

GAO XIAO HOU QIN QI YE HUA GUAN LI
JI ZI ZU ZHI JI ZHI YAN JIU

高校后勤企业化管理 及自组织机制研究

毕连福 潘 平 ◎ 主编



辽宁大学出版社

高校后勤企业化管理及自组织机制研究

主 编 毕连福 潘 平

副主编 董如合 赵利波 王文东

孙先义 王文东 王海洲

刘志东

辽宁大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高校后勤企业化管理及自组织机制研究/毕连福, 潘
平主编. —沈阳: 辽宁大学出版社, 2009. 7

ISBN 978-7-5610-5772-8

I. 高… II. ①毕…②潘… III. 高等学校—总务工作—
学校管理—研究—中国 IV. G647.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 108026 号

出 版 者: 辽宁大学出版社

(地址: 沈阳市皇姑区崇山中路 66 号 邮政编码: 110036)

印 刷 者: 抚顺光辉彩色广告印刷有限公司

发 行 者: 辽宁大学出版社

幅面尺寸: 180mm×240mm

印 张: 14.5

字 数: 230 千字

出版时间: 2009 年 7 月第 1 版

印刷时间: 2009 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 董晋骞

封面设计: 王奕文

责任校对: 合 力

书 号: ISBN 978-7-5610-5772-8

定 价: 30.00 元

联系电话: 024-86864613

邮购热线: 024-86830665

网 址: <http://press.lnu.edu.cn>

电子邮件: lnupress@vip.163.com

编 委 会

编委会成员 (按姓氏笔画排序):

于 浩	尹 鹏	王文东	王文东
王亚军	王明玲	王海洲	王雪玉
田亚君	刘庆善	刘红艳	刘志东
刘洪添	刘革非	孙先义	曲伟东
毕连福	张文敏	张宇伦	张志国
李永刚	李永胜	李在时	李凌汉
单成斌	赵利波	赵 峰	高 荣
董如合	潘 平		

前 言

国务院办公厅 2000 年一号文件转发的教育部等部门关于进一步加快高等学校后勤社会化改革的意见中指出：高校后勤社会化改革的主要目的，是要实现高等学校后勤管理模式与运行机制的根本转变。高校后勤的社会化改革，就是在管理模式与运行机制上开始了改革的步伐。时至今日，高校后勤的管理模式和运行机制已发生了深刻的变化，从管理理念上、管理手段上、管理效果上有较为系统的体现，高校后勤发展的主要方向仍然紧紧围绕着后勤社会化改革的初衷，向现代企业化管理迈进，采用科学、高效、灵活而且生命力旺盛的现代企业运行机制开展高校后勤服务保障体系工作。取得这样的成就，是高校后勤人的欣慰。

30 年来我国企业改革的历程仍然不能说企业改革已经完成，也许还有相当长的一段路要走。我国经济体制改革的深化以及当前席卷全球的经济危机背景带来了从更宽的视野审视企业改革的重要时间段。因为企业改革过程是制度演变的过程，受经济内在自然逻辑的支配，任何超越这个逻辑的做法都不能取代这个演变过程。历史的因素、现实的机遇、创新者的努力，都会影响这条制度变迁轨迹的形状。企业改革即新的游戏规则框架的制定以及在这个新框架下形成与之相应的组织、制度和技术，当然需要花费不可缩减的时间；同时，空间范围也是一个不可或缺的过程，比如企业产权结构的变革需要相应的政治制度和法律制度的支持，甚至还需要不可缺少的文化伦理的基础等等。企业改革依赖更广泛的制度创新，企业改革除了其本身的自然发展过程外，还是一个其他各种制度变迁的函数。

近些年高速发展的中国经济给我国的企业改革带来更广泛的机遇，也为高校后勤创造了更有利于管理模式和运行机制改革目标实现的条件。如果运用现代企业管理技术，随着时间的推移能够推动高校后勤改革向前发生变化，其他相关的改革不断有新的进展，高校后勤运用现代企业制度全

面实行企业化管理的局面就会很快形成,高校后勤改革也就能够实现从计划经济向市场经济的重大转变,从而对我国高等教育的全局产生积极的影响。国家法制化、现代化建设的向前推进,为高校后勤企业化进程营造了良好的社会环境。

