

“两学一做”学习教育，基础在学，关键在做。
当一名共产党员，首先要解决好政治合格问题。
不懂马克思主义基本原理，不学习党的创新理论，
不信奉党的政治主张，不是一名合格的共产党员；
不履行党章党规的党员义务，不遵守党规党纪，
也不是一名合格的共产党员。

——摘自《习近平在中央政治局常委会会议审议
“两学一做”学习教育方案时的讲话》

内部资料 注意保存

浙江大学后勤集团党委理论学习中心组
“建设一流后勤服务体系”专题学习体会

浙江大学后勤集团 编

二〇一八年八月

目 录

相 关 文 件

关于印发《后勤集团学习贯彻学校第十四次党代会精神、深入开展“建设一流后勤服务体系”专题讨论工作方案》的通知

后勤党委发〔2018〕3号..... 1

关于印发《浙江大学后勤集团党委中心组理论学习计划（2018年上半年）》的通知

后勤党委发〔2018〕8号..... 5

专 题 发 言

1. 关于建设一流后勤服务体系的若干思考 万春根 17
2. 聚焦学校“双一流”建设，打造“一流幼教”队伍 王 勍 24
3. 坚持高质量的内涵式发展 努力为建设一流后勤服务体系添砖加瓦 吕 斌 27
4. 牢固树立一流意识、紧紧围绕一流目标、认真贯彻一流标准打造一流竞争力的后勤
..... 朱玥腾 30
5. 不忘初心 做好一流大学的水电支撑保障 刘万生 34
6. 新时代属于每一个人 孙谷珍 38
7. 打造会务典范 助推一流后勤 李 青 42
8. 坚定不移全面从严治党 为“双一流”建设保驾护航 李 英 46
9. 脚踏实地、开拓进取 努力构建一流的物业服务管理体系 余新华 50
10. “一流后勤服务体系”建设的几点思考 张永军 52
11. 以十九报告为指引，学习贯彻学校第十四次党代会精神 着力打造一流后勤体系，为浙大
双一流建设贡献力量 张后勇 56
12. 做好今天的事，想好明天的路 张碧如 60
13. 浅谈同力教育后勤在一流后勤服务集团建设中的机遇和挑战 陈丽丹 62
14. 为创建一流高校提供一流后勤保障 范文革 67
15. 努力建设具有竞争力的一流后勤服务集团 林旭昌 72
16. 一流意识，建设一流后勤物业服务体系 周 伟 75
17. 牢记使命 追求卓越 努力打造高质量学前教育服务 周 熔 80
18. 十九大精神和“双一流”建设指引下，启楨发展的新机遇 郑 潇 84



19. 品质物业 路在脚下	俞 栋	86
20. 关于建设一流高校后勤服务体系的思考	姜群瑛	90
21. 构建一流饮食服务体系	钱向群	95
22. 坚定一流后勤建设目标 推进通信内涵发展	徐小华	98
23. 全力构建健康安全高效优质的高校饮食服务体系	徐少华	102
24. 以质量为核心推动内涵发展	高 略	106
25. 打造一流后勤团队 创建一流后勤体系	程宁佳	111

考察报告

后勤集团赴美国伊利诺伊大学香槟分校考察访问报告	114
-------------------------------	-----

中共浙江大学后勤集团委员会文件

后勤党委发〔2018〕3号

关于印发《后勤集团学习贯彻学校第十四次 党代会精神、深入开展“建设一流后勤服务 体系”专题讨论工作方案》的通知

各党总支、直属党支部：

现将《后勤集团学习贯彻学校第十四次党代会精神、深入开展“建设一流后勤服务体系”专题讨论工作方案》印发给你们，请遵照执行。

后勤集团党委

二〇一八年一月二十二日



后勤集团学习贯彻学校第十四次党代会精神 深入开展“建设一流后勤服务体系”专题 讨论工作方案

根据学校党委的工作部署，为深入学习宣传贯彻第十四次党代会精神，适应学校高水平建设世界一流大学对后勤服务工作提出的新任务新要求，结合后勤集团实际，制定本工作方案。

一、重要意义

中共浙江大学第十四次代表大会，是在全党全国深入学习贯彻党的十九大精神，浙江大学走过 120 年光辉历程并启动“双一流”建设的关键时期召开的一次十分重要的会议，是学校政治生活中的一件大事。大会批准通过的党委报告，高举习近平新时代中国特色社会主义思想伟大旗帜，以党的十九大精神为统领，贯彻习近平总书记对浙江大学的重要指示精神，落实全国高校思想政治工作会议精神，体现了全校广大党员和师生员工的集体智慧，是推动学校各项事业发展的指导性文件。

学习宣传贯彻好学校第十四次党代会精神，是当前和今后一个时期后勤集团各级党组织和广大党员、干部职工的一项重要任务。学习宣传贯彻好学校第十四次党代会精神，切实将会议精神转化为广大党员和干部职工的思想共识、自觉行动，是贯彻落实党的十九大精神、加强和改进党的建设的重要举措，也是全面推进后勤改革与发展、建设一流后勤服务体系的重要保证。

二、主要任务

（一）认真学习传达学校第十四次党代会精神

坚持领导干部带头学习、带头宣讲，通过召开党委会、纪委会，深入学习领会学校第十四次党代会精神，讨论研究贯彻落实校党代会精神的工作计划；结合后勤集团年终总结会，召开党委理论学习中心组扩大会议，进一步学习传达校党代会精神；结合各单位离退休老同志年终慰问活动，组织举行离退休老同志座谈会，向离退休老同志传达校党代会精神；组织出席校党代会代表深入到各党支部宣讲党代会精神，将学习贯彻党代会精神纳入各党支部“三会一课”、组织生活会重点内容，将校党代会精神传达到每个支部、每位党员和广大干部职工。

通过学习宣传，深刻把握第十三次党代会以来学校取得的成绩、发生的深刻变化，深刻把握新时代学校历史使命、发展目标、战略思路，深刻把握今后一段时期学校改革发展和党的建设的基本任务，将广大党员和干部职工的思想凝聚到校党代会确立的目标任务上来，将广大党员和干部职工的行动引导到推进后勤社会化改革、建设一流后勤服务体系上来。

时间：2018年1-3月

责任单位：党委办公室，各党总支、直属党支部

（二）深入开展“建设一流后勤服务体系”专题讨论

1. 学习教育阶段

深入学习贯彻党的十九大精神和习近平总书记新时代中国特色社会主义思想，贯彻落实学校第十四次党代会精神，组织开展“建设一流后勤服务体系”专题讨论，围绕“建设一流后勤服务体系”这一主题，深入研讨什么是一流后勤服务体系、怎样建设一流后勤服务体系等重大问题。通过专题讨论，进一步凝聚“树立一流意识、围绕一流目标、贯彻一流标准”的共识，为不断推进后勤社会化改革、推动后勤集团转型发展，奠定良好的思想基础，形成强大的工作合力。

时间：2018年2-3月

责任单位：各单位、各部门，各党总支、各党支部

2. 对标检查阶段

充分认识后勤服务在学校高水平建设中国特色世界一流大学中的地位与作用，对标学校“双一流”建设目标任务以及对后勤服务保障工作提出的新要求，对标学校第十四次党代会报告提出的“提升后勤保障质量，提高服务效率效益，谋划做好新型业态现代化后勤服务”的要求，回顾总结推进后勤社会化改革以来取得的成果和经验以及存在的问题，梳理分析当前后勤集团改革发展面临的挑战和机遇，进一步明确建设一流后勤服务体系的目标和任务、思路和举措。

时间：2018年4-5月

责任单位：各单位、各部门，各党总支、各党支部

3. 梳理总结阶段

根据新形势下建设一流后勤服务体系的总要求，对已有的后勤集团“十三五”发展规划纲要进行必要的修正和完善，研究制订建设一流后勤服务体系未来三年行动计划，聚焦服务标准化、流程规范化、队伍专业化、装备现代化、管理信息化等建设内容，进一步梳理发展思路，明确基本原则，提出目标任务，落实建设举措，加强组织保障，以此指导推动未来若干年后后勤集团改革发展和一流后勤服务体系建设。

时间：2018年6-7月

责任单位：各单位、各部门，各党总支、各党支部

三、工作要求

1. 加强组织领导。学习贯彻校党代会精神，深入开展“建设一流后勤服务体系”专题讨论，是后勤集团贯彻落实学校党委决策部署，主动谋划后勤服务改革发展的一项重要举措，各党总支、各党支部，各单位、各部门要高度重视，主要负责人要自觉担当责任，其他班子成员要密切配合，形成相互协同、齐抓共管的工作格局，保障学习贯彻校党代会精神取得预期成效，为建设一流后勤服务体系奠定良好基础。



2. 注重联系实际。要坚持发扬理论联系实际的优良学风，紧密结合后勤工作实际，密切联系各单位业务特点，将组织开展学习贯彻校党代会精神和“建设一流后勤服务保障体系”专题讨论，与推进“两学一做”学习教育常态化制度化贯穿起来，与深入开展“创三优争一流”服务竞赛活动结合起来，与制订领导班子年度重点任务清单和责任清单衔接起来，切实把校党代会精神转化为深化改革、推动发展的具体行动和工作举措，显现党员干部职工的新作为，展现后勤服务工作的新气象。

通过学习贯彻校党代会精神，深入开展“建设一流后勤服务体系”专题讨论，各单位领导班子成员要认真撰写学习体会文章（至少1篇），各单位要研究制订建设一流后勤服务体系三年行动计划，将建设一流后勤服务体系的目标和要求细化为推进本单位业务工作和党的建设的具体举措，落实到广大党员干部职工的实际行动。

3. 强化检查指导。后勤集团领导班子成员要深入基层调研，参与学习讨论，检查指导工作。后勤集团总经办党办要会同有关部门，通过召开座谈会、查阅台账等形式对各单位开展学习贯彻校党代会精神和“建设一流后勤服务保障体系”专题讨论情况进行专项督查，掌握学习动态，编撰工作简报，组织经验交流，推动“建设一流后勤服务体系”专题讨论取得实效，显现成果。

中共浙江大学后勤集团委员会文件

后勤党委发〔2018〕8号

关于印发《浙江大学后勤集团党委中心组 理论学习计划（2018年上半年）》的通知

各党总支、直属党支部，理论学习中心组成员：

根据学校党委的部署和后勤集团党委中心组理论学习制度的有关规定，后勤集团党委研究制订了《浙江大学后勤集团党委中心组理论学习计划（2018年上半年）》，现将学习计划印发给你们，请各党总支、直属党支部结合各单位实际和“两学一做”学习教育常态化制度化工作安排，认真组织理论学习，不断提高广大党员干部的政治思想觉悟和政策理论水平，推动后勤集团改革创新、转型发展。

后勤集团党委

二〇一八年三月二十一日



浙江大学后勤集团党委中心组理论学习计划

(2018 年上半年)

2018 年是贯彻落实党的十九大精神的开局之年,是我国改革开放和恢复高考招生 40 周年,是决胜全面建成小康社会承上启下的关键一年,也是学校全面落实第十四次党代会精神、推进“双一流”建设的开局之年,是实施“十三五”规划转折之年,又是四校合并组建新浙江大学和后勤集团成立 20 周年。2018 年,对于全党全国以及浙江大学和后勤集团而言,都是极其重要的历史坐标点,意义非凡。抓好 2018 年上半年党委中心组理论学习,不仅对于后勤集团广大党员干部进一步增强四个意识、提高政治站位、凝聚心智力量具有十分重要作用,而且对于后勤集团进一步推进改革、转型发展具有重要意义。

一、指导思想

坚持把学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神作为深化理论武装工作的首要政治任务,作为中心组学习的重中之重,坚决贯彻习近平总书记对浙江大学的重要指示精神,全面落实学校第十四次党代会部署,牢固树立“四个意识”,坚定“四个自信”,不断强化思想理论武装,切实提高广大党员干部的政治思想觉悟和理论政策水平,培育和践行社会主义核心价值观。围绕学校加快推进“双一流”建设目标任务和“建设一流后勤服务体系”这一主题,深入研讨什么是一流后勤服务体系、怎样建设一流后勤服务体系等重大问题,进一步凝聚“树立一流意识、围绕一流目标、贯彻一流标准”的共识,为进一步提升后勤保障能力和服务品质、推动后勤集团转型发展、建设一流后勤服务体系,奠定良好的思想基础,形成强大的工作合力。组织开展“不忘初心、牢记使命”主题教育,贯彻落实全面从严治党 and 推进“两学一做”学习教育常态化制度化的各项工作要求,深入研究基层党建工作规律,积极谋划基层党建工作创新,有效激发基层党建工作活力,推动后勤集团党的建设和各项工作展现新气象,实现新作为。

二、学习重点

1. 深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神。按照学懂、弄通、做实的要求,全面准确学习领会党的十九大提出的新思想、新观点、新论断、新举措,系统深入学习习近平新时代中国特色社会主义思想的时代背景、科学体系、精神实质和实践要求,深刻理解和把握习近平新时代中国特色社会主义思想是一个系统完整、内涵丰富、逻辑严密的科学理论体系,是 21 世纪马克思主义中国化的最新成果,是当代中国的马克思主义。通过系统深入学习,进一步坚定对马克思主义和中国特色社会主义的信仰信念,进一步增强对全面建成社会主义现代化强国、实现中华民族伟大复兴的强大信心,进一步增强对习近平总书记和党中央的绝对信任,切实把思想和行动统一到习近平新时代中国特色社会主义思想上来,

自觉用党的创新理论武装头脑、指导实践、推动工作。

2. 深入学习把握中央重要工作部署。深入学习十九届二中和三中全会、十九届中央纪委二次全会以及全国“两会”精神，全面把握中央对改革发展稳定、治党治国治军、内政外交国防各个领域各个方面工作的新部署新要求，自觉在思想上政治上行动上同党中央保持高度一致。深刻认识深化党和国家机构改革是适应新时代中国特色社会主义发展要求作出的重大决策部署，是着眼实现全面深化改革总目标的重大制度安排，是推进国家治理体系和治理能力现代化的一场深刻变革，对于提高党的执政能力和领导水平，有效治理国家和社会，推动党和国家事业发展，具有重大意义。结合即将在全党开展的“不忘初心、牢记使命”主题教育，进一步坚定理想信念，深刻理解中国共产党人的初心和使命是“为中国人民谋幸福，为中华民族谋复兴”，自觉践行全心全意为人民服务的根本宗旨，以永不懈怠的精神状态和一往无前的奋斗姿态，为实现中华民族伟大复兴的中国梦而奋斗。

3. 深入学习贯彻学校第十四次党代会精神。原原本本学习党代会报告，深刻领会大会主题，全面把握第十三次党代会以来学校取得的成绩、发生的巨大变化，深刻把握新时代学校的历史使命、发展目标、战略主线和基本方略，深刻把握今后一段时期学校改革发展和党的建设的基本任务。按照“三步走”的目标愿景，牢固树立一流意识，紧紧围绕一流目标，认真贯彻一流标准，加快高质量的内涵式发展，自觉把思想和行动统一到学校第十四次党代会精神上来，把力量凝聚到实现第十四次党代会确定的目标任务上来，引导广大党员干部和职工积极开拓创新，努力建设一流后勤服务体系，为学校率先建成中国特色世界一流大学提供一流服务、贡献后勤力量。

4. 深入学习贯彻中央关于全面从严治党永远在路上的重大部署和要求。深入学习领会习近平总书记关于全面从严治党的重要讲话精神，深刻理解全面从严治党事关党的前途命运、事关国家长治久安、事关民族凝聚力和向心力，充分认识党的十八大以来全面从严治党的重要经验，准确把握新时代党的建设总要求和全面从严治党永远在路上的丰富内涵，坚持以党的政治建设为统领，全面推进党的政治建设、思想建设、组织建设、作风建设、纪律建设，把制度建设贯穿其中，深入推进反腐败斗争，不断提高党的建设质量。全面推进“两学一做”学习教育常态化制度化，进一步落实好党风廉政建设“两个责任”，推动全面从严治党向基层延伸，为维护学校改革发展稳定大局、促进后勤事业持续健康发展提供坚强保障。

三、集中学习安排

2018年上半年党委中心组安排集中学习，要坚持理论联系实际，按照以习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑、指导实践、推动工作的要求，密切结合《后勤集团学习贯彻学校第十四次党代会精神、深入开展“建设一流后勤服务体系”专题讨论工作方案》（后勤党委发〔2018〕3号）的相关部署来进行。各中心组成员要认真开展自学自修，在此基础上重点围绕学校加快推进“双一流”建设目标任务，聚焦“树立一流意识、围绕一流目标、贯彻一流标准”，深入研讨“什么是一流后勤服务体系”“怎样建设一流后勤服务体系”，全面提高认识问题、研究问题、解决问题的能力水平。召开中心组集中学习会时，各中心发言人要紧扣“建设一流后勤服务体系”这一研讨主题，联系本单位工作实际和本人工作实践，深入思考研究，交流真知灼见，显现学习成效。



上半年党委中心组集中学习时间安排如下（中心发言人每人发言时间不少于 20 分钟）：

第一次集中学习（2018 年 3 月），中心发言人：林旭昌、钱向群、程宁佳、余新华、范文革、刘万生、吕斌。

第二次集中学习（2018 年 4 月），中心发言人：万春根、周熔、郑潇、张碧如、徐小华、高略、孙谷珍。

第三次集中学习（2018 年 5 月），中心发言人：姜群瑛、徐少华、朱玥腾、俞栋、周伟、张后勇。

第四次集中学习（2018 年 6 月），中心发言人：陈丽丹、王勍、李青、张永军、李英。

上述集中学习的具体时间安排另行通知。

四、学习要求

1. 增强四个意识，提高学习自觉性。党委中心组成员要深刻认识新形势下进一步加强和改进党委中心组理论学习的重要性、必要性，不断增强学习的主动性和自觉性，把理论学习作为加强党性修养、坚定理想信念、提高精神境界的重要手段，作为获取知识、提升能力、增长本领的重要途径，作为推进“两学一做”学习教育常态化制度化重要任务，坚持理论联系实际的学风，做到“学在前面、用在前面”，为广大党员和干部职工加强政治理论学习带好头、做好示范。

2. 坚持学习制度，提高学习规范性。严格按照《浙江大学后勤集团党委中心组理论学习制度》和《浙江大学后勤集团推进“两学一做”学习教育常态化制度化实施方案》的要求，认真做好学习考勤、集体研讨、学习档案和学习考核等各项工作，切实加强对中心组理论学习的日常管理，做到“全年学习有计划、学习时间有保证、讨论发言有记录、学习交流有成果”，确保各个专题学习任务落到实处。党委中心组原则上全年安排集中学习不少于 8 次，全年至少要撰写 1 篇有质量的调研报告；党委中心组成员全年至少要面向基层党支部做 1 次辅导报告或专题党课，每年至少撰写 1 篇有质量的学习体会或理论文章。

3. 创新学习形式，提高学习实效性。根据专题学习内容及实际情况，不断改进学习方式方法，通过组织工作务虚会、专家报告会、专题研讨会和观看影视片等活动丰富理论学习形式。要充分运用好传统媒体和新媒体学习平台，坚持集中学习与个人自学相结合、学习研讨与专题辅导相结合、理论学习与调查研究相结合、“走出去”和“请进来”学习相结合，不断增强理论学习的吸引力、感染力和针对性、实效性，努力把学习成果转化为推动后勤集团各项事业科学发展的强大动力。

各党总支、直属党支部要按照后勤集团党委中心组理论学习计划，认真制定本单位政治理论学习计划，认真抓好理论学习各项工作，真正把理论学习纳入常态化制度化轨道。

后勤集团党委和纪委将对各单位党组织的年度理论学习情况进行督查和统计，确保中心组理论学习制度落细落实。

关于建设一流后勤服务体系的若干思考

——在党委中心组理论学习会上的发言

集团党委书记兼副总经理 万春根

(2018年4月)

党的十九大郑重宣告中国特色社会主义进入新时代，开启了全面建设社会主义现代化强国，实现中华民族伟大复兴的新征程。根据我国经济社会发展新的历史方位和我们党肩负的历史使命，学校第十四次党代会结合学校工作实际，确定了高水平推进“双一流”建设、迈向世界一流大学前列的目标任务。学校第十四次党代会提出的这一目标任务，标志着学校建设世界一流大学进入新时期、开启新征程，必将对学校各方面工作提出新的更高要求，后勤服务工作也将面临新的挑战 and 考验，迎来新的发展机遇。

一、坚定建设一流后勤服务体系的信心

(一) “高校后勤”是什么？

高校后勤是我国高等教育事业的重要组成部分（三育人之一），是高校教学科研等一切活动顺利开展的基础和保障。后勤是学校办学的基础性、保障性工作，虽然不是核心业务、中心工作，却一天也离不了。高校后勤与学校相伴而生，只要学校存在和发展，就有后勤存在的理由和发展的空间。

后勤的本质是服务。高校后勤包括学生生活、教职工生活以及学校管理、教学、科研等服务性工作。后勤服务是一项非常繁琐、比较辛苦的工作，也是学校的“门面”和“窗口”，后勤做得好不好，关系到师生在校园内生活的品质，关系到师生对学校管理的信任度和归属感。可以说，后勤是学校的“民生”和“民心”工作之一。

虽然高校后勤本质上是围绕教学、科研和师生生活开展服务的经济活动，也是一项核算成本、讲究效率、追求效益的经营性活动，但是高校后勤坚持“三服务、两育人”（为教学服务、为科研服务、为师生员工生活服务，服务育人、管理育人）的宗旨，服务为主、经营为辅，公益性为主、营利性为辅的工作定位，都决定了高校后勤兼具政治的、经济的、教育的等多重特性。因其所具有的服务育人功能，教育属性正是高校后勤的根本属性，是其区别于其他服务经营活动的基本标志。

做高校后勤很普通，做好高校后勤却并不简单。相对于高校组织开展教学、科研、人才培养等高大上的学术性活动，高校后勤从事的保障服务活动是基础性的、低层次的，但随着经济社会和高校自身的发展，以及师生对美好校园生活的向往，要求高校后勤不断拓展服务内容，创新服务手段，提高服务品质，甚至改革优化服务的组织形式。围绕做好拓展服务内容、创新服务手段、提高服务品质、优化服务组织等方面的工作，高校后勤面临的挑战和任务



也是十分严峻和非常艰巨的。

（二）“高校后勤”从哪里来？

高校后勤和高校相伴而生，也当和高校与时俱进。

不言而喻，高校后勤并不等同于高校后勤服务组织，两者既相互联系，又是具有不同内涵的两个概念。高校后勤是高校运行管理、改革发展必不可少的组成部分，同时随着改革开放的不断深化、经济社会的持续发展和高等教育的大众化发展，以及上世纪80年代以来自上而下推进的高校后勤社会化改革，多种形式的高校后勤服务组织应运而生，不同模式的高校后勤服务管理方兴未艾，高校已经具备了以多种组织形式实现后勤服务保障功能的主客观条件。总之，高校后勤具有多种实现形式，是高校自身改革发展的内在逻辑（打破学校办社会的传统格局），是高校后勤社会化改革的必然结果，可谓改革开放以来高等教育领域所发生的历史性深刻变革的重要特征之一。

回顾总结三十多年的高校后勤社会化改革，已经积累了一些基本经验，主要包括以下几个方面：一是改革后勤管理体制，实行管办分离、事企分开、经营与服务分开；开放校内市场，引入体制外竞争，实行优胜劣汰；工作重心从“办后勤”向“选后勤、管后勤”转移。二是改革后勤运行机制，校办后勤实体“去行政化”，模拟现代企业制度运行，实行全成本核算，赋予相应的人权财权，建立有效竞争机制，提高劳动生产率和综合效益。三是改革后勤用工制度，彻底废除养人办事、用工终身制、效率低下的事业型用人方式；实行聘用合同制，做到依法用工、公平竞争、同工同酬，交纳“五险一金”。四是强化后勤“服务育人”宗旨，使之与现代大学“三全育人”要求相适应；根据校情实际，围绕学生全面发展需要，开发利用后勤教育资源，提高服务育人的水平与质量，并不断赋予新的内容。五是坚持后勤“公益性”政策，校办食堂“不以营利为目的”，实行资产“零租赁”，设立价格“平抑基金”，享受平价水电气和长期税收优惠政策；学生公寓住宿费，实行政府限价。（黎玖高、皮光纯，2015年）

改革之路从来都不是平坦的，后勤社会化改革也不例外。“应该看到，由于受多方面制度的制约，这项改革远未完成，体制机制障碍尚未消除，后勤服务社会化、市场化的广度和深度都还不够，部分地区和部分高校后勤服务模式落后、后勤保障的运行效率和服务质量还不能适应形势发展的要求。”（《教育部关于深化高校后勤社会化改革的若干意见（征求意见稿）》，2012年）改革伊始，与其他领域改革一样，高校后勤社会化改革也是一个“摸着石头过河”式的探索实践过程，缺乏系统化的顶层设计和综合性的配套措施，许多理论和实践问题没有得到根本解决，以致各个学校在推进后勤社会化的理念、方式和程度上都存在差异，前期改革中普遍存在的不彻底性（鼓励“化”出去，忽视“化”进来），遗留了很大的不确定性，也积累了很多潜在矛盾。随着社会政治环境的变化，高校后勤社会化改革进程中遗留的诸如政策不配套、产权不清晰、体制不完善、管理不规范、队伍不稳定等矛盾逐渐凸现，不但削弱了高校后勤服务组织保障学校、服务社会的能力，也大大增加了自身管理风险（党风廉政、劳动用工、市场竞争、经济效益等）。因此，高校后勤社会化改革遇到了瓶颈，陷入了困境，以至高校后勤社会化开始分化，甚至出现后退。

（三）“高校后勤”往哪里去？

在自上而下的高校后勤社会化改革浪潮中，浙江大学积极稳步推进后勤社会化改革，探

索形成了具有自身特色的运行模式，获得了诸多的褒奖和荣誉，成为勇立后勤社会化改革潮头的“一面旗帜”。后勤服务组织从一个传统的行政事业单位，基本转型成为自主经营、独立核算、自负盈亏的后勤服务实体。这样的实体，兼具事业和企业双重身份，实行中心和公司双轨运行，既背靠大树服务学校（基本服务费补贴），又面向社会角逐市场（经济绩效考核）；既获得服务学校的基本保障，又享有参与竞争的品牌优势，甚至还有财税处理方面的便利条件和改革过程中灰色地带的各种好处，可谓名利双收、进退自如。

可以说，后勤的好日子既是社会化改革带来的，当然也是后勤人奋斗创造出来的。党的十八大以来，在推进“五位一体”总体部署和“四个全面”战略部署的新形势下，现阶段“多重性身份、双轨制运行、两条腿走路”的后勤服务管理模式，已明显不能适应党的十八大以来我们党治国理政的新理念新思想新战略，其弊端和风险日益引人注目，其模式和管理愈加难以为继。进一步深化高校后勤社会化改革自然要提上议事日程，成为当前的一项重要任务，这也是推进全面深化改革的题中应有之义。

浙大后勤，是进，还是退，似乎都是一本难念的经。政策支持不给力，思想观念不开放，体制机制不灵活，市场环境不健全，后勤社会化改革面临许多困难，无法深入推进。所谓“退”，就是退回到过去的内部化、福利化、行政化运行管理模式。其实，时过境迁，那样的“过去”已经成为历史，是不可能回去的了。据了解，那些退回去的高校后勤，也没有完全回到过去，他们所谓的“退”也是不彻底的；有些高校则是以退为进，实际上是推进了后勤社会化。

对于浙大后勤来说，我们有没有退回去的可能？我认为，没有可能。无论是浙江大学，还是浙大后勤，都是改革的一面旗帜，不存在走回头路的思想基础和主观条件（校内市场越来越开放）；并且，现有后勤服务格局（摊子相当大）和经营管理状况（效益过得去），也不具备走回头路的物质基础和客观条件（竞争格局越来越明晰）。

那么，维持现状行不行？实践证明，现有双轨制运行、两条腿走路模式已不能适应新时代的新要求，多种风险凸显，已经难以为继；现有的体制、管理和队伍状况，也难以适应“安全稳定运行、清廉高效管理和服务质量不断提升”的高标准严要求。学校已经提出了要“过紧日子”（目前学校可自主支配的资金难以适应各项事业快速发展的需要），紧缩日常运行管理开支将成为今后一个时期的新常态，浙大后勤的日子必将越来越难过。因此，维持现状几乎是个死胡同，行不通。

鉴此，面向未来，我们只有华山一条路：坚持深化改革，进一步推进后勤社会化。正如学校第十四次党代会报告明确指出的，“改革是浙江大学的优势和传统，也是浙江大学在新时代必须勇于面对的自我变革。”我们改革起步较早、思想比较开放、条件相对优越、环境略为宽松、基础比较扎实，完全有条件继续探索深化后勤社会化改革之路，按照党的十九大精神和国有企业改革的基本原则、方针，积极改革创新，主动转型创业。进一步深化后勤社会化改革，可谓是进入“深水区”、攻坚克难的后勤改革，也是浙大后勤的一次自我革命。

《教育部关于深化高校后勤社会化改革的若干意见（征求意见稿）》对深化后勤社会化改革的总体目标作了如下描述：到2020年，在我国大部分地区建立起“市场提供服务、学校自主选择、政府宏观调控、行业自律管理、部门依法监督”比较完善的新型高校后勤保障体系，基本实现高校后勤服务的社会化、市场化、专业化、现代化。在我看来，“新型高校后勤保障体系”与我们正在讨论的“一流后勤服务体系”是同义词，就是以“市场提供服务、学校



自主选择、政府宏观调控、行业自律管理、部门依法监督”为基本特征的“社会化、市场化、专业化、现代化”后勤服务。

根据这样的改革目标和要求，当前深化高校后勤社会化改革，主要包括两个方面：一是体制内改革，改革管理体制和运行机制，调整后勤服务组织与学校、社会及其内部利益关系，调动员工积极性，提高服务质量和效率效益；二是体制外改革，即扩大开放校内市场，引入社会企业服务，形成体制外竞争，倒逼后勤改革。（黎玖高）

如果这样理解是正确的，下一步必然要着手进行后勤组织产权制度改革，按照国有企业实行混合所有制改革的基本原则，着眼长远发展和全局利益，进行系统规划、顶层设计。循序渐进的变革才会带来稳定有序和谐的局面。我相信，进入新时代，成功的改革一定需要充分的顶层设计，需要相应的政策支持和动力机制，需要创造事物由量变到质变的主客观条件。

2018年2月印发的《浙江大学第十四次党代会报告重点工作任务分工方案》已经明确：“稳步推进校办科技产业和后勤服务产业体制改革，建立中国特色现代国有企业制度。（牵头单位：控股集团，配合单位：经营性资产管理办公室、后勤集团）”我们应当以激情昂扬的态度再一次拥抱改革，积极建言献策，主动谋划发展。

二、认识建设一流后勤服务体系的背景

回首过去，二十多年高校后勤社会化改革的历程，就是一部不断适应高等教育体制改革，满足高等教育发展需求，努力实现高校后勤社会化、市场化、专业化、现代化目标的改革史、创业史。展望未来，面对新一轮世界一流大学和一流学科建设的统筹推进，学校确立高水平推进“双一流”建设、加快迈向世界一流大学前列的目标和战略，迫切要求深化后勤社会化改革、加快建设一流后勤服务体系提出了新要求。这对浙大后勤来说，既是挑战，也是机遇。

（一）挑战

一流的大学需要一流的后勤。高水平建设世界一流大学必然要求与之相适应的一流后勤服务体系（不论由谁来做，要求都一样）。

师生对美好校园生活的向往，也对校园后勤服务有所新期待。国际化背景下，大批海归年轻人才云集，留学生规模日益扩大，本土学生也大多具有海外校园生活体验。后勤服务对象的巨大的变化，更加凸现建设一流后勤服务体系，打造舒适方便、保障安全、具有品质的校园生活环境的必要性和紧迫性。

对照学校提出的“三个一流”（一流意识、一流目标、一流标准），我们的后勤服务工作，总体上在意识理念、管理体制、运行机制、队伍结构、激励政策、成本核算、风险防控、条件保障、党建工作、文化建设等方面还存在这样或那样的问题和不足，学校和师生员工对高品质后勤服务需求与现有后勤服务供给不平衡、不充分之间的矛盾也将更加突出。如果我们满足于过去20年后勤社会化改革取得的成果，流连在已有的经验基础上停滞不前或反应迟缓，就不能适应新时代的新要求，就不能满足学校和师生员工对校园后勤服务的新需求，我们在经济社会和学校不断改革发展的进程中就会陷入被动局面，甚至面临被淘汰出局的风险。

适应学校对一流后勤服务的要求，满足师生对美好生活的向往，这是浙大后勤的责任和使命。同时，我们还应当认识到，后勤职工也有对美好生活的向往，存在个人价值的合理追求。

不断改善他们的生存状态、工作环境和薪酬待遇，也是我们在谋划建设一流后勤服务体系中必须要充分考虑的重要因素。

十八大以来我们党治国理政的新理念新思想新战略，开创了党和国家事业发展的全新局面，推动我国经济社会发生全方位、深层次的历史性变革。这些历史性变革，必然深刻影响高校内部治理体系和治理能力的建设，进而深刻影响后勤服务体系的建构和再造。开放后勤服务市场，转变后勤管理模式，已经成为大势所趋。存量部分保持稳定，增量部分引入竞争，已经成为逐步推进校内服务市场有序开放的基本共识。

让有实力、讲诚信的社会企业有机会参与学校后勤服务，对学校来说肯定是一件好事，对浙大后勤来说也不一定是一件坏事。“狼”真的要来了，我们是否已经做好了“与狼共舞”的各种准备，包括思想认识、体制机制、内部管理、队伍素质等各个方面。

（二）机遇

机遇和挑战并存。学校加快建设世界一流大学步伐，也为后勤服务创新发展提供了广阔舞台和良好契机。历史经验表明，学校大发展的时期常常也是后勤大发展的时期。

高水平建设中国特色世界一流大学的目标任务，以及相应实施方案、“路线图”的落实，将极大地促进学校的自我变革，推动办学治校体系和能力的现代化，为我们建设一流后勤服务体系创造前所未有的体制和政策环境。

高标准规划、高水平建设的各个新校区（紫金港西区、海宁国际校区、舟山校区、宁波校区等），其现代化的基础设施，为提升后勤服务品质奠定了良好的客观条件。

需求是发展的根本动力。师生员工对后勤服务的新要求新期待，越来越多样化、个性化的生活追求，既传导给我们巨大压力，也带给我们新的动力。关键是我们要善于发现新需求，迅速应对新变化。

党的十九大以来，在全面深化改革的大背景下，推进事业单位改革、国有企业改革的步伐已经加快，教育部正在研究制订高校与所属企业剥离工作方案，可以预见深化高校后勤社会化改革的相关政策和措施也将得到进一步明晰。

作为学校后勤服务组织，后勤集团已不再是学校的一个直属单位，而是作为学校全资的社会化企业，现阶段后勤服务运行管理模式尚处于“多重性身份、双轨制运行、两条腿走路”的过渡形态，已明显不能适应党的十八大以来我们党治国理政的新理念新思想新战略，其弊端和风险日益引人注目，其模式和管理愈加难以为继。开弓没有回头箭，改革不走回头路。我们只有砥砺前行，主动适应变化，勇敢迎接挑战，更好地把握改革发展机遇，在学校高水平建设世界一流大学的进程中，深入推进后勤社会化改革，进一步做优做强服务品质，努力在今后若干年内将后勤集团发展成为真正意义上的现代服务企业，作好思想准备，克服体制障碍，奠定物质基础。这应当是我们不变的初心，也是新时代赋予我们这代后勤人的使命和责任。

三、研讨建设一流后勤服务体系方略

（一）开展大讨论

坚持以党的十九大精神和习近平总书记新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实学校第十四次党代会精神，结合开展中心组理论学习和“两学一做”学习教育制度化常



态化工作，以党员干部和管理骨干为重点，面向广大后勤职工，组织开展“建设一流后勤服务体系”大讨论，围绕“建设一流后勤服务体系”这一主题，深入研讨什么是一流后勤服务体系、怎样建设一流后勤服务体系等重大问题。

通过组织开展“建设一流后勤服务体系”大讨论，充分认识后勤服务在学校高水平建设中国特色世界一流大学中的地位与作用，回顾总结推进后勤社会化改革以来取得的成果和经验以及存在的问题，梳理分析当前后勤集团改革发展面临的挑战和机遇，进一步凝聚“树立一流意识、围绕一流目标、贯彻一流标准”的共识，明确建设一流后勤服务体系的目标和任务、思路和举措，为不断推进后勤社会化改革、推动后勤集团转型发展奠定良好的思想基础，形成强大的工作合力。

（二）把握基本特征

建设一流后勤服务体系，首先要加深对后勤服务企业国有性质、高校背景这一基本属性的认识，坚持中国特色与世界一流的内在统一，处理好个性与共性的辩证关系。换言之，我们建设的一流后勤服务体系，是中国特色世界一流大学治理体系的有机组成部分，是中国特色世界一流大学治理能力的重要特征之一。

其次，要把握高校后勤服务工作的规律和特点，既要坚持高校后勤社会化改革方向，又不能偏离“三服务两育人”的根本宗旨，这是高校后勤服务区别于其他类型社会化后勤服务的最显著特点，也是高校后勤服务企业的看家本领、独特优势。

再次，要借鉴国际国内现代服务业发展的先进理念，对标国际顶尖一流大学后勤服务的运行模式和实践标准，积极探索创新适应社会化分工、专业性服务、跨行业协同趋势的“大后勤”服务管理模式。

（三）坚持若干原则

1. 问题导向。

问题是客观存在的。人类认识世界、改造世界的过程，就是一个发现问题、解决问题的过程。习近平总书记指出，我们中国共产党人干革命、搞建设、抓改革，从来都是为了解决中国的现实问题。强烈的问题意识贯穿于革命、建设、改革全部实践，成为党和国家事业发展的强大动力。建设一流后勤服务体系，也应当体现共产党人求真务实的科学态度，坚持问题导向，深入调查研究，积极探索实践，着眼解决改革发展中的重点难点焦点问题，以及工作中的薄弱环节，提出具有战略性、前瞻性的理念、思路和方法。这是我们推进改革发展的基本工作方法，也是我们体现责任担当、彰显能力水平的严峻考验。

