

高等教育研究系列丛书

高校后勤社会化 改革的理论与实践

主 编 郭 成 张乃翼
副主编 于锡金 刘中海
赵 为 卢 权

黑 龙 江 人 民 出 版 社

高校后勤社会化 改革的理论与实践

主 编：郭 成 张乃翼

副主编：于锡金 刘中海

赵 为 卢 权

编 委：（以姓氏笔画为序）

于锡金 卢 权 刘中海

张乃翼 谷戈昕 赵 为

郭 成 程云雨 程绍利

前 言

在改革开放的大潮推动下,我国的高等教育事业有了很大的发展。为实现高等教育办学模式、理念的根本转变与更新,党中央、国务院做出了全面推进高校后勤社会化改革的重大决策,并从1999~2001年连续三年,国务院在上海、武汉和西安三地,召开了全国高校后勤社会化改革工作会议,全面动员和安排这项重大的改革工作。

在邓小平理论和江泽民同志“三个代表”重要思想指导下,全国各地高校认真贯彻、落实全国高校后勤社会化改革工作会议精神,积极推进这项改革工作的不断发展。经过几年的实践,我国高校后勤社会化改革取得了丰硕的成果,在高校后勤社会化理论研讨方面也有重大的突破。所有这些,为构建具有中国特色的高校后勤社会化保障体系积累了经验,为下一步深化改革奠定了基础。

高校后勤实现社会化是我国高等教育战线上的一场深刻的变

革,是挣脱长期困扰高校发展的计划经济体制下后勤管理模式的一次历史性飞跃;是社会主义市场经济体制对高校后勤的必然要求;也是高校后勤对时代发展变化的一种主动适应。因此,高校后勤社会化改革的成败与否,对我国高等教育事业的发展具有十分重要的意义。

高校后勤社会化改革的理论基础是建立在马克思主义商品经济基础上,发展起来的社会主义市场经济理论。社会主义市场经济体制逐步形成和完善,商品经济不断发展,要求社会上各种资源的配置要通过价值、杠杆、竞争等功能的作用,把有限的资源配置到合理的环节中去,充分发挥有限资源的作用和潜力,进而实现资源配置环节的优化和服务效益的增加。依照这样的理论,在社会主义市场经济体制的推动下,对高校后勤社会化改革提出了实践要求。

当然,高校后勤社会化改革是一个渐进的过程,它所涉及的社会层面极其广泛,它所带来的影响和冲击也是非常巨大的。但是,不管怎样,高校后勤必须实现社会化,这是方向,这是高校发展的关键环节,也是我国高等教育事业与国际接轨,按照现代化、国际化的理念办学,发展我国高等教育的需要。

为总结和探索在社会主义市场经济条件下,我国高校后勤改革的发展进程,我们编著了这本书,其目的是对解放以来我国高校后勤的发展沿革作一简要的回顾和总结;对计划经济体制下,高校后勤干部和职工作出的努力和贡献予以客观的评价和肯定;对新时期高校后勤改革的进程作以整体性的概述,并力图从中总结一些有益的、可资借鉴的东西,以为我国高校后勤社会化改革的发展,贡献我们的绵薄之力。

在编著本书过程中,我们参阅了许多专家和学者在高校后勤改革方面的理论著作和研究成果,借鉴了许多高校在这方面取得

的经验。这些对我们能完成这部书稿起到了非常重要的作用。此外,沈阳师范学院院长赵大宇教授、研究生部主任张维平教授、科研处处长丁言镁教授也对本书的编著、出版等工作给予了大力的支持和帮助。在此,我们一并表示衷心的感谢。参加本书编著的有长期工作在高校后勤管理岗位上的同志,有曾亲身参与沈阳师范学院依照地租级差原理,实施易地建校工作的同志;还有长期工作在学校教学、科研和管理岗位上的同志。理论学习和实践探索,对我们完成这部书稿是十分有益的,也是我们能够在较短时间内将此书稿付梓的原因之一。

本书由郭成、张乃翼任主编,于锡金、刘中海、赵为、卢权任副主编。郭成同志对全部书稿进行了统审,张乃翼、于锡金、赵为同志审阅了部分书稿。卢权、程绍利、邱丽珠同志也在本书的编写过程中,做了大量的基础性工作。

本书编写的人员有:沈阳师范大学的郭成、张乃翼、于锡金、刘中海、卢权、赵为、谷戈昕、程云雨。

由于我们水平有限,编著时间仓促,疏漏和不足之处,诚望读者赐教。

郭 成

2002年3月

目 录

第 1 章 高校后勤社会化改革的理论与实践.....	(1)
一、计划经济体制下,我国高校后勤管理工作的 基本概况	(2)
(一)计划经济体制下,高校后勤管理工作的 基本概况.....	(2)
(二)计划经济体制下,高校后勤管理工作的 地位和作用.....	(8)
(三)计划经济体制下高校后勤职工在“服务 育人”方面功不可没.....	(12)
二、计划经济体制下的高校后勤管理体制已成为 制约高校发展的“瓶颈”.....	(15)
(一)计划经济体制下的高校后勤管理体制的 模式及弊端	(16)

(二)十一届三中全会后,高校后勤改革的

 简要回顾 (17)

(三)高校后勤管理体制已不适应高等教育的发展…(18)

三、社会主义市场经济体制的建立和完善,

 要求高等学校后勤保障体制必须改革…… (19)

(一)经济体制改革的深入,要求我国

 必须大力发展高等教育事业 (19)

(二)高等教育事业的发展,要求高校后勤社会化改革

 必须加大力度 (20)

(三)高等学校后勤社会化改革,是高等教育

 对社会主义市场经济体制的主动适应 (24)

第2章 高校后勤改革发展进程 (27)

一、承包制——高校后勤改革的开端…… (28)

 (一)实施“承包制”,高校后勤改革迈出的第一步… (28)

 (二)承包制对高校后勤改革的作用和意义 (40)

二、管理体制改革的深化——高校后勤改革的深化…… (47)

 (一)事企分开,优化人员和机构配置…… (47)

 (二)严格管理,实施制度改革…… (50)

 (三)注重“两个效益”,增强造血机能…… (51)

三、后勤社会化——高校后勤改革的重要举措…… (52)

 (一)高校后勤社会化的实践和发展 (52)

 (二)后勤社会化是高等教育改革的理性思考和

 根本性改革之举 (59)

第3章 高校后勤社会化改革的

理论研究与实践探索	(63)
一、高校后勤社会化的理论研究	(64)
(一) 坚持体现社会性原则	(69)
(二) 坚持体现渐进性原则	(70)
(三) 坚持体现创新性原则	(71)
(四) 坚持体现育人性原则	(72)
(五) 坚持体现系统性原则	(72)
(六) 坚持体现模式多样化原则	(73)
二、高校后勤社会化改革的实践探索	(74)
四个原则	
(一) 必须将高校后勤保障体制置于社会主义市场 经济体制之下,按照市场经济规律来运作, 构建高校后勤保障模式	(74)
(二) 高校后勤社会化改革必须坚持姓“教”	(75)
(三) 坚持做到“三有利”原则	(75)
(四) 必须真正做到“学校参与”	(76)
三个步骤	
(一) 规范分离,重组后勤服务实体,实现社会化 改革	(77)
(二) 社会企业进入高校,对学生食堂、公寓等建设 进行投资并参与管理,学校与所进入参与后勤 服务管理的企业,是甲乙双方关系	(78)
(三) 政企分开,产权明晰,责权明确,管理科学	(80)
三、构建高校后勤保障模式应注意的几个问题	(84)
(一) 坚持依法办事	(85)
(二) “规范分离”的关键在“规范”	(86)

(三)防止国有资产流失,努力做到 国有资产增值、保值.....	(88)
(四)落实好各项优惠政策	(88)
(五)积极稳妥地实施改革,维护学校安定团结的 大好局面	(89)

第4章 高校后勤社会化的几种模式	(91)
一、目标管理,承包制模式	(92)
(一)目标管理,承包制的基本模式.....	(92)
(二)目标管理,承包制模式的优势.....	(95)
(三)目标管理,承包制模式的不足.....	(98)
二、行政管理,企业经营模式	(99)
(一)行政管理,企业经营的基本模式.....	(99)
(二)行政管理,企业经营模式的优势	(103)
(三)行政管理,企业经营模式的不足	(105)
三、高校融资,股份制模式.....	(107)
(一)高校融资,股份制的基本模式	(107)
(二)高校融资,股份制模式的优势	(109)
(三)高校融资,股份制模式的不足	(111)
四、全部社会化,企业(地方)自主经营模式.....	(112)
(一)全部社会化,企业(地方)自主经营的 基本模式.....	(112)
(二)全部社会化,企业(地方)自主经营模式的 优势.....	(118)
(三)全部社会化,企业(地方)自主经营模式的 不足.....	(121)

第5章 高校后勤社会化进程中存在的问题及对策·····	(124)
一、高校后勤社会化进程中的思想认识问题与对策···	(125)
(一)高校后勤社会化中的几个思想认识误区·····	(125)
(二)高校后勤社会化改革中存在问题的 思考与对策·····	(133)
二、高校后勤社会化后学生教育管理 工作中的问题与对策·····	(139)
(一)高校后勤社会化后学生教育管理出现的 新问题·····	(139)
(二)高校后勤社会化后加强学生教育管理的 对策·····	(142)
第6章 高校后勤社会化改革经验篇·····	(159)
创建标准化食堂 积极推进后勤社会化改革 ——西北轻工业学院伙食改革操作实例·····	(159)
(一)我院伙食改革回顾与现状分析·····	(160)
(二)以创建标准化食堂为载体,在伙食规范化、 制度化、科学化管理上下功夫·····	(161)
合力共建学生公寓 建设走向社会化 ——西北工业大学学生公寓建设操作实例·····	(168)
(一)问题的提出·····	(168)
(二)解决问题的思路、做法与初步成效·····	(169)
(三)认识与体会·····	(172)
积极探索适应后勤社会化改革的人事运行新格局 ——陕西师范大学后勤集团人事改革操作实例···	(173)
(一)原则·····	(173)
(二)操作·····	(174)

(三) 制度.....	(177)
(四) 考核.....	(178)
(五) 绩效.....	(179)

营造环境 转换机制 开拓市场

创造性地推进高校后勤社会化改革

——华中科技大学后勤社会化改革操作实例.....	(180)
(一) 高等学校是后勤社会化改革的最终受益者， 学校有责任为后勤社会化改革营造宽松 和谐的环境.....	(181)
(二) 学校的后勤实体必须通过自身的努力，建立 新的运行机制，适应后勤社会化改革的需要.....	(183)
(三) 遵循市场规律，不断开拓市场，是建立 可持续发展的后勤保障体系的关键.....	(186)

规范分离，整体并入，实现后勤社会化

——上海理工大学后勤社会化改革的实践与体会.....	(196)
(一) 看准目标，努力探索，深化后勤改革.....	(197)
(二) 转变观念，减员增效，建立新的机制.....	(199)
(三) 关心支持，统筹协调，保证健康发展.....	(203)

沈阳师范学院易地建校成功的启示..... (205)

启示之一：解放思想，更新观念，明确目标， 主动出击.....	(205)
启示之二：科学规划，大胆实践，构建现代化的 大学校园.....	(206)
启示之三：盘活存量，吸纳资金，银(行)校合作， 促进发展.....	(208)
启示之四：成果喜人，潜力巨大，效益可观.....	(209)
启示之五：沈阳师范学院易地建校成功，使沈师人在	

知识经济时代,社会主义市场经济条件下,
为发展高等教育事业进行了有益的探索,
也总结了一些宝贵的经验…………… (210)

附 录…………… (212)

抓住时机,再接再厉,努力争取按期基本实现

高校后勤社会化改革的预定目标

——在第三次全国高等学校后勤社会化改革工作会议上
的讲话…………… 教育部部长 陈至立(212)

一、两年来全国高校后勤社会化改革取得了
突破性进展,积累了经验,有力地保障和
促进了高等教育的快速发展 …………… (213)

二、认真总结经验,把握正确方向,努力处理好
改革过程中的各种新矛盾、新问题,保证
高校后勤社会化改革顺利健康进行 …………… (216)

三、抓住机遇,再接再厉,推动高校后勤社会化
改革再上新台阶 …………… (226)

主要参考资料…………… (230)

第 1 章

高校后勤社会化改革 的理论与实践

江泽民同志在党的十四大报告中指出：“我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，以利于进一步解放和发展生产力。”“我们要建立的社会主义市场经济体制就是要使市场在社会主义国家宏观调控下对资源配置起基础性作用，使经济活动遵循价值规律的要求。”社会主义市场经济的建立，给我国高等教育的发展带来了新的机遇，也带来了新的挑战。市场经济结构的战略性调整，促使高等教育领域中各项重大改革全面深化，在这种情况下高校后勤保障体制必须要做出相应的根本性的变化，高校后勤社会化改革势在必行。

一、计划经济体制下,我国高校后勤管理工作的基本概况

为了研究和探索在社会主义市场经济条件下,高校后勤社会化改革,我们有必要了解在计划经济下,我国高等学校后勤管理工作的历史发展沿革。因为历史不是一个哑子,它会告诉我们许多事情;历史也决不是一堆垃圾,其中有许多值得开掘的东西。计划经济体制下的我国高校的后勤管理工作亦如此。了解、掌握在计划经济体制下我国高等学校的历史发展进程,从中找出可以开掘和借鉴的东西,对于当前我们所进行的在社会主义市场经济条件下的高校后勤社会化改革无疑是有益的。

(一) 计划经济体制下,高校后勤管理工作的基本概况

1. 我国高校后勤管理体制的历史沿革

不了解我国高校后勤管理体制的历史渊源,就很难对计划经济体制下的高校后勤管理有一个全面的、深刻的认识,也无法冲破计划经济体制下高校后勤管理模式的羁绊,推进新时期高等学校后勤社会化改革。

计划经济体制下的高校后勤管理体制,是经历了一个长时期的演变过程才逐渐形成的,大体上可以分为四个阶段:

(1)1949年前。解放前我国的高等学校不多,最高年为207所。高校的规模不大,最大的三千多人,最少的仅一百多人。后勤事务比较简单,大学设总务处,总务处设总处长,一般下设文书、事务、出纳三个科,管理学校的一切事务。多数学生走读,学校不包吃住,后勤地位低下,凭长官意志进行管理。

(2)五六十年代。由于社会制度的变革,我国教育管理体制发

生了根本性变化,变成了社会主义大学,培养德、智、体等全面发展的社会主义建设人才。党和政府对高校后勤工作十分重视,对大学后勤包揽一切。总务处下设秘书科、财务科、事务科、伙食科、修建科、卫生所等,扩大了编制和机构,充实了后勤管理人员。

(3)“文革”十年。教育是重灾区,机构被砸烂了,知识分子受到“全面专政”,职工被迫去接受“再教育”,工农兵学员对学校实行“上、管、改”,高校后勤受到了灾难性的破坏。这个阶段的特点是无政府主义。

(4)党的十一届三中全会后。经过拨乱反正,被砸烂的机构逐渐得到了恢复,后勤管理工作和高校其他工作一样重新走上了正轨,有了转机。特别是1978年,召开了全国科技大会,会上邓小平同志提出愿做教育、科技工作的“后勤部长”后,高等教育事业有了迅猛的发展。高校后勤部门增加了设备科、宿舍管理科、校园管理科、幼儿园、车队、劳动服务公司等以满足教学、科研工作日益发展和师生员工工作、学习和生活各个方面的需要。并在后勤系统建立了党总支,加强了党对后勤工作的领导和政治思想工作。

从以上我国高校后勤管理体制的沿革看,计划经济下的我国高校后勤管理体制有三个直接的渊源,首先是继承了革命战争时期老革命根据的供给制传统,为了最大限度地保证前方作战胜利,最大限度地减少一线作战人员的非战斗负担,建立了高度集中统一指挥、不惜代价的后方供给保障系统,全方位提供前方作战的一切需要。后勤大包大揽,完全是福利供性的服务;二是像我国其他领域里的管理体制一样,学习借鉴了苏联的教育管理经验,后勤无偿为教学、科研服务的指导思想明确;三是我国企业的后勤保障方式对我国高校后勤有相当的影响,即自我封闭、自我供给、包办一切。

2. 计划经济体制下,高校后勤机构设置与服务职能

计划经济体制下高等学校的后勤管理系统庞大,机构设置全面,出现了“一校一户办后勤,校后勤办社会”的状况。

改革前高校后勤机构设置图表:

高校后勤系统各机构服务职能见下图表:

序号	单 位	服 务 职 能	经 费 来 源	备 注
01	办 公 室	在各处长直接领导下,负责处理办公室的日常工作;对总务处所属各部门的工作进行协调;负责统计、报表工作;负责收集师生员工对后勤工作的意见和建议,并汇总上报总务处;负责起草有关总务处的文件及总结汇报工作。	校 拨	
02	财 务 科	在处长的领导下负责总务处各单位的财务工作;负责总务处的资金调拨工作;负责总务处的财务预决算工作等。	校 拨	

序号	单 位	服 务 职 能	经 费 来 源	备 注
03	伙食科	全校学生及教工餐饮服务；开水供应；粮油供应；粮食关系、户口管理；客饭服务。	校拨	80年代初经费包干、定额管理。
04	房产科	全校房产管理；房产改革；采暖费审批、收集；审核职工住房申请、制定分房方案。	校拨	
05	动力维修科	校园供暖、供气；房屋及校园设施维修；负责浴池工作；上下水维修、保养；家属水费代收。	校拨	
06	校园管理科	校园内绿化规划、实施、养护；校园内环境卫生清扫、临管、检查；校园除雪工作；爱委会办公室职能。	校拨	
07	宿舍管理科	全校学生住宿安排、管理、床位分配、调整；宿舍纪律管理、卫生检查；床上用品购买、发放。	校拨	
08	校医院	全校师生及家属医疗保健、急诊、转诊；公费医疗管理；防疫监督；学生体检；传染病、多发病预防；卫生保健知识培训。	校拨	
09	车队	负责全校运输任务，满足各部门用车需要；负责全校职工通勤及家属子女上学通勤；购车计划、车辆保养、事故索赔等。	校拨	

序号	单 位	服 务 职 能	经 费 来 源	备 注
10	幼儿园	负责全校职工子女入托、学前教育;托费审批。	校拨	
11	基建科	校园建设的规划、设计、实施;基建经费管理。	校拨	
12	物资设备科	全校办公家具、各类备品的购买、发放;教学、生产、科研设备的审批、购买。	校拨	

从图表分析可以看出,计划经济体制下的高校后勤机构齐全,队伍庞大。涵盖教学、科研和师生员工工作、学习和生活的所有服务、保障需求。从服务性质看,这些机构可以分为两大类:

一是教育(教学、科研)后勤。主要是满足教学、科研方面的物资、设备、能源的供应和管理。比如,房产科、设备科、基建科等,它直接服务于教学、科研这两项高校的中心工作。它要按照高等教育的特点,结合教育规律来开展工作。正因为如此,有些院校把这些后勤职能部门从单一的机构——总务部门分离出来,独立建立处级部门,如资产管理处、基建处等,但也属于高校后勤服务的范畴,既有后勤服务职能,也有后勤行政管理职能。

二是生活后勤。负责除教学、科研外,其他方面的物资供应、服务和管理。主要是为师生员工的生活服务,满足吃、住、行、用的物资供应和服务,它具有社会生活共同性。

3. 计划经济体制下,高校后勤管理工作的特点

(1) 服务队伍大、服务项目全、服务范围广

1999年11月3日,李岚清副总理在全国高等学校后勤社会

化改革工作会议的讲话中指出：“高校后勤社会化改革的实质是要实现我国高校办学模式的重大转变。我国目前的高校后勤体制，是历史上形成的，是传统计划经济体制下，政府包办高等教育的产物……，长期以来，我们的高校一直习惯于关起门来搞自己的‘小而全’，维持着‘一校一户办后勤，校校后勤办社会’的状况”。李岚清同志这段对高校后勤社会化改革具有重要指导意义的论述，形象地描述了计划经济体制下的高校后勤“小而全”的特点。所谓“小”，就是高校的后勤机构相对于社会第三产业的服务部门，是非常的“小”；所谓的“全”，就是高校后勤服务职能，相对于社会第三产业服务职能也是非常的“全”。有人形象地指出“吃喝拉撒睡，生老病死退”，除了火化场以外几乎所有的社会服务机构，高校都具备。机构多，后勤人员也多，学校近三分之一的人员是后勤人员。

(2) 后勤服务是无偿的、福利型的“供给制”

无偿供给、福利服务是计划经济条件下，高校后勤最本质的特征。计划经济体制下，高等学校办学的一切经费由国家负担，后勤职工的编制属于学校，工资、福利待遇由学校解决。高校后勤既有服务职能，也有行政管理职能，按学校的服务计划开展工作，经费也是由学校包揽。后勤职工的劳动分配也是按计划进行的，存在着平均主义，劳动所得（工资、奖金）不能体现劳动强度和劳动质量。高校内的后勤服务也是无偿的，广大师生员工心安理得地接受“福利型”的服务，从吃饭、洗澡、用车、子女入托到住房等方面均由学校解决或补贴。据统计，高校的经费有三分之一是用于后勤保障方面。

(3) 高校后勤职工队伍素质偏低

由于历史的原因，高校后勤职工主要由回城知识青年、家属子弟、转业兵、农村临时工组成，队伍的整体素质偏低。主要表现为“二多二少”，即：工人多，干部少；低学历多，高学历少，而且长期以

来得不到交流和培训,其知识结构、年龄结构和专业结构不合理,很难适应日益发展的高等教育对后勤保障的需求。

(4) 高校后勤工作占用了学校领导大量的时间和精力

由于计划经济体制下的高校后勤部门是学校的一个行政分支机构,而且学校后勤“小而全”包办一切,在这种情况下,学校主要领导就要抽出大量时间和精力,去应对后勤工作,处理纷繁复杂的后勤矛盾。本来学校领导应把绝大部分时间和主要精力用来抓教学、科研这两项中心工作,但据统计,在计划经济条件下,我国高等院校党、政办公会有近三分之一是研究解决后勤问题的。

(二) 计划经济体制下,高校后勤管理工作的地位和作用

我国高校后勤管理模式是在计划经济环境中建立的,它的存在与发展,与我国的社会制度、经济体制、生产力发展水平、教育状态紧密联系。这种管理模式在过去几十年的计划经济体制下,为我国高等教育事业的发展起到重要的保障作用。

1. 党和国家三代领导人非常重视高等教育中的后勤工作

建国后,为了贯彻党的使学生德、智、体、美诸方面全面发展的教育方针,以毛泽东、刘少奇、周恩来为代表的老一辈无产阶级革命家非常重视高校后勤保障工作,在他们的关照下,党和政府对大学生生活“包揽一切”,实行福利型的“供给制”服务。

党的第二代领导集体的核心邓小平同志也非常重视高校后勤工作,早在1977年8月,他在科学与教育工作座谈会上的讲话中指出:“配备好领导班子,有三个人要选好。党委统一领导,书记很重要。第二是领导科研或教学的人……。还有一个管理后勤的,应当是勤勤恳恳、扎扎实实、甘当无名英雄的人。有了这样的三把手,事情就比较好了。”邓小平在同教育部领导同志谈到教育战线拨乱反正问题时讲到:“科研、教育的后勤部门工作量大,政策性

强,十分重要。大学里应当有一批热爱本职工作的勤勤恳恳的为教学和科研服务的人,把这方面的工作管理起来,使教学科研人员能够集中精力做好业务工作,不要使他们为了设备和工作条件总是到处跑。”1985年,邓小平再次强调指出:“各级党委和政府,对教育工作不仅要抓,而且要抓紧、抓好,严格要求,少讲空话,多干实事。比如说,改革的决策在你那个地区那个部门怎样贯彻落实?校舍和教学设备不够,怎样解决?学校经费不足怎样筹集?师生的伙食怎样办得好一些?”“什么叫领导,领导就是服务,前几年我曾说过,愿意给教育、科研部门的同志当后勤部长,今天我还是这个态度。”邓小平同志如此高度重视和关心科教战线上的后勤工作,充分说明了高校后勤工作的重要地位和作用。

我国第三代领导人也非常重视高等学校后勤工作,江泽民同志提出,为了顺利实行“科教兴国”战略要重视高校后勤工作;李岚清副总理非常关心高校后勤改革工作,亲自出席在上海、武汉、西安等地召开的全国高等学校后勤社会化改革工作会议,并作重要讲话,强调指出各级党委和政府都要高度重视高校后勤社会化改革,以推动高等教育事业的发展。

党和国家领导人对高校后勤工作的重视,说明高校后勤在计划经济体制下的基础性地位,在高校教学、科研活动的物质条件保障和广大师生员工生活服务方面发挥了十分重要的作用。

2. 从高校后勤的基本职能看其地位和作用

在计划经济条件下,高等学校后勤工作是学校教学、科研和各项工作的“先行官”。任何一所高校都是由教师队伍、政工队伍、管理队伍、后勤队伍所组成,这四支队伍是高校的四大支柱,缺一不可。对一所高校的评价与后勤干部职工队伍是紧密相关的,教育评价是综合性评价,后勤职工的服务质量影响着师生的精力和情绪,因为计划经济体制下的高校是封闭的,高校后勤的服务是广大

师生主要的服务来源。高校教学、科研质量的提高,与后勤职工的辛勤努力有着十分密切的关系。

在计划经济条件下,高校后勤是无偿地、全方位地为教学、科研工作提供服务和保障,从职能上讲,后勤是学校的管家;从工作性质上讲,在某种程度上是管理学校的经济工作。这是因为后勤工作哪一项也离不开钱和物,哪一项政策落实都牵涉到人、财、物。没有后勤的投入,就没有办学规划;后勤管理和服务水平上不去,也没有教学和科研质量的提高。因此,没有一流的后勤,就没有一流的教学和科研,更不可能有一流的大学。

3. 从“三育人”的宗旨看高校后勤的重要地位和作用

高等学校的目的是培养和造就德、智、体、美等诸方面全面发展的社会主义事业的建设者和接班人,高校的一切工作都以此为出发点和落脚点,为此,确立了“三育人”的办学宗旨,即教书育人、管理育人和服务育人。计划经济体制下高校后勤广大职工具有两种育人的职能,即管理育人和服务育人。后勤的严格管理和优质服务及设施齐全、环境优美的服务场所潜移默化地影响着学生的思想和行为,对成长时期的青年学生良好的思想道德品质的形成具有促进作用。校园环境的管理、教室的管理、宿舍的管理、食堂的管理都要体现管理育人和服务育人,后勤职工寓教育于管理和服务之中。

高校后勤管理工作的育人属性是计划经济条件下,后勤工作中的重要特征。后勤部门为保证正常的教学秩序、生活秩序而制定的规章制度,对学生的学习习惯、社会公德的养成起到了促进作用。后勤部门与其他部门为学生提供较好的教学条件,努力创造的良好学习环境,使其能够在舒适、安静的环境中刻苦学习,掌握为社会主义建设事业服务的知识和技能。后勤职工的服务传递着党和国家对广大学生的关怀,使大学生深切感受党和国家的温

暖。这种传送温暖的过程,就是对学生进行热爱党、热爱社会主义教育的过程,从这个意义上说,后勤工作是没有讲台的课堂。

在改革开放的过程中,很多高校对后勤服务场所、服务设施进行了建设和更新,在原有基础上得到了改善,在管理育人和服务育人上下功夫。从20世纪80年代末到90年代初开始,高校后勤大力改善学生食堂的就餐环境和办伙条件,使食堂管理规范化、现代化,努力在就餐环境方面创造良好的育人条件。为解决独身教工的困难,大部分高校都开设了教工食堂,装修教工独身宿舍,起到了稳定教师思想的作用,为教师教书育人创造了良好的条件。

4. 从高等教育的发展看高校后勤的地位和作用

新中国成立以来,我国高等教育的发展取得了历史性的巨大成就,突出表现在两方面:一个是高校数量越来越多;一个是高校的规模越来越大。党的十一届三中全会以后,工作重心转移到经济建设上来,城乡发生了巨变,人们的生活水平显著提高,老百姓愿意花钱接受高等教育。但是,从总体看我国的高等教育事业,还跟不上时代前进的步伐,还不能充分满足社会主义现代化建设事业和人民群众的需求。为此,国家制定了“科教兴国”战略,调整了教育的宏观结构。在高等教育的发展中,高校后勤具有基础性地位,发挥着至关重要的作用。

高等教育事业的发展,高校规模的扩大,首先取决于硬件条件是否具备,所谓“兵马未到,粮草先行”讲的就是这个道理。高校要扩招必须首先建设教室、实验室、食堂等一些基础设施,如不具备这些条件就势必影响高校的办学质量,更谈不上发展了。另外,后勤服务质量的好坏,也影响着高等学校的办学质量和水平,因此李岚清同志讲,影响高等教育发展最直接,最迫切的问题是后勤问题。

(三) 计划经济体制下高校后勤职工在“服务育人”方面功不可没

在计划经济体制下,高校后勤职工通过辛勤努力和爱岗敬业的实际行动,很好地履行了自己的工作职责,在管理育人、服务育人方面做了大量的工作,其功不可没。

1. 后勤管理者通过行政管理进行育人

计划经济体制下的高校后勤部门,既是服务部门也是学校的一级行政管理部门。后勤管理人员运用行政手段,以达到服务育人和管理育人的目的。“没有规矩,不成方圆”,在后勤行政工作中必须有一套科学的、合理的、行之有效的规章制度,以此来规范学生的行为并维护学校的正常秩序。后勤工作承担着为教学、科研、师生员工多方面服务的繁重任务,要想完成这些任务,也必须运用管理职能,采取科学的管理方法,实现人、财、物的最佳结合,因此,制定合理的规章制度是后勤职工实施管理育人和服务育人的有力保证。

由于大学生正处在成长阶段,大学期间又生活、学习在比较封闭的校园里,后勤管理的制度性、规范性,要求他们必须规范地去接受服务。因此,后勤管理工作的水平如何,后勤管理部门所制定的规章制度既具有教育作用又有规范作用,对学生的健康成长有极为重要的关系。

计划经济条件下的后勤管理人员在制定管理制度时,注入了很强的思想教育方面的内容。科学的、规范化的管理,能使学生养成爱护公物、勤俭节约、文明礼貌、讲究卫生、热爱集体等优良思想品德,形成有规律、有节奏的生活方式,培养其遵守纪律的习惯,增强责任感和自我控制能力。这种“润物细无声”的育人方式,最容易被大学生们内化到脑海中,对青年人的社会化人格的形成具有

重要的意义。

2. 后勤职工良好的思想道德和工作作风具有育人作用

计划经济体制下的后勤职工担负着服务育人的重要任务,高校领导十分重视后勤职工的队伍建设。在长期的工作实践中,后勤职工形成了良好的思想道德素质和工作作风。总结起来,后勤职工的综合素质包括:

(1)政治思想素质。爱祖国、爱集体、爱后勤工作,树立全心全意为人民服务的思想;有较强的事业心和责任感;有任劳任怨、勤勤恳恳的工作态度;有遇到困难不灰心,遇到误解不气馁的毅力;有甘当无名英雄的精神,脚踏实地地为教学、科研和师生员工服务。

(2)业务技术素质。后勤职工不仅要有为人民服务的愿望,也要有较高的业务技能,而且要努力学习其他相关的学科知识,成为一专多能的多面手。

(3)品德修养素质。后勤工作具有服务性、先行性、相对独立性和关系全局的特点。长期以来后勤职工做到了忠于职守,努力工作,积极热情,服务周到;工作不拖拉,不推托,讲究工作实效;注意征求服务对象的意见,不断改进服务态度和服务质量,提高服务水平。

在长期的后勤工作实践中,后勤职工良好的思想道德素质、工作作风起到了服务育人的作用,学生看在眼里,记在心上,对其产生了潜移默化的影响。高校后勤职工与高校中教学、科研、行政管理、思想政治教育工作等形成一个综合的育人系统的网络,以育人为出发点和落脚点,把服务与育人紧密结合起来。这种“育人”的理念一旦内化为后勤职工的心理需求,就更加激励、鞭策后勤人员以教育者的身份和主人翁的姿态加强自身素质的提高,以身作则,为人师表。以工人阶级特有的无私奉献、乐于助人、任劳任怨、朴素无华、自尊自重,真诚实在的性格品质来感染青年学生,让学生

认识到劳动的美,劳动者的魅力,劳动者的价值和尊严,这对青年学生良好品格的形成起到了积极的促进作用。

3. 后勤职工以辛勤工作、优质服务,达到育人的目的

后勤职工服务育人的作用很大程度是从辛勤的工作、优质的服务过程体现出来的。后勤职工通过自己的辛勤工作,为学生创造良好的学习环境和舒适的生活环境,使学生身心愉快,激发对知识的渴望和对美的追求。后勤职工在服务中关心、爱护学生,寓教于勤恳的努力工作和细微的服务中,使学生在思想感情、道德品质上受到教育,促使其沿着正确的人生方向健康地成长。

马克思主义认为,存在决定意识。当代大学生科学的世界观和正确的人生观的形成需要很多的外因条件,并通过内因起作用。诸多外因中,主要的是靠学校的教育。学生在校期间学习和生活有大部分时间离不开后勤职工的服务,后勤职工利用与学生接触的机会,主动地对学生进行思想政治教育,教育学生自觉地参加各种有益于健康成长的活动。后勤职工的优质服务,传递了党和政府对大学生的关怀,使大学生感受到社会主义的温暖。

在服务与被服务过程中,矛盾和磨擦也总是会有的。在长期的后勤工作实践中,后勤职工努力提高服务水平,掌握了较高的服务艺术,一句“对不起”的礼貌用语,可以使激化的矛盾缓和下来;耐心细致的沟通可以产生心灵的共鸣;宽阔的胸怀、粗犷的气质、任劳任怨的态度,对年轻学生品格的形成具有很强的促进作用。

4. 后勤职工在指导学生劳动实践和民主管理中体现服务育人

大学生在学校掌握知识,增长才干,主要通过课堂从教师那里和书本中获得。然而学生全面成才还需要在校学习期间,参加劳动实践,参与民主管理活动。学生渴望成才,有多层次的需求,如需求个人能力得到社会的承认;要求有劳动能力和组织能力的表

现机会；要求参与社会工作，学会处事本领等。学生这种多层次的成才要求，仅从老师和课堂那里是无法满足的。计划经济条件下后勤部门主动为学生提供劳动实践的场所和民主管理的实践机会，后勤职工充当了名副其实的老师，指导学生进行实践锻炼，履行了服务育人和管理育人的职责。

通过劳动课，在劳动中指导教育学生。大多数高校每年都有计划地为学生安排劳动课，后勤部门指派有经验的优秀职工，指导学生劳动，教授学生劳动的技能。使学生通过劳动，培养热爱劳动，热爱学校，热爱生活的观念。学生提高了劳动技能，看到了个人的价值，沟通了脑体劳动者之间的感情。此外，后勤管理人员通过与学生直接对话，请学生监督后勤服务工作和管理工作，组织学生参加各种临时性的后勤活动，在活动中学生加深了对后勤职工的了解，学到了处理人际关系的知识，提高了参与社会的能力。通过民主管理、加强文明共建。很多高校后勤管理人员都组织学生参与民主管理，开展文明共建活动。如成立伙食民主管理委员会、宿舍民主管理委员会、绿化卫生委员会，既有后勤管理人员参加，也有学生参加，后勤人员在活动中引导学生参与制定工作计划，研究实施办法，参与工作决策，提出意见和建议，进行民主监督，这些学生在后勤部门和广大学生之间发挥了纽带和桥梁的作用。学生在后勤工作实践中受到锻炼，提高了民主意识，增长了组织管理能力、计划决策能力、分析解决问题的能力，开拓了视野，树立了为人民服务的思想。

二、计划经济体制下的高校后勤管理体制 已成为制约高校发展的“瓶颈”

随着我国经济体制改革的深入，社会主义市场经济体制逐步

建立和完善,我国的高等教育事业有了难得的发展机遇。党中央国务院大力推进素质教育,采取多种形式大力发展高等教育事业,进一步扩大高等学校的招生。此外,社会主义现代化建设对各种人才的需求越来越大,广大人民群众也对接受高等教育有了更高更强烈的要求。但是当前我国高等教育总体规模偏小,高校的招生能力有限,这是困扰我国高等教育事业发展的一个亟须解决的问题,也是我国宏观经济结构中存在的主要问题之一。如何解决这个矛盾呢?首先必须解决高校后勤社会化问题。李岚清同志指出:“当前影响高校教育发展最直接最迫切的问题,是后勤设施问题,这也是影响扩大高校招生最主要的制约‘瓶颈’,而解决这个问题的主要出路,也还是在于加速高校后勤体制改革。”

(一) 计划经济体制下的高校后勤管理体制的模式及弊端

社会主义计划经济是统包统配、统购统销经济,无论生产资料、生活资料、仪器设备,还是人员进出、经费来源等,都是上级统一调配的,于是学校成立了许多与上级对口的部门,无须走出校门与社会发生联系,便可以直接从上级部门调到生活资料。后勤部门在校内则成了供给制、福利型服务的主体,无偿地满足教学、科研和师生员工全方位的服务需求。

随着市场经济体制的建立和不断完善,高等教育事业有了长足的发展,原有的高校后勤管理模式的弊端越来越显露出来。

学校所有的后勤工作都由自己解决,于是必须建立相应的服务机构,有一支庞大的后勤队伍,导致学校非教学人员越来越多,而且编制都属于学校,工资、福利、劳保也由学校解决,人头费负担沉重。另一方面,有限的房地产资源没有充分地用在教育事业的发展上,教室、宿舍用房的紧张状况,也影响了办学规模的扩大。

由于后勤服务是福利型的,本来就很有限的教育经费没有全

部用在教学、科研和学校的发展上,学校中三分之一的经费用于后勤工作。此外,这种福利后勤带来了“大锅饭”,滋生了平均主义,职工的积极性受到很大影响。

计划经济体制下高校后勤管理模式还表现在分散学校领导精力,助长相互攀比和“等、靠、要”的思想滋生,以及自我封闭影响与社会的交流等。

(二)十一届三中全会后,高校后勤改革的简要回顾

党的十一届三中全会后,全党的工作重心转到以经济建设为中心上来。改革的春风吹遍了各行各业,在高等学校的改革中,高校后勤体现了它的“先行性”。20世纪80年代初,伙食改革拉开了后勤管理体制改革的序幕,伙食改革从“两级承包,定岗管理”,开始了全面改革管理体制和运行机制的探索,由点及面,逐渐扩展到后勤部门的各个机构,初步把后勤“统得过死,包得过多”,平均主义吃“大锅饭”的行政管理机制转换为半企业化管理。后勤内部开始了经济承包、定额核算,资金积累有了增加,职工的积极性得到了很大的提高。

进入90年代,后勤改革从单项经济承包发展到全额经济承包,开始了管理体制和运行机制的改革,并通过体制的改革,引入了企业化管理,发展成为“小机关,多实体,大服务”的模式。

从80年代初到90年代初,高校后勤管理体制改革,从运行机制看,后勤实体对各自产权归属没有明确的法律界定,决策没有自主权,经济盈亏也没有完全自行负担,无论是单项的,还是全额的经济承包,大多数的还是属于经费和任务的承包,而且承包的主体,主要的不是单独核算的经济实体,只是以处、科、班组为单位的行政体,当时改革的措施,基本是围绕“放权、让利、减税”来进行,实体追求的目标主要是为完成学校的计划,缺乏市场经济运作的

活力。

虽然,高校后勤改革取得一些进展,但还应该清醒地认识到高校后勤制约我国高校发展的“瓶颈”状态还没有从根本上解决,只是取得了一些阶段性成果。改革的任务仍十分艰巨、繁重,各地、各校改革的进展很不平衡,很多领导还没有认识到改革的必要性和紧迫性,改革的步子不大、不快。此后,国务院在上海召开了高校后勤社会化改革会议,从此,我国高校的后勤社会化改革进入了新的阶段。特别是2001年12月国务院在西安召开的高校后勤社会化改革工作会议上,提出了高校后勤社会化改革的攻坚阶段即将到来,高等院校必须抓住机遇,采取切实可行的措施,加大改革的力度,彻底实现高校后勤管理工作的社会化。

(三) 高校后勤管理体制已不适应高等教育的发展

高校的发展向后勤管理提出了更高的要求,但计划经济下的后勤管理体制已不适应高校的发展需求。

高等教育的发展后勤保障要先行,国家的教育经费是有限的,不思进取,“等、靠、要”的观念已不适应事业的发展。现代社会的大生产要求高校的后勤管理和服务必须走专业化和社会化的道路,高校后勤要实现与社会的企业相联合,通过联和社会企业参与到学校中来,综合利用社会和高校后勤资源走集约化、规模化经营的道路,以此来提高企业的竞争力,提高后勤服务质量。通过改革,还可以降低高校后勤管理与服务的成本,提高经济效益,满足学校的发展。但原有体制是封闭的,没有与社会联系的渠道。另外,原有的后勤格局造成“大锅饭”、平均主义,制约了高校后勤干部职工的积极性和创造性的发挥,造成了劳动生产率不高而劳动力价格又偏高的现象,这不符合高校自我发展对用工制度的要求。

李岚清同志讲到的高校后勤管理的“瓶颈”问题,主要是指后

勤设施不能满足高校规模的扩大。高等教育事业向前发展,高校扩大招生,首先要解决学生住宿、吃饭以及增加教室的问题,原有的后勤体制已无力解决这些问题。

总之,高校后勤管理体制是在社会主义计划经济条件下建立起来的,并且为高校的稳定和发展起到过积极的作用,后勤职工在育人方面也功不可没。但随着社会主义市场经济体制的建立和逐步完善,这种体制已成为制约高等教育事业向前发展的“瓶颈”,高等学校必须进行后勤社会化改革。

三、社会主义市场经济体制的建立和完善, 要求高等学校后勤保障体制必须改革

高等教育作为社会的一个子系统,它的发展一方面要受到整个社会经济基础的制约,另一方面它在整个社会的协调发展中起着至关重要的作用。随着我国政治体制和经济体制改革的不断深入,社会主义市场经济的快速发展,要求高等教育要适应社会发展所提出的要求。

市场经济的特征就是市场成为资源配置的主要手段。高等教育作为社会的有机组成部分,在参与社会系统运行时,必然要适应它的经济基础,面向社会按市场规律办事。市场经济要求的大生产和专业化,决定高校后勤管理和服务必须走专业化和社会化的道路,把原属于第三产业应当而且能够承担的那些高校后勤工作交由社会承揽,使高校后勤社会化。

(一)经济体制改革的深入,要求我国必须大力发展高等教育事业

我国的经济体制改革给各行业带来了生机和活力,科学技术

在各行各业的竞争、发展中起到了关键性的作用。高等学校是知识创新、人才培养的基地和摇篮。高等学校肩负着我国社会主义事业兴旺发达和中华民族伟大复兴的历史重任。现代化建设对人才的需求和人民群众对高校办学规模扩大的愿望,要求高等教育必须大力发展。

目前,我国高中毕业生的升学率与发达国家比还非常低,每年都有近万名高中毕业生没有升学机会。1999年开始,我国的普通高校和成人高校开始扩招,即便如此,现在高等学校的学生入学率也不超过12%,这与国家和人民的需求是不相称的。党中央国务院非常重视高等教育的发展,1999年6月召开的全国教育工作会议上,决定要采取多种形式发展高等教育,扩大高校招生规模,尽可能满足人民群众接受高等教育的需求。国务院批转的教育部《面向21世纪教育振兴行动计划》,计划到2010年我国高等教育的入学率应达到15%左右。

李岚清同志在全国高校后勤社会化的会议上讲到:“我国有12亿多人口,要把沉重的人口负担转化成巨大的人才优势,迎接知识经济的挑战,实现中华民族21世纪的伟大复兴,必须培养数以千万计的大学毕业生。”我国已吹响了高等教育从“精英教育”向“大众教育”和“素质教育”的号角,这是深得人心的,也是摆在我们面前迫在眉睫的历史使命。

高等学校的发展,首先必须改革高校后勤管理体制这一“瓶颈”问题,使之实现社会化。

(二)高等教育事业的发展,要求高校后勤社会化改革必须加大力度

高校后勤社会化改革的实施具有历史发展的必然性。国家提出了“科教兴国”的战略决策,科教兴国将是我国一项长期实施的

目标和任务,因此,高等教育将会得到积极而稳定的发展。发展高等教育事业,扩大高校招生,是党中央、国务院在世纪之交做出的一项重大而又具有深远意义的决策。21世纪是一个知识经济时代,这也将对高等教育的发展提出更高的要求。为了保证高等教育以较快的速度发展,就必须搞好为教学、科研和师生员工生活服务的后勤保障。根据高校后勤改革的经验和现在的问题,必须加大改革的力度,实现高校后勤社会化。高校后勤社会化改革是对建国50年来一直沿用的高校后勤管理体制的一场深刻的变革,我们要进一步解放思想,大胆实践,敢于开拓,勇于创新,从适应高等教育事业的发展,遵循教育规律的角度加快改革的步伐。

在我国高等教育的发展过程中,长期存在着相互矛盾的现象:一方面是办学资金的严重不足,而另一方面是资金使用效益不高。造成这种现象一个重要的原因就是“高校办社会”所造成的。高等教育要发展,不仅要解决学校教学与科研所需要的人力、物力、财力,而且要解决师生员工的后勤生活、福利等方面的问题,建立食堂、车队、宿舍、医院等社会上几乎所有的服务项目,这样一方面解决了学校教育后勤和师生员工后勤生活的需要,另一方面也使高校背上了沉重的包袱。由于教育经费长期紧张,投入不够,使得高校后勤的条件与学校事业的发展需求之间存在矛盾,造成后勤成为制约高校发展的“瓶颈”。计划经济时代,高校封闭式“小而全”的格局,发挥过积极的作用,但随着高等教育事业的发展,这种格局制约了高校后勤职工的积极性和创造性的发挥,造成了劳动生产率不高而劳动力价格又偏高的现象,使得有限的教育经费相当一部分投入到了后勤之中。因此,必须加大高校后勤社会化改革的力度,迅速打破这一“瓶颈”,依靠社会力量和社会资源为高校后勤服务,并将现有的高校后勤转制为自主经营、自负盈亏、自我发展的经济实体,创造条件使其通过各种方式逐步融入社会第三产

业的服务体系中,形成企业化、市场化运行良好,服务优质的后勤服务体系,从而为高等教育事业的发展提供保障。

加大高校后勤社会化改革力度,是高校发展和提高办学质量、办学效益的客观要求。加快教育事业的发展是党中央、国务院面对世界上科技迅猛发展和综合国力竞争日趋激烈的时代背景,根据我国的国情所做出的重大决策,也是振兴中华民族的必然选择。高等教育具有知识传播、知识创新、人才培养和科学研究的功能,负担着“科教兴国”的重要任务。高校的中心工作是教学和科研,高校后勤社会化有利于高校中心任务的实现和办学效益、质量的提高,这主要表现在三方面:

1. 高校后勤社会化有利于学校领导集中精力抓教学、科研这两项中心工作。计划经济体制下的高校后勤分散繁杂,牵制了学校领导三分之一左右的精力和时间,书记、校长经常要考虑安排繁琐的后勤事务。为解决这一问题,必须进行高校后勤社会化改革。高校后勤社会化后,学校领导不是直接安排和领导后勤工作,而是选择合适的社会企业为学校服务,并做好评估和监控,按合同规定进行管理,并定期与参加后勤管理工作的企业进行沟通、协调,解决在高校后勤管理过程中所出现的矛盾和问题。此外,由于高校后勤实行了“规范分离”,后勤职工组建成新的后勤实体和后勤集团(公司)负责高校的后勤管理工作,这样也减轻了高校领导的负担,使高校领导从纷繁复杂的后勤事务中解脱出来,用更多的精力主要抓教学和科研工作。

2. 高校后勤社会化有利于降低办学成本,提高后勤服务质量。高校后勤社会化通过竞争机制和市场运作,提高了高校教育经费的利用率和后勤服务的质量,从而在降低高校后勤服务成本,并在减少后勤所需求的校拨经费的同时,提高了后勤服务质量,为整个高校办学质量与效益的提高创造了条件。

3. 高校后勤社会化有利于激励后勤人员的积极性。计划经济条件下的高校后勤实行事业性的行政管理,分配上存在着平均主义,在一定程度上限制了后勤干部职工,尤其是骨干人员的积极性与创造性的发挥。后勤社会化改革实行了企业化管理,打破了“大锅饭”,创造了新的企业运行机制和工作环境。有了新的压力,也有了新的动力,后勤干部职工在新的体制下能更好地发挥聪明才智,为高校后勤管理工作做出新的更大的贡献。高校后勤社会化后,后勤人员编制将不再作为学校的行政事业编制,而作为企业内部编制,在一定年限内,通过后勤干部职工的退休转岗,最终使学校不再有后勤职工的编制,从而减轻学校在人头费上的负担,提高经费使用效益。

高等教育事业的发展,不是不要高校后勤,而是高校后勤要实现社会化。在西方发达国家,社会化已成为高校后勤服务的主要方式,大部分服务项目也都向社会开放。事实证明,后勤社会化改革起步早的高校,后勤适应了高等教育的规律,顺应高校发展的需要,围绕学校的整体目标展开服务,为教育的可持续发展做出了贡献。

总之,无论从高校基础设施的建设、办学效益、后勤内部的管理等各个角度来看,都必须加大高校后勤社会化改革的力度,以满足高等教育不断发展的需要。国务院办公厅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意见的通知》中,明确提出了高等学校后勤社会化改革的目标是:从2000年起,用3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、符合高等教育特点与需要的新型高等学校后勤保障体系,最终组建成跨高校的后勤服务集团(实体、中心或公司),以专业化、集约化、企业化等形式,承担本地区范围内高等学校的后勤服务保障工作。

高等教育事业的发展,要求高校后勤管理工作必须加大改革力度,反过来高校后勤管理工作的社会化改革,又将会极大地促进高校的发展,这几年我国的高等教育事业以前所未有的速度向前发展,这些都与高校后勤社会化改革学校减轻了部分负担,增强了学校的办学实力,扩大了办学空间有关。

(三)高等学校后勤社会化改革,是高等教育对社会主义市场经济体制的主动适应

社会主义市场经济的建立,给我国各个领域带来巨大的变革,我国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全面推进。而高校改革进程从总体上来说,仍然滞后于经济体制和社会发展的需要,与社会主义市场经济体制的建立不相适应。人们的思想观念还比较陈旧和保守,人为设置的一些禁区还没有排出;把高校当作计划经济体制的最后一块堡垒,封闭起来,没有从战略高度把教育当作一项产业来发展;高校的改革创新意识不强,吃国家财政饭,政策上的“等、靠、要”思想严重,危机感还不紧迫;用人制度僵化,缺乏有效的竞争激励机制,分配上的“平均主义”、“大锅饭”观念影响仍然很深。虽然党和政府十分重视教育工作,教育投资增长很快,但仍然满足不了学校发展的需要,经费供需矛盾突出,许多高校教育经费缺口每年达 20%~30%,在这种情况下,仍然把大量经费投入在后勤工作中,就未免违背市场经济规律了。

随着经济体制改革的深入,计划经济下对高校后勤工作的供给性、福利性政策都没有了,高校办后勤又无偿地提供服务,致使高校在经费上已难以为继。解决这个问题的关键出路,就是要实现高校后勤社会化改革,按社会主义市场经济规律办事,实行企业化管理,把“高校后勤办社会”转变为“社会办高校后勤”。这是高

