

思源思进献良策

调研报告、论文集

广东省成人科技大学

2000年5月

目 录

序	何 斌	1
学校建设		
渔沙坦校区工作的几点建议	陈杰伦	2
我对学校改革的几点建议	蔡宝渝	6
关于新时期学校发展的几点建议	黎惠生	10
对我校后勤改革的思考与建议	徐启扬	14
关于渔沙坦新校区工作的思考	王洪波	17
我校渔沙坦校区实验室的筹建模式初探	陈纪锋	21
教学管理		
浅谈我校教学管理的规范化	赵敏青	25
新校区教学管理模式	周金玲	27
提高教学质量的建议	培训部	32
学生工作		
成人大专班的素质教育设想	汪慧仪	33
教育管理与学生成长规律	黎 霞	37
教学研究		
浅谈“交际性”英语口语在成人高校		
英语教学中的重要性	黎 霞	40

序

渔沙坦校区第一期建设工程，即将顺利建成。千禧年的金秋九月，她将以崭新而美丽的面貌，迎接新同学的到来。从此，我校的发展将掀开新的历史一页。

渔沙坦校区的建设，是全校教职工多年的梦想，也是多年来全校上下齐心协力，努力开拓办学，增收节支，勒紧裤腰带，硬是从有限的资金中“挤”出来的血汗结晶。如何以新校区的启用为契机，全面改进学校的各项工作，提高管理水平，使学校真真正正进入一个新的发展时期，已成为所有把自己的命运和学校的发展紧密连结在一起的同志们共同关心的热点。因此，今年初校党委提出：结合自己的工作进行社会调研，为学校把脉，找出存在问题，为新校区以及全校的建设，出谋策划，提出建设性的意见。这一号召得到广大教职工，特别是中层干部和青年教师的积极响应。

本文集共辑录论文拾贰篇，内容广泛，涉及新校区的管理模式，后勤工作的社会化，推行素质教育，全面提高学生的学习能力、实践能力和创新能力，改变对学生的管理模式，规范教学管理，加强实验室建设，以及打破大锅饭，奖勤罚懒，全面调动教职工的积极性等各方面的问题。文章虽短，但有理论更有切实可行的具体措施，字里行间渗透着这些同志热爱学校的一片赤诚之心。

这是民主办校的一个好开端。学校管理层务必认真学习，充分吸取其中的精华，集思广益，制定相关的制度政策，切实改进学校的各项工作，使广东省成人科技大学在同志们的共同努力下，新千年新面貌，迈入一个新的纪元。

何 斌

二〇〇〇年六月五日

渔沙坦校区工作的几点建议

陈杰伦

回顾广东省成人科技大学的发展，已经走过了四十二年的艰苦创业的历程，学校从无到有，从小到大，一步一步地走到今天，学校已经发展成为一所既有学历教育，又有继续教育、岗位培训，多学科、多层次、多形式办学、具有数个校区、在校大专学历教育学生达 2100 人、在广东省具有一定影响的成人高等学校。二十一世纪伊始，乘第三次全教会的东风，广东省成人科技大学将步入第三次创业和发展的新里程。2000 年 9 月，渔沙坦新校区将正式投入使用，迎接首批新同学。我们应当以什么样模式开展工作呢？

一、 应以“分校”的模式办好渔沙坦校区

在一个有一定规模、较为集中的校园里办学，可以实施实时和近距的教学管理和行政管理，这是一种理想的办学模式。但在目前发展中的学校当中，这种模式是不容易办到的。很多学校都是既有老校区，又有新校区，而且往往新校区都在较远的郊区，形成地理位置上的分散。类似这样的学校有不少，如广州职工大学等学校。我校也就是这样一种形式的学校。

对于这类校区的办学应采取什么样的模式？这一问题不能一概而论，不同的学校由于其发展的历史不同，学校的师资状况，经济状况等因素各不相同，很难用某一种模式来套。本人认为：根据我校的历史、现状及发展方向，渔沙坦校区远离校本部，应以“分校”的模式运作，发挥自身优势，有其必要性和可能性。

