

前 言

全国高等学校后勤工作会议之后，各高校后勤服务工作的改革不断深化，部分高校在完善单项经济承包的基础上实行了总务后勤全面经济承包，新的经验和改革成果不断涌现。为帮助高校进行广泛的经验交流和加强横向联系，我们在省市教育行政部门推荐和广泛搜集的基础上，经过严格筛选并加工整理出近四十篇文章，编辑成《高等学校后勤工作经验选编》（第四集），奉献给广大后勤服务工作者。

能为高校后勤服务工作者提供更多更好的信息，为我们的学校后勤事业尽一份力量是我们的责任和初衷。因此我们在编选本书过程中，始终本着求实、创新、系统化的编辑原则，尽量选择最新的、具有一定典型性的改革成果，力求体现管理改革的过程，使之具有更高的参考价值。在本书中，除各省市推荐的稿件外，我们还注意收集了一些新的改革成果，如高校劳动服务公司的管理改革经验。国家教委行管局、计财局、审计局《关于同济大学后勤经济承包的调查报告》是我们特地选入的，本文周密的调查、全方位的分析、诚恳的意见和建议，可使我们从中得到更多更深的启发；解放军后勤学院的经验则有助于我们开阔眼界。

学校后勤服务工作是个大系统，经验丰富，硕果累累。本书的作用仅能是管中窥豹，略见一斑。本书由国家教委条件装备司高校处范宝明、姚典笙、董绍蕴、王卫贤、宋家乐等同志编辑。由于我们编写经验不足，书中难免出现不妥之处，诚请同志们指正，以励我们把工作做得更好。

前 言

全国高等学校后勤工作会议之后，各高校后勤服务工作的改革不断深化，部分高校在完善单项经济承包的基础上实行了总务后勤全面经济承包，新的经验和改革成果不断涌现。为帮助高校进行广泛的经验交流和加强横向联系，我们在省市教育行政部门推荐和广泛搜集的基础上，经过严格筛选并加工整理出近四十篇文章，编辑成《高等学校后勤工作经验选编》（第四集），奉献给广大后勤服务工作者。

能为高校后勤服务工作者提供更多更好的信息，为我们的学校后勤事业尽一份力量是我们的责任和初衷。因此我们在编选本书过程中，始终本着求实、创新、系统化的编辑原则，尽量选择最新的、具有一定典型性的改革成果，力求体现管理改革的过程，使之具有更高的参考价值。在本书中，除各省市推荐的稿件外，我们还注意收集了一些新的改革成果，如高校劳动服务公司的管理改革经验。国家教委行管局、计财局、审计局《关于同济大学后勤经济承包的调查报告》是我们特地选入的，本文周密的调查、全方位的分析、诚恳的意见和建议，可使我们从中得到更多更深的启发；解放军后勤学院的经验则有助于我们开阔眼界。

学校后勤服务工作是个大系统，经验丰富，硕果累累。本书的作用仅能是管中窥豹，略见一斑。本书由国家教委条件装备司高校处范宝明、姚典笙、董绍蕴、王卫贤、宋家乐等同志编辑。由于我们编写经验不足，书中难免出现不妥之处，诚请同志们指正，以励我们把工作做得更好。

目 录

前言

总务处大承包

关于同济大学后勤经济承包的调查报告

……………国家教委行管局、计财局、审计局调查组 (1)

四年改革的回顾与展望……………武汉水利电力学院 李喜尔 (18)

我校总务工作大承包及其注意解决的几个问题

……………山东农业大学 刘洪森 张云生 (25)

我校总务处实行全面承包的作法和体会

……………西北工业大学 陈尔峰 (37)

保障教学 服务育人……………解放军后勤学院院务部 (49)

总务处大承包的初步实践和体会

……………北京航空航天大学 吕 民 (58)

综合改革

积极实现后勤服务社会化……………晋中师专 陈哲卿 (67)

深化后勤改革的首要任务是理顺管理体制

……………大连轻工业学院 (78)

后勤管理改革五年前三步

……………中国矿业大学后勤处 王仙寿执笔 (86)

