

长安大学文件

长大学〔2019〕415号

关于印发《长安大学关于后勤改革的意见》的 通 知

校属各单位：

《长安大学关于后勤改革的意见》经校党委常委会2019年7月19日审议通过，现予印发，请遵照执行。

长安大学

2019年12月23日

长安大学关于后勤改革的意见

为了进一步提升后勤管理服务效能，实现后勤高质量发展，助推学校事业发展和“双一流”建设，现提出如下后勤改革意见。

一、指导思想

聚焦立德树人根本任务和学校“双一流”建设对后勤保障服务工作的新要求，以“提质、增效、规范、有序”为现阶段后勤改革总目标，坚持后勤社会化改革方向，以加快完善后勤管理体制机制和扩大开放后勤服务市场为着力点，努力提升服务质量、降低用工风险、节约服务成本，不断提升保障能力和服务水平。

二、基本原则

（一）整体设计，分步实施。坚持目标导向、问题导向和效能导向协同推进的原则，对后勤改革进行系统规划和顶层设计，正确处理改革、发展和稳定的关系、坚持整体推进与重点突破相结合，立足学校实际，分阶段逐步构建起新型后勤服务保障体系。

（二）需求引领，增进福祉。新时代后勤工作要以满足广大师生对后勤服务的美好需要作为后勤改革与发展的出发点和落脚点，准确识变、科学应变、主动求变，努力满足师生的实际需求，积极改善民生，以提升广大师生的获得感、幸福感。

（三）市场导向，强化内控。积极推进后勤社会化改革，引入优质社会资源，逐步由自办后勤为主向选用后勤、监管后勤为主转变，形成竞争机制，激励自我提升。加强对后勤服务保障的监督和考核，加强后勤系统内部控制建设，提高后勤服务质量。

（四）优化管理，服务育人。以落实立德树人根本任务为宗旨，以提高服务质量和保障能力为核心，通过制度完善和改革创新，不断加强和改进后勤管理，营造良好的后勤文化氛围，提升后勤服务育人水平。

三、改革目标

通过后勤服务供给侧结构性改革，着力解决师生对教学、科研、学习生活日益增长的美好需要与后勤服务保障不平衡不充分的矛盾，切实提高师生满意度，实现后勤服务保障能力和服务质量的显著提升。

（一）深化后勤管理运行机制改革，完善内部治理结构，理顺管理职责，建立适应多校区办学模式的后勤服务保障体系，实现服务管理的有序化和规范化。

（二）建立能源管理新机制，进一步提升能源利用率，深入挖掘学校的节能潜力，努力打造节约型绿色校园。

（三）推进后勤社会化改革，促进服务模式多元化，多渠道多层次提供优质后勤服务资源，提升后勤服务品质。

（四）形成管理、专业技术、工勤人员（含外聘人员）结构合理、比例适当的后勤保障队伍，实现后勤队伍素质的显著提升。

（五）大力进行后勤信息化探索，以信息化促发展、促服务，努力达到智慧后勤建设目标。

（六）把后勤文化贯穿于服务工作的全过程，内化到员工的行为中，努力创建文化建设长效机制，打造具有长大特色的后勤文化品牌。

四、改革任务

（一）调整后勤管理科室设置，提升管理效能

1. 撤销运营保障中心，将其下设的修建服务中心、生活服务中心、翠华幼儿园纳入后勤管理处下设科室。

2. 增设人力资源科。负责后勤处的绩效考核、人员聘任、劳务派遣、劳资管理、人员培训、劳务纠纷处理等工作。

3. 增设采供科。负责后勤处内部物资统一采购、配送，库房管理等保障供给工作。

4. 合并动力管理中心与节能管理办公室（挂靠）为能源管理中心，负责学校水、电、暖、气、蒸汽等能源管理及节能工作。

（二）改革人事管理机制，加强后勤队伍建设

1. 管理人员。改革后勤管理人员聘用机制。按需设岗，人岗匹配；优化结构，突出专业；注重实绩，按能选人。采用 A 类、B 类人事代理或者劳务派遣等方式招录硕士研究生或优秀本科生充实管理队伍。鼓励学校优秀管理人员在后勤岗位交流锻炼，加大后勤现有管理人员的交流轮岗力度。

2. 外聘人员。加强用工管理，厘清工作范围、工作量和工作要求，根据社会平均工资水平和学校实际情况，建立科学合理的工资结构体系和薪酬评价体系，强化绩效考核，实现减员增效。

（1）提高用工效率。通过丰富信息化管理手段、加大机械投入、饱和工作量、购买服务或引进企业经营后勤服务等方式提高劳动生产率。

（2）规范用工分流。通过引进企业接收使用、劳务派遣转换身份使用、协商补偿解聘或法律途径解除劳务用工关系等方式，有效调整分流用工人员。留用和新聘人员购买社会保险。

(3) 优化薪酬制度。定编定岗，精简人员，构建适应需求的人员管理模式；建立按岗定薪、绩效挂钩、择优上岗、岗变薪变、多劳多得、负面扣减的薪酬体系；建立员工考核、评价、奖励和工资适度增长的绩效考核体系，充分调动员工积极性。

(4) 建立成长机制。突出综合素质和业务能力导向，取消身份约束，鼓励有作为的外聘人员从事管理工作。重要岗位上的优秀外聘人员按学校 B 类人事代理聘任管理，特别优秀的按照学校 A 类人事代理聘任管理。