国内一些高校后勤实体按照精干、高效和专业化、集约化、规模化经营的发展思路,树立为教学、科研、师生员工服务的宗旨,为了尽快建立现代化企业管理制度,实现管理体制和运行机制的转变,大力加强制度建设,不断规范管理,推进人事、财务等各项制度的改革,逐步形成了较为完善的后勤实体的制度体系,是我们学习和借鉴的重点。

辽宁大学后勤发展集团作为身在改革中的后勤实体,与全国高校的后勤机构一样经历了高校后勤的历史过程,在各项改革的大背景下探索与实践,寻找一条切合学校实际、不断增强后勤实体自身活力并且可持续发展的道路,这其中几位从事高校后勤管理实践工作,学习过企业管理相关理论知识的后勤人用近一年的时间编写成此书。此书大量地借鉴管理学专家学者及高校后勤同仁的著述和论文,通过分析、比较、总结、归纳,加之一些个性化的思考,形成了一些通识观点,有的个性化观点还显得缺乏逻辑性,时间上也由于事务性工作的强度较大受到影响,很是紧迫。

在成书过程中得到有关领导、有关部门及有关方面人士的大力支持和帮助,在这里一并表示感谢。

本书在编写与编辑的过程中,由于水平有限和时间仓促,难免存在疏漏之处,敬请各位领导、专家和同行批评指正,并表示感谢。

编 者

2009年4月28日

目 录

第一章 高校后勤企业化管理遵循的原则方法与现状分析	1
1.1 高校后勤企业的定义	1
1.2 高校后勤企业化管理概述	4
1.3 高校后勤企业化管理的基本理论	8
1.4 高校后勤企业化管理的历史沿革	11
1.5 高校后勤企业化管理模式比较	15
1.6 高校后勤企业化管理的现状分析及发展趋势	17
第二章 高校后勤企业化管理的“企业文化”培养	21
2.1 高校后勤企业的特征	22
2.2 高校后勤企业的发展方向、目标	23
2.3 高校后勤企业化管理的“企业文化”的含义、内容和特征	24
2.4 高校后勤企业化管理中“企业文化”的培养	26
第三章 高校后勤企业化管理的人力资源管理	33
3.1 人力资源管理概述	33
3.2 高校后勤人力资源管理计划的分析与制定	35
3.3 高校后勤员工绩效考评管理	41
3.4 高校后勤企业薪酬管理	48
3.5 高校后勤员工职业生涯管理与培训	54
3.6 《劳动合同法》对高校后勤企业人力资源管理的影响	59
第四章 高校后勤企业财务管理	67
4.1 高校后勤企业财务管理体系设计	67
4.2 高校后勤企业成本核算体系	73
4.3 高校后勤企业内部控制制度设计	77
4.4 高校后勤企业税收筹划	81

第五章 高校后勤企业化管理制度体系	86
5.1 高校后勤企业化管理制度综述	86
5.2 高校后勤企业主要管理制度及规范程序	89
第六章 高校后勤企业化管理评估体系	144
6.1 高校后勤企业化管理评估体系建立的必要性和可行性	144
6.2 高校后勤企业化管理评估方法和设计原则	148
6.3 高校后勤企业化管理体系的建立	153
第七章 高校后勤企业化管理与自组织机制	164
7.1 高校后勤的企业化管理实践	164
7.2 自组织机制在高校后勤企业化管理当中的思考	168
附录一	178
附录二	183
附录三	185
附录四	201
参考文献	222

第一章 高校后勤企业化管理遵循的原则方法与现状分析

高校后勤实行企业化管理,是后勤在社会化改革中把原后勤服务部门规范地从学校管理体系中剥离出来,成立后勤经济实体,实现管理体制和运行机制转变的重要模式,也是高校后勤社会化改革的重要阶段。高校后勤实行企业化管理及企业化运营,就必须按现代企业管理的模式来规范后勤经济实体的管理,遵循现代企业管理的原则和手段,科学有效地控制运营成本,准确合理的自我定位并积极有效地开拓校外市场,在管理与运营中,后勤经济实体将得到不断地成熟与发展。后勤实行企业化管理的经济实体还必须遵循高校后勤为教学、科研和师生员工生活服务的宗旨,深刻理解高校后勤的教育属性,依据经济规律和教育规律,运用新机制、新模式,持续不断地提高后勤服务的质量和管理水平,使之发展成为一种新型的高校后勤服务保障体系。

