

参 考 信 息

江苏技术师范学院图书馆主办

第 9 期

(总 62 期) 2007 年 9 月 5 日

深化学校社会化改革 保障学校的内涵发展

编者按：所谓高校后勤社会化，就是把高校后勤这一块交给社会去办，学校只管教学、科研、育人；学校原有的后勤机构人员逐渐与学校分离，走向社会。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》指示：“高等院校的后勤服务经营人员、相应资源及操作运行，以专业化、集约化、产业化等形式，组建自主经营、独立核算、自负盈亏的学校后勤实体。”高校后勤社会化改革要求建立起适应市场经济需要、产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代高校后勤管理制度，实行“小机关、多实体、大服务、高效益”的改革，组建企业化管理的后勤服务集团。在此情况下，后勤管理工作必须坚持以人为本，全面、协调、可持续的发展观，拓展思路，打破旧的观念、旧的体制，引进竞争机制、市场机制，建立起有中国特色、符合高等教育特点与需要的新型高校后勤保障体系。当前，全国绝大多数高校都实现了后勤服务系统与学校教学和科研系统的规范分离。在此基础上，各地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，建立起了新型的高校后勤保障运作模式。在陕西、上海等省市，还形成了独立法人模式、甲乙双方协议模式、主体乙方模式、集团服务模式、社会化服务模式等多种形式的高校后勤社会化模式，有力地推动了高校后勤社会化的改革进程。高校后勤社会化应具有三重目标：它的直接目标是缩小办学资金刚性支付范围，缓解教育经费供需矛盾；远期目标是剥离非生产性资产，使高校后勤服务系统融入社会经营系统；潜在目标是弱化单位低率的平均主义。为此，后勤社会化改革是整个教育体制改革的基础，必须遵循以下四条基本原则：一是必须有利于配合学校管理体制的协调运作，有效地支持学科调整，为教学科研服务，为教职工服务，为学生服务；二是必须有利于发挥后勤系统的综合优势，通过资产重组，建立符合市场经济规律的运行机制；三是必须有利于发挥所有后勤干部职工的积极性；四是确保国有资产的保值增值。高校后勤社会化的完成是一个长期的过程。即使是我校后勤社会化改革大力推进了多年，取得了巨大的成绩，也仅仅是部分解决或缓解了学校扩招后后勤服务保障工作所面临的矛盾和压力，仍有一些问题并没有从根本上得到最终解决。“它山之石，可以攻玉”。我们选编部分相关资料，供领导参考。

目 录

1. 高校后勤社会化改革的价值取向..... (1)
2. 高校后勤社会化理论探讨和实践分析..... (5)
3. 高校后勤社会化的可能性“误区”及发展前瞻..... (6)
4. 高校后勤社会化中固定资产管理存在的问题和对策..... (8)
5. 加快高校后勤社会化步伐的基本途径..... (9)
6. 股份制：高校后勤社会化改革模式的选择..... (11)
7. 高校后勤社会化改革中激励机制的构建..... (15)
8. 深化后勤社会化改革 构建新型后勤保障体系..... (17)

一、高校后勤社会化改革的价值取向

1. 转变价值观念，培养无私奉献、爱岗敬业的精神

6

编者：常娥、尚捷 联系电话：69999704 (89704) E-mail:change@jstu.edu.cn

共 18 页 第 1 页

以往有些人认为：后勤无非是“吃喝拉撒睡，生老病残退”或者“水电煤炭灰，米窗桌椅柜”，不需要太多学问，由此逐渐形成后勤队伍结构不合理：低学历的多，高学历的少；普通工人多，技术人员少；接班顶替的多，受专业培训的少；第一线临时工多，在编职工少，造成队伍“稳不住、干不好、进不来、提不起”的状况，使后勤工作处于“水平不高、服务欠佳、态度不好、意见较大”的被动局面，严重制约了高校后勤“三服务两育人”作用的正常发挥。要解决这个问题，首先要转变后勤职工的价值观念，使其充分认识后勤工作在学校整体运作中的特殊地位和重要作用。俗语说：兵马未动，粮草先行。后勤工作是保证学校教学、科研正常运行的前提，是保证师生员工生活的基本条件，其作用不可低估，必须让后勤职工认识到这项工作的意义、前途和不可替代的地位，增强自豪感、责任感和使命感，把自身的命运与学校的改革、发展、稳定紧密联系起来，以干好本职工作为荣，从思想上自强自信。后勤是管理与服务相结合的工作，应该一手抓管理，一手抓服务，确保各项服务准备充分、及时到位，工作头绪多、任务重、早来晚走、泥一把水一把、节假日常常不能休息、忙里忙外、加班加点，没有吃苦耐劳的品质，没有甘愿奉献的精神，是干不了也干不好后勤工作的。这项工作具体而繁杂，不管哪一件事不落实，应付了事，都会造成不良影响。因此，必须在后勤队伍中大力提倡和弘扬无私奉献、爱岗敬业的精神。

2. 加强培训，提高后勤管理层及员工的理论素养和业务素质

高校后勤非常复杂而具体，管理层特别是主要领导干部必须具备较高素质：**第一**，具有较强的大局观，能严格把握政策导向，合理确定工作目标，决策准确果断；**第二**，强调求实意识，实事求是，有所为，有所不为，根据环境的变化不断调整工作方法，实现公司的发展目标；**第三**，积极协调与学校各部门之间的关系，并帮助下属部门出主意、想办法，善于发现、培养和大胆使用人才；**第四**，在紧紧把握住党和人民整体利益的前提下，努力解决职工的现实困难，关心群众疾苦；**第五**，具有现代企业管理理念，由传统的经验型管理逐步向现代科学管理转变，实现管理各要素合理组合运行，创造出更高效率。挑选高素质的员工对于保证高质量的服务至关重要。就专业工作而言，对业务知识要求较高，比如基建与维修，要懂得建筑设计、施工过程中的管理与监督、会看图审图、预算决算；又如校园的规划、绿化，不懂美学不行，不掌握绿化、美化特点及相关技术不行；再如宿舍管理，如何与学生交谈，如何对待学生投诉，怎样研究青年学生的心理及行为都是很重要的问题。从表面上看，后勤工作似乎很容易做，其实不然，只有把它当作一门科学来研究，掌握其固有的规律和特点，才能胜利完成各项任务，为广大师生提供可靠的保障。后勤员工培训包括专业技能培训和素质培训，如通过相关工作理念的培训，改善员工工作态度，激励员工团结合作，提高服务质量，通过专业技能培训提高服务本领、技术素质。总之，后勤管理是专业性很强的工作，是一门科学，立足现实，全面提高后勤队伍的素质，就向科学管理的方向前进了一大步。

3. 树立“服务至上”的理念，彰显后勤德育教育功能

高校后勤工作的立足点是学校，应坚持为教学、科研以及师生生活服务。强化这种服务意识是后勤工作者应树立的基本观念，后勤业绩的评价标准就是：广大的教师是否满意；广大的学生是否满意；学校的领导及其它部门是否满意；后勤的职工对自身的工作是否满意。“服务至上”是所有后勤员工应共同遵循的工作目标，高校后勤服务种类繁多，有饮食、宿教、水电、物质采购供应、医疗卫生、产业开发等，服务应发自内心、主动真诚，而不是消极被动，如果员工提供了一流的服务，一定会得到师生的尊重，应经常与服务对象保持及时联系，了解工作中存在的问题，主动上门，急师生之所急，解师生之所难，建立与师生的和谐关系，自觉养成“我为人人”的高尚品德，实现科学民主管理和人性化服务。要做好服务，就必须充分了解服务对象的真实想法，深刻理解他们潜在、多样化的需求。比如宿舍管理人员通过对入住学生的熟悉，了解每位学生的年龄、个性、家长职业、庭状况、收入水平、兴趣爱好等情况，针对不同的类型，采取不同的沟通方法，这样可减少磨擦，增进团结，创造和谐环境。要做好服务，必须增加管理服务的透明度，可通过宣传栏、座谈会、集体活动等方式，让学生了解政府和教育部门的政策、规章制度及后勤工作运作的大致情况，增加师生对后勤工作的认识，并努力使师生参与到服务过程中来，密切双方联系。这样，既可以培养学生的民主意识，又可以使学

生自我教育、自我监督、自我管理。要做好服务，要求工作计划超前，注重过程控制与细节管理。为充分保障教学科研的正常运转和有序进行，后勤工作要有超前意识，想在前，干在前，工作有计划性，周密细致地布署，把该做的事情最大限度地想细一些，正确对待具体实施过程中的每个环节，做到细之又细，慎之又慎。比如，校园清扫应避开师生来往密集的时段；绿化割草应注意噪音对教学的干扰；水电检查在师生正常使用前就要完成等等，后勤工作应高标准、严要求，充分注意这些特点，避免影响师生工作的事件发生。

后勤员工应充分利用岗位优势，在作好本职工作的同时对学生进行言传身教，与学校教学科研人员一起共同为培养“四有”新人做出贡献。后勤队伍是高校思想政治工作的有生力量。其教育方式有别于教学工作，它通过“管理”和“服务”来育人，而不是通过课堂“灌输”来育人，应把食堂、宿舍、医务室、商业网点等场所当成第二课堂，在日常生活中潜移默化地培养学生良好的学习生活习惯，通过遵纪守法、诚信待人、热情服务等行动对学生的思想行为施加影响，研究青年学生的心理，细心观察他们的习惯，帮助他们分析问题、解决问题，克服缺点，发扬优点。这样，后勤员工在搞好优质服务的同时，可以在学生的德育教育中起到独特的作用。

