经济的产物,也是市场经济的重要标志。竞争机制是市场经济的基本运行机制,有其鲜明的特色——目标导向性、灵活性、经济效益性以及优胜劣汰等特征,有效地促进了资源的优化配置和效率的提高,加速了人类经济的发展。它通过价格竞争或非价格竞争,按照优胜劣汰的法则来调节市场运行,能够形成企业的活力和发展的动力,促进生产,使消费者获得更大的实惠。市场经济是一种竞争经济,优胜劣汰是竞争的一般规律。高校物业管理是在改革开放的市场经济中逐步发展起来的,为了使其更好地发展,就必须在市场经济的竞争中接受洗礼和考验。

在高校后勤中引入市场化机制,通过更广泛、更激烈、更公平规范的招投标,有利于形成公平竞争、优胜劣汰的运行机制。这既可提高物业管理专业机构的经营管理水平、提高服务质量、扩大经营规模、降低经营成本、提高经济效益,又可使高校物业所有人和使用人受益。同时也改变了传统高校后勤管理的计划经济的落伍理念。能否贯彻、落实“市场优胜劣汰竞争”的原则、引入市场竞争机制,是发展和规范我国高校物业管理的关键。

1.2.2 高校实行物业管理有利于降低成本

社会主义市场经济的一个原则就是要以最小的投入获得最大的社会效益与经济效益。高校物业管理也必须注意成本核算,以最小的投入获取最大的效益。高校后勤社会化改革引入物业服务企业,能在提高管理水平的同时实现开源节流,节约物业管理成本开支。

1. 降低人力成本

改革之前的后勤属于高校的一个职能部门,其人员编制也属于事业单位编制。因此许多人都觉得自己拿到一个“铁饭碗”,并未努力工作,其工资待遇和福利都非常高,给高校财政带来沉重的负担。后勤社会化改革之后,学校物业服务企业是企业编制,靠服务赢得市场而生存,必然对已有人力资源进行优化管理。企业从把好员工聘用关、科学合理配置员工、建立员工的考核体系等各方面,建立起激发员工工作热情的激励机制,发挥起员工的主动性、积极性和创造性,从而从整体上降低人力资源成本。

2. 减少耗材成本

在物业管理成本中,材料消耗也是一大成本支出。物业服务企业可以对物资