人事优化组合是后勤承包改革的有效机制

……………辽宁大学 刘志超 (94)

高校后勤服务管理工作社会化的尝试

.....天津大学冶金分校 高洪涛(101)
竞争为我院总务工作注入了新的活力

.....云南艺术学院 陈 坚(109)

伙食管理改革

实行全额承包 增强食堂活力.....上海师范大学膳食科(115)

实行目标管理 创造文明食堂.....洛阳师范专科学校(123)

我们是怎样管理半社会化食堂的?.....郑州大学伙食处(143)

引进是搞活生活后勤的好措施.....长春光机学院 董 海(151)

实行专业化生产 搞好伙食工作.....武汉工业大学后勤部(157)

关于高校食堂改革中经营服务的探索.....南开大学食堂科(163)

研究学生饮食心理 搞好伙食服务育人

.....东北工学院 郝安全(169)

走横向联合之路 搞食品专业化生产

.....四平师范学院 董洪信 齐 魁 张秀奎 张振发(178)

谈谈我校的膳食改革.....华南理工大学 郭兆强(186)

深化改革自筹经费办食堂.....中山中医学院总务处(190)

高校食堂实行经营服务型管理之尝试

.....深圳大学饮食服务公司(198)

寓教育于服务之中.....中国科技大学生活处(199)

让学生在参与民主管理中实行自我教育

.....大连理工大学总务处伙食科(206)

单项管理改革

保育院实行管理责任目标初探

.....天津大学保育院 李 桴(211)

我校汽车队改革回顾.....上海科技大学校务处(229)

引进竞争机制 增强管理活力

.....河海大学 黄 瑾 乌守蔭(234)

- 水电难管理 承包出效益……………贵州财经学院 谢增议(242)
对锅炉供暖管理工作的初步探讨……………青海省邮电学校(247)
浅谈学生宿舍管理工作……………天津师范大学 徐建栋(254)
改革宿舍管理 提倡优质服务
……………太原工业大学总务处行政科(259)

劳动服务公司管理改革

- 以生产带服务 深化改革实行全面承包……………北京工业大学(265)
依靠人才技术发展生产是解决就业的根本途径
……………合肥工业大学劳动服务公司(273)
搞好技工贸相结合是高校劳动服务公司发展的新路
……………东北工学院 牛长生(278)
高校劳动服务公司开辟培训业务初探
……………安徽大学劳动服务公司(286)
强化企业经营管理的初步尝试……………苏州大学综合服务公司(291)
发展实业 以外养内……………延边大学 李质发(300)

其 他

- 高等学校总务处长的工作规范和素质要求
……………第三期高校总务处长进修班(311)
浙江工学院有偿服务政策若干规定和分配办法……………(314)

关于同济大学后勤 经济承包的调查报告

国家教委行管局、计财局、审计局调查组

为了深入总结同济大学后勤承包的经验，探讨深化后勤改革的问题，由教委审计局、行政管理局，计划财务局联合组成的调查组，于十月上旬到同济大学对后勤改革进行专题调查。调查组除教委三位同志外，还抽调了十一所院校的十五位同志参加，内有审计处长五人，总务处长三人，财务处长二人，同济大学审计处同志，也参加了调查组工作。

调查组于七日开始，听取了同济大学校领导和总务、财务、审计等部门的负责同志介绍学校后勤承包的情况、经验、问题和下一步设想。然后分成四个小组，分别到总务处的计划财务科、膳食科，修建科、车队等十三个单位与学校财务处进行调查。通过听取情况介绍，查看有关合同资料、规定，核实会计资料、报表后，并对各单位1987年的经济活动，进行了重点分析研究。同时，大组还召开了学校系、处、干部、教师、学生三个座谈会，听取对后勤改革的评论和意见。在同济大学后勤各级领导与广大职工配合下，完成了预定的调查内容，分别写出小组总结初稿，同有关单位负责同志交换意见。大组报告写出后于二十七日同学校领导及有关负责同志交换了意见。现总结报告如下：

