

高校后勤实体发展战略刍议

杨晓龙

高校后勤社会化改革七年多来,后勤服务实体整体上实现了与学校事业管理体系的分离,初步建立了企业化的经营运作模式。改革取得了阶段性成果。但是,学校市场放开后后勤实体以怎样的方式参与市场竞争?高校后勤服务实体以后怎样发展?怎样面对原有的资产、人事、分配等历史问题?怎样解决改革中出现的资源短缺、资金不足、比较优势不明显等新的情况?都是摆在高校后勤管理人员及员工面前的难题。要解开这一系列的难题,笔者认为,应将后勤实体的发展问题放置于我国高等教育体制改革和社会第三产业发展完善的大背景下,以市场经济的理论和可持续发展的科学观点,从发展目标、发展动力、发展步骤、整体策略等方面对其进行全局性、前瞻性的分析、研究,才能指引高校后勤实体健康、有序地发展。

一、发展目标

高校后勤改革为高校后勤市场、后勤服务部门指明的目标是社会化,即高校后勤市场应纳入到社会第三产业中,形成统一、开放、有序的大市场,高校后勤服务部门应与事业体系剥离,形成独立经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的企业组织。高校后勤服务实体最终发展目标是:确立现代企业制度,形成法人组织,在市场中寻求发展。根据目前高校后勤的属性和发展态势来看,可将总目标划分为三个阶段目标:

(一) 分离、规范。目前,分离的任务从整体上来说已得到完成,规范的任务尚在进行之中。现阶段规范的目标是:后勤实体摒弃事业管理的行为,在人力、资产、分配、财务、管理上建立企业的运行框架和机制,并在此阶段树立以顾客为关注焦点的意识,占据校内市场,开展专业化的服务与管理。

(二) 注册法人企业。建立“产权清晰、责权明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度。

(三) 形成规模、品牌效益。后勤法人企业走向校外,并逐步融入服务产业,在市场竞争中形成规模效应和品牌效应。

二、发展动力

从后勤改革和市场动态来分析,高校后勤实体发展的动力有三大方面:

(一) 高校与政府支持的动力。目前,高校与政府已经从思路、政策、资金、税收、资源等方面给予了支持,这一支持将持续一个阶段。因此,后勤实体应利用这一有利形势,将其变做实体发展壮大动力,做好资本积累、人力开发、体系转变的准备,以期迎接市场开放后的挑战。

(二) 后勤与物业市场不断扩大的动力。从后勤产业属性上来说,后勤工作的产品是服务,应将其归入服务行业。从后勤业务属性上来说,后勤大部分业务属于物业服务的行列。高校后勤市场随着高校新校区的建设以及高校后勤市场的开放不断扩大;物业市场随着房地产的开发以及住房制度的货币化与实物化也在不断扩大。中小学等各类学校的后勤以及城市环境维护单位也逐步走向社会化。后勤及物业市场的扩大

给高校后勤实体提供了一个展现的舞台，创造了发展的空间，提供了不竭的市场动力。

(三) 实体内在的动力。目前，经过改革，各高校后勤的整体管理水平、服务能力有了较大的提高，部分高校体制转换后激发出的活力以及所形成的产值，超出了改革以前很多，说明一个鲜活的、有生命力的、顺应市场变化的机体有着自身存在的道理和不断发展的动力。高校后勤实体应从内部激励机制、市场运行机制、数字管理模式、企业文化等方面挖掘潜力，降低成本、开拓市场，发挥出原有后勤体系所不具备的优势来，形成新的机体存在的支柱和发展的内在动力。

三、发展步骤

依据后勤实体的目标划分，其相应的实施步骤是：

(一) 在后勤改革的初期阶段，后勤实体应主要从以下方面进行内部规范：(1) 人力资源方面，培育“老人”，引进“新人”，“新人”应严格按照企业人事管理制度运行，体现“多劳多得、能上能下”的原则，“老人”应进行思想观念的培育，不断地进行开发与培训，以适应市场变化的需要，同时向企业用工制度过渡。(2) 资产资源方面，对原有学校资产进行全面的盘点，将资产纳入成本进行模拟核算，并做好国有资产的保值与增值，为下一阶段目标实现做好资产有偿使用及资产流动方面的准备。(3) 财务管理方面，建立现代企业财会制度，进行全成本核算，将部门的资产负债及盈亏状况纳入经营考核的范围。(4) 建立企业服务行为管理制度，提高服务质量与管理水平，积累资本，聚积实体人文内涵，稳定和占据校内市场。

(二) 在后勤改革的中期阶段，后勤实体应适时地进行法人注册，具体应分如下步骤进行：(1) 组建股份制专业化公司。后勤实体视条件成熟程度逐步进行单个或多个法人注册，也可以在不占用国有资产的情况下，以职工个人持股的方式在校外市场中另建法人实体。(2) 建立的股份公司，应健全法人治理结构，做到“产权明晰、责权明确、政

企分开、科学管理”。(3) 渐次采用数字化管理模式，走科技服务与管理之路，不断凝炼企业文化，体现人文服务的特性。(4) 立足校内，走向校外，进一步开拓社会市场。

(三) 在后勤改革的后期阶段，即法人实体得以确立，后勤市场进一步开放的阶段。后勤公司应在市场竞争中处理好发展、稳定、速度、结构、效益四者之间的关系，逐步形成规模，树立自身的品牌。校际后勤公司间可视市场的培育和发展程度，进行联合、合作或重组，占据市场、分割市场，并在竞争中形成自己的优势。

四、整体策略

从高校后勤实体长远发展的视角讲，应有以下的整体策略予以保障：

即解放思想、实事求是。抓住机遇，稳步推进。形成规模，强化优势。

从当代企业的发展趋势看，任何企业只有形成企业间的比较优势，才能立于不败的境地，后勤企业也是如此。比较优势指的是：知识的再生性和无限复制、无限扩散性能，使得任何一个企业都无法对一种先进知识（尤其是科学技术）形成长期独占局面，都无法在市场竞争中形成绝对优势。一个企业获得的领先知识（信息、技术）会在短期内被另一企业所拥有，从而丧失竞争优势。未来后勤企业竞争的比较优势将聚焦于人本管理、人文服务、数字化管理模式三大方面。人本管理、人文服务是后勤企业文化建设的基本原则，也是高校后勤服务属性和人的需求层次递增和发展的结果，体现的是服务业文化经济的效应。数字化管理即科技管理是信息技术发展的结果，也是后勤企业提高管理与服务效率、控制成本、掌握市场信息的需要，更是服务对象对服务本身提出的深层次的要求。后勤企业应从现在开始，未雨绸缪，积聚力量，寻求和定位自己的比较优势，向日后的规模化发展之路迈进。

作者：西北师范大学后勤集团

(责编 姚典笙)