(三) 创新服务模式，推进服务社会化

稳步开放后勤服务市场，引入优质企业，建立竞争机制，提高供给效率，降低运行成本，提升后勤专业化服务水平，满足师生高品质服务需求。

1. 稳步推进开放校内餐饮市场，引进社会餐饮企业，有效加强监管，提升餐饮服务品质。

2. 积极开展社会化物业服务，推进交通科技大厦、地学科技大厦、图书馆、智慧教室等物业服务社会化，试点校内保洁绿化的服务外包，适时推进南校区住宅小区物业社会化服务等。

3. 引入社会资源，推进学生浴室的服务社会化。

(四) 改革能源管理机制，降低办学成本

1. 加大节能设施改造投入，加大中央高校改善基本办学条件专项资金对节能改造项目的支持力度。

2. 制定长安大学能源管理办法，建立校院办学成本分担机制，积极推进公房用电额度的指标化管理，实施学生用电定额管理，学生浴室按流量计费，促进资源节约和能耗降低。

3. 加快建设渭水校区节能监管平台，逐步试点合同能源管理模式。引进专业的能源管理服务公司，利用其先进的管理和技术服务节约能源。

4. 完善节能激励措施，调动全员节能积极性。在水电定额管理中实行超额部分有偿使用、节约部分按比例返还的措施。鼓励后勤加大水、电、暖管理和费用回收力度，实行阶梯式奖励措施，未完成目标则视回收情况予以适当处罚。

（五）加强信息化建设，打造智慧后勤

根据教学科研保障的需要和师生学习生活的需求，本着方便师生和提供优质高效服务的原则，优化现有服务领域和基础保障，梳理剖析后勤工作的关键点、交叉点和重要环节，加大“互联网+后勤”建设力度。充分运用后勤微信公众号和报修服务平台，逐步将分散的各项管理、服务职能整合扩充为后勤一站式服务平台，畅通信息沟通、处理、反馈渠道，逐步实现后勤动态化、可视化与智能化服务，让“智慧后勤”造福师生。

（六）健全监管体系，确保有序运行

1. 强化物资采供管理。逐步推进各类物资与服务的集中采购，保证采购渠道、材料和服务的高质量、专业化，形成程序合法、互相监督的机制，保障物资安全和资金使用效益。

2. 建立内部控制机制。建立招标管理、物资管理、质量监控全环节全过程的管理体系，确保采供、库管、使用等不相容岗位在部门内部分离。

3. 加强后勤资产管理。坚持后勤资产年度核查制度，确保账账相符、账物相符。厘清后勤保障型资产和经营型资产，理顺权

责，严防在校内市场开放过程中国有资产流失。

4. 加强后勤服务监管。制定专业化服务标准，强化内部管理能力和服务质量的监督评价，建立监督、考核的制约机制和全方位、全过程、多视角的后勤服务监督体系。

（七）加强后勤文化建设，突出服务育人

围绕立德树人根本任务，加强后勤文化建设，形成管理育人、服务育人、环境育人长效机制。牢固树立服务教学科研、服务师生的发展理念，实施后勤员工素质提升计划，梳理各岗位所承载的育人功能，充分挖掘后勤的育人资源，营造优质的育人环境，以服务育人为核心，精心打造“追求卓越、真诚奉献、敢于担当、主动作为”的后勤文化。

五、政策组织保障

（一）加强组织领导，创新工作机制。后勤改革是学校综合改革的重要组成部分，事关学校办学保障服务模式的调整，涉及面广、政策性强，关乎学校的稳定和事业的发展。学校成立专门领导小组，加强后勤改革工作的组织领导和协调推进工作。领导小组组长由校长担任，副组长由分管后勤、财务工作的校领导担任，成员包括党委办公室、校长办公室、组织部、发展规划处、人事处、计财处、国有资产管理处、南校区管理办公室、后勤管理处等单位负责人。领导小组办公室设在后勤管理处，具体负责组织落实学校推进后勤社会化改革各项任务。

（二）加大政策支持，强化服务保障。学校从人、财、物等方面给予后勤改革持续投入和倾向性政策支持，确保各项改革措施落到实处。

1. 学校出台政策引导优秀年轻干部在后勤岗位上历练。
2. 按照工作实际需要，采用事业编或人事代理方式及时补充工作人员。
3. 学校支持后勤在技术性岗位或重要管理岗位上实施外聘人员劳务派遣，择优按照学校 B 类人事代理聘任管理，特别优秀的按照学校 A 类人事代理聘任管理。
4. 学校每年根据实际需要投入一定资金用于新入职外聘员工购买社保和解决后勤外聘员工社保遗留问题。
5. 学校每年根据实际需要保障对后勤专项资金的投入，以保证节能措施落实到位和后勤基础设施维修改造、房屋修缮等工作的顺利完成。
6. 学校持续加大对后勤物资保障的投入，确保各项后勤保障服务工作顺利开展。
7. 学校出台激励措施，积极鼓励后勤部门加大对水电暖的回收力度。
8. 学校支持后勤部门结合师生需求探索运行新机制，开拓服务渠道，鼓励多劳多得，充分调动员工积极性。

（三）加大宣传力度，鼓励全员参与。后勤改革涉及到广大师生的切身利益，要广泛宣传有关政策，全面了解师生员工的需求，努力赢得师生员工的支持，推进后勤改革各项措施的顺利实施，促进后勤保障水平和服务能力的不断提升。

抄送：校党政领导。

长安大学校长办公室

2019 年 12 月 23 日印发
