

基于公司治理结构视角下的高校后勤管理体制与运行机制创新研究

——以HS学校后勤集团为例

陈启东

(淮阴师范学院,江苏 淮安 223300)

【摘要】高校后勤在高校中承担着为教学、科研和师生提供服务 and 后勤保障的重任,随着高等教育事业迅猛发展,高校后勤社会化改革也取得了突破性进展,绝大多数高校都取得了显著的经济效益和社会效益。新形势下,高校后勤管理工作也出现了一系列新问题,教学、科研和师生生活与高校后勤之间的矛盾逐渐突出,高校后勤社会化改革进程放缓,有的地方甚至出现了反弹,重新回到了改革前的现状。本文以HS学校后勤集团为例,通过现代公司治理结构的研究视角,对HS学校后勤集团社会化改革的管理体制和运行机制进行创新研究,并从明晰公司产权制度、建立公司治理结构、改进激励机制和完善约束机制等方面提出创新性建议和对策。

【关键词】公司治理结构;后勤管理体制;运行机制;创新研究

【中图分类号】G647.4 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1673-1891(2011)04-0086-03

1 高校后勤管理改革的必要性与紧迫性

高校是培养高素质人才的重要基地,高校后勤工作是一项基础性和保障性的工作,是高等教育事业不可或缺的重要组成部分。这项工作开展的好坏,直接关系到高等教育事业能否健康、稳定、可持续地发展。我国原有的高校后勤管理体制是社会主义计划经济的产物,高校对后勤“统”得太死,“包”得太多,高校后勤缺乏应有的活力。随着高等教育事业蓬勃发展和高教体制改革的不断深入,高校后勤与教学、科研和师生员工生活之间的矛盾逐渐突出,高校后勤成为制约高等教育事业发展的“瓶颈”因素之一。自上世纪80年代以来,很多高校积极推进高校后勤社会化改革,改善了高校基础设施条件,实现和支撑了国家扩大招生规模、推进高等教育事业改革和发展的目标和任务。但是,随着高等教育事业的迅猛发展和高校后勤改革的不断推进,高校后勤管理方面的问题也不断显现,高校后勤社会化改革进程放缓,有的地方甚至出现了反弹,重新回到了改革前的现状,后勤改革面临巨大压力和挑战。如何进一步完善并推进高校后勤社会化改革,事关我国高等教育改革与发展的全局,具有重要而深远的意义。后勤社会化改革过程中如何运用现代企业管理理论,推进高校后勤管理公司化、科学化、社会化发展已成为大势所趋,迫在眉睫的管理工程。

2 HS学校后勤集团管理体制和运行机制方面存在的问题

根据笔者的研究,HS学校在后勤社会化改革方

面已经采取了一些措施,并进行了诸多规划,促进了校园面貌和周边环境及学校管理水平的提高。但是从总体上来说,后勤改革还是没有取得实质性的突破,也没有进入到良性的发展状态中去,特别是在管理体制和运行机制方面,还没有实现质的突破,依然在较大程度上存在着低效率的现象,主要问题如下:

2.1 后勤实体无法人资质

根据国家法律规定,企业从事生产经营活动必须具备独立的法人地位,否则,就不能独立承担经营风险和法律责任,也就没有资格作为市场主体参与正常的生产经营活动和市场竞争。在市场经济条件下,后勤服务也是一种经营活动,但HS高校后勤集团只是更改了名称,并没有到工商部门注册,也就不具备合法从事经营活动的资质,不能独立承担经济和民事责任,在后勤服务和经营过程中,如果发生劳务纠纷、经济纠纷时,在现行体制下,被推上被告席的只能是学校法人代表。

2.2 内部管理体制不顺

在管理机构设置上,学校管理机构政府化倾向严重,机构重叠,非教学人员比例过大,冗员过多,人浮于事。学生处成立公寓管理科、后勤处成立水电管理科、维修科、绿化科等,这些科室负责的业务范围都与后勤集团的相关业务相重叠,定位不清,职责不明确。在管理制度建设上,依然遵循计划经济体制的思维模式。企业化运作没有实行,仍然是大锅饭性质,后勤实体往往要承担着学校的负担和政治任务。

