

中国高校后勤 社会化改革的理论与实践

王 富 主编

新 华 出 版 社

中国高校后勤 社会化改革的理论与实践

下 册

王 富 主 编

新 华 出 版 社

因校制宜 扬长避短 大力发展高校后勤产业

——石油大学（华东）后勤社会化改革实践

冷寿中

高等学校后勤社会化改革是在新形势下贯彻邓小平教育理论、实施科教兴国战略的成功实践。几年来，根据国务院办公厅转发教育部、国家税务总局等6部委《关于进一步加快高等学校后勤社会化改革的意见》，在教育部、山东省的具体指导下，我校的后勤部门实现了规范分离，平稳发展，促进了后勤社会化改革的深化，加速了后勤实体产业化的进程发展。

一、根据学校特殊的地理位置和办学条件，确定我校后勤社会化改革的基本思路

学校是后勤社会化改革的主体，也是改革的受益者。几年来，我校认真学习、落实国务院、教育部和山东省委、省政府的有关社会化文件精神，强化领导，并以此为契机，加快后勤产业发展。

石油大学的前身是原北京石油学院，1969年迁校胜利油田，实行矿区办学。当时胜利油田尚处于会战初始阶段，各方面条件都很艰苦，现在我国第二大石油城——东营市，就是会战指挥部安营扎寨的一个村庄的名字。北京不仅是首都，而且是全国经济、文化、政治中心。迁校时北京市石油学院已经过了16年的建设，拥有17万平方米校舍，具有5000学生规模，与北京航空学院、北京钢铁学院等并驾齐驱，号称“八大学院”。东营地处尚待开发的黄河三角洲冲积平原，属我国滨海重盐碱土区，“晴天白茫茫，雨天烂泥塘”，自然环境十分恶劣，加之地广人稀，交通不便，信息闭塞，商业落后，新校址只有4万多平方米干打垒土平房。在这样的环境下办高校，承担的社会服务职能内容之多，范围之广，负担之重，一般高校难以想象；这里没有路名，没有门牌号，没有市政设施。当时这里每个单位不论大小，后勤这一块都是必不可少的。学校迁校矿区之后，为了生存和发展，不得不投入比城市高校更多的人力、物力、财力，形成了小而全的后勤服务格局。因为没有可以依托的社会服务行业，只要有需求，单位就要自办。学校迁来后中学、小学、幼儿园一应俱全，水厂、变电站样样有，水库、农场配套成龙。每天学校开出的通勤班车就达十几趟，供师生员工外出乘车、就医、办事。

三十多年过去了，矿区的社会服务业有了长足的发展，远非昔日可比。但是作为远离中心城市，偏远环境中的孤立高校，其后勤社会化改革的途径和方式将会有别于地处大中城市的高校。在高校后勤社会化改革的进程中，我们从实际出发，因校制宜，扬长避短，提高了后勤部门的生存和发展能力，促进了后勤产业发展，把以往的“包袱”转化为新形势下学校发展的资源、财富和动力。2001年初学校决定组建后勤服务集团，并在集团的运作过程中一如既往地给予极大的关注。与此同时，学校党委批准建立集团党委。集团由原后勤服务处的全部及后勤管理处的校园管理科、水电管理科、节能科、供暖科、计划生育办公室、行政科的一部分和学生工作处的学生区管理服务中心等单位组成，集团根据各单位的工作性质对原有单位进行了归并，如将学校招待所和外宾招待所合并，成立接待服务中心，将水电科和节能科合并组成水电管理中心。集团由3个职能部门和9个中心、实体组成即办公室、财务部、物资采供部和饮食服务中心、水电管理中

心、校园管理中心、供暖服务中心、通讯服务中心、公交服务中心、建安公司、幼儿园、校医院。学校的支持和关心,激励了后勤干部职工的士气和凝聚力,提高了万众一心闯市场的积极性,2001年为学校节约支出250万元,用自筹资金400多万元形成新的固定资产,取得了良好的经济效益和社会效益。

二、扬长避短,全面推进社会化改革,大力发展后勤产业

在全面推进高校后勤社会化改革,加速后勤产业全面发展的过程中,我们牢牢把握“扬长避短”的基本原则,力求学校、集团和师生员工利益最优化的。

(一) 扬长——发挥优势,拓宽市场份额

后勤社会化改革的过程中,学生生活服务是重点。学生生活涉及到诸多方面,但最基本的内容是饮食和住宿两大项。有人说制约高等教育发展的瓶颈是后勤,其实准确地说,制约高等教育发展的直观因素是后勤设施不足,其根本原因是长期以来高等教育投资体制单一,教育经费严重不足。实行社会化改革以来,高校出现了多种引资形式。我校集团一班人认为,对高等教育的需求增加是集团发展的大好机会,而不是负担;如其等待社会资金进入学校建设后勤基础设施,不如自己筹集资金,进行建设。这样既满足了学校扩招的需要,也扩大服务能力,壮大后勤实力。经过认真调查分析,鉴于学生公寓入住率有保证,收益稳定,还本付息风险少,集团领导决定先从筹资建设标准化公寓入手,创出后勤发展的新路子。为了把学生公寓建设得更适用,集团领导亲自外出参观考察搞调研,广集众家之长,亲自选择设计单位,确保设计质量。为了把好选材用料关,集团领导亲自跑市场、搞调研,组织采购招标,在保证质量的前提下,努力降低材料成本。为了把好施工质量关,集团委派一位副总经理全力抓工程。集团主要领导经常深入现场检查指导,随时与工程监理、施工单位保持联系、交流情况。经过全方位的努力,第一栋18000平方米学生公寓竣工时,仅材料费就节约了100多万元。随后集团又在学校领导的支持下筹资建设了第二批三栋学生公寓,并于2002年秋季学生入学投入使用。在三年时间内,后勤集团先后建成标准化学生公寓5.2万平方米,相当于迁校东营三十多年所建学生宿舍的1.2倍。新公寓的建设做到了“五满意”:校领导满意、教职工满意、新生满意、新生家长满意、后勤自己也满意。

