

因势利导 因地制宜
平稳推进中山大学后勤管理体制改革

刘春阳
2015年10月



•中山大学后勤基本情况

•中山大学后勤管理体制改革情况

•关于体制改革的几点思考

一

二

三



一、中山大学后勤基本情况

- 1924年由孙中山先生首创
- 2001年原中山大学与原中山医科大学合并
- “985”、“211”高校
- 全日制在校生50485人，专任教师3463人
- 有四个校园共8802亩地，分别是：
 - * 广州：南校区、北校区、东校区
 - * 珠海校区

一、中山大学后勤基本情况

- 南校区

1813亩地，87万平方米建筑，1.6万名在校生

- 北校区

304亩地，26万平方米建筑，0.6万名在校生

- 东校区

1484亩地，70万平方米建筑，1.8万名在校生

- 珠海校区

5201亩地，35万平方米建筑，0.9万名在校生



一、中山大学后勤基本情况

中山大学

南校区

北校区

东校区

珠海校区

老校区，社会化程度低，
大部分后勤服务均
由后勤集团承担

自2004年投
入使用，全
面社会化

自2000年投
入使用，全
面社会化

后勤集团、总务、房产、
基建、保卫协同合作

大总务
小房产、小基建、小保卫、无集团

一、中山大学后勤基本情况

至2015年7月30日，中山大学原后勤集团尚有员工2646人，其中在编人员210人，非在编人员2436人。

包括7个法人实体，另有30多个负责基本后勤保障业务的实体，提供餐饮、物业、维修、水电管理和交通运输业务。

饮食服务板块共1419人，其中在编人员40人，非在编人员1379人。
(承包了13+5个食堂)



一、中山大学后勤基本情况

校园食堂经营主体汇总表（2015年10月）

	南校区	北校区	东校区	珠海校区
食堂总数	5	4	6	3
后勤集团经营	5	4	3	2
社会企业经营	0	0	2+1	1

注：2014年之前，珠海校区食堂后勤集团经营与社会企业经营的比例为1:3，因2014年社会企业合同到期，为保证稳定，暂时改由后勤集团经营，故现后勤集团经营与社会企业经营的比例为2:1。

