

doi: 10.15936/j.cnki.1008-3758.2018.01.014

# “双一流”大学建设视域下高校后勤综合改革研究

孙 雷

(东北大学 校长办公室, 辽宁 沈阳 110819)

**摘 要:** 在国家统筹推进“双一流”大学建设的时代背景下,高校后勤综合改革任务艰巨、责任重大、意义深远,应正视发展进程、管理理念、体制机制、人才培养等方面存在的问题和不足,以构建服务学科建设与人才培养的高校后勤管理体系和开放性国际化的高校后勤保障体系为依托,从方向政策、理念文化、运作机制、队伍建设等多方面着力改革,立足高校“学术化”特征,追求“社会化”改革成果,形成“双一流”大学建设和高校后勤综合改革互动互促的良性循环局面,打造服务于高校“双一流”建设的一流后勤。

**关 键 词:** 双一流; 高校后勤; 综合改革

**中图分类号:** G 647

**文献标志码:** A

**文章编号:** 1008-3758(2018)01-0094-05

## Comprehensive Reform of University Logistics from the Perspective of “Double-First-Class” Construction

SUN Lei

(President Office, Northeastern University, Shenyang 110819, China)

**Abstract:** Under the background of promoting “Double-First-Class” university construction, the comprehensive reform of university logistics is of great importance. There still exist many problems and shortcomings in terms of development process, management concept, system and mechanism, and talent cultivation. Based on the construction of university logistics management system serving discipline construction and talent cultivation and the open, international logistics support system, the comprehensive reform should be made from directional policy, conceptual culture, operational mechanism, and team building. The reform is based on the “academic” characteristics, and pursues the “socialized” outcomes. Consequently, a benign situation will come into existence that the “Double-First-Class” university construction should interact with and promote the comprehensive reform of university logistics construction, so as to construct the top-ranking logistics serving the “Double-First-Class” university construction.

**Key words:** Double-First-Class; university logistics; comprehensive reform

2015年10月,国务院印发《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》,明确以中国特色、世界一流为核心,以立德树人为根本,以支撑创新驱动战略、服务经济社会发展为导向的大学建设目标。2017年1月,教育部、财政部、国家发展改革委联合印发《统筹推进世界一流大学和一流学科建设实施办法(暂行)》,鲜明指出一流大学与一流学科建设必须坚持以一流为目标,以学科为基础,以绩效为杠杆和以改革为动力<sup>[1]</sup>。2017年9月,教育部、财政部、国家发展改革委联合公布“双一流”建设高校与学科名单,“双一流”建设至此已全面启动。

2015年10月,国务院印发《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》,明确以中国特色、世界一流为核心,以立德树人为根本,以支撑创新驱动战略、服务经济社会发展为导向的大学建设目标。2017年1月,教育部、财政部、国家发展改革委联合印发《统筹推进世界一流大学和一流学科建设实施办法(暂行)》,鲜明指出一流大学与一流学科建设必须坚持以一流为目标,以学科为基础,以绩效为杠杆和以改革为动力<sup>[1]</sup>。2017年9月,教育部、财政部、国家发展改革委联合公布“双一流”建设高校与学科名单,“双一流”建设至此已全面启动。

以“双一流”建设为目标,深化高校综合改革,关键在于加快构建中国特色现代大学制度,形成充满活力、富有效率、更加开放、有利于学校科学发展的体制机制。后勤综合改革是高校综合改革的重要部分,不仅体现在后勤工作在支撑高校人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新、国际交流合作职能发挥上的基础地位,也体现在后勤工作在高校落实立德树人根本任务,构建全员全过程全方位育人格局中的重要环节上。深化后勤综合改革,关键在于坚持立德树人的核心地位,以绩效为杠杆,按照市场经济规律,加快“社会化开放型”后勤机制建设,提高后勤服务质量与管理水平,进一步增强后勤工作在学科建设、人才培养中的支撑力与贡献力,从而为“双一流”大学建设提供可靠的物理环境保障与人文环境滋养。因此,如何适应“双一流”大学建设的要求、适应高等教育发展需要,深化后勤综合改革,已成为做好高校后勤工作的现实命题。