1、 渔沙坦校区在地理位置上是一个独立的区域，各项工作均有其独立性。大量现场工作和工作中出现的问题，最有效是靠现场第一线工作的同志根据学校的统一要求和现场的实际情况去处理。以“分校”模式办学，有利于理顺关系，提高效率。

2、 成人高校按照国家的有关法律和政策办学，要在教学管理，学生教育和员工管理等方面开展工作。学校的工作在校区基本上都有。在校区设置必要的若干管理部门，配备精干的人员，明确工作人员的职责，

而这些部门必须在分校区的统一管理下开展工作，避免多头管理，实际上上述的形式就是“分校”的模式。

3、自 90 年代初起，我校先后在农垦学院、水电学校及五山人工站开办教学分部和校区。经过多年的实践和摸索，积成功经验和失败教训，尤其是近几年在五山校区有意识的开展实践，证明只要明确责权利，加强沟通，让校区相对独立地开展工作是可行的。

当然，在现阶段，“分校”模式在操作上，是以校区的形式进行的。

二、 加强对渔沙坦校区的领导

根据我省高教事业发展的需要和我校的实际情况，在学校发展的规划中，拟定在 3 年内，学校在校大专学历学生达 2500~3000 人，培训学员 2500~3000 人，而渔沙坦校区的全日制学生将达到 1500~2000 人，专职教师和管理人员人数也将达到 50 人以上，有相当部分是住校区的。对于这样规模的一个校区，必须配备一个专门的领导班子。建议由一名副校长牵头，组成校区领导班子，这样既可以加强对校区的管理力度，又可以加强学校对校区的领导。与此同时，也应当加强校区党的领导，建议组建渔沙坦校区党总支部或党支部，更好地贯彻落实学校党委会的意图。

要尽快组建渔沙坦新校区的机构，配备相应的工作人员，从现在起着手新学年的工作，不能等到期末才到位，这样工作会十分被动。

三、 设置精简、适用、高效的职能部门

建议暂设 4 个科级职能部门：

1、 办公室

负责校区教职工的思想教育和宣传工作；负责校区的行政、对外公关协调、文秘、保卫、总务（后勤）、校医、校区固定资产管理、校区出纳等工作。

2、 教务管理科

根据学校教务处的统一要求，负责校区全日制学生的教务管理工作，执行高教厅颁发的教学计划、教学大纲和学籍管理条例；负责任课教师的安排和管理工作，负责教学质量的监控；负责教材的领取和发放；负责图书资料室的建设和管理。

3、 实验室

负责实验室的建设、教学和管理等工作。

4、 学生工作科

负责校区学生的思想教育和日常生活管理，负责协调班主任（或年级、专业辅导员）工作，负责指导学生组织的工作，负责毕业生就业推荐工作。

各部门的工作人员的配备应参考省编委的有关政策，在“三定”的基础上进行。工作人员必须职责分明。部门的负责人可采用竞争上岗和学校选派相结合配备。校区工作人员的配备由学校调派，管理人员实行双肩挑，班主任由教职工兼任。工作人员短缺，采取招聘、调动的方法解决，甚至用登报的方式向社会招聘，人员的用工性质可以参照白云职业学院的做法，多种形式使用。

四、 与校本部的关系

学校是一个整体，渔沙坦校区是学校的一个部门，其所有的工作都是为学校全局服务的，这是基本的前提。但是渔沙坦校区工作有自身的特殊性，因此要更多地发挥校区的积极性，主动地做好各自的工作，并加强与校本部的沟通协调工作。全校有计划的政治学习，有些可以由校区自行安排。为使渔沙坦校区更好地独立开展工作，学校可参照五山校区的做法，划拨一定数量的专款作为渔沙坦校区按规定自行安排使用。渔沙坦校区也可以在完成本职任务的前提下，开拓各种办班或其他创收，并按政策提成给校区。

渔沙坦校区要执行学校的规章制度和各项政策，同时也要制定适合校区的规章制度，以保证校区在学校的领导下的正常运作。

五、 制定政策、鼓励教职工到校区工作

渔沙坦校区远离市区，远离校本部，教职工的工作，生活必然比较艰苦。为使在渔沙坦校区工作的同志能安心工作，学校既要细致思想工作，还必须制定相关的政策，改善工作条件和生活环境，做到“感情留人、政策留人、待遇留人”，从根本上使他们安心工作。

