

高校后勤管理体制演进及模式选择研究

宁先圣

(沈阳建筑大学管理学院,辽宁 沈阳 110168)

摘要:高等教育在不同的发展阶段,需要有不同的后勤管理体制机制与之配套。恢复高考以来,中国高等教育发展大致经历了计划经济时代的“精英教育”、外延扩张阶段的“以量求大”和内涵发展阶段的“以质求强”3个发展阶段,高校的后勤管理体制也与之相对应地经历了计划经济时代的“全包全管”、外延扩张阶段的“后勤资源社会化”、内涵发展阶段的“后勤服务社会化”3个发展阶段。当前,基于历史原因和后勤服务社会化大趋势的影响,高校后勤形成了“自办后勤”(管理方式社会化)、“外包后勤”(服务内容社会化)、“包办结合”(内外结合型社会化)3种模式并存的格局。高校应当遵循“一个原则”,即“因地制宜原则”,科学选择后勤管理模式;坚持“两个导向”,即坚持“目标导向”和“问题导向”,推进后勤管理体制机制改革;破解“三对矛盾”,即“变化与惯性”“多元与共识”“任务与能力”之间的矛盾,使后勤领导者始终保持先进的思想观念;跟进“七项建设”,即队伍建设、制度建设、文化建设、信息化建设、标准化建设、品牌化建设、党的建设,全面提升后勤管理服务水平。

关键词:高校后勤;管理体制;管理模式;改革

中图分类号:G647 **文献标志码:**A

后勤具有非常明显的保障性和先导性作用,是一个单位不可或缺的重要组成部分,高校后勤也不例外。深入研究高校后勤的内涵及特征、作用与地位、管理体制演进、未来发展趋势,据实选择适宜的体制机制及运行模式,对于如何充分发挥后勤功能,更好地服务于学校的发展建设具有重要的理论及现实意义。

一、高校后勤的内涵、特点、作用及当前形势下的目标要求

1. 高校后勤的内涵与特点

对于高校后勤的内涵,一般认为,高校后勤的工作范围囊括了住宿、餐饮、节能、校园

环境、水暖电供应、设施维修、医疗、通勤、商业经营、家属区物业等诸多方面。按照教育部的要求,高校后勤应以“三服务、两育人”为宗旨,即:为教学服务、为科研服务、为师生员工生活服务,服务育人、管理育人。高校后勤要具有公益服务的属性,要在一定程度上负有对学生的教育管理职责,同时还要承担学校重要的政治稳定责任。

高校后勤有着如下的特点:

第一,体量大。随着近年来高等教育的发展,“千亩校园、万名师生、数十万平米建筑”规模的大学已司空见惯,更有相当数量的高校校园面积可达数百公顷、师生人数数

万人、建筑面积超百万平米,可谓体量庞大,工作任务繁重。

第二,战线长。后勤服务涉及教学、科研、教师、学生、校区、家属区等。一年365天,每天都要运转。一天24小时,时时刻刻都要服务。

第三,及格线高。①和学校的大多数部门不同,由于后勤服务具有明显的服务属性,导致其即使100%完成工作任务,换来的也可能是师生的不满意——一般来说,80%以上的师生满意才算基本满意。②后勤工作既需要技术,又不需要太复杂的技术,学校的每个职工都可以像专家那样说出个一二三四,每个学生都可以对其评头品足。所以,对于后勤人员来说,必须耐得住批评、禁得住指责,没有表扬很正常,没有批评就是表扬,让师生一致说好难上加难^[1]。

第四,危险性大。宿舍的防火、食堂的防火、商业街区的防火、食品安全、交通安全、用电安全、维修安全、生产安全等必须时刻保持警惕,任何松懈都可能带来不可估量的损失。餐饮、洗浴、住宿、供暖、供水、供电、环境、卫生等,无论哪方面出了问题,都可能引发学生情绪,出现不稳定苗头,影响学校的安全稳定。从某种程度上说,后勤工作可以算得上是高危职业,终日坐在火山口上,后勤部门每年签署的安全稳定责任状可以说是学校各部门安全责任状中含氧量最高的。

第五,资金依赖程度高。“巧妇难为无米之炊。”学校的水、电、暖运行,没钱不行;职工食堂、学生餐饮、维修、绿化、保洁等,基本上都是“有多少钱,办多大事”。缺少了资金支持,后勤工作再努力也难见成效。

2. 高校后勤的作用与地位

随着高等教育和市场经济的发展、师生需求及社会期待的不断提高,高校后勤保障服务在学校中的作用越来越重要。具体体现在:

第一,服务保障。为学校的教学、科研、师生在校生活提供保障服务(即三服务),确保学校正常运转,使高校有更多的精力投入

到其他各项事业中。

第二,育人载体。后勤人员是不站讲台的教师,后勤服务是没有讲义的课堂,在学校承担着重要的服务育人、管理育人(即两育人)以及环境育人职能。

第三,情感纽带。后勤提供的就餐饭菜、环境卫生、维修维护、通勤班车等是师生每天都要涉及的民生保障服务,服务质量可以左右师生的情绪,一定程度上影响着师生对学校的感情。

