

从行政组织到经济组织

——高校后勤改革的“浙大模式”探究

主 编 徐金强

副主编 姜群瑛



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

从行政组织到经济组织

——高校后勤改革的“浙大模式”探究

徐金强 主 编

姜群瑛 副主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从行政组织到经济组织：高校后勤改革的“浙大模式”探究 / 徐金强主编. —杭州：浙江大学出版社，
2014. 11

ISBN 978-7-308-14027-0

I. ①从… II. ①徐… III. ①浙江大学—后勤管理—
研究 IV. ①G647.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 255037 号

从行政组织到经济组织——高校后勤改革的“浙大模式”探究

徐金强 主 编

姜群瑛 副主编

责任编辑 石国华

封面设计 刘依群

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州星云光电图文制作有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 40.75

字 数 1043 千

版 次 2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-14027-0

定 价 125.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式 (0571) 88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

编委会

主 任 徐金强
副主任 魏仲权 姜群瑛
成 员 (以姓氏笔画为序)

万 里	马叶根	王国强	王建涛
吕 斌	余新华	张后勇	张谷乐
陈信忠	陈洪昌	范文革	林旭昌
郑初水	夏杭珍	高 略	程宁佳
焦树平	楼茂芬		

主 编 徐金强
副主编 姜群瑛

序

高校后勤事业不仅是高等教育事业的重要组成部分,也是整个高等教育事业发展的基础。改革开放以来,伴随着我国市场经济体制的确立完善和经济社会的快速发展,我国的高校后勤事业也发生了翻天覆地的变化。特别是从1999年11月国务院办公厅在上海召开了第一次全国高校后勤社会化改革工作会议以来,全国各地的高校后勤社会化改革全面推开并逐步深化,经过最近十多年时间的不断探索和实践,高校后勤社会化改革取得了历史性的成就,既缓解了制约我国高等教育事业发展的“瓶颈”因素,又保证了这些年来我国高等教育的快速发展;既促进了高等学校办学模式的转变,又提高了高校的办学活力。同时,高校后勤社会化改革带来的高校后勤服务市场开放,既拉动了社会需求,又促进了经济结构调整和经济增长,带动了其他社会相关部门和领域的改革。高校后勤改革的实践证明,社会化的方向是完全正确的。

高校后勤社会化改革是一项前所未有的改革,也是我国高等教育领域的一项重大创举,不仅没有现成的经验可学,而且也没有现成的路好走,都是依靠广大后勤干部职工边探索、边总结,从易到难、由点到面、由浅及深,一步一步走过来的。因此,和所有其他领域的改革一样,高校后勤改革也经历了一个探索、推进、深化的过程,这个过程既和社会经济的发展进程密切相关,也和广大高校干部职工特别是后勤干部职工的理论与实践探索密不可分。作为这场改革的先行者、探索者之一的浙江大学及其在改革中应运而生的浙江大学后勤集团,就是一个鲜明的例证。浙江大学的后勤社会化改革不仅起步早、力度大、步子快,而且经过二十多年坚持不懈的探索、实践,逐步走出了一条具有自身特色的高校后勤服务产业发展之路,既为学校的发展提供了强有力的后勤服务保障,也为区域经济发展作出了积极贡献。这是非常难能可贵的,其中的经验非常值得总结和学习。

当前,我国高等教育事业发展已经进入了一个新的历史阶段,作为指导今后一个时期高等教育事业发展的纲领性文献——《国家中长期教育改革和发展规划纲要》明确要求推进高校后勤社会化改革。因此,推进和深化高校后勤社会化改革仍然是未来高等教育事业改革和发展的主要内容,也是高校后勤工作的重要任务。实践告诉我们,高校后勤社会化改革不仅是一个复杂的系统工程,而且是一项长期的改革任务。《规划纲要》不仅为高校后勤改革进一步指明了方向,也为高校后勤改革提供了新的历史机遇。

