

管理与服务

北京高校后勤社会化改革丛书

管理与服务

——北京高校后勤服务社会化改革研究

北京高校后勤管理研究会 管理专业委员会 编
服务专业委员会

顾 问：甘北林

主 编：周立明

副主编：崔玉良 郑广天

编 委：甘北林 周立明 崔玉良

郑广天 李异军 姜 萌

赵永兵

首都师范大学出版社

管理与服务

图书在版编目 (CIP) 数据

北京高校后勤社会化改革丛书/北京高校后勤管理研究会管理专业委员会 服务专业委员会编. —北京:首都师范大学出版社, 2003

ISBN 7 - 81064 - 451 - 3

I. 北... II. ①北...②北... III. 高等学校-后勤建设-改革-北京市-文集 IV. G647.4 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 001348 号

北京高校后勤社会化改革丛书

管理与服务——北京高校后勤服务社会化改革研究

北京高校后勤管理研究会 管理专业委员会 编
服务专业委员会

责任编辑 王亚欧

首都师范大学出版社出版发行

地 址 北京西三环北路¹⁰⁵号

邮 编 100037

电 话 68418523 (总编室) 68982468 (发行部)

网 址 www.cnup.cnu.cn

E-mail cnup@mail.cnu.edu.cn

印刷

全国新华书店发行

版 次 2003 年 3 月第 1 版

印 次 2003 年 3 月第 1 次印刷

开 本 890 × 1240 1/32

印 张 9.125

字 数 247

印 数 0,001 ~ 2,000 册

定 价 元

版权所有 违者必究

如有质量问题 请与出版社联系退换

目 录

完善聘任制，推进后勤社会化改革深入发展

..... 北京师范大学 周静敏 郝成庆 李连江 (1)

浅谈高校后勤社会化改革过程中后勤管理处(办公室)的

职能和作用 北京师范大学 李连江 史志刚
郝成庆 周静敏 贾春源 (5)

“乙方”人事管理工作中的几个问题

..... 北京师范大学 李连江 周静敏 (11)

对高校后勤社会化改革的一点认识

..... 北京第二外国语学院 贾翠珍 (15)

北京高校后勤考察团赴欧考察报告 赵相华 (18)

浅谈高校后勤资源的优化配置

..... 北京物资学院后勤管理处 崔明男 (28)

对高校后勤社会化改革的认识和体会

..... 北京航空航天大学 马 波 (34)

浅谈高校后勤社会化改革

..... 对外经济贸易大学后勤管理处 崔玉良 (39)

准确定位自身职能，促进后勤社会化改革

..... 北京化工大学后勤管理办公室 张声■ (47)

实行水指标定额管理是我院节水工作取得成效的重要措施

..... 北京服装学院 孙立明 何平香 (51)

论高校后勤系统中的甲方

..... 石油大学(北京)后勤管理处 奚 ■ (58)

浅谈高校后勤项目管理中的成本核算体系

..... 北京科技大学 冯建明 (64)

孵化器管理模式

管理与服务

——深化高校后勤社会化改革新探索

- 中国地质大学(北京) 高怀林 许 群 北京
科技大学 冯建明 (70)

正确处理甲乙双方关系,共同搞好后勤服务工作

——浅议我校甲乙双方实行“捆绑式”的管理与服务

- 北方工业大学后勤管理处 杨凤琴 (78)

浅谈高校后勤社会化改革中的“甲方”建设

- 首都师范大学后勤管理办公室 陈国秀 (83)

找准市场 健全机制 稳步推进后勤社会化改革

- 北方交通大学 郑广天 郝志如 李燕华 徐劲松 (89)

高校餐饮业股份制改造与现代企业制度的建立

- 北方交通大学 张 重 (96)

高校餐饮业物流成本管理初探

- 北方交通大学 张 重 (104)

高校后勤能本管理的思考

- 北方交通大学 郝志如 张启兵 (111)

标准化与特色经营

- 北京体育大学后勤服务产业集团 潘佩勤 (118)

浅析高校后勤改革与发展

- 北京体育大学后勤服务产业集团 刘 泳 (122)

分片包干,责任到人是加强校园环境服务的一条有效途径

- ... 北京体育大学后勤服务产业集团 程建凯 李 晟 (129)