4. 树立创新意识，加强内部管理与控制

(1) 观念创新

摆脱传统观念的束缚和思维定势的局限，充分意识到后勤管理是企业行为，而不是行政行为，更不是个人行为，这就需要我们在新角度去审视它，用新观念去理解、研究它。①**战略观念**。高校后勤经营管理服务应当有高瞻远瞩的发展战略，注重全面性、完善性、统一性、可靠性、长远性、现实性，通过实际工作的点点滴滴来营造企业文化，“练内功、创品牌、树形象、求发展”②**竞争观念**。没有竞争，只会是死水一潭，竞争可以推动生产力发展，锻炼人才，提高水平，改进和完善管理与服务，在优胜劣汰过程中，创造出企业的风格和品牌；③**专业观念**。后勤管理对专业性要求很高，作为专业化的公司，要做到服务标准化，操作规范化，管理科学化，在管理、服务的各项技能上精益求精，表现出良好的专业特色；④**素质观念**。提高素质是提升企业经济效益，体现企业社会效益的关键，一个优秀的高校后勤企业，必须具有良好的文化素养和团队精神，团结互助，分工协作，保证后勤系统这台机器的正常运转，在面广、线长、情况复杂的工作中，吹响一个音，唱出一个调，把各项工作做好，使客户满意。⑤**质量观念**。后勤管理企业应把保证和提高服务质量放在重要位置，服务质量是公司的生命线，必须树立起“以质量求生存，以品牌求发展”的理念。

(2) 管理服务创新

根据内部条件和外部环境的变化，高校后勤企业应不断创新管理制度、措施与方式、操作流程，以实现管理各要素之间更高效率的组合运行，同时，建立“客户服务满意体制”，实行跟踪服务和人性化服务，增强客户服务意识，划分岗位职责，划定工作范围，实行任务到岗，责任到人的管理条例，在实际工作中建立以下几方面的体系：后勤管理理念体系——阐明在高校后勤管理与服务中，企业提倡什么，反对什么，以此来鲜明地体现组织的主张与风格；后勤管理目标体系——后勤管理目标体系是工作中的行动指南，说明后勤管理要干什么，希望做到怎样的程度，确保全体员工在实行过程中不偏离目标；后勤管理职责体系——后勤管理职权体系是对管理目标的分解，它要求各部、各岗位明确要做什么，做到何种程度，其核心就是按照管理岗位职责，做好自己的本职工作；后勤管理业务体系——后勤管理业务体系是一种协调准则，明确界定各项工作应该怎样开展，各个岗位应该怎样履行职责，企业组织应该如何协调各项工作。这一切都要按照管理的流程和有序操作的方法来实施后勤管理考核体系——后勤管理考核体系是一种控制手段，它阐明应该怎样检查各岗位职责的履行情况，怎样算做好，怎样算不合格，合格怎样奖励，不合格怎样处罚，以保证依照科学的考核制度来评价和管理员工。

(3) 人力资源管理的创新

形成专业化的后勤管理队伍，推行人事制度改革，优化组织结构，建立富有弹性的激励机制与淘汰机制，激发员工的敬业精神。高校后勤服务集团在学校宏观监控下实行总经理负责制，按照企业管理模式，建立企业运行机制，集团按照精干高效原则设置岗位，下属各公司各部门负责人在后勤实体

或校内公开招聘，在个人申请、公开笔试面试、群众评议、组织考察的基础上，择优聘用，实行能者上，庸者下的干部管理体制。员工实行竞争上岗制度，本着“按需设岗、精干高效”、“双向选择”和“公开、公平、公正”的原则，集团下属各部门均按需定岗，按编设岗，全体员工一律竞聘上岗，经理选择员工，员工也可以选择经理，选择岗位，实行双向选择。

在后勤管理中必须引进激励机制，激发员工的工作热情。管理者要善于不断根据新要求、新标准，设置评比项目使各种评比及表彰更切合实际工作。对于日常工作中的优秀事迹和评比优胜者、先进集体要颁发奖状，在校内外各种媒体宣传其先进事迹——用这些传统的表彰方式，营造“为师生服务光荣”的良好氛围，激励员工争先创优，各公司还可以举办以“服务技能、服务态度”评比为重点的一系列活动：如“烹饪技术比武”、“宿舍服务评优”、“文明示范窗口“服务之星”评选等，教育和鼓舞员工更好为师生服务。在薪酬制度上以效益高低定分配，以服务优劣定等级，多劳多得，优质优酬，绩效挂钩，兼顾公平，实行基本工资+岗位工资+绩效工资的企业工资分配制度，用薪酬作为杠杆来调节激励员工的工作能动性，最大限度地创造服务效益与经济效益。

5. 以人为本，重视企业文化建设，创建特色服务管理品牌

企业文化是以企业管理理念和企业精神为核心，凝聚员工归属感、积极性和创造性的人本主义管理，可使企业产生巨大的信誉和效益，是一种无形的资产和力量，它能够通过诚信服务，构筑起一个有利于人与人之间互相沟通、人与文化融通的良好环境。在现代企业管理中，人们越来越重视非物质因素的力量，开始把人文因素提到首要地位，高度重视精神的作用认为人的精神是国之根、民之本、企业之魂。企业文化是一种精神产品，逐渐成为企业管理的核心和企业快速发展的基础，高校后勤企业化管理必须学习借鉴国内外企业管理一的先进经验，创造自身良好的企业文化，发挥特色，创建属于自己的品牌，这对于提高后勤管理的效益，加速推进后勤社会化改革是极为有利的。在企业文化建设中，“人和”是十分重要的。后勤是为广大师生服务的，天天与人打交道，事事与人协调，人性化的管理理念、“人和”的指导思想必不可少，所以，要加强内部沟通，消除隔阂，解决矛盾，减少因信息传递不顺畅而带来的工作阻力，使大家明确在各自的岗位上应如何进行有效的配合，共同营造团结合作的工作环境和民主和谐的人际氛围，调动全员积极性，增强企业向心力与凝聚力，取得良好的管理效益。后勤的各级管理人员，应充分重视企业思想政治工作环境建设、文明班组建设等，形成浓郁的企业文化氛围，企业文化建设搞上去了，员工以企业为家集体主义观念也就加强了，班组是企业中最小的细胞，建设先进文明班组，有利于在职工中开展比、学、赶、帮、超的竞赛，从而更充分地发挥他们的活力，更有效地集中他们的热情和智慧投入到工作之中去，班组的活动，丰富了企业文化，提高了服务效益、经济效益与社会效益。后勤管理应着力搭建可操作的工作平台，兼容专业性、社会性与服务性等诸多特点，这是一项长期而且综合涉及到方方面面的系统工程，必须按“以人为本”的服务理念和市场运作的游戏规则，逐步做到规范运作，科学管理，增强品牌意识，用培养企业文化归属感来吸引人才，稳住人才，发扬团队精神，创造出自己的经营特色，充分反映高校后勤管理的特点，创出特色品牌。在企业文化建设中，我们应该提出“创业在后勤，奉献在后勤，满意在后勤”的主题，鲜明地表明我们的服务对象是高校广大师生，“师生是上帝”，“服务至上”以此来教育、凝聚后勤员工，同时，还可以通过各种渠道，宣传企业文化，不断丰富其内涵，加速推进后勤管理工作的全面改革。总之，后勤管理是高等学校全面工作的重要组成部分，高校发展的快慢与后勤工作的质量有着密切关系，高校后勤集团要面对现实，正确地分析形势，正确理解后勤社会化改革的一系列政策，建立一支思想解放、有现代意识、懂管理、善经营、政策水平高、法制观念强、有经济头脑的干部队伍，随着经济全球化和我国已加入WTO的国际化大背景，高校后勤也要与国际接轨，逐步实现国际化、标准化、规范化，这对高校后勤提出了很高的要求，必须下足功夫，以“三服务两育人”为宗旨，促进高校后勤社会化改革的科学化、系统化，形成一套完整的规范的管理服务体系，努力提高管理水平和服务质量，为学校长期稳定和健康发展，为教学科研和师生员工生活提供优质服务 and 保障，抓住机遇、迎接挑战、战胜困难，完成时代赋予高校后勤工作光荣而艰巨的任务。

（摘自：《高校后勤社会化改革的价值取向》理论与实践月刊/2007.4）

二、高校后勤社会化理论探讨和实践分析

1. 市场经济条件下高校后勤社会化改革的理论探讨

市场经济发展到今天，已经改变了很多传统的观念，高校后勤服务已经被看成是一种商品因此，高校后勤管理体制的改革，使后勤服务实体的身份由过去的行政属性，变为独立的经济实体相应的，后勤和原来的行政部门的关系也由行政隶属关系转变成市场主体的经济关系。这就要求我们在推进后勤社会化改革时，应着重处理好学校、后勤、企业等各个经济主体的利益关系，真正实现高校后勤的社会化，使高校后勤产业能够真正成长壮大起来。根据市场经济的基本理论，可以发现，实行高校后勤的社会化改革是后勤改革的必由之路。

(1) 高校后勤的经济属性要求后勤经济实体必须符合价值规律的基本要求。价值规律是市场经济的基本规律，其基本内容是：商品的价值是由社会必要劳动时间决定，商品的交换要按照商品价值进行等价交换。因此，高校后勤的经济属性要求后勤经济实体必须符合价值规律的基本要求。长期以来，我国高校后勤工作并不是价值规律的等价交换，而是国家计划经济体制下的统包统筹，从而限制了生产力的快速发展，也阻碍了高校后勤的蓬勃发展。在市场经济条件下，后勤为高校提供产品和服务所消耗的生产要素及付出的劳动理应从服务对象那里按等价交换的原则得到直接的补偿。

(2) 在市场经济的供求规律作用下，高校后勤社会化通过引入竞争机制有利于实现高校后勤经济实体的健康发展。在传统计划经济体制下高校后勤是按一种供给制、福利型的制度运行，学校要求做什么就做什么，而并不是真正站在一个市场产品和服务的生产者、供给者的立场上，为学校师生员工服务，从而形成了供求关系的严重失衡，造成了后勤能做什么，师生员工就只能得到什么服务的局面。而在市场经济条件下，供求规律对市场供求的双方都会产生影响，高校后勤社会化，通过引入竞争机制有利于实现高校后勤经济实体的健康发展。引入社会力量参与竞争，有利于打破目前高校这种封闭的校办后勤旧体制，必将有利于不断改进工作，提高服务质量，壮大后勤产业。