我校饮食服务工作由于多年来受到学校领导的高度重视,在领导班子建设、职工队伍建设和管理、技术管理水平等方面具有相当的优势,先后受到过国家教委、共青团中央、全国教育工会、山东省、石油部的表彰。在高校后勤社会化改革过程中,饮食服务中心在强化校内学生餐厅管理的同时,充分利用自身优势,走向社会,拓展市场,优化资源配置。1999年9月饮食中心第一次走出校门,与垦利县第一中学联办餐厅。把大学学生伙食的管理水平和服务质量在大学校门之外展示出来,这不仅使中学生感到伙食状况有了重大变化,也使中学领导和政府教育主管部门感到耳目一新。很快,垦利县一中以往每到开饭时间家长前来送饭的车辆不见了。3个月后联办餐厅被市教委、市卫生局评为“标准化餐厅”。2000年4月中心又与市实验中学签订联办餐厅协议,市府副秘书长、市教委主任、市委宣传部副部长等领导亲自参加签字仪式。主管教育的陈胜副市长视察实验联办餐厅后,给予很高的评价,并表示要在全市中学推广。2000年11月省教育厅副厅长陈光华视察了垦利县一中联办餐厅,给予了充分肯定,称赞东营市中学办伙食水平上了一个大的台阶。2001年7月饮食中心与油田二中联办餐厅,半年后被油田教培处评为“红旗餐厅”。2002年饮食中心先后联办了4个中学餐厅。饮食中心在校外联办多厅获得了很好的社会声誉,不仅许多中学欢迎他们前去联办餐厅,许多厂矿企业和机关也主动前来接洽,真诚欢迎他们前去合作。有些单位甚至动用同学、老乡关系,迫切希望尽快实现合作。就在这种背景下,

饮食中心将联办餐厅从本市办到了外市,其中包括滨州市沾化县第一中学,临沂市沂南县第一中学、曹县第一中学。最早联办的垦利县一中餐厅第一轮协议 2002 年 9 月到期后,又签订了新一轮联办协议。到目前为止,饮食中心已建成联办餐厅 10 个,承担了 2 万多住校中学生的就餐任务,营业收入大大高于校内。联办餐厅最远的距学校 350 公里。“石大饮食”的品牌,逐步走上了社会。在 2002 年 3 月山东省高校后勤社会化改革工作会议上,当我校全兆岐校长在大会发言中汇报到我校饮食服务中心巩固校内市场、拓展校外市场、以联办的方式承接校外中学餐厅的有关情况时,邵桂芳副省长当即称赞“这是我省高校后勤社会化改革的一个亮点。”

建筑安装公司是我校后勤服务单位实行产业化管理并取得了良好的经济效益和社会效益的范例。公司自 1993 年成立以来,一方面以定额经费包干的形式,承担了全校系统工程和建筑物公用部位的维修工作;另一方面积极承揽校内外的建筑安装工程以及各类装修、装饰工程,人员、设施资源共享,受到了高校后勤同行的肯定和好评。近年来,每年完成产值都在 1000 万元以上,其中承揽校外工程数百万元,工程优良率 100%。2003 年,公司资质由 4 级升为 3 级。

隶属后勤服务集团的石油大学幼儿园,是省级示范园,也是中央教科所语言教学实验基地,中央教科所双语教学实验基地,在全市已成品牌。幼儿园现有幼儿 700 余人。其中 70% 来自校外,有的家庭距学校十几公里。石大幼儿园的硬件设施并非特别突出,家长们更为看好的是她们在“一切为孩子,一切为家长”的办园宗旨指导下不断开拓创新的软件管理环境。多年来,幼儿园为了夯实办园基础,持之以恒地抓人员素质培训,收到了事半功倍的效果。原来的石大幼儿园,幼师毕业生寥寥无几,队伍主体是因种种原因离开工人岗位的人员,要把他们从看孩子,转化为教孩子,是一个质的变化。为此,幼儿园领导从现实出发,把人员培训作为头等大事来抓。几年来,幼儿园加强人员素质培训的途径有以下几种:一是组织员工外出参观、考察、听观摩课,开阔眼界,拓展思路,发现差距,树立学、赶目标。二是请专家前来讲课、培训、指导,实行全员培训。三是鼓励员工在职学习,全面提高学历层次。经过多年的努力,幼儿园的教师普遍具有大中专学历,部分员工已具有本科学历。四是坚持不间断地日常工作培训和自我提高。外出培训由于种种原因机会总是相对少的,而日常工作天天做。幼儿园下大力气把员工的培训重点放在日常工作中,如指导员工开展读书系列活动(写读书笔记,谈读书心得),内部观摩教学,舞蹈、音乐、美术、英语、微机等专题培训。幼儿园顺利通过了省级示范园复评,石大幼教在东营市已成“品牌”。

(二) 避短——强弱互补,共谋发展

在高校后勤的诸多服务项目中,不是都有发展的条件和可能,我们既不一味追求发展,也不盲目放弃,而是区别对待。

我校电话程控交换机于 1993 年投入使用,随着使用年限的增长,其技术性能缺陷和功能不足也日益显示出来,继续扩容成本高,日常维护成本也高。更新交换机、敷设校园宽带网已是大势所趋。但更新设备,敷设网络,需要数百万资金。为了减轻学校负担,当时比较通常的做法是撤销原学校通讯部门,重新安排原有职工,让出学校市场,引进电信部门进校经营,重新按市场价格接受电信服务。我们认为学校市场也是资源,不能白白让出。我们充分利用社会通讯市场竞争激烈的有利条件,在几个通讯公司中选择最有利的合作伙伴,并最终与某公司签订合作协议:我方少数尚可继续使用的设备、设施在产权不变的情况下,继续使用;凡需新增设备、设施均由该通讯公司出资,同时拥有产权;学校通讯部以代维、代营等方式,获取相应费用,维持正常运转;学校集体和个人原有的通讯优惠政策不变,新出现的业务按现行标准收费。根据协议 2001 年暑假期间该通讯公司就投资 500 余万元,用于更换交换机、敷设宽带网等,一举改变了我校通

