

高校后勤管理存在的问题与对策探析

翟 儒 初汉明 祝晓文 徐瑞萍 王美好

[摘 要] 高校的后勤管理工作是高校教学与管理的重要保障，也是高校发展的基本要素。随着高校后勤社会化改革的不断开展，高校后勤的管理模式也要跟随改革的步伐进行改进。“小机关，大部制”是当前中国重点大学或办学规模较大的院校在后勤管理中比较受偏好的体制模式，因为它更适合目前中国的国情。高校后勤管理工作通过这么多年的摸索与尝试，由于各种因素的影响，依然在质量监督、财务管理、人员监控等方面存在诸多问题需要解决。通过探析高校后勤管理中存在的主要问题，并针对这些问题提出指导性的对策，可以更好地提高高校后勤管理工作的水平和服务保障能力。

[关键词] 高校；后勤管理；问题；对策

中国高校后勤服务工作量大，承担社会责任较多。随着我国教育事业的不断发展和改革，高校后勤管理中的一些问题已成为制约高校发展的主要因素。所以探析高校后勤管理存在的问题与对策对建立和完善高校后勤管理制度起着至关重要的作用。

一、高校后勤管理存在的问题

(一) 未建立完善的内部服务质量监督管理体制

“小机关，大部制”是当前中国重点大学或办学规模较大的院校在后勤管理中比较受偏好的体制模式。该模式下，集团下属的各个实体部门各自为政，自行对所管辖的工作进行监督管理。这种模式由于受传统观念的制约，缺乏专业的管理队伍，管理水平和技能不足以满足现在高校发展的需要。出现问题时，各实体部门时常会有相互推诿的现象，最后只能由总经理出面协调解决。

部分高校后勤建立了以服务质量监督检查为主要工作内容的监督检查部门。但受多年传统经验管理的影响，对后勤内部服务工作的监督检查难以有效开展，久而久之检查成了走形式，走过场。

正是由于缺乏完善的内部服务质量监督管理体制，集团上层很难有效地对各实体单位进行监督管理，从而影响整体的服务水平的提高。

(二) 后勤人员构成复杂，人员素质参差不齐

高校后勤管理人员每年都在以一定的比例在

不断地增长，已然成为高校建设中一支重要的力量，但由于人员较多，构成复杂，主要存在以下问题：1.自2000年高校后勤社会化改革以来，后勤很少增加编制人员。原编制人员，工人占绝大多数，而且年龄偏大，习惯了“铁饭碗”，难以管理。2.外来务工人员占后勤职工总数的近80%，这个群体流动性较大。据调查，后勤一线岗位的外地员工由员工介绍入职的大约占60%，一般是外地员工亲属或同村人员。3.后勤管理缺乏专业的青年管理人才，有文化、有学历的年轻人由于没编制，待遇低，难以引进也难以留住。

随着科学技术的不断发展，对高技术管理人才的需要与日俱增，但复杂的人员组成，参差不齐的人员素质，给后勤服务水平的提升带来制约的影响。

(三) 财务管理与核算的运行机制有待改进

随着高校后勤改革的不断推进，后勤财务管理也在不断改进，各个高校根据自身情况和特点建立了各自的财务控制体系，这些财务控制体系在实践中虽然取得了一定成效，但仍存在以下问题：1.财务制度体系不完善。2.财务核算控制不健全。3.高校后勤业态多样化导致财务管理复杂度和难度大。4.高校后勤既要考虑社会效益，也要兼顾经济效益，在双效益发生冲突时如何取舍存在困难。5.财务人员业务素质与后勤社会化不相适应。6.高校后勤在服务采购、房屋出借等方面会引进很多经营合作

