

南通大学后勤保障部文件

通大部后〔2020〕16号

关于印发《南通大学后勤保障部“十四五”事业发展规划》的通知

各科室、中心：

《南通大学后勤保障部“十四五”事业发展规划》已经后勤保障部部务会议研究通过，现印发给你们，请认真贯彻落实。



2020年10月22日

南通大学后勤保障部

“十四五”事业发展规划



2020年10月

为贯彻落实校第三次党代会精神，为特色鲜明的高水平大学建设提供坚实的后勤保障，根据《国家中长期教育改革和发展规划纲要》、《高校后勤中长期改革发展规划纲要》的宏观目标“推进后勤管理体制改革，调整和优化后勤管理体制、运行机制，推进管理与服务一体化建设，建立优质高效、规范有序的后勤服务保障体系”及南通大学第三次党代会提出的“8050”发展目标：“两个阶段”、“四大战略”、“八项工程”中“实施高水平资源保障工程”的战略构想，结合学校与部门实际，制定后勤保障“十四五”事业发展规划。

一、发展基础

（一）建设成绩

“十三五”以来，学校从顶层规章制度设计到基层服务、管理工作推进，进行深入思考、深刻挖掘、深化变革，经过近五年的改革实践，体制机制改革取得了显著成果，服务社会化稳步推进，管理效益明显提升，后勤服务与保障的精细化、科学化、智能化水平有力提高，服务保障全面提档升级，师生满意率持续上升，经济收入连年增长，实现了经济效益、社会效益双赢，社会影响力与美誉度显著增强。

（一）内部体制机制得到优化

1. 机构精简、职能进一步优化。整合后勤管理与服务职能，优化机构。处级建制由 2 个减少到 1 个；科级机构由 16 个精简到 13 个。建立“小机关大服务”服务保障结构，实现了资源整合与管理效能的提升。

2. 管理层级精简，干部素质进一步提高。通过从后勤系统外引进高学历管理人才，从本部门提拔专业对口管理人才两种方式，

精简干部人数，提高干部队伍素质。科级干部人数由 41 人减少到 26 人，总数减少了 37%；整体素质得到明显提升，干部队伍呈现专业化、年轻化态势，管理队伍中取得硕士学历及以上的占 38%，40 周岁以下的干部占 27.3%。

3. 人员精简、用工效益进一步提升。通过竞聘上岗，职工总数与机关人员得到精简。开展了班组长选拔聘用工作，经各中心选拔推荐，后勤保障部综合考核，聘任 60 位班组长，人数压缩了 1/3。经过改革，后勤职工总数逐步从 2016 年初的 1143 人减少到现在的 885 人，总数减少了 22.6%。

4. 健全制度，内部管理进一步规范。建章立制是规范化管理的基础，“十三五”以来，后勤保障部先后制定了《南通大学后勤保障部安全管理工作暂行办法》、《后勤保障部各科室、中心目标考核管理办法》、《后勤保障部编制核定及岗位设置与聘用管理办法》、《南通大学后勤保障部非编人员薪酬制度实施方案》、《后勤保障部固定资产管理暂行办法》等 30 余项规章制度，规范了安全生产、绩效管理、人事及薪酬管理、资产管理等工作程序，为提高工作效能、人员效益和岗位效益打下了坚实的基础。

5. 攻克难点，服务与管理进一步规范化。限于原先多头管理，后勤服务与管理中存在的一些疑难问题，多年悬而未决。“十三五”以来，集中扎口管理的优势得到凸显，充分发挥资源整合优势，齐心协力、上下同心，对 60 余间门店面房进行统一清退；清理整顿规范了校园服务项目。完成通讯运营商校园用电整改及移动公司室分设备用电整改。攻克了校后勤管理上的数个难点。

