



负担较重大学的后勤改革与管理

——以武汉大学为例

谈广鸣

2015-11-01



2000年8月，原武汉大学、武汉水利电力大学、武汉测绘科技大学和湖北医科大学四校合并，组建新的武汉大学

武汉大学是教育部直属重点综合性大学，是国家“985工程”和“211工程”重点建设高校。学校现有普通本科生31886人，硕士研究生16625人，博士研究生6741人，另有外国留学生1577人



武汉大学

一.后勤负担较重的具体体现

1、规模大人员多

作为合并高校，学生规模大（合校时在校本科生**40000**多），教职工多，尤其是干部职工多，当时组建的后勤服务集团就有正式工**1300**多人，通过**15**年的减员和进人，目前还有**600**多人

2、改革滞后

湖北省还未启动事业单位人事制度改革，甚至还在实行公费医疗。“**985**”建设、“**211**”建设地方政府配套较少



一.后勤负担较重的具体体现

3、观念相对落后

主要体现在：少数干部职工只比资历、不比贡献；学校没有新校区，家属区全在校内，一些老同志的观念还停留在**30**年前，什么小事都找学校；一些家属、子弟、亲戚朋友、周边小混混想尽一切办法在学校开店，甚至乱搭乱盖。等等



武汉大学

二、加强后勤管理的若干举措

1、校园环境综合整治

武汉大学校园网上评选为最美校园之一。实际上有一段时间，抬头看比较美，低头看则不怎么美。从**2012**年年底开始，学校持续开展校园环境综合整治。组成领导小组，校长任组长、分管后勤副校长和分管保卫副书记任副组长，组织校办、基建、后保、保卫和后勤集团等单位，在街道办事处的支持下，重点整治商业网点、乱搭乱盖、交通秩序、破旧工棚、牛皮癣、环卫和绿化等，效果比较明显。但整治过程中发现有相互推委现象

下一步，学校将新建建筑和部分现有建筑逐步统一风格，并将校园中心家属区逐步外迁，加强校园管理，使之成为名副其实的最美校园



武汉大学

二、加强后勤管理的若干举措



二、加强后勤管理的若干举措

2、周转住房和办公用房清理

有一段时间，学校周转住房管理不规范，导致新进教职工无房可租。先后通过以下四种措施进行清理：措施1，根据省房改办的文件提租，减少原租户的获利空间；措施2，对老旧单身公寓分期进行大修，只对其中该租的租户进行过渡期安置；措施3，学校在校外建成了**3000**余套保障房，购买者的校内周转住房必须腾退；措施4，采取行政、经济和技术手段进行强制清退。效果很好，现在租房者网上申请，网上公示。除满足新进教职工租房外，已有**3**栋单身公寓改为研究生宿舍和外籍专家公寓，新建青年教师公租房改为博士后公寓。

过去的一年中学校对办公用房进行了清理和调整

在上述清理过程中，发现房产管理有多头管理、执纪不严、信息不准等现象



武汉大学

二、加强后勤管理的若干举措

3、其他举措

诸如学生食堂分为大伙和小伙，大伙部分学校每年补贴**550万**，对非学生进餐加价**15%**，长期实行农校对接，以控制价格

又如对部分教学楼、学生宿舍楼试行物业化管理；借发放教职工物业补贴之际，积极推行校园内家属区物业管理

进一步规范基建和维修施工过程中的设计变更程序

教职工（离退休教职工）在附属医院住院实行模拟医保直补等



武汉大学

三、后勤管理体制的改革完善

2000年10月，武汉大学出台《后勤社会化改革方案》，逐步推进后勤社会化改革，学校设立了后勤保障部，代表学校履行对后勤服务的管理职能；组建成立后勤服务集团，承担校内各类后勤服务保障任务。该体系运行近15年来，学校后勤基础设施的建设有了长足的发展，后勤保障能力和服务水平有了一定的提高，为学校的稳定和发展做出了积极的贡献