1、 统筹全校的奖励制度、制定渔沙坦校区补贴制度、其补贴也应该与工作表现和工作业绩挂钩，避免大锅饭做法。

2、 制定轮岗政策，规定教职工必须轮换到校区工作一定的时间。

3、 尽可能改善校区工作条件和生活环境，重点是解决住校区教职工（尤其是青年教师）的住房问题，建议在渔沙坦校区第二期工程中，考虑建一幢教工宿舍，资金问题可以用多种形式解决，如学校出一部分，

职工集资解决一部分等。

六、 其它建议

1、 除了每天的交通车以外，配置一辆校区工作专用车，由校区管理使用，晚上留在校区，以防急用。

2、 成立校警队，开展培训上岗，由校区管理。与渔沙坦村治保挂钩，适当吸收一些当地人员参加校警队，这样对搞好村校关系有一定的好处。

3、 配置办公室管理用的电脑，并开通拨号上网功能，以加强与校本部、省科协和外界的联系，提高办公自动化水平。

4、 渔沙坦校区饭堂在实现承包经营以后，应由校区直接负责管理，以确保饭堂保持良好的经营水平。

5、 配一名校医，处理校区教职工和学生的医疗保健工作，小的伤病可以及时处理。

我对学校改革的几点建议

办公室 蔡宝渝

百业俱兴，教育为本。我们要遵照邓小平关于教育要面向现代化，面向世界，面向未来，要把人民和青年教育好，要紧紧围绕着兴国战略，全面贯彻党的教育方针，坚持教育为社会主义现代化建设服务的大方向。努力造就有理想、有道德、有文化、有纪律的德育、智育、体育、美育等全面发展的社会主义事业建设者和接班人。

我校的改革，应以解放思想，转变观念为先导，以教学改革为核心，认真做好全面适应现代化建设对各类人才培养的需要，全面提高办学的质量和效益这两个重要转变。学校面临改革的任务是艰巨的，本人对学校管理体制改革的提出几点建议：

(一) 成立学校改革领导小组。校党委书记、校长是改革第一责任人，精心组织、科学规划，认真实施。对渔沙坦新校区管理模式、后勤社会化、教学改革、学生工作、实验室建设等问题进行酝酿，不加框框，广泛征求意见，研究多种方案，成熟一个，推行一个。

(二) 渔沙坦新校区全方位实行人事制度改革，教职工全部实行聘用制，与学校签订合同上岗，实行真正的激励机制。新校区干部采用公开招聘办法，职工根据岗位责任大小，技术含量高低，工作时间长短等岗位要素，结合考核结果，按岗定人，并要有一套严格的考核制度。

(三) 我校教师整体水平有待提高，尤其是教师的职业道德，教育观念，创新意识和创新能力。

江泽民同志在十五大报告中提出：“知识分子要加强学习，提高自己，努力成为先进思想的传播者，科学技术的开拓者，“四有”公民的培养者和优秀精神产品的生产者”。江主席的这一重要论述，既对知识

分子的健康成长寄予厚望，也对知识分子提出了更高的要求。

首先，高素质的教师队伍是学校高水平的象征。学校党委要重视教师队伍的建设，要把培养一支骨干教师队伍作为重中之重，这些骨干教师应该是理论水平高，教学能力强，而不是万金油。因此，学校要充分调动教师的积极性、创造性，要有专门部门、专人负责，扎扎实实抓好教师，尤其是青年教师的培训工作。

其次学校应制定《教师工作规程》、《教师教学质量评价》，尤其目前学校外聘教师教学质量良莠不齐，授课时间长短不一，业余班上课出勤率低，学习成绩不理想，建议学校应加强对教学质量的管理，使教学管理规范化、科学化。

再次学校在教学内容、课程体系、教学手段等方面也要进行大胆改革创新，将激励竞争机制引入课堂，像高等数学、经济数学、英语可以一改传统的授课方式，采取“因材施教”、“优生优教”、“快慢班”分流教学，让英语学习成绩好的学生能通过全国英语等级考试作为突破点，充分调动教师、学生的积极性。

