

广东省高校后勤调研报告

四川省高校后勤协会信息化建设专业委员会

2023年7月4日

“十四五”时期随着社会经济发展水平的持续提升、互联网和智能技术的发展应用、高等教育服务对象的扩大化和需求的多样化,必将对高校后勤服务的管理理念、运行模式的改革创新与发展形成强大的压力和动力。在面对新科技手段快速融入校园服务业态的时代背景下,就如何促进高校后勤服务包容多样化、满足差异化、管理精细化等问题,亟待共同深入探讨和研究。6月27日—30日,四川省高校后勤协会信息化建设专业委员会(以下简称“信专会”)主任赵建带领一届理事会成员单位赴广东省对中山大学珠海校区、北京理工大学珠海学院、广东工业大学的智慧后勤的运行管理新模式、智能后勤建设涵盖领域、师生服务需求等方面的做法和经验进行了调研,现将调研的主要收获总结如下:

一、三所高校后勤在新一轮社会化改革后的基本情况

广东省对于高校后勤的社会化改革起步较早,率先进行了“传统后勤”向“管理后勤”的转变和探索,在调研的三所高校中,均不同程度地引进了社会化专业管理团队进行后勤保障服务,

且运行情况良好，其优势在于：**一是**后勤资源和服务实体的不断整合，使得后勤运行和用工成本逐年降低；**二是**引入适当的社会化服务竞争更有利于后勤服务质量的提高，能更好应对师生多元化的服务需求；**三是**充分利用 BOT 投资模式的优势缓解学校经费投入的压力，为学校节约了大量资金。

例如：本次调研的中山大学总务部在 2016 年撤销“后勤集团”回归学校后，通过整体引入专业服务团队进行后勤服务保障。目前中山大学总务处后勤管理人员共计 76 人（一线职工全部社会化，只有保留了后勤管理人员），采用延伸服务模式分别对广州南校园、广州北校园、广州东校园、珠海校区以及深圳校区五个校园进行管理，服务师生 8 万多人。总务部的工作职能重点在于代表学校履行对外包服务企业的监管、成本核算和服务质量考核。

此外在沟通交流过程中也从中了解到中山大学在食堂运行管理、物资采购、工程维修等方面的做法也值得学习和借鉴：

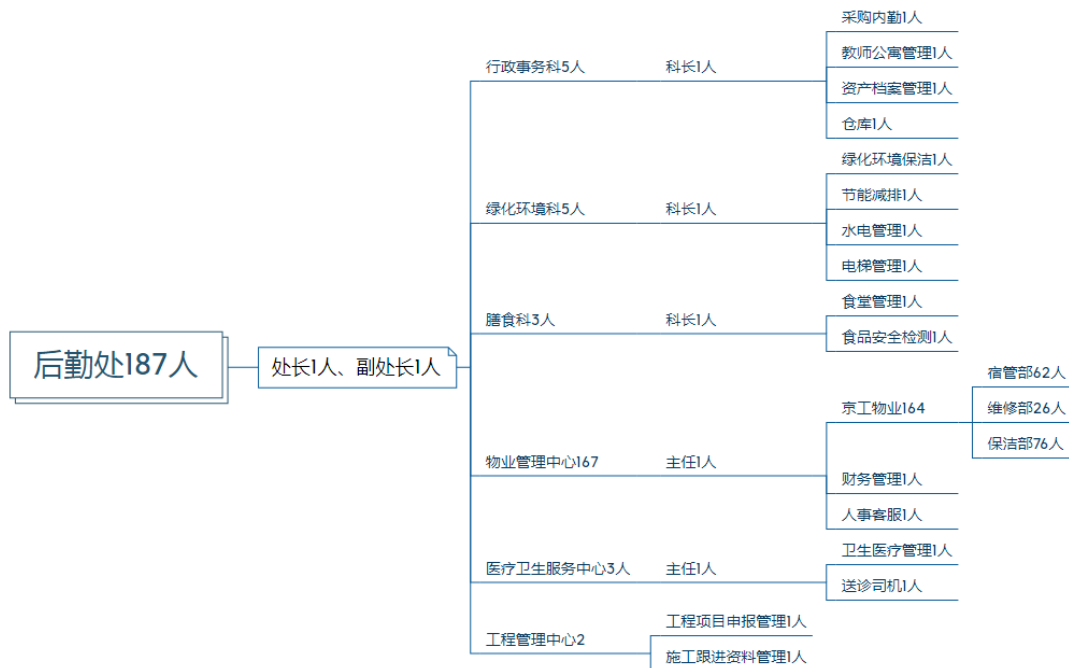
1. 食堂运行管理方面：**一是**中山大学学生食堂交由学校产业集团进行归口管理，食堂按照公益性的原则并未全部对外承包经营，中山大学总务部主要职责在于负责对食堂食品安全的监督管理以及成本核算；**二是**学校对外包食堂不收取管理费，大型装修和设备的投入均由学校投入；**三是**学校产业集团属于企业，在食