面对新阶段、新机遇,高校后勤工作战线的同志们可以说是倍增信心,又倍

感压力。因为目前高校后勤改革确实遇到了许多的困难和问题,相关政策不配套、改革措施不系统等情况和问题尤为突出,迫切需要有关政府部门和各个方面集中智慧、力量加以破解、克服,也迫切需要广大高校后勤干部职工进一步解放思想、总结经验、积极探索、大胆实践。令人欣喜的是浙江大学后勤集团的同志们,不仅始终保持着旺盛的改革勇气和坚定的改革信心,而且始终保持着“边思考、边探索、边总结、边提高”的好传统和好作风,善于学习思考、善于总结提高,把工作中的经验做法上升为理论成果,再用理论成果去指导实际工作,这也是浙江大学后勤集团的改革发展不断向前推进的一条重要经验,非常值得学习。

最近去杭州欣悉由浙江大学后勤集团总裁徐金强研究员主编的《从行政组织到经济组织——高校后勤改革的“浙大模式”探究》一书即将出版,该书真实反映了这些年来浙江大学后勤集团在科学发展观指导下,积极探索高校后勤社会改革的主要历程,充分展现了浙江大学后勤集团在市场经济条件下发展高校后勤服务产业的基本思路、基本经验,集中反映了浙江大学后勤集团广大干部职工在改革发展过程中的理论和实践研究成果,从而也揭示了高校后勤改革“浙大模式”的深刻内涵。我相信,该书的出版,一定能够帮助浙江大学后勤集团的同志们站在新起点上向更高的目标迈进,也一定能够帮助广大高校后勤战线的同志们了解学习浙江大学后勤集团改革发展的经验,为同志们从理论上、实践上更好地把握我国高校后勤社会化改革的基本经验和市场经济条件下高校后勤发展的基本规律提供有益的参考。

朱金明

2014年6月6日

目 录

一、高校后勤改革“浙大模式”的实践探索

潮平两岸阔 风正一帆悬

——浙江大学后勤集团改革发展的实践探索 (3)

为后勤集团发展提供坚实的人力资源保障

——人力资源管理工作回顾 (15)

围绕改革发展目标 提高财务管理水平

——财务规范化建设概况 (27)

全力打造健康安全优秀高效的现代高校饮食服务体系

——饮食服务中心改革发展综述 (41)

发扬二次创业精神 构筑水电保障体系

——水电保障中心二次创业纪实 (54)

在改革中起步 在探索中前行

——商贸公司发展历程回顾与展望 (72)

努力开创接待服务工作新局面

——接待服务中心改革发展纪实 (89)

走内涵式发展之路 打造浙大幼教品牌

——幼教服务中心“浙大幼教”品牌建设的实践探索 (104)

推进企业化管理 提高专业化水平

——通信服务中心改革历程回顾 (128)

建设具有自身特色和优势的现代化园林企业

——园林公司创业纪实 (143)

传承求是创新精神 打造优质服务企业

——求是物业公司创业发展之路 (159)

同心协力保服务 改革创新求发展

——同力后勤服务中心改革发展纪实 (173)

在改革创新中蓬勃发展

——技术物资服务中心改革发展综述 (191)

以改革创新精神不断提高教材服务工作水平

——教材服务中心企业化改革探索 (209)

