

工作动态

(2018)第3期

聊城大学党办、校办编

2018年3月13日印

后勤改革又一次走到了学校前头

——在推进后勤社会化改革动员会上的讲话

(2018年3月7日)

校长 蔡先金

同志们：

今天，我们在此召开推进新一轮后勤社会化改革动员会。这是在教代会之后，召开的第一个学校层面的改革部署会。大家都表示教代会精神对自己深有触动，但我想只有触动还不够，重要的是要看行动。后勤干部职工时不我待、率先行动，敢于当头、敢于争先，在这里首先为后勤同志们点个赞！过去，后勤改革曾是我校改革的一面旗帜，可以说，这次后勤社会化改革又一次走到了全校改革的前头，诸位勇做顾全大局、转型发展的参与者和实干派，可谓“后勤”不“后”！

在改革推动上，“后勤”就是“前勤”！下面，我谈几点意见，和大家就加快推进本轮改革进行交流。

一、我校后勤体制机制改革的沿革及其耀眼的成绩

我将我国高校后勤改革大体分为两个阶段：第一轮后勤改革，可称为内部式改革；第二轮后勤改革，可称为外部参与式改革。在后勤第一轮内部式改革过程中，我校走在了前列，可谓成绩斐然、名声远扬，在今日看来仍然值得骄傲！

自上世纪末开始，我校较早地开始推进后勤社会化改革，通过六个阶段的推进，逐步建立起了具有鲜明特色的我校后勤发展模式。

第一阶段：1997年7月，学校出台了《聊城师范学院总务管理改革方案》，将总务后勤的14个职能科室划分为经营服务型、有偿服务型和管理服务型等三种类型，实行“一处三制”，初步打破了福利型、行政管理型的后勤体制，开始了向企业化、社会化方向的迈进。

第二阶段：1998年9月，学校出台了《聊城师范学院深化后勤改革实施方案》，以干部制度、分配制度及资金投入方式改革为突破口，构建“小机关—多实体”的后勤管理体制。变拨款制为收费结算制，初步实现了后勤与学校行政机构的分离，完成了各实体的转制。

第三阶段：2000年初，学校出台了《关于成立“小机关”、“大实体”的实施意见》，成立了1个小机关、3个大实体，尝试着按甲乙方关系的思路管理后勤。在这一阶段，同时构建起了与体制改革相适应的运行机制，以保证改革的健康发

展。

第四阶段：2001年2月，学校出台了《聊城师范学院后勤社会化改革第四阶段方案》，组建后勤服务产业集团，成立董事会和后勤管理办公室。后勤服务产业集团实行董事会领导下的总经理负责制，理顺了后勤管理体制，建立起了良好的甲、乙方关系，我校后勤开始了按照企业化运作的实践和尝试。

第五阶段：2002年3月，学校出台了《聊城大学第五阶段后勤社会化改革工作方案》，重点在扩大经营思路、寻找新的经济增长点，加快集团的投资多元化步伐等方面做了一些工作。

第六阶段：从2006年初开始，以“建设节约型校园”为抓手，通过完善管理机制，构建聊大后勤的科学管理体系。通过几轮的改革，我校已逐步建立起了公益性投入与市场化运营相结合的后勤保障机制，后勤运行效率和保障质量显著提高。

我校目前的后勤管理体制是：自2001年至今，一直实行甲乙方分工负责制。校园建设与管理处作为甲方，代表学校履行后勤规划、立项、监管等职能；后勤服务产业中心（2016年改名为“后勤服务产业中心”）作为乙方，承揽完成相关的后勤保障服务和经营任务。从定位上说，后勤服务产业中心是一个独立核算、自负盈亏的模拟企业化运营的经济实体。