等教育对社会经济基础的全面适应,也就是对社会主义市场经济体制的主动适应。

在计划经济体制向市场经济体制转轨过程中,高校普遍存在办学经费紧张的问题,导致经费开支的缩减,而且往往首先要缩减后勤经费。但是,在后勤投入相对减少的同时,学校的教学、科研和师生员工的后勤服务需求呈不断增长的趋势,从而形成了后勤服务的供给与需求之间日益扩大的“剪刀差”矛盾。其直接后果是既增加了后勤人、财、物的压力,又使得师生员工对后勤工作更加不满。因此必须采取切实的措施,促进高校后勤社会化改革,校内市场逐步向社会开放,鼓励校外企业到学校参加高校后勤管理工作,并与新组建的高校后勤实体进行竞争,以提高高校后勤的管理质量和水平,更好地为高等教育事业的发展提供支持和促进作用。同时校内实体也要走出校门到校外闯市场,获取更大的经济效益和社会效益。

马克思在《资本论》中论述到:服务是一种特殊的商品,它同样具有使用价值和价值,通过交换和消费,服务同样能创造利润。我国高校后勤服务部门长期处于政企不分的状态,长期分隔于社会第三产业之外,因而在社会主义市场经济体制下,高校后勤作为生产“服务”的特殊行业必须纳入市场经济的轨道,实现高校后勤的社会化。在当前经济结构的调整过程中,商品极大丰富了市场,而在购买力又相对减弱的情况下,买方市场取代了卖方市场,市场供大于求,为高校后勤提供了最佳的选择空间,给后勤社会化改革带来了大好的机遇。

首先,买方市场的存在,高校后勤成为许多企业关注的市场投资热点。中央提出了“科教兴国”的战略,人民群众对接受高等教育有着越来越强烈的需求,加上教育自身发展的需要等因素,决定了教育是一个可靠而稳定的市场。企业要生存必然要寻找新的市

场,高校后勤就是一个大市场,一些有远见的企业家把经营视角转向了高校就充分说明了这一点。其次,低迷的房地产市场为促进高校学生公寓的建设带来了机遇,在这种情况下,许多房地产商把投资的目光转移到了开发和建设高等学校的学生公寓、食堂、超市等等基础设施的建设上来,上海、浙江、沈阳等地高校与房地产商合作(或独资)开发学生公寓,较好地满足了高校扩招的需求,并改善了学生的住宿条件。再次,银行为寻找安全的贷款项目,也为高校后勤社会化改革创造了更多的融资机会。市场经济条件下银行为了生存和发展,总是把资金投放到收益较高且比较安全的项目上,以防范金融风险,贷款给高校是比较安全的,高校后勤抓住机遇利用贷款建设校园各种基础设施,对在市场经济条件下发展高等教育事业是极为有利的。

总之,市场经济为高校后勤社会化提供良好的发展环境,高等学校要抓住机遇,加大改革的力度,加快后勤建设,建立起一种新型的,充满生机与活力的高校后勤保障体系。

在计划经济体制下运行了几十年的高校后勤管理体制,具有其历史的功绩,也有较高的稳定性,因此许多人也习惯于此,但是,随着社会主义市场经济体制的建立和逐步完善,它的重重积弊已显现出来,它的“等、靠、要、统、包、管”的管理体制和运行机制已无法适应市场经济的运行机制,也限制了高校的发展。因此,必须对它进行“伤筋动骨”的改革,以适应社会主义市场经济体制和高校发展的需求。我们要进一步解放思想,转变观念,搞好高校后勤社会化改革;充分认识高等学校后勤的产业属性和经济属性,积极利用社会力量,摆脱计划经济模式的影响;抓住机遇,勇于实践,敢于突破和创新,为加快高等学校后勤社会化改革的步伐,为开创高等教育新局面做出应有的贡献。

第 2 章

高校后勤改革发展进程

高校后勤始终坚持“三服务，两育人”的宗旨，支持学校教学、科研工作，积极为广大师生的生活服务，在我国高校的发展进程中功不可没。但是，长期以来以计划经济模式构筑起来的我国高校后勤体系存在着诸多痼疾。粉碎“四人帮”以后，高校后勤在高校母体的发展前提下，得以恢复，其职能也得以很好地发挥。党的十一届三中全会以后，随着计划经济体制的逐渐打破，改革开放的不断深入，高校后勤越来越不能适应社会主义经济体制改革的新形势，越来越不能适应教育体制改革的要求，成为制约高校发展的“瓶颈”。在这种情况下，国家、各省市的教育部门和高校认识到了高校后勤改革的重要性和紧迫性，实事求是地分析高校后勤存在的问题，从理论和实践两方面探索中国高校后勤改革的道路，制定对策，加快改革。

从范围而言，高校后勤改革经过了从部分高校的零星改革实

践到局部地区再到全国高校后勤改革的发展；从深度而言，高校后勤改革经历了从经济体制改革（承包制），到管理体制（人事、管理）再到经济体制和管理体制全面改革（社会化）并举的改革过程。从时段而言，高校后勤改革经历了初始期（1979年—80年代中期）、深化期（80年代中期—90年代中期）、全面发展期（90年代中期以后）。初始期是在国家推进经济体制改革，实行农民联产承包责任制和城市经济体制改革的带动下，后勤以单项承包为开端进而发展到全面承包为代表的改革时期。深化期是在不断推行、完善后勤承包制改革的同时，对高校后勤的人事制度、分配制度进行改革，并向社会化发展的时期。全面发展期是高校后勤实施社会化改革，使高校后勤发生质的变化的时期。

一、承包制——高校后勤改革的开端

（一）实施“承包制”，高校后勤改革迈出的第一步

高校后勤改革是从实施“承包制”开始的。高校后勤以“承包制”方式实行改革，是特定的社会外在因素促成的。“承包制”迈出了高校后勤改革的第一步，对高校后勤深化改革和发展具有重大意义。

1. 高校后勤实施“承包制”的原因

第一，高校后勤实施“承包制”改革是历史的必然选择。

十年文革使我国的社会政治、经济秩序受到了极大破坏。粉碎“四人帮”后，百废待兴，国家迫切要求发展。党的十一届三中全会使我国走上了发展社会主义经济的道路。之后，我国开始推行经济体制和政治体制改革。在农村，实行以家庭联产承包责任制为主要内容的农村经济体制改革。农村家庭联产承包责任制的实

施,实现了农村土地的所有权和经营权分离,使占全国人口四分之一的农民从人民公社的“大锅饭”中解脱出来。农民拥有了土地的使用权和生产自主权,生产积极性大大提高,农村的农业生产力获得了巨大发展。在农村家庭联产承包责任制改革取得成功的基础,城市推行了城市经济体制改革。城市经济体制改革使国家与企业之间、企业与职工之间的责、权、利关系明晰起来,促进了城市经济的发展。

实践证明,在当时的历史条件下,承包制是我国实行经济体制改革的必由之路和正确选择。它的成功为高校后勤改革提供了经验,导引了方向。从这一意义上说,高校后勤以“承包制”为开端迈出改革的第一步是高校后勤改革的必然选择。

第二,高校后勤实施“承包制”是高等教育事业发展的必然要求。

1977年,国家恢复高考为高校的发展提供了机遇。高校的数量增加,办学规模不断扩大。高校确立了培养适应社会主义经济和社会发展实际需要的合格人才的教育指导思想。高校的教学、科研工作步入正轨,发展较快。教学、科研的发展迫切要求高校加大对教学科研的投入,使后勤服务与之相配套,提高服务的质量和水平,满足高校建设与发展的要求。因而,后勤必须进行承包制改革,提高后勤服务的质量和水平,增收节支,把有限的经费更多地投入教学、科研,以便更好地促进高等教育事业发展。

第三,高校后勤实施“承包制”是其自身发展的要求。

在计划经济体制下,高校后勤“办社会”的模式对保证高校的正常运行发挥了很好的作用。但随着改革开放的不断深化,计划经济体制的逐渐打破,第三产业的迅速发展,高校后勤大而全的“学校办社会”的服务体制已不适应高校发展,机构臃肿、人员膨胀、效率低下的状况已使高校的发展难以为继。另外,以往我国高

校后勤部门靠的是单纯的行政管理手段来运作,主要弊端是行政管理部门与经营服务部门权责不分,忽视价值规律和经济杠杆的作用,忽视成本核算与经济效益,权、责、利脱节。集中表现为后勤服务部门靠行政部门管理,后勤服务部门缺乏应有的自主权,后勤职工的主动性、积极性、创造性受到影响,后勤部门吃学校的“大锅饭”,职工吃后勤部门的“大锅饭”,花多少,报多少,给多少钱办多少事,等、靠、要思想严重。此外,有些后勤管理部门依仗手里掌握的调配服务材料的权利,吃、拿、卡、要服务对象,导致了服务质量差,经济效益低,师生员工对后勤服务有意见等问题。

党的十一届三中全会以后,经济体制改革不断深化,教育事业的发展以及师生员工日益增长的物质文化生活需求,给高校后勤部门带来了极大的压力。高校后勤必须寻找出路,抓住机遇,求得新的发展。因此,在当时情况下,“承包制”成了高校后勤求得自身生存与发展的必然要求。

第四,实行“承包制”是后勤改革理论研究与实践的结果。

计划经济体制下,人们的思想观念、行为方式和价值取向都囿于计划经济的框架之中。随着改革开放的深化,人们的思想观念逐渐转变,对服务价值的认同就是这种观念转变的重要方面。马克思劳动价值理论认为,服务凝集了一般人类的劳动,具有价值和使用价值,服务也是商品,可以用于交换。随着计划经济体制的打破,社会主义商品经济快速发展,第三产业日益繁荣,服务的商品属性在经济实践中日益巩固。高校后勤服务属于第三产业的一部分,后勤服务也具有价值和使用价值,可以交换,这就为后勤实施承包和经营提供了依据。

党的十一届三中全会后,随着农村经济体制改革和城市经济体制改革的深入展开,部分高校主动适应了这种改革潮流,开始后勤承包责任制改革,并取得了成功。这些高校后勤承包制改革的

实践及其取得的经验,其他高校得以借鉴,并为全面推行高校后勤改革奠定了实践基础。

2. 高校后勤承包制改革遵循的原则

高校后勤承包制改革遵循的原则是高校后勤在实施承包制改革前明确,并在承包制改革实施过程中逐渐巩固起来的。高校后勤承包制改革原则保证了高校后勤的正确方向和良性发展,对探索和促进高校后勤社会化改革起到了积极的作用。

第一,“三服务、两育人”原则。

这一原则是高校后勤一贯坚持的根本原则,也是高校后勤区别于其他后勤部门和服务行业的本质特征。高校后勤具有特殊的服务对象,“三服务”即为教学、科研和师生生活服务;“两育人”即服务育人、管理育人。高校后勤作为高校的一个重要组成部分,具有服务教学、科研和师生生活的义务,而且要把服务作为高校育人的一部分,通过后勤服务、后勤管理培养人才,多出人才,出好人才。“三服务、两育人”的成果怎样,成为衡量高校后勤承包制改革是否正确的标准。“三服务、两育人”原则必然要求后勤的干部和职工以服务为宗旨,牢固树立积极主动地为教学、科研和师生员工服务的思想,树立良好的职业道德,并在为学生服务过程中,坚持管理育人,服务育人。

第二,“两个效益”并举的原则。

高校后勤承包制改革从表象上是提高后勤服务的经济效益,提高后勤服务的效率、质量,而根本的出发点和落脚点却在提高后勤服务的社会效益。在后勤承包制改革过程中,各高校后勤按照社会主义商品经济规律,充分发挥教育投资的最佳经济效益,深入开展增收节支、增产节约的“双增双节”活动,努力降低资金消耗、物质消耗,做到少花钱,多办事,办好事;不断扩大服务项目和服务范围,方便师生员工的工作、学习和生活,大力开展创收,努力减少

学校和广大师生的负担,不断提高经济效益和社会效益。

第三,利益兼顾,权、责明晰的原则。

后勤承包制改革不仅是高校后勤内部的利益调整,更是学校与后勤、后勤部门和后勤职工个人之间的利益调整。高校后勤在实施承包制改革过程中,在学校宏观控制下,坚持从大局出发,宏观放开,微观搞活,兼顾学校、后勤部门和后勤职工的利益。在兼顾三者利益的同时,重新定位学校与后勤之间、后勤部门之间、后勤职工之间的责、权、利关系,落实责任制。这种划分还处于对责、权、利划分的初始阶段,有些方面还不够明晰,但走出后勤改革的可喜一步,为高校后勤进一步改革和发展提供了可借鉴的经验,并在高校后勤改革理论方面进行了有益的探索。

第四,实事求是,从实际出发原则。

1977年恢复高考,尤其是党的十一届三中全会以后,我国高等教育事业获得了巨大发展。但各高校原有的规模、基础不同,在发展程度上也不尽相同。另外,我国面积广大,各地区高校所处的地域不同,自然环境、社会发展程度不同,政府和教育部门的改革力度不同,使各高校在对改革的观念、实施改革的力度和开拓性方面存在差异。因而,各高校后勤承包制改革必须从自身实际情况出发,实事求是,坚持以我为主,又互相借鉴,因地因部门制宜。如:有些高校后勤内部逐项承包,成熟一项,发包一项;有些高校全面承包,后勤主管部门对学校承包后勤服务任务,后勤内部再逐项承包,层层推进后勤改革,保证后勤改革的有序进行。

第五,贯彻“按劳分配”的原则。

高校后勤分配长期受计划经济影响,职工在分配上“平均主义”思想严重,实际分配中,职工干好干坏都一样,吃“大锅饭”,挫伤了职工的积极性。实施承包制,高校后勤在改革中逐步打破了“大锅饭”,实施按劳分配制度,引入竞争机制,单位之间承包经营

管理的好坏,个人劳动数量的多少和质量优劣,劳动贡献的大小成为单位或职工获得收益的依据;多劳多得,少劳少得,不劳不得,合理拉开收入差距,以调动广大后勤干部、职工的积极性。

3. 高校后勤承包制改革的主要内容及做法

(1) 高校后勤承包制改革初期的内容和做法

在计划经济体制下,高校“办社会”,高校后勤部门“小而全”,工作内容繁而杂。后勤工作涵盖着食、住、行的庞杂内容,服务项目包括伙食、用车、医疗、绿化、环卫、供水、供电、供暖、维修、托幼、住房分配、家具制作与维修、办公用品供应、电话管理维护、招待所、浴池、宿舍、教学办公楼、职工家属楼管理维修、道路修建等多个项目。很多高校后勤又因校内分工,承担更多的服务项目。因此,高校后勤进行改革的难度较大。按照积极稳妥的方针,根据自身的实际状况,各高校对后勤从条件成熟具有改革基础的部门进行改革,然后再全面铺开。这一过程也就是后勤承包制改革由单项承包到全面承包的过程。

后勤的承包制改革是后勤与学校的行政隶属关系不变,后勤在学校的统一管理指导下开展服务,后勤的经费划拨、人员管理由学校负责,后勤承包学校划拨的经费,完成划拨经费额度的工作任务,后勤的人员编制由学校核定,后勤人员的工资、福利由学校保障,但后勤承包了人员编制,人员超编经费后勤自付,减编学校不减资。从后勤系统内部来看,在学校对后勤实施承包的前提下,后勤内部进行承包。后勤按照部门工作的分工、特点、对学校工作的重要性,对内部科室或实体开展不同层次承包。这种后勤内部承包较学校对后勤承包的项目、经费更细化、量化。

在承包制改革初期,各高校后勤各具特点,但各高校互相借鉴,具有通行的做法。至1988年,高校后勤承包制出现四种模式:①上海同济大学的大承包模式;②武汉水电学院等院校把经费承

包与后勤管理体制改革同步进行,将总务处分为甲方和乙方,即另行成立服务公司(后勤服务处);③武汉工业大学等院校把总务处与劳动服务公司合并,成立服务公司,向学校承包;④复旦大学、北京林业大学等院校实行总务处(为甲方)向各科室(为乙方)进行承包。

在承包制改革初期,第四种模式较通用。这种模式主要从工作性质、工作任务划分,实行经济承包责任制:①经营型部门承包。如:招待所、浴池、食堂、汽车队、工程队等具有经营性的部门,实行独立核算,自负盈亏,上缴定额利润,节余提成的办法承包。②劳务型部门,实行经费承包责任制。③学校宿舍、教学楼、办公楼的管理、清扫等,实行定经费、包任务、明确责任。对学生宿舍各高校后勤采取的承包方式不同,有的高校学生宿舍除为学生提供住宿外,还在学生住宿未满额的情况下,对外经营,兼有经营性质,实行自负盈亏,差额补助,节余提成。伙食、卫生、绿化等部门,实行管理费、经营承包,明确任务,落实责任。④岗位责任制。根据岗位的特性和重要性,后勤承包制改革初期,一些直接关系到师生员工切身利益和生活服务需要的部分,相对社会不够发展的部门,如:电话维修保养,房租,水、电、采暖供给管理等,实行岗位责任制,定岗定责,强化科学管理,奖罚分明。

以上做法是高校后勤承包制改革初期的一些主要做法。为配合承包制改革的实施,高校相应对后勤进行了财务制度改革和人事制度改革。

财务制度改革。学校将经费使用权下放到后勤,由后勤自主管理。在机构设置上,后勤(主要总务处)设立小财务(一般为财务科),作为学校大财务的派出机构,小财务在业务上接受校财务的指导和监督,其人员编制属后勤编制,部门由后勤领导。在运作方式上,后勤财务为后勤实行经济核算,负责管理财务收支,平衡收

支。

人事制度改革。学校给予后勤一定人事自主权。学校核定后勤人员编制,全民工和集体工为固定编制,临时工的雇用按照与固定工的比例或需完成工作量的多少确定。原则上,后勤承包之在编人员的基本工资由学校支出,后勤职工奖金由后勤经营所得自行筹备。

随着我国改革开放步伐加快,社会主义商品经济日益发展,社会服务行业的部门及项目日渐丰富,高校后勤垄断校内后勤服务市场的局面逐渐被打破,社会服务行业进入校园,对教职工、学生开展经营服务,这一点在餐饮服务上表现最为明显。社会餐饮行业到校园开办餐厅,与校园伙食部门竞争校内市场。从消费者一方来看,后勤服务并非校内后勤不可,以往计划经济下只可以由校内后勤提供的服务项目,社会服务行业也可以提供,如:餐饮、用车、幼儿入托、房屋维修、住宿、卫生保洁等,消费者(教职工、学生)可以有更多的选择。师生完全依靠校内后勤服务的局面不复存在了。而且,尽管实行了一定程度上的承包制改革,但长久以来形成的僵化的后勤服务体制,职工固步自封的落后服务意识的影响,使得后勤职工的服务并不能令人满意,而周到热情的服务在社会服务行业可以找到。相比之下,高校师生对高校后勤的存在和发展必然会有认同上的危机,高校后勤若想生存和发展,必须加大改革的力度,进一步深化改革。

(2) 承包制改革深化,推行全面承包

1987年2月10日,国家教委在北京召开了全国高校后勤工作会议。这次会议有全国15个省市高教厅局长、119所院校的后勤院校长、总务长,17个部委教育司局长,共二百余人参加。这次会议以学习贯彻党的十三大精神,加快和深化高校后勤改革为主题,总结了党的十一届三中全会以来高校后勤改革的基本经验,指

出其存在的问题,明确了高校后勤改革的目的是任务。会议对后勤承包制改革做出了较高的评价:“坚持开放、搞活、承包、社会化的方针,把‘包’字引进后勤部门,以经济承包责任制作为改革的核心内容。在此基础上,实行对外开放,改变了封闭式的学校创办后勤的做法,开展了校际协作和与社会第三产业的协作,逐步创造实现高校后勤服务工作社会化的条件。”这段讲话也肯定了高校后勤八年经济承包责任制的经验,强调了高校后勤承包责任制改革对推进高校后勤改革,打破高校封闭式创办后勤,实行后勤社会化改革的意义。

会议明确了高校后勤承包制改革的任务和目标:“要完善现有的经济承包责任制”;“在完善经济承包责任制的基础上,实行总务后勤全面承包。这是高校后勤改革深化的大趋势。它不仅使承包范围扩大了,而且可以发挥人、财、物的总体效益。所谓全面承包,就是在学校后勤的隶属关系不变,保证学校对后勤大政方针的指导下,按照所有权和经营权分离的原则,使后勤系统相对地从学校独立出来,实行经费和任务的承包,明确责、权、利关系,实行独立核算,自主经营。但是,实行全面承包责任制必须从学校实际出发,必须把完善现有承包责任制作为基础条件和前提,必须建立有效的监控机制。”“严格科学管理……进一步贯彻多劳多得,奖勤罚懒的分配原则。使各项工作制度化,规范化”。

这次会议是党的十一届三中全会以来高校后勤实行承包制改革以来的一次重要的会议,为进一步推动后勤承包制改革指明了方向。这次会议后,高校后勤承包制改革向纵深发展。承包范围由单项承包、部分项目承包发展到全面承包;后勤职能由单纯的管理职能向企业职能转变,相应对后勤机构设置进行改革;分配机制进一步打破“平均主义”、“大锅饭”,实行按劳分配等。从这一时期到90年代中期,各高校后勤承包制改革实现了跨跃式发展,并基

本实现了预期目标,收到了较好的社会效益和经济效益。

全面承包,或者称全额经济承包(任务、经费综合承包),是学校与后勤在行政隶属关系不变,为教学科研和师生员工生活服务不变的前提下,后勤与学校签订承包合同,明确甲乙方的权利和义务,实行任务经费的大包干。学校按照合同核定的项目和金额将全部经费划拨到总务处,并授予同职责相适应的人财物权利和一定的服务经营自主权。后勤要按合同规定保质保量按时完成各项工作任务。全额承包经费既包含保证学校各项工作正常运行和为师生员工提供各项服务的费用,也包含后勤职工的工资、办公费用、旅差费等,同时也包括后勤部门回收的房租、水电费和创收上缴数额、留成以及上缴超编人员平均工资总额。后勤独立核算,自主经营,超支不补,节余留用,包收包支。

在对学校承包的基础上,后勤开展内部承包,即以后勤(一般为总务处)为大部门,各小部门的水、电、暖、车、绿化、卫生、餐饮分别承包经费用任务。后勤把从学校承包的经费、任务分解,按照工作归属,核定经费工作指标,将工作任务经费承包给各服务部门。各服务部门服从后勤的行政领导,相对独立,自负其人员奖金及超编人员、雇用临时工费用。后勤部门财务收支由后勤财务部门统一管理,创收收入统一上交后勤财务,超过定额之上缴部分,可进行二次分配。后勤的常项工作任务承包之外,临时性的工作或专项工程,按照一事一议的方式进行,发包任务,如:维修工程、安装工程等。后勤作为甲方对相应管辖的小部门(作为乙方)发包工程,乙方争取工程的劳务费。

为更好地推进全面经济承包,后勤的机构设置逐渐发生改变。机构设置按照后勤的职能、改革的要求进行重组,转变职能,实施“小机关、多实体、大服务”或“小机关、大实体、大服务”的模式。在机构设置上,除非必要的管理部门,如:后勤办公室、财务室、房产

管理等部门外,减少管理部门数量或缩小管理部门规模;具有企业性质的部门,下放经营自主权,组成经济实体,自主经营,独立核算,自负盈亏。各实体以校内服务为基础,保质保量完成任务,不断提高服务水平,完成经费承包任务的工作。同时,根据自身具有的服务条件和优势,开拓服务项目,增强造血机能和独立生存发展能力,广泛开展对校内、校外服务。

进一步改革分配制度。后勤加强了成本核算和效益积累。各部门人员工资除基本工资外,职工奖金根据职工部门效益、担当职责大小、完成任务情况、贡献大小等指标发放,职工的收益多少与部门的效益、与个人服务的数量质量挂钩。这样,进一步打破了“平均主义”、“大锅饭”的分配方式,更加有利于提高后勤职工的积极性。

(3) 高校后勤伙食承包制改革

高校后勤伙食承包改革对高校后勤承包制改革具有重大意义。伙食承包制改革是高校后勤承包制改革的起点,在高校各项承包改革中,伙食承包改革实施最早,1979年,部分高校已经开始实施伙食承包制改革。“高校后勤改革是在党的十一届三中全会的路线、方针的指引下,学习农村和第三产业改革经验,联系高校实际,于1979年首先从伙食改革起步的。”伙食部门在高校后勤中相对独立,具有较大的经营自主权。此外,伙食财务相对独立,在服从后勤财务的总体管理下,鉴于伙食部门经费量较大、伙食成本核算强的特点,伙食部门在财务上可以加强核算,设立小财务。伙食部门在后勤承包经费和任务时,对内开展班组承包、卖钱额度承包等多种形式的承包。在开展内部承包的同时,积极承包或对外承包经营服务项目,内部中一些伙食档口、项目吸引外来人员经营。拓展服务项目,如:对外派送午餐,定做蛋糕,开办餐厅对外提供餐饮服务等。加强制度建设,高校后勤伙食部门在实行承包制

改革过程中,不断完善各项规章制度,使伙食工作更加规范化、制度化。可以说,高校后勤伙食承包制改革具有高校后勤承包制改革的典型特征。

伙食承包的主要做法是:

第一,伙食部门以食堂为经济核算单位,在定编、定岗位和建立岗位责任制的前提下,伙食部门下属各食堂按学校拨给的管理费和专项基金(从学校教育事业经费中支出),采取就餐人数定额经费承包和专项拨款的办法进行承包。管理费按学生和教职工就餐人数定额承包:即学生就餐总人数(每人每月按定额)拨给管理费。管理费用于炊管人员的工资、补助、福利费、办公费、岗位津贴和奖金支出。专项经费包括炊事设备费、设备维修费,每年由学校按照后勤伙食设备现状定额拨发,专款专用,不得挪用,节余可以转入下年度使用,超支部分,从管理费解决。

第二,伙食部门有一定的人事自主权。伙食人员定编一般按照与师生比例确定,各校在核定人员编制时,比例略有不同。在编制定额范围内伙食部门有权安排、调整炊管人员;对表现不好或不适合做炊事工作的人员,可报请相关部门辞退。因工作需要聘用的补差工、合同工和临时工(需报人事处备案),所需一切经费自行解决。

第三,三级承包办法。伙食部门对学校(后勤执行)承包,伙食部门把管理费包给各食堂,各食堂再发包给小组或个人。三级承包办法中,伙食部门根据各食堂人员编制和承担工作量发包管理费和各项设备费;根据主副食班组工作特点、盈利大小,各食堂向各伙食班组发包管理费。在承包中,食堂作为整体,按照发包要求,向伙食部门上交经营收入。

第四,伙食部门有财务自主权。学校拨给的定额管理费、专项设备费,在不违反国家法令政策的前提下,可以自主使用。设立小

财务,财务开支接受后勤财务和群众监督。发给各种补贴费、奖金,须请主管领导批准后执行。

第五,伙食部门有管理自主权。为调动食堂炊管人员的积极性,增强主人翁责任感,各食堂间可以采取多种形式,扩大服务面,开展竞赛和竞争。

经过承包制改革,高校后勤伙食工作的机制搞活了,经营更加灵活,职工逐渐转变了服务观念,提高了服务意识。伙食服务的质量有了很大提高,经营收入增加,职工的工作积极性高涨。

后勤伙食承包制改革的实施及发展,为高校后勤承包制改革探索了道路,具有开拓性、实践性意义,并为伙食改革向社会化方向发展打下了良好的基础。很多做法、经验为后勤其他部门在进行承包时所借鉴。

(二)承包制对高校后勤改革的作用和意义

承包制改革是自建国以来,高校后勤的第一次大变革。它适应了中国改革开放的新形势和高等教育发展的需要,进一步理顺了高校后勤的管理体制。高校后勤打破了封闭的局面,后勤开始走向社会,初步转变了职工观念,增强了竞争意识和危机意识,调动了后勤职工的积极性,提高了后勤的服务质量和整体效益,为后勤深化改革乃至后勤社会化打下了较好的基础。

1. 承包制改革的作用和意义

(1)理顺了后勤的管理体制,促进了后勤改革的深化

经过承包制改革,后勤的管理体制进一步理顺。

首先,打破了计划经济的行政管理模式,后勤获得了自主权。承包制改革前,在单纯行政方式管理下,一切工作由学校统一管理和分配,后勤是学校意志的执行机构,后勤缺乏自主权。后勤内部管理统得过死,各部门缺乏自主性,职工的工作积极性差。经过承

包制改革,学校与后勤的关系得到了初步理顺。在后勤与学校隶属关系不变的情况下,后勤有相对的独立性,后勤在服从、服务于学校总体工作要求下,可以按照后勤工作属性和特有的规律办事。通过承包,后勤按照经济规律进行运作,更好地发挥自身优势,开展服务,开办经营项目,取得较好的社会效益。

其次,高校后勤服务于教学、科研和师生生活的特性,使高校后勤与社会第三产业服务部门具有本质性的区别,但高校后勤服务工作特色又使其与社会第三产业服务部门具有共同特点。服务是商品,也可以用于交换,这是经济规律,在商品经济乃至市场经济条件下,以行政命令、无偿性服务取代后勤服务的经济价值是违背经济规律的。承包制改革的实施使高校后勤服务的经济属性得以确认,高校后勤服务在提高社会效益的基础上,遵从经济规律,不断提高服务的经济效益,增加后勤收入和积累,从而有利于后勤的改革和发展。

第三,承包制改革初步触动了高校后勤的用人机制,后勤享有了一定的人事自主权。高校后勤承包制改革不仅是经费和任务的承包,也是“人”的承包。学校对后勤核定人员编制,后勤控制编制及编制费用。同时,后勤享有一定人事自主权,在不同工作任务条件下,后勤部门可采取灵活的用工办法,如:雇用临时工、合同工,对不合格的职工可辞退等,在后勤的用人体制上走出了探索性一步。

第四,承包制改革初步打破“大锅饭”,实行按劳分配,后勤分配制度趋于合理化。后勤职工按照职责、劳动量和贡献大小获取劳动报酬,有利于调动后勤职工的积极性和创造性。

(2) 承包制有利于按经济规律管理后勤

从我国高校后勤管理来看,高校对后勤主要采用行政、思想政治教育和经济三种办法管理。在实行承包制改革前,对后勤主要

侧重行政管理和思想政治教育管理。用行政办法管理后勤,主要是通过学校行政部门的行政命令、指示、规章制度和指令性任务的分派,布置后勤工作任务,来保证学校工作的实施。行政办法管理后勤,在计划经济条件下是适应社会和高校发展实际的。党的十一届三中全会后,改革开放不断深入,行政办法管理导致后勤行政部门层次多,工作效率低,指挥不灵,效果不理想等诸多问题,已不适应高校后勤的发展。此外,光靠思想政治工作搞高校后勤工作,也有一定困难。在社会主义初级阶段,劳动者的积极性不能不与他们切身物质利益相关,也就是说,劳动的积极性与劳动者付出的劳动和得到的劳动报酬的多少相联系。而且,联系越直接、越紧密、越实惠,劳动者的积极性就越高。实施承包制改革,用经济规律来管理后勤工作,主要用经济规律来管理人、组织人、调动人,按照经济规律管理后勤的各项工作,这样,后勤管理便从传统的管理模式中解脱出来,转向科学的经济管理,为深入推进后勤改革乃至社会化改革创造了良好的开端。

第一,承包制有利于提高后勤服务的“两个效益”。

承包制实施前,高校后勤在计划经济体制下,光靠行政手段进行管理,注重后勤服务的社会效益,而忽视了经济效益,因此影响了后勤职工的积极性和创造性,造成了职工的服务意识和服务质量不高,服务的社会效益没有提高,经济效益也很低下。实行承包制,高校后勤在注重社会效益的前提下,开始注重成本核算,力求以最少的劳动耗费来取得最大的经济效益,做到少花钱、多办事、办好事,有利于“双增双节”,提高服务的经济效益;通过经营的改善、劳动效率的提高,开支的节省保证了完成和超额完成全面承包的任务,既为国家增加了积累,节约了教育经费,又可以更好地满足师生对后勤服务的需求,初步实现了“两个效益”并举。

第二,承包制促使了后勤经济实体的形成,有利于高校后勤向

社会化方向发展。

通过承包制的实施,后勤有了财权、人权,实行独立核算,建立了自有基金,这就使得后勤向企业化方向大大迈进。经过一定时期的全面承包,后勤部门的管理进一步完善,装备进一步增强,使后勤发展成为相对独立的经济实体,甚至发展成为完全独立于学校的第三产业成为可能,这就为高校后勤社会化的发展提供了条件,打下了基础。从这个意义上讲,高校后勤改革初期所实行的承包制,对高校后勤改革的不断深化具有极为重要的意义。

第三,承包制改革加强了后勤工作的科学管理。

后勤实行经济承包责任制后,减少了学校党政领导花在后勤方面的精力。后勤部门的领导也把主要精力用在后勤的管理和建设上,在工作中克服了事无巨细都要亲自处理的局面。后勤管理由封闭式管理发展为开放式管理,建立健全了多项规章制度。其中,检查考核制度的制定和初步实施,为后勤从定性管理到定量管理,最终走向科学管理进行了有益的探索,并提供了经验。

第四,承包制改革的实施也是对后勤职工进行思想发动和教育的过程。

后勤承包制改革从计划经济体制下的管理到落实承包制的责任管理,从单项承包到部分承包再到全面承包,经历了一个从无到有、从小到大的过程。后勤改革从承包制开始走出了改革的第一步,后勤冲破了计划经济管理体制的模式,对管理体制、经济制度、分配制度、人事制度都进行了探索性的改革。这些改革是对我国教育体制长期形成的后勤模式的最初变革。这些改革触动的不仅仅是后勤体制和机制等客观方面,更重要的是随着改革的深入,后勤职工的思想认识有了很大的提高,由过去缺乏积极性安于现状的状态逐渐转变过来;用工制度、分配制度等改革制度的实施使后勤职工增加了工作的紧迫感和竞争意识;从改革中得到的实惠也

使职工认识到改革的意义所在,高校后勤的发展在于不断地深化改革,只有改革才能使高校后勤充满活力,因此高校后勤改革是不可逆转的趋势。解放思想,顺应改革潮流,与改革同步,开拓进取,才能不被改革的大潮淘汰,这已经成为后勤职工的共识。从这一意义上说,后勤承包制改革也是对后勤职工进行思想发动和教育的过程,同时也是高校后勤社会化改革的思想准备过程。它为更深入推进后勤改革,确保高校后勤的稳定和可持续发展打下了良好的思想基础。

2. 后勤承包制改革存在的问题

承包制的实施调动了高校后勤各方面的积极因素,使高校后勤较好地适应了当时高等教育改革与发展的形势,取得了较高的综合效益。但是,高校后勤毕竟是从计划经济模式中走出来的,长时间积累的矛盾和问题仅仅通过实施承包制改革是无法彻底解决的。另外,高校内外的“软硬条件”和客观环境也决定了高校后勤承包制,只是高校后勤总体改革的一个阶段性的举措。

第一,对承包制改革的认识和观念不够统一。

高校师生对后勤承包制改革给予极大关注和支持。可以说,高校领导重视,有关部门和职工的支持是高校后勤承包制改革顺利实施的保证。但后勤要解决实际问题,需要学校的条件或政策时,往往是走一步,停一步,争一步,进一步,学校工作相对被动。究其原因,有的领导、职工认为,学校是吃“皇粮”的事业单位,因此,后勤改革运用价值规律和经济核算办法搞服务总感到不习惯,甚至不理解;还有部分领导和群众对后勤实行全面承包以后,怕什么事都要钱,造成工作上的不便,怕后勤强调按价值规律办事,出现钱多多干,钱少少干,没钱不干,影响为教学、科研和师生生活服务。在这种情况下,就造成了主观上要求后勤实行改革与客观上不理解后勤改革的矛盾,对后勤改革出现的一些问题支持得少、议

论得多,理解得少、指责得多的不正常现象,在一定程度上挫伤了后勤职工深化改革的积极性。对高校后勤承包制改革的进程也产生了一定的影响。

第二,“两权下放”与改革要求不相适应。

“两权下放”,即学校对后勤合理下放人权、财权,使承包制实现责、权、利的统一,从而促进后勤改革的发展。但从实际改革过程看,高校对后勤还没有真正做到放权,仍有部分业务统得过死,权力过于集中,造成有的经营项目不能开办,经费承包不能自主,部门在人员聘用方面缺乏足够决定权等现象存在。改革中“两权分离”贯彻力度不大,甲、乙方责任不明,缺乏强有力的监督检查机制。出现这种情况的原因是,人们还没有完全冲破计划经济管理体制的模式,习惯走老路,“长官意志”,怕权利下放多了,出现了混乱的状况,这些同样影响着后勤改革的发展进程。

第三,改革中“两个效益”的关系还时而出现颠倒。

“两个效益”即后勤服务的社会效益和经济效益。后勤服务的社会效益是后勤服务的基础,后勤要坚持“三服务,两育人”。“三服务,两育人”的效果是衡量后勤改革成败与否的重要标准,是后勤取得经济效益的前提。但在后勤内部也有“改革就是承包”、“承包就应多得实惠”及“一切向钱看”的错误思想倾向,高校后勤改革坚持服务第一的思想不够牢固,加上工作中缺乏实践经验,对一些问题,如:车公里计价和分配、医疗费超支和控制、小修、零修、校内幼儿园收费等,有时片面追求经济效益,处理不恰当,师生有意见,在一定程度上影响了改革的综合效益。

第四,后勤服务部门职工队伍的素质不高,管理水平较低,还不能很好地适应改革的要求。

首先,后勤服务部门职工的素质不高。长期以来,高校主要把后勤职工是否具有吃苦耐劳、敬业奉献的精神,是否能很好完成学

校交派的任务,是否能保证学校教学、科研正常开展,是否能很好满足师生员工服务需求作为衡量后勤工作的标准,而对后勤职工队伍建设关心不够,忽视了职工素质的提高,造成后勤职工文化水平普遍较低、技术创新能力差的问题。其次,高校往往把后勤作为稳定教师队伍,缓解校内压力,解决教职工子弟就业的部门。后勤职工很大一部分来源于教职工的子弟、亲属群体。这部分职工与学校的特殊关系,使得其在服务工作中对服务对象的意见不够重视,群众有意见时,后勤对这部分职工采取管理措施或进行处罚时遇到的阻力也较大,在一定程度上对后勤改革造成负面的影响。

第五,后勤受旧的行政型管理办法影响较深,运用价值规律、经济杠杆的手段去推动改革,调动职工的积极性、自觉性不强,职工中还存在着等、靠、要思想,僵化思想还在起作用。

由于后勤多年采用行政经验办法进行管理,忽略了数据的积累和科学计算,因而承包定额有不科学、不先进的问题。改革的基础工作不够扎实,各项规章制度不健全、不规范,监督检查系统不完善。在分配制度中还不同程度地存在吃“大锅饭”等问题。

第六,多年来,高校后勤经费增长有限,后勤服务与高等教育事业发展需要相对滞后,加之学校对后勤设施投入不足等原因,使得后勤在校舍、设备、环境等方面失修欠账较大,供需矛盾突出。这些问题造成高校后勤与高教事业的发展、师生的要求有很大差距,底子薄、基础差,延缓了改革的进程,需要在改革中逐步加以解决。

尽管存在一些有待解决的问题,但从高校后勤改革发展的过程来看,承包制改革具有开拓性意义。经过承包制改革,高校后勤的管理体制、经济运作方式、人事制度焕然一新。高校承包制改革对人的思想观念的更新则具有更深远的意义。经过承包制改革,后勤干部和职工进一步树立了改革意识,增强了紧迫感,为高校后

勤社会化的实施奠定了思想基础。后勤承包制改革所取得的经验和成绩增强了后勤干部和职工实施改革的信心,而改革出现的问题和不足之处也为高校后勤改革明确了进一步努力的方向。从这一点来看,高校后勤承包制改革又具有承前启后的意义。随着时代的发展,事业的进步,高校后勤社会化已经成为了高校后勤不可逆转的趋向。

二、管理体制的改革——高校后勤改革的深化

承包制是落实以经济责任、工作责任为主的一种后勤改革方式。管理体制的改革是承包制改革的一个重要内容,又是承包制改革的配套工程。随着承包制的深入发展,加强管理体制的改革已成为高校后勤改革必须认真对待和急需解决的问题。后勤管理体制改革的深入发展,突破了以往单纯行政管理模式的束缚,使高校后勤逐步建立起现代科学的管理体制,为高校后勤社会化供了体制的保障。

(一) 事企分开,优化人员和机构配置

事、企分开就是把高校后勤按照管理服务、经营服务两种职能进行重组,以便充分地发挥后勤机构的作用及其职能行使的有效性。以事、企分开为原则,后勤管理职能交由学校行政部门或后勤小机关实施,经营服务职能交由后勤服务部门或后勤实体实施。学校与后勤“小机关”、后勤“小机关”与实体之间是管理与被管理、监督与被监督的关系。后勤管理部门对学校、后勤实体对后勤管理部门具有较大的自主管理和经营权。在承包制改革时期,事企分开的实践模式就是“小机关,多实体”或“小机关,大实体”,使后勤所有权与经营权分离。但由于旧的单纯行政管理模式的影响,

行政管理包揽后勤工作,一捅到底的问题时有发生,后勤机构的组成、人员的配置不够合理,后勤没有完全实现自主权。随着改革的深入发展,各高校逐渐认识到,真正实现事企分开,使后勤机构和人员配置更加合理已经成为后勤改革必须解决的课题。在承包制改革后期,各高校加大了对后勤管理体制改革的力度,推动改革向社会化发展。

1. 事企分开,改革机构

事企分开就是后勤行政职能部门与经济部门分离,建立政企职责分明,管理层次清楚,责、权、利有机结合,有利于向社会化发展的管理体制。也就是说,按照政企分开的原则,把后勤管理职能部门(甲方)与经营服务部门(乙方)分开,后勤管理职能部门负责决策、计划、反馈、控制、检查和督促,侧重于宏观调控;经营服务部门实行经济承包责任制,积极拓宽服务范围,开展优质服务、跟踪服务、有偿服务,实行自主经营、独立核算、自负盈亏,走自我发展、自我调节的路子,适应全面承包的要求,向社会化方向迈进。

首先,学校对后勤放权。学校在对后勤行政管理实行职能合并,减少管理部门数量,缩小规模,压缩人员编制,使行政管理职能尽量集中,增强管理部门的综合行政职能。从全国来看,高校后勤部门设立的行政部门;如:总务处、后勤管理处、后勤管理办等,虽名称不尽相同,但都代表学校对后勤有关部门、经营实体实行监管职能。后勤经济职能交给后勤科室、服务中心或服务公司进行运作。

其次,对后勤行政与经济职能重组后,具有经济职能的工作交由后勤服务部门,如:餐饮、运输、维修、幼儿园、医院等,成立服务中心、服务公司,与学校签订协议,按照经济规律或企业机制运行。

再次,后勤创办劳动服务公司。高校的劳动服务公司,是在党的十一届三中全会以后,遵照党中央、国务院决定,高校根据实际

情况,利用高校资产,为解决教职工子弟就业和发展第三产业而逐步发展起来的,成为学校后勤的重要组成部分。劳动服务公司在安置就业、管理学校零散劳动力、改革劳动制度、为教学科研和师生员工生活服务以及探索高校后勤工作社会化方面做出了很大成绩。高校劳动服务公司是自主经营、独立核算、自负盈亏的集体所有制性质的经济组织。它在行政上隶属学校领导,但具有独立的法人地位。从运作方式看,高校劳动服务公司及其所办的集体企业,不完全套用全民企业经营模式,而按照自身的企业特点和实力,根据有关优惠政策,进行企业运作。劳动服务公司职工由公司交纳养老保险,以解决职工的后顾之忧。学校派往劳动服务公司的人员(在编干部和工人),保留其全民编制,仍享受学校的工资福利待遇,在他们离、退休时仍回原单位办理手续。劳动服务公司的兴办是高校后勤向社会化方向发展的重要措施。劳动服务公司在管理方式、运作方式都具有较浓的社会化特点,为高校后勤社会化改革探索了道路。

2. 人员优化组合

高校后勤承包制改革是以全民所有制为基础的改革形式。在用人制度上,采用全民工、集体工、合同工、临时工几种用工形式。尽管实行了承包制改革,但很长时间内,在人员任用方面仍存在着能上不能下、干部任用的终身制等问题,进而导致了后勤职工工作积极性不高,劳动效率、服务质量提高不快等。因此,深入推进高校后勤改革,必须加大后勤人事改革力度,实现人员优化组合。首先,改革人事制度,打破干部“终身制”和“横向调用制”,贯彻和体现注重实绩、鼓励竞争、民主评议、公开监督的原则。淡化甚至打破干部与工人界限,所有干部能上能下,能官能民。其次,采用聘任制、合同制,改变原有用人、用工办法。后勤管理干部采用竞聘方式,通过竞聘上岗。部门行政领导具有用人自主权,逐级

聘任部门人员,被聘人员报学校备案。改变用工办法,后勤部门可以根据实际工作需要,按照择优录用的原则招聘临时工、合同工,并依照合同的程序与所聘人员签定协议,对所聘人员根据工作好坏、工作成绩大小进行奖励或惩罚。再次,对后勤用人,学校交由后勤自行处理。后勤实体部门用人,后勤行政管理部门原则上也不予以干涉,这样后勤用人更加灵活自主。再次,进行劳动优化组合,实行优胜劣汰,即通过竞争和双向选择的方式,打破了多年形成的劳动用工制度。通过人事制度的改革,人员的优化组合,后勤在用人方式方法、手段上更加灵活,增强了后勤人员的危机感,调动了后勤干部和职工的积极性。

(二) 严格管理,实施制度改革

在实行承包制改革过程中,传统的习惯管理、经验管理方式在后勤管理中仍经常使用。因而,在后勤管理中人情管理、关系管理时常发生。管理缺乏章法,管理科学性差。通过改革的实践,高校后勤认识到建章立制,实行科学的、制度化、规范化的后勤管理,是高校后勤改革非常重要的环节。

随着改革的深入发展,后勤结合改革的新情况、新问题,不断制定和完善科学的定额和考核指标,加强财务管理和经济核算,建立健全以岗位责任制为核心的规章制度,强化责任制。同时,建立考勤制度、劳动定额制度、岗位责任制度、质量检查制度、安全生产制度(操作规程)、卫生制度、奖惩制度,还制定了精神文明公约、五讲四美公约等,把人们的行为纳入制度的轨道上来,使工作有章可循。强化管理,健全监督和反馈机制,充分发挥职工的主人翁作用,吸收工人参加民主管理,建立健全民主对话制度。严格劳动纪律,进一步贯彻多劳多得、奖勤罚懒的分配原则,使各项工作制度化。强化工作检查,对照制度、标准,开展评比,督促各项规章制度

的落实,真正做到赏罚分明。

(三)注重“两个效益”,增强造血机能

《中共中央关于教育体制改革的决定》中明确指出:无论服务形式怎样多变,高校后勤都要把服务育人寓于服务过程之中,以崇高的职业道德、优质的服务态度、良好的行为规范、文明的精神风貌去影响学生,在服务的过程中达到育人的目的。

服务育人是高校后勤的根本和永恒的主题,这是由高校后勤的根本任务决定的,不能因后勤承包制改革和服务社会化而改变。经过改革,后勤虽然具有经济属性,按市场经济规律运行,实行企业化管理,但它仍是高校培养人才工程的重要组成部分,仍要把育人放在首位。在后勤改革过程中,后勤努力做到了三个统一:一是后勤服务育人与有偿服务的统一;二是对内有偿服务与对外经营创收的统一;三是抓好大众服务与满足不同人员的要求的统一。在后勤服务工作中既讲经济效益,又讲社会效益,更讲育人的效果。在坚持服务育人这一前提下,高校后勤改革保持稳定发展的态势。

高校后勤为更好地实施服务育人,在改革中,努力提高后勤职工的思想政治素质、业务技术素质和职能道德素质,加强对职工的思想政治教育和业务培训,使职工树立正确的世界观、人生观、价值观,树立良好的服务形象,提高服务的质量。

在后勤承包制改革及向社会化改革的进程中,后勤不断加强和改进党组织的领导。在后勤机关设立党总支,各行政科室设党小组。各实体按党员数量和规模设立党支部或党小组,保证了党对后勤改革的领导。党组织对后勤职工开展思想政治教育、精神文明建设教育、解决职工思想问题和生活困难,缓解改革中出现的矛盾,教育和引导职工树立改革意识、服务意识和大局意识;严格掌

握服务标准,避免在后勤改革中偏离后勤服务的不正之风的出现;发挥职工与后勤机关、实体的桥梁和纽带作用,发扬民主,积极鼓励和吸纳职工参加后勤改革决策的制定和对后勤事务的管理。后勤党组织在后勤改革中的工作,起到为后勤改革保驾护航的作用,确保后勤改革沿着正确的轨道前进。

在后勤党组织积极开展工作的同时,后勤工会、妇联、共青团等群团组织也较好地发挥了促进改革的作用,为保证后勤改革的顺利进行做出了贡献。

在以服务育人,不断提高后勤服务的社会效益的前提下,高校后勤大力提高服务的经济效益。随着高校后勤改革不断深入,高校对后勤投入经费减少,对后勤经费投入的方式也发生了变化。后勤在承包制的实施及向社会化发展的过程中,后勤经费来源方式由以往的“等”经费、“靠”经费、“要”经费转变为“挣”经费,后勤实体努力增收节支,提高经费的利用效果,不断增强自身的造血机能,利用现有服务设备、设施,发挥后勤服务的优势项目和特点,开办工厂、餐饮、维修等对外服务项目,弥补自身经费的不足,增加资金积累,增强自身的生存和发展能力。同时,引进校外服务项目,社会办后勤,竞争校内市场,提高了高校后勤的竞争能力和生存能力,增强了后勤的造血机能,增强了高校后勤改革的后劲。

三、后勤社会化——高校后勤改革的重要举措

(一) 高校后勤社会化的实践和发展

1. 高校后勤社会化的判断标准及时间界定

(1) 高校后勤社会化改革的判断标准

社会化是一个泛概念。社会学上的社会化是指个人与社会生

活不断调整,使该个人从“有机体生物人”,发展成为“社会人”的过程,即:一个人进入社会之后,终身接受社会文化和行为模式的教化,完善发展个性的过程。政治上的社会化,既指社会从一代到另一代传递其政治文化的方式和过程,也指一定社会文化向广度和深度扩展方式和过程;生产领域里的社会化,指的是:由分散的小规模的个体生产发展为集中的、大规模的社会生产过程。可见,社会化在不同学科、不同领域里有着不同的具体概念。但具有共同特点:一是社会性,使不具有社会性的个体向具有社会性的个体转化,或者使原有的社会性得以扩展;二是社会化是一个渐进、变化的过程。

根据以上所述,对高校后勤社会化我们可以理解为:高校后勤从自我供给、创办一切自我封闭的体制、运行机制向建立适应市场经济体制、遵循市场经济规律为主,教育规律为辅,对外开放,走向社会的体制和运行机制;高校后勤形成高校自办后勤与校外办高校后勤结合,校内后勤竞争与校外后勤竞争的高校后勤格局。在满足高校发展的前提下,使高校后勤成为自我生存与发展的现代企业实体的过程。