（二）服务保障能力得到明显提升

1. 信息化建设、智能化管理取得新突破。新型保障体系的建

立进一步促进了资源的整合与利用：建设了三期水电管理平台，基本实现了精准计量使用。建设了用车派车信息平台、交通服务智能化系统，整合后的校园维修实现信息化管理，建立了师生健康电子档案。以信息化管理手段和水平的提升，方便师生，优化服务供给质量。

2. 后勤保障服务标准化建设取得新进展。创建 7S 样板食堂，树立规范管理标杆。在饮食服务 7S 取得显著成效的基础上，推进学生公寓 6T 实务管理，提高服务质量。

3. 安全稳定措施得到进一步强化。以全省高校后勤安全工作检查为契机，成立后勤安全管理检查工作领导小组，通过加强安全生产责任体系建设，切实落实整改措施，配合保卫、学工等部门，加强了校园安全与稳定工作。

4. 服务手段与内容不断创新。新建了校园服务中心，满足师生通讯服务、银行业务办理和师生日常报修维修等一站式需求。在图书馆北侧新建了多功能停车场。新建了饮服中心快检室，为师生饮食健康保驾护航。成立车辆应急救援队，开通一批维修公众平台，架起与师生沟通的桥梁，更好地为师生服务。

5. 大型活动保障有力。在专业认证等大型活动中保障有力，得到校内外专家及师生的充分肯定。

（三）育人环境得到进一步优化

1. 改善师生学习生活条件。有计划地整修一批楼宇附属设施，刷新一批教学楼宇墙面，教学环境焕然一新。组织实施多项“民生工程”，先后对启秀、钟秀宿舍楼整体改造升级，启秀校区、主校区学生公寓电路改造并安装空调，学生住宿条件得到明显改善。

2. 校园环境实现了由绿化向美化的提升。近几年来，在校党政的统筹规划下，每年有计划地种植各类树木、花草，先后修建了郁金香园、樱花园、牡丹园，每年举办菊花展……据统计，全校现有观赏花卉 80 余种，令人赏心悦目的景点达数十个，实现了由绿化向美化的升级，实践了“抬头见绿，四季有花”的校园环境建设目标。

（四）服务社会化稳步推进

“十三五”以来，后勤保障服务在餐饮、生活用品经营、大型设备维保、小型基建改造、教学科研用车等方面已经稳步开放了校园市场，积累了经验，取得了成果。其中，餐饮服务、生活用品经营社会化程度达到90%。通过服务社会化，引进社会优质企业，促进竞争机制，并进一步健全规范公平的竞争机制和后勤服务监管体系，满足师生多元化的服务需求，维护校园的安全稳定。

（五）初步实现了社会效益与经济效益双赢

1. 后勤工作整体出彩，产生良好社会反响。后勤改革的成果得到全校师生的肯定，在行业内产生较好影响，改革成果被遴选为全国高校后勤社会化改革优秀案例。先后荣获“全国高校后勤文化建设优秀单位”“全国高校物业管理优秀项目”“百家中国好食堂”等 30 余项国家、省市级荣誉。《新华日报》、江苏省教育厅官方微信、交汇点 APP、南通电视台、《江海晚报》等省市主流媒体专题报导我校后勤工作，不少省内外兄弟院校纷纷前来交流。

2. 经过改革，经济效益已见成果。自 2016 年 1 月后勤服务与管理改革(特别是 2018 年实行绩效管理)以来，围绕育人宗旨、

坚持服务师生，以改革促发展，一直将“节能、节支增效”作为重要的工作任务，以着力减员增效、加强成本核算、大力创收增收、有效节能节支等四大措施为主要抓手，强化效益意识、成本意识、创新意识，推进精细化管理，促进优质服务。“十三五”期间，运行经费年下降率保持 10%-15%，经济收入连年增长，最高年度涨幅 24.8%。

（二）存在问题

目前，学校后勤事业发展方面还存在不足。后勤社会化程度、专业化水平与我国经济社会发展、高等教育未来改革趋势还不完全匹配，经费保障与投入不足，政策制度不够完善、体制障碍尚未消除，专业人才比较匮乏，整体保障能力、服务水平与现代大学的发展要求仍有差距，不能完全满足师生日益增长的多样化服务需求。