过去20余年来，我校后勤工作曾是山东省乃至全国高校后勤改革的一面旗帜，许多高校都赞同、学习我们的改革。

通过不断改革，减轻了学校负担，节约了办学成本，顺利完成了各项服务和保障任务，促进了学校发展。目前，后勤服务产业中心承担着所有后勤在编职工和聘用工的工资、津贴，每年支出 2000 余万元；在过去的几年中，中心从大局出发，挖掘自身潜力，自筹资金近千万元，用于学校基础设施的改造和设备的更新换代，不断提升服务保障能力和服务水平，努力反哺、回报学校和师生。中心的各项工作也得到了上级有关部门和社会各界的充分肯定，曾先后多次获得国家级和省级的奖励和表彰，并形成了很多典型经验和做法，比如，从 2012 年起，学校积极争取聊城市的支持，通过联采联购、校农对接，不断降低学生饮食成本，保障食品安全，《人民日报》《中国教育报》等媒体都给予专门报道。

学校也深切地认识到，在聊城大学的发展过程中，后勤不但没有拖学校改革发展的后腿，反而成为学校发展的骨干力量。实践也充分证明，后勤是学校的一面旗帜，后勤的领导班子是坚强的、群众信得过的领导班子，后勤的领导干部是一支能打硬仗、能啃硬骨头的干部队伍。

借此机会，我也代表学校，向过去多年来，为学校改革发展做出贡献的后勤干部职工表示衷心的感谢！

二、我校后勤社会化改革取得成功的经验

回顾过去 20 余年后勤改革取得的成就，有很多可供继续坚持和发扬的经验。这些经验也是我们推进新一轮后勤社会化改革所必须遵循的原则、方法甚至是底线，值得我们一直坚持下去。

第一，一面旗帜不倒。举旗定向准确，始终坚持“三服务两育人”（“为教学服务、为科研服务、为师生员工服务”“服务育人、管理育人”）的旗帜不倒。

第二，既定方针不变。在规模扩张发展时期，学校坚持因校制宜、全面规划、分步实施的方针，蹄疾步稳推进改革，实事求是地走出了一条具有聊大特点的后勤改革发展之路。

第三，固有精神不移。全体后勤干部职工敬业爱校，以校为家，无私奉献，共同建设美丽家园，才有今天值得我们骄傲和自豪的校园环境和后勤服务保障体系。

第四，稳定基石不动。稳定压倒一切，无论在何种情况下，有何种“风吹草动”，都能表现出定力、压得住阵脚、经受住考验，做一支保障校园稳定的坚实力量。

这四条经验是我们后勤改革事业成功的法宝，也是我们后勤人的宝贵财富，要在推进新一轮后勤社会化改革中继承发扬下去。

三、推进新一轮后勤化改革的背景与形势

我们为什么又面临新一轮的改革发展呢？这不仅仅是我们后勤人要回答的问题，也是全体聊大人要解答的问题。事物总是处于发展进程中的，新一轮后勤改革是外部发展倒逼的结果。其主导方向就是外部参与式改革，即借助优质外力建设与发展自己，提升大学后勤保障质量与水准，向真正的后勤社会化迈出一大步。

（一）社会用工制度发生了深刻变化

我们过去的社会用工制度，现在看来法律风险太高了。全国包括所有中小企业面临同样的形势，过去那种所谓的“人口红利”已经没有了。现代文明社会，法治是基本的社会保障。我们要依法治校，就必须依法用工，这是为临时用工负责，也是对学校负责。

在服务外包这方面，我们实际上已经落后了。现在我们是跟跑的问题，绝对不是领跑的问题。实践证明，开展服务外包、推进后勤社会化改革的其他高校，都成功利用社会资源很好地推进了自身发展，为师生提供了优质服务。有大量先行高校作示范和借鉴，我们没有任何理由再瞻前顾后、裹足不前。

（二）学生对高校育人和服务保障的要求日益提高

我们大学为谁负责？当然第一需要负责的是学生。我们一直讲“育人以学生为本”，学生要求更好的生活保障条件，我们就必须向着提升育人环境和服务质量的方向去推进我们的改革和发展。这里举几个例子加以说明。

一是招生。对于未来大学的竞争力尤其是招生竞争力而言，环境、后勤保障因素越来越重要，越来越成为吸引优质生源、提升大学办学水平的关键制约因素，大学的办学品味将越来越受到社会和考生重视。我们和国外一些同等层次的大学比较，重要的区别就是大学环境和生活方式与质量的差别。现在很多学生在高考报名时，对大学宿舍有没有空调等学习生活条件非常关注。我们学校地处鲁西，更需要高度重视育人环境和后勤服务水平的提升。