讯方面的基础设施状况。通过2年实践看,这一举措是成功的;节约了学校经费;维护了学校和师生员工的利益;稳定了后勤职工队伍。其不足之处,将在下一轮承包协议中予以改进。为了保证校内通讯服务市场的竞争格局,校内还建有4个不同隶属关系的IP电话超市。

根据同一思路,饮食服务中心较好地解决了学生餐厅特色小吃数量偏少的问题。2001年暑期,中心在学生餐厅及其周边,新建和改造了部分房屋,开设了十几个特色小吃店,主料由中心供应,卫生、经营范围、服务质量等统一要求,其它全部放开,自主经营。此举深受学生和教工欢迎。

在公交服务方面,我们也根据本地经济和社会发展情况,做出了相应的调整。以往,为解决学校交通问题,最多时学校公交中心每天要开出十几趟班车。经过与市公交公司协商,由他们在学校门口增设了公交路线,学校停开了全部市内班车。每年迎新生或期末放假,市公交车辆进校区服务。在退出部分市场的同时,公交服务中心又积极开展新的服务项目,如发展壮大汽车修理厂,增设加油站,开展节假日旅游服务,开辟学校至北京每日对开班车。2002年夏天,中心又与市交警支队合办汽车驾驶员培训学校,到目前为止报名人员已达4000余人,既满足了广大师生员工学习汽车驾驶的需求,也培育出了中心新的经济增长点。为了满足不同档次的消费需求,中心还几次自筹资金,购置不同档次的车辆。

三、几年来推进后勤社会化改革、发展后勤产业的几点体会

我校推进后勤社会化改革,大力发展后勤产业,作为学校以“两级管理,三三制”为主要内容的学校内部管理体制改革的组成部分,取得了可喜的进步,有效地促进了学校“产学研互相支撑、协调发展”的组织结构和管理体系的形成,《文汇报》、《光明日报》、《中国教育报》、中央电视台、《大众日报》均报道过我校后勤社会化改革的情况。回顾几年的改革历程,我们有以下几点体会:

(一) 要选择一个好的管理体制

高校后勤社会化改革不是高校不要后勤,而是要进行体制改革,实现社会化。2001年初,学校批准组建后勤服务集团和后勤服务集团党委,任命了总经理、副总经理和党委书记。学校将后勤服务集团定位于“适应教育事业发展的需要和后勤社会化改革方向而组建的物业管理和经营服务实体”,标志着我校后勤管理体制发生了重大改变,加速后勤产业发展已成必然。

与之相配套,学校设立了后勤服务集团董事会、监事会,实行董事会领导下的总经理负责制。后勤服务集团总经理进董事会,后勤服务集团党委书记任监事会副主席。

随着改革的深化和发展和学校对后勤管理工作的需要,经学校党委会研究决定,成立学校后勤管理委员会:校长担任委员会主任,主管后勤工作的副校长担任委员会副主任,成员包括学校办公室、组织部、人事处、财务处、学生工作处、资产设备处、监察处、审计处、校办产业及经营管理处、后勤管理处、后勤服务集团主要负责人。后勤管理委员会的主要职责是:研究审查后勤改革方案及年度工作计划;审定落实专项维修工程及重要基础设施的改造和建设;审定学校对后勤的其他投入。

根据国家和山东省有关文件对高校后勤社会化改革内容和范围的界定,学校将一些工作性质属于后勤服务的单位陆续划转后勤服务集团,其中包括原属后勤管理处的水电管理科、节能管理科、供暖科、计划生育办公室、校园管理中心、行政科的一部分;原属于学生工作处的学生区管理服务中心;原属外事处的国际交流中心。

多年的后勤社会化改革实践证明:一个好的管理体制,对于保证改革的深化和发展至为重

要。而一个好的管理体制的建立,又往往不是一蹴而就的,它有一个不断健全和完善的过程。本次高校后勤社会化改革之初比较风行建立与后勤服务部门相对应的监督、管理机构,也就是人们常说的形成甲乙双方关系。在几年的实践过程,现在又提出了“泛甲方”理论,就是一个很好的例证。

(二) 要重视机制转换

新体制的建立,要求必须建立相应的运行机制。2001年,后勤服务集团已完成了各下属单位主要负责人的任命和聘任,选举产生了集团党委会和基层党支部委员会。为了规范集团及其所属单位的运行,现已形成了一系列配套性文件。集团所属各单位也都根据实际情况,制定各自的相应文件,规范自己的经营和服务行为。

为了做到产权清楚,便于管理、提高资产利用率,2001年学校对后勤服务集团进行了清产核资,查明集团的资产原值为1.0017亿元。

在转换运行机制,建立新的运行规则的过程中,我们十分重视正确处理经济效益和社会效益的关系;正确处理学校、集团、各中心三者关系;正确处理改革、发展和稳定的关系;正确处理近期、中期和长远利益的关系;正确处理统和放的关系。依据上述原则,集团建立以来,先后与学校相关职能部门就水、电、天然气供应,供暖,校园绿化环卫等形成了新的承包协议,并经学校党委会、校长办公会批准实行。

(三) 要强化科学化、规范化管理

科学化、规范化管理是现代企业制度的基本要求。高校后勤社会化改革,把学校后勤产业推向了社会,并要求其主动融入社会,靠传统的、经验型的管理方式,是无法实现这一目标的。实现科学化管理,我们坚持了这样两点:其一,是所制定的各项制度,反映了正确的发展方向并充分调动了员工的工作积极性;其二,是科学化的管理手段。目前后勤集团不仅建立网站,开始实行网上办公。而且尝试实行校内一卡通,现已签订银校一条龙服务协议。