(3) 高校后勤社会化有利于后勤经济实体实现专业化组合、规模化经营、产业化发展，这是市场经济条件下高校后勤发展的根本途径。传统体制下的高校后勤作为高校的一个有机组成部分普遍存在着规模偏小，服务项目偏多偏杂的特点长期以来，它主要为学校这一固定的对象提供服务，封闭在高校这一“小社会”中自给自足，自力更生，几乎不参与社会分工，更无规模效益可言致使后勤服务工作的成本较高、质量较低、效益较差，既不能满足高校发展的需要，也不能满足师生员工生活的需要，更不利于后勤自身的发展。作为现代化大生产分工发展产物的市场经济只有合理的社会分工导致的专业化能够带来经济效益，提高劳动生产率，同时只有达到足够的经济规模，发展规模经济，才能实行合理的分工，实现合理的专业化，并进而取得良好的经济效益。因此，实施后勤服务社会化，按不同的高校后勤服务产品性质，进行专业化组合、规模化经营、产业化发展，并使之逐步融入社会第三产业的分工体系之中，真正做到有所为、有所不为，这才是市场经济条件下高校后勤发展的根本途径。

2 我国高校后勤社会化改革的实践分析——主要问题及对策

(1) 存在问题。高校后勤社会化改革经过数年的实践，已经取得了巨大的成就，但是同时也应该看到后勤社会化改革至目前仅仅是部分解决或缓解了我国高校扩招后后勤服务保障工作所面临的矛盾和压力，而且由于各地、各高校改革的进展还不平衡“瓶颈”问题和一些主要矛盾并没有从根本上得到最终解决。从改革实践的经验上看，问题主要集中在以下几个方面。

①目前高校后勤社会化改革的总体思路是以“高校为主体，政府为主导”，这对于后勤社会化改革之初是相当必要而不可缺少的。但是，这一主导思想仍然突出强调了行政手段在后勤社会化过程中的干预。也就是说，由于后勤经济实体既具有经济属性又具有教育属性，如何把握后勤实体的教育属性而又能避免行政过多干预的分寸真正解决后勤的管理问题，需要明确界定政府、学校和后勤实体之间在人、财、物等方面的责、权利，这也是关系到后勤社会化改革能否继续和深化的关键问题。

②高校后勤社会化改革离专业化、规模化和产业化的目标还有很大的差距。目前我国高校后勤的

管理，基本上还是以“块”为主的管理格局，高校之间还没有彻底打破“块”的壁垒，使高校后勤走向联合；资源的配置还没有得到最优化成本高、规模效益低的状况没有得到很好的解决因此，彻底打破“块”的管理格局，是高校后勤改革最终实现社会化目标的重要环节。

③在高校后勤社会化改革过程中，后勤实体如何既能适应市场经济，又坚持为教育服务；既能对外搞市场竞争，又能保持稳定地为教育服务既要合理配置高校已有的后勤资源，又要吸引社会力量的参与和投入”后勤经济实体如何正确地进行市场定位并制定完整的经营发展战略，这是今后高校后勤社会化改革中的重要内容。

(2) 对策与建议。高校后勤社会化改革是一项复杂的系统工程，它既有一定的普遍性，同时在不同地区、不同高校之间又各有不同的特点。因此，改革必须既要符合市场经济的规律，又要从教育的基本点出发；既要解放思想、大胆改革，又要符合师生员工的利益，保证学校的稳定发展。具体而言，深化我国高校后勤社会化改革的努力大体上应当在以下方面进行。

①高校后勤社会化改革必须继续坚持服务育人的宗旨。后勤社会化改革必须继续坚持服务育人的宗旨，这是由高校后勤服务工作的双重属性所决定的。高校后勤社会化改革后，后勤经济实体讲成本核算，讲经济效益，主要是使后勤经济实体按所有权与经营权分离后成为独立核算单位，采取了企业化的管理模式。但后勤行政部门变为经济实体后，其服务好坏直接影响学校的发展、稳定和声誉。所以，小机关、多实体，不能丢掉服务育人的宗旨。后勤社会化改革既要遵循经济规律，又要遵循教育规律，应按社会效益和经济效益的统一作为后勤改革的目标定位。

②后勤经济实体必须进一步强化服务意识。高校后勤社会化改革后，后勤经济实体所面对的主要市场还是学校。由于高校后勤服务工作的双重属性，因此，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。“服务育人，寓教育于服务之中”，高校后勤社会化不能只盯着经济效益，必须符合高校“育人”的需要和最终目标。因此，高校后勤社会化改革之后，既要按价值规律办事，进入市场，又要坚持服务宗旨，进一步强化服务意识，保留服务性质。

③高校后勤社会化改革必须注重建立市场竞争机制。在后勤社会化改革中应注重建立能体现市场经济特点，并在实践中被证明能促进高校后勤企业发展的市场竞争机制，坚定不移地推进高校后勤市场竞争架构的形成，彻底抛弃计划体制下，独家垄断、别无分店的弊端，形成一个积极互动、良性竞争并能给师生带来实惠的新运行机制。

④国家要为高校后勤社会化进一步完善制度建设并提供政策法规保障。高校后勤社会化改革避免了人为因素和行政管理方式，走法治轨道，排除了各种干扰和阻碍，依法经营和管理。我国政府在高校后勤社会化改革中也规定了后勤企业的法律地位和性质，并制定了政府主导、银行贷款、减免税收等扶持政策，但在制度化建设上仍有很大的不足，国家为高校后勤社会化进一步完善制度建设并提供政策法规保障是十分必要的。

三、高校后勤社会化的可能性“误区”及发展前瞻

中国高校的后勤社会化改革在近几年的时里，取得令人瞩目的成绩。其中的酸甜苦辣、成败得失也非常耐人寻味。高校后勤社会化改革中可能出现的五大“误区”，就值得我们深思。

可能性误区之一：由依附性的后勤管理制变成垄断性后勤管理体制

目前，一些公办高校的后勤社会化的改革，要是把原来的行政事业化的后勤部门公司化、市场化，与行政脱钩，减轻行政的管理以及财政上的负担，并精减一些不必要的冗余人员。因此，业已形成的后勤服务公司，由于是原来的后勤部门转换而来的，往往仍然是独家经营。这样，势必会形成后勤服务中的某种垄断现象，不利于服务功能的进一步发挥。有一些地方，还在全省形成了统一的后勤服务集团公司，负责数个乃至十数个高校的后勤服务工作。这都在某种程度上加剧了高校后勤服务中的垄断性，不利于社会资本进入高校，也不利于通过竞争手段，降低管理和经营成本，提高服务质量和服务水平。尽管在这些后勤集团或后勤公司中，也会有一些小的公司，会有一些独立核算、自主经营的

管理手段，但由于主体上是属于同一集团公司，其竞争是有限的，往往会形成垄断性价格和垄断性服务，由依附性的后勤管理体制变成垄断性后勤管理体制。这是高校后勤社会化改革中最容易出现的问題，因此，引入竞争机制，成为高校后勤社会化中至关重要的环节。

可能性误区之二：过于强调后勤服务的市场性，忽略后勤工作中的政治性、思想性因素

后勤服务和后勤管理中有政治吗？这是许多人可能要提出的问題，这其实也是在后勤社会化改革中十分容易被忽略的一个重要方面。作为由计划经济体制下“福利型后勤”向市场经济条件下的“社会化后勤”转化，人们往往会特别关注后勤社会化过程中的市场运作问題，而注意不到政治、思想性介入对后勤社会化的重要性。高等学校是一块特殊的阵地，是教育人、培养人的地方。因此，在其后勤社会化的服务中，除了强化市场和服务以外，还要增强政治！思想的教育和管理，这是由高等学校的性质和现实决定的。

可能性误区之三：过于强调经营及经济效益，弱化了其本质上的服务性功能

在高校后勤社会化的改革进程中，可能会出现强调市场性，强调经营及经济效益，而忽略或弱化了作为高校后勤的本质属性——服务性功能的现象。其实，后勤的服务性功能，不管是在计划体制下，还是市场体制下，都是至关重要的。不管是计划还是市场，服务性功能始终是高校后勤工作的本质所在。高校后勤社会化改革的成功与否不仅取决于它精减了多少人员，建立了多少面积的公寓和食堂，开办了多少个后勤公司，而且更在于它是否为学校的广大师生提供了物美价廉的优质服务。如果不能做到这一点，高校后勤社会化的改革在完成了市场性转变的过程中，只是完成了最为原始的一步，因为它丢弃了本质的服务功能。

可能性误区之四：强调教学、科研与后勤分离，忽略相应的规范管理

高校后勤社会化过程中，后勤服务从原来的学校母体上逐步脱离开来，以减轻学校的经济负担和管理负担。但在这个过程中，往往会由于一甩了之的行为造成“管理缺位”，从而影响高校后勤社会化的良性发展。其实，后勤社会化不能是“甩包袱”，在后勤社会化改革的过程中以及基本目标达到后，仍然要进一步强化相关的管理介入从而引导和规范后勤服务工作沿着正确的轨道向前发展。后勤社会化以后，学校的职能管理部门并不是没事可做，无所作为，而是仍有相当多的工作需要展开。

可能性的误区之五：只注重改革的短期性、表面性，忽略长期性和深入性

这种错误想法源于对高校后勤社会化缺乏进一步认识。高校后勤社会化是一场深刻的长期的革命，后勤服务与教学、科研的分离仅是万里长征走完了第一步。高校后勤社会化是一篇大文章在完成第一步的“断奶”分离后，要将其改革不断引向深入。