(四) 加强管理队伍的建设。办好一所学校，不仅需要建设一支高素质的教师队伍，而且需要建设一支高素质的管理队伍。而我校管理队伍存在制度不健全，整体素质和专业化水平参差不齐，工作积极性不高等问题。因此，管理人员也应该和教师一样，实行聘任制，按需设岗，公开招聘，平等竞争，择优聘任，严格考核，合同管理。专业技术人员实行专业技术职务聘任制，工勤服务人员实行职员聘任制，实行竞聘上岗与合同化管理，打破“铁饭碗”，破除职务终身制，使学校管理人员成为一支优化、精干、高效的管理队伍。

(五) 实行后勤社会化。目前学校后勤体制是历史上形成的，是计划经济体制下办教育的产物，这种后勤模式的弊端已日益显现出来。后勤工作必须彻底改革，不改革没有出路，不社会化没有前途。后勤要打破“等靠要”的思想观念，首先要解放思想，转变观念，使后勤转制为经

济型、核算型、效益型的后勤。其次，学校应成立后勤服务中心，服务中心按照现代企业制度、组建自主经营、独立核算、自负盈亏、自担风险的学校后勤服务实体，承担学校、渔沙坦新校区后勤服务工作，将现在由办公室承担的基建、物资设备、环境绿化、爱国卫生、房修、公务用车、通信、文印、水电等辅助性、服务性工作交由服务中心去管理。再次，服务中心与学校分离，后勤职工与学校分离，打破人员任用终身制，精简人员，竞争上岗，后勤重新定岗、定编、定任务，接任务量确定差额拨款，自收自支，实行效益工资制，而后勤社会化的重点，是学生生活后勤改革，均要采用新机制经营、管理。

(六) 推进学校素质教育工作。在第三次全国教育工作会议上，党中央国务院把推进素质教育工作提到一个新的高度来认识，并作出了〈关于深化教育改革全面推进素质教育的决定〉，中国高等教育逐渐引入了“素质”的概念和“素质教育”的观念。大学生应该具备的“素质”包括：思想道德素质、文化素质、业务素质、身体心理素质，而思想道德素质应当成立素质教育的核心内容。我们要始终坚持马克思主义世界观、人生观、价值观，始终坚持社会主义、集体主义、爱国主义，激发学生树立追求崇高理想的愿望。

加强学生素质教育，学校应承担起重要的责任，学校应当让道德和教育水平都很高的教师来从事学生思想政治教育和道德教育工作。教师作为“人类灵魂的工程师”，不仅要教好书，还要育好人，各个方面都要为人师表。

目前，学生中存在的一些问题，应该认真进行调查研究，抓好校风和班风的培养，营造良好的生活学习环境，严格有序的管理制度，健康向上的舆论导向，丰实多采的课外活动，扣人心弦的文体竞赛，集思想性、知识性、趣味性于一体的讲座等，班主任更应在生活上关心体贴学生，学习上满腔热情去帮助学生，思想上教育上以爱心去滋润学生。

学校要大力加强校园文化建设，办好校报、墙报、广播、组织好文

化、美术、体育、科技、娱乐等活动，使校园文化健康高雅、丰富生动。

21世纪即将来临，这将是一个充满挑战又充满机遇的世纪，我们坚信，有江泽民同志为核心的党中央领导，有邓小平理论指引，在上级党组织和学校党委领导下，全校教职员工齐心协力，我们学校一定能够实现跨世纪的教育新腾飞。

关于新时期学校发展的几点建议

分部学生科 黎惠生

今年，我校渔沙坦新校区即将启用，学校进入了扩大招生加强发展的新时期。作为学校普通的一名员工，我关心支持学校的发展，并将积极参与学校的建设。对学校所倡导的要广大教职员工集思广益，为学校的发展出谋献策的要求，我就工作几年来的体会，谈谈自己一些不太成熟的想法，供学校借鉴，希望能对学校的发展建设有所帮助。