第四,对外形象。后勤保障能力从一个侧面反映着高校的管理水平、服务水平、精神风貌,是学校文化软实力的具体体现。“夏天看绿化,冬天看除雪,平时看卫生”——这些看似后勤日常工作中的“小事”,但往往会成为人们评价一个单位管理水平的第一印象,影响着学校的对外形象。

后勤在高校中的作用毋庸置疑,从高校的后勤实践来看,多数高校对后勤工作既重视,又不重视。重视往往体现在对后勤的目标要求、希望期待上,要求后勤必须与时俱进,与学校发展相适应,在服务保障上不断满足师生日益增长的美好生活需要,在育人环节上不断提升管理育人、服务育人、环境育人的水平和能力。在“双一流建设”的大背景下,“一流的高校要有一流的后勤”成为共识。而对后勤的不重视则体现在对后勤的资金投入以及对后勤人员的职称、待遇、人员流动等的政策规定上,往往并未给予特殊的倾斜。多数学校对于后勤开源节流、增收节支的目标要求和期待较高,都想从后勤省钱,都想把钱用在刀刃上——即用在有着较高显性度的指标上(各类大学排名的评价指标中几乎都没有涉及后勤情况),用在学校发展的“瓶颈”上。尤其是资金捉襟见肘的普通高校,对后勤投入愈加不足,政策倾斜也越来越不明显,从而形成后勤更加羸弱的局面^[2]。

3. 当前形势下对高校后勤的目标要求

正是基于上述特点和自身的作用,高校后勤必须努力做到“三高”,才能更好地满足师生需求、社会期待和学校要求。“三高”

即:

第一,高质量。在实现各项功能上体现高质量。包括在服务保障功能上体现出更高的水准;在育人功能上发挥更加重要的作用,为学校构建全员育人体系贡献力量;在支持教学上有更大作为。例如,利用好后勤的绿化景观、暖通设施、基建维修、水电运行、经营管理等,为相关专业的学生提供实践的场所以及参与管理服务的机会,更好地支持学校的实践教学。

第二,高效率。在快速反应上体现高效率。只有始终对师生的需求做出及时可靠的高效率回应,才能让师生满意率始终保持在较高的水平上。

第三,高收益。在投入产出比上体现高收益。后勤的高水平还体现在控制成本、开源节流、增收节支上,尽最大可能少花钱多办事,用有限的资源实现尽可能多的功能。

“三高”的目标要求是一个有机的整体,缺一不可。质量是生命线,质量不达标其他都将失去意义,一切无从谈起;效率不达标,则难以做到快速反应、及时解决问题,不可能让师生满意、学校放心;而效益不高,则意味着服务保障运行成本高或经营性业务收益率低,意味着浪费经费、浪费资源。只有同时做到“三高”,才能达成学校的目标要求。

二、高校后勤管理体制的历史演进及发展趋势研判

高校后勤采取什么样的体制机制,直接决定了“三高”的效果。考察高校后勤体制演变的历史,厘清后勤发展规律,是顺应时代发展要求、选择最佳的体制机制模式、有效保证“三高”状态的重要前提。

1. 中国高等教育发展的历史逻辑梳理

高校后勤不能脱离高等教育而独立存在,高等教育发展的历史逻辑也必然成为高校后勤体制演进的决定因素。高等教育在不同的发展阶段,需要有不同的后勤体制机制与之配套,才能使后勤释放出所蕴含的最大能力,更好地服务于高校的发展。

中国现代大学起源于清末,历经民国时期的发展,抗日战争期间西迁,解放战争的洗礼,新中国成立后社会主义大学的探索——摒弃欧美、全面学苏、院系调整、文化大革命的冲击等,一路跌宕起伏,曲曲折折,动荡前行。真正使高等教育迎来发展春天的是在1977年恢复高考以后,教育重新受到重视,开始以不同的发展模式展现持续向上的良性发展状态,高等学校也由此开始稳定发展。为此,笔者将1977年之后的高等教育发展列为研究对象来重点考察,这样更有利于捕捉高等教育在正常轨道上的运行规律及发展趋势。1977年至今,中国高等教育历经两次转型发展:始于1999年的扩招、始于近年(2010年左右)的由注重外延发展到注重内涵发展,由此将高等教育的发展划分为3个阶段。

第一,计划经济时代的“精英教育”。主要特点是“千军万马,过独木桥”。这一阶段以恢复高考为开端,由于招生数量少,升学率极低。作为国家的宝贵资源,大学生上学实行“统招统分”。由国家按需求制定招生计划,学校按设定目标进行培养,毕业生按指令计划分配工作。

第二,外延扩张阶段的“大众教育”。主要特点是“扩张规模,以量求大”。随着社会主义市场经济的发展、对人才需求的日益强烈,高等教育迎来了快速扩张的新阶段。自1999年起,高等教育连年大比例扩招,招生数量、在校生数量、高考升学率、毛入学率迅速提高,使我国高等教育在短时间内由“精英教育”跨入了“大众化教育”阶段。

第三,内涵发展阶段的“稳中求进”。主要特点是“提质增效,以质求强”。2010年前后,国家政策逐步转向,高等教育转型发展,开始稳定招生规模,将工作重心转移到改善条件、优化结构、提高质量、内涵发展上来,更加注重规模、结构、质量、效益协调发展,高校办学水平稳步提高^[3]。