李岚清同志在《第四次全国高校后勤社会化改革工作电视电话会议》中说，“三年来，通过各级政府加大资金投入和吸引社会投资，全国高校新建、改造学生公寓和学生食堂超过了新中国成立后 50 年建设面积的总和，完成了三年改革预期目标，取得了令人瞩目的重大成绩。但与高校发展的实际需要相比，今后一个时期改革和建设的任务还非常艰巨，要坚定不移地把高校后勤社会化改革不断引向深入”。我们对这个“引向深入”的理解就是，要把高校的后勤社会化改革与建立后勤经营实体、高校企业和现代企业制度联系起来。高校的后勤工作做到了不影响学校正常的教学和科研，不花费国家有限的教育经费，不拖教育大众化的后腿，不成为学校发展的负担，这只是完成了后勤社会化改革的第一步。高校后勤社会化要向纵深发展，就要加强“造血”和“输血”功能，为学校的教学和科研提供资金，从而改变高等院校单纯依靠政府拨款（主要是公办院校）或单纯依靠学费（主要是民办高校）的现象，从而改变中国高等院校发展的现有格局。

德国的高校后勤社会化始于第一次世界大战后，至今已有 80 年的历史。据有关资料，这些社会化的大学生服务中心的经费来源的 80% 为经营性收入，其中包括学生每学期上交的社会福利费、承接联邦政府贷学金管理事务的劳务费，经营学生公寓、食堂（包括咖啡店）的收入。1998 年以来，德国大学生服务中心的总收入连续两年超过 10 亿马克。这些收入除了用于继续开办、经营学生公寓和食堂等服务设施外，还承担了各类社会公益活动的必要支出。

这个事例说明，高校后勤社会化不仅能产生巨大的社会效益，也能产生巨大的经济效益。如果在

后勤服务公司或集团的基础上，不断拓展业务和经营范围，不断内引外联，走出学校，走向社会，后勤服务公司或集团也许就会成为明天的大企业，从而完成对学校教学和科研的“反哺”，为学校的进一步发展（输血）。这对于推进高校大众化的进程、改变穷国办大教育的现况，都将产生积极的影响。因此，高校后勤社会化的改革不仅任务非常艰巨，而且前景之远大将大大超出我们目前的视域和想象。

（摘自：《高校后勤社会化的可能性“误区”及发展前瞻》江苏高教 2005 年第 2 期）

四、高校后勤社会化中固定资产管理存在的问题和对策

随着我国高校后勤社会化改革的不断深入和发展，产权明晰和资产占用的有偿使用将成为重点。针对固定资产管理的现状和所面临的问题浅谈几点看法。

1. 存在的主要问题

（1）**产权不清，严重影响后勤集团的自主经营。**对于市场经济下的企业来讲，合理、科学、清晰的产权机制，能使企业在经营管理中，充分发挥各种激励机制，调动员工的积极性，激发员工潜在的智慧，使企业能准确、及时对市场信息做出反映，并能有效抓住市场机会。目前后勤集团资产的产权属于学校，后勤在对资产进行使用时，缺少一定的自主权，因此，后勤集团的责、权、利不能得到落实，影响后勤集团的自主经营。

（2）**后勤集团的运行模式与市场经济相冲突，难以实现资源的优化配置。**市场经济体制下的企业通过市场信息和市场竞争来配置资源，从而实现资源的最优组合和配置，目前的后勤集团在很大程度具有相当强的计划经济色彩。后勤集团现有资源能否由后勤集团自由配置；学校如何对资源核算；防止国有资产的流失的方法；后勤集团固定资产增值部分归属问题，这些问题影响着后勤集团对资源的优化与配置，而作为企业的后勤集团面对这些问题，同时在经营管理服务中，又必须遵循经济规律，这就使后勤集团在资源管理上缺少明确方向。

（3）**资产管理意识淡薄，资产利用率低，存在闲置浪费现象。**在后勤集团的经营管理中，过多的将注意力放在资金上，而对现有固定资产的价值认识不够深刻目前，后勤集团的账上还有 10 多年前的固定资产，然而，有部分固定资产，已经到报废年限，而未能及时根据学校固定资产有关规定完成报废手续。同时，未能对资产实施资源共享，而引起固定资产的重复购置，影响了后勤集团固定资产的使用效用。

2. 后勤集团固定资产管理中存在问题的对策

学校必须对后勤集团固定资产的产权关系进行明确，并结合学校自身的情况，坚持保值增值的原则不变，学校与后勤集团的近期利益、长远利益相结合。

（1）**转移后勤固定资产的占有权。**学校通过对后勤集团清查资产，将学校拥有的资产占有权转移给后勤集团，如：已有的学生食堂、学生公寓这部分国有资产可以采用零租赁模式拨给后勤集团，这样产权的所有权没有改变，通过占用权的转移后，后勤集团就有了国有资产保值增值的责任，同时，后勤集团就可以在此基础上，实现资源的优化组合，更好地开展后勤保障服务工作。

（2）**对后勤集团经营型单位，管理型单位和代管型单位进行分类管理，并根据各类型单位的性质，确定哪些固定资产由学校投资，由后勤集团管理；哪些单位的固定资产应由后勤集团投资，作为学校固定资产管理。**

（3）**后勤集团成立以来，后勤占用学校的资产中，有相当一部份的固定资产报废已经无法使用，但由于还未办理有关报废手续，因此，在学校的资产帐面仍反映出后勤集团占用了学校大量的固定资产，这一方面对后勤集团自身的资产状况反映不真实影响财务分析结果，另一方面在后勤集团的工作决策、制定政策和政策的实施时，将可能因此而产生对后勤集团不利的情况。对此情况，后勤集团有关单位应自查本单位的固定资产，对于达到报废要求的固定资产，及时进入报废程序，在学校将这些固定资产销账，实现后勤集团占用学校固定资产真实反映。**

（摘自《高校后勤社会化中固定资产管理存在的问题和对策》高校后勤研究/2007.1）

五、加快高校后勤社会化步伐的基本途径

1. 高校后勤社会化的基本原则与思路

依据高校后勤社会化的实质及目标，可以将后勤改革整体思路设计为：把学校整个后勤系统一分为二，建立甲乙双方关系，后勤管理部（学校的行政部门）作为甲方，代表学校行使后勤管理职能；后勤集团（学校的直属部门）作为乙方，实行企业化运行，按照行业特点组建行业性公司。

2. 建立符合学校实际的内部管理体制

可供选择的内部管理体制主要有：

（1）**独立法人模式**。是指学校后勤与行政分离时，以后勤占用学校固定资产和后勤积累为资金注册，成立后勤产业有限公司，并保留后勤管理处作为学校的职能部门，代表学校对后勤进行规划建设、质量监控、经济核算和组织协调。在理顺资产关系的前提下，利用市场机制将学校所有经营服务实体并入后勤产业集团，实现事企分开，两权分离。这种模式西安交通大学为代表。

（2）**甲乙双方协议模式**。是指后勤集团作为学校的产业以乙方身份为学校提供后勤保障，后勤管理处以甲方身份代表学校行使后勤管理职能，学校以协议形式联系甲、乙双方，使学校后勤与行政人事分离、权责明确。这种模式以浙江大学为代表，并为多数高校采用。

（3）**后勤处，减少链条管理，以全方位提高服务质量为目的，甲乙双方责权利相约，稳步发展，逐步实现良性循环**。这种模式以西安邮电学院为代表。

（4）**集团化服务模式**。是指一个城市在推进高校后勤社会化改革中，成立“市联大后勤服务集团”和“市学校后勤服务管理中心”，以市联大后勤改革为龙头，带动和推进市属学校的后勤社会化改革。这种模式打破了一校一户办后勤的旧格局，使全市属学校后勤资源得到优化配置、合理利用，并服务于校内和校外两个市场。

（5）**社会化服务模式**。是指民办高校不要国家投资，由社会联办后勤。这种模式以学校后勤市场为资源，吸引社会力量参与学校后勤服务，并以市场竞争机制来保证服务质量，促进学校后勤服务水平和质量的不提高。

上述五种内部管理体制的选择，各院校应根据自身的条件进行。但不管采取哪一种，有两点必须予以高度注意：第一，国有体制和民营体制的选择问题。同样一件事，国营企业可以做，民营企业也可以做，前者肯定搞不过后者。第二，企业制度的建立，要以“父母”为支点，而不上以“阿姨”为支点。“阿姨”（经营者）靠不住，还是自己的小孩（企业）自己养放心。

3. 建立符合市场经济规律的运行机制

后勤集团要实现可持续发展，必须建立健全人力资源管理、资产投资管理、质量监督管理、市场开发管理等方面的宏观管理机制和微观运行机制。

（1）**建立人力资源机制**。在人力资源管理方面，必须突破过去行政体系下人事用工制度的束缚，全面实行全员劳动合同制。后勤集团领导班子成员应由后勤集团董事会公开招聘，实行聘期制、届中考核制和离任经济责任审计制；后勤集团内部所有管理干部也应全部实行聘任制，通过公开招聘、公平竞争、公正选拔后上岗；所有员工都实行竞争上岗。同时在后勤集团内部必须完全打破身份扎，无论是原来的事业编制职工、集体所有制职工、企业编制职工，还是临时合同工，在竞争上岗时都一视同仁采取同工同酬的办法。

后勤集团在推进用工制度改革的同时，必须积极推进分配制度的改革，建立以“基本工资+岗位工资+效益工资=职工收入”分配形式为主，年薪制、承包工资制等其他多种分配形式为辅的分配制度，充分体现“按劳分配”、“效益优先、兼顾公平”的原则和其他各种生产要素的价值和作用。后勤集团在完全实现工资自给的基础上，完全实行自行发放，不桌子由学校代发原事业编制职工的工资，完全按照企业的工薪关系进行管理、审核、发放。

（2）**建立资产投资机制**。在资产投资管理方面，后勤集团不仅要理顺和学校间的资产关系，而且还必须建立健全一系列资产管理、资本运行、资本投资、会计核算、会计管理制度，形成以资产为

纽带、以市场为导向、以经济为核心、以效益为基础的内部资产管理良性运行机制。由于后勤集团是法人实体和经济实体的联合体，因此，后勤集团的各法人实体和经济实体都实行独立核算，自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展，后勤集团和行业公司之间的关系从根本上说是通过后勤确立的，因而，后勤集团在资产投资管理方面主要的职能体现在制定经济政策、投资决策管理、资金宏观调控、财务运行监管上，而各法人实体和经济实体则按照自己的经营范围依法自主经营，在保证社会效益和资产保值增值的基础上，实行投入产出的良性循环和经济效益的最大化。