积极开展体育锻炼,促进幼儿全面发展

- 北京体育大学幼儿园 李 伟 (133)

结合我校实际,浅谈高校物业管理

- 北京体育大学后勤服务产业集团 曹永旺 (137)

谈幼儿园园长在教育改革中的应有心态和作用

- 北京体育大学幼儿园 高金力 (141)

论当前社区建设的主要任务

- 北京体育大学颐清园社区民委会 薛慧英 (145)

管理与服务

论社区的治安交通管理

..... 北京体育大学后勤服务产业集团 张广义 (148)

向科技要效益,应用先进技术促进加油站工作全面发展

... 北京体育大学后勤服务产业集团 刘 泳 张瑞江 (150)

关于对校园管理工作的几点浅见

... 北京体育大学后勤服务产业集团 程建凯 李 晟 (153)

浅谈我校后勤服务集团财务管理的办法及认识

..... 华北电力大学(北京)后勤服务集团 杜子荣 (158)

浅谈高校会计人员的职业道德要求

..... 华北电力大学(北京)后勤服务集团 杜子荣 (163)

谈高校后勤企业文化建设

..... 华北电力大学(北京)后勤服务集团

陈保卫 杨万华 雷 涛 (166)

探索后勤用工改革的新形式——雇员制

..... 华北电力大学(北京) 杨万华 陈保卫 (171)

谈高校后勤改革中的宣传工作

..... 华北电力大学(北京) 杨 利 曹雨萍 (175)

扎实工作 服务师生

..... 华北电力大学(北京)后勤服务集团

陈保卫 杨万华 雷 涛 (179)

开展九千标准认证 提高后勤服务水平

..... 华北电力大学(北京) 周成军 陈保卫

梁立新 杨万华 (184)

高校后勤社会化改革内涵之一

——后勤产业化探析

..... 北京服装学院后勤中心经理、北京东方大学城

后勤集团副总经理 周智彦 (188)

高校后勤社会化改革时期后勤集团办公室作风建设浅谈

..... 北京服装学院 张锡庆 李秀芬 (206)

幼儿教师的“外在”标准及对幼儿的影响

管理与服务

..... 北京服装学院 周智彦	(211)
加强队伍建设,提高餐饮服务水平	
..... 北京化工大学后勤服务集团 刘建峰	(215)
浅析新形势下高校后勤管理干部应具备的素质	
..... 北方工业大学后勤集团 赵永兵	(220)
在改革实践中开创高校后勤集团的生存与发展之路	
..... 北方工业大学后勤集团 赵永兵	(227)
以“三个代表”重要思想为指导,推进高校后勤 社会化改革工作	北京青年政治学院 朱生利 (234)
五个主动适应	
——论新世纪高校后勤的新思路	
..... 北京青年政治学院 朱生利 赵本正	(241)
在改革中不断开拓高校伙食管理工作的新途径	
..... 北京青年政治学院 刘春发	(248)
努力奋斗,做教学科研工作的好后勤	
——学习邓小平同志的科教后勤思想	
..... 北京青年政治学院 朱生利	(254)
求真、务实,积极推进学院后勤社会化改革	
..... 中华女子学院 施 辉 郭春鸿	(260)
增强高校后勤工作内涵抓女大学生健康教育	
——做好女子高校后勤育人工作的体会	
..... 中华女子学院 郭春鸿	(265)
对当前高校后勤管理职责的思考	
..... 首都师范大学 刘玉芝	(272)
因材施教 开拓创新	
——华北电力大学(北京)深化住房制度改革的尝试	
..... 华北电力大学(北京) 丁锐 梁立新	(279)

完善聘任制，推进后勤社会化改革深入发展

高校后勤社会化改革过程中，人事管理方面的改革至关重要。人的观念不变，改革将很难达到预期的目标。笔者在《高校后勤改革“乙方”人事管理的几个问题》一文中，就有关的人事管理问题提出了一些粗浅的见解，本文旨在进一步探讨人事管理中完善聘任制度的问题。

一、后勤社会化改革，要求乙方实行全员聘任、竞聘上岗

后勤社会化改革伊始，原事业编制的后勤职工，由行政建制分离出来，组建了后勤服务总公司（集团）。形式上的剥离是容易的，学校制订一个方案，作明确的规定，排出分离的日程，即可完成这样的分离。