一、中山大学后勤基本情况

校园物业管理

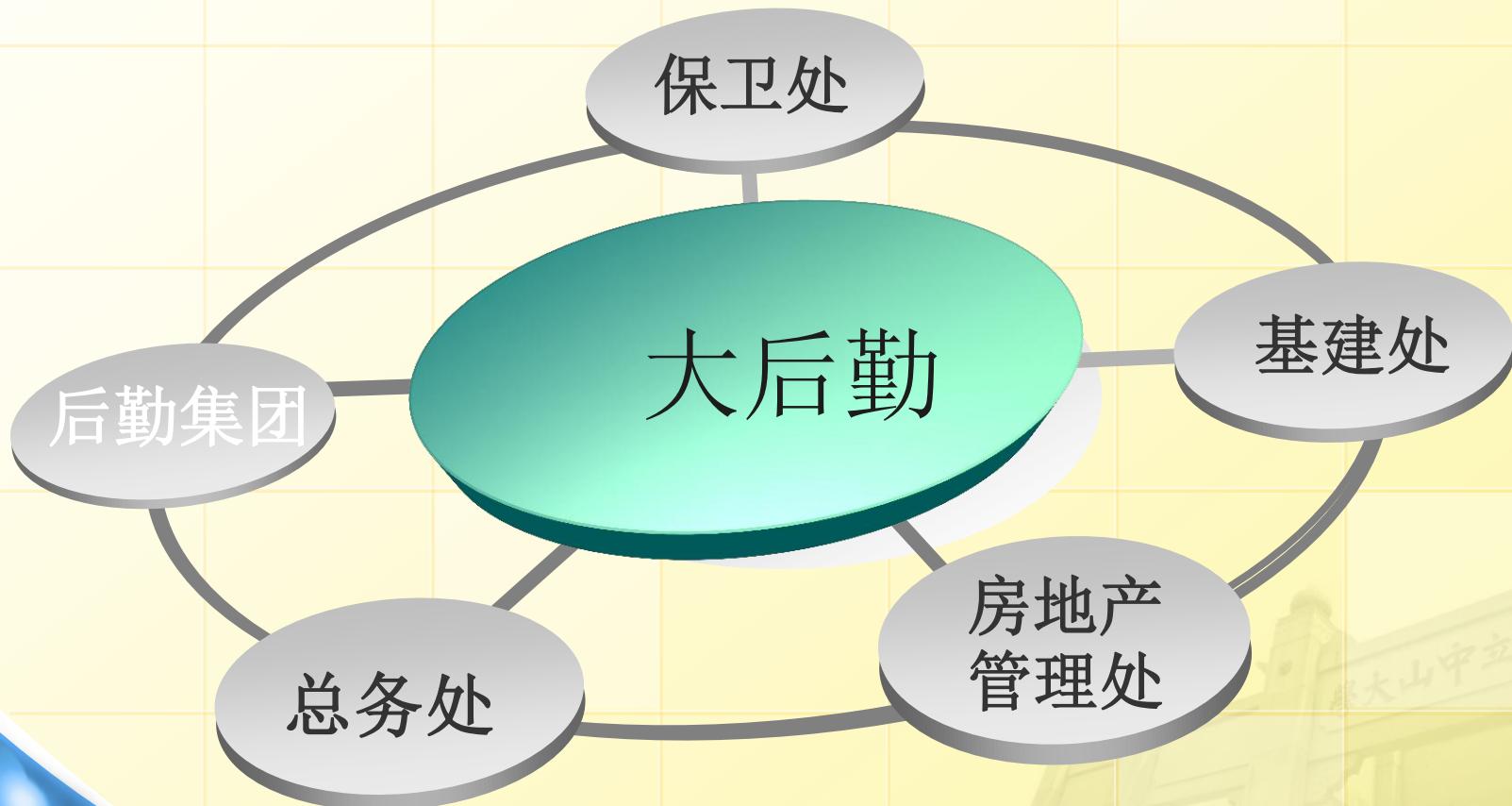
南校区：“八国联军”式

其他校区：统一打包，实行大物业管理



一、中山大学后勤基本情况

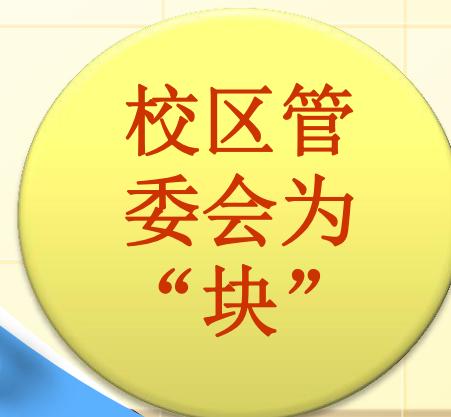
自2002年起至2015年9月的中山大学“大后勤”管理体系





一、中山大学后勤基本情况

中山大学四个校区的“条块管理”模式



这一管理模式基本上能保证学校各项教学、科研工作的正常开展及相关政策的贯彻执行，有利于学校各项工作事务的统一管理。

二、中山大学后勤管理体制改革情况

回顾十五载改革历程

2015

撤销房产处和后勤集团，学校公房和土地的使用及日常维护和管理职责划归总务处；后勤管理服务职责划归总务处。

2013

所有维修工程管理工作归口由总务处负责；新增节能减排管理职能；将原房地产管理处的公房维修和物业管理职能划归总务处。

2002

正式组建了房地产管理处，形成由总务处、房地产管理处、基建处、保卫处、后勤集团构成的“大后勤”保障和管理体系。

2000

开始实施后勤社会化改革，原来的总务处大后勤实行管理部门和经营实体剥离，成立了后勤集团，形成了“小机关，大实体”的后勤服务和管理格局。



二、中山大学后勤管理体制改革情况