一、同济大学实行后勤经济承包 责任制，取得了明显的成绩与效益

同济大学是我国著名重点大学之一，现有教工4593人，各类学生16022人，家属6千余人。在我国社会经济条件下，同济大学

的后勤职工同其他高校一样，除了肩负着保障全校教学、科研的物质条件供应和校产管理外，还要做好二万多人的生活服务工作。任务光荣而艰巨，工作繁忙而复杂，尤其是在近年来教育事业发展很快，社会物质还不丰富，物价指数上涨较快，教育经费紧张的情况下，后勤工作遇到了一系列的矛盾和巨大压力。如何摆脱工作的困境？出路何在？同济大学的领导和广大后勤干部、职工，根据党的十一届三中全会精神，选定了走改革的路。首先，学校主要领导重视后勤的改革，并在可能的条件下，给后勤创造了必要的物质条件与较宽松的环境，以利于后勤自身的管理改革。广大后勤干部与职工，以开拓创新的精神，实行经济承包责任制，在坚持服务方向的前提下不断改进，逐步深化改革，并大力挖掘潜力，积极开展双增双节活动，经过十年的艰苦努力，取得了可喜的成绩。

（一）十年三大步

1. 一九七九年，以科室为单位的经济承包责任制

高等学校伙食工作，历来是学校后勤管理工作的重点，同济大学总务处，在学生食堂率先实行半企业化管理，以营业额的20%向学校收取管理费，包工资与伙食管理费用，给炊事员按营业额的一定比例提取奖励，打破了供给制的食堂模式，引入经营、竞争机制，大大提高了炊管人员的劳动积极性，提高了伙食质量，受到了就餐师生的欢迎。这个改革，收到了明显的效果，迈出了重要的第一步，并在国内院校伙食工作中产生了重大影响。

继伙食管理改革之后，总务处内又有一些科室陆续进行了承包的准备与试点工作。

2. 从一九八四年七月开始，以总务处为单位试点经济承包责任制。

一九八四年，总务处根据四年多伙食与一些科室进行经济承包责任制的情况，及兄弟院校改革状况，大胆地提出要以总务处

为单位，进行总务处后勤工作的全面经济承包，并取得了校领导和原教育部计划财务司的同意，经总务处与财务处双方各自测算，最后根据双方认定的承包范围，签订了承包合同。承包金额，按照一九八三年总务处创收上交20万元和自身工资及有关管理费、业务费开支85.36万元的情况（其中：膳食科管理费30万元，汽车队行驶公用公里数9万元，车体更新与养路费4.8万元，零星修缮人工费9万元，宿管科管理费8.34万元、绿化卫生费3.5万元、幼儿园差额补助费3万元、总务处系统各单位的公务费与低值易耗品费3万元、人员经费14.72万元），经校领导批准承包经费为70万元，年底上交学校40万元。

总务处承包后，接着对下面科室，根据不同特点、性质，实行不同的经济承包责任制，分体核算，并将经济责任制落实到第一线，充分调动总务处各单位与全体人员的积极性，一九八四年，总务处实现了上交40万任务，承包经费的开支也控制在学校核定的70万元之内。

在此后的三年中，每年轻校长、总务长和总务、财务处长按原来协定的承包范围，根据变化情况，共同商定下达下一年度总务处经费承包数与上交学校创收数。

自一九八五年起，除了上述承包经费外，学校还决定把应属于后勤管理范围之内的三项费用委托总务长与总务处管理，这三项是：行政设备维修费，一般设备购置费和房屋修缮费。并规定包干使用，结余留用，超支不补。

在一九八七年以前，包干经费中，有公用车行驶公里数与膳食科的伙食管理费是浮动的，即按实际行驶公里与营业额调整补差。一九八七年起，这两项也包死不动了。

以总务处为单位进行综合承包，使高校后勤管理改革进入了新阶段。此办法实施后，不仅增强了总务处的经济责任，扩大了财权，保证了总务处的具有相对独立的经营指导权，有利于实现总务后勤的整体目标管理。追求整体经济效益，而且增强了全