目前,国内专家学者及在高校后勤一线工作的同志,针对高校后勤改革作了大量深入细致的研究,在各类学术平台上发表了大量极具理论启示性和实践指导性的文章,研究对象涉及评价体系、体制机制、文化建设等多方面,这些研究成果对于推动高校后勤综合改革深化拓展发挥了积极作用。如解小明认为“高校后勤需要有明确的指标体系来量化和衡量现代化的建设”<sup>[2]</sup>,通过细化高校后勤相关范畴,对世界一流大学后勤的评价主体、评价内容及评价意义进行了探究。许春林对高校进行后勤股份制社会化改革,进行了研究阐释,提出了建设性意见<sup>[3]</sup>。瞿祥华等认为:“坚强有力的后勤保障始终是高等院校顺利开展教育科研工作的重要前提。注重高级技能人才队伍的引进和培养,建立梯队人才引进和储备机制。”<sup>[4]</sup>这些研究对高校后勤社会化改革的指导意义不言而喻,但伴随“双一流”大学建设中新情况、新要求的出现,如何更好地把握“时”与“势”,与时俱进地进行高校后勤综合改革研究,愈发显得尤为重要。

## 一、基于高校后勤社会化改革的问题审视

高校后勤改革是在我国从计划经济到市场经济发展模式的转变过程中探索前进的。自1999年起,国务院办公厅连续四年召开了高校后勤社

会化改革工作会议,国务院办公厅、财政部和国家税务总局先后出台了《关于进一步加快高等学校后勤社会化改革意见的通知》《关于高校后勤社会化改革有关税收政策的通知》等多个文件,着力推进高校后勤社会化改革步伐,使得高校后勤工作发生了深刻变化,市场机制对后勤资源配置的作用逐步增强,“高校后勤保障能力、运行效率和服务质量明显提升”<sup>[5]</sup>,在一定程度上为高等教育事业的蓬勃发展奠定坚实基础。然而,在我国高校后勤社会化改革过程中,也出现了诸多新问题、新情况。后勤资源没有充分优化配置,服务质量有待提高,都不同程度制约着一流的高校后勤建设进程。

### 1. 高校后勤社会化改革模式缺乏共识

自高校后勤社会化改革推行以来,自上而下反响良好,赢得社会较多好评。然而,在各种因素的综合作用下,高校后勤社会化改革呈现发展程度不一致、发展速度不同步等情况;加之我国各地区经济社会发展水平参差不齐,各高校后勤现有条件状况不同,高校领导的思维观念、高校硬件设施、高校资金管理等情况不同,人们对高校后勤社会化改革的理解程度也不尽相同,一些高校缺乏主观能动性,坐享政策红利,出现传统依赖等待思维,在一定程度上制约了高校后勤社会化改革的总体进程。整体来看,以市场经济规律推动高校后勤社会化改革是行业内的普遍认同,但在如何构建社会化后勤运行机制方面,各高校未探索出一套行之有效并相互借鉴的普遍蓝本,部分高校后勤部门领导体制、激励机制及监督体系仍亟待完善,基础设施仍不健全,一些高校后勤部门还存在“平均主义”的情况。高校后勤社会化改革模式仍然处在探索的道路中。

### 2. 服务中心的后勤管理理念仍需加强

长期以来,高校后勤管理工作多以被动型的服务模式呈现,而在主动服务高校学科发展与加强全员育人等方面缺少一定的活力与创新力。安于现状甚至落后的管理理念和管理模式,成为制约高校后勤社会化改革的思想障碍,致使高校后勤活动缺乏主动性,规范性较差。实际上,高校后勤部门肩负教育、服务、经营等多项职能,高校后勤社会化改革过程也应重视兼顾社会效益并助力高等教育的使命,充分发挥高校后勤部门在推进高等教育改革与“双一流”建设中的作用。就目前各高校改革情况来看,大部分高校已经转换固有

思想观念,在后勤社会化改革过程中强化竞争意识、风险意识和法律意识,适应市场环境的同时注重提高社会效益。然而,在以服务师生为中心,为教学、科研、国际化发展贡献公共服务,以供给侧结构性改革加强后勤管理服务功能的履行上,后勤管理工作仍然需要进一步加强。

### 3. 高水平专业化后勤管理人才缺乏

高校后勤社会化改革需要大量高素质的市场经济型人才,但目前来看,自推行高校后勤社会化改革后,除去分离到后勤的原有在编职工,各高校大多实行了全员聘用制。高校后勤部门在参与市场竞争中,必然要遵守市场竞争规律。由于后勤部门运作水平只是达到“准企业化”,人员待遇基本参照事业单位工资标准,很难真正出台有效激励机制,因而难以引进高素质的市场经济型人才,也难以留住后勤部门已培养出的人才。在社会分工不断细化且缺少高素质专业人才的情况下,高校更加难以从专业角度对引进的专业性服务公司进行有效管理与监督,这将影响高校后勤保障程度与服务水平。高校后勤建设在计划经济阶段不注重吸收培养人才,在新的时代背景、后勤社会化改革的进程中,人才仍然是制约高校后勤社会化改革的重要因素。