(3) 建立监督控制机制。由于后勤集团推行的是行业化发展，这不仅需要建立和完善管理服务、生产经营全过程的行业规范恶化行业标准，更重要的还需要建立质量监督和控制机制，监督与控制是行业发展的重要环节和保证机制。后勤集团在完善各项工作责任制和工作规程的同时，应加强监督控制机制的建设，制定全面的质量管理制度和十分具体的奖惩措施，建立专门的监控队伍，对管理服务和生产经营过程中各个环节进行监督控制。

(4) 建立市场开发管理机制。在市场开发管理方面，应建立“以市场为导向、以集团为龙头、以行业公司为支撑点、以优势产业为突破口”的市场开发机制和“以项目为单位、以品牌为重点、以效益为中心”的市场管理机制，逐步实现后勤产业集团在社会市场的多领域渗透、多行业发展。

4. 寻求符合行业发展要求的发展道路

高校后勤社会化改革从根本上来说有两个基本要求，即高校后勤服务的市场化和高校后勤组织的企业化。无论是高校后勤服务的市场化，还是高校后勤组织的企业化，都必然要求从行政体系中分离出来的后勤实体按市场经济规律办事，必须有社会同行业接轨，并与社会同行业中占领有利地位，形成自己的竞争力。为此，后勤集团必须确定行业化发展的目标，通过推行行业化管理、实行行业化改造来实现行业化发展。

推行行业化管理，主要表现在后勤集团将校内不同部门之间的同一行业进行归口管理，并在此基础上合并组建成为行业性公司(中心)。例如浙江大学后勤集团通过资源重组先后组建了饮食服务公司、三新建筑工程公司、商贸服务公司、园林绿化公司等十三家行业性公司。行业公司成立以后，规模化、专业化、集约化的运行优势就会凸显出来。

实行行业化改造，主要表现在行业公司内部大力推行行业规范建设，建立与社会同行业相一致的企业内部管理体制和运行机制，同时，大力推行进行行业公司内部的用工制度、分配制度改革，使行业公司完全和社会同行业处于同一水平线。

实现行业化发展，主要表现在后勤集团通过组建、发展行业性公司，促进行业化改造，提升行业化水平，形成多领域渗透、多行业发展的经营布局，并通过宏观调控，整合优势，形成合力，向机关领域和相关产业发展，进军新的领域和新的行业。行业化发展不但能提高行业公司的竞争力，也能提高后勤集团的综合实力，因此，行业化发展是后勤集团社会化改革的核心，也是后勤集团快速发展的灵魂。

5. 实现从校内市场到校外市场的转变

后勤集团必须坚持“两个轮子一起转”的市场方针，在不断巩固校内市场的同时，积极占领校外市场，把校内市场和校外市场作为后勤集团整个经济发展的两个轮子，始终两手都抓、两手都硬。校内市场是后勤集团的生存之本，后勤集团要成为一流的现代高校后勤服务集团，首先必须不断适应争创世界一流大学对后勤服务工作的新要求，必须为大学提供一流的后勤服务和坚强的后勤支撑。但是后勤集团要成为学校坚强的办学支撑条件，在市场经济条件下仅仅局限于校内市场是不够的，还必须利用自己的优势，不失时机地跨出校门，不断寻求新的经济增长点，不断增强自己的经济实力，否则，固守校内市场，不仅不现实，也不能实现行业化改造，而且必然会被市场经济所淘汰，最终会成为学校的负担。

6. 实现从行政组织到经济组织的跨越

后勤集团的社会化不仅要实现从校内市场到校外市场的转变，而且还要完成从行政组织到经济组织的跨越。对后勤集团来说，后勤集团的成立标志着后勤系统在体制上从学校行政体系中分离出来，

但要真正成为成熟的经济组织,更重要的是建立符合市场经济规律和现代企业制度要求的内部运行机制,这将为后勤集团实现从行政组织到经济组织的跨越发挥不可替代的作用。

(摘自:《加快高校后勤社会化步伐的基本途径》天津商学院学报/2006.7)

六、股份制:高校后勤社会化改革模式的选择

中国高校后勤社会化改革由于体制性的桎梏和深层次矛盾尚未解决,目前改革步伐缓慢。鉴于历史性原因,社会化改革后的我国高校后勤企业绝大多数是校有独资的,体制上的僵化,使企业在实现形式上不符合企业自身实际需要、高等教育发展的要求和社会主义市场经济体制的要求,高校后勤社会化改革后阶段工作面临着挑战,而股份制就成为当前高校后勤社会化改革模式的选择。

1. 股份制作作为高校后勤社会化改革模式选择的依据

(1) **党的十六届三中全会《关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》(以下简称《决定》)确立了股份制是今后高校后勤改革的基本方向和主要体制模式。**《决定》作为指导我国今后一个时期经济体制改革的纲领性文件,首次提出产权是所有制的核心和主要内容,使股份制成为公有制的主要实现形式。这一观点的提出,进一步明确了今后国有企业改革的基本方向和主要体制模式就是股份制,为推进高校后勤社会化改革持续深入进行指明了方向。作为国有企业一部分的高校后勤企业在社会化改革后呈现出多样化模式,选择股份制模式是今后高校后勤改革的基本方向和主要体制模式。

(2) **高校后勤具有产业特征是探讨社会化后高校后勤改革选择股份制模式的基础。**自从上世纪90年代以来,教育产业化问题虽然争论多年,但是作为高等教育重要组成部分的高校后勤保障体系必须产业化,这点是不容置疑的。一方面高校后勤具有生产属性。另一方面高校后勤具有市场化行为和企业化性质,实现后勤服务市场化、企业化有利于后勤资源的优化配置,因此,高校后勤具有产业属性。这些属性决定了实现高校后勤社会化的最佳选择应是走市场化道路,股份制正是这种市场化的合理模式,这也为在高校后勤改革后阶段研究股份制运行模式打下坚实基础。

(3) **高校后勤改革选择股份制模式符合建立现代企业制度的要求。**高校后勤社会化首先要求市场化,市场化是社会化的前提和基础。高校后勤建立现代企业制度,是高校后勤真正与市场经济接轨的主要载体,从根本上解决后勤进市场的问题。选择股份制模式,能使高校后勤作为自主经营、自负盈亏的现代企业法人结构进入市场主体,更加有效地参与市场竞争,并更能使市场这只“无形的手”在高校后勤中发挥基础性资源配置的作用,从而使高校后勤更好地满足办学需要和社会要求。

(4) **股份制模式是高校后勤社会化改革所选择的清晰目标模式。**高校后勤社会化改革就是要打破旧体制,建立起新型的高校后勤保障体系,建立起“市场提供服务,学校自主选择,国家宏观调控,行业自律管理,政府、学校和社会监督管理”的新型模式体系,这个模式体系必须与整个国家经济改革的目标和模式完全一致,符合“归属明晰、权责明确、保护严格、流转顺畅”的现代产权制度特征,股份制模式就是这种改革所选择的清晰目标模式。

(5) **某些高校后勤社会化改革的成功实践证明,股份制是当前高校后勤社会化改革模式的正确选择。**江西师范大学、河北大学等一些高校的后勤实体实行了经营者持股;宝鸡文理学院后勤企业实行学校相对控股、投资主体多元化的混合所有制企业;苏州大学将后勤经营性项目全部实行民营化、市场化,负责这部分的后勤实体注册为股份制公司,学校不参股。这些成功实践证明,高校后勤采取股份制模式和市场化服务方式,运行会良好。

2. 高校后勤社会化改革股份制模式构架

(1) **股份制公司注册资本来源。**高校后勤股份制公司注册资本及股份来源有:一为公司利润,高校后勤进行股份制改革时,为了确保国有资产不流失,首先对高校后勤资产进行清产核资和财务审计,将公司实现利润节余作为股本;二为后勤公司职工持股,根据股份公司注册额度和个人持股比例,由新公司职工自愿入股;三为公司职工的配股,利用企业原有工资结余、利润和公益金按职工入股金额对后勤职工进行一定比例的配股;四为高校后勤有形固定资产和无形资产评估后折价入股。

(2) **股份制公司资产界定。**高校后勤社会化改革中最为敏感和突出的问题就是后勤资产问题,

制约高校后勤改革瓶颈之一也是资产问题。高校后勤改革选择股份制模式首先必须解决这一问题，根据股份制企业 and 高校后勤的特点，可以采取两种解决办法：**一**是在注册股份制公司时，严格清产核资，冻结高校后勤存量资产，从零起点，重新构建产权平台，不去争论资产是谁的，跳出资产争论怪圈，利用股份制模式注册公司并运行；**二**是进行高校后勤企业运行机制改制，对原有后勤企业资产进行评估，将评估后的高校后勤房屋、固定资产等无形资产和土地使用权、知识产权等无形资产按比例折价入股，通过对高校后勤这一特殊企业进行股份制改造，真正实现高校后勤的现代企业特征。

(3) 股份制企业职工持股范围。按照国家的有关规定，原则上非本企业员工不得以任何形式参加内部员工持股会，本企业在职工的持股资格由各企业根据本企业实际情况民主决定。因此，可以将高校后勤新企业入股人员资格的界定为：**①**劳动关系在高校后勤的在编正式职工；**②**后勤企业运行以来招聘的全日制大学生和引进人员；**③**高校后勤企业新招聘的已在本后勤企业工作一定年限且继续与企业签订一定年限劳动合同的具有一定技术职称的职工。