处各科室之间的协调与对有关单位的支持和调控。

**五年里总务处的承包经费、专营
经费占学校总经费支出情况如下表**

单位：万元

年 度	承包与专项支出			学校财务决算	
	承包数	专项数	合计	教委预算	年度决算
1987	130	302	432	2,186.2	2,717.4
1986	123	333	456	1,970.4	2,348.3
1985	126	316	442	1,818	2,162.9
1984	70				
1983	86.36			1,362.4	1,602.4

年 度	占决算比重%				学校后勤 工作其它 费 用	总 务 处 创收上交
	承包 占%	专项 占%	其他 占%	后勤总费 用占%		
1987	4.8	11.1	5.6	21.5	152.75	150
1986	5.2	14.2	4.7	24.1	110.02	100
1985	5.8	14.6	2.8	23.2	61.5	60
1984	4.4				55.7	40
1983	6.6					

3. 一九八八年起，建立生活技术后勤部，再次扩大承包范围。

学校领导为了扩大后勤承包面，成立了生活技术后勤部，校医院、基建处，工厂连同总务处联通一起，实行总体承包经济责任制，院、基建处主要承包人员经费与办公、管理费。一九八八年，总务处的承包经费支出指标仍为130万元，专项代管经费312万元，创收上交为180万元；医院承包经费23万元，上交35万元；基建处承包经费10万元，上交20万元；工厂上交60万元。总计承包经费163万元，上交学校295万元。

(二) 实施后勤经济承包后的变化与效益

1. 后勤工作广大干部、工人在观念上发生了可喜变化

(1) 增强了服务意识：绝大多数的干部工人对从事后勤工作有光荣感，以自己的工作能保证教育事业顺利进展，为解除师生后顾之忧而自豪，都在勤奋工作，没有听到对从事后勤工作牢骚不满或认为低人一等的议论。

(2) 增强了改革意识，处、科级不是奉命改革，而是自觉为搞好自身改革动脑筋，想办法，绝大多数干部职工拥护后勤的改革，认为改革推动了工作，个人也从改革中得到了利益，都在考虑如何进一步改革。

(3) 增强了经济观念与创收意识。各部门的大多数职工都十分关心如何在自己岗位上，在保证完成本职工作的前提下为节约开支创造条件，为增加学校收入而想办法动脑筋。如校产科聘请十几位退休人员把外来包工人员500多人集中住宿管理得井井有条，并为之服务，收取少量的住宿费，既加强了校园管理，又为学校创收了一万多元，改变了民工队长期无人管理的状况。过去他们是总务处的补贴单位，经过他们设法创收，去年已摘掉补贴帽子，还有少量创收上交。

2. 不断扩大服务层次与服务面，提高了服务质量与劳动生产率

同济大学总务处的经济管理改革；把坚持服务第一作为指导思想放在工作的首位，千方百计扩大服务面与层次，方便教学；

科研，方便师生员工生活。

膳食科“为学生服务第一”思想明确，每天规定学生食堂要保持主食20种，副食26种，高、中、低档菜比例为3:5:2，我们调查组到食堂随机抽检了二天六餐，实际主食为30种，副食47种，高、中、低档菜比例分别为24.1%、44.6%、31.3%，高档比例下降，中低档比例增加，且价格较低。按炊事员人均营业额计，1984年为1,113元，1987年为1,803元，提高了61%。膳食科还开办了快餐厅、风味餐厅，全天供应面食、点心，还解决了150余名教工的初小子女中午包饭，深受教工欢迎。

宿管科立足做好学生宿舍的管理工作，为学生提供方便，给学生代售邮票，代管传呼电话，免费提供理发工具和打气筒等。一九八七年对新生实行公寓化管理，改变了学生宿舍脏乱差的局面，开发了人防工程，为接待外地学生来沪实习，并为来校短期培训人员的住宿提供了方便，对新建学生宿舍，利用时间差接待外地客人，通过这些办法，87年一年，创收29.9万元。