2. 高校后勤管理体制的历史变迁

与此相对应,后勤发展经历了或即将经历的3种形态:

(1)计划经济时代的“全包全管”。对应高等教育“计划经济时代”,高等学校“统包统分”,后勤部门与之相适应地“全包全管”,在保证学校运行的前提下,向学生提供刚性的计划性保障服务——免费定量供应,学生选择性小。

(2)外延扩张阶段的“后勤资源社会化”。对应高等教育“外延扩张阶段”的“市场经济+扩招”,后勤与之相适应地推行了社会化改革尝试。即在国家倡导下,鼓励社会资本投资经营高校后勤。目的是弥补投入不足,满足扩招后需求的增加。其结果是促使多元主体增加投入,不同性质的企业及个人投资高校后勤,尤其是对宿舍、食堂的兴建。据高校后勤协会的统计,仅1999—2003年,全国新建大学生公寓3300万 m^2 ,改建1000万 m^2 ,新建学生食堂400万 m^2 ,改建学生食堂150万 m^2 ,总面积均超过了过去50年的总和^[4]。此阶段的后勤,因为学生的住宿、餐饮中含有政策性补贴,要求提供的是接近于成本或低于成本的基本保障服务,因此,后勤服务往往是在保证学校运行的前提下,提供粗放式管理、福利发送式服务。学生有一定选择性,但多元化需求难以有效满足。到此阶段后期,此种后勤社会化模式弊端频现,往往是企业经营不善,服务难以达标,不能令学校及师生满意,矛盾难以调和,绝大多数以失败告终。最终的结果是多数学校很好地把握了机遇,通过不懈努力将后勤经营管理权成功收回,有了新的开始;有的高校却始终未能如愿以偿,且矛盾积累深厚,校企时常对立,随时可能爆发重大安全稳定事件。

此轮后勤社会化实施的是后勤资源社会化,其本质是“出让经营权”,即“谁投资,谁管理,谁经营,谁收益”。失败的根源可归结为以下原因:①“资本走入困境”。因为政策因素——物价上涨,宿费不涨,导致企业亏损运行,难以持续。②“价值追求背离”。学校、企业诉求不同——学校要求服务,企业追求收益,双方共事不同心,相互不满意;学校讲政治不计成本,企业讲成本不关心政治,难

以找到共赢的结合点,让校企双方在有些矛盾上难以调和。这种体制下,除个别参与社会化的企业最终摆脱困境,成功转变经营方式而做大做强外,鲜有成功案例,倒是部分高校自己的后勤企业得到长足发展而转制成为社会化企业。

(3)内涵发展阶段的“后勤服务社会化”。对应高等教育“内涵发展阶段”,后勤与之相适应地深入推进社会化改革,实施后勤服务社会化。即市场在此大背景下催生了新一轮后勤社会化,将后勤整体或部分服务外包,由社会企业来提供保障服务。其实质是后勤服务社会化,即高校根据自身需要,对某些后勤服务项目以市场化运作的方式,购买专项服务,节省成本,提高品质,更能满足学生多元化个性需求。例如:把保洁、运行、维修、餐饮等专业性较强的工作交给最专业的人来做,成本更低,品质更好;通过竞价招标采购,选择最合适的公司,让性价比更高,服务更佳,师生更受益。

此轮后勤社会化的本质是“专业化服务外包”。即选择后勤服务中适合的细分领域购买专业化服务,是完全市场行为,按经济规律办事,发挥市场在资源配置中的调节作用,有偿引入社会优质资本、专业化公司,依法依规服务于学校。社会化企业实施轻资本运作,企业财务成本大幅降低,更能专注于做好专业服务。正是由于此轮后勤社会化具备明显的优势,使之成为高校后勤发展的趋势,后勤工作体系也由原来传统的福利型、事业型、供给型、粗放型逐步通过服务商品化、组织企业化、资源配置市场化、生产经营集约化,日益向追求“三高”标准、精准满足个性需求、提供精细化治理服务的新型后勤管理体制转变。

三、当前高校后勤管理模式的梳理

后勤是民生工程、民心工程,为学校发展提供支持与保障,其活力始终来源于管理模式体制机制的不断创新和发展。

计划经济时代的高校后勤,管理模式单一,基本只有一种模式,即学校完全提供,免

费定量发放,“总务处”一统天下。

外延扩张阶段的高校后勤,大体可划分为两种管理模式:一是自办后勤。即延续“总务处”模式,整个后勤服务完全由自己管理,没有引入校外企业实行后勤社会化,但对后勤服务部门实施了一定程度的企业化改革;二是托管后勤,即对全部或部分校区实行后勤资源社会化改革,引入社会企业入校投资、经营、管理来提供后勤服务。