2. 改革引领。

学校第十四次党代会指出，改革是浙江大学的优势和传统，也是浙江大学在新时代必须勇于面对的自我变革。后勤集团现有的良好基础和发展局面，都是在过去 20 年推进高校后勤社会化改革的大潮中不断积累和创造的，实属来之不易。建设一流后勤服务体系，我们仍然要坚持后勤社会化改革方向，将推进后勤服务供给侧结构性改革作为主线，以推进理念创新、制度创新、实践创新为抓手，实现高校后勤服务又一次自我变革和转型发展。建设一流后勤服务体系，既要不忘“老祖宗”，又要开辟“新境界”；既要在坚持高校后勤社会化改革方向上保持战略定力，又要在系统性的顶层设计和具体落实改革措施上把握节奏、循序渐进；既要在重点领域改革上出新出彩，起到示范带动作用，又要统筹协调各方面工作，保持改革发

展稳定大局。

3. 以人为本。

人是一切活动的主体，是发展的根本目的，也是发展的根本动力。建设一流后勤服务体系，根本目的就是为了更好地适应师生员工对美好生活和高品质后勤服务的需要。要坚持全心全意地服务师生员工，深化“创三优争一流”服务竞赛活动，积极引导广大职工牢记“服务育人”宗旨，树立一流意识，围绕一流目标，贯彻一流标准，提升服务品质。要坚持真心诚意地关爱一线职工，保障和改善一线员工的工作生活条件，让广大职工有更多的获得感，为有效提升服务品质创造良好的文化氛围；坚持“依法经营、规范用工”，完善工资协商机制，稳步提高员工收入；积极推进社会保险全覆盖和公积金扩面工作，防范和控制劳动用工风险，保障关键岗位人员队伍稳定。

4. 党建原则。

充分认识后勤集团国有性质、高校背景这一基本属性，坚持发挥党委政治核发作用，加强和改善党对国有企业的领导。党的领导是具体的，不是抽象的，主要体现在贯彻“把方向、管大局、保落实”的要求，坚持党管干部、党管人才原则，从严管党治党，选对人用好人，树立正确价值观等方面。建设一流后勤服务体系，要确立党建工作和业务工作同等重要、同步谋划、同力落实的理念，形成党建工作与业务工作“两手抓”、全覆盖的共识，构建党政协同、分工负责、齐抓共管的工作格局，努力发挥好“两个作用”，为做优做强学校后勤服务企业，塑造“浙大同力”品牌形象，提供坚强政治和组织保证。

（四）制订工作方案

根据新形势下建设一流后勤服务体系的总要求，按照学校关于“稳步推进校办科技产业和后勤服务产业体制改革，建立中国特色现代国有企业制度”的工作部署，梳理提炼建设一流后勤服务体系大讨论的成果，进一步集中智慧，凝聚共识；成立后勤服务产业体制改革工作小组，围绕深化后勤社会化改革，建设一流后勤服务体系这个主题，深入进行讨论研究，制订工作方案，梳理发展思路，明确基本原则，提出目标任务，落实改革举措，加强组织保障。



聚焦学校“双一流”建设，打造“一流幼教”队伍

幼教服务中心总支书记、副主任 王 勃

在不断学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想、党的十九大精神和学校第十四次党代会精神中，我们幼教中心下属各党支部紧紧围绕学校加快推进“双一流”建设目标任务和后勤集团“建设一流后勤服务体系”这一主题，深入研讨了“什么是一流学前教育服务体系”、“我们离‘一流学前教育’还有多远？”等问题，进一步凝聚共识、明确方向，树立一流意识、围绕一流目标、贯彻一流标准，努力提升浙江大学幼教品质提供优质学前教育服务。

十九大报告提出必须取得“新进展”的7项民生要求，“幼有所育”排在首位。孩子是每一位家长“心中最柔软的地方”，让孩子享有公平而有质量的学前教育，是整个社会共同的需求和希望。校第十四次党代会，邹晓东书记在阐述“全面拓展优化支撑保障，为师生提供一流的成长发展环境”时，强调了实施“暖心工程”，支持办好附属小学和幼儿园，关心并帮助解决青年教职工孩子入学入园问题。“暖心”不仅仅是能进幼儿园，更是要让孩子们在“浙大幼教”快乐、健康地成长，让学校的青年教师们能安心、专心地投入到为学校“双一流”建设的工作中去。

而要实现这一切，关键在于教师队伍的培养。党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央，坚持把教育摆在优先发展的战略位置，2017年中共中央国务院《关于深化教育体制机制改革的意见》指出，要健全立德树人系统化落实机制。强调要构建以社会主义核心价值观为引领的大中小幼一体化德育体系。意见提出，把教师职业理想、职业道德教育融入培养、培训和管理全过程，实施师德师风建设工程，在准入招聘和考核评价中强化师德考查。

“百年大计，教育为本；教育大计，教师为本。”2018年中共中央国务院《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》指出，要全面提高幼儿园教师质量，建设一支高素质善保教教师队伍。

我们浙大幼教又该如何实现建立“高素质善保教”这一教师培养目标，为学校“双一流”建设提供有效学前教育服务保障呢？坚持问题导向，查摆教师队伍现状开始，思考教师队伍建设的關鍵。

浙大幼教教师队伍现状分析：

一、队伍年轻化，政治意识不强，在主动学习党的理论知识方面有待加强。政治意识和专业能力要需同步培养成长。

二、职业认同感不强：社会的、学校的认同感。编制、收入等问题

三、工作强度大“白天工作疲惫，下班精疲力尽”。幼儿园教师是一个特殊的群体，基本都是女性，在幼儿园除了承担一日各环节的保教工作，还要做好教科研活动，完成各级领

导布置的任务。回家还要照顾孩子、打理家务，体力和精力上常会超负荷，用老师的话说“一天下来啥都不想干了”。可这还不行，回家还要面对自己“可怜”的孩子和繁重的家务。

面对以上问题，本人就幼教中心教师队伍建设做了以下思考：

一、师德师风建设摆在首位。建立健全师德师风监督长效机制，强化教师职业的荣誉感、责任感。

浙大幼教人，要将学前教育工作当成事业来做，做有理想信念、有道德情操、有扎实知识、有仁爱之心的好老师，要牢固树立中国特色社会主义理想信念，牢固树立终身学习理念，牢固树立改革创新意识。

好老师首先应该是以德施教、以德立身的楷模。好老师要有“捧着一颗心来，不带半根草去”的奉献精神，自觉坚守精神家园、坚守人格底线，带头弘扬社会主义道德和中华传统美德，好老师的道德情操最终要体现到对所从事职业的忠诚和热爱上来。2018年5月20日至6月20日，是全国第七个学前教育宣传月，宣传的主题是“我是幼儿园老师”，结合此次活动和支部工作要求，幼教中心各支部开展“我心目中的好老师”大讨论，从自我认识、服务对象认知即孩子、家长眼里的好老师形象开展研讨总结，意在学习紧密联系实际工作，将学习内化成自身的行为，用实际行动诠释好老师标准，提升教师最职业标准的认同感进而自觉遵守行为规范，提升教师素质。

本月20日后勤集团纪委委员到幼教中心调研，对幼教中心接下来开展“师德师风建设”工作起到了很好的指导作用。姜群瑛书记提出的，人民教师最大的特点就是“奉献”，要讲政治，要坚定立场，要坚持“四个意识”。在新时代意识形态斗争异常激烈的情况下保持清醒的头脑，不能以“人民教师”的名义，谋取私利。所以，师德教育不可松懈，业务学习和政治学习有效结合，作为“园丁”的我们，要清楚地认识到我们在为谁养花？养怎样的花？不负新时代给予我们神圣的使命。

二、理顺机制体制，注重教师队伍梯队建设。十九大后，杭州市计划新建88所幼儿园，二胎政策的全面放开，也促使整个学前教育迅速发展，目前高薪聘请及考编优势，易导致幼教中心优秀教师的流失。因此，在稳定师资队伍、加快青年教师成长显的尤为迫切和重要。

本学期，在后勤集团领导的大力支持下，幼教中心首次参评2018年省特级教师、省春蚕奖的评选工作。这有助于提升中心教师在社会同业界的认同感和荣誉感，更有利于留住优秀教师。中心对教师转变要求和制度，也在进行讨论修订，目的也是为了更好激发青年教师的工作积极性，让真正有能力、有爱心的老师，感受到被承认被认可的自豪。在教师队伍建设中，我们力求青年教师理论联系实际，保教结合学会带班；骨干教师创新引领，讲奉献讲共享；年长教师促思考，寻突破。同时，中心也将通过教师轮岗、实习园长等制度，将中心教育理念充分融合，为青年教师打造展示才华、锻炼自我、提升自我的舞台。

外面的世界很精彩，你可以放飞寻觅。“浙”里的世界有内涵，期待我们坚守成长！

四、充分肯定幼儿园教师工作的专业性，给予职业的获得感和幸福感。

1. 强化浙大幼教人的责任感和自豪感，党工团联动，积极维护教师权益，严格制度执行与人性化管理措施相结合，工作、生活上都要给予人文关怀。



2. 讲好三个故事：幼教前辈的故事、身边的故事、自己的故事。提升教师对幼师职业的认同感，强化责任意识，努力营造“做一行，爱一行；爱一行，精一行”的工作氛围。

3. 努力改善教师收入待遇的，努力争取政策，创新管理思路，增强幼教中心的造血功能。

打造一支高素质善保教的教师队伍，为孩子成长保驾护航，为学校“双一流建设”提供坚强学前教育服务保障，为此，我们不懈努力！

坚持高质量的内涵式发展

努力为建设一流后勤服务体系添砖加瓦

会议与交通服务中心主任 吕 斌

一、最近一段时期学习理论知识的思想汇报

自去年10月十九大召开以来，我通过集团中心理论组、中心党支部组织集中学习、个人自学等方式学习了党的十九大报告，努力领会十九大精神及其重要历史意义。根据集团党委中心组理论学习计划的要求，结合前段时间学习的心得，对自己的学习任务也提出了新的要求，一是要反复学、深入学习习近平新时代中国特色社会主义思想、党的十九大报告有关精神、校第十四次党代会报告，牢固树立“四个意识”，坚定“四个自信”。二是要认真思考，将理论充分运用到工作实践中，深刻领会校党代会报告的精神，学校今后的发展目标对后勤服务体系的改革要求，以及延伸到间接对会务中心的工作要求。三是认真总结会务中心在近几年发展中取得的经验和存在的问题，改革发展面临的风险和机遇，进一步明确今后的工作思路和举措，为建设一流后勤服务体系做出会务样板。

二、对如何建设一流后勤服务体系的思考

今年上半年后勤集团的中心理论组学习的重点是专题讨论“建设一流后勤服务体系”这一主题，同时也提出了“什么是一流后勤服务体系”“怎样建设一流后勤服务体系”两个问题。有了目标，进行思考，规划实施路径图，找到工作步骤，以钉钉子的精神逐一抓好落实，这个是我们接下去工作的思路。命题很大，目标不小，我也一直在思考，但是觉得凭我的理论水平和工作实践不能泛泛而谈，要从小处着手，因此，我初浅的认为，如果能够理解吃透“高质量的内涵式发展”并在日常工作中按照相应的要求去工作，应该可以找到如何建设一流后勤服务体系的一部分答案。

下面，我想结合会务中心的实际情况以及我个人的工作实践简要谈谈对“高质量的内涵式发展”的理解，以及如何坚持高质量的内涵式发展的工作步骤。

会务中心工作的主轴心，就是围绕着学校，围绕着师生，会务中心的发展应紧密结合学校和后勤集团的发展目标，对标学校“双一流”建设目标任务对后勤服务保障提出的新要求，对标学校第十四次党代会报告中提出的“提升后勤保障质量，提高服务效益效率，谋划做好新型业态现代化后勤服务”，以后勤集团提出的“努力建设一流后勤服务体系”的发展目标和“进一步推进以质量为核心的内涵式发展，去风险、补短板、强优势、促转型”的发展路线为指引。据此，会务中心今后一段时间的发展思路是，工作任务紧密围绕“三个紧贴”，即紧贴学校“双一流”建设需要，紧贴学校教学科研工作需要，紧贴师生需要，以“求是创新，



会务典范”为口号打磨企业文化，以“做世界一流大学的会务典范”为企业愿景。坚持高质量的内涵式发展战略，坚持“去风险、提质量、谋发展、促转型”的工作步骤。

十九大报告及2017年中央经济工作会议都提到了“我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段”，专家认为这一转变是我国经济发展进入新时代的基本特征。仔细揣摩邹书记在党代会上的报告，其中也提到了“坚持高质量的内涵式发展，加快转变思想观念，通过稳规模、调结构、转动力、提质量，进一步强化重大方向的组织凝练，进一步聚焦学科和人才队伍建设。”我对高质量的内涵式发展的理解是，区别传统劳动密集型产业的粗放发展模式，高质量的内涵式发展不贪多贪大，但求做精做好。重视效益和效率，重视企业管理和人才建设。反思会务中心近几年走过的发展道路，依然存在着一些问题和潜在风险，比如，业务量增长快速但缺乏总结和提炼，人才队伍的急速扩张，难以把握流动性和队伍的质量，应对内外政策形势的变化比较被动，缺乏风险应对能力，缺乏居安思危意识。接下来，我们将从四个方面入手贯彻“去风险、提质量、谋发展、促转型”的工作步骤，努力做到高质量的内涵式发展。

1、坚持党的重要领导地位。

作为国有企业，坚持党对国有企业的领导不动摇是一条硬杠杠。从实践的角度来讲，我们开展党建工作，目的是抓思想建设，今年中心组织党员及群众进一步学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神，专题学习讨论学校第十四次党代会精神，努力使每一位党员保持高度的思想政治觉悟和大局意识，使每一位员工心系学校发展、后勤发展，全体上下凝心聚力，思想一致，劲往一处使，心往一处想，更好地开展服务。与此同时，我们要加大从严治党的力度，严格落实党风廉政建设“两个责任”，从思想上、制度上、监督上加强对企业经营管理风险和党风廉政风险的双把控，不该做的事，坚决不做，有风险隐患并不可控的业务，坚决不碰，这是中心工作步骤“去风险”的主要内容。

2、提升服务质量，做精致的服务。

不论是会议服务还是交通服务，服务质量是企业的生命，因此服务质量是我们常抓不懈的一块主要工作。当前，我们“提质量”的一个新方向是，变数量的“量”为质量的“量”，再延伸到亮点的“亮”。我们的服务通过近三十年以来的积累和沉淀，有了较好的基础，基本达到师生满意的水平，但是，这对于世界一流大学的会务典范的目标还差得很远。高质量的内涵式发展要求我们的服务不仅仅是做得好，还要做得有亮点、有风格、有仪式感。这就需要在服务质量的提升和管理模式升级上花心思去总结、揣摩和探索，定期地在中心和部门组织类似头脑风暴的活动，引导员工开动脑筋思考我们的服务怎样才能做得更精致、更有魅力，服务人员的举手投足如何体现一流大学会务的文化内涵。

3、合理参与市场竞争。

我们的主要保障对象是学校，同时也肩负着服务社会的任务，前几年校外市场的开拓让浙大同心会展的品牌在杭州市会展行业站稳了脚跟，尝到了一些甜头，但是我们必须明确参与校外市场竞争的目的，一是为了熔炼团队，二是为了学习交流，是为“谋发展”提供动力和眼界，如果偏离了这两个目的，就容易陷入恶性竞争，陷入高风险的境地。历年来，我们通过市民中心事业部的建立、西博会休博会、会议大使等校外项目，培养和历练出了一批业务骨干，他们带着从外面学到的知识和理念很好地反哺于我们校内的服务。但是，人才的培养不能局限于这种点对点的方式，这些业务骨干成长起来了，如何能让他们带动部门的团

队一同成长，帮助和指导队伍里的新人，协助管理人员一同提升整个队伍质量，形成点到面的培养模式，这是接下来中心人才培养要重点挖掘的一项工作。另外一方面，到校外市场走一走，看一看，多和同行业的公司交流，掌握的行业变革、企业管理、信息化和智能化革命的前沿信息，要有主动内化、为我所用的意识，找到在校内业务上实践和应用的途径，否则再多的学习交流只是形式上走马观花，实际上并没有提升内力。

4、紧抓校内服务新需求。

会务中心计划从今年起要逐步地在校内与相关部门合作开展浙大文化夏令营、校园游、体育赛事、智慧交通等业务。这既是“三个紧贴”的需要，满足学校师生日益增长的文化活动新需求，也是中心“促转型”的契机。这些“非传统会务”的项目，将会促使会务中心提升综合保障能力，提升运用现代科技手段的能力，朝着能提供高附加值服务的方向发展，从传统会务服务者的角色转型升级为文化活动服务者的角色，顺应集团打造现代化高校后勤的号召。

以上的发展思路归根结底还是需要我们会务中心的团队脚踏实地，一步一个脚印去严格落实。我相信只要坚定不移地朝着学校双一流建设目标、集团建设一流后勤服务体系的目标前进，始终坚持高质量的内涵式发展，我们一定会早日迎来心中蓝图实现的那一天。



牢固树立一流意识、紧紧围绕一流目标、 认真贯彻一流标准打造一流竞争力的后勤

人力资源部主任 朱玥腾

一、一流的后勤

在 2011 年《教育部关于深化社会化改革的若干意见》中有表述，到 2020 年，在我国大部分地区建立起“市场提供服务、学校自主选择、政府宏观调控、行业自律管理、部门依法监管”比较完善的新型高校后勤保障体系，基本实现高校后勤服务的社会化、市场化、专业化、现代化。所以高校的后勤市场只会越来越开放，与社会市场无缝对接，有竞争优势的，可以走入社会市场参与竞争，如果没有竞争优势的，并且不努力提高运行效率，实现内部资源优化和自身实力的提升的，迟早会被学校抛弃，被市场抛弃。

一流的高校后勤应该具备的特征：

- 1、校内后勤市场形成开放有序、竞争合理的运行体系；
- 2、完整的操作规程、服务规范、技术标准体系；
- 3、合理的监管成本、运营成本控制体系；
- 4、高素质的后勤服务员工队伍；
- 5、专业的信息化、机械化等软硬件设备；
- 6、一流的创新理念和独特的高校人文气质。

一流的后勤是什么？我认为应该是充分经历市场竞争的洗礼，并展现出了强大生命力和竞争力。是不是一流后勤，最终市场会给出答案，所谓大浪淘沙沉者为金，风卷残云胜者为王。

二、世界一流企业的特征

国务院国资委在《做强做优央企、培育具有国际竞争力的世界一流企业要素指引》文件形成了 13 项对标世界一流企业共性要素，这是向世界一流迈进的行动指南。

- 1、建立起规范健全的法人治理结构；
- 2、主业突出，具有较强核心能力；
- 3、自主创新能力强，拥有自主知识产权的核心技术；
- 4、发展战略性新兴产业具有明显优势；
- 5、国际化经营与运作能力强，跨国指数较高；
- 6、拥有国际知名品牌；
- 7、具有合理的经济规模与较强的盈利能力；
- 8、内部改革适应国际竞争要求，激励约束机制健全；

- 9、集中有效的集团管控模式；
- 10、风险管理体系完善，拥有较强风险管控能力；
- 11、管理信息化处于较高水平；
- 12、重视领导力建设，建立起学习型组织；
- 13、具有先进独特的企业文化和较强的社会责任。

企业的竞争能力如何，能否在激烈竞争中不断拓展生存空间，关键在于提供的产品和服务能否满足市场需求、创造市场需求并不断适应市场需求的变化，要想成为世界一流企业，就要对标准、找差距，提升自己的竞争能力。

三、世界一流后勤企业的启示

作为全球最大的驻场服务提供商，法国索迪斯在 80 多个国家和地区开展业务，拥有员工 42 万人，业务涉及各大企业、医院、学校等机构的餐饮、设施管理和维护等后勤外包服务，很多人用“后勤大管家”来形容索迪斯。索迪斯的优势则在于对细节的重视以及保证细节做到位的流程化管理。饭菜出炉后中心温度不低于 75 摄氏度，放置两个小时后必须处理掉，餐厅空调装于地下以防止灰尘吹入饭菜，每天分析用餐高峰期并定时发邮件通知员工，清洁餐具也有严格的流程……这是索迪斯给某企业做的外包餐厅的一些细节。对每个员工的工作流程索迪斯都有详细的安排。以一个清洁员为例，6:30 到单位，6:40 开会，6:50 必须出现在某个区域进行清洁工作……包括清洁药水的调配成分比例都有严格的要求。索迪斯将复杂的流程简化、分解为每一项具体的操作守则。拿盒饭来说，一份饭多少克、蛋白质含量是多少，荤素如何配比，这些模糊的概念，在索迪斯都有具体的标准；擦桌子、擦玻璃也都经专家定义后，形成标准的作业流程，顺序、手势、工具，“擦到哪种程度算干净”，都要经过反复培训来达成标准化的服务。这就极大地降低了对员工素质的要求，接受培训的员工只要用心都能做好，与经验和学历无关，更易复制和规模化。世界一流的后厨企业，比拼的是科学管理、工作效率、标准化流程、服务细节。

四、多伦多大学和约克大学的后勤体验

去年暑期有机会到多伦多大学和约克大学实地走访，感受了国外大学后勤服务体验，也了解了不同的人文环境、社会环境和价值观，我简单介绍下这次走访的所见所闻。多伦多是加拿大最大的城市、北美洲第二大城市，仅次于纽约，是加拿大经济、金融、航运和旅游中心，49% 的居民是来自全球各地的移民，社会富裕、环境怡人、是全球最宜居的城市之一。多伦多大学在最新泰晤士高等教育世界大学排名中位于世界 22 名，在近 100 年的主要贡献包括发现胰岛素、干细胞、黑洞，发明电子起搏器、电子显微镜等等。多伦多大学每年发表的科研论文数量在北美仅次于哈佛大学，引用数量位居世界前五。

刚进多伦多大学就是一个垃圾分类箱，加拿大实行垃圾分类处理，要根据垃圾的种类分别放置在不同的垃圾桶中，整个校园非常干净整洁，几乎没看到校园保洁人员。校园里分布着不同文化、风俗、口味的餐厅，餐厅都不太大，有在教学楼边，有在图书馆里，但都有共同的特征，就是都采用没有油烟的烹饪方式。学校餐厅都提供微波炉免费加热，加拿大的学生有自己带餐的习惯，需要中午加热服务。我仔细观察了多伦多大学和约克大学里的厕所，



厕所明亮干净，没有任何异味，地表干燥没有任何积水，没有拖把，每个卫生间都标配卫生纸。约克大学的一个特点就是公交车直接通到学校里，并且非常非常多的公交车线路，非常方便老师和学生，学校有不少商业体，集合了餐饮、商贸等内容，方便师生的生活。约克大学和多伦多大学一样，没有校门、围墙或护校河，进出学校也没有道闸收费系统，和周边城市完全融合，是城市的一部份，校园里停车实行刷卡收费制，车子只能停在指定位置或有“P”的停车场，乱停车面临巨额罚款，车主如果有正当理由可以对罚款申诉。加拿大国民素质非常高，校园里、马路上基本没有乱丢垃圾的现象，人们会主动把垃圾分类扔在垃圾箱里，主动申请做义工，为社区保洁服务提供义务劳动，所以在多伦多大学和约克大学校园里后勤服务人员投入少于国内高校的后勤。

五、浙江大学对后勤工作的新要求

去年12月浙江大学召开了第十四次党，提出要加快推进“双一流”建设，牢固树立一流意识、紧紧围绕一流目标、认真贯彻一流标准，推动学校整体工作实现一流，为迈向世界一流大学前列而奋斗，同时对后勤工作也提出了具体要求：

1、全面深化综合改革，加强治理体系和治理能力现代化建设。

科学精准配置办学资源，稳步推进校办科技产业和后勤服务产业体制改革，建立中国特色现代国有企业制度，更好地支持学校事业发展。

2、全面拓展优化支撑保障，为师生提供一流的成长发展环境。

实施资源拓展工程，提升后勤保障质量，提高服务效率效益，提高场馆、教室、会议室管理服务水平，谋划做好新型业态现代化后勤服务。实施暖心爱心工程，支持办好附属中小学和幼儿园，关心并帮助解决青年教职工子女入学入园问题。进一步关心为浙大工作的各类人员，为他们共享学校改革发展成果创造有利条件。

六、打造具有全球竞争力的一流后勤企业

党的十九大站在新的历史起点上对国有企业改革发展做出重大部署，明确提出“深化国有企业改革，发展混合所有制经济，培育具有全球竞争力的世界一流企业”，为国有企业改革发展指明了一条前进方向。后勤属于现代服务业，加快发展现代服务业已经成为中国加快经济社会转型发展的必然选择，而服务外包业则是其中一个重要方面，我觉得未来会有愈来愈多的企事业单位逐步将非核心的后勤业务外包出去，这对我们是非常好的发展契机。在发展和改革的时代背景下，中国或许将会是全球最大的后勤服务市场，浙大后勤能否创新“浙大模式”，打造具有全球竞争力的一流后勤企业，需要我们这代后勤人的拼搏和努力。

- 1、分析竞争环境，找准市场定位；
- 2、完善形象识别系统，打造品牌溢价能力；
- 3、集合整体资源、形成发展合力；
- 4、推进扁平化管理，提高运行效率；
- 5、提高一线员工素质，提升产品服务品质；
- 6、运用先进设备技术，提高后勤现代化水平。

5月11日，习近平主持召开中央全面深化改革委员会第二次会议，审议通过了《高等学

校所属企业体制改革的指导意见》，会议指出：高等学校所属企业体制改革，要坚持国有资产管理体制改革方向，尊重教育规律和市场经济规律，对高校所属企业进行全面清理规范，理清产权和责任关系，分类实施改革工作，促进高校集中精力办学、实现内涵式发展。5月25日，国务院发布了关于改革国有企业工资决定机制的意见。种种迹象表明，或许新一轮的改革就要启动了，我们准备好了吗？



不忘初心 做好一流大学的水电支撑保障

水电保障与修建工程中心主任 刘万生

按照集团关于《浙江大学后勤集团党委中心组理论学习计划（2018年上半年）》学习要求，我深入学习了习总书记新时代中国特色社会主义思想，深刻领会了党的十九大精神，十九届二中、三中全会，十九届中央纪委二次全会，全国两会精神，学校第十四次党代会精神。同时，结合水电中心目前实际情况，对一流后勤服务保障建设工作进行了反思。下面，我结合自己的思想和工作实际作简短交流发言。说的不妥或者不到位的地方，请同志们给予批评指正。

一、十九大报告指明方向

习总书记的报告站在新的历史起点上，提出新时代中国特色社会主义思想是全党全国人民为实现中华民族伟大复兴而奋斗的行动指南，向全党发出了建成社会主义现代化强国的号召，描绘了中华民族伟大复兴中国梦的宏伟蓝图。报告回答了一个世界性的哲学问题。一个人、一个政党、一个国家、一个民族，一定要知道自己是谁；从哪里来，要到哪里去。报告指出“中国共产党人的初心和使命，就是为中国人民谋幸福，为中华民族谋复兴”、“中国特色社会主义进入新时代，我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”、“加快一流大学和一流学科建设，实现高等教育内涵式发展”、“建设知识型、技能型、创新型劳动者大军，弘扬劳模精神和工匠精神，营造劳动光荣的社会风尚和精益求精的敬业风气”。这为我们更好地认识和把握当前的形势，更好地做好当前和今后一个时期各项工作，进一步指明了方向、提供了遵循、鼓足了干劲、增添了动力。

二、“双一流”大学需要一流后勤服务保障

高校是党领导下的社会主义大学，高校党委肩负管党治党和办学治校的政治责任和主体责任。要把学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想、党的十九大、十九届二中、三中全会精神有机结合起来，把思想和行动统一到党中央精神上来。2017年12月28日至29日，学校召开第十四次党代会，会上提出了新时代浙江大学的任务就是要高水平建成中国特色的世界一流大学，并明确要聚焦一流的战略主线，即树立一流意识，围绕一流目标，贯彻一流标准。2018年2月22日，浙大党办（2018）6号文件印发了十四次党代会报告重点工作任务分工方案，列出120项任务，每个任务都有明确目标并有牵头单位和配合单位。其中涉及后勤集团的有6项，主要集中在第五块“全面拓展优化支撑保障”方面。特别是文件提到“稳步推进校办科技产业和后勤服务产业体制改革，建立中国特色现代国有企业制度”“提升后勤保障质量，提高服务效率效益，提高场馆、教室、会议室管理服务水平，谋划做好新型业态现代化后勤服务”。浙大党办（2018）9号文件制定了学校推进“双一流”建设工作的实施意见，要求“明确任务和完成时限，精心部署，周密安排，层层推进，确保责任到位，落实

到位”。

一流的大学需要一流的后勤，一流大学的建设为后勤集团发展提供了有利的契机，学校大发展时期也是后勤集团大发展时期。我们面临着难得的发展机遇，这是机遇，也是挑战，如何建设一流的后勤？我们从思想观念、管理水平、队伍素质，都做好准备了吗？工作标准、工作要求越高，我们面临的压力也就会越大。为学校师生在教学、科研和学习生活中提供优质服务保障是后勤工作者的初心，我们要认真分析师生在教学、科研和学习生活中对后勤服务的美好需求与后勤保障的有限资源之间的矛盾，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，立足后勤岗位，坚定‘四个自信’，增强‘四个意识’，落实‘四个服务’，不忘初心，牢记使命，牢固树立一流意识，紧紧围绕一流目标，认真贯彻一流标准，紧密联系学校和师生实际，不断创新工作思路，不断提升服务保障的能力，积极适应学校建设和发展需求，积极探索构建与“双一流”大学相适应的后勤服务保障体系，为建成中国特色世界一流的复合型、研究型、创新型大学发挥应有的作用和贡献。

三、水电中心探索一流后勤服务保障的努力

社会需求是社会发展的根本动力，没有社会需求，社会生产就不会发生，社会也就不会发展。具体到学校的情况，师生对后勤服务越来越高、越来越多样化的需求，如果满足不了师生要求，师生就不会满足，需求的无限性与保障的有限性，虽然是一对矛盾，但这也是机遇和挑战。这方面我们也面临很大的压力。机遇和挑战向来是并存的，我想，我们唯一能做的就是抓住机遇，迎接挑战，不断改进我们的工作，把我们的工作做得更好。

为学校事业发展提供坚强可靠的水电基础服务保障是水电中心的根本任务，是核心工作。学校的水电汽等服务保障项目是我们赖以生存和发展的根基，提升服务保障能力和水平是我们长远发展的基础。党的十八大以来，水电中心按照学校、集团的决策部署和发展步伐，稳步推进各方面工作。以应急预案、应急演练、技术比武等方式，狠抓队伍技术力、行动力建设，在做好日常服务保障的同时出色完成 G20、120 校庆、全国学运会等重大任务的用能保障；切实将 ISO 管理体系用在服务保障工作中，对标社会上的专业公司，将日常服务向行业化、标准化建设逐步推进；创新服务内容，借助信息化手段，改进服务方式，保障能力进一步提升；围绕中心工作抓党建，以党建带动工青妇建设，通过创建省工人先锋号等推进企业文化建设；开展资质提升，项目创优，加强品牌创建，同力水电在校内市场取得了可喜的成绩，受到学校的赞誉。

但是，也应当看到，工作中还有不少困难。部分员工仍习惯于过去的思维方式，主动服务意识淡薄；缺乏服务评估的量化标准，难以开展标准化服务；信息化管理薄弱，精细化管理程度不足，未建立完善的激励机制、监督机制和考核机制；事编和企编员工占到 30%，年龄老化，管理与服务的梯队结构不合理，存在断层、后继乏人；老校区水电基础设施老化，先进设施设备需要高素质管理人员，目前主要依赖人工现场操作，影响管理效率和效果。对照学校“双一流”建设目标和要求，水电中心也在稳步提升自身综合水平，从六个方面努力向一流后勤服务保障目标迈进，

1、服务质量标准化。

做为高校社会化改革中成长起来的后勤服务企业，水电中心既要紧跟学校发展步伐和目



标要求，也要突破事业单位的限制，汲取现代企业管理中的优良经验和先进做法，对标一流企业和一流行业标准，根据不同的服务项目，如计量收费对标电力营业厅、水务营业厅服务要求，维修接待、巡查巡检、设备管理对标世邦魏理仕、第一太平戴维斯等物业大鳄工作要求，节能管理对标 LEED-EB 的运行维护标准等制定相关的 SOP 服务标准化手册，细化各项服务内容，明确服务标准，同时根据服务内容标准，建立健全服务管理、考核等方面规章制度，规范办事程序，规范人的行为，突出风险管理，强化应变能力，形成高标准的服务管理体系。

2、服务流程人性化。

标准化的服务体系，离不开人性化的服务流程。人性化服务是一个系统的、规范的服务流程，是满足师生需求的全过程。对于我们来说，师生服务需求之间存在很多差异，在服务中不仅要满足具有共性的人性化服务，还要满足不同用户的特殊服务需求。现在水电中心的院士服务队、工程施工质保卡、零修服务满意度回访、家属区定期驻点收取水电费、跨校区业务转办等服务方式就是差异化、人性化服务的有效尝试，“急事难事立刻办”“最多跑一次”，也确实取得了师生的好评。中心还尝试改变坐等报修工单的固化流程，主动上门了解用户需求，为老师的实验室进行安全用水用电检查，协助老师消除安全隐患，同样受到老师们的欢迎和好评。利用自身的专业技术优势，结合老师的需求，水电中心还在考虑为老师提供科研教学设备的托管服务，帮助老师解决设备的用能安全担忧。为保证服务的有效执行和工作质量，水电中心还明确规定任务、职责和服务范围，制定相应的监督、评估、奖惩机制和工作人员的保护机制。

3、服务队伍专业化。

人是生产力的第一要素，也是最活跃和最根本的因素。活都是人干的，再好的发展规划和蓝图也要人去做。人才队伍是建设一流后勤的关键，要努力打造一支高素质的服务团队、高水平的业务骨干、高效能的管理团队，不仅要加强职工的职业道德建设，增强服务意识；加强职工技能培训，提升职工队伍的综合素质，更要做好人力资源配置，要根据发展的目的、任务和要求，设定好岗位，明确每一个岗位的职责范围和工作要求，尽量减少不必要的人员投入。另外还要统一调配，人岗相宜，发挥好每一个人的作用。水电保障中心近几年通过竞岗、调岗、轮岗等措施，发现了一批技术骨干，充实了一线员工队伍，提拔了一批年轻化的管理骨干，坚实了中层管理队伍。进一步引进人才，优化管人用人机制，完善薪酬体系和激励机制，激发员工工作的主动性和积极性。虽然现在用人成本越来越高，但引进或培养一名高素质的员工，可以骑到四两拨千斤的作用。一流的后勤如果没有一流的用人机制，不仅会造成人才的流失，也会挫伤员工的工作积极性。对于确实优秀的员工，不仅在后勤系统要有合理的晋升空间，学校也应配给相应的编制指标，如果是确需的引进优秀人才，可以在引进时就考虑给予编制指标。

4、服务手段信息化。

以服务于“双一流”建设和发展为本目标，以方便、节能、高效的服务保障为基本出发点，以物联网技术为基础，通过监测、分析、融合、信息响应等方式，融合优化现有服务和保障资源，构建和谐顺畅的服务环境，打造智慧高效的工作环境，促进一流后勤服务的建设与发展。水电保障中心对标国家电网、水务集团的巡检、值守、抄表等工作标准和要求，在主要服务保障业务上进行了有效的信息化尝试，从配电房、水泵房的远程监测，到风机房的远程

测控，再到费控水表、移动自助抄表，不仅积累了一定的经验，也确实在信息化中获得了收益，不仅直观反映在节能减排成果上，还在管理上尝到了甜头：同样的人可以管理到更多的场所、设备，缩短了时间和空间的距离，提高了应急反应能力，增强了服务保障能力。紧跟集团的网上服务建设要求，水电中心将充实网上服务内容，也正与学校相关部门协商，将网上报修、水电费缴纳、零修费缴纳等业务流程和缴费方式归纳到后勤服务统一平台，让师生“最多跑一次”。

5、经营发展内涵式。

把学习贯彻十九大精神、十四次党代会精神与后勤事业发展结合起来，与建设一流后勤服务保障体系结合起来，继续坚持“量质并举、以质为先”的发展方针，推进以质量为核心的内涵式发展。调整企业管理模式、经营模式、业务模式，对校内外的业务进行并、转、合，化解经营风险，加快企业转型。从实际情况来看，水电中心将加强风险防控，集中、统一优化配置人力、财力、物力、管理等生产关系，降低管理成本，提高管理效率，在做好校内服务保障的前提下，适当拓展建筑安装市场，以公司助中心，以工程补服务，来满足运营的成本，同时减轻学校的负担。通过转变经营思路，中心在学校中标项目总金额减少的情况下，积极扩展院系市场，做好老师的服务，争取到20万以下的改造项目总金额达到1000万元。在校外市场，水电中心充分利用同力水电的业绩、资质以及同行业部门的良好联系，参与市场竞争，将机电安装项目做好做实。

6、党建工作常态化。

坚定不移用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑、指导实践、推动工作，积极探索“把方向、管大局、保落实”的要求和落实党风廉政建设“两个责任”的有效途径，推进“两学一做”学习教育常态化制度化，严格落实“三会一课”制度，充分发挥后勤工作“服务育人”职能，为一流后勤的改革、发展、提质增效提供坚定的政治、思想和组织保障。水电中心将提高政治站位，加强廉政教育，筑牢思想防线，坚持先调研、后决策，重大事项办公会讨论研究；增强工作透明度，主动接受群众监督；加强企业文化建设，塑造良好企业形象，努力构建和谐互促发展的良好工作格局，为中心健康发展提供坚强保证。

习总书记指出，“中华民族伟大复兴，绝不是轻轻松松、敲锣打鼓就能实现的。全党必须付出更为艰巨、更为艰苦的努力”。建设一流后勤也不是一件容易的事，我们应继续坚持“保障学校，服务社会”的宗旨，去风险、补短板、强优势、促转型，群策群力，真抓实干，为加快推进一流后勤服务体系建设奠定坚实基础，为实现学校“双一流”建设目标、为实现“两个一百年”奋斗目标、为实现中华民族伟大复兴的中国梦做出新的更大贡献。