经过十年的实践发现，在开展具体工作的过程中，大后勤部门之间仍存在某些管理职能不够清晰，责任不够明确，延伸管理不够到位，与校区属地管理部门统筹协调不够顺畅等问题。

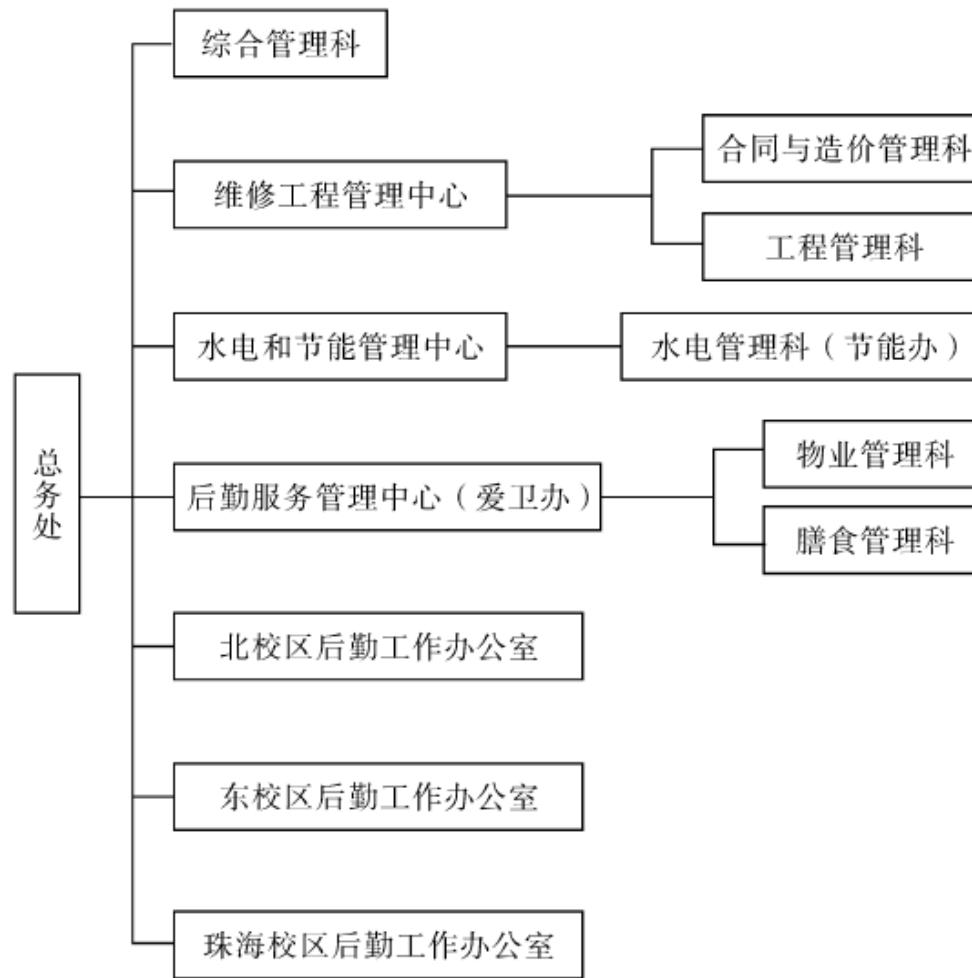
2012年：启动了大后勤体制改革事宜，对学校维修工程管理、物业管理、水电和节能管理，以及房地产管理处在校区延伸管理等方面的工作进行了研究。

2013年底：全校所有维修工程管理工作归口由总务处负责；新增节能减排管理职能，由总务处负责；将原房地产管理处的公房维修和物业管理职能划归总务处。



二、中山大学后勤管理体制改革情况

2013年调整后的总务处机构设置



- 健全大后勤体制
- 理顺工作机制
- 优化资源配置
- 提升服务水平
- 推进后勤社会化改革



二、中山大学后勤管理体制改革情况

业务分类



二、中山大学后勤管理体制改革情况

2013年后勤机构调整后存在问题

1. 房产处职能大幅缩减；其负责的公房管理和住房管理业务与总务处（物业管理）的职能密切相关，部分业务存在交叉，需要密切配合，避免出现了管理的“真空地带”。
2. 总务处与后勤集团为甲乙方关系，但两部门之间存在部分管理职能重叠的现象；同时，学校自办后勤的模式存在各基本保障性服务、延展支撑性服务和经营性服务分类不清、界定不明的问题，服务与经营未能分开，监管与经营难以分离。此外，南、北校区自办后勤模式也使学校背负了很大的用工风险。