二是宿舍。学生宿舍是大学育人的重要场所，大学生很大一部分时间是在宿舍中度过的。我们学校改造提升紫藤公寓的新闻，一经在微信发布，跟帖是一片欢呼。这充分体现了青年学子对于美好生活的迫切向往心情！我们常说要给大学生打下聊城大学的深刻烙印，而当学生毕业，成为我们的校友，再回首母校，能否留下美好的记忆，很大程度上有赖于一个优美、阳光、现代的宿舍生活环境。对于“00后”青年学生而言，空调等设备是必需品而非奢侈品。我们是大学，是育人的地方，你说锻炼学生的意志，可以通过其他方式，但是不能通过不满足现代人的基本生活条件去代替意志锻炼。

三是公共空间。大学的公共空间是重要的教育载体，承载着重要的教育功能。大到校园整体规划设计，小到景点塑造；从修建楼台亭榭，到提升公共空间文化品位，这些既属于硬件的提升，也是软环境和内涵建设的重要组成部分。这也就是高教界所谓“泡菜理论”：泡出来的白菜、萝卜的味道，取决于泡菜汁的味道；同样，学校育人的氛围与环境影响所培养出来的学生的素质。

去年开始，我们下决心改善学生的学习生活条件，从内部环境开始，推进学生宿舍书院化建设和教室改造工程，致力于打造高雅与温馨的教室、宿舍环境，同时强化人文校园、科技校园、书香校园建设，进一步发挥教育公共空间在传递与凝结大学文化、呈现与塑立大学品味、促进和优化大学育人等方面的作用，打造“空间育人”品牌。比如我们正在规

划建设的“国防生”“西部计划志愿者”“龙舟队”学生群雕，让师生感受到我们的聊大品牌、聊大现象、聊大气派，可以很好地提升自豪感和自信力。就在我们会议室的西北方向，沿着湖岸有一个我们和新华书店合力打造的“尚书吧”，我们还在里面开办了“湖畔书谭”，被誉为“山东最美校园书店”。客观物体本来是没有生命和情感的，但经过我们按照预期教育目标精心设计和创造，校园建筑物和生态环境也会变得“活”起来了。正如罗兰·恩特·梅根所趣喻：课堂是一个建筑师的幽灵萦绕的场所。苏霍姆林斯基说：“一所好的学校连墙壁也能说话。”教育社会学家科尔也曾指出：“一位教师的房间可以告诉我们他的性格以及他正干什么。”一个环境建设很好的学校，其校容校貌中透露出浓烈的文化气息和青春活力，它体现出教育者的价值取向、志趣爱好及文化素养，不仅使学生得到美的享受，而且像一位沉默而有风范的老师一样，使学生获得熏陶和感染，深刻地影响着学生的思想品德、行为方式与生活方式的选择。

四、推进新一轮后勤社会化改革的几点期望与要求

（一）提升思想认识，强化后勤育人功能

一要提高后勤助推人才培养工作重要性的认识。我多次和后勤、校园建设部门的同志讲，整个大后勤系统不仅要做好保障服务工作，也要做好育人文章，形成后勤系统融入中心工作、后勤改革助推教育教学改革的全新生态和良性循环。改善校园环境要着眼于品位和层次的提升，做到软硬结合。

校风与传统好比“无声之教”。美国教育学家杜威说过：“教育即生活”，我国教育学家陶行知先生认为“生活即教育”，两位大师对于生活和教育的感悟有着异曲同工之妙。于我们后勤人而言，学生的衣食住行等都由我们来设计，理应深刻把握生活和教育的一致性，主动肩负起后勤在生活育人上的重任。在大学生的校园生活中，后勤要思考如何给大学生以最好的生活教育？换言之，我们应该思考如何帮助大学生学会“做人”这个“立命”之题上有所作为。

基于此，在本次教代会工作报告和2018年工作要点中，我提出要探索构建由品德培养、作风养成、文化修养、身心培育和潜能开发构成的默会教育体系。简言之，默会教育是一种全过程、全方位和开放性的教育，是一种渗透性、潜在性和濡染性的教育。信息社会实体大学与虚拟大学的本质区别，就在于实体大学能具备这种在师生交往、环境熏陶中的默会教育功能。