新时代属于每一个人

——对一流后勤服务保障体系建设的思考

财务管理部主任 孙谷珍

2018年是贯彻落实党的十九大精神的开局之年，也是学校全面落实第十四次党代会精神、推进“双一流”建设的开局之年，更是四校合并和后勤集团成立20周年有重要意义的一年。按照集团党委中心组学习的安排，本学期我认真学习了新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神，按照学懂、弄通、做实的要求，学习并领会党的十九大提出的新思想、新观点、新论断、新举措。学习了十九届二中、三中全会和全国“两会”精神。学习了学校第十四次党代会的精神，对一流后勤服务保障体系建设这个课题也进行了思考。上次中心组学习的时候大家各抒己见，已经有了很多的真知灼见，今天又是有很多新的思想和观点。一流后勤服务保障体系的建设，这个题目我觉得很大，个人水平有限还是觉得这道题目很难的。但自从布置了这个课题之后，我也是一直都在思考的，虽然始终都没有答案。今天，按照发言要求下面结合自己的工作岗位和工作中的体会感悟，我简单的谈谈我对一流高校后勤保障体系建设的思考和认识，因为要求是要结合本职工作谈，所以可能我的观点中会有那么一点点和大家不太一样的声音，不当之处还要请各位在座的领导和同事们多多包涵。

去年9月21日，教育部、财政部、国家发展改革委印发《关于公布世界一流大学和一流学科建设高校及建设学科名单的通知》，公布42所世界一流大学和95所一流学科建设高校及建设学科名单。学校也在今年的2月发了党委发2018-9号文件《浙江大学关于推进“双一流”建设工作的实施意见》，在这个文件中明确提出了我们学校双一流建设的总体思路、基本原则和主要目标。现在所说的双一流学校和学科，无论是一流的学校还是一流的学科，他们的建设都是有标准的，达到什么样的标准就是一流的，在建设的过程中学校也好学科也好都是有奋斗和前进的目标。2018-9号文件中明确的提出了浙江大学世界一流大学建成这个目标的实现分三步走，三个时间段2020年、2030年、2050年都有明确的实现目标。一流的高校就一定需要一流的后勤保障，无论学校的后勤保障是来源于学校自己的队伍的服务还是来源于开放的校园市场，只要是为教学科研提供服务保障支撑的都是属于高校后勤保障这个概念范围内的。浙江大学这所要“在2030年左右力争实现，学校跻身世界一流大学前列，高峰学科数量全国领先，更多学科进入世界一流前列，若干优势学科达到世界领先水平”，这个目标。我们不说学科的领先程度怎么样，在2030年的时候学校已经跻身世界一流前列了，后勤保障肯定不会是二流的三流的。因为到了那个时候和学校发展不相适应是可以不要你的。在2030年的时候学校的后勤保障还是不是和现在一样都是我们的？到了那个时候学校的后勤保障体系又是怎么样的？新宇集团他们早几年提出的口号是要打造国内一流的高校后勤服务综合供应商，但仅就从后勤服务保障这个角度我们认为比他们做得好的多得多，只是我们重来不这

么说而已，但是我们也重来都不去评价别人是不是一流的。因此，对怎么样的后勤保障是一流的后勤保障，其实这个标准是不明确的，是我们大家共同理解的。

一流的后勤保障也就意味着后勤的各行各业都是一流的，餐饮一流了、物业一流了、水电一流了、会务一流了、。。。后勤保障就一流了。学校的十四次党代会上邹书记的报告中讲到，勇担新时代历史使命，核心任务就是要高水平建成中国特色世界一流大学。体现世界一流就要永攀世界高峰。在可比指标上达到世界一流大学水平，并实现从数量规模到质量声誉的根本转变。为高水平建成中国特色世界一流大学提供浙大方案、贡献浙大力量。在一流后勤保障体系建设中我们物业对标爱玛客、餐饮有麦斯威和米斯特、会务、水电、幼教、信息技术也有自己的品牌等等，那职能部门该这么办？从去年开始林总就提出了职能部门要转型升级，要融入和渗透到集团各行业的业务工作中去，为管理服务为经营服务。在这样的形势下财务工作要怎么做？需不需要对标，又该和谁去对标？。。在我们机关党支部学习的时候我们李英书记带领我们大家学习时我印象最深刻的一句话是，习总书记说的，新时代属于每一个人。虽然现在，仅就财务目前的现状来看，我们基础比较弱，在浙江大学的一流的后勤保障体系建设中，在后勤集团踏上新征程开启新未来的发展过程中我想也不应该缺失了财务这支队伍和这个工作领域，我们也应该努力去力争一流。

对于一流高校后勤保障体系的建设财务工作应该怎么做？要如何能为后勤集团在建设一流高校后勤服务保障体系的新征程中去发挥财务工作的作用，促进一流的后勤企业财务工作体系的建立，这也需要我们积极面对和认真思考。

党的十九大报告、学校的十四次党代会报告中都提到要坚定不移的落实全面从严治党的各项要求。领导们也都希望能通过财务这个口子去扎紧扎牢纪律绳子。其实这对财务工作的要求是很高的。因为一个单位经营管理的最终结果都体现在财务的数据和报表上，其他工作做过就是了但面对检查面对审计，财务就是一个切入口，白纸黑字他就在那里，财务的凭证资料都是有规定的保存年限的。所以财务工作最终在体现一个单位的经营成果的同时也是一个单位管理成效的体现。财务工作因为专业性太强，也因为大家彼此各自的工作领域不同、专业背景不同，对财务知识的了解对政策的理解深度不同，所以财务工作能被大家理解和接受的程度是不一样的。财务集中核算以来非常感谢各位在坐领导们的支持，我们整体运行还是很平稳的，只是可能在一些业务的处理上，财务要去梳理业务要顾守惯性，或许是因为大家的角度、立场不同也或者是彼此关注的重点不一样，沟通起来难度很大的。事实上，一个单位的财务管理的目标是随企业的经营管理目标而产生的，财务管理的最终目的也是为了更好的为企业的经营管理服务的，这种服务也包括去风险。所以说一个单位的会计核算的方式和内部财务管理形式肯定是围绕着自己本单位的管理要求而展开的，财务是不可能走到管理的前面去的。

全面从严治党、全面依法治国的战略要求在我们这样一个标准的国企，落地的根本就是依法治企、依规治企。企业发展和管理的成效最终都会通过经济数据来反映，因此财务管理的作用在企业治理中也非常重要，是企业发展的后勤保障，是一流后勤保障体系建设中的后勤的后勤。

一流的后勤保障体系建设中财务工作要怎么做，谈三点自己的粗浅的想法：



一、充分利用信息化技术，推广和普及智能化、信息化的应用系统，完善内控建设，提高工作效率，推动财务管理的转型升级

十九大之后，中国特色社会主义进入了新时代，社会的发展也踏上了新征程，国家法律法规和财经制度也只会越来越完善，后勤集团的业务发展涉及面今后也将会越来越广，一流的后勤保障体系建设中，财务工作要服务于企业的业务发展，我认为就应该加大信息化应用管理平台的推广和普及，让财务报账核算这些简单繁琐又容易引起争议的工作内容交于系统完成，现在人脸都识别的技术都很成熟了，让系统自动来识别验证发票、报账单都不是难事，费用费分类归集也是没有问题的，只要我们充分的结合财务、业务等各领域的操作流程及各项制度的要求，把本单位的生产、管理、服务相融合，业务处理的流程和框架搭建好了，系统自动完成财务报销和记账工作是完全可行的。财务报账机器人的采用一定是未来的发展趋势。2018年财务部的工作重点任务清单中有财务信息化建设，也是希望能够通过资产管理平台的建设来让各单位的资产立项、审批、购置、处置等都更便捷、更高效、更规范；也让大家对各自资源的了解更清晰，让资产的利用率变得更高；财务和人事一起想去建的工资平台也是为了让数据和资源的共享能更加的充分。虽然我们不能寄希望于管理手段的信息化能一夜之间改变现状，解决实际工作中遇到的所有问题。但是建立与本企业经营管理业务相适应的信息化控制流程，提高业务处理效率，减少和消除人为的因素，对于提高工作效率，改善对各业务环节管控的监督是会有更为积极的保障作用的。目前现在许多企业都采用集成化方式解决一些列的问题，学校的采购平台、会务吕斌主任他们在做的公务出行保障的叫车平台就都是属于这一类的。员工不需要贴票填单了，企业直接和平台进行结算，财务人员审核工作全部交给系统完成。今后财务报销也不再需要为手续不全资料不全能报不能报而扯皮。工资平台搭建好了，职能部门也不用等着各单位报数据了，也不用担心数据的准确性如何了。

信息化应用平台的推广和普及能把财务人员能简单繁重的低端的工作中解脱出来，让更多的人向管理会计方向发展，让我们的财务数据分析去发挥更大的作用。新经济时代，网络时代，财务管理的信息化会更好的实现财务的大数据共享，在业务开展的过程中发挥协同和共享的作用，让信息更透明，让业务流程更规范，内部控制更加完善，企业的风险也会更小。

二、一流的保障体系建设就需要有一流的团队，财务队伍建设和财会专业技术人才储备的重要性

关于团队建设前面已经有很多同志都谈到了。学校的十四次党代会报告中指出，认真贯彻一流标准，就是要将是否有利于培养德才兼备、全面发展的人才，是否有利于提高办学水平、办学质量、办学效益，是否有利于发挥师生员工的积极性、主动性、创造性，作为衡量工作的重要标准，推动学校整体工作实现一流。第一项提到的就是人才的培养。

现在财务工作面临的新政策新要求都实在太多，会计工作的职能要求更全面，会计处理变得更加复杂。举个最简单的例子，无论是我们的中心还是公司，我们执行企业会计制度，如新企业会计制度对存货的发出计价可以采用先进先出法、后进先出法、加权平均法、移动平均法、个别计价法等处理方法；对固定资产的折旧可采用平均年限法、工作量法、年数总和法、双倍余额递减法等处理方法。如何在诸多的会计方法中选择一种，让企业的财务状况和一

定期间的经营成果及其现金流量，保持一个最佳的状态，这对会计人员的判断能力和沟通能力提出了更高的要求，因为你有好的意见建议，你还得怎么样让管理层理解和明白。

会计这个职业和这个行业与其它行业的不同之处就是他每天都有新的变化，从16年9月的金税三期（表面看是管控个人所得税其实不是）开始到17年5月的营改增的全面实施，到17年7月1日开始的发票管理到今年年初的会计准则新的科目调整，今年开始政府补助、处置非流动资产损益都不能在营业外收入里面披露；增值税税率的下调也是今年新增的政策，直到前天，国务院又作出部署决定再推出7项减税措施支持创业创新和小微企业的发展。财务这个职业，他就是一个要活到老学到老，要终身学习的职业。可能我们各位领导你们也在学财务学经济，但毕竟财务人员我们的职业就是专业财务，我们花在自己职业上的学习时间和精力一定是比其他人更多的，所以说在不同的工作领域中，其实财务这支队伍他的可替代性是最小的。因此建设一支基础扎实、业务精湛、服务一流、高效、精简的财务人员队伍也是非常重要的。

三、平衡好监督和效率的关系，为一流的后勤保障体系建设提供强有力的经济支撑

我们都知道国家也好企业也好，发展离不开经济。一流的后勤保障体系的建设，一流的团队建设、一流的服务环境、一流的硬件设施、一流的软实力的积累，他的背后都需要有强大的经济支撑。学校是不可能专门拨一笔专项经费给我们，用于一流的高校后勤服务保障体系的建设的。所以后勤集团要实现长远的发展，在激烈的市场竞争中获得核心竞争力，去成为具有世界竞争力的、国内领先的高校后勤服务企业，效益的增长和经济的积累是基础。任何一个单位不论你的主营业务是什么，利润的来源都是收入减成本减费用。因此企业的效益增长与利润积累是需要财务、业务共同的管理和监督来相互支持的。在新经济时代，市场经济快速发展的背景下，企业的管理都以效益为中心，在企业的运行中，“经营”是选择对的事情做；“管理”是要把事情做对来。所以在企业中，管理也是要为经营服务的。

上次的学习中有提到挂在墙上的制度是没有用的，能够落地的制度才是有用的，我很赞同这个观点。一个一流的单位一流的组织没有制度就没有规矩，制度建设肯定需要。但怎么样让制度的设计去符合单位业务发展的需求，能让他在业务发展中起到既调动积极性又能管控风险保障经营成果的作用，这需要我们共同去关注一个问题，就是如何去平衡好监督和效率的关系。财务需要基于对业务工作的充分了解，运用财务的专业知识去平衡好监督和效率的关系的，管理需要兼顾业务发展的需要性和企业风险控制的必要性去平衡好监督和效率的关系。有效的监控是能够帮助单位各业务环节的管控得到持续改进，避免资源浪费和低效率的运行结果，从而从各方面去确保企业的经营结果。



打造会务典范 助推一流后勤

会议与交通服务中心直属党支部书记、副主任 李 青

把“加快一流大学和一流学科建设，实现高等教育内涵式发展。”写入党的十九大报告，是党中央准确把握世界发展新态势、我国经济社会发展新要求、全球高等教育发展格局新变化作出的重大战略决策。当前，高等教育已由规模和数量为特征的外延式发展过渡到注重公平和质量的内涵式发展上来。学校第十四次党代会上邹晓东书记作的题为《牢记使命 勇攀高峰 为迈向世界一流大学前列而奋斗》的报告全面聚焦“双一流”建设，充分体现了继承与创新、理论与实践、当前与长远的有机结合，为学校各项事业发展指明了方向。

特别是党代会报告提到“稳步推进校办科技产业和后勤服务产业体制改革，建立中国特色现代国有企业制度”“提升后勤保障质量，提高服务效率效益，提高场馆、教室、会议室管理服务水平，谋划做好新型业态现代化后勤服务”。对我们后勤服务提出了新要求。只有高标准、高质量、高效率的后勤工作，不断增强核心竞争能力，才能确保我校高水平建成中国特色世界一流大学这一核心任务的顺利完成。

下面我就根据后勤集团党委中心组围绕“建设一流后勤服务体系”这一研讨主题，试着分析一下会议与交通服务中心对于“建设一流后勤服务体系”几点认识。

一、中心的现状与优势

会议与交通服务中心前身为成立于1989年的接待服务中心，与杭州浙大同力会展业管理有限公司，实行“两块牌子，一套班子”的运行模式。主营业务包括会务会展，汽车租赁，交通客运，汽车修理，机动车驾驶培训等服务。截至2018年4月，共拥有360名员工。2017年中心（公司）主营业务收入突破6400万元，随着浙江大学“六高强校、创建世界一流大学”的战略提出、杭州着力打造“国际会议目的地”，近年来浙大组织、承办、引进的各类国际交流活动和高端学术会议日益增多。校内学术会议呈现出数量和规格双增长的趋势，作为校内唯一具备相关经验和资质，且一直受到学校各部门认可的会务服务提供方，会务中心面临的校内学术会议市场目前从会议数量上看是“供不应求”。中心下属车队现有各型车辆100余辆，承担了学校的班车、行政公务用车、院系部分公务用车、接待会务用车等交通服务任务，中心拥有一支稳定、技术过硬的司机队伍，熟悉校内班车的运行模式及需求，其次，中心依然作为学校唯一认可的交通服务单位，具有较强的资质信誉。

通过近三十年以来的积累和沉淀，浙大同力会展凭借高素质的专业会议服务团队、丰富的接待资源圆满和诸多高层次大型会议的承办经验，在杭州市会展业内崭露头角，近几年浙大同力会展公司先后被评选为浙江省会展行业协会、杭州会奖协会副会长单位，“最具市场潜力DMC”奖，2016年度浙江省会展行业优秀会展服务机构，首批“杭州市会议管理与服务达标机构”“2017年杭州优秀会展企业”，总经理吕斌获“2017年杭州会展业先进个人”。意味着

浙大同力会展凭借自身实力在杭州市会展业内站稳了脚跟，拥有一定知名度和行业地位。

二、面临的新情况、新问题

近年来，会议与交通中心在取得显著成效的同时，也出现了一些新情况、新问题，制约中心快速发展的瓶颈问题也逐渐显现，成为亟待解决的重要课题。具体表现在三个方面：

1、体制机制亟需健全。“公益性”和“市场化”、人事改革和明晰产权是制约高校后勤改革较为重要的因素，近年来，我们后勤虽名义上实行企业化管理，但实际上很大一部分仍采取事业化分配的模式，这使得群体及个人之间缺乏积极的竞争意识，事业心责任心不强。此外，在管理方面虽然制定了许多规章制度，但却缺乏客观的监督机构和有效的评价体系，再好的规范、标准、流程落实不好，就会形同虚设，一纸空文。

2、缺乏高素质人才保障。虽然我们基本上都实行了全员聘用制，但存在着事业编制，人事代理，聘用工等多种用人机制，由于后勤服务实体只是在按“准企业化”运行，人员待遇又基本上按“准事业单位工资标准”执行，难以真正按“企业化”要求出台有效的激励机制，进而造成难以引进高素质专业人才，难以留住培养出来的优秀人才。在社会化分工越来越细、要求越来越高的情况下，由于高素质专业人才的缺乏，直接影响我们的后勤保障能力和服务质量。

3、市场竞争的压力。一流大学会务的发展要求我们的服务不仅仅是做得好，还要有独特的文化内涵。但是，同力会展依然缺少核心竞争能力和强有力的市场化运作能力、项目策划能力。随着社会经济的发展，广大师生对后勤服务和管理水平的要求也将越来越高，我们学校的交通服务因车辆数少、管理水平不高、团队梯队建设不强等因素的影响，目前所占学校公务用车市场份额有限，如果不推行现代交通服务市场上的许多新型运营模式，可能无法适应公车改革后学校对交通服务的需求。

三、环境分析与市场调研

我国经济处于推动“中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变”的新阶段，呈现出中高速、优结构、新动力、多调整为主要特征的新常态。随着经济“新常态”下创新驱动和产业升级加快、高新技术产业与现代服务业不断发展、经济建设和社会建设的全面进步，高校综合改革步伐将不断加快，这就促使高校后勤工作必须不断进行改革调整，使服务管理水平符合科学化、程序化、专业化的要求，以满足广大师生日益变化的需求，适应国家经济社会发展的节奏和需要。

近年来，会展行业发展迅猛，并已成为一座城市经济发展的重要引擎。国家也对会展产业升级提出了新的要求：国务院《关于进一步促进展览业改革发展的若干意见》，强调指出“要坚持专业化、国际化、品牌化、信息化方向，倡导低碳、环保、绿色理念，培育壮大市场主体，加快展览业转型升级。努力推动我国从展览业大国向展览业强国发展，更好地服务于国民经济和社会发展全局。”这对于会展企业来说，意味着更广阔的市场空间和更激烈的竞争关系。同力会展应抓住未来5-10年行业洗牌期的机遇，加快提升市场竞争力，尽早在细分市场中站稳脚跟，凭借差异化优势抢占一席之地。

当前我中心正处于一个大有可为的历史机遇期，发展形势总是好的，但前进道路不可



能一帆风顺，越是取得成绩的时候，越是要有如履薄冰的谨慎，越是要有居安思危的忧患，绝不能犯战略性、颠覆性错误。

四、工作思路与举措

会务中心今后一段时间的发展思路是以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，聚焦学校双一流发展目标，以后勤集团提出的“努力建设一流后勤服务体系”的发展目标为指引。以“求是创新，会务典范”为口号打磨企业文化，更好地满足学校发展需要和师生员工生活服务需求。

（一）继续做好校内服务保障工作，加强服务细节，提升服务质量。

科学管理是后勤建设与发展的根本路径，高质量的内涵式这就需要在服务质量的提升和管理模式升级上花心思去总结、揣摩和探索，要将服务层次从让师生满意的标准化服务，提升到让师生感动、惊喜的个性化服务，甚至于超越师生期望值的专业化服务，关键在于服务细节、服务质量的提升。我们将努力按照“服务设施现代化、服务手段信息化、服务质量标准化、服务流程人性化、服务队伍专业化”的总体要求，将浙大会务做成杭州市会务服务的标杆品牌。通过“十佳班车司机”、“星级服务员”等评选，制定校内服务的标准化细则（服务、收费、考核等）。推行服务“四到位”（语言到位、微笑到位、卫生到位、安全到位），将我们的服务做得更“精致”、更“完美”。

（二）完善激励，建设专业化人才队伍

硬实力软实力归根到底要人才实力。依据中心发展战略，组织各部门做好招聘规划、员工培训计划和后备人才培养计划；通过校园招聘和社会招聘等形式引进各类人才。出台个人职业发展培养计划、员工激励政策，最大限度发挥员工能动性。完善培训制度、薪酬制度，加快引入职业经理人机制，制定合理的绩效管理机制，在确保目前校内服务保障的前提下，基本解决中心管理人员梯队建设不足的问题。

（三）推进规范化管理，加强业务创新能力。

进一步制定和完善对会议、交通服务的服务规范、收费标准和技术标准体系督导评估标准。建立及时、高效、优质、全覆盖的快速反应机制；建立服务交流平台，畅通师生与我们的沟通渠道，紧抓校内不断增长的活动需求产生的新机遇，在校内布局会展衍生业务板块，努力打造“文创+会展”“科技会展”生态圈，充分利用校内资源，尝试开展校内文化夏令营、校园游等新业务，进一步开拓校内市场；另外在大交通板块，还要主动主动应对公车改革带来的机遇，调整转型现有的公车运行模式，努力打造公车平台。

（四）以打造专业的会务品牌为目标，塑造专业会务品牌形象。

品牌就是吸引力，品牌就是核心竞争力。中心将对标一流企业、吸收一流经验、贯彻一流标准，根据市场的定位实施品牌提升计划，塑造具有高校文化气息的、专业的浙大同心会展品牌形象，进一步扩大校内外影响力。同时向校外市场输出优质会务服务，继续做好市民中心事业部、西博会等大型政府会展项目。继续实施会议负责人制度，动态控制服务人员数量，实现服务培训和保密安全培训常态化；筹备拍摄企业文化宣传片；组织专人运营浙大会务同心会展微信公众号。

（五）加快信息化建设，利用好信息化工具，努力提升服务体验。

信息化已经成为高校后勤可持续发展和提高竞争力的重要保障。当前，广大师生已经开始习惯使用信息技术，数字生活方式已经融入渗透到校园生活的方方面面。加快大会务、大交通的信息化进程，与业内专业的科技公司寻求合作，共同将移动互联技术、大数据统计分析功能应用于承办的各类学术会议中；开发浙大交通 APP 的车辆调度、预定、班车咨询等功能，利用 APP 大数据分析，初步开发精准分析乘车人权限功能，思考和探索智慧会展、智慧交通的运营模式，提高工作效率。

（六）落实安全工作责任，提升员工安全意识，确保安全生产。

进一步加强机要保密、交通、消防、食品等各项安全管理工作，加强风险源的重点防范，促进风险源的标准化、规范化、精细化管理，有效规避和控制安全风险，预防事故的发生，实行动态监督管理，定期、不定期进行检查，及时发现问题并督促整改；要建立权责明确、行为规范、监督有效、保障有力的监管机制，突出风险管理，强化应变能力。杜绝安全事故，防止国有资产流失。

（七）、加强党风廉政建设，为后勤健康发展提供坚强保证

加强廉政教育，筑牢思想防线，加强制度建设，强化源头治理。严格落实“三会一课”和“两学一做”教育常态化制度，做好支部党员的政治思想工作；认真贯彻落实党风廉政建设责任制、“三重一大”决策制度和班子成员“一岗双责”制度。一是做好岗位廉政责任分析和廉政风险防范措施，明确责任。二是层层签订责任书，确保党风廉政建设责任落实到位。三是抓好党团建设，促进内部管理，打磨企业文化，熔炼核心团队。

建设知识型、技能型、创新型劳动者大军，弘扬劳模精神和工匠精神，营造劳动光荣的社会风尚和精益求精的敬业风气是党的十九大对我们时代的要求和期望，会议与交通服务中心将聚焦学校双一流发展目标，全体上下凝心聚力，以高度的大局意识和奉献精神投入到学校的会议与交通服务保障工作中，打造具有浙大特色的知名会展品牌，力争成为全国高校会务服务和交通服务保障的标杆型企业，朝着做世界一流大学的“会务典范”的目标前进，为学校建设“双一流”做贡献。



坚定不移全面从严治党 为“双一流”建设保驾护航

集团机关直属党支部书记、纪检监察室主任 李 英

2015年10月24日，国务院印发《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》，要求按照“四个全面”战略布局和党中央、国务院决策部署，坚持以中国特色、世界一流为核心，以立德树人为根本，以支撑创新驱动发展战略、服务经济社会发展为导向，坚持“以一流为目标、以学科为基础、以绩效为杠杆、以改革为动力”的基本原则，加快建成一批世界一流大学和一流学科。根据《总体方案》，到2020年，中国若干所大学和一批学科进入世界一流行列，若干学科进入世界一流学科前列；到2030年，更多的大学和学科进入世界一流行列，若干所大学进入世界一流大学前列，一批学科进入世界一流学科前列，高等教育整体实力显著提升；到本世纪中叶，一流大学和一流学科的数量和实力进入世界前列，基本建成高等教育强国。

2017年1月24日，教育部、财政部、国家发展改革委联合出台《统筹推进世界一流大学和一流学科建设实施办法（暂行）》，为各地区、行业主管部门和高校的具体执行与实施，提供了明确指引。

2018年2月2日，浙江大学制定了《关于推进“双一流”建设工作的实施意见》。提出学校将坚定不移地增强战略定力，按照“双一流”的建设目标，聚焦一流的战略主线，全面推进“六高强校”战略，求是创新、追求卓越、走在前列、勇立潮头，为率先建成中国特色世界一流大学提供浙大方案、贡献浙大力量。

“双一流”战略，聚焦高校核心使命，把人才培养作为首要衡量指标，形成人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新、师资队伍建设和国际交流合作“六位一体”评价模型，把培养一流人才、产出一流成果、开展一流服务、传承优秀文化、引领一流队伍和参与全球治理，作为一流大学和一流学科标准，重点突出、立体丰富、导向鲜明。

服务发展是一流建设的根本动力。作为高校后勤服务保障力量，我们在“双一流”建设中的使命与任务，就是：牢固树立一流意识，紧紧围绕一流目标，认真贯彻一流标准，扎实开展一流服务。

习近平总书记在谈军队后勤建设时，也曾强调“强国强军必须强后勤”，“要建设一切为了打仗的后勤”。那么在学校建设“双一流”事业中，也必须建设“一流的高校后勤”，建设“一切为了师生、为了教学科研发展的后勤”。对此，需要我们立足新时代浙大后勤改革发展实际情况，兼顾继承与创新等方面的关系，突出重点、统筹兼顾，让后勤事业发展的各领域、各方面都具备一流的品质。

关于如何建设一流的后勤服务体系，创建一流后勤服务品质，在前几期的学习讨论中，大家都发表了见解。今天我就从坚持全面从严治党促进“双一流”的推进谈谈自己粗浅的看法。

3月22日，在浙江大学2018年全面从严治党工作会议，党委书记邹晓东指出，坚定不移推进全面从严治党、加强党风廉政建设和反腐败工作，要坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想

会主义思想为指导，学习贯彻党的十九大和十九届二中、三中全会精神以及十九届中央纪委二次全会精神，贯彻落实学校第十四次党代会精神，坚定信心、提高站位、持之以恒，为加快进入中国特色世界一流大学行列、迈向世界一流大学前列提供更加坚强的政治保证。

邹晓东书记强调，学校提高管党治党的能力水平，要大力巩固全面从严治党取得的成果，狠抓思想建设、党的全面领导、基层党组织建设、作风建设和党风廉政建设，结合高校特点发挥思想建设的引领作用，发挥“关键少数”的带头作用，发挥基层党组织的战斗堡垒作用。要切实增强新时代全面从严治党的责任感和紧迫感，深刻认识全面从严治党的艰巨性和长期性，深刻认识高校落实全面从严治党没有特殊性，深刻认识学校全面从严治党存在的薄弱环节。要毫不动摇推动全面从严治党向纵深发展，在政治上从严，在作风上从严，在执纪上从严，在反腐上从严，在自身建设上从严，不断取得全面从严治党新成效，开创中国特色世界一流大学建设新局面。

由此，向“全面从严治党”提出新的要求——为“双一流”建设保驾护航。

什么是全面从严治党？

全面从严治党是党的十八大以来党中央作出的重大战略部署，是“四个全面”战略布局的重要组成部分，也是全面建成小康社会、全面深化改革、全面依法治国顺利推进的根本保证。全面从严治党，基础在全面，关键在严，要害在治。

“全面”就是管全党、治全党，覆盖党的建设各个领域、各个方面、各个部门，重点是抓住领导干部这个“关键少数”。“严”就是真管真严、敢管敢严、长管长严。“治”就是从党中央到省市县党委，从中央部委、国家机关部门党组（党委）到基层党支部，都要肩负起主体责任，党委书记要把抓好党建当作分内之事、必须担当的责任；各级纪委要担负起监督责任，敢于瞪眼黑脸，敢于执纪问责。

如何为“双一流”建设保驾护航？

我觉得，全面从严治党，为“双一流”建设保驾护航中，我们可以把“学、谋、责、实”四个字作为工作的方向和准则。

一、要在“学”上下功夫

要积极学习习近平总书记系列重要讲话精神和治国理政新理念新思想新战略，切实用党的理论创新成果武装全体党员的头脑，筑牢思想认识高楼的基石。

要积极学习法律法规法纪，学习学校和后勤集团的各项规章制度。用党纪树立纪律规矩，用法律规范企业经营。只有懂法、守纪、遵规，才能在各种变化的形势下，拥有清醒的头脑、坚定的立场、扎实的步伐，向着创建一流的后勤迈进。

那么，如何学？

首先要坚持“两个牢牢把握”（牢牢把握我国发展的阶段性特征，牢牢把握人民群众对美好生活的向往）的原则，把自己摆进去，结合自己的思想实际、工作实际、岗位实际来学习，结合全面从严治党的任务要求和学校建设“双一流”的目标要求来学。只有把自己摆进去，才能用心学，才能真正领会所学的重要意义；只有把自己摆进去，才能用心做，真正凝心聚力，



推动全面从严治党和“双一流”建设；只有把自己摆进去，才能用心改，找准自身的问题和工作的问題，以更好的措施和方法改进自身，推动工作。

其次，还要正确学习理解建设“双一流”与全面从严治党的关系，要通过学习深刻认识到，必须全面从严治党才能为“双一流”建设提供坚强有力的党的领导保证，必须全面从严治党才能为“双一流”建设提供风清气正的政治生态。

二、要在“谋”上动脑筋

谋，在《新华字典》上的第一个意思就是：“主意；计谋；计策”，第二个意思是：“图谋；谋求”。

我们要“谋”什么，也就是我们应该有怎样的计划，谋求怎样的一流。

浙江大学的“双一流”建设与国务院的《总体方案》一致，计划经过三步走，时间节点分别为2020年、2030年、2050年。最终的目标即第三步，是到2050年左右，学校办学声誉获得世界公认，更多学科达到国际领先水平，整体实现建成世界顶尖大学的目标。

这个目标看似遥远，其实已时不我待。

邹晓东书记在“学习新思想，千万师生同上一堂课”中也强调，要扎根中国大地办大学，要坚持党对高校的全面领导，加强高校党的建设，推进全面从严治党向基层延伸。

这就要求我们，及时研究提出全面从严治党阶段性任务和工作重点，制定惩防体系建设的长期规划，为党风廉政建设和反腐倡廉工作提供决策依据。一方面在集团党委的统一领导下，围绕整体推进反腐倡廉教育、制度、监督、纠风和惩处等各项工作，组织协调各方面力量，形成齐抓共管、协同作战的工作格局。另一方面，强化分类指导，针对不同层级、不同部门、不同对象分类提出党风廉政建设和反腐败工作的目标要求，增强了工作的针对性和有效性。

浙江大学推进“双一流”建设工作，实施工作要求的第三条就是“加强战略谋划”，要求“聚焦中国特色、世界一流，坚持顶天立地、明目扩胸”。这也同样要求坚持全面从严治党，站位要更高、格局要更大、眼界要更宽，主动发声，敢于发声，善于发声，勇于亮剑，真抓实干做出实效。

三、要在“责”上传压力

习近平总书记提到：“党看干部主要就是看‘肩膀’，看能不能负重，能不能‘超负荷’。”我们每一位党员干部应清楚知晓自己肩膀上的责任、担当起这个责任，确保党员队伍看齐、明白、实干。要以全面从严治党推动责任体系的建立和完善，严肃抓好问责追责。

一是担好表率之责。正己方能正人。向党中央看齐是每个党员应尽的责任和义务，党员干部作为必须成为“看齐”的表率。要在“看齐、明白、实干”上作表率，首先要学懂、熟知、掌握“看什么、明什么、干什么”，从源头上弄明白方向在哪里、哪些应该做、哪些不该做，带头守纪，带头实干。

二是担好教管之责。切实担好教育党员之责，工作职责延伸到哪里，教育管理的职责就到哪里，看好自己的门，管好自己的人。对一些站歪站出、稀里糊涂、作风漂浮的党员，及时教育、提醒、批评、指正，不能听之任之。尤其是对违反中央八项规定精神的问题，要紧盯不放、寸步不让，从而增强不想腐的自觉。要坚持思想建党，教育引导党员、干部不忘初心、

牢记使命，坚定理想信念宗旨，牢固树立“四个自信”，不断加强党性修养，修好共产党人的“心学”，自觉净化党内政治生态，努力向高标准看齐，在思想深处筑牢抵御腐朽思想的防火墙。

三是担好监督之责。上级对下级、下级对上级、同级之间都有互相监督的权利和责任。上级监督下级容易理解；下级也应监督上级，发现上级的问题，也要敢于指出来，小问题要提醒，大问题要按程序向组织反映。上级对下级不应哄着、护着，下级对上级不应捧着、抬着，同级对同级不应包着、让着。总之，党员干部要坚持知责担责，在“责”字上体现担当。

四、要在“实”上出真招

通过全面从严治党推动“双一流”建设，从后勤集团层面来讲，就是要明晰和围绕学校“双一流”建设目标，围绕“创建一流后勤服务”目标聚焦发力。要严抓制度体系建设，不断完善与“双一流”建设相适应的后勤服务体系；严抓管理与作风建设，压实责任，打造与“双一流”建设相适应的后勤服务品质；严抓员工培训、队伍建设，培养与“双一流”建设相适应的一流后勤人才。。

从个人层面来讲，就是要不断改造和提升自我。广大领导干部要切实发挥引领示范作用，要自身硬，讲规矩，敢担当，主动接受监督；广大管理人员要严格强化服务意识，加强学习，严抓落实，强化作风；广大员工要严格强化主人翁精神，爱岗敬业，不断提高服务技能，不断提升服务品质。

“实”字关键还是要落实在“做”上，落实在推进实际工作上。要避免只学习不结合实际工作或只埋头工作不学习现象，而是要将“学”与“做”紧密结合起来，以学促做、以学促改、以做思学，把学习的成效切实体现在提振精气神、凝聚力量、敢于担当、主动作为、攻坚克难上，真正推动全面从严治党、推动“双一流”建设，努力做到全面从严治党合格、贯彻落实党中央新理念新思想新战略合格、共产党员的行为和作风合格、后勤集团经营发展稳定的各项工作合格。

习近平总书记多次强调，勇于自我革命，从严管党治党，是我们党最鲜明的品格。后勤集团作为学校后勤服务保障的坚实力量，必须紧紧围绕“双一流”建设目标，保持锐意进取的精神风貌，进一步解放思想、与时俱进，凝心聚力，把全面从严治党的实际成效，转化为履职尽责的实际成效，为推动“双一流”建设不懈奋斗！



脚踏实地、开拓进取 努力构建一流的物业服务管理体系

物业服务中心主任 余新华

党的十八大以来,在以习近平同志为核心的党中央领导下,带领全党和全国人民励精图治、砥砺奋进,开篇了中国特色社会主义更加灿烂的壮丽前景,中华民族大步走向世界舞台。过去的五年,我们国家在各个领域里取得的举世瞩目的伟大成就,令人振奋、催人奋进。党的十九大开启了中国特色社会主义建设的新时代,确立了习近平新时代中国特色社会主义思想,确定了全面建设社会主义现代化强国的新目标。新时代,我们要胸怀志向,要提高政治站位,要有忠诚担当、要有作为。

当前,围绕着贯彻落实十九大精神和学校第十四次党代会决策部署,全面推进“双一流”建设,学校提出了以“双一流”建设为抓手,统筹推进一流的人才培养、一流的科研创新、一流的队伍建设、一流的开放合作和一流的支撑保障。

一流后勤服务体系是学校一流支撑保障体系的重要组成部分,《浙江大学“双一流”建设实施方案》中“改革支撑保障体系”专项,建设一流支撑保障体系的实施目标:树立一流建设理念和品质标准,建立高效良好的条件支撑和服务保障体系,增强后勤支撑能力,提升校园人文关怀和优质服务形象。进一步盘活学校办学资源,提高资源使用效益,完善基础设施建设,改革房地产资源的使用模式,营建一流的硬件设施,创造一流的服务品质。着力建设环境优雅温馨、资源配置合理、安全保障可靠、服务优良规范的智慧、美丽、和谐、国际化的魅力校园,为师生员工提供一流的工作、学习和生活环境。主要举措有四个大方面:“网上浙大”建设;美丽校园建设;和谐校园建设和国际化校园建设。

今天,集团党委组织专题研讨“建设一流后勤服务体系”专题。下面我结合《浙江大学“双一流”建设实施方案》及物业管理工作实际,就努力构建学校一流的物业服务管理体系谈谈物业中心的一些探索和做法。

一、树立一流意识,提升管理站位

我们将聚焦一流目标,凝练一流标准,建设一流团队,打造一流品质。树立一流意识,以服务的“安全、优质、高效、满意”为内容,从提高全员政治意识、保障意识、管理意识、服务意识入手,提高全员一流服务意识。我们提出“精致服务、全心奉献”的服务理念,并要求灌输到每一个员工心中,落实到日常工作中,就是要加强服务意识。树立一流意识,要胸怀远大,在意识上要牢固树立服务学校事业大局,紧扣一流后勤保障服务核心要求,去思考怎么样把事情做得更好。