(4) 股份制企业职工持股比例。高校后勤在改制时必须明确职工持股股份分配原则，在此基础上，公司依据员工个人岗位、职称、学历、工龄和贡献等因素自行确定员工的认股金额。职工认股方案由持股会全体会员或会员代表大会集体讨论决定，合理确定职工持股比例。为了调动职工工作积极性并合理分红，促进公司发展，公司管理层的持股额与一般员工持股额应保持合理比例，一般认为高级管理层平均持股额为一般员工的 4-8 倍，同时还可以适当地提高经营管理人员、业务人员和技术骨干的持股额度。鉴于高校后勤的实际，董事长、总经理(副董事长)、副总经理、中层正职、中层副职、主管、业务骨干和普通工作人员的持股比例应与一般的股份制企业不同，笔者认为大致比例应为 5: 4.5: 4: 3: 2.5: 2: 1.5: 1。

(5) 股份制公司法人治理结构。按照现代企业制度的要求，高校后勤股份制公司必须建立法人治理结构，科学的法人治理组织结构包括公司的决策机构、行机构和监督机构，是公司有效运作核心。

首先，决策机构——董事会。董事会为公司的最高决策机构，负责经营和管理公司法人财产。董事会下设经营决策机构、财务监督机构和人力资源开发机构，分别负责审议提交董事会批准的有关议案，为董事会日常事务和重大问题的研究提供决策依据。根据高校后勤的特殊性，高校后勤股份制企业的董事会构建应从以下两方面入手。一是高校绝对控股(高校持有股份大于 50%)或高校虽相对控股(高校持有股份小于 50%)但为最大股东，此时，董事会的组成人员中高校的行政领导应占主体，具体为校方的校长或校长指定代理人 and 后勤管理、财务管理、国有资产管理等部门领导以及公司持股会理事长、公司总经理、副总经理等单数组成，校方的校长或校长指定代理人为董事长；二是高校相对控股(高校持有股份小于 50%)且不为最大股东或不控股，此时，董事会的具体组成成员一般为公司持股会理事长、公司总经理、副总经理、校方代表等单数组成，公司持股会理事长为董事长。

其次，执行机构——经营班子及工作机构。按照现代企业制度要求，高校后勤股份制公司实行董事会领导下的经理负责制，总经理、副总经理和相应的工作机构构成公司的执行机构，由董事会聘请，行使相应的经营管理职权和公司人事财务管理职权，负责各项具体的资本经营、生产经营业务和公司管理工作，组织实施董事会决议，并对董事会和股东负责。

第三，监督保障机构——监事会。监事会是公司的监督机构，依法行使公司监督权，保障出资者权益公司利益和员工合法权益不受侵犯，对出资者和员工负责，保证董事及经理人员按照股东的意志合理经营。根据高校是否为最大股东，高校后勤股份制企业的监事会形成相对应于董事会也有两种不同办法，一种是高校为最大股东，监事会的组成人员以高校的行政领导占主体，具体为校方的纪检领导和后勤管理、国有资产管理、审计、工会等部门领导以及公司持股会代表、后勤职工代表等单数组成，校方的纪检领导为监事会主席；第二种是高校不为最大股东或不控股，此时，监事会成员和主席由股东大会选举产生，负责监督后勤企业的财务状况和业务执行情况。鉴于高校的特殊性，监事会主席一般应为校方利益代表。

3. 高校后勤社会化改革选择股份制模式优势

(1) 股份制作作为现代企业的一种资本组织形式，具有其他经济形式无法取代的优势，有利于高校

后勤管理体制的转换和产权制度的改革。推行股份制能够放大国有资本功能，增强国有经济的控制力、影响力和带动力，有利于国有资本流动重组并实现国有资产保值、增值，有利于国有企业转换经营机制。高校后勤实行股份制，能真正实现高校后勤企业所有权与经营权的分离，明晰所有者与经营者的权责利关系，吸收并融合社会资金，解决高校后勤设施和资金的不足，分离后勤资产所有权与学校管理权，平衡资本赢利性与教育公益性的矛盾，实现高校后勤投资主体多元化。

(2)使后勤企业与学校之间建立起一道“防火墙”。经过股份制改革之后，高校后勤企业成为独立承担经济和民事责任的法人主体，投资者拥有终极所有权以及收益与处置权，而经营权则为后勤公司所有，并且公司法人承担起对国有及其它资产的保值和增值责任，学校至多作为股东承担有限责任，不再承担相关的连带责任，更不要承担法人责任，从而使高校后勤企业与学校之间真正建立起一道“防火墙”。

(3)明晰高校后勤新增资产产权，建立起一个产权清晰的平台。由于股份制使后勤职工拥有了初始产权，可以分得利润，而学校作为股东，同样也可分得利润，这样既调动了高校后勤员工的积极性，又解决了学校只有名誉产权而无实际利益的“产权虚置”现象。同时也解决了高校后勤社会化过程中的资产界定难题，突破了制约高校后勤改革的一个重要瓶颈。

(4)使高校后勤真正社会化和市场化。高校后勤改革选择股份制模式，使高校后勤真正成为一个独立的法人实体和市场主体，凸现高校后勤在经营当中的主体地位，突破高校后勤企业在原来经营中的框框，搭建新的企业运行平台，使高校后勤轻装上阵并真正走上社会和市场。

(5)增强高校后勤企业的抵御风险能力和资本运作能力。股份制企业把经济活动中所面临的巨大风险从单个或几个投资者身上转移到一个数量足够大的投资群体上，这使单个股东承担的实际投资风险大大减少，增强高校后勤企业的抵御风险能力。同时高校后勤企业作为独立法人，具备了在金融方面的信贷资格，拓宽融资渠道，扩大经营和资金运作范围，而且由于风险程度的缩小引起潜在投资者风险态度的改变，从而极大地开发出整个社会的投资潜力，加速高校后勤企业的快速发展。

(6)有利于高校后勤企业实现民主决策、提高经营效率和促进健康发展。股份制公司实行董事会领导下的经理负责制，把董事会作为后勤股份公司的集体决策机构，有利于实现民主决策和集体领导。公司经理在董事会的领导下，执行董事会的决议，管理公司具体工作，有利于集中精力搞经营，提高公司的经营绩效。同时，董事会与经理各司其职，公司所有权与管理权的分离，形成决策与执行相分离的监督机制，避免企业成为某一个利益集团的工具，这对高校后勤企业取得社会信誉，促进其健康发展有着重要意义。后勤社会化与高校法律主体身份关于学校的法律主体身份，在此主要是指学校相对于学生所具有的法律身份，简单的说即是学校在进行学生管理过程中，究竟是行政主体还是民事主体，还是皆具有行政主体又有民事主体的双重身份呢？在后勤社会的情况下，这种主体身份有没有什么明显的变化？本文从学生管理工作的角度，结合本人的学生工作的实践体会，从法律层面对大学城校区学校双重法律主体身份进行了初浅的思考和讨论，以期对学生管理工作有所启发，对于依法治校有所裨益。

①学校的法律主体身份分析 A 国外有关学校与学生法律关系的学说。大陆法系国家如法国、德国，公立高等学校在法律理论上归属为“公务法人”，其内部组织机构以及学校与学生之间的关系都属于公法性质，在整体上受公法调整。而在特别权力关系中，个人对所属的组织有极强的依赖性，个人的权利要受到极强的限制，这些限制主要包括：**一是**排除法律保留原则，**二是**剥夺权利救济手段。

二战以后，行政法学界对传统特别权力关系的理论进行了反省检讨，将特别权力关系区分为基础关系与管理关系。校内治权中对学生身份有重大影响的管理行为（基础关系），被纳入了司法审查的范围，因此影响了学校与学生之间特别权力关系的存在与否，也严重影响了学生的法律地位，从而被视为外部行政行为，应当遵循“依法行政”、“法律保留”的原则，纳入司法救济的范围。

B 我国的高校的法律主体地位。随着上世纪末国家高等教育大众化的政策的实施，我国高校与学生的高校发生了很多潜移默化的变化，首先学校与学生的契约化内容的增加，这使得学校与学生在教学服务的提高和接受方面被广泛理解为民事法律关系；其次是学校对学生的绝对的管理权受到一次次

的冲击，依法治校的呼声要求学校的教育管理权接受司法审查的监督。

另一方面，随着现代教育理念的更新，要求尊重教育者的自由和受教育者的自由，减少国家对两者关系的过多直接干预，充分发挥双方对自身权利维护的主动性。在法律把这种重要权利交由学校处分时引入相应的司法监督的显然是现实需要。总的说来，在对学生权利更加重视的条件下，我们应当超越传统的特别权力关系理论，汲取其理论发展的新成果，更加注重保护学生的各项基本权利。学校一般来说具有行政主体和民事主体的双重法律主体身份，而学校的法律主体身份还要依据所涉及的具体事项来进行确定。

②后勤社会化下学校的法律主体身份 A. 我校大学城后勤社会化的基本情况。我校大学城校区的后勤社会化管理主要集中于学生公寓的管理和学生食堂的经营管理两个方面。我校大学城校区共有 A-M 共十三栋学生公寓，学生食堂包括第一食堂和第二食堂。学生公寓由深圳大众物业有限责任公司进行管理，大众物业公司还负责整个校园的安全保卫工作及课室管理工作。第一食堂由珠海瑞氏饮食服务有限公司经营管理，第二食堂由我校后勤集团进行经营管理，两个食堂都是自负盈亏、独立经营的经济实体。从目前来看，我校大学城校区在学生公寓的管理及学生食堂的经营管理方面实行了比较彻底的社会化，即完全由社会化的专业公司对学生公寓和学生食堂进行经营管理。一般情况下，学校对于具体的经营管理事务无权进行干预。双方主要是按照事先的约定在各自的工作范围内履行职责、相互分工、互相配合，从而形成一种相互约束、相互制约的良性互动关系。

B. 后勤社会化下学校法律主体身份的特点：（a）学校与后勤管理公司之间的契约化界定高校后勤社会化的发展前提下，学校逐步分离了其原来所属的社会职能，如学生公寓、食堂的建设与管理等。这就为学校与学生的法律关系增添了新的内容。后勤社会化下，学生公寓与食堂的管理都是由专业化的公司进行管理。在学生公寓的管理中，物业管理公司旨在提供一种物业管理的服务，是一种物业服务合同。而后勤化的食堂其经营具有很大的自主性，和学生之间完全是一种契约关系，食堂和高校之间也是按照合同约定的内容来履行双方的权利义务关系。