二要树立正确的消费观。基本消费是经济发展的一驾马车，消费关乎生活的进步、关乎社会的发展，必要而科学的消费，是对于推进社会发展进步的一种贡献。为什么学生更愿意选择报考大城市的大学？原因之一就是大城市可以提供好的条件与消费。我们当然需要考虑到为贫困生开辟“绿色通道”，提供各种学习和生活便利，但更要提高我们的服务保障水平，通过引进社会先进资源，为学生提供优质的餐饮服务，以满足他们对美好生活的向往，这也是育人的重要组成部分。

三要高度重视新一轮改革。二次改革就是二次创业，我们要用先进的理念指导后勤社会化改革，做到认识到位、措施配套。对于本轮后勤社会化改革，要从战略上要藐视，战术上要重视。战略层面，我们无需惧怕和恐慌，说起来是改革，其实也可以说是发展与建设，因为全国许多高校尤其南方高校早已推行了外部参与式的后勤社会化改革，我们目前就是“跟着走”。但在战术上，仍要高度重视，稳扎稳打，科学推进，一步一个脚印地推进每项改革任务。

（二）明确后勤社会改革的方向与原则

第一，改革的总方向是社会化。改革中也有一个方向和路线的问题。毛泽东曾说过：“方向路线是至关重要的。方向路线对了头，没有人可以有人，没有枪可以有枪，如果方向路线错误了，你有再大的力量也会失败。”高校后勤改革总的方向或趋势就是社会化，只是在不同历史阶段的社会化程度不同而已。

上世纪八、九十年代以前，我国长期处于计划经济体制之下，高校后勤几乎全部采用计划经济管理手段。虽然说当时的高校后勤管理机制是符合当时国情要求的，但是随着国家改革开放的不断深入，随着国家新形势对高校培养人才质与量的更高要求，原来的管理模式阻碍了高校需要轻装上阵快速奔跑的步伐。1985年发布的《中共中央关于教育体制改革的决定》指出，高校后勤改革的方向是实行社会化。而后在高校扩招的第一个年头，即在1999年召开的第三次全国教育工作会议上，朱镕基总理提出：“要把后勤从学校剥离出来，

实行后勤服务社会化，鼓励社会力量为学校提供后勤服务”。从此，后勤社会化成为高校后勤改革的方向和目标。2012年，教育部发出《关于深化高校后勤社会化改革的若干意见》，进一步加速了高校“市场提供服务，学校自主选择，政府宏观调控，行业自律管理，多方依法监管”的后勤社会化改革。

直接引入社会力量，以期完全实现高校后勤社会化，这是我们今天要改革的方向，这也是大势所趋。虽然说这种方式可能会带来一些所谓的“短痛”，但长期来看，市场化、社会化、企业化的经营管理方式，一方面简化管理，规范用工、规避风险，提高学校的办学效率与服务质量、育人质量；另一方面，通过市场化运行，可以充分调动和最大利用社会资源，后勤服务规模可以得到加大，可以节省管理费用的支出，获取社会效益和经济效益双丰收；服务质量得到提升，各方面工作能做得更细致、到位，后勤管理部门可以更好地服务于育人，促进办学质量的提升。

第二，改革的总趋势是获得社会效益与经济效益。当真正实现社会化的时候，学校就不再为很多不必要的问题操心了，反而由后勤向学校输血。当然，短期内还需要付出改革的成本与代价。学校是一个大市场。当市场成为资源配置决定力量的时候，一个上亿的消费市场，肯定就会发挥出市场的力量，很多高校都是这样运行的，而且运行得很好，能够达到既定改革目的。