当前,处于内涵发展阶段的后勤,基于历史原因和后勤服务社会化大趋势的影响,逐步形成了如下3种模式并存的格局。

第一,自办后勤。即依然由学校自办后勤,对后勤内部的各部门实行企业化管理。此种模式可以称之为“内向型社会化”,即“管理方式社会化”。此种模式的优点是可以很好地继承多年来形成的传统优势和既有资源,妥善处理历史包袱,充分发挥老员工熟悉学校、热爱学校的优势,自家人办后勤,带着感情工作,工作主动性能动性高,让学校放心。其缺点是存在“计划经济”弊端,容易形成“大锅饭”。此模式下,高校应当注重遵循市场规律,按企业化运行管理,划小核算单位,细划到具体班组,层层目标管理,全成本核算,建立有效的激励机制;深化人事、财务、分配制度改革,建立适应社会主义市场经济的分配制度和有效的激励机制。

第二,外包后勤。即通过服务外包、购买服务来提供后勤保障服务。此种模式可称之为“外向型社会化”,即“服务内容社会化”。此种管理模式的优点是引入专业化公司,按市场机制有效配置劳动力、资金、技术等社会资源,提高服务的专业化水平;缺点是更多地依靠合同约定,通过经济手段调控,学校难以有效掌控后勤,存在政治风险;此外,学校原有的老后勤员工也需要妥善安置,如处理不好,不仅增加学校开支,而且容易引发稳定问题。对此,高校应将管理核心放在约定经济指标,严格质量监管,促使同心同德,共同繁荣发展上。

第三,包办结合。即选择部分适合向专

业化公司购买服务的业务实行服务外包,对于自己管理优势更大、不适宜外包或外包存在风险的业务则由自己管理。此种模式可称之为“内外结合型社会化”。其优点是使各项业务都能以最适宜的方式运行;缺点是自办和外包两种管理模式并存,使管理活动趋于复杂。做好此模式下后勤管理的关键点在于划清业务边界,将适合外包的业务招标外包,购买服务。例如,可选择保洁、保安、商业经营、餐饮、饮用水、洗衣等适宜的业务采用外包服务。

四、后勤管理模式的现实选择及应对策略

后勤管理模式一定程度上决定着管理效果。前文所述的三种模式均有其各自存在的理由,对于一所学校来说,如何选择最适合于自身的管理模式,一定要从历史的、辩证的、全面的、发展的角度来进行综合考量,尊重规律,顺应趋势,结合实际,科学谋划,妥善处理好改革、发展、稳定的关系,选择科学的管理模式和应对策略。

1. 遵循“一个原则”,科学选择后勤管理模式

“一个原则”:即因地制宜原则。高校发展不均衡,每所高校现实所处的发展阶段不同、环境条件不同,因此,在选择后勤管理体制和管理模式时,不宜“一刀切”,必须紧密结合高校的历史、现状、经费、环境等因素,因地制宜,分类管理,实事求是,一校一策。

(1)选择“自办后勤”。对于后勤始终由自身进行管理的高校,或曾实行过后勤资源社会化、现已完全收回、受到资源社会化冲击小或已摆脱了不利影响的高校,后勤队伍健全,服务保障能力强,自办后勤既有实力、有经验,又能与时俱进,“管理方式社会化”程度较高,能够很好地适应“高质量、高效率、高收益”的“三高”要求,则适于选择“自办后勤”。

(2)选择“外包后勤”。对于队伍力量薄弱、自身服务保障能力不强的高校,则应当选择“外包后勤”,对后勤的各项具体业务实行外包,把工作重心放在建设管理队伍、提供服

务标准、加强监督管理上,并将引入的社会化服务企业纳入自身体系建设,使外来企业和自身管理队伍融为一体。

(3)选择“包办结合”。对于自身情况处于上述两者之间的高校,应选择“包办结合”。即把自己做不好、更适合专业化公司来完成的业务外包给专业化公司来完成。“外包”和“自办”实行动态管理,以效果为导向,相互转换,此消彼长,达到效果最佳,学校最受益^[5]。

总之,在管理模式的选择中,高校应当抓住能管好的业务,形成特色优势项目。对不具优势的项目选择外包专业公司,并与之保持良好的长期合作关系,互相融合,形成利益共同体,长期相互支持,肝胆相照。同时,加强文化引领,用校园文化整合企业文化,努力使企业和学校拥有共同的价值观念,成为命运共同体,提高服务保障的水平层次。

2. 坚持“两个导向”,推进后勤管理体制机制改革

坚持“两个导向”即通过目标导向和问题导向,来设计和推进后勤管理体制机制的综合改革,以达到最佳的管理效果。无论采取什么样的管理模式,都应当在管理细节上下功夫,完善制度,综合施策,加快重要领域和关键环节的改革步伐,让体制机制发挥最大的效用。

(1)坚持目标导向。就是要在后勤管理的顶层设计上上下功夫,按照“三高”目标,对后勤各项业务实行分类管理,设置不同的目标要求,设计综合化改革方案,全面实施目标管理,同工不同酬,按完成工作的质量对应报酬,职工收入和目标完成情况挂钩。依此思路,可将后勤的各项业务划分为如下3种类型:

①经营型业务。学校的商业门店、超市、宾馆等各类经营场所和自动售货、洗衣等经营活动适合划归为经营型业务管理。对此类业务实施目标管理的评价标准是考查其“服务+效益”。即通过科学预测,设定合理的盈利目标,对保障服务质量前提下超额完成盈利目标的按比例提成奖励,对服务质量未