当前,学校正全面推进“双一流”建设,作为后勤基础性保障的物业管理工作,要聚焦“双

一流”建设的核心要求，以一流意识入手，以钉钉子精神，“一层一层推进，一项一项落实”，确保每一个环节落到实处，确保每个细节做到精致，达到提升服务能力和品质的预期。

二、形成“一流标准”，提升管理水平

我们将在集团的统一领导下，全方位对标爱玛客公司及国内先进企业，通过出国考察、参观学习、聘请专家学者授课，全方位了解国际、国内先进物业企业的管理体系，并进行全方面对标。同时，总结我们服务过程中积累的管理经验，形成服务浙江大学“双一流”建设的一流标准和体系。

同时，我们将利用海宁国际校区在构建大学校园一流支撑保障服务体系的过程，努力探索适应浙江大学“双一流”建设的国际化后勤支撑保障体系，形成引领校园物业发展的一流标准和体系。

三、建立高效工作机制，提升管理效率

我们将与学校各部门建立起顺畅的工作协调机制，做到每学期定期走访各校区管委会、相关部处、各院系等相关单位，听取意见和建议，改进工作，优化管理；与后勤集团下属各单位建立起高效的工作联动机制，物业中心和水电中心、会议中心等兄弟单位根据工作需要及时沟通联动，各中心校区分中心管理人员建立了微信群，协同作战，极大地提高了工作效率；与师生建立融洽的工作互动机制，有力地支撑一流物业保障工作，提升服务管理品质。

四、推动智慧物业建设，提升管理技术

当前，我们物业服务还是以劳动密集型为主的服务模式，与国际化、现代化物业服务要求存在较大差距，新一轮科技革命和产业变革势头迅猛，互联网云计算、人工智能等与现代物业管理深度融合，智慧物业是物业管理的一个发展方向。

目前，物业中心将脚踏实地以“安保一体化、保洁机械化、绿化专业化”为工作方略，推进物业管理向现代化方向迈进，同时积极探索现代物业信息化管理手段，努力推进物业管理从“劳动密集型”向“智慧物业”转变，提升管理技术水平。

五、坚持以人为本，提升管理品质

随着中国经济转向高质量发展，产业升级、消费升级、人民群众对美好生活的需求，对现代物业管理提出了新的要求。提升管理品质，必须坚持“以人为本”，本质上是满足师生对美好生活的需求。

我们将按照学校美丽校园建设的要求，使服务更加规范、全面和充分，成为服务安全、优质、主动、便捷，物业管理高效的校园；使环境更加优美和整洁，成为绿树成荫、四季有花、景观错落有致、安全健康的校园；师生喜欢和热爱的魅力校园。

总之，物业中心将全面深入贯彻党的十九大精神，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，不忘初心、牢记使命，坚持宗旨、服务育人，全身专注校内服务，紧贴学校“双一流”建设需要，紧贴学校教学科研工作，紧贴师生需要，聚焦一流目标，凝练一流标准，建设一流团队，打造一流品质，为学校高水平建设世界一流大学提供一流的物业服务保障。



“一流后勤服务体系”建设的几点思考

科教服务中心直属党支部书记、副主任 张永军

在习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神指引下，新时代开启了中华民族伟大复兴的中国梦和社会主义现代化强国的新征程，中国高等教育也迎来了发展的新起点和改革新机遇，我们浙江大学第十四次党代会为我们描绘了迈向世界一流大学前列的宏伟蓝图，《一流大学建设高校建设方案》、《浙江大学“双一流”建设实施方案》更为我们指引了通向世界一流大学行列的康庄大道。在全校上下，鼓足干劲，撸起袖子加油干的大背景下，我们集团专门发了《后勤集团学习贯彻学校第十四次党代会精神、深入开展“建设一流后勤服务体系”专题讨论工作方案》，重点就是围绕学校加快推进“双一流”建设目标任务，聚焦“树立一流意识、围绕一流目标、贯彻一流标准”，深入研讨“什么是一流后勤服务体系”、“怎样建设一流后勤服务体系”，全面提高认识问题、研究问题和解决问题的能力水平，目的就是如何凝心聚力，在树立一流意识、围绕一流目标和贯彻一流标准等方面，加强理论研究的同时，最终形成各个层面的实施路径和方案。

一、一流后勤服务体系建设是学校“双一流”建设的必然要求

改革开放四十年来，我国高等教育事业取得了飞速发展，涌现了一批国际知名、国内一流的高等院校，取得了举世瞩目的成就。但在我国高等教育实现跨越式发展、取得巨大成就的同时，高等教育发展也遇到了一些急待解决的瓶颈，导致高等教育远不能适应今日趋激烈的国际竞争和国内社会经济发展的需要，启动高校“双一流”建设，推进高等院校有特色、高水平发展，坚持稳定规模、优化结构、强化特色，走以质量提升为核心的内涵式发展道路是当前和今后一个时期的核心任务，是中国从高等教育大国走向高等教育强国的需要。

高校后勤社会化改革同样也取得了可喜的成就，为高等教育事业发展做出了巨大的贡献，我们浙大后勤集团更是高校后勤社会化改革的一面旗帜，我们浙大教材服务中心也一直是浙江省高等院校教材建设和教材管理领域的领头羊，以我们浙大教材中心为主，举办了三期教材建设和管理函授班，为全国许许多多高校培养了高校教材管理人员，在全国也有一定的知名度和影响力，在特定的历史条件下，我们浙大后勤的方方面面也无愧于我们浙江大学的发展，我们就像两条同向的平行线，齐头并进。今天，浙江大学已经绘好了蓝图，已经迈上了向世界一流大学前进的新征程，如果我们后勤服务的各个领域还满足于过去的成绩，不能踏准时代的节奏和浙江大学的前进步伐，显然是不匹配的。过去的成就和经历我们不能忘怀，因为它凝聚了我们许许多多后勤人的汗水和智慧，有我们必须传承的精神和力量。但我们也应该看到，新时代背景下的高校日益提高的服务标准和教学、科研以及师生日益增长的服务需要和后勤服务能力、服务质量之间的矛盾也逐渐凸现，在一定程度上制约着我们后勤人为学校“双一流”建设的贡献力。

在《浙江大学“双一流”建设实施方案》的“改革支撑保障体系”专项中也专门指出学校支撑保障体系的实施目标：树立一流的建设理念和品质标准，建立高效良好的条件支撑和服务保障体系，为学校健康运行奠定扎实基础。进一步构建完善公共服务体系，增强后勤支撑能力，提升校园人文关怀和优质服务形象。进一步盘活学校办学资源，提高资源使用效益，完善基础设施建设，营建一流的硬件设施，创造一流的服务品质。着力建设环境优雅温馨、资源配置合理、安全保障可靠、服务优质规范的智慧、美丽、和谐、国际化的魅力校园，为师生员工提供一流的工作、学习和生活环境。后勤集团作为学校“双一流”建设的有机组成部分，一流的学校和一流的后勤服务体系，两者相辅相成，缺一不可。一流的学校必定需要一流的后勤保障体系来支撑，一流的后勤服务体系一定能为学校“双一流”建设做出应有的贡献，而学校“双一流”建设目标也必定会进一步促进后勤服务体系的创建，在完善现代企业制度和提质增效等方面再上一个台阶，为集团可持续发展奠定良好的基础。

二、一流后勤服务体系建设必须坚持以人为本，加强队伍建设和团队建设

习近平总书记在两院院士大会上指出：世上一切事物中人是可宝贵的，一切创新成果都是人做出来的。硬实力、软实力，归根到底要靠人才实力。要注重个人评价和团队评价相结合，尊重和认可团队所有参与者的实际贡献。可见队伍建设和团队建设的重要性。在浙江大学“一流大学建设高校建设方案”的重点任务中指出：要构建人尽其才的人才队伍体系，统筹规划管理和支撑队伍建设，促进各支队伍协调发展，建设素质精良的支撑服务队伍。人才队伍是学校发展的核心和第一要素，建设世界一流大学，关键在人，在能够引领方向、各司其职又协作联动的各类人才。围绕一流大学建设目标，着力完善人才队伍体系，加大人才引进和培育力度，加强作风建设，夯实可持续发展的核心竞争力。

坚持以人为本，就要以充分发挥人的积极性、主动性和创造性为核心，优化人才资源配置，引导广大员工增强和保持奋发拼搏的内在动力，激发广大员工转变观念、增强信心，树立一流的意识，投身一流的创新活力。吴校长在学校“双代会”报告中就指出：要积极引导教职工全面参与学校中心工作，要千方百计激发教职工为学校贡献力量的积极性和创造性，造就更多信念坚定、师德高尚、业务精神的优秀教职工，引导大家在“双一流”建设中建功立业……将师生满意度、认可性、幸福感作为检验我们管理服务工作的标准。坚持以人为本，就是要强调对人性的理解，树立以人为中心的管理理念，以实现人的全面发展为目标，充分调动管理人员和员工的积极性，以便提高管理和工作的水平，从而最大限度的去实现团队目标；依靠人是一切工作的前提，发挥整体功能，注重协作和统一；爱护、关心和尊重员工，创造良好的生活和工作环境，特别是我们后勤集团编制外人员占绝大多数的人力资源结构，要让广大员工有强烈的归属感和获得感；引导和教育员工，要采用合适的方式方法来达到激励员工的目的，从而塑造一流的队伍；加强员工管理能力和业务素质的培养，是做好本职工作的前提和必要条件；理解员工，搭建合适的沟通平台，有助于发挥整体的凝聚力和创造性。

作为一名基层管理人员，如何创建团队、增强团队凝聚力和向心力永远是我们学习和探索的课题。要将团队人员紧紧地团结在一起，就要有明确的团队目标，有了目标，团队才有前进的方向，大家才能聚集人心，形成合力，完成任务；要重视和培育团队合作精神，团队



成员要懂得精诚合作，共同完成团队制定的任务。作为团队负责人和基层管理人员，要学会肯定团队的成绩，要用不断鼓励、肯定的方式激发团队成员的潜力，让他们看到管理者的认可和肯定；要增强团队信任，团队成员之间要彼此信任对方，只有如此，大家才能一起面对困难并最终克服困难；团队成员之间要经常沟通交流，加强彼此的了解和信任，有助于团队的建设。一流人才队伍和一流的核心团队是一流后勤服务体系建设和基础与保证。

三、一流后勤服务体系建设和必须加强调研，坚持问题导向。

习近平同志指出：调查研究是谋事之基、成事之道。没有调查，就没有发言权，更没有决策权。研究、思考、确定全面深化改革的思路和重大举措，刻舟求剑不行，闭门造车不行，异想天开更不行，必须进行全面深入的调查研究。要有强烈的问题意识，以重大问题为导向，抓住关键问题进一步研究思考，着力推动解决我国发展面临的一系列突出矛盾和问题。我们中国共产党人干革命、搞建设、抓改革，从来都是为了解决中国的现实问题。可以说，改革是由问题倒逼而产生，又在不断解决问题中得以深化。习总书记的讲话为我们在创建一流后勤服务体系进程中提供了切实可行的方法论。

面对当前一流后勤服务体系建设和这个核心任务，加强调查研究，坚持问题导向，就是要聚焦制约集团和各公司、中心发展中出现的关键问题和矛盾，梳理和思考需要破解的主要障碍和突出问题，抓住着力点和突破口，制定行之有效的解决方案。

新组建的科教中心作为学校教学、科研辅助部门，在教材服务、试卷印制、出国成绩单打印、危化品和中转站管理、试剂耗材供应等领域与各院系、教研室、实验室以及师生个体密切相关，贯穿整个教学、科研过程，点多面广，几乎涵盖参与教学、科研活动的各个环节和每个师生，他们的需求也是日益增长、千差万别。习总书记在两院院士大会上指出，释放各类人才创新活力，不能让繁文缛节把科学家的手脚捆死了，不能让无穷的报表和审批把科学家的精力耽误了。我们浙江大学就有大批的科学家和教授，如何把他们从繁琐的事务性工作中解放出来，专注于教学与科研，如何提高师生对我们服务的认可性和满意度、从而获得幸福感是摆在我们面前急待思考和新课题。这就需要我们站在学校整体发展的新高度，找准科教中心服务教学、服务科研、服务师生的新定位，及时发现工作中出现的新情况、新问题，了解师生对我们服务工作的新需求，积极探索“管家式服务”、“一站式服务”、“最多跑一次”等服务内容、服务形式和服务标准，最大限度地解决师生在教学、科研活动中的现实问题，让学校满意、让师生满意，从而体现我们在学校“双一流”建设中的贡献力和价值。

四、一流后勤服务体系建设和需要打造一流的信息化公共服务体系

在信息技术飞速发展、信息技术广泛应用的大背景下，师生的教学模式、生活方式以及公共服务模式悄然间发生着巨大的变化，对于校园公共服务提出了新的要求。作为最贴近教学、科研和师生需求的科教中心，工作理念和工作方法都要顺应时代发展趋势，与时俱进，要抓住信息化带来的机遇，树立互联网思维，以先进的技术手段，健全和完善校园公共服务结构体系、提升校园公共服务能力，这是实现科教中心校园公共服务体系现代化、提升一流服务水平的现实路径。单从教材服务这块来说，教材管理信息系统从 1997 年的单机版，到 2002 年的网络版和远程教材管理信息系统，到目前拥有的试卷印制网上审核结算系统、出国留学

成绩单打印系统、教材中心网站，再到目前正在整合的危化品管理平台、试剂耗材库存管理系统、学校采购平台等等，无不彰显信息化在我们工作中的广泛运用，也确实提高了工作效率，提升了服务水平，也得到了相关职能部门和师生的一致好评。

一流的信息化服务体系，需要对现有校园公共服务体系进行升级改造，以互联网与校园公共服务体系高度融合进一步提升效能。要牢固树立互联网思维，完善顶层设计，引领校园公共服务网络及制度重构，优化、整合各类校园公共服务资源，实现创新发展。

一流的信息化服务体系，不但需要高效、安全的技术支撑，更需要用户的广泛参与度和体验。信息时代，信息来源空前多样化和立体化，信息传递呈现互动性、共享性等特征，强调双向互动和沟通。一方面，通过师生的参与和体验，获取服务信息，提供精准服务内容，同时，由于微博、微信等自媒体使得师生表达和参与的渠道多元化，师生已经由单一的受众身份转为信息传播者、发布者，也考验着我们的应对能力，更加要求相关信息及公共服务的透明与公开，需要我们主动回应、快速反应，通过网络信息及自媒体等平台加强沟通和反馈，完善服务功能，完成服务任务。

提升信息化水平，拓展师生服务渠道，以信息技术推动服务水平的提升，通过信息化更好满足教学、科研和师生多元化的需求，是我们提升管理能力和服务能力的必然选择。应着眼于师生的需求，密切关注并有效回应师生多元化、个性化的需要与期盼，提高校园公共服务和公共产品提供水平，提升校园公共服务的便捷性、针对性和定制化。要注重公共数据资源开放整合，从数据中分析挖掘校园公共服务的潜力，打通服务师生的“最后一公里”。要利用“互联网+”时代的新媒体新技术，创造性地实现校园公共服务体系与信息化、互联网的创新成果的深度融合，实现公共服务手段和方法的现代化、智能化，改进公共服务提供方式，确保校园公共服务提质增效。

通过近段时间一流后勤服务体系建设的的大研讨，在回答为什么建、建什么、怎么建的问题上，我们已经有了一个初步的认识。我相信，在学校“双一流”建设中，我们后勤集团一定能为浙江大学整体实现世界顶尖大学的目标贡献我们浙大后勤人的智慧和力量。正如吴朝晖校长在“双代会”报告中所说：现在的浙江大学，虽然已经向前走了很远，但我们不能忘记走过的过去；虽然我们肯定可以走得更远，但我们不能忘记为什么出发。面向未来，面对挑战，我们一定要一张蓝图绘到底，牢记使命，接续奋斗。



以十九报告为指引，学习贯彻学校第十四次党代会精神 着力打造一流后勤体系，为浙大双一流建设贡献力量

水电保障与修建工程中心党总支书记、副主任 张后勇

党的十九大报告中提出：“建设教育强国是中华民族伟大复兴的基础工程，必须把教育事业放在优先位置，加快教育现代化，办好人民满意的教育。要全面贯彻党的教育方针，落实立德树人根本任务，发展素质教育，推进教育公平，培养德智体美全面发展的社会主义建设者和接班人。推动城乡义务教育一体化发展，高度重视农村义务教育，办好学前教育、特殊教育和网络教育，普及高中阶段教育，努力让每个孩子都能享有公平而有质量的教育。完善职业教育和培训体系，深化产教融合、校企合作。加快一流大学和一流学科建设，实现高等教育内涵式发展。健全学生资助制度，使绝大多数城乡新增劳动力接受高中阶段教育、更多接受高等教育。支持和规范社会力量兴办教育。加强师德师风建设，培养高素质教师队伍，倡导全社会尊师重教。办好继续教育，加快建设学习型社会，大力提高国民素质。”

习近平总书记主政浙江期间亲自联系浙江大学，先后十八次莅临指导或对学校改革发展作出了重要指示，描绘了宏伟蓝图，提出了“建设世界一流大学”的总目标，阐述了“立足浙江、面向全国、走向世界”的总要求，指明了“育人为本、质量立校，师资为基、人才强校，发挥优势、特色兴校，服务社会、合作办校”的发展道路。浙江大学第十四次党代会根据党的十九大作出的战略部署，根据国家“两个一百年”的奋斗目标，结合学校办学实际，在校上下实践探索、深入思考的基础上，提出了“双一流”的建设目标。

如何理解“双一流”？

双一流（Double First-rate）是指世界一流大学和一流学科建设，最早见于2016年2月教育部印发《教育部2016年工作要点》的通知。通知要求，加快世界一流大学和一流学科建设，制订“双一流”实施办法。专家认为，启动实施的“统筹推进两个一流”战略，是中国大学冲刺国际前列、打造顶尖学府的“冲锋号”。2017年9月，教育部、财政部、国家发展改革委公布了“双一流”建设高校及建设学科名单，浙江大学名列一流大学建设高校行列，有18个专业列入重点学科建设。国家“双一流”建设基本呼应“两个一百年”目标。作为社会主义现代化国家建设的基础性领域，我们高等教育需要深刻理解教育现代化和教育强国的内涵、方向及路径，给我们提出了两大思考问题：一是二〇五〇年的高等教育强国愿景是什么？二是新时代的中国高等教育发展新特征是什么？

浙江大学的“双一流”愿景是什么？

2017年12月31日，浙江大学面向社会正式公布了《浙江大学一流大学建设高校建设方案》

（以下简称方案）。建设方案明确了学校的总体目标是经过三步走，到本世纪中叶，高水平建成中国特色世界一流大学：第一步是到2020年左右，学校主要办学指标和整体排名进入世界一流大学行列，部分优势学科进入世界一流前列；第二步是到2030年左右，学校跻身世界一流大学前列，高峰学科数量全国领先，更多学科进入世界一流前列，若干优势学科达到世界领先水平；第三步是到2050年左右，学校办学声誉获得世界公认，更多学科达到世界领先水平，整体实现建成世界顶尖大学的目标。

在浙江大学第14次党代会上，邹晓东书记明确指出，作为国家“双一流”建设的高校，浙江大学将高举习近平新时代中国特色社会主义思想伟大旗帜，坚定地以党的十九大和十九届一中、二中全会精神为指引，坚守办学治校初心、牢记改革发展使命、传承求是创新校训，在办好人民满意的高等教育征程中实现更快的发展、发挥更大的作用、争做更好的表率。

落实学校第十四次党代会精神，聚焦“双一流”建设，围绕“综合型、研究型、创新型”办学定位，结合浙江大学实际，谋划制定了面向未来的十大重点战略主题。学校将坚定不移地增强战略定力，求是创新、追求卓越、走在前列、勇立潮头，牢固树立一流意识、紧紧围绕一流目标、认真贯彻一流标准，为率先建成中国特色世界一流大学提供浙大方案、贡献浙大力量。

“双一流”建设的国际对标：《方案》明确把与浙江大学学科结构相似的斯坦福（Stanford）、加州大学伯克利分校（UCB）、康奈尔大学（Cornell）、伊利诺伊大学厄纳-香槟分校（UIUC）等世界一流大学以及北美AAU大学联盟作为对比分析。总体而言，学校可比指标已经接近世界一流大学，部分指标达到世界一流大学水平。但也存在诸多问题挑战，如：拔尖创新人才培养体系还有待完善，需要进一步提高人才培养的质量内涵，增强拔尖创新人才的培养能力；标志性科学研究成果还有待彰显，需要进一步优化创新布局，取得世界一流的原创性成果，更好地回应和解决社会发展中的重大理论问题和现实问题；国内外公认的名师大家还有待培育，需要进一步引进培育战略科学家、学科领军人才和杰出创新团队等等。

方案既定，目标明确，对于我们后勤而言，方案中直接提及的虽然只有一条，即：统筹规划和管理支撑队伍建设，促进各支队伍协调发展。但我始终坚信浙大“双一流”建设所涉及的二十余项任务离不开我们的后勤队伍，正如邹晓东书记去年到后勤集团工作调研时所说的，浙江大学进行双一流建设如果失去了一流的后勤服务保障，学校的双一流建设必将无从谈起。这里既是学校领导对我们后勤既往工作的肯定，也是对我们后勤工作在学校“双一流”建设中更高的鞭策和期盼。过去，每每谈起浙大的后勤，我们听得最多，说得最多的就是中国高校后勤改革的一面旗帜，这一点确实让我们引以为豪，我们的饮食、我们的水电管理、我们的物业服务，还有我们的幼教、会务等等，各有千秋，很有特色，但是，面对双一流建设，体现后勤设施的硬实力、服务水准的软实力、协调谈判的巧实力上还有多少的距离或不足？因此，对于集团层面的“双一流”建设学习，林总和万书记以及其他几位理论组成员在前二次的学习、讨论中有了独到的见解和精辟的论述，而对于水电保障中心而言，围绕学校双一流建设如何打造和重塑保障有力、安全高效的水电服务，刘万生主任也作了切实可行的分析，我也非常的认同，鉴于自己的理论水平有限，加之自己刚到水电中心不久，各方面的工作还只是一个粗浅的了解，所以，作为一名基层的党务工作者，如何以“双一流”建设为中心，紧紧围绕水电保障服务中的一流意识、一流目标、一流标准开展工作，谈几点想法：



1、加强员工思想教育，提升员工服务意识 任何工作只有分工的不同，作为学校后勤水电工作同样如此，老师是知识的传授者，是学生成长的服务者，而我们水电人同样也是一名服务者，所以，端正思想，打破传统观念，增强服务意识是我们水电保障服务工作的必修的课题，因此，中心根据双一流建设的需要，及时修订了 2018 年度的员工培训计划，把提升水电形象，树立一流服务标准作为今年员工培训的重点。让“服务创造效益，服务创造品牌”意识深深的嵌入每一个员工的心坎，同时让我们的员工主动的学会市场发展规律，树立市场竞争意识，开拓创新，在改革和竞争中不断提高服务水平和服务质量，共同推进水电保障事业的良性发展。对此，针对零星维修涉及面广，及时性和突发性强的特点，我们在学校维修保障中提出“最多报一场，一次管到底”的服务理念，具体的工作流程是：结合集团维修微信平台，利用手机 APP 功能，加强零星维修事前、事中和事后的管理，也就是说，平台接到任务后，预约并明确具体的上门服务时间、内容，并及时派维修人员；维修人员统一着装、统一配备维修工具，做到文明维修，维修结束及时打扫卫生并留置水电服务保修卡；接待人员要及时跟踪维修，电话回访用户的维修情况和满意度，发现问题及时整改，并作出质量管理评价，中心将作为部门绩效考核的依据。从用户和甲方的反馈情况看效果显著。

2、加强管理队伍建设，提升保障和服务能力 按照精简、高效、统一的原则，围绕管理、保障和服务，规范各职能部门和分中心进一步落实公司一体化工作体系依法运行，建成科学规范、集约高效、保障有力、服务优质的水电保障服务综合体系。在去年年底今年年初的中心下属各级管理干部的聘任上，中心党总支加强了对各职能部门、各分中心工作的指导、监督和调控，协助配合中心开展相关工作。及时地完善和修订相关的规章制度，制订全局性和涉及大家切身利益的规章制度，有意识地邀请各层次的管理岗位人员参加讨论，让大家开动脑筋，集思广益，理解和落实中心的工作意图，参与中心的管理工作，在实践中增长管理的经验。服务保障工作必须按照新的要求，加快完善中心运作、集约配置、精益管理、专业分工、资源共享的新模式，适应新的发展要求。

3、实施“互联网+水电”计划，推动“人工节约型”迈向“数字智慧型”信息技术的发展给学校后勤管理带来了深刻的变化，也促进水电管理和服务的提升。水电中心正在推进的信息化管理手段有：1、校园管网设施 GIS 信息系统；2、校园供能设备综合监测系统；3、校园供水/排水水质监测系统；4、基础设施生命周期管理系统；5、手机 APP 监测系统；6、校园能源综合监测平台等。目前中心有意把这些管理系统进行整合以提高效率，积极的探索安全、集约、智能的“智慧能源”管理方式，融入“智慧校园”的建设体系，然后将这些项目和现在已经运行的几个系统（主要有：校园能耗监测系统、远传水表平台、路灯集控平台、空调集控平台和热水平台）实现数据共享，搭建一个集能耗监测、设备运行、巡检维保、基础资料、水电费收支功能为一体的能源管理平台。

4、党建有力，双一流建设才有根基建设世界一流大学和一流学科，是党中央、国务院作出的重大战略决策，对于提升我国教育发展水平、增强国家核心竞争力，具有十分重要意义。习近平总书记指出，加强党对高校的领导，加强和改进高校党的建设，是办好中国特色社会主义大学的根本保证。在“双一流”这场大考中，对于浙大后勤党建工作来说既是基础题，也是必答题，答不好这道题，就丧失了得高分的根本，是考不及格、考不好的。首先党建工作要为“双一流”建设提供方向保障，浙江大学要建设世界一流大学，必须要立足中国国情，

坚持中国特色，以立德树人为根本，培养中国特色社会主义事业建设者和接班人，更好地为社会主义现代化建设服务、为实现中华民族伟大复兴的中国梦服务，同样，今天我们在这里讨论后勤集团围绕学校“双一流”的建设，必须立足学校实际，凝练学科方向，合理定位、各安其位、各展所长、办出特色，争创一流，在特色中显示一流。这种把方向、定战略的大事，离不开集团党委的坚强领导和努力担当，也离不开基层党组织和广大党员的不忘初心和砥砺奋进。第二党建工作为“双一流”建设提供纪律保障。加强和改进高校党的建设，需要切实把党要管党、从严治党落到实处。通过扎实的党建工作，坚持把纪律挺在前面，建立健全体现高校特点、符合高校实际的惩治和预防腐败体系，教育、引导、督促全体党员干部尊崇党章、遵守《中国共产党廉洁自律准则》和《中国共产党纪律处分条例》，为一流大学和一流学科的建设营造激浊扬清、风清气正、干事创业的良好氛围。第三党建工作要为“双一流”建设提供组织保障。当前，中国高校后勤改革进入深水区，浙大后勤的社会化改革已由过去的专业化、集约化向大物业的综合化过度，同时，校内物业的进一步对外开放已成为趋势，如何面对“野蛮人”汹涌入侵，迫切需要我们深化后勤的综合改革，加快符合中国特色现代大学后勤服务的制度建设，构建充满活力、富有效率、更加开放的体制机制，是“双一流”建设的内在要义。第四党建工作为“双一流”建设提供人才保障。人才是第一资源。就如一流的大学必须要有一流的师资一样，一流的大学后勤也离不开一流的人才和管理，党管干部、党管人才是党的工作的基本原则，加强党的干部人事工作，有利于统筹建设“两支队伍”，为“双一流”建设提供有力支撑。在“两支队伍”中有效发挥基层党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用。

同志们，我们浙大的后勤人通过自己的努力已经为浙大后勤在中国高校业界树立了勇立改革潮头的信誉，今天，我们更加有理由相信我们一定能够沿着后勤前辈的足迹，在后勤集团、后勤集团党委的正确领导下，为浙江大学的“双一流”建设实现更快的发展、发挥更大的作用、争做更好的表率。



做好今天的事，想好明天的路

——对科教中心未来发展的一点思考

科教服务中心副主任（主持工作） 张碧如

习近平总书记指出，学习宣传贯彻党的十九大精神是全党全国当前和今后一个时期的首要政治任务。习近平总书记强调指出，学习贯彻党的十九大精神，要在学懂上下功夫。学懂是前提。党的十九大提出了许多新理念、新论断，确定了许多新任务、新举措，需要通过学习来准确领会。关键是要多思多想，努力掌握党的十九大精神的政治意义、历史意义、理论意义、实践意义。

学习贯彻党的十九大精神，要在弄通上下功夫。要联系地而不是孤立地、系统地而不是零散地、全部地而不是局部地理解党的十九大精神，不能就事论事，不能搞形式主义、实用主义。要把学习贯彻党的十九大精神同学习马克思主义基本原理贯通起来，把学习贯彻党的十九大精神同把握党的十八大以来我们进行伟大斗争、建设伟大工程、推进伟大事业、实现伟大梦想的实践贯通起来，把学习贯彻党的十九大精神同把握党的十九大作出的各项战略部署贯通起来，深化认识党的十九大关于党和国家事业各项战略部署的整体性、关联性、协同性，全面做好党和国家各项工作。

习近平总书记强调，学习贯彻党的十九大精神，要在做实上下功夫。。。要带好头，真抓实干，埋头苦干，把分管的工作抓紧抓实、抓出成效。。。要自觉行动起来，明确属于自己职责范围内的任务，找准工作方案，排出任务表、时间表、路线图，对做好工作提出明确要求，重点是质量要求。党的十九大确定的目标任务有近期的，有中期的，也有长期的，要分清轻重缓急，有计划有秩序加以推进。

党的十九大阐明了新时代坚持和发展中国特色社会主义的一系列重大理论和实践问题的大政方针，制定了推进党和国家各方面工作的战略部署，是我们党在新时代开启新征程、续写新篇章的政治宣言和行动纲领。学校第十四次党代会明确了：“高举习近平新时代中国特色社会主义思想伟大旗帜，以党的十九大精神为统领，坚决贯彻习近平总书记对浙江大学的重要指示精神，团结动员全校党员和师生员工，不忘初心、牢记使命、忠诚担当、求是创新、勇攀高峰，扎根中国大地加快推进“双一流”建设，为迈向世界一流大学前列而奋斗”的行动纲领。学习贯彻党的十九大精神，就必须要把自己摆进去，把职责摆进去，把工作摆进去，要在学懂、弄通、做实上下功夫，学用结合，知行合一。

因此，我就深刻理解和领会习近平新时代中国特色社会主义思想，进一步增强“四个意识”，坚定“四个自信”，进一步把思想和行动统一到党的十九大精神上来，把智慧和力量凝聚到学校“双一流”建设和一流后勤服务体系建设上来，全面聚焦一流服务，立足本职岗位，谈一点自己的体会。

学校双一流建设目标的提出，使得后勤改革、调整进一步加快，牢固树立一流意识，紧紧围绕一流目标，认真贯彻一流标准，聚焦一流是贯彻始终的战略主线。

那么，首先，什么是一流的后勤服务呢？我的理解是：过去，我们更多的是关注后勤的制度建设、服务标准化、流程再造、软件硬件建设等等方面。现在，进入新时代了，新时代应该更多的是从我们的客户角度、从师生的最佳体验角度来理解什么是一流的后勤服务，我们的硬件软件再好、流程再造做得自认为非常合理，如果客户不满意，那也是白搭。所以说，新时代，要换个角度，以客户的体验来重新理解、重新定义一流的后勤服务。微笑很甜，态度很好，但是用户的体验不能让人满意，就称不上是一流的后勤服务。

第二，我们现在所要达到的最佳客户体验是什么，标准是什么，内涵是什么，我的理解，应该是包含了方便、快捷、顺畅、不复杂等等，能用电脑解决的事、能远程解决的事不用跑到现场去，能用手机解决的就不要用电脑去解决，而且反应要迅速，相应要快，用现代化的手段要能提供现代化的体验。比如，当年教务处开放网上选课这件事，想法是好的，设计套路也是很规范的，但是可能对服务器的容量预估不足，由于设计的思路是先到先得，使得学生上网选课那是要靠秒的，瞬间的大流量，造成堵塞、服务器崩溃了，造成学生课选不上，或者漏选，弄得学生、家长怨声载道。选课中心自己也弄得焦头烂额。我们的出发点是好的呀，我们觉得流程、硬件各方面都还可以呀，资源有限，先到先得，也合理呀，但是最后在实践中并没有得到学生的强烈拥护。当然，随后就总结经验，提升硬件，调整设计思路，最关键的，是变先到先得为摇号制，问题找准了，解决了，大家都好过了。所以说，在新时代，我的理解是要从客户端的角度来交流、来判断一流的后勤服务的标准和状态。

第三，新时代一流的高校后勤服务还必须包括育人的功能，教育育人、管理育人、服务育人，在我们的服务中体现出对学生的关怀。

第四点。。。。。。其实在若干年前，教材服务中心为了做好学生老师的教材服务，我们很早就开始使用信息化的手段来管理教材工作，从最早的应该是93、94年吧，单机版的管理系统，到02、03年着手建设网络版的教材管理系统，在2004年紫金港校区招第一批新生开始，正式上线使用，用现在时髦的说法，用互联网+的手段来完成整个教材的数据采集、整理，教材的订单制作，库存教材的调配管理、出入库，还有教材费账目的管理等等，当然最早的设计初衷是从提高管理效率角度考虑的，经过这些年一步一步的不断完善，从使用下来的情况看，不管是从提高工作效率、缩短订购周期，还是减少库存积压、节约库房场地，还是减轻人员的劳动强度、节约成本、减少教材浪费等方面都成效明显。由于大大提高了工作效率，使得我们的教材服务为师生提供了比以往更多的便利。

新时代，通过学习十九大报告，以及根据学校第十四次党代会的精神，结合我们集团新时代发展的新要求，在现有的体制机制下，怎样做到升级版的3.0版的一流后勤服务，我们觉得应该从几个方面来再做一点提升和改进：

一是合理地调整我们的组织架构。所以，前段时间，在集团的支持下，我们把原有的部门做了一些调整，减少了部门设置，减少了管理人员职数，提高人员的综合利用率、降低管理成本，我们一方面为了更好的调动员工的工作积极性，通过应岗设人、提高员工收入等，另一方面，通过调整服务的流程，以及大力启用年轻人、给与相应岗位管理人员更大自主权等方法，以及重新修订现有规章制度、以及下一步将进一步的人员岗位调整等等。再加上去



年接手的本科生院在学校办事大厅的出国成绩单业务，自从我们接手以来，我们也通过人员培训、用户沟通、不定期的向开发商提交更细致的完善需求、调整专用网络连接等一系列的方法，经过一年多运行下来，得到了办事大厅以及本科生院和学生们的认可和好评，这也是为我们科教中心也好、或者说为后勤提供服务的新模式也好打了一个小广告。当然，关于这个窗口，后续，我们也有考虑，根据学生的需求，是不是可以考虑推出除了现有的纸质版的成绩单以外的不同版本的或者更有观赏价值的更有纪念意义的成绩单、学历证明什么的，因为，现在每年都有很多校友回来，特别是有些是几十年的校友回来，很多时候，最珍贵的礼物就是提供一张他当年在校时候的成绩单，复印的成绩单。怎样提供更精致、更美观、制作更精良、更有纪念意义的校友纪念，我觉得这是一个比较有市场的比较迫切的需求，这既是对学生、校友在校的学习经历是一个很好的纪念，又可以创造一定的经济效益，。当然，这只是我们的一个设想。能做不能做，还有待于方方面面的考证。据我所知，这事国内的高校还没有，但是国外的学校有。

第五，当然，我们现在还存在一些困难。一是经费上的困难，我们现在的定位是一个服务性质的单位，现在随着用工成本的增加，又没有其他的经营收入的补贴，向学校申请的服务经费也没有实际到位。另一个是人员结构的困难，员工的结构老化，人员层次相对不高，现有员工，45岁以上的占一半！（50岁以上的差不多占到1/3）（本科及以上，1/4，算上大专的，一半还差一点）当然这是包括了试剂危化这块的，但是为了节约人力成本，年轻人又不敢多招。还有一个问题是现在书本教材越用越少，特别是随着学校教学层次结构的调整，继续教育的学历教育这块萎缩、停招，传统的教材服务必将萎缩。我想结合今天中心组的理论学习，大家是谈想法，总结经验谈未来的思路，结合我们中心的实际情况，结合集团的发展战略，我认为随着现在形势的发展，我们教材这块很有可能在不久的将来不复存在了，可能5、6年，也可能是4、5年或者更快，比如我们先设定在5年左右的时间吧，使教材服务的这套建制逐渐的消亡，剩下2、3个人，就像现在省内绝大部分学校一样，整个的打包外包，既可以节省资源节省支出，又同样可以完成在校本科生的教材服务需求。

同样的，物资采购这块，学校有关部门其实也是正在着手建设统一的采购平台，传统的采购服务模式也是命不久矣。在新的采购模式里，在统一的采购平台上，我们还能做些什么，我们能嵌进去什么样的服务内容，有没有我们提供服务的空间，如何体现我们的价值，这些都是我们亟待考虑的问题。还有试剂危化品服务这块，责任重大，对教学科研来说很重要，学校没有放开，但学校的服务费却又不足，如何把这部分工作做下去，这也是需要探讨的问题，或者说需要集团帮助，提供更有效解决方案的问题。

所以，从我的理解，在后勤集团层面上来说，去年年底的结构调整，还只是走了第一步，后续，道阻且长，需要我们每一个后勤人把智慧和力量凝聚到学校“双一流”建设和一流后勤服务体系建设上来，努力推动后勤集团改革发展再上一个新台阶。