幼儿园为了解决教工后顾之忧，努力创造条件，增收幼儿，连第三代也尽量帮助解决，1983年入园儿童为269人，1987年增加到630人。

接待科除了管好两处招待所，免费为校外外国专家、留学生提供住宿条件，还帮助会议组织单位接待各种会议，接待来校办事的客人代购车船票，每年还要迎新生送毕业生4000余人次，受到有关方面的好评。

车队在承包后，充分调动司、管人员为学校服务的积极性，1983年，全队行驶19万公里，单车年均行驶8,260公里，人均年行驶4,488公里，到1987年，全队行驶61万公里，车均行驶13,455公里，人均行驶10,000公里，分别增长了221%、64%、79%，基本上做到了出车及时，保证了各方面用车的需要。

修建科的全校水、电另修，由两个人承包，上午报下午修，傍晚报次日修，特急任务，突击完成。我们调查组随机查看了二栋教

学楼、二栋学生宿舍、二个学生食堂、一个留学生宿舍，检点了门窗、玻璃、水电设施，完好率在95%以上，这说明学校的校舍维修工作是做得好的。

绿化科虽然是总务处的补贴单位，但总务处还是把学校给的绿化费用都用于绿化、美化校园工作上。全校绿树成荫、花草满园，绿化复盖率为校园面积的35.7%，为师生员工创造了个幽美花园式的学习、工作、生活环境。

校产科除了管好全校房屋家具外，还自修家具23,727件，节支13.76万元。

校内开办的小商店每晚营业到10点，并在学生区办了生活服务一条街，这些都方便了教工与学生的生活。

1984年以来，总务处的科室获教委先进单位一个，上海市先进单位七个，获上海市先进个人及记功等43人次。

3. 总务处的经济承包责任制，产生了很大的经济效益

(1) 节约了教育经费开支，按同口径经费开支对比，总务处承包的经费支出，在1983年占决算支出数的6.7%，1987年下降到4.8%，全校教育经费开支增长108.6%，承包经费增长为85.7%，如按教工与学生数分摊的承包数对比，1983年人均89.70元，87年下降到87.40元，下降了2.6%。

此外，总务处在承包经费项目中，1987年超支10.4万元，1986年超支18.4万元，两年超支28.8万元，财务处未报，由自己创收弥补。另外，外国专家、留学生宿舍开支的一些费用，以及承包范围以外应由学校承担的一些费用也是由总务处在创收中解决的。

(2) 总务处的创收年年增长，创收上交数与承包经费开支数之比为：1984年为57.1%，1985年为63.4%，1986年为81.3%，1987年为115.3%。（这里是指与承包经费对比，如按后勤总经费计，四年则为14.8%）。

总务处在完成创收上交任务与弥补承包经费不足开支之后，

自己也积累了较大的一笔财力与可以机动使用的财力。增强了自我发展、与自我应变的调节能力。到1987年底，总务处掌握的财力为121万元，属于自己可分配的为103.6万元，分别比1984年增长为272.3%与439.6%。

(3) 总务处的经济承包责任制，使后勤的职工个人收入增加，改善了生活条件，稳定了后勤职工队伍。

根据总务处计算，总务处年人平均奖数为：85年774元，86年803元，87年1111元。我们调查组核实的1987年情况与总务处计算的数字基本上是一致的，以此三年计算，总务处干部、职工奖金年递增为18.7%。

(三) 同济大学总务处后勤大承包取得成功的重要因素

1. 学校领导重视与支持，为后勤管理改革创造了条件与良好环境。上海市高教局的关怀指导，也起了重要作用。

学校领导把后勤管理改革做为教育体制改革的重要组成部分来抓，改革的决心大。一九八四年的大承包方案是由校长亲自审定的。为了研究解决车队的承包方案，三次深入到车队指导承包方案的制定。今年十月校长外出开会回来，到后勤各部门检查了一天，提出问题，让总务处长研究解决。

学校对总务处要求高，又给总务后勤工作很大支持，包括提供人财物与放权，为后勤改革创造良好环境，仅从1985年—1987年三年初算，学校给总务处更新汽车21辆，投资139.7万元。投建专家楼与招待所7619平方米，投资485万元，购置家具备品38.3万元，共达663.3万元。

