

现代大学后勤管理 理论与实践

黎玖高/主编



经济科学出版社
Economic Science Press

现代大学后勤管理 理论与实践

黎玖高 主 编
皮光纯 王志丹 副主编

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代大学后勤管理理论与实践/黎玖高主编. —北京:
经济科学出版社, 2010. 7

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9639 - 0

I. ①现… II. ①黎… III. ①高等学校 - 后勤建设 -
中国 - 文集 IV. ①G647. 4 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 128760 号

责任编辑: 王长廷 刘 莎

责任校对: 王肖楠

版式设计: 代小卫

技术编辑: 邱 天

现代大学后勤管理理论与实践

黎玖高 主 编

皮光纯 王志丹 副主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天宇星印刷厂印刷

季峰装订厂装订

787 × 1092 16 开 14 印张 150000 字

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9639 - 0 定价: 38.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

1999年11月，国务院办公厅召开了第一次全国高校后勤社会化改革工作会议，标志着我国高校后勤社会化改革进入了一个大力推进的阶段。到2010年6月，全国高校后勤社会化改革经过了十年的探索与实践，取得了阶段性成就，为我国高等教育事业实现跨越式发展做出了重要贡献。值此高校后勤社会化改革十周年之际，回顾改革的实践与历程，总结改革的经验与做法，凝练改革的理论与思路，对于深化和推进高校后勤社会化改革、建立和完善现代大学后勤管理体系具有十分重要的意义。

中国人民大学后勤社会化改革启动于1999年，从2000年开始全面推进。2000年，中国人民大学现任校长纪宝成、党委书记程天权和常务副书记牛维麟相继调到我校工作。当时，人大新一届领导班子肩负党和人民的重托，满怀对党的教育事业的忠诚和对人民大学的热爱，提出了“把人民大学创建成为以人文社会科学为主的世界一流大学”的奋斗目标和“1231^①”的发展思路，得到了全校师生的高度认同，一股改革、建设、发展的巨大力量迅速凝聚起

① 高举“发展是硬道理”的旗帜；搞好学科规划与建设、校园规划与建设；抓实改革、抓实调整、抓实管理，在改革中发展，在调整中前进，在管理中提高；千方百计筹集办学经费，空前规模地加大投入。

来，为后勤改革奠定了良好基础。2000年12月12日，学校通过了《中国人民大学后勤社会化改革方案（试行）》；2001年3月，学校组建后勤集团，与行政系统规范分离，模拟企业化运作，正式拉开了人民大学后勤社会化改革的大幕。

进入新世纪以后，学校围绕建设“人民满意、世界一流”大学的奋斗目标，大力弘扬“立学为民、治学报国”的人大精神，总结出“人民、人本、人文，大师、大楼、大气，真情、真想、真干”的十八字发展真经，走出了一条“内涵提高，特色强校，质量第一”的科学发展道路。人大后勤改革始终坚持高校后勤的教育属性，围绕学校的奋斗目标和工作思路，按照“有所为、有所不为”的指导方针稳步推进。经过十年的探索和实践，我们逐渐摸索出一条符合人民大学办学要求、具有人民大学特色的后勤改革发展之路，打造了一个精干高效的后勤实体，形成了高校后勤改革与发展的人大模式，建成了“以后勤集团为主导，牢牢把握后勤核心领域和关键环节，开放市场、引入竞争、紧密依靠社会力量，多元共存、有序竞争、稳定和谐的新型后勤服务保障体系”。这个体系可以形象地概括为“当好管家，用好保姆”，即后勤集团代表学校履行大学后勤管理和 service 职能，一方面牢牢把握住后勤保障的核心领域和关键环节；另一方面在非核心领域和非关键环节主动开放市场，有选择地引进社会力量参与后勤服务，同时加强对引进社会力量的监管和引导。经过十年的努力和奋斗，中国人民大学的后勤管理体制和运行机制发生了根本性的变化，后勤工作的管理水平和 service 质量有了大幅度的提升，后勤保障能力整体增强，师生满意度明显提高，后勤职工的精神面貌发生了巨大变化，为学校近几年的快速发展提供了有力保障。

