



深化后勤社会化改革

建立新型后勤服务体系

刘维奇 张民杰 孔剑平

一、山西大学后勤改革的简要回顾

(一) 1997年初起步,至1999年底第一个阶段改革的主要内容是:

——变拨款制为收费制。改变了学校直接对后勤投资为学校向各用户单位投资,将水电、维修、卫生管理等七项费用按一定的测算方法科学核拨各用户单位,由各单位自行管理、合理开支、超支不补、结余留用。后勤各服务单位按照有关规定为各用户提供有偿服务。

——管理与服务分开。从1997年起先后三次对原总务处科室进行精简、转型和变体,使管理和初步分开。到1999年止,设立了五个小机关科室,八个服务中心。机关代表学校行使监督、管理职能;中心作为实体行使服务职能,模拟企业化管理。

——改革用工制度。对原总务处内各单位按照职责科学定编,合理设岗。各单位正职由领导聘任;正副职之间双向选择,领导批准;单位与职工实行优化组合,以岗择人,竞争上岗。干部和技术人员实行岗位责任聘任制,工人实行岗位目标合同制。

——改革收入与分配制度。原总务处各服务实体按照“按劳分配、效益优先、兼顾公平”的原则实行效益工资制。从1997年6月起逐步把大部分中心工资,有的停发,有的按照行业、性质把工资转化为管理费或其他费,职工奖金由各单位通过有偿服务自己负担。各实体模拟企业化管理,自主经营、自我发展。到1999年底,这一轮的改革基本实现了预期目标,为以后进一步深化改革奠定了坚

实的基础。

(二) 2000年初,至2003年底第二个阶段改革的主要内容是:

——改革的总目标是:力争在较短时间内完成后勤社会化改革,逐步建立融管理、生产、经营和服务为一体的新型、有序、网络化后勤保障服务系统。

——后勤管理处与后勤集团形成甲、乙方经济合同关系。后勤管理处代表学校同后勤集团签订各项后勤服务合同,并对合同履行情况进行监督、检查和协调。

——设置后勤管理处。后勤管理处的主要职能包括基本建设规划、住房及公务用车管理、新建及维修工程管理,以甲方代表学校对后勤实体或社会力量为学校提供的后勤服务实施管理、监督、检查和协调等。

——成立后勤集团。将学校及各职能部门中属于后勤服务范围或带有后勤特点的生产、经营和服务项目逐步从行政职能中分离出来,划转后勤集团。集团实行高度集中化的管理、专业化生产、集约化经营和社会化服务,坚持宏观调控与微观搞活的原则,坚持公平竞争、优化组合、择优聘任的原则,坚持效率优先、兼顾公平、按劳分配的原则,职工奖金实行效益工资制,由集团制订统一的发放办法。

(三) 2003年底开始的第三个阶段的改革,主要内容是:

——进一步明确甲、乙方关系,甲方突出规划、监督等职能,为进一步协调甲、乙方关系,后

勤集团总经理兼任后勤管理处副处长。

——2004年,集团确定进一步整合,努力提高管理能力、服务能力、竞争能力。

——以“有所为、有所不为”的思路先做强再做大的强势服务项目,进行多元化产权制度改革,实现校企分开,向真正意义的现代企业制度迈进。

——进一步完善二级职代会制度,建立民主管理与决策机制,集团重大决策、大型定货、工程招标等均由职工代表参加讨论决定。从而充分发挥群众智慧,接受群众监督,逐步形成规范的、科学的企业化管理体制。

二、我校后勤改革取得的成效

1. 改革管理体制,转换运行机制,实现减员增效

——学校成立了由分管后勤的校领导及组织、人事、资产、后勤管理、后勤集团等部门负责人组成的后勤董事会。成立后勤监事会。监事会检查后勤集团财务,监督后勤集团遵守法律、法规和内部制度情况。

——后勤管理处与后勤集团形成甲、乙方经济合同关系。后勤管理处代表学校同后勤集团签订各项后勤服务合同,并对合同履行情况进行监督、检查和协调。改革中,将原总务处管理职能归并,与基建处合并成立了后勤管理处,使后勤管理机关人员精减了二分之一。后勤集团真正形成了干部能上能下,职工能进能出的良好局面。截止目前,集团引进多名中层干部,有7名中层干部被免职或转岗,有13名一般干部和职工提拔,有近40名职工转岗分流,有100余名临时工被辞退。一批素质高、事业心强的干部走上了重要岗位,较好地改善了人员结构,提高了技术水平和管理水平。

——社会办后勤有了良好的开端,如引进20余家地方风味经营者进学校办风味餐厅、开餐馆等,开始改变了过去学校包办后勤的局面,使后勤职工有了压力感和危机感。学校的后勤服务也开始努力开拓市场走向社会,如:饮食服务中心走出校园接管了成教院、老区医学院的餐厅,公寓服务中心接管了成教院的公寓,文瀛超市在商务学院、太原师范学院开设了分店等。