能达标或未完成盈利指标的视情况给予相应的处罚,以此来调动职工的积极性。

②保障型业务。学校的水电暖供应、教学事务管理、校园环境、绿化、通勤、收发室管理、物业管理等应当划归为保障型业务。对此类业务实施目标管理的评价标准是“服务+效率+节约”。在保障服务质量、服务效率的前提下实施“经费定额包干”,对通过管理手段有效节约下来的经费按比例提留给予奖励,对于服务质量、服务效率不过关或经费超资的则给予相应的处罚。

③经营保障型业务。对于兼具上述两类业务特点的业务,如学校的体育场馆使用、学生食堂、宿舍、保洁、医疗服务、基础设施维修等可划归为经营保障型业务。此类业务有公益化投入的属性,需要提供保障服务,又切实需要通过市场化运营的手段来提高收益,补充学校投入。对此类业务的目标管理方式也应从两个维度来考虑。即在保障服务质量、服务效率的前提下,分别考察其节约成本的情况和经营创收的情况。即分别从“经费定额包干”和“超额完成经营指标部分按比例提成”两方面进行有效激励。其评价标准可概括为“服务+效率+节约+效益”。

无论采取哪种管理模式,高校都可按照上述目标,对自己经营管理的业务实行精细化管理,或将目标要求写入合同条款由外包公司提供服务。对于自己经营管理的业务,应当从“质量监控”“绩效管理”“集中采购”3个维度上下功夫。质量是“生命线”,通过建立完善的质量监控体系来全面地考核服务质量,通过设置“质量监控奖”等措施奖优罚劣,达到质量监控效果。绩效是“激励线”,应当通过全成本核算、目标管理来系统地考核经营服务效果,建立有效激励,充分调动职工积极性,达到在保障服务质量的前提下降低成本、提高收益。集中采购是“成本线”,通过最大限度地实行集中采购,不仅可以提升采购的议价能力,还可以有效控制采购环节中的“跑冒滴漏”,大大降低采购成本。对于外包的业务,则应将管理的重点放在“加

强沟通协调”“严格执行合同条款”上。要完成好这两项措施,就需要高校后勤在自身管理队伍建设上下功夫,打造一支爱岗敬业、精通业务、责任心强的精干管理队伍,通过严格的监督检查,让外包公司认真履行好合作协议,确保服务质量,并能够和学校同心同德,共同营造适合于学校的后勤文化,实现学校打造“高质量、高效率、高收益”后勤的管理目标^[6]。

(2)坚持问题导向。就是无论采取什么样的管理模式,都要聚焦制约后勤发展、师生反映强烈的各种突出的现实问题,提高解决问题的针对性和实效性。存在问题通常表现如下:

①多元需求日益难以满足。校内外两个市场竞争服务,往往导致师生的高端需求外溢。如对高端餐饮的需求等。高校后勤应当解放思想,更新观念,主动采取措施积极应对,结合实际提供高端服务,在满足高端需求的同时,为更好地解决保障性需求创造条件。对于保障性服务,应当按照公益性的属性,严格管控价格,而对于非保障性服务则可交由市场定价,提供法治环境,引入公平竞争,在尽可能满足好高端需求的同时,为学校争取最大经济利益。可以通过拓展服务领域实施优质优价,满足高端需求。在此前提下,可以用所取得的超额利润反哺保障性服务,进一步提升保障水平,以全面提高师生对后勤的满意度。

②资源短缺与资源浪费时常同时存在。通过科学的管理来提高资源的使用效率,让有限的后勤保障资源发挥最大的作用是高校后勤的重要职责。然而,实际工作中,时常可见的是对于办公场所、教学场所、实习实验场地等学校有限的公共资源的使用效率低下,没有退出机制,分配随意,调整不易,退出艰难,使真正特别需要使用这些资源的师生却没有使用的权利。对此应采取有效措施,精确管理,使资源使用有偿化。应科学设定资源使用额度,实行精细化管理,超额部分谁超谁拿,节约部分谁节奖谁。对可经营性资产

设定公允价格,使用者按价支付费用,甚至可以通过公开竞标决定使用权的归属。此外,节能减排方面,对于支出巨大、节约意识不足的情况,应当尽可能地推广使用节能技术或实施合同管理。

③后勤人才危机成为常态。后勤人员数量庞大而复杂,对于绝大多数高校而言,有事业编制的在编职工和外聘的非在编职工同时存在,两类人员在工资、保险、福利、晋升等方面存在着巨大的差异。受限于后勤人员的工作性质、发展前途等客观因素,后勤在编人员和校内其他人员难以做到顺畅流动,职工退休空出的编制往往被学校收回用于补充教师编制,因此,后勤事业编职工通常是“只出不进”,造成整体年龄偏高,“老龄化”严重,且数量逐年减少。而后勤外聘人员由于工资待遇低,很难吸引、留住高素质人才,这样便造成了后勤管理骨干、技术骨干人才匮乏,人才危机凸显。并且随着外聘职工最低工资标准的不断上调,员工成本不断提升,学校更加难有财力用高薪来聘用高素质人才。为此,可选择通过逐步推进社会化来化解人员危机,或在人事政策上给予适当倾斜,鼓励校内人员能进能出,适当流动,提升后勤人员素质,不断注入源头活水。建立激励机制,通过物质激励和精神激励、提供发展机会和空间、明确责任和权利、增强认同感和成就感等方式,确保激励的有效性,培养“雷厉风行”“精气神好”的优良作风。