(四) “以后勤形象塑造工程”为切入点,推进后勤企业文化建设

在高校后勤加速发展后勤产业化的过程中,后勤部门的管理体制和运行机制均发生了重大变化,后勤服务部门已从原来的学校行政序列,逐步向自主经营、自我约束、自我发展的相对独立的经营者转化。随着教职工生活水平的提高,人们对后勤服务的质量要求越来越高,他们已不再满足于对商品使用价值的物质需要,而且更加注重对商品审美价值的文化精神的需要,进而更加注重对后勤产品品牌和后勤形象的需要。同时,随着社会主义市场经济的发展,后勤各部门已不再是学校市场独家包揽的组织,而是一个参与日趋激烈市场竞争的实体,后勤部门的竞争也由原来的产品、价格的竞争已演变成整体形象的竞争。所以,后勤部门建立良好的形象,不但能使其更具魅力,增强其竞争力,而且也是后勤生存和发展的关键因素,是学校和社会的强烈呼唤。

在该项工程中,我们确立了“用心服务”为集团的共同理念,其内涵是:站在师生员工的立场上,从师生员工的需要出发,用发自内心的热诚、千方百计地为师生员工提供满意的服务。

通过后勤形象塑造,我们要达到这样的目标:全处干部和职工的精神面貌焕然一新,服务态度得到根本改善,服务行为更加规范,服务环境更加优美、舒适,服务者与被服务者的关系更加融洽、和谐,后勤职工的凝聚力和向心力进一步增强,我们将为师生员工提供更加周到、满意的服务。

该工程分为后勤形象教育培训、后勤形象调查、后勤形象定位、后勤形象塑造、后勤形象总结五个阶段。

第一阶段，我们自编教材，分两批对包括科室长、班组长、团支部书记、工会组长、管理部门、党团员 160 人进行培训。

第二阶段，为把握原始形象，准确定位，我们在全校范围内进行了后勤形象问卷调查，共发放问卷 1669 份，收回问卷 1354 份，回收率达 81.1%，共收到 28844 个数据和文字性建议 148 条。经过分类、转化，现已形成了定量、定性统计结果。

第三个阶段，后勤形象定位与设计。所属各单位在认真分析调查问卷统计结果的基础上，确定目标，制定措施，形成了各自的形象塑造分析报告。在此基础上，集团组织人员编写了《后勤服务处形象定位与设计》学习手册，发到各个单位班组。

第四阶段，实施后勤形象塑造计划。所属各单位组织职工认真学习《后勤服务处形象定位与设计》学习手册，并将制定的行为规范实实在在地落实到日常工作中去。同时，集团还分期将各单位形象塑造计划刊登在校报上，自觉接受广大师生员工对我们的监督。后勤形象塑造工程的启动，用全新的服务理念武装全体员工，进一步提高了服务质量，保证了改革平稳有序的进行。

撰 稿 冷寿中 石油大学（华东）后勤服务集团办公室主任

曲阜师范大学后勤社会化改革实践

杨振琪

曲阜师范大学是一所办学历史悠久,办学成绩突出,办学特色明显的省属重点大学。学校创建于1955年,设学于中国古代伟大的思想家、教育家孔子的故里。现学校占地2060亩,建筑面积达60余万平方米,分曲阜和日照两个校区办学。曲阜师大现有24个院系,25个研究所,56个专业,33个硕士学位授予点,7个省级重点学科,2个省级重点实验室,设有山东省激光偏光工程技术研究中心和山东省儒学研究基地。现有教职员工2135人,在读研究生、普通本专科生、留学生19000余人,继续教育在读生26000余人。学校学科专业涵盖文、理、工、法等9个学科门类,图书资料187万册,教学科研仪器设备总值达10979万元。曲阜师大建校以来,形成了“勤奋、朴实、团结、进取”的优良校风,共为社会培养输送了7万余名合格毕业生,毕业生以“作风朴实、学业扎实”著称,享誉省内外。曲阜师大为山东省的经济发展和进步做出了重要贡献。

伴随着我国高等教育的发展步伐,依据国家高等教育的发展战略目标的要求,在进行多项改革的同时,高校后勤社会化改革一直是党中央和国务院密切关注的重要事项。国务院责成教育部自1999年以来连续四年都召开了全国性的高校后勤社会化改革的大型会议。曲阜师范大学在认真贯彻高校后勤社会化改革会议精神的前提下,根据自身的特点和本校所处的特殊的地理人文环境,在本校后勤社会化改革中也进行了大胆的尝试,取得了明显地经济效益和社会效益,保证了我校连年扩大办学规模,扩大招生的后勤服务,取得了一些成功的经验。高校后勤社会化改革是一个新生事物,又是一个重大课题,在我们进行过程中也产生了一些迷惑和费解,存在一些问题,需要在调研和深化改革的过程中给予解决。为此,总结我校后勤社会化改革的全面工作,思考改革过程中的问题是极其必要的。

一、几点成功的经验和做法

(一) 校地共建学生公寓,解决了连年扩大招生带来的在校学生住宿困难问题

曲阜师范大学是省属重点大学,地处县级市的曲阜,且是曲阜的唯一的一所大学,也是山东省鲁南片的一所著名大学。与其他高校有着完全不同的地理人文特征。随着高等教育的发展需要,全国所有高校都面临着扩大招生和扩大办学规模的问题,面临着经费紧张的问题。对我校而言,办学经费十分紧张,按照在校学生人数的国拨经费,大量地用于在职教职员工的工资奖金的人头费,还有相当数量的用在离退休人员的人头费,约占80%左右。维持正常教学秩序的办公经费,水、电、暖的正常开支,必要的正常维修经费等又用去一部分。而扩大办学规模的教学经费的投入,科研经费的投入,仪器设备的更新换代的购置,图书资料的购置与充实,重点学科重点实验室的建设,教学用房的建设等都需要大量的资金。学校经费对哪一方面来说都是杯水车薪,难以应对。后勤基础设施和设备的经费投入,学生公寓和学生食堂的建设和改造,其数量又相当大,而且是必需的,刻不容缓的。

根据我校地处曲阜西关,与西关居委会和大庄居委会的土地毗邻的情况,我们就思考让他们在紧靠学校的自家土地上自筹资金建造学生公寓楼、由我校租用。通过积极协商,双方在平等互