1.1 高校后勤企业的定义

1.1.1 我国经济体制改革的背景和微观企业改革历程

1984年10月,党的十二届三中全会通过了《中共中央关于经济体制改革的决定》,明确当时的中国经济是公有制基础上的有计划的商品经济,《决定》中概括此前的社会主义经济:“全民所有制的各种企业都由国家机构直接经营和管理”,这些“企业”自然也就不是真正意义上的企业。当时的中国所定义的“企业”对国家的关系表现得很特殊:一方面,行政主管机关是一个严厉的家长,以指令方式规定企业的产品品种、产量以及供销渠道,确定企业的职工数量、干部级别及具体人选,还通过财政、银行渠道控制企业的资金规模及其使用方向,“打酱油的钱不能买醋”,把企业捆得

死死的；另一方面，行政主管机关又表现出慈父般的性格，企业职工的吃喝拉撒都由政府兜着，即使效率低下、经营亏损，企业经理和职工也不必承担任何风险，尽可以躺在国家身上吃“大锅饭”。

我国所有制结构的改革始于农村，在党的十一届三中全会之后，农业集体经济挣脱了变相的国家所有制的外壳，促进了新体制下的集体经济和个体经济的发展，特别是集体企业、民营企业、私营企业的快速发展，标志着我国农村所有制多元化已经开始向微观结构的纵深层次发展。

在现代资本主义国家，城市基础设施部门存在大量的国有企业或国营企业。许多基础设施部门具有投资资金量巨大、回收期长、利润低，甚至具有非赢利性的特点，这使得基础设施部门企业的个别成本—收益与社会成本—收益不一致，即企业成本大于社会成本而企业收益小于社会收益。在这样的情况下，为支持直接生产部门和整个国民经济的发展，政府就要在投资资金一般不愿涉足的基础设施部门进行投资或经营，也可以采取减免税收、贴息等优惠政策鼓励其他类型的投资和经营。基础设施部门的这种机制与其说与市场机制相矛盾，不如说弥补了市场的缺陷。

我国的企业改革走的是一条风险较小、兼容性很大的渐进式发展道路，具有中国特色的微观改革道路可以分为四个阶段：

第一阶段：1978年底到1980年底，扩大企业自主权，实行利润留成制度；

第二阶段：1981年初到1982年底，实行盈亏包干责任制；

第三阶段：1982年中期到1984年5月，实行利改税，目的是用直接向国家财政纳税的办法代替过去按企业隶属关系上缴利润的体制；

第四阶段：1984年5月以后，实行企业扩权十条、横向联合和鼓励企业集团、包括租赁和股份制在内的多种企业改革。

吴敬琏、周小川为首的课题组于1988年5月提交给国家体改委的研究报告《经济体制中期（1988—1995年）改革规划纲要》关于企业制度改革的论述概要如下文：企业制度改革的目标，是使原有的国有大中型企业都成为自主经营、自负盈亏的法人组织。这里所说的经营自主权包括：（1）定价和决定销售的权利；（2）购买投入物的权利；（3）决定进入任何市场的权利；（4）决定从事进出口或委托进出口的权利；（5）决定雇用的权利；（6）决定增资、合并、增设分支机构的权利；（7）确定在银行开户和融资的权利；（8）决定内部组织结构和管理方式的权利；（9）选择注册及缴纳

