

民族地区高校后勤社会化改革的反思*

陈小虎 姚小波

(西昌学院,四川 西昌 615013)

【摘要】本文从四川民族地区高校的特点出发,在总结、分析民族地区高校后勤服务工作的现状、问题的基础上,探索民族地区高校后勤社会化改革之路,提出了因地制宜、因校制宜、因事制宜,建立民族地区高校特色后勤服务体系的措施。

【关键词】民族地区高校;后勤改革;思考

【中图分类号】G647 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1673-1891(2007)03-0094-05

自 2000 年以来,在国务院的大力推动下,经过各级政府、地方和高校的不懈努力,高校后勤社会化改革取得了巨大进展,积累了宝贵经验。四川少数民族地区高校后勤社会化改革工作也不例外,民族地区高校根据自身的实际,引入科学合理的发展模式,提高后勤服务质量和管理水平,壮大后勤实力,做了大量开拓性的工作,取得了显著的成绩,形成了鲜明的自身特点。

四川的少数民族地区主要是指甘孜、阿坝、凉山三州。笔者在研究民族地区高校后勤社会化时,选取三州的高校:西昌学院、阿坝师专、康定师专,同时也将紧邻凉山的攀枝花学院、四川机电学院也一并考虑在内。

一 少数民族地区高校后勤社会化进程

(一)少数民族地区高校后勤改革的模式

民族地区高校后勤社会化的模式各不相同。各高校根据自身的特点,借鉴发达地区高校的成功经验,选择了适合本地区、本校实际的后勤社会化改革发展模式。

1. “小机关、多实体”的模式

在西昌学院组建前的西昌农专按照“小机关、多实体”模式,设立后勤管理处和产业服务公司、生活服务公司,公司又分别下属多个实体,该模式得到了省教育厅的肯定,作为四川后勤社会化改革的模式之一在全省高校推广。

西昌学院组建后,结合学院实际,实行了“小机关、多实体”的管理模式。设立后勤产业管理处代表学院行使甲方的管理监督权;设立后勤服务总公司作为乙方公司下属的多个实体相对独立,履行经营服务职能。

2. 甲乙一体模式

攀枝花学院实行两套班子(后勤管理处、后勤总公司)一套人马,交叉任职(后勤管理处书记、副处长兼任公司总经理)的甲乙一体的模式。后勤产业管理处(后勤工作的管理部门)和后勤服务总公司(后勤服务的经营部门)既分工又合作、协同发展。

3. 对外合作或承包的社会化管理模式

四川机电学院按照“企业化管理、社会化服务、市场化核算”的运行机制,选用了对外合作或承包的社会化管理模式。对食堂、餐厅采用招商引资的方式,引进校外企业,完全按照市场机制,实现单独核算、独立经营。对学生公寓则尝试采用 BOT 模式来建设和管理。

4. “小机关、大实体”的模式

康定师专结合自身特点,选择实行“小机关、大实体”的后勤管理运作模式。后勤管理处代表学校与总公司签订国有资产委托管理合同和后勤服务各项合约,形成甲、乙双方契约关系。

西昌学院组建前的西昌师专按照“小机关、大实体”的模式,设立后勤管理处和后勤服务公司。

5. 主体乙方模式

阿坝师专实行主体乙方模式,学校设立后勤服

收稿日期 2007-05-20

*基金项目:本文系四川省教育厅人文社科研究项目成果之一,课题名称:“少数民族后勤社会化改革模式研究”。

作者简介:陈小虎(1965-)男,西昌学院副院长、副教授,分管学院后勤工作,长期从事思想道德教育的教学和后勤改革研究。

务总公司负责后勤的经营服务职能,直接对学校负责。学校的后勤管理职能由校产处履行,校产处与后勤服务总公司之间无明确的甲乙双方关系。

从上可以看出,民族地区高校的后勤管理模式各不相同,各具特色。

(二) 实体管理

民族地区高校都初步建立起符合本校实际的后勤实体管理、服务、运行的体制。按照“独立核算、自主经营、自负盈亏、自我约束和自我发展”的企业化经营机制在运行,形成了甲、乙双方契约关系。契约中规定了双方的权利与义务,坚持多劳多得,效益优先,兼顾公平的分配原则;后勤财务实行二级财物管理;学生食堂多数高校通过承包经营的方式交给校外经营。在后勤管理服务工作中,大力推行承诺制,让学生参与监督,引进社会资金建设学校后勤服务设施,提高了后勤服务能力和水平,形成独具特色的后勤社会化服务保障体系。