——改革以后,后勤集团成为学校发展的基础,学校成为后勤集团最依赖的市场,二者相辅相成。能否牢固地占领学校这个市场,关系到今后的后勤职工生存问题。如果不提高技术和服务质量,难以与社会竞争。现在职工中学习技术,参加各种培训班蔚然成风,这也是后勤改革的一个进步,使后勤职工有了压力感、紧迫感,增强了市场观念。

2. 加强基础设施建设,增强节约意识,推动后勤开创新的经济增长点

——公寓建设。后勤集团在学校领导下,抓住机遇,抢占市场,采取由学校提供地盘并向银行担保,集团贷款并按规定向学生收取有关费用还贷的办法建设高标准的学生公寓。2001年初,集团贷款750万元,仅用5个月时间,建成8700平米的学生公寓楼,解决了当年的新生住宿问题。2002年,根据学校安排,后勤集团接管了由学校购买的许西村建设的4栋学生公寓,共计2.8万平方米,3000多床位,由集团管理经营并承担归还贷款,保证了当年新生的入住。

——餐厅建设。山西大学现有餐厅8个,大部分餐厅均为五十年代建筑,不仅严重老化,有的甚至成为危房;已不能满足学校发展和师生的就餐需要,后勤集团在学校的支持下贷款3000多万元,于2002年5月建成了1.7万平方米的文瀛苑综合服务楼。

——文瀛苑开业之前就制定了“一个母体,多种模式,分层经营,突出特色”的工作思路和“敬业奉献,至诚服务,质量为本,争创一流”经营宗旨。开业后的文瀛苑,地下室为中型超市;一楼为普通学生餐厅;二层为风味餐厅,采用公开向社会招标的方式,引进风味业主;三层为酒楼;四层为客房部;五层为会议中心和办公区。

——通过不断努力,后勤企业的发展也有了长足的进步,目前已有三个独立法人实体,即山西大学后勤招待所、山西大学劳动服务公司、山西大学百年学府维修队。

——从1998年7月开始,后勤集团的职工除少数纯服务型单位学校发工资外,近200名后勤职工全部停发工资。过去由学校每年用于公寓、食堂的维修也由后勤自己投资,每年投入100多万元。

现在的食堂环境、设施全部更新,公寓维修已基本完成,建成了优雅的公寓小区。

3. 增强市场观念,完善内部管理,提升服务水平

——幼儿园。可能在大部分校领导心目中已从后勤的序列中消失,但我们却不是这样的,我们之所以选择幼儿园为改革突破口的主要原因有四点:一是幼儿园是山大的一个重要窗口,是一流大学、一流中学、一流小学的基础和延续。二是幼儿园从某些方面可以体现大学的办学思想,特别是山大有本科幼教专业。三是幼儿园是一个服务学校教职员、引进和留住人才的一个基础保障,使他们解除后顾之忧。四是幼儿园的特性要求此岗位要有专业人才,这对集团的下一步改革具有广泛的指导意义。在改革中,我们聘请了有丰富经验的教学副园长,实行全员聘任、报酬拉开的管理办法,同时实行了末位淘汰制。使幼儿园面貌发生巨大变化,生源扩大,家长满意,小孩满意,由原来的亏损转变为赢利单位,由原来的四星级的五星。

——物业中心。2002年学校与集团对文科楼的物业管理有意向后,集团派专人到社会上的物业公司进行学习、调研,做出了符合实际规范的、全面的物管报告和涉及物管各个方面的运行方案。经过多次讨论、协商后集团和学校签订了物管合同,对文科楼进行了全面的物业管理,从运行情况来看,效果不错。但物业管理是个大方向,我们的物管观点是,严格按照物业管理的有关规定进行管理、服务,打出品牌,逐渐推向全校。

——单身教工实行公寓化管理,开创了山西省乃至华北地区的先河。为了彻底改善单身教工的住宿条件,学校投资近300余万元,对原有的单身宿舍楼进行彻底改造,建成“德秀公寓”,在房间内配置电话、宽带网络,在楼内设有活动室。每间宿舍内按2人标准间配备家具。德秀公寓由后勤集团按宾馆式管理,极大地改善了单身职工的生活环境,受到了单身教工的一致好评。

——改革以来,各单位普遍反映后勤管理加强了、服务态度好了、服务速度快了。由于水电等费用核拨到院系后,院系也开始精打细算,加强管

理。这样使全校师生的节水、节电意识增强了许多,长明灯,常流水现象基本消失,公物损坏减少了许多。现在,水、电、维修费由各单位自己管,使各单位的行政干部都有了压力,感到后勤工作的确不容易,自己真正管上才对后勤工作者有了更进一步的理解。这也是后勤改革出现的一个明显的效果。

4. 加强思想政治工作,加大监督检查力度,创建青年文明号

——随着甲、乙方的确立和后勤社会化的不断发展,集团职工思想出现复杂化的趋势。为此,集团充分发挥思想政治工作的优势,经常组织政治学习,充分认识社会化的意义,而且把职业道德作为一个主要内容来抓,取得了较好的效果。2003年,后勤党总支及第二党支部不仅被评为学校先进党总支和先进党支部,而且后勤党总支还被评为省级先进党总支,后勤集团被省机关事务管理局评为山西省机关后勤先进集体。