武汉大学

(一) 现有后勤管理体制机制存在问题

1、包袱较重

学校包后勤、依赖心理重（家属区）、后勤集团模糊包干

2、职责不清

校园管理、房产管理、小修管理、教室管理

3、体制不顺

基建与后保、集团等部门的衔接，集团的政、事、企三合一，
集团内宿教中心、园林环卫中心的人事财务体制等

4、能力不强

管理队伍、技术队伍能力不强

5、技术手段不足

信息化手段落后（房产管理、校园管理）

通过改革，建立与创建世界一流大学相适应的后勤保障体制机制



武汉大学

(二)后勤改革的预期目标

1. 理顺后勤管理体制与运行机制

(1) 管理与服务分开，签订承包合同，所有房产委托管理或经营

(2) 明晰人、才、物；责、权、利

(3) 逐步建立具有公益性质的高校后勤服务企业

2. 干部职数只减不增

3. 适应人事制度改革（全员聘用）

(1) 基建与维修打通，后勤服务集团少量优秀人才充实到后保

(2) 后勤服务集团按市场机制，面向社会招聘管理干部、技术人才等

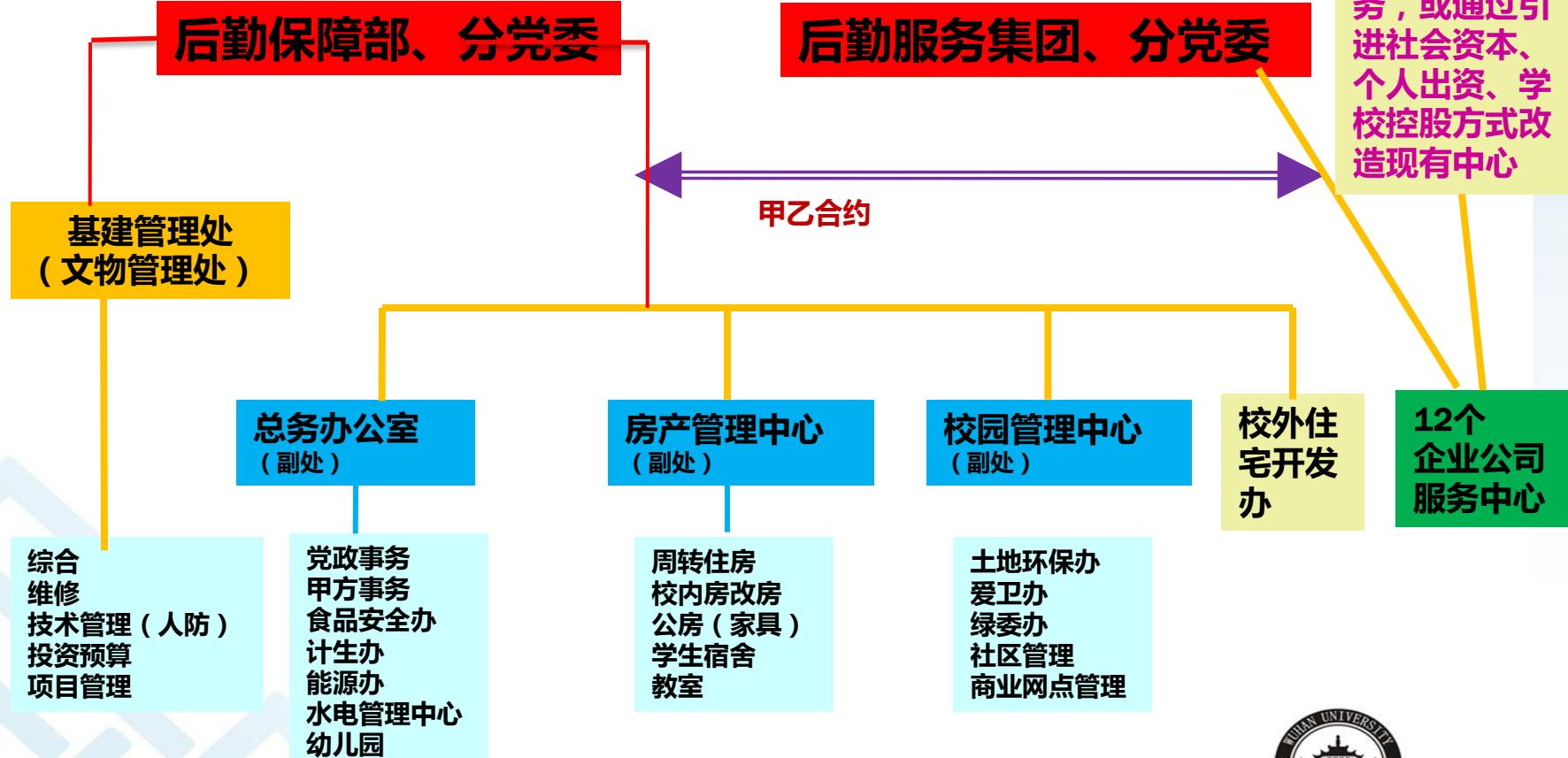
4.学校财务支出大致相当

5.后勤资产的所有权和经营权分离，产权清晰、权责明确、管理规范



武汉大学

(三)、后勤管理机构设置简图



武汉大学

武汉大学



谢 谢 !