④运行成本攀升成为后勤发展的羁绊。学校开源节流,将后勤作为节省经费开支的重点。随着人员工资的逐年上调、物价水平的不断上涨,后勤的运行成本也不断攀升,但高校对后勤往往很难大比例增加投入。为此,高校应当通过通过“核算成本,减员增效”“服务不减,提高收益”等改革措施,逐步建立既符合服务需要,又能兼顾市场原则的后勤体系,提高后勤的资金使用效率。而对于外包服务的项目,为避免由于成本上升而使外包者的经营走入困境,学校应同其建立符合实际的协调解决机制,适当增加后勤投

人,保障服务效果。

3. 破解“三对矛盾”,使后勤领导者始终保持先进的思想观念

解放思想、更新观念是与时俱进、改革创新的基础和前提,对于把握后勤改革发展方向的后勤领导者来说,如何破解下述3对矛盾,始终保持与时代同步的思想观念是后勤不断破解难题、确保稳步发展的关键所在。

(1)变化与惯性。变化与惯性的矛盾即管理者由于自身存在着思维惯性及由此而产生的行为惯性、路径依赖惯性等难以克服,面对改革中应当做出的变化非常排斥。后勤管理者的思维惯性往往首先体现在因为旧社会化的弊端而反对新社会化。其次,对于管理体制、分配体制、激励机制等不愿做出改革,担心改革打破原有的平衡后影响稳定。例如:在自营模式下,强调保障服务,慎用市场机制,认为不能从学生身上赚钱;在外包模式下,同样过于强调对企业的价格管控。这样造成优质却难以优价,致使服务水准难以有效提升,尤其是高端需求难以满足。对此,应当改变思维方式,对于大众化需求提供公益化的基本社会服务,对于高端需求采取市场化方式提供优质服务,让师生更加满意。

(2)多元与共识。多元与共识的矛盾即主体利益诉求多元化和如何形成有效共识之间的矛盾。首先,必须认同多元的客观存在。一是学生服务需求的多元化,随着经济的发展、社会的进步而体现得越来越明显;二是后勤职工构成的多元化,正式工、代理、合同、临时工等用工形式同时存在,由于体制的原因,难以做到同工同酬,不同类型的职工对此想法不一;三是业务形式的多元化,经营型、管理型、经营管理型等同时存在,在管理上也必须据实定策,不能凡事都用一种标准来衡量。其次,必须重视共识的必要性。“上下同欲者胜,人心齐泰山移”。只有形成共识,才能同心同向,同向同行。要像习近平总书记说的那样,努力寻找最大公约数,在最大范围内有效形成共识。再次,要有足够的耐心来努力达成共识。遇事一刀切的做法,虽然形式

上形成了共识,但掩盖了真正的矛盾,是假共识;应当多角度寻找公约数,通过加强沟通,换位思考,从态度、语言、利益、价值观等各方面入手,努力寻找共识,达成共识。例如:对于作为主要服务对象的学生,应当使学生了解后勤政策、规章制度,尽可能提供多样化服务,满足不同学生需求;对于后勤职工,要通过思想政治工作来增加相互理解,通过改革分配机制来突出贡献,淡化身份,消除彼此间的隔阂。

(3)任务与能力。任务与能力之间的矛盾是指领导者在重要关头往往体现出本领恐慌、能力不足。对此,应当加强培训,提升干部能力;加强干部交流,提升队伍活力。首先是提高领导能力。包括把握政策的能力,使领导者在理念上跟上形势发展;在认识上和学校发展的目标要求同心同向;在贯彻执行政策上有方法、有能力。其次是决策和执行力,提高团结干事、创新发展能力。还有用人能力、优化人员结构的能力等。此外,作为领导者,还应努力提高后勤员工素质,包括员工的思想认识、服务意识、大局观念、奉献精神,以及专业知识、专业技能、服务规范等,进而提高队伍的专业化水平。

4. 跟进“七项建设”,全面提升管理服务水平

(1)队伍建设。建立一支能打硬仗的稳定队伍,是做好后勤工作的前提。作为高校建设发展不可缺少的重要组成部分,高校应当将后勤队伍建设纳入学校发展的总体规划和制度层面予以统筹考虑,加强建设。首先,应当视情况合理补充事业编人员,合理解决后勤职工的职务、职称、待遇等前途发展问题,提高后勤对人才的吸引力,并使后勤人员能够安心从事后勤工作。其次,建立有效的激励机制,在控制成本的前提下,设计以工作效果为导向的薪酬体系,吸引非事业编人才留在后勤^[7],努力工作,在为学校创造效益的同时得到合理的经济回报和学习提高、晋级提升机会;此外,后勤不仅要注重通过“减员增效”来控制成本,还应当树立“提质增效”的意识,通过引进人才、启用人才来提高