中央税收地点的权利；等等。任何单项改革，包括单项的所有制改革，都不可能使企业真正拥有这些权利。

1.1.2 我国高校后勤机构及高校后勤企业的定义

我国高校的后勤机构以前一般称作总务处，是行政和实体一体化的事业部门；20世纪90年代初期，又因为高校基础设施建设的繁荣派生出基建部门；近10年来高校后勤机构发展较快，对应行政的管理部门一般称作后勤处或后勤管理处、后勤工作处等，对应运行任务的实体部门有的称作后勤集团公司、有的称作后勤集团、有的称作后勤服务总公司等等。但各种称谓都体现出后勤机构管理和运行的规范化、专业化、标准化取向，在实体机构模式上体现出的是现代法人治理结构的公司制、高校参照现代公司管理采取委托代理机构的契约制、高校自身直接进行管理模式等的多元化。本书重点探讨的是高校承担运行任务的实体机构的相关管理问题，这些实体机构从发展历程、微观形式、行为特点以及运行机制上类似我国微观经济活动的细胞——企业，为了论述起来方便，我们把高校的这类承担运行、服务、保障等任务的实体机构统称为“高校后勤企业”。

其实，我们讨论问题的侧重点并不是“高校后勤企业”的“企业”还是“非企业”属性问题，所以“高校后勤企业”的定义也就远离了“不合理”因素一些，相信大家可以理解。我们讨论问题的侧重点在于高校后勤机构的“管理模式”，越来越多的现代化的手段、越来越广阔的国际化空间、大量的现代企业理论与实践可以证明“企业化管理”是高校后勤机构的最佳选择之一，当然，“企业化管理”指的是当前时空条件下，“现代企业”的管理思想、管理模式应用到高校后勤实体机构中去。讨论高校后勤机构的“企业化”相关管理问题，本丛书统称为“高校后勤企业化管理”。

一直以来有高校后勤的同行把关注点更多地放在“高校后勤社会化改革”中的“社会化”这一点上，我们认为：“高校后勤社会化改革”是把重点放在体制的层面，是较为宏观的问题，解决的难度很大。由于高校后勤社会化改革的重点是要坚持依靠和充分利用社会力量 and 资金的方针，也确实有高校利用了社会资金，但由于社会力量和社会资金缺乏公益性的本性，短期的合作之后，社会力量和社会资金不是在利益上与高校摊牌产生正面冲突，就是离场撤资，给高校后勤工作带来很大的困扰。“高校后勤企业化

管理”是把重点放在机制的层面,是较为微观的问题,解决的难度较小;把“高校后勤企业化管理”作为本册书的命题,也较大程度地增加了“高校后勤企业”操作的可行性。

1.2 高校后勤企业化管理概述

从我国高校后勤部门的历史沿革来说,高校后勤是为学校的教学、科研工作以及师生员工的生活提供保障及服务的部门,过去一般称之为总务部门。1978年,邓小平同志在全国科技大会上的讲话中表示自己愿意做科技和教育战线的“后勤部长”后,人们开始把以前习惯称呼的“总务工作”改称“后勤”。而目前的高校后勤企业则是高校后勤社会化改革以来,人们对为高校后勤服务的社会企业和从高校体制中剥离出来实行企业化管理的后勤服务部门实体的总称。

20世纪80年代以前,我国高校后勤工作是在长期计划经济的模式下实行的完全的供给制。学校把师生员工的吃住行大部分包了下来,其中主要包含了水电、供暖、幼儿园、学生宿舍、家属住宅等各类生活服务设施。后勤自成体系,实行行政管理,主要靠学校拨款过日子,很少与社会和外界打交道。在这种情况下,高校也只能靠自办后勤来保证教学、科研工作的正常运行,使师生员工享受比社会更为方便和廉价的生活服务。此时,高校后勤部门组织形式的主要特点是“大而全,小而全”。学校过多地承担着社会的职能,依靠行政管理与指令来指挥日常工作,运行机制则以封闭式的自我管理与自我服务为主。用人看身份,分配“吃大锅饭”,经济效益和管理脱节,不核算成本,职工工作没有压力,习惯于不求有功但求无过的传统做法。从20世纪80年代开始,我国高校后勤借鉴农村联产承包责任制和城市经济体制改革的经验,首先以学生伙食工作改革为突破口,实行了单项定额承包与综合定额承包的经济责任制,打破了“大锅饭”,后勤各部门增强了竞争意识,找到了自我发展的路子,逐步开始了后勤社会化改革的探索,使高校后勤服务发生了明显变化。特别是1992年邓小平同志南巡讲话之后,社会主义市场经济得到了确立,国务院在《关于发展第三产业的决定》中又明确指出现有的大部分福利型、公益型和事业型第三产业单位要逐步向经营型转变,实行企业化管理,打破“大而全,小而全”。