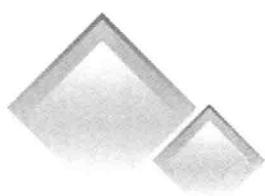
二、高校后勤改革“浙大模式”的理论探寻

论社会化改革中的高校后勤实体	胡征宇	姜群瑛(217)
论高校后勤和高校之间关系调整	徐金强	姜群瑛(222)
从高校后勤社会化到高校后勤现代化	姜群瑛	胡征宇(226)
试论高校后勤服务从福利性到公益性的转变	林旭昌	姜群瑛(230)
论高校后勤保障的基本特征及其功能		姜群瑛(234)
高校后勤服务市场化过程中的问题与对策研究		姜群瑛(239)
试论深化高校后勤社会化改革的必要性		姜群瑛(244)
论高校后勤服务企业的市场竞争力		姜群瑛(249)
高校后勤企业文化建设的思考和探索	魏仲权	高 略(253)
对做好当前学校信访工作的新思考	夏杭珍	姜群瑛(258)
中小企业规范化管理问题思考		刘亚军(261)
企业重组业务的所得税处理		楼茂芬(264)
对高校后勤实体内部分配制度改革的思想		楼茂芬(268)
高校后勤企业成本控制应重视职务消费		楼茂芬(271)
浅谈财务管理模式对浙大饮食持续发展的重要意义	孙谷珍 陈 菁	余 梅(273)
高校后勤商贸服务企业财务管理的实践与探讨		朱翔燕(278)
构建高校后勤现代财务管理体的实践与思考	李意芬 沈 玲	楼茂芬(283)
关于高校后勤构建和谐劳动用工关系的思考		丁燕飞(289)
高校食堂职工队伍建设的若干思考	徐筠儿	竺文蕾(293)
浅谈高校餐饮业用工难问题		黄 颖(298)
劳动力紧缺状态下高校后勤服务企业用工对策研究	徐小华	李昕红(303)
高校后勤组织的劳动用工趋势		朱玥腾(307)
关于企业“结果导向型”员工培养问题研究		王 勃(310)
企业文化在后勤商贸企业发展中的作用和地位研究	王海晓	郑龙海(317)
高校后勤企业信息文化建设刍议	夏杭珍	高 略(322)
基于智慧型校园的校园卡系统平台发展构想	许 萌 孟 鹏	严 欢(325)
信息化建设要求下的高校教材管理	张碧如	张永军(330)
浅谈物业管理企业的信息化建设		李昕红(334)
关于高校危险化学品信息化管理模式的探讨		程宁佳(340)
水电气计量结算管理系统的开发和应用	谭康敏	郑初水(343)
高校食堂伙食原材料物资采购模式的传承和创新		王建涛(347)
高校食堂质量管理路径探讨	郭雪艳	周自明(355)
高校师生参与食堂民主管理的形式与方法	李文敏	夏 升(359)

高校营养配餐的尝试与推广	邵泳梅(364)
浅议高校餐饮实体在对外发展中面临的问题及对策	王建涛(369)
高校餐饮实体对外拓展难点分析	陈励颖(373)
高校商贸服务企业发展的战略性思考与对策	楼雷钧(377)
浅谈高校教育超市样板店建设	王海晓(383)
高校商贸进销分离模式的实践与探讨	黄雪峰(388)
浅析物业企业灾害天气应对措施	朱涤清(393)
关于商场的现代化设计理念的探讨	范文革(397)
浅谈大型商场的消防安全管理策略	范文革(402)
浅析现代企业内部控制环境	周全法(407)
引种驯化在园林树木育种中的应用	张后勇(411)
紫金港校区园林绿化再思考	方国明(415)
高校新校园节约型园林绿化建设初探	周 伟(419)
高校园林企业发展的思考	吴建中(424)
浅谈高校校园绿化管理存在的问题及对策	邓 勇(428)
浅议高校老校区绿化改造	邓 勇(432)
园林工程项目投标技巧与策略	童卓英(437)
从校园文化谈高校植物景观营造	陈炎炎(441)
打造高质量的校园绿化管理	胡 娟(445)
浅谈地被植物在校园景观中的应用及发展前景	章 毅(449)
水生植物的应用研究及前景展望	马叶根 章 毅(453)
竹在风景园林中的应用	马叶根 徐小华(456)
创建科学教育特色品牌幼儿园的实践研究	石 英 邬晓艳(459)
幼儿园青年教师成长的路径设计与操作实施	程 玲 廖晓萍(464)
浅谈集团化背景下的课程园本化管理	何黎明(469)
浅谈幼儿园实施教师流动制的实践研究	张桂兰(473)
浅谈幼儿园绘本阅读教学中“停顿”策略的运用	陈 燕(480)
提升幼儿园新教师专业成长的策略研究	杜才飞(486)
以“书友会”为载体构建家园合作教育模式的实践研究	王 瑾(490)
依托浙大资源创建幼儿园多元文化教育品牌的实践探索	钱光丽(494)
团队研修提升教师绘本教学能力的实践研究	何晓勤(500)
开展“观点传递式”的园本教研之探索	何晓勤(510)
高校教材供应机制改革的若干思考	张永军 余新华(515)
高校教材数字化对教材管理部门的影响及对策	张碧如(519)
加快发展我国高校继续教育的对策思考	吴亚玲(523)
构建高校物资供应服务体系的实践与探索	程宁佳 楼冬量(528)

