

武汉大学



# 负担较重大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**



## 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、周遍小混混想尽一切办法在学校开店，甚至乱搭乱盖。等等



## 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  
，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





### 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



## （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）

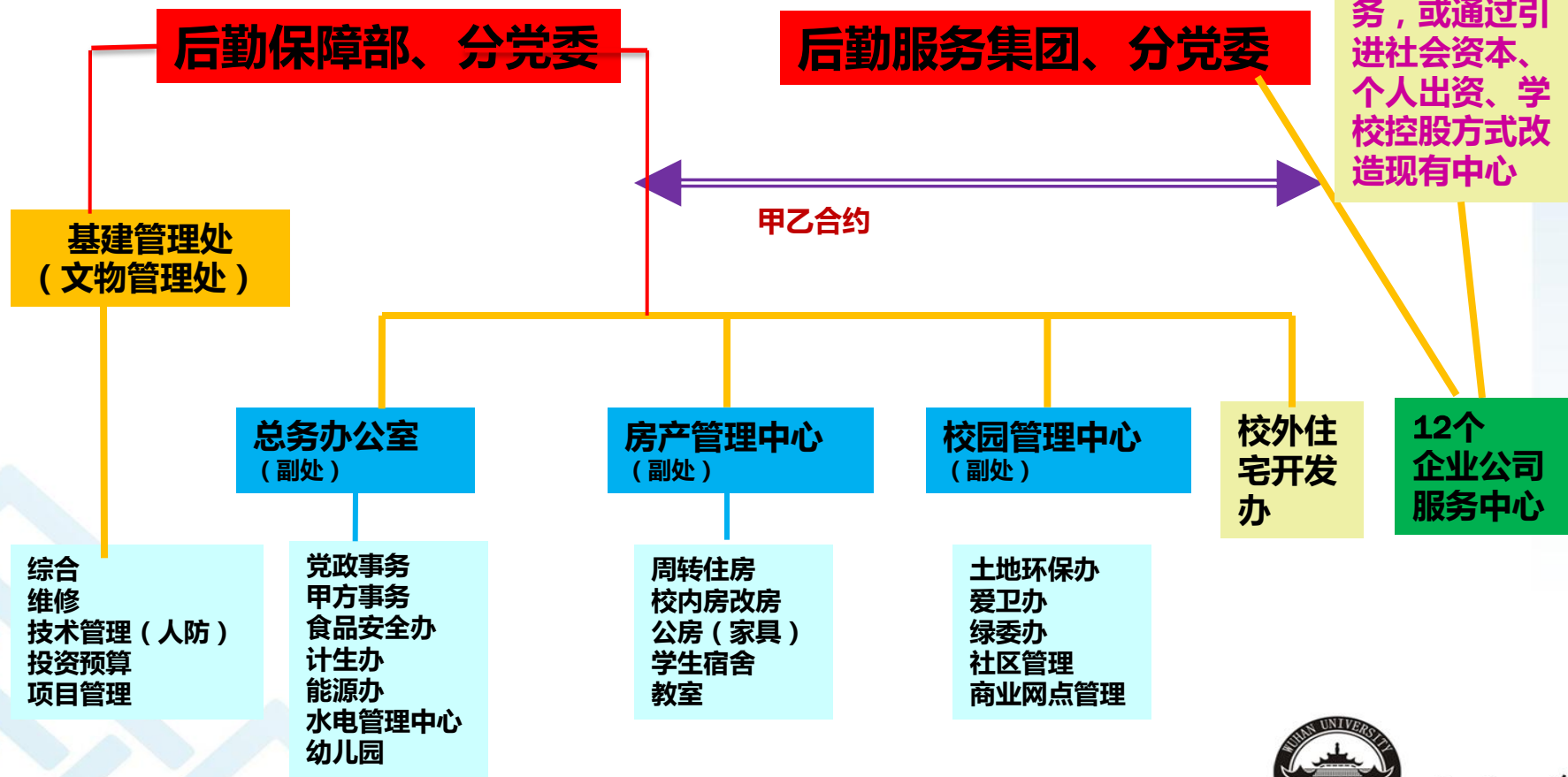
- （1）基建与维修打通，后勤服务集团少量优秀人才充实到后保
- （2）后勤服务集团按市场机制，面向社会招聘管理干部、技术人才等

### 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



### (三)、后勤管理机构设置简图



武汉大学



谢 谢！