高校后勤社会化是针对我国高校后勤的历史和现实,改革开放与市场经济发展的新形势,以及高等教育改革与发展的新要求提出的。我国的高校后勤是在计划经济环境发展起来的,又是在供给制历史条件下形成的,是特殊的体制结构形态——自我配套模式。在经济不发达的情况下,这种模式是搞好后勤服务的自然选择。它的存在是与我国的社会制度、经济体制、生产力发展水平、教育状况紧密相联系的。长期以来,在封闭办学和计划经济体制下形成的学校“办社会”和“穷教育办大后勤”的状况,以及行政性的管理体制和福利型的供给服务方式,都已不适应社会主义市场经济体制的建立和高等教育事业的发展。党的十一届三中全会

以来,高校后勤开始改革并取得了较大成绩,但后勤改革涉及面广,任务艰巨、政策性强,旧的格局仍然没有根本性改变,行政型管理和福利型供给服务方式没有根本打破,后勤体制僵化,经费浪费严重,生存能力低,已成为制约高校发展的“瓶颈”。后勤改革的滞后制约着我国高等教育事业的改革和发展。1985年《中共中央关于教育体制改革的决定》中明确指出:“高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”。

全国各高校所处的改革条件不同、改革起点不同,在实施后勤社会改革中,社会化实现的途径、模式不尽相同,各高校只能根据自身条件因地制宜开展。因此,高校后勤社会化可有多种实现模式,而不能仅限于一种模式。但不论什么样的模式,在社会主义市场经济条件下,高校后勤社会化效果如何应具有客观的判断标准,即是否有利于解放后勤生产力,提高为学校师生员工的服务质量;是否有利于高校的稳定和发展;是否建立有利于高校的发展,与社会同步,适应市场经济体制,遵从市场经济规律为主、教育规律为辅的体制与运行机制。这就是判断高校后勤社会化成果的“三个有利于”。把握这一标准,高校后勤就能够解放思想,实事求是地进行社会化。

(2) 高校后勤社会化改革的时间界定

对高校后勤社会化时间的界定,广义而言,是从党的十一届三中全会后开始的。党的十一届三中全会后,各高校纷纷开始承包制改革。承包制的实施打破了高校后勤封闭运行的模式,采用经济管理、目标管理,努力构建与当时改革开放新形势接轨的高校后勤生存与发展模式。随着改革的推进,建立一个政企分开、职责分明、管理层次清楚、责权利有机结合、有利于朝社会化方向发展的后勤管理体制又成为高校后勤改革的目标,即建立以现代企业模

式管理、运作的高校后勤发展模式。高校后勤开始实施事企分开，即构建“小机关、多实体”或“小机关、大实体”的后勤模式。高校后勤开办后勤产业和第三产业服务项目，部分对外承包校内后勤服务项目，引进社会力量开办后勤服务等，都可以说是高校后勤向社会化探索的形式。

因此，广义而言，高校后勤社会化是高校后勤打破自身封闭状态，改变“高校办社会”状况，高校后勤走向社会和社会力量走进高校兴办后勤的过程。从起始时间看，应从党的十一届三中全会后，高校后勤承包制改革（以伙食承包为开端）开始，形成一种新的高校后勤服务体系。这是一个从无到有、从个别到一般、从局部到整体的过程，至今方兴未艾。狭义而言，这是以党的十四大提出建立社会主义市场经济体制的改革目标开始，高校按照市场经济的运行规则和高校发展需要，构建高校后勤存在形态和发展模式的新过程，到现在已经有近十年的时间了，并将改革向纵深推进的过程。

无论从广义上的时间分期，还是狭义上的时间分期，高校后勤社会化呈现出高校后勤的总体趋势是：高校打破封闭，校内后勤服务市场形成竞争格局，并日趋激烈；高校对后勤投入经费由划拨制转变为后勤挣经费；高校由对后勤统包统揽的行政管理改为以宏观调控、监督检查为主的甲、乙方关系；高校校办后勤规模越来越小，选择后勤服务更加面向社会，乃至全部面向社会，直至高校后勤与高校完全脱钩。

2. 高校后勤社会化的主要做法

从高校后勤社会化多年的实践和发展来看，高校后勤社会化做法主要有以下几种：

第一种做法：由学校承担的模式。

高校后勤仍由学校承担，但其内涵有质的改变，即学校仍设精

干的后勤职能部门,下设若干与学校后勤对应的企业经营实体(可称为后勤实体),按市场经济规律办事。在建制上,除少数职能部门工作人员属学校行政编制外,其余均与学校编制脱钩,经济上独立核算。职能部门职责主要代表校方,对后勤实体进行宏观的指导、调控和监督,代表学校对后勤实体进行管理。

这种做法可以说是后勤社会化的初级做法。这种做法的主要特点是:后勤仍基本属于学校(教育)范畴,但已开始按市场经济规律进行运作,并开始向后勤社会化改革的方向发展;在具体运作的过程中,易于结合教育规律的特性进行经营管理,高校对后勤调控能力较强;在高校后勤深化改革中,原有庞大的后勤队伍,可以通过这种模式“自力更生”自行消化,减少改革的负担,利于高校稳定。不足之处是:从总体上看,后勤社会化不够彻底,有些后勤项目并未向社会放开,竞争性差,校内保护主义较重,有时学校与后勤由于复杂的联系,很多应按市场经济规律办的事情却难以实施,进而造成经费的浪费。

第二种做法:学校后勤实体与社会(企业)分别办后勤。

基于高校后勤与社会第三产业都具有的特殊性,所以高校后勤社会化改革必须遵循市场经济规律和教育规律来实施。随着改革开放的不断深入,高校后勤通过人员的“规范分离”后,组成新的高校后勤服务实体,承担着高校后勤服务的很多项目。与此同时,社会上的企业也按照有关政策进入高校投资办企业,为高校师生员工提供后勤服务。这种局面的出现,就必然产生竞争,应该说,这种竞争对高校后勤的发展是有好处的,对高校的师生员工也是有好处的,这也是高校后勤社会化改革的必由之路。因为高校后勤社会化的根本目的就是经过一段时间的努力,使高校后勤服务完全地纳入市场经济的轨道之中,按照社会化、企业化的经营管理模式进行运作,进而建立起具有我国自身特色的高校后勤社会化

的服务体制。

高校后勤实体与社会(企业)分别办后勤,即一些专业性较强、更有利于管理育人、服务育人的后勤管理服务项目,由高校后勤实体进行运作,而其余项目则交给社会(企业)承担。主要内容是:

(1)随着城市住房制度的改革,高校职工的住房将通过逐步实行“货币化”予以解决。在解决这方面的问题上,高校后勤有的部门可以发挥其已有的优势,对促进房改工作的顺利进行将会做出贡献。

学生宿舍的解决则可以大量引入社会资金,由社会企业或公司投资兴建学生宿舍,并按物价部门规定的合理收费价格收取学生的住宿费;社会(企业或公司)还可以在学生社区中兴建食堂、超市、浴池等学生生活的必需设施,通过经营管理获取利润(可能微利,但却是长期的),进而解决社会企业或公司的经营发展问题,并为学校后勤社会化改革提供支持,这一项“双赢”措施是一项有发展前途的事业。

(2)水、电等有关生活服务项目,由社会对应行业提供服务,学校可设置管理、维护人员,按社会有关行业的要求收取费用,也可全部交由社会(企业)管理和维护。

(3)对学校后勤的餐饮服务项目,学校后勤经济实体可以承办,社会(企业或公司)也可以承办,但不管谁承办都要本着为师生员工提供优质服务,体现周到、热情、迅捷、微利等原则,坚持服务育人的宗旨。

高校后勤经济实体和社会(企业或公司)同时承办学校的餐饮服务项目的的好处在于可以形成互相竞争的局面,可以促进服务质量和水平的提高,教职员工和学生可以从这种竞争的格局中获得收益,体会到高校后勤社会化改革所带来的好处。

(4)卫生清扫、校园环境的维护可全部承包给物业公司解决。

(5) 高校设综合管理部门负责对高校后勤经济实体及社会(企业或公司)所承办的后勤项目进行检查、监督,定期与这些部门的经营实体进行沟通,提供建设性意见,反馈师生员工的信息和要求,以解决和改进高校后勤服务工作,更好地为高校师生员工提供后勤服务。

第三种做法:坚持政府统筹主导,教育行政部门组织实施,组建高校后勤集团,即“教办后勤”。

这种做法首先在上海市推行。采取的方式是以政府统筹主导,教育行政部门组织实施,由各高校组建高校后勤集团(服务中心)。各校后勤部门从学校分离,采用并入、托管、联办、连锁四种方式组建高校后勤集团(服务中心)经营后勤,学校后勤实体在人事、资产、经费、管理、经营、服务等六个方面进行实质性改革,逐步与高校分离,学校与后勤的关系变成契约型甲乙双方关系。

这种做法的优点在于高校后勤改革有政府和教育主管部门的支持,政令畅通,易于高校打破封闭,形成统一的高校后勤市场,资源互补、优势共享。这种做法的不足是:高校后勤虽然打破了封闭,但是这种做法容易产生新的更大的垄断。因此,从根本上讲,这种做法也不是高校后勤彻底社会化。但是,从现在的状况看,这是一段时间内高校后勤社会化改革的一种趋势,也是高校后勤社会化改革的一个重要阶段。

到目前为止,高校后勤社会化有多种不同的做法及不同的实现途径;相同的做法,也有多种实现的途径。因此,在实施高校后勤社会化改革时,各高校要根据所处的不同条件设计自行的实现途径。在高校后勤社会化的未来发展中,社会化可能有新的做法和实现途径,但从整体上看,必须通过高校后勤体制和运行机制的转变才能实现,必须符合“三个有利于”的判断标准。

(二) 后勤社会化是高等教育改革的理性思考和根本性改革之举

随着高等教育事业的改革,高校后勤社会化改革成为高校整体改革的重要环节,也是我国高等教育事业在改革过程中的理性思考和根本性之举。

1. 高校后勤社会化是社会政治经济发展的必然要求

党的十一届三中全会以后,我国进入了一个“以经济建设为中心”的新的历史时期。1992年,党的十四大明确宣布“我国经济体制进一步改革目标是建立社会主义市场经济体制”。1993年,党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》明确指出:“社会主义市场经济体制是同社会主义基本制度结合在一起的”。作为在经济基础之上的上层建筑的教育,必然要求其与之相适应,这是马克思主义的基本原理。因此,高等教育在深化改革过程中,就要适应新的形势,按社会主义市场经济规律办事。高校要从实际出发,面向社会,主动到市场中去预测和了解各行各业对人才的需求,按社会的需求招收学生、培养学生,使学生的数量、质量、规格符合和满足社会的要求,从而达到资源利用的最大效益。在这个过程中,作为高校重要组成部分的高校后勤具有社会第三产业的属性,更应按市场经济规律办事。然而,长期以来高校后勤囿于计划经济体制之中,使高校背上了沉重的包袱。在市场经济条件下,高校要发展就要放下这一沉重包袱,轻装上阵,把原属社会的第三产业的高校后勤工作交由社会来承办,使高校后勤走向社会,以更好地促进高等教育事业的发展。

在社会主义市场经济条件下,政府职能由过去直接干预和控制转变为间接的宏观调控和政策性管理。体现在高教改革方面,

就是使高教的管理体制,逐步由中央教育主管部门和业务部门以及地方政府各自管理一批高校的“条块分割”走向“条块有机结合”,优化高等教育结构布局,有效地利用办学资源,提高教育质量和办学效益。1992年,中共中央、国务院发布的《关于加快发展第三产业的决定》中指出:“以社会化为方向,积极推进有条件的机关和事业单位在不影响保密和安全的条件下,将现有的信息、咨询机构、内部服务设施和交通运输工具向社会开放,开展有偿服务,并创造条件使之成为与原单位脱钩的自主经营、独立核算的单位。同时鼓励社会服务组织承揽机关和企事业单位的后勤服务,打破大而全、小而全的封闭式自我服务体制,使上述工作逐步实现社会化。”政府统包高等教育的职能,在建立社会主义市场经济体制的过程中,已经暴露出种种弊端,阻碍了高等教育的发展,影响了高校主动适应社会发展需要的积极性。随着高等教育适应市场经济的转变,高校后勤社会化,成为高校后勤的必然选择。

2. 高校后勤社会化是高校内部改革的需要

我国现行的高教管理体制是50年代形成的。在社会主义市场经济条件下,暴露出与社会发展不相适应的种种弊端,非改革难以促进高校自身发展。其中,最为严重的是高校“办社会”。高等学校既要管教学科研工作,又要包师生员工的各种生活服务,而且都是无偿的。结果是:

(1)经费投入严重不足。以1978年至1992年为例,国家财政收入增长2.7倍,高等教育拨款由15亿元增加到94.5亿元,增长了6.3倍,但由于同期大学生总数由80万人增加到254万人,增长了3倍多,加之物价上涨因素,致使大学生培养成本骤增,国家拨给高校经费中又有近1/3要用于解决后勤方面的必要支出,高校资金缺口较大,经费投入不足,严重制约着高校的发展。

(2)学校庞大的后勤系统,积弊重重:

①学校的资产无代价地提供后勤使用,导致后勤不关心学校的资产的保值和增值;在服务中缺乏成本观念和利润观念,忽视学校资产的使用效率和更新改造,造成设施陈旧、闲置、流失和浪费。

②学校包出钱,后勤包花钱,不想也不能通过服务争取利润,增加积累,扩大再生产,造成后勤缺乏生机和活力。

③工资分配上的平均主义,吃“大锅饭”,影响了后勤职工的积极性和创造力的发挥。

④在后勤人员管理方面缺乏计划性,导致后勤部门用人制度方面存在弊端,甚至成为老弱病残或教工家属的安置地,造成与教学、科研部门争编制或占用教学、科研部门的编制。

⑤随着高教事业的发展 and 人民生活水平的提高,后勤工作的范围在扩大,对后勤工作的质量要求越来越高,供需矛盾十分突出,极大地分散了学校办学的精力、人力、物力和财力;高校后勤部门也陷入人、财、物力不足,困难重重的境地。

高校办社会已经难以为继,国家投入不足,高教经费拮据,任务繁重,已经达到了难以承受的地步。出路只有一条——改革,把“高校办社会”转变为社会办学校后勤,是高校改革的一个重要内容。1985年,《中共中央关于教育体制改革的决定》中提出了“高等学校的后勤服务的改革,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。”1999年1月13日,教育部《面向21世纪教育振兴行动计划》中明确规定:“争取3~5年内,大部分地区实现高校后勤工作社会化”。在1999年6月13日,《中共中央国务院关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》中也明确指出:“加大学校后勤改革力度,逐步剥离学校后勤系统,推进后勤工作社会化。”高校后勤社会化改革已成为我国高校后勤的必然选择。

3. 高校后勤社会化是高等教育与国际接轨的必然趋势

随着我国改革开放的深入,高等教育与国际接轨是必然趋势。在这种情况下,高校后勤如何与之适应,是高校改革必须认真思考和对待的问题。

在国际上,高校后勤的社会化均已成为高校后勤服务发展的主要趋势与形式。就整体而言,目前国际上高校后勤服务主要有两种模式:即以美国、英国和日本为代表的“自办与引进相结合”的高校后勤服务模式和以法国与德国为典型的“中心化”管理模式。在美国、英国和日本,高校虽然设分管学校后勤工作的副校长、教务长等领导职位及相应的组织机构,直接管理与运作部分高校后勤服务项目,但同时也将大部分后勤项目以招商、投标等方式向社会开放,吸引社会各方面进入高校,运用市场化的企业机制为高校提供更加经济与方便的后勤服务。在法国和德国,政府明确以法令的形式规定了高校的后勤服务全部交由校外机构“大学事务中心”和“大学生服务中心”负责,高校不必自办后勤。

从欧美高校后勤社会化对高校发展而言,发挥了较好的作用。中国高校要构建面向未来、面向世界,建设现代化的高等教育体系,就要积极借鉴欧美等国家高校后勤社会化的先进经验,并结合我国高校的具体情况,构建具有中国特色的高校后勤社会化保障体系。

第 3 章

高校后勤社会化改革的 理论研究与实践探索

我国正处在深化改革开放的重要历史时期,在改革开放的大潮推涌下,如今的中国到处充满生机,一片欣欣向荣的景象。华夏儿女从来没有像今天这样自信,这样扬眉吐气。在邓小平理论伟大旗帜的指引下,全国各条战线按照“三个代表”重要思想的要求,在新世纪里,开拓进取,拼搏创新,为中华民族的伟大复兴而努力奋斗。

在新的历史时期,高等教育改革与发展步伐也在加快。为实现高等教育办学模式的根本转变,党中央、国务院作出了全面推进高校后勤社会化改革的重大决策。1999年~2001年连续三年,国务院在上海、武汉和西安召开了全国高校后勤社会化改革工作会议,全面动员和安排部署了这项重大的改革。在这几次会议上,许

多省、市的高校介绍了在高校后勤社会化改革方面所做的许多有益探索和实践经验。国务院副总理李岚清同志和教育部长陈至立同志出席了会议,并就高校后勤社会化的理论和实践问题,作出了许多重要的指示,这些对推动全国高校后勤社会化改革,起到了极其重要的作用,同时也标志着我国高校后勤社会化改革进入了一个新的历史阶段。

高校后勤社会化是在社会主义市场经济条件下,我国高校后勤保障体系的一次深刻的变革,是实现我国高等教育办学模式根本转变的一个重大举措,是一项庞大而复杂的社会系统工程。因此,高校后勤社会化改革的进展如何,对我国高等教育的发展具有重大意义和深远的影响。

加强对高等学校后勤社会化改革的理论研究,积极探索,大胆实践,努力构建具有中国特色的高校后勤保障体系,积极促进高等教育事业的全面发展,是当前和以后一段时期内,高等教育战线上的一项十分重要的任务。

一、高校后勤社会化的理论研究

马克思主义理论认为,重大的社会变革和经济形态转变,必然对社会各个层面都会产生巨大而深刻的影响。高校后勤社会化,是我国社会主义市场经济体制条件下,对高等教育改革和发展的必然要求,也是高校对社会主义市场经济的主动适应。对于这个问题的认识,人们是随着高校后勤社会化改革不断深入、不断发展而不断加以深化的。

党中央、国务院对高校后勤社会化改革这一重大举措,制定了一系列文件,从政策性、纲领性方面都做出了明确的规定,具有宏观上的指导意义和作用。但是在实际贯彻中,由于人们对政策理

解的差异,及不同地域、不同高校的实际状况和改革自身的复杂性、艰巨性等因素的影响,形成了对高校后勤社会化在理论层面上的理解和认识上的差异。对“高校后勤社会化”这一改革命题的理论认识,许多专家和学者都从不同的角度,进行了富有成效的探索,并力图对这一改革命题,进行科学的解释和界定。

有人认为,高校后勤社会化,是指高校后勤服务部门既与高校分离,又与高校相结合的一种状况,它包含两个方面的内容:一是高校让社会企业办后勤,由社会企业向高校提供后勤服务;二是高校后勤要面向社会服务。简言之,所谓高校后勤社会化,就是高校后勤服务面向社会或由社会企业参与高校后勤的管理,这就是社会化。还有人认为,高校后勤社会化,是依据社会第三产业实体条件,规范高校后勤的主体资格、行为,具有社会第三产业的权利、义务,依法承担主体行为的法律后果,以及明晰产权,规范主体行为,最终由社会共同承担高校后勤保障,使高校后勤保障成为完全开放的统一市场的组成部分的过程。还有人认为,对高校后勤服务工作实行企业化管理就是“社会化”。此外,还有人认为,高校后勤社会化是“先内化”、“后外化”等等。上述这些对“高校后勤社会化”这一命题的解释和界定,有其道理,但不全面,有些见解仅停留在表面上,或仅从字面及其过程上对高校后勤社会化的内涵加以界定和诠释,就其本质和特征并没有给予一个明确的解释和回答。

高校后勤社会化是我国高校教育战线上的一场深刻革命,它不仅涉及到高校本身,而且对全社会都有冲击和影响。因此,我们在研究“高校后勤社会化”这一重大改革命题时,必须立足高等教育本身,从高等学校的实际发展,从全社会的角度去加以深刻的理解和认识。

随着改革开放的不断深入和社会主义市场经济的建立和完善,长期处于计划经济体制下的高校后勤管理服务体制必然要受

到冲击,必须进行改革,因为这种体制已落后于时代,成为制约高校发展的“瓶颈”。在社会主义市场经济体制下,高校后勤管理模式发生了变化。这种变化从外界讲,是社会主义市场经济体制对高校后勤的必然要求;从高校内部讲,是对时代发展变化的一种主动适应,是高校改革发展内驱力作用的结果。这是因为,高校后勤社会化的理论基础是建立在马克思主义商品经济理论上,并发展起来的社会主义市场经济理论。社会主义市场经济体制的逐渐形成和不断完善,商品经济不断发展,要求社会上各种资源的配置要通过以价值、杠杆、竞争等功能的作用,把有限的资源,配置到合理的环节中去,充分发挥有限资源的作用和潜力,进而实现资源配置环节的优化和服务效益的增长。依照这样的理论,在社会主义市场经济体制的推动下,才对高校后勤社会化改革提出了实践要求。

高校后勤社会化改革是一个渐进的过程,它所涉及的社会层面是极其广泛的。因此,现阶段高校后勤管理模式,如何按照社会第三产业的运行机制来构建,不但是一个重大的理论问题,而且也是一个复杂的社会实践问题。虽然就高校后勤在社会主义市场经济体制下的服务性质和特征而言,它具备了社会第三产业的一般属性和职能,即服务本身也是商品,具有价值和使用价值,但从目前高校后勤社会化改革的实际状况看,我们还必须根据教育规律和高等学校的特点,因地因校适时地进行这种改革。对此,陈至立同志指出:“要正确理解社会化改革的内涵。我们推进高校后勤社会化改革的目的,是要根据高校后勤的产业属性,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管理体制、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。这些问题不但十分复杂,而且需要不断完善。新组建的后勤服务实体,既要独立运行,也须充分重视高校后勤服务的特殊性,不能将其等同于一般的社会企业,简单地把为高校后勤服务的责任不加区别地全部推向社会,政府和学校也不能甩手不管。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、市场引导’的做法,中央和各级政府还要为改革制订一系列支持和优惠政策”。^① 陈至立同志在总结我国高校近年来在后勤社会化改革方面的经验基础上,对高校后勤社会化的发展做出了全面而且深刻的分析,从中可见,高校后勤社会化改革,决非一蹴而就,它是一个渐进的复杂的系统工程。因此,每个地区,各高校都要认真吃透党中央、国务院一系列有关高校后勤社会化改革的文件精神,因地因校制宜地进行实践,推进改革,逐步地建立起适应本地区、本校特点的后勤保障体系,进而促进高等教育的发展。

高校后勤社会化,主要是指服务产品的生产和经营服务活动的社会化。社会化是指整个社会性服务的大概念,它是对“学校办社会”的否定,更是挣脱计划经济体制束缚的高校后勤管理模式的一次革命。高校后勤社会化的前提,是高校后勤服务必须纳入社会主义市场经济体制的运行轨道,按市场经济规律的运行机制,循序渐进地使高校后勤实现社会化。在当前及以后一段时间内,高校后勤社会化改革既是高校的责任,又是政府行为。政府要以主导地位,规划和扶持这一庞大的系统工程,规范各种社会资本投入参与的方法和程度,努力促使社会资源合理配置,逐步地培育社会

^① 陈至立:《抓住时机,再接再厉,努力争取按期基本实现高校后勤社会化改革的预定目标》,在第三次全国高等学校后勤社会化改革工作会议上的讲话,2001年12月6日。

产业成为为高校服务的后勤主体。在这一改革过程中,高校原有的后勤服务体系也要实现与行政的“规范分离”进行重组,逐步融入社会服务体系之中。在高校后勤与行政“规范分离”过程中,高校决不可采取推出去、甩手不管的做法,对此,陈至立同志指出:“各地和各高等学校对新组建的后勤服务实体日常运行发生的困难与矛盾,要及时帮助解决。对这些后勤服务实体,在资源配置以及经费投入等方面,要继续给予各种必要的支持,为它们提供一个较为宽松的发展环境。后勤社会化改革最终必将会减轻政府和学校的相应负担,但这需要一个过程。在这个过程中,还需要各方面的有力扶持与帮助。绝不能以后勤社会化改革为由,一下子停掉所有必要的物力、财力与政策支持。否则,只会削弱新组建的后勤服务实体的实力,影响它们的长远发展。”^①由此可见,所谓“规范分离”,就是要做到“扶上马,送一程”,以确保高校后勤社会化改革的顺利进行。

现阶段高校后勤社会化改革,是高等学校整体改革的一部分。因此,它在遵循市场经济规律的同时,还必须遵循教育规律,其主要立足点在学校,其主要服务对象是校内的特殊消费者——师生员工,这是高校后勤有别于其他社会第三产业最本质的区别。也就是说,高校后勤社会化改革“做法可以多种多样,措施可以有急有缓,但有一条必须毫不动摇,这就是要始终坚持姓‘教’的原则,

^① 陈至立:《抓住时机,再接再厉,努力争取按期基本实现高校后勤社会化改革的预定目标》,在第三次全国高等学校后勤社会化改革工作会议上的讲话,2001年12月6日。

绝不能脱离教育自身的需要、情况与特点谈改革”。^① 根据以上所述,我们可以把高校后勤社会化的涵义界定为:高校后勤要打破计划经济体制下,自我供给、包办一切的自我封闭体制和运行机制,通过改革,逐步纳入社会主义市场经济体制之中去;在遵循教育规律的基础上,由政府统筹主导,教育行政部门组织实施,高校参加、社会参与,建立起适应高校办学需要的市场化后勤服务体系。这个界定有以下几方面涵义:

1. 冲破计划经济体制的办学理念,树立起适应社会主义市场经济条件下的新的办学观念,深刻理解和认识高校后勤社会化改革的重大意义及其深远影响,这是实施高校后勤社会化改革的前提。

2. 将原来与计划经济相适应的国家完全包办的福利型高校后勤服务体系,转化为遵从社会主义市场经济规律,适应学校办学需要的市场化后勤服务体系(市场引导)。在这里,“适应高校办学需要的市场化后勤服务体制(市场引导)”是高校后勤社会化质的规定性,也是我国高校后勤社会化改革的出发点和落脚点。

3. 政府统筹主导,教育行政部门组织实施,高校参加、社会参与,是高校后勤社会化的实现形式和途径,是高校后勤社会化外在的联系形式,是现阶段我国高校后勤社会化的基本特征。

为体现高校后勤社会化上述几方面的内涵,各高校在实施后勤社会化改革时,要坚持以下六项原则:

^① 陈至立:《抓住时机,再接再厉,努力争取按期基本实现高校后勤社会化改革的预定目标》,在第三次全国高等学校后勤社会化改革工作会议上的讲话,2001年12月6日。

(一) 坚持体现社会性原则

高校后勤社会化改革所以要体现社会性,其原因有二:

其一,我国高校后勤社会化改革的推进之际,正值我国社会主义市场经济建立的完善之时。事实上,高校后勤社会化改革,正是社会重大经济形态变革对高校改革发展所产生的影响和冲击的结果。据此,高校必须冲破约束高校发展的“瓶颈”问题,促进长期置于计划经济体制下的高校后勤服务体系,迅速地实现变革,按照社会主义市场经济规律运作,依据教育规律保证改革。在政府统筹主导下,在教育行政部门的具体组织实施下,实现高校后勤人员的“规范分离”,使分离后的高校后勤实体进入社会,融入社会,参与社会分工。此外,要积极有序地引导社会企业进入高校,参与高校后勤社会化改革,努力为高校的特殊消费者提供优质的后勤服务。在这“一出一进”、相互融合、重新组合的过程中,缺少政府统筹主导和教育行政部门的组织实施是不可能的。

作为一项社会系统工程的高校后勤社会化改革,是离不开政府统筹主导,离不开社会这个大背景的。无论是高校后勤人员实现“规范分离”,重新组成高校后勤服务实体后,还是社会企业进入高校,为师生员工提供优质服务,都涉及到工商、税务、物价、公安、防疫等部门的协调和配合。因此,政府统筹主导和教育行政部门组织实施,对现阶段高校后勤社会化改革都具有十分重要的意义。

其二,从理论上讲,高校后勤社会化的理论已把高校后勤保障体系视为一个开放的系统,这个系统与整个社会生产力、生产关系、经济基础、上层建筑的联系和发展是十分紧密的,无时无刻不与市场经济条件下的现代社会进行广泛的信息和物质方面的交换。这是知识经济时代的重要特征,也是社会主义市场经济规律所决定的。因此,高校后勤社会化改革必须按照社会主义市场经

济的规律进行运作。

(二) 坚持体现渐进性原则

高校后勤社会化改革无论怎样说,都不可能一蹴而就,它必须是渐进的、有序的,要按照市场经济和教育两个规律的要求进行实施的,因此,从这个意义上讲,高校后勤社会化改革既是过程也是结果,既是理论上的探索和总结,也是实践中的摸索与前进的过程。所以如此,原因是高校后勤社会化改革是一场深刻的革命,高校后勤社会化改革是在我国改革发展的进程中,在社会主义市场经济体制下,对计划经济体制下高校后勤服务体制的一种否定。实现这种改革,首先要解放思想,更新理念,树立起适应社会主义市场经济的观念,认真审视计划经济体制下高校后勤服务体系的利与弊,用开放性、发散性思维来思考社会主义市场经济条件下的高校后勤社会化改革。更新观念,树立改革意识,这本身就是一个过程,因为传统的、旧的东西是无法在一天、二天内就能消除的,它需要人们有一个认识的过程和对这项改革深化理解的阶段。此外,唯物主义认为,任何事情都有一个由小到大、由弱到强、由初级到高级的发展过程。高校后勤社会化改革亦不例外,它在发展过程中的规模、程度、进度和层次性,都受制于主客观因素的影响,需要政府从政策上给以引导,从诸方面给予支持,需要教育行政部门精心设计,科学地组织实施;需要高等学校进行全方位的筹划和认真的运作;需要社会各部门(企业)有一个了解、适应、参与和融入的过程,所有这些都决定了高校后勤社会化改革必须坚持渐进性原则。但是,应该清楚,这种“渐进性”决不是瞻前怕后,更不是抱残守缺,它应该是在改革发展过程中的“渐进”,是在迅速适应社会主义市场经济规律前提下的“渐进”,这种“渐进”是相对的。

(三) 坚持体现创新性原则

改革本身就是摒弃旧的东西,开掘新的东西;拓宽新的领域,就是创新,就是进步。因此,在高校后勤社会化改革过程中,必须坚持创新性原则,这是高校后勤社会化改革的驱动力和基本原则。

坚持高校后勤社会化改革必须具有创新性,是指高校后勤社会化改革必须按照党中央和国务院的整体部署,加快改革的步伐,面对时代的挑战,把高校后勤社会化改革置于国际、国内形势变化的大背景下,进行思索、进行设计、进行变革;坚持实事求是,解放思想,按照“三个代表”的重要思想的要求,从高等学校改革的大局出发,从维护和服务于广大教职员工的切身利益出发来进行改革;要与时俱进,勇于开拓,学习和借鉴国外高校在这方面的经验,要不断总结我国高校在后勤社会化改革方面所取得的经验,在此基础上,不断推出新的改革方法和措施。高校后勤社会化改革就是要对全面变革现行的高校后勤服务体制,从“规范分离”人员,资源的合理配置,管理体制的构建,运行机制的实施等诸方面加以认真的思考,体现改革意识、改革力度,反映新的理念,获取良好的社会效益和经济效益,达到最终目的。这是高校后勤社会化改革所以要坚持创新性原则的目的和宗旨。

(四) 坚持体现育人人性原则

高校的每项改革都必须体现教书育人、服务育人和管理育人的原则,这是我国社会主义制度对高校的要求和规定。培养和造就“有理想、有道德、有文化、有纪律”的德智体美等全面发展的社会主义事业的建设者和接班人,是我国高等学校的政治目的。高校后勤社会化改革也必须服从和服务于这个目的。因此,高校后勤社会化改革必须在社会主义市场经济的条件下,按照教育的规

律进行改革,必须坚持姓“教”的原则,这是高校后勤社会化改革的重要特征,也是高校后勤服务实体不能完全等同于社会第三产业企业的根本原因所在。

(五) 坚持体现系统性原则

高校后勤社会化改革是高校整体改革的一部分。虽然通过“规范分离”后,高校后勤人员重新组合,建立起新的后勤服务实体,以及社会上的企业进入高校,为高校师生员工提供优质服务,这些都要纳入高校整体改革之中去。此外,高校的整体改革也要置于我国深入改革开放的大背景中进行。在这样一个巨大的社会系统中,高校是子系统,高校后勤相对于高校这个整体系统来说,是个小系统。就此而论,在高校后勤社会化改革过程中,必须坚持系统性原则。系统论的一个重要特点是,通过事物的表面现象看其本质,研究事物之间的内在联系,用发展的动态的观点来审视事物发展规律的进程,用富有前瞻性的观念去预示事物发展的未来趋势,以得出正确的科学结论,并用以指导实践。在高校后勤社会化改革过程中,运用系统论的方法处理和解决问题无疑是有益的,对促进这项事业的改革会起到积极的作用。

(六) 坚持体现模式多样化原则

实施高校后勤社会化改革必须遵循社会主义市场经济规律和教育规律,这对每所高校都是共同的。但是高校后勤社会化改革决不可能“一刀切”、“一律化”,推进改革的速度也有先有后。所以如此,原因是:

1. 各地区、各校的经济的发展,改革进程各不相同,决定着高校后勤社会化改革过程就不能“整齐化一”。从几年来全国各地的高校后勤社会化改革的发展进程看,就证明了这一点。

2. 由于对高等学校后勤社会化改革的理解和认识的差异,及改革前各高校后勤的基础情况不同,也影响着各高校后勤社会化的改革进度、规模和程度。

3. 高校后勤社会化改革,在现阶段很大程度取决于政府的统筹主导和教育行政部门组织实施的力度,在这方面各地政府和教育行政部门的工作如何,对这项改革发展进程的影响是很大的。

基于以上几点,高校后勤社会化改革必须是因地制宜,因校制宜,这样才能使高校后勤社会化在改革中发展,在发展中完善,形成模式多样化、形式特色化的高校后勤保障体系。

二、高校后勤社会化改革的实践探索

随着高校后勤社会化改革的不断深入,很多制约和影响高校后勤改革的问题和矛盾得以解决,许多地区和高校按照社会主义市场经济规律和教育规律,积极推进高校后勤社会化改革,取得了可喜的成绩,总结了不少经验,已经和正在形成适应本地区、本校实际的后勤保障体系,整个高校后勤社会化改革的进程充满生机和活力。

高校后勤保障模式的构建,毋庸置疑,是多途径的、多形式和多模式的。这是因为我国幅员辽阔,各地区的经济发展、社会环境不同,对高校后勤社会化改革的影响各异所致。此外,各高校的实际情况,改革前后自身的经济实力,人员素质等各不相同,也影响和制约着这项改革的发展。但是,无论情况怎样,高校后勤保障管理模式必须遵循以下四个原则:

四个原则

(一) 必须将高校后勤保障体制置于社会主义市场经济体制之下,按照市场经济规律来运作,构建高校后勤保障模式

我国的社会主义市场经济体制正处于建立和完善阶段,重大的经济形态的变革,必然影响到社会的各个层面。在整个社会这个大系统中,高校作为子系统,它的改革、建设和发展,必须与时俱进,这是高校后勤社会化改革所要坚持的重要原则。囿于计划经济体制所形成的传统的观念之中,不能冲脱旧的管理模式,不能从观念上彻底更新,就无法进行这项改革,更谈不上取得成效。应该说,能否与时俱进,能否建立起适应社会主义市场经济规律的高校后勤保障,是当前社会化改革的重中之重,也是这项改革成败与否的关键所在。

(二) 高校后勤社会化改革必须坚持姓“教”

各地区、各高校无论采取何种方式,建设何种后勤保障体系,都必须坚持姓“教”,这是高校后勤社会化改革质的规定性,离开这一点就不能说是高校后勤改革。坚持高校后勤保障管理模式构建必须姓“教”的主要原因是,虽然改革后高校后勤的运作要引入市场经济的运行机制和管理手段,并且绝大多数行为属于经济活动,但也有许多是不属于纯经济活动,特别是在后勤管理过程中,许多事情都要依据教育规律来开展工作。管理育人,服务育人,是任何时候都不能忽略的。高校后勤社会化改革后,学生的管理工作发生了巨大的变化,出现了许多新的问题、新的矛盾,要解决这些问题和矛盾,光靠经济手段是无法实现的,必须按照教育规律,坚持管理育人、服务育人,探索在新的形势下学生管理工作的新机制,这是高校后勤保障管理模式构建过程中所要注意的问题。

(三) 坚持做到“三有利”原则

1. 有利于高校(高等教育事业)发展

高校后勤社会化改革,是高等教育事业整体改革的一部分,其改革的目的和宗旨,是冲脱计划经济体制下高校后勤服务体制的困扰,打破制约高校发展的“瓶颈”,使高校后勤保障体制适应社会主义市场经济规律,促进高等教育的发展。因此,在构建高校后勤保障模式时,要充分考虑到是否有利于学校的整体改革,对高等教育事业的发展是否有利,这是重要的前提,也是构建后勤保障管理模式必须认真思考的因素。

2. 有利于创造优良的育人环境和工作环境

高校后勤社会化改革,不仅仅是为了获取经济效益,而是通过改革,逐步地创造出比以往更为优良的育人环境和工作环境。因此,构建高校后勤保障模式时,要把有利于加强校园文化建设中的物质文化层面的建设考虑进去。高校后勤社会化后,它的经营场所主要在校内,它的服务对象主要是师生员工,但是要清楚,“经营场所主要在校内”,并不等于高校的校园就全部是后勤服务的场所;“服务对象主要是师生员工”,并不等于社会上的一般消费者,高校的师生员工是特殊的消费者,有着与社会一般消费者不同的特殊性,这些就决定了高校后勤服务决不能只讲经济效益,一味地“向钱看”,必须考虑到育人的因素,要为校园文化中的物质层面建设做出贡献。这同样是构建高校后勤保障管理模式必须关注的因素。

3. 有利于师生员工生活服务质量提高,减少他们的后顾之忧

高校后勤社会化改革,必须有利于提高师生员工的生活服务质量,这是高校后勤社会化改革的重要特征之一。

实行高校后勤社会化改革的目的是打破“大锅饭”,引入竞争

机制,冲破计划经济体制对高校后勤管理模式的束缚,创造优良的生活环境,提高广大师生员工的生活服务质量。如果改革的结果没达到这样的目标,那么这种改革是不彻底的,是失败的。因此,在构建后勤保障管理模式时,要把提高广大师生员工的生活服务质量放在首位,按照企业管理运行机制进行运作,实现资源的优化配置,注意节约,减少浪费,一切为师生员工着想,急他们之所急,帮他们之所需,使广大师生员工能够体会到,通过高校后勤社会化改革所带来的变化,使他们清楚自己同样是高校后勤社会化改革的受益者。

(四)必须真正做到“学校参与”

在现阶段及以后的一段时间里,高等学校在后勤社会化改革进程中,决不能采取“推出去”,“甩开不管”的态度,而应该按照市场经济规律,在明晰产权、分清责任的基础上,采取“扶上马,送一程”的方式,参与这项改革。事实上,就是高校后勤保障管理体系形成了规模,建立起一套完整的运行管理机制,并取得了良好的经济效益和社会效益时,高校也不可能完全放手不管,因为高校后勤与学校的联系是多方面的、多层次的,要想“一刀两断”是决不可能的。只是高校在以后的参与管理的层面有所不同,联系的形式有所不同而已。据此,高校后勤保障管理模式的构建,必须有高校参与,高校对新组建的后勤服务公司要派进高素质、高层次的人才参与管理,这一点陕西省的许多高校都是这样做的,并且取得了很好的效果。

依据上述四项原则,在现阶段和以后的一段时间里,如何构建高校后勤社会化的发展模式呢?主要应从以下几方面开展工作:

三个步骤

(一) 规范分离,重组后勤服务实体,实现社会化改革

在高校少的地区,具体条件尚不成熟的情况下,在坚持后勤服务系统与学校“规范分离”的前提下,重新组建后勤服务实体,实现社会化改革,是当前高校后勤社会化改革诸多模式其中的一种。

构建这种模式的总体思想是,按照社会主义市场经济规律来组建后勤服务实体。具体做法是,后勤完全从高校的事业管理体制中分离出来,在明晰产权、人员重组的情况下,建立具有独立法人地位的后勤服务实体(企业),管理体制和运行机制完全实行企业化,自我发展,自负盈亏,不断创新,保证新组建的后勤服务实体顺利运行。这种后勤服务管理模式的构建,在现阶段比较适合我国的高校后勤社会化改革。

构建这种后勤服务管理模式的优点是涉及的面较小,许多矛盾和问题也容易解决,对学校的后勤管理工作的影响和冲击不大,对保证学校的安定团结具有一定的积极作用。不足之处是,这种模式只是在高校后勤社会化改革的过程中迈出一小步,它从根本上还没有完全脱离学校的管理,遇到重大问题和困难时,若没有学校的支持和帮助,对企业运行影响是很大的,甚至无法运行,从而影响学校的工作。因此,这种模式是高校后勤保障模式构建过程中的过渡性模式,是低层次模式。但在现阶段还不能马上凌跃,更不能操之过急,它是高校后勤社会化改革的启动阶段,其发展方向是对的,若得到学校及政府的支持和扶植,一定会得以顺利地运行并发展壮大。

(二) 社会企业进入高校,对学生食堂、公寓等建设进行投资并参与管理,学校与所进入参与后勤服务管理的企业,是甲乙双方关系

陈至立同志在第三次全国高等学校后勤社会化改革工作会会

议的讲话中指出：“一些地方在推进高校后勤社会化改革过程中，把学校一些后勤服务项目，直接委托给社会上的一些企业承担，这是允许的，也符合改革的要求。但对企业的选择必须严格把关，确保其能持续健康经营。否则，势必会造成极为严重的后果。”^① 社会上的企业进入高校，参与部分后勤服务项目的管理，是符合当前改革要求，不违背国家政策的，但是学校决不能因为社会企业参与了管理，就“甩手不管”，这是错误和危险的。

学校在选择社会企业参与部分后勤服务项目的管理时，必须坚持做到：

1. 全面考查，认真筛选，精心操作，投标中的。高校在选择社会企业参与部分后勤服务项目的管理时，必须做到全面考查，认真筛选，精心操作，投标中的。

所谓全面考查，认真筛选，即高校领导班子要组织专家和有关人员，对欲参与高校后勤部分服务项目管理的社会企业，进行全方位的考查与论证，摸清其底数及实力，要清楚该企业的性质及管理能力和管理水平等，在全面掌握情况的基础上进行认真的筛选。筛选后的社会企业，才能作为参与后勤部分服务项目管理的招标单位。简言之，这一过程实际上是对能否参与高校后勤部分服务项目管理的社会企业的一种资格的审查，有资格、有实力的单位，方才允许其参加竞标。

所谓精心操作，投标中的，即高校对已确定有资格参与竞标的社会企业，认真组织它们参加竞标。竞标前要从标的设计、竞标的过程，以致中标后的签约手续等各个环节都要做到心中有数，都要

^① 陈至立：《抓住时机，再接再厉，努力争取按期基本实现高校后勤社会化改革的预定目标》，在第三次全国高等学校后勤社会化改革工作会议上的讲话，2001年12月6日。

有一个总体的安排和具体的实施步骤,决不能贸然行事。中标后的社会企业与高校是甲乙方的关系,高校作为甲方在与乙方(社会企业)签订合同时,凡是乙方要使用甲方的场地、设备,包括资金,都要做到清楚明晰,进行成本核算,在这一过程中决不能使国有财产流失,更要防止出现其他方面的问题。

2. 凡是中标后参与高校后勤部分服务项目管理的社会企业,一定要在学校的统一指导下,认真执行合同规定;学校也要定期检查乙方履行合同的情况,发现问题及时与乙方商议,尽快地加以解决。对不履行合同规定的社会企业,高校有权将其清除出去,对其所造成的影响和损失,要追究其经济赔偿和行政、刑事责任。

3. 凡是中标后参与高校后勤部分服务项目管理的社会企业,高校要在政策上、条件上给予帮助和支持,其目的是使其能够更好地发挥作用,为师生员工提供优质的服务。

4. 社会企业参与高校部分后勤服务项目的管理,必须体现姓“教”的原则,在这方面学校要加强监督和检查。这样的企业首先应把社会效益放在第一位,经济效益放在第二位,在企业经营过程中,坚持薄利和微利的原则。

5. 高校要充分考虑到参与高校后勤部分服务项目管理的企业的具体情况(投资、微利等因素),与其签约的合同年限可适当地延长,其运行的效果良好,可以与之续签合同。因为任何企业投入资金后,都要获得回报,都要取得经济效益,没有回报,获得不了经济效益,人家是不会参与的。基于这种情况,高校在这方面从一开始就要做好准备。当然,服务不好,经营效果不佳,师生员工意见大的企业,学校要及时地进行干预,并限期要求其改变经营服务状况,若达不到要求,则取缔其经营资格。

(三) 政企分开, 产权明晰, 责权明确, 管理科学

以后勤企业产权制度改革为突破口, 以对资产、人员进行重组, 建立现代企业制度为核心, 以建立健全企业法人管理结构为保障, 以盘活资产运营为手段, 以实现后勤管理模式与运行机制的根本转变为目标, 将后勤服务实体改制成为独立的法人股份制企业或有限公司, 建立起按社会主义市场经济规律和教育规律运作的高校后勤服务的独立法人股份制企业或公司。这是高校后勤社会化改革的落脚点, 也是高校后勤服务管理模式的一次根本性蜕变。

建立起按社会主义市场经济规律和教育规律运作的后勤服务独立法人股份制企业或公司, 主要应注意以下几方面问题:

1. 必须明晰企业产权

产权制度改革是国有资产经营主体成立后, 高校后勤服务实体改制成功与否的关键所在。充分重视广大经营者在企业资产增值中的作用, 这是调动企业(公司)员工的积极性, 增强其责任感的重要步骤。据此, 必须认真做好国家、高校、企业和个人在实体中应享有的权益分配。高校在实施后勤社会化改革的过程中, 一定要对后勤实体使用的国有资产进行认真的清理、核查、评估、界定, 对其净资产进行改制, 改制形式可以多样化:

(1) 实行股份制

在对高校后勤原有国有资产核查、评估的基础上, 按评估价格以股份的形式参与重新组建的后勤集团的股份制改造。这部分股权隶属于学校。当然在高校后勤集团新组建阶段, 学校可以在政策上、措施和方法上给予帮助和支持, 以体现“扶上马, 送一程”的理念。通过“规范分离”后的后勤职工可以参股, 以新组建的高校集团的股东身份参与企业或公司的经营活动, 为高校师生员工提供优质的后勤服务。

在组建高校后勤集团的过程中,政府要充分发挥统筹主导的作用,学校也要参与,要派进(招聘)高素质的人才组成集团领导班子。允许业务骨干作为企业发起人组建独立法人公司,并在政府和学校的同意下,允许其参股并按股取酬,以增强企业的实力和发展后劲。学校在明晰产权的前提下,也可以将后勤原来资产租给新组建的后勤服务公司,为其起步和以后的发展奠定基础。也可以把国有资产增资部分按一定比例配置给后勤实体和通过“规范分离”后的后勤职工,作为企业或公司的原始股,为其下一步经营打下基础。新组建的高校的后勤实体或公司获取了效益后,学校也不要急于把应得的股酬抽走,还应放到企业或公司之中,作为企业和公司的发展资金,等到企业 and 公司经过运转,各项工作走上正轨后,并取得较好的社会效益和经济效益时,学校再逐步地收回本金。此外,学校也可将后勤原有的国有资产中动产部分划拨给新组建的高校后勤股份制实体,由职工参股买断,成为股东,参与企业或公司的经营与管理。不动产部分可出租给股份制实体,以避免国有资产流失,并在企业或公司的发展建设过程中,确保这部分资产保值、增值。

(2) 实行对外联合,组建有限责任公司

在高校后勤社会化改革的过程中,学校要对自身后勤实体的实际状况进行核查、评估,对条件具备,具有较强实力,并有一定发展潜力的实体,可同意其采取与社会法人企业直接联合的方式,组建成新的高校后勤服务有限责任公司,为高校的师生员工提供后勤保障。这种联合方式可以是部分的,也可以是整体的。但是,无论是部分的,还是整体的联合,都需要由高校后勤实体和社会法人企业组成新的公司领导班子,参加班子的成员要有较高的思想政治素质和业务素质,有较强的法律意识和开拓进取精神,讲究工作效率;要按照社会主义市场经济规律的运行机制来管理企业或公

司,并且时刻注意不违背教育规律,努力使企业或公司不断地取得较好的社会效益和经济效益,使企业或公司得到顺利的发展。

(3) 成立独资公司

这种负责高校后勤服务的独资公司,可由学校报经上级部门批准后,将后勤使用的净资产划拨给后勤企业集团,公司以划拨资金进行资本注册,成立具有独立法人资格的国有独资有限责任公司,全面负责学校的后勤保障工作。也可以引进社会上的法人企业,由其投资组建成具有法人资格的独资有限责任公司,主要负责高校后勤保障工作。由学校出资组建的国有独资有限责任公司,或由社会法人企业组建的独资有限责任公司,学校都要与其明晰产权,明确责任,签订合同,依法办事,并在企业或公司的运行过程中,定期或不定期地与企业或公司负责人取得联系,沟通情况,为企业或公司的发展提供支持,同时也督促其更好地为学校的师生员工提供优质服务。

2. 必须建立起现代化企业的运行机制

新组建成立的高校后勤独立法人股份企业或公司,必须遵循社会主义市场经济和教育这两个规律,依照现代化企业的运行机制进行管理。所谓现代企业的运行机制,就是以改革创新的理念,按照社会主义市场经济规律和教育规律,在总体改制的基础上,遵循资源重组的原则,以联合、合并、重组等形式组建新的法人实体来承担高校后勤保障工作。在新组建的高校后勤法人实体(企业或公司)的运行过程中,要引入竞争机制,做到按劳分配,加强科学管理,向管理要效益,要质量,通过严格管理提升企业或公司整体管理水平和运行机制,树立起新的企业或公司精神,为高校后勤保障提供优质服务。

在高校多的地区,还可以由政府出面,由教育行政部门组织实施,成立由几所学校或该地区所有高校后勤独立法人企业或公司

组成的高校后勤集团。高校后勤集团可实行现代企业母子公司的管理模式实施管理,集团内部各法人企业或子公司具有各自独立的经济利益,但由集团行使重要权力决策职能,即重大决策权、资产收益权、经营选择权,集中采购权等,对财务预决算、重大资金流向、资产运营情况及产权事务等进行全权控制,其他生产职能在落实目标责任制的前提下,由子公司或独立法人实体负责。此外,对非法人公司,高校后勤集团可以实行代管制,通过代管促进其内部管理体制的进一步优化或重组,并向独立法人实体(公司)过渡。在对产权实行多种资产运营形式的改革中,对于股份制或联合性质的企业或公司,则可实行董事会管理制度;对引进的租赁、承包、代管等经营企业,集团可实行宏观管理,具体操作可由子公司负责;对已出售的企业,集团与其脱离一切连带关系。

