


重庆出版社 

高校

后勤经济实体

稳健经营战略研究

周旬 张万春 傅世放 著

重慶出版社 

高校

后勤经济实体

稳健发展战略研究

周 旬 张万春 傅世放 著

图书在版编目 (CIP) 数据

高校后勤经济实体稳健经营战略研究/周旬, 张万春, 傅世放著. —重庆: 重庆出版社, 2004·6

ISBN 7 - 5366 - 6710 - 8

I . 高… II . ①周…②张…③傅… III . 高等学校—
总务工作—研究—中国 IV . G647 . 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 018151 号

高校后勤经济实体稳健经营战略研究
GAOXIAO HOUQIN JINGJISHITI WENJIANJINGYING ZHANLÜE YANJIU
周旬 张万春 傅世放 著

责任编辑 苏晓岚 王晓婷
封面设计 蒋忠智
技术设计 寇小平

重庆出版社出版、发行
(重庆长江二路 205 号)
新华书店经销
重庆市鹏程印务有限公司印刷

开本 850 × 1168 1/32 印张 10.5
字数 255 千 插页 2
2004 年 6 月第 1 版
2004 年 6 月第 1 版第 1 次印刷
印数 1 - 2000

ISBN 7 - 5366 - 6710 - 8/F·327

定价: 16.70 元

序 言

为了消除制约我国高等教育发展的“瓶颈”因素，保证新世纪高等教育的健康发展，经国务院批准，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，对改革进行了全面动员和部署，有力地推进了全国高校后勤社会化改革。四年来，高校后勤社会化改革彻底打破了落后后勤模式所形成的体制性障碍，促进了教育思想、教育观念和办学模式的转变，推进了教育资源的优化配置，提高了高校的办学活力，为高等教育的可持续发展提供了有力保证。尤其在学生公寓、食堂等高校后勤服务设施建设方面取得了历史性进展，四年多来新学生公寓和食堂超过1999年前50年建设的总量：全国新建大学生公寓3 800多万平方米，改造1 000万平方米；新建学生食堂约500万平方米，改造130万平方米。与此同时，不少高校抓住后勤社会化改革的机遇，对校园进行重新规划，并吸引大量社会资金投入后勤服务设施建设，促进校园面貌和周边环境的改善及学校管理水平的提高。

虽然如此，目前新形成的高校后勤保障体系，还只是初步的、低水平的，很不完善。在改革实施、监督、管理等方面尚存在诸多薄弱环节，各方面的责、权、利关系尚未进一步理顺、理清，运营成本与效率还潜伏着不少不稳定的因素，因此，2000年12月陈至立同志在第二次全国高校后勤社会化改革工作会上就指出改革必须确保新型的高校后勤经济实体稳定、健康、持续

性思考，为高校后勤社会化改革做了非常有益的工作，对高校后勤经济实体稳定、健康、持续经营发展有重大的意义。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '韩舒' (Han Shu), written in a cursive style.

2003.10.20

目 录

序言	1
----------	---

高校后勤社会化改革概论篇

第一章 高校后勤经济实体及其特征	3
一、高校后勤社会化改革的背景	3
二、高校后勤经济实体的特征	7
三、研究高校后勤经济实体持续稳定健康经营的意义	10
四、高校后勤经济实体面临的机遇	12
第二章 高校后勤经济实体持续发展的作用	17
一、有利于提高高校的管理水平	17
二、有利于后勤产业的发展	20
三、有利于促进高校稳定	22
第三章 高校后勤经济实体经营的现状分析	25
一、高校后勤经济实体体制模式概况	25
二、高校后勤经济实体经营发展成效显著	29
三、高校后勤经济实体在经营发展中遇到的问题	34
第四章 高校后勤经济实体应处理好几对关系	40
一、教育规律与市场规律关系	40
二、社会效益与经济效益的关系	43
三、长远发展与眼前利益的关系	46

四、社会全局与后勤经济的关系	48
----------------------	----

高校后勤资源篇

第五章 资源概论	55
一、人类需求物品的分类	55
二、资源的内涵	56
三、资源是生产力之母	60
四、资源是社会文明发展的基础	61
五、企业资源与竞争力	62
第六章 高校后勤经济实体有稳定市场	66
一、高校后勤在历史上树立起了良好信誉	66
二、高校扩招给后勤经济实体带来巨大商机	68
三、学生住宿市场潜力巨大	75
四、高校餐饮发展空间很大	79
第七章 高校后勤人力资源优势	83
一、高校后勤人力资源的整合优势	83
二、高校后勤经济实体的管理队伍	87