一、树立以“校”为“家”的工作精神，培养优质的教职工队伍。

一间好的学校，除了要拥有条件好的教学环境与生活环境外，还必须拥有一支高素质的教师队伍。对我校来说，在逐步改善教学条件与校园生活条件的同时，更需要一支向心力、业务能力与综合素质能力强的教职工队伍。只有教育者与管理者的水平上去了，才有可能培养出好的学生与有好的管理效益。纵观我校现在的教职工队伍，总体素质是不够高的。部分教职工敬业精神远远不够，业务能力不强，工作不认真负责，甚至不思进取，消极地进行工作。他们的这种工作表现，不单自身的工作没有做好，而且还影响其他老师的工作情绪，造成很大的负面影响。学校如果对这部分同志不及时加以批评教育，甚至采取必要的处罚措施的话，就很容易造成这样一种现象，即越是能干的人就干得越多，越是不想干或不会干的人就干得越少越轻松。而结果，体现在福利待遇、奖金等方面的东西，却没有什么差别，甚至少干不负责的人得到的会更多，既没有受到批评，也没有受到什么物质损失。如果任凭这些现象存在，不仅纵容了这些人的行为，而且在很大程度上打击了其他同志的工作积极性，影响工作情绪。有时候并不是要计较个人得失，而是这些现象很影响人的工作情绪，很容易破坏集体的凝聚力与工作氛围。

学校要发展，最重要一条是全体教职工有没有形成一种向心力，有没有把学校当成“家”来看待来建设，这一点非常重要。如果广大教职工都能把学校的发展与自身的利益挂钩，学校也能设身处地为教职工解决一些实际问题，真正关心教职工的实际需要。在我看来，一个教职工人数不多的学校，要为教职工解决例如住房、工资、奖金等福利待遇，也不是太困难的事。重要的是学校要让教职工有“家”的感觉，学校的兴衰与每个人都息息相关，需要大家共同去建设，从而才能共同去实现

集体目标——学校繁荣发展。也只有充分营造良好的工作气氛与发展的新环境，才能树立教职工团结上进的向心力，打下发展的基础。

具备了团结上进的集体凝聚力后，就要培养优质的教职工队伍。我认为要做到以下几点：

1、加强师德教育与业务能力的培训，提供教职工进修学习的条件，定期进行综合素质能力的考核。

2、实行激励制度。鼓励先进，惩罚后进，把教职工工作表现、成绩与精神物质奖励和提升直接挂钩。

3、实行竞争上岗政策，增强教职工自身危机感，激发学习求进欲望。只有树立起以“校”为“家”的工作向心力，营造发展变革趋势，培养优质的教职工队伍，才能形成新时期学校发展的内在驱动力。

二、结合学校实际，建立合理的机构设置，实行科学的管理。

新校区的机构设置，基本上可采用五山校区原有的框架，对学生思想政治教育工作与教学管理工作的机构设置，我想提点看法。

对现行的管理机制，我认为存在着不少问题。在五山分部的工作中，给我的感觉是兼顾的工作太多方面，多头繁锁的工作让你顾了这头顾不了那头，没办法专心致志于某一方面的工作。好像整天、整周都忙忙碌碌，但实际工作效率却体现不出来，特别反映现行的班主任制与教务管理上。

我校现在对班级管理所实行的班主任制，我认为存在不少弊端，需要加以改进。班主任工作制作为一种集联系科任老师、做教师酬金与对学生进行日常管理多方面工作于一身的工作制，在学校对学生的教育培养工作中，特别在以往脱产班班级数较少的情况下，发挥着重要的作用。但在近几年来，随着班数的增多，班主任工作制存在的问题就越来越多，主要表现在：

1、它越来越不利于对学生进行有步骤，有系统的思想政治教育，不利于有统一的进行多方面的学习教育与能力培养。

2、班主任管理能力的高低、工作责任心的强差，将直接影响班干部队伍的培养，班集体凝聚力的形成，以及班风学风的好坏。

3、班主任制容易造成学生过份依赖班主任，班干部独立开展工作的能力不强，班委会、团支部的作用不大。在五山校区各年级普遍班集体凝聚力不强，班委会、团支部没能发挥应有的作用，尤其是 99 级，情况更加明显，很多学生缺乏集体荣誉感，参与意识淡薄。