3. 充分体现“政府统筹主导,学校参与”的原则

在高校后勤社会化改革的过程中,无论是由学校实行“规范分离”后重新组建的独立法人实体(企业或公司),还是由各高校独立法人实体组成的高校后勤集团,地方政府都要加强指导,以保证重组的高校后勤独立法人实体或高校后勤集团,不违背社会主义市场经济规律,并坚持做到姓“教”。此外,还应在政策上给予优惠,工商、税务、物价、防疫等部门也要给以很好的配合与支持。高校在后勤独立法人实体或高校后勤集团的组建过程中,特别是在组建初期一定要积极参与,要把那些政治业务素质高、责任心强、有管理能力、有创新精神和开拓进取意识的人员派进独立法人实体或高校后勤集团,组成强有力的领导班子,进行重组工作,来负责企业或集团的运行。在这方面,许多大学把博士生、硕士生派进企业或集团,担任企业或集团的重要领导者,负责企业或集团的经营工作,取得了很好的效果。

总之,在高校后勤社会化改革的过程中,地方政府和高校必须

发挥应有的作用,一切不负责任或甩手不管的做法都会对这项改革产生不良的影响,甚至会产生危险的后果。

高校后勤社会化改革,是一项非常艰巨的系统工程,是我国高等教育适应时代发展要求,转变办学模式,实现减冗提速,提高办学效率的重大举措。此外,高校后勤社会化改革,它不仅仅是高等学校自身的事情,这项改革的实施对社会的各个层面的影响和冲击是很大的,地方各级政府一定将这项重大改革,纳入整体改革的大盘子中去,认真贯彻党中央和国务院颁发的有关高校后勤社会化改革的文件,全面落实上海、武汉、西安三次全国高校后勤社会化改革的会议精神,积极稳妥、因地因校制宜地进行这项改革,力争在二三年内建立起具有我国自身特色的高等学校后勤服务保障体系,进而全面推进高等教育事业的发展。

三、构建高校后勤保障模式应注意的几个问题

随着高校后勤社会化改革的不断深入,必然要碰到许多要处理和解决的问题和矛盾,其中许多深层次的问题可能更加棘手,更难以处理和解决。因此,如何处理和解决在高校后勤社会化改革过程中出现的诸多问题和矛盾,是影响这项改革成败与否的关键所在。为解决好在高校后勤社会化改革过程中,特别是在构建高校后勤保障发展模式时所遇到的矛盾和问题,主要应注意以下几方面:

(一) 坚持依法办事

社会主义市场经济是建立在社会主义法律体系上的经济。依法办事,是社会主义市场经济的重要特征。高校后勤社会化改革的理论基础是建立在马克思主义商品经济理论上,并发展起

来的社会主义市场经济理论。因此,高校后勤社会化改革必须置于社会主义法律体系之下进行运作,发生在改革进程中的一些矛盾和问题也必须按照法律规定和法律程序予以解决。比如:如何做到“产权明晰”,如何实现“规范分离”,新组建的高校后勤集团(公司)设立的条件、程序、方式、组织机构及地位、权利、义务方面的规范,后勤集团(公司)的设立、合并、解散、破产清算、融资及担保、监督管理等行为,后勤集团违反法律法规的责任等。此外,社会企业进入高校参与学校部分后勤服务项目管理工作后,学校与参与后勤管理的社会企业的甲乙关系问题等。由此可见,处理和解决好这些问题,光靠政策是不行的,它更需要各地政府从高校后勤社会化改革的实际出发,及时地制定出适应高校后勤社会化改革发展的地方性法律法规,通过法律构架规范高校后勤社会化改革发展的进程,确保这项改革的成功。

当然,在我国现行的法律体系中,已有许多法律法规对企业和公司的地位、权利、义务及法律责任等,都做出了明确的规定,这些法律法规同样适用于高等学校新组建的后勤集团及其所属的企业或公司。但是高校后勤集团及其所属的企业或公司,怎样在法律的构架下进行运作,进行经营,还需要高校后勤集团及其所属的企业或公司的管理者和经营者,尽快地加以熟悉,尽快地进入角色,以便做到依法办事,依法经营,依法管理。依法办事,依法经营,依法管理,是高校后勤集团及其所属的企业或公司从组建那天起就必须做到的,这是高校后勤社会化改革过程中,必须始终坚持的基本原则。在高校后勤社会化改革进程中,无论是地方政府,还是高校都要树立起牢固的法律意识,坚持依法办事,许多事情不是行政命令都可以解决的,只有在社会主义法律体系的构架下,才能顺利地保证高校后勤社会化改革得以进行和发展。因此,高校后勤社会化改革的过程,也是一个构建适应这一改革发展的法律构架的

过程。

(二)“规范分离”的关键在“规范”

“规范分离”高校原有的后勤职工,是高校后勤社会化改革过程中的一个重要环节。这项工作能否处理得好,处理得得当,直接影响着高校后勤社会化改革进程。

所谓“规范分离”,就是将原来隶属于高校直接管辖的后勤及其有关人员分离出去。在政府的统筹主导、教育行政部门的组织实施和高校的参与下,进行重组,建立起具有独立法人地位的新的高校后勤服务实体,实现高校后勤的社会化,为高校的师生员工提供优质的后勤服务。实施“规范分离”,如何做到“规范”,是高等学校在实施后勤社会化改革过程中,必须认真对待和妥善处理的问题。

在过去几年中,许多地区和高校在处理高校后勤社会化改革过程的“规范分离”问题上,取得了许多宝贵的经验,这些经验是值得学习和推广的。比如:“老人老办法,新人新办法”,就是实行“规范分离”行之有效的办法之一。

所谓“老人老办法,新人新办法”就是在实行“规范分离”时,对原属学校后勤中的老同志(包括离退休的老同志),高校原则上保持与其的隶属关系,其人事关系仍归学校管理。他们的工资、奖金、福利待遇仍由学校负责解决,退休金、养老金仍由学校发放。“新人新办法”即分离出去的人员(中青年同志)学校在政策上,财力、物力等方面给予扶植和支持,进行重组,成立新的服务于高校的后勤企业或公司,通过经营,获取效益,解决自身的工资、福利待遇等问题,这些人员分离时期的人事关系归所属企业或公司管理,待其退休后重归学校管理。也有的高校通过明晰产权、资本核算,把国有资产增值部分按一定比例配置给后勤实体和职工,企业将

实体使用的国有资产动产部分划拨给股份实体,由分离出去的后勤职工参股买断,这些后勤职工以股东的身份参与企业的管理和经营。还有的学校把学校后勤国有资产的不动产部分,优先优惠租赁给分离出去的后勤职工,让其利用这些资产进行经营,这样做既使这部分国有资产没有流失,又使其保值增值,同时也解决了分离后的职工就业问题。

对在高校后勤社会化改革中“规范分离”出去的后勤职工,采取“扶上马,送一程”的做法,是实现高校后勤“规范分离”的重要措施。国务院在 2001 年高校后勤社会化改革工作会议上,对此做出了明确的规定和要求,任何采取“推出去”、“甩手不管”的做法,都是错误的,对改革的发展是不利的。因为,高校后勤社会化改革的根本目的是建立起在社会主义市场经济条件下,按照社会第三产业运行机制(现代化企业的运行机制),组建起新的服务于高校后勤的企业和集团,以便减轻政府和学校的部分负担,冲破计划经济体制下高校后勤的管理模式的羁绊,更好地为广大师生员工服务。在实施这一改革的进程中,原有高校后勤职工承担了很大的压力,对其思想观念的影响和冲击也是很大的。作为高等学校对这些曾长期工作在后勤战线上的职工要关心、负责,扶植和帮助他们解决一些实际困难和切身利益问题,是高校的责任和义务,采取以改革为由,把这些人推出去不管的做法是不负责任的,也是违背政策的,更是对高校后勤改革的目的和宗旨的一种悖论。因此,在高校后勤社会化改革的进程中,切实做好“规范分离”工作,这是高校后勤社会化改革的关键步骤。

(三)防止国有资产流失,努力做到国有资产增值、保值

在高校后勤社会化改革进程中,如何防止国有资产流失,努力做到国有资产的保值和增值,是值得认真思考和对待的问题。

在长期的计划经济体制下,各高校后勤都积累了许多资产(动产和不动产),这部分资产完全属于国家所有。在实施高校后勤社会化改革的过程,必须对高校原有的后勤资产进行认真清理、核查和评估,并登记造册,归档保存。对这部分资产的配置和使用,必须做到明晰产权,优化配置,合理使用,并以参股的方式,投入到新组建的高校后勤实体和后勤集团的企业经营活动中去,发挥其使用价值,创造新的利润,做到保值增值。高校将按股获取股酬。

防止国有资产流失,努力做到国有资产保值增值,必须依法办事,认真履行法律合同,严格接交手续,任何不负责任的做法,或借改革之机将这部分资产归为个人(少数人)无偿使用,或由于管理不善,造成损失和浪费的做法,都是不能允许的。若出现这类问题,学校要追究当事者的责任,严重的要依法处理。

(四)落实好各项优惠政策

政府和学校给予的优惠政策,一定要落实到新组建的高校后勤实体和集团,使这些实体和集团在优惠政策的扶植下得到顺利的发展,也使高校的广大师生员工成为优惠政策的受益者。

在高校后勤社会化改革的过程中,地方政府和学校为贯彻“扶上马,送一程”的精神,从政策上对新组建的高校后勤实体和后勤集团给予支持,这是应该的,为这些新组建的后勤实体和后勤集团创造一个宽松的发展环境,对保障这项改革的成功是十分必要的。但是,必须清楚政府和学校给予新组建的高校后勤实体和后勤集团的优惠政策,一定要真正优惠到这些后勤实体和后勤集团,任何借此机会搞偷梁换柱、假公济私的行为和做法都是错误的,发生这类事情一定要追究责任。

此外,新组建的高校后勤实体和后勤集团也要充分利用好这些优惠政策,在工商、税务、物价、防疫等社会部门的支持和配合

下,完成企业的重组工作,搞好企业的正常运行,提高效益,增加积累,增强企业和集团的经济实力,为企业和集团的发展奠定基础,也为高校师生员工搞好服务。这样才能体现政府和学校所给予的优惠政策的作用,才能达到政府和高校实施优惠政策的目的。

(五) 积极稳妥地实施改革,维护学校安定团结的大好局面

既然高校后勤社会化改革是一场革命,它必然对社会各个方面带来影响和冲击,对改革涉及到的人员的利益也会产生影响。对此,高校在实施后勤社会化改革时,一定要做好人的思想政治工作,要通过思想教育和政治理论学习,促进有关人员思想观念的转变,教育他们要服从改革的大局,深刻理解和认识高校后勤社会化改革的重大意义和深远影响。在具体工作中,一定要讲政治、讲政策、讲方法、做到积极稳妥,切不可一轰而上,更不能马虎从事。要成立以高校主要领导牵头的高校后勤社会化改革领导小组,具体操作这项改革工作。制定完整周密的改革实施方案,科学地规划改革的实施步骤和方法;认真及时地处理和解决改革进程中出现的问题和矛盾,尽可能地避免负面影响,以保证整个改革不影响高校的整体工作。特别应该注意的是,在体制转换的环节上,一定要避免高校后勤工作出现失控或“断条”现象。

总之,在深化高校后勤社会化改革的过程中,随时都可能碰到这样或那样的问题和矛盾,但是,只要我们高举邓小平理论的伟大旗帜,按照“三个代表”重要思想的要求,认真贯彻国务院召开的三次全国高校后勤社会化改革会议精神,依法办事,就一定会促进这项改革的发展,这项改革也一定会充满生机和活力,不久的将来一个适应社会主义市场经济规律和教育规律的,具有我国自身特色的高等学校后勤保障体系就会形成。

第 4 章

高校后勤社会化的 几种模式

高校后勤社会化是按照社会主义市场经济的基本要求,改革传统的管理体制和运行机制,实行企业化管理,充分运用价值规律,将高校后勤服务纳入市场经济的轨道,最终成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产者和经营者,为教学、科研和师生员工生活服务,并参与社会竞争,为社会各行业提供后勤服务。

高校后勤基本属于第三产业,后勤社会化的最终目标是通过改革创新具有独立法人地位的企业化的高校现代后勤管理体制。经过多年来的研究和实践,我国高校的体制改革,在由行政制、事业型向企业制、公司制的变换中,经历了四种体改模式:一是“一体两制”,即两块牌子一套班子,在总务处的统一体内,实行行政管理

和经营服务的两种体制；二是“小机关、多实体”，即建立后勤管理办公室小机关，代表学院实施宏观管理，按行业建立各个经营服务中心，成为经营服务实体，独立自主开展经营服务活动；三是“小机关、大实体”，即建立后勤管理委员会的小机关，代表学校实施宏观管理，按照现代企业制度的要求，将各个中心联合起来，成立后勤服务总公司，独立自主开展经营服务活动；四是企业（地方）自主经营，包括股份制经营和后勤产业集团等形式，即撤销原有的后勤管理机关，由后勤实体或地方企业组成股份公司，成为独立法人实体，在董事会或其他委员会领导下开展经营服务活动。

归纳起来，在不同阶段的后勤体改模式下，我们以这类模式所反映出的具体特征，又可以将后勤社会化模式简要分为以下四种，即承包式经营模式、企业经营模式、股份制经营模式和企业（地方）自主经营模式。但这几种模式又不是相互割裂的完全独立的模式，而是互相联系、相互渗透或相互影响的，是在高校发展中不断进步和发展的。没有哪一种理想模式，是放置四海皆准的标准模式，如何使后勤社会化更加适应新世纪高校大发展的新形势，构建一种合理的、可操作性的理想模式需要我们在实践中继续探索和研究。

一、目标管理，承包制模式

（一）目标管理，承包制的基本模式

承包制经营的基本模式是在保持原有行政建制的基础上，承包单位向校方签订承包合同，实行单项或全面（员）承包，在承包范围内有一定的经营自主权，采取经济管理和行政管理相结合的办法。经济承包责任制的核心是责、权、利相结合。现代管理科学要

求每个系统都有自己的规划和明确的目标。没有规划,失去目标的管理是盲目的瞎指挥。各个系统有各个系统自己的规划,执行各自不同的功能。但是,每个系统必须服从于大系统的总目标,系统的层次是相对的,而总的目标是绝对的。

目标管理首先要制定系统的规范。管理科学要求每个系统都要制定自己的规范,有了规范就有了行动的准则,就能有秩序地工作。基本的规范是建立各系统的责任制、考核制、奖惩制。有了岗位责任制,才能规定每一个系统直至每一个人的具体职责,使各级管理工作有条不紊地进行。光有责任制,没有考核制,那么责任制只能是纸上谈兵;有了考核没有奖惩,那么考核制也只是个形式。其次,在制定规范时,既要有质量要求,又要有数量指标,才能有利于考核。没有指标要求的责任制,往往是无法考核的,实际上是没有责任制。在确定指标时,重要的一点是要根据系统论的要求找出一系列能反映自身业务特点的综合效应的考核指标。

学校的后勤工作要适应学校教学科研发展的要求。在很长一段时间内,后勤工作的最大问题是后勤方面基本设施、人员数量、队伍素质、管理水平都不能适应学校的发展。因而往往是忙于应付日常的紧急事务,头痛医头、脚痛医脚。造成这种状况的原因,与学校缺少总体规划这一点是有关的。学校作为一个独立的大系统应该有学校发展的总体规划,后勤要根据学校的发展规划来明确自己的目标和制定本系统的规模。后勤工作很大一部分是面向群众的服务性工作,在明确目标时要兼顾系统的社会效益和经济效益,既要强调后勤为教学科研服务的方向,又要讲求自身工作的经济效益,二者不能偏废。制定规划要有重点。要量力而行,要把有限的资源使用在保证总目标实现的重点环节上。

邓小平同志指出:“责任到人就要权力到人……只交责任,不交权力,责任制非落空不可”。因此,在实行经济承包责任制中,坚

决地把人权、财权下放到各级办事人员的手中。承担多大责任,就要赋予多大的权力;有多大的权力,就要求办多大的事情。办好者奖,办差者罚。只有如此,才能做到各司其职,各负其责,各办其事。例如,伙食承包一般都以回笼饭菜票统计营业额多少作为提取管理费和发放奖金多少的指标,这除了从积极方面提高食堂的竞争性,扩大服务内容,提高服务质量外,也有消极因素,容易促使食堂片面追求营业额,追求自己的局部利益。从综合效应的要求来讲,“单位金额的副食消耗”指标是极为重要的,它可以反映一个学生每月伙食费的支出和副食品的消耗水平。以单位金额的副食消耗指标来比较,各食堂之间的水平是有差别的,这反映了各食堂在采购保管、加工制作、经营出售的全过程中的管理水平和经济效益之间的差异。用营业额和单位金额的副食消耗两个指标相结合的办法来考核各食堂的管理水平,可能更为合适。

车队实行的承包,一般都制定了行车公里定额,根据实际行车公里数提取管理费,根据超公里数的多少再确定发给奖金的多少。从综合效应的要求来看,单位行车公里的成本支出是极为重要的。公里数跑得越多,当然反映了为学校服务的社会效益越高,也反映了为部门多创收的经济效益,但如果机油耗大,机械损耗大,甚至出事故,那么单位公里的成本支出(油料费、修理费、事故赔偿费以及人工工资补贴等各方面的开支)就大,所以,光是行车公里多少并不能全面反映其综合的经济效益。

经费定额承包。其中有单项经费定额承包、多项经费定额承包、全处经费定额承包。在管理体制上,有的施以处、科承包,有的总务处一分为二,即保留属于管理职能的科、室或少数管理干部代表学校,将生产服务性质或经济承包的科、室转为公司。经费定额承包的基本特点:一是双方签订合同,以合同为依据,乙方进行生产服务活动,甲方实施检查监督。二是由学校行政经费支付承包

经费。同时实行经费定额承包,有的返纳人员费用,有的不返纳。1983年,大庆石油学院逐步开始了以经费包干、承包经营为主要形式的后勤服务工作改革。率先在维修科搞自负盈亏承包制经营的试点,使维修科自己承担了全科二十多人的工资、奖金,多项维修的效率也有明显提高,1986年开始向学院上缴利润。截止到1992年底,累计向学院上缴利润一百多万元。1988年以来,又在伙食科、车队等单位实行了以经费包干为主要形式的承包经营,均收到了良好的社会效益和经济效益。1984年,同济大学总务处全处实行经费定额承包,不仅完成了全年后勤服务工作,而且实现了承包70万元,年终上缴40万元的指标。他们在1985年全年承包金额80万元,年终上缴预计可达80万元。实现了自给自足,不花学校一分经费,为深化后勤服务打下了良好基础。

(二) 目标管理,承包制模式的优势

改革的实践证明,本着“按劳分配”的原则,大胆地把“包”字引进承包单位,实行经济承包责任制是克服平均主义和打破“大锅饭”的好办法。为了搞好经济承包责任制,充分发挥“包”字的作用,同时按照邓小平同志所指出的,“任何一项任务、一个建设项目,都要实行定任务、定人员、定数量、定时间等几定制度。……现在打屁股只能打计委、党委,这不解决问题,还必须打到具体人的身上才行”。实行奖励也必须奖到具体的集体和个人的原则,采取层层承包,越包越向下,实行专业承包,越包越具体的办法,把营业指标、成本核算、花样品种、质量和数量、卫生与安全等承包到个人或几个人,使每个承包者既是劳动服务的主体,又是管理人员、成本核算人员、经营销售人员,把每个人的劳动成果同他们的社会荣誉和物质利益紧密地联系起来。由于责、权、利落实到人,充分调动了承包者的积极性,使多年来未能解决好的出入库制度和成本

核算问题也能做到了日清月结。实践证明这是一个行之有效的好办法。

总结我国经济体制改革的进程,无论是农村经济体制改革还是城市企业改革都是先从实行经济承包责任制开始的。高校总务后勤管理体制的改革,也毫不例外,也是先从抓经费承包开始,责、权、利三位一体。经费承包的原则是采取:“指标一年(或几年)一定;结余留用,节支提成,超支不补”。承包经费指标原则上应略低于前几年的平均数,过高国家吃亏,过低职工没有积极性,经费承包要体现对学校、对本单位、对个人都有好处,才能行得通。承包的经费项目一般都是从单项开始,由少到多,由易到难,由小包到大包,逐步扩大,改变过去单靠行政型管理的模式,向半企业化和企业化的经营型和服务型管理过渡。

北方工业大学(原北京冶金机电学院)的食堂搞承包制改革,在下放人权、财权方面,学校与食堂科在财务上实行十二项经费定额包干,超支不补,节支提成奖励的办法。按照国家和学校的财务规定,食堂科享有支配经费的自主权。食堂科对下属的班组和个人,按照五大指标的要求,实行层层承包、超额计奖的管理办法。在人员管理上,食堂科内部实行逐级择优聘任制,未受聘的人员,由学校另行安排合适的工作,不给食堂留下“包袱”。食堂科长对全科炊管人员有聘用、调配和辞退的决定权。

为使各级行使好自己的职权,对食堂内的每一个岗位都分别从工作范围、岗位责任、岗位职权,岗位考核与奖惩四个方面制定了全面的岗位责任制。同时,由科长选聘四大员(会计员、采购员、成本核算员、考核员)作助手,分兵把口,做到事事有人管,管者有权;事事有人查,查者有权奖惩。由于下放了人权、财权,领导者也才真正尝到了在宏观上管住,在微观上放开、搞活的甜头。事实说明,这是搞好工作,避免犯官僚主义的良策。正如邓小平同志所

说：“我们各级领导机关，都管了很多不该管、管不了的事，这些事只要有一定的规章，放在下面，让他们真正按民主集中制自行处理，本来可以很好办。”从中，我们不难看到承包制改革所带来的变化：

1. 通过改革，调动了炊管人员的积极性。改革前，食堂的工作是“推着干，玩不转”；改革后，是“急着干，不下班”。仅以北方工业大学风味小吃食堂为例：改革前，八名职工月营业额只有4500~5000元；改革后，由于责任心增强，花样品种增多，服务态度热情，注意了团结协作，同是这八名职工，月营业额达到了近9000元。

2. 通过改革，提高了伙食质量，花样品种增多了，伙食成本下降了。改革前，主食每餐6种，副食每餐8种；改革后，主食每餐达到15种，副食每餐达到20种。改革以来，由于积极地开辟廉价货源和自搞副业生产，降低了伙食成本，平均每月为师生员工节省伙食费2000~3000元。

3. 由于坚持开放搞活，开辟廉价货源，自搞副食品生产，稳定了副食供应，扩大了服务范围，创办了自选菜场，解决了教职工“吃菜难”的问题，受到了教职工的好评。

4. 后勤改革以来，坚持开展优质服务活动，端正了服务态度，以师生员工的需要为己任，克服各种困难，增开了课间饭，把包子、馅饼、热鸡蛋送到教学楼。考试期间，为师生增开夜宵，节假日为师生员工改善伙食，组织会餐。校代表队外出比赛，食堂把营养配餐送到比赛现场。为满足全国各地来的师生员工的地方口味，开办了风味小吃食堂，深受师生员工欢迎。

5. 由于开展了共建文明食堂活动，密切了炊管人员和师生员工的关系，师生员工参加了伙食管理，帮助维持饭厅秩序，主动维护饭厅卫生，饭厅内秩序良好，基本做到买饭不排长队，吃饭能坐

下。新春佳节之时,师生员工和炊管人员一起联欢,赠送纪念品和送感谢信,互相勉励,形成了炊管人员关心照顾师生员工,师生员工尊重、体谅炊管人员的和谐、团结局面。

(三) 目标管理,承包制模式的不足

承包制经营在高校后勤社会化中起到了很大的作用,但分析几年来在经济承包中的失误方面,无不都是因为缺少应有的基本规范,缺少确切的指挥,职责不明,考核不严,奖惩不力而造成的。没有规范,就没有管理,就无法领导。

承包制促进了竞争,调动了后勤职工的积极性。但层层向下包,学校包给后勤,后勤包给服务实体,服务实体再包给服务部门,服务部门又包给承包的个人或团体,不利于加强管理,容易造成脱节,责任不清。一是存在着学校整体利益与企业局部利益之间的矛盾,学校往往用局部利益服从整体利益的大帽子,过分限制承包者的利益。另外,承包者也一味地从企业局部利益出发,漫天要价,甚至通过降低服务标准和食物质量等不正当手段来获取更大的经济利益。利用学校的牌子、声誉和经济担保,置学校规定的任务于不顾,一旦亏损或债台高筑,就推给学校。二是存在着合同制约与行政制约的矛盾。高校后勤在执行合同期间,遇到应急任务,行政部门的指令很难落实,企业承包者强调按照合同办事,造成承包者与行政管理者诸多矛盾。

高校后勤服务的主要对象是广大教职员和学生,由于受到计划经济的影响,福利型、供给制的想法在人们头脑中根深蒂固,一切由国家包起来的思想较为严重,因此当高校后勤改革触及到每个人的切身利益时,师生的困惑心理、不平衡心态便明显显露出来。当后勤要出台一些大的改革项目时,职工往往从感性认识上理解问题,又对改革有过高的期望,彼此间这种思想、认识、理性上

的差别,容易造成人们行为上的冲突。此外,广大师生的经济承受能力相对也较弱。由于各方面承受能力、应变能力较弱,因此,在各种关系中,联系的纽带、相互制约的依据——经济合同的履行率不高,直接影响了后勤改革进程。

承包者经营只是实现改革目标的一种过渡手段,虽然从眼前看对提高服务效益有好处,但从长远观点看问题,承包制经营必然造成国有资产的流失,甚至造成对“三服务、两育人”宗旨的偏离,导致承包者拜金主义抬头,诱发职工趋利思想的加重。

二、行政管理,企业经营模式

(一)行政管理,企业经营的基本模式

行政管理,企业经营的基本模式就是坚持“事企分开”的原则,行政管理部门和经营服务部门,所有权与经营权相分离。通过理顺管理体制,规范经营管理,即按照管理和经营的不同职能将原有的行政处一分为二,分别成立以行政管理为主的后勤管理处(总务处)和以生产经营为主的后勤服务总公司(实业集团公司)。后勤处与后勤服务总公司为两个相对独立的系统,是平等的甲乙双方关系,同时接受主管后勤校(院)长的统一领导。

后勤管理处的职能应是负责学校后勤工作的总体规划,下达(或发包)后勤工作具体任务和经费,并代表学校与后勤服务总公司签订具体经济合同或承包协议,检查、考核服务质量。后勤服务总公司的职责:主要对各产业部门行使管理、规划、协调、监控、服务的职能。主要任务是:负责起草制定后勤年度产业发展规划、管理办法,指导产业部门依法经营;统管财务,对各实体单位的投入产出、销售利税、上缴利润,进行统计、审核,实施宏观控制、综合管

理；负责新办产业或撤并有关产业的论证、立项上报审批工作；所属产业部门主要负责人的聘任和从业人员编制调控管理工作；收集校内外经济信息，指导产业部门搞好新产品的开发工作；做好各产业部门与政府主管部门及校内外有关单位的沟通协调工作。

1999年，沈阳师范学院率先在辽宁省高校中进行了后勤社会化改革。改革的目的是要改变学校办后勤的现状，提高办学的经济效益和社会效益，一是要改革管理体制，事企分开；二是要改革旧的运行机制，建立市场驱动机制。沈阳师范学院后勤在坚持“服务第一，提高两个效益”的前提下，以管理体制和运行机制为重点，积极推进后勤社会化改革：

1. 坚持体制改革

划分管理职能和经营职能，建立精干、高效的后勤管理体制，组建半企业化、企业化管理的后勤服务经济实体。撤销原总务处，成立生活服务管理处，纳入学院行政序列。作为后勤行政管理“小机关”，生活服务管理处代表学院行使行政职能，聘任各经济实体负责人，与各服务中心建立甲、乙方关系。管理上由单一行政命令方式转为主要以合同方式对各经济实体进行管理、检查、考核，监督各经济实体履行合同。

学院把原总务处管辖的各单位和院办、教务处、工会管理的收发室、教材科、文印室、学术厅等部门进行重组，成立餐饮中心、运输服务中心、医疗保健服务中心、物业服务中心、综合服务中心五个后勤服务经济实体，实行经营服务。综合、物业、餐饮三个服务中心承包期限为一年，医疗、运输两个服务中心的承包期限为三年。餐饮、物业两个服务中心为自收自支、自负盈亏单位，医疗、运输两个服务中心为差额拨款单位，逐步建成自主经营，自负盈亏的企业。综合服务中心有一半下属小部门实行自收自支、自负盈亏。

在划分后勤管理和经济职能的同时，成立后勤党总支，负责

“小机关”及五个服务中心党组织建设及其他党务工作,加强党组织对后勤改革工作的领导,把党的工作寓于后勤改革工作中。2000年6月,后勤改革进一步深入,成立了后勤服务总公司,后勤基本实现了与学院剥离。

2. 改革人事制度,提高风险意识,实现减员增效

打破人员聘任终身制,建立竞争上岗、机动灵活的人事管理体制。重新定岗、定编、定任务,按各经济实体任务量确定拨款额、自收自支和事务编制人员职数,工勤人员大部分列入自收自支和差额拨款编制。打破一般干部和工人界限,职工竞争上岗,后勤实行聘任制和用工合同制,并允许后勤职工竞聘学院其他岗位。各服务中心被聘人员属中心企业编制,原有级别或技术资格在人事档案中保留。未被聘用人员由人才中心管理。辞退原有临时工,允许一部分职工提前离岗休息,以缓解人员压力。

学院成立后勤服务中心主任招聘工作领导小组,招聘工作领导小组在全院和后勤职工中招聘各中心主任,并通过各中心以民主推荐和有关部门考核相结合的方式,确定各服务中心主任。各中心实行主任负责制,享有人事分配自主权。各中心主任与职工均需交纳风险抵押金上岗,做到风险共担,强化各中心职工的风险意识和责任意识。

3. 改革分配制度,发挥激励机制作用

各服务中心实行效益工资。在学院确立的分配原则基础上,各服务中心制定工资、奖金发放办法,拉开收入差距,允许对完成经济任务指标突出者予以重奖。保留被聘人员档案工资,按规定调资,作为辞职、退休确定工资的依据。在完成承包指标的前提下,各实体发放工资后的结余,其当年收入60%作中心发展基金和保险金,40%作为人员奖金、福利,并规定中心主任的奖金可按其比例提取。这样,既能充分调动职工的积极性,又能增加各服务

中心未来建设与发展再投入的资金积累。

4. 改革拨款制度,完善自我约束机制

变单一经费的划拨制为两种经费使用方式:一是能分到用户的经费经核定指标划拨到用户单位。各用户单位超支自负,节余自留。各服务中心通过优质服务在校内市场中争取收入,自收自支。二是不能分到用户单位的经费,由学院严格核定指标划拨给各服务中心承包,完成任务,超支不补。水、电经费方面,学院明确了负担水、电费的范围和物业服务中心征收的范围,将水、电费收缴与服务中心的利益挂钩。校园绿化卫生费学院按每年每生 70 元按月划拨物业服务中心承包,物业服务中心负责学生宿舍值班保卫及全院卫生人员的经费及水、电费用,全院室外卫生清扫工具及绿化卫生费和一切小修费用等。学院对餐饮服务中心停止核拨伙食管理费用及其他一切费用,同时还要求其交纳水、电、气费用,每年上缴学院 20 万元,并对伙食服务质量、价格、就餐满意率提出要求。对车船燃料费、托幼费、医疗费、办公用品费也制定了相应的改革措施。

为确保各服务中心经费的科学有效使用,设立会计事务所(小型经济实体),为各服务中心立账、管理经费,代发工资、奖金。在生活服务管理处指导下,做好各服务中心的财务监督工作。属自收自支单位,由各服务中心交纳服务费,支付人员及办公费用。

5. 建立健全监督机制,确保后勤改革的顺利进行

沈阳师范学院成立了后勤工作监督委员会,由主管院长、生活服务管理处、审计处、院工会、院团委、学生会等单位的负责人组成。代表全院师生监督各服务中心的工作,反映师生的意见和要求。制定工作规范、考核标准及相关文件,以灵活多样的可操作性的监督、考核办法,对各服务中心合同执行和中心负责人工作情况进行考核、评估。充分发挥生活服务管理处及会计事务所的作用,

保障了监督、检查和考核的经常性、针对性、广泛性,加强各服务中心的内部监督,切实发挥各服务中心职工的监督作用,使监督机制内化。通过召开座谈会、民意测验、举报、投诉等措施,做到监督方式的多样化和灵活性,保证了群众监督作用的发挥。

浙江工业大学从1999年开始,以后勤改革为突破口,以全员聘任制为核心,进行了新一轮的内部管理体制的改革。按照学校改革总体方案的要求,学校把学生宿舍管理科、通讯中心、专家楼、教材科、财务公司从机关剥离;有110名工作人员一次性划归后勤服务总公司,不再吃学校的财政饭,分流人数占原机关人员的41%,精简了机构,减少了冗员,并根据后勤改革的整体方案,把原浙江工业大学后勤管理办公室、原后勤服务总公司以及校机关剥离的部分实体合并组建新的后勤服务总公司。组建新的后勤总公司的同时,在机关设置产业后勤管理办公室,明确其规划、协调、监督、考核的职能。确定后勤服务总公司是具有独立法人的后勤服务企业,实行独立核算、自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展和自我管理的运行机构,规定了经营、管理、服务范围 and 运营方式等。校办下属的通讯中心、专家楼等使用的资产(资源),以及原房地产管理处管理的沿街房,宣传部管理的报告厅等划入新组建的后勤服务总公司。学校委托后勤服务总公司管理、使用后勤资产(资源),规定管理服务工作的要求,明确经济政策,确定上交利润和资产增值保值指标,实行所有权与经营权分离。

(二)行政管理,企业经营模式的优势

企业经营模式首先是减轻了学校负担。后勤不但能够通过有偿服务、经营服务养活自己,还有余力为学校的发展建设提供一定数量的资金。其次,不同层次的消费付不同的费用,有偿服务的观念逐渐被师生接受。第三,后勤服务范围不断扩大,服务项目日益

丰富,校内生活越来越方便,师生的满意度逐年提高。最后,后勤服务实体精心培育校内市场,不断开掘市场资源,自身在发展中不断壮大,初步具备了脱离学校母体,成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人经济实体,参与市场竞争的基础。

沈阳师范学院通过改革经营服务,社会效益和经济效益大大提高:一是实行“事企分开,两权分离”后,转变了管理体制,“小机关”与各服务经济实体责、权、利明晰,后勤的经济职能增强,调动了各经济实体的积极性,为进一步深化改革,实现后勤社会化奠定基础。二是通过竞聘上岗,转岗分流,后勤人员由 329 人减为 24 人,实现了减员增效,为学院的整体改革减轻了人员压力。三是通过改革经费划拨制,1999 年与 1998 年相比,人员经费节约 112.8 万元,水、电、暖、卫生、绿化等费用节约近 90 万元,餐饮服务中心节约经费 90 余万元(含上缴学院 20 万元),加上原总务处自有资金 58 万元上缴学院,几项合计,后勤共为学院节约经费 350 万元,给学院教学、科研及改善办学条件提供了强有力的保障。四是后勤职工紧迫感增强,极大地转变了观念。各服务中心的节约挖潜力度不断加大,经费利用率高,水、电、气费用收缴额不断增加。各服务中心主动开拓校外市场,提高了独立生存能力。

浙江工业大学通过改革,理顺了总公司内部关系,形成了大服务、多实体的后勤格局。总公司在充分论证的基础上,为适应开展经营服务活动的需要,对内部机构设置进行了调整,撤销原财务科和分散的财务管理部门,设立财务中心;撤销运输中心,成立旅游接待中心;撤销校管科、水电科,成立物业管理中心(水电管理中心),把高教物业公司纳入其中;撤销修建中心,经营发展部,设立建筑装潢工程公司和园林绿化工程公司;撤销舍务科,成立公寓住宿中心;成立采购配送中心;成立公共服务中心;成立商贸服务中心。通过重组、合并,总公司共设置经营服务实体 12 个。原后勤

系统科级建制机构减少了3个,并对各部门的职能范围进行了合理划分,明确了各自工作职责,进一步强化了服务功能。统一了后勤资源与市场,规范了经营管理。

在理顺管理体制的同时,进一步明确经济关系和经济责任,在总公司范围内试行经济与管理责任制。按年度对各中心下达经济和管理责任指标,年末按考核办法实施奖罚兑现。统一市场、统一采购、统一财务管理,形成集中供(配)货、规模经营、服务到位、经营有序的服务体系;试行招标投标管理办法,对批量采购的物资、设备、零星建造、发包项目、大型建筑项目以及有必要招标的项目均进行招投标;试行合同管理办法;并对经费和资产管理、编制管理、专项管理、员工培训等作了明确的规定。

(三)行政管理,企业经营模式的不足

实践证明,企业经营、学校参与行政管理,表明后勤并没有完全进入市场,与高校之间的关系仍然是比较紧密的。从社会环境上看,社会第三产业发展尚不完备,社会还没有担当起高校后勤社会化的主体责任。从学校内部环境看,后勤资产的使用和产权归属问题尚没有得到很好解决,校内后勤市场条块分割、分散,资源配置及服务结构的优化不甚理想。从体制上看,学校行政性的管理体制与后勤市场化的运行机制产生矛盾,相互磨擦。从对后勤服务的需求上看,学校管理部门习惯于对后勤“统、管、包”,后勤自身也乐于朝学校“等、靠、要”。从利益分配上看,学校对后勤投入时要求后勤社会化,即少投入,而向后勤提出任务时又强调福利化,即要后勤多补贴,后勤处于“两难”境地。从改革的积极性上看,双轨制下形成的改革,使高校后勤部门在保证能吃到“皇粮”(计划内的拨款)的同时,又能通过多种经营吃到“商品粮”(创收所得),获得双重利益,一些干部职工安于现状。从思想承受能力上

看,相当多的师生员工仍然崇尚无偿的、福利化的后勤服务,缺乏接受校园生活后勤市场化、有偿服务的承受能力。从社会化大生产的角度上看,后勤部门在 20 年的改革中获得了一个相对稳定的利益掘取源,存在着“小富即安”的小生产意识和本位主义观念,使有的学校后勤对资源共享、产业化、规模效益缺乏兴趣。

沈阳师范学院后勤改革取得了一定成绩,但在逐步深化改革过程中,也存在着一些难点问题:

一是后勤改革成败关键在体制和机制,难点也在体制和机制。计划经济体制下形成的人的观念一时很难打破,因而,个别职工在思想观念上对改革存在一定模糊认识,缺乏信心。随着改革的展开,被服务对象也时常有思想上的要求后勤社会化、提高服务质量,与实际上仍按计划经济的模式要求后勤提供服务的矛盾。观念的转变,体制、机制的完全理顺是一个十分艰巨的过程。

二是后勤改革要解决人的问题。要转变后勤职工的观念,还要通过改革安置人员就业,做好转岗分流,使职工工作、生活有所保障。在后勤正式职工较多的情况下,真正完全解决职工就业和生活问题,是对后勤改革的考验,搞不好会影响后勤改革进程,影响学院工作大局的稳定。

三是经费紧张是高校后勤面临的共同问题。对后勤经费的投入不足导致后勤基础建设薄弱,硬件条件差,服务技术条件落后。后勤改革后,后勤服务硬件设施差,在竞争中处于劣势,改革后劲不足。

四是改革初期,各实体在校内市场节约挖潜,最大限度地增加收入。但随着改革的深入,后勤开发校内市场、挖潜的余地越来越小。只有参与社会竞争,实现以校内市场为辅,校外市场为主的发展战略,后勤才能适应社会化要求,尽快步入社会化的轨道。从后勤原有基础条件、人员条件、经济条件的潜力分析,要实现这一发

展战略十分困难。

三、高校融资,股份制模式

(一) 高校融资,股份制的基本模式

股份制经营模式是:建立一个学校既能控制又相对独立,产权清晰、权责分明、事企分开、管理科学的能切实完成学校建设和发展所需的后勤保障任务的新型企业——股份有限责任公司或股份有限公司。独立于高校以外地参与高校后勤服务的股份制企业则不在此范围内,但可以作为股份制经营的一种形式拿出来。

实行股份制,建立现代企业制度,推行股份公司制,在坚持公有制的前提下,使企业成为所有者,拥有独立的法人财产,真正成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的商品生产者和经营者。根据我国国有企业改革十多年的经验,建立现代企业制度或公司制企业是高校后勤产业改革可借鉴的办法,实行多方融资、产权明晰、董事会规范的股份制是高校后勤充满活力的新经营形式,并逐步取代后勤中许多现有的承包方式,以增强多种经济成分中劳动者的资产关系密切度,促使制度改革更广泛地深入到高校后勤的经营领域。

辽宁高校后勤集团,以“身在高校后勤,服务万千学子”为自己的经营理念,积极参与省内高校后勤社会化改革,虽不是高校后勤参与组建的股份制公司,但其积极参与辽宁高校后勤服务,也可以说是高校融资的一个渠道。辽宁高校后勤集团,作为股份制企业,按现代企业制度,实行董事会领导下的总经理负责制,并采取层级管理、多层监控、层层负责的运行机制。鉴于省内高校后勤在各城市分布不同,集团公司分别组建了沈阳公司、大连公司、锦州公司

和本溪公司,进行项目上的块块管理;鉴于高校后勤工作中不同行业的经营特点,集团公司又分别组建了房地产开发公司、物业管理公司、配送公司、餐饮公司、商贸公司、教育旅行社和教育网络公司,进行条条上的行业经营。从而形成了以集团公司为投资主体的母子公司体系和具有市场整体运作能力的有效载体与竞争主体。

辽宁高校后勤集团在与高校的具体合作中,采取多种管理形式和运营模式:(1)投资 6000 万元建设沈阳化工学院 5 万平方米的学生生活区,享有对学生生活区 25 年的经营权;(2)投资 5500 万元买断和建设 4 万平方米的锦州师范学院东部学生生活区,享有对学生生活区整体设施的所有权和经营权;(3)以股份合作的方式,与东北大学组成沈阳东大数码科技发展有限公司,以建设教育主干网为主,并从事网站建设、计算机软件开发等业务;(4)以租赁和受托接管的方式取得对辽宁体育运动技术学校餐厅和沈阳炮兵学院物业管理的经营权。辽宁高校集团提出在今后的发展中针对高校后勤这一特定的行业、特定的市场、特定的群体,将继续以投资和输出管理为主,立足后勤社会化,充分利用高校的优势,提高集团公司的科技含量;利用现代管理手段,发展传统行业;通过有效的投资,整合相关的社会资产,进行管理模式化的扩张,逐步走向高校后勤产业化,努力把高校后勤办出规模、办出特色,办出效益,为辽宁高校后勤社会化改革做出新的贡献。

山东省聊城师范学院在积极开拓校外市场的同时,探索新的融资渠道,走出了一条校内股份制的新路。经工商部门核准、注册,聊城师范学院成立了“聊城学苑房产物业管理有限公司”。公司以部门工会作为股东,成功地吸纳了一千三百多名教职工出资。目前公司已融资 4000 万元,对新建的 5.3 万平方米学生公寓按宾馆化的要求配置了基础服务设施,极大地改善了办学条件。这一

举措,不仅弥补了学校发展的资金缺口,同时也把教职工的利益与学校的建设、发展紧密联系在一起,增强了广大教职工的主人翁意识,激发起教职工关心学校发展、参与学校管理、做好本职工作的自觉性。

(二) 高校融资,股份制模式的优势

股份制企业形式可以促进高等教育事业进一步发展。实行股份制后的后勤产业,由于实行了生产资料所有权与生产资料使用权的分离,企业具有了充分的自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束的权利和机制,企业的经理(厂长)们也具有了施展才能的广阔场所。后勤产业的积极性和主动性被充分调动起来,经济效益和社会效益得到迅速提高,从而在为学校创办教学、科研、(生产劳动)社会实践三结合基地,促进教育改革、教学改革,为学校筹措教育经费中,发挥了越来越大的作用。

实行股份制后,学校对后勤产业投入的资金、场所、房屋、设备等,都要公平作价,并计入公股。在这个条件下,吸收教工入股。这样,学校与后勤产业股权混淆不清的矛盾就会消除。由于在产业中学校公股占有主体地位,学校可由其来确保学校资产不受损失并能保证它的增值,以实现校有资产的所有权。实行了股份制,其盈余分配必须按股份来进行,通过股息和红利形式来实现。企业中的负责人和其他一切从业人员,只能拿预先约定好的工资,而股份持有者则凭借股票来领取股息和红利。这样就理顺了学校和后勤产业之间的关系,学校想多要、企业想多留的争议就会自然消除,产业部门职工福利高,管理部门职工福利低的矛盾也会由此缓解。

1998年4月,上海市委、市政府领导倡导,市教育局牵头,在沪的40所高校集资联合组建了上海高校后勤服务股份有限公司,

以“股份合作、市场连锁、优势互补、资源共享、风险共担、利益共得”的机制，联办高校后勤，统筹高校生活消费市场，通过联合经营求规模、大批销售求效益；通过组建饮食服务、学生公寓物业管理、教师公寓物业管理、技术装备供应等专业化的服务实体，充分地发挥了上海高校后勤的资源优势，使学校发展、师生生活、公司经营三得益。

上海高校后勤服务股份有限公司投入运作后，迅即在全市高校的生活服务保障方面产生良好效益。公司以资金为纽带，突破了“一家一户办后勤”的局面，在一定程度上重组了全市高校生活后勤服务资源，促进了“教办后勤”态势的形成。公司按照“市场统筹、项目分担、统一结算、按股分红”的经营思路，把高校的生活消费市场集约起来，在高校间组织专项配货经营，形成了采购上的规模效益，减少了商品的流通环节，大大降低了学校的后勤管理成本。1998年6月一个月内，为各高校配送大米1340.5吨，每500克比市场批发价便宜0.20元，所获得的53.62万元利润中，有一半按约定返给了购货学校。公司已吸引上海市75%的高校加入了煤炭市场统筹，85%的高校加入了副食品市场统筹，50%的高校加入了粮食市场统筹。公司的集约化经营，也降低了师生的消费指数。1998年暑假，公司举办了大学生床上用品展示会，吸引沪、皖、苏、浙等数省市的60余家生产企业竞相投标，1998年上海高校新生购买全套床上用品的人均支出比1997年减少了20%，且质量还比往年有了提高。1999年1月举行的大学生床上用品招标会，吸引了113家厂商到会竞争。公司创办了教育超市，面向高校师生连锁经营日常生活用品，为师生提供优质商品、优惠价格、优良服务，促进了校园商业环境规范、净化，使高校师生的校内消费得到更多的实惠。目前，公司已经在上海交通大学、复旦大学、华东理工大学、上海体育学院、同济大学、上海铁道大学等高校开

办了8家教育超市,据统计,每店日均有万元的营业额。到1999年新学年开始时,上海市的教育连锁超市将达到30家,初步形成校内市场规模。

(三) 高校融资,股份制模式的不足

高校融资,股份制经营模式,在高校中还不多见,但就已经搞股份制的高校和将要搞股份制的高校来说,都存在着一定的问题,归结起来主要是:

1. 股份制经营,对于高校来说风险较大。高校后勤社会化企业借鉴股份制企业的经营方式或采取入股分红的方式是可以的,但真正走上股份制经营的路子,现在时机还不成熟。高校后勤搞股份制资金不足,而且有很大风险。高校后勤的市场狭窄,仅限于学校和周边地区,科技含量低,主要是服务性行业,不具备足够的实力参与社会竞争。现在全国部分省市开始搞后勤服务集团,多所高校后勤联合,增强了实力,但市场有限,短期利益还可以,从长远来看,是不具备参与市场竞争实力的。

2. 股份制需要先进的管理模式和管理方法,现有的后勤条件不具备。我国搞股份制的时间较短,缺乏这方面的经验。后勤人员整体素质相对较低,高校要派出一部分高级管理人才参与到股份制企业的组建中去,学校还要在股份占有上保持大的比例,从中获得较大利益。高校后勤社会化最终目标是使后勤与学校完全剥离,成为具有独立法人的社会企业。股份制企业的初期还是需要学校给予人力、物力等方面的支持。

3. 现在的股份制经营,并不是完全意义上的股份制经营企业,或者不是高校融资并占主导地位的企业。以上海的后勤产业集团来看,还是政府在起主导作用,没能真正参与到市场竞争当中去,并不是完全意义上的股份制经营,实际上是高校后勤最后走向

社会的一个预备式,存在着垄断的和保高校后勤人员的嫌疑,会造成不论产品怎么样,服务如何都有人买账的弊端。辽宁高校后勤集团与高校之间的关系是纯粹意义上的投资与收益,学校以及后勤职工没有股份在里面,也不能算是学校后勤办股份公司。聊城师范学院的“聊城学苑房产物业管理有限公司”虽吸收了后勤职工参与投资,但是也不过是简单意义上的集资分红罢了。

四、全部社会化,企业(地方)自主经营模式

(一)全部社会化,企业(地方)自主经营的基本模式

全社会化模式,即高校后勤服务的基础设施、生活服务项目、管理运作全部由社会承担。实现后勤社会化,高校后勤服务工作的主体是政府、社会,社会化需要社会抓,从社会和学校的实际情况出发。因此,高校后勤社会化要打破原来封闭的服务体系,充分利用社会资源,引进社会服务企业或力量为学校服务,使学校少投资或不投资。如:由社会电信系统出资安装、管理学生宿舍电话,社会投资建立学生公寓,利用社会力量公开竞争,投标办食堂。企业(地方)自主经营模式基本有两种类型:

1. 事企分离的企业型模式

这类模式的基本特征是后勤完全从学校事业管理体系中分离出来,建立具有独立法人地位的、自负盈亏、自主经营、自我发展、自我完善的体系,从管理体制和运转机制上完全企业化。目前我国各类高等学校中表现的主要形态有两种:一是企业化的后勤产业集团,二是股份制企业(前面已经做了介绍,这里就不在叙述了)。由于他们表现的形态是完全独立的法人形态,学校对分离的后勤系统只拥有产权,必然会产生服务和支撑作用能不能到位的

问题。因此,这种模式将随着社会主义市场经济不断深入,社会化程度不断发展和提高,而逐渐被广泛采用,被学校所接纳。

走集团化、法人化道路。以核心产业为主体跨行业、跨部门、跨地区联合组建集团公司,按企业机制运行,管理各产业的生产经营。这种模式在于使后勤产业由分散经营向集团化经营和规模经济发展,不仅有利于实现技工贸于一体化,主动参与市场竞争,而且也有利于所有权与经营权相对分离。所谓法人化,指对包括一个以上成员,为完成某项事业依法成立实体,并建立社会主义的企业法人制度。它拥有自己的财产,有权举债、签订合同,享有和自然人同样的民事权利,承担相应的民事责任。要适应市场经济发展,法人化是深化后勤产业运行机制改革的必然选择。兴办后勤产业要充分发挥高校人、财、物、技术、信息等方面的优势,并允许多种经济成份并存,采取多种经营方式。重庆大学在兴办后勤产业方面的思路、经验值得学习借鉴。该校大力发展后勤产业,其经营方式已发展成十多种,而且大部分面向社会,如经营性招待所、餐厅、汽车运输、副食加工、园林苗圃、开办百货、音像制作、电视广告、印刷业务、土地开发、房产经营、建筑安装、甚至涉足金融、债券等,范围相当广泛。

近几年,北京大力推进高校后勤社会化改革,积极探索的多种模式的区域联合改革,打破“一校一户办后勤”的旧观念和旧体制,已成为改革的热点之一;其中多校联合组建后勤专项服务公司,已形成趋势,是最终过渡并实现后勤社会化的有效途径。