## 二、“双一流”建设下的高校后勤综合改革破解

以“双一流”建设为目标,深化高校后勤综合改革,重点在于建设服务学科发展,支撑教学研究的后勤管理保障体系。从工作实际来看,后勤管理保障体系主要包括两个方面:一是后勤管理体系,即物理空间与具体实物管理;二是后勤保障体系,即系统动态调节与个性化服务提供。在推进“双一流”建设中,面向国家重大需求和区域经济发展要求,高校需要重新定位学科发展布局,培育高峰学科与新兴学科增长点,加强学科交叉融合,最终形成以高峰学科引领、高原学科支撑的学科群;以中国特色、世界一流为目标,重点在于立足自身优势,按照国际标准,探索一条开放性国际化的学校治理体系。由此,推动高校后勤综合改革,构建后勤管理保障体系,必须遵循“双一流”建设的思路,以服务学科发展为中心推动后勤管理体系改革,以促进一流目标为准则开展后勤保障体系改革,最终统一于“双一流”建设中的高校后勤

综合改革。

### 1. 服务学科建设的高校后勤管理体系改革

以服务学科建设推动高校后勤管理体系改革,关键在于按照学科发展要求与布局重新规划学科发展空间与场所,从而构建起促进学科发展,促进学科交叉融合与资源共享的物理空间与管理体制,而这与当前多以“学院制”进行资源分配的管理体制存在可见性矛盾。“学院制”管理模式在推动整体学科全领域发展中发挥巨大作用,但也带来较多管理性问题:一是以学科为支撑的“学院制”管理导致单个学科纵向发展越深,横向交叉不足,往往表现出实验室、设备与人员的单向使用、共享不足等问题;二是以学科为基础的“学院制”管理绩效调节作用发挥不明显,资源优化配置与动态调整能力较弱。

由此,推动以服务学科建设为宗旨的高校后勤管理体系改革,重点在于打破传统“学院制”管理模式,构建以学科为中心,以绩效为杠杆,以学科交叉与资源共享为重点的后勤质量评价机制与调节机制。按照供给侧结构性改革思路,围绕学科发展的重点性需求、个性化需要等问题,盘活存量,增加有效性供给,利用质量绩效评价杠杆,推动开放性共享实验室建设,统筹建立公用房基础保障与有偿使用制度,为学科发展放大空间;依托大数据智慧平台建设,推动后勤管理信息化,加快高校后勤各项物理要素的使用效率与流转速度,为学科发展加强动能。

### 2. 开放性国际化的高校后勤保障体系改革

21世纪以来,社会化管理成为高校后勤保障体系改革的重点趋势,逐渐推动了传统“自办后勤”向“选后勤、管后勤”的保障体系管理模式转变。在这一过程中,实现了原有后勤服务组织向“产权清晰、权责明确、事企分开、管理科学”的现代企业管理转变,但同时,随着市场化的进一步开放,加之高校自身规模的不断扩大,高校对后勤保障的需求有着更多更新的要求,对保障质量与效率提出更多新的期待。在“双一流”建设过程中,面对开放化办学,服务国际化发展战略等新要求,高校深化综合改革,更加紧迫地需要聚焦学科发展与立德树人主业,而这必然要求高校后勤保障体系从高校“自营自用”转向“以市场为基础,自主择优选择购买”的后勤保障模式。

近年来,物业式高校后勤保障企业有了长足发展,并在一些高校实践中取得良好效果,一些新



的后勤保障模式初步建立,如“PPP”高校后勤保障模式实践正成为一些高校落实管办分离、购买服务的新方式。然而,坚持开放性国际化的高校后勤保障体系改革,需要着重处理好市场开放与宏观调控,国际标准与中国特色间的内在关系。高校后勤保障体系改革更需要突出整体设计、重点推进与稳定有序的内在衔接,真正降低高校后勤保障工作成本,从而将更大的精力与投入转向学科建设与立德树人的主业上来。