高校后勤经济实体经营战略篇

第八章 高校后勤经济实体战略观念	99
一、战略概论	99
二、高校后勤经济实体战略观念的类型	102
三、发展战略的制定与实施	106
第九章 公司制改革战略	116
一、法人治理结构的基础	116
二、建立现代企业制度的高校后勤经济实体模式	120

三、公司制改造的战略优势·····	124
四、后勤经济实体实施公司制战略的几个关键·····	126
第十章 基础设施建设战略 ·····	130
一、高校基础设施建设与后勤经济实体的关系·····	130
二、高校后勤经济实体在基础设施建设上的作为·····	135
三、后勤经济实体在基础设施建设上的目标和重点·····	138
第十一章 经营业务结构调整战略 ·····	142
一、高校后勤经济实体经营业务结构现状问题·····	142
二、经营业务结构调整·····	144
三、经营业务的协同效应·····	150
第十二章 后勤经济实体竞争力及其培育战略 ·····	155
一、企业竞争力的理论基础·····	155
二、高校后勤经济实体核心能力的特征·····	159
三、高校后勤经济实体竞争力培育·····	161

高校后勤经济实体组织管理篇

第十三章 领导班子的选配与团队建设 ·····	171
一、后勤经济实体领导者的涵义·····	171
二、后勤经济实体领导者的职责与素质·····	173
三、领导者与团队建设·····	181
第十四章 组织结构的变革 ·····	189
一、经营战略与组织的适合·····	189
二、组织形态的演变·····	196
三、柔性的组织结构·····	198
四、集权与分权组织形态效率比较·····	201
第十五章 人力资源开发和人力资本管理 ·····	204
一、人力资源开发的涵义·····	204

高校后勤经济实体持续发展政策篇

第二十一章 高校后勤服务产业化政策	295
一、“政府主导统筹”的要义	295
二、政府支持高校后勤社会化改革的优惠政策	298
三、后勤产业的地位和作用	305
四、高校后勤经济实体经营指导价格政策	308
第二十二章 激励监督保障政策	314
一、制度是最有力的监督保障	314
二、政府监管的范围和幅度	318
三、学校监管的范围和幅度	320
后记	323



高校后勤社会化改革概论篇

姓“教”的高校后勤经济实体，像任何生物有机体一样，其稳定健康持续发展是有规律可循的，只要我们认真地去认识它，把握其中的规律，就能找到高校后勤经济实体稳健经营发展之“路”。

第一章

高校后勤经济实体及其特征

高校后勤社会化改革已经进行三年多了，全国各地纷纷组建了新型的后勤服务实体，具体落实高校的后勤社会化改革工作，并承担高校后勤保障工作。各高等学校和广大师生员工对改革带来的成果和显著效益，经过目睹身受，都一致认为高校后勤社会化改革是一场极为成功的改革。这些对于如何面对企业化的转制，如何把握发展机遇，如何应对发展中的挑战，进一步扩大改革成果和充分认识高校后勤服务实体都具有非常重要的意义。

一、高校后勤社会化改革的背景

在世界范围内，我国的高校后勤社会化改革是独特的，是其他西方国家没有的过程。它有其深刻的经济、政治和文化背景。

（一）国际竞争加剧

第二次世界大战以后，现在世界范围内发生了第三次科技革命，它是迄今为止规模最大、影响最深远的科技革命。这次科技革命的规模和速度大大超过以往两次，几乎各门科学技术领域都发生了深刻的变化，科学理论的突破与技术变革紧密结合，形成统一的科学技术革谬的过程。现代科技革命使生产资料发生了根本性变化，生产工具、生产手段和劳动对象都发生了重大变革。

