

服务的价值

——高校后勤改革理念与实践

张志军 主编



浙江大學出版社

主 编：张志军

编委会成员：(以姓氏笔划为序)

王 伟	朱国清	张再德	陈 瑶
陈根宝	何 晨	郑启聪	胡立央
胡江波	俞剑龙	倪智明	徐美萍
徐凤阳	章彩燕	葛敏军	

责任编辑 孙秀丽

出版发行 浙江大学出版社

(杭州浙大路 38 号 邮政编码 310027)

(E-mail: zupress@mail.hz.zj.cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 浙江大学出版社电脑排版中心

印 刷 浙江大学印刷厂

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 14.25

字 数 321 千

版 次 2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-89490-132-6/G·381

定 价 35.00 元

序 言

高校后勤的工作很重要。说很重要,是因为高校后勤不仅要承担“兵马未动,粮草先行”这一后勤工作的共同任务,而且要在高校这个特定的社会组织中发挥服务育人的特殊作用。高校后勤服务的理念是校园文化的组成部分,后勤员工的服务行为关系着学生素质的全面提高。

高校的后勤改革又很艰难。说很艰难,是因为在社会主义市场经济条件下,后勤服务首先是企业行为,作为企业必须讲成本核算,必须讲经济效益;同时,高校后勤又处于中国高校这样一个特别的环境中,改革又不可能脱离国情,不可能一下子摆脱社会运动的惯性,改革没有他人系统的理论可以运用,没有前人现成的经验可以借鉴。

因为很重要,因为很难,所以高校后勤改革意义深远。浙江工业大学从1999年开始后勤社会化改革的探索与实践,经过几年的努力,完成了后勤从机关“规范剥离”,组建了独立核算、自我发展的浙江容大教育发展集团公司,初步建立了市场化、社会化的后勤服务体系,提高了后勤服务的质量和水平。更可喜的是,后勤员工在工作中善于学习,勤于思考,对近年来在改革与实践中出现的一些问题,做出的一些成绩进行了比较系统、深入的总结、分析与研究,写出了一些很好的调研报告和理论文章。

客观地说,我国高校后勤社会化改革还是初步的,仍然面临许多困难和问题;高校后勤社会化改革理论研究也是初步的,仍然有待进一步深入和成熟。在“两个初步”面前,《服务的价值——高校后勤改革理念与实践》一书虽显得稚嫩,却珍贵。理论源于实践,又指导实践,衷心祝愿容大教育发展集团的员工在今后的实践中能更多地思考,写更多的文章,以推动高校后勤改革不断深化,后勤社会化改革理论不断完善。



2005年8月23日

目 录

理论研究

大众化进程中的高校后勤社会化	宣 勇 (1)
努力建设现代化的后勤服务保障体系 为学校的再次腾飞当好先行 ...	张志军 (9)
现阶段高校后勤社会化诸多矛盾分析	张志军 (13)
香港高校学生事务工作浅谈	张志军 (18)
论高等学校后勤社会化进程中的人力资源开发	郑雅萍 (22)
正确认识高校后勤企业的特殊性 稳步推进高校后勤社会化改革	张再德 (29)
关于高等教育后勤社会化科学管理的思考	何贤满 (34)
浅论高校后勤人力资源管理中激励机制的运用	朱群丹 (40)
浅谈高校后勤生活园区建设的育人价值	倪智明 (44)
高校后勤管理现代化之我见	倪智明 朱国清 (47)
浅析高校后勤信息工作的功能及途径	朱国清 郑启聪 (52)
高校后勤社会化改革的实践探索	鲁伟权 胡立央 (55)
浅谈高校学生现代新型消费及维权意识	葛敏军 (60)
高校医院社会化改革之必要性与紧迫性	胡德友 (61)

科学管理

加拿大高校的学生纪律管理	张志军 (64)
贯彻“三个代表”重要思想 努力做好承诺服务	张再德 (67)
高教园区后勤服务工作的有效实践	王 伟 徐凤阳 (71)
新形势下高校后勤员工队伍建设的思考 and 实践	王 伟 (74)
创建学习型组织 增强后勤企业竞争力	陈根宝 章彩燕 胡立央 (80)
以人为本 构建高校后勤人力资源管理体系	姚科峰 (84)
幼儿教师工作积极性受挫的原因及对策	卢 俊 (89)
浅谈高校后勤宣传沟通工作	徐凤阳 王 伟 (95)

党建思政

论新时期共产党员的先锋模范作用	张再德 沈 亮 (99)
高校后勤社会化改革过程中的党员教育	张再德 朱国清 胡德友 (102)

高校后勤社会化改革后流动员工党建工作的思考和实践

俞剑龙 许 毅 徐凤阳 杨 枫 (105)
高校后勤企业党支部共建工作初探 王 伟 徐凤阳 徐伟建 (108)
党员工作责任制建设的实践与探索 朱国清 (110)
实践“三个代表”重要思想 推进高校后勤党组织创新建设工作 朱国清 (115)
把握高校后勤工作特点 探索思想政治工作的有效方法 张再德 (118)
当前高校后勤社会化改革的主要思想障碍及解决对策 张再德 (120)
做好后勤社会化过程中职工思想政治工作 李兴忠 王杭伟 (125)