浅谈同力教育后勤在一流后勤服务集团建设 中的机遇和挑战

同力教育后勤公司直属党支部书记、副总经理 陈丽丹

集团围绕学校加快推进“双一流”建设，提出了“全面推进后勤改革与发展、建设一流后勤服务体系”的目标任务，并列入党委中心组理论学习，结合自己的工作岗位，因公司当前主要托管校外业务，我感觉对研讨题目的切入主题非常有难度，做了良久的思考，最终我选择从另外一个角度，浅谈在这样的背景下，同力教育后勤在学校双一流建设、一流后勤服务集团建设中的机遇，以及可以做什么、应该怎么做、做成什么样的问题。

一、一流后勤服务集团建设带给我们的机遇和挑战（充当什么角色？）

众所周知，浙江大学后勤集团作为全国高校后勤改革的一面旗帜，在过去 20 年的改革发展历程中，对学校、对社会所做出的贡献是有目共睹的。然而，后勤集团作为学校实行企业化运营管理的直属单位，现阶段后勤服务运营管理模式尚处于“双轨制运行、两条腿走路”的过渡形态，按照党的十八大以来我们党治国理政的新理念、新思想和新战略的要求，由于其弊端和风险的存在，对其模式和管理提出了更高的要求。尤其是党的十九大，郑重宣告中国特色社会主义进入新时代，开启了全面建设社会主义现代化强国，实现中华民族伟大复兴的新征程。学校第十四次党代会确定了“高水平推进双一流建设、迈向世界一流大学前列”的目标任务，学校建设世界一流大学“进入新时期、开启新征程”，学校对包括后勤服务在内的方方面面工作都提出了更高要求。集团提出了“全面推进后勤改革与发展、建设一流后勤服务体系”的目标任务。结合同力教育后勤的发展历程，以及本单位当前实际，我认为，我们绝不能粗浅的认为我们可以置身于学校双一流建设工作之外，我们更有责任在后勤集团建设一流后勤服务体系中一发挥更加积极的作用。

面对学校正在推进的内部机构改革，以及浙江大学后勤服务市场开放的竞争格局基本形成、学校通过招标采购购买后勤服务常态化的客观现实，我们唯有主动适应。围绕着对“一流后勤服务集团建设”的思考，我立足于同力公司和饮食中心在浙大饮食整体发展、共同发展的角度，做了一些思考。饮食中心和同力教育，从来都是筋骨相通、血肉相连，在后勤集团内外发展方面，是浙大饮食持续健康发展的“左右双腿”。今后，随着学校改革的不断深入，面对可能的复杂环境，我觉得饮食中心和同力教育在不断地联动发展过程中，在后勤集团保障浙大校内师生饮食工作方面，有没有可能成为同时“左右双肩”的关系，为各种可能发生的改革方向，做好充分的思想准备。在这里，请允许我做一个比较大胆的假设，假设同力公司作为浙大饮食的“右肩膀”，面对学校“存量部分保持稳定、增量部分引入竞争”的后勤管理模式的改变，如果校内餐饮服务市场一旦打开，我们就必须作为市场经营主体参与校内



餐饮市场的竞争，这就对同力公司带来了前所未有的机遇和挑战。我们必须清醒地认识到，这种机遇和挑战，一方面是一流后勤服务集团建设的需要，同时体现了集团对同力公司的要求；另一方面也是公司自身发展的需要，同时承载了同力教育对集团公司的责任。

二、一流后勤服务集团建设，我们可以做什么？（发挥什么作用？）

在这点上，我觉得主要从同力公司对集团和饮食中心的作用方面分别谈一谈。

第一方面，是同力公司自身定位以及在集团发展中的作用，《后勤集团“十三五”发展规划纲要》的三个目标定位：一，浙江大学最优质、最坚强的后勤服务保障力量，看似目前跟公司还没有直接的关系；二，教育后勤行业的品牌企业；三，机关团体、企事业单位综合后勤服务提供商，跟公司当前整体发展目标定位，以及我们的主要的工作密切相关。

首先，多年来，同力教育后勤公司按照集团指挥棒的要求，并在后勤集团、董事会的领导下，公司“十三五发展规划”确定的近三年的发展目标是到2020年发展成为5个亿产值的“浙江省团餐第一品牌”餐饮企业。当前，公司实际托管合作单位已近40家，项目（餐厅数）近60个，年产值即将接近4亿元。多年来，公司较好地完成了集团交给的各项工作任务目标，为集团不断推进现代企业建设起到了积极的作用。

其次，近年来，饮食中心和同力教育在“双轨制运行、两条腿走路”的运营模式下，同力公司依托饮食中心各类资源，作为市场经济主体的名义对外发展，共同打造和提升“浙大饮食”品牌，公司经过十多年发展，尤其是近六年来的发展历程，先后获得了“中国团餐十大知名品牌、中国高校团餐十大品牌、中国团餐50强企业”等荣誉，对浙大饮食的整体知名度和美誉度的提高，起到了重要作用。从另一层面来看，当前，具有较高权威的行业协会（如中国烹饪协会、浙江省餐饮协会）和社会所认可的“浙江同力”品牌，在一定意义上，就是浙大饮食的一个子品牌。

第二方面，是当前同力公司对于饮食中心的作用而言，主要体现在几个方面：

1、重大应急保障支持。例如，学校120周年校庆期间的任务保障，作为同力公司，无论从体制、从任务、从同力人的内心来讲，都是不可推卸的一份责任。

2、行政法规范畴的政策性托底。面对国家法规政策以及行政许可条件，同力公司对饮食中心在法规政策范围内的支持也是责无旁贷的。例如饮食中心在响应学校师生更高的服务需求，在紫金港校区、玉泉校区开设的师生交流吧，以及麦思威品牌，都需要同力公司以公司名义申请注册分子机构以及商标注册，起到了政策性托底的作用。

3、延伸发展的平台。主要还是体现在人才队伍建设方面，饮食中心为同力公司输出大量优秀管理和技术人才的同时，同力公司也为饮食中心管理和技术人员提供了更为广阔的发展空间。今年以来，也实现了同力公司向饮食中心的人才回流的互通机制。

4、“浙大饮食”品牌的共同打造与培育。我刚才在“浙大饮食”品牌建设部分已经做了较为详细的交流。我觉得，“浙大饮食”内外两个轮子一起转，真正做到了“内外兼修”，饮食中心和同力公司在一定程度上共同推动了“浙大后勤”品牌的建设。

三、一流后勤服务集团建设，我们应该怎么做？（做好哪些准备？）

概括地说，我们应该做好两手准备：

第一，是做好本职，提升内涵式发展。从同力教育后勤公司自身发展的定位，必须按照后勤集团对公司发展的要求，在已经基本建立的市场竞争运营机制的基础上，必须坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚持新发展理念，坚持以质量为核心的内涵式发展，把提高项目品质、提高管理效益作为主要任务，在产品与服务、技术与标准、管理和团队、品牌和文化上下功夫，全面提升企业综合实力和市场竞争力。

第二，是做好准备，抓住改革的机会。饮食中心和同力公司目前在中心公司独立运行的基础上，搭建形成了主体独立、自主运行、相互协作、资源共享、平台互通的内外协作机制，加强放大了浙大饮食与同力公司的资源储量和竞争优势。在后勤集团推进改革砥砺前行的过程中，在未来将后勤集团发展成为真正意义上的现代服务企业的过程中，我们应该以更宽的视野，通过校内校外资源的协调整合，在推进饮食中心与同力公司的联动发展上持续推进。我认为同力公司应该做好以下几个方面的工作：

1、做好充分的思想准备，做浙大饮食的坚强后盾。随着学校后勤服务市场的逐步放开，以及面对学校可能出现的各种改革，同力公司应该做好充分的思想准备，不论市场是否开放，我们都要有勇挑重担的勇气，凭借多年的市场竞争经验和优势，最大程度上确保后勤集团在校内的服务份额（或市场份额），在学校“存量部分保持稳定、增量部分引入竞争”的后勤管理模式变革下，确保浙大饮食“进可攻，防可守”。

2、通过品牌的持续打造，提高企业资信能力。从“浙江同力”品牌和麦思威、米斯特两个经营品牌入手，分线开展，将公司口碑作为业务拓展的主线，从满意度着手，对所有项目从项目特点、重要程度、经营回报和维护成本等角度进行分类管理，建立投入标准，集中资源维护好优质项目，实施质量第一、效益优先的发展策略，提高企业综合资信能力。

3、通过技术人才储备，提升内涵发展实力。利用饮食中心“技术总厨+培训学校”的成功经验和较好的技术积累，进一步将同力公司管理技术队伍的培养纳入饮食中心培训体系，开展管理人员、骨干厨师的轮岗轮训，加强校内外人才的对换培养与跟班练习，开展食堂对口共建，用标杆食堂的优势技术和特色经营举措对口支援薄弱食堂，帮助解决在经营品质提升、新项目技术力量建立中遇到的困难和问题，通过优势共享、短板互补，不断提升技术水平，提升内涵式发展的人才储备优势。

4、输出科学管理经验，培育现代团餐企业精神。随着学校后勤管理模式的变革，不管是同力公司还是国内外其他优秀同行进入校内市场竞争，势必以现代团餐企业的高标准要求，在规范化、专业化、职业化方面形成直观的对比和直接的竞争。同力公司应在现有企业制度的基础上，不断提升管理规范、服务专业化、队伍职业化水平，积极培育有创业精神、创新精神、合作精神、法治精神的现代团餐企业精神。

四、一流后勤服务集团建设，我们可以做成什么样？（及哪些更深入地思考？）

一流后勤服务集团建设过程中，我们可以做成什么样？从同力公司最终应该发挥什么样的作用这个角度总结：

- 一，是同力公司自身内涵式发展地明显提升；
- 二，是对饮食中心的反哺、支持和保障；
- 三，是对后勤集团在浙大校内服务市场的有力捍卫；



四，是联动饮食中心在浙大饮食品牌建设方面的持续推进。

从市场竞争的角度看，我认为还需要有以下几个方面的思考：

一，我们要充分认识到自身的优势，协调整合饮食中心和同力公司、校内和校外资源，最大程度上确保校内服务市场进可攻、防可守。

二，我们要充分认识到自身的劣势，对标一流团餐服务企业，去风险、找差距、补短板、促转型，面对可能出现的直面竞争，我们如何勇立潮头，展现浙大饮食的风采。

三，我们还要充分认识到可能存在的各类风险。首先是同力公司自身实力能否达到学校双一流建设对后勤服务的标准；其次是可能存在的政策和门槛的风险，比例，招标人和投标人有无利害关系（包含投资关系）的政策性的风险、作为招标人选择投标人设置门槛的风险等，我们还需要不断地去深入研究和积极应对。

最后，我非常真诚地感谢集团党委的理论中心组大平台，因为我确实感觉今天的发言对我个人的学习挑战难度非常大，感谢学习组提供了成熟的理论和丰富的经验，我是在认真学习了集团领导、钱总前期的发言材料的基础上，引用了很多的观点和表述，自己做了一些延伸性的思考，部分发言观点仅代表一家之言，也是比较粗浅，不够成熟，不妥之处，恳请各位领导批评指正，谢谢！

为创建一流高校提供一流后勤保障

求是物业公司总经理 范文革

2015年10月24日，国务院印发了《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》。方案指出建设世界一流大学和一流学科，是党中央、国务院作出的重大战略决策，对于提升我国教育发展水平、增强国家核心竞争力、奠定长远发展基础，具有十分重要的意义。我们要认真总结经验，加强系统谋划，加大改革力度，完善推进机制，统筹推进世界一流大学和一流学科建设，实现我国从高等教育大国到高等教育强国的历史性跨越。

“双一流”大学的建设，成为国内各著名高校目前及未来几年发展的重点。同时，在中国共产党带领全国人民实现“两个一百年”奋斗目标的过程中，特别是高等教育不可或缺且责任重大。

今天我从三个方面来谈谈为创建一流高校提供一流后勤保障。

一、打造一流后勤服务体系的意义。

1、打造一流后勤服务体系是贯彻十九大“质量优先，创新做优”的必然要求

习总书记作题为《决胜全面建成小康社会 夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利》的十九大报告，报告提到要优先发展教育事业。建设教育强国是中华民族伟大复兴的基础工程，必须把教育事业放在优先位置，深化教育改革，加快教育现代化，办好人民满意的教育。报告明确提出要优先发展教育事业，要加快一流大学和一流学科建设，实现高等教育内涵式发展。所谓内涵式的发展，就是要以质量为先，要改变传统的模式，结合国家的发展需要，对照世界一流大学的标准，不断创新。

2、打造一流后勤服务体系是学校建双一流高校的根本要求。

2017年9月21日，“双一流”建设高校及建设学科名单公布，浙江大学入选一流大学建设A类高校，18个学科入选“双一流”建设学科。吴校长指出，我们必将坚定不移地按照党中央要求和总书记对浙江大学的重要指示精神，毅然扛起科技强国和教育强国的历史使命，加快推进以质量为核心的内涵式发展，打造一流的本科教育、一流卓越的研究生教育、一流特色的继续教育品牌，构建一流的学术创新生态系统，实施全球开放发展战略，早日建成中国特色世界一流的综合型、研究型、创新型大学。”

一流大学是一个综合性评价，其内涵包括众多指标。高校后勤是我国高等教育事业的重要组成部分，是高校教学科研等一切活动顺利开展的基础和保障，直接影响着高校人才培养、科学研究、社会服务和文化传承等的质量和成效。实践证明只有高标准、高质量、高效率的后勤工作，才能确保我国高等教育事业不断向前健康发展。作为承担学校安全稳定、提供教学、科研、办公等物质基础，为师生顺利开展教学、工作及便利生活的服务，并持续改善与优化校园环境的后勤部门，在学校“双一流”建设中的重要性一目了然。一流高校的建设过程中一定需要与之相匹配的一流后勤服务提供强有力的支撑。

3、打造一流后勤服务体系是公司自身发展的需要。

高校后勤与高等教育事业发展休戚相关、密切相连，高校后勤的改革及发展不仅受国家经济、社会和高等教育制度的约束，也受经济社会发展阶段、社会保障能力的制约。当前，伴随着政治多极化、经济全球化、教育国际化的大趋势，高校后勤也呈现出快速发展变化的态势。

可以说社会的经济发展对高校后勤的改革创新提出了新要求。当前，我国经济处于“中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变”的新阶段，呈现出中高速、优结构、新动力、多挑战为主要特征的新常态。随着经济“新常态”下创新驱动和产业升级加快、高新技术产业与现代服务业不断发展、经济建设和社会建设的全面进步，高校改革的步伐不断加快，广大师生对后勤服务和管理水平的要求也将越来越高，鞭策高校后勤工作不断改革与调整，持续推动服务管理水平科学化、程序化、专业化，以满足广大师生日益变化的需求，适应国家经济社会发展的节奏和需要。国家提出的“统筹推进世界一流大学和一流学科建设”，是将高等教育从规模和数量为特征的外延式发展过渡到注重水平和质量的内涵式发展上来，是我国大学教育迈向高水平的一个里程碑。作为高等教育事业的重要组成部分，高校后勤在基本实现教育现代化的历史进程中责任重大。

同时，从一个企业生存的角度考虑，想要立足市场取得长远的、良性的发展，也必须练好内功，必须有自己的“拳头”。而这个“拳头”就是，必须能提供符合一流高校建设需要的一流后勤服务支撑。

二、高校后勤服务体系存在的问题

高校后勤的改革历时几十年，在取得显著成效的同时，也出现了一些新情况、新问题，制约高校后勤改革发展的瓶颈问题也逐渐显现。

一是由于区域经济发展水平不平衡，人们思想观念存在差异，各级政府对高校后勤改革的支持力度不同，各个高校后勤原有基础情况不同等，导致改革的程度及道路不尽相同，也没有什么成功的经验可以完全复制。

二是后勤企业的体制机制亟需健全。虽然各个高校都有后勤的改革目标，或有具体的推进步骤，但是在体制机制建设上仍按部就班、延续旧有模式，在领导体制、激励机制、监督机制等方面都亟需改进和完善。

三是后勤企业缺少高素质人才。很多高校企业难以真正按“企业化”要求出台有效的激励机制，造成难以引进高素质专业人才，难以留住培养出来的优秀人才。

就求是物业而言，成立至今，经过20年左右的发展，虽然在浙江省高校和杭州市本地市场树立了一定的美誉度，但是作为一个缺乏房地产背景的物业企业，无论是社会竞争力还是公众影响力都略显不足。与杭州本土的众多一级物业服务企业相比，企业服务特色不明显。特别是与一些标杆物业企业相比，虽然我们涉足的物业类型丰富，但没有特别优势的服务类型，应该说企业的核心竞争力还是缺乏或者较弱的。

近几年，公司大幅度增加专业机械设备的投入，但是作为劳动密集型行业，求是物业仍然需要大量的一线服务人员。伴随美丽杭州建设进程的加快，农居点的减少，短期内公司一线人员薪酬的提高无法追上员工生活成本的提升，招工难成为整个物业行业的难题。此外，

金税三期的投入使用等，也进一步增加了公司的用人成本。

此外，我国招投标办法的修订，使得招标方的自主裁量权日益增大，这让本身就普遍存在低价竞争的物业行业，带来新的困难和挑战。

三、建设一流后勤服务体系的实现途径。

可以说，2018年是贯彻落实十九大精神的第一年，也是决胜全面建设小康社会的关键一年，是学校全面推进“双一流”建设的开局之年。在这一年中，后勤工作的改革将成为极为重要的一环，后勤的支撑与保障在高等教育事业建设实践中的价值和作用愈加明显，因此在学校“双一流”建设进程中，以新的思维进行重新架构和解析后勤工作显得尤为重要。作为一流高校后勤服务部门的一员，我们要紧紧围绕后勤集团提出的“树立一流意识、围绕一流目标、贯彻一流标准”，积极探索一流后勤服务体系是什么、要怎么做，深入研究如何转型升级，确保为浙江大学在“双一流”的建设中提供符合要求的、强有力的一流后勤保障。

求是物业公司在创立之初，是为了解决和改善浙大求是村小区严重的违章搭建、小摊小贩乱摆、教职工生活环境脏乱差而生的。从1997年组建、1998年注册成立至今，即将满20年。在近20年的发展过程中，求是物业无论是从求是村跨入校园、为师生提供更多、更为直接的后勤服务，还是不断的参与社会竞争、引入社会成功的、先进的服务理念和服务手段，持续提升校内的物业服务水平，都是紧紧围绕着努力为学校做好物业服务这一理念。应该说，求是物业一直以来都将浙江大学作为公司的根基和根本，一路的发展都依托浙江大学深厚的品牌影响力，牢记“求是”精神，将自身的发展与学校的物业需求紧密联系在一起。虽然，2017年末后勤集团为规范中心与公司的运营，将求是物业从校内业务剥离出来，看似求是物业与学校的教学、科研服务相去甚远，但求是物业作为浙大后勤集团的全资公司这一属性没有改变，求是物业还承担着学校众多，还服务于众多教职工住宅小区和附属医院，因此学校“双一流”大学的建设过程中，求是物业责任在心，需要积极提升和改革创新。

1、学习一流后勤服务企业的经营管理模式

“学无止境”、“博采众长”是古人总结的经验，放在任何时候都非常适用。无论是何种规模的企业、成功与否的企业，都能从其他企业获得一些经验和提示，任何一个企业都不可能完全“闭门造车”就取得成功和长足发展。因此，向行业内的标杆企业学习、向全国甚至世界范围内有特色的企业学习，成为每一个企业成长过程中不可缺少的环节，求是物业也不能例外。因此，我们必须在明确发展目标、厘清自身短板的基础上，寻求合适的目标企业，去重点分析和学习。同样的，在学习的过程中，必须要消化、要根据企业自身的特点进行改良。

学校在创建“双一流”大学中，也有明确的赶超目标，作为后勤集团的一份子，求是物业在明确学校创建工作的目标和需求的基础上，结合企业发展的侧重点，寻求榜样和标杆企业。例如，我们将医院作为今后发展的重点之一，那么医院物业行业的领军企业如爱玛克将是我们学习的企业之一。同时，行业内的优秀物业企业如绿城、万科等，在创出业界服务口碑的同时，已经从传统的物业管理模式向增值服务发展，改变了依靠人力赚取微薄利益的模式，寻求了多个高利润增长点，无论是管理方面的经验还是企业转型升级的方向，都值得我们学习借鉴。一般意义上讲，物业企业有三种商业模式，一是物业服务提供商，二是物业顾问服务商，三是物业资源开发商。绿城服务集团刚对组织架构作了调整。



2、建立公司的管理体系和提炼公司的核心竞争力

无规矩不成方圆，企业要获得长足的发展，必然要建立符合市场特点的管理体系。当下，向管理要效益已经成为现代企业经济增长点，一个成功的企业，都需要经历从经验管理、感情管理向系统管理的转变，系统管理要求企业各方面的工作，包括发展规划、服务质量管理、人力资源管理等都实现标准化、规范化，且相互联动。求是物业经过近 20 年的发展，不断摸索，总结经验，已经初步形成了自身的管理体系。就求是物业而言，目前着重建立标准化管理体系。标准化管理体系建设是精益管理的保障，是获得超额利润的前提。通过对每项工作流程作出详细的规定，大大降低人为因素对服务质量的影响。同时还能实现精简操作，优化流程。标准化管理还能成为一条纽带，在各个相对独立的管理体系之间建立起联系，进而把企业现有的制度、工具和方法有机地融合起来，化冗为简，持续提升公司的整体管理水平和市场竞争力。

求是物业自 2003 年起就先后导入质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全体系，并在近几年的内部管理中，不断深化三个标准与日常管理的融入度。2016 年我们推行了服务现场标准化管理，2018 年将在此基础上进一步提炼与完善各工种的操作规程，首先完成秩序维护岗的相关内容，并在公司各项目试行、推广。在不断总结、规范、练好内功的同时，我们还将通过梳理不同物业项目的管理难点和特点，总结出公司的服务特色，不仅能有效提升整体的服务水平，更有助于增强公司的核心竞争力，还能有效提升投标文件的含金量，进而提高中标概率。

3、人才培养计划和人力资源创新

企业的发展离不开人的因素，一直以来后勤企业都被人才缺乏的问题困扰。我们在人才培养方面常用的方式有两个，一是通过现有人员的培养，一是采取外部引进的方式。从企业培养这块而言，求是物业还要进一步完善专项培训体系，将零散的培训梳理形成系统的培训与考核体系。培训的方式也要一改传统的面授方式，进一步与中物教育合作，更多地开展网上培训等方式更为灵活、信息更为广阔的培训方式。

在人员管理特别是如何留住人才方面，也不能仅靠提高薪资待遇来留人，更多的是要让员工产生归属感，使得员工的成长与公司的发展紧密联系起来。由于新经济时代的环境变化节奏越来越快，给企业的发展带来了很多的不确定性因素，人们会更多地去思考自己的职业规划和职业生涯，企业也必须适时改变、创新人力资源管理，认真思考如何将员工的职业规划和企业的发展形成一条统一战线，使得员工和企业共同来承担风险的同时，也让员工能够享受到企业所获得的成果。因此，更多地需要我们建立与完善符合企业发展需求又能有效留住人才的激励机制，完备合理的考核机制。

4、加大信息化和机械化的投入，提高物业服务的信息化管理程度。

学校在“双一流”建设中也明确提出了智能校园建设。信息技术的飞速发展，不仅给学校更给高校后勤全面改革提供了新机遇。进入新世纪以来，以网络技术、数字技术、通信技术为代表的信息技术发展迅速，促使高校后勤资源的开发利用共享更加便捷，一个新的“数字后勤”时代已经到来，信息化已经成为高校后勤可持续发展和提高竞争力的重要保障，前不久饮食中心试营业的刷脸就餐网红店，可以说也是我们后勤智能化建设的成功案例。当前，广大师生已经开始习惯使用信息技术，数字生活方式已经融入渗透到校园生活的方方面面。

信息技术在提高后勤生产、经营、管理、决策的效率和水平的同时，也为后勤工作的创新与改革提供更多的新思路，必将成为后勤工作新的增长点和增长极。求是物业也一直积极探索信息化建设，如 OA 办公系统，物业服务现场移动管理软件的引入等。通过这些手段，求是物业已经尝到信息化建设对提升企业的服务能力与管理能力带来的甜头。因此，今年公司将再接再厉，全面建设鹰眼系统，进一步增加 OA 管理模块等，不断的尝试扩大智能化水平。

此外，伴随用工成本的快速增长，公司也是通过大量引入专业机械设备，来缓解这方面的成本开支。同时，尽可能的使用机械设备，也是大大降低了服务标准因人为因素打折扣的情况，此外也提升了企业的品质形象。

5、积极开展体制创新，探索新的合作模式

求是物业作为后勤集团目前保留的四家独立注册子公司之一，有着近 20 年的社会竞争经历，虽然目前在集团内不属于优质的二级部门，同时由于所处行业的特点及求是物业发展中遗留的历史原因，导致公司存在着不小的劳动用工风险。但求是物业的发展仍是后勤集团 2018 年的工作重点，因此，无论是为今后集团整体的改革打下基础，还是求是物业自身良好的可持续的发展，都迫使我们班子必须静下心来，深入分析、仔细研究求是物业未来的发展之路。从近几年来，整个物业行业发展的势头来看，物业企业两级分化严重，不少有实力的物业企业纷纷并购成为行业大鳄，特别是一些有房地产企业背景的物业企业，更是成为实力雄厚的航空母舰、另一方面伴随物业行业在我国的长足发展，吸引了众多世界著名物业企业进军中国抢占市场。因此，物业行业的竞争只会日益的激烈与白热化。如何保持求是物业在杭州、浙江省乃至全国占有一席之地，一直是班子重点研究的内容。

2015 年，我们通过自身优势分析和物业市场细分，调整了发展方向，以高校和医院作为主攻方向，也是取得了不少成绩。2018 年初以来，针对一流后勤建设，我们班子也多次召开专题会议，反复研究如何降低用工风险，如何能有效抢占高端物业市场实现转型升级。我们认为，目前大部分承接优质项目的成功案例显示，这些物业要么是房地产开发商的关联物业企业，要么是前期就已经介入项目的开发。因此，我们觉得，求是物业在今后的发展过程中，一是要继续以既定的主攻项目类型为主要发展方向，寻找并对标细分物业市场的领军企业，在总结、梳理、凝练自身特色的基础上，汲取他人之长，不断提高自身的核心竞争力；二是对重要项目、优质项目，采取重点跟踪，通过多样化前期合作的方式，例如设立子公司，参股投资项目的开发等，确保成功承接这些项目。我们也是希望通过以上几个途径，以较快的速度推进求是物业的转型升级。

6、现有项目存优去劣，逐步提升整体品质

企业在发展的不同阶段，对市场的选择要求会有不同，求是物业由于缺少房地产开发商的依托，加之品牌影响力有限，在长期的发展过程中，也是陆续承接了不同品质的项目。有些品质较差的项目，在某个时间段一定程度上也为企业做出了利润贡献，但是随着企业的发展，特别是目前提倡的内涵式发展而言，这些项目可能更多地是带给企业风险，而且与一流后勤的目标和要求不相符。求是物业近几年，持续开展项目的评估，对不符合企业定位及发展需求的项目，逐步放弃。同时，以在管的相对高端项目为样板，提高服务的要求和品质，梳理成功经验，逐步扩大到其他项目，全面提升服务品质。对于新项目，严格把关，对照一流后勤的标准，选择优质项目。2018 年公司也将推行项目的全生命周期管理，通过梳理已承接项



努力建设具有竞争力的一流后勤服务集团

后勤集团总经理、党委副书记 林旭昌

浙江大学第十四次党代会明确提出新时代浙江大学的核心任务是高水平建成中国特色世界一流大学。并确定了三个阶段的发展目标。今后一段时期，既是浙江大学进入中国特色世界一流大学的关键期，也是乘势而上迈向世界一流大学前列的重要机遇期。面对追求卓越的高标定位，学校提出要将聚焦一流作为贯穿始终的战略主线，作为统一思想、凝聚力量、指导实践的根本指针。要牢固树立一流意识，始终保持争一流、创一流、建一流的坚定信心、远大理想和不懈追求，作好克服一切艰难险阻、付出艰苦卓绝努力的思想准备；紧紧围绕一流目标，推动各个领域、各个方面、各个层次的工作支持一流目标、服务一流目标、贡献一流目标；认真贯彻一流标准，将是否有利于培养德才兼备、全面发展的人才，是否有利于提高办学水平、办学质量、办学效益，是否有利于发挥师生员工的积极性、主动性、创造性，作为衡量工作的重要标准，推动学校整体工作实现一流。

今天的会议围绕学校加快推进“双一流”建设目标任务和“建设一流后勤服务体系”这一主题，深入研讨什么是一流后勤服务体系、怎样建设一流后勤服务体系等重大问题，进一步凝聚“树立一流意识、围绕一流目标、贯彻一流标准”的共识，为进一步提升后勤保障能力和服务品质、推动后勤集团转型发展、建设一流后勤服务体系，奠定思想基础，形成工作合力。

一、认真总结后勤集团二十年改革发展的成功经验。

1999年1月18日，借四校合并成立新浙江大学和后勤社会化改革的东风，浙江大学后勤集团成立，浙江大学的后勤社会化改革进入了“甲乙方分离，集团化运行”的新阶段，后勤集团走上了独立核算、自主经营、自负盈亏、自我发展社会化经营道路。二十年的改革发展，后勤集团的营业收入从1999年的1.85亿元增长到2017年的14亿元，员工平均收入从1999年的1.3万元增长到2017年的6.7万元，校外市场份额从1999年的2142万元增加到2017年的7亿元。二十年的改革发展历程，我们随着浙江大学的快速发展而发展，我们不但建立起了符合浙江大学实际的后勤服务保障体系，探索出了一条具有浙江大学特色的后勤服务产业发展之路，而且始终走在全国高校后勤的前列，始终成为全国高校后勤改革的一面旗帜。二十年的改革历程，我们始终坚持服务学校的宗旨，始终坚持改革创新的精神，始终坚持以人为本的理念，始终坚持发展是硬道理。后勤集团的综合实力和市场竞争力有了长足的发展。我们逐步建立了符合学校实际的内部管理体制，基本建立了适应市场竞争的运行机制，逐步形成了具有浙大后勤特色的企业文化。后勤保障能力和服务水平得到了师生的广泛认可，涌现出一批后勤服务品牌。如饮食、水电、会务、幼教、物业等等。

看到成绩的同时，我们应该清醒的认识到，浙江大学的后勤服务市场开放竞争的格局

已经基本形式，学校通过招标采购购买后勤服务已经成为常态。后勤集团目前赖以生存的资源逐步萎缩，得以保障的政策越来越紧，运行的成本越来越高，维系发展的优质人才严重不足。

另一方面，应该看到，后勤集团各个行业公司参与市场竞争的能力已经初步具备。2017年校外市场的产值已经超过校内市场。同力教育、同力信息、求是物业、同力水电、同力会展为龙头的后勤服务企业在市场的洗礼中锻炼了队伍、培育了品牌、引领了发展。启楨教育等新兴业态正呈现强劲的发展势头。

二、奋力推进一流后勤服务体系建设。

学校第十四次党代会提出要全面拓展优化支撑保障，为师生提供一流的成长发展环境，实施资源拓展工程、美丽校园工程、优质服务工程、暖心爱心工程。要求提升后勤保障质量，提高服务效率效益，提高场馆、教室、会议室管理服务水平，谋划做好新型业态现代化后勤服务。稳步推进校办科技产业和后勤服务产业体制改革，建立中国特色现代国有企业制度，更好地支持学校事业发展。后勤集团必须聚焦一流，加快高质量的内涵式发展，为浙江大学的双一流建设提供一流的支撑和服务。

什么是一流的后勤服务？我们必须从学校发展的大局、师生需求的变化、社会同行业的发展、后勤集团自身的建设四个维度寻求对标，查找差距、明确方向。

怎样建设一流的后勤服务？必须坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚持新发展理念，按照高质量发展的要求，全力推进创新发展、全面深化体制机制改革、全面加强党的建设，加快培育具有全球竞争力的一流后勤企业。我们要持续提高企业运营质量和效率，开源节流拓展增效空间，要在提质量上持续用力，不断提高参与市场竞争的能力。要在产品与服务、技术和标准、管理和团队、品牌和文化上下功夫，全面提升企业综合实力和市场竞争力。以改革增活力，以改革促创新，以改革求发展。

1、要强化竞争意识，增强核心能力。随着市场经济的发展和高校后勤社会化改革的深入，一批在充分市场竞争中成长起来的社会服务企业积极参与高校后勤服务，具有丰富国际一流大学后勤服务经验的世界五百强企业也纷纷参与国内高校后勤市场竞争，高校后勤市场的垄断格局已经完全打破。学校公开招标的维修项目，去年我们的中标率不到30%，竞争相当激烈，餐饮服务、物业服务、会务服务等校内都有竞争。如果我们缺乏市场竞争力，学校必然选择性价比更高、竞争力更强的社会企业为学校服务，我们将失去校内市场，面临生存危机。

后勤集团必须坚持以质量为核心的内涵式发展，不断增强核心竞争能力。以质量为核心，就是要不断提高服务质量和运行效益。强化以质取胜战略意识，加强全面质量管理，以工匠精神保证质量、效用和信誉，提升后勤集团的品牌影响力。

2、弘扬浙商精神，激发团队活力。浙江省委书记车俊2017年11月10日与浙江民营企业座谈会上讲话指出，浙江企业家要弘扬坚忍不拔的创业精神、敢为人先的创新精神、兴业报国的担当精神、开放大气的合作精神、诚实守信的法治精神、追求卓越的奋斗精神，争创一流企业、一流管理、一流产品、一流服务和一流文化。

后勤集团二次创业，要有一股逢山开路、遇水架桥的闯劲，一股锲而不舍、百折不挠的干劲。



要有强烈的创新意识,激发团队创新活力和创造潜能,鼓励创新,宽容失败。幸福是奋斗出来的,要牢固树立发展的责任感、使命感,不断提高业务能力和管理水平,加强人才引进和干部培养,依靠学习走向未来。

3、全面聚焦一流,狠抓工作落实。

要对标一流后勤服务企业,去风险、找差距、补短板、促转型。各单位要结合自身业务实际,按照高水平国际化的要求,紧贴学校“双一流”建设的需要,紧贴教学科研需要,紧贴师生生活需要,开展一流后勤服务大讨论,明确一流目标,制定服务标准,优化服务流程,提升服务水平,为学校提供一流的支撑保障。

2018年各单位重点工作任务已经明确,并分解到每一位中层管理人员。我们要以钉钉子的精神,把一项项任务落细、落实,职能部门要加强进度督查,确保全年目标任务的顺利完成。

一流意识，建设一流后勤物业服务体系

求是物业公司直属党支部书记、副总经理 周伟

去年党的十九大报告作出了中国特色社会主义进入了新时代的重大论断，我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。在物业行业里这个主要矛盾集中体现在：业主不断提升的对物业服务的需求与物业企业所能提供的服务能力之间的矛盾。从过去的只要卫生干净，人财安全，到现在环境优美、从 5S 到 8S 服务。今年上半年后勤集团党委提出的要“牢固树立一流意识，紧紧围绕一流目标，认真贯彻一流标准，加快高质量的内涵式发展”实质上也是学校对高校后勤服务需求的提升。为此我们的求是物业企业处在这样的新时代，面临这样的新矛盾，结合学校的“双一流建设”的新要求，我们应该如何转变思想观念，如何企业转型升级，结合我到求是物业近半年的工作感受，在这里与大家交流分享一下。

十九大报告在深化供给侧结构性改革中为企业转型升级指明了方向：要支持传统产业优化升级，加快发展现代服务业，瞄准国际标准提高水平；要加大人力资本培育，建设知识型、技能型、创新型劳动者大军，弘扬劳模精神和工匠精神，营造劳动光荣的社会风尚和精益求精的敬业风气。对于物业这样的传统行业，处在充分竞争的市场领域，对于这些改革理论的理解，我们更深有体会。物业社会化经过了这么多年，社会物业企业发展是极不平衡的，品牌带来的马太效应在近些年极剧明显——物业的高端市场被少数像绿城、万科、南都等具有房地产开发背景的物业公司或是新兴的由资本后台运作的上市企业所垄断，在住宅、写字楼物业市场已经或即将形成技术壁垒。如绿城物业在高端写字楼物业已经获得电梯企业、消防部门的安全协议，结合物联网建设，做到全过程远程监控，实时报警。而中、低端物业市场入门门槛较低，良莠不齐，激烈的市场竞争，导致了恶性的低价竞标，特别对于像我们这样具有高校和国企双重身份的企业面临着经营和政策上的双重风险。物业企业今后发展存在着成本不断上涨、用工年龄结构老化、所承担的社保、税务等社会责任越来越重等困难和风险。如何能脱颖而出？我觉得有赖于全体职工树立信心，提升意识，对标一流，加快建设自己的核心竞争力，才能在社会物业市场上谋得我们的一席之地。

一、首先要树立行业和企业发展信心

根据中国指数研究院的预测：未来五年全国基础物业管理市场规模约为 1.2 万亿，目前仅杭州市场存量物业面积就有 3.6 亿平方米，未来 3-5 年还有较大增量，传统的物业市场还将会是一片蓝海。其次在大物业概念下外延的多元化产业市场巨大，如 2017 年绿城服务总收入 51.4 亿元，由传统物业服务、新兴的园区服务、咨询服务三块组成，其中园区服务与 2016 年全年相比，同比增长 86.0%，依然保持着快速增长的势头，园区服务的概念就是增值服务，像绿城依托传统物业衍生出的品牌如幸福粮仓、绿橙便利店等，毛利率达到 33.5%，远超传统物



业的毛利率。绿城老总在中指院年会上为去年一年在网上社区平台卖了 5000 多吨吉林大米而沾沾自喜。目前像绿城、万科、彩生活等物业上市企业都已经在转型做社区、园区互联网+、物联网+、人工智能等的平台，与阿里钉钉、腾讯海纳等互联网企业在谋建社区、园区服务平台上分庭抗争，中指院预计这块增值服务市场到 2020 年容量也将达到 1 万亿的规模，未来总量甚至会超过传统物业。今后传统物业加增值服务今后会达到 2 万亿的规模，为此我们要对物业行业发展充满信心。