校内有关职能处也大力支持与配合总务处协调改革，同步前进。财务处下放专项经费审批、审核权，承包经费的使用、调剂权以及总务处完成上交任务后，留成资金的自主支配权。人事处下放临时工使用的审批权，干部部门下放含科长以下干部的任免权。这一切都基本上保证了总务处在所有权与经营权分离的条件下，充分行使经营自主权。

上海市高教局把同济大学后勤承包改革，做为上海市试点高校之一，在政策上放宽，在经验指导等各方面给了重大帮助。

2. 有一支顾全大局、熟悉业务、钻研管理、严于律己的干部队伍。

我们接触的总务后勤干部，他们的改革指导思想明确，为教学科研服务，为师生员工服务，急群众之所急，扩大服务面与层次，不挤教育经费，不增加师生员工额外负担，是他们的工作宗旨。他们对本单位业务熟悉，尤其是干部自身要求严格，处事公正，因而能带动起队伍，他们办事有依据，指挥有权威，说话能算数，一九八七年暑期，为了赶在新生入学前布置好新建的学生宿舍，实行公寓制管理，全处干部与职工100余人奋战一夜，将四万多件床上用品安放好，没有人要补休或加班费。

3. 层层落实“包”字，抓制度建设与建立岗位责任制

马克思讲过：“人们奋斗所争取的一切，都同他们的利益有关”，我国城市工农业生产发生重大变化，关键在实行了各种经济承包责任制。“包”字代表了劳动者的责任与利益。同济大学总务处在向学校承包之后，向下也抓层层落实包字，落实“包”、“保”任务，并通过建“包”、“保”制度，建立巩固岗位责任制，使整个承包方案落实到实处。处长干处长的事，科长干科长的事，人人都有岗位责任，并以此做为考核绩效与奖励的依据。

4. 抓宏观控制，抓考核检查

学校对总务处在经济上的宏观控制主要抓总务处承包经费与代管经费的总额控制，奖金额度控制和财务开支标准控制与检查，总务处与各科室建立考核检查的制度或办法。层层落实，尤其是总务处的干部每年要考评一次，承包任务完成情况是重要考评内容，考评的得分多少，决定干部任免与奖金多少，干部与工人实行聘用制，择优聘用，引进竞争与激励的机制促进干部与职工都奋发向上，努力工作，完成岗位责任。

二、几个问题的探讨与建议

同济大学总务处的经济承包责任制，从几年实践总的情况看，可说是方向明，路子对，成效大，为高校后勤管理改革走出一条路子，处于改革的前列。但也必须看到高校的后勤管理改革，是教育体制改革的重要组成部分，他的改革必然要受到学校与社会经济大环境的制约与影响。还必须看到高校后勤管理改革本身是一个新生事物，需要在发展成长中不断调整、补充、完善和提高。我们在调查研究中，看到了在同济后勤经济管理改革中也存在一些问题，这些问题，有的是高校后勤管理改革中的共性问题，也有是属于同济大学的个性问题。有的是属于理论问题，尚须进一步研讨，有的则是新旧体制并存带来的问题，需要在完善承包管理体制中，逐步去解决的。有的是实际工作中的问题，可以立即改正的。

（一）完善后勤承包经济责任制管理体制，深化改革

1. 两种经济体制并存，是在高校后勤实行经济承包责任制中存在一些问题的主要原因

在八十年代以前，我国的高等学校经济体制都是属于“供给制”型的，高等学校的后勤工作也是从属于供给型的服务单位，后勤部门与职工吃学校大锅饭，干多干少、干好干坏一个样，劳动成果与个人利益不挂钩，不能充分调动大家劳动积极性。在整个社会主义经济体制改革中，高等学校的经济体制也由封闭的、单一的供给型向开放的、以国家投资为主、多渠道集资办学的方向转变，办高等教育不但要按教育规律办事，也要按照经济规律办事，办学要讲究经济效益。

高等学校的后勤经济管理改革，是以建立经济承包责任制为起点，由供给型服务单位向服务经营型实体转变，体现了中央提出的：“责权利相结合，国家、集体、个人利益相统一，职工劳