财务工作

关于高校后勤财务管理的思考 陈金友 (131)
对高校税收筹划的几点思考 张淇铨 侯 芳 (136)
高校后勤实体成本核算问题探讨 洪惠良 陈金友 (138)
浅析高校后勤社会化内部分配机制改革 陈金明 陈金友 (141)
浅析高校食堂就餐系统的财务管理 吴振福 陈金友 (144)
浅谈高校后勤实体固定资产管理存在的问题及对策 侯 芳 吴振福 马关龙 陈金友 (146)
浅谈高校后勤企业内部二级单位领导干部任期经济责任审计 张淇铨 马关龙 吴振福 陈金友 (150)

餐饮荟萃

浅析高校食堂价格机制 陈金友 倪智明 (153)
以人为本 科学管理 加强餐饮部门的员工队伍建设 李美群 陈根宝 (155)
浅谈高校菜肴创新途径及实现方式 王洪强 李美群 (158)
浅论高校学生伙食民主管理 王云秋 邱殿波 (160)
浅谈建立现代化高校后勤饮食服务新模式 王洪强 王伟跃 (165)

物业专题

打破传统模式 树立全新理念 积极推进高校学生公寓人性化服务 王 伟 钟 斌 (170)
大学生社区生活指导工作的实践与思考 朱国清 王杭伟 王敦婷 (172)
高校后勤“大物业管理”概念浅析 钟 斌 (175)

工程技术

现代园林绿化施工中的反季节种植 章 进 徐舟跃 (178)
高校后勤信息化及仓库管理软件的应用 钟 斌 (183)
学生公寓智能用电管理系统技术探析 蔡 军 张兴才 (186)

突破管理瓶颈 提高节能效益	蔡 军 黄海桥 (189)
---------------------	---------------

后勤课题

试论独立学院的后勤服务工作	陈根宝 章彩燕 (193)
电子知识在电工维修中的应用	电子知识应用研究课题组 (196)
之江公司锅炉房节能增效方案研究	节能研究课题组 (197)
食堂操作间地面无水化管理初探	食堂无水化研究课题组 (200)
关于当前高校后勤企业干部素质问题的探讨	李美群 陈根宝 (202)
加强服务双方沟通 提升后勤企业形象	胡立央 (207)
运用现代管理理论 提高高校后勤企业整体管理水平	宋汉卫 (212)
高校水电管理初探	郦 沅 (217)

后 记

理论研究

大众化进程中的高校后勤社会化

宣 勇

我国高等教育正在从精英教育阶段迈向大众化教育阶段,处在这一特殊阶段的高校后勤社会化改革,呈现出了新的特点和趋势。深化后勤社会化改革,必须抓住高等教育大众化的有利时机,依赖政府的大力推进,适应特殊群体的需求发展,进一步理顺学生管理体制,解决投资建设的市场化与收费的计划经济之间的矛盾,切实转变观念,处理好经济效益和社会效益,改革、稳定与发展,社会化与现代化之间的关系,大力推进后勤企业化、市场化、社会化进程。

一、高校后勤社会化的三大动力

1. 高等教育的大众化进程与边缘性产业的发展

到2010年,我国适龄人口的高等教育毛入学率要从现在的9%提高到15%左右,这一目标的提出,标志着我国高等教育将从精英教育阶段迈向大众化阶段。实现高等教育大众化的一个重要趋向是高等教育数量与规模的发展。各类高校在校生数量将大幅度增加,以我国18~22岁的适龄人口作为基数匡算,初步实现高等教育大众化的目标,我国各类高等教育在校生规模将从1998年的800多万人发展到2010年的1700万人,接近翻一番。高校的数量将有所增加,到2003年,高校数量大体上保持在2000所左右,高校数量的实际增长将达到100所左右,而到2010年,高校的数量还将有所增加。高校的生源规模将有较大提高,到2010年全国高校在校生将达到1200万人左右,校均规模达到4000~6000人,比现在增加一倍以上。

高校后勤产业是高等教育发展带来的边缘性产业,高等教育数量与规模的发展必将为高校后勤提供更广阔的市场,有效推动高校后勤社会化的进程。经济学家魏杰在《教育是个大产业》一文中提出:“我国有1100多所高校,320万学生,如翻一番,按每生1万元/年的培养费算,每年可增320亿元。有了这320亿元,中国市场就活起来了,包括高校后勤本身的市场也活起来了。”因此,随着高等教育大众化进程的推进,高校后勤市场将不断增长,一个全国性的高校后勤产业也必将形成,成为我国第三产业中一个新的经济行业,对我国教育和经济的发展发挥重大的作用。

2. 政府的大力推动与良好的政策环境

高校后勤市场必须坚持政府的规范和指导,在政府的大力推动和良好的政策环境保障下才能走向成熟。为此,国家召开了三次全国高校后勤社会化改革工作会议,出台了多项政策、措施,确保了后勤社会化改革工作的顺利进行。各地政府为推动高校后勤