(三) 人员管理

民族地区高校后勤社会化改革的“过渡期”内人、财、物的管理基本采用保守推进、边改边等的方法,并无大的实质性动作。只有原西昌农专有13名后勤职工实行了退养,其它高校还是维持原事业管理方式,工资待遇基本还是学校发,多把奖金、创收引入竞争机制。至于“新人”,各高校后勤不再进正式职工,“新人”是通过聘用临工解决的。

(四) 清产核资、规范剥离工作

民族地区高校在改革之初,结合自身实际开展了后勤的清产核资和规范剥离的准备工作。原西昌师专等部分高校邀请当地符合资质条件的会计事务所对后勤所属资产进行了清产核资工作,为规范剥离作好了前期准备工作。由于公司并未按独立法人的要求组建,资产拨离无实质上的推进。

(五) 多渠道筹措资金

民族地区高校的基础条件本来就差,后勤设施的投入历史欠帐太多,民族地区高校的规模发展又十分迅速,只靠政府拨款根本是杯水车薪,不能满足当前高校快速发展的需要。因此,多渠道筹措资金是高校的必然选择。首先,民族地区高校的发展势头好、投资回报稳、信用高,银行对高校十分信任,给予了较大的贷款额度和优惠政策。其次,地方企业看好高校市场,主动投资高校后勤建设。如凉山本地企业投资西昌学院的学生公寓一幢、校园超市两个、学生食堂一个,为学院后勤发展给予了有力的促

进;攀枝花学院的食堂是引资来建设的,机电学院的7号学生公寓是攀枝花市德润公司投资约1150万元建设的。第三,民族地区高校自身为寻求发展,勒紧裤腰带,将办学的收益尽可能的投入校园建设。这些投入,极大的缓解了民族地区高校政府投入的不足,推动高校快速发展。但是,目前高校举债过多的风险和弊端已在部分高校开始暴露;社会融资的纠纷也有所出现。

二 民族地区高校后勤社会化取得的成绩

(一) 民族地区高校后勤服务保障体系初步建立

过去在计划经济体制下形成的高校后勤服务模式已被基本打破,各高校普遍实现了符合自身实际的后勤经营服务模式,并按照后勤社会化改革和现代企业制度的要求,组建成新型的后服务实体。这些新型后勤服务实体在用人办法、资金筹措、日常运营与管理、内部分配与激励制度等方面,都采用了既适应市场经济规律、又坚持为高校服务的新机制。实现了原有高校后勤资源的优化配置,有序地引入社会力量参与,初步形成了竞争机制。在实践中创造了不少成功的做法,积累了许多新鲜的经验。在政府投入不多、没有增加学校负担的情况下,高校的后服务质量、规模、水平与效益,均不断扩大和提高。促进了教育资源的优化配置,节约了大量的经费,提高了高校的办学活力。一种既坚持为高校服务,又不断探索社会化改革,实现形式多样化的高校后勤保障格局正在形成。

(二) 民族地区高校后勤服务设施建设取得了历史性进展,解决了后勤制约学校发展的“瓶颈”问题

在政府和教育主管部门的领导、统筹、规划下,通过各高校的努力,充分利用后勤改革的有关规定和优惠政策,在学生公寓、食堂等高校后勤服务设施建设方面取得了史无前例的进展。以西昌学院为例,后勤社会化改革后,通过学校自筹、政府拨款、银行贷款、社会力量参与等方式,新建学生食堂一万多平方米,新建学生公寓5万多平方米,新建教学教辅实验用房6万平方米,新建教工住房2万平方米……达到校舍总面积的一半还要多,也就是说,六年多一点的时间完成了建校以来20年的建设任务。可以说,如果没有民族地区高校后勤社会化改革的巨大成就,这几年民族地区高校的扩招工作和快速发展是

无法顺利完成的。

(三) 后勤社会化改革促进了校园环境的极大改善

民族地区高校以后勤社会化改革为契机,改善校园面貌和周边环境。在地方政府的重视、支持下,民族地区高校的周边环境得到了彻底治理,为高校创造一个安全、稳定的办学条件,解决了一些长期困扰学校的难题。如西昌学院校门前的道路及铁路桥问题,攀枝花学院的征地问题等。

许多高校还抓住后勤社会化改革的机遇,对校园进行重新规划,将一部分教职工住宅和后勤设施,有步骤地向校外置换,为学校的可持续发展开辟了新的空间,学校的面貌焕然一新。各高校改进学生公寓的管理,采取切实措施,加强公寓内学生思想政治工作,维护学校的稳定。