——山西大学后勤集团是1998年被授予的“省级青年文明号”单位,连续多年通过省机关事务管理局、团省委等单位组织的考核验收,在每年的考核中,后勤集团均得到很高的评价,促进了集团文明服务形象的树立和文明服务活动的开展。

——在加大监督检查力度方面,后勤管理处设立了监督检查组,负责对学校整个后勤工作进行监督检查。及时收集、汇总、分析各方面对后勤服务的建议和意见,并及时反馈给有关单位进行整改。后勤集团建立了专门的网站,开通回音壁,接受意见和投诉,目前每天点击人数达200人以上。后勤管理处定期编发简报,后勤集团也在网上设立了电子简报,将后勤管理、服务工作通报全校,自觉接受师生员工监督。同时,在教职工和学生中设立了后勤服务监督岗,选拔了一些关心学校,具有奉献精神

三、几点体会和希望

首先,政府的主导作用发挥的不够,学校单兵独进,步履艰难,很难有大的突破。支持和推进高校后勤社会化是各级政府及职能部门义不容辞的责任,因此各级政府要为高校创造宽松的外部环境,把高校后勤改革纳入各校所在

(下转第6页)

随着后勤实体的不断发展壮大,后勤集团的经营理念也不断升华,他们意识到,有社会价值的企业,才有生存价值。一个企业能否发展壮大,还要看它有没有内在生命力,这种生命力就是企业精神,为此,他们建立了具有鲜明特色的企业文化。

第三步就是《破茧化蝶》——股份制改造。

河北大学虽然成功的实现了真正意义上的规范剥离,但“离”不等于“立”,后勤集团并不是真正意义上的企业法人,甲乙方的契约关系只是内部规定的管理规则而已,不受法律保护,于是,学校积极探索后勤实体的发展模式,组织专家论证。

后勤集团进行了大胆的实践,在没有明确的国家政策可循,也没有其他高校的经验可以借鉴的情况下,经过认真探索,创造性的走出了一条独具特色的转制改革之路,即:冻结存量资产,从零点起步,重新构建产权清晰的平台。

2002年12月,保定赫达实业有限公司

挂牌成立。一个由河北大学和公司职工持股会共同出资、产权清晰、股权多元化的现代企业正式诞生了。

四、新校区 新思路,探索的脚步永不停止

2001年初,为了新校区建设的需要,同时成立了为新校区服务的坤舆公司,其负责新校区后勤生活园区的建设、经营与管理。现在坤舆公司是由河北大学控股,赫达公司参股的股份制公司,它有两个特点:第一,一开始公司的资本构成走的就是社会化和多元化的路子,不存在体制上的滞后;第二,坚持学校控股的地位不变,以保证后勤实体不偏离为学校服务的大方向。目前坤舆生活园区占地500多亩,建筑面积13万平米,入住学生1万多名,预计2004年8月份即将完工的三期工程也正按计划进行。可以说这个碧水绿茵、舒适优雅的生活区,已经成为了新校区的又一风景线。

作者:河北大学校长

(责编 光明、序鹏)

(上接第19页)城市综合体制改革和宏观经济的调控之中,把高校后勤基础设施建设纳入城市经济建设发展规划。在制定相应的政策、法规和制度时,要充分考虑和照顾到高校后勤的特殊性。如全国很多省市政府划拨土地集中建学生公寓、教师公寓住宅,而我们2001年开始先后谈了五个单位合作建学生公寓,由于政府政策原因,回报率太低,收回成本时间在15年左右,时间太长,使有意合作的五个单位满怀信心来谈,扫兴而去。

其次,按照有关文件规定,要将带有后勤特点的后勤生产、经营、服务项目,通过调整、重组、合并,划转后勤集团,但由于种种原因,完全划转比较困难,需要进一步加大力度。另外,教职工对后勤社会化改革了解不够,多年形成的“福利化”后勤观念难以改变,有偿服务、市场意识还没有完全树立,与后勤社会化形成一对矛盾,还需要一定时间去适应。

第三,学校基础设施老化,跑、冒、滴、漏严重,潜在隐患存在,增加了后勤工作的难度。一些单位及人员市场观念意识不强,对后勤投入时要其“社会化”,而对后勤提出任务时要其“福利化”的双重标准,严重制约着后勤改革的发展。后勤产业薄弱,竞争能力严重缺乏,可持续发展能力严重不足,是后勤服务社会化进程中的难点。

第四,改革以后,后勤职工存在后顾之忧,由于后勤现有的服务项目大多为服务型,没有形成自己的生产企业与造血功能,一旦推上社会,担心竞争力不强,会被社会淘汰,生活难以保障,心理不平衡等等。这些问题虽然对后勤社会化改革形成了一定影响,但在今后的改革中将会逐步予以解决。

第五,在后勤与学校剥离过程中,特别是剥离后成为有独立法人资格的企业时,各方面要提供条件并尽可能用足政府的优惠政策,努力为后勤创造良好的发展环境。作者:山西大学(责编 赵永奎)