社会化改革,也相继推出了一系列政策和措施,为高校后勤社会化改革起步创造有利的环境,起着积极的主导作用。

(1)政府将高校后勤社会化改革列入工作日程,统一部署,积极扶持。如河北省政府把高校后勤社会化改革纳入本地城市建设规划,在政策上、资金上给予支持。重庆市政府采取优惠政策和措施,将高校后勤社会化改革纳入重庆市的综合体制改革和宏观经济调控中,将高校后勤保障范围的资源统一划归后勤服务实体管理和使用,新建学生宿舍及其他服务设施项目由教育行政部门统一规划,专项从快审批,对需征用的土地实行行政划拨,对从原高校后勤管理部门剥离出来的服务实体为本校服务而取得的收入予以免税,对高校后勤社会化改革项目所需的银行贷款,要求金融部门予以积极支持,适当贴息。

(2)政府多元筹资,保证经费投入。如上海市政府在新制定的《上海高校后勤社会化改革三年规划》中提出:上海教育主管部门适当集中财力,并继续多渠道筹资,支持后勤社会化改革。学校要根据事业发展要求,制定配套的后勤保障设施建设规划,并通过多元筹资,保证经费投入。改革启动阶段,要为改善基础设施和食堂改造等增加必要的经费投入。

(3)政府作为中介人,积极推动教育部门与物业公司合作开发大学生公寓。如湖北省教育厅与武汉当代物业发展公司签订合作开发当代科技园大学生公寓的协议,经湖北省政府和武汉有关部门商定,合作开发大学生公寓区。首先兴建的当代科技园学生公寓区总投资将达1.8亿元。

在市场经济条件下,政府行为的超经济能力是高校后勤社会化克服关键性难题的有力手段,是高校后勤市场培育与逐渐成熟的强大保证。

3. 特殊消费群体的需求与后勤市场的拓展

随着社会经济的持续快速发展,人们的生活水平得到了很大的提高。高校师生作为特殊的消费群体,他们的消费水平也不例外地逐渐改变了单一的模式(吃饭、读书),向多样化、高层次发展,为高校后勤市场的进一步拓展提供了无限空间。

大学生消费水平逐年递增,其主要原因不是物价上涨,而是他们逐步改变了“吃饭、读书、吃饭”的单一消费模式,转向多样化的消费结构,可以说高校学生消费已趋于成人化、社会化。据调查统计,学生消费结构中伙食、文化用品及其他消费的比例分别为37.5%、6.25%、56.25%。其他消费占了学生消费的绝大比重,其中典型的支出有旅游娱乐消费、服装、化妆品以及通讯、电脑等大件商品的消费。

随着“终身教育”观念的建立,在职的“学生”、在读的“聘任人员”越来越多,他们所需的租房、膳食等生活服务需求将不断增加。因此高校原先意义上的“生活服务”概念将发生变化,单纯福利型膳食服务将变为面向校园社区提供多层次的饮食市场性质的服务。大学教师、学生,除了吃、住方面向后勤提出了更高的要求之外,各种社会需求也同样反映在他们身上,如休闲娱乐、体育健身等各种消费需求也越来越多地出现在校园中。加入WTO之后,教育国际化日益深入,中国高校逐步与国外高等教育接轨,国外高校后勤服务的管理模式也将逐渐被接受和吸收。随着学分制的实行,班级概念逐渐

淡化,公寓、餐厅、学生社区等后勤服务设施必将成为学生活动的主要场所,且被赋予“教育、服务、交流”等多项功能,成为学生素质培养和能力提高的重要舞台。

有需求就有市场,消费群体高层次发展,高校后勤只要适应发展要求,及时转变观念,跟上需求的发展步伐,不断拓展市场,定会大有作为。

二、高校后勤社会化的三大障碍

1. 社会化后学生管理的体制障碍

高校后勤社会化是将高校后勤服务纳入社会主义市场经济体系,建立政府主导、社会承担为主、高校选择的市场化后勤服务体系,那么学生在公寓等后勤服务场所的行为管理和思想政治教育,按社会化的要求和“谁投资,谁受益,谁负责”的原则,就应该由社会来承担,由后勤企业承担,但是,在现行的管理体制下很难行得通。后勤社会化后,学生在公寓等后勤服务场所发生的行为,还得由学校负责;出了问题,无论是学校的主管部门,还是学生家长都得追究学校的责任。而学校传统的学生管理模式已不能适应社会化后的学生管理,一方面,高校没有权力管理学生在后勤服务场所发生的行为;另一方面,高校对学生在公寓等后勤服务场所发生的行为已失去调控的手段和管理教育的载体。不顺理学生管理体制,就会导致学生管理混乱,教育不力,这是社会化运作下学生管理中最令人担忧之处,也是制约后勤社会化改革进一步深化的重要因素。因此,推进后勤社会化改革,迫切需要进一步理顺学生管理体制,明确后勤社会化后学校、后勤企业在学生教育管理过程中的责、权、利,积极探索,建立适应时代要求的新的学生管理模式,切实加强学生在宿舍社区的教育与管理。