三、高校后勤改革“浙大模式”的文化探究

全面推进后勤集团服务水平和竞争力的提升	
——在 2001 年度表彰和 2002 年工作会议上的讲话(摘要)	胡征宇(535)
适应新形势 谋求新发展	
——在 2002 年暑期工作会议上的讲话(摘要)	胡征宇(544)
发挥共产党员先进性 助推后勤事业全面发展	
——在保持共产党员先进性教育活动试点工作总结大会上的讲话(摘要) ...	胡征宇(546)
努力打造现代化人文化的新型高校后勤服务体系	
——写在“学子家园”后勤服务节开幕之际(摘要)	胡征宇(554)
全力打造现代化人文化高校后勤服务体系	
——在第二次职工、工会会员代表大会上的工作报告(摘要)	胡征宇(556)
深化高校后勤社会化改革势在必行	
——在第四次高校后勤实体发展论坛上的发言(摘要)	胡征宇(566)
打造专业化人文化品牌化的现代后勤企业集团	
——在党员代表大会上的报告(摘要)	胡征宇(574)
坚持不懈地把后勤改革引向深入	
——在成立 10 周年庆祝会议上的讲话(摘要)	胡征宇(581)
把后勤集团的改革与发展推向一个新的阶段	
——在 2009 年新春招待会上的致辞(摘要)	徐金强(583)
积极稳妥地把后勤集团各项事业推向前进	
——在 2009 年工作会议上的讲话(摘要)	徐金强(585)
加快后勤集团专业化、人文化、品牌化建设步伐	
——在第三次职工、工会会员代表大会上的报告(摘要)	徐金强(590)
努力建设高素质高品质的现代高校后勤服务产业集团	
——在 2010 年工作会议上的讲话(摘要)	徐金强(597)
努力实现经济持续发展 确保二次创业顺利推进	
——在 2011 年工作会议上的讲话(摘要)	徐金强(612)
加快改革发展步伐 提高后勤服务质量	
——在 2012 年工作会议上的讲话(摘要)	徐金强(621)
推进后勤集团各项事业平稳发展	
——在 2012 年度总结表彰会上的讲话(摘要)	徐金强(627)
为推进二次创业和建设一流后勤保障体系而奋斗	
——在第二次党员代表大会上的报告(摘要)	魏仲权(633)
后 记	(641)



一、高校后勤改革“浙大模式”的实践探索

潮平两岸阔 风正一帆悬

——浙江大学后勤集团改革发展的实践探索

一、概况

(一) 学校概况

浙江大学是教育部直属、省部共建的普通高等学校,是首批进入国家“211工程”和“985工程”建设的若干所重点大学之一,现有教职工8241人,全日制在校学生45678人。经过一百多年的建设与发展,学校已发展成为一所基础坚实、实力雄厚,特色鲜明,居于国内一流水平,在国际上有较大影响的研究型、综合型大学。学校设紫金港、玉泉、西溪、华家池、之江等5个校区,占地面积4.50平方公里,分布于杭州市区不同方位。浙江大学在长期的办学过程中,以严谨的求是学风培养了大批优秀人才,以执着的创新精神创造出了丰硕成果,蜚声海内外,曾被英国著名学者李约瑟誉为“东方剑桥”。

(二) 后勤改革概况

浙江大学是我国最早探索高校后勤社会化改革的高等学校,起步于20世纪80年代末期,到1992年就已经基本完成了后勤系统与行政体系的分离,成立了我国高校的第一个后勤服务总公司,同时完成了从行政拨款到服务收费的改革,基本建立起了社会化的后勤服务运行新体系,这项改革比全国其他高校整整提前了七年时间。1999年以后,浙江大学认真贯彻落实全国第一次高校后勤社会化改革会议的精神,按照学校建设一流大学的要求,加快了后勤改革与发展的步伐,成立了浙江大学后勤集团,经过最近十多年的探索与实践,基本实现了从校内服务市场向社会服务市场的跨越,走出了一条以“保障学校、服务社会”为主要特色的,以专业化、现代化、品牌化、人文化为主要特点的改革与发展之路。目前,后勤集团拥有12家专业公司,有员工5800人,2012年总产值近9亿元,成为我国高校后勤系统最具实力和影响力的高校后勤服务集团之一。