（b）学校与学生在后勤管理方面更具平等的法律关系性质。在后勤方面学校与学生之间是不是只存在民事法律关系呢？学生的居住饮食也是影响学生学习的一个重要因素，所以高校倡导辅导员进公寓，说明实际上高校对学生的管理不仅仅限于课堂和教学活动，高校学生管理工作延伸到学生的课余生活中。这样高校的学生管理工作与后勤公司之间的服务管理必然形成一种交叉关系。

（c）学校、学生与后勤管理公司之间的法律关系具有一定复杂性。一般来说，由于高校与后勤公司之间都是属于一种组织，学校是作为法律授权组织，行使国家高等教育的教学管理职权，高校在行使教学管理权时实际上是处于行政主体的地位。但其职权的范围仅仅限于学生日常管理及对于学生的处分权的行使，依法授予学生毕业证、学位证等法律授权事项。后勤社会化仅仅意味着，高校把与这些法律授权事项无直接相关的为学生提供衣食住行的事项分离出去，由专业化的市场主体来承担这些经济意义浓厚的事务。学校与后勤公司之间的关系是一种平等的民事法律关系。

其次，学生与后勤公司之间没有直接的法律关系，虽然学生接受了后勤管理公司的服务，但是学生并不直接与后勤管理公司签订合同，学生对于后勤管理公司的服务不满意，认为后勤管理公司有违约行为，也很难直接追究其违约责任，或者解除与后勤管理公司的后勤服务合同。

最后，学校与学生之间的法律关系是什么？以住宿为例，在学校与学生之间实际上存在一个房屋租赁合同，因为每一个学生在入校时都会被要求交纳住宿费，学校给予学生开具的收据实际是合同成立的书面证明。高校所收取的学生的住宿费实际上已经包括了物业管理的费用，因为学生不用单独与物业公司签订合同即可以享受清洁卫生、物业维修、保安等服务，而这些是学校与物业公司签约的内容。

③对学校与相关方法律关系的思考 A. 尽量完善相关契约。由于契约双方的认识的有限理性及第三者无法验证性，契约总是不完善的。但是我们应当尽量去完善它，以明确双方的权利和义务，避免出现推诿的现象，最大限度的避免和减少纠纷。

B. 让学生成为与后勤公司直接缔约的主体。虽然学生是后勤服务的直接接受者，却不是直接与后

勤管理公司签订合同的缔约方，学生成为了学校与后勤管理公司契约之外的“旁观者”。所以从更好的维护学生权益的角度出发，有必要让学生直接成为与后勤管理公司签约的缔约方。或者让学校成为学生的代理人，以学生的名义代表学生与后勤管理公司签订服务合同，法律后果则由学生自己承担。这样，在后勤服务的缔约中，学生与学校之间的法律变成代理与被代理关系。

C. 加强学校在履约过程中学校的监督检查职能。由于学校在后勤社会化契约中是签约的一方当事人，所以具有当然的监督后勤管理公司全面履约的权利。其次由于学校是合同一方当事人，所以对于其与后勤公司之间的签约内容最清楚，而学生可能在后勤公司怠于履行其义务时也无从知晓自己的权利受到了侵犯而积极主张自己的权利。学校在监督后勤管理公司认真履约方面应该扮演积极的角色。这样，一方面在于督促后勤公司认真履行其义务，另一方面在于发现学生管理过程的问题，防患于未然。

D. 仍需加强学校的学生管理工作。后勤社会化不能一“化”了之，由于社会化还处于过渡时期，学生对于后勤社会化下专业公司的服务和管理有一个适应过程。学生对学校管理的依赖思想还一定程度的存在，所以需要加强相关的学生管理和思想工作。总之，后勤社会化过程中，如何加强学生管理工作以及积极协调学校与后勤管理公司之间的关系，形成一种相辅相成的合力，而不是一种背反的制肘；如何加在加强学生管理工作的同时，开展学生法律知识教育，使之加强权利意识、提高法律意识，适应这种新的管理模式，将是一个值得继续研究的课题。

（摘自：《股份制：高校后勤社会化改革模式的选择》高等农业教育/2006.5）

七、高校后勤社会化改革中激励机制的构建

改革开放以来，我国进一步将“科学兴国”战略摆在关键地位，高等教育事业的发展取得了巨大成就。高等教育的快速发展必须有其强有力的后勤服务保障：一方面必须通过各种形式或渠道建设必备的硬件设施；另一方面必须有与其配套的高校后勤“软件建设”，构建高校后勤激励机制，充分挖掘广大员工的工作积极性和创造性，推动高校后勤社会化的进程。否则高校后勤便会成为我国高等教育发展的包袱。

1. 我国高校后勤社会化改革的现状和趋势

(1) 我国高校后勤社会化改革的现状。在我国高校后勤社会化改革的进程中，一方面，我国高校后勤社会化改革稳步发展，高校后勤管理体制和运行机制逐步向着更加适应高等教育事业和社会主义市场经济发展方向转变，市场机制在后勤资源配置中的基础性作用逐步增强，后勤运行效率、服务质量和保障的能力不断提高；同时，后勤改革理论在实践中得到不断发展和完善，改革思路日益清晰，在改革实践中积累了大量成功的经验，这一切，为继续深化改革打下了较好的基础。另一方面，改革取得实质性突破、进入良性发展状态的高校还是不多。一些高校在管理体制和运行机制上，还没有实现质的突破，依然在较大程度上垄断市场、自办后勤。后勤运行效率低的问题还没有从根本上解决，学校领导还没有从繁杂的后勤事务中解脱出来。学校还承担着办企业的风险，后勤依然是高校中较易引发不稳定问题的主要方面。

(2) 我国高校后勤社会化改革的发展趋势。自 1999-2001 年高校扩招以来，全国各地高校抓住我国高等教育发展的机遇，不断扩大办学规模，加强后勤基础设施建设，以吸引生源。当前各大中小院校又纷纷扩建校园或加紧建设新校区，有条件的地方正在建设规模较大的“大学城”。我国高校和后勤的快速壮大很大程度对我国经济社会的发展起到了良好的促进作用。然而大多数高校后勤在对各实体的管理上缺乏力度，对员工的激励滞后，存在着明显的“软件”建设不足。这一状况很大程度受制于高校后勤的管理体制和运行机制。总体而言，目前我国高校后勤社会化改革的发展趋势主要表现为自办自管后勤、社会化改革难度较大。

目前我国大多数高校办学规模还相对较小，后勤规模和实力还远没有达到社会化、专业化、规模化、集约化、产业化的水平。因而后勤与学校的关系还较模糊，社会化改革的高潮过后，这种关系更是藕断丝连，改革的阻力和难度很大。《朱宝铜在 2006 全国深化高校后勤社会化改革推进工作交流研

讨会上的讲话》中指出：“目前改革取得实质性突破，进入良性发展状态的高校还是少数，大多数高校在管理体制和运行机制上，还没实现质的突破，依然存在较大程度上垄断市场、自办后勤。”的确，对于一些规模和实力较小的院校，在实现后勤社会化上存在很大的难度，高校自办自管后勤的现象较为普遍。这一现象对高校而言是十分苦恼和矛盾的，当前我国许多高校都采用了这种“高校后勤服务集团”的运行模式。

2. 我国高校后勤社会化改革中激励机制的构建

要解决高校后勤社会化改革发展进程较慢、难度较大的问题，必须构建一个与之相匹配的激励机制，以推动高校后勤社会化的进程。在我国很早就有许多关于激励方面的思想，如“士为知己者死”、“赏不可不平，罚不可不均”、“任贤律己”等，只是未形成系统的管理理论。那么，什么是激励和激励机制呢？所谓激励，就是激发鼓励的意思，就是利用某种外部诱因调动人的积极性和创造性，使人有一股内在的动力，朝向所期望的目标前进的心理过程。激励机制则是通过一套理性化的制度来反映激励主体与激励客体相互作用的方式。它包含以下几个方面的内容：

(1) **因素集合**。即用于调动员工积极性的各种奖酬资源。对诱导因素的提取，必须建立在对员工个人需要进行调查、分析和预测的基础上，然后根据组织所拥有的奖酬资源的情况设计各种奖酬形式，包括各种外在性奖酬和内在性奖酬。

(2) **行为导向制度**。即组织对其成员所期望的努力方向、行为方式和应遵循的价值观的规定。在组织中，由诱导因素诱发的个体行为可能会朝向各个方向，即不一定是指向组织目标的。同时，个人的价值观也不一定与组织的价值观相一致，这就要求组织在员工中间培养统驭性的主导价值观。行为导向一般强调全局观念、长远观念和集体观念，这些观念都是为实现组织的各种目标服务的。关于激励理论，是人类管理学研究的重要内容之一。20世纪初，美国科学家泰勒进行了大量研究，发现最少量投入生产获得最大产出的管理流程，起初得到企业界广泛的引用，但因其理论忽视了对人的关注，仅把人看作受经济刺激驱动，遭到了工人的反对。1943年美国著名心理学家马斯洛出版了《人类动机理论》一书，阐述了著名的“需求理论（需求层次见下图）。之后赫茨伯格在马斯洛理论的基础上又提出了双因素理论，对当时以及现在的企业管理产生了强烈的影响。