2. 投资的市场化运作与收费的计划经济之间的利益障碍

中共中央和国务院在一系列的文件中已经明确指出,高校后勤改革和发展的目标是实现后勤社会化,即:要把计划经济体制下的高校后勤由国家包办的无偿福利型、封闭式的自我服务转变为适应社会主义市场经济体制,遵循商品经济规律,把大部分后勤服务转变为生产专业化、从事产业经营服务、独立核算、自负盈亏的现代经济实体。高校后勤社会化方向的提出,从战略的高度肯定了高校后勤的经济属性和职能。现代市场经济理论认为,服务行业属于第三产业范畴,应具备第三产业的一般经济属性和职能,即:服务业是商品,具有价值和使用价值,第三产业通过“服务”这种特殊商品进入交换领域,实现其再生产过程,获取利润。在认识和肯定高校后勤的行业特征和经济属性之后,高校后勤就必须依据第三产业的经营管理规则来运行和管理,最大限度地发挥其经济职能。

但是按照中国的具体国情和广大人民群众目前的实际收入水平,不允许学生后勤服务将收费项目的标准定得过高,以避免师生和学校负担过重。对此,国家有关部门专门下发文件通知,具体规定了高校学生学费、住宿费标准,希望投资者最大限度地降低经营成本和建设成本,以最优惠的价格为师生提供最佳服务。但是单一具体的行政命令式的收费标准是与市场经济规律相违背的,形成了投资建设的市场化运作与收费的计划经济的矛盾,较严重地挫伤了投资者的积极性,影响了后勤社会化进程。

3. 思想观念上的认识障碍

在长期的行政管理体制和福利型的供给服务方式下,高校师生和后勤员工形成了较为稳固的传统的思想观念、价值取向和行为方式,成为后勤社会化改革的一大障碍。

(1)部分高校领导对后勤改革的重要性、必要性和紧迫性认识不到位。后勤企业化由行政关系转为经济合同关系之后,担心学校对后勤会失去指挥权、调控权,担心后勤社会化后,国有资产会流失。同时还不同程度地存在着对后勤投入时要求社会化,提出任务时又强调行政化的双重标准,使后勤的运作处于“两难”之中,影响改革进程。

(2)服务对象的思想观念也一定程度上存在着不适应。一些师生员工习惯于享受福利服务,对新体制下的服务方式不适应,也不完全理解,仍然将转制后的后勤经济实体看作是行政部门,要求提供无偿服务,认为后勤社会化,实行商品服务(即收费服务)牺牲了师生员工的利益,缺乏合理经济负担的心理准备和承受能力,同时也担心后勤社会化后企业只注重经济效益,提高服务价格,损害自己的利益。

(3)高校后勤社会化相对于计划经济体制下的高校后勤部门也是一场深刻的革命。高校后勤职工物质利益的获取方式将由原来的稳定的、旱涝保收式的分配方式,转变为自主经营、自负盈亏的竞争型企业模式中的不确定的利益收入。职工认为后勤改革改来该去改到后勤职工自己头上了,后勤社会化等于集体下海,由学校的主人变为社会业主,由“铁饭碗”变成“泥饭碗”,自己所有的工资、公费医疗、职称、职务、福利待遇都没有了保障,后勤社会化就是学校牺牲后勤职工的利益,把后勤职工从学校赶出去,而现在社会竞争又如此激烈,弄不好就要下岗、失业,因而对后勤社会化抱恐惧心理,由此产生抵触情绪,持消极态度。这是我们后勤社会改革过程中必须解决的思想问题。

三、高校后勤社会化的三个阶段

1. 企业化

企业是市场的主体,是一种独立经济核算的组织。高校后勤要成为真正的企业实体,就必须按照党的十五届四中全会通过的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》指出的“全面理解和把握产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的要求”,建立现代企业制度,这是逐步实现社会化的关键所在。由基于市场体系、按市场经济规律运作的市场主体——后勤企业直接面向市场,开拓市场,占有市场,经营各项产业,才能真正实现后勤社会化的改革目标。

(1)建立企业法人制度。高校后勤社会化一开始就应立足于建立企业法人制度,成立董事会和监事会,对后勤工作的重大事项进行决策,并对后勤经理人员的经营效果进行监督检查,建立产权明晰、职责分明、科学管理的企业法人制度。

(2)改革人事管理。要完善劳动合同制,推行职工全员竞争上岗,严格劳动纪律,严明奖惩,充分发挥职工的积极性和创造性,形成人员能进能出、收入能增能减的机制。

(3)改革收入分配的管理。把竞争机制引入职工的个人劳动报酬分配之中,在坚持工资总额的增长量低于经济效益的增长量,职工工资平均水平增长低于职工劳动生产率增长的原则下,由企业按有关规定自主决定工资分配制度和工资标准,坚持按劳分配

原则,适当拉开差距。

(4)严格成本核算。后勤实现社会化,成为独立核算、自主经营、自负盈亏的经济实体,必须建立健全成本核算制度。使用学校的各种条件设施应计提折旧,所提折价可留给后勤作更新改造资金使用。坚持收支配比原则,正确确定各服务项目的盈亏,在不增加学校和服务对象负担的前提下,通过加强管理,不断提高经济效益,为后勤实体的自我发展积累财力,以保证国有资产的保值和增值。