堂大宗物资采购时有效地规避了高校大宗物资采购纳入政府采购的弊端。

2. 物资采购方面：中山大学的采购全部由学校的政府采购与招投标管理中心负责，其单位自主研发了一套成熟的采购平台系统应对全校各部门各种物资的采买；学校需求部门只需按照“采购物品参数填报—有关单位技术论证—招投标管理中心审核”流程报送采购需求，剩余的招标采购环节均有政府采购与招投标管理中心负责实施。



本次调研的北京理工大学珠海学院后勤处，其在 2022 年由原来的后勤保卫处细化拆分成保卫处和后勤处，拆分后的后勤处全面负责学校基本服务保障工作，整个后勤处共 187 人。



北京理工大学珠海学院在智慧后勤建设和信息化使用领域方面具有鲜明的特色：一是后勤处建设了宿舍管理信息系统、门禁管理系统、校园一卡通平台、宿舍水电系统、校园直饮水管理系统、智慧取餐系统、校园节能平台、明厨亮灶平台（与市里管理平台直接对接）等多个信息化系统，其整体信息化投入建设经费一方面来源于学校自主投入，另一方面采用硬件设备租赁方式共同建设；二是校园直饮水对师生实行免费，同时为避免水资源的浪费，结合师生直饮水的使用数据分析对直饮水进行限量使用

(8L/天/人); 三是学生公寓的洗浴热水采用太阳能制热设备的BOT合作模式进行(学校占比16%), 学生的水费为23元/吨(水费价格相比四川省内高校便宜很多); 四是学校的空调限温节能管理系统硬件设备由当地高兴区科技局进行投资建设, 学生食堂的明厨亮灶硬件设备由珠海市教育局投资进行建设, 有效减轻了学校经费的压力, 而且有关政府领导对于节能工作的高度重视也使得学校后勤处能够在能耗定额管理方面管出效益; 五是食堂的智慧取餐系统能够将食堂菜品从采购、出品、到售卖进行精准的记录, 配戴食堂前端后厨的信息平台, 能有效地集合各端口的数据对师生喜爱的菜品进行分析。



本次调研的广东工业大学总务部是在 2022 年 11 月由学校的后勤管理处与基建处合并成立的正处级单位，主要负责全校后勤管理、服务和保障工作，承担校园建设总体规划和基础建设工作，总务部下设：物业监管办公室、基建修缮办公室、膳食办公室、能源管理办公室、采购核算办公室、综合科、商务科、住房科、交通科和食品与生产安全管理科等科室，总体在岗人数 294 人，其中正式编制 88 人、聘用制职员 10 人、返聘 2 人，工勤岗人数 194 人（包含合同工 28 人、劳务派遣 162 人、劳务协议 4 人）。

在调研交流中得知广东工业大学后勤部分业务也引入了社会化专业服务团队进行保障。其后勤在信息化建设使用方面学校的《智能化宿舍管理系统》获得了国家发明专利授权，总务处网页信息化升级改版后每天点击量超过 500 人次；在整个学校节能工作中，总务处通过采用太阳能路灯进一步严格控制空调使用时间和重点加强对图书馆、教学楼空调管理等各种举措，使得学校 2022 年空调整体用能较 2021 年下降了 12.24%。在食堂管理方面，广东工业大学食堂部分实施了对外承包管理，其中 13 间食堂被评为“A 级食堂”、5 间食堂被评为广东省“食品安全示范学校食堂”。