品质、扩大业务,创造更大效益,壮大人才队伍。再次,还应当为职工提供学习培训机会,注重人才队伍梯队建设,在各部门间加强沟通配合,建立互信、互助、和谐的氛围等方面下功夫,营造良好的人文环境,建立适合于后勤人才成长的长效机制^[8]。

(2) 制度建设。没有规矩,不成方圆。没有完善的制度体系,难以让庞大的后勤系统得以高效平稳地运转。一所高校的后勤管理制度,通常是在学习、借鉴并总结自身管理经验的基础上提炼升华而成,每一位员工都要在制度的引导和约束下从事活动,进而使整个后勤系统成为协调统一、同心同向、步调一致、具有内生动力、富有战斗力的有机整体,适应学校发展建设需要。因此,应当在制度建设上下功夫,通过顶层设计与基层经验相结合、学习借鉴与自我创造相结合、疏堵相适与奖罚并重相结合、历史传承同与时俱进相结合等方式提高制度设计科学性;通过学习培训、加强宣传、监督保障等方式确保制度能够严格执行,真正让制度成为依法治校的有力抓手,成为每一位员工的行为指南^[9]。

(3) 文化建设。相对于制度的刚性约束,后勤同样需要营造良好的文化氛围,通过柔性管理来激发员工的工作热情和自身潜能,这就是加强后勤文化建设的意义之所在。在后勤文化建设中,应当注重传承发展,和校园文化相吻合,通过对自身工作理念、工作方式、工作内容的凝炼,形成自身共同的思想基础、共同的价值追求。在工作理念中尤其要注重厚德敬业、优质高效、奉献服务精神的培养;在工作愿景中要注重对师生满意、职工幸福的关切;在服务理念中应注重将满足师生需求、提升师生生活质量作为主要目的;在发展理念中要以五大发展理念为指导,围绕“三高”目标加强建设,以全面提高后勤整体实力^[10]。

(4) 信息化建设。信息和网络技术的快速发展,给高校后勤的经营管理服务带来了新的挑战和机遇。高校后勤不能再固守传统的工作模式,以自身经验处理新问题。推进

后勤信息化建设越来越成为提高后勤经营、管理和服务水平的重要手段,精准高效的智慧后勤日益成为学校教学、科研和社会服务的有力保障,成为节约型校园、和谐校园建设的重要手段^[11]。高校应当加强后勤信息化建设的规划和实施,加强信息化人才队伍建设,开发贴近校园服务、贴近学生生活的信息化平台,提高服务质量、效率、效益,满足服务个性化需求,更加准确地掌握后勤内部各部门的资金、资产、人员、绩效考核等情况,更加集约利用资源,追溯提供产品来源,更加精准地评价服务质量。学校可以通过信息化大数据更加准确地了解师生需求,更加科学地做出决策,对人财物管理、日常报修、绩效考核、质量监管、能耗监测、档案资料管理等实施信息化管理,简化流程,提高效率,方便师生,整体提升后勤服务保障能力^[12]。

(5) 标准化建设。后勤服务的标准化就是针对后勤服务过程建立一套供从业人员共同遵守的后勤服务行业自我约束、自我规范的准则和依据,对提升服务质量、规范服务行为、改善服务环境有着明显的促进作用,引导高校后勤向着规范化、科学化及行业化的方向迈进,是当今高校后勤系统一个明显的发展趋势。长期以来,众多高校对自身后勤服务进行了不同程度的标准化探索和实践,有些高校把 ISO9000 认证体系、ISO14000 认证体系、食品安全认证体系等引入自身后勤服务规范化建设中,发挥了很好的作用。一些后勤社会化服务企业、地方政府、行业协会也纷纷开展了相关标准的探索制定工作,取得了很好的进展。例如:2013 年以来,辽宁省全面实施标准化发展战略,辽宁省质监局和教育厅把高校后勤作为推进服务业标准化工作的重要突破口,依托后勤社会化企业辽宁龙源集团有限公司在高校学生公寓社会化方面建立了地方标准,并推广实施;2016 年 5 月,中国教育后勤协会专门出台了《全国高校标准化学生公寓创建指导标准(试行)》;2017 年 2 月,河北省在高校公寓管理、食堂管理等方面出台了面向全省的后勤管理服务

标准,还制定了质量奖惩评审细则。新形势下,高校应当不断推进后勤服务的理念标准化、制度标准化、工作标准化,加强标准制定和落实,加强宣传和培训,切实将标准化工作落到实处,以标准化促进精细化管理,推动后勤改革发展。

(6)品牌化建设。品牌是某一产品或服务在市场认可或社会认同中的知名度和信誉度,打造知名品牌,可以为企业树立良好形象,赢得竞争优势,成为产品品质的象征,牢牢占有市场。高校后勤服务的品质不仅要经受在校师生的考评,也要经受社会同行企业的竞争。因此,无论是学校自身提供服务的后勤部门,还是外包服务企业,都应当持之以恒地提供优质服务,努力在师生中赢得良好的口碑,使某项或多项后勤服务,或后勤部门、后勤企业成为师生公认的知名品牌。品牌化建设是后勤部门或后勤企业实现自身可持续发展的必然要求。后勤部门或后勤企业,要注重梳理自己的优势服务项目,在秉持固有特色的同时,与时俱进持续改进,使之成为经典传承,积淀并升华成为自身的服务品牌,增加无形资产价值,在师生的普遍认可中积累宝贵财富。