陕西省以学生公寓建设为突破口,以组建后勤服务产业集团为载体,以实施后勤与行政系统规范分离为契机,推进“五项改革”,实施“三大工程”,实现“两个突破”,使高校后勤稳步走上了企业化、产业化、专业化、集约化、社会化的新路子,呈现出一片勃勃生机。为了加快高校后勤融入社会和社会参与高校后勤服务的步

伐,陕西省在高校后勤领域积极推进管理体制、运行机制、产权制度、人事制度和投入机制等五项改革,使高校后勤服务模式发生了根本性转变,产生了显著的效益。

主要表现在:高校后勤与行政“规范分离”,组建 34 个后勤服务产业集团,其中 5 个注册成立了有独立法人资格的后勤产业责任有限公司,实现了高校后勤服务机构由事业法人向企业法人的转变;以社会参与联办后勤的新模式取代了“一家一户办后勤”的传统格局;将高校现有的事业法人资产划转为企业法人资产,使所有权与经营权分离,用途不变,保值增值;推行管理人员聘任制、劳动用工合同制和岗位绩效挂钩制度,充分调动了后勤职工的积极性和主动性;运用市场机制拓宽高校后勤经费渠道,壮大了高校后勤服务实体的力量。具体推进这项改革时,陕西省始终把大学生生活服务设施建设作为重点,实施“大学生公寓建设工程”、“高校新校区建设工程”和“高校后勤服务设施建设和维修改造工程”三大工程,在大学生公寓建设、跨学校跨区域性后勤服务产业集团的组建和运行上取得突破,收到明显成效。2001 年,陕西省开工大学生公寓 110 万平方米,年内竣工 80 万平方米,突破了年初规划的“开工 100 万平方米、竣工 50 万平方米”的目标。在大学生公寓建设中,陕西省始终坚持就近方便、确保质量、适度超前、经济适用的方针,加强公寓物业管理,制定严格的价格收费管理标准,确保学生住得上,住得起,为大学生创造了一个有利于学习、生活、成长的良好住宿环境。2001 年年底以前,陕西省将竣工新建学生食堂 21.8 万平方米,维修改造学生食堂 4 万平方米。陕西省还积极开展标准化食堂创建活动,已建成标准化食堂 26 个,大大改善了师生的就餐条件,降低了饭菜成本,提高了服务质量,使全省高校学生食堂面貌发生了巨大的变化。

2. 社会化服务型模式

它的基本特征是：学校不拥有自己的后勤服务系统，将学校主要的后勤服务交由社会承担。新建的学校，且又拥有较强财力，应采用这类模式，但对目前我国大多数高等学校而言，采用这种模式还有一定程度的困难，需要有一个较长的时间。

因为：第一，大多数高等学校都拥有一个较齐全的后勤服务系统；第二，不具备采用这类模式的经济条件或财力；第三，我国的社会主义市场经济发展不久，社会的专业能力和服务水准完全满足学校的教学和科研需要还有一定差距，因此对于大多数高校来说，实施部分“引进”或“推出”的做法，是比较稳妥的一种措施，是一种比较有普遍意义且适合大多数高等学校推行的做法。从后勤组织演变的过程及目前高等学校后勤改革的不同模式看，目前社会化程序较高的属于“后勤服务总公司模式”，但是应该看到即使这种模式也仍是囿于一个高等学校内部，并没有实现“资源共享，优势互补，降低服务成本，提高规模效益的目的”。高等学校后勤市场需求的无差异性，校园市场的有限性，在客观上要求后勤企业化过程通过法人联合，组建高等学校后勤服务集团，实现由单一校园市场向统一市场转变，由单一的产权归属向多元产权结构转化，由单独的经营管理向系统的协调管理转化。

1996年7月，沈阳师范学院按照国家教育部教育体制改革的有关精神，为了加快高等师范教育的发展，进一步提高沈阳师范学院教学科研水平，决定采取级差地租方式，转让市区内的两处校园并易地建校，以此盘活学院原有资产，解决因三地办学造成的资源浪费，扩大办学空间，形成更大的办学规模。先后在沈阳市北郊于洪区陵东乡北四台子村、新城子区道义镇郭七村征用农田1035亩，在征地时，学院就承诺将新校园的后勤服务工作交给当地的农民和社会承办。经过近三年的艰辛努力，1998底完成了全部征地任务，1999年10月29日与于洪区陵东乡北四台子村、沈阳市社会

事业管理学校签订了《沈阳师范学院新校园南、北部生活区建设与管理协议书》，这一举措标志着沈阳师范学院新校园后勤服务工作主要部分已推向社会，在当时全国高校中也不多见。

新校园南部生活区是由北四台子村农民在自己的 65 亩土地上承建的，1999 年 7 月份破土动工，建设四人间带卫生间公寓一栋，六人间公寓五栋，并且三网（电话网、有线电视网、互联网）入室，每个房间均有阳台，附属配套设施齐全，娱乐服务一体，人均建筑面积不低于 7.5 平方米，建设投资人民币 6000 万元。在 2000 年 7 月 20 日前满足 1806 名学生的食宿条件，10 月 31 日要达到 3906 人，2000 年 8 月 31 日前，南生活区容纳学生 5500 人。北部生活区是由沈阳市计委下属单位社会事业管理学校和济源房屋开发公司具体承建和管理，占地面积 75 亩，2000 年 4 月 1 日破土动工，建设四人间带卫生间公寓一栋，六人间公寓三栋，各种服务设施与南生活区相同。在 2000 年 10 月 30 日前满足 4000 名学生的食宿条件，2002 年学院学生增长数均安排北生活区，预计达到 6000 人，建设投资人民币 6000 万元。新校园后勤工作推向社会，由投资方招聘人员进行管理并为其服务，但为了解决沈阳师范学院有后勤人员的分流及再就业问题，在与两家投资方签订协议条款时，界定了同等条件下，录用学院原有后勤人员为生活区用工总数的 50%，这样做使学院原有后勤人员就业自然得以较好地解决。

2000 年底，按照协议由合作伙伴投资 1.2 亿元建设的南北两个学生生活区全部交付使用。生活区内实现了住宿、餐饮、消费、服务为一体的全方位社会化格局，学院在基本上不投资的情况下，完全实现了学生生活区的后勤社会化。

河海大学以建设新校区为契机，通过引进社会资金、物业管理公开招标等措施，积极推进学校后勤社会化改革，并取得了显著成

效。河海大学是一所以水利为特色,教育部和水利部共建的全国重点高校。为满足教育事业和水利事业发展的需要,在水利部的关心和支持下,这个学校在南京江宁经济技术开发区新征土地863亩,用于兴建河海大学的第三个校区——江宁校区。为解决建设新校区的资金短缺问题,学校经过调研和反复论证,决定将引资建设新校区作为推进学校后勤社会化改革的突破口。经多方联系和沟通,在南京市江宁区政府和南京江宁经济技术开发总公司的大力支持下,河海大学、南京江宁房地产开发总公司、南京江宁经济技术开发总公司三方签订了共同建设新校区的协议。新校区的建设投资将完全由南京江宁房地产开发总公司承担,其投资将从学生宿舍费等项目中收回。

目前,第一期可满足3000名学生入住的生活区已交付使用。学生宿舍人均面积达12.5平方米,每个宿舍内都有电话,并有网络、有线电视接口,留有安装空调的电源插座及空调安装位置,每个宿舍都有独立的卫生间并配备有电热水器,每幢学生宿舍都设有宽敞的公共活动室。经过公开招标,这个新校区的物业管理由江苏省高校社区服务有限责任公司承担,学校派了10名辅导员负责学生的思想政治工作、课余活动等。这一新校区的餐饮和保安也由社会上的专业公司提供优良的服务。

通过校企合作建设新校区的学生生活区,使河海大学学校后勤社会化改革有了新的突破,不但使河海大学江宁新校区实际使用土地面积增加了134亩,还大大缓解了学校建设经费紧张的压力,使河海大学从新校区后勤社会化改革中尝到了甜头。

中国音乐学院与中美合资物业管理企业中实杰肯道夫物业管理公司将举行后勤服务保障体系委托管理协议签约仪式。这是北京高校中后勤服务实行完全社会化管理经营改革的首家高校。中实杰肯道夫公司实际从2001年9月22日就已经开始对中国音乐

学院进行全面管理。两个多月的磨合,双方都觉得合作愉快。教学楼、宿舍楼、办公楼里都有身着工作装、佩戴胸卡的清洁工用抹布或拖把在专心工作,胸卡除了物业公司的名称还有编号。公司有严格的制度,随时有人来检查。

中实杰肯道夫公司是专业物业公司,除了人才方面的优势,更重要的是专业公司严格按规章办事。他们为学校建立了一整套管理教室、宿舍、琴房的严格制度,既让自己的工作有章可循,也解决了一些学校自身碍于情面很难处理的难题。以前,中国音乐学院对后勤人员不敢随便开除,干好干坏看不出区别。出现设备、门窗等损坏时,修理总是不及时,工人主动维护、修理的情况更少见。现在物业管理公司的人是随报随修,学校还可以直接提要求。从前,学校自己的人干后勤技术水平也不高,比如校园里一直没路灯,工程部门做出的预算得花 40 万元,可物业公司只是把原有线路稍做改造,花了 1 万多元就让路灯亮了起来。物业公司的规范管理使校园面貌焕然一新。

(二)全部社会化,企业(地方)自主经营模式的优势

企业自主经营模式的最大优点是:后勤从学校的整体管理中分离出来后,使学校从后勤繁杂的事务中解脱出来,将集中使用财力用于学校的教学和科研发展上。从这个意义上来说,学校的教育生产力将获得最大程度的解放。

建立现代企业制度的第一步是产权明晰。目前,我国高校后勤资产的占有权在高校,终极权在国家,后勤实体只有经营权(而且这种经营权并非完全意义上的),没有对其所经营资产的占有权、处置权和收益权。后勤实体不是法人主体,也就不可能达到自主经营、自负盈亏、独立核算,就不能称为真正的企业,充其量只是一种模拟企业。现在高校后勤从行政系统的剥离以及所谓的资产

评估,绝大多数只是学校内部甲、乙双方达成的一种默契,没有法律上的保障,因为资产评估必须通过具有资质的会计师事务所来完成。由于政策性缺失,使按照法律规范进行的资产评估难以开展。资产归属说不清,也就无法到工商部门注册。实际上真正已到工商局进行规范的企业登记的高校后勤企业少而又少。目前全国高校对这个问题普遍采取先搁着不界定,等国家政策的办法,让后勤企业以零租赁或优惠价租赁的方式对后勤资产进行运作。无疑,产权是一个迟早都要解决的问题,触及得越晚,麻烦就越多。

在资产权属不清的情况下,后勤企业没有法人资格,无法走向社会——比如,无法与社会上的法人签订服务合同,也无法从银行贷款等等。同时,由于资产权属不清,很难说真正调动起了后勤员工的积极性,尤其是经营管理人员。由于缺乏对资产保值增值的动力和责任感,短期行为的出现也就不足为怪了,而且很有可能会出现赢利时后勤赚钱,亏损时则要学校背债的情况。这与后勤社会化改革的初衷和要求相距甚远。目前,对相当一部分高校的后勤实体来讲,即使资产产权归属已不成问题,也很难成为真正的企业。因为,这些实体普遍自身实力比较差,比如从事修缮的、电力系统维护的等等,很少有获得国家相关资质证书的,因此根本没有参与市场竞争的资格。政府在高校后勤全部社会化中扮演什么样的角色非常重要,因为后勤社会化改革,政策性强,牵涉到方方面面,政府的统筹主导作用非常关键。政府主导作用是高校后勤最终走上全部社会化道路的保障,也是企业自主经营的优势所在。

陕西省后勤社会化很重要的一点就是政府积极发挥主导作用。陕西省省长程安东亲自挂帅,出任陕西省高校后勤社会化改革领导小组组长,主管副书记、副省长和西安市市长任副组长,直接参与推动高校后勤社会化改革。陕西省以政府文件形式下发了高校后勤社会化改革工作要点,将改革任务具体落实到各级党委、

政府和有关部门。并且,省、市政府及各相关部门出台优惠政策,在资金调度、项目审批、建设用地、用水用电、税费减免、配套设施建设等方面给予优惠。“十五”期间,省财政每年拿出 1000 万元,2001 年又追加了 2000 万元,用于大学生公寓建设。

政府的积极支持,使陕西省大学生公寓建设取得了令人瞩目的成绩。2001 年陕西省大学生公寓全年开工面积 110 万平方米,年底竣工 80 万平方米,竣工面积相当于 50 年来全省大学生宿舍建设总面积的 70% 多。在高校后勤社会化改革中,陕西省十分注重高校后勤实体之间跨学校、跨区域的合作,成立了由四十多所高校参加的陕西省高校后勤服务产业集团和陕西省高校后勤产业联合会,实现了校际联合、资源共享、优势互补,从而使后勤资源配置更为合理,也为高校后勤向社会化目标迈进奠定了良好的基础。陕西省高校后勤社会化改革所取得的成绩使制约该省高教发展的“瓶颈”被有效地突破,不仅加快了学校发展步伐,带动了其他改革的顺利进行,也对高校办学模式的转变以及精神文明建设产生了积极的影响。

在辽宁省,大学生公寓建设如果使用的是国有土地,以行政划拨方式提供,如果需要征用集体土地,免征菜田基金;新增建设用地土地有偿使用费减半征收,耕地开垦费、征地包干费等给予优惠;另外,还免收水电增容费、噪音污染费、残土排放、防空地下室易地建设费等等。沈阳师范学院通过拉动社会资金建设后勤设施,节约了 1.2 亿元人民币,极大缓解了建设新校园的压力,同时可使大量的资金用于发展上,促进了学院在内涵方面的发展。黑龙江省出台了高校后勤改革的八项具体优惠政策,近两年省政府投入高校后勤社会化改革引导性资金 6000 万元,减免各种基建配套费用三千多万元。

湖南省为了改善岳麓山大学城的基础设施,长沙市政府投资

1.8亿元完成了潇湘大道拓改工程,并投资2.6亿元,开始治理拓改连接中南大学、湖南大学和湖南师范大学的麓山路和麓山南路。在湖南省,对校外大学生公寓和教职工住宅开发建设项目,是按行政划拨的方式提供土地,同时实行比经济适用房更加优惠的税费减免政策,切实降低了成本,减轻了高校师生的经济负担。广州市将位于市区的教育部直属高校中山大学校门前的路拓宽,考虑到学校环境和师生们的安全,广州市在修路时,将学校门口建成了一个优美的文化广场,宽阔的马路从广场地下通过,广州市为此多花了1.6亿元。

(三)全部社会化,企业(地方)自主经营模式的不足

企业自主经营模式的最大难点是后勤从学校分离出来时,是否具有“自我生存”的生产能力、经济基础及生产市场。现实地分析我国高等学校的客观情况,建国以来几十年的高等学校后勤,已使后勤建设了一支具有一定规模和服务能力的第三产业队伍和设施条件,而广大的校园及其毗邻,又给这支队伍提供了一个较广阔的市场,因此分离后自我生存的必要条件和基础是客观存在的。但是现阶段把后勤服务系统整体从学校分离出去,由于各校的规模大小、地域不同,后勤专业化生产设施和齐全程序不同,还会有一定的困难。因此,在采用此种模式时,分阶段、按部门、先局部后全部分步实行完全企业化,是比较理想的做法。它将是今后全国大多数高等学校的后勤服务工作所采取的改革措施。这是符合我国的国情和学校的实际情况的。

北京高校后勤社会化受到多数高校积极支持,但是,仍有一些学校的领导,观念陈旧,对已经分离的后勤部门的支持不坚决,有的学校抓住一些效益好的后勤项目和资源不放手,阻碍了后勤社会化的步伐。

地方企业自主经营,介入高校后勤管理与服务,但管理人员水平却不高,缺乏学生管理经验。学分制实施以后,以班级为基层单位的教学和管理组织逐渐弱化,使学生管理难度增强,再加上学生生活区实现完全社会化管理,地方企业与高校学生管理部门和(院)系就存在着相互推诿现象,缺乏统一配合协调,管理上存在真空。需要积极探索在新形势下,在学生生活区管理实现全部社会化的形势下,学生管理问题应怎样加强,而不是将此任务推向物业主,那是不负责任的,也是与后勤改革初衷相悖的。现在,沈阳师范学院和陕西省的高校在推进高校后勤社会化改革进程中,制定并完善了有关学生生活社区管理的规章制度,使学校、学生、业主、物业管理单位之间建立一种严肃、有效的契约关系,严格按契约规定办事,保障入住学生的日常生活,保证各项生活设施的正常使用,维护公寓正常的生活秩序和大学生的人身安全等。

地方企业参与高校后勤管理与服务后,餐厅、超市、浴池等服务行业处于一种垄断状态,在经济利益驱动下,餐饮业的卫生问题、价格问题,从事餐饮业人员健康问题往往最容易出现,这些无不与学生的切身利益相关,需要高校与企业经营者签订严格的合同,加以制约。也可以利用多个企业经营,形成良性竞争来解决这个问题。

另外,地方企业经营学校后勤往往不能很好地解决自身后勤职工的消化问题,高校后勤负担并没有减轻,并且,高校后勤实体在竞争力没有增强的情况下,校内的市场又在逐步缩小,对高校稳步深入后勤改革,实现后勤完全企业化经营也是存在一定难度的,搞不好还会影响高校的稳定。

高校后勤社会化改革将随着我国高等教育事业的发展,继续深入下去,最终将实现完全社会化。高校办后勤将转变成为社会办后勤或高校参与后勤股份制公司,使高校集中人力、物力、财力

用在办学上。但是,后勤完全从高校中剥离出去,还需一段时日,要在稳步推进后勤社会化改革的同时,在一系列涉及后勤职工切身利益的问题上寻求妥善解决的办法,以保持高校的稳定。人们一直很关注高校后勤社会化合理模式的构建,多年来也在不断探讨这个问题。应该说在不同时期,高校后勤社会化的模式是不同的,随着改革的不断深入,后勤社会化模式也在不断发展。现在关键的问题是政府起主导作用,还属于后勤实体企业化的初期,最终到底是股份制经营模式还是完全的企业化经营模式,何者为最适合高校后勤服务保障的理想模式,或者还有其他的更加适合高校后勤的社会化模式,我们将在今后高校后勤社会化改革的发展进程中,通过进一步探索和实践,在不断总结经验的基础上,积极推进高校后勤社会化改革,创建出一个充满活力的适合我国高校特色的高校后勤社会化保障体系。当然,时代在发展,社会在进步,任何一种体系和模式都不是一成不变,我们要与时俱进,在探索和创建具有中国特色的高校后勤社会化保障体系方面不懈地努力。

第 5 章

高校后勤社会化进程中 存在的问题及对策

高等学校的后勤工作是高等教育事业不可或缺的重要组成部分,是高等教育事业的基础和保障。由于历史的原因,我国高校后勤过去沿袭统管统包的“供给制”模式,由学校成龙配套地自办“小社会”。但随着高等教育改革与发展步伐的进一步加快,高校后勤滞后的问题日益突出,成为制约高校发展的“瓶颈”。

在新的历史时期,为了加快高等教育改革和发展,实现高等教育办学模式的根本转变,党中央、国务院作出了全面推进高校后勤社会化改革的重大决策。两年来,高校后勤社会化改革的全面推进,打破了制约高等教育发展的“瓶颈”,加快了学校发展步伐,促进了校园精神文明建设,有力地推动了我国高等教育办学模式与办学观念的深刻转变。然而,高校后勤社会化改革在取得显著成

绩的同时,也出现了一些具有普遍性的新问题、新矛盾,这就需要我们在今后的改革过程中加以完善、改进,并探索新的方法和解决问题的途径。

一、高校后勤社会化进程中的 思想认识问题与对策

高校后勤社会化就是将高校后勤服务纳入社会主义市场经济体系,建立由政府统筹主导,以社会承担为主,由高校选择办学所需的市场化的后勤服务体系。其实质就是,依托社会力量和调动社会资源,为学校提供高质量的后勤服务,改善办学条件和生活条件,同时使现有的校内后勤部门由封闭走向开放,转化为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的产业化、社会化经济实体。但是在实际改革过程中,高校后勤由旧体制转变为新体制,也出现了一些新的普遍性的问题,值得我们在后勤社会化改革进程中加以注意和研究。

(一) 高校后勤社会化中的几个思想认识误区

要保证高校后勤社会化改革的顺利进行,从政府领导到高校领导,从后勤服务者到服务对象都要进一步解放思想、转变观念,充分认识高校后勤社会化改革的重要性、艰巨性和复杂性。第三次全国高校后勤改革工作会议之后,高校后勤社会化改革工作已成为政府、社会和高校的共同要求,人们对推进高校后勤社会化在诸多方面都达成了共识。

但是在大力推进高校后勤社会化的过程中,也存在着一些模糊甚至是不正确的思想观念,对这些思想观念,如不及时加以引导和纠正,就很有可能将高校后勤社会化改革带入误区。因而,研究

高校后勤社会化过程中存在的思想误区,对于我们进一步解放思想、转变观念,促进高校后勤社会化改革健康发展具有重要的现实意义。

1. “甩包袱”思想,认为高校后勤社会化就是将高校后勤全部推向社会

在高校后勤社会化改革中,后勤由原来的供给制、福利型,转变为企业化,由社会来承担高校的后勤工作,这就使有些同志在思想上产生一种错误的认识,认为“社会化就是尽快摆脱自办后勤,甩掉这个大礼包,把高校后勤推向社会,由社会完全承担高校后勤工作。”应该说,这种认识是片面的,是从一种极端走向另一种极端,对高校后勤社会化改革意义缺乏深刻的理解和认识。

高校后勤社会化改革是一项庞大的社会系统工程,不能简单地理解为把学校现有后勤服务和保障体系交给社会办就是高校后勤社会化了,而是要打破原有的框架,构建新的模式。在这一新旧体制的转换过程中,还存在着一系列的现实问题:首先,目前我国第三产业还不是很发达,以什么模式参与高校后勤社会化改革,是值得深思和探讨的。其次,原有高校后勤队伍怎样剥离、分流,也是一个值得重视的问题。因此,社会共同承担高校后勤服务决不意味着高校可以将全部后勤工作都推向社会。这主要是因为:

(1)高校后勤在学校改革与发展中起着重要作用,学校不应放弃对后勤的监督与管理。高校后勤工作是学校教学与科研活动正常进行的物质保障,通过为师生员工提供多种形式的服务,创造优美的校园环境,维护正常的教学与生活秩序,在服务育人与管理育人的过程中促进高校事业的发展。如果高校放弃对后勤工作的监督与管理就难以保证教学、科研活动的正常开展,这样做是不理智的。因为,学校很难从后勤工作中完全脱离出来。

(2)高校后勤工作有些项目不能社会化。学校教育是一种培

养人的产业化活动,学校后勤服务与一般的后勤服务是不能等同的,高校后勤工作中一些具有教育属性和办学特殊需要的后勤服务必须由学校承担。社会可承担高校后勤工作中的大部分内容而不能是全部内容。

(3)高校后勤工作中的问题仅仅依靠推向社会是不能完全解决的。造成高校后勤成为高等教育发展的“瓶颈”,有社会服务与保障机制不健全、政府投入不足的原因,也有高校后勤管理体制不合理,运行机制不健全,难以适应社会主义市场经济条件下,高校内部管理体制改革的原因。以上存在的种种问题仅靠社会或高校自身单方面是难以解决的。要解决这些问题,必须在各级政府的政策引导下,鼓励社会企业积极参与、在高校密切配合下才能全方位地加以解决。高校如果将后勤工作简单化地向社会一推了之或一“化”了之,可以说是一种不负责任的表现。

(4)原有后勤工作人员的安置、剥离问题。由于历史原因,我国高校后勤是高校的有机组成部分,形成了“一校一户办后勤,校后勤办社会”的局面,后勤的干部职工对学校有着浓厚的感情,而且他们的事业单位职工的隶属关系、工资关系等一系列问题,不可能一下剥离到位,完全给其“断奶”,推向社会,会造成新的不稳定因素。所以,高校后勤原有工作人员只能在体制上、机制上逐步转轨,逐步实现重组和分流。

2. 认为高校后勤社会化就是要使高校后勤成为社会第三产业的观点

高校后勤不仅是一种事业也是一种产业的思想正为越来越多的人所接受,高校后勤社会化就是要把高校后勤作为产业来发展,通过理顺管理体制、转换运行机制、实行企业管理,从而使高校后勤发展为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体。但是高校后勤社会化不仅仅是高校后勤成为社会第三产业的过

程。这主要因为：

(1)认为高校后勤社会化就是使高校后勤成为社会第三产业，存在概念不清的问题。所谓产业是属于微观经济单位与宏观经济单位之间的一个集合概念，人们一般用第一产业、第二产业、第三产业来划分经济发展的过程与产业的构成，而第三产业是第一产业、第二产业即农业、制造业之外的以各种服务业为主的产业。在1992年中共中央、国务院印发的《关于加快发展第三产业的决定》中明确指出，教育事业要作为快速发展的第三产业。因而，将高校后勤社会化的过程理解为使高校后勤成为社会第三产业的过程，往往会使人产生高校后勤不属于社会第三产业的误解。

(2)高校后勤社会化就是使高校后勤成为第三产业的观点，是没有看到高校后勤的特殊性。高校后勤社会化是一项经济活动，必须按社会主义市场经济规律来运作，由于高校后勤是学校整体工作的组成部分，在按市场经济规律办事的同时，还必须遵循教育事业的内在规律，立足于学校，服务学校内的师生员工。这就使高校后勤的产业化有别于社会上的第三产业，忽视了这种差别，高校后勤社会化改革，就很难取得成功。

(3)认为高校后勤社会化就是原有后勤“内化”问题。“肥水不外流”、“学校后勤服务还要靠自己的后勤”，这些提法是片面的、狭隘的。高校后勤社会化的目的之一，就是要彻底打破“封闭式”的原有高校后勤体系。在社会主义市场经济条件下，学校原有的后勤服务体制诸多弊端日益显露出来，服务质量、服务水平、价格等方面的问题，在分配制度上的“平均主义”和“大锅饭”问题等。这些问题的存在，使价格下不来，服务与质量上不去，也就没有办法参与社会竞争，社会第三产业就不可避免地要参与到高校后勤服务中来。从经济发展的规律和趋势上看，社会服务于学校的内容将越来越广，涉及的面将越来越宽，而由于其价格优势，服务意识

强,质量上有保证,将越来越受校内广大消费群体的欢迎,最终必将使封闭式的高校后勤转变为开放式的完全按市场经济规律办事的后勤体系。

3. 认为高校后勤社会化可一步到位的观点

长时间以来,人们都认识到了“高校办社会”的弊端是阻碍高校和整个高等教育事业高速发展的重要因素。在人们看到高校后勤社会化所面临的大好形势和美好前景时,就抱着美好的愿望和对未来的憧憬,而试图通过一项或几项改革使高校后勤在一夜之间就实行社会化,而这种思想是不符合事物发展内在规律的。这主要是因为:

(1)高校后勤社会化不是无条件的。高校后勤社会化决不能孤立地进行,它是整个教育体制改革的一部分,同时,其改革的力度和速度都受到社会生产力发展水平和社会服务体系的完善程度的限制,受到政府相关部门支持力度和相应配套政策的限制,受到高校内部整体改革力度与速度的限制。经济发达地区与经济不发达地区对高校后勤社会化的要求和提供的条件不同,政府和社会的支持度不同,因此,所进行的高校后勤社会化的程度也就不尽相同。这就要求因地制宜,不能贪功冒进。另外,高校后勤对学校的稳定有着重要的作用,在减员增效、变无偿服务为有偿服务的过程中,保持学校内部稳定的良好局面,也要求把握好后勤社会化的力度,不可能太快、太急。因此,高校后勤社会化改革不可能一步到位。

(2)高校对后勤各部门的要求不同,一步到位难以满足高校对后勤的需求。我国高校后勤服务种类繁多、机构繁杂,其性质、任务和对高校的作用都是不尽相同的。一般可分为三个类型:一是行政管理型,如学校建设规划管理、房产与用具管理、校园绿化与环境管理、教室管理等;二是生活服务型,如食堂、医院、浴池、幼儿

园、车队等；三是经营型，如宾馆、招待所、商店等。由于这三种类型的后勤工作，对高校实现办学的目标起的作用不同，实现后勤社会化的要求也就不同。对于经营型部门可一步到位完全实行社会化；对于生活服务型的部门可分步实现社会化；而对于管理型的部门，按我国高校现行体制，还要等待时机，逐步地加以解决。

(3) 高校后勤社会化本身就需要一个过程。高校后勤社会化不可能一蹴而就，对传统的单纯依靠行政管理的后勤体制和供给制、福利化的运行机制，需要有一个从行政事业化向产业化、商品化转化的过程，这就需要一定的时间来完成，不是一天或两天就能将高校后勤“化去出”、“打出去”和将社会后勤“引进来”的，它将有一个校内、外后勤服务一体化的、连续的、渐进的过程，这个过程的逐步完善，高校后勤社会化的程度也将随之不断提高。

(4) 高校后勤社会化是全社会推进后勤服务工作社会化的重要组成部分。高校要求的后勤社会化应具备如下条件：一是市场经济进入良性循环，经济持续、稳定、高速发展；二是第三产业发展达到一定水平，拥有雄厚实力，能承担各领域的后勤保障工作；三是社会具有完备保障体系，就业制度进入市场化格局，法制健全、市场规范；四是高校本身具备社会化的条件。依据我国社会主义市场经济的发展水平，我国高校后勤要快速、全面实现社会化，还受到许多条件的限制，因此，各高校要结合国情、省情、校情，因地制宜，稳步有效地推进后勤社会化工作。

4. 认为从“校办后勤”到“教办后勤”就是实现了高校后勤社会化

几年来，各地方对高校后勤社会化改革进行了积极的探索，出现了可喜的局面，而其中由“高校后勤”到“教育办后勤”是一种很好的尝试。“教办后勤”就是在“一校一户办后勤、校校后勤办社会”的状况下，改革为由以政府统筹主导，有关教育行政部门组织

实施的校际联合的集约型、集团化的后勤新格局,这在高校后勤社会化中取得了良好效果,但这并不是高校后勤真正的社会化。主要原因是:

(1)教育部门办后勤没有从根本上改变后勤体制的封闭性、垄断性。在计划经济时代,高校后勤形成了“小而全,大而杂”的格局,造成了自我封闭和效益低下的状况。在社会主义市场经济条件下,教育是一个大的产业、大的市场,各高校后勤联合,打破了“一校一户办后勤”的局面,一定程度上提高了后勤服务的质量与效益。但是从社会主义市场经济体制来看,“教育办后勤”还是一个相对封闭的系统,还仅局限于教育产业内部,只是由学校这一“小封闭系统”转变为教育行业这一“大封闭系统”,从学校垄断后勤变为教育有关部门垄断后勤的局面,这种封闭和垄断的格局不利于充分利用社会资源为高校服务,没有展开有效的竞争与合作,达不到高校后勤社会化的真正目的。

(2)教育部门办后勤只是社会化的过渡形式,它最终将完全社会化,公开竞争。通过教育主管部门统筹高校后勤消费与服务市场,有利于实现后勤服务的行业化、专业化和集团化。但是,“教办后勤”只是一种准社会化形式,是在行政干预下形成的后勤模式。在社会主义市场经济条件下,过多的行政参与,对于经济实体或企业的公平竞争和提高服务质量是不利的,它会滋生出一些不合理因素。因此说“教办后勤”只是一个过渡形式,真正的后勤社会化必须按照社会主义市场经济规律运作。

(3)教育部门办后勤往往会导致对高校自主权的过多干预。教育部门办后勤是在教育行政主管部门直接参与、协调与指导下进行的,在这过程中往往采用一些行政手段。高校作为一个独立的法人实体,有权自主选择适应自身办学需要的按市场经济规律运作的后勤服务体系,它既可以选择“教办后勤”实体提供的服务,

又可以选择社会上其他服务行业部门提供的服务。而当学校认为社会上其他服务机构比教育部门所办后勤能更有效地为学校提供各种服务时,有关部门的行政干预会使学校左右为难,因此,这种状况的存在不利于高校后勤社会化的健康发展。

5. 认为高校后勤的规模经营就能产生规模效益

实现高校后勤社会化很大的原因就是集分散化、小规模的后勤模式,形成规模经济,实现规模效益,从而达到节约经费开支,给师生带来更多的方便和实惠。但是,应注意到将高校中的“小商店”变成“大超市”,并非说效益就上去了。这是因为:

(1)规模经营并不是总能带来规模效益。规模经营产生规模效益在高校后勤社会化中是有成功例证的,但是根据生产规模扩大导致产出增加的比例是大于或小于成本增加的比例,一般情况下可分为规模经济和规模不经济两种情况。也就是说,当规模扩大而导致生产成本上升,即为规模不经济,反之为规模经济。这说明,规模扩大并不一定导致生产成本的降低、资源的合理配置与利用率的提高,也不一定能带来规模经济现象,况且规模扩大是有限度的,超过一定的限度会产生规模不经济现象。因而,规模经营不等于规模效益,在实现后勤社会化过程中,不能以追求经营规模为目的,而应以追求经营效益为目的。

(2)高校后勤的规模经营并不仅指学校或教育部门内形成的规模。规模是相对于提供生产或服务的某一主体而言的,而不是相对于某一消费对象而言的。比如某一家政公司同时为成百上千个消费者提供服务,使服务成本不断降低,可以说,这一公司就具有较好的规模效益,至于说这一公司所属单位是教育部门还是社会其他部门,是否全部为高校服务均无关紧要。高校后勤的规模经营并不仅指学校或教育部门范围内的规模,社会上任何为高校服务的企业,只要其同时有一定量的服务对象也是一种规模经营。

高校后勤社会化改革是一项历史性的工作,是时代赋予我们的艰巨任务,尽管在高校后勤社会化过程中存在着一些思想认识上的误区,一部分人还没有真正理解高校后勤社会化的含义,但是,只要解放思想,抓住机遇,坚定不移地进行高校后勤社会化改革,就能取得改革的成效,得到广大师生和后勤职工的认同,为高等教育事业的改革和发展服务。

(二) 高校后勤社会化改革中存在问题的思考与对策

高校后勤社会化是一项重要而艰巨的改革,但为了推进高等教育的大发展,适应素质教育的要求,就必须坚决地进行高校后勤社会化改革,来满足广大人民群众日益增长的接受高等教育的要求。为此,必须进一步提高认识、转变观念、抓住机遇,因校制宜地进行后勤社会化改革。对于在改革中出现的一些思想认识上的问题,应有针对性地采取有效的方法和手段,加以引导和解决,使高校后勤社会化能够顺利进行。主要对策如下:

1. 进一步解放思想,更新观念

在新一轮的高校后勤社会化改革中,涉及的利益关系比较多,因此,从观念到行动会遇到许多阻力和各种矛盾。学校领导和后勤职工都要树立局部利益服从全局利益和长远利益观念,才能为改革创造良好的思想基础。解放思想,就要解决思想上的认识问题;更新观念,就是要从高度集中统一的计划经济的教育观念中解放出来,树立与社会主义市场经济相适应的教育观,探索适应社会主义市场经济规律的教育运行机制。

现在人们认识到教育是一个产业,而高校后勤是高等教育产业的一部分。但是人们在计划经济条件下长期形成的福利观念根深蒂固,把后勤当作福利,对服务是商品的观念非常淡薄。学校后勤实行有偿服务对改变人们的福利意识,树立服务是商品的观念,

使人们崇尚劳动,珍惜他人的劳动,有着现实的作用,也是社会主义市场经济条件下价值规律在高校尤其是在其后勤工作中的一种具体体现。所以,在后勤改革工作中,要坚定不移地以邓小平理论为指导,认真学习并贯彻全国第三次教育工作会议精神和全国高等学校后勤改革工作会议精神,真正提高和端正对高校后勤社会化的认识,统一思想,充分调动各方面积极性。只有解放思想、转变观念、提高认识、加强领导,才能整体推动高校后勤社会化改革的进程。

2. 加大后勤社会化改革的舆论宣传力度,营造良好的改革氛围

我国所进行的持续与稳定的改革,在社会政治、经济与文化等各个方面都取得了巨大成就,广大人民群众的思想观念也有了变化,对竞争上岗,优胜劣汰的市场运行机制也有了一定程度的认识。因此,人们对高校后勤社会化改革是有思想准备的,关键在于后勤实现自力更生、自我发展要有一个过程。高校后勤社会化过程中面临的主要问题是生存问题,其次才是发展问题。进行高校后勤社会化改革最主要的就是为了解决怎样更好地生存与发展。因此,高校在实行后勤社会化的改革中,要给予“规范分离”后的后勤经济实体必要的基础设施投入,本着“扶上马,送一程”的原则,促使其走上自我发展的道路。对于参与高校后勤部分项目服务和管理的社会企业要给予政策上的支持和帮助,使其能够在—个较为宽松的条件下,为高校师生员工提供优质服务。

在高校后勤社会化改革过程中,还存在着高校后勤干部弱化宣传工作,对舆论的作用认识不足的现象。重视经济效益工作,但忽略了搞好后勤社会化改革,舆论要先行的道理。因此,在实际改革工作中,要为改革大作“广告”,大打舆论牌。让广大师生员工,从旧的传统计划经济的束缚中走出来,从原来的国家统包、统配、

统筹的旧体制中走出来,了解为什么要实行高校后勤社会化,使大家在思想上、感情上理解和支持后勤社会化改革,树立起社会主义市场经济观念。同时,作为后勤自身来讲,要在新形势下走出一条后勤宣传思想工作的新途径,后勤干部、职工既要培养自己成为实业家,又要当理论家、实践家,做到“虚”“实”结合,为后勤社会化改革创造一个良好的舆论氛围和环境。

3. 把市场机制引入到后勤服务体系中

高校后勤社会化改革就是要适应社会主义市场经济需要,改革传统的管理体制、运行机制,形成使服务主体企业化、服务成果商品化、服务对象社会化、服务方式多样化的新机制。

通过多年的改革实践,目前我国高校后勤就其功能可划分为“管理服务型”、“经营服务型”、“产业服务型”三种类型。其中“管理服务型”是在深化学校管理体制改革的进程中,通过改革做到精兵简政,实现“小机关、高效率”;“经营服务型”应走企业化道路,推行业务单位企业化管理,从服务商品化、管理企业化和经营服务社会化入手,充分发挥后勤经营服务的功能,实行对内有偿服务,对外经营服务;“产业服务型”指后勤实体都应完全企业化,参照相同企业的管理模式,实现市场化。管理服务的小机关作为学校的产权代表,永远体现资产所有者——学校的意志,它强调管理、服务、经营的理念,履行与分离后的后勤实体间的经营合同与服务契约关系,增强宏观管理职能。对于经营服务实体,学校应简政放权,使其在自己的责、权、利范围内行使人、财、物的管理权,其在经济上应相对独立,实行自主经营、独立核算、自负盈亏,从而增强其内在动力,提高经营管理水平。对于实行企业化管理的企业,学校要进行宏观调控,加强政策导向,立足本校、面向社会、参与竞争的特定市场服务体系。有计划、有组织地在一些领域与社会产业合作,使内外服务的力量相溶和竞争,从而在社会化进程中形成多层次、多

结构、多项目、多品种的服务网络。

4. 最大限度地发挥价值规律的作用

在市场经济条件下,价值规律的激励作用,对高校后勤市场具有同样的导向影响,这就要求后勤实体应自觉地充分发挥和利用价值规律的作用。在高校的后勤服务工作中,必须加强核算意识,克服计划经济体制影响的“供给制”、“福利型”带来的不计消耗、不计成本、不讲效益的错误意识和做法。在价值规律作用的指导下,后勤劳动者必须实现服务价值形态的变化,通过后勤劳动者的群策群力,了解市场、掌握市场,使服务实现增值。这种增值在适应、满足师生需求的同时,更重要的是主动去开拓市场,遵循不断变化的市场调节规律,以最大限度地为师生员工提供最优质的服务。

高校后勤社会化改革,在充分利用价值规律的同时,应当清醒地认识到高校后勤服务除了固有的经济属性外,必须注意其特殊的教育属性,必须强调高校后勤改革要为实现学校的教育目标服务,坚持服务宗旨,强化服务意识,保留服务性,必须坚持以“育人”为中心。因此,高校后勤不能用一般的市场规则对待学校;不能把师生员工视为一般的消费者;不能脱离学校的中心任务,而应紧密地为学校中心任务服务,让学校的教学、科研得到及时、有效的后勤支持,把自己的工作融入学校的“育人”系统工程中,在服务工作中,充分发挥“三服务”、“两育人”的功能。

5. 引入竞争机制

实行高校后勤社会化就是将后勤服务纳入市场经济体系中,按市场经济规律办事。市场经济的活力在于竞争,只有竞争,才有效益;只有竞争,才有质量。

在市场经济条件下,随着高校后勤社会化的实施,高校中的后勤服务市场将进一步向社会开放,而这部分市场也以其高速成长性,消费稳定性,受到社会第三产业的瞩目,必将介入到高校后勤

服务体系之中,不可避免地后勤实体展开碰撞和竞争。为保证高校不断地获得更好、更完善的服务环境,并满足师生日益增长的市场需求,在给自身实体一段时期保护的基础上,学校的后勤服务应敞开市场大门,引入市场竞争机制。通过竞争,促使后勤服务人员改善服务质量和经营方式,适应市场的要求,使后勤经营实体自我调控能力日益强大,在站稳校内市场的同时,向校外延伸扩展,真正“化入”社会中去。在引入市场竞争机制的同时,必须建立起完善的高校后勤服务质量的监控体系,履行监督检查后勤实体各项服务与经营活动的职责,通过科学、民主的管理方法,以及采取一定的行政手段和经济手段,对后勤实体实行服务质量监控,使竞争有序进行,从而保证学校的稳定。

6. 加强领导,政策到位

高校后勤社会化涉及面广,矛盾集中,政策性强。因此,在改革过程中,必须切实加强领导。高校后勤社会化改革不是一所学校就能完成的,它是一项社会改革的综合性工程。不仅涉及高校内部管理体制改革,也涉及到社会若干关系的协调。既然是改革,必然就要发生一些与现行政策的冲突。这一切,都不是学校自身所能办到的。如果没有政府部门的统筹主导作用,高校自身是无法解决这些问题的。从改革取得的成功经验看,政府的统筹主导作用是高校后勤社会化成功与否的关键因素。如上海市高校后勤社会化改革一直是在上海市委、市政府的直接领导下进行的。市委、市政府提出要求、目标,市教委组织调研、运筹,提出实施方案,各高校根据本校实际加快改革步伐。

在加强领导的同时,政府主管部门在高校后勤社会化改革中必须给予政策优惠。国务院副总理李岚清在第三次全国高校后勤社会化改革工作会议上强调,高校后勤具有公益性,这在发达国家也不例外。高校后勤组织应该是全成本核算的公益性机构,有别

于追求利润最大化的公司企业。因此,国家对高校后勤组织应有专门的立法,对政府拨款、税收减免等扶持措施以法规的形式体现,以保障学生的利益和后勤组织的规范运转。

高校后勤社会化改革,一方面要依托社会力量和运用社会资源来承担高校后勤服务工作;另一方面,通过内部管理体制的改革,将原有后勤服务部门规范地从学校中剥离出来,组建具有法人资格的经济实体,而这一实体还不能马上完整地、真正地融入市场经济之中,由于它服务的“双重性”,不论服务内容,还是服务形式,还不能与社会上的服务行业相抗衡。因此,只有在政府主管部门和高校的参与主导下,给予高校后勤产业发展以一定的优惠、保护、扶持政策。其主要政策有二:一是税收政策,在税收上应对后勤产业给予不纳税、少纳税或免税的政策。二是物价问题,随着社会化的实现,物价将成为高校内部管理的一个重要环节。各项服务都为有偿服务,在收费标准的制定上,虽然可遵循社会行情,但学校终究不同于社会,有其特殊性。因此,在对师生、教学、科研服务的物价制定上要有灵活性,这就要求物价部门应采取一定措施。优惠政策的实行,没有政府行为是办不到的,因此,高校后勤社会化改革必须在政府部门统一领导下,由教育主管部门负起组织、协调责任,争取税务、工商、物价、城建等部门对高校后勤改革的大力支持,才能有效地推动高校后勤社会化的进程。

总之,只要坚持以邓小平理论和江泽民同志“三个代表”的重要思想为指导,解放思想、实事求是、勇于探索、大胆实践,高校后勤社会化改革就一定会成功,也一定能为我国高等教育事业的大发展作出新的贡献。

二、高校后勤社会化后学生教育管理 工作中的问题与对策

自1999年以来,为落实全国高等学校后勤社会化改革工作会议的精神,高校后勤社会化改革在全国范围内展开,由点及面,促使高校内部管理体制也发生了重大变革,目前,全国绝大部分高校都实现了后勤服务系统与学校的“规范分离”,使整个改革工作出现了一派喜人的景象。但是,我们也应清醒地认识到,在高校后勤体制改革不断深化的过程中,也出现了一些不和谐的因素,如新形势下学生管理、社会化后学生的负担等问题,都一一展现出来,这需要我们不断探索并采取相应的对策,以保证高校后勤社会化改革的顺利进行。

(一) 高校后勤社会化后学生教育管理出现的新问题

高校后勤社会化将给学生学习、生活带来什么变化呢?这要从各地高校后勤社会化具体操作来考察。尽管各地高校后勤社会化改革因地制宜、因校制宜采用多形式、多渠道、多模式,但大部分高校均以建盖学生公寓为“切入点”,其共同的发展趋势是“四个转移,一个扩大”,即:通过推行学生公寓向社会转移,教工宿舍向社会转移,教学实习基地向社会转移,部分后勤设施和服务项目向社会转移,来扩大学校教学、科研的发展空间,提高办学效益。

“四个转移”,必然带来“一个扩大”的效应。同时,也应看到学生从校内宿舍转移到校外社区的学生公寓,也必然使学生学习、生活方式发生很大变化,学分制、弹性学制的普遍推行,使学生自主的空间加大了;网络信息技术的迅速发展,使学生接触知识、社会的机率也大大提高了,因此加大了学生的思想教育和管理的难度。

1. 思想政治工作的弱化趋势

随着高校后勤社会化改革和学校招生规模的扩大,专职的学生思想政治工作人员已出现严重不足的局面。一些高校没有充分认识到这一岗位的重要性。另外,高校后勤社会化后,大部分学校学生宿舍均实行社区化管理,一些学校基层单位甚至个别政工干部头脑中也认为,既然已实行社会化了,在学生宿舍等方面的对学生思想行为的教育管理,就应由社会化合作单位去承担,学校只承担其在校内的一部分。以这种方式去教育、管理思想活跃、充满活力的青年学生,将会造成学生思想教育“两层皮”的现象。

2. 学生宿舍管理难度加大

高校后勤社会化后,学生住宿非常分散。在过去一段时期里,学校招生计划相对稳定,每年毕业生人数与招生人数基本持平。一个系(科)的学生可能长期居住于某一个或几个楼。实行社会化后,许多地方的高校在当地政府的统筹领导下,运用社会化办法,在学校周围或其他地区,成片建成相当数量的学生公寓。在一个公寓村里住上万人,一栋楼里甚至一个宿舍里可能住着不同学校、不同年级、不同专业、不同班级的学生,可以说学生规模大,管理难度大,管理工作相对薄弱,这就给学生的日常教育和管理工作带来了很大的难度,也容易发生一些问题。

3. 信息网络化的冲击

当今社会是知识、信息爆炸的社会,广大学生通过电脑网络等一系列新的信息手段深入到社会之中。高校后勤社会化后,学生公寓中每个宿舍都配置了电视、电话、电脑网络等信息服务设施,学生可以更广泛,更直接、更全面地接受信息服务,信息的流量和更新不仅比以往任何时候都大、都快,而且信息面将更广阔、更复杂。它使每一个学生宿舍,每一个学生同世界上不同地区、不同民族、不同信仰的人联系在一起。这对青年学生来讲,一方面,打开

窗户看到了一个精彩的世界,使其能更好接受新事物,但同时也吸纳了一些不健康的东西;另一方面,其世界观、人生观、价值观尚不成熟,容易受不良思想的腐蚀、影响和干扰,对同一事物他们会有多种认识方式、思维方式、接受方式,关于意识形态、培育人才等思想政治工作,在他们那里有时可能显得苍白无力。

4. 教学方式的改革

根据教育部有关文件精神,尤其是高校后勤社会化和近年来扩大招生后,学生数量迅速增加,传统的按专业、按班级固定同时上课的教学方式将逐步被淘汰。一种新型的教学制度弹性学分制、弹性学年制将被采用。学分制的基本要求就是学生自由选择课程与任课教师,根据自身情况安排课程与时间。学生每人都有一份单独的课表,每个学生学习进度和上课时间都不完全相同,使得传统的班级概念被打破,学生上课流动性大大增加,使得同一年级、专业、班级、宿舍的同学没有一个共同的课余时间,因而以班级为单位的集体活动或原有思想政治学习很难组织起来,以班级为单位的学生教育管理也越来越难以进行。

5. 实施学分制的影响

学分制打破了学年制条件下狭窄专业的界限,使不同专业、不同年级的学生坐在同一个课堂,每位任课教师面对来自不同系、不同专业、不同年级的学生,课余时间对学生进行学习上的指导非常困难,与学生的联系、交流、沟通大大减少,向辅导员反映学生学习、思想情况也越来越难。

6. 学生管理体制不畅

教学系(部)单位是学校教学、科研组织单位。多年来,由于学生工作由系负责,大量繁杂的学生事务牵涉系里很大人力、精力,而主要系领导又无暇顾及学生工作,这种“小而全”的管理模式,随着学生学分制、后勤社会化,学生跨系、跨专业选课的增多,已经越

来越不应对学生的教育和管理了。

7. 社会舆论环境的影响加大

高校后勤社会化后,扩展了学校的办学空间,学生招生规模在不断扩大,而社会舆论环境对思想政治工作明显不利。一些看法认为,从前大学生是百里挑一的、优中选优,是“精英教育”,为国家培养“干部”,上学费用国家包,毕业分配国家包,住宿医疗国家包,学生对学校有着强烈的依赖性,加强思想工作,培养高素质人才不仅是应当的而且非常必要。而现在,高校扩大招生后,自己拿部分学费,毕业后国家不再包分配,因此,有人认为加强思想政治工作意义不大。尤其中国加入 WTO 之后,经济发展全球化,市场运作将按“国际惯例”进行,国家、个人的生存与发展在于经济和技术,强调思想政治工作意义已经不大。这种思想认识,在不少高等教育工作者中也有类似的想法。

以上是高校后勤社会化后,给学生学习、思想、生活带来的变化和影响,对我们习惯的传统思想政治工作手段、方法和途径提出了全新的挑战,如何转变固有观念,构建学生的思想教育管理的新模式是摆在我们面前的新课题。

(二) 高校后勤社会化后加强学生教育管理的对策

社会变革既可以推动社会进步,也会出现一些新的矛盾,高校后勤社会化改革亦如此。在过去对学生的教育管理,我们总感觉到说了很多而实效性较差,根本原因是回避了社会上的诸多现象和矛盾。而后勤社会化后,学生基本上是生活在一个小社会的圈子里,能更好地认识社会,了解社会的繁杂矛盾,这一学生思想、学习、生活的变化就要求我们的思想教育管理工作,不仅仅停留在一些表面现象上,还必须面向社会,在丰富的社会生活实践中,认识社会发展的本质、主流和光明的一面,同时也不掩饰社会的阴暗