动所得同劳动成果相联系”的方针。

但由于后勤的服务经费主要来源于学校的教育经费，学校的经费来源主要靠国家拨款，学校的会计制度还是单位预算会计，后勤部门也不能脱离与学校的千丝万缕关系，因此目前高校后勤在经济承包责任制中较普遍地存在着甲、乙方关系不够清楚，承包经济定额不够科学，经济承包的界线难以划清楚，双方经济核算不严格等等，这些问题在同济大学也不同程度地存在。

2. 明确甲乙方关系，建立起甲方对经济承包合同管理制约、督导的机制

经济承包责任制，要用经济合同来确定。经济合同是两个法人之间有关责、权、利的关系的准则，后勤的经济承包责任制，是谁向谁承包？谁是甲方，谁是乙方？

我们认为可以这样看，高校的后勤管理工作，有两个职能，即管理与服务，主导是服务。但不能不看到，高校的后勤工作毕竟与社会第三产业不同，它具有服从学校办学需要和按教育规律办事的特点，学校要保持对后勤工作的指挥权。基于这样考虑，在进行后勤经济承包中，可把管理职能转化为甲方，代表“政”，把服务部门转化为乙方代表“企”，签订合同，这既符合管钱、管事相结合的管理原则，也符合“政”、“企”分开的原则，并保持学校的指挥系统。可否改在总会计师或总务长下设一个办公室，由一些对各部门技术、经济状况熟悉的同志与财务会计同志组成，代表甲方与乙方签订承包合同。在合同中学校对后勤服务管理目标、任务、质量、责任、范围、经济、奖惩都有明确的规定。甲方的经费，在学校财物预算中仍属于切块分配，由乙方包干使用，乙方则需按合同规定，在保证完成承包任务的前提下，把包干经费视同承包经营经费合理安排使用。甲方的人员利益不能与乙方混同，以防因小集团利益而损害学校与群众大集体利益。由校长另外制定考核与奖励的办法。

在乙方的财务机构，也应成为核算中心，经济信息中心，调

控中心，不能只成为报帐单位。根据现有的财会工作量与要求，现在的总务处财务部门需要充实与加强人力，并注意做好培训提高工作。

3. 加强承包定额的管理

经济承包合同中，关键是定额。它体现承包者的责、权、利，也体现着学校财力承受能力与对教育经费的节约。同济大学后勤经济承包定额始于一九八四年，在当时总务处和财务双方都认真进行了测算，有特定的内容，这些指标在当时也是先进的，用同济大学后勤同志的话讲，“迫使我们跳起来才能摘下桃子”。但在以后的几年里，没有再去进一步研究，每年只是在大项或总额上做一些调整。虽然一直也执行较好，但我们觉得既然是合同，就要有明确的规定。年终要有合同执行情况的核算与总结，我们这次调查中，有的合同经费定额资料无处可寻，评价就缺少依据。可否在准备八九年的经济承包合同中，根据五年来的经验与变化了的情况，双方重新测算。关于定额责权利的规定，通过新的合同，加以确定，保持定额的先进性和严肃性。可以一定几年，放开手让后勤承包单位去开拓前进。在以前，后勤服务部门与学校关系十分密切，很难“清包”，这是对的。但这只是一方面，该清的，能清一点的还是清一点好。

4. 关于正确进行核算与取费标准问题

既然是承包经济责任制，就有按合同规定的经济往来，对经济往来就要进行准确的核算。这种核算有三层，一是双方往来的核算；二是乙方内部的核算；三是甲方内部的核算。以乙方讲，不进行真实、准确的成本核算，就不能真实反映出劳动的成果、效益，也就不能正确计算个人应得的报酬。由于两种经济制度并存，由于学校长期都是预算会计体制，因此现在都对成本核算不够重视，或者就不进行成本核算，习惯按收、支、余的关系算“利润”或“净收入”。

与成本核算最有关的是服务取费标准问题。在这次调查中，发现有个别科室的取费定额，估工估料有偏高的现象。当然，我