4、班主任制也促使学生缺乏全局观念，班与班之间，年级之间缺

少应有的了解与交流，班集体与学生会、团总支、广播站等学生组织也缺乏沟通，造成学生组织在各班的影响力不强，开展工作较难的情况。

5、由于有的班主任老师兼有多种行政职务，容易造成不同班级的学生在心理接受上有不同的想法，另外也对主要领导的权威树立有负面的影响。

以上是我个人认为班主任工作制存在的一些问题。结合现在的学生普遍入学基础和个人素质能力差的情况，有必要在学生入学之后进行系统的思想政治教育与会业的督促，这也要求要对各年级进行统一的思想引导与各项培养工作，由专门的科室与专人对不同年级进行不同层次的教育引导工作。显然，班主任制就显得不大适应了。

当前，许多普通高校实行的政治辅导员制与教务员制，是一种比较科学的管理模式。它使学生日常生活的教育管理与教学管理相对分开，学生的思想引导与素质能力培养是由设置辅导员来完成的，而日常的教学管理工作、学籍工作，则由教务员来具体完成。这种管理模式，我认为很值得我校借鉴，鉴于班主任制存在的多种问题，实行政治辅导员制和教务员制将更有利于对学生的管理与培养，有利于提高整体管理效果。

对此，建议设置以党团一条线的政治思想管理体系。以第二党支部，学生科，团委三大机构作为管理学生思想动态，文体生活，能力培养等内容的职能部门，设置若干名政治辅导员，分管各个年级，处理日常事务。同时，教学科设置若干名教务员，负责新校区教学管理工作，包括任课老师聘请、安排上课时间、酬金的发放，考试安排与成绩的统计等工作。实行这种管理模式，更符合我校的实际，有利于工作的开展。它主要有以下几个特点：

1、设置年级辅导员，有利于将年级纳入统一管理，对学生的教育培养更具有系统性和针对性。

2、实行辅导员制，能协调年级中班与班之间的关系，充分发挥班委会与支委会的作用，加强班干部独立开展工作的能力，理顺各班与学生会等学生机构的关系。

3、实行教务员制，使教育管理工作减少许多不必要的环节，工作的条理性，统一性强，总体工作的效率更高。

4、实行辅导员制和教务员制，使学生思想政治教育工作与教学管理工作更具有各自的独立性，工作责任明确，避免多头兼顾，合时，又相互配合。

现行的班主任制，所暴露出来的问题越来越多，相比之下，实行政治辅导员制与教务员制，会更有利于新校区的工作开展。

三、明确“培养学生成才”的办学思想，加强对学生“爱校、护校”的意识培养。

在学校未来的办学思想中，应当把工作重心放在对学生的教育培养上。生源是学校继续发展的根本保证，只有拥有大量的生源，学校才有可观的经济效益，才能不断建设与发展。因此，学校能否得到学生的认可，有没有较好的社会声誉，都是与我们的学生联系在一起的，学生对学校的不同感受与评价，都直接影响到学校的声誉，从而影响学校的生源。所以，许多学校特别成人高校，都非常重视学生工作。分部在与科干院，农工商等院校的交流中，就了解到，他们对学生工作相当重视。科干院是学院一把手亲自抓学生工作，农工商等院也有专职的副院长或副书记主抓学生工作。因而，他们的学生工作是做得非常成功的、相应的，学生对学校也有好的评价，学校的社会影响随之也逐渐扩大。结果，这些学校的生源也就相应不错。借渔沙坦新校区发展的契机，我们应当重视学生工作，从学生一入学到毕业，都应有整套的培育计划。不单在学业上要对学生作要求，而且还应当加强对学生的素质能力的培养，要真正去关心爱护学生，甚至要树立一种象商家所提倡的“顾客就是上帝”的服务意识，把学生培育成才。同时，还要注意加强培养学生热爱学校，以学校为荣的思想意识。一间好的学校，是需要师生共同去建设的。只有大家都来关心、爱护学校，学校才有可能发展。