其次要对企业发展充满信心，虽然目前求是物业距“树立一流意识、围绕一流目标、贯彻一流标准”还有一定差距，但通过近几年的提质增效，在杭州医院等一些物业业态领域里已初具品牌效应；物业工作关键在人，目前整个物业管理团队文化层次相对较高且年龄结构优化，企业的大部分管理人员基本为 80、90 后，团队和谐，执行力强，有活力，对提升服务品质的重要性达成了共识。从湖州大都会等各个新项目的开荒、紫金西苑交房、企业督导组成立、赛课活动都展现出了求是物业团队的战斗力、凝聚力，相信通过未来几年的努力，我们求是物业能通过自己培育的企业团队，在医院、高校物业领域做优做强。

二、围绕一流目标，务实担当

首先我们要理解什么是一流？百度的解释是形容事物的等级和类别。一般的理解也就是最上层或最高的等级，是最好的东西，是一个比较的结果。所以一流具有相对性，一流是发展的，变化的，过去是一流，不表明现在就是一流，今天是一流，不等于永远是一流。所以对标一流，我认为只要大家立足本职岗位，每天进步一点，都是向一流迈进了一步。

对于一流目标的选择，大家的普遍的理解是一流目标首先是必须要以市场为导向，根据我们企业的实际，寻找适合我们求是物业自身发展的企业目标。一旦确定了方向，要借鉴一流企业和自身积累的经验，建立起自身的目标管理体系，并要逐步落实完善。

目前我们求是物业的发展目标初步定位做医院和高校的一流物业服务商，但我们也清楚看到在医院物业，我们仍然缺少核心竞争力，比如在信息化建设还不完善、在缺少工程技术人才，在医院陪护经验还在不断摸索；而高校物业是一直我们的传统领域，但学生宿舍管理这块核心内容一直缺失，信息化管理也还在起步阶段。为此对于企业目标的选择和完善，我觉得我们还需要进一步的解放思想，实事求是。

通过“三严三实”学习，要求我们做人要实、创业要实、谋事要实，说到底是要有务实担当的精神。目前整个后勤集团，包括我们求是物业也正是处在这么一个改革转型期，希望各位党员干部也能立足各自的岗位，判断有利条件和不利因素，充分发挥我们的独特优势，来抢占未来发展的制高点，不断提高企业的社会竞争力，勇于负责，尽心尽责，找出一条适合企业发展的康庄大道。

三、树立一流意识，提升服务品质

1、企业意识：我们的企业是具有国有和高校双重背景的企业，为此我们必须提升政治站位，用习近平新时代中国特色社会主义思想来武装头脑，在思想上、行动上与党中央保持一致，运用五大发展理念来促进企业的进一步转型升级。在具体的经营管理中，要牢记党章党规，服务宗旨，不断提高思想政治素质、增强党性修养；在思想上要有红线意识、底线思维，

有所为，有所不为；要经常查找企业经营中的各类风险点，不断完善“三重一大”等企业决策监督制度，落实廉洁纪律和责任制。

我们是高校背景的国企，为此要把党建、团建融入企业管理，要发挥党支部、团支部的思想政治优势，积极参与创建优秀五好党支部、优秀团支部、工人先锋号、年青突击队等活动，发挥党员、团员作用，团结群众，激励青年，培育企业文化，提高企业的软实力，形成我们求是物业团结向上的企业氛围。最近我们求是物业也不断的在社会上招聘新员工，但从各个分公司反馈的信息来看社会上招聘的员工，不如我们企业自己培养的员工，我认为这证明我们的公司是有一定的企业文化的，要把这种企业文化归纳总结出来。

2、服务意识：要提升精细化服务的理念；精细化服务理论落实在具体工作中可以用四个字来归纳：精、准、细、严。

“精”就是精益求精，就拿医院的地面保洁来说，地面清扫干净还是远远不够，每天还要杀菌消毒，每半年还要定期的抛光打蜡，对于重度污浊的地面，还要掌握大理石翻新等核心技术。在爱玛克天津大学北洋园的宣传资料中提及的 SpaceCare 创新清洁技术以及 Touchlesscare 清洁系统，就是把医院保洁中的超细纤维地巾技术及服务要求引入了学校保洁工作中，主动提升了服务标准。为此，我觉得精益求精要求我们不光是要和企业内部不同的项目部之间对比，和同行的一流物业企业对标，甚至更需要跨行向专业五星级酒店、设施设备维修商学习，结合自身的需要，来主动提升服务标准；

“准”就是要准确、准时，这是对物业服务时效性的要求。互联网、物联网、区域链技术的发展，为解决物业服务的时效性问题提供了方案，如在医院运送系统中，传统的电话已经跟不上需求，我们开发信息化的医院运送系统就是为了更及时、更合理地分配劳动力，有效提高工作效率。

“细”就是要细分具体，如在医院每个区域用的抹布都以不同颜色加以区分，不同的颜色代表了不同的含义，例如红色代表高度污染区、黄色代表半污染区、白色代表清洁区、蓝色代表无菌区等。细化的结果就是要让服务更专业、更细致，同时也让操作者更易于执行。

“严”就是要严格执行流程与制度，加强企业的标准化建设。如医院为了防止院感，每个病房擦洗地面的地巾装箱、消毒、擦洗、更换都有严格的流程要求。通过标准化的建设，让服务现场操作更为规范，同时不会因为服务实施人员的不同而导致服务走样变形。

综上所述，目前整个医院保洁水平的提升就是求是物业对精细化服务理念理解的最好体现。在秩序维护、工程维修、客服管理等方面，希望让员工们来领会精细化服务的理念，进一步做好物业的精细化管理。

3、沟通的意识：我觉得服务行业绕不开“沟通”二字，我认同“服务即是沟通”的理念。对物业工作而言，需要加强两个方面的沟通。一方面是和业主、服务对象的沟通，到物业的这几个月我体会深刻到，物业做的好的一面业主往往是看不到的，业主每次找你沟通，投诉问题，往往是查到了你的不足。为此在物业服务中非常有必要加强沟通交流，通过交流了解业主的需求与看法，查找工作中的不足，及时的跟进、改善；不能等矛盾积累到一定程度爆发了才想着去解决，那就已是“亡羊补牢为时晚矣”。第二方面是和一线职工的沟通。目前物业一线职工的流动性比较大，主要原因是近几年浙江省范围内薪酬、房租的上涨等，求是物业的一线职工收入不是同行最高的，福利待遇也不是最好的。但我们也看到，比如湿地博



物馆项目部的职工队伍还是比较稳定的，这有赖于我们的项目团队，特别是项目主管，除了制定鼓励员工多劳多得的激励制度外，也经常主动和员工谈心、拉拉家常，倾听他们的想法，让员工觉得受到了尊重。从马斯洛的需求理论来看，随着今后生活条件的进一步改善，未来员工会更看重个人价值的实现，与员工的沟通交流就显得越来越重要了。

物业从事的工作大多都是忙忙碌碌、平平淡淡的小事，“酒香也怕巷子深”，今后在抓实做好服务的同时，更是要学会推销自己、宣传自己，能讲自己的故事。在互联网+时代更要注重运用信息化手段加强沟通和宣传。现在微信公众号等自媒体已经非常发达，但我们还处于起步阶段，我们紫金西苑物业项目上午发生了一起火灾，晚上就已经有业主在自己的微信公众号里报导了。所以服务如履薄冰，这种自媒体的舆论为我们进一步提升企业品牌形象带来了风险。我们近期也组织了微信推文写作等培训，也希望各物业项目部能尽快的提升宣传报导这方面的能力。

4、经营的意识：习总书记在2016年全国国有企业党的建设工作会议上提到国有企业党的建设要坚持服务生产经营不偏离，把提高企业效益、增强企业竞争实力，实现国有资产保值增值作为国有企业党组织工作的出发点和落脚点，以企业改革发展成果检验党组织的工作和战斗力。为此今后求是物业从上到下，将会继续以市场为导向，主动适合市场，积极开拓市场，用经营数据说话，进一步提升全体管理人员的经营意识。今后企业经营权要进一步下放，让每个物业项目都有经营和品质目标的双重考核，建立更有效的激励机制，调动起员工的积极性，为人才的梯度培养和企业今后进一步发展打好基础。

5、创新的意思：在当今社会的物业服务行业里，物业服务企业所提供的服务模式已经相比过去进步了很多。但随着业主对服务需求的不断提升、物业服务企业运营成本的不断上涨、市场化竞争压力的不断增大，物业服务企业传统的服务模式已经跟不上当今行业发展需求，所以我们必须认真思考“服务创新”这一概念，充分利用互联网和智能化，整合各类资源，开展行动升级服务、模式创新，建立服务平台，丰富服务内容，为业主提供多元化的创新服务。

6、提升信息化、机械化化意识

近五年，求是物业在清洁机械上投入了160多万元，现有各类半自动、自动化清洁机械80多台。未来机械代替人是必然的一种趋势。在合适的场地，机械化对减员增效起到了较大的作用，今后随着人力成本的进一步提高，今后在机械化方面求是物业还将继续加大投入。在信息化建设方面，求是物业的部分项目部也采购了信息化产品，作为物业管理工具，提升了服务品质，今年起也在积极的开发小区物业服务业主的相关程序，近期也参观了阿里钉钉、腾讯海纳等社区平台项目，今后要把信息化、机械化建设贯穿物业精细化管理的始终，进一步提升物业服务的水平。

四、贯彻一流标准，完善落实

服务标准就是具体服务操作的方式，就是做事的步骤，做事的顺序，做事的内容，形成规范性的操作规程，建立标准化的机制流程。精细化管理，就是要使物业服务中的每个环节包括安全保卫、绿化清洁、设备维护、收费项目等都能有章可循，尽可能地降低人为因素造成的服务质量上的偏差。上海海洋大学的中航物业，就是在标准化方面做的非常规范——上墙的制度、流程一目了然，给我印象深刻。

近半年来我们也正在不断梳理规程、流程,编制完善物业管理的各块业务的通用管理规范、可视化手册等。企业有了标准但最难的是要把这些服务标准落实到人。物业一线职工文化水平低,年龄大,接收能力差,过去请专家开大会的培训方式成效一般,为此今年我们考虑结合企业的特点和需要,要建立一支求是物业自己的授课团队。上半年开展了管理人员“赛课”活动,通过自荐和邀请,全公司有43位一线员工、管理干部参与了“赛课”的选拔,一份小小的PPT演讲稿融入了一线骨干的大智慧。赛课中员工们用的都是最接地气的语言,讲的都是亲身的经验总结,这些知识对于一线员工会更容易接受。下半年我们将依托“赛课”中的管理骨干,组建授课团队,到每个项目部为一线员工授课,进一步提升一线员工的专业素质,为此也希望在座的各位党员能积极参与。今后要逐步通过对外参观学习,对内经验总结,形成保洁、秩序、工程、客服等一流服务标准及培训体系并逐步完善落实。

五、对今后物业发展的思考

聚焦“树立一流意识、围绕一流目标、贯彻一流标准”,今后求是物业要根据自己发展的目标,寻求榜样和标杆企业。如优秀物业企业绿城、万科、彩生活等的管理经验和未来发展思路,都值得我们学习借鉴。

增强经营意识,需要我们对现有40多个物业项目要存优去劣,舍去一些不符合企业定位及发展需求的项目,同时在医院、高校等优势传统领域,选择一些优质项目加大投入,打造公司的优质标杆项目,逐步建立起能展示求是物业品牌和实力的平台、窗口。

其次要完善人才引进和人才培养的体系,引进工程维修、企业咨询、品牌宣传等方面的高素质人才,建立符合企业发展需求又能有效留住人才的激励考核机制。在公司现有员工培训体系的基础上加强对培训效果的检验,开展业务骨干授课、网上自主选课等更为有效的培训方式。

三个“一流”讨论的结果要具体落实,还要有赖于公司整个考核体系的建立。服务行业,细节决定成败,只有建立健全了考核体系,才能有效提高管理效率,才能使企业各项的管理制度具有可执行性。

以上一些思考和建议,有不对的地方,希望大家批评指正!



牢记使命 追求卓越 努力打造高质量学前教育服务

——浙江大学第十四次党代会精神学习体会

幼教服务中心主任 周 熔

根据集团党委中心组上半年学习计划的安排，下面我将学习十九大报告和学校第十四次党代会精神的体会与思考向大家交流汇报。

一、在明确责任与使命中构建新的思考

建设世界一流大学和一流学科，是党中央、国务院作出的重大战略决策，对于提升我国教育发展水平、增强国家核心竞争力、奠定长远发展基础，具有十分重要的意义。十九大报告中提出“要加快一流大学、一流学科建设，实现高等教育内涵式发展”，为我国高等教育改革发展提出了新使命。

浙江大学第十四次党代会就是在中国特色社会主义进入新时代，浙江大学走过 120 年光辉历程并启动“双一流”建设的关键时期召开的一次十分重要的会议，是学校政治生活中的一件大事。会议在总结成绩的同时，分析了学校所处的历史方位，明确了新时代学校的历史使命、发展目标、战略思路，对面向 2050 的整体发展战略做了全面部署。

在深入学习贯彻十九大精神和学校党代会精神的同时，让我更加深刻地认识到学校发展目标与党的十九大报告“三步走”目标的密切联系，进一步说明了浙江大学是中国高等教育改革的试验田、先行地，同时也体现了在新时代勇立潮头、再建新功，是浙江大学责无旁贷的历史责任。深入贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，牢固树立一流意识，紧紧围绕一流目标，认真贯彻一流标准，加快推进以高质量为核心的内涵式发展，是浙江大学“双一流”建设的关键。

党代会上邹晓东书记的报告中提到“全面拓展优化支撑保障，为师生提供一流的成长发展环境”——将高质量的后勤支撑服务提升到与高校教学、科研同等的高度，进一步说明了在“双一流”建设中后勤支撑服务的重要性，坚强有力的后勤保障始终是高等院校顺利开展教育科研工作的重要前提，让浙大后勤人倍感欣慰和自豪。在学习贯彻第十四次党代会精神同时，后勤集团党委及时提出了开展“建设一流后勤服务体系”的专题讨论，进一步凝聚“树立一流意识，围绕一流目标，贯彻一流标准”的共识，为不断推动后勤集团全面深化改革，形成强大的工作合力。

开展“建设一流后勤服务体系”的专题讨论，有利于推进后勤管理者和全体员工进一步树立服务学校大局的理念，树立以师生为中心的服务理念，树立服务育人的工作理念；有利于更好地转变工作理念，转变工作作风，推动后勤人强化岗位能力的提升，提升一流后勤服务队伍的专业化，真正做到“巧干”“实干”“会干”；有利于浙大后勤人坚持以问题为导向，

优化机制体制，脚踏实地，开拓创新，推进内涵式发展。

二、打造高质量学前教育服务面临的机遇与挑战

幼教中心作为后勤集团的一个组成部分，为“双一流”建设提供高质量的幼教服务是新时代赋予我们的使命和责任。

党的十九大报告提出，要“办好学前教育”“幼有所育”“学有所教”，今年两会期间，学前教育又成了关注的热点。这不仅凸显了党中央对教育事业发展的高度重视，更表明了党中央对发展学前教育的殷切期许和坚强决心，也必然推动学前教育进入内涵式发展的新阶段。随着“全面二孩”时代的到来，家长追求更高质量的学前教育需求不断增大，而且随着人们生活水平的不断提高，对教育质量提出了更高的要求。浙江大学在“双一流”建设的进程中，高层次人才的大量引进，师资队伍层次的不断提升，国际视野、全球化高素质家长对高质量学前教育的需求日益增长。国家、社会和学校对学前教育的高度重视，让我们遇到了前所未有的发展机遇，也激励着“浙大幼教”不断朝着多元开放、国际接轨的高质量学前教育专业化服务发展。

“浙大幼教”要建设高质量的教育服务，实现新一轮的发展，将要面对的发展不平衡和不充分的问题依然非常突出。反思“浙大幼教”改革发展历程，展望更高发展目标，我们清晰地看到了面临的挑战：

首先：服务对象高需求的挑战。随着“双一流”建设进程的加快，学校全球化高端人才的大量引进，伴随着子女的入托入学，一定会对幼儿园教育理念、课程设置、教师专业性以及教育服务提出新的观点和要求。

第二，优秀幼教人才抢夺的挑战。面对二孩政策下学前教育机构迅猛发展，幼教人才抢夺战硝烟四起。民办园的高薪机制、公办园的编制待遇，让幼儿园的管理者和优秀教师有了重新选择的机会，再次对人才的紧缺亮起了红灯。部门办园的优势逐渐褪色，教师队伍专业化发展遭遇瓶颈。

第三，部门办园体制机制的挑战。日益增长的用人成本和相对稳定的收费政策、以及服务学校的定位，让我们的经济压力日渐突出。随着国家大力提高教师待遇的政策出台，公办园教师每年收入递增 8000—15000 元的现状，“浙大幼教”要如何去接招？稳步提高教职员工的收入、让他们有获得感、幸福感，如何实现？

第四，标准化办园设施的挑战。随着国家、特别是浙江省对学前教育发展的大力推进，公办园一流的标准化硬件设施与“浙大幼教”陈旧落后的房屋设施形成了强烈的对比，一流的大学与陈旧老化的后勤服务基础设施，极大地影响了高质量学前教育的建设。此外，随着二胎政策的落实，直系子女以及学校各种编制人才子女的入托人数和需求日益增长，房屋资源的缺失也将成为一个新的挑战。

因此，基于现状，我们必须直面挑战，以问题为导向，勇于创新，敢于突破。

三、在追求卓越中打造高质量学前教育服务

在认真贯彻学校第十四次党代会精神的同时，除了深刻理解和把握其精神实质和内涵外，幼教中心在学校改革发展进程中最重要的是首先要统一思想，即为什么要追求高质量？第



二、要明确目标，即厘清怎么做的问题？

1. 为什么要打造高质量学前教育服务？

站在国家战略高度来看，学前教育是关系到国家和民族未来的大事。正如联合国教科文组织前总干事马约尔所言：“我们留下一个怎样的世界给儿童，很大程度上取决于我们给世界留下怎样的儿童。”因此，建高质量的学前教育，意味着我们是在为国家未来发展培养、输送优质人才，是关系到民族、国家的大事，意义深远，使命光荣，责任重大。

站在学校“双一流”建设角度看“浙大幼教”所承载的历史使命，我们认为在深化人才强校战略背景下，高校拥有高质量的学前教育服务，是引进人才归巢的一个非常重要的因素。同时，打造一流的学前教育服务，为教职员工解决子女教育的后顾之忧，让他们安心为学校改革发展出力，也是对满足教职工对美好生活向往的一个有力的民生保障。

站在新时代行业发展的角度来看，国家对学前教育前所未有的重视和推动，开放办学政策的出台，民间资本大举进军学前教育行列，公办园政策地位的优势，高端民办园待遇机制的优势，部门办园唯有创新机制，增强内涵，才能避免“温水煮青蛙”的结局，才能在社会改革发展背景下掷地有声。

2. 怎样打造高质量的学前教育服务？

六十五年来，“浙大幼教”始终坚持为学校教职员工提供优质学前教育服务的宗旨，努力解除教职工的后顾之忧，为学校引进人才、留住人才和办学发展做出了应有的贡献。然而，新时代呼唤新作为，在浙江大学创建“双一流”的进程中，我们要秉承“求是、创新”精神，牢记使命，勇于突破，有效推动新一轮发展。

（1）提高站位，做好顶层设计。办好高质量的学前教育，需要核心团队提高站位，开阔视野，把控方向，重视整体的战略布局，做好顶层设计，让愿景成为团队成长的有效动力。基于浙大，源于教育，放眼世界，“浙大幼教”要始终坚持“内涵幼教、品质幼教”的总体发展思路，为全校教职员工提供高质量的后勤支撑服务，为教职工子女提供多元开放、国际接轨的一流学前教育专业化服务，努力成为学前教育领域的风向标。

（2）质量为本，追求内涵发展。“浙大幼教”虽然在行业内有很大的影响力和美誉度，但距离国际高品质、高层次学前教育品牌的要求还有很大的发展空间和距离。我们要创新教师培养模式，建好“名师和新秀两个工程”，助推教师专业化成长。特别是要协调好优秀教师成长的内外部通道，提供高层次专业支持环境，努力培养高端名师，激发她们的教育改革创新激情，打响“浙大幼教”这张金名片。同时，要挖掘“浙里”资源，建设“求是学堂”，开发、构建智慧课程，拓展国际交流，以促进儿童全面发展为目标，用心打造具有“浙里”特色的核心竞争力。

（3）问题导向，推动改革创新。创新是发展的重要动力，浙大人始终秉承着“开物前民”的创新精神，锐意进取，敢为人先。在打造高质量“浙大幼教”的同时，必须围绕发展目标，破除制约健康发展的重大障碍。要坚持问题导向，着力在规范管理、思想建设、理念提升、团队活力、用人机制以及开拓视野上寻找突破口，扎实推进改革发展。

（4）以人为本，打造团队文化。校园文化，是一个园所的灵魂所在。我们要以发挥人的积极性、创造性为核心，让“浙大幼教”的文化基因，凝聚成一个有共同使命感和价值观的组织。特别要关注女性团队的特点，增强党工团合力，实现价值引领，凝聚正能量、激发新活力。

组织开展适合不同年龄女性的活动，以适宜的活动为载体，逐步培育有故事、有温度、有力量、有课程、能触动心灵的“浙里文化”，引领团队朝着追求卓越的目标前进。

（5）拓展渠道，增强发展动力。任何组织的发展，离不开政策和经济的支持和保障。在目前体制下，幼教中心必须主动出击，挖掘潜力，拓展经济增长点，以增强后续发展的实力，以稳定教师队伍，让教职员工共享“浙大幼教”事业改革发展的成果。

（6）加强党建，严守制度规矩。在创建高质量幼教服务的征程中，要始终坚持党建领航，全面落实从严治党，强化党支部的政治功能，发挥支部的战斗堡垒作用，将党员教育融入日常、抓在经常，增强“四个意识”，坚定“四个自信”。同时，要严守组织规矩，以问题为导向，持续推进党风廉政建设。

目前，浙江大学正处在立足双甲子、展望新征程的关键时间节点上，作为后勤战线上的其中一个部门，我们要坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，增强“四个意识”，凝聚“三个一流”的共识，坚守时代赋予的使命，以创新思维、规范管理、活力团队、儿童视野、专业服务作为我们追求卓越的聚焦点，用心开拓“浙大幼教”发展的新局面、新高度、新境界，努力为学校“双一流”建设提供一流的后勤支撑保障服务。



十九大精神和“双一流”建设指引下，启楨发展的新机遇

启楨教育科技有限公司直属党支部书记、总经理 郑 潇

一、“双一流”建设的内涵

“双一流”建设是党和国家站在新历史方位下的战略决策，是新时代中国特色社会主义发展的内在要求，也是我国高等教育发展的必由之路。《总体方案》强调，加快推进“一流大学和一流学科”建设，要坚持世界眼光，国际标准，中国特色的原则，多在深化高校内涵、品位和精神气质下功夫，既要有走向“世界一流”的实力，又要有“中国特色”的基因。世界一流大学和一流学科建设实行建设与改革并重，确定了建设一流师资队伍、培养拔尖创新人才、提升科学研究水平、传承创新优秀文化、着力推进成果转化等五项建设任务；明确了加强和改进党对高校的领导、完善内部治理结构、实现关键环节突破、构建社会参与机制、推进国际交流合作等五项改革任务。

党的十九大精神赋予“双一流”建设以新思想、新内涵、新要求，吹响了新时代“双一流”建设的号角，标志着我国高等教育强国建设进入了新时代。十九大的报告中指出，我国社会主要矛盾已转变为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分发展之间的矛盾，这在高等教育领域具体表现为：人民对高质量高水平教育的美好需要和发展不平衡不充分之间的矛盾。

“双一流”建设加快一流大学和一流学科建设，就是高等教育全面深化改革，解决这一突出矛盾的伟大工程。

二、“双一流”建设大潮中，浙大后勤路在何方？

在十九大精神的指引下，“双一流”建设成为我国高等教育全面深化改革的重要发力点，除了建设一流师资队伍、培养拔尖创新人才、提升科学研究水平、传承创新优秀文化外，推进高校治理能力和治理体系现代化也是“双一流”建设的重要内容。《总体方案》中指出，鼓励和支持社会力量参与高校“双一流”建设，为相关行业深度参与和发展创造了条件，也为“双一流”建设注入了新活力。高校后勤工作是我国高等教育事业快速稳步发展的重要基础和有力保障，高校后勤体系推进社会化、市场化是转变职能的重要要求，是提高办学水平的显著举措，是提高服务质量的有效手段。由此，浙大后勤迎来了高校后勤体系建设升级的重要机遇。

（一）打破固定思维，促进转型升级

随着双一流建设的深入展开，对高校管理后勤模式提出了新的运行要求，这也是推进高校全面改革的初衷。打破固定思维，创新工作方式，鼓励社会力量参与建设和发展，引入专业化、规范化、智慧化的社会机构参与后勤发展建设，就是主动适应新时代，贯彻新思想，迎合“双一流”建设的生动实践。

（二）加速自我提升，促进转型升级

“双一流”建设和全面深化改革为社会化机构涌入高校后勤体系建设创造了机会，可以

说高校后勤正处于变革“风口”，社会上企业对进入高校后勤这块相对封闭而稳定的细分市场热情高涨。新时期“双一流”建设的要求我们必需促进自我转型升级，改变以往粗放封闭发展局面，在这基础上催生出一批服务质量优、标准化程度高、拥有国际化视野的后勤服务企业，而这也成为推进高校后勤体系现代化的新引擎。

（三）带动资本和科技注入新力量

在“双一流”建设加速后勤转型升级的基础上，更多想参与高校后勤现代化建设的社会机构愿意倾注资本和科技等要素来参与和改变现状，我们如能主动出击，把握机遇，既促进了高校后勤的发展，也提升了服务管理水平，不能不说是一个双赢的结果。

三、启楨在“双一流”建设中的新机遇

（一）强化使命责任，敢为人先，勇于承担。

在后勤集团上下齐努力，共促“双一流”的当下，启楨人敢于担当责任、勇于直面矛盾、善于解决问题，积极探索新的幼教发展模式。切实把个人前途与浙大幼教的发展以及学校一流建设紧密联系起来，锐意进取、乐于奉献、不断发掘新思路、尝试新方法、总结新经验，从社会上寻找伙伴，在市场上获取助力，为学校“双一流”建设加油助力。

（二）追求“工匠品质”

“功由才成，业由才广”。随着互联网经济大行其道，共享模式井喷发展，各生产要素配置的社会化、市场化已是现实。原来以“木桶理论”为代表的“小而全”发展模式不再高效，竭力强化自身优势能力的“长板理论”取而代之。启楨源于浙大幼教，从诞生之初就清楚的认识到了自身在资金、技术、人才等各方面存在先天的短板，可以说补不胜补。也就逼着我们杜绝浮华，潜心钻研，5年磨一剑，既打造朝气蓬勃的队伍，又初步建成高端特色的体系。

（四）对标国际一流品质，助力“双一流”建设

世界上唯一不变的就是变化。启楨教育一直瞄准国际前沿幼教理论，主动对标国际一流幼教标准，寻找差距，务求在理念、体系、机制、结构、标准、文化等方面，实现与世界一流幼教标准一致的目标。主动适应国际化、网络化的新变化，促进浙大幼教品质健康发展，助力浙大“双一流”建设发展，实现学校、社会的动态联合互促的发展态势。

（四）基于品质和标准，重塑浙大幼教新高度

传统的幼教发展模式，始终存在着“因人成事”的问题，即一个好的带头人能成就一个优秀的园。但是这种不成体系、运营低效的发展模式和蓬勃增长提升的需求间产生了巨大的落差。一流企业做标准，二流企业做服务，三流企业做产品。启楨始终要求站在幼教发展的最前沿，深刻洞悉市场的诉求和企盼，将率先探索“课程模块化、服务专业化、流程标准化、操作机械化”的理念，积极整合科研、互联网、资本等各方面力量，以不断提升的品质和日益完善的标准，把浙大幼教的发展推上一个新高度，成为助推“双一流”建设的基石。

后勤不后、关键在勤，时不我待、只争朝夕。在全校上下建设“双一流”的新长征路上，启楨作为后勤的一分子深感重任在肩。启楨人将以高度的责任心、满腔的爱心、持之以恒的细心为铸造与一流大学相匹配的“一流后勤”贡献一份力量，同时，启楨人以“千淘万漉（lù）虽辛苦，吹尽狂沙始到金”的恒心用汗水和智慧为浙大后勤的腾飞增添羽翼，推动浙大幼教更好更快发展。



品质物业 路在脚下

物业服务中心党总支书记、副主任 俞 栋

根据集团中心学习组计划，我继续认真学习了习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大、十九大二中、三中全会、全国两会精神，以及学校十四次党代会精神等一系列文件。通过学习，开阔了视野，提高了认识，开拓了思路，特别是对学校“双一流”建设和后勤集团“一流后勤服务体系”建设有了进一步的认识，现结合物业工作的实际，将有关心得体会汇报如下：

一、建设品质物业时不我待

十八大以来是中国社会迅猛变化发展的五年，相信今后的发展将会更快更好，同样对我们学校和我们自己来说也是如此。学校第十四次党代会指出：“新时代浙江大学的历史使命是：坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，高水平建成中国特色世界一流大学，培养德智体美全面发展、具有全球竞争力的高素质创新人才和领导者，传播与创造知识，弘扬与引领文化，服务与奉献社会，为实现中华民族伟大复兴、促进人类文明进步作出卓越贡献。”学校第十四次党代会同时指出：“全面拓展优化支撑保障，为师生提供一流的成长发展环境”。涉及我们物业的：“实施美丽校园工程。高质量高效益稳步推进紫金港校区西区及舟山校区、海宁国际校区、宁波“五位一体”校区等新校区建设，加强玉泉、西溪、华家池、之江等校区规划、修缮和综合发展利用。充分体现绿化、美化、人性化要求，形成彰显浙大特色的校园环境。深化“三室一堂一卫”文明创建，提高校园管理水平”。这些都对我们物业提出了更多、更高的要求，也需要我们探索提供更广的服务业态，我们只有以更高的标准、更优的品质、更贴心的服务、更规范科学和人性化的管理、更现代化的技术手段，才能更好地适应学校加快建设需要，才能真正助推学校“双一流”建设。与此同时，随着学校“双一流”建设步伐的不断加快，随着国有资本从充分竞争的行业退出，学校物业市场准入的樊篱将会不断被打破，校外虎视眈眈的竞争对手迟早将破门而入。试图通过学校支持，将学校市场封闭起来的做法，只能在一定阶段有效，而且剩下的时间也会越来越少。如果我们固步自封、不思进取，将会无立足之地。如何正视现实直面竞争，只能是提高我们的服务保障能力，培养一支现代化、规范化、专业化的物业队伍，努力来实现高品质物业保障。高品质物业服务保障既是学校发展的需要，也是我们生存的需要，高品质物业保障时不我待，高品质物业保障必须依靠我们全体物业人。我们必须紧紧围绕“高品质”三个字，从自身做起，团结带动全体物业人，认认真真，踏踏实实做事，推动服务能力和品质的全面提升。

二、既要承认差距又不要妄自菲薄

在学校建设发展中，我们物业人紧紧围绕学校中心任务，在全体员工的共同努力下，在创建美丽校园，为师生提供安全、整洁的教学、科研环境方面做出了许多贡献，得到了师

生员工的好评，与学校深度融合，紧密相连。同时由于我们长期从事学校物业服务，深切掌握学校的特点和规律，因此不管是日常服务还是诸如 G20 峰会、一百二十周年校庆等重大保障任务方面我们响应快速、服务周到、应变能力强等，深得学校信赖，这些靠的是我们的责任感和对学校事业的情怀以及踏实做事的作风，这也是我们今后应对外来企业竞争的底气所在。特别是近几年来，我们中心和公司不断吸收其他行业领先企业的成功经验，在服务现场标准化规范的制订、机械化设施设备的引进和使用，专业保洁技术手段和方法的引进方面做了许多工作。目前服务现场标准化规范基本修订完成并已初步实施，作业指导书汇编也即将完成，将按层级发放到各级管理人员，并以此作为对管理人员的培训、检查和考核的一项重要内容，我们还加快推进海宁校区“物业管家”APP 的使用。本学期我们从宾馆和其他物业公司引进保洁和保安专业管理人员从事技术培训，提高了我们专业化程度，已经取得了一定的效果。我们还将继续努力，瞄准现代物业发展方向，提高我们的专业化、智慧化、机械化的程度。但是我们也清醒地认识到与社会企业相比，我们还存在不少差距。这些差距主要表现在：一是观念和认识滞后，长期在一个相对封闭的环境中运营，许多长期在校内工作的管理干部和员工对社会物业市场的现状缺乏了解，固步自封，自我满足，不求进取，对引进先进管理和技术缺乏动力，动作迟缓；二是服务方法和手段滞后，还停留在传统服务模式，根据学校的基本需求开展工作，没有根据师生员工及教学科研的变化开发新的需求以满足师生员工对美好生活的需要；三是管理模式和治理滞后，制度和规范尚未形成体系，许多部门管理还停留在人治，选择性执行标准和制度，主要管理人员更换就会引起管理和服务的起起伏伏。这些问题的存在，必将会影响高品质物业保障的创建。高品质物业保障是一项系统工程，兼具管理和服务理念、意识、行为和人财物方方面面，需要有一流目标、一流标准、一流意识，因此在思想上我们不要因为取得好成绩沾沾自喜而安于现状不知进取，也不要因为一时挫折困难，妄自菲薄，灰心丧气。

三、高品质物业服务任重道远，路在脚下

建设高品质物业服务，我认为一是要做精做细做好我们的服务，持续改进服务品质，让师生员工认可我们的服务。二是要适应学校发展的需要，根据师生员工教学科研的需求不断开发新的服务项目，完善服务产品，广泛开展特约服务、延伸服务，从室内到室外，做到你中有我，我中有你，真正融入到学校各个层面，努力成为学校不可或缺的左膀右臂，使我们的师生心无旁骛地集中精力于自己的事业，真正使学校使我们的师生员工离不开我们。要达到这一目标，就必须使我们的一线员工队伍专业、爱岗，管理队伍精干、高效；我们的制度和服务标准规范完备，行之有效；专业化技术设施、设备，信息化技术广泛应用于我们的管理和服务。

从整个物业行业来说由于从事的保洁、保安、绿化等属于劳动密集型工作，一线员工素质不高等问题将会长期存在，但高校又是高精尖人才集聚的地方，这样的反差促使我们今后要继续努力提高他们的收入待遇，不断满足员工对美好生活的向往，吸引到更好的人来从事我们的工作，同时我们要通过党、青、工、团等组织活动营造氛围增强职工的归属感，留住人，我们也加强宣传力度，以国家全面建成小康社会、学校加快“双一流”建设为基本导向，我们的工作是在为国家最好的科学家或者未来科学家服务等等，增强员工的使命感和自豪感，



使我们的员工不仅把工作当成谋生手段，而且成为自己的事业，使我们的员工能自觉地提高技术技能，提高专业化水平，注重自身形象，改变不修边幅，喜欢高声喧哗等不良习惯，把自身的追求和更好地服务学校紧密连接在一起。

对于基层管理人员，主要是抓好提高管理能力和业务能力的提升。如何能够管好人用好人，对于基层管理人员来说，就必须熟练掌握管辖范围内的技术技能，只有这样才能培训员工，合理安排好员工，确保服务质量。我们很多基层管理人员来自于一线员工，虽然具有丰富的实践经验，但是我们的劳动工具、管理手段、机械设备等等与以前相比已经有了很大的改变，在实际操作中存在管的人还不如用的人内行的情况，也影响了我们的管理效果，因此今年我们中心已经计划安排基层管理人员去外单位参观学习，开阔眼界，拓宽工作思路，吸取人家好的经验和做法，同时我们也引进专业人员，专门从事业务培训与考核工作，通过规范提高基层管理人员的实操能力来提高整个员工队伍的技术技能。今年我们与公司一起继续开展基层管理人员的网上学习课程，严格执行考核和奖惩，努力提高基层管理人员的管理水平。此外我们还结合一流物业保障体系创建工作，准备请专家给我们全体管理干部进行培训，提高认识，并开展“一流物业从我做起”的讨论。通过这些工作，重点解决怎样才是高品质的物业，如何创建高品质的物业，创建高品质物业我能做些什么？从而使我们全体干部员工把思想和行动统一到高品质物业保障的创建上去。我们还要加强全体干部员工职业素养教育，使我们的行为举止、礼仪礼貌与我们学校文化相匹配。

通过近几年的努力，我们不断加大机械设备的投入力度，机械化程度有了很大的提高，保洁、绿化器械、工具、药剂使用方面也进步很快，专业技工队伍也开始成长，我们从宾馆聘请的管理人员进行技术指导和培训，从一定程度上提高了服务质量和劳动效率，也节省了人力付出。但由于思想观念和客观条件的不同，校区与校区间、甚至楼宇与楼宇间还存在一定的差异，以机器取代人力的工作还有较长的路要走。随着人口老龄化的不断临近，大量使用劳动力的我们迟早将会无工可用，机械取代人力不可避免。也正因如此，我们要继续引进、消化先进的机械设备和技术手段，低效的劳动工具和大量使用人力，必将淘汰。而且根据我们了解的情况，国内外企业纷纷加大了专业机械的研发和生产，除了原先我们使用的洗地机、打蜡机、晶面机、高压水枪、扫地车等，专业清洗厕所、楼梯、地毯、无人驾驶清扫车等专业设备已经出现，在参观和学习过程中常会有“不怕做不到只怕想不到”的感觉。这些设备在大幅度提高劳动效率的同时，也倒逼我们要不断提高我们技工数量和素质，促使我们更加合理安排人力。不断提高我们机械化程度也是我们从传统物业向现代物业转化的重要途径之一。