2010年4月10日，中国高教学会后勤管理分会第十次会员代表大会在中国人民大学召开，我校纪宝成校长和教育部发展规划司韩进司长都对深化高校后勤改革、实现科学发展发表了重要讲话，大会选举产生了中国高教学会后勤管理分会第十届理事会，并将第十届理事会秘书处设在中国人民大学。会后，后勤管理分会开始着手研究制定《高校后勤中长期改革发展规划纲要》，中国教育后勤协会正在积极筹备成立，教育部发展规划司“新型高校后勤保障体系规划建设研究”总课题已确定并开始进入分课题征集、立项阶段，“节能攻坚 高校行动”启动仪式暨全国高校节能联盟成立大会也顺利召开，“中国高校后勤社会化改革十年成果展”即将举行，等等。中国人民大学作为后勤管理分会第十届理事会秘书处所在单位，已经并将继续为深化高校后勤改革贡献自己的力量。

值此高校后勤社会化改革十周年之际，我们从近些年反映中国人民大学后勤社会化改革与发展的理论文章与实践总结中选取了部分文章汇编成书。全书分为四篇，即战略篇、理论篇、实践篇和附录，共22篇文章。其中，附录之前的文章都来自于中国人民大学后勤系统，文章的作者包括学校主要领导、后勤管理部门负责人以及后勤集团的业务骨干，这些文章既有从战略高度对深化高校后勤改革进行论述的，也有从理论层面对改革与发展进行思考与研究的，还有针对高校后勤某一领域或某一具体问题提出措施和对策的，不仅比较全面地反映了中国人民大学后勤改革的理论和实践、经验和成果，也将对深化全国高校后勤社会化改革提供一些参考和借鉴。另外，本书还专门在附录中收录了1986年《国家教委高校行政考察团赴美考察报告》，这个代表团是新中国成立以来第一个出国考察高校后勤工作的代表团，其考察结果对十年前开启全国高

校后勤社会化改革产生了重要影响。此次考察虽然距今已过去了25年，但这份考察报告所记载的内容及考察者的切身体会，将有助于国内高校后勤同行了解美国大学后勤运行、管理、服务及队伍的基本情况，了解全国高校后勤社会化改革的有关背景，对深化高校后勤社会化改革仍然具有十分重要的参考价值。

随着高校后勤社会化改革的不断深入，高校后勤领域需要研究的问题越来越多，改革的一些关键问题和理论依据还存在分歧和争议，高校后勤管理的理论性思考和总结日显重要，现代大学后勤管理也日益成为一门“学科”，需要广大高校后勤同行、大学管理部门及专家学者深入研究、共同探讨。本书谨以中国人民大学后勤管理的有关理论和实践为例，希望能起到“抛砖引玉”的效果，吸引更多的同志投身到现代大学后勤管理的理论研究和经验总结中，为深化高校后勤改革贡献自己的力量。

黎玖高

2010年6月16日

目

录

战略篇

纪宝成	推进高校后勤改革 实现后勤科学发展	3
程天权	积极开展节能攻坚行动 努力建设节约型大学	9
陈一兵	打造新品牌 树立新形象 开创新局面	12
黎玖高	高校后勤中长期改革发展规划思路	16

理论篇

黎玖高	关于高校后勤科学发展的理论思考	29
皮光纯	高校后勤社会化改革的哲学分析	42
黎玖高	社会化条件下高校后勤行业的队伍建设	50
马秀芹	坚持科学发展观 稳步推进高校后勤 社会化改革	73
王志丹	树立先进理念是铸造一流后勤的先决条件 ——学习纪宝成校长为后勤集团揭牌五 周年题词有感	82

实践篇

林建荣	拓展办学空间的实践与思考 ——中国人民大学校园置换分析	91
黎玖高	有所为有所不为 ——中国人民大学后勤社会化改革的 回顾与思考	106
王志丹	构建全方位宣传沟通体系 树立后勤良好 公共形象	124
裴 晟	后勤管理服务参与大学生思想政治教育 的实践	132

王志丹	如何与学生进行有效沟通	137
杨业芳	《劳动合同法》对高校后勤用工管理的 影响与对策	142
张学平	创新高校后勤财务管理研究	148
杨业芳	加强外来务工人员培训 建立和谐劳动关系	157
黎玖高	关于高校学生食堂工作的几点思考	161
皮光纯	高校学生食堂“公益性”与“市场化” 的博弈	173
王志丹	高校餐饮员工培训的探索与实践	180
林建荣等	优化教学科研行政用房配置 推进高等学校 事业全面发展	186

附 录

国家教委 高校行政 考察团	高校行政考察团赴美考察报告	195
	后记	214

战 略 篇

推进高校后勤改革 实现后勤科学发展^{*}

纪宝成^{**}

一、人民大学后勤社会化改革发展的历程与现状

（一）人民大学改革发展的总体情况

进入新世纪以来，人民大学提出了建设“人民满意、世界一流”大学的奋斗目标，大力弘扬“立学为民、治学报国”的人民大学精神，总结出“人民、人本、人文，大师、大楼、大气，真情、真想、真干”的十八字发展真经，走出了一条“内涵提高，特色强校，质量第一”的科学发展道路。