利、取长补短、风险共担、彼此受益的原则基础上很快达成共识。1986年西关居委会就在紧靠我校的自家土地上,自筹资金建了一幢每室使用面积不少于17平方米,居住六人,能容纳500人的学生公寓。于8月25日建成并通过质量验收,9月5日新生开学,正式投入使用,解决了我校当年扩招学生400人的住宿困难。截止目前,西关居委会和大庄居委会在紧靠我校的自家土地上,自筹资金建了9幢公寓楼,建筑面积达6万平方米,可容纳1万余名学生入住。我校在校学生人数由1986年4538人,达到现在近2万人。校地共建学生公寓,解决了我校连年扩大招生的在校学生住宿问题。为扩大办学规模创出了一条新路,后勤社会化改革尝到了甜头。

为扩大办学规模,拓宽办学空间,经我校与日照市的共同努力,我校在日照建立了新校区,现已有5000名学生在日照校区就读。日照校区的学生公寓、学生食堂等后勤其它设施也完全按照校地共建的模式进行的,走出一条比较彻底的后勤社会化的路子。我校计划到2005年曲阜校区15000学生,日照校区15000学生,在校学生达到3万人的目标是完全可以实现的。

地方建造学生公寓,我们采取租赁方式使用。我们进行严格管理,密切合作,确保公寓环境整洁,设施齐全,服务周到。住宿学生一直反映良好。这是一种后勤社会化改革的成功做法。

地方建造学生公寓,学校以租赁形式使用,大大减轻了学校的财政压力,彻底改变了陈旧的后勤工作观念,为调动社会力量办学,激活学校发展的生机和活力起到了积极作用。租赁地方建造的学生公寓,促使后勤的管理观念和管理模式进行根本的改变。管理上校地结合,齐抓共管,各负其责,优势互补,开创了一种崭新的校地共管学生宿舍的管理模式。校地共建学生公寓,地方经济收入开辟了新的渠道。同时密切了学校与地方的联系和往来,加深了相互间的感情,取得了相互的信任与理解。这对解决学校与地方其他方面矛盾与纠纷奠定了感情基础,避免了人为因素引起的烦恼事件的发生。

(二) 后勤纯经营部门和单位施行市场运作、企业管理,取得了明显的经济效益和社会效益

高校后勤是一个庞大的政企体系。就其属性而言,可分为纯服务型、纯经营型、亦服务亦经营型三种。我校后勤的纯经营型的汽车队、招待所、建筑公司、木工厂等早已实行了市场运作,企业管理方式和手段。这与全国高校后勤社会化改革会议的精神极其吻合。

所谓市场运作,企业管理,就是把纯经营的单位放到社会主义市场的大环境中,独立经营,单独核算,运用企业的模式进行有效的管理,自主经营,自负盈亏,自我约束,自我发展,增强经营单位干部职工的忧患意识,提高其服务质量和与社会的竞争水平。2001年4月我校后勤集团公司成立以后,总公司领导班子深入开展调研活动,结合我校的地理环境和现实状况,出台了一系列社会化改革的新举措。尤其是对纯经营单位的深化改革,给予了认真地指导和帮助。譬如汽车队实行了单车承包和服务车辆千公里运行核算的双轨制;招待所和招待餐厅进行了基础设施的改造和投入,加大了职工的岗位培训,细化了岗位职责等。

依据纯经营单位各自的特征,深化和细化改革措施,取得了明显的经济效益和社会效益,提高了服务质量,增强了后勤干部职工的竞争意识。纯经营单位的深化改革举措,得到了我校师生员工的高度赞誉和认可。仅汽车队的改革而言,我们就制定并实施了《单车承包细则》、《单车承包合同书》、《服务车辆单车核算办法》、《服务车辆人员的工资及补贴发放标准》、《服务车辆的劳动纪律及惩罚规定》等。

详细内容参见专栏一、二、三、四、五。

专栏一 《单车承包细则》

一、单车承包须知

1. 参加经营服务车辆竞岗的人员,必须具有良好的职业道德,思想先进,技术过硬,具有较强的责任心和服务意识,具有乐于奉献的服务精神,遵守学校规定,保守秘密。

2. 上岗后的人员、不按原工资标准进行发放,保留原档案工资,总公司按政策规定给予交纳养老保险金。

二、承包车辆竞岗须知

1. 承包车辆情况及其标的:

承包车及年承包标的

车 号	已行驶里程 (Km)	风险抵押金 (万元)	承包期限 (年)	年度承包费 (万元)	每月需交费 (元)
鲁 H30012		1	1	2.64	2200
鲁 H33909		1	1	2.64	2200
鲁 H30078		1.2	1	3.12	2600
鲁 H33285		1.5	1	3.24	2700
鲁 H33298		1.5	1	3.24	2700
鲁 H31859		1	1	2.64	2200
鲁 H32731		1	1	2.64	2200
鲁 H32696		1	1	2.76	2300
鲁 H33299		1.2	1	3.0	2500
京 C73405		1	1	2.52	2100
鲁 H34025		1	1	2.4	2000

2. 承包上岗人员经竞标小组现场拍标中标后,签定《单车承包合同书》,其具体事项按合同书规定执行。

3. 企编人员按规定给予适当的优惠。

三、车队内的学校事业、企编人员不参与上述两次的竞岗。原车队其余人员享有两次报名的优先权

四、不参与上述两次竞岗上人员,视为自动放弃,作下岗处理,总公司没有义务安排任何工作

专栏二 《单车承包合同书》

甲方:曲阜师范大学后勤服务总公司

乙方:承包车者

为加强车辆的经营管理,提高服务质量,更好地为学校教学、科研、生活提供方便、快捷、高效、周到的服务,适当增加承包者个人和学校的收入,本着双方协商、平等、自愿的原则,签

定以下车辆单车承包合同：

一、甲方将_____车，车号_____，发动机号_____，车架号_____，以年承包费用_____万元承包给乙方，期限_____年。乙方向甲方交纳_____万元作为车辆风险抵押金。