与机械化水平相比较，我们信息化水平还相对较低，还停留在计算机 OA 系统开展办公和品质监控工作，这与我们学校和杭州市信息技术高度发展和应用相比，是大大脱节的。由于信息化水平较低，我们无法做到对管理和服务的实时监控，无法掌握和了解学校对我们的需求和存在问题之所在，也无法根据这些来及时改进我们的工作，开发新的服务来满足需求，同样没有顺畅全面的信息共享，也导致沟通不畅，影响了工作效率，造成了一些不必要的麻烦。要改变这种局面，作为我们自身来说要好好地充电和加油，我们很多同志包括我自己在内，面对信息化技术的发展和应用还需要扫盲。对信息技术一知半解，导致在引进和论证时将信将疑，推三阻四；同时由于信息化手段普及和应用水平较低，所以我们也迫切需要引进专业

人员来推动这项工作，让专业的人来做专业的事，只有这样才能使信息化工作做得更好更实。通过信息化技术在管理和服务中的广泛应用，使我们能够充分及时地了解我们学校师生对我们的需求和不满，不断改进服务，开发生成新的服务业态。

总结我们中心这么多年的工作，我们在应急反应能力、服务呈现、机械化水平方面已经取得了一定的进步，但在服务标准化体系建设方面、人工智能和信息化手段方面与先进单位还存在一定的差距，还有很多工作需要我们的物业人迎头赶上。只要我们根据学校的需要持续改进我们的管理和服务，不断推进标准化、机械化、信息化工作，提高专业化、标准化、智慧化的水平，我们一定能够到达成功的彼岸。我们萧山鲁冠球曾说过：怨天尤人没有出路，消极悲观是一条死路，迎头赶上才是成功之路。高品质的物业保障建设任重道远，路在脚下。



关于建设一流高校后勤服务体系的思考

(在2018年后勤集团党委中心组第三次理论学习会上的发言)

后勤集团党委副书记、纪委书记 姜群瑛

浙江大学第十四次党代会指出:“根据党的十九大作出的战略部署,根据国家“两个一百年”的奋斗目标和“双一流”建设目标,结合学校办学实际,在全校上下实践探索,深入思考的基础上,浙江大学的发展目标进一步明确,即经过三个阶段的努力,高水平建成中国特色世界一流大学。”为了建设中国特色世界一流大学,“当前和今后一个时期,要以全面立德树人为根本,全面聚焦一流为主线,以全面深化改革为动力,以全面开放合作为途径,以全面优化支撑为保障,加快提高学校的核心竞争力、文化影响力、战略执行力、资源保障力,推动学校整体办学水平跃上新台阶。”强调要通过“全面深化综合改革,加强治理体系和治理能力现代化建设。”要求“科学精准配置办学资源”,“稳步推进校办科技产业和后勤服务产业体制改革,建立中国特色现代国有企业制度,更好地支持学校事业发展。”深入学习贯彻党的十九大精神,对于我们来讲,就是要把思想和行动统一到党的十九大确定的“实现社会主义现代化和中华民族伟大复兴”的总任务上来,统一到学校第十四次党代会提出的“高水平建成中国特色世界一流大学”的发展目标和任务上来,统一到后勤集团提出“建设一流后勤服务体系”的企业愿景和任务上来。可以说,建设一流后勤服务体系不仅是我们当前和今后一个时期后勤集团改革发展的核心任务,而且是深化后勤改革、促进后勤发展的根本出路,也是新时代后勤服务产业贯彻新发展理念의必然选择。

要建设一流后勤服务体系,摆在我们面前首要任务是树立一流的意识,真正弄清楚什么是一流、什么是一流的高校后勤?只有弄清了什么是一流和一流的高校后勤,才能围绕一流目标、创造一流成果,建成一流体系。本文对此作了探讨。

一、什么是一流

对于一流,百度的解释是用来形容事物的等级和类别,通常是指最上层或最高的等级,也就是我们通常认为的第一等级或第一类别。在实际工作中普遍使用的“一流”,通常泛指那些属于同类或同行业中具有最高水平、最高标准的等级,也就是说,一流的东西往往就是最好的东西,简单来说一流就是最好、最强、最优秀、最完美,相当于形容词中的最高级。因此,一流可以说是一个用来表达形容词最高级的概念。

正是因为一流是一个表达最高级的形容词,显然一流是通过比较之后才具有真实的意义,没有比较应该就没有一流,没有比较一流是极其空洞的、抽象的。因此,一流可以说既具有相对性,也具有绝对性,一流是相对性和绝对性的统一。所谓一流的相对性是指一流既可以通过纵向比较得来、也可以通过横向比较得来,一流是历史的、发展的、变化的,有纵向性

和横向性。一流的相对性告诉我们，一流是相对而言的，是比较的结果，一流是历史的、发展变化的，过去一流不代表现在仍然还是一流，今天一流并不等于永远可以一流。所谓一流的绝对性是指通过同类相互比较，事物某些规定性的差别是客观的、内在的、稳定的，一流和非一流的差别是显性的、可分的，一流往往具有现代性和先进性的显著特征。所谓现代性是指一流蕴含着至今为止的比较结果，代表着迄今为止的事物发展最新成果、最高级形式，反映了人类认识水平和科学技术发展水平的一般规律，一流的往往都是集中了现代认识和现代科技发展的最新成果。所谓先进性其实就是一流的另外一种表述，是经过比较处于相对前列的、优秀的、表率的部分，先进性与现代性一样，反映了任何事物都是从低级向高级、更高级形式不断发展的结果，现代性和先进性构成了一流的绝对性，也可以说，现代性和先进性是一流的两个显著特征。

二、什么是一流的高校后勤

高校后勤是高等学校后勤服务保障系统的简称，狭义的是指为高校教学、科研提供支撑的总务后勤和为师生员工生活服务的生活后勤服务体系。高校后勤是高等学校的有机组成部分，也是高等学校办学的基本条件。高校后勤事业始终伴随着社会经济和高等教育事业的发展而发展。随着中国特色社会主义进入新时代，我国高等教育事业发展也进入了新的历史时期，高校后勤事业和高校后勤服务产业也步入了新的发展阶段。

众所周知，没有一流的后勤就没有一流的高校，“双一流”建设必然要求建设一流的高校后勤。那么什么是一流的高校后勤呢？从传统组织管理的视角来看，一流的高校后勤就是指具有最高水平、最高标准的高校后勤服务保障，包括一流的硬件和一流的软件。一流的硬件主要是指拥有一流水平的环境、设施、设备、技术、装备；一流的软件主要是指具备具有一流水平的生产、经营、管理、服务。只有同时拥有一流的硬件和软件，才能真正称得上是具有一流水平的高校后勤，核心是设施、设备、技术、装备和生产、管理、经营、服务的现代化，不仅具有先进的设施、设备、技术、装备，而且具有先进的生产、经营、管理、服务。现代化是现代高校后勤区别于传统高校后勤的主要特征，机械化、自动化、信息化、智能化、低碳化和规模化、集约化、标准化、社会化、科学化则是现代高校后勤分别在一流硬件和软件方面的主要特点，而新材料、新工艺、新技术和新理念、新理论、新模式则是现代高校后勤发展的物质基础和客观条件。

从现代组织发展的维度来看，一流的高校后勤就是指具有现代化水平的高校后勤，包括一流的现代化高校后勤服务组织体系和一流的现代化高校后勤服务保障能力两个方面。所谓一流的现代化高校后勤服务组织体系就是要求组织内部治理结构完整、精干、高效，组织规模适度、协调、灵活，无论是组织内部管理体制，还是组织内部运行机制都要科学、合理、灵活、高效。所谓一流的现代化高校后勤保障能力就是要求组织规模、力量编成和任务需求高度匹配，不仅能够做到保障质量高，而且能够做到保障效率高，任何时候都能够满足高校不断增长的优质后勤服务需求；当然，一流的现代化高校后勤服务能力必然要求具有充分装备、充分应用现代一切先进技术和手段的能力，只有具备了这些现代化条件下的保障能力，才能承担起“双一流”建设的后勤保障任务。从某种意义上讲，一流后勤服务体系建设的实质就是推进高校后勤从传统走向现代化的过程，就是推进后勤服务组织体系和保障能力现代化的过程。



三、高校后勤的双重属性、本质特征和时代特点

1、高校后勤的双重属性——教育性、产业性

高校后勤之所以成为高校后勤，是因为高校后勤不仅是从属于高校，而且始终是为高校服务的，高校后勤一旦脱离了高校，或者不再服务于高校，就不再成为高校后勤。自从有高校以来就有高校后勤，不管是什么社会制度，还是什么样的发展阶段，高校后勤始终具有教育和产业的双重属性，既是教育事业的重要组成部分，又是服务产业的重要领域，既要讲究社会效益，也要讲究经济效益，必须正确处理好教育属性和产业属性、社会效益与经济效益、教育规律和经济规律之间的关系，任何否定高校后勤的双重属性或者有失偏颇的、不能正确处理社会效益和经济效益之间关系的，都会受到规律的惩罚，这是不以人的意志为转移的，对于这一点，过去有认识上的不足，导致在实践上走了弯路，现在仍然有认识上的不足，如果不能及时提高、纠偏，必将会受到规律的惩罚，再次陷入实践的泥潭。

2、高校后勤的本质特征——公益性

正是因为高校后勤的双重属性，使得高校后勤既与一般的社会企业相区别，又与一般的校办科技企业相区别，也与其他一切经济组织相区别。一般的社会企业以营利为目的，追求利润最大化；一般的校办科技企业以产学研相结合为目的，促进高校科技成果的转化；而高校后勤则是以培养社会主义合格建设者和接班人为目标，为高校教学、科研和师生员工生活提供后勤服务保障，从其生产的目的、过程和结果来看，高校后勤都是为生产公共产品服务的，显然具有公益性。高校后勤这种公益性，既与社会企业的营利性相区别，也与计划经济条件下的福利性相区别，既不能完全以营利为目的，只顾赚钱，也不能完全福利化、不计成本。可以说，公益性是市场经济条件下高校后勤的本质特征。只有坚持公益性投入和社会化运营相结合的方式，才能保证高校后勤的公益性，才能提高服务质量和效益。优质、高效是一流高校对后勤服务的本质要求，也是一流的高校后勤服务体系的基本特点。

公益性的本质特征客观上要求对待高校后勤既不能把它等同于一般社会企业，也不能等同于一般的校办企业。同时高校后勤本身也要始终坚守公益性原则，高举公益性鲜明旗帜，走公益性发展道路。不管是谁违背了公益性原则，高校后勤都是走不远的，也都是永远无法抵达一流后勤这个“车站”的。

3、高校后勤的时代特点——高质量

党的十八大以来，在习近平新时代中国特色社会主义思想指引下，我国解决了许多长期想解决而没有解决的难题，办成了许多过去想办而没有办成的大事，党和国家事业发生了历史性变革。与经济发展相适应，我国高等教育也已经由高速增长阶段转向高质量发展阶段，高校后勤服务事业和高校后勤服务产业也开始由高速增长阶段转向高质量发展阶段，正处于转变发展方式、优化供需结构、转换增长动力的过渡期、攻关期，建设一流后勤服务体系、推进后勤服务体系和保障能力现代化是实现产业升级、跨越转型发展的迫切要求和必由之路。我们必须以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚持“质量第一、效益优先”的发展方针，以提高服务质量和保障能力为核心，以增加优质后勤服务资源供给为着力点，推动经济发展质量变革、效率变革、组织变革，提高全要素生产率，推动产业结构高速和转型发展升级，不断增强综合保障力和市场竞争力。高质量是新时代高校对后勤服务支撑体系的客

观需要，是建设一流后勤服务体系的必然要求，也是高校后勤的鲜明时代特点。

高质量的时代特点要求把提高供给体系质量，也就是把提高后勤服务体系和保障能力的现代化水平作为主攻方向，深化内部改革，激发企业活力，显著增强企业质量优势。要坚决以质量和效益为主要标准，淘汰落后企业和劣质项目，发展优质企业和优质项目，不断优化存量资源配置，扩大优质增量供给，补齐持续发展短板，提高风险化解能力，促进传统服务产业优化升级，加快发展现代服务产业。坚持高质量就是抓住了高校对后勤服务的时代呼唤，就是抓住了高校后勤产业发展的灵魂。高校后勤企业任何时候都不能以牺牲服务质量为代价，任何时候都要把质量作为企业的生命线。

四、建设一流的高校后勤服务体系——推进组织体系和保障能力现代化的路径选择

高校后勤企业是高校后勤社会化改革中出现的一种特殊高校后勤组织形式，既是一种比较特殊的高校内部组织，也是一种比较特殊的国有企业。这种“半事半企”的组织形式是计划经济体制向市场经济转变的产物，也一度成为我国高校后勤服务体系的主要组织形式。随着社会主义市场经济体制不断完善，社会第三产业迅猛发展，高校后勤服务市场逐步开放，高校后勤企业逐步陷入困境，即使是改革起步早、综合实力强的高校后勤企业也正面临着十分尴尬的局面。浙江大学于1989年在全国高校率先探索后勤社会化改革，把后勤服务体系从学校行政体系中分离出来组建为自负盈亏的公司（即“建公司”），同时取消后勤行政拨款、实行服务收费（即“拨改收”），这两大标志性举措曾经作为全国学习的榜样，并成为1999年12月国务院办公厅召开全国高校后勤社会化改革工作会议时推出的两项最重要举措。如今，这两项改革举措正受到挑战，一是要“收改招”，二是要“清公司”。面对新的政策环境和市场环境，高校后勤企业面临着双重任务，一是要摆脱政策和市场之困，千方百计赢得生机；二是要推进组织体系和保障能力现代化，千锤百炼实现重塑。

1、正确把握高校后勤企业发展方向

关于国有企业和改革发展，习近平同志指出，“国有企业是为克服私人资本的逐利性、盲目性而诞生的，是社会主义公平正义、共同富裕的经济基础。国有企业代表全民的福祉，能够集中力量办大事，能在更优程度、更高层次上配置资源，更利于宏观调控的权威性与控制力。”习近平同志强调，“深化国有企业改革，要沿着符合国情的道路去改，要遵循市场经济规律，也要避免市场的盲目性，推动国有企业不断提高效益和效率，提高竞争力和抗风险能力，完善企业治理结构，在激烈的市场竞争中游刃有余。”2017年6月习近平总书记针对当前高校校办企业存在的问题作出了重要指示，教育部已经就推进高校校办企业剥离工作作出部署，坚决落实总书记提出的对高校校办企业进行整顿、清理和瘦身的要求。

我们要认真学习习近平总书记有关重要讲话精神，认真贯彻落实教育部对校办企业整顿、清理、瘦身的工作要求，牢牢把握国有企业、高校校办企业和高校后勤企业的工作方针和发展方向，同时要紧密结合学校改革发展的实际需要和后勤集团实际能力，坚持公益性原则、坚持高质量服务，梳理、勾勒出后勤集团新时代改革发展蓝图和路线图，凝心聚力，团结奋进，开拓创新，找到一条符合学校需要又符合自身实际的高校后勤企业发展道路。

2、坚定不移地深化综合改革走出发展困局

对后勤集团来讲，现在面临两个方面的改革，一是后勤改革，二是企业改革，核心是后



勤改革，要害是企业改革。后勤改革是大方向、大格局，改革设计的主体应该是学校层面，后勤改革方向明确则一切都可以明确，现在看这件事由不得我们，主动权不在于我们；而企业改革是活路子、活棋子，改革主框架、主方案应该是在我们手里，意见方案办法主要还依靠我们来提想来想做，只要后勤企业能够走出困境，就会有一片崭新的天地。

无论是后勤改革，还是企业改革，都有一个共同的目标，就是要通过改革来提升企业的综合实力，培育具有较强市场竞争力的一流企业。根据改革开放以来我国国有企业改革的经验和国有企业的历史方位，发展混合所有制经济是一条好经验、好出路。一方面通过实行产权多元化可以改变单纯国有企业的积弊，借助民营经济的活力提高国有资本的利用效率、增强国有经济质量；另一方面通过发展混合所有制经济可以大大地降低改革成本，促进社会经济稳步发展，这对于高校校办企业改革来讲尤为重要，既可以通过产权多元化将企业与学校剥离，又可以将把企业员工平稳地转移出去，避免了“关、停”企业可能出现的员工出路风险。发展混合所有制经济是当前国有企业深化改革的主要方向，也是高校后勤企业深化改革、走出困局的主要路径。

3、努力打造一流的高校后勤企业

对于后勤集团来讲，要打造一流的高质量的高校后勤服务体系，必须紧紧围绕公益性、现代化、高质量的下功夫，抓重点、补短板、强弱项，进一步推进后勤服务资源和国有经济优化整合，推动国有资本做强做优做大，提升高校后勤企业核心竞争力，培育更具活力、更有效益的优秀企业。

一是推进资源整合促进资源深度融合。根据高校后勤服务市场需求变化和后勤服务产业发展趋势，加快加大企业战略性重组力度，对后勤集团和其他后勤服务产业板块进行整合，推进横向联合、纵向整合和专业化重组，提高国有资本配置效率，通过资源整合和结构调整，有进有退，促进资源集聚和结构优化，构建企业发展重大战略平台。

二是分类施策推进企业混合所有制改革。要进一步解放思想、拓宽思路，看准方向就要大胆尝试，大力推进混合所有制改革，既要允许包括民营企业在内的非国有资本投资主体通过多种方式参与高校后勤企业改制重组，也要允许国有资本以多种方式入股非国有企业，不能一头热一头冷或者一头开一头关，不利于高校后勤企业自主经营、自主创新。

三是打好企业经营风险保卫战攻坚战。要对所有企业、所有项目进行经济运行质量和经营风险评估，清理退出那些营利能力弱、资产效率低、经营风险大、不具备发展优势的非主营业务，特别是长期亏损、扭亏无望的业务、项目。要健全全面风险管理体系，形成风险管理闭环，坚决去除劳动用工法律风险。要推进企业管理压层压级，通过吸并、注销、整合等方式，将管理层压缩到三级以内，有条件的要压缩到二级。要加快剥离企业办社会职能，妥善解决好历史遗留问题。

四是加快提升企业核心竞争力培育一流企业。要坚守公益性、坚持高质量，做强做优高校后勤服务主业，成为高校后勤服务产业领域的骨干和领军企业。要充分利用和挖掘自身优势，积极发展现代服务产业，培育新的经济增长点，开辟新的产业领域，促进企业转型升级创新发展。要改进完善集团管控模式，提升集团总部战略引领和管控能力。要积极争取上级和有关部门的政策支持，增强各项政策的整体性、完整性、协同性。要加强党对国有企业的领导，发挥好企业党组织的独特优势，推动国有资本做强做优做大。

只要高校后勤企业能够成为一流的企业，就一定能够为高校提供一流的高校后勤服务，就一定能够建成一流水平又具有自身特色的服务体系。

构建一流饮食服务体系

2018年3月集团党委中心组学习发言材料

饮食服务中心主任、同力教育后勤公司总经理 钱向群

各位领导、各位同志：

集团围绕学校加快推进“双一流”建设、高水平建设中国特色世界一流大学，提出了“全面推进后勤改革与发展、建设一流后勤服务体系”的目标任务，并列入党委中心组理论学习计划，制定专题方案，加强学习研究和讨论交流，这对我们明确方向、厘清思路、凝聚共识有着十分重要的意义和作用。饮食服务是后勤服务的重要内容，一流饮食服务是一流后勤服务体系的重要组成，对此，我们必须以更高的站位、更高的标准和更宽的视野持续推动一流饮食服务内涵式发展。下面，我想结合饮食工作谈以下几点自己的学习思考和感悟。

一、一流饮食服务要有力回应四方面需要

一流饮食服务要回应学校在新时代推进实施“双一流”建设、高水平建设中国特色世界一流大学的时代之需。随着学校建设中国特色世界一流大学的步伐稳步迈进，开放办学的战略格局进一步构建，学校与世界一流大学、学术机构、国际组织等的合作日益增加，留学生教育规模、师生海外学习交流人数均会大幅增长，国际合作层次不断提高，必然带来了不断增加的高层次、国际化活动和相应人群的饮食保障需求。这些需求对整体服务品质、服务能力都会带来不小的挑战，而这些恰恰是我们目前虽努力补强但仍属短板的地方。

一流饮食服务要回应新时代师生消费需求日益高品质、多层次、多元化的民生之需。随着时代的发展、社会的进步、师生生活水平的提升，广大师生对饮食的消费需求在不断变化和提升，除了满足于食物本身的口味和饱腹功能，对安全饮食、健康饮食、餐饮环境、服务品质、消费体验等方面的需要不断增长，消费需求的内涵不断拓展；同时，由于消费能力、消费习惯、身体需要等方面的差异，师生既有日常饮食保障的需要，又有高品质消费的需要，还有个性化服务的需要，比如素食、低盐、低油、健身等个性化的饮食需求也在不断增加，整体消费需求的层次不断提升；此外，随着学校的发展，国内各地学生来浙大求学，师生构成日益多元化，饮食消费受地方口味、地域习惯等影响也日益多元，师生饮食的差异化将更加显著。一流饮食服务要能够不断满足内涵大大拓展、层次大大提升、差异大大增强的师生饮食消费需求。

一流饮食服务要回应餐饮产业创新和新技术融合应用加速的行业之需。经过多年发展，中国团餐行业正逐步进入提质转型升级的新阶段，出现规模持续上升、创新升级加快、市场规范提速等阶段性的新特征，餐饮行业的发展方式加速向质量效益型转变，发展动能逐步从依靠规模增长向产业深度融合、产品技术创新、管理效能升级驱动转变。高校饮食虽有其特



殊性，但基本运行要遵循餐饮产业发展的基本规律。一流饮食服务必须回应行业变革之需，积极跟进行业创新浪潮，借鉴运用和创造符合自身需要的管理方式、业态模式、专业人才、科技应用和产品服务标准，才能在服务市场日益开放的时代，不被淘汰出局。

一流饮食服务要回应员工发展之需。饮食服务涉及学校、就餐师生和饮食员工三个相关方，我们既要为学校提供一流的服务保障，为就餐师生提供一流的就餐体验，同时还要注重为员工改善员工工作条件和生活水平。饮食服务的三个相关方是一个共同体，一流饮食服务离不开共同体的和谐发展。我们要进一步改善员工生产生活条件和收入水平，提高员工从事饮食工作的荣誉感和成就感，在工作中实现价值、体验人生，过更体面的生活、更好的日子。

二、一流饮食服务要有效提供高品质体验

我们要用更高的站位回应时代之需、民生之需、行业之需和员工发展之需，在持续打造一流饮食服务内涵式发展的过程中，首先必须明确核心任务。一流饮食服务的核心任务就是要为师生有效提供高品质的消费体验。具体来说，高品质消费体验主要包括业态、环境、产品、服务和价格等方面：

业态方面，要进一步打破以大锅菜基本保障为主的供应格局，实现多样化多层次的业态发展，提高中锅小炒、西式餐饮、风味档口、营养套餐、商务正餐、休闲餐饮等不同类型业态的比例，更加贴合消费者需求。

环境方面，要在舟山、海宁新校区新食堂建设的基础上，深入做好紫金港西区新食堂的筹建，为师生提供更加优美、智慧，更具文化氛围的就餐环境。同时，继续推进老校区老食堂改造，实施设备升级，为一流饮食服务提供硬件支撑。

产品方面，要加强产品的研发创新，加强厨师队伍的技术培训，根据业态发展需要不断丰富产品系列，加强爆款产品、拳头产品设计，形成自身的经典产品，挖掘产品文化内涵。同时，要加强产品的标准化研究，进一步提高标准化生产能力。

服务方面，要加强员工培训，培养服务大师技师，形成不同业态的服务标准；加强新技术在产品销售、消费结算、服务评价、健康营养等方面的应用，为师生提供更具时代感和科技感的服务体验。

价格方面，低质低价，最后只会无路可走，要用好吃不贵的理念，着重通过管理出效益，为师生提供质价相符的产品和服务，在不断满足高品质消费需求的同时，保留做好一部分低价需求。

我们要以高品质消费体验为导向，用更高的标准做好业态、环境、产品、服务和价格方面的呈现，而这背后需要我们有更强的管理能力、技术水平和配套资源支撑。对此，我们要着重做好以下几个方面事情：

一是要进一步推进现代餐饮管理建设。我们要继续推进扁平化管理，加强职能管理队伍的能力建设，打造专业分工的现代化餐饮管理，要着重加强专业能力的建设，提升整个标准化、精细化生产控制与产品、服务、业态创新能力，更好地适应现代企业管理和学校饮食服务工作对餐饮研发、标准生产、服务沟通和人力资源、采购管理、信息技术等各方面的专业需要，打造出职有分工、各有专长、相互协作的内部环境。在主动学习、开胸明目和行业对标的基础上，要深入研究食堂生产体系与流程，结合饮食新需求、信息化能力、新设备等探索能够适应高

品质消费体验的饮食服务流程再造，抓住机会推进中央厨房建设，打造半净菜→半成品→成品的加工链，探索适应新时代需要的新的饮食服务的生产、服务模式，把流程再造作为提质增效的重要抓手。

二是要进一步加强专业技术能力建设。要适应与满足今后师生饮食消费需求变化，专业化的管理、技术和服务人才队伍是最关键的支撑资源。我们要进一步创新专业人才培养方式，完善专业人才上升通道，优化校内校外互通机制，形成与饮食服务工作发展相适应的人力资源储备。其中，重点要针对师生高品质消费需求和多元化饮食需要、学校高层次活动饮食保障等能力短板，加强对西餐、休闲餐饮、地域性餐饮等专业厨师和高品质专业服务人才的引进和培养，来为产品服务业态创新提供人才支撑。

三是要进一步推动智慧食堂工程建设。互联网、大数据、人工智能等科技在产业的应用，是新经济的重要发展特点。先进技术与设备的应用，不仅是对人工的替代和升级，而且会对整个师生就餐消费模式、餐饮生产服务模式产生巨大的影响。我们要继续推动智慧食堂建设，引进和整合先进设备，建立和完善智慧食堂系统，推动环境、流程改造，降低人工使用，提升生产效率；利用系统和设备推动生产的标准化和精细化；利用大数据和人工智能，提升师生就餐消费体验，为健康饮食管理提供系统和数据支持。

四要进一步加大设施设备升级力度。基础设施和设备是食堂运行的基础，我们要立足现代化餐饮建设需要，继续大力投入设施改造和设备引进工作，做好紫金港西区中央厨房建设，其他校区食堂的全电厨房改造，投入更多自动化加工设备、保温设备、保洁设备等，提高生产自动化水平，降低人工能耗，提升食品安全、生产安全、消防安全和后厨生产、师生就餐条件，着力提升就餐环境。

三、一流饮食服务要协调校内外联动发展

在更高的站位、更高的标准的同时，我们还需要更宽的视野，协调校内校外资源的整合利用，继续推进饮食中心与同力公司的联动发展。经过多年的努力，饮食中心和同力公司目前在中心公司独立运行的基础上，搭建形成了主体独立、自主运行、相互协作、资源共享、平台互通的内外协作机制，加强放大了浙大饮食与同力公司的资源储量和竞争优势。同力的发展离不开饮食，饮食的发展也需要同力，我们要继续加强二者之间的良性互动，共同推进一流饮食服务建设，做好同力公司的对外发展，着力做好品牌打造和技术提升两大主要方面工作。品牌打造方面，从浙大同力公司品牌和麦思威、米斯特两个经营品牌入手，分线开展，将公司口碑作为业务拓展的主线，从满意度着手，对所有项目从项目特点、重要程度、经营回报和维护成本等角度进行分类管理，建立投入标准，集中资源维护好优质项目，实施质量第一、效益优先的发展策略。技术提升方面，利用饮食中心“技术总厨+培训学校”的成功经验和较好的技术积累，进一步将同力公司管理技术队伍的培养纳入饮食中心培训体系，开展管理人员、骨干厨师的轮岗轮训，加强校内外人才的对换培养与跟班练习，开展食堂对口共建，用标杆食堂的优势技术和特色经营举措对口支援薄弱食堂，帮助解决在经营品质提升、新项目技术力量建立中遇到的困难和问题，通过优势共享、短板互补，不断提升技术水平。

以上是我个人关于一流饮食服务建设的一些思考，供大家交流讨论参考，请大家指导指正。



坚定一流后勤建设目标 推进通信内涵发展

——“一流后勤服务体系”建设学习讨论体会

通信服务中心直属党支部书记、主任 徐小华

在中国特色社会主义进入新时代，在浙江大学走过 120 年光辉历程之际，浙江大学深入学习贯彻党的十九大精神，全面启动了建设“双一流”的新征程。邹晓东书记在浙江大学第十四次代表大会上的报告中指出，以党的十九大精神为统领，坚决贯彻习近平总书记对浙江大学的重要指示精神，团结动员全校党员和师生员工，不忘初心、牢记使命、忠诚担当、求是创新、勇攀高峰，扎根中国大地加快推进“双一流”建设，为迈向世界一流大学前列而奋斗。

报告指出，建设一流的大学，必须要有一流的资源保障，为师生提供一流的校园成长发展环境，进一步优化满足师生的学习工作生活条件，提升后勤保障质量，提高服务效率效益，建设一流的后勤服务保障体系。学习宣传贯彻好学校第十四次党代会精神，围绕学校加快推进“双一流”建设目标任务，进一步凝聚“树立一流意识、围绕一流目标、贯彻一流标准”的共识，加快建设“一流后勤服务体系”，对于后勤集团进一步推进改革、转型发展具有重要意义。

开学以来，学校围绕“双一流”建设出台了一系列政策和措施，形成了具体的行动方案。学校在行动！后勤集团顺应学校“双一流”建设，开展了系列关于建设“一流后勤保障体系”的讨论，通信中心党支部于 4 月 17 日下午，组织全体党员、四级及以上管理人员共计 20 人召开“助力一流后勤服务保障体系建设”专题讨论会。会上，青年党员及部门管理骨干纷纷就“如何建设一流后勤服务保障体系、如何提升服务质量，重视中心高质量内涵式发展”等重大问题阐述了自己的观点。大家一致认为，一流的后勤服务体系需要包含一流的管理体系、一流的服务保障、一流的后勤文化。要始终坚持“以人为本”的理念，关心员工需求，加大对广大员工的人文关怀力度，通过宣传教育树立一流意识，加快建设一支高水平的后勤保障队伍。通过管理和服务手段的创新，着力标准化、信息化、智慧化的建设，提升通信保障能力和服务品质。

结合通信中心实际，就如何建立一流的通信保障体系谈几点想法：

通信中心致力于学校保障性服务，主要业务有：一是机要通信，在两办指导下开展工作，是学校重点关注的。近年来随着军工项目增加，研究生考试卷寄递划转，学校急件增多，机要通信工作量工作压力明显增大。2016 年收发 5941、收寄 1221；2017 年收发 5511、收寄 1522（不包括大学生档案）。机要通信需要高度的政治责任，且只能通过纸质传递，纸质登记处理；二是校园通信保障和固话管理，主要致力于通信管线的管理维护和固话业务办理、代收代缴话费及固话维修等；三是校园邮政（包括内邮）业务办理、报刊收发和快递收寄服务，

事关师生日常工作生活。近两年改革发展，我们从内部管理、队伍提升、标准化建设、信息化建设、个性化服务和市场拓展等方面取得了一些成果，但与此同时鉴于中心的发展历史，在人才队伍、服务意识、服务手段和质量方面还存在诸多不足，问题不少。我们将坚持是否有利于学校发展，是否有利于师生工作与生活，坚持紧贴学校发展需求、师生工作生活需求，坚持“一流管理，服务师生”，及时响应师生关切，以互联网等现代技术为依托，坚持高标准、严要求，建设一流的标准化体系，细分服务需求，提供精准式、咨询式服务，努力提升师生体验感，推进中心高质量内涵式发展，为学校建设一流大学而努力奋斗。并着力做好以下几个方面：

一、牢固树立一流意识，坚定争创一流的信心和决心

没有一流的意识就没有争创一流的行动。要认真学习十九大报告和学校第十四次党代会报告，深刻领会其精神实质，用习近平新时代中国特色社会主义思想武装全体党员干部，形成强大的思想动力。切实加强干部队伍建设，育好人，选好人，用好人，着力提升队伍干事创业的能力。要充分发挥党支部的作用，认真组织发动全体员工参与开展“一流后勤体系建设”，凝聚共识，汇聚全体职工的力量沿着学校十四次党代会提出的目标和方向前进，同心同力，同向发力。

我们知道一流大学建设核心是培养一流学生，建设一流学科，达到科学高峰，但这都离不开一流的后勤保障和支撑，我们不可能惊天动地，我们只做平凡的事，但我们要把平凡的事做精做专，做得不平凡，做成一流。要通过中心文化建设，培养广大职工的浙大情怀，提高员工的归属感和为浙大世界一流大学建设多做贡献的荣誉感和使命感，让员工知校爱校荣校。

二、紧贴学校发展需求和师生需求，细分服务对象，创新服务方式，深化服务内涵，实现服务升级

十九大报告指出，中国特色社会主义进入新时代，社会主要矛盾已转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。今年是改革开放四十年，是学校四校合并改革发展二十年，是学校建设世界一流大学新征程的开局之年，学校规模、现状和发展对后勤保障提出了新的要求，师生对校园学习生活服务提出了新的期望，通信中心许多工作还停留在传统服务模式和服务理念，与新形势、新要求不适应、不匹配，改革发展的任务任重道远。我们要紧贴学校发展需要、师生服务需求，认真进行需求细分，密切关注师生服务体验，创新服务方式，努力为学校发展提供坚强的后勤保障，为师生提供最优的服务。

1、以高度的政治责任感做好机要通信工作，确保安全可靠，万无一失。要选好配强机要通信人员。严格按照保密要求制定工作规范，配备专用工具，完善相关设施。加强对相关人员保密安全教育、业务培训，工作检查。加强与两办的沟通对接，及时安全的处理机要件的收寄，特别是对紧急件做到随叫随到，快速处理。对研究生院等有特殊需求的单位努力做到上门服务，一条龙服务，做到安全可靠。继续做好毕业生档案、研究生录取通知书的规范寄递和相关服务，在确保邮政专用通道安全寄递的同时做好追溯等服务。

2、积极适应学校通信网络发展和智慧校园建设的新形势新要求，着力做好通信设施的基



基础性保障工作，细分服务需求，精准服务。继续配合学校开展“美丽校园”建设，做好老校区弱电上改下工程和通信基础设施建设，在此基础上完成老校区弱电管网的全图绘制，形成完整档案，为学校日后管理做好基础；积极配合做好紫金港西区建设的通信保障工作，实现东西区互联互通，统一管理，做好西区固话专用号段的申请等与中国电信的协调工作，确保西区启用后的通信正常，同时配合基建处做好西区校园 4G、5G 手机信号覆盖的基站建设协调工作。积极配合学校即将开展的老校区手机信号覆盖基站优化工作（学校与中国铁塔杭州公司签订了战略合作协议），针对各校区部分区域手机信号弱（此时通话时辐射最强的）的现状如玉泉四食堂，积极做好运行商的协调工作，努力为师生提供优质的移动通信网络；积极开展招生热线中继线、留学生宿舍电话局域网等设计施工个性化定制服务。改革当前固话业务受理线下服务不便利、不便捷的现状，开发线上服务，并将业务流贯穿到维修端，实现全流程信息化管理，此方案已报集团，争取年底完成。此外，我们将一如既往的根据师生的需求，提供优惠的通信资费、移动充值、宽带业务等上门服务，方便师生，惠泽师生。

3、顺应学校行政办事“最多跑一次”的改革，推进建设校园邮政物流平台，推进“浙里快递”投递管理系统的完善及全面应用，实现服务升级。“浙里快递”投递管理系统投入使用改变了报刊、内邮件手工处理的传统模式，实现了全流程信息化管理，取得了良好效果，提升了用户体验。我们将进一步完善和改进系统并全面应用（注：我们的员工好多是一指禅），结合学校行政办事“最多跑一次”的改革对校园邮政和内邮服务提出的新需求，加快推进建设校园邮政物流平台，全面提升邮政服务水平。继续推进校园快递服务平台建设，进一步完善快递寄递财务系统和相关工作，确保 4 月份得以全面正常应用。快递寄递财务系统实现了与财务的完全对接和账单处理的信息化，减少了大量工作，规避了现金管理的风险。合理规划紫金港西区、华家池校区的快递统一管理与服务工作，对标中国邮政、顺丰速运等优秀企业，优化并改进现有校区的快递服务工作，提升信息化、智能化水平，努力做到全国校园快递服务的一流水平。积极协调邮政杭州公司，确保西区邮政服务网点的落地。

三、严格依法经营，规范办事，防控风险。

满足学校发展需要，满足师生日益增长的服务需求，提供优质的后勤保障和服务，是我们的职责所在，使命所在，但是开展新业务必将面临新政策、新风险、新问题，我们不但要将事情办好，还要努力防控好风险，要严格依法经营，规范办事，去除政策性风险，确保可持续发展。随着国家和学校政策的调整与严格要求，通信中心在经营服务中面临着诸多困难和问题：如中心在通信管网管理和维护方面没有服务费，一直来依靠学校的一些资源与运营商合作来养活自己（据说这是当时学校与中心的口头约定），如今按照国家有关政策我们无法开具发票，自然也将收不到费，损失惨重。又如在快递服务中，由于社会快递服务机构管理的乱象，快递服务企业在合同签订、酬金结算中不配合、不规范给我们带来了很大风险。又如在电话费代收中为了方便部分教师项目经费开支和报销或者为了收齐出境老师的办公话费，还有收取部分预缴话费的现象等等。但不管困难最多，我们要始终坚持依法经营，规范办事。要提高政治站位，形成规矩意识，加强政策学习，按规行事，做到不该收的费用不收，不符合规范的事不做。努力通过改进工作方式，创新服务方法，借力信息化应用等提升工作效率和效果。

同时加强内部的监控管控，切实落实“一岗双责”，并融合到日常工作中去，通过有效识别工作中各个环节、各个岗位存在或潜在的廉洁风险，查找内部管理中存在的风险，实现有效管控。抓好“三重一大”、工程建设、物资采购、资产管理等重点事项，实现廉洁建设及风险防控相结合。

一流的大学必须要有一流后勤保障，我们将牢固树立一流意识，明确一流目标，建设一流标准，怀揣爱校、荣校的情怀，把党的十九大精神，学校第十四次党代会精神融入到后勤事业工作中去，激励全体员工同心同德，发扬工匠精神，弘扬浙商精神，牢记使命，不忘初心，以“一流管理，服务师生”为宗旨，以激情、务实的做事态度为打造一流后勤服务体系，为学校双一流建设作出新的贡献。