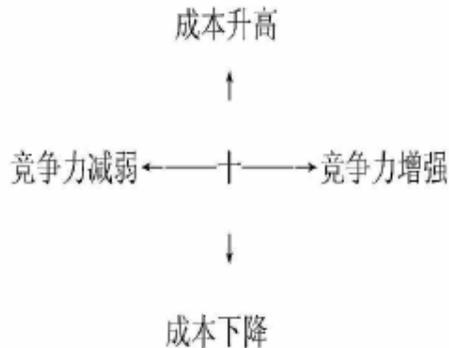
到了上世纪80年代，发达国家的企业管理者提出了企业管理中人是主要因素，他们已经意识到了人是有精神和需要的，是会成长的。只要给员工以信任，并加以适当的指点，他们就能完成更多的事情。企业对人才的渴求，正是人力资源管理中激励机制研究的课题。如何人尽其能，人尽其才，充分调动每位员工的工作积极性和创造性，如何构建一套完整、有效的激励机制，如何发挥占绝大部分比例外聘员工和广大临时工的能量，调度好这部分职工的积极性和主动性，正是当前我国大部分高校后勤急需解决的问题。下面就目前我国大多数高校后勤社会化改革过程中所采取的高校后勤服务集团模式，谈谈其激励机制的构建。

3. 诱导因素集合下的激励制度

实行激励机制的最根本的目的是正确地诱导员工的工作动机，使他们在实现组织目标的同时实现自身的需要，增加其满意度，从而使他们的积极性和创造性继续保持和发扬下去。高校后勤服务集团一般集约化、产业化程度不高，而大部分高校后勤在人事制度上还或多或少存在滞后现象，集团用人管人方面或多或少存在人治现象，这与高校后勤社会化改革的阻力与困难密切相关。因而在激励制度的建立上应将物质与精神两方面各有侧重。

(1) **物质激励**。物质激励是指通过物质刺激的手段，鼓励职工工作。做好物质激励的主要前提之一是建立健全以岗位工资为主的基本分配机制，提倡推行各种形式的岗位工资制，如岗位绩效工资制、岗位等级工资制等。要进行科学的岗位设置、定员定额和岗位测评，做到以岗定薪。要以岗位测评为依据，参照劳动力市场工资指导价位合理确定岗位工资标准和工资差距。提高关键性管理、技术岗位和高素质短缺人才岗位的工资水平。物质激励迎合了人类的第一需要，即马斯洛需求层次的最低生理需要，也是激励的主要模式。物质激励首先应体现公平的原则，要在广泛征求员工意见的基础上出台一套大多数人认可的制度，在激励中严格按制度执行并长期坚持；其次，要和考核制度结合起来；

最后，制定制度要体现科学性，也就是做到工作细化，后勤人力资源部门必须系统地分析、搜集与激励有关的信息，全面了解员工的需求和工作质量的好坏，不断地根据情况的改变制定出相应的政策。收入与职工的岗位职责、工作业绩和实际贡献挂钩，真正形成重实绩、重贡献的分配激励机制。物质激励主要表现为：正面激励，如发放工资、奖金、津贴、福利等；负面激励，如罚款等。



(2) **精神激励**。随着我国改革开放的深入发展和市场经济的逐步确立，人们的价值观和价值取向也逐渐偏向金钱与物质。但是无论社会物质发展程度多高，人类的精神需求也是必不可少的。人类的精神文明与物质文明同等重要。关于精神激励的运用较为灵活，主要有：工作激励，参与激励，精神刺激激励。工作激励，即尽量把员工放在他所适合的位置上，并在可能的条件下轮换一下工作，以增加员工的新奇感，从而赋予工作以更大的挑战性，培养员工对工作的热情和积极性，包括为员工提供宽松的工作环境和较大的发展空间。参与激励，即通过参与，形成员工对高校后勤的归属感、认同感，可以进一步满足其自尊的需要。精神刺激激励，即通过对员工的精神刺激达到激励的目的。精神刺激激励有正面刺激，如表扬、鼓励、表彰、与员工谈心等；负面刺激，如批评、通报、处分等。

4. 行为导向制度

高校后勤服务集团行为导向制度的内涵较广，也较为抽象，制度建设难度较大，时期较长。行为导向制度往往与“文化建设”密切相关，依靠健康的恰当的文化氛围约束和指导员工的行为。因而必须长期着眼于建立符合校情的后勤文化。如通过倡导“三服务两育人”、“以人为本”、“崇尚节俭，反对浪费”思想以及努力树立后勤品牌等等。

高校后勤文化是因高校后勤社会化改革的逐步深入而产生的。后勤社会化改革涉及观念的更新、体制的交替、资源的重新配置、利益格局的广泛调整。必须通过后勤企业文化建设来统一认识、化解矛盾、理顺情绪、振奋精神、凝聚力量，坚持校党委的领导，发挥后勤党组织核心作用，是后勤企业文化建设的根本保证。

(摘自：《浅谈我国高校后勤社会化改革中激励机制的构建》当代经济/2006.2)

八、深化后勤社会化改革 构建新型后勤保障体系

1. 昆明医学院的后勤社会化改革的基本做法

(1) **企事分开，明确职责**。2000年撤消了总务处，成立了后勤管理处和后勤服务发展中心，原后勤人员成建制划归后勤实体管理，是我省高校后勤实体第一家挂牌的院校。后勤管理处代表学院行使管理职权，协调后勤服务发展中心工作后勤服务发展中心为全院教医护师生提供后勤服务，与院长签定责任目标合同，实行责任目标管理。

(2) **设置机构，重组资源**。后勤管理处编制8—10人，根据学院要求，代表学院制定社会化经济目标，制定各种规章制度并组织贯彻落实；代表学院负责地产、公用房产、公共设施及办公家具的管理；负责后勤事业经费的管理使用、后勤固定资产的管理；监督后勤各实体的经营、服务及项目经费的使用；组织后勤各项目的招标、项目经营合同的签定并进行质量监控及项目验收等工作；对学院的环境卫生、绿化美化、预防保健、食品卫生、给水排水、电力供应等进行规划和综合性管理。

后勤服务发展中心（简称中心）下设四个办公机构（中心办公室、人力资源部、财务部、工程部）和九个实体（饮食服务中心、水电管理中心、学生公寓管理中心、幼儿教育中心、物业管理中心、运输服务部、洗理服务部、文印服务部、招待所）。中心为学院内部事企分开的参照校内企业管理的后勤实体，实行总经理负责制，自主经营、独立核算、自负盈亏。

（3）改革制度，加强管理。中心按照社会化方向和企业化管理的要求，分流员工，减员增效，建立相应的人事用工制度。中心内部实行干部聘任制和员工聘用制，根据“公开、公平、竞争、择优”原则，按需设岗，按岗聘用，竞争上岗，量才录用，自主任免内部管理人员，自主招聘、辞退员工和确定内部分配。对进入中心的人员，实行“老人老办法、新人新办法”的政策。

（4）深化改革，稳步发展。2000年，根据全国高等学校第四次后勤社会化改革会议的精神，学院决定昆医的后勤将通过深化改革构建新型高校后勤保障体系。为实现这一目标，学院党政工作会上把深化后勤改革列为学院2004年的工作重点之一。并于年初开始调研，在系统总结四年后勤改革经验基础上，提出了以服务收费制为重点的改革目标。2004年底，学院正式下发了《昆明医学院关于进一步深化后勤社会化改革的实施意见》和《昆明医学院后勤服务发展中心过渡期人事管理暂行办法》两个文件，明确了进一步深化后勤社会化改革的指导思想、原则、目标和主要措施，结合实际就后勤中心机构编制管理、干部管理、职工管理、工资和福利待遇管理等方面做了原则性规定，明确后勤中心党政负责人和内设管理机构、实体负责人分别参照学院处、科级干部管理办法实施聘任，并把后勤中心实体分为管理服务型、经营服务型和经营型三种服务类别，对属于经营型实体的原在编人员扣减全额工资，对属于经营服务型实体的原在编人员扣减全额工资的50%，对管理服务型实体的原在编人员暂不扣减工资。同时，学院还制定了《昆明医学院后勤保障服务协议书》，以合同契约的方式明确了2005年后勤服务项目、甲乙方的权利和义务、服务费用、违约责任、后勤服务考核办法等，并从1月1日起正式实施。

2. 推进后勤社会化改革近五年来，有力地保障和促进了我院事业的快速发展

（1）内部剥离较为规范。自从2000年4月总务处撤销、后勤管理处代表学院行使甲方权利以来，我院后勤的管理体制和运行机制都发生了深刻的变革。

在后管处抓紧研究和适应新的工作机制的同时，后勤中心抓紧进行了内部管理体制和运行机制改革，初步形成了行政管理与经营服务分离的后勤运行机制，基本实现人员、体制的内部剥离，事企分开，规范运作，逐步建立起与市场经济相适应、相对独立的有昆医特色的后勤服务体系。

（2）后勤实体内部基本建立起参照企业化的运作机制。后勤社会化的难点和重点是人 事制度改革。中心突出岗位管理的理念，打破原来的身份管理办法，一律实行干部聘任制和员工聘用制。在个人收入分配方面，后勤中心实行多劳多得的分配办法。从根本上彻底破除了平均分配的传统做法。在财务管理方面，严格全额成本核算，干部职工的成本意识、质量意识明显增强。

（3）后勤员工改革意识增强，承受能力增强。自从推进改革以来，后勤全体干部职工思想观念发生了深刻的变化。后勤的分配总体水平略高于学院同级同类人员。后勤员工观念做到更新，工作积极性增强和承受能力增强。

（4）为学院减负约1800万元。五年来，后勤中心自行承担了岗位津贴、各种校内补贴、通讯费、办公费、水电费、交通费、劳动保护费、维修费、培训费、差旅费、职工文体活动经费等五年共计700多万元，扣除相关政策性收入与原总务处相比五年来减负部分不低于400万。同时，后勤中心想方设法自筹资金1000余万元，投入到后勤基础设施设备的建设、改造、更新和不断改善师生员工环境、完善服务功能、提高服务质量上。

初步测算结果表明，与原总务处时相比，五年来后勤中心直接或间接为学院减负超过1800万元。这些生动的事实告诉我们，后勤改革完全可以在一定程度上减少浪费提高效率增加收入减轻学院负担。在连续几年的扩招中学院基本上没有增加后勤服务方面的经费投入，后勤用原有资源和条件为学院提供了更多的服务，这本身就是改革的巨大成果。

（摘自：《深化后勤社会化改革 构建新型后勤保障体系》高校后勤研究/2007.2）