2. 市场化

高校后勤实现企业化之后,作为市场主体,必须遵照市场经济基本理论,按市场经济规律的要求,完全基于市场的特点,即参照市场行业标准,通过有序竞争、规范服务,不断增强生存和发展能力,真正成为市场中新的经济行业。

(1)开放后勤市场,推进有序竞争。实现后勤社会化,引入市场机制的实质是一个市场开放的问题。道理很简单,没有竞争就没有压力,没有压力就没有动力,适时适度地开放后勤市场,与社会上的服务机构平等竞争,恰恰是促使高校后勤社会化改革的动力,是加速后勤自我完善的过程。后勤产业应在竞争中学习,在学习中发展,但目前的问题是现存的高校后勤不仅在管理效率和服务质量上存在一定差距,还存在着不适应市场规律的管理体制和长期历史遗留下来的人员冗余、素质不高等问题。因此,所有后勤部门都要根据市场的需求,参照后勤市场行业标准,模拟企业管理逐步形成后勤产业。随着后勤企业的发展壮大,再逐渐从学校母体分离,最终成为独立法人的经营实体,纳入社会主义市场经济体制,进一步占领社会市场,实现有序竞争,在市场竞争中生存和发展。

(2)参照行业标准、规范服务。高校后勤市场化要坚持贯彻为高校师生和教学、科研服务的宗旨,依照高校后勤行业的内在规律和经营特点进行改革,这是推进高校后勤社会化的根本指导思想。在推进社会化的过程中,采取的每一步骤和方法,都必须遵循这一指导思想。

高等教育从本质上是崇高的公益事业,让更多的人接受高等教育是我们一直孜孜追求的目标。人们目前的实际收入水平,不允许我们把包括学生后勤服务在内的各种收费项目的标准定得过高。高校后勤社会化改革的一个重要目标,就是要逐步理顺并尽力避免师生和学校负担过重。靠涨价推动改革是十分错误的,必须严肃对待并认真处理好质量、价格与负担问题,兼顾社会效益和经济效益,实行规范服务。后勤企业必须切实端正经营思想,要最大限度地降低经营成本,争取以最优惠价格为广大师生提供最佳服务。

(3)建立市场机制,促进观念转变。随着高校市场的逐步开放和市场机制的引入,高校后勤职工的思想必然会发生较大的变化。首先,对于高校后勤干部职工形成适应市场经济发展的价值观念将起到积极作用,效益观念、平等竞争观念、要求正当个人利益观念、自强自立和艰苦创业观念最终都会成为后勤职工追求的价值取向。其次,市场机制将劳动者的贡献与利益直接联系起来,会大大加强后勤职工的劳动观念和职业道德,增强劳动纪律,端正劳动态度,最大限度地发挥职工的劳动积极性和创造性。

3. 社会化

高校后勤社会化改革坚持先难后易的原则,分阶段实施,逐步过渡到整体社会化。后勤社会化的标志是人、财、物逐步实现与学校行政管理体制脱钩,成为一个独立自主、自负盈亏、自我发展、自我约束的服务型企业实体。后勤社会化主要包括后勤增量部分社会化和存量部分社会化。

(1)引进、托管,实现增量部分社会化。高校后勤增量部分主要是指各高校新形成的后勤服务体系。增量部分要实现社会化,可采用两种方法。其一是引进,学校与社会相关企业携手合作,优势互补,联办一批效益高的项目,互惠互利,进行规模经营。例如1998年以来,上海市组织多方力量,统一规划建设大学生公寓,到1999年8月1日为止,建设了32万平方米的大学生公寓。上海市在新建公寓的过程中,成功地吸引了社会房地产公司的力量,取得了银行的支持,政府、学校、企业之间形成了充分合作的良好关系。其二是托管,高校将后勤服务的基础设施、生活服务项目、管理运作全部委托社会企业经营,实现社会化。

(2)资产评估,组建后勤企业,实现存量部分社会化。高校后勤的存量部分是指原有的“小而全”的后勤服务体系。要实现原有后勤服务体系的社会化,首先要准确评估学校的后勤资源;其次以资产关系为纽带,按现代企业制度规范,组建后勤集团公司,逐步过渡到真正独立的自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体,在服务方式、标准、成本上融入社会市场,进入市场经济的运行轨道。

四、高校后勤社会化需要处理好的三个关系

1. 经济效益与社会效益的关系

高校后勤企业不同于一般的社会企业在于它的教育属性,社会化的最终目标是为了使高校后勤充分发挥人、财、物的最大效能,减轻国家的经济负担,使后勤工作更好地为高校的教学、科研和师生员工服务,是为了提高服务育人的效益。因此,高校后勤工作既要尊重经济规律同时也要遵循高等教育规律,要真正认识到高校后勤所追求的效益是社会效益和经济效益的统一。经济效益是社会效益的前提和基础,社会效益则是经济效益的体现与目的。美国宾夕法尼亚大学副校长拉莱·摩涅塔在评价上海后勤社会化改革时认为:“上海的大学后勤服务水平已与美国相差不大。美国的学生公寓和餐厅一般由学校与企业合办,这要求企业一定要了解学生,这样才能满足学生的需要。中美两国高校后勤模式虽有差异,但两者有的地方很相似:不仅注重后勤企业的效益,更注重服务质量。企业一般都以追求利益最大化为目的,但对于大学后勤,提供高质量的服务是最重要的。”深化改革、强化管理、优质服务,最终都要体现和落实在后勤工作的社会效益和经济效益上。高校后勤必须树立综合的效益观念,不断提高后勤工作的整体效益,这是后勤工作再上新台阶的主要标志和综合体现。