现代科技革命推动了全球经济的大发展，也推动了资本主义经济结构的重大变动。由于各国经济迅速发展，贸易全球化、金融全球化和生产全球化程度不断提高，各国之间的经济联系日益密切，各国都越来越深地卷入国际经济联系之中。科技革命方兴未艾，知识经济初露端倪，经济全球化浪潮滚滚，国际间的竞争日趋激烈。对于中国新近加入 WTO，我们既面临着千载难逢的发展机遇，也面临着前所未有的严峻挑战。尤其在人才竞争方面，据美国全国科学基金会统计，在 1996 年，美国缺少 4.5 万名受过科技训练的大学生，到 2000 年，化学、生物、物理等学科的科学家和工程师将缺少 45 万；2006 年将缺少 67 万。另外，从 1995 ~ 2010 年，美国每年将缺少 9 600 名具有博士水平的科学家。日本科技厅 1990 年 11 月公布一项调查报告：如果日本国民生产总值每年增长 3% ~ 4%，那么到 2005 年，将缺少研究开发人员 36 ~ 51 万人。法国高等学府全国委员会认为，在未来的 20 年中，法国对工程师一级的技术人才需求，将从目前的 16 万增至 40 万人，而法国的学校每年只能输送 1.6 万名这方面的人才。同时，据我国历史资料显示，1978 ~ 1996 年 18 年间，中国共有 13.5 万留学生前往美国，占此期间中国出国留学学生总数的 50%。调查结果显示，明确表示出国留学毕业后肯定回国工作的人，占 44.1%。另一份统计资料显示，1978 ~ 1996 年自费出国留学的 13.9 万人中，回国者仅有 3 000 人，比例不到 3%。这些说明，不加快我国的教育发展的步伐、加大改革力度，就会在人才竞争方面处于劣势，就不能适应全球范围体现公平竞争原则的规则、制度和惯例，就会在激烈的国际竞争中处于被动地位。

江泽民同志指出：“当今世界，以信息技术为主要标志的科技进步日新月异，高科技成果向现实生产力的转化越来越快，初见端倪的知识经济预示人类的经济社会生活将发生新的巨大变化。”这是对世纪之交特征的科学概括。据估算，科技进步对经

经济增长的贡献率在农业经济时代不足 10%，工业经济时代后期达到 40% 以上，而在知识经济时代将达到 80% 以上。国家的综合国力和国际竞争能力将越来越取决于教育发展、科技进步和知识创新的水平。教育已经成为国家发展的基础和国际竞争的热点，受到国际社会普遍的关注，许多国家政府都把发展和振兴教育作为 21 世纪的基本国策和首要任务。21 世纪国际经济、科技及综合国力竞争的新特点，也将对我国人力资源的开发提出前所未有的严峻挑战。因为我国是一个人口众多，且农村人口比重很高的发展中国家，工业化水平还不高，科技和教育仍不发达，地区发展又很不平衡。而科技发展水平和人力资源的开发程度势必成为综合国力竞争的的决定性因素。因此，如何把沉重的人口负担转变为人才资源的优势，已经成为关系现代化进程的全局性问题。

21 世纪初叶，是我国经济社会发展向第三步战略目标迈进的关键时期。实现社会主义现代化，加快中华民族伟大复兴的进程，应对日趋激烈的国际竞争，归根结底将取决于劳动者的整体素质。实施以培养、吸引和用好人才为核心的人才开发战略是增强综合国力的根本保障。教育发展处于人才开发战略的基础性地位，人力资源素质的提高取决于教育发展的整体水平。在跨入知识经济时代的历史进程之际，教育已成为国民经济和社会发展中具有全局性、先导性、基础性的关键领域。推动经济增长和社会进步，在很大程度上取决于教育发展的速度和质量。加速培养同现代化要求相适应的数以亿计的高素质劳动者和专门人才，发挥我国巨大的人力资源优势，关系未来社会主义事业的全局。

（二）社会主义市场经济建设的需要

当前，我国的改革和建设事业正处于关键时期。一方面，改革开放有效地解决了经济、政治、社会生活中的诸多矛盾和问

题；另一方面，许多深层的、无法绕开的矛盾和问题又摆到我们面前。如同逆水行舟，不进则退，这些深层次的矛盾和问题不解决，已经取得的改革成果就难以巩固，甚至功亏一篑。而这些矛盾和问题的解决需要大量人才，人才对于我们社会主义市场经济建设来讲是第一资源。

据资料显示，我国加入世贸组织后，信息业人才、信息咨询员、文秘专业和精通谈判的人才、精通外语又学有专长的管理人才、律师和注册会计师、物业管理人才、心理医生、金融保险业的从业人员、教育工作者、导游等“供不应求”。譬如，1999年11月20~21日，20世纪末浙江省最大规模的人才智力交流大会上，外语类人才需求总量跃升前10位。一些高新技术产业人才需求直接定位在计算机和外语上。杭州万向集团亮出了一份人才需求清单，他们一如既往地垂青英语人才。集团负责人称，由于“万向”正在积极开拓海外市场，特别欢迎懂外语、会驾驶的国内管理人才。随着国外新公司、新企业的进驻，一大批需要具备高素质知识型人才的岗位飞速增长，如今遍布市场的高级人才、电脑、英语培训，也正适应了市场对人才提出的“要价”，这反映了市场对人才的需求。