二、双方承担的项目和责任

(一) 甲方承担项目

1. 职工劳动保险金分担部分。
2. 负责乙方部分账目的结算，代管乙方的财务。
3. 为乙方提供部分客源。
4. 负责对乙方的规范管理，对乙方明显的不合理收费及违规行为有权进行监督。

5. 协助乙方办理车辆的有关手续（如车辆及驾驶员年审、安全教育管理、事故处理等）。

6. 保留乙方档案工资。

(二) 乙方承担项目

1. 一切与车辆运行有关的各种费用（包括养路费、保险费、燃油费、年审费、驾驶员安全教育管理费、过路过桥费、车辆维修等）。

2. 个人工资、奖金、差旅费、党团工会费、劳动保险费个人承担部分，有关政策性需个人承担的费用（如住房公积金、失业保险金等）。

3. 车辆交通事故处理的一切费用。

三、车辆的情况

(一) 车辆的产权归甲方所有。

(二) 甲方将现车、工具及各种证件移交给乙方并登记在册，乙方应保持该车的技术状况的良好无损，除原车轮胎及蓄电池外，其余一切机配件均为现车机配件，不得私自改装更换（如发生车辆交通事故及其他原因需更换机件时，提前向甲方说明），保持原车的完整性。承包期满后；经甲方检验，不愿续签合同者，连同原车工具及行车的一切手续移交给甲方，更换、丢失、损坏的按原车价格的五倍赔偿。

四、乙方因不爱护车辆或故意造成车辆损害，违反国家的法律法规，违反学校及总公司的劳动合同规定，不按时交纳承包费用，因生病和其他原因丧失劳动能力等问题，使甲方利益受到损害，甲方有权中止合同、收回车辆。甲方所受损失在乙方风险金中扣出。

五、合同生效后，甲乙双方在经济管理上为合同关系，行政管理上为领导与被领导的关系。甲方对乙方有进行强制参加车辆保险的权力，有对车辆的技术状况进行不定期抽查的权力。乙方在校内经营应遵守学校规定的收费价格，不得私自将承包车辆再转包给其他人员经营。

六、车库由甲方无偿借给乙方作为车辆停放所有，乙方不得私自改变其结构或另做他用，否则甲方有权进行干涉。

七、乙方由于参与校外经营活动，所造成的一切后果自负（如：被罚款、被劫持等），甲方不承担任何责任。

八、合同期满，乙方如果续签合同，应提前提出申请交甲方。甲方根据该车的状况和运营情况对承包费再作调整，然后双方协商续签合同。

九、承包费缴纳方法：将年承包费万元，按每年十二个月均等，每个月前十日交甲方上月的承包金额_____元。超过缴纳期限两个月者，甲方有权中止合同并把承包费从风险抵押金中扣除。

十、以上未尽事宜，双方按有关规定协商解决。

十一、承包期自 年 月 日时起至 年 月 日止。

十二、本合同一式四份，甲方、乙方、汽车队、甲方财务各执一份。

乙 方 （签字盖章）

乙方配偶 （签字盖章） 乙方父母（签字盖章） 年 月 日

专栏三 《服务车辆单车核算方法》

一、百公里油耗，在该车规定的基本油耗的基础上上浮一个百分点，具体为

车号	车型	百公里油耗标准
鲁 H30000	奥迪 A6 轿车	11 公升
鲁 H30025	红旗世纪星轿车	11 公升
鲁 H00201	林肯轿车	13 公升
鲁 H65188	林肯轿车	13 公升
鲁 O01793	加长红旗轿车	12 公升
鲁 H30661	丰田面包车	13 公升

以上每车的百公里油耗，高出规定的标准，每公升罚2.5元，低于规定的标准；每公升奖2元。外出加油的在登记本上记录核实后，方可由队长签字报销，凡有弄虚作假、虚开发票者，每发现一次按发票价值的5倍处罚。

以上标准的节超计算，每月进行一次，随出车补助一并扣除或奖励。

二、正常消耗的附属油品、材料品的费用

包括换用的机油、防冻液、刹车片、转向机油、制冷剂、变速箱油、差速器油、灯泡、刹车油、机油滤芯、汽油滤芯、空气滤芯、座垫、座套、电瓶、轮胎等。

正常消耗的上述物品，均按实际价格登记入账，其费用统计每半年进行一次，与半年奖金一同计算发放。

三、车辆维修费用标准

每部车从新车购入挂牌营运开始，规定其阶段公里基数和千公里费用数，实际规定如下：

1. 高级车（价格在30万元以上的车辆）

0—8万公里，每千公里维修费用25元

8—15万公里，每千公里维修费用30元

15—21万公里，每千公里维修费用35元

21—26万公里，每千公里维修费用40元

26—30万公里，每千公里维修费用50元

30万公里，每千公里维修费用60元

大修后的车辆（或换发动机的车辆）按8—15万里标准执行。

2. 中低档车（价格在30万元以下的车辆）

0—6万公里，每千公里维修费用20元

6—11 万公里, 每千公里维修费用 25 元

11—16 万公里, 每千公里维修费用 30 元

16—21 万公里, 每千公里维修费用 35 元

21—26 万公里, 每千公里维修费用 40 元

26 万公里以上的, 每千公里维修费用 50 元

大修后 (或换发动机) 的车辆, 按 6—11 万公里标准执行。

所有车辆的维修, 一律经队长批准方可进厂维修, 如果出差在外发生故障, 也可就地维修, 所有维修费用均记录到单车核算中。按照以上标准, 超过规定维修费的, 超多少罚多少, 低于上述规定的, 按节约数的 1/2 奖励给个人。

因个人使用不当和检查不细造成的车辆机件损害及损失, 其维修费用一律记入该车维修费中作单车核算。

大修车应按车辆规定的行驶里程进行, 即国产车 26 万公里以上, 进口车 30 万公里以上, 如果不到以上里程标准, 说明在使用中有其不当行为。按实际大修费用的多少, 平均分摊到驾过此车的所有驾驶员中, 按千公里费用标准进行处罚。