二、中山大学后勤管理体制改革情况

2015年9月后勤改革方案



撤销房地产管理处



1. 学校公房和土地的产权登记、备案、办证等相关的资产管理职责划归财务与国资管理处。

2. 学校公房和土地的使用及日常维护和管理职责划归总务处。

二、中山大学后勤管理体制改革情况

2015年9月后勤改革方案

撤销后勤
集团



1. 后勤管理服务职责划归总务处。
2. 经营性权力划归产业集团（广州中大控股有限公司）。



二、中山大学后勤管理体制改革情况

撤销后勤集团

基本保障型

经营型

方案一，划归总务处，科与中心（原集团的服务实体）并存——无法根本解决问题。

方案二，划归产业集团（广州中大控股有限公司）下的广州中大发展有限公司，进行企业化管理。

划归产业集团（广州中大控股有限公司），全部社会化。

二、中山大学后勤管理体制改革情况

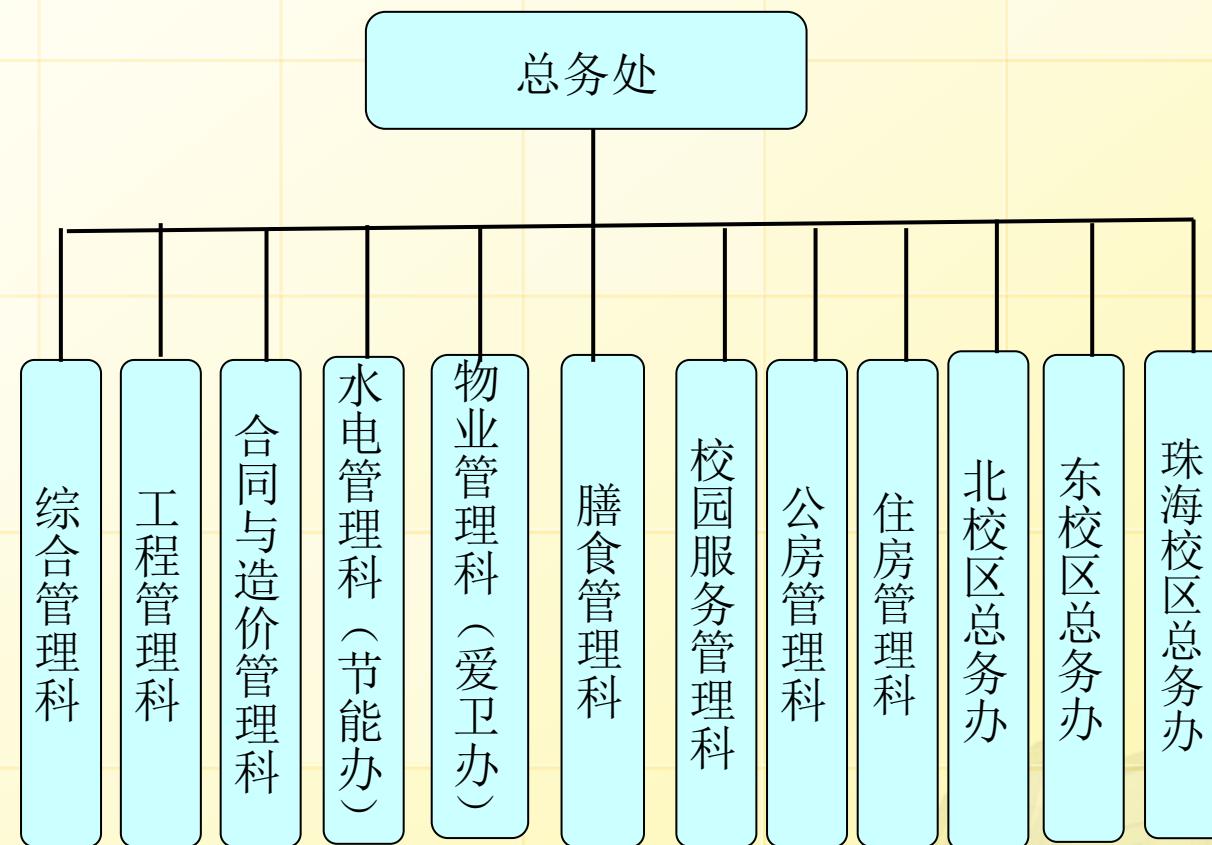
2015年9月后勤改革方案





二、中山大学后勤管理体制改革情况

2015年9月改革后总务处机构设置（拟）



三、关于体制改革的几点思考

（一）需解决好两个问题

1. 各项工作要无缝对接

- 业务整合科学合理
- 岗位职责重新核定
- 规范流程相应修改

三、关于体制改革的几点思考

（一）需解决好两个问题

2. 人员安排要恰得其所

- 原后勤集团事业编制人员暂时延续原有人事、薪酬政策
- 合同工的人事关系仍然保留在广州中大发展有限公司
- 已退休事业编制人员及离岗退养人员全部回到总务处

三、关于体制改革的几点思考

（二）要发挥两个作用

1.后勤社会化要快速推进

- 充分认识社会化和自办后勤各自的优劣
- 合理编制出社会化的计划，做好相关部署
- 扬长避短、建章立制、加强监管

三、关于体制改革的几点思考

自办后勤面临的问题

1

校内企业占用了校园资源（房产、地产资源等），却未缴纳相应费用。由于事企难以分离，无法准确核定资源及校园资产的收费标准，无法保障学校资产的使用效益。