但是，职工们思想观念上的转变，远不像形式上的分离来得容易。他们对“为党工作了几十年，一下子成了‘乙方’人员”不理解。同时，几十年大锅饭的日子，从某种意义上讲，或多或少使职工们形成了等、靠、要的懒惰思想。这样的思想状况和劳动态度与组建总公司（集团），按企业模式运作的要求，相去甚远。

针对这样的现实，我们首先要使职工们从思想上认识社会化改革的意义，努力转变观念，适应社会化改革的要求。在此基础上，配合着实施企业人事管理制度，客观上可帮助职工完成这种转变。

实施企业人事管理，全员聘任，竞聘上岗是十分有效的。通过全员聘任，使每位职工增强忧患意识。尽管在成建制分离时，学校都会采取相应的措施：不使一位职工下岗。但是，这不意味着永远不让职工下岗，对少数观念转变迟缓或根本不转变、不思进取且不

管理与服务

努力工作的人，可不予聘任。竞聘上岗是鼓励职工增强竞争意识——好的工作岗位是通过努力获得的。这样，职工对岗位的获得就会珍惜，就会努力完成岗位要求的工作任务。

全员聘任、竞聘上岗，是后勤社会化改革的要求，也是乙方实现企业运作模式的基础。在实施的过程中，竞聘上岗是核心，应在这一方面做好工作。

二、全员聘任、竞聘上岗的程序安排

实行全员聘任、竞聘上岗，可按以下程序操作：

1. 设定岗位

根据工作需要，乙方可设管理岗位若干，工作岗位若干，就管理而言，目前各校运作情况，多为“二级管理”或“三级管理”。

“二级管理”模式是：总公司（集团）→部门负责人→工作岗位

“三级管理”模式是：总公司（集团）→中层管理者→部门负责人→工作岗位

各总公司（集团）按各自运行模式，设定总经理岗位¹个，副总经理岗位若干，以下类推。

2. 公布各岗位任职条件

各岗位设定同时，公布岗位任职条件，职工们根据自身条件有针对性地参加竞聘。

3. 逐级竞聘

根据事先设定程序，采取自上而下，由管理岗到工作岗，逐级实施竞聘。

三、严格组织实施，保证竞聘上岗的公平、公正

竞聘上岗是公开的。但是，如何保证实施过程的公平、公正，是组织者应认真对待的问题。为努力做到公平、公正，要做好以下

几个环节的工作。

1. 组织落实，把好评委关

在组织聘任工作组时，对参加聘任评价工作的人员应认真选择，努力推举党性强、懂政策、有原则，廉洁勤政的人员组成聘任工作小组，小组中应有由职工推选出来的、能够反映职工意愿的代表参加。

2. 坚持公示，请群众把关

通过竞聘确定重要岗位的人员，坚持公示，在公示期间听取群众意见，对群众强烈不满的、发现有重大问题的，不允许上岗，可另行聘任。

3. 全员考察，适时调整

对上岗人员，也应实行全员全程考察，即在任期内发现有重大失误、不能胜任岗位工作、犯有严重错误的人员，虽然聘任期限未满，亦可中途调整，以避免给工作造成更大的损失。

四、聘任工作中几个应注意的问题

针对后勤工作的特殊性，考虑到后勤社会化改革的需要，在做好聘任工作的同时，应注意处理好以下几个问题：

第一，学历与能力的问题

后勤工作岗位除专业技术要求较高的以外，多是服务性工作，在同一岗位竞聘人员出现学历与能力冲突时，应重点考察实际工作能力。

第二，正式工与非正式工的问题

在聘任过程中，同一岗位，正式职工与非正式职工竞聘时，应选择实际工作能力强的上岗，不能只顾身份，不顾能力。

第三，一人竞聘多岗位的问题

如果出现同一职工竞聘两个以上岗位时，除有特殊限制之外，只要其能够胜任，应不予限制。

第四，男、女职工的问题

管理与服务

除岗位特殊需要事先予以注明外，男、女职工竞聘同一岗位，应一视同仁，不得歧视任何一方。

五、聘任工作应在党组织的领导下进行

全员聘任、竞聘上岗的工作，是涉及人的工作，也是非常严肃认真的工作，我们要把聘任工作作为“三个代表”重要思想的具体实践过程。整个聘任过程，始终坚持在党的坚强领导下进行，只有这样才能做好这一工作。