第三，改革要遵循“五个基本原则”。一是坚持以人为本原则。后勤社会化改革必须把为促进学生的全面发展，为师

生员工提供生活、学习的优质服务，为教学科研提供有效服务，为学校的安全稳定服务，为促进教育公平，为实现好、维护好、发展好师生员工的利益作为出发点和落脚点，始终坚持改革的正确方向。要确立师生员工在改革中的主体地位，充分调动主体积极性，全心全意依靠教职工深化改革。二是坚持市场取向原则。要适应学生的服务需求，充分发挥市场在配置高校后勤服务资源中的作用，实行契约合同管理，一步到位，彻底改制，全面剥离，通过真正的市场化引入优质社会资源，扩充学校后勤服务资源，努力实现后勤资源使用效益的最大化，同时做好企业化经营、公益性和法治性监管。三是坚持求真务实原则。要解放思想，与时俱进，从实际出发，运行公开透明，统筹兼顾，力戒急于求成和简单化，确保稳定推进。四是坚持优化配置资源原则。通过整合重组现有的后勤人力、物力、财力等资源，通过体制机制创新，促进资源优化配置，提高资源利用效益。五是坚持蹄疾步稳的原则。要循序渐进、收放有序、稳步推进地推进各项改革任务，分步分层完成改革目标。

（三）后勤社会化改革的总体设计

具体讲，我们推进后勤社会化的总体设计可以用“12344”的思路来概括：

“1”即一个目标：建立让师生满意的后勤育人和服务保障体系。

“2”即两条主线：第一条是“育人主线”，坚持环境育人、服务育人、管理育人；第二条是“责任主线”，坚持守土

有责、守土负责和守土尽责，这要求每一位后勤从业人员尽职尽责，将具体的工作，比如水电暖的维护、楼宇管理、物业管理、绿化管理等，进行模块化和网格化管理，进行责任体系划分，实现方方面面有人问，边边角角有人管。

“3”即解决好“三个关键问题”和“三个转化”。我们要稳步解决好规范用工、管理与经营分离、划清大学与社会在后勤服务保障中的边界“三个关键问题”；稳步实现从粗放式向专业化转化、从自我服务向自我与外包服务相结合转化、从服务育人向服务与保障体系相结合育人转化“三个转化”。后勤社会化改革的实质就是企业化经营、市场化运作，实现了后勤运营与学校的剥离，激活后勤市场。这一过程中，后勤改革全面社会化，引入大量企业服务学校，企业追求利益最大化，而学校后勤具有公益性，要处理好企业利益诉求与大学后勤事业的公益性的关系。

“4”即“四化建设”。我们要做好后勤服务的专业化、后勤管理的规范化、考核评价的标准化和运营维护的精细化这“四化建设”。要通过提高管理专业化、规范化、标准化水平，提升后勤育人和服务保障质量；要积极拥抱互联网，更加注重智慧校园服务管理新模式，向科技要服务能力，为师生提供更加专业、精细、精准、个性、便捷的服务；要做好思想引领、政策引导工作，在组织结构、岗位设计、业务流程、内部沟通等方面做出针对性系统性改革。

“4”个要求：上水平、上品味、上层次、上境界。

（四）进一步加强后勤队伍建设

改革成功，关键在党，关键在人。在学校所有队伍中，后勤人属于最辛苦的那部分！后勤人最想学校发展好！后勤人最无怨无悔！后勤人最珍惜自己的岗位！后勤人最爱校，拿校当家爱护！后勤人觉悟高，最愿服从学校大局，听从工作安排。

接下来，我们要以先进的育人理念为指导，努力建设一支具备管理意识、服务意识、育人意识和求实精神、奉献精神、创新精神的高素质后勤职工队伍。一抓学习培训。坚持政治学习，提高理论水平，加强法规教育，做到依法办事；加强业务知识学习，提高后勤管理服务能力与水平。二抓廉洁作风。不破防线、不越红线、不触底线。只有后勤职工自身修养得到提高，才能担当起教育者和管理者的角色，真正做到示范育人。

最是—年春好处，东方风来满眼春。同志们，后勤改革，既涉及各方政策，也涉及学校发展、师生满意，没有担当就不能深化推进。为此，一要担“责”不推，明确工作职责，强化责任担当，敢于直面问题、解决问题；二要担“事”不躲，聚焦“想干事、会干事、干成事”；三要担“难”不怯，转变思维模式，提高工作效率，在破解难题中受历练、长才干，确保以最强决心、最实举措、最优准备，积极稳妥地将新一轮后勤社会化改革按照我们的既定目标向前推进！

共印 20 份