全力构建健康安全高效优质的高校饮食服务体系

饮食服务中心党总支书记、副主任 徐少华

按照集团党委的要求，我认真学习了党的十九大、学校第十四次党代会精神，围绕“建设一流后勤服务体系”研讨要求，总支下属各个党支部也先后开展了专题讨论，自己也结合饮食服务中心工作实际，就什么是一流高校饮食服务体系、如何建设一流高校饮食服务体系进行了思考。在今天中心组学习会上，围绕对一流高校饮食服务体系的思考，我想重点谈四个方面的内容：健康、安全、高效、优质。

这次后勤集团提出了建设一流高校后勤服务体系的研讨要求，我想有必要回顾下本单位在高校后勤社会化改革的过程中是如何一路走来，本单位多年的改革措施在全国同行业中的地位 and 水平，唯有认清过去和现状才能更好的看清未来，我们只有清晰的知道过去才能“重整行装再出发”。

一、浙大饮食始终以一流的意识在不断前行

浙大饮食是高校后勤社会化改革中的一面鲜艳的旗帜，在高校伙食行业中拥有较好的美誉度，被高校伙食同行赞誉为出思路、出实践、出模式的典型。这些都得益于几代饮食人的艰辛探索和持续努力。我在饮食服务中心工作 30 多年了，见证了饮食的四校合并，见证了浙大饮食不断前行的探索步伐，见证了浙大饮食在高校伙食行业管理中的理念先行、实践先行。回顾这改革的历程，无论是上世纪八九十年代，浙江大学食堂在全国高校中率先实行间接成本回收，对“福利性”伙食进行改革突破，敢于吃爬蟹，还是到电子微机售饭系统的使用；无论从紫金港校区食堂大楼综合体的设计使用到饮食服务中心食堂标准体系导入实施，开展规范化管理探索、模拟企业化运行；无论是从服务保障好校内伙食，还是同力教育对外拓展，服务教育部食堂；无论是传统伙食的管理与创新，还是新业态餐饮模式的思考和实践；无论是食堂生产供应链的布局与调整，还是到智慧食堂的思考和建设……浙大饮食始终是高校办伙实体中的佼佼者，而且在社会团餐中也日益形成较强的品牌影响力。

4 月份，我带队到北京大学、清华大学、北京航空航天大学、北京林业大学、中国人民大学去进行伙食管理工作交流。对标北京大学、清华大学等“双一流”建设高校，浙江大学的办伙明显具有三个特征：一是浙大饮食是为数不多的，纯自主力量办伙的实体（清华大学、北京大学，基本 40% 左右规模是合作化经营）；二是浙大饮食是为数不多的，既服务好校内市场又开拓好校外市场的实体；三是浙大饮食是为数不多的办伙涉及多校区、多实体管理且实行统一化、标准化运行的实体。

从现状来看，浙大饮食的体量规模、办伙理念、管理规范在全国高校行业中处于领先地位。回顾这些历史、凝视这些现实，我们可以看出在多年的改革和发展中，浙大饮食始终主动自我加压，树立“一流意识”，不断进行自我变革和创新，从而不断适应学校提出的饮食服务

保障需求，保障校内，服务社会。

二、对一流高校饮食服务体系的几点认识

这次“建设一流后勤服务体系”研讨明确要求围绕“树立一流意识、围绕一流目标、贯彻一流标准”认真开展讨论。通过学习学校第十四次党代会精神，我们也可以看到学校要到2035年左右要达到世界一流大学前列的办学水平。基于上述学习，我想我们的一流高校饮食服务体系需要进行三点思考：

第一点，我们的饮食服务保障体系肯定是要与学校身份相匹配的，我们服务保障水平，如硬件设施、业态布局、管理水平、技术水平、服务水平、产品形式、队伍素质等肯定要满足学校教学、科研的要求，满足广大师生的需求；

第二点，饮食服务中心管理要放眼世界一流高校的伙食保障工作，饮食服务中心的管理标准、技术标准、服务标准、人员标准需要对接国际标准；

第三点：浙大饮食的办伙需要国际化的视野和国际化的交流，要扩胸明目、海纳百川，需要一支能力强、素质优、创新意识强的人才队伍支撑新一轮一流高校饮食体系的建设。

从某种程度上来说，浙大饮食的办伙水平将来也要处在一流的行列，虽然由于地域、区域原因，餐饮业态的供应不能做完全的比较，但是我觉得在四个方面是可以做一个对比和分析，那就是健康、安全、高效、优质。

三、对健康、安全、高效、优质的再认识

万书记在加强党建工作要求时，也曾谈到后勤各项业务的开展不要忘记八个字：高校背景、国有性质。的确如此，我们的实体和企业有着社会企业截然不同的组织目标和使命职责。高校背景、国有性质其实就是提醒我们无论走多远都不要忘记为何而出发，其实说的直白一点就是你是谁，为了谁的问题。

同样道理，对标一流高校饮食服务体系的构建，也可以用饮食服务中心多年讲的“健康、安全、高效、优质”来评判。

1、“健康”再剖析

饮食服务中心多年来有一句口号：“为状元烧饭”！我们林总也经常说，我们烧菜做饭是需要情怀的，我们的饭菜被师生消化吸收后并成为身体的组成部分。林总其实讲的意思，我觉得应该是我们的饭菜是有温度的，我们的服务也是要有温度的，我们对师生服务的责任心是要有温度的。

饮食服务中心承担着学校师生的一日三餐，每天服务量基本为十多万人次，为师生提供健康可口的饭菜是我们义不容辞的职责。饮食服务中心不仅要提供健康的饭菜，而且还要主动引导师生健康的消费理念。在玉泉校区二食堂的教工餐中，饮食服务中心引入的自动称重系统，老师打多少吃多少，实行营养能量推送，光盘行动立竿见影，食堂泔水都十分少。其实，这些举措都是与习总书记的五大发展理念：创新、协调、绿色、开放、共享息息相关。面对不断提升的师生就餐健康要求，也随着浙江大学国际化程度的不断加深，如何推进在菜谱中实行低盐、少油、控糖，如何主动引导师生的健康消费，饮食中心也要在菜肴的供应上实行“供给侧”改革，主动导入健康餐饮的思维，引领师生消费风尚。比如说去年开始的非转基因菜



籽油的招标，替换了原来的转基因大豆油，虽然增加了成本，但是赢得是安心和放心。

2、“安全”再解读

安全是饮食服务工作的前提性条件，离开安全谈论任何发展都是空的虚的。对于饮食服务工作来讲尤其如此。

——原料安全来说，饮食服务中心每天的食材消耗就超过 30 吨（其中大米每天 5 吨，蔬菜每天 15 吨，肉类每天 4 吨，鸡蛋 3 吨，食用油 3 吨……），涉及上千个品种的商品使用；

——食品安全来说，饮食服务中心每天提供早中晚三餐，每天服务近 10 多万人次，也涉及师生的食品安全、就餐安全、意见投诉等等。我们可以粗略的计算下，按全年 300 天测算，每个饮食服务中心员工每年要服务 2.3 万人（10 万 * 300 / 1300 人）。

——员工安全来说，涉及 1300 多名员工的安全管理，新员工岗位操作培训，员工操作安全风险控制、员工健康安全和上下班交通安全，甚至是心理健康和家庭稳定；

——安全模块来说，涉及食品安全、消防安全、生产安全、宿舍安全等等；

——廉政建设来说，涉及原料采购、验收，供应商管理；

——民族稳定来说，涉及各校区清真食堂及维吾尔族、东乡族、回族等少数民族员工的安全稳定管理等等。

从上述分析，我们可以看出，饮食服务中心的安全管理链条错综复杂、动态多样、任务艰巨。但是在一流饮食服务体系前提条件必须是以安全为基础和保障的，也就是说必须具备一流的安全管理理念和管理能力。但是面对现实，饮食服务中心虽然在安全管理工作中作出了较大的努力，但是在安全管理中还是存在一些不足，比如说员工的操作规范还需要教育培训，虽然招工难、用工难不能成为我们管理有难度的理由，但是不得不承认的现实是目前食堂作为密集型的用工部门，高素质工人还是比较缺乏，用工年龄在不断攀升，用工年龄的增加也在一定程度上导致用工风险因素的增加，如工伤风险等。比如说安全管理的信息化水平还比较滞后，安全还是靠传统的现场检查。虽然也有“天眼”等大屏幕，但是对全年的安全管理数据缺乏挖掘、比较、分析。

展望未来的饮食服务中心安全管理工作，我想可以从两个方面进行努力：一是探索建立常态化的可操作性的安全评估体系，要从“人、机、物、法、环”（即员工、设施设备、原料、规章制度、环境）五个方面建立评估指标，对食堂安全管理工作进行量化分析和比对；二是加强安全评估中的现代化、信息化、智能化手段的运用，要建立相对专业的安全管理团队，放眼全球，学习国外高校及团餐企业在安全管理中的好经验、好做法，结合单位实际提升安全管理中的专业化、智能化水平。这几天我看到一则新闻，说的是杭州的中策橡胶，作为车辆轮胎龙头企业，目前已经研发成功轮胎中装入芯片，让消费者清清楚楚的看到轮胎跑了多少圈、跑的过程中轮胎动态温度是多少，轮胎的磨损情况，建议何时更换等等，我想我们的安全管理工作在今后要更加的量化、更加的可视化、更加的数据化，让安全管理工作变得更加看得见、摸得着，我想这才是新时代的安全管理观念。

3、“高效”再阐述

高效着重是讲饮食服务中心的内部运行效能。大家知道浙江省的“最多跑一次”改革被今年两会写进了政府工作报告。“最多跑一次”看似简单，体现的是方便群众，但是其实是借助大数据、物联网对政府职能进行优化和调整，对政府职能部门的业务流程进行重塑、重构。

饮食服务中心作为一个校内有将近 2.5 亿营业规模的实体，同样面临着管理效能体现的问题。一流的高校饮食服务体系必须是高效能、高效率的。这种高效可以表现在几个方面：一是供应链的高效率。面对不断攀升的用工成本，饮食服务中心已经着手了供应链的调整和布局，如新业态餐饮的启用，以及紫金港西部中央厨房的建设等，要尽可能的通过供应链的调整，整合生产资源，减少生产能耗，提升生产效能。二是设备的高效率。要在满足实际条件的情况下，投入适合食堂生产要求的设施设备，如集中清洗设备、集中加工设备等。三是人员的高效率。要努力提升人员的工作效率，提升工作效能。加强员工的岗位培训，优化考核激励机制。四是管理模式的高效率。职能部门要将管理与服务有机结合，重塑工作流程，按照“最多跑一次”改革要求服务食堂、服务员工，提升食堂和员工的满意度。

4、“优质”再对标

优质对于师生来说是优美的环境、优良的产品和优质的服务，但是这几个优质的实现，需要一个前提就是需要一支优质的伙食服务队伍。饮食服务中心所有品牌建设、优质保障的落脚点就是我们的服务、技术和管理队伍。在这里我想重点谈优质队伍的问题。

饮食服务中心在多年改革发展中，有一个很好的传统就是“传、帮、带”，确保了饮食队伍薪火相传，饮食队伍能吃苦、能战斗，讲奉献、业务能力强。但是不得不承认的现实是，饮食的队伍已经从四校合并时的“兵强马壮、高手如云”，可发展到现在是急需培养一批出色的管理、技术、服务人才。饮食服务中心已经面临着食堂主任以上管理人员在今后 5 年左右时间内大批退休的现实。饮食服务中心在今后一时期会尤其缺乏高素质的优秀食堂管理人员和中层管理人员。饮食工作与其他行业工作相比具有特殊性，饮食管理人员和专业人员的培养需要一个较为漫长的过程。比如说，做采购的人需要在食堂滚爬摸打过，否则他对采购没有概念。培养一名优秀的食堂管理人员，也是需要一个长期的过程。人才的培养是需要投入和成本的，设备的一流只要单位有钱就可以购买，但是唯独人才的建设是要付出许多心血的长期过程。

的确，这些年饮食服务中心在人才培养上也下了很大的功夫，花了很大的心血，但是高素质、有文化、有经验的管理人才还是欠缺，在人才结构上还不是很合理，对人才培养也存在急功近利的情况。从现状来看，服务团队、技术团队和管理团队的培养还缺少战略规划，其中培养的标准、培养的形式、培养的策略还是显得不够清晰。从现有的队伍来看，管理服务的职业化、专业化水平与世界一流大学的建设要求还有较大差距。

饮食服务中心在一流后勤体系建设中最需要的是要厘清发展目标，有目标才有继续前行的方向和动力，才有团队建设的更高标准。面对今后一流高校饮食服务体系的要求，饮食服务中心需要制订人才培养计划，加强梯队建设，以更好的适应发展需要。

面对今后饮食服务中心工作，我们要有强烈的危机感，高校餐饮市场也是一个竞争越来越激烈的市场，竞争需要的是实力。饮食服务中心这么多年来在餐饮上已经走出了自己的“浙大模式”，我相信，在集团的战略规划下，饮食服务中心一定能在原有的基础上，更具生机和活力，更有竞争力。



以质量为核心推动内涵发展

——“双一流”建设背景下后勤集团改革发展的思考

后勤集团总经理办公室、党委办公室主任 高 略

一、一流后勤服务体系的基本特征

保障有力、服务规范、运行高效、监管到位、竞争有序，既符合高等教育发展规律要求，又能有效支撑学校“双一流”建设需要。

1. 科学合理的管理体制和运行机制。——基础

- (1) 管办分离，市场开放。
- (2) 监管到位，竞争有序。
- (3) 投入合理，运行高效。

2. 优质高效的保障能力和服务水平。——核心

- (1) 服务规范，全面平衡。
- (2) 优质高效，师生满意。
- (3) 反应迅速，保障有力。
- (4) 多元个性，精准到位。

3. 素质过硬的管理团队和职工队伍。——支撑

- (1) 专业品质，工匠精神。
- (2) 接轨市场，充满活力。
- (3) 熟悉教育，心系校园。

4. 优雅舒适的校园环境和后勤文化。——表现

- (1) 环境优美，设施先进。
- (2) 配套齐全，生活便利。
- (3) 文化丰富，和谐文明。

二、浙江大学“双一流”建设对后勤支撑保障工作的要求

浙江大学《一流大学建设高校建设方案》第五章改革与治理中提到：“当前浙江大学在体制机制和治理能力方面还存在许多不足，突出表现在：发展方式不适应提高教育质量的需要，制度规范不适应提升办学效率的需要，治理架构不适应激发师生活力的需要，支撑条件不适应事业快速发展的需要。”

在第五章第五大点改革支撑保障体系中提到：“高校良好的条件支撑和服务保障体系，

是学校得以健康运行的基础。浙江大学将围绕核心办学使命和发展目标，梳理一流的建设理念和品质标准，实施资源拓展工程、美丽校园工程、优质服务工程和暖心爱心工程，进一步构建完善公共服务体系，增强后勤支撑能力，促进开源与节流并举，拓宽资源筹集渠道，提高资源使用效益，提升校园人文关怀和优质服务形象，着力建设智慧、美丽、和谐、国际化的魅力校园，为师生员工提供一流的工作、学习和生活环境。”

这里面提到了四个校园建设，分别是：建设智慧校园、建设美丽校园、建设和谐校园、建设国际化校园。建设智慧校园主要是信息化的支撑，实施建设“网上浙大”。建设美丽校园主要是校园绿化景观、环境卫生、基础设施建设等。建设和谐校园主要是校园安全稳定工作。建设国际化校园主要是校园国际环境的营造，包括改善留学生后勤生活条件保障。

《浙江大学“双一流”建设实施方案》第十二个专项——“改革支撑保障体系”中专门对“网上浙大”建设、美丽校园建设、和谐校园建设、国际化校园建设提出了具体举措。

美丽校园建设主要举措中有关“服务品质提升”提到，完善和提升服务内容，实现服务保障全覆盖无死角；强化服务品质，健全完善后勤服务监管体系；进一步开放校内服务市场，引导有序竞争、用好经济杠杆、发动师生监督力量；建立管理规范、监督有力，服务项目满足需求、内容齐全、服务优质、师生满意，国内领先、保障一流的服务支撑体系。重点推进物业管理可持续发展，提出促进统一认识的措施，合理、可行的推进配套政策，优质社会资源的准确选择和高效利用办法。

浙江大学后勤服务市场将越来越开放，后勤经费投入将更加科学高效（也意味着经济政策越来越紧），后勤监管将愈加全面有力。

三、后勤集团在一流后勤服务体系中的坐标和方位（承担的职责和使命）

1. 单位性质

浙江大学后勤集团是学校下属参照院级单位管理的经济独立核算单位。包含了杭州浙大同力后勤集团有限公司及下属各子公司、浙江大学后勤服务中心及下属各中心。

杭州浙大同力后勤集团有限公司是伴随高校后勤社会化改革成长起来的学校全资的国有企业。浙江大学后勤服务中心是学校事业口子下属的主要承接学校直接委托服务的核算单位。

2. 服务范围

全面承担了浙江大学除学生宿舍、校医院外的所有后勤保障工作。

这是《后勤集团发展规划纲要（2016-2020）》中的表述。实际上是指后勤服务内容，并不是所有的后勤服务项目，但目前仍然是学校最主要的后勤服务保障力量。

承接方式包括了直接委托和参与竞争中标。

3. 市场分布



直接委托	参与竞争（或市场开放）
绝大多数食堂； 未实行物业化管理的校园服务及保洁； 绿化养护； 高低配、泵房、动力中心等服务与运行管理； 水电气经费管理、排灌站、污水处理等； 零修、抢修及总值班； 部分通信设备管理及内邮服务； 纳米楼会场服务及老校区场馆服务； 校园班车及行政车运行； 各类重大活动的服务保障； 教材供应、试卷印刷； 危化品供应。	物业项目； 绿化工程； 水电工程； 市政工程； 会务服务； 零售、餐饮等与是师生个人消费相关的内容。

4. 发展方针

保障学校，服务社会。

5. 目标定位

浙江大学最优质、最坚强的后勤服务保障力量；

教育后勤行业的品牌企业；

机关团体、企事业单位综合后勤服务提供商。

这是《后勤集团发展规划纲要（2016-2020）》中的表述。

6. “双一流”建设中承担的任务

后勤集团没有被纳入到学校“双一流”建设实施方案起草参与单位中。

2017年9月29日校党委书记邹晓东到后勤集团调研时指出：后勤集团要进一步聚焦一流，强化责任，围绕学校的中心工作，紧贴学校“双一流”建设需要，紧贴学校教学科研工作需要，紧贴师生需要。（后勤集团工作的导向：以学校教学科研和师生需求为导向。）

他说，学校推进“双一流”建设工作，各方面都要努力上新台阶，后勤集团要在为学校“双一流”建设提供高水平服务过程中，争创高水平的一流后勤。（后勤集团工作的目标：争创高水平的一流后勤）

他要求后勤集团要保持谦虚谨慎的作风，对标国内国际先进高校后勤服务，分析问题，查找短板，进一步做好工作，加强一流后勤服务体系建设。在做好传统后勤服务的同时，要紧贴“三个需要”，谋划做好新型服务，在新业态、新模式、新内容上积极探索创新，在物资、人力资源管理等方面更好地为教科研工作提供保障，在子女入托等方面更好地为学校引进人才解决后顾之忧。（后勤集团工作的具体任务：通过服务供给侧改革，实现从传统后勤到新型后勤的提升）

邹晓东书记既充分肯定了后勤集团多年来各项工作取得的成绩，高度认可后勤集团在学校各项事业发展中作出的积极贡献，同时也对后勤集团在学校“双一流”建设中发挥更大的作用寄予厚望。这些都体现了学校主要领导对后勤集团工作的信任和支持。

四、目前存在的不足

后勤集团通过 20 年的发展，已经形成了良好的工作基础，在内部运行机制、企业品牌资质、管理服务手段、市场开拓经验、行业覆盖能力等方面都形成了自身的优势。总体来说发展较为平稳。

但是，还是要面对日益开放的高校后勤服务市场和日益成熟的高校后勤服务产业，对照浙江大学“双一流”建设对后勤支撑保障工作的要求，对照邹晓东书记对后勤集团争创高水平一流后勤的要求，寻找差距和不足。

1. 服务品质和保障能力仍然有待进一步提升。

面对学校教学科研和师生日益增长的对优质后勤服务的需要，服务品质和保障能力不平衡不充分的问题依然存在。不同行业之间的服务能力和水平参差不齐。

2. 核心竞争能力仍然有待进一步加强。

在行业内有影响力的品牌和企业仍然比较少；企业自身运行机制不够科学高效，运行质量不佳；追求短期目标，高质量可持续发展能力不强；优质资源和业务整合不够，企业较为分散，参与市场竞争不具有规模优势。

3. 体制创新仍然有待进一步探索。

整体激励机制不够充分科学和有效；企业管理团队（或员工）持股混改或可以先行先试。

五、深化推进以质量为核心的内涵式发展

1. 什么是质量为核心的内涵式发展？

以质量为核心的内涵式发展是相对于以规模扩张为特征的外延式发展而言的。内涵式发展是发展结构模式的一种类型，是以事物的内部因素作为动力和资源的发展模式。

通过内涵式发展，重点是要提质增效，夯实发展基础，实现高质量的可持续的科学健康的发展。

2. 以质量为核心的内涵式发展的实现路径。

内涵式发展道路主要通过内部的深入改革，激发活力，增强实力，提高竞争力，在量变引发质变的过程中，实现实质性的跨越式发展。

具体而言，我认为后勤集团可以从以下几个方面继续下功夫。推改革，去风险、调结构、促转型。

（1）推改革——继续推进后勤企业改革

学校第十四次党代会报告中指出：要稳步推进校办科技产业和后勤服务产业体制改革，建立中国特色现代国有企业制度，更好地支持学校事业发展。

探索推进管理体制变革，推进机构重组和股权结构调整，充分整合现有资源，通过企业重组合并，提升企业规模效应，增强企业综合实力；在企业重组合并过程中，探索管理团队（或员工）持股混改，激发企业活力。

探索推进考核激励机制改革，建立更加科学有效的单位负责人业绩考核体系，实行中心、公司考核体系的相对独立，中心以综合管理水平和服务保障能力为重点，公司以经营业绩和盈利能力为重点，同时重点完善长效激励机制，更加精准有力地发挥考核指挥棒的作用，激



发管理团队的积极性。

（2）去风险——有效去除企业经营风险

劳动用工的风险。规范劳动用工，实现社保和公积金的全覆盖，并逐步提高缴纳基数标准，实现足额缴纳。

财务税务的风险。规范财务管理，推进会计统一核算和财务集中管理。加强合同管理，明确合同主体。

安全生产的风险。加强综合治理，严格落实安全生产和安全稳定责任制，落实好相关制度和措施，确保安全生产。

党风廉政的风险。落实两个责任，抓好党风廉政风险点的排查和防控，完善防腐倡廉惩防体系。

（3）调结构——持续优化产品结构和人才队伍结构

进一步推进管理精细化、服务规范化，完善服务规范和质量标准，有效提升传统后勤服务品质。加强供给侧结构性改革，积极谋划新型后勤服务，创新服务理念，在新业态、新模式、新内容上积极探索创新，提供多元化、个性化服务。

加强人才队伍建设，优化人才队伍结构。从人才引进、培养、选拔、使用等各方面全方位做好人力资源的开发和管理。以工匠精神打造专业化的服务队伍，以企业家精神打造企业经营管理团队。

（4）促转型——以创新驱动和信息技术推动企业转型

贯彻落实“五大发展理念”，坚持创新驱动，坚持“量质并举、以质为先”的发展方针，调整企业管理模式、经营模式、业务模式，加快企业转型升级。

进一步借助互联网、大数据、人工智能，加快推进后勤信息化和现代化建设，积极打造智慧后勤，加快推进传统高校后勤向现代高校后勤转型。

3. 注重几个协调

要注重规模适度、结构协调、资源配置效率更高，追求数量、质量、规模、结构、效益的统一。

（1）经济增长速度与经济运行质量的协调。

确保经济运行质量的情况下实现经济增长速度的提升。

（2）企业规模和企业效益的协调。

兼顾企业规模和企业效益，在规模和效益之间找到相对平衡点。

（3）企业短期利益与长远利益的协调。

兼顾企业短期利益和长远利益，在短期利益和长期利益之间找到相对平衡点。

打造一流后勤团队 创建一流后勤体系

同力信息公司直属党支部书记、总经理 程宁佳

根据后勤集团党委中心组理论学习计划，我就“建设一流后勤服务体系”这一研讨主题，联系本单位工作实际和本人工作实践，谈谈本人对于“建设一流后勤服务体系”几点认识。

一、建设一流后勤服务体系的紧迫性

今年是贯彻落实党的十九大精神的开局之年，是学校全面落实第十四次党代会精神、推进“双一流”建设的开局之年，对于全党全国以及浙江大学和后勤集团而言，都是极其重要的历史时点。我们要坚持把学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神作为首要政治任务，坚决贯彻习近平总书记对浙江大学的重要指示精神，全面落实学校第十四次党代会部署，牢固树立“四个意识”，坚定“四个自信”，不断强化思想理论武装，培育和践行社会主义核心价值观，进一步增强四个意识、提高政治站位、凝聚心智力量，这对于后勤集团进一步推进改革、转型发展具有指导意义。

二、一流的团队是一流后勤事业的基础

后勤集团在学校属于服务保障的范畴，在社会上又是一个独立核算的企业，所以这决定了我们就要经济效益又要社会效益，没有经济基础企业活不下去，没有好的评价，我们对学校来说也就失去了存在的价值。我现在管理了两家企业，同力信息和商贸公司，两家企业有很多的相似性，比如所处的行业都是高度市场竞争的行业，都是互联网经济下冲击最大的企业，都是服务学校的职能已经消失，随时可能被淘汰出去的企业，但这两家企业目前所处的状态确实截然不同，同力信息早在十年以前就充分参与市场竞争，不管外面的运行规则怎么变，公司的各个团队始终保持敏锐的触觉，化被动为主动，虽然学校的这些年依旧没什么任务交给公司做，但公司对学校服务领域的拓展和对校外市场的外拓展的脚步确是越来越快，近几年公司的业绩每年达到 50% 的增长率。而商贸公司是传统的后勤企业，是后勤集团最早商业化的单位，原来掌握了不少资源，在互联网经济的浪潮中也是受冲击比较大的行业，商贸人坚持固守阵地，没有看到外部市场的变化和学校师生的需求的变化，错失了很多良机。没有运用科技化的手段降低运行成本，提升运行效益，没有用互联网的思维去参与新的市场竞争，还是保持以前的搬运模式。在从严治党的形势下，他依然凭借着以前收租金，开票便利，预收模式等政策便利存活下来，公司的业绩是一年不如一年，但没有人想过这有什么不妥，直至去年的巡视让商贸彻底失去了赖以生存的预收业务，让所有的问题都暴露无遗。

我现在经常会跟两边的管理层和管理骨干沟通，也经常在想发生这两种情况背后的原因。或者换句话说同样一件事，一个指令我交给这两个不同的团队，最后得到的结果经常大相径庭。同力信息的团队不但会向我汇报这件事的处理结果，会分析事情的利弊，而且站在他们的角



度会给我们班子合理的建议，会想出各种办法去争取最有利于我们的结果。但商贸的团队需要我不停的监督指导，直到事情完成，万一我有遗忘，这件事就忘了，做一天和尚撞一天钟。所以，我想这两个企业之所以有目前的状态，跟整个团队有直接的关系。

现在企业的竞争从以前的财力的竞争转变到人才队伍的竞争，现在企业长存靠的是信念、信赖、精神和文化，我们熟悉的企业大咖阿里、腾讯、百度，苹果，微软、星巴克，无一不是有激情有理想有能力的一拨人团结了另一拨志同道合的人创造起来的，我想我们后勤也一样，需要我们去打造这么一支团队，这支团队能理解我们的后勤事业，愿意为了我们共同的事业去奉献，有能力有毅力，能干事干成事。有了这么一支团队，这样我们的事业才有发展的基础。

三、如何打造一流的团队？

我想这个问题比较宽泛，我也仅能对我自己管理的一些经验做些总结，跟大家交流分享。

1：一流团队的核心必须有个优秀的领导者

所谓优秀领导者我想可以分成几个境界，第一个境界就是要让别人看到你，承认你是团队的领导者，第二个境界是能够让别人喜欢你，与你合作是非常愉快，第三个境界是让成员信赖你，能够把自己的发展交给你规划，不折不扣的执行配合你的指令。通用电器前任董事长兼总裁杰克－韦尔奇曾经讲过一句话：在你成为领导前，成功的标志就是自己成长；而当你成为领导之后，成功的标志就是如何使得别人成长。所以，我想要成为一个优秀的领导就是要自己先成长，领导者的包容能力、让步能力、妥协能力、沟通能力、自我否定能力都非常关键，要领先一步。

2：一流的团队需要吸引优秀的队员进入

打造一个团队，如果用的人都是比你弱的人，这一点会害了你，再怎么努力都不可能把事情做好，因为他们的办事成果很难让你满意。如果团队成员能力强、很上进，会督促管理者改变、提高、升华，不然 hold 不住这支队伍，同时，成员之间也会形成你追我赶的态势，大家不断进步。同力信息的计算机销售团队在很长一段时间都处于业务的徘徊期，没有什么新得突破，直到我们引进了一个新的业务经理，他带来的理念，做业务的拼劲，一下子把整个团队的激情点燃了，之后大家互相比较劲争第一，这种状态给企业的发展带来了无穷的活力。

3：一流的团队需要可以执行的规矩

请注意，我这里说的不是制度。很多企业，他们在最初的时候都是不错的，可到了最后垮了，为什么？就是规矩不对。什么叫规矩呢？写到墙上的都不算规矩，不写但做得到的那才是规矩。我去管理商贸的时候，觉得奇怪的一件事是很多人做事没有规矩，全凭领导指令或是经验，问他们公司难道没有制度？得到的答复是没有，我又去办公室查了规章制度，发现原来制度都在文件夹里，都有。所以，现在商贸都还有一个奇怪的现象，开会或是学习的时候，大家都知道这个要求，回去做的时候全忘了，交上来错了只能再返工，不但效率低下，还经常互相扯皮，激发矛盾，想来也是多年的习惯造成，没有规矩，整个团队的运行低效、混乱，公司的运行成本居高不下。我现在要求他们的制度制定一定要大家参与，充分讨论，切合实际，然后就是抓落实，每项制度都有人落实，建立大家的规则意识，按规矩办事，大家都轻松。

4：企业愿景是团队成长的动力

求之上者得之中，求之中者得之下，说的就是企业要有清晰的愿景，给团队希望，为大家指明前进的道路。马云是浙商的代表，有人说他特别会忽悠，恰恰是那种所谓的忽悠，那种愿景，特别凝聚人心。同力信息这几年每年会引进一些专业人才，我发现现在高学历的年轻人最关注的是我们企业的愿景，企业的发展前途，然后是他在这个平台上如何展示他自己的才华，发展空间在哪里，最后才是薪水，可见要吸引优秀的人才光有高薪是远远不够的。企业需要有清晰的愿景去凝聚我们团队的力量，让大家有目标，人人有方向。企业制定愿景眼光要长远，目标要高一点，但把愿景细化为目标的时候，要接近具体实际。

5：给员工激励，长团队士气

激励的作用大家都知道，精神激励、物质激励、职位激励等等手段很多，但要做到人人信服，公开公正确实也是一件不容易的事。员工的诉求相差很多，对一些人有效的激励可能对另一部分没有什么作用，这就需要我们的管理者充分理解团队，想在员工的前面，同力信息的管理者奉行的一个原则就是激励措施一定超过员工的预期，让员工感动，知道我为公司奉献的同时，公司也在时刻为我考虑，这样就能让员工产生认同的文化，有效激发员工的潜能，长团队士气。

6：充分授权、建立信赖文化

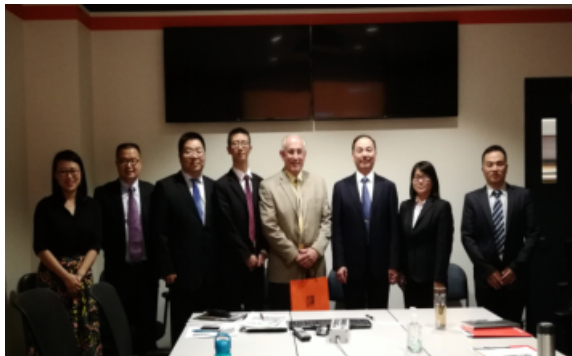
什么叫信任呢？信任是建立在自信的基础上，完成于给予过程之中，升华于共同面对的默契之后。一流的团队成员必须互相信赖，这是合作的基础，否则面对各种质疑，花在内部沟通上的时间会很多，团队的运行成本会很高。对于领导者来说，在讲规矩的基础上，要充分的授权，领导者事必躬亲，既不有利于的团队成员发挥主观能动性，也很难创造高效运行的企业。

围绕学校加快推进“双一流”建设目标任务，我们后勤团体员工需要牢固树立一流意识，紧紧围绕一流目标，认真贯彻一流标准，加快高质量的内涵式发展，努力建设一流后勤服务体系，为学校率先建成中国特色世界一流大学提供一流服务、贡献后勤力量。

后勤集团赴美国伊利诺伊大学香槟分校 考察访问报告

浙江大学后勤集团为学习国际一流大学后勤服务的先进管理经验和手段，对标国际一流后勤服务，提升我校后勤服务品质，为学校“双一流”建设提供坚实后勤保障，在后勤集团总经理林旭昌带领下，考察组一行6人于2018年5月21日-5月25日赴美国伊利诺伊大学香槟分校（UIUC）访问考察。整个行程紧凑有序、具体深入，考察组一行收益非浅，基本到达了学习考察的预期目的。

考察期间，考察组在伊利诺伊大学香槟分校国际事务和全球战略联系人王老师的全程陪同下，访问参观了UIUC校园并考察了校园支撑服务保障体系的建设及运行情况，包括校园支撑服务保障运行管理模式、经费使用管理、质量评价机制，学生宿舍、校园餐饮、物业管理、校园纪念品等运营情况，校园支撑服务保障中针对外国留学生的特色做法等。考察组先后与行政服务部、项目规划部、客户关系和沟通部、运营和维修改建部、家属和研究生生活部、餐饮服务部、住宿设施部等十个部门的负责人进行了交流沟通，并拜访了国际事务和全球战略副教务长。在各部门负责人的带领下，考察组先后参观了设备维护生产车间、绿化维护施工现场、餐厅及餐厅操作现场、中央厨房、火力发电厂、宿舍以及校园文化用品商店等。各部门负责人详细介绍了所负责部门的相关情况和工作特点，与考察组就相关问题开展了讨论。考察组在考察间歇及旅店期间分享了各自的体会，大家认为UIUC的校园服务与保障工作具备以下特点值得我们学习和借鉴：



1、重视校园规划：UIUC的校园规划由校园规划部负责实施，每十年制定一次，每三年可以进行小的调整和修改，根据规划制定每年的修缮或者修建计划并编制对应的预算。

2、重视预算管理：预算由行政服务部负责编制，编制的依据是历史数据和下一年度的变动因素，由教务管理办公室核定并将预算下发至各预算执行单位和执行人。学校的预算制度执行了几十年，以前均为一年一预算，近些年调整为三年一预算，预算在一定范围内公开，相关人都清楚知道经费的流向，并且有对应的问责机制。

3、重视管理绩效：无论是各部门在预算的制定还是宿舍与餐饮部门的运行，都非常重视

管理的绩效，强调每一份预算投入之后带来的效果，强调每使用一个劳动力带来的效益。餐饮部门使用 300 个全职职工，产生 1.2 亿美元的营收，对生产供应的流程、模式做到了“抠细节”。

4、重视校园运营：因为预算制度的合理以及严格的执行，校园的运营一直非常稳定。对餐饮、会议、住宿等收费型的校园服务非常注重运营，餐饮服务不仅能维持自身的高水平运行，还能有较好的积累与结余，能够自行承担新食堂的建设投入；会务服务部门根据会议的要求可以提供会场、鲜花、餐饮、酒水等一系列收费服务。

5、重视装备应用：校园内的各个作业现场可以看到各种设备机械，包括大型、中型、小型的割草机、各种升举设备，很好的提高作业效率及作业结果的标准度，也能很好的降低用工强度。中央厨房各种大型设备的应用应该是提高人效的有效手段，从现场看到的诸多设备细节非常值得借鉴。

6、重视能源管理：UIUC 有着历史悠久的又是面向现代的、可持续发展的绿色校园理念，无论从 150 年历史的火力发电厂还是新建的太阳能发电场，我们看到了他们公共事业和能源服务部门对整个校园能源的有效管理，从他们的管理平台我们能够看到他们对每幢大楼的能源、碳排放的精确管理，同时新建的建筑物的节能等级很高，不仅降低校园的运行成本，更是和大气环境更加和谐。

7、重视设施运维：在和运营及改建部门负责人的座谈中，我们了解到他们在校园的运维中强调设施设备及建筑的运维，不强调保洁，600 余人的团队中，超过一半的人员是从事设备及建筑运维的，只有一半左右的员工是负责物业服务（包含绿化），在设备的运维过程中非常重视设备的使用和生命周期。

8、重视标准化精细化服务：在设备维护和餐饮服务的现场，我们能感觉到服务工作的标准化和精细化，餐厅的一些细节很有体现，设备、环境与师生很亲和。校园树枝的处置也非常到位，粉碎后回填。

9、重视国际化服务：校园内国际生比例很高，家属和研究生生活部专门负责协调国际化服务工作，餐饮、住宿均有多类型的活动或措施来支持国际化服务，包括针对中国留学生的春节活动等一系列活动。

10、重视师生为本：校园的规划非常体现师生为本的理念，在规划中针对师生的学习生活专门规划建设公共交通路线，下一步还要建设无人自动摆渡车，很多设施设备与人非常亲和；新规划建设的一条道路（报到之路），能通过一条路来展现 UIUC 的理念和文化；各个建筑物对残疾人的照顾，有专门的残疾人宿舍，内部的理念和设备比一般的医院都要好的多；宿舍及公共区域内的小场地的设置，很方便学生休息、交流。