“双一流”建设中的高校后勤综合改革是对传统高校后勤管理模式的一次价值重塑与坐标回归。坚持服务学科建设的高校后勤管理体系改革本质在于将高校后勤工作从传统“管理+服务”的“裁判者与运动员”角色转向“管理者”角色,将后勤工作从服务主导性转向资源配置的管理主导性定位上,从而把后勤工作整体纳入学校治理体系中去衡量,以切实提升高校在“双一流”建设的内在动能。开放性国际化的高校后勤保障体系改革重点在于对高校后勤工作的自我“瘦身”、坚持市场导向、加强顶层设计、注重动态转变和瞄准国际需求,使高校后勤工作内容与质量实现“换挡升级”与“华丽转身”,从而减少服务中的“惯性式延误”与“老大难”问题出现。

### 三、推进高校后勤综合改革的路径探寻

深入推进高校后勤综合改革,应当顺应国家经济社会发展趋势,遵循高等教育事业发展的规律,把握“双一流”背景下的发展机遇,直面高校后勤综合改革的发展进程、管理理念、体制机制、队伍建设等方面存在的不足,弥补后勤管理短板,真正深化高校后勤综合改革。

#### 1. 以创新治理体制顺应后勤社会化改革

后勤社会化改革是一项政治性和政策性工作,旨在实现后勤服务商品化、后勤生产专业化、后勤产品市场化与后勤经营企业化。目前,高校后勤社会化改革阶段化成效已经日益凸显,在高校后勤综合改革的进程中,更要立足于“双一流”大学建设的大背景,牢牢坚持“三服务两育人”理念,改革中坚持因校制宜。正视后勤工作在服务、产业与教育等方面的重要作用,同时将教学、科研与师生服务作为高校后勤首要工作。各部门更要解放思想,建立健全与后勤改革相配套的政策,深

刻认识建设一流后勤的重要性与紧迫性,突破固有观念束缚,打破机制障碍,把握正确方向、完善顶层设计,从而推动高校后勤综合改革取得实效。高校后勤要兼顾“公益性”与“市场化”,相关部门应制定可操作性强的政策,将宿舍、食堂等“公益性”项目成本规模细化,做到权责明确。同时引入“市场化”竞争,完善对后勤服务实体的资产划转,在企业化运营、税收、执行限价与监督管理方面,不断制定完善制度,从而鼓励和支持高校后勤向产业化、市场化过渡。同时,要完善政策,使高校后勤兼顾社会效益,为高校后勤服务公益性事业提供保障。相关部门可以通过优惠政策,建立健全后勤公益性服务的补偿机制,增强高校后勤预防风险的能力,使其在业务、财务上均能良好运转。

#### 2. 以创新管理文化拓展后勤保障功能

在后勤综合改革过程中,高校应正确认识后勤部门服务、产业、文化等多重职能,借助各部门、协会特别是行业协会广泛吸纳丰富管理理念,从而创新后勤管理文化。行业协会作为指导高校后勤建设的重要支撑,有助于为高校后勤改革总结经验、丰富理念。深入推进高校综合改革,要充分发挥各级各类行业协会组织的参谋助手、桥梁纽带作用和理论研究、行业指导等功能,加强对30多年来高校后勤改革成败得失的总结,加强对高校后勤社会化改革的特点和规律、高校后勤服务评价体系如何与社会行业自律管理对接等问题的研究,在继承后勤工作好经验好做法的基础上,不断推进理论创新、实践创新、制度创新,以理论研究成果指导实践工作开展。创新后勤管理文化更要重视培育高校后勤文化。高校后勤文化作为大学文化的重要组成部分,既是影响高校后勤事业的风向标,又与大学精神具有良性互动关系。具体来讲,大学精神与高校后勤文化二者之间互相依存互相影响互相促进。高校后勤文化是培育大学精神的土壤,而大学精神反过来又促进和引领高校后勤文化的建设与发展,贯穿高校后勤文化建设与发展的始终。要深刻认识二者的双向驱动性,推动大学精神的导向规范功能、凝聚激励功能、熏陶感染功能与高校后勤文化建设的融合互动。