收稿日期:2011-08-12

作者简介:陈启东(1966-)男,江苏泗阳人,硕士研究生,助理研究员,主要从事高校后勤管理研究。
?1994-2019 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

2.3 缺乏有效的激励机制

在激励机制方面仍然存在着许多问题:一是激励制度落实不到位。在用人制度上还是以资历、学历等作为主要参考依据,优胜劣汰的机制和让优秀青年脱颖而出的氛围尚未真正形成;二是企业化运作的薪酬体系尚未完全建立。在薪酬水平的确定方面,并没有做好薪酬调查与分析,薪酬水平缺乏竞争性;三是缺乏科学规范的绩效考核机制。尽管HS高校后勤集团建立了一些绩效考核机制,但目前绩效考核实施还停留在传统的定性评价阶段,缺乏科学、完善的量化考核体系,员工的晋升也没有真正意义上与绩效考核建立起有效的联系。

2.4 约束机制不合理

成立后勤集团以后,学校专门建立了后勤考核约束机制,每季度由后勤处牵头,审计处和学生处协助参与,随机抽取服务对象,发放统一设计的问卷,对后勤集团的工作进行考核。其次,学校对HS高校后勤集团的财务活动实行财务统管,学校财务处负责监督。另外,学校审计处每年对后勤集团的运作情况进行内部控制评价,每年出具审计报告。但在实际运作过程中,存在着职责不清、多头管理、考核指标不科学等诸多问题,使得现有的约束机制多流于形式。

3 完善HS学校后勤管理体制和运行机制的创新对策

从上世纪80年代初开始,高校后勤就开始推行后勤社会化改革。改革首先从食堂开始,由单项定额承包,发展到综合定额承包,继而深化到全面改革后勤管理体制和运行机制,由点到面、由浅入深地扩展到整个后勤部门,并取得了显著成绩。在当前新形势下,高校后勤集团要根据企业自身特点,以现代公司治理理论为指导,以长期发展为目标,树立正确的价值观,理顺企业的股权结构,并运用现代企业管理理论,创新高校后勤的管理体制和运行机制,推进高校后勤管理公司化、科学化、社会化发展。

3.1 明晰HS学校后勤集团资产产权

产权关系是最基本的经济关系,产权明晰是现代企业制度的根本要求。目前,由于HS学校后勤集团除了名称为后勤集团之外,并不是真正意义上的法人主体,HS学校后勤从行政系统的剥离以及所谓的资产评估,也只是在学校内部形成了一种甲乙双方之间的一种默契,并没有法律上的保障。后勤集团没有对其所经营的资产享有独立的占有权、收益权和处置权,也就不可能真正自主经营、自负盈亏、

独立核算。要进一步推进后勤社会化改革,必须按照现代企业制度的要求明晰后勤集团资产产权,明确界定学校的资产所有权和后勤的法人财产权,使二者分离。在实际操作中,就是请具有资质的会计师事务所来完成HS学校后勤的资产评估,将分离后的后勤实体资产进行注册,并形成独立的法人企业,从而保证国有资产的不流失以及国有资产的保值增值,同时也能保证后勤集团按照现代企业制度进行运作。

3.2 完善HS学校后勤集团的公司治理结构

一个完善的公司治理系统可以为企业带来竞争优势。随着HS学校后勤发展战略的重新定位及调整,原有的管理机构也应该按照市场的要求和教育的规律,将高校后勤规范分离,实行企业化管理,真正意义上实现后勤集团的社会化运营,从而建立起适合HS学校的后勤管理体系。具体来说,就是对后勤集团与学校之间的关系做出相应调整,HS学校后勤集团应当按照现代企业制度的要求,建立现代公司治理结构,推行“董事会领导下的总经理负责制”,也就是在后勤集团设立董事会,并由董事会来聘任总经理。董事会成员可由学校分管后勤工作的校领导、国有资产管理部门负责人、社会上的投资者以及总经理等相关人员组成。作为公司治理核心的董事会,承担着制定企业战略和监督管理层的双重责任,主要负责对后勤集团行使经营服务决策权,决定后勤集团的经营方向、任务和经营国有资产收益分配决策。总经理对后勤集团的资产、资源和服务市场行使经营管理权和使用权,负责对学校后勤管理工作实行统一领导、计划、决策、组织、协调和控制,并负责对学校资产的保值和增值。这种公司治理结构形式可以保证后勤集团按照市场经济的规律运行,既能够让后勤集团实行独立核算和自负盈亏,学校也能够以入股的形式,委派分管后勤管理工作的负责人参与董事会。