在高校后勤社会化改革过程中，人事管理工作是一项非常重要的长期工作，我们愿与同行共同探讨，不断完善人事制度，推进社会化改革进程的深入与发展。

北京师范大学 周静敏 郝成庆 李连江

浅谈高校后勤社会化改革过程中 后勤管理处（办公室）的职能和作用

一、后勤管理处（办公室）的产生

根据国办发〔2000〕1号文件精神，全国高校加快后勤社会化改革步伐，积极推动后勤社会化改革工作。此次高校后勤社会化改革的实质是计划经济向社会主义市场经济转变在高校后勤领域的具体体现。必须从机制创新入手，动员一切可以动员的力量，使用一切可以使用的资源和手段，建立一种新型的高校后勤保障系统，从而逐步理顺国家、高校、师生个人在经费方面的合理负担，这是此次改革所追求的最大经济效益，也是经济效益在改革中的必然体现。同时，还应看到，实现高校后勤管理模式与运行机制的彻底转变，从而推动中国高校办学模式的根本转变，这是此次改革要追求的最大社会效益。两种效益必须兼顾。必须坚持“由政府统筹主导、教育行政部门组织实施、学校参加、社会参与、市场导向”的做法。后勤社会化改革的总目标是：提高后勤服务的质量和管理水平，减轻学校办学负担，保证学校的稳定和发展。采取的方式是：将学校后勤与学校行政管理分离，建立学校与后勤之间契约式的甲乙双方关系，形成各类独立经营、自负盈亏的后勤服务实体。后勤经济实体提供收费服务，推进企业化管理；实行干部聘任制和全员劳动合同制，以岗定员，竞争上岗，实现后勤管理体制与运行机制的根本转变。

为了实现这一目标，学校原后勤系统由学校行政系统中建制性地剥离出来，组建后勤集团（总公司），后勤人员也从学校事业编制中规范分离。组建的后勤集团（总公司）作为乙方承担学校的

管理与服务

后勤服务工作，但没有学校后勤工作的行政管理职能。那么，学校的后勤管理工作由谁来承担呢？而且这种管理工作不会因原后勤系统的剥离而消失。这就需要组建一个不同于原后勤系统职能的机构来从事学校后勤的行政管理工作——后勤管理处（办公室）应运而生。

我校在此次改革中，较好地贯彻了国家有关文件精神。稳妥地实施了后勤系统由行政系统的分离，并适时组建了后勤工作的管理机构——后勤管理处。

二、后勤管理处（办公室）的职能

后勤管理处（办公室）的任务是非常明确的，那就是高质量地完成学校的后勤管理工作，代表学校对后勤系统进行宏观行政管理，指导、协调、监督、检查后勤（乙方）工作，力争做到三满意，即：师生、学校、后勤广大职工满意。

后勤管理处的职能，通过以下几方面的管理来体现：

1. 宏观行政管理

主要包括以下内容：规划后勤整体工作，制定后勤改革与发展规划和年度工作计划；制定后勤服务的目标任务，规范要求，履行条件；制定后勤服务市场、资源、环境、价格、卫生等管理制度并进行监督；负责节能工作的规划与安排；受理师生员工对后勤经济实体服务工作的投诉；代表学校对后勤集团（总公司）进行宏观行政管理。

2. 后勤资产管理

负责后勤使用学校原有固定资产的清理、评估、界定，保证国有资产保值和增值；代表学校掌握、管理、安排、检查后勤各项费用，负责学校下达的预算内后勤各项经费的使用与管理；代表学校与经济实体签订服务协议和经营合同；对后勤经济实体财务运转情况进行监控；对经济实体的收费项目、收费范围、收费标准进行审核和监控。

3. 工程管理

负责后勤工程项目的立项和招标工作，通过招标引进社会企业进校服务，在公开、公正、公平的原则下，规范校内修缮工程市场，使学校、师生成为最大的受益者；组织好工程监理工作，确保工程质量；负责学校水、电、气的管理。