我国经济学家乌家培在《未来管理五大趋势》一文中指出，信息革命将继续引发管理及管理科学的变革，使管理在功能、组织、方法和理念上产生根本性变化，呈现出新的发展趋势，知识管理将日益重要。他提出的五种趋势包括：创新管理的发展、风险管理的兴起、知识管理日趋重要、可持续发展管理的出现、“硬”管理为主向“软”管理为主转化。这里突出了创新人才和管理人才的重要作用，包括政府职能转变的管理、企业的经营管理等。面对中华民族的伟大复兴事业，我们需要坚持教育创新，深化教育改革，优化教育结构，合理配置教育资源，提高教育质量和管理水平，全面推进素质教育，以提高国民素质为宗

旨，以培养学生的创新精神和实践能力为重点，造就数以亿计的高素质劳动者、数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才。

同时，我国社会主义市场经济结构的战略性调整正在加紧进行；科技体制改革、城镇住房制度改革、城镇医疗保险制度等社会保障方面的改革正在逐步推进；高等教育是知识创新、传播和应用的主要基地，是培养创新精神和创新人才的重要摇篮，无论在提高民族素质、造就各类高级人才、迎接 21 世纪挑战方面，还是在提高国家科研水平、促进科研成果转化、促进我国经济持续、健康、快速发展方面，高等教育都发挥着举足轻重的作用。在未来我国社会主义事业兴旺发达和中华民族的伟大复兴中，高等教育肩负着不可替代的历史重任。高等教育领域的各项相关改革不断深化；尊重知识，尊重人才，实施科教兴国战略，已形成全社会的广泛共识；人们对教育改革的认识和心理预期发生了深刻的变化，对教育的需求日益强烈；各级政府和高等学校的领导，对高等学校后勤社会化的改革高度重视；不少地方和高等学校，近几年来在后勤改革方面已迈出了可喜的步伐，积累了不少成功的经验。这些都为进一步加快高等学校后勤社会化改革准备了必要的条件，打下了一个较好的基础。因此，在 1985 年的《中共中央关于教育体制改革的决定》提出高等学校后勤实行社会化改革的方向基础上，国务院抓住有利时机，提高高校同志的认识，统一全社会的思想，全面部署，于 1999 年大力推进高等学校后勤社会化改革。

二、高校后勤经济实体的特征

全国各地高校认真贯彻执行国务院关于高校后勤社会化的精神，结合实际将所有后勤服务经营人员、相应资源及操作运行都成建制地从学校行政管理系统中分离出来，实行企业化管理。由

此，全国各地高校都纷纷将规范剥离出来的后勤经济实体组建成为“后勤集团”，对于这样的高校后勤经济实体的特性必须有一个正确的认识。

（一）高校后勤经济实体的性质

从社会企业的角度来看，企业是指集合各种生产要素，为社会提供产品和服务，以盈利为目的，具有法人资格，实行自主经营、独立核算的盈利性的经济组织或经济实体。企业是市场经济和社会分工发展到一定阶段的产物，是现代社会的经济细胞和基本经济单位，是社会商品和劳务的主要生产者和提供者，因而在市场经济的运行中，它便成为最基本、最重要的市场竞争主体。那么，如何准确把握高校后勤经济实体的性质呢？

要准确地把握高校后勤经济实体的性质，就必须正确理解社会化改革的内涵。我国推进高校后勤社会化改革的目的，是要依据高校后勤和产业属性，转变观念，大胆创新，摆脱计划经济模式的影响，探索出一条能更好保障高校后勤的新路子。高校后勤社会化有着多方面的内涵，其完全实现需要一个过程；我国的具体国情和高校的实际情况，决定了在这个过程中，特别要注意处理好社会化涉及到的体制、资产制度、用工制度、经营机制及各种社会资本投入参与的方法与程度等问题。因此，高校后勤经济实体是指以高校后勤服务为主要纽带，通过引进社会企业的经营管理方式，将各经营服务项目组成的经济实体紧密联结起来的，坚持为高校教学、科研和师生服务的方向，遵循教育规律，坚持微利保体的校内服务原则的，不断向社会拓展，服务地方经济建设，实现以外补内的协调行动的企业群体。高校后勤经济实体将通过并入、托管、联办、股份制合作等形式的发展过程，由小到大，逐步向法人治理结构发展。