3.3 改进HS学校后勤管理激励机制

首先,要解决好高层管理人员的激励问题。对于高层管理人员来说,大多数人都具有较高的学历,要设计出一套符合其特点的长效绩效考评体系,能够长期维持其工作积极性。其次,要高度关注中层管理人员激励机制问题。中层管理人员是企业的中流砥柱,他们往往比较好学上进,事业心也比较强,因而对于这部分人来说,能够起到有效激励的因素是他们所钟爱的工作及他们对于工作内容的不断挑战与完善,在进行激励机制设计时,要给予他们充分的自主权,让他们能够在工作岗位

上充分发挥其聪明才智。最后,要重点解决好操作层员工有效激励问题。对于操作层员工来说,他们对薪酬方面的物质需求会比较强烈,因而他们对薪酬设计会特别关注;此外,由于这部分人中很多人是以“合同工”的形式加入到集团中,工作稳定性得不到保障,他们对于社会认同感也比较强烈,希望能够被集团内部的人所认可,因而在激励设计中还应该关注这部分人员的归属感,使他们感受到组织的尊重与认可。

3.4 完善HS学校后勤管理约束机制

首先,要健全企业内部的自我约束机制,建立一整套以行政问责、利益分配约束、投资约束、绩效考评风险分析以及文化引导六位一体的内部约束及管理制度;其次,要强化外部和环境约束的监督管理,主要是强化三个方面的作用:一是强化来自

高校的审计监督作用。作为学校的审计部门,要重点对后勤集团的经营目标完成情况、经营管理情况 and 经济责任进行审计监督。二是发挥师生和社会公众的舆论导向效用。一方面需要发挥学生的作用,在实际操作中,可以通过一些学生社团来对后勤集团的服务质量进行建议和监督,另一方面社会公众也可以行使舆论权,对后勤集团的服务质量进行评价及比较,以该种方式行使监督约束作用。三是引入竞争机制。对于HS学校后勤集团来说,在进入社会化运营之后,如果没有竞争机制的存在与作用,不仅价格机制、工资机制和利率机制难以发挥作用,而且风险机制和供求机制也失去了存在及发生作用的条件,势必紊乱经济运行。而竞争机制使得后勤集团必须采用现代企业管理理念和方法来降低成本,实现集团的持续运营。

注释及参考文献:

- [1]王守军.高校后勤改革理论探索[M].北京:清华大学出版社,2005.
- [2]芮明杰,袁安照.现代公司理论与运行[M].上海:上海财经大学出版社,2005.
- [3]卓强.高校后勤社会化之路:建立现代企业制度[J].深圳大学学报(人文社会科学版),2006(7):35.
- [4]张燕.高校后勤人力资源管理中的激励机制初探[J].现代企业教育,2007(7):46-47.
- [5]鞠传进.中国高校后勤社会化改革的实践与探索[M].北京:中国致公出版社,2009:731.
- [6]徐黎.企业内部控制框架中内部监督体系的架构[J].财务与金融,2009(2):1.

Innovate Research of Logistics Management System and Operation Mechanism in Viewpoint of Corporate Governance Structure

——Use Logistics Group of HS University as Example

CHEN Qi-dong

(Huaiyin Normal University, Huaian, Jiangsu 223300)

Abstract: The university logistics group undertake the task of offer service and logistics support to university's teaching and research. With the rapid development of higher education, there are breakthroughs in the socialization reform of logistic support, many universities have achieved remarkable economic and social effectiveness. Facing the new situation, there comes many new problems, there are more contradictions between the university logistics group and university's teaching and research. The progress of socialization reform of logistic support is slow. indeed, some places back to the situation before reform. The paper set an example of logistics group of HS university, with the viewpoint of corporate governance structure, do research on innovation of logistics management system and operation mechanism, and put forward countermeasures from aspects of definite company system of property rights, build company management structure, improve motivation system and perfect binding mechanism.

Key words: Corporate governacestructure; Logistics management system; Operation mechanism; Innovate research