4. 监督与协调管理

后勤管理处（办公室）的监督、检查、指导、协调等职能，通过建立和完善后勤服务绩效体系来实现。第一，加强后勤服务标准的制定工作。通过质量标准、收费标准、行为规范标准及其他标准的制定，实现后勤服务工作标准化；第二，经常对后勤服务工作进行监督检查；第三，接受师生提出的良好建议，受理师生的投诉，及时解决师生提出的问题；第四，帮助后勤各经营服务实体协调其与学校职能部门的关系、与社会有关单位的关系和各经营服务实体之间的关系；第五，指导后勤各经营服务实体的工作。

5. 其他工作

完成校长认为应由后勤管理处承担的临时性工作；组织后勤集团（总公司）完成学校临时性的应急任务；完成学校“爱卫会”、“绿委会”“节能领导小组”办公室的日常管理工作。

这里应该指出：后勤管理处（办公室）的职能不是僵化的，一成不变的。这种职能应随着后勤社会化的不断深入做出相应的调整和补充。只有这样，这种职能的发挥才能有利于改革的推进和发展。

三、正确行使后勤管理处的职能，处理好甲乙双方关系，推动后勤社会化改革深入发展

这一部分是本文的重点，也是笔者研究后勤管理处职能的目的所在。

前面探讨了后勤管理处的职能，“职能”包容哪些方面，因学校的不同、见解上的区别而不尽相同。文中所列五个方面的管理职

能，是结合我校“后勤社会化改革方案”的规定，参考了北京大学、华东师范大学等二十余家大学的“后勤社会化改革方案”归纳出来的。现就怎样正确地行使这些职能谈一些我们浅显的认识。

1. 正确行使管理职能。首先要对甲乙方的关系有一个正确的认识。制定“后勤社会化改革方案”时，绝大多数学校在运行体制上都是这样确定的：组建后勤管理处（办公室），原具有行政管理职能的后勤系统由学校行政建制中成建制剥离；组建后勤集团（总公司），集团（总公司）下设经济实体。后勤管理处作为甲方代表学校规划和安排学校的后勤工作，而后勤集团（总公司）则作为乙方承揽由甲方发包的学校后勤相关工程。也就是说，在后勤社会化改革中，因学校内部的需要，后勤工作的完成绝大部分依靠的仍是甲、乙双方。后勤管理处的职能是通过甲方的身份来行使的。

2. 妥善处理契约关系。甲、乙方的关系是依“合同”或“协议”联系起来的契约式关系，严格意义上的甲、乙方，绝不是从属的领导与被领导的关系，而是平等的关系。有了这样的认识，我们在行使甲方职能的过程中就会少犯错误，这也有利于社会化进程的顺利进行。

3. 慎重履行法律规范。在社会化过程中，我们可能都遇到过这样一个困难——“方案”中都讲后勤集团（总公司）要自主经营、自负盈亏、独立核算。但是，至今还没有得到证实，哪个学校的后勤集团（总公司）已经完成了工商注册成为具有法人资格的实体？不能完成工商注册，就不能真正实现独立核算、自主经营，其企业化运行模式就仍要依赖于学校提供的相应支持。为解决乙方面临的这种困难，甲方在行使职能时，应充分考虑并应尽力提供方便。

4. 协助完善用人制度。各校后勤系统普遍欠账太多，在人才的结构上更是如此。以我校为例，全校电的容量已达 13000KVA，保障电力运行的乙方动力部，除技工以外，没有一位有技术职称的技术人员。而后勤社会化要求乙方走向社会，打开校外市场，实行

管理与服务

开放式服务。这样，仅从技术力量上来讲，乙方就面临着极大的困难。因此，甲方在行使职能时，要协助乙方完善用人制度，吸引工程技术人员前来应聘，从而加强乙方的技术力量，适应市场的竞争需要。

5. 统一目标取长补短。甲方在行使职能时，关于甲、乙方的关系，还应有这样的认识，即：甲、乙双方共同承担着同一个任务——学校的后勤工作。共同承担的任务，没有密切的配合和协作是难以做好的。因此，甲、乙双方必须互相沟通、互相支持、密切合作。如果甲方签订完协议后，只顾站在旁边指手画脚，一味地挑毛病，这样给工作带来的肯定是负面影响。作为甲方，对乙方经营方面出现的问题和困难，一定要本着对学校和师生高度负责的精神，一经发现，要立即与有关部门协商解决。