超过该车规定公里的大修费用, 不记入该车维修费范围, 只在车辆档案中予以登记, 不记本人核算。

千公里费用的统计和奖惩, 每半年进行一次。

四、高速公路通行费、过路过桥停车费

凡发生的以上费用, 每次返回后由调度根据出车记录进行核实登记, 签字或盖章后, 方可到会计处进行报销, 并记入该车单车费用中。凡发现弄虚作假、虚报冒领者, 除追回虚报冒领的款项外, 给予冒领票额款项的十倍进行处罚。

驾驶员出于节约目的而节省的高速公路通行费, 经调度核实后, 进行登记, 月底报会计处, 给予所付款项的 1/2 予以奖励。其节约的款项不计入本车单车核算中。

五、车辆保险费、养路费、年审费按实际支出额记入该车单车成本计算, 不参与驾驶员的单车核算费用中

专栏四 《经营服务车辆人员的工资及补贴发放标准》

一、工资

服务车辆的全体驾驶员全部实行岗位工资, 每月基本工资 300 元。

二、行车补贴及行车安全奖

1. 行车补贴: 行车补贴按每月行驶公里计算, 每公里 0.12 元, 其计算公式为: 月行驶公里数 $\times$ 0.12 元 = 月行车补贴总额 (元)。

2. 行车安全奖, 行车安全奖每公里 0.04 元, 共计算公式为: 月行车里程 $\times$ 0.04 = 月安全奖总额 (元)。

3. 行车补贴及行车安全奖, 按月发放。取消原来的一切计算方法。

三、手机费

驾驶员每月手机费补助 30 元, 必须做到每天 24 小时开机。没有手机的驾驶员不补助手机费。

四、奖金

奖金每半年计算一次。

根据单车核算标准,计算出该车的纯利润。所驾该车的纯利润,决定自己的半年奖的多少。其计算公式为:

1. 半年运营公里总数 $\times$ 该车公里价格=半年运营总额(元)。
2. 消耗油量价格(元)+正常消耗的附属油品及材料价格(元)+车辆维修费(元)+过路费(元)+车辆保险费(元)+本人工工资(元)+行车补贴(元)=半年消耗总额(元)。
3. 半年利润总额(元)=半年运营总额(元)-半年消耗总额(元)。
4. 半年奖金(元)=半年利润总额(元) $\times 10\%$ 。
5. 亏损车辆除取消半年奖外,予以亏损额的2%进行处罚。

五、设立全年安全奖,奖励对安全工作做得比较突出的人员

在一年中安全驾驶无责任事故和二年中没有发生打驾斗殴触犯法律刑律者,每年奖励500元。以上两个条件缺一不可,否则取消安全奖。

专栏五 《服务车辆的劳动纪律及惩罚规定》

1. 有事有病请假,病假凭医院证明。扣每天10元,旷工一天扣工资10元,每月无故旷工累计2天以上者,按自动下岗。婚丧事假按人事部门的有关规定执行。
2. 不服从领导,不听从工作安排,拒绝出车和执行其他任务者,每次罚款50元。
3. 出车时必须在指定的时间提前5分钟到达预定地点,凡因主观原因误时误事,每次罚款50元,并包赔此次车辆营运的单程公里费。
4. 凡因酒后驾车或私自出车造成的违章罚款、扣证,记分等费用均由自己负担。
5. 不如实汇报出车往返里程和时间,虚报公里及天数,私自改变行车路线,一经查实,除扣回虚报冒领的出车补助外,按同等价值的三倍进行罚款,并通报批评。
6. 由于责任心不强,不定期检查保养车辆,不按操作规程驾驶车辆,野蛮驾驶造成的机件损失及其维修费用由个人承担30%。
7. 严禁把自己所驾车辆交给无证人员及外单位驾驶员驾驶,每发现一次罚款100元。因此所造成的车辆损失及车辆事故费用均由自己承担。
8. 工作期间严禁饮酒,因饮酒造成不能出车或饮酒出车的,每次罚款50元。
9. 值班时间不能及时到位或不在岗位,发现一次罚款30元。
10. 严禁打架斗殴、违法乱纪,因此而造成的个人损失完全自负并按旷工处理。
11. 实行文明服务和安全运输一票否决制度,即服务中如有用户一次投诉,经核实,安全上发生一次责任事故,每次待岗10天并罚款50元。

(三) 高校后勤工作坚持为学校教学、科研和师生员工服务的根本方向

高校后勤是为教学、科研和师生员工服务的。这是全国高校后勤社会化改革会议上反复强调的,是根本方向,是改革的宗旨。我校后勤集团建立以后,不仅从模式和形态上是一个转变,而对后勤干部职工是一个非常大的冲击。后勤干部职工从思想理念上增加了危急感和紧迫感,从认识观念上增加了竞争意识和服务意识。为逐步建立良好的后勤保障体系,打下了思想基础。高校后勤社会化改革为后勤工作注入了新鲜活力。后勤集团公司领导班子注意强化管理,采取政务公开,财务公开,增加工作透明度的工作态度和工作方式。后勤干部职工更新观念,注重安全、服务、效益三个方面作为工作重点,着重处理好三者之间的辩证统一关系,以此开展卓有成效的工

作。后勤干部职工在压力 and 责任的迫使下,研究新形势,探索新路子,采取新举措,完善各项管理制度,明确岗位职责,使后勤工作由原来的被动局面转变成为主动、积极开展工作。后勤干部职工进一步认识到较好地开展后勤工作,必须依靠“团队精神”的重要性。相互间增加了信任,增加了理解。相互支持,相互协作,一个团结奋斗,积极向上的后勤队伍正在逐步形成。我校后勤服务总公司大张旗鼓地开展了形象服务承诺工程。这是我校后勤自找差距,自我加压,规范后勤干部职工的文明行为,深化后勤改革的重大举措。后勤干部职工自律、自查、自我约束,改善服务质量,提高服务水平,最受实惠的是全校师生员工。实际运作过程中收到明显成效,得到全校师生员工的高度赞誉和认可。服务承诺详细内容如下(参见专栏六):