在这里,我将把浙大后勤集团这些年来理论思考、改革实践过程中的一些主要做法、成效和经验,以及面向未来的一些思考,与大家一起交流、探讨。

二、浙江大学后勤改革的起源

(一) 改革初期的主要情况及三步走的改革设想

早在1988年,浙江大学就根据综合改革的需要,把后勤社会化改革作为学校全面改革的一个重要组成部分,按照实现社会化的总目标,制定了后勤改革三步走的战略规划:第一步,在行政管理体制下的部分科室中先逐步引进经营服务机制,进而撤并行业相通、相近的行政科室,建立适应于市场经济的具有鲜明行业特点的经营服务实体,即“撤科建中心”,开始按照社会化的机制对后勤组织进行改造,将后勤基层组织由行政组织转变为经济组织,实行后勤服务领域的企业化运行;第二步,利用政策杠杆和行政手段促进各个并列运行的经济实体联合,建立后勤服务总公司或中心联合体,即“撤处建公司”,开始将学校的后勤系统和

学校的行政体系分离,实现后勤管理体制的根本转变,并在内部运行机制方面全面实行企业化改革;第三步,后勤服务总公司或中心联合体按照市场机制运转,在稳定地占领校内市场的基础上,积极地参与社会竞争,不断发展壮大自己的事业,最终通过兼并或联合的形式,把相关院校的后勤系统组织起来,共同建立服务于高校和社会的高校后勤企业集团,即校际联合组建后勤企业集团,开始推行专业化改造,逐步提高后勤集团的综合实力和市场竞争力,实现规模化、行业化、集约化、产业化经营。

(二)改革的具体内容

浙江省是我国市场经济发育比较早的省份,经济组织十分活跃,经济增长速度和发展水平处于全国前列,这为浙江大学的后勤社会化改革创造了良好的社会环境和经济环境。为配合学校综合改革试点,提高学校维修服务水平,1988年6月,浙江大学决定对房产管理处维修科试行企业化管理,实行独立核算、自负盈亏的经营管理体制。根据综合改革的思路,1989年初,学校领导对后勤总务工作进行专门研究,决定推广和深化后勤改革,精简机关工作队伍,提高后勤服务工作质量,实现后勤服务模式由传统服务型向经营服务型转化。1989年3月,学校批准总务处、房产管理处撤销原有的8个行政科级建制,建立了按服务类别进行重新排列组合的“饮食服务”、“接待服务”、“生活服务”、“维修服务”等4个服务中心。建立校内服务中心是学校后勤机构改革的重要措施,也是学校后勤工作向社会化过渡的有力步骤。服务中心作为校内特定环境下以全面提高服务质量为目的的经营服务实体,其建制不与行政建制对应,在校、处行政领导和监督下,按照各自承担和制定的服务目标,自主实施经营服务,实行企业化或半企业化管理。其人员实行逐级聘任制、合同制,经济实体财务独立,专人负责,统一管理,核定指标,合理分成的办法。服务中心所属各部门机构均有相应的经费自主权,财务业务接受上级主管部门的指导、监督。浙江大学推行“撤科建中心”,打破了计划经济条件下的后勤管理体制和运行机制,逐步取消了行政拨款,全面推行服务收费,成为当时“小机关、多实体”高校后勤改革模式的创造者,这在当时国内高校是破天荒的,可以说浙江大学是第一个开始实行后勤服务收费的高校。