社会效益和经济效益相统一,必须从机制创新入手,建立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。在改革过程中,要把握社会效益和经济效益的结合点,兼顾各方,既不能只讲经济效益不讲社会效益,也不能

只讲社会效益而忽略可持续发展,既要看到长远,也要顾及到眼前;总的经济效益应当服从社会效益。江泽民同志指出:教育事业是崇高的公益事业。从这个意义上说,坚持为高校教学科研和师生服务的方向,坚持微利保本的原则,遵循教育规律,是高校后勤社会化改革的应有之义。

提高后勤效益有很大潜力可挖。开展双增双节是提高后勤效益的重要环节,后勤管理重在开源节流,要重点抓好节水、节电、节能工作,通过管理把不合理的消耗降下去,以增加有效供给。提高后勤工作效益,关键在于加强管理和提高人员素质,要通过加强管理要效益,通过提高素质出效益。

2. 改革、稳定与发展的关系

江泽民同志在党的十五大报告中指出:必须始终注意把握好发展、改革同稳定的内在联系,把发展的速度、改革的力度和社会可以承受的程度统一起来,在稳定中推进发展和改革。高校后勤社会化改革是高教体制改革中的一个重要组成部分,有体制、机制的变革,有利益的调整,是一个相当复杂的过程,我们应当用邓小平理论作为指导,正确处理改革、发展和稳定的关系。

在计划经济条件下建立起来的福利型管理模式,使广大师生员工形成了无偿接受后勤服务的思维定势,管理者本身也形成了“等、靠、要”的思想,严重地束缚了后勤管理服务工作的开展。市场经济要求树立成本意识,加强成本核算,只有改革管理体制,后勤工作才能进一步发展。这一改革是服务主体与服务客体之间利益的重新调整,是一项复杂的系统工程,由于它涉及面广,制约因素多,情况复杂,关系着教职员工的切身利益,因而必须充分考虑到师生员工和后勤职工的心理准备和承受能力,若对此估计不足,就会顾此失彼,引发矛盾,从而影响学校大局的稳定和发展。所以后勤改革要从实际出发,因地制宜,要对部分易于操作、师生容易接受的项目实行有偿服务,然后再逐步扩大,逐步到位。

改革是推动后勤发展的动力,稳定则是改革和发展的前提。没有稳定的校园秩序,就什么事也干不成,后勤社会化改革和高校教育体制改革就会落空。高校的后勤改革必须在保证稳定的前提下深化改革和发展,这就需要我们加强全面的统筹协调,坚持“解放思想,转变观念,实事求是,逐步推进,讲求实效,量力而行,服务高校”的原则,高度重视并妥善处理好各种难点问题。首先要加强宣传工作,转变广大师生员工和后勤职工的思想观念;其次要加强党的领导和思想工作,把问题妥善处理在苗头阶段;第三要考虑发展的速度与师生员工的承受能力;第四,操作要公开、公平、公正。

改革和发展是保持稳定的根本。发展是硬道理,同样,教育的发展也是硬道理。只有不断地扩大教育的总体规模和提高教育质量与水平,才能更好地满足国家现代化和人民群众的需要。

3. 后勤社会化与现代化的关系

李岚清同志在第三次全国高校后勤社会化改革工作会议上指出:从总体上看,后勤设施紧、缺、差的局面并未得到根本扭转,在地区之间也存在很大差距。这个问题不彻底解决,就难以适应现代化建设对人才培养的紧迫需求。高等教育实现现代化必然要

求作为其保障系统的高校后勤首先实现现代化。

同时,现代化也是高校后勤社会化改革发展一定阶段之后的必然要求。高校后勤管理现代化就是适应社会发展对高校后勤的高标准要求,后勤的组织管理者充分利用先进的理论与现代科学技术对后勤企业进行全面的科学管理,促使人、财、物、时间、空间、信息等管理要素的高效组合,以最大程度地提高后勤的服务质量和生产效益。其内容主要包括:管理思想科学化、管理体制效率化、管理方法数量化、管理手段自动化、管理队伍专家化。

(1)管理思想科学化。管理思想科学化是实现后勤管理现代化的灵魂,后勤管理工作与其他管理工作一样,需要用科学的管理方法、思想来指导,需要从我国后勤管理的实际出发,不断汲取新思想、新知识,改变与现代后勤管理不相适应的思想认识和思想方法,以管理学中的系统原理和科学依据,促使后勤管理朝着现代化的方向发展。

(2)管理体制效率化。教育体制的现代化必然促使后勤管理体制的改革通过改革,建立合理的后勤管理体制,充分发挥市场的作用,进行科学管理,保证经营与服务有机结合,全面促进管理质量和效益的提高,加快后勤管理现代化的进程。