(四) 民族地区高校人员得到了合理的分流,工作效率有较大提高

在后勤社会化改革中,学校行政管理人员得到合理的分流,后勤接受了学校其他部门部分分流人员进入后勤系统。学校规模的扩大和后勤改革的深入,在建筑、餐饮、商业、绿化、保洁、物业管理、社区与家政服务等方面创造了一批就业岗位,为减轻学校负担,缓解社会人员就业压力做出了贡献。

新的运行机制的建立,进一步明确了工作职责,理顺了关系;多劳多得的分配制度的建立,调动了职工的积极性;职工的责任意识、忧患意识增强,工作效率有较大提高,后勤工作普遍得到了师生员工的肯定。

三 民族地区高校后勤社会化工作存在的问题原因及对策

目前民族地区高校后勤社会化改革还存在改革向纵深发展较慢,后勤实体整体实力差、积累少,后勤职工队伍素质偏低、待遇差、思想观念保守,抵御风险的能力差等问题。造成这些问题的原因是多方面的。后勤改革目标的实现本身就具有一个长期性的特点,不可能一蹴而就。

(一) 存在的问题

1. 民族地区高校后勤管理服务对象特殊、学校规模小、市场发育不完全。

民族地区高校大部分生源还是来自三州和省内的其它边远地区,农村学生占大多数。学生的经济条件差,消费水平低,从餐厅的消费情况来看,每月

平均生活费支出不足 200 元。

民族地区高校学生人数相对较少,除两个新建本科学校的在校生人数超过一万人外,其它几所高校学生人数都只有五六千人。其中部分高校分几个校区办学,比如西昌学院的学生人数就分散居住在三个校区,机电学院为两个校区。由于校内市场容量有限,开拓校外市场的难度大,再加上民族地区高校还具有区位优势、远离中心城市、交通不便、消费观念保守等特点,决定了民族地区高校后勤服务引入社会力量的难度大,后勤社会化程度低,除学生食堂实行对外承包外,多数服务项目仍是学校自办。

2. 后勤人员素质较低

高校有句俗话:不行不行,搞后勤。教学行政部门选不上的人员就分配到后勤,后勤是来者不拒。首先,后勤进入门槛低,大部分是接班的、部队转业的家属及子女;其次是近年来高校内部收入分配政策逐渐向教学、科研岗位倾斜,拉大了后勤职工与教学科研人员之间的收入距离,难以吸引优秀人员到后勤部门来工作;三是相当一部分后勤干部是由工人转成的,继续教育和培训不够,业务知识及自我综合素质提升慢;四是学校在聘任制度上也存在不少问题,造成优秀人才来不了。

后勤社会化改革后,高校后勤普遍外聘员工以解决不进正式工的问题。由于给予工资低、岗位差、无保障,社会上的优秀人才同样也不愿意来。因此,能进来的外聘员工的素质也是令人担忧。

因此,后勤职工队伍数量庞大,但是文化素质较低、技术水平不高、服务意识淡薄、管理能力不强等,特别是缺乏创业发展的经历和市场竞争的锤炼。

3. 民族地区高校后勤抵御风险的能力弱,从而影响到后勤社会化改革向纵深发展

高校后勤姓“教”的性质决定,高校后勤不能实行真正的企业化。企业一个明显的特征就是在获得社会效益的同时,必须追求利润最大化。由于高校后勤所处的特殊环境,以保持高校稳定作为第一要务,必须牺牲一部分利益来完成“保稳”工作,在其开展有偿服务时,要考虑教职工、学生的承受能力,追求价廉物美的优质服务。

民族地区高校的经济来源主要靠财政拨款和收取学费。财政拨款和所收学费在解决人头经费、办学维持费等方面已是捉襟见肘。同时,民族地区高校学生欠费严重,收入减少。所以虽然各校依靠自身积累和贷款等方式筹措资金加大了对后勤的投入,但与

学校的发展规模相比,仍然存在投入不足,后勤设施老化的现象,在有的高校还较为严重。后勤实体本身基本无积累,只能靠有限的校内市场发展,因此后勤的实力较差,抵御市场风险的能力就更低,制约后勤社会化的进一步发展。

(二)进一步深化后勤社会化的思考

1. 坚定不移的走后勤社会化的道路

民族地区高校要有积极推行后勤改革的决心,要将其列为学校各方面改革与发展的重要组成部分。各高校要结合实际,继续加强学校后勤社会化改革工作的领导,解放思想,开拓进取,继续给后勤各方面的关注和支持,做好校内市场的培育,培养和储备后勤管理人才,加强后勤实体的企业化管理。有条件的学校,还可鼓励后勤到校外市场去锻炼,为其提供必要的支持。