方,在监管上存在利益冲突。7.高校后勤信息化建设缺乏统筹,导致在会计账户、新型结算方式等的使用上收到很大限制,不能与实际工作相对接。

二、针对高校后勤管理存在的问题的应对措施

(一)健全和完善高校后勤内部服务质量监督管理体制

完善的内部监督管理体制是高校后勤服务工作的有效保障,是提高后勤服务水平、保障后勤发展稳定的重要手段。高校后勤管理部门应从顶层开始逐级建立一支专业的内部监督检查队伍,同时结合外部监督力量(学生质监员、教职工质监员等),形成纵横交错全方位的网格化监督检查系统。制定标准化、规范化、制度化、精细化的监督管理标准,明确后勤各实体部门的责任,通过公平、公正的考核机制,增强和激励后勤服务人员工作的自觉性、主动性,从而有效提高后勤保障工作的效率和服务水平,促进高校后勤事业全面可持续发展。

(二)加强内部人员监控,提高后勤人员素质
要提高后勤人员的整体素质,可以从以下几个方面入手:

1.做好员工管理机制监控。 入职监控。在招聘的过程中严格把关,根据不同岗位的实际需求,招聘具有一定文化素养和专业水平的人员。 在职监控。管理者应根据国家《劳动法》建立一整套完备的员工管理制度,有效地对在职工工的行为进行约束与管理。建立完善的考评机制,制定有效地激励政策,激发员工的工作热情。 离职监控。员工离职时一定要确保有离职手续,明确劳动合同解除的具体日期,避免造成经济利益损失和诉讼风险。

2.做好员工思想动态监控。 及时了解后勤员工的疑虑和思想问题,以明理、消气、鼓劲为切入点,保护和激发员工的积极性、创造性。 发挥好党员干部和先进模范人物的示范引领和模范带头作用。 关爱暖心,加强人文关怀,为职工解决实际问题和困难。

3.做好生产操作过程监控。 要为员工配备必要的生产防护工具,做好安全防护措施。 对员工技术操作培训到位,避免违规操作。

4.做好培训工作。高校后勤可以采用脱产培训、在岗培训等方式,结合岗位需求和个人专长定期组织专业的后勤管理知识和技术操作等方面的培训,从而从整体上提升后勤队伍的业务水平。

(三)建立后勤财务内部控制体系

为保证高校后勤资产安全和会计信息的真实,规范后勤服务实体经营行为、防范经营风险,根据COSO 内部控制框架和我国内部控制制度,可以从以下几个方面建立后勤财务内部控制体系:

1.完善财务制度控制体系,形成具体操作性的工作规范和标准,为后勤财经活动提供依据。

2.健全财务核算控制体系,减少在后勤财务会计科目设置、科目余额转账、财务报表编制等方面的分歧,实现财务信息的真实性和有效性。

3.做好学校和后勤内部两个层面的预算,实现财务管理的双目标考核。

4.制度控制要落实到位,细化业务流程,明确每件工作的程序以及相应的支撑材料,避免补充流程或不按制度办事的情况出现。

5.加强对财务人员职业道德、业务能力和保密要求等方面的培训,明确岗位职责,确保财务人员的工作质量于后勤财务工作要求相匹配。

6.加强对引入经营合作方的过程管理和后期监督管理。严把入口,实施动态监控,建立“黑名单”。

7.搭建不同业务系统与财务之间的桥梁,建立完整统一的信息系统,从而有效地进行业务数据分析,实现财务内部控制。

以上主要是从服务质量、人员管理、财务监控三个方面,对高校后勤管理存在的主要问题与对策进行了探析,旨在不断完善管理制度,强化内部服务、人员、财务等方面的监督工作,全方位提高后勤服务水平,以适应高校教育事业发展和改革的步伐。

参考文献

[1]许阳光,陈雪波,孙秋柏.企业员工不安全行为预警体系构建[J].自动化仪表,2017(06):56-58.

[2]郑金城,余劲淳,陈浩,等.高校后勤职工思想状况调查与思考[J].三峡大学学报:人文社会科学报,2017(04):113-116.

[3]梁学荣.高校后勤员工离职风险管理研究[J].高校后勤研究,2017(01):8-9.

[4]张志斌.高校后勤管理监督体制的建立与完善[J].现代经济信息,2016(19):89.

[作者单位:北京交通大学]

(责任编辑:赵鹏程)