(3)管理方法数量化。现代管理方法是把定性分析和定量分析结合起来,将复杂的后勤管理问题条理化、序列化,把物质技术条件的作用和后勤管理人员的作用更有效地结合起来,把后勤工作按市场规律的要求规定出标准数据、工作程序和方法,并有效地进行管理,从而大大提高管理绩效。

(4)管理手段现代化。掌握电子计算机技术,推进后勤管理手段的自动化是实现后勤现代化的重要途径,电子计算机应用于后勤管理工作主要包括决策管理、过程管理、信息管理和事务管理。同时服务手段也必须实现现代化,如上海大学新校区1999年秋季开学达到“四化”一步到位,即“餐具不锈钢化、办公电脑化、管理专业化、食堂餐厅化”。又如,上海高校实行食堂基础建设考核指标体系,湖北省实行高校标准化食堂建设工程等。

(5)管理队伍专家化。实现后勤管理现代化对从事后勤管理的干部和职工提出了更高的知识和理论要求,特别是现代管理方法和管理技术,需要造就一支多模式、多功能、高效率的“管理专家”队伍。

(本文获2002年浙江省高校理论学习中心组成员优秀理论文章一等奖)

努力建设现代化的后勤服务保障体系 为学校的再次腾飞当好先行

张志军

高校后勤社会化改革是一项全新的事业,在中央和地方一系列方针、政策的指引下,经过近五年的改革实践,后勤社会化改革的初级目标已经实现,目前正处于相对平稳的时期。现阶段,高校后勤改革虽不像前几年那样轰轰烈烈,但围绕如何巩固扩大改革成果,进一步完善新的后勤服务保障体系这一目标,后勤改革任务仍然艰巨,我们浙江工业大学后勤系统情况也是如此。我们务必以高度的使命感和责任心,与时俱进,因材施教,科学规范地推进高校后勤社会化的有序进行,努力提高后勤保障工作的质量和水平,以促进学校稳定、和谐、健康发展,为学校的再次腾飞当好先行。

一、高校后勤改革发展面临的重要问题

1. 队伍建设问题

队伍建设是事关学校后勤事业兴衰、后勤集团生存发展的大事。公司目前近 2300 人中,大多数都是土地征用工、家属工和其他务工人员,总体文化素质偏低,岗位技能和岗位适应性较弱,这已成为集团公司提高服务水平的瓶颈和难点。近五年来,集团公司引进了 100 多名大中专毕业生,虽然有部分已成为管理和技术骨干,但还有较大部分还没有发挥应有的作用。目前,集团公司存在的队伍问题主要有以下几方面:

(1)培训问题。集团公司每年都有一些培训,也有专项的培训经费,但培训的系统性、计划性还不够,培训的内容、方式、考核尚不够规范,培养与使用也有脱节现象。

(2)结构上的不适应。老员工有较丰富的工作经验,但文化素质有待提高,思想观念跟不上经济社会发展和服务对象的需求,新引进的大学生有较高的文化素质,接受能力强,但后勤服务的经验有待提高,其他务工人员流动性大。因此,队伍的整体素质还跟不上管理和服务的需要。

(3)技术上的不适应。随着学校基础设施的改造和新设备的启用,高新技术的产品和设备大大增加。食堂里,中央空调代替了电风扇,电器设备的智能化代替了手工操作的机械化。为了使用好、维护好这些设备,需要许多技术工人。我们目前这方面还跟不上,致使有些设备不能良好地运转。

(4)干部问题。一是了解情况不彻底。有个别干部对自己管理的资源状况数据掌握不准确,情况了解不够。二是管理不到位,责任心不够强。有些干部对自己管理范围内的工作研究不够,因此,工作缺少预见性,碰到问题手忙脚乱。三是协作意识和大局意识还有待提高。工作有分工,但也要有协作,特别在重大问题面前,更要讲协作。目前,集团公司分工分家、视而不见的现象还是存在的。

2. 政策激励与责、权、利的到位问题

(1)内部竞争机制问题。目前,集团公司内部竞争机制还不完善,虽然每年有经济责任书,但奖惩未跟上考核,完成得好的与完成得差的都一样,奖罚不分明。

(2)经济政策的激励性不强。与每个职工利益的关联性不强,经济政策与每个部门的用工、劳动效率的提高关联性不强,干多干少一个样。

(3)经济政策与成本控制关联性不强。不能有效地提高职工的成本意识,减少成本,提高效益,认真管理与放任自流一个样。

3. 服务对象需求变化的适应问题

作为专门为高校服务的后勤企业,师生员工是我们最主要的服务对象,但近几年服务对象产生了一些变化,主要表现在以下方面:

(1)师生的服务要求在提高。随着生活水平的提高,师生的服务要求不仅是吃得饱、有得住,还要吃好、住好、服务好、环境好,要求在不断地提高。

(2)师生的主体意识在提高。师生在接受服务中,也有自己的服务期望。满足师生服务期望的服务才是优质的服务。

(3)师生的维权意识在提高。师生们在得到服务的同时,也要维护自己相应的权利。这是一种进步,这种进步能促使我们提高服务质量。

4. 客观环境、条件对后勤保障工作的影响和制约问题

(1)学校多校区办学格局以及各校区功能定位对后勤资源的开发、建设、配置、管理带来新的困难和挑战。

(2)国家宏观调控及市场物价上涨给后勤工作带来冲击。

二、做好当前高校后勤保障工作的基本思路

1. 统一思想,充分认识高校后勤企业的特殊地位和作用

“三个代表”重要思想的精髓是与时俱进,也就是要求我们在思想上、认识上、行动上要跟上时代发展的步伐。当前,高等教育已经从原先的精英教育发展到大众化教育阶段,高校系统正步入以学生为主体的时代。在这样的形势下,学校后勤如何服务于培养高素质人才的目标,做好新的历史条件下的后勤保障工作,需要我们统一思想,提高认识,协调步伐。

(1)坚持“三服务、两育人”的宗旨,履行高校后勤的基本职责。自从组建后勤集团以来,容大集团作为一个主要服务于高校、服务于师生的服务性企业,就把自己的立足点放在做好高校后勤保障的基点上,紧跟学校的发展步伐,仔细地分析师生的需求。实践证明,只有我们的后勤服务保障工作做到家、做到位了,教师才能安心地进行科研、教学活动,学生才能更好地投入学习,从而也能真正地为学校的发展服务。

同时,我们还应该进一步认识到,我们的服务并不是简单地雷同于社会上的其他服务行业,我们的服务还包含了育人的性质。我们要通过语言、行为让学生感受到人与人之间应该互相关心、互相帮助、互相尊重,懂得真正的为人处世之道。服务对象的特殊性让我们深感肩上的责任重大,公司每一位员工都应该让自己成为一名“不上讲台的教

师”真正肩负起育人的责任。因此,我们必须坚持“三服务、两育人”的宗旨,这是高校企业的性质所决定的。

(2)正确认识高校后勤服务行业的性质及发展前景,把高校后勤当作事业来做。教育是千秋万代的不朽事业,作为主要服务于教育和学校的后勤事业也有广阔的发展前景,对未来我们要充满信心。个人利益是与公司的发展紧密相连的,所以,我们每位员工都要树立大局观念和主人翁意识,关心公司的发展,积极参与公司的改革和民主管理,提合理的建议,为公司发展尽心尽力;要发扬奉献精神,以大局为重,不要斤斤计较于一时的利益得失。

对于公司制定的政策,每一个部门都要认真、有效地贯彻执行好,并在执行中加深理解,以保证政令畅通。要实施科学决策,提倡社会公正,尤其是政策所涉及的相关责任部门一定要切实有效地执行好,千万不能马虎行事。执行政策不是为了应付领导或上级部门的检查,而是为了公司整体的长远发展。

(3)在经营管理过程中必须注意经济效益和社会效益两手抓,同时要以社会效益为重。由于高校后勤的特殊性,使我们在经营过程中不能一味地去追求经济效益,而是要讲究公益性。要注意我们的经营、服务产生的社会效益,在经营中,务必要谨记“保本微利”这个原则,要按照市场经济规律进行成本核算,尽量争取得到经济效益。对一些服务项目、菜肴价格确定要搞成本核算,坚持实事求是。我们要以良好的服务赢得市场,让较好的经济效益保证公司长远的可持续发展。从相对的角度来说,真正能够产生出良好社会效益的企业才能得到社会的认可,才有可能获得长远的发展,也才能更持久地产生经济效益。

2. 加强管理,努力实现管理理念、管理体制、管理制度、管理方法的创新

公司内部经过几年的运行,现已基本建立了以企业化运行为特征的后勤服务管理体系,各项工作都有了细节管理的实施和要求。特别是2003年导入了ISO9000质量管理体系认证体系,2005年又开展了HACCP食品安全管理体系的认证,以及确立“条块结合,以块为主”朝晖、滨江、之江、屏峰四公司分治的体制后,责、权、利进一步明确,管理水平和效率进一步提高。当然,管理上也存在一些问题,如在住宿费、水电费收取问题上,应尽量减少工作失误,需要我们进一步加强规范管理。

(1)制度管理。制度是一切管理的最根本保障,没有完善的制度,也就无法形成有效的管理。所以必须进一步加强制度建设,使各项工作有章可循。目前,集团公司有关共通性、全局性问题的规章制度已基本建立,各单位必须要认真地加以贯彻实施。

(2)目标管理。目标管理就是责任管理,对于一个部门而言,每年所签订的经济责任书就是该部门当年在公司的整体运营中该承担起来的责任,也就是该部门在这一年当中应该实现的目标。学校与集团公司签署了责任书,各单位也与集团公司签订了责任书。下一步,我们还将进一步完善考核评估体系,根据经济责任和岗位责任履行情况实施相应的奖惩,以真正增强各部门的主观能动性,调动广大员工的工作积极性。

(3)监控管理。不少人认为监控的作用就是挑毛病,其实,监控的最终作用应该是挑出毛病以后的整改和提高,目的是促进工作。自通过ISO9000质量管理体系认证以