的封闭式自我服务系统,逐步实现社会化,从而也为高校后勤社会化改革的企业化管理与运营提供了政策性保障。因此,高校后勤实行企业化管理是后勤改革与发展的基本趋势。经过近十年的发展,我国高校后勤已具有两个基本的特征:学校后勤服务部门的企业化和后勤服务的市场化。即高校后勤服务部门通过改革,使其由行政管理部门转变为经济实体,同时又通过引进社会资金和资源来培养、改造高校的服务市场,并使市场得到逐步开放,在竞争中实现市场化。而企业化管理则是高校后勤服务部门通过管理与运行机制的改革,转变为经济实体后,为学校提供后勤服务保障的运作模式。两者间既有本质的差异性,又有较多的同一性。所以我国在 20 世纪末提出高校后勤社会化改革的目标就是为了打破计划经济条件下高校包办后勤的局面,充分发挥现有高校资源优势,更好地利用社会资源和社会力量来为高校服务。所以高校后勤组建经济实体,实行企业化管理,最终目的之一就是要将经济实体改造成企业,成为真正的法人实体和市场竞争主体。这也是高校后勤改革与发展的一种趋势。

一般来说,企业是一个协调同步的整体,企业运营是一个庞大的系统工程。企业运营的关键是追求企业的最大经济效益。但是我国把高等教育定位为一项重要的公益性事业,因而就决定了高校后勤企业应具有较强的公益性,它应追求社会效益与经济效益的双重效益。可以说,高校后勤企业在中国特色的社会主义市场经济体制中,已经超出了严格意义上的投入与产出关系,而是与国家政治、经济、文化、社会稳定与发展密切相关的投入和获益关系。因此在现阶段,我国高校后勤企业具有明显的福利性,这是教育属性和中国特色社会主义属性的本质体现。这也就决定了高校后勤企业或高校后勤实行企业化管理过程中,在追求企业经济效益最大化的同时,也必须重视企业的社会效益,使社会效益最大化。

近十年来我国高校后勤社会化改革日益成熟。我国高校后勤经过不断探索与总结经验,现已处于社会化改革最重要、最艰辛、最关键的阶段,即企业化管理、运作与发展阶段。高校后勤实行企业化管理就是要实现后勤服务实体的管理机制与运行机制的转变,使人员素质、管理服务水平、工作效率都有较大提高。同时,积极优化各种资源配置,降低经营成本,使后勤服务实体的企业化管理得到稳健的发展。如今高校后勤服务实体的企业化管理制度日趋完善,成本意识普遍增强,市场观念已逐步形成。但是高校后勤服务实体要实现真正意义上的企业化管理,按现代企业的要求,

还仍然存在较大差距。这里既有高校后勤自身的原因,也有学校及社会的客观因素的影响。因此,高校后勤实行企业化管理还应在后勤内部不断自我改造,建立和完善管理与运行机制,达到真正意义的脱胎换骨。同时,高校后勤服务实体还应适应学校及学校所处地区的实际情况,积极开拓适合校情、地区情况的市场。因此,我们认为在实行企业化管理运作之初应遵循以下几项原则:

1. 必须建立企业化管理运行机制的原则。这种运行机制应符合社会主义市场经济规律要求,同现行高校后勤管理体制的基本原则相适应。我国高校后勤长期以来以行政指令为本质特征的行政组织随着市场经济体制的建立与完善及高等教育的发展,已不能完全适应高校后勤管理与运行的需要。因此,高校后勤实现企业化管理是资源配置方式转变条件下高校后勤管理体制上的自我解放和自我完善。只有建立新的运行机制,高校后勤服务实体才能持续稳定的发展。

2. 高校后勤企业化管理必须遵循高校内部目标相统一的原则。高等学校最根本的任务是为社会培养高层次人才。高校后勤企业化管理的目标就是服从和服务于高校的根本任务,为培养人才提供保障。因此,高校后勤企业化管理虽然必须遵循经济规律和价值规律,但为教育服务的本质并不改变,仍必须遵循教育规律,它的教育属性、公益性不能变,为教学、科研和师生员工生活服务的保障功能不能变。所以高校后勤实行企业化管理必须服从和服务于学校发展的总体目标。