专栏六 后勤服务总公司向全校师生员工郑重承诺,实施形象服务工程

在高校后勤社会化改革的进程中,总公司领导班子在出台有偿服务的新政策和新举措时,郑重承诺:首先考虑我校地处农村城市的诸多不便因素,以不损害原有师生员工的利益和福利待遇作为出发点。实行政务公开,规范公司管理,加强民主决策,及时通报各类情况,各项工作做到公开、公平、公正。

后勤服务总公司领导班子,反腐倡廉,严禁营私舞弊,损公肥私。在购置大宗物品,如(建筑材料、新生物品、煤炭、汽油、设备等),郑重承诺:全部实行招标、投标的方式进行,人、财、物的保险工作也按招标方法进行,增加透明度,接受领导和群众的监督。工作中爱岗敬业,积极奉献。

(一) 后勤服务总公司向全校师生员工郑重承诺

保证24小时随时有人接待水、电、暖报修任务,工完场清。实行文明用语,包括接电话,都必须使用“你好”、“请问”、“请讲”、“谢谢”等文明用语。在一切服务活动中,态度和蔼,尽心尽责,以达到用户满意为宗旨。

(二) 后勤服务总公司维修人员郑重承诺

到用户家维修时统一着装,佩带工作牌,轻敲门,戴鞋套,不喝用户的水,不在用户家抽烟,不在用户家大小便,不在用户家闲谈,不坐用户的沙发等。如需休息时,在门外休息。维修服务中心暖气维修24小时值班,电话:6433。电维修24小时值班,早7:20—晚10:00,电话:6122,晚10:00—次日早7:20,电话:6428。水维修值班时间早7:20—晚10:00。小修不过夜,其它维修按规定时间完成,调度待人和气,记录清晰,派工准确,严格运作规程。

(三) 后勤服务总公司汽车队向所有用户郑重承诺

汽车队24小时值班,电话:6123。司机穿西服戴领带,外貌形象整洁,出发前安检车辆,保持车辆卫生、整洁,在约定时间,提前五分钟到达指定地点,不参与乘车人的任何活动,不介入乘车人的谈话,不传播乘车人谈话内容,不传播乘车人的活动情况。驾驶员不得饮酒,安全驾驶。

(四) 后勤服务总公司生活服务中心向全校师生员工郑重承诺

严格按照食品卫生质量标准搞好伙食,保证不用无检验证、无生产日期、无保质日期的米、面、油,包括调料等。严格成本核算,标准量足,不缺斤少两。食堂工人统一着装,戴口罩、佩带工作牌,规范卖饭、菜的操作规程,保证用餐碗筷的消毒和清洁,保持食堂环境卫生和用餐桌椅的卫生。强化伙管会工作,加强与师生员工的沟通,定期听取意见,加强民主监督,充分发挥学生民主管理、民主监督的作用。售饭主动热情,文明服务,说话和气,保证不与师

生员工发生口角。

(五) 后勤服务总公司幼儿园向幼儿家长郑重承诺

幼儿园的保育、教学、管理、设施等,按照“省级示范幼儿园”的标准进行规范管理。幼儿园办园目标:科学的管理,优秀的师资;优良的教育,优质的服务;优美的环境。幼儿园的培养目标:增强身体素质,促进生长发育;发展感知能力,增进有益兴趣;养成良好习惯,造就优良品质;激发求知欲望,培养审美情趣。幼儿园服务宗旨:一切为了孩子,为了孩子的一切,以兢兢业业的努力工作,换取家长百分之百的放心满意。幼儿所交的在幼儿园就餐的费用全部用于幼儿身上,调节好幼儿伙食。供给幼儿的食物,严格按照食品卫生标准要求办理。

(六) 后勤服务总公司维修服务中心、建筑公司、木工厂、绿化科向全校广大师生员工郑重承诺

在承包学校内工程的施工过程中,为学校环境和师生员工的利益方便多加考虑,及时清理建筑垃圾,特别是行人道上和路口的建筑垃圾优先处理,施工地点夜间出示:“红灯”警示,以避免意外事故发生。

(七) 后勤服务总公司接待服务中心(招待所)向全校师生员工郑重承诺

招待所是对外的窗口,决心加强招待所的管理工作,以优质服务和优良作风赢得顾客的信誉,以严格的制度规范服务员的行为,以定期的培训提高服务员的业务能力,服务做到定时到位。服务员做到:

1. 统一着装,佩带工作牌。
2. 站立服务,热情待客。
3. 使用礼貌用语。
4. 及时清理房间,保证公共场所卫生清洁。
5. 保证客户服务用品一客一换,长住客人一周更换一次。
6. 及时供应开水,每天至少两次。
7. 对客人提出的要求,能做到的一定做到,做不到的给客人解释清楚。

(八) 后勤服务总公司学生公寓管理中心郑重承诺

1. 维修工作及时迅速,小型维修当天解决,大、中型维修在规定时间内完成。
2. 管理到位,责任到人,各负其责,对管理人员定期培训。
3. 安全设施齐全,加大安全检查力度,对防火、防盗工作常抓不懈。
4. 服务优质,尊重、关心、爱护学生。
5. 保持宿舍楼内外环境清洁,为学生创造一个优雅的生活、学习环境。

(九) 后勤服务总公司物资供应中心向全校各部门和全校师生员工郑重承诺

1. 保证全校教学、科研、办公所需用品的物资供应。
2. 保证所供物品物美价廉。
3. 如有质量问题可在规定时间内向进货单位退货。
4. 对前来领取办公用品的老师礼貌、热情。
5. 特殊情况下我们可向领货单位上门送货。

以上承诺是经后勤服务总公司领导班子和广泛征求下属十三个科室领导意见共同制定,经总公司第二次职工代表大会一致通过。在实际工作中,如果听到或举报不符承诺的现象或个人,定责不恕,并给举报者一个满意的答复。为了使总公司尽快实现规范化的运作,后勤服务总公司特设立投诉中心,投诉电话:4454321,负责全校范围内对后勤服务工作的投诉处理。如果您