6. 检查监督规范经营。甲方行使职能时应尽到监督职能。不要因为协助支持，而放松监督，给学校造成损失。通过有效的监督，可使乙方得到改进，提高社会竞争力。

7. 以身作则廉洁自律。在甲方行使职能的过程中，廉洁自律。甲方在工程招标、监理、验收等过程中，有关人员要严格要求自己。不向乙方伸手，不向乙方推荐任何工程所需材料，不接受乙方的馈赠，不接受任何形式的酬谢。只有这样，才能让乙方感受到公平和公正。

8. 建章立制依法行政。在后勤社会化改革进程中，甲方还应认真做好建章立制工作。主持制定一系列既有利于乙方发展，又有利于甲方实施监督管理的政策。在社会化过程中，在乙方的不断发展中，强化法制，使甲、乙方的行为均得到政策保证。

9. 加强教育开展培训。后勤管理处（办公室）还应与后勤集团（总公司）、后勤系统党组织共同做好员工的思想政治工作，并在此基础上注意对后勤全体员工加强四个意识的培养，即：

（1）服务意识的培养——后勤不论怎样改革，社会化进程不改，怎样深入，后勤系统为学校教学、科研和全校师生的工作、学习和生活服务，这个宗旨不能变；

管理与服务

(²) 大局意识的培养——后勤系统的干部要以学校工作的大局为重，服从大局、服务大局、处理好学校利益与自身利益的关系，不能因片面追求小集体利益或个人私利而损害大局；

(³) 廉洁意识的培养——后勤系统的人员在经营活动中，一定要遵纪守法，廉洁勤政；

(⁴) 效率与效益意识的培养——后勤系统各经营实体也要理顺关系，建立科学的运行机制，不断提高工作效率。在注重社会效益的同时，努力降低运行成本，开源节流，追求经济效益。

四、结束语

高校后勤社会化改革工作已经进行了两年，为推动这一改革深入健康地发展，李岚清同志已先后在上海、武汉、西安主持召开了三次全国性的会议。在这期间，就全国范围来讲，在高校后勤社会化改革中，不少高校取得了显著的成绩。但是，大家共同面对的困难和问题还很多。因此，我们希望更多的有志、有识之士投入到这一改革的大潮中来，让我们共同努力克服困难，推动高校后勤社会化改革工作的发展。早日实现改革目标——使我国的高等教育事业健康迅速地发展。

北京师范大学 李连江 史志刚 郝成庆 周静敏 贾春源

“乙方”人事管理工作中的几个问题

高校后勤社会化改革工作自 1999 年年末开始至今，已经历三个年头。在改革实践中，各高校做了大量的改革工作，也取得了很大的成绩。

在全国范围内，多数高校已经完成了后勤社会化改革，其中的一项重要工作就是将学校的行政后勤人员成建制地由行政序列中剥离出来，组建后勤集团（总公司）。

后勤集团（总公司）将以“乙方”的身份来和学校后勤管理部门签订从事学校后勤工作的合同。而且，多数合同是在参加招标投标中标后签订的。

工作实践表明，这样的运行机制对学校的工作是有利的。但是，“乙方”在新体制下运行，人事方面的问题也就凸显出来了。这些问题得不到解决，将会给后勤社会化改革的深入发展带来负面影响，甚至会制约这种发展。笔者结合实际工作，提出一些问题及解决办法，希望能与同行交流，从而得到大家的帮助。

高校后勤社会化改革过程中，关于“乙方”人事管理工作的问題，主要来自三个方面：第一，关于“乙方”完全脱离学校的进程问题；第二，“乙方”人员的构成及管理问题；第三，适合“乙方”发展的新型工资结构问题。

一、关于“乙方”完全脱离学校的进程问题

国办发〔2000〕1 号文件指出：“高等学校后勤社会化改革的总目标是：从 2000 年起，用三年左右的时间在全国绝大部分地区基本实现高等学校后勤社会化，建立起有中国特色的、符合高等教育特点与需要的新型高等学校后勤保障体系。”根据文件要求，各