学校要建设世界一流大学的目标不是凭空提出来的，人民大学有雄厚的学科实力，主要集中在人文社会科学领域。人民大学现在有8个国家一级重点学科，8个国家二级重点学科，这在全国人文社会科学领域当中都排名第一位；排名第一位的一级学科共有7个，排名第二的有2个，排名第三、第四、第五的各有1个；现有的

^{*} 2010年4月10日在中国高教学会后勤管理分会第十次会员代表大会上的讲话（摘要）。

^{**} 纪宝成：中国人民大学校长，中国高等教育学会副会长兼后勤管理分会第十届理事会名誉理事长。

14 个一级学科中，有 12 个已经进入了全国排名的前五位，应该说人文社会科学的实力还是非常强大的。

在教育部、北京市的正确领导之下，人民大学进入新世纪以后有了巨大的发展，人民大学的后勤改革也在学校这样的发展进程中做出了自己的历史性贡献。

（二）人大后勤社会化改革发展的情况

人大后勤改革始终坚持高校后勤的教育属性，围绕学校的奋斗目标和工作思路，按照“有所为、有所不为”的指导方针稳步推进。2001 年学校组建了后勤集团，与行政系统规范分离，模拟企业化运作，走内涵发展道路。通过不懈的努力（有很多很多的努力，确实非常艰苦），我们从主体上实现了教职工住房社会化，并将相关的服务外化、由社会承担，实现了当年李岚清副总理提出的“要把高校后勤的一部分剥离出去”的目标。现在，人民大学教职工的住房问题已基本解决，住在校内的教职工已经很少了。用社会化方式解决教职工住房，是人民大学后勤剥离的最主要成绩。

通过努力，我们基本打造了一个精干高效的后勤实体。学校一方面牢牢把握住后勤保障的核心领域和关键环节；另一方面在非核心领域和非关键环节主动开放市场，有选择地引进社会力量参与后勤服务，同时加强对引进社会力量的监管和引导。我当年在教育部工作时就提过“外化”和“内化”：一方面要“外化”，譬如把教师住房“外化”到社会上去；另一方面是把社会上的资源“内化”到学校里，让社会企业参与进来，特别是餐饮，要把社会上的企业“内化”到学校内部来。这样就逐步形成了多主体共存、有序竞争、稳定和谐的后勤服务保障体系，摸索出了一条适合人大办学要求、具有人大特色的后勤发展之路，为人民大学“十年基础、十年腾飞”战略的实施提供了有力的支撑。

在改革过程中，学校高度重视后勤干部配备和队伍建设，提出

“后勤队伍和教师队伍、行政管理队伍同等重要，是学校建设发展的三支重要力量”。学校选派得力干部，充实后勤集团领导班子，对他们充分信任、放手使用，保持长期稳定、不折腾，让他们有职有权、安心工作、站稳脚跟。同时结合实际需要，调整后勤组织结构，调整用工策略，开展全员竞聘，精减人员，规范用工管理，早做决断，及时解决历史遗留的“临时工”问题，最大限度地避免了劳动合同法出台后的用工风险。

二、深化高校后勤改革，实现科学发展

国家即将颁布《国家中长期教育改革和发展规划纲要》，提出要从人力资源大国向人力资源强国迈进，提出“教育现代化”，对我国教育改革与发展提出了更多、更新的要求。对高校后勤工作来说，这既是机遇，也是挑战。

（一）高校后勤改革必须强调学校对后勤领域的主导权和可控性

大学要实现其教学科研、人才培养、社会服务、对外交流等目标，离不开强有力的后勤保障与支撑。高校后勤肩负“服务育人、管理育人、环境育人”的特殊使命，承担一定的维护校园稳定的政治责任，因此既要积极应对市场变化，又要充分体现公益性，维护学生的权益。

在建设中国特色社会主义市场经济的大背景下，高校后勤还应当体现中国特色。不管是引进社会企业参与校园后勤服务，还是高校自办后勤，后勤改革都必须保证要体现其公益性，都应当把社会效益放在首位，都要强调高校对后勤领域的主导权。这个主导权不是不走社会化道路，不是不要市场机制，而恰恰是在社会化过程中更要充分发挥自办后勤在维护校园稳定中的主导能力和基础地位，