1992年11月,浙江大学又成立了修建中心和通信管理服务中心。为深化学校后勤改革,适应市场经济发展形势,1993年2月,校务会议研究决定,撤销总务处行政建制,成立浙江大学后勤服务总公司,将原属总务处的饮食服务中心、接待服务中心、生活服务中心、通信管理服务中心和原属房产处的修建服务中心、水电管理服务中心划归后勤服务总公司管理。后勤服务总公司下辖饮食服务中心、接待服务中心、生活服务中心、通信管理服务中心、修建服务中心、水电管理服务中心、校园管理中心、灵峰山庄(宾馆)等8个经济实体。后勤服务总公司作为融管理、经营、服务为一体的经济实体,在工商部门进行了注册登记,实现了后勤系统和学校行政体系的相对分离,由此,浙江大学的后勤社会化改革进入了一个“小机关、大实体”的时代,同时浙江大学后勤服务总公司开始进军其他高校后勤服务市场和社会市场,一定程度上已经实现了“以外养内”,后勤社会化改革步入了后勤反哺于学校的阶段。

1998年,在党中央和国务院的重视下,同根同源的浙江大学、杭州大学、浙江农业大学和浙江医科大学实现了四校合并,这为浙江大学的后勤社会化改革提供了难得的历史机遇,也为浙江大学的后勤社会化改革翻开了新的一页。1999年1月,浙江大学后勤集团应运而生,从此实现了第三步改革的目标,这也标志着浙江大学的后勤社会化改革进入了“甲乙双方分离、集团化运行”的新阶段。

(三)主要成效

浙江大学在全国高校率先探索后勤社会化改革,并在实践的道路上取得了丰硕的成果。1990年,浙江大学被国家教委评为“高校后勤工作先进单位”。浙江大学后勤服务试行企业化管理和对外经营等改革措施后,经济效益有了较大提高,社会效益也有明显提高,下属中心纷纷推出一些新的服务项目和新的服务内容,为学校的综合改革和教学、科研的发展提供了新的后勤保障服务。

1989年到1998年,后勤集团积极开展有偿服务和经营服务,充分利用社会资源,对校内的通信设施进行改造,采取职工参股集资办法筹建了“食天一隅”(餐厅)和“商贾园”(商店)等经营性服务场所;与玉泉村农民合办畜牧场,以改善师生生活条件;在求是南村建成外事小区和“灵峰山庄”(宾馆);在接待中心客运部内部试行单车服务承包;成立汽修部正式对外经营服务;以投资、联营形式面向社会成立了装潢公司,设立了校外零修服务点,扩大有偿服务业务等以各种形式走向市场;投入40余万元,把接待食堂改为住宿、就餐一体的接待场所(内招),为来校宾客提供生活便利;开设用户电话预约送气、定期修理灶具、修理一条龙服务;开办农副产品基地;与杭州金龙集团联合开办了“浙大金龙联合超市”,与杭州应用工程技术学院联合办食堂。在市场物价上涨的情况下,采取“以外补内”的有力措施平抑食堂菜价,减轻学生负担。

三、后勤改革发展快速期

(一)后勤集团成立后的主要改革思路

作为中国高等教育管理体制改革的试点学校之一,浙江大学始终把后勤社会化改革作为教育体制改革的重要组成部分,并把后勤社会化改革作为整个教育体制改革的基础。特别是四校合并以后,浙江大学更加明确地提出了深化后勤社会化改革的四条基本原则。一是必须有利于配合学校新的管理体制的协调运作,有效地支持学科调整,为教学科研服务,为教职工服务,为学生服务;二是必须有利于发挥后勤系统的综合优势,通过资产重组,建立符合市场经济规律的运行机制,为后勤实体的发展创造良好的基础,把后勤社会化改革推向一个新的阶段;三是必须有利于发挥所有后勤干部职工的积极性,鼓励干部职工大胆改革,大胆创新;四是必须有利于学校有效地规避市场风险,确保国有资产的保值增值。

1998年下半年,浙江大学按照深化后勤改革的基本原则,提出了深化后勤改革的基本思路。这就是:把学校整个后勤系统一分为二,建立甲乙方关系,后勤管理处(学校的行政部门)作为甲方,代表学校行使后勤管理职能,分别在各校区设立后勤管理办公室,实行垂直领导,分块监督管理;后勤集团(学校的直属部门)作为乙方,实行企业化运行,按照行业特点组建行业性公司,行业性公司是后勤集团的经济实体,实行独立核算,自主经营,自负盈亏,自我约束,自我发展,行业性公司可以独立进行工商注册。行业性公司的建立是新型后勤管理体制和运行机制形成、巩固和发展的关键,是深化后勤改革的主要目标,也是形成和发展新的产业和经济增长点的核心和基础。