3. 高校后勤企业化管理必须与学校管理体制相协调的原则。高校后勤实行企业化管理,建立起一种与我国高等教育改革和发展相适应的新型高校后勤保障系统,适应了中国高等教育改革与发展的需要。原国务委员陈至立曾指出:高校后勤企业不同于社会的一般企业,决不能把它看成是一般的社会企业,这些都是高校后勤服务主体的基本性质所决定的。因此,高校后勤实行企业化管理必须坚持与学校实际情况相结合的原则,要结合本地区、本学校的实际情况,因地制宜、因校制宜、实事求是,建立和完善适合本学校的后勤服务保障体系。

随着高校后勤企业化管理程度的日益扩大和提高,管理制度的日趋完善,如何使后勤的管理体制和运行机制尽快适应日益市场化的需要,是高校后勤工作者应积极探索的问题。高校后勤管理体制的改革——企业化管理,必须要进行相应的管理与运行机制的改革,才能符合市场经济规律的

要求,必须按照现代企业公司的管理模式进行运作,这样的后勤企业化管理改革才有生命力。而构建后勤企业化管理体制,实行企业化运营就应当根据高校后勤的特点和实际情况,采取循序渐进的方式,在实践中不断完善各类运行机制,做好基础性工作。因此,我们认为高校后勤实行企业化管理:

首先,应积极构建后勤企业化管理的动力机制。动力机制作为管理主体运转的推动因素,它的内部结构对管理体制运行的性质具有决定性的作用,它必须打破高校后勤各部门机制单一、流动过死的现象,构建一个完善的多元化、多层次的高校后勤企业化管理的动力机制。

其次,还需要积极构建后勤企业化管理的民主、科学决策机制。高校后勤企业化管理的关键在于经营,而经营的关键在于决策。因此,高校后勤企业化管理决策必须要适应高校工作特点,深入贯彻科学发展观,以人为本,发挥后勤职工的智慧 and 力量,使决策具有时限性强、综合性好、服务对象反馈快的特点。

再次,高校后勤企业化管理应建立与市场经济相适应的竞争机制。高校后勤实行企业化管理,就应积极与市场经济体制相适应。时刻考虑自己在市场中地位的变化,必须为自身的生存来降低生产成本,提高劳动效率,获取最大效益。同时也要时刻注意服务质量,不断调整经营策略,在竞争中求得生存与发展。另一方面还需要在企业内部建立员工能进能出、能上能下、能官能民的劳动用工竞争机制,实行竞聘上岗,优化组合,更大地实现劳务用工的合同化。

最后,高校后勤企业化管理中还应建立员工激励机制。高校后勤实行企业化管理,其经营管理的人力资本与其他要素相比,占有比重较大,对高校后勤企业的发展起着至关重要的作用。因此,建立科学、完善的激励机制是对人力资本价值和创造性劳动的一种承认和肯定。现行主要有差别工资与风险补偿相结合,浮动年薪与绩效工资相结合,经济激励与荣誉奖励相结合等几种形式。

英国哲学家 B. russell 说过,“一个健全而进步的社会不仅需要集中控制,而且也需要个人和集团的创造力,没有控制就会出现无政府状态,没有创造力社会就会停滞不前。”高校后勤实行企业化管理过程中出现的人、财、物等资源的重新分配,国有资产产权的划分等问题,也必须建立和完善高校后勤企业化管理运营中的监督、检查及法律约束机制,才能保证在

