

# 地方高校后勤管理体制研究与探索

赵醒文 邝倍民\*

(广东工业大学 广东·广州;南方医科大学 广东·广州)

**摘要:**高校后勤服务对高校的教育教学水平、科研开发和人才培养起着重要保障作用,是各高校管理工作的重要组成部分之一。本文通过分析广东省、云南省相关高校后勤管理体系情况,探索高校后勤管理体制改革思路,为进一步做好高校后勤服务工作提出对策与建议。

**关键词:**高校;后勤服务;体系

## 一、引言

高校后勤服务管理是各高校管理工作的重要组成部分之一,对高校的教育教学水平、科研开发和人才培养起着重要保障作用。在各级政府指导和高校共同努力下,克服困难,在后勤改革方面取得了一定的成效。但是,由于我国高校后勤管理机构的设置、管理理念过于陈旧,还存在计划经济的管理思想,存在纯福利性质和行政式的管理体制,管理简单粗放,根本没有能力促进适应新时代高校教育事业的发展。

## 二、地方高校后勤服务体系情况对比

本文选定广东省中山大学、华南农业大学,云南省昆明理工大学、云南大学后勤服务体系作为研究对象。

### 1.相关高校目前部门机构职责对比

(1)中山大学总务处。负责全校校园建设总体规划、物业管理、膳食管理、修缮管理、水电与节能减排、职工住房(周转房)管理、公共用房管理、园林景观,以及附中、附小、附幼等的管理工作。

(2)华南农业大学后勤处(基建办)。负责校内教学、科研、行政办公、学生宿舍房屋的物业管理委托工作;负责办公、公共课室、学生宿舍的家具、绿板、窗帘的配置和维护工作;负责学校服务类、工程类项目的采购管理工作;负责学校公有房屋及构筑物(弱电除外)的保修和维护工作;负责学校批准的基本建设项目的组织、实施与管理工作;负责拟定校园环境建设总体规划,报学校批准后组织实施;负责校园绿化卫生管理工作和学校绿化委员会、爱国卫生运动委员会的日常工作;负责学校水电管理工作;代表学校管理后勤各中心实体;负责学校邮递服务工作。

(3)昆明理工大学后勤保障处。主要负责呈贡、莲华两校区师生员工餐饮服务、校园保洁、绿化管养、教学楼、图书馆等保洁、教室开关门、水电保障、教职工上下班交通运输服务、教职工子女的学前教育服务、通信服务、邮件、报刊的收发服务及教职工住宅区的安全管理、卫生保洁、绿化管养、零星修缮等物业管理服务工作。

(4)云南大学后勤服务集团。按照构筑“大后勤”体系的要求,确定了“保障服务”和“开发经营”两大体系同步建设、支撑发展的思路,正逐步形成“供给充分、保障有

力、优质高效、师生满意”的后勤服务保障体系和“自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展”的后勤开发经营体系。为全校师生提供饮食服务、邮政收发服务、动力(水、电、热水)保障服务、幼教服务、绿化管养服务、商品供应服务、物业管理服务、驾驶培训服务、交通保障服务、校园一卡通服务、会议服务、接待服务、通信服务等服务。

(5)广东工业大学总务处。制定校内后勤服务管理制度和规划;负责校园环境的综合管理、校园保洁和爱国卫生工作;参与校园综合管理,确保后勤保障管理工作的有序开展;负责学校房地产的管理、房屋分配使用、调整、房改和维护工作;负责全校房屋维修维护、改造工程的管理及经费审核;负责规划学校园林绿化建设及园林绿化的养护工作;负责学校行政固定资产的登记和管理工作;负责行政办公设备配置、调配、维修及管理工作;负责全校水、电、冷的节能减排工作。

(6)广东工业大学后勤集团。负责监管、指导物业公司开展三校区学生宿舍住宿服务,宿舍设施设备的更新、维护及热水供应监管工作;负责三校区师生的餐饮服务,做好外包食堂的监管以及自营食堂的运营;负责大学城校区水电土木应急抢修工作及对物业公司水电保障工作的监管,东风路校区和龙洞校区水电土木设施设备日常维保,配合学校做好举办活动相关场地临时水电设备设施的铺设管理,承接校内水电土木维修工程;负责后勤辖下服务师生的商务网点的日常监管,做好三校区桶装水服务的监管及学生火车票的代购;负责学校通讯管理服务;负责沙河校区日常综合管理工作;做好学校车辆的管理和调配;加强与师生沟通联络,及时掌握、解决师生对后勤保障服务的诉求,促进师生参与后勤民主管理与监督。

### 2.相关高校后勤管理运行体制、模式对比

通过分析五个高校后勤管理运行体制情况,发现存在以下情况。

(1)各校后勤管辖校区和内容各具特色。由于地方政府投入不一样,历史底蕴不一样,经过多年的发展变化,各高校后勤管辖校区各具特色,有单一校区、有同市多校区、有多市多校区的情况;而且,随着近年后勤服务引入社会力量的逐步增多,管理的内容也发生