(7)党的建设。随着高校后勤改革的不断深入,后勤党建工作被赋予了更多不同于以往的新内容和新任务。首先,要充分发挥党委政治核心作用,正确把握后勤发展方向。要加强对后勤职工的政治领导和思想领导,确保党的路线、方针、政策和国家的法律法规以及学校党政决议、决定在后勤的贯彻执行,发挥好后勤的育人服务功能。其次,要提供组织保障,推动后勤事业稳定发展。后勤党委应当不断提高党建的科学化水平,在共同谋划发展、干部队伍建设、民主管理、思想教育、监督保障及文化建设等方面扎实开展好工作,充分发挥基层党组织的战斗堡垒作用和每一名后勤党员在爱岗敬业、服务师生、身体力行、无私奉献等方面的先锋模范作用,为后勤各项事业的发展提供强有力的组织保障^[13]。

五、结 语

高等教育和市场经济的发展、师生需求及社会期待的不断提高,日益要求高校后勤必须努力做到“三高”,即为全校师生提供“高质量”“高效率”“高收益”的优质服务保障。高校后勤采取什么样的体制机制,直接决定了“三高”的效果。在选择后勤管理体制和管理模式时,不宜“一刀切”,必须紧密结合高校的历史、现状、经费、环境等因素,因地制宜,分类管理,实事求是,一校一策。高校应当抓住能管好的业务,逐步发展成为特色优势项目;对不具优势的项目选择外包专业公司,并与之保持良好的长期合作关系,形成利益共同体,并加强文化引领,用校园文化整合企业文化,努力使企业和学校拥有共同的价值观念,共同服务于“三高”目标。同时,高校还应当持续加强队伍建设、制度建设、文化建设、信息化建设、标准化建设、品牌化建设、党的建设,全面提升后勤管理服务水平。

参考文献:

- [1] 陈兴桂. 高校多元化后勤管理模式的研究与思考[J]. 中国高教研究, 2006(5): 65-66.
- [2] 陈礼柱. 高校后勤社会化改革问题研究[D]. 南京: 南京农业大学, 2011.
- [3] 白立士, 刘凯. 高校后勤管理社会化改革现状与深化路径研究[J]. 高教探索, 2017(7): 29-34.
- [4] 张再德. 正确认识高校后勤企业的特性 稳步推进高校后勤社会化改革[J]. 高教与经济, 2005(3): 17-20.
- [5] 杜必文. 高校后勤社会化改革的难点及对策分析[J]. 人力资源管理, 2017(12): 360-361.
- [6] 黄兆林. 推进后勤改革创新 提升高校后勤满意度[J]. 高校后勤研究, 2015(6): 15-16.
- [7] 曹书华. 浅析高校后勤队伍建设[J]. 高校后勤研究, 2017(12): 27-28.
- [8] 姜岩, 孙仁帅. “三育人”视角下的高校后勤管理改革[J]. 中国高等教育, 2016(24): 43-44.
- [9] 朱贵强. 论优化高校后勤服务模式与推进后

勤社会化改革[J]. 高校后勤研究,2016(3): 15-17.

[10] 孙雷. “双一流”大学建设视域下高校后勤综合改革研究[J]. 东北大学学报(社会科学版),2018(1):94-98.

[11] 孙涛. 基于师生满意度的高校后勤服务提升策略探索:以西安科技大学为例[J]. 新西部, 2018(2):47-48.

[12] 孙熙庆,孙熙安. 高校后勤信息化建设研究[J]. 高校后勤研究,2016(6):56-59.

[13] 吕守华,张春英,宋洪艳. 新形势下高校后勤党建工作的思考[J]. 高校后勤研究,2016(5):98-100.

A Study of the Evolution and Selection of Logistics Management System in Universities

NING Xiansheng
(School of Management,Shenyang Jianzhu University,Shenyang 110168,China)

Abstract:At different development stages,higher education requires its logistics management systems accordingly. After college entrance examination was resumed,Chinese higher education has been undertaking three phrases:“elite-oriented” in the ear of planned economy,“quantity-oriented” in extended expansion,and “quality-oriented” in connotation development stage. The logistics management system in universities also has undergone “whole package whole management” in planned economy ear,“logistics resource socialization” in extended expansion stage and “logistics service socialization” in connotation development stage. In terms of historical reasons and logistics service socialization,at present,three main patterns co-exist,which refer to university-based management (management socialization) ,outsource-based management (service socialization) and integrated approach(internal and external integration) . Universities and colleges are supposed to apply the principle of tailoring measures to suit different conditions. In order to implement related reforms,two guidelines should be carried out,which are goal-oriented and problem-oriented approaches. The issues like urgent changes,diversities and tasks should be coped with to upgrade the administrators’ innovative perspectives. The quality of service will be brought to a new level if the following aspects have been improved such as team-building,system innovation,culture construction,information construction,standardization,brand construction and the Party-based leadership construction,in order to comprehensively improve logistic management service.

Key words:university logistics;management system;management model;reform