保证高校对后勤领域具有可控性。

《国家中长期教育改革和发展规划纲要》要求，“到2020年，建成一批国际知名、有特色、高水平的高等学校，若干所大学达到或接近世界一流大学水平”。“教育现代化”要求一流大学必须要有与之相适应的一流后勤，而要打造“一流后勤”，首先要有一流的队伍，还要有先进的理念和先进的机制。能为学校提供一流的服务，后勤员工也就有了一流的事业。

（二）高校后勤改革必须重视后勤实体建设，培育合格的准市场主体

后勤社会化改革虽然历经数年，但合格的市场主体仍然比较缺乏。校园市场与社会市场有所不同，虽然也必须遵循市场经济规律，但也必须遵循高等教育规律，体现公益性，并要在维护学校安全稳定方面承担一定的责任。在大学层面，培育和塑造自办的、合格的准市场主体的途径之一，就是要重视后勤实体的建设与发展，通过转型、创新，把学校的后勤实体培育成合格的准市场主体。改革、创新、转型的重点、亮点、难点，都在这个“准”字上；“准”字怎么把握，需要有比较高的理论认识水平和比较高的领导艺术水平。

目前，各方面对高校后勤社会化改革还存在着一些误解，有的片面强调“公益性”，否定市场规律的效率和作用；有的过分强调“社会化”，否定自办后勤在高校中的应有地位，存在着高校后勤实体日渐远离学校行政教学中心、作为高校有机组成部分的地位不断下降的现象，出现了某种边缘化趋势，挫伤了员工的积极性。我以为，这一现象值得重视，应当得到某种矫正。

（三）高校后勤改革必须重视后勤队伍建设，保障后勤干部员工的位置和价值

高校后勤社会化改革，缓解了供需矛盾，后勤不再成为高校和政府关注的焦点，但是也由此造成了个别学校轻视后勤、低估后勤

的不良倾向。在这样的高校，后勤地位有所下降，队伍不够稳定，留不住业务骨干和管理骨干，这不利于高校后勤事业的发展，也不符合学校发展的长远利益。高校后勤要有长远发展，就要对后勤实体进行正确定位，要制定事业发展规划，要有队伍建设和经费投入计划。而提高后勤管理水平，培养优秀的管理干部队伍，是高校后勤发展的关键因素。高校后勤干部队伍应当逐步专业化。要打造一支由专业人员组成的后勤队伍，重点造就一批精干的业务骨干和领导骨干，他们既要有开阔的视野、厚实的理论功底，也要有丰富的实践经验和很强的业务能力，这是高校后勤改革发展与时俱进的基本体现，也是教育现代化的一个要求。

（四）高校后勤改革必须坚持“以学生为本”的工作理念

高校后勤改革必须坚持“以学生为本”的工作理念，坚持“服务育人”的宗旨，既服务，又育人，一切为了学生。改革的目的是要提高后勤服务保障能力，为学校教学科研、人才培养和社会活动等提供优质服务。因此，改革过程中要加强自主创新和技术革新，尽可能提高工作效率，节约挖潜、降低能耗、降低成本，打造节能型校园，坚持“一颗红心”，实现绿色服务，让改革成果惠及每一个学生。所谓“一颗红心”，就是指“以学生为本”。

（五）高校后勤改革必须遵循渐进性原则，把握好改革目标、路径和节奏的关系

后勤社会化大方向已经确定，新型保障体系正在形成，但改革过程是渐进的，是有节奏性的，必须要精心选择路径，既要积极推进改革进程，又要把握好改革的节奏。要根据不同区域、不同性质高校的特点提出分类指导意见，尽可能地提高改革的可操作性和可执行性。但渐进并不是拖拉，不能用渐进掩盖落后，要用奋发有为、时不我待的精神状态去精心谋划，注重行动，注重效益。

（六）高校后勤改革必须建立既适应市场机制、又体现教育公益性的后勤服务价格形成机制，创新后勤投入机制

高校后勤的公益性根植于教育的公益性，来源于国家政策优惠，但由于管理水平、运行成本的差异，服务价格、公益性水平实际上并不相同。后勤应当引入竞争机制，尽可能提高效率、降低成本，把国家政策优惠最大限度地转化为服务价格优惠，充分体现高校后勤的公益性。然而，高校后勤又面临着变化多端的外部经济环境，社会物价因素和劳动力成本因素对后勤运行的影响很大，后勤服务公益性功能的实现需要有合理的成本补偿机制。因此，政府要制定并完善有利于高校后勤发展的财政、税收优惠政策，并协调有关部门履职监管；高校要从政策配套、资金支持、队伍建设等各个方面加大对后勤的投入，支持后勤深化改革和科学发展。