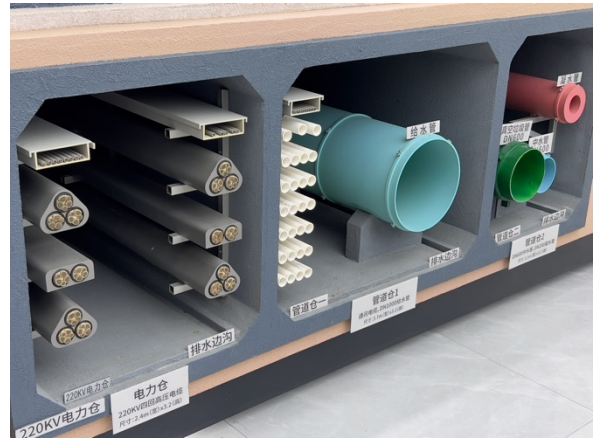


二、参观横琴智慧城市公共管理

横琴作为全国智慧城市综合管廊建设运维领域的“排头兵”，其在信息化技术应用方面大胆的探索，主动的创新，把一座城市当作一个“小区”，将“小区”内所有公共区域和各类资源从整体上作为一个“大物业”借助“专业服务+智慧平台+行政力量”融合的方式，对城市实行“管理+服务+运营”全流程管理，不断推动城市治理模式由“政府全包”向“市民治理”方向转变。一是城市将大数据作为建设的核心准则，现已建成使用云计算中心、100%光纤主干网以及免费WIFI网络全覆盖；二是城市整体将给水、通信、电力电缆、真空垃圾管等多功能集于一体修建综合管廊；三是城市运用多种技术手段构建了数字化、智能化、多层次、多种检测技术叠加的“闭合式电子围网”，充分利用摄像头、雷达、电子跟踪仪、AIS等设备以及结合海关监管的业务模式和知识库，

识别车、船、人以及行为进行预警分析，有效取代了传统的物理围网；四是运用万物云智慧城市业务构建了生活垃圾分类管理平台，有效推进生活垃圾分类“一网统管”，不断使得传统环卫行业向科技智慧型转型升级。





三、对标学习后发现的不足和差距

对标学习广东省三所高校的后勤运行情况后，结合现阶段我省高校在新一轮后勤改革中的问题主要在于：一是目前对于学校后勤社会化道路模式的选择，是坚持走社会化改革道路，逐步将专业的事情交给专业的团队进行服务保障，还是“走回头路”由学校全部包办，各校后勤都持“视具体情况而定”的态度；二是后勤职能定位模糊，发展矛盾性问题突出。新一轮改革之后，后勤的职能定位不清晰，出现了职能定位、决策边界、财务管理、物资采购等方面的矛盾性问题；三是后勤人才队伍“三多三少”（老年人多、年轻人少、普通工作人、专业技术人才少、低学历多、高学历少）的问题成为了后勤深化改革发展的“瓶颈”，后勤引进人才难，留住人才更难，人才发展难上加难。

四、下一步工作思路

后勤改革的核心在于后勤体制的创新，高校应充分认识后勤

的角色定位，应从学校战略发展的高度认识后勤高质量发展的重大意义，因此对于下一阶段后勤改革工作建议如下：一是需要学校高层从学校战略发展的角度对后勤改革的顶层设计进行谋篇布局；二是需要上级有关部门出台高校后勤改相关法规与政策规定，更好指导后勤改革向纵深推进；三是需要打通后勤专业技术人员的晋升渠道，力争在薪酬待遇、职位晋升、工作环境等方面给予良好发展空间，避免人才“引不进，留不住”的现象一直存在；四是要稳步推进后勤自办服务与购买专业服务的并重转变，在满足师生多元化服务需求的同时促进内部良性竞争，变被动服务变为主动服务；五是在学校招标采购制度上要进行优化和完善，要解决现有招标采购模式与后勤物资实际需求不相适应的现状。要明白高校实行政府采购并不意味着所有物资采购项目都适用于政府采购的相关条款和限制性要求，不能片面地理解“政府采购就是公开招标”，应在坚持“公开、公平、公正”的原则基础上，充分考虑采购项目的专业、技术、时效、通用性等问题，自主选择灵活多样的采购形式（如：邀请招标、单一来源谈判、询价采购等），从而降低采购成本，提高采购效率和质量。