根据上述基本思路,后勤集团成立后,通过不断的探索、实践和总结,逐步确立了发展目标、发展战略、企业理念、经营方针。

发展目标:根据高校后勤社会化改革的总体目标,按照浙江大学建设具有世界先进水平的一流大学的整体要求,着眼于国家经济结构的战略性调整,主动适应市场经济和高等教育事业的发展,通过行业化改造,不断提高专业化、规模化、集约化、产业化水平,走内涵式的可

持续发展道路,不断优化产业结构,实现产业升级,把后勤集团建设成为浙江大学乃至浙江省高校和其他企事业单位最可信赖、最坚强有力的后勤服务保障力量。

发展战略:以市场为导向,以资产为纽带,以行业公司为主体,在大力推进后勤服务专业化、规模化、集约化、产业化、现代化的同时,积极探索多领域渗透、多产业发展,成为跨地区连锁经营、多行业协调发展的紧密型现代企业集团。采取积极的政策、灵活的机制和稳健的措施,不断优化结构、规范运行、提高效益、扩大市场,增强集团综合实力和市场竞争力,达到切实壮大后勤集团的战略目标。

企业理念:以服务求生存,以管理求效益,以品牌求发展。即倡导“服务是生存之本,管理是效益之基,品牌是发展之源”的理念。

经营方针:“一个中心,四个基本点。”即一切工作以效益为中心,坚持为高等教育和经济建设服务的宗旨,坚持通过高校后勤社会化改革全面促进后勤集团各项事业的发展,坚持校内和校外两个市场共同发展,坚持有所为有所不为。

(二)改革的具体内容

在后勤集团成立初期,为了保证四校合并初期后勤工作的稳定,后勤集团提出了以“行业公司为主、校区公司为辅”的内部管理体制改革方案。根据这一方案,后勤集团按照行业归口管理的总体原则,结合多校区的特点,组建了饮食服务公司、商贸服务公司、建筑安装公司、秋涛路新型装饰材料市场、通信管理服务中心等五个行业性公司,组建了西溪后勤服务公司、华家池后勤服务公司、湖滨后勤服务公司、之江后勤服务公司等四个校区公司。行业公司的人事、财务、采购、对外经营实行垂直管理,日常运行由按校区设立的分公司负责,充分体现了规模化、集约化、专业化经营特点。校区公司也按行业特点组建了若干中心,主要是为校区日常后勤服务工作提供保障。

2002年,后勤集团的主要任务已经实现了从平稳过渡和量的扩张到规范运行和质的提高的重大转移。为了进一步加大行业化改造力度,加快现代企业制度建设步伐,加速市场化产业化发展,后勤集团用后勤的历年积累将核心公司浙江大学后勤服务总公司扩资到2000万,同时,对集团下属的十多家法人实体进行了整顿和改革,并组建了部分有较强市场竞争力的注册公司。经过充分的市场调研和可行性论证,后勤集团组建了浙江大学同力水电安装建设有限公司、杭州同力企业管理咨询有限公司、浙江大学商贸服务总公司、浙江大学园林绿化工程公司、浙江大学求是物业管理有限公司等注册公司,这些注册公司的组建标志着后勤集团基本成为一个以资产为纽带、由法人实体和其他经济实体组成的联合体。在整顿和组建法人实体的过程中,后勤集团完全按照《公司法》和现代企业制度的要求,建立了法人治理结构,有力地促进了后勤集团从行政组织到经济组织的根本转变。

2003年,浙江大学紫金港校区建成并启用,整个浙江大学的办学布局发生了重大变化,特别是之江校区、西溪校区、华家池校区的学生大量迁往紫金港校区,不仅对校区公司的经营状况产生了巨大冲击,也对行业公司的内部布局产生了重大影响。为此,后勤集团主动适应学校办学布局的变化,从整个集团发展的战略高度出发,提出了“继续壮大行业性公司,积极发展综合性公司”的决策,及时调整行业公司内部的组织机构,完善了行业公司内部管理体制,撤销了所有校区公司建制,通过优化资源配置和调整内部产业结构,在强化行业公司的基础上,新组建了一个有市场有规模有实力的综合性公司(同力后勤服务公司),确保了校区公司向综合性公司的过渡。