四、加强对外交流与宣传，树立学校的社会品牌效应。

学校在今后的发展中，还应注意加强对外的交流活动与社会宣传。通过联欢活动、广告宣传等形式，逐步扩大社会影响面，让更多的知道、了解成人科技大学。而我们广大教职员工，也应以严谨的工作态度、高水平的管理、积极的工作投入，去努力创造我们的名校效应，建设起一流的成人学校。

对我校后勤改革的思考与建议

办公室 徐启扬

随着高等院校教育的不断深入，后勤服务社会化已经是高等院校后勤改革的主要发展方向。去年10月，国家教育部在上海召开了全国高等院校后勤社会化改革工作会议，会议要求全国高等院校力争在三年左右时间基本完成后勤社会化改革。如何适应这一形势的要求，特别是我校渔沙坦校区即将投入使用，新校区的后勤服务工作如何开展？是摆在我们面前急需解决的问题。

一、现有改革模式与特点

据有关资料介绍，目前高等院校后勤社会化改革模式基本有下列三种类型：一是物业管理型。即通过引入社会资金（投资公司）或向银行贷款来建学生公寓及配套设施，以收取学生住宿费及一系列配套服务设施（如宿舍管理、饭堂管理、校园绿化、保洁等）的服务性经营获得一定年限的资金回报。这种以物业的投入及管理获取回报的模式最大的优点是资金来自社会，能最大限度地减轻学校在资金与管理方面的压力与负担。二是项目承包型。即学校利用自身现有的物业按一定的承包目标（服务及创利），公开择优确定承包者（综合承包或项目承包）。承包者根据需要投入一定的启动资金（改造设施、添置设备），并通过良好地经营获取资金回报。这种模式的基础是物业为校方自身所有，充分利用承包者的资金及经营管理的优势，提高服务质量，满足教学与师生的后勤需求。三是组建后勤服务集团，以学校自身的物业、人员为基础，按企业的生产经营方式经营，在满足校内服务市场的要求的同时拓展校外市场。

二、对我校后勤改革的几点思考与建议

经过对学校生存与发展的不断思考与探索，我校于九五年起，从立

项、选址、征地、规划、报建到建设，历经数年，随着渔沙坦校区第一期工程即将完成并投入使用，全校师生为就要实现多年来的愿望而鼓舞。积极探索学校发展思路，努力实施发展战略，已在全校上下形成共识。如何结合我校实际，进行后勤工作改革，经调研与思考，提出以下几点建议：

1、高等院校后勤改革探索的重点是后勤管理职能和服务职能的分离。管理职能是对学校后勤保障工作进行规划、签约、监督检查和考核。服务职能则是通过服务经营活动，为教学第一线的广大师生员工提供优质服务。组建后勤服务中心，应该把后勤服务中心办成一个坚持服务教学、服务师生的经营目标，实行独立核算、自主经营、自负盈亏的经营方式，在服务校内市场的同时，逐步尝试开拓校外市场的经济实体。

2、后勤服务中心的收益必须与全校教职工的利益挂起钩来。

后勤服务中心要办成一个经济实体，就要有一定资金来源与一整套相应的经营管理手段。目前我校因基建投入较大，资金严重不足，但有一定的物业基础。为此，一方面可以考虑组织部分项目承包（例如学生饭堂），利用外来资金与经营方式，解决学校资金不足、经营经验不足的矛盾。另一方面，可以在教职员中以参股形式集资（学校出资也是股东之一），成立股东委员会，并推荐有经营才能的教职员出任中心经理，制定目标管理责任制，在股东委员会的监督指导下，完成服务教学服务师生的任务的同时，创出效益，使学校和参股的教职员受益。

3、后勤项目承包、大宗采购等必须实行公开招投标的做法。

对后勤项目承包、大宗采购进行公开招投标的形式确定承包单位与物质供应商，不仅是学校投资决策与创益增效的重要途径，也是促进两个精神文明建设，廉政建设的重要举措。越来越被人们所接受与采用。我校渔沙坦校区建设工程就采用了公开招投标的方式确定施工单位，走出了重要的一步。无可置疑，今后的项目承包，大宗采购等也必须实行