\* 邝倍民系本文通讯作者。

高校名称	后勤管辖校区	后勤管理模式	后勤宗旨理念	后勤宗旨理念	后勤运行模式
中山大学	南校园、北校园、东校园、珠海校区	延伸管理为主, 弱化属地管理	大总务(与产业集团甲乙双方)	以提供后勤保障服务为主	以服务外包监管为主, 部分与产业集团甲乙双方关系(如饮食、修缮、水电、交通)
华南农业大学	单一校区(五山校区)	垂直管理	小机关多实体	以提供后勤保障服务为主	服务外包, 或者后勤内部甲乙双方关系
昆明理工大学	呈贡校区、莲华校区	延伸管理为主, 属地管理为辅	小机关多实体	以提供后勤保障服务为主	部分服务外包监管, 部分自营
云南大学	呈贡校区、东陆校区	延伸管理为主, 属地管理为辅	小机关、大实体(甲乙双方)	后勤保障服务体系、开发经营体系二者并行	以自营实体提供服务为主
广东工业大学	大学城校园、东风路校区、龙洞校区、沙河校区	延伸管理	后勤、总务分工合作、并行管理	以提供后勤保障服务为主	部分甲乙双方关系, 部分服务外包监管

了很大变化,各具特色。

(2)机构设置不合理。各高校基本上是对原有的后勤服务管理或服务机构进行改良,未能打破原来的体制和利益格局,建立新的管理体制,所以各高校的后勤机构设置五花八门,有后勤处、总务处等机关单位,也有后勤集团等企业化管理单位。

(3)后勤运行模式存在管理责任不明。从五所高校的后勤运行模式对比可以看出,很多高校后勤部门内部存在甲乙双方关系,无法厘清管理责任。同时,近年来,高校大力推行后勤服务项目的外包,后勤部门从服务角色,部分转化为外包监管角色。现有的后勤运行模式已无法适应业务的发展,需要在体制上进行创新。

### 三、关于进一步深化高校后勤管理体制改革的建议

#### 1.走符合本校发展的特色后勤服务体系建设道路

我国高校由于所在区域的经济的发展不同、文化底蕴不同,所在地区的社会环境复杂多样,并且学校资产规模、行政隶属关系及学科发展方向不同等因素,各校对后勤服务的要求就不同,不能照搬别人的成功经验。这就要求各地方高校在充分理解高校后勤服务体系内涵的前提下,放眼未来,又要从实际出发,实事求是、因地制宜、因校制宜,以自身需求为导向,走符合本校发展的特色后勤服务体系建设道路。高校后勤服务体系应以保障教育教学水平、科研开发和人才培养为宗旨,以先进管理、技术手段为支撑,通过对高校后勤服务体制的改革与机制的创新,以满足在校师生后勤服务需求。

#### 2.明确管理理念和运行模式,完善高校后勤服务体系

从国家加快高等学校后勤社会化改革理念出发,结合各高校后勤管理运行体制、模式对比,笔者建议高校采用“小机关、多实体”以及引入社会服务力量的后勤服务模式,使高校后勤的各类服务项目便于与社会相关行业对接。高校通过规划后勤服务的范围、建立后勤服务的标准;逐步对外引入高校后勤服务、健全社会力量准入和退出机制;理清高校后勤管理关系、逐步分离后勤实体、重新组合后勤机构;改革高校后勤管理服务模式、完善用工制度、创新管理制度;建立并完善高校后勤服务评价体系和监控管理体系等逐步完善后勤服务体系。

### 3.建立科学考核与评价体系,完善后勤服务监管

科学考核与评价是高校后勤改革的必然要求,是对后勤服务工作成效监控、获得第一手信息的必要抓手,是促进高校后勤服务持续改革的基石。建立政府主管部门依法监管、学校后勤管理部门专业监管、学校监察审计监督和师生民主监督立体监管机制;创新监管方式,综合运用内部监管、专项监管和技术监管等方式,采用网络技术实时监控、每日考评、微信公众号调查等手段,实现监管工作的动态化、专业化,进一步提高后勤服务监管水平。

### 四、实践与成效

学校 2016 年成立后勤社会化专业化改革工作小组,由分管总务后勤工作的校领导牵头负责,总务处、后勤集团、校长办公室、人事处、组织部、财务处、审计处、保卫处、国有资产管理办公室、招投标中心共同参与。负责拟订后勤社会化专业化改革的实施方案,提出后勤机构优化整合、厘清管理服务甲乙双方职能、完善社会服务准入退出机制、优化后勤投入机制、后勤标准化建设和公有住房改革的具体措施,协调推动本领域有关改革政策措施的制定和实施。2017 年 11 月合并总务处、后勤集团,成立后勤管理处,统一后勤服务管理工作,建立新的管理服务体制。

随着国家对高校的不断投入,各省高水平大学建设的大力推进,各地方高校对本校的后勤服务的要求越来越高,各地方高校的改革将不断加强加快。笔者相信,通过各高校从业人员不断的理论研究和探索,参考各高校成功的管理模式,能切实做好高校后勤服务工作,为加快高校各项事业的发展提供有力支持。

#### 参考文献

- 董磊.高校后勤管理社会化改革模式比较研究.山西高等学校社会科学学报,2014(4).
- 詹步强.高校后勤社会化改革主要模式的比较与优化.高教探索,2011(5).
- 张志新.高校后勤保障体系管理创新探讨——以云南省某高校为例.昆明理工大学学报(社会科学版),2016(3).
- 赵醒文,邝倍民.浅谈 2016 年高校国有资产清查工作的实践与思考.行政事业资产与财务,2017(6).

(责任编辑:王文龙)