2004年,浙江大学后勤服务总公司更名为浙江大学后勤投资控股总公司并继续用自有

资金将公司扩资到 2800 万元。浙江大学后勤投资控股总公司作为后勤集团的核心公司,对后勤集团所属各注册公司(法人实体)实行投资控股或参股。同时,通过核心公司注资以及自然人投资等形式,对部分具有较强市场竞争力和良好发展前景的注册公司进行了扩资和股份制改造。扩资后的注册公司依旧由浙江大学后勤投资控股总公司或其下属子公司实行控股,而多种投资主体的加入不仅拓宽了这些注册公司的融资渠道,同时也进一步为企业发展注入了活力。

(三)主要成效

1. 建立了符合学校实际的内部管理体制和符合市场经济规律的运行机制,保证了学校快速发展对后勤服务提出的新要求

后勤社会化改革以来,为应对学校办学格局和空间布局的变化,后勤集团对管理体制和运行机制多次作出调整,基本确立了符合学校实际和市场经济要求的新型后勤服务保障体系。

成立初期,后勤集团就把推行行业化管理和专业化服务作为建设新型高校后勤服务体系的核心来抓。经过近几年坚持不懈的努力,后勤集团基本完成了内部管理体制改革,建立了以条为主、条块结合的管理体系。二级公司全部实行行业归口、行业管理,三级公司实行以行业归口管理为主,以校区管理为辅。同时,后勤集团所有行业性公司基本完成了行业化改造初级阶段的任务,涌现出了一批在全国高校具有一定影响、在社会上具有一定竞争力的行业性公司。如求是物业管理有限公司已经获得国家一级资质,园林建设有限公司已经获得国家二级资质,三新建筑安装公司和同力水电建设安装有限公司获得三级资质,幼教服务中心的三个幼儿园都成为杭州市甲级幼儿园,有两家幼儿园成为省级示范幼儿园,一家幼儿园成为国家级绿色幼儿园。通过行业化改造,提升了行业公司的资质,提高了管理水平和服务水平,也提高了综合保障能力和市场竞争力,为建设一流的高校后勤服务体系探索出了一条新的道路。

在运行机制改革和机制创新方面,后勤集团按照“搞活三级、发展二级、壮大集团”的原则,逐步建立了既符合市场经济规律、又符合高等教育规律的内部运行机制,并制定了一系列积极的政策,采取了一系列务实的措施,不断推进现代企业制度建设,不断提高经济运行质量,实现了综合实力的大幅提升。到目前为止,后勤集团基本上建立和健全了人力资源管理、财务投资管理、质量监督管理、市场开发管理等方面的宏观管理机制和微观运行机制。

2. 积极推进人事制度改革和分配制度改革,减轻了学校经济压力

后勤社会化改革以来,浙江大学后勤实体人事制度改革稳步推进。早在 1992 年,后勤服务总公司就实行了自主进入,建立了学校的企业编制。后勤集团成立后,按照“老人老办法,新人新办法”的原则,对原来属于学校正式编制的干部职工实行企业化管理,保持了原有干部职工队伍的稳定;对自行引进的大中专毕业生和管理骨干、技术骨干全部实行了新的用工办法,在杭州市人才交流中心建立了人事代理关系,既减轻了学校的负担,又满足了集团的用人需求,适应了集团发展的需要;逐步规范了临时合同工的管理,使临时工的使用、管理纳入了法制化轨道。实行了干部聘任制、管理目标责任制、全员劳动合同制、岗位竞争上岗制、岗位责任制等,不断优化干部队伍和职工队伍结构,不断改善干部队伍和员工队伍的整体素质。推进分配制度改革,打破了事业单位工资制,建立了企业工资制,并实现了劳动工资的自我管理和独立发放。推进后勤服务收费改革,取消了后勤服务费行政拨款制,建立了