2

因后勤集团并非企业法人实体，不具备参与后勤服务招投标的资质，而按照现行的财务及招投标管理相关制度要求，学校已无法向未参与招投标的后勤服务方支付后勤服务费用。

3

自办后勤很难完全按照现代企业科学化管理要求运营，产权不明晰，管理不科学、职责不明确、盈亏不能自负。总体来说，同台竞争时“拼”不过校外企业。同时，还存在较高的用工风险。

三、关于体制改革的几点思考

后勤社会化面临的问题

1

高校后勤的教育属性无法充分体现，公益性补偿机制难以建立。尤其在一些“特殊”、“敏感”时期，社会企业配合学校的反应速度、响应程度都不及自办后勤实体。

2

由于高校自身监管能力不足，对社会企业提供的后勤服务跟踪不到位，导致后勤服务质量不高，引发师生不满。

3

由于市场不够成熟，能为学校提供优质服务的企业数量不充足；行业自律监管缺失，未形成合力；高校无法引进优质企业。

三、关于体制改革的几点思考

（二）要发挥两个作用

2. 自办后勤要重新梳理

- 由集团式向公司式转化
- 做强做大优势业务
- 淘汰转型弱势业务

三、关于体制改革的几点思考

（三）最终目的：建立新型后勤保障体系

在“政府履行职责、市场提供服务、学校自主选择、行业规范管理、部门依法监管”的基本框架下，从我校实际出发，通过体制改革和机制创新，坚持社会化、市场化的道路，体现公益性、稳定性的特征，实行精细化、标准化的管理，提供人性化、高品味的服务的后勤保障体系。

其体现出来的特点是：体制完善、制度健全、需求清晰、资源充分、市场开放、设施精良、服务专业、管理精细、格调高雅、保障有力。

十五载兢兢业业、不懈探索，因势利导、因地制宜，中大终于迎来后勤改革新局面，开启改革新征程。而作为一项系统工程，未来的改革之路仍很漫长，成功不是一蹴而就的，螺旋式上升，波浪式前进，才是常态。未来的中大将继续扬帆前进，努力尝试、积极探索，勇敢坚定地谱写改革新篇章！

谢谢 !