用人制度、资本运作、设备管理等方面按新机制运行,这也是高校后勤实行企业化管理后勤产业的必要条件。

综上所述:高校后勤社会化改革随着市场经济体制的建立和完善,经过广大后勤工作者的不断探索与实践,企业化管理与运行机制也逐渐得到完善,新的后勤服务保障体系逐渐规范和成熟起来。目前从高校企业化管理的现状来看主要有四种模式:①把原后勤服务部门从学校行政体系中分离出来,建立若干后勤实体的小机关多实体的管理体制;②按照后勤各部门管理与服务的不同职能,建立以服务经营为主的后勤服务机构的小机关大实体的管理体制(以上两种体制中的小机关均指以行政管理职能为主的后勤处);③后勤各主体部门组成专业公司,实行总经理经营管理负责制,对内提供优质高效的有偿服务,对外开展自主经营、自负盈亏的后勤企业的管理体制;④建立后勤集团公司,同学校明确人、财、物等国有资产产权,独立注册法人,实行完全独立的自主化经营的独立法人的后勤集团公司管理体制。以上四种高校后勤企业化管理模式中前两种体制较为普遍,实践证明,在目前阶段也是较为适合高校后勤企业化管理具体情况的模式,后两种模式还需要今后根据高校管理体制改革的需要与发展,进行不断的探索。

总之,高校后勤实行企业化管理是高校后勤管理体制上的一个根本性转变,是高校后勤社会化改革的深入和发展。因此,我们要充分把握高校后勤社会化不断深化的契机,最大限度地理顺内部管理体制,完善企业化管理的运营机制,按现代企业标准规范管理,全面提高管理和服务水平,最终使高校后勤实行企业化管理的新型服务保障体系走向成熟与完善。

1.3 高校后勤企业化管理的基本理论

高校后勤社会化改革历时20多年,伴随着我国高等教育体制改革与发展,高校后勤实行企业化管理成为高校后勤改革的必然趋势,并为高校提供了新型的后勤服务保障体系。高校后勤企业化管理的基本理论经过广大后勤管理者及研究人员的不断探索与研究,逐渐统一了思想认识:即高校后勤从学校的管理体系中剥离出来,打破“学校办后勤,封闭式运行”的旧格局,按照企业化管理、市场化运行、专业化经营、产业化发展的模式

办后勤,使后勤服务成为一种商品,逐步融入社会第三产业的发展中。同时也进一步地明确了高校后勤改革的最终目标是实现运用现代企业制度推动的企业化模式。本节只在基于以上认识对高校后勤企业化管理的基本理论进行一些探讨。

1.3.1 后勤社会化概念的提出、指导思想与原则

1985年《中共中央关于教育体制改革的决定》中明确提出了“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。”国务院在1993年发布的《中国教育改革和发展纲要》中又提出了“学校的后勤工作,应通过改革逐步实现社会化”。1999年1月,国务院批转教育部《面向21世纪教育振兴行动计划》中对高校后勤改革又进一步地提出了要求:“加速学校后勤工作社会化改革,精简节流富余人员。高等学校招生计划的扩大要同学校的后勤工作社会化的进度挂钩。选择若干条件较好的城市组建企业管理的高校后勤生活服务集团公司,从事学生公寓、物业管理以及学校后勤生活服务。”1999年6月,《中共中央国务院关于深入教育改革全面推进素质教育的决定》中又指出:“加大学校后勤改革力度,逐步剥离学校后勤系统,推动后勤工作社会化,鼓励社会力量为学校提供后勤服务,发展教育产业。”以上文件都充分说明高校后勤改革是学校总体改革的重要组成部分,实现高校后勤服务社会化是高校后勤改革的重要目标,并在此明确提出了高校后勤社会化改革的概念。目前就学校后勤的现状而言,高校后勤社会化改革具有两个方面的含义:①高等学校的后勤服务工作是多层次、多方面的。其中相当一部分是引进社会力量及其资金和社会资源,来为学校提供后勤服务;②学校的后勤服务部门采用企业化的管理方式,转换管理与运行机制,根据高校的实际情况及需要,合理配置、管理、经营高校后勤服务资源。高校后勤社会化是一个广泛的、动态的概念,没有统一模式。因此可以说,凡是非学校包办后勤,通过借助社会资源与资金为学校提供后勤服务保障,满足学校需求的方式都可称之为社会化的后勤运作模式。同时,为积极推进高校后勤社会化改革的步伐,为高等教育的发展提供有力、可靠的后勤服务,在这些指导性的文件中又都非常明确地提出了高校后勤社会化应遵循的指导思想与原则:高校后勤社会化改革必须始终坚持以为教学科研和师生员工生活服务为宗旨,要有利于提高后勤的服务质量和管理水平,有利于减轻学校的负担、