面,积极地吸取精华,剔除糟粕。因此,这给思想政治工作者带来了新机遇,要积极探索寻求加强对学生教育管理的新途径、新方法和新模式。

1. 成立大学城管委会,全面负责学生公寓管理

高校后勤社会化后,学生公寓建设和管理是各高校面临的一个重要问题,也是后勤社会化改革的“重头戏”。如何从高校实际出发,依靠科学规范的管理方法,拓宽公寓管理、教育和服务,以及公寓文化建设的职能,发挥学生公寓社会化改革更大的效益,这是当前学生公寓管理的新课题。

成立大学城管委会,负责学生公寓全面管理。各地方在大学生公寓建设中,基本上是相对集中连片建设成大学城。要搞好高校后勤社会化改革,学生公寓实行物业化管理,也不能脱离国情和学校实际。在实际操作中既要做到使学生公寓实行物业管理和学校脱钩,又不能削弱学校对学生在宿舍的管理和思想教育,以保证学生健康成长。成立业主、物业管理部門、学校管理部门(包括代表学校的学生公寓管理科,党、团组织)、专职政治辅导员和学生“三自”(即自我教育、自我管理、自我服务)委员会在内的大学城管委会,对学生公寓进行综合管理,明确各方的责、权、利的关系。学校管理部门及辅导员负责学生公寓制度建设、思想政治教育和管理工作,社区文化的开展以及对物业公司学生住宿、就餐管理实行指导、检查,并做好协调工作,主要任务是指导检查物业主对学生的生活、文化、生活管理,以建立健康、向上、有序的生活区生活。物业公司对生活区的服务和管理工作负总责,若因服务和管理工作不当造成不良社会影响或给学生造成损害的,独自承担相应责任;物业公司负责公寓楼的管理、维修、设备配置、公共环境清扫以及公寓楼门卫值班等全方位的服务工作;负责生活区秩序和学生日常思想教育;负责生活区的文化生活、宣传栏的设立和报刊杂志的订阅;负

责生活区学生的安全教育和管理工作；贯彻执行规章制度；为学院管理提供办公场所、设备和设施；承担以上所涉及到的诸方面的各项费用。

公寓楼实行楼长负责制，每栋楼设楼长，并在学工办指导下，成立由楼长和学生干部组成的舍管会，协调各方关系，开展文化和思想政治教育活动。楼长任职实行聘任制，由物业主选聘素质较高、具有一定管理经验、富有责任感的人员担任并承担人员经费。物业主在聘任楼长时应当听取学院意见。在管理过程中，因管理人员不履行或不正确履行职责时，学院有权提出撤换意见，物业主应予以采纳。物业公司全面负责食堂的服务、管理等各项工作，保证出售的食品符合卫生防疫要求，控制食堂利润，以低于市场的价格实施薄利多销。物价变动，须听取学院及学生代表的意见，承担因服务或管理不当所发生问题的一切责任。学生“三自”委员会是学生的自我教育、自我管理、自我服务的组织，吸收他们参加大学城管委会有利于加强学生公寓的监督和管理，增加工作透明度，可以通过他们向学生宣传物业、学校的有关制度和政策。同时，也能及时地向学校、物业部门反馈学生的思想动态和意见、建议，使学校、物业部门能及时发现问题、解决问题。学校、学生、业主和物业管理部之间，要建立一种严肃、有效的契约关系，各自要按契约规定办事。并且各高校在与开发单位合作建公寓时，应事先订立完善的合同，明确收费标准，并严格履行合同的規定。

2. 加强各级党委、政府的统筹领导

高校后勤社会化只有在政府统筹主导下，才能顺利实施和完成。社会化后，加强对大学生的教育和管理，也只有各级党委、政府的统筹领导下，才能搞好。一要切实改进和加强各级党委对高校后勤社会化后学生教育管理责任制；二要将后勤社会化及随之而来的学生教育管理，纳入学校改革、发展的总规划、工作的

总盘子,提出明确要求,定期向上级主管部门汇报工作情况;三要在考核学校党政领导班子和选择任用干部时,将社会化后对学生教育管理的能力和政绩,作为干部使用的依据;四要加强大学城、物业管理公司党的基层建设,保证对学生的教育管理在校内外得到落实;五要保证学校、大学城、物业管理等部门对学生教育管理的软、硬件投入,以及从事教育管理的经费投入;六要加强对后勤社会化后,校内外学生教育管理的检查、评估,研究和制定考核评估体系,并将考核评估纳入文明学校的评选条件。

3. 构建学生公寓管理模式

学生公寓是培养人、教育人的重要阵地,是高校重要的育人环境和学生的第二课堂。学生公寓是学生日常生活与学习的重要场所,不仅具有住宿的基本功能,而且具有培养学生的特殊功能。学生每天有一半的时间在宿舍度过,宿舍是学生自由活动、自我掌握的空间。在宿舍里,学生可以真实地表达各自的思想感情、精神情操、生活习惯,坦诚地进行思想交流、信息沟通。因此,在学生宿舍有组织地进行管理、教育、服务和育人工作,对陶冶学生情操及培养其成才具有重要的作用。随着社会化改革和学分制的实施,学生一般没有固定教室,班级概念日益淡化,学生宿舍的第二课堂作用就尤显突出,在学生宿舍开展思想教育、文化建设、心理辅导、学风建设、学生骨干培养等,将显得更加重要。学生宿舍已成为学生扩大知识面、开阔视野、发展智能、陶冶情操、培养综合素质、提高组织能力、人际交往能力以适应现代化建设和市场经济需要的重要场所。因此,不断改进和加强学生公寓管理、公寓文化建设,以良好的舍风促进班风、校风、学风建设,对青年学生的身心健康发展,对推动学生工作和后勤社会化改革具有重要而深远的现实意义。

(1) 党、团组织,辅导员进公寓

高校后勤社会化及学分制实施后,沿袭原有的管理已不适应形势的发展。针对学生分散,没有统一时间开展党、团活动的问题,原有的教育管理模式也应转变。我们要深入到学生公寓之中,具体做法:在每栋宿舍楼设立团总支和学生党支部,每层楼设立一个团支部,每个宿舍或相邻宿舍建立团小组。在学生公寓设党团活动、辅导员用房,并要求辅导员进驻学生公寓与学生同吃、同住。党团组织、辅导员进公寓,可以使思想工作“化整为零”,使党团组织的教育和活动更贴近学生,更易于掌握活动时间,更易于让学生接受、理解和参与。同时,党团组织也可根据学生的课余时间更灵活地开展党团活动。另外,党团组织、辅导员进驻公寓后,能够更好地掌握学生在宿舍内的思想动态、言谈举止,这样更加有利于发挥党团组织的思想教育作用,更好地帮助大学生树立正确的世界观、人生观和价值观,抵御不良思想的侵蚀和影响,把学生公寓中的各种矛盾、突发事件能够及时地解决在萌芽状态之中,引导学生开展积极健康向上的校园文化活动,促进学生公寓的精神文明建设和校园文化建设。

(2) 实行“学区化”管理

即指以学生为主体,以教师为主导,以“学区”为学生管理组织形式的学生工作体系。即在组织形式上取消班级,按学生的年级设立“学区”,按学生所在的系设“学区”年级分队的组织体系。实现学生教育、行为管理、学生指导和咨询的有机统一,充分发挥学生的自我作用,使学生工作队伍逐渐向职业化迈进(“学区化”模式如图所示)。

学区是指学生课外学习、生活和校园文化活动时间和空间的总和。对学生的思想教育、管理、服务主要通过“学区”来进行。

① 实行“学区化”管理符合高等教育规律

由于高等学院的基本任务就是培养和造就德、智、体全面发展的社会主义事业的建设者和接班人，而学生工作队伍担负着学生思想教育管理的重任，它是一项系统工程。“学区化”管理的实行，将建立比较完善且相对独立的学生工作体系，彻底解决高校后勤社会化后学生教育管理过程的“多层皮”问题。另外，实行“学区化”管理，体现了思想政治教育与管理工作的有机结合的原则，真正落实了把思想政治教育融于学生具体的学习生活实践之中，在实施具体管理中加强思想政治教育。同时，由于班级的取消，更强调了学生自我管理的能力，这种机制与学分制实施，使培养、发展学

生个性的教育思想相统一,而对于其他部门不仅没有减少其“三育人”的责任,反而提出了更高的要求,从而在更大程度上加强了对学生的教育与管理。

② 实行“学区化”管理,传统的思想教育和管理工作必将发生实质性的变化

首先,学生思想教育的途径和方法发生质的变化。除以行政实施为主的思想政治教育和“两课”教育外,日常的思想教育工作主要以“学区”来开展。学生思想教育的渠道一方面通过党团组织、辅导员、学生导师以及“学区”环境的渗透;另一方面,突出对学生的心理健康、就业、学习、课外科技活动、校园文化活动、社会实践、勤工助学等方面的指导和咨询。实现学生思想工作从“灌输和说教”式向指导和咨询转变,建立教育指导咨询系统。其次,学生管理机制和手段发生实质性的变化。一方面,完善和规范学校的各项规章制度,加强法制化建设,以校纪校规为依据实行学生的管理教育;另一方面,建立学生自律委员会,通过学生的“自律”达到学生自我管理的目的。再次,对学生服务的内容和形式发生实质性的变化。一方面,加强对学生的饮食、住宿等方面的全方位服务,突出服务的育人功能,优质良好的服务是学校对学生承诺的主要内容;另一方面,学生自我服务体系主要以勤工助学为主,成立大学生生活服务中心。

③ 实行“学区化”管理将强化系(部)对学生学习的指导,密切教与学的联系

教学工作是高校的中心工作,提高教学质量是学校工作永恒的主题。因此,能否促进教学质量的不断提高,是检验学生工作体制改革成功与否的重要标志。实行学区管理不仅不会影响教学,反而从多角度强化了教学系(部)对学生学习上的指导和联系。首先,学校应明确教学系(部)对学生学习及教学管理负主要责任,学

区对学生的德育教育和管理负主要责任。系(部)要对学生在学业考核、选修、重修、试读、退学的审查及毕业资格,获得学位资格的认定等方面全面负责,学区则负责学生课余学习活动的组织及经常性的学风教育。其次,把学生行为管理从系里分离出来,使系(部)领导能够集中精力研究教学,提高教学质量。此外,导师制的实行与教学系(部)对专业性学生社团和学生课外科技活动的指导,拓宽了系(部)教师与学生之间联系的渠道。

④“学区化”管理,必将导致学生思想教育机制的根本性转换,从而加强思想教育工作的针对性、科学性和实效性,使学生工作走出困惑,开创新局面

第一,注入思想教育工作的活力,使学生工作的德育功能得到有效的发挥。高校德育的功能随着教育教学改革的不断深化,已经由传统的强调“规范性、政治性和统一性”转变为“导向性、发展性和自律性”。首先,“学区化”管理由于强化了教育的指导作用,一方面是对学生个体的人生目标进行导向,帮助学生明确社会发展的根本价值目标;另一方面,是对学生个体的人生过程进行导向,对学生人生过程的关节点、转折点和交叉点进行及时的规正和引导。其次,培养学生良好的社会适应性和健康的个性是德育目标的重要方面,“学区化”管理为学生创造了一个“准社会”的学习、生活和活动环境,为学生更广泛地接触社会和充分地发展个性提供了更加广阔的空间,因此更利于发挥学生接受德育的主动性、自觉性,促进社会道德行为规范在学生头脑中的“内化”。再次,在高校德育的过程中,学生既是教育的出发点,又是教育目标的落脚点。“学区化”管理强化了学生在德育过程中的“自律”作用,更利于学生按照社会规范自觉约束自己的言行,实现对学生的良好的“养成”导向。

第二,突出了思想教育工作的渗透性和艺术性,使思想教育工

作的效果更加明显。学生思想教育不能靠干巴巴的说教,应渗透到各种喜闻乐见的活动中,发挥学生的主体意识,把思想性、知识性、趣味性结合起来,使思想教育更加潜移默化。“学区化”管理不仅使教育、管理和服务有机结合起来,形成了一个优化的合力育人环境,而且丰富多彩的校园文化活动,创造了一个良好的育人“情境”,使思想工作艺术化的氛围中得到有效的渗透,对大学生的思想意识、价值观念、心理素质产生巨大影响,增强了思想教育工作的效果。

第三,解决了思想工作中的难点问题,增加了思想教育工作的生命力和说服力。首先,“学区化”管理使学生思想工作队伍的结构得到进一步优化,学生思想工作者从繁杂的事务性工作中解脱出来,成为学有专长的职业化的指导教师,从根本上解决了学生工作队伍不稳定的现状。同时,“学区化”改革使学生思想工作队伍更加精干,权利和义务更明确,因而战斗力更强。其次,“学区”服务为困难学生提供了大量的勤工助学渠道,既倡导了贫困学生的自食其力,又保证了学校教育教学秩序的稳定。另外,对贫困学生的关心与爱护,也进一步增加了思想工作说服力。再次,“学区化”的学习生活环境由于发挥了学生自我防范的作用而变得更加井然有序,也保证了学生的健康成长与成才。

“学区化”管理是在高等教育后勤社会化改革和教学改革的新形势下产生的,它带来的不仅是学生教育、管理和服务方式的改变,而且是学生培养和教育机制的根本性转化,因此必将开拓高校学生工作的崭新局面。

(3) 以计算机网络为主体,实行思想政治教育

高校后勤社会化后,教学体制由学年制转变为学分制,使学生的自主空间加大了。随着计算机和通讯技术的迅猛发展,互联网的发展十分迅速,已成为社会生产和人们生活中的重要工具。网

络的出现,大学生网民群体的形成,网络领域意识形态斗争的展开,是高校精神文化生活的现象、思想政治工作的新战线、大学生德育的新课题。因此,在高校后勤社会化后,在大学生中实现思想政治教育网络化,提高思想政治教育的效率和效果,已成为高校思想政治教育发展的内在要求和必然趋势。

① 思想政治教育网络化的优势

第一,可以提供更加丰富的教育资源。网络是知识信息之源。特别是因特网,几乎囊括了人类创造的一切知识和信息资源,不仅有思想政治教育知识,还有科学文化知识和文学艺术知识等等。运用网络,政工干部可以根据教育需要,择其所需,运用更加丰富的内容教育学生,改变以往思想政治教育缺乏资料、内容枯燥的状况。

第二,可以提高思想政治教育的工作效率。巨大的速度优势是信息网络的重要特征。思想政治工作者可以网上迅速搜寻、下载需要的教育内容、教育资料、教育信息,并运用虚拟现实技术,制作成声音、图像、文字并茂的三维动画教育软件,而不必像过去那样花费大量时间、精力去收集资料、撰写讲稿,从而大大提高工作效率。

第三,可以增强思想政治教育的吸引力和感染力。由于网络可以提供无限丰富的知识和信息资源,学生可以按照自己的兴趣和爱好获取自己需要的知识和信息,因而运用网络进行思想政治教育具有比传统教育方式更大的吸引力;同时,由于网络实现了集声音、图像、文字于一体的多媒体技术,并可以根据实际需要设计教育内容和教育场景,因而具有比传统教育方式更大的感染力。

第四,可以提供更加广阔的教育空间。思想政治教育理论研究和工作的成果,可以通过网络变为全体思想政治工作者的财富和开展工作的有力工具,而不必像过去那样因信息闭塞而无

法发挥作用,从而实现思想政治教育资源的共享。通过网络,教育者和受教育者可以远隔千里而相互对话,交流思想,交换看法,相互砥砺,共同提高思想觉悟。网络扩大了教育空间,突破了课堂的限制,扩大到了整个社会的范围。

② 积极抢占网络化思想教育阵地

面对新形势、新情况,思想政治工作在继承和发扬优良传统的基础上,必须在内容、形式、方法、手段、机制等方面努力进行创新和改进,特别要在增强时代感,加强针对性、实效性、主动性上下功夫。因此,面对网络化所提出的机遇和挑战,面对大学生网民所存在的思想困惑和行为失范,面对网络文化消极层面对高校主文化的影响,高校思想政治工作者决不能放任自流,要充分运用这一现代传播媒体,加大学生思想政治工作,利用网络这一先进手段,把思想教育引向一个新领域,推上一个新境界。

第一,建立高校思想政治教育网站,积极开发信息资源,组织主文化网。建立全方位的过滤网,把反动、色情、信息垃圾进行过滤,优化信息内容,加强思想政治工作的主动性、进攻性。我国有悠久的历史、丰富的信息资源以及灿烂的中华文化,这都是极其宝贵的信息资源。开发、利用这些信息来抵御不良文化、思想的入侵。值得我们学习和借鉴的是,我国已经有人在这方面做了开拓性的工作,如中国文化政策委员会创建的“国家文化网”,共青团中央创建的“中青网”,清华大学学生党员创建的“清华红网”等,主动占领网络思想教育阵地,受到了大学生网民的欢迎。

第二,大力加强网络道德教育,建立网络行为道德规范和法律法规,规范大学生的网络行为。目前,网络中的道德问题在一定程度上呈现失范状态,凸现了新世纪网络德育的必要性和现实意义。我们必须加强网络教育,引导大学生网民对于巨量的网络信息持“扬弃”的态度。尤其对于青年学生,在德育课中应增加“网风”与

“网德”教育、网络法纪教育,促其形成正确的网络道德。要教育大学生对全球网络文化的识别能力、抗诱能力,在五光十色的网络文化面前坚定信念、把握方向、守牢良知、拒绝堕落,自觉地构筑道德长城;要教育大学生网民把网络道德规范和网络技术置于同样重要的层面加以学习和掌握,内在地培养出网络道德意识、道德意志和道德责任,做到“慎独”。

由于网络道德行为失落正日益成为一个世界现象,国外一些网络组织有针对性地制定了相应的道德规范和法律法规。针对网络社会中的犯罪行为和许多严重的社会问题,许多道德规范显得软弱无力,因此许多国家制定了相应的法律法规,力求规范人们在网上行为和关系。例如美国通过的“信息净化法”和“隐私权保护法”,新加坡的“Internet 管理体系”。我国为了促进 Internet 的健康发展,也于 1996 年颁布了“中华人民共和国计算机信息网络国际联网暂行规定”,并在 1997 年 3 月八届人大五次会议通过的新《刑法》中也增加了对计算机犯罪的惩罚规定。实践证明,相应的网络道德规范和法律规定的建立,有利于加强大学生的思想道德教育,有利于大学生树立良好的“网风”、“网德”。我们应把大学生网络道德规范纳入大学生行为守则之中,以规范他们的行为。

第三,网络的影响在思想政治工作中,应予以唯物辩证地分析,以提高大学生对网络信息的鉴别力;将网络交往方式引进课堂及日常思想政治工作,增强思想教育的科学性、针对性、时效性。青年大学生在接收信息方面求新、求快、求异,在信息交流方面趋向主体性、互动性、民主性、情感性。正因为有这样一些特点,使他们走进网络、热爱网络,自觉地接受、传递网络信息,成为“网民”,有的甚至被俘虏为痴迷的“网虫”深陷其中。因此,高校思想政治工作者必须把“两课”思想理论教育的主阵地和网络思想教育的新阵地有机地结合起来,相互渗透、相互支持、相互作用,共同发挥思

想政治教育作用。

首先,要将网络信息引进“两课”教学内容之中,对其进行唯物辩证的分析 and 科学的说明,取其精华弃其糟粕,对积极健康有益的信息予以肯定,使其成为“两课”教学的有机组成部分;反之,对消极有害的信息垃圾予以理性地批判。其次,要将网络信息传递交换方式引进“两课”,引进日常思想政治工作。网络行为具有主体性,大学生可以任意点击国内外网站,可以自由地发表自己的观点,参与讨论,各抒己见;网络交流具有互动性,是一种双边多边交流,大学生可以同对象进行超距离地交谈,交换信息、交流情感;网络信息交流中具有民主性,可以相互平等地展开自由讨论,广交朋友。我们在“两课”教学中应借鉴吸收网络信息交流方式的这些特点,增强“两课”的吸引力、感染力,提高教学效果。同时,把网络交流的这些特点运用于日常思想政治工作之中,使学生的主动性得到体现;使思想情感交流变单向流动为双向交流和双边互动;让学生充分地发表个人见解,展开平等的民主讨论,力戒硬塞强灌,摒弃强制压服的方式;尊重学生人格,保护他们的正当权益,包括“隐私”权,做他们真正的良师益友。

第四,将思想政治教育的网络化建设同思想政治教育的现实经验和成果相结合。由于虚拟与现实在本质上存在某种一致,现实中思想政治教育的一些实际经验和成果在网络上完全可以得到应用。这些经验和成果有助于尽快建立起一个行之有效的思想政治教育的网络体系,同时也使得这些经验与成果在理论与实践上得到新的充实和发展。如现实思想政治教育中的“疏导”原则,它要求广开言路、集思广益,并在此基础上,将人们的思想引导到正确的方向上来。如在网络中,我们可以充分利用网上论坛这一形式来体现思想政治教育的“疏导”原则,在论坛中针对一些社会焦点问题展开讨论,在众多网民畅所欲言之后,由思想政治教育者

以版主的身分加以总结和引导,从而起到“疏导”的效果。网络化,是未来社会发展的必然趋势,将思想政治工作与网络技术相结合,使思想政治教育同时代的脉搏紧紧地联系在一起,思想政治教育借助于网络化使其在方式上不断推陈出新,实现思想政治教育的现代化,使思想政治教育在未来的社会发展中展现勃勃生机。

(4) 强化学生的自我管理意识

长期以来,由于高校后勤仅满足于单向提供服务,缺乏对其所处的特殊环境和地位的深层思考,后勤服务的社会效益不高。后勤工作人员与大学生之间所形成的是单纯的服务体系,后勤服务存在许多矛盾。例如,校园环境你前面扫,学生后面扔;学生对服务更多是要求和索取,缺乏自律和奉献。在后勤服务关系中,在学生仿佛只有权利,而没有义务。从高校后勤的性质分析,这恰恰反映了我们所倡导的“服务育人”中缺乏的学生的“自我管理”、“自我约束”、“自我服务”功能,只有其得到重视和发挥,才能实现高校后勤社会化,依靠社会力量,共建学生公寓。

其一,提供了舒适宽敞、设备齐全的方便生活条件,有利于大学生身心素质的发展,促进学生素质的全面提高。

其二,建立一套健全的适应大学生的教育、服务、管理模式。建立业主、政治辅导员和学生代表参与管理的大学生公寓管理委员会,积极发挥学生的主体作用,“自我管理、自我教育、自我服务、自我约束”,这是学生公寓管理的重要内容。在管理方式方法上,根据党中央全面推进素质教育的决定精神,依法来保障学生学习的基本权利,以尊重学生身心发展为特点,使学生生动活泼、积极主动地全面地得到发展,并利用学生公寓自成体系的社会环境培养法制意识,养成良好的社会公德习惯。同时,学生作为公寓的主人将主动承担起所在寝室和所在单元的卫生清洁,以培养自理能力和劳动观念。

例如,华东理工大学学生入住公寓前,先个人递交《住宿申请表》,经审批后,签订《住宿合同》、《治安综合治理责任协议书》。在确定学生能自行遵守《公寓楼管理办法》、《卫生管理制度》、《安全制度》等后,才允许入住,教育学生明确什么是权利及其相应的义务,使学生一开始就有法制观念,培养依法、遵章、守纪、良好的卫生习惯和劳动意识,并把在公寓日常生活中的行为作为精神文明分,与评奖学金和评“三好”学生等挂起钩来。在服务上,按市场经济要求,物业服务管理,进行有偿服务,增强服务价值意识,培养学生认识社会的能力。学生入住公寓后,必须支付超出规定标准的一切花费,并按物业规定支付人为损坏各种物件的更新或维修费用,以教育和培养“自我教育”、“自我管理”、“自我约束”等能力,锻炼独立生活能力,转变保姆式的“包、靠、要”的旧习惯。从心理和情绪适应性上来讲,培养提高学生心理健康水平,让学生在任何环境中都能有优质良好的心理状态,坚持不懈地约束自己,从而在竞争激烈的社会里获得成功。

其三,大学生也在社会生活的实践中锻炼和培养了学生合作性。它表现在公寓群体生活有助于学生自律性、交往性、宽容性等人格的形成和发展,即“做人”方面完善性的提高,形成良好的心态,积极吸收世界文明成果,在合作中增强社会竞争能力。因此,学生公寓的社会化不但起到了高校后勤社会化管理育人、服务育人的重大作用,而且是高校进行全面素质教育的重要组成部分。

(5) 加强学生社团建设,强化学生社团活动的主导作用

社团活动是思想政治教育的有效载体。高等学校的社团组织是大学生们出于培养和提高自已的科学文化素质,利用课余时间自发组织起来的群众性团体。社团有别于党团组织、学生班级组织等群众团体。社团活动为青年学生带来了广泛的学习志趣、丰富的情感体验,开阔了他们的视野,提高了他们的综合素质和创新

能力。后勤服务社会化后,随着教改的不断深入,同一专业、同一班级的同学不仅不经常在一起上课,而且共同的业余时间也不多,因此,传统的班级概念将逐渐淡化。由于来自不同学校、专业、年级的学生共居同一个楼、同一个宿舍现象的出现,那么,维系大学生共同的兴趣,提高大学生的科学文化素质,加强思想政治工作的有效载体就是社团。实际上,从学生业余时间的安排看,社团已经成为同学们最受欢迎的群众性组织,其数量之多,范围之广,发展之迅速都是前所未有的。思想政治工作者应及时抓住这个机会,从组团登记、社团章程审查到具体活动方式,都要给予必要的指导,并帮助解决一些实际问题。要建立一套社团管理条例、规定,在条件具备的情况下,把社团以一定法规的形式固定下来。还可以成立社团工作指导委员会,选配一些德才兼备的教师担任社团的顾问和指导教师,使社团成为提高大学生综合素质、加强大学生思想政治工作的坚强阵地。

(6) 选拔培养学生干部队伍

学生干部队伍历来是学生工作的生力军,是学生各种教育活动的直接组织者和参与者,是学校各级党政组织与学生联系的桥梁。学校对学生各种行为的管理也主要通过学生干部来实现。学生干部同广大学生朝夕相处,共同生活,对学生中的问题了解得最及时、最准确,他们的一言一行对学生都有示范和榜样作用。在后勤服务社会化后,由于住宿分散,距离校本部较远等原因,学生干部的作用将更为突出。因此,必须选拔培养一批得力的学生干部,利用党校、团校等学习方式,让其系统地学习马克思主义理论,有坚定的政治方向,树立为同学服务的责任心和事业心。要给他们创造必要的工作条件,在实际工作中加强锻炼,让他们尽快成长起来,在日常的生活、学习、工作中,宣传贯彻党的方针政策,身体力行,敢于负责,树立正气,抵制邪气。多年来的事实证明,一支素质

良好的学生干部队伍在许多重要场合及关键在高校后勤社会化后如何加强学生思想政治工作时刻,他们都会以自己的言行树立党的形象,许多问题可以解决在萌芽状态。当然,强化学生干部的作用,也可以弥补专职政工干部之不足。

(7) 建立一套完整的、适应后勤社会化改革后的学生思想教育、管理的规章制度

一般认为,制度是特定社会范围内用来约束、规范社会成员各种活动行为的一系列规则。制度为人们从事各种活动提供一个行为框架和规范的模式,用来规定在特定的社会中,什么是适当的、合法的。后勤服务社会化后,由于传统教育模式、手段、环境的巨大反差,学生的学习、生活等必须有一套相对较完善的与以往的教育管理不同的规章制度。目前,不少高校实行的上课制度、作息制度、生活制度、奖学金评定制度、评先评优制度,对过去的学生管理体制也许是行之有效的,但对实行社会化服务后的学生来讲,基本已不再适应。所以,制定一套适合大学生成长规律的规章制度,用制度教育人、约束人应是当务之急。

学生公寓管理改革的目标是为适应和更好地服务于未来教育,这就要求建立一套能提高学生实践能力,集思想教育、文化建设、日常管理、生活服务等为一体的,面向新形势的学生管理体制。当然,每一项新制度的建立,都有一个发展、完善的过程,这需要不断地深入探索和研究。

第 6 章

高校后勤社会化 改革经验篇

创建标准化食堂

积极推进后勤社会化改革

——西北轻工业学院伙食改革操作实例

西北轻工业学院创建于 1958 年,是一所以轻化工为主,文、理、工、管、艺相配套的全国重点院校。近年来,随着教育体制改革的不断深化,学院各方面有了长足发展。目前在校研究生、本科生已突破万人,教职工一千三百余人,在学科建设、思想建设、基础设施建设以及教学、科研、管理、后勤改革等方面都取得了显著的成绩。随着高校后勤社会化的滚滚热潮,作为学院重要组成部分的伙食工作也发生了可喜的变化,为学院的改革、发展和稳定作出了

巨大的贡献。

(一) 我院伙食改革回顾与现状分析

我院伙食改革同全国大多数高校一样,也是从 1983 年起步,至今大体经历了四个阶段:

第一阶段,从 1983 年至 1988 年为伙食暗补阶段。即学院先后采取按就餐人数、按食堂营业额给食堂核拨维持费和全年伙食管理经费包干等不同的管理办法,把经费暗补到食堂,再通过食堂的服务暗补给就餐者,以起到稳定学生大伙的作用。

第二阶段,从 1989 年至 1992 年为伙食暗补变明补的改革阶段。即学院将过去暗补食堂的管理费明补给师生员工,食堂通过正常的服务和经营活动收取一定比例的管理费。这一改革,解决了长期困扰伙食工作和后勤服务的两个难题:一是解决了外来就餐者侵占师生员工利益,造成学院福利外流问题;二是解决了伙食管理由福利型向有偿服务型的转变问题。

第三阶段,从 1992 年至 1998 年为取消伙食明补,合理收取伙食间接成本,逐步加大伙食改革力度阶段。这一阶段,随着后勤改革的逐步深化,学院停止了对师生员工伙食费明补,允许食堂在稳定学生大伙的前提下,根据市场规则以及物价变动情况,合理调整回收间接成本的比例,从而使我院伙食工作的社会化改革迈出坚实的一步。

第四阶段,从 1999 年至今,为创建标准化食堂,深化伙食改革,推进后勤社会化阶段。在这一阶段,我们根据省教育厅和伙专会的安排,以全国高校第一次、第二次后勤社会化改革会议精神为指导,以加快后勤社会化改革为契机,以创建标准化食堂为载体,狠抓伙食规范化、制度化、科学化管理,使食堂面貌发生了根本性的变化。现在我院的学生食堂,环境优美、设施精良、品位高雅、管

理规范。既有基本大伙,又有风味小吃;既有明档现卖,又有自选餐厅;既有汉族大灶,又有民族食堂;既有北方菜系,又有南方风味,已基本形成了规范化管理、多样化经营、优质化服务的伙食管理新格局。学生一食堂、二食堂连续多年被学院评为文明食堂,被咸阳市秦都区评为“卫生信得过单位”。饮食服务中心被陕西省教委评为“陕西省高等学校伙食管理先进单位”,被省教委、省教委评为“全省高校治安综合治理先进单位”。在2001年纪念建党八十周年之际,饮食服务中心党支部又被学院评为先进党支部,中心主任赵林同志被评为先进工作者。2001年上半年先后有20所兄弟院校后勤领导来我院学生食堂参观考察。

回顾我院伙食改革走过的路程,展望我院伙食社会化的发展前景,我们虽然在过去的工作中取得了一些成绩,但在食堂的企业化运行机制方面还存在不少问题。如食堂的全成本核算问题,食堂的积累、发展与职工的分配、待遇关系问题等等。这些改革与发展中的深层次问题,还有待于我们在不断的改革中研究和探索。通过改革和建设,使我院的学生食堂成为具有现代化企业管理,具有一流的环境、一流的设施、一流的服务、一流的质量、一流的品牌的标准化食堂。

(二)以创建标准化食堂为载体,在伙食规范化、制度化、科学化管理上下功夫

建设标准化学生食堂,是改善育人环境、提高伙食管理质量和服务水平的客观要求,是高校伙食管理与社会餐饮业接轨,逐步融入社会第三产业的客观要求,是后勤社会化改革的工作重点。几年来,我院紧紧抓住这个重点,把创建标准化学生食堂作为搞好后勤服务、增强后勤保障能力的载体,在伙食规范化、制度化、科学化管理上下功夫,使我们的伙食管理让学院领导满意,让各部门满

意,让广大师生员工满意。

1. 主要做法

加大硬件投入,创造良好条件。几年来,学院先后投入 352.75 万元用于食堂标准化建设。其中投资 192 万元,新建、扩建食堂 1750 平方米;投资 50 万元,进行食堂的改造加层,扩大食堂面积 810 平方米;投资 110.75 万元,对学生一、二食堂操作间以及二食堂内外进行装修、改造,并为食堂安装了管道天然气,购置了部分厨房设备,使食堂的基础设施条件从根本上得到改善。在学院加大对食堂标准化建设投入的同时,饮食服务中心自 1997 年开始,共自筹资金近 300 万元用于食堂臭氧消毒等设备添置、灶具更新、餐具购置以及操作间部分项目改造。三年多来,学院和饮食服务中心共为标准化食堂建设累计投入资金达 652.75 万元,使学生食堂的工作条件、就餐环境一年一变化,三年三大步。基本实现厨房设备现代化、炊事机具不锈钢化、食品加工规范化、售饭系统微机化、硬件设施标准化。

加强软件建设,提高管理水平。创建标准化食堂,硬件是基础,管理是关键。为使我院伙食管理上档次,服务质量上水平,我们着重抓了以下工作:

第一,加强内部运行系统的规范化管理,严格执行《食品卫生法》。严格执行炊事员定期检查、持证上岗制度,对炊事员进行经常性的食品卫生教育和培训。每年春夏之交和夏秋之交,请市区卫生防疫站的专家举办营养卫生知识讲座,要求炊事员养成良好的卫生习惯,严格按照烹饪程序操作,保证食品的安全卫生,防止食物中毒事故的发生。重新制定和完善固定资产管理制度;财务管理制度;伙食成本核算、成本管理制度;标准化投料制度;食堂内部监控检查实施细则;人员聘任考核及奖惩细则;优秀临时工合同制管理办法;食堂安全管理条例;综合治理、搞好稳定的措施等五

十多项规章制度,建立和完善了一系列必要的工作程序,用制度规范炊管人员的行为标准。

第二,完善材料物资采购、验收、入库环节的规范化管理。把产地和一级批发市场作为进货渠道,千方百计堵塞漏洞,减少浪费,降低成本。坚持大宗原材料的集中采购、集体定价,对质量、价格、数量层层把关,层层负责,互相监督,真正做到采购的原材料优质、低价。仅米、面、油、肉、蛋一项每月从中间环节就能节约支出5万元以上,同时学生得到了实惠。

第三,健全加工、制作、销售环节的规范化管理。对操作间进行了半封闭式管理,严禁闲杂人员进入操作间。加强加工制作的过程管理,坚持把好四关:一是操作间及成品加工地点必须清洁卫生,符合卫生标准;二是对出库的主、副食原材料进行质量复查,不符合质量标准的一种不加工;三是拣洗、拆卸过程要干净,能食用的不丢掉,提高净料率,减少废料率;四是加工副食,注意刀功技术,精通烹饪技术,掌握好火候和调料,讲究色、香、味、形和营养价值;加工主食要精细,做到品种多、质量优、价格廉。销售环节管理是伙食质量管理的最终环节,也是就餐者对伙食成果的质量检验。在销售过程中,要求炊事员必须严格遵守食品卫生法,保持良好的个人卫生、食品卫生和饭菜用具及餐具卫生,确保销售环节卫生。坚持食堂24小时值班,确保食堂饮食安全。主管院长、集团总经理、中心主任、管理员不定期、不定时地进行抽查,尤其是周末和节假日严格检查,一级对一级负责,有效地防止了各种责任事故和意外事件的发生。

第四,主动适应市场需要,及时调整规范食堂功能,优化伙食结构。随着师生员工生活水平的提高和饮食消费观念的转变,我们及时对各食堂的功能和定位进行了调整。学生一食堂为基本大伙,供应物美价廉的大众化饭菜。学生二食堂一层是明档现卖,主

要供应家庭化口味的快餐、小菜、凉菜、小吃和各种面食；二层为自选餐厅，采取快餐和传统食品相结合的自选方式，使就餐者可以直接自由地选择自己所需要的食品。学生三食堂和南方风味餐厅为南北名优风味小吃，以调剂补充学生一、二食堂的不足。清真餐厅主要满足少数民族学生就餐，同时也为其他师生员工提供民族特色的饭菜。沁苑餐厅主要接待院内外客人及会议用餐、包饭等。经过调整食堂功能，优化伙食结构，开展营养配餐，开发特色品种，使学生食堂每餐主食品种由原来的二十多种发展到现在的 50~60 多种，副食品种由原来的 30~50 种发展到现在的一百多种以上，最大限度地满足了不同层次就餐者的消费需求，使师生员工在食堂的就餐率不断提高。同时，还吸引了众多的院外客人就餐，大大提高了饮食服务中心的营业收入和伙食工作的社会化程度。

发挥思想政治威力，营造和谐氛围。创建标准化食堂，搞好伙食管理，不仅是一项行政工作，同时也是一项重要的政治工作和群众工作。因此，创建标准化食堂的过程，也是一个不断加强政治理论学习和思想教育的过程。江总书记在党的“十五大”报告中指出，坚定不移地用邓小平理论武装全党，充分发挥党的思想政治优势，是加强和改善党的领导的首要任务。

在“创建”过程中，我们首先要注意发挥饮食服务中心党支部的政治核心作用和全体共产党员的模范带头作用，组织大家认真学习江总书记“三个代表”的重要思想，把创建标准化食堂过程作为具体实践“三个代表”重要思想的过程，从而有效地增强了党员职工的“创建”意识、改革意识、发展意识和宗旨意识。广大共产党员都在各自的岗位上勤奋工作，尽职尽责，以自身的模范行动影响周围的群众，有利地推动了“创建”工作的顺利进行。其次，认真抓好职工的思想教育、职业道德教育、法制教育。每年请社科系老师、保卫处干警举办爱岗敬业和法制教育等讲座，组织炊管人员参

观陕西历史博物馆,去延安接受爱国主义和革命传统教育,激发炊管人员爱岗敬业、钻研技术、文明服务、礼貌待人的意识,以实际行动兑现“全心全意为师生员工服务”的承诺。再次,关心炊管人员的疾苦,关心他们的工作和生活,注意调动职工的积极性。逢年过节主管院长、集团领导都要同炊管人员及家属联欢,全体职工干部群众同台演出、同台竞技,并邀请他们观看一些有意义的影片。不管是正式工还是临时工患病或者家里发生事情,都要带礼品到家里看望,让大家体验到我们这个集体有温暖、有安全感,增强了凝聚力和向心力。

注重队伍建设,形成群体优势。建设一支思想好、作风正、技术精、服务优的炊管队伍,是搞好伙食管理、提高服务质量的根本,也是“创建”工作的重要任务。为了加快提高我院炊事队伍的整体素质,形成群体优势,我们首先按照现代企业运行机制,对人事用工制度进行大胆改革,淡化正式工与临时工的界限,对职工实行全员聘任;对优秀的临时工实行长期合同制,使其成为享受与正式工同样待遇的合同制工人;从社会上引进部分懂经营、会管理,有较高文化知识和专业特长的骨干,实行人事代理。其次,采取岗前培训与岗位自学相结合,送出去培训与请专家来院指导学习相结合,实践操作训练与理论研讨提高相结合的办法进行队伍培训。自1998年以来先后送出36名炊事人员到省内外兄弟院校和烹饪学校学习,组织部分骨干参加学习省内外先进院校办伙经验;请进七名兄弟院校和西北饭店的业务骨干传授伙食管理和烹饪技术;每年举办一次烹饪技术大赛;先后有四篇伙食管理与改革经验材料在全省大中专院校和全国轻工院校后勤管理研讨会上交流,其中一篇获全国伙专会优秀论文三等奖。炊管人员整体素质的提高,为创建标准化食堂奠定了良好的基础。

2. 几点体会

创建标准化学生食堂的实践,使我们深深体会到,硬件是基础,管理是关键,队伍是根本,思想是保证,效益是目的。具体有以下几点:

第一,领导重视、统一规划,是创建标准化食堂,深化伙食改革的保证。1998年6月份,省教委《关于创建标准化食堂和关于加强高校伙食工作》的若干意见的6.7号文件下发后,学院党政领导非常重视,多次召开专门会议听取汇报,深入食堂帮助解决伙食工作中存在的实际困难,并于1998年10月30日召开了党政领导联席会议,在专门听取了原总务处对贯彻省教委文件精神的汇报后,研究通过了食堂标准化建设方案。1999年初,学院又将学生食堂标准化建设列入1999年为师生员工办的九件实事之一,按照“全面建设、整体提高、争创一流”的目标,分步实施,狠抓落实。按照学院的统一规划,1999年9月,学生一食堂售饭台及操作间水磨石地面改造完工,学生三食堂、沁苑餐厅建成交付使用,解决了当年扩招给食堂带来的压力。2000年9月,学生二食堂一层装修改造工程竣工,加层主体工程完工,成为学校当年迎新及开学工作的一大亮点。2001年9月,学生二食堂加层装修工程竣工交付使用,保证了新学期自选餐厅隆重开业。由于学院党政领导重视,统一规划,分步实施,使标准化食堂建设一年一变化,三年三大步,受到各级领导及全院师生员工的好评,为学院的改革和发展作出了巨大的贡献。

第二,持之以恒,不懈努力,是创建标准化食堂,深化伙食改革的关键。在创建标准化食堂的过程中,我们充分注意发挥学院、后勤服务集团、饮食服务中心三方面的积极性。上下协力,持之以恒,脚踏实地,整体推动。几年来,后勤服务集团(原总务处)始终把搞好伙食管理工作作为后勤工作的重中之重,把饮食服务作为后勤服务的第一品牌来建设,把创建标准化食堂作为后勤社会化

改革的突破口。集团主要领导凡会必讲伙食管理、饮食安全、服务质量、饭菜价格等问题,要求伙食工作必须是百分之百的合格,百分之百的达标。平时,集团领导经常深入食堂一线解决伙食工作中的实际困难,深入食堂改造、装修工程现场协调解决有关问题。饮食服务中心主任、副主任更是一心扑在工作上,任劳任怨,每日三餐必到食堂检查,没有上下班时间,没有节假日,没有分内分外,要求大家要做到的事,他们首先身体力行自己做到。平时经常和各食堂管理员、班组长谈心,做认真细致的思想政治工作,及时化解各类矛盾,以真心换挚情,密切了党群、干群关系,保证了伙食工作安全、平稳地运行,使食堂标准化建设年年有进展、年年有亮点、年年迈大步。

第三,转变观念,强化意识,是创建标准化食堂,深化伙食改革的核心。马克思主义认识论原理告诉我们,认识来源于实践,又指导实践。创建标准化食堂,加快伙食管理改革,促进后勤服务社会化步伐,既是一个改革的实践过程,又是一个思想作风、观念创新的过程。因此,在“创建”过程中我们牢牢地把握以人为本的原则,通过各种形式,在职工中广泛进行思想动员,使大家主动适应市场经济条件下伙食管理的新特点、新要求,树立强烈的服务意识、竞争意识、市场意识、经济意识和忧患意识。职工思想观念的转变,有力地推动了创建标准化食堂工作和伙食管理社会化的进程。而食堂标准化和后勤服务社会化程度的提高,又进一步促进了大家思想观念的大解放,从而使我院伙食管理工作走上了良性循环和快速发展轨道。

第四,科学管理,提高效益。创建标准化食堂的过程使我们深深体会到,深化伙食改革,就是要使伙食管理更科学、更规范。其目的就是能最大限度地解放后勤生产力,最大限度地提高后勤服务的社会效益和经济效益。从这个意义上讲,管理就是效益,管

理就是生产力。从创建标准化食堂开始,我们就坚持硬件从实、软件从严的指导思想,一方面在加大食堂硬件投入上下功夫,另一方面在搞活食堂的管理体制和运行机制上下功夫,对各食堂的经营形式、管理体制不断地改革和完善。在管理中,注意处理好“四个关系”,即服务与育人的关系;社会效益与经济效益的关系;局部利益和全局利益的关系;以苦为荣、无私奉献和提高炊管人员待遇的关系。初步建立起集管理、服务和经营于一体的适应社会主义市场经济,符合我院院情的新机制,调动了炊管人员的积极性。各食堂相互开展比花色、比品种、比卫生、比质量、比效益、比贡献的有序竞争,实现了“管而不死,活而不乱”的管理格局,大大地促进了社会效益和经济效益的双丰收。

(撰稿:杨儒孝)

合力共建学生公寓 建设走向社会化

——西北工业大学学生公寓建设操作实例

(一)问题的提出

学生公寓是学生在校学习期间最重要的物质条件保障之一。由于历史和现实的原因,西北工业大学学生公寓的规模与质量已成为影响学校实现行动计划要求的“瓶颈”之一。主要表现在:

1. 规模总量不够

仅以1998年、1999年、2000年三年为例,我校这三年的在校学生规模研究生分别为1986人、2191人、3665人;本专科生分别为8143人、10319人、13218人。由此可见增长幅度之大,增长速度之快。按照1992年颁布的《普通高等学校建筑规划面积指标》

规定的学生公寓标准,本科生 7.5 平方米/人,研究生 10.5 平方米/人,到 2000 年,我校必须拥有学生公寓总量为 138 万平方米。而我校经过挖潜、挤腾,到 2000 年,也只拥有学生公寓 9.24 万平方米,差额如此巨大,势必造成学生公寓异常拥挤。

2. 公寓质量不高

我校学生公寓绝大部分是 50~70 年代的建筑,建筑质量与标准不高,公寓内部无暖气,无网络,不能满足学生日益增长的生活需要。

3. 维护与运行成本太大

由于建筑质量不高且年代久远,为了保证正常的使用,学校每年必须拿出数百万元经费对公寓进行必要的维修,而且因规模扩大以后,每座公寓都在超负荷运行,想拆旧建新却没有地方过渡,想新建也没有空地(学校总占地面积只有 1170 亩,基本无处可以新建学生公寓)。更为重要的是,学校没有办法解决新建、改建学生公寓需要的大量资金。

基于以上情况,推行学生公寓社会化,广泛吸收社会力量参与学生公寓建设并对学生公寓实行社会化管理,把学校从面临的困境中解放出来,把有限的力量投入到教学科研之中,已经成为一个不可避免、势在必行的大问题。

(二) 解决问题的思路、做法与初步成效

我们认为,所谓学生公寓社会化,就是要跳出学校这个小而全的圈子,按照市场法则吸引社会资金和管理方法,把学生公寓建在校外,并从这一过程中使社会力量与学校各自从中受益。为此,我们提出了一个原则——“不求所有,但求所用”。所谓“不求所有”,就是不谋求对学生公寓的产权的拥有,彻底从“自己的学生住自己的房子”这个概念中跳出来;所谓“但求所用”,就是只要求学校能

够稳定地使用这些公寓以此来改善学生的住宿条件,满足学校不断扩大的规模的要求,最终实现将全部学生公寓迁出校区的目标。

按照这一原则,我校从 1999 年开始着手寻求联合社会力量开发学生公寓。考虑到学生生活、学习的方便与安全,我们在学校周围很近的地方划定了有可能供开发用的四个目标区域。经过一段时间的充分协商,我们分别与西安旺园房地产开发有限公司和西安怡和经济开发投资集团有限公司(以下简称开发方)本着真诚合作、优势互补、各取其利的原则就合作开发学生公寓达成包括以下主要内容的协议:

1. 开发方根据学校需求在学校周边目标区域内按学校要求投资建造学生公寓小区,并拥有小区的全部产权。学生公寓小区根据双方确定的总体规划、建设标准、服务功能、建设规模进行开发建设;有偿为学生提供集住宿、餐饮、娱乐、健身、购物、通信为一体的综合服务。

2. 开发方负责组织实施学生公寓的开发建设工作并承担全部建设费用;学校提供必要的文件资料以帮助开发方尽可能地享受政府有关社会力量兴建学生公寓的政策与优惠。

3. 公寓区内的学生生活服务工作和综合管理工作由开发方统一实施安排,开发方将采取自主经营、独立核算、自负盈亏的经营方针,根据政府有关规定,结合自身的实际情况,制定相应的配套管理办法,为入住学生创造一个环境幽雅、服务配套、适合学生身心健康的理想之家。为了配合搞好公寓管理,开发方优先聘用学校原来从事公寓管理的工作人员参与服务及公寓的日常管理工作。

4. 学校承诺使开发方新建公寓的入住率达到 98%,如入住率达不到 98%的剩余房间,按每间每学年 4000 元标准向开发方支付租金。学生入住后一个月内,学校按省、市有关部门规定标准

(当省、市部门不定收费标准时,双方按市场标准商定),按入住人数以学年为期限向开发方统一缴纳房租费用。每间宿舍每学年按标准收取不够4000元时,学校或者补足或者安排超过规定人数四人的学生入住,以保证开发方每间每学年的收入不低于4000元,家具全由开发方购置;当每个学生每学年的住宿费收费标准达到或超过1000元时,每间宿舍最多只能入住四名学生。超过部分的租金归开发方所有。学生入住公寓后,开发方不再向学生收取与租房有关的其他任何费用。

5. 学校承担所租学生公寓内学生住房部分的水、电及采暖费用,其他部分由开发方承担。公寓区内的水、电、暖及网络、闭路电视配套由学校提供并将接口接至小区围墙的指定地点。接口学校一侧的各种管线施工安装与日常维护工作由学校负责,开发方不承担此部分的任何费用。接口开发方一侧的相应问题由开发方负责并承担费用。

6. 开发方只与学校发生租赁关系,不得与学生个人或校外其他人发生租赁关系。考虑到该公寓区是按学校要求设计建设的,投资大,回收期长,双方同意在20年租赁期满后继续签订租赁合同或按学生公寓重置价由学校购买该学生公寓小区。

协议达成后,双方很快进入实质性操作阶段。目前,位于我校西院与本部之间的56亩土地的征地、规划、拆迁、设计已全部完成。第一幢16层学生公寓496套房已经于2001年8月25日正式交学校投入使用,已入住新生2440名,较好地保证了我校2001年招生,并使我校学生住宿条件有了很大程度的改善。另外两幢近1100套房正在施工,将于2002年下半年投入使用。预计该小区建成后每间宿舍按四人计算可容纳我校12000名学生入住。

(三) 认识与体会

1. 推行高校后勤社会化改革,充分运用市场机制,利用社会力量解决高校后勤问题,是高校发展史上的一场深刻的变革,也是在市场经济条件下加快高校发展的一条根本出路,学校应该解放思想,转变观念,从长远着眼,细处着手,积极探索,稳步推进。

2. 从我校推行公寓社会化的实践来看,学校必须首先与开发方从认识上取得一致,本着互惠互利、取长补短的“双赢”原则,与开发方对等谈判,平等协作。双方都不能急功近利,更不能互相算计。学校必须放弃“大而全,小而全”的传统思维方式,更要抛弃“等、靠、要”的思想,要适当考虑开发商的利益,以发展教育事业为根本目标,“推倒围墙,让出市场”,走企业化、产业化、专业化、集约化的道路。只有这样,才有可能逐步建立起新型的、有中国特色的、适应学校自身发展的高校后勤保障体系。