#### 3. 以创新管理机制提升后勤管理水平

一流的后勤管理要靠制度约束,高校后勤综合改革中,需要规范化的管理制度、科学的运营体

制机制及严密完整的服务体系。“应进一步制定和完善对后勤服务的督导评估标准、后勤服务收费标准、后勤市场准入标准(餐饮经营准入等),继续推进规范化管理工作。”<sup>[6]</sup>改变原有的运行机制,在员工管理方面,坚持干部聘任制及劳动合同制,从而不断调整优化队伍结构;在成果分配方面,实行奖罚分明的后勤分配制度,突出绩效的同时兼顾公平,确立形式多样的核算方法,根据不同服务项目和学校的功能需求,将有偿型、经营型、服务型后勤服务项目相区分,既调动后勤员工的工作积极性,又兼顾后勤工作的层次性;在物品定价方面,遵循市场定价规律的同时,加强学校对成本核算的管理,从而制定出完善的收费标准。在运行机制体制相对完善的情况下,引入竞争机制,使校内市场逐渐开放,从而提升高校后勤的综合竞争能力与服务质量;在投标管理方面,依据科学化规范化的标准严格筛选后勤服务项目,竞标过程严格把关,择优准入,引入优质的市场资源,并不定期考核检查,将常规检查、师生评价、合同制度等多方面纳入考核范围内,从严从优进行管理;在监督工作方面,要联合各方面对后勤工作进行监督,制定出共同参与、共同监督的运行机制,使监督机制落实于后勤项目开展的全过程,减少安全隐患,保障后勤改革工作进行顺利。

#### 4. 以创新基层党建工作加强后勤队伍建设

在队伍建设过程中,更要充分发挥后勤系统中党组织和党员的先锋模范作用。后勤系统党组织和广大党员是高校后勤综合改革队伍建设的重要力量。应当充分发挥党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用,通过专题教育活动、网上党课、选树优秀先进典型等有效的形式和载体开展经常性多层次教育,不断深化后勤工作人员对“双一流”建设背景下后勤改革重要性的认识,不断提升对综合改革的认同感和支持度,使后勤党组织在后勤队伍建设中更具引导力与吸引力,把党组织的政治优势转化为推动改革发展的优势,引导全体后勤员工推进高校后勤综合改革不断向纵深发展。重点要加强两方面的工作,一是要重视和加强对为高校提供后勤保障服务人员专业知识的

培训,提高其烹饪、节能、园林绿化等专业技能水平;二是要加强对引进社会资源的相关人员遵循教育规律方面的知识教育和培训,在服务的过程中最大限度地体现高校后勤的“公益性”,以更好地发挥其为高校发展提供保障服务的功能。

## 四、结 语

伴随着中国特色社会主义建设进入新时代,“双一流”大学建设新局面逐步打开,高校后勤综合改革应该逐步形成这样的良性局面:后勤服务商品化、后勤生产专业化、后勤产品市场化与后勤经营企业化稳步提升,预防风险能力逐步增强;高校后勤文化和大学精神良性互动、互育互生;管理制度规范化、运营机制科学化、服务体系全面化显著增强;队伍建设不断完善,后勤改革合力逐步增强。高校后勤综合改革下的校园应该是师生互融共通,通过后勤改革的实践效应,“加快建设和不断完善新型后勤保障体系,形成‘大后勤、大系统、大保障、大服务’运行格局的发展思路”<sup>[7]</sup>,形成融合发展、内涵发展、协同发展、服务发展的新格局,为“双一流”大学建设提供坚实保障。

#### 参考文献:

- [1] 关于印发《统筹推进世界一流大学和一流学科建设实施办法(暂行)》的通知[EB/OL]. [2017-07-15]. [http://www.gov.cn/xinwen/2017-01/27/content\\_5163903.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2017-01/27/content_5163903.htm) #1.
- [2] 解小明. 世界一流大学后勤评价体系探究[J]. 高校后勤研究, 2016(1):25-29.
- [3] 许春林. 简述高校后勤社会化改革之股份制改造[J]. 黑龙江科技信息, 2008(1):80.
- [4] 瞿祥华, 蔡楚元, 江琼. 适应“双一流”建设需要, 优化高校后勤队伍管理[J]. 中国高等教育, 2016(17):48.
- [5] 刁胜, 党远鸿. 基于新常态时代背景下探析高校后勤综合改革[J]. 高校后勤研究, 2017(3):13-15.
- [6] 孙雷. 一流大学需要一流后勤[J]. 中国高等教育, 2015(21):36-38.
- [7] 田备. 构建“大后勤、大系统、大保障、大服务”新型后勤保障体系[J]. 高校后勤研究, 2012(3):12.

(责任编辑:付示威)