2. 进一步完善管理模式、运作机制

为解决民族地区高校规模小、市场小、后勤公司不易产生规模效益、公司成长慢、积累少、职工待遇不高等问题,民族地区高校要进一步完善管理模式,进一步探寻新的适合民族地区高校特点的管理模式,不拘一格。在运作机制上,选择更加灵活的方式,进一步推行企业化管理,引入激励竞争机制,搞活后勤实体,壮大后勤实力,提高后勤服务的质量和管理水平。同时,各高校结合自身实际情况,可以自愿组建跨校后勤联合,实行大宗物资统一采购,实现规模效益,缓冲改革压力,避免直接进社会带来的动荡。

3. 逐步开放校内市场

社会化是相对于学校办后勤而言的,高校后勤工作在改革的过程中经历一个走出去和请进来过程。凡是社会上能干的事情,就让社会去办。果断地引进校外专业队伍,能够交出去的服务项目迅速彻

底地交给社会,如教职工住宅建设及物业管理、幼儿园、用车等工作。一时难以交给社会干的事情,就用社会化的机制解决,由后勤服务公司,按企业化运作管理,促进公司不断增强竞争实力。在社会化模式上,要坚持实事求是的原则,针对不同事务和不同阶段的实际情况“因地制宜”、“因校制宜”、“因事制宜”不断发展管理模式创新。这种综合型的模式是符合民族地区高校实际的。为了保证学校后勤的高效、优质服务,维护高校稳定,高校要建立起严格的市场准入条件,逐步向社会开放校内市场。

4. 民族地区高校要致力于提高后勤人员的素质,关心后勤职工疾苦。

高校领导应该多关心、照顾后勤职工的实际利益,加强职工的学习培训,能够经常“充充电”。采取多种措施,鼓励后勤职工继续学习;丰富后勤职工的业余文化生活。适当提高聘用人员的待遇和地位。领导要经常深入下去,多与职工交流,倾听他们的心声。对于存在的问题,要切实加以分析和研究,能解决的,立即予以解决;暂时不能解决的,今后要积极创造条件解决。

5. 转变观念,锐意创新

要树立节约第一的成本观、量力而行的投资观、有限资源的共享观和占用资源有偿观。通过健全管理机构、完善管理制度,将高校后勤资产管理纳入规范、有序的轨道中,提高后勤资产使用效益。

将BOT模式引入高校,利用此模式解决民族地区高校后勤投入严重不足的实际困难。目前四川机电学院、攀枝花学院、西昌学院等高校已做过一些尝试,取得良好的实效。在充分论证、加强管理的前提下,大胆引入BOT模式,创新后勤管理思路,推进民族地区高校后勤社会化改革深入发展。

参考文献:

- [1] 高校后勤社会化改革再思考[N]. 中国教育报, 2004-7-25(4).
- [2] 王长明. 对深化高校后勤社会化改革的思考[EB/OL]. <http://www.tjxhq.org.cn/system/2005/08/04/00008/866.shtm>.
- [3] 李占平, 李双印. 论高校后勤社会化改革的发展趋势[J]. 河北大学学报(哲学社会科学版), 2006(31): 36-41.
- [4] 杨泽宇. 论以科学发展观推进高校后勤社会化改革[J]. 教育与职业, 2007(2): 37-38.
- [5] 张雪黎. 论高校后勤社会化改革的管理体制和运行机制创新[J]. 南昌高专学报, 2006, 21(6): 47-50.

Deliteration on the Socialized Reform of College's Rear Service in Minority Area

CHEN Xiao - hu ,YAO Xiao - bo

(Xichang College, Xichang, Sichuan 615013)

Abstract: According to Sichuan minority area college ' s characteristics , based on the analysis of present conditions and problems in minority area college ' s rear service , explored the road of socialized reform of minority area college ' s rear service. The author suggests that we should act as circumstances permit , and then established measure of rear service system which with minority region ' s characteristics.

Key words: Minority area college; Reform of rear service; Deliberation

(责任编辑:张荣萍)

(上接 93 页)

A Study of the Pattern of Life of Peasant Family Plus Ecology Running Water Cultivation Plus Leisure Fishery

XU Da - yong, DONG Yan - zhen

(Institute Animal Science and Technology Department, Xichang College, Xichang, Sichuan 615013)

Abstract: Our study indicates that the pattern of life of peasant family plus ecology running water cultivation plus leisure fishery has enriched the patterns of happy - farmer. This pattern has attracted the massive sources of tourists, as well, produced agricultural products and the aquatic products. Meanwhile it purified water, reduced the water body pollution, and obtained the good economic efficiency, the ecology benefit and the social efficiency.

Key words: Life of peasant family ; Ecology running water cultivation ; Leisure fishery ; Pattern

(责任编辑:张荣萍)