3. 开发方在征地、规划、设计、施工及建设资金方面承担全部责任并进行专业运作,提高了运作水平与效率,也可以在预期的时间内从学生住宅小区获得较大的、稳定的经济效益,同时既把学校从繁杂的杂务中解脱出来,也减轻了学校经济上的巨大压力,使学校有限的资金能更多地用在其他更需要发展的地方,从而达到实现资源的优化配置,提高办学效益的目的。

4. 在运行的过程中,合作双方还有一个不断协调的过程,比如费用的结算问题,能够及时做到维修服务的问题,学生的安全责任问题等都还需要不断研究和完善。学校要认真向开发商学习市场化管理的经验,开发商也必须积极向学校学习学生公寓管理的特殊方法,并用合法的方式规范这种合作。我们相信,这种真诚的合作一定能成为后勤社会化的一个良好开端。

(撰稿:吴介军 西北工业大学国有资产处处长)

积极探索适应后勤社会化改革的 人事运行新格局

——陕西师范大学后勤集团人事改革操作实例

建立一整套与后勤社会化改革相适应的人事运行机制,是高校后勤社会化改革的重大举措。陕西师范大学后勤集团大胆改革,积极探索适应后勤社会化改革人事运行新机制,走出了一条属于自己的路。

(一)原则

在人事运行机制建立的过程中,集团首先建立了人事聘任的基本准则:

1. 适应集团发展需要的原则

集团要发展,必须实行独立核算、自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的企业化运行机制;建立起以合理配置、优化人力资源为目的的人事管理机制,促进企业发展,这是集团发展的重要宗旨。

2. 精干、灵活、高效原则

即根据工作需要,因事设岗,达到满负荷运作,提高效率。总务处原职工进入后勤集团,人事管理实行“老人老办法”,其子女入托上学、医疗保险、住房、丧葬、抚恤、病退等执行学校人事部门的有关规定。对于因事业发展聘用的新进人员,与学校无人事关系,其住房、医疗、养老保险等均进入社会保险系列。

3. 公开、公正、平等、竞争、择优的原则

集团推行考核和竞争上岗的劳动人事机制,人员聘任均按以上原则严格执行。具体方法是:按需设岗,以岗定薪。岗位的薪金

实行随服务效益和经济效益上下浮动的工资机制,其薪金差别是通过各个岗位的分配权值和管理人员对员工工作的考核来体现。权值的设定范围目前从0.60~2.20。

岗位公布后,所有应聘人员一律不分资历和工龄、干部和工人、正式工和临时工,均一视同仁,平等竞争,择优录用。原后勤职工在同等条件下优先聘用。操作中,人事部协同各用人部门组织应聘人员进行基本知识、劳动技能、综合素质等方面的考试、评判和录用。实行岗位管理后,各中心对所聘员工的管理实现了由对人管理向岗位管理的过渡,减少了行政手段管理带来的一系列不必要的麻烦。

4. 逐级聘任

即一级聘一级的原则,在聘任、录用人员的过程中,先聘任各部门(中心、公司)负责人,再聘用部门经理和员工。

(二)操作

后勤集团按组织机构设置,对下属各部、中心、公司实行部长、主任、经理负责制,并以其工作范围和承担任务大小确定管理人员岗位职数。经理、主任、部长岗位由集团总经理择优聘任,副部长、副主任、副经理岗位由部长、经理提名实聘职数2倍以上的应聘人选,由集团总经理择优聘任。聘期一般为两年,聘期内实行服务目标和经济目标“双目标”责任制。

1. 对管理人员的聘用,集团坚持:

(1)政治思想好,拥护改革,责任心强,热爱后勤服务工作,作风正派,办事公道,热爱集体,以身作则,能开展批评和自我批评。

(2)具有创新意识,有较强的组织指挥能力,有实干精神,能带领部门员工积极完成各项任务。

(3)懂经营、会管理,熟悉部门的服务、生产、经营、管理工作,

有一定的技术业务水平,有较强的成本核算意识,不断拓宽服务范围,使得服务效益和经济效益“双丰收”。

(4)具有全局意识和较强的协调能力,能正确对待不同的意见,善于团结员工一道工作。

(5)正职一般具备大学本科以上学历,副职一般具备大学专科以上学历。对不具备上述学历,但确有实际管理才能、工作成绩显著者,经考核认定的也可聘任担任正副职务。

(6)一般年龄男在58岁以下,女在54岁以下。确属身体健康、能够适应繁重的后勤服务工作需要的也可适当放宽。

其聘任程序是:

(1)成立聘任领导小组。组成人员包括:后勤集团总经理、副总经理、后勤集团党总支书记、人事部长、后勤集团工会主席、员工代表等,人事部长具体组织聘任工作。

(2)集团人事部发布聘任通告,主要包括部门工作目标、聘任管理人员职数、聘期及工资待遇、应聘报名时间、地点及其要求等,组织接待报名工作。

(3)应聘者提出书面申请,人事部进行资格审查。

(4)聘任领导小组举行应聘竞聘演说答辩会。应聘者按抽签顺序提出工作的设想及完成目标任务的措施,回答现场提问。聘任领导小组成员予以评分,经综合评分后按得分高低,提出聘任的初选名单。

(5)后勤集团总经理办公会议研究,总经理确定聘任人选。

(6)后勤集团人事部办理相关的聘任手续,总经理签发聘任书、签订部门工作目标责任书。

2.对一般员工的聘任,集团坚持:

(1)政治思想好,拥护后勤集团章程;

(2)工作态度端正,吃苦耐劳,适合后勤服务工作;

(3)具有实际工作经验,有一定的技术操作水平,能胜任应聘岗位的工作要求;

(4)遵纪守法,劳动纪律观念较强,公私分明,克己奉公;

(5)具有初中以上文化程度;

(6)身体健康,能适应后勤服务工作岗位的要求。

具体做法是:

根据各部门服务生产经营管理工作任务需要及原有人员状况,给部门下达编制劳动岗位总数计划。经营部门因发展需要新进人员编制由部门负责人提出增编岗位申请,报人事部审批。在明确岗位名称、岗位职责、任务目标、上岗条件以及相应待遇的基础上,实行劳动合同制,采取公开、公平、择优的原则竞聘上岗。合同期一般为一年。劳动聘任合同由聘用部门与员工签订,报人事部审批。其聘用程序为:

(1)成立员工聘用领导小组,组员包括:人事部长、部门正、副负责人,组长由部门正职担任。

(2)人事部统一发布聘用通告,公开招聘。

(3)应聘者自愿报岗,领导小组进行资格审查。

(4)对于工作优秀的员工,经本人申请,聘用领导小组审核,报总经理办公会议批准后,可以免试上岗。

(5)一般应聘人员应参加后勤集团人事部统一组织的综合考试和实际操作技能考核,聘用领导小组根据考试成绩(综合知识 20 分,专业知识 30 分,实际操作 50 分)提出聘用初选名单,人事部审核后,报总经理办公会议审批。

(6)各部门引进人才,由人事部审核后报总经理办公会议审批。

(7)部门负责人与上岗人员签订聘用劳动合同,完善聘用相关的手续,并报后勤集团人事部备案。

对已聘员工我们给予一定的权利和义务：

(1)服从部门经理的领导和指挥,按时高质量地完成岗位职责规定的工作任务；

(2)享受部门提供的一切待遇；

(3)关心集体,参加部门组织的各种活动,不断提高素质,为部门的发展做贡献；

(4)有权保护自己的合法权益。有权提出合理化建议。

(三)制度

规范员工解聘、待岗、拒聘、离职制度。

集团发展需要员工队伍保持一定的稳定性,同时,要保持解聘不适合从事后勤服务工作员工的权力,以利于工作并维护后勤集团的尊严。为此,集团对有下列情形之一者,予以解聘,原为校内职工的要报学校人事处按相关规定处理。

(1)在聘任、聘用期内不能履行聘约的；

(2)经考核工作不称职或不能胜任的；

(3)不能坚持正常工作的；

(4)失职、渎职而造成损失的；

(5)违犯校纪校规情节严重的；

(6)犯有其他严重错误的。

对于虽应聘但未被聘用的原学校正式职工,可有三个月的待聘期,以学习提高技能,争取聘用上岗。待聘期间,发给基本生活费(档案工资的60%)；三个月后,生活费逐月递减5%(待聘时间从待聘者最近一次应聘时间算起)；对于因挑拣岗位、不愿从事后勤集团提供的工作岗位的职工,按拒绝上岗对待,不享受基本生活费,不得按待聘情况处理；被聘用的员工脱离后勤集团,未按规定办理各项手续,按旷工对待,连续旷工15天,累计旷工一个月以上

者,视为自动离职,予以除名,同时上报学校档案除名;集团停止自动离职员工的各项福利待遇。

聘任、聘用的员工申请离职、辞职,均应按规定办理相关的手续。

(四)考核

制定员工考核、培训、休假和评职准则。

集团人事考核的主要内容有:德,即政治思想和道德品质;能,即业务知识和能力;勤,指工作态度和敬业精神;绩,指工作的数量、质量、效益和贡献;体,即身体素质。考核分年度考核和聘任期满考核两种形式。考核中,坚持民主评议,以客观公正、注重实绩和奖惩等原则进行逐级人事考核,坚持定性考核和定量考核相结合,按《干部考评系统》和《职工考评系统》进行考核,考核结果由人事部备案,其结果与工资待遇、是否继续聘任、聘用相挂钩。

集团根据发展需要和人员现状对员工实行教育培训,培训分理论培训和实际操作。鼓励员工自学成才或参加成人教育进行在职的业余学习等;倡导在岗位上练兵,经常进行技术比赛、交流等提高技艺。同时,支持员工参加学校组织的专业技术职务评审和专业技术等级考试。

员工请病假要持请假条和医院的有效诊断证明。原学校正式职工,病假三个月以内的,由聘用部门每月发基本生活费(档案工资的60%);超过三个月的,人事关系转到人事部,按病假对待,病愈不报到上班者按自动离职处理。员工请事假要持请假条办理手续,9天(含9天)以下由部门领导审批,10天以上由后勤集团领导审批。有事不请假而离岗,按旷工对待。原学校正式职工,事假一个月内,享受基本生活费(档案工资的40%)。事假超过一个月,停发基本生活费。原学校正式职工的婚假、产假和丧假均有规定。

法定婚假一律3天,如男女双方符合晚婚条件,按女方结婚年龄计算,满23周岁的增加婚假7天,满24周岁的增加婚假17天,满25周岁以上的增加婚假七天。再婚夫妻的婚假(包括一方是再婚,另一方是初婚的)一律3天。凡符合晚育要求、生育第一胎的,产假为70天。晚育领取了《独生子女证》的,产假为3个月。产假期满仍不能上班的,经医院证明,部门领导批准,可按病假对待。休假期间享受基本生活费待遇(档案工资的60%)。

(五)绩效

1. 减少了人员编制,优化了人事结构

后勤集团改制前,总务后勤有正式职工309人,是学校人事编制结构不合理的重要表现。集团成立后,学校成建制地把原总务后勤人员划归后勤集团,列入企业编制,腾出了大量的事业编制引进教学科研人才,促进了学校人事编制的合理化改造。

2. 提高了服务质量,增强了保障功能

新机制的运行,使后勤员工的服务观念和服务意识不断增强。过去学校出钱买车交给车队管理,驾驶员出车,用户不断递烟送水,问吃问喝,生怕驾驶员不高兴,现在学校不再出钱添置车辆,集团鼓励员工自己出钱买车,大部分车辆实行了私有化,服务态度彻底改观,驾驶员微笑服务,帮助用户接、拿行李,开车门、敬烟、问候等已成当然。过去,商店、食堂员工不关心效益与顾客需要,现在千方百计降低成本,提高服务质量和效益;过去连水、电、暖管理从不替用户着想,凡事看关系,现在想方设法查漏补缺、增收节支。千方百计降低成本,不断规范服务行为,正在变为员工自觉的具体行动。

3. 形成了各中心员工培训新风尚

聘任制使后勤员工感受到了没有专长就没有出路,提高自身

素质的重要性。集团各中心先后组织上岗职工进行培训,提高专业水平。实践使员工深深地认识到工作岗位的宝贵,今天不敬业,明天就失业。只有不断提高自身技术水准,兢兢业业地工作,多做贡献才能保住自己的岗位。

4. 节约了人头费,缓解了学校经费压力

人事改制前,学校每月支付总务后勤人员工资总额为147340.75元,如不改制,学校1999年7~12月的半年时间内应付总务后勤人员工资884044.50元,加上冬季取暖补助14580.50元,共计应付898624.50元。后勤集团成立后的7—12月,学校先后实际拨付的人头经费总额为405108.30元,半年时间为学校减少人员经费额49.35万元。2000年后勤集团为学校减少人员经费支付额达137.77万元。集团自1999年6月18日人事改制以来,共为学校节约人头费360余万元,同时,上缴学校40万元。

(撰稿:刘选平 陕西师范大学后勤集团副总经理
郭晓东 陕西师范大学后勤集团职工)

营造环境 转换机制 开拓市场 创造性地推进高校后勤社会化改革 ——华中科技大学后勤社会化改革操作实例

李岚清副总理在第一次全国高等学校后勤社会化改革工作会议上指出:“高校后勤工作必须彻底改革,不改革没有出路,不社会化没有前途;哪个高校改革得快,哪个高校就能够掌握自身发展的主动权。一句话,早改早主动,早改早得益。”三年来,我校后勤社会化改革的实践充分证明了李岚清同志的论断。

我校是按照“三个坚持”的原则构建后勤社会化改革模式的。

第一,坚持社会化方向,牢牢把握社会化实质。第二,坚持为学校教学、科研和师生员工服务的宗旨。第三,坚持立足现实,做到因地、因校制宜,努力探索符合自身条件的后勤社会化的实现方式。

(一)高等学校是后勤社会化改革的最终受益者,学校有责任为后勤社会化改革营造宽松和谐的环境

我们认为,高校后勤社会化改革有利于提高学校的综合办学实力,有利于形成良好的校园文化氛围,有利于维护广大师生员工的根本利益。基于这样的认识,我校党委认为,在后勤社会化改革的过程中,有许多事情不是后勤部门自身能够解决的,因此,要从讲政治、讲大局的高度,营造一个有利于后勤社会化改革的良好环境。

1. 营造良好的舆论环境

我校党委认为,高校后勤社会化改革首先要解放思想,转变观念,要营造有利于后勤社会化改革的舆论环境。一是要让全校教职员和学生转变过去那种高校后勤就是学校包办、全方位的福利的思想观念,这个观念不转变,不仅后勤办不好,学校也办不起。二是后勤职工的观念要转变,要适应现代企业的管理方式和运行机制,只有观念转变过来了,才可能建立一流的后勤服务和保障体系。三是全校上下都要认识到后勤是资源,只有搞好后勤社会化改革,后勤才不会成为学校的包袱。

2. 营造良好的管理环境

1997年,我校党委在深入调研的基础上,找到了后勤方面存在的弊端,主要是两个问题:一是学校办全方位福利的社会,后勤包袱重,压力大;二是学校的一些部门自办后勤,造成实体过多,无序竞争,资源浪费,影响了校园环境和正常的校园秩序。为此,我校于1998年初对传统的高校后勤管理体制进行了大刀阔斧的改

革。按照管理职能与经营职能相分离的原则,进一步理顺管理体制,实行归口管理、专业化管理、集中管理。撤销了原总务处、膳食处、劳动服务公司和房地产开发公司的独立建制,并以此为主体,吸纳了从保卫处、外事处、设备处、基建处、校办等单位中剥离出来的经营性和事务性服务部门,组建了一个全新概念的后勤集团。经过努力,突破了传统的“小而全”、“小而散”封闭式办后勤的格局,形成了资源共享、优势互补的大后勤。

3. 营造吸引人才的环境

市场的竞争说到底人才的竞争,没有一流的人才,决不可能建设一流的高校后勤。

在干部队伍建设方面,我校特别注重加强后勤集团的领导班子建设。经学校党委慎重研究,挑选了一位具有开拓进取精神和懂经营、善管理的优秀干部出任集团总经理,另外还抽调一批年富力强,具有博士、硕士学位的年轻同志进入集团领导班子,使之成为我校后勤社会化改革的高效率的决策机构。在中层干部的选拔上,我校允许后勤集团在全校范围内公开招聘干部,并且在招聘时间上,安排后勤集团在机关各部门负责人招聘前先行一步,给其最大的人才挑选空间。目前,在后勤集团的员工中,拥有博士6人、硕士13人、本科生35人、专科生121人,管理队伍的素质与知识结构得到了极大改善。

4. 营造宽松的政策环境

为了促使后勤集团实现从传统事业型管理向现代企业型管理的转变,我们专门设立了后勤“政策特区”,实施“政策松绑”。为促使后勤集团尽快具备独立核算、自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的能力,我校在财务政策上给予后勤集团较大的自主权:集团财务在业务上接受学校财务监督;但可作为企业财务独立运行;集团的分配单列,分配方案由集团自定;学校对后勤集团实施经费

大包干下的目标管理,实行“放水养鱼”,后勤集团的赢利全部用于他们的“自我积累、自我发展”。在固定资产问题上,我校执行了“资产养人”政策,将 1782 万元经营性固定资产交由后勤集团无偿使用,为后勤集团完成人员经费全部自给创造必要的物质条件。对于纯保障与服务性的建设项目,学校财政仍给予较大的资金投入。三年来,我校在水电设施与管道线路的改造、锅炉房改造、校园环境建设、大型设备的更新等方面投入资金 6000 余万元,增强了学校的后勤保障与服务能力。考虑到后勤社会化改革过渡时期的需要,为进一步壮大后勤集团的经济实力,增强其可持续发展的能力,在市场开发与建设问题上,我校执行了“市场养人”政策。对校内的后勤市场,学校采取阶段性保护政策,在同等条件下,优先交由后勤集团开发。

(二)学校的后勤实体必须通过自身的努力,建立新的运行机制,适应后勤社会化改革的需要

1. 优化后勤资源配置,向管理要效益,是实现后勤社会化改革的有效途径

后勤社会化改革初期,有人存在这样一种认识:后勤社会化改革就是将学校后勤完全推给社会,甩掉后勤包袱,节约后勤投入经费。这种认识是片面的,在实践中是要出问题的。我们认为在现阶段要按照国办发[2000]1 号文件精神,依靠并充分利用现有的后勤资源,将后勤社会化改革过程中所需的人力、财力、物力,主要通过通过对现有后勤资源的优化配置、重组和改制来实现。

从 1998 年开始,后勤集团一直在开展“以优质的服务、优良的作风、优美的环境,让师生员工满意”的活动,并明确提出,师生员工是后勤集团的衣食父母,“三优一满意”是后勤工作的永恒主题。在活动中,他们将师生员工满意不满意,认可不认可作为衡量改革

成败的最终和惟一的标准。后勤集团始终坚持集体经营,严把产品的质量关,建立物资、食品的“市场准入”制度。凡是没有生产许可证、食品卫生许可证、无生产厂家、无生产日期的产品一律不准进入校内市场。集团专门设置了质量监督部,并建立食品检测化验室,全天候对食品和商品进行监督和检查。由于采取了非常严格的措施,我校多年来没有发生过一起食物中毒事件。

为把服务质量搞上去,生产成本降下来,我校后勤集团将2001年作为管理年,全面开展了以减员增效、减费增效、减耗增效为主要内容的“三减一增”活动,该活动显著增强了集团的社会效益和经济效益。

2. 正确处理教育规律和经济利益的关系,建立开发商、学校、后勤集团“三位一体”的联动机制

武汉市洪山区紫菘集团公司投资兴建的“华中科大紫菘学生公寓”自投入使用以来,以其管理规范、治安良好、环境优雅、生活便利受到学生和家长的交口称赞。究其原因是,我们采取了开发商、学校、后勤集团“三位一体”的联动机制,坚持“育人为本、早期介入、参与管理、全面服务”的十六字方针,较好地解决了学生公寓管理中的诸多矛盾。

在公寓建设之初,我校就对工程建设实行“早期介入”。我校在公寓的规划、设计、施工阶段,就一直和开发商友好协商;根据大学生居住、学习的特点及经济承受能力,本着经济实用的原则,对公寓各方面的功能及各项收费提出了一系列建设性的意见,并达成有关协议。为加强在校外学生公寓居住的大学生的思想政治工作,我校要求开发商在公寓设计时安排政治辅导员的住房。为充分发挥后勤集团在管理、经营上的优势,确保公寓内市场健康、有序地发展,我们通过和开发商协商,学生食堂、超市、开水房等生活设施全部由后勤集团投资兴建。我校后勤集团对紫菘学生公寓实

施全面物业管理,为了将学生公寓建设成为学校思想政治教育的阵地和受大学生欢迎的第二课堂,后勤集团选调了具有丰富的学生工作经验的同志担任物业管理中心的负责人,并从社会上公开招聘了一批具有较高素质的管理人员和工作人员;在日常的公寓管理和服务中,物业管理中心始终将“管理育人、服务育人、环境育人”的三育人原则放在首位,并将思想政治教育贯穿到每个工作环节;为了化解管理方和学生之间的矛盾,物业管理中心在全体员工中倡导“五爱”思想,即爱学生、爱公寓、爱后勤、爱岗位、爱信誉,同时通过建章立制,实施严格管理,使物业管理工作实现了规范化、制度化、科学化。

3. 建立符合现代企业要求的运行机制

建立现代企业的决策机制。后勤集团成立以来,凡涉及管理、服务、经营及建设开发等重大问题,集团领导层、智囊层都要反复召开研讨会,全面论证、严格把关,集体研究、民主决策,确保了决策的科学性和正确性,有效地规避了市场风险。

建立现代企业的人力资源开发机制。1998年以来,我校后勤集团进行了三轮全员竞争上岗,双向选择的人事制度改革,且一次比一次力度大。2001年初,我校后勤集团在前两轮改革的基础上进一步加大了力度。这次竞争上岗主要有这些特点:推出六定(定额、定编、定岗、定责、定待遇、定岗位责任基金)的上岗要求;在竞聘上岗前,全体人员必须先参加技术等级或上岗资格考试,凭证上岗;建立岗位责任基金制度,把职工岗位职责与其相应的岗位责任基金结合起来,使职工成为集劳动者、所有者、承担责任者于一身的企业主人,真正实现奖惩分明,利益共享,风险共担。

建立现代企业的分配与激励机制。1998年,我校后勤集团引入激励机制,全面进行了分配制度的改革。2001年,又进行了新一轮分配制度的改革。其突出特点是:第一,“按劳取酬、效率优

先、优劳优酬、突出重点、支持创新、鼓励冒尖”，向关键岗位倾斜，向有突出贡献的骨干倾斜。第二，把生产要素（资本、技术、管理、信息等）纳入分配，实现了分配模式多元化，薪酬取向市场化。第三，设立单项奖，单项奖由完成任务奖、超产奖、绩效奖、活动优胜奖、创新奖和市场开拓奖所组成，与过去的分配制度相比，单项奖项目有较大增加，奖励额度有较大幅度提高，从而改变了工资结构，增加了工资中活的部分，减少了固定部分。

建立现代企业的经济核算机制。我校后勤集团借鉴、参照社会同行业先进的核算机制，对各单位全面实行经营（服务）目标管理责任制，并下达年度经营（服务）目标管理任务书。同时，各中心根据集团下达的任务指标层层分解，逐级下达到基层单位，尽可能化小核算单位。

建立现代企业的监督与约束机制。三年来，后勤集团共制定规章制度六十多个，涵盖了后勤工作的方方面面，各项工作都能做到有章可循、有法可依，管理工作走上了制度化、规范化和科学化的轨道。集团还设立检察部，建立内控与外控相结合的监控与约束机制，保证了各项规章制度的贯彻落实和政令畅通。

（三）遵循市场规律，不断开拓市场，是建立可持续发展的后勤保障体系的关键

我校后勤集团在充分调研师生员工的市场需求的基础上，开发了十大市场：餐饮服务、商业服务、接待服务、修建服务、通讯服务、运输服务、园林绿化、物业管理、技术物资供应、社区服务（包括理发、家教、家政、旅游等便民项目）；确立了“充分占领校内市场，积极、稳妥地开拓校外市场，多业并举，规模经营；优势互补，滚动发展”的市场开拓的战略思路。

1. 成立市场开拓的组织机构，全面分析和把握师生员工的市

场需求

为探索和掌握高校后勤产业的规律,我校后勤集团成立了发展研究部,其职责是研究后勤产业与市场,及时规划比较大的发展项目,进行市场的调查论证,提出可行性报告和具体的实施方案,并参与项目建设的前期工作,直至该项目进入正常运转;做到建设 1/3 项目,储备 1/3 项目,研发 1/3 项目,确保集团拥有足够的发展项目。

2. 充分发挥集团的整体优势,精心打造能抗市场风浪的“后勤航母”

三年来,我校后勤集团集中强大的资金、管理、人才等优势,凭借一流的服务、一流的设施和先进的经营方式,充分利用政府和学校给予的政策优势,积极开拓以餐饮服务为龙头、商业服务和接待服务为两翼的十大校内外后勤服务市场。

餐饮服务改革向纵深推进,不但要让师生员工吃得饱还要让他们吃得好,将餐饮市场这个传统的“蛋糕”做大做精。我校各食堂、餐厅较早地就全部完成了标准化改造,全面提高了餐饮服务水平。我们认为,随着生活水平的提高,吃“文化”、吃“环境”、吃“服务”成了人们更高层次的饮食需求。在餐饮市场的开拓上,我们必须做好“求精”、“求新”、“求细”的文章。目前,我校的餐饮服务满足了不同层次的消费者的需要。食堂的菜肴高、中、低档齐备,特困生可以吃饱,富裕生可以吃好。学生进餐率达 95%,教工进餐率达 75%。

定位准,质量优,价格廉,商业服务从零起步,驶入高速发展的“快车道”。后勤集团成立后,自筹资金一千多万元奋力开拓商业服务市场。从 1999 年开始,分批兴建了 6 个超市,建成了涵盖全校各主要区域的连锁经营商品营销网络。目前,经营面积达六千多平方米,商品品种达一万余种。在经营上,由于实行统一进货、

统一配送、连锁销售、规模经营,有效地保证了商品的质量和低价位。“让利不让市场”是后勤集团在市场开拓方面的一个重要经验。在营销的定位上,我们仔细研究了师生员工的消费需求,将超市定位为便民店性质,销售的商品以日常的生活用品为重点,超市环境优雅、干净整洁,开价销售,仓储和卖场全部实行自动化管理。

加大硬件投入,提升服务水平,接待服务向星级标准看齐。三年来,我校后勤集团自筹经费 400 万元用于客房的装修改造,还投资近 200 万元改造供冷、供暖系统,配套洗衣、烫衣服务工程。除硬件条件外,接待中心还引进星级宾馆的管理模式,结合自身的特点,营造具有高校文化特色的接待服务氛围,为客人提供高雅温馨的服务。改革后,湖北省武汉市的不少单位慕名而来,要求我校接待中心承办各类大型会议。据统计,接待中心每年承办国内外的各类大型会议一百多次,客房入住率基本上保持在 80% 左右。

3. 成立独立法人资格的经济实体,将市场开拓的“触角”伸向社会大市场

我校后勤集团在开拓校内市场的同时,校外市场的开拓工作也有显著的进展:先后托管了社会上两个单位的食堂、两个单位的汽车运输业务和三个单位的物业管理,承包了社会上三个单位的快餐服务,与社会上一些单位的合作事宜正在商谈之中。

今年 9 月,我校后勤集团成立了开拓校外市场的“武汉华工后勤服务有限责任公司”,取得了独立法人资格。今后,我校后勤集团将继续通过开拓校外市场,实现以外补内、以外扶内、以外强内,以外促内的良性循环,不断增强我校后勤保障能力,增强后勤集团发展后劲。

三年的后勤社会化改革对推进学校的改革和发展取得了显著成效:2200 名后勤职工不吃学校“财政饭”,每年为学校节省人员经费二千多万元;安置机关改革分流人员一百多人,有力地支持了

学校的机构改革工作；后勤集团已自筹资金七千余万元投资于后勤固定资产建设，使学校的后勤保障能力有较大的增强；后勤集团的年产值从1998年的八千万元发展到1999年的1.5亿元，2000年的2.1亿元，预计2001年的年产值可达到3亿多元，与改革初期相比，翻了两番；后勤固定资产不仅实现了保值，而且得到了超常规的增值；学校的后勤工作得到了广大师生员工的充分肯定，有力地促进了学校的教学、科研等中心工作。校领导省心省力，从繁杂的后勤事务中解脱出来，一心一意抓好学校发展的大事。

三年的改革实践使我们深刻体会到，高等学校应站在实践“三个代表”的高度，站在“高校后勤改革关系到高等教育事业兴衰”的高度来认识和推进后勤社会化改革。我们有信心与高校同行一道，进一步开拓创新，为建立可持续发展的高校后勤体系而努力。

第二次全国高校后勤社会化改革工作会议之后，我省以江总书记“三个代表”重要思想为指导，按照国务院和教育部的部署，进一步加强了对高校后勤社会化改革工作的领导，加大了改革力度，加快了改革进度。与此同时，采取有效的措施，扶持后勤实体稳健发展，规范后勤工作管理，提高后勤服务质量，对促进我省高等教育的改革、发展和稳定发挥了积极的作用。我们的主要做法和体会是：

1. 加强领导，落实责任，进一步推进后勤社会化改革

高校后勤社会化改革是高等教育改革的重要内容，也是一项复杂的系统工程。推进这项改革，没有政府的主导难以奏效。因此，我省始终坚持发挥各级政府对这项改革的主导和统筹。武汉会议后，具体抓了以下五项工作：

第一，建立机构，加强领导。

今年2月，我省在高校后勤社会化改革联席会议制度的基础上成立了由常务副省长任组长、省直有关部门负责同志为成员的

高校后勤社会化改革领导小组, 下设办公室, 抽调专人在省教育厅办公, 具体负责对全省高校后勤社会化改革工作的指导。为了狠抓落实, 进一步加快改革步伐, 今年以来, 省政府主要领导先后八次主持召开办公会议, 专题研究高校后勤社会化改革工作, 及时协调、解决改革过程中出现的重大问题。

第二, 省、市联手, 落实责任。

为了充分发挥市(州)人民政府在高校后勤社会化改革过程中的主导作用, 省政府明确要求各市(州)政府把高校后勤社会化改革作为本市(州)政府工作的重要内容来抓, 在省政府的指导下, 具体负责组织本地高校校外学生公寓区及其配套基础设施的规划和建设, 并按照中央和省里的要求落实各项对高校后勤实体的优先优惠政策, 为改革创造宽松的外部环境。各市(州)政府按照省政府的要求, 迅速成立了领导机构, 并组建了工作班子具体抓落实, 从而形成了省、市政府联手, 共同推进高校后勤改革的工作局面, 有效地加快了改革步伐。

长沙市政府为了加快在长沙高校后勤社会化改革步伐, 多次召开办公会, 制定了有关优惠政策, 并成立了大学生公寓建设和后勤服务社会化领导小组, 负责长沙市校外学生公寓区的建设。今年长沙市新规划校外学生公寓区八片; 占地面积一千二百多亩, 拟建学生公寓 70 万平方米, 其中有四片公寓区第一期工程 10 万平方米已于 9 月初投入使用, 其余四片已完成规划工作, 目前正在进行征地拆迁和三通一平, 年底即可启动。此外, 为了改善岳麓山大学城的基础设施, 长沙市政府还投资 1.8 亿元完成了潇湘大道拓改工程, 并投资 26 亿元, 开始整治拓改连接中南大学、湖南大学和湖南师大的麓山路和麓山南路。这两项工程完成后, 岳麓山周围高校的交通和周边环境将得到根本性的改观。

第三, 完善政策, 加大扶持。

为了推动校外大学生公寓区的建设工作,我省要求各级政府和各有关部门对校外大学生公寓和教职工住宅开发建设项目,按行政划拨的方式提供土地,并实行比经济适用住房更加优惠的税费减免政策,切实降低建设成本,以减轻入住学生的经济负担。同时,为加快改善高校后勤基础设施条件,今年省政府又安排了专项资金 3000 万元,对高校后勤基础设施的改造与建设项目进行补助。高校相对集中的长沙、湘潭、株洲等市政府按照国务院和省委、省政府的要求,出台了一系列优先优惠政策,并且加大扶持力度,为当地高校后勤社会化改革办实事。湘潭市政府成立了由常务副市长任总指挥长的校外学生公寓区建设指挥部,为湘潭大学、湘潭工学院、湖南工程学院、湘潭师范学院等高校的学生公寓建设项目协调各方关系,及时解决建设过程中出现的困难和问题,在争取国家转贷资金 1500 万元的基础上,又积极为开发公司协调落实贷款 3000 万元,使湘潭市四所高校 20 万平方米的学生公寓区在 8 月底前全部竣工,满足了今年扩招的需要。

第四,分类指导,整体推进。

在学生公寓的规划和建设方面,我省明确规定从今年起各高校需要增建的学生公寓原则上不再建在校园内,由各地政府组织在校外集中连片开发。同时,要求学校对符合校园整体规划的校内学生宿舍和学生食堂进行标准化改造,改善学生的餐宿条件。在后勤部门与学校规范分离方面,我省从实际出发提出了相应的要求:规模较大、后勤人员较多的高校,要借鉴湖南大学、长沙电力学院、长沙交通学院、娄底师专的做法,将学校后勤服务项目和服务人员成建制地与学校分离,成立后勤服务总公司,与学校形成甲乙双方关系,为学校提供有偿服务;规模较小、后勤人员较少的学校,则借鉴长沙民政职院、湖南女子大学、湖南环境生物职业技术学院的做法,学校组建精干的后勤管理部门,代表学校通过招标的方

式,面向社会选择后勤服务企业为学校提供后勤服务,并实施管理和监督。

第五,加强督查,加速进度。

为了使改革工作落到实处,切实加快改革步伐,我省成立了由省长助理牵头的督查小组,坚持每半个月到市(州)和高校进行一次督查,重点督查各项优惠政策的落实情况和改革的进度,并将督查结果进行通报。同时,还印发了 10 期工作简报和通报,及时通报各地各校改革的进展情况,为促进各地、各高校加快改革步伐起到了积极作用。通过采取上述措施,我省高校后勤社会化改革取得了新的成效。今年全省按照社会化的要求,共引进社会资金 6 亿元,新建学生公寓 53 万平方米、学生食堂 12 万平方米。后勤部门与学校规范分离工作也在去年的基础上有新的进展,除新成立的职业技术学院外,其余高校的后勤部门已实现了与学校规范分离的目标,其中长沙电力学院分离出来的后勤实体已于 6 月份注册登记为湖南星阳高校实业有限责任公司。

2. 大力扶持,创新机制,确保高校后勤实体可持续发展

在推进高校后勤社会化改革过程中,我省把确保从高校规范分离出来的后勤实体稳健、持久、健康地经营和发展,作为关系到改革能否顺利进行,学校后勤服务新体系能否建立以及高校能否稳定和发展的一件大事,摆上了重要议事日程,采取切实有效的措施,促使高校后勤实体可持续发展。

第一,抓归口管理。

市场是企业赖以生存和发展的基础,高校后勤实体没有足够和稳定的市场,就谈不上生存,更谈不上发展。在改革过程中,我省明确要求将学生、教职工生活后勤以及学校管理、教学、科研等服务性的工作以及相应的后勤资源统一归口于后勤服务实体经营管理,建立统一有序的校内市场,不仅从根本上改变了以前校内非

后勤部门占用后勤资源办后勤、校内市场分割、规模小效益低的现象,而且为分离出来的后勤实体提供了一个比较完整、稳定的校园市场和生存空间。

第二,抓机制创新。

我省在着力抓好后勤市场归口管理的同时,还注重指导高校后勤实体按照现代企业制度的要求,引进现代企业管理技术和方法,构建适应市场经济要求的管理模式和运行机制,保证后勤实体的持续、健康发展。在管理体制上,要求高校后勤服务部门从学校建制地规范分离出来,组建成为自主经营、独立核算、自负盈亏、自我发展的后勤经济实体,与学校建立了甲、乙方关系,以协议的方式明确各自的权利与义务。在运行机制上,要求高校后勤服务实体按照市场化、企业化的要求建立科学民主的决策机制、能进能出的用人机制、能上能下的干部机制、奖惩分明的激励机制、自负盈亏的约束机制、酬效挂钩的分配机制、自我发展的积累机制以及内部监控机制。

第三,抓政策落实。

按照国办发[2000]1号文件精神,我省制定下发了《湖南省高等学校后勤社会化改革的实施意见》,其中对后勤实体与学校规范分离政策作了明确规定。在人事政策方面,实行“老人老办法、新人新办法”,以解除正式职工的后顾之忧;在资产政策方面,实行所有权与经营权分离,使后勤实体在保证国有资产不流失的前提下,能有效使用和整合后勤资产;在投入政策方面,明确要求大型后勤基础设施的建设和大型后勤服务设备的购置与大修仍由学校负责投资。今年,为了支持有条件的后勤实体参与校外学生公寓区的建设和物业管理,省长办公会议决定,同等条件下,优先从高校规范分离出来的后勤实体。

从今年7月份对各校后勤实体与学校规范分离工作检查验收

的结果看,绝大多数学校认真贯彻落实了国务院和省政府的要求,做到该给的市场坚决保证,该保留的待遇坚决保留,该投入的经费坚决投入。许多学校又根据国务院和省政府的文件精神,结合学校实际,对后勤实体给予了更多更优惠的政策,为后勤实体的可持续发展奠定了坚实的基础。

长沙电力学院党政主要领导站得高,看得远,算大账,不计小利,为支持后勤实体进行股份制改造,在去年给予的五条扶持政策的基础上,今年又明确了对公司职工的投资实行“投一借一”,学院后勤服务项目全部归口公司经营管理,学院后勤基建项目在同等情况下优先公司等五项扶持政策。在学院的大力支持下,长沙电力学院后勤总公司成功地完成了股份制改造,注册成为具有独立法人资格的有限责任公司,并筹集资金 830 万元,用于学生公寓和学生食堂的标准化改造,新建了一栋 4000 平方米的后勤综合楼,使公司在为学院提供更好的后勤服务的同时,也为自身的可持续发展奠定了基础。长沙交通学院后勤总公司两年投入四百多万元,主要用于学生食堂的改造和学生超市的建设,提高了学生在食堂的就餐率,规范了校内商品零售市场,产生了良好的社会、经济效益。中南大学、湖南农大、长沙电力学院、吉首大学等校的后勤总公司在服务学校的同时,凭借自身优势,为社会提供餐饮、花卉、旅游以及建筑等方面的服务,扩大了公司的发展空间,壮大了公司的经济实力。

3. 把握方向,规范管理,提高后勤服务的质量和水平

在推进高校后勤社会化改革的过程中,我省始终坚持高校后勤工作“三服务,两育人”的宗旨和高校后勤姓“教”的原则,注重处理好经济效益与社会效益的关系,并采取有效措施,规范后勤工作的各项管理,不断提高后勤服务的质量和水平。

第一,切实加强校外学生公寓区的规划设计管理,提高规划设

计和建设质量。

我省按照教育部的有关要求,结合我省实际,制定了《湖南省校外大学生公寓区规划设计导则》,对校外大学生公寓区规划设计的总体原则、用地指标、规划布局以及公寓建设标准、配套服务设施、运动场地、绿地等方面作出了明确规定,对规范校外大学生公寓区的建设行为,降低建设成本,提高公寓区的规划和建设质量,保证入住的学生有一个良好的学习、生活场所起到了积极的作用。今年竣工并投入使用的校外学生公寓区都是按照《导则》进行规划设计和建设的,公寓区内建筑物外形美观,服务功能齐全,环境优美,成为城市一道亮丽的风景线,深受学生及家长欢迎。

第二,建立校外公寓区的管理机制,提高校外公寓区的管理水平。

我省制定了《湖南省校外大学生公寓区管理办法》按照物业管理以社会为主、学生管理以学校为主以及社会效益和经济效益并举的总原则,从基础设施要求、物业管理、学生管理、收费管理等方面进行了规范,保证了校外学生公寓姓“教”的特色,使校外学生公寓区的管理和消费水平与校内基本一致,没有因学生住在校外而放松对学生的管理,增加学生生活不便和经济负担。湘潭大学针对有60%的学生入住校外学生公寓的特点,按照省里的要求,将各院系的学生工作办公室搬到校外公寓区内办公,并选派优秀青年教师担任辅导员与学生同住,负责学生日常管理和思想政治工作。湖南大学、湖南工程学院等学校也向校外公寓区派驻辅导员,建立健全公寓区的管理规章制度,有效地维护了公寓区正常的生活秩序。

第三,组织开展“两个创建”活动,促使校内学生宿舍和食堂的管理上新台阶。

今年年初,我省下发了创建标准化学生公寓和学生食堂的通

知,并对校区内学生公寓和学生食堂的基础设施建设、管理队伍建设、精神文明建设以及学生管理、卫生管理等方面提出了一系列要求,各高校积极响应,认真落实。从秋季开学后对高校学生宿舍和学生食堂全面检查的情况看,“两个创建”活动取得了显著的成效。据统计,今年以来,我省高校共筹措资金五千多万元,维修改造学生宿舍 12 万平方米、食堂 8 万平方米,使一批旧宿舍、旧食堂的面貌焕然一新。与此同时,各高校按照省里的要求,完善规范了学生公寓和学生食堂的管理、监督、检查制度,严格管理,苦练内功,不仅提高了服务质量和水平,各项服务价格也稳中有降。我省标准化学生公寓的收费均控制在 1200 元之内,学生食堂的毛利润率控制在 15%~20% 之间,学生在不增加开支的情况下吃、住得更好。

近年来,我省虽然在高校后勤社会化改革方面做了一些工作,也取得了一定的成效,但与改革的目标和要求比较起来,还有一定的差距。这次会议以后,我省将认真贯彻这次会议的精神,认真学习上海、湖北、陕西等兄弟省市的先进经验,进一步统一思想,提高认识,把握方向,强化管理,加快校外学生公寓区的建设和跨学校后勤服务集团的组建步伐,为我省高等教育的改革、发展和稳定作出新的更大的贡献。

规范分离,整体并入,实现后勤社会化

——上海理工大学后勤社会化改革的实践与体会

1999 年初,在市委、市政府领导重视下,市教委具体部署运筹下,我校后勤部门与学校规范分离,以并入上海高校后勤发展中心的形式,初步实现了后勤社会化。这是我校多年来对后勤社会化改革进行探索与实践所取得的成果。

(一) 看准目标,努力探索,深化后勤改革

后勤服务工作是高校工作中的一个重要组成部分。随着我国改革开放和工作重心转移到经济建设上来,高等学校的教学、科研和人才培养的任务日益繁重。但是,长期以来,在计划经济体制下,学校办社会形成的封闭式的高校后勤自我服务系统,严重阻碍着学校把全部精力放在提高教育质量上,影响了高等教育的发展。因此,高校后勤如何适应高等教育的改革与发展,实行企事分离,改变学校办社会的状况,建立新的体制和机制,形成新型的后勤保障体系,探索高校后勤向社会化过渡的途径,提高办学效益,促进高等教育发展,这是我校历届领导班子所追求的目标。为此,从80年代起,我校不间断地对后勤进行改革,且改革的力度一次比一次大。

1980年,我校与其他兄弟院校一样,在膳食科率先进行了半企业化管理改革,试图解决后勤工作中长期存在的资金、人员、设施、管理和服务等一系列问题。

1985年,我校又在幼儿园、招待所、车队与商店实行经费和工作目标责任制承包,以减少学校对后勤的直接支出。

1993年,我校进行了第一轮校内管理体制改革的,在后勤部门实行了部分经费分流的改革。后勤实行一体两制,精简机构,形成小机关大实体。对内为服务实体,实现全面经济承包责任制;对外为经济实体,开拓和发展多种创收,以经营养服务,以外补内。

由于这几年改革仅仅是解决后勤“内化”问题,特别是1993年改革,虽然后勤有了自己的产业,办成了实体,但改革的效果非常有限,后勤还得依赖学校。

1996年,我校在进行第二轮校内管理体制改革的,再次深化了后勤改革,具体采取了以下步骤:一是精简机构,将总务处与基

建办合并成立总务基建处,减少后勤服务工作的中间环节。二是重新优化资源配置,合理布局,合理分工,建立集约化、多元化的后勤保障体系。实施企事分离、创收与服务分离,把原属总务后勤部门管理的招待所、车队、商店、工程维修部等划归学校产业处,实行企业化管理。三是逐年减少学校对炊管费的投入,直至本世纪末停止行政拨款。1998年初,我校扩大办学,与南汇县政府合作在南汇县惠南镇建立了规模为2500名学生的新校区——上海理工大学基础学院。学院后勤工作的管理与服务由南汇县政府负责,进行了后勤社会化的探索。

学校后勤经历几次改革,尤其是实施第二轮校内管理体制改革后,我校后勤服务工作取得了较大的成绩:我校家属区供电工作、教职工子女幼托工作先后实行了社会化;后勤服务工作多次受到上海市教委及有关部门的表彰,获得了一系列先进称号,为学校争得了荣誉。可是,由于后勤的体制和机制未能根本转换,学校的后勤工作始终没有走出学校工作的圈子,后勤繁杂工作的运筹和安排牵制了学校党政领导的精力,严重地制约着学校教学和管理改革的深化和发展。在研究我校新一轮校内管理综合改革方案时,我们深深感到:

1. 小打小闹的改革解决不了后勤依赖学校的状况,只有后勤部门全面地与学校分离,管理与服务分离,实施单元化的企业化管理体制,才能从根本上解决后勤制约学校发展的问题,才能彻底打破自我封闭的服务体系。

2. 后勤体制的改革与机制的转换,必须同时进行,如果只改体制,不换机制,或者换机制而不改体制,都不利于后勤社会化的探索与实践。

3. 必须积极提高后勤职工队伍的综合素质,加强后勤部门的精神文明建设和物质文明建设。这既是搞好高校后勤保障工作的

条件,也是实行高校后勤社会化的基础。

4. 高校后勤社会化单靠一个学校自己培育、改革是难以实现的。只有在社会大环境具备了政治和物质基础,同时在政府主导下,高校后勤社会化才能真正实现。

因此,在市教委组织实施上海高校后勤社会化的试点时,为了抓住机遇,跟上历史步伐,我校积极主动参加了改革试点,我校总务后勤部门与学校规范分离,以整体并入上海高校后勤发展中心的形势,实行企业化的管理体制和运行机制,实现了学校后勤服务工作社会化。

(二)转变观念,减员增效,建立新的机制

我校后勤社会化运作9个月来,实现了平稳转制,在保证完成日常服务的前提下,着手进行了精简机构与人事管理制度改革,建立新的运行机制,取得了初步成效。

1. 建立了适应市场经济的高校后勤社会化新体制。以往,由于高校后勤工作长期依赖学校,其体制与运行机制尚不能超脱计划经济的范畴与模式。后勤社会化后彻底摆脱了这种局面,在体制与机制上实现了两个分离,一是后勤工作的管理、监督与后勤服务分离。以往校长办公会议讨论学校后勤工作每年多达10次,自从学校后勤社会化后,至今校长办公会议没有专门讨论过后勤工作,学校党政领导可以集中精力抓深化教学体制改革,抓提高教育质量和培养人才的工作;二是后勤职工队伍与学校分离。这种适应市场经济的高校后勤新体制,使学校在若干年后不再有专门从事后勤服务的职工队伍。

2. 后勤职工在思想观念上真正树立起社会化、市场化的意识。多年来,高校后勤部门的干部和群众不断地为探索后勤社会化的途径而辛勤耕耘。在这次后勤社会化改革试点过程中,在广

泛宣传和积极开展思想工作的同时,我们还开展了以后勤社会化改革为主题的干部职工全员培训工作,通过学习邓小平理论、党的十五大和上海市委七届三次会议重要文献的有关章节,三次宣讲,三次讨论,职工对后勤社会化的认识普遍有了提高,增强了在市场经济条件下投身改革的自觉性。在历次改革中,我校职工们担心的是能不能应聘上岗。现在,职工们都感到后勤社会化后不是有没有岗位的问题,而是干不好就下岗的问题。半年多来,后勤职工增强了工作责任感、岗位危机感,已成为促进后勤服务工作的原动力。正如中心总经理丁旭昌同志所说:“现在学校以及学校各部门的教职工和学生是我们的上帝,只有提供高质量的服务,才能赢得上帝的信赖、支持,从而才能有高的回报。”后勤职工也普遍感到,“高校后勤社会化是一次具有历史意义的重大改革,不能等、不能靠、不能错失机遇。在社会化改革中,我们一定要更好地为教学科研和师生员工服务”。至今,我校甲乙双方密切配合,后勤工作搞得很好。学校布置的工作积极地完成;遇到突击抢修排险任务,后勤职工能及时到位,无条件地不计时间地完成;对于特事特办的工作,后勤职工始终精心组织、尽心工作,为改善学校办学条件和师生生活环境而作出积极努力。

3. 学校后勤中心进行机构和领导干部职数精简,减少了指挥层次,提高了工作效率。按照学校设置处科室的规模,该中心可设立7个科室、配备处科级干部15人。现遵循“小机关、高效率、优质服务”的原则,该中心在精简机构时,只设置5个部、室,配备一位总经理(原总务基建处处长)、六位部室经理。精简了二个科室,精简幅度达28.6%;精简处科级干部8人,精简幅度达53.3%,其中一位副处长愉快地应聘担任综合管理部经理。在宣布聘任管理干部名单的会上,这位副处长毫无怨言地表示,“继续积极配合总经理工作,努力使学校后勤社会化改革取得成效”,体现了后勤干

部服从大局、具有远大胸怀的高贵品格。这为今后实行企业化管理体制和机制奠定了良好的基础。

4. 按照“公开招聘,双向选择,竞争上岗,择优录用”的用人机制,减员增效收到初步效果。初步实现后勤社会化后,在学校范围内公开招聘经理,在后勤中心范围内开展员工的招应聘工作。在招聘工作前,我们按工作需要设置岗位,决不以人设岗。招聘时,允许职工应聘二个岗位,然后由经理评聘会根据应聘职工的意愿择优上岗。至今,学校后勤中心已先后进行了三轮公开招聘工作,应聘的干部和职工 229 人,人数达 100%。通过公开招聘,原有科室 11 位以工代干人员和一般干部,根据本人意愿都被聘到第一线岗位工作。临时工精简了 62 人,减少了 30%。多年来,由于受到学校各种因素牵制,后勤部门很难自主减员,现在按照市场经济规律,通过机制转换终于做到了,取得了减员增效的明显效果。一些以工代干的职工深有体会地说:“学校每进行一次改革,总担忧自己的岗位。现在主动聘到第一线岗位,充分发挥了自己的特长,心中踏实了。”

5. 硬件环境得到了初步改善。在市教委和市后勤发展中心的帮助下,加强了教师公寓和学生公寓建设,改造了校区自来水地下管网,将校内电话全部改造为社会市话网。为了支持我校后勤社会化启动,市教委拨款 100 万元、学校投入 50 万元以及社会企业赞助 50 万元,对第四学生食堂进行了脱胎换骨的改造,改建成高标准设施且具有文化氛围的“新世纪快餐厅”和“轩斋苑餐厅”,大大改善了师生的就餐环境。

我校后勤社会化已经初步实现,在社会化改革的探索 and 实践中,我们体会到:

1. 党委班子认识统一,分管后勤工作的校领导工作到位,是推进后勤社会化的关键。长期以来,高校后勤由学校包揽,形成了

大而杂、小而全、封闭式的自我服务的后勤体系。这不但加重了学校人、财、物方面的负担,而且限制了学校教育事业的发展。1998年下半年,学校党委在讨论学校综合管理体制改革方案时,党委班子成员一致认为要在总结南汇基础学院后勤社会化试点的基础上,使学校后勤工作全面实行社会化。年底在市委、市府和市教委直接领导下进行高校后勤社会化改革试点,为我校全面推进后勤社会化提供了难得的机遇。经过认真研究讨论,一致认为:随着高等教育的不断深化,我校的办学任务必须全面适应新世纪知识经济时代社会发展、社会主义市场经济以及现代化建设事业对人才培养的需要,进一步提高办学效益和办学质量。因此我校决定积极申请以并入形式加入试点行列。为了把该项工作抓紧抓细,尽快落实,还成立了专门工作领导小组。并由分管后勤工作的校领导具体操作,进行调查研究,制定社会化改革方案。同时,校领导还深入后勤部门,走访群众,积极主动地开展晓之以理、动之以情的思想工作,消除了后勤干部和群众心中的种种忧虑,使我校后勤社会化改革转制工作得以顺利进行。

2. 干部带头,后勤职工具有相应的承受能力,是后勤改革不断深化的基础。由于学校在后勤工作中坚持抓思想政治工作,坚持抓干部队伍建设,坚持抓党建工作,坚持“三讲”教育,形成了一支思想好、素质高的干部队伍,后勤职工有较好的凝聚力,在精神文明建设和物质文明建设两个方面取得了较好的成绩。加之我校总务后勤经历了前述几个阶段的改革,尤其是经历了力度较大的第二轮管理体制改革的改革后,后勤干部群众对后勤社会化改革在思想上具有了一定的承受能力。在这次“并入”改革中,原后勤部门处科级干部表现出来的服从大局,甘为后勤社会化作奉献的精神,在后勤职工中起了模范带头作用,具有较强的感召力。原总务基建处处长丁旭昌同志在动员会上,表态愿与后勤职工“同甘苦、共创

业”；原膳食科科长婉言谢绝校内其他部门招聘，表示愿和炊管人员一起步入后勤社会化的征程，这些都为实现后勤社会化的顺利运作奠定了良好的基础。

3. 学校对后勤社会化采取了“扶上马，送一程”的做法，是实现“规范分离、整体并入”的保证。学校决定，后勤职工进入后勤发展中。以后，实行“老人老办法”的政策，即他们的养老金、公积金等仍由学校代缴后与中心结算，享受学校分房政策，退休后享受学校职工同等待遇等，解决了职工的后顾之忧。学校对后勤的经费，按1998年度投入规定拨付，原定改革逐年减拨到零的部分经费延长减拨年限，对年久失修的地下水管网等后勤服务设施，申请专项经费投入改造，创造了后勤社会化起步的较好条件。这些都为后勤社会化的顺利运行铺平了道路，起到了很好的保证作用。

(三) 关心支持，统筹协调，保证健康发展

高校后勤社会化是社会主义市场经济发展的必然趋势，是教育体制的一场深刻革命，也是我国高校进行的一次突破性的改革尝试。我们认为后勤社会化并不意味着改变了后勤服务工作在高校的特殊作用和地位，高校仍需要后勤保障工作，后勤服务工作仍然具有鲜明的教育属性和经济属性，“三服务，两育人”的宗旨仍然必须坚持。因此，上级主管部门和学校党政领导对后勤工作还应继续给予重视和支持，以保证后勤社会化改革健康、顺利地向前发展。

在学校总务后勤部门转制为后勤实业发展中心之后，学校十分注重在按照新的体制运行的同时，还一如既往地关心、支持他们的工作，统筹协调与学校各部门的关系和工作。学校召开部门负责人会议，邀请中心负责人参加，学校行文不忘给“中心”抄送，选先进评优秀不忘后勤职工等。今后还将努力做到：

1. 树立不断解决新问题的思想,健全规章制度。高校后勤社会化后,学校后勤中心与学校后勤管理部门由行政隶属关系变成了甲乙方的契约关系。在甲乙方的磨合期内,必然会产生许多新的矛盾,遇到许多新的问题。一旦发生这些情况,学校党政领导和职能部门要以“一家人”的思想,积极关心并努力予以解决,不推之诿、不责备。

要继续加强和完善学校后勤部门(甲方)与学校后勤中心(乙方)的管理和服务职能,健全各项管理制度,使学校后勤中心独立自主地开展服务工作。

要制定学校后勤中心的工作界面和服务标准,为今后科学地规范后勤服务收费标准奠定基础。

2. 继续重视、支持后勤工作,积极探索、完善后勤社会化的有效运行机制。高校后勤社会化后,关键是要建立行之有效,符合市场经济规律,又体现教育规律和特点的有效运行机制。对此,学校党政班子都负有义不容辞的重要责任,应继续重视、关心、支持后勤工作,与上海高校后勤发展中心一起,努力建立与完善学校后勤社会化的运行机制,以确保后勤社会化顺利运转。

要正确评价后勤中心的服务工作,建立有校方和社会共同参与的公正合理的有效监控与评估机制,促进后勤中心在社会化征途中扬长避短,进一步提高服务质量和水平。要主动在社会和校内营造舆论氛围,大力宣传高校后勤社会化的意义、进展和所取得的成效,以正确的舆论引导人、感染人。

高校后勤社会化是我国实现由计划经济体制向社会主义市场经济体制根本转变的过程中,高教体制改革的一项伟大事业。只要我们高举邓小平理论的伟大旗帜,紧密团结在以江泽民同志为核心的党中央周围,全面贯彻党和国家的教育方针与政策,认真落实市委、市政府的战略部署,高校后勤社会化改革一定会沿着正确

的轨道,健康、顺利地向前发展,具有中国特色的高校后勤管理体系一定会建立起来。

沈阳师范学院易地建校成功的启示

2000年12月底,沈阳师范学院主体顺利地迁入了占地1188亩,建筑面积达27万平方米的新校园,为学校在新世纪的发展奠定了基础。

“一石激起千层浪”,沈阳师范学院易地建校成功的消息传遍了沈阳,传遍了辽宁,也传遍了全国。自沈师迁入新校园后,全国各地的许多高校都派人来沈师学习、交流经验。沈师易地建校成功产生了巨大的社会效益,其经济效益也正在日益显露。沈阳师范学院的经验给人们以许多启示。

启示之一:解放思想,更新观念,明确目标,主动出击

随着高等教育事业的发展,沈阳师范学院的主要办学条件已跟不上时代的步伐,占地面积小,房舍陈旧,教学条件落后,已成为沈师发展的瓶颈。

“九五”期间,学校提出了“按高质量、高水平、高效益的要求,将学校建成国内一流的师范学院,并力争办成师范大学”(简称“三高一大”)的总目标,并为实现这一目标,制定了“以学科建设为龙头,以师资队伍建设为重点,以人才培养为中心,以办学条件改善为保障”的发展方针。

围绕着学校的发展目标,校领导班子带领全校教职工进行认真研究、分析,认为要想解决沈师占地面积小,办学条件落后的局面,靠上级投资解决是不可能的。那么如何化解这个难题呢?学校的发展出路在哪里呢?沈师的结论是:解放思想、深化改革、更

新观念、拓宽思路,按照市场规律运作,利用级差地租原理,盘活资产存量;积极吸纳社会资金,促进后勤改革社会化的实施。加强银(行)校合作,科学谨慎地利用贷款,易地建校。

富有创建的思考和切实可行的举措得到了全院教职工的支持和省委、省政府的认可。1996年学校党委正式决定,实施易地建校工程。

“九五”期间,沈阳师范学院领导班子所确定的“三高一大”的发展目标和为实现这一目标而制定的发展方针,是符合沈师的实际情况的,是科学的,是一个通过努力奋斗可以实现的目标。沈师近年来的发展历程和取得的成果证明了这一点。它给我们的启示是:在改革开放的年代,作为一个部门、一个单位,能否审时度势、实事求是地确定自身的发展目标是非常重要的,它对凝聚、团结广大群众为之努力奋斗起着方向和旗帜性的作用。

启示之二:科学规划,大胆实践,构建现代化的大学校园

沈阳师范学院新校园的建设,决不仅仅为了扩大校园面积和校舍的增加与更新,而要按照国际化、现代化的理念,建设一所大学城。按照这样一个思考,学校在新校园建设的总体规划中坚持了以下主要原则:

1. 有鲜明特色和超前性

即新校园的总体规划融学术、艺术、生态、现代为一体;运用现代化的建设理念和技术,建成省内一流、国内领先,具有鲜明特色和一定超前性的大学校园。

2. 按区规划、明确功能

即新校园的建设按使用功能划分,以教学区为中心向外延伸,划分为运动区、学生生活区、后勤供应区等。在划分过程中要充分体现规范性、合理性和实用性。

3. 统一配置、资源共享

即新校区的建设要打破高校传统的建筑设计和使用模式,不以系或院为单位,搞小而全的建筑格局,而是将教室、常规实验室、基础实验室、现代教育技术实验室等分类集中加以建设,达到统一配置、以利管理,资源共享、发挥效用的目的。

4. 充分体现校园文化和校园精神的内涵

加大学生文艺、体育场馆设施的建设,以利实施素质教育,培养高质量、高素质的人才。

5. 反映国际化、现代化的办学理念

为副教授(两人一室)、教授(一人一室)配备研究室,用以调动教师的积极性,最大限度地发挥高职称教师教书育人的作用,并为其教学科研提供便利。

6. 向科学化、数字化管理迈进

即新校园建设采用先进的技术和设备,建设高水平宽带传播的计算机和有线电视网络系统,使教学、科研、行政管理实现网络化、数字化。师生在校内借阅图书、就餐等实行一卡通。

按照上述原则,沈阳师范学院新校区从1999年8月破土动工,当年开工3.5万 m^2 ,其余23.5万 m^2 于2000年3月15日以后动工,前后用一年的时间,就高质量地完成了27万 m^2 的校舍建筑任务。

沈阳师范学院新校园建设给我们的启示是:在知识经济扑面而来的时代,在社会主义市场经济条件下,高校的发展在于加大改革的力度,勇于大胆实践,要有严谨的科学态度和精细的科学态度和精细的科学规划。更重要的是要有苦干实干精神和脚踏实地的工作,这样才能将理想变为现实。

启示之三：盘活存量，吸纳资金，银（行）校合作，促进发展

新校园建设，资金的筹集和及时到位是非常重要的。在解决这个问题上，沈师的主要做法是：

盘活存量：沈阳师范学院原有三个校区地理位置比较好。一处是艺术分院，地处沈阳北站后身，占地 48 亩；第二处是院本部，地处皇姑区泰山路，辽宁大厦南部，毗邻北陵公园，占地 100 亩；第三处是生化分院，地处北陵公园西侧，占地 28 亩。我们通过资产置换方式将三处校区进行转让，取得转让资金总计 2.288 亿元（其中：艺术分院 0.53 亿元，院本部 1.508 亿元，生化分院 0.25 亿元）。

1. 吸纳资金

沈阳师范学院从筹建新校园那天起，就明确学生生活区要全部实行社会化管理，以促进学校后勤改革的深化。1999 年学校分别就新校园学生南北两个生活区的建设和管理与两个合作伙伴达成了协议，协议明确各方的责任、义务和权利。合作伙伴投入土地和建设资金，负责学生日常生活管理，提供生活服务。在物价部门批准的标准范围内，进行合理收费。学校审定生活区规划方案、单体设计和设备配套标准，配合他们对学生进行日常管理。两个生活区在合作伙伴的努力下，也和沈师的主体工程一样按期完工交付使用。两个学生生活区的公寓、食堂、浴池及超市等配套服务设施总建筑面积达 9 万 m^2 ，经过半年的运作，学生比较满意。这项工作的成功，使沈师吸纳了 1.2 亿元的社会资金，弥补了新校园建设资金的不足。

2. 政府投入及银（行）校合作

通过盘活存量、吸纳资金，学校解决了建校的大部分资金，但仍有部分缺口，这部分资金的解决，主要是通过以下几个途径：①

政府投入 4700 万元；②在认真研究和充分论证的基础上，学校向银行借贷资金 2.1 亿元，投入新校园建设。在上述资金的筹集过程中，沈阳师范学院财务部门做了大量的工作，通过努力基本保证了建设资金到位，为学校易地建校贡献了力量。此外，建设银行、工商银行和招商银行在沈师易地建校的过程中积极配合、支持学校的工作，也开辟了银（行）校合作，促进高等教育事业发展的新渠道。

沈师在易地建校过程中，按照市场经济规律运作，通过多种渠道，筹集建校资金。它给我们的启示是：在知识经济时代，社会主义市场经济条件下，学校的发展决不能囿于计划经济的桎梏之中，也不能有“等、靠、要”的思想，要解放思想、开拓创新。同时，也要有敢冒风险意识和排解风险的措施和办法，这是事业成功所必须具备的。

启示之四：成果喜人，潜力巨大，效益可观

沈阳师范学院按社会主义市场规律办事，易地建校的成功，取得的成果是喜人的。

新校园的占地面积是转让两个旧校区（136 亩）的 7.35 倍；按国家额定标准（54m²/人）计算，新校区可容纳在校生 14650 人；已完成校舍建筑面积是转让两个旧校区校舍（90140m²）的 3 倍，规模能力可达到 10450 人。规划面积全部完成后，在校生规模可达到 11560 人，比 1999 年末在校生人数翻一倍。

实现了三处合一，变分散为集中，彻底解决了多年来沈师分散办学所带来的困扰，每年节约办学成本可达百万元以上。

促进了学校后勤改革的深化，创造了学校与社会“联姻”办学的新模式。

学校面貌焕然一新。为政府节约了大量的基本建设投资。为

学校今后的发展奠定了坚实的基础,蕴藏了巨大的潜力和发展契机。

扩大了学校的影响,产生了巨大的社会效益,经济效益也正在日益展现。

极大地增强了学校教职工的凝聚力,振奋了精神,鼓舞了士气,为沈阳师范学院建成以师范为主的多科性大学创造了条件。

带动了地方经济的繁荣和发展。沈师迁入沈阳北郊后,带来了人流,人流带来了物流,物流促进了经济的发展。高校作为社会主义精神文明的主要阵地,沈师的到来对当地精神文明建设起到了巨大的辐射和影响作用。

启示之五:沈阳师范学院易地建校成功,使沈师人在知识经济时代,社会主义市场经济条件下,为发展高等教育事业进行了有益的探索,也总结了一些宝贵的经验

其一,树立了在知识经济时代,社会主义市场经济条件下,教育是生产力、教育是资本、教育是产业的新型教育观。在高等教育事业蓬勃发展的时期,如何以邓小平理论为指导,按照“三个代表”的要求,抓住机遇,促进高等教育事业的大力发展,是摆在高等教育战线上所有教育工作者的一个重大的历史课题。沈阳师范学院按照现代化、国际化的办学理念,利用级差地租原理,盘活存量、吸纳社会资金,实行银(行)校合作,易地建校,促进学校发展的模式是可资借鉴的。由于各高校的条件不同,地理位置不同,自然条件不同,走同一发展道路是不可能的,也是不现实的。但按照江泽民同志“七一”讲话精神,深化改革、更新观念,根据各自的特点,按照市场经济规律运作,促进高等教育事业的发展却是共同的。

其二,把握机遇,增强办学的前瞻性。沈师成功的经验之一是注意捕捉信息,掌握机遇,增强办学的前瞻性。早在90年代中期,

沈阳师范学院就组织全院教职工开展教育事业的大讨论。通过讨论,全院教职工认识到:根据沈师目前的状况和条件,要想有大的发展是不可能的,只有另辟蹊径,走出一条新路来,才能有新的发展,否则将会在高等教育发展的过程中被淘汰。基于这种认识,学校在省委、省政府的领导下,合并了省幼儿艺术师范学校,为当时沈师的办学实力的增强注入了活力,也为沈师易地建校创造了条件。在此后的发展过程中,沈师又合并了省粮食学校,为沈师在市区留下了一个窗口,也为沈师职业教育的发展奠定了基础。

这些具有前瞻性的举措,是沈师今天成功的前提。它给我们的启示是:在竞争日益激烈的市场经济条件下,办事情、创事业必须要在纷繁复杂的事物中,注意捕捉、抓住机遇,在科学分析和充分准备的基础上,设计出具有前瞻性的奋斗目标,这样才能在竞争中立于不败之地,保持发展势头。

其三,团结奋斗、苦干实干是事业成功的保证。励精图治、艰苦奋斗是沈阳师范学院长期形成的校园精神。在这次易地建校过程中,这种精神得到了充分的体现和升华。沈师易地建校的成功,与沈师人团结奋斗、苦干实干是分不开的。无论是征地、规划,还是搬迁,全院教职工都予以关注,给予了强有力的支持。

总之,沈阳师范学院易地建校的成功给了我们许多启示。特别是最近省委、省政府又正式决定辽宁教育学院和沈阳师范学院正式合并,并组建了新一届领导班子,沈阳师范学院的办学实力有了新的增强,学校的发展必将会上一个新的台阶。

(撰稿:郭成 沈阳师范学院工会主席
刘中海 沈阳师范学院财务处处长)

附 录

抓住时机,再接再厉,努力争取按期基本实现 高校后勤社会化改革的预定目标

——在第三次全国高等学校后勤社会化
改革工作会议上的讲话

教育部部长 陈至立

同志们:

在人类正式迈入 21 世纪的第一年,在全国人民认真落实“十五”计划、加快推进社会主义现代化建设的新形势下,国务院办公厅在西安召开第三次全国高校后勤社会化改革工作会议,进一步学习贯彻江泽民同志“三个代表”的重要思想和党的十五届六中全会精神,总结交流各地高校后勤社会化改革方面取得的成绩和经验,参观学习陕西省和西安市的成功做法,研究解决高校后勤社会化改革过程中出现的新情况、新问题,部署、推动明年全国的改革工作。明天会议将组织与会代表分组进行现场参观。后天,李岚

清副总理将就高校后勤社会化改革问题专门与省、自治区、直辖市的领导进行座谈,并到会发表重要讲话。希望大家认真听取,深入领会,回去后认真贯彻落实。

陕西作为位于西部的一个省,两年来,在省委、省政府的领导下,在西安市委、市政府的大力支持下,克服困难,狠抓落实,不仅在高校后勤社会化改革方面创造了宝贵的经验,而且还为这次会议作了精心、周到的安排,我代表教育部、代表与会全体代表表示衷心感谢。

下面我就进一步抓紧抓好明年全国高校后勤社会改革工作谈几点意见。

一、两年来全国高校后勤社会化改革取得了突破性进展,积累了经验,有力地保障和促进了高等教育的快速发展

1999年11月,经国务院批准,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,标志着我国高校后勤社会化改革进入了一个大力推进的新阶段。去年12月召开的武汉会议,在总结了上海会议之后全国在高校后勤社会化改革工作方面取得的成绩和经验的基础上,对今年的相关改革工作提出了明确要求。两年来,各地参照上海、湖北的经验,结合实际情况,采取各种措施,大力推动本地区的高校后勤社会化改革,使整个改革工作呈现出一派喜人的景象。主要体现在:

1. 学生公寓和食堂等后勤设施的建设步伐进一步加快

武汉会议以后,各地以多种形式,普遍加快了对这类后勤设施的建设进度,预计今年全国新建学生公寓可达1200万平方米,改造220万平方米。去年和今年两年累计可完成新建学生公寓1900多万平方米,改造450万平方米;今年全国可新建学生食堂

160 万平方米,改造 40 万平方米,去年和今年累计完成新建学生食堂 260 多万平方米,改造 81 万平方米。从而约可解决 200 多万学生的食宿问题,大大改善了学校的后勤保障条件。

2. 各地进一步加强了政府对改革的领导统筹

全国绝大多数省、自治区、直辖市,都按照国务院的统一部署,认真学习上海、湖北的经验,切实加强了省级政府对高校后勤社会化改革工作的领导、统筹力度,加大了省和省座城市两级政府对改革的推动力度。陕西省坚持“政府统筹规划,社会支持参与,市场带动推进,企业机制运作”的做法,在西安市的积极参与配合下,后来居上,改革工作进展迅速。上海市继续大胆实践,开拓创新,在保证新组建高校后勤服务实体稳健、持久经营和发展方面创造了新的经验。湖北省、武汉市的改革又取得了新的进展。四川省层层落实改革目标责任,把各项工作分解到人。在此基础上,省政府成立专门机构,对改革进展情况按月进行督办。黑龙江省政府在武汉会议之后连续召开会议,认真研究落实推动改革的各项措施,牢牢把握改革方向,推动改革健康发展。重庆市委、市政府把高校后勤社会化改革作为实施西部大开发战略和科教兴渝战略的重要内容,调整了高校后勤社会化改革领导小组成员,完善了大学生公寓建设的思路并正在积极组织实施。湖南省主要领导今年以来连续八次主持召开会议,专门研究高校后勤社会化改革工作,协调、解决有关重大问题,使改革出现了新局面。辽宁省委、省政府及时制定优惠政策,确定相关实施方案,有关部门对学生公寓建设实行特事特办、“一站式”服务,大大加快了学生公寓建设的步伐。山东、河南、浙江、天津、北京等省、直辖市政府,也都根据当地的具体情况,研究制定了一系列加强政府领导统筹、各方齐心协力,加快高校后勤社会化改革工作的政策和措施。

3. 在探索多种形式实现后勤社会化改革方面,取得了不少新

鲜经验

目前,全国绝大多数高校都实现了后勤服务系统与学校的规范分离。在此基础上,各地各高校在坚持为师生和教学、科研服务方向的前提下,围绕如何运用社会化的机制和产业化的形式、建立新型后勤保障体制这个重要课题,大胆实践,开拓创新,因校因地制宜,积极进行探索。在后勤服务实体组建、运营,学生公寓和食堂的建设与管理,高校后勤物资配送和采购,后勤社会化改革的资金筹措等领域,初步实现了一种多样化的格局,从而丰富了后勤社会化改革的经验,为改革的进一步深化创造了良好的条件。

4. 新组建的后勤服务实体的运行机制不断得到规范

在一年的改革过程中,各地结合本地实际,重视并认真研究新组建的后勤服务实体的运行和管理问题。及时纠正各种不健康倾向,注意明晰教育行政部门、学校与新组建后勤服务实体的责任与义务,正确处理后勤服务实体与学校的责、权、利关系,努力保证新组建的后勤服务实体的稳健经营,高度重视维护学校的稳定和学生的利益,在制度与机制方面不断有所创造和创新。华中科技大学选择优秀干部出任新组建的后勤服务实体的总经理,抽调6名博士、13名硕士进入实体领导班子,并在学校力所能及的范围内,采取各种有力措施,保证新组建的后勤服务实体顺利运行。目前,从全国来看,尽管这些新组建的后勤服务实体的运行机制还不够完善,但对于保证后勤社会化改革沿着正确的方向推进,已发挥了重要作用。

5. 社会各界对高校后勤社会化改革的认同程度,有了进一步的深刻变化

经过两年的改革实践,各级领导普遍深化了对高校后勤社会化重要性和急迫性的认识;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,认同度空前统一,改革的信

心大大加强；有关企业投入改革的积极性也进一步提高；社会各界一致认为高校后勤社会化改革是一场极为成功的改革。同时，一批专家、学者也已经开始从理论上对后勤社会化改革的实践进行研究和总结。改革的大环境变得更为有利。

事实证明，两年来，在党中央、国务院的领导下，经过各级政府、各级教育行政部门、各高等学校和各有关方面的共同努力，全国的高校后勤社会化改革已经实现了突破性进展，取得了伟大的成就。改革的成果，不仅直接有力地支撑了最近三年高等教育快速发展，有力地推动着我国高等教育办学模式与办学观念的深刻转变，对我国高等教育在新世纪更好更快地可持续发展产生了深远影响，而且也对正确引导社会消费与投入，拉动内需，带动各地经济的增长，发挥了积极的作用。

在改革实现突破性进展、取得伟大成就的同时，还应清醒地看到，一些地方和高校的改革进展还不够十分理想，工作还存在一定的差距。对改革过程中出现的不少新问题、新矛盾，急需抓紧研究、解决。与改革的总体要求相比，尚有许多艰巨、繁重的工作要做。一些地方的改革工作，还停留在一般号召上，认识、政策、措施均不十分到位。明年要基本实现改革的各项预期目标，时间极为紧迫，容不得丝毫松懈。各地、各高校和各有关部门，必须按照国务院的统一部署和要求，戒骄戒躁，继续加倍努力。

二、认真总结经验，把握正确方向，努力处理好改革过程中的各种新矛盾、新问题，保证高校后勤社会化改革顺利健康进行

几年来，李岚清同志对高校后勤社会化改革作出了一系列重要指示。国务院办公厅和教育部、国家计委、财政部、建设部、国家税务总局、中国人民银行等部门出台的文件，对改革的指导思想、原则目标、步骤重点、办法要求以及相应的优惠政策等都提出了明

确的意见。各地也陆续出台了一系列具体政策、措施。可以说,改革的大政方针均已经明确,也有了丰富的实践经验和有益的探索,现在的关键在于进一步深入推进,狠抓落实。只要我们各方面的工作真正跟上了,真正到位了,改革肯定会顺利进行并如期完成任务。下面,我想结合这两年改革进展的实际情况,就几个主要问题讲点意见。

1. 牢牢把握改革的正确方向

要坚持并把握改革的正确方向,就要认真贯彻改革为高校师生和教学、科研服务的宗旨。这是进行高校后勤社会化改革的一条根本指导思想。在整个改革的过程中,对制定的每项政策和措施,对改革采取的每一步骤和方法,都必须以此进行衡量。各地、各高校在改革的具体操作方面,做法可以多种多样,措施可以有急有缓,但有一条必须毫不动摇,这就是要始终坚持姓“教”的原则。绝不能脱离教育自身的需要、情况与特点谈改革。只有这样,才能保证改革的正确方向和正确轨道。

要正确理解社会化改革的内涵。我们推进高校后勤社会化改革的目的,是要依据高校后勤的产业属性,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管理体制、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。这些问题十分复杂,需要在实践中不断探索。新组建的后勤服务实体,既要独立运行,也须充分重视高校后勤服务的特殊性,不能将其等同于一般的社会企业,简单地把为高校后勤服务的责任不加区别地全部推向社会,政府和学校也不能甩手不管。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、市场引导”

的做法,中央和各级政府还要为改革制定一系列支持和优惠的政策。

要真正处理好经济效益和社会效益的关系,并遵循教育规律。实现高校后勤管理方式与运行机制的彻底变化,从而推动中国高校办学模式的根本转变,这是我们这场改革要追求的最大社会效益。有利于提高高校后勤服务的质量和管理水平,有利于提高高校的办学效益,有利于保证高校的发展和稳定,则是改革的社会效益的具体体现。同时,还应看到,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等学校后勤领域的具体体现。为此,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与手段,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,这是这场改革所追求的最大经济效益,也是经济效益在改革实践中的必然体现。在改革的具体实施过程中,准确把握两者恰当的结合点和汇合点,兼顾各方,则是我们要遵循的一个重要原则。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必要的经济效益。既要看到长远,也要顾及到眼前。当两者发生冲突时,应当服从社会效益,应当服从于长远。之所以强调要这样认识和处理问题,从根本上讲,是由我们党的教育方针和高等教育事业的性质决定的。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。

要积极探索能为高校提供可靠、稳定的后勤保障与服务的新模式、新机制。高校后勤社会化改革模式是一项复杂的系统工程,改革的模式在我国尚没有既定的范例可循。这就要求我们必须按照十五届六中全会提出的“坚持解放思想、实事求是,反对因循守旧、不思进取”的精神,在近两年改革实践与经验的基础上,继续努

力探索,大胆创新。我国经济、社会发展的不平衡性,各地和各高校具体情况的差异性,决定了实现社会化的方式必定是多样化。今后,应采取多种形式,因地因校制宜,加强分类指导。组建新型的后勤服务实体,不能照搬一种模式。在条件具备的地方,可以组建跨学校的区域性后勤服务实体;也可以采取由具有一定实力、办得又较好的高校后勤实体为龙头,以托管、联合、联营等多种形式,承担其他高校的后勤服务;在学校少的地方,在坚持后勤系统与学校规范剥离的前提下,还可以剥离出来的后勤实体为主体实现社会化改革。学生公寓、食堂的建设与经营,在坚持社会化原则的同时,亦可根据实际情况,采用多种不同方法。只有这样,才能减少改革的阻力,防范改革的风险,使改革措施更加贴近实际,能更好地适应高校后勤保障的需要;也只有这样,才能把改革不断引向深入,取得高校后勤社会化改革的成功。

2. 加强领导,深化改革,确保新组建的后勤服务实体稳定、健康、持续经营

近几年来,各地在实现高校原后勤系统与学校规范剥离基础上新组建的一批后勤服务实体,是我们建设新型高校后勤保障体系的重要组成部分。这些高校后勤服务实体能否稳定、健康、持续经营,直接关系到改革的前途,关系到学校的稳定,因此,必须下大力气认真抓好新型后勤服务实体的组建工作。首先,要抓紧实现这些后勤服务实体管理机制的转变。一定要着力选配精干、高效、能正确把握改革方向、愿意为教育服务的领导班子。在实体内部,要尽量减少管理层次和管理人员,不断提高人员的素质、管理服务水平和办事效率,努力转变工作态度与作风。用人制度要严格执行现代企业的标准和要求,并建立相互竞争、赏罚分明的激励机制。一句话,新组建的后勤服务实体,一定要比旧的服务系统管得更好、运转得更好。否则,就是一种失败。同时,要努力实现其运

营机制的创新。坚决按照企业化、产业化的要求,建立科学、有效的运行机制,最大限度地优化各种资源配置,最大限度地降低经营成本,并始终把稳健经营、持续发展摆到首要位置,建立健全“独立核算,自负盈亏、自我发展、自我约束”的制度,防范一切可能出现的风险。还要特别强调,一些地方在推进高校后勤社会化改革的过程中,把学校一些后勤服务项目,直接委托给社会上的一些企业承担,这是允许的,也符合改革的要求。但对企业的选拔必须严格把关,确保其能持续健康经营,否则,势必会造成极为严重的后果。

各地、各高校要切实关心、支持新组建的后勤服务实体的工作。关心、支持的一个重要标志,是各地和各有关部门,首先要把国家和各地政府为支持高校后勤社会化改革制定的各项优惠政策真正落到实处。这次会议之后,各地教育行政部门要对学生公寓、食堂建设与经营方面优惠政策的落实情况,组织一次全面检查,针对存在的问题提出建议,向同级政府报告、反映。各地和各高等学校对新组建的后勤服务实体日常运行方面发生的困难与矛盾,要及时帮助解决。对这些后勤服务实体,在资源配置以及经费投入等方面,要继续给予各种必要的支持,为它们提供一个较为宽松的发展环境。后勤社会化改革最终必将会减轻政府和学校的相应负担,但这需要一个过程。在这个过程中,还需要各方面的有力扶持与帮助。绝不能以后勤社会化改革为由,一下子停掉所有必要的物力、财力与政策支持。否则,只会削弱新组建的后勤服务实体的实力,影响它们的长远发展。

要不断加强并改进对新组建后勤服务实体的管理与监督。在后勤系统与高校规范剥离后,学校虽然与后勤系统的关系发生了变化,但学校作为甲方,仍具有管理、监督的权利和义务。因此,对新组建的后勤服务实体经营方面出现的问题,一定要继续本着对师生高度负责的精神,一经发现,要立即协商有关部门解决。同

时,建立起一种有效的监督系统,监督并保证新组建的后勤服务实体的健康运行。各地教育行政部门要在当地政府的领导下,把加强对新组建的后勤服务实体的领导、管理,加强对其日常运行情况的跟踪了解和监督,当做一件经常性的工作,切实抓紧抓好。通过坚持不懈地努力,争取尽快建立起具有中国特色、符合高等教育特点与需要的新型高校后勤保障体系。

3. 处理好价格、质量与负担的关系,坚决反对靠涨价推动改革的错误倾向

高等教育虽属非义务教育,但从本质上讲,则是崇高的公益事业,是非赢利机构。让更多的人接受高等教育,是我们一直孜孜追求的目标,也是实践江泽民同志“三个代表”重要思想的必然体现。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。何况,现在高校学生和家长的上学负担已经相当重了。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。改革的目标和各方面的实际情况,决定了靠涨价推动改革是十分错误的,不但背离了改革的初衷,同时也掩盖了传统体制下低效率的弊端,对改革会形成阻力和矛盾。为此,在整个改革过程中,各个有关方面都必须严肃对待并认真处理好质量、价格与负担问题。关于高校学费和住宿费的收取标准,去年经国务院批准,国家计委、财政部、教育部联合发出通知,规定普通高校的学费标准为每学年每生 3500 元左右,住宿费的收取标准为每学年每生 800 元至 1200 元。今年年初,两部一委根据各方面的实际情况,报经国务院领导同意后,决定维持去年标准不变并发出了相应通知。看来上述标准还得稳定一段时间。各高校可依据国家和省级政府的规定,制定必要的学生后勤服务项目的限价或指导价。从长远看,要稳住或争取逐步降低价格,应从四个方面同时采取措

施。首先,新组建的各种后勤服务实体,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。同时,要在确保质量的前提下,千方百计降低学生公寓、学生食堂等后勤服务设施的建设成本。学生公寓的建设要以“坚固、方便、耐用、实用”为原则,反对奢侈之风,反对盲目攀比、竞相提高建设标准的现象。对学生食堂的建设与维修也应贯彻上述原则,之所以这样要求,就是为了避免把不合理的负担转嫁到学生身上。上述原则,李岚清同志已作出多次明确指示,教育部等部委下发的文电中,也一再强调。但一些地方和高校并没有完全这样做。希望今后各地各高校要严格执行。再者,任何改革都要付出一定的代价。迄今为止,应该说,全国高校后勤社会化改革付出的代价是小的,这也是改革受到社会各界广泛支持、欢迎的主要原因。因此,今后为避免学生负担过重,各级政府和各高等学校、各有关部门,还必须对这场改革给予一定的必要投入。例如,当前我国绝大多数高校的供水、供电、供气、地下管道等后勤设施普遍老化、陈旧,必须抓紧进行维修改造。所需资金应按财政隶属关系,分别由中央和地方政府给予必要的经费支持,不能推由新组建的后勤服务实体承担。再如,对新建学生公寓与食堂所需资金,虽然可以主要通过社会化方式进行筹集,但各级政府、各高等学校,还应给予包括贴息在内的必要的经费支持。高校原来用于后勤方面的投入,不能急于撤回,一定要继续支持一段时间。另外,国家和地方政府出台的一系列优惠政策,各有关部门必须不折不扣地执行,以降低学生公寓、食堂等后勤设施建设的成本,使新组建的高校后勤服务实体能坚持微利保本运行,保证高校后勤社会化改革健康进行。希望各地、各有关部门和各高等学校,一定要站得高一些,看得远一些,顾全大局,始终重视并认真处理好价格、质量与负担的关系。

4. 不断加强和改进对学生公寓和学生食堂的管理与监督

近年来,随着高校后勤社会化改革的不断深化,绝大多数高校食堂、餐厅均采用了新的管理、运营机制。总的来看,就餐价格基本稳定,饭菜质量有所保证,服务态度发生了较大变化,受到了广大师生的好评。但是,少数地方和高校在管理、监督与经营方面还存在一些问题,诱发了一些事端,潜伏着发生事故的隐患。对此,党中央、国务院领导高度重视,多次作出重要指示。当前,在高校食堂、餐厅改革方面,要特别注意纠正几种错误倾向:一是随意引进社会企业和个体经营人员承包食堂、餐厅,以包代管,一包了之。二是有些高校食堂、餐厅定价偏高,存在着靠涨价推动改革的倾向。三是一些地方和高校,急于甩“包袱”,不加区别地一下子就完全断掉对学生食堂、餐厅各种必要的支持,甚至还要求改革后的学生食堂、餐厅立即向学校做出不切实际的经济回报。上述做法都是错误的,不利于改革的顺利进行。改革、改进高校食堂、餐厅的管理,是高校后勤社会化改革的一项重要内容,且直接关系到学生的身体健康和正常的学习生活,关系到高校乃至社会的稳定。各地、各高等学校和各有关部门,务必要高度重视这项工作。各地教育行政部门要把这项工作列入本地高校后勤社会化改革统一规划,作为一项经常性工作,抓紧抓好,发现问题要及时研究、及时改正。各高等学校要妥善处理好深化食堂、餐厅改革与加强管理的关系,承担起应负的责任。学校食堂、餐厅从学校剥离后,学校作为甲方,对食堂、餐厅既有监督的责任,也有监督的权力,必须认真把好食堂、餐厅经营单位、人员的资质关和相关的合同关,严禁一切腐败行为。对违法违规经营的食堂、餐厅,诱发事端的单位或个人,学校要及时会同有关方面,坚决进行处理。学校的职能部门和相应人员,要转变工作作风,认真做好日常检查、评估工作,坚决防止并杜绝一切可能诱发事故的苗头和隐患。高校学生食堂、餐厅

的经营者,要不断端正经营思想,认真处理好价格与质量的关系。要完善各种相关制度。对食堂、餐厅的经营,要建立并执行准入制度。不符合要求的,不能经营;对高校食堂、餐厅的承包、经营,要实行严格的公开招标制;对高校饮食物资要全面执行招标和集中定点采购制;对高校食堂、餐厅的卫生和食品质量管理,要建立有效的监督、制约机制。希望各地教育、卫生、质检部门和各高等学校,各司其职,同心协力,共同搞好高校食堂、餐厅的管理与监督。

学生公寓是学生日常生活与学习的重要场所,也是在课堂之外对学生进行思想工作的重要阵地。不断改进和加强学生公寓的管理,是高校后勤社会化改革的一项重要任务。两年多来,各高等学校对原有的校内学生公寓均采用了新的管理模式。与此同时,各地、各高校在当地政府的统筹领导下,运用社会化的办法,在学校的周边及其他地区,成片建成了相当数量的学生公寓。这些学生公寓的特点:一是位于校外;二是由不同学校、不同年级的学生共同使用;三是共住学生群体规模大,管理难度大;四是管理工作相对薄弱,已陆续发生了一些问题或出现了一些事故苗头。这种新情况和新特点,是我们过去从未碰到过的,必须予以高度重视。要尽快建立健全切实可行、科学合理的管理制度,认真把这类学生公寓管好、管出水平。为此,首先要进一步明晰责任,各尽其责。对学生公寓的管理要贯彻物业管理和学生管理相分开的原则。学生公寓的物业管理可以由后勤集团或其他部门管理,但对学生的政治思想和日常行为管理,则主要由高校负责,且只能加强,不能削弱。在我国当前的具体国情下,这项工作决不能推向社会。学校党支部、团支部和学生工作的重心也要向学生公寓转移。同时,要保证人员、机构、制度落实。各高等学校要坚持过去政治辅导员进学生公寓的做法。不管是建在校内还是建在校外的宿舍,有关高校都要按学生的人数比例,选派优秀的干部和政治辅导

员与学生同住,负责学生的日常思想品德、行为规范、法律法规、集体主义教育,引导学生开展健康向上的各种活动,促进学生公寓的社会主义精神文明建设。由几校共用的学生公寓,在具体安排学生入住时,同一学校的学生要尽量相对集中,住的楼幢,各校要尽量分开,并由各校分别派出得力干部进行管理。对这类学生公寓,当地教育行政部门要及时建立统一的管理协调机构,并明确机构的负责人,以便及时协调有关矛盾,处理有关问题。要制定并不断健全学生公寓的相关管理规章制度,并教育学生严格遵守规章制度。学校、学生、业主和物业管理部门之间,要建立一种严肃、有效的契约关系,各自都要严格按契约规定办理。各高等学校都要对学生公寓的日常管理工作,建立起有效的检查机制,及时发现问题,解决问题。各地、各高校可以结合具体情况,建立由学生代表组成的学生民主监督机构,协助监督有关学生公寓的各项制度的执行,反映学生的建议和要求。各地、各高校在与开发单位合作建设学生公寓时,应事先订立完善的合同,明确学生公寓应提供的服务项目、服务标准及住宿收费标准,并监督开发单位严格执行。还要认真加强学生公寓的收费管理工作。各有关方面都要严格执行中央和省级政府规定的住宿费收取标准。学校和开发单位,均不得以任何理由,擅自提高住宿费价格或巧立名目乱收费。对学校新生的宿舍收费标准,必须在录取通知书上注明,并严格执行。当前,要特别防止靠高收费推动学生公寓建设的错误倾向,防范并制止一切违规乱收费现象。最后,要切实加强学生公寓的安全工作。学生公寓安全工作直接关系到学生的人身与财产安全。各类学生公寓都要按照国家和当地政府部门的有关规定,制定完善的安全保卫制度。使用学生公寓的学校和负责物业管理的部门,都要高度重视这项工作,积极配合公安部门做好学生公寓周边环境的治安管理工作。要切实落实责任追究制,杜绝一切可能诱发事端的

苗头和隐患,防止各类安全事故和治安案件的发生。

学生公寓的建设还要贯彻“方便学生、方便管理”的指导思想。学生公寓的建设地点,尽量要选在离学校较近的地方。各地应学习武汉、西安的做法,尽量在几个学校的结合部,分片建设。每片学生公寓的建设规模不宜过大,住的学生也不能过多,过分集中。否则,不但管不好,且易发生其他问题。

5. 认真处理好改革与稳定的关系

全国高校后勤社会化改革,明年是关键的一年;这几年改革过程中积累的一些问题和矛盾,也可能会在今后逐步显现出来。高校后勤社会化改革,是目前我国高等教育领域的一项重大改革,其广度和深度是前所未有的。因此,必须格外注意稳定问题,没有稳定,什么事也办不成,更谈不上改革。我们要充分估计改革的艰巨性,确保稳定。明年的工作,一方面要按国务院的统一部署,坚定不移地把改革继续推向深入;另一方面则要审慎操作,耐心做好思想政治工作,积极稳妥地化解各种矛盾,及时处理好各种问题,力戒简单化,形式主义和各种官僚主义,千方百计把好事办好,实事求是,确保稳定,确保改革的顺利进行。

三、抓住机遇,再接再厉,推动高校后勤社会化改革再上新台阶

明年,是我国社会主义现代化建设迈入新世纪的第二年。中央刚刚召开的经济工作会议,对明年的经济工作,做出了全面部署。2002年我国将继续实行扩大内需的政策,积极的财政政策和稳健的货币政策,经济结构调整将深入进行,各项重大经济、社会改革会加速深化。随着入世问题的解决,我国全方位对外开放的格局将进一步形成。全国和各地经济将继续保持较快发展的势头。各级各类教育事业将积极持续发展。高校后勤社会化服务的

市场需求旺盛,金融机构、社会力量参与后勤社会化改革的热情进一步高涨。这种大好形势,为明年高校后勤社会化改革再上新台阶,提供了许多极为有利的条件。机不可失,失不再来。我们一定要抓住这个大好机遇,开拓进取,争取改革的更大成绩。

1. 认真实践江泽民同志“三个代表”重要思想和“七一”重要讲话精神,努力按期基本实现高校后勤社会化改革的目标

高校后勤社会化改革明年将进入攻坚阶段。中国高等教育改革发展的全局要求这项改革应力争在明年年底基本完成。我们尚有许多工作要做,还面临着很多问题与困难,任务十分艰巨,时间极为紧迫。为保证改革目标能基本如期完成,最根本的是必须要有一个好的精神状态,科学的工作态度。一方面要认清形势,清醒地估计、分析改革中的各种矛盾与问题,不断提高对高校后勤社会化改革重要性、急迫性的认识,把这项改革当做落实科教兴国战略、推动我国新世纪社会主义现代化建设和中国高等教育发展的一件大事来抓,当作促进各地经济发展和社会进步的一件大事来抓。另一方面,则要坚定信心,奋发有为,进一步切实加强统筹领导,不断加大推进力度。在国务院和各级政府的领导下,各个方面要团结一致,同心协力,克服困难,求真务实,全面推进改革,不断扩大改革成果,千方百计争取按期基本完成高校后勤社会化改革的各项目标。

2. 突出重点,全面推进

全国的高校后勤社会化改革有两个重点:一是要重点抓好学生公寓和食堂等后勤服务设施的建设和改造。多年来,我国高校学生的宿舍与食堂条件一直较差。建国五十年,共建成学生公寓和食堂约 3200 万平方米和 570 万平方米。自 1999 年全面启动高校后勤社会化改革以来,全国预计到明年年底可新建、改造学生公寓约 3300 万平方米和 1000 万平方米,新建和改造学生食堂约

400 万平方米和 130 万平方米。这是一个了不起的成就,必将大大改善高校学生的生活条件。但从全局看,仍然满足不了我国高等教育快速发展的需要。目前,6~8 名甚至更多的学生同住一间宿舍的现象,在相当多的高校还较为普遍。我国高等教育连续三年进行扩招后,到今年十月,全国仅普通高校就增加在校生 370 多万。根据我国今后几年高校的规模发展,到 2005 年,我国普通高校在校生预计将增加 600 万人以上。另外,从我国的具体国情来看,我们应当逐步实现学生公寓的“421”的标准。按这个标准计算,我国普通高校学生公寓的缺口将高达几千万平方米。倘若加上日益扩大的在校研究生,缺口则要更大。需要强调的是,在学生公寓和食堂等后勤设施建设、改革方面,各直辖市和各省会城市更需加快步伐。因为这些城市一般高校均较集中,学生数量多,对后勤设施的需求大、缺口大,建设的任务重,困难也相对较多。从某种意义上讲,高校后勤社会化改革成果的大小,要看这些城市高校后勤设施问题的解决程度。改革的另一个重点,是进一步切实抓好新组建的各种后勤服务实体的稳健经营与运转工作。希望明年各地的改革,要在省级政府的统筹领导下,继续抓住这两个改革重点,密切配合,全力推进,努力使整个改革再上新台阶。

3. 转变作风,扎实工作,努力打好明年改革的攻坚战

政府统筹领导,各方协同、配合,是我们在过去改革实践中得出的一条基本经验。两年改革取得的伟大成就靠的是这一条。明年我们要打好改革的攻坚战,更要靠这一条。希望各地要按照国务院的统一部署和三年改革规划的要求,在当地政府的统筹领导下,认真学习上海、湖北、陕西的经验,各方密切配合,抢时间、抢速度,扎扎实实,聚精会神,大力推进改革。教育行政部门要认真履行改革助手和参谋的职责,精心组织指导本地区的改革,主动争取各有关部门的理解与支持,及时沟通情况,协调解决改革过程中出

现的各种矛盾和问题,大胆督促落实各级政府制定的有关优惠政策。高等学校是后勤社会化改革的主体,也是改革的受益者。高等学校的党委书记、校长一定要讲政治,讲大局,积极、主动地投入改革,认真做好师生员工的政治思想工作。各有关部门要进一步统一思想,提高认识,加强协调配合,保证打好明年的攻坚战。

让我们高举邓小平理论的伟大旗帜,以江泽民同志“三个代表”重要思想和“七一”重要讲话为指导,按照“六中全会”决议的要求,认清形势,坚定信心,转变作风,扎实工作,再接再厉,开拓前进,以高校后勤社会化改革的优异成绩,迎接党的十六大召开!

主要参考资料

1. 秦海波:《高校后勤社会化对思想政治工作的影响与对策》,《连云港化工高等专科学校学报》,1999年增刊。
2. 吴旭静:《高校扩招和后勤社会化后如何加强学生思想政治工作》,《洛阳工学院学报》,2000年第2期。
3. 黄启后:《高校后勤社会化后加强学生教育管理的对策》,《云南教育研究》,2000年第4期。
4. 王长虹、周俊明、张豫江:《加速高校后勤改革 探索大学生宿舍管理新模式》,《科学与探索》,2000年第2期。
5. 李可、张春侠、杨大刚:《构建“学区化”模式》,《思想教育研究》,1999年第3期。
6. 李开东:《适应学分制要求 改革高校学生管理体制》,《理论界》,1999年第5期。
7. 代蕊华:《高校后勤社会化应避免走向误区》,《吉林教育科

学》，2000年第2期。

8. 郭万才、李文英：《试论高校后勤社会化》，《贵州教育学院学报》，2001年第1期。

9. 姚辰：《解放思想抓住机遇，积极推进高校后勤社会化改革》，《华北水力水电学院学报》，2000年第2期。

10. 邢相勤：《高校后勤社会化过程中存在的问题与对策》，《科技进步与对策》，2000年第10期。

11. 何贤满：《构建企业化管理模式 推进高校后勤社会化》，《华东经济管理》，2000年第2期。

12. 张鹰：《从上海的大胆实践看高校后勤社会化》，《中国高等教育》，1999年第4期。

13. 李国辉：《高校后勤产业及其管理模式构想》，《安庆师院学报》，1996年第3期。

14. 彭怀祖：《高校后勤社会化的制约因素及其对策》，《江苏高教》，1995年“改革与发展专辑”。

15. 陈亨泰：《浅论高等学校后勤社会化》，《福州大学学报》，1994年12月。

16. 《中国高等学校后勤管理研究会成立大会文集》，1986年2月。

17. 《中国高校后勤改革研究》，海洋出版社，1996年。

18. 刘忠德：《学习贯彻党的十三大精神，加快和深化高校后勤改革》，在全国高等学校后勤工作会议上的讲话，1987年12月10日。

19. 《辽宁高教后勤研究》，辽宁省高等学校后勤管理学会，1985年8月。

20. 《论高校后勤全面承包》，辽宁省教委基建高校后勤处、辽宁省高等教育研究所出版，1988年4月。

21. 张德勇著：《浅谈高校后勤社会化问题》，《机械工业高等

研究》，1995年第3期。

22. 王金兴、周奉年、蔡南：《论社会主义市场经济条件下高校后勤社会化》，《佛山大学学报》，1995年第5期。

23. 孙崇文著：《高校后勤社会化发展的国际趋势与现实启迪》，《教育与经济》，1998年第4期。

24. 薛沛建主编：《跨出校门天地宽——上海高校后勤社会化的思考》，北京师范大学出版社，1999年6月。

25. 王连生主编：《大连理工大学后勤改革与管理》，大连理工大学出版社，1996年12月。

26. 刘沪、赵永奎等主编：《实践与探索》，北京师范大学出版社，1994年8月。

27. 张祥财、张士元、卢权等编著：《辽宁高教后勤研究》，辽宁大学出版社，1998年4月。

28. 杨枫、唐秀琴主编：《高等学校后勤现代管理科学》，机械工业出版社，1989年12月。

29. 汤洪超：《论高校后勤社会化过程中的服务育人》，《重庆师专学报》，2000年3月。

30. 刘新田、刘卫军：《高校后勤社会化改革应注意的几个问题》，《石油教育》，2000年第五期。

31. 徐跃进：《高校后勤社会化改革的理论依据及实践环节的探讨》，《山西教育学院学报》，2000年12月。

32. 张杰、梅自珍：《高校后勤社会化的经济思考》，《武汉大学学报》，1996年第五期。

33. 陈存根、胡致本主编：《思考与探索——陕西高校后勤社会化改革理论篇》，陕西人民出版社，2001年11月。

34. 陈存根、胡致本主编：《开拓与创新——陕西高校后勤社会化改革实践篇》，陕西人民出版社，2001年11月。