1. 经费投入不足，影响了后勤信息化、智能化建设的进度

为了顺应信息化技术的发展潮流，为全校师生提供更加便利、高效、优质的服务体验，后勤保障部积极探索信息化、智能化建设的新途径，打造更加智能的一体化操作平台，引入更加先进的设施设备，但是由于经费投入的不足，减缓了后勤信息化、智能化建设的脚步，影响了后勤现代化建设规划。

2. 职工队伍逐年衰减，管理、技术人才极度缺乏

自 2016 年后勤保障部组建以来，共 28 名后勤职工退休，其中包括多名具有管理经验、高素质的工作骨干。后勤职工的退休为学校贡献宝贵的教学科研引进人才指标的同时，却导致后勤队伍自身逐年衰减、青黄不接。学校除安排处级、科级干部换岗，及个别工勤岗位校内调动外，未针对退休岗位补充一名人员。

3. 后勤保障部的职责要求与管理方式不一致,导致管理方式与承担职责存在矛盾

随着学校的快速高水平发展,广大师生在工作、学习、生活方面的需求不断精细化、多样化,后勤保障部的职责要求也发生了较大的变化,要走内涵式发展道路,深化改革,协同创新,提升管理与服务质量,为学校的发展,师生的日常生活提供强有力保障。但后勤保障部的管理方式在精细化、科学化程度上仍存在一定的不足,影响了部门职责实现。

二、面临形势

“十四五”期间,学校后勤事业处于重要战略机遇期。

(一)“教育强国”战略目标提出新要求

从党的十八大到十九大提出了全面建设小康社会和建设教育强国的战略目标。目前,高等教育进入改革发展的关键阶段,教育领域综合改革全面展开。“实现教育后勤现代化,建设世界一流校园服务管理体系,办好广大师生满意的现代学校后勤”成为高校后勤的奋斗目标。

这对学校后勤事业发展提出了更高要求,要求积极探索实现高校后勤现代化建设的规划,以支撑高等教育现代化目标的实现;要求适应新时代要求,更加注重新科技、新模式、新业态运用;要求更加开放、规范、多元办后勤,构建新型高校后勤保障体系,推动后勤社会化改革再出发。

(二)后勤事业发展的主要矛盾提出新挑战

当前,后勤事业的主要矛盾为师生对美好校园生活追求与后勤发展不充分不平衡之间的矛盾。

要解决这个主要矛盾,实现高校后勤的可持续发展,需要实

现四个转变：一是发展重点由注重规模扩张向更加注重结构优化转变；二是发展方式由注重刚性保障向更加注重弹性供给转变；三是发展要求由注重达标考核向更加注重特色品牌转变；四是发展取向由注重硬件建设向更加注重师生满意转变。

（三）学校“8050”发展目标提供新指引

近几年来，学校的蓬勃发展为后勤事业奠定了良好基础。2018年学校第三次党代会提出了新时期全体通大人的历史使命，绘制了学校“8050”发展目标，成为今后十几年通大人奋斗追求的梦想。“实施高水平资源保障工程”即为“八项工程”中的第七项。

“实施高水平资源保障工程”要求校园环境和后勤设施建设水平、服务管理队伍专业化水平、服务标准体系建设水平、高科技应用水平、服务的人性化和精细化水平处于国内大学校园服务管理的领先地位，成为实现“8050”发展目标、建成特色鲜明高水平大学的重要支撑和助推器。

（四）信息化及“互联网+”提供新机遇

现代科学技术为后勤发展改革提供了新的空间，同时也带来新的挑战，传统的高校后勤已不能满足高校日常工作需求。

高校后勤必须顺应时代的发展脚步，特别是要顺应信息化技术的发展趋势。一是要求将深化高校后勤工作的信息化建设作为提高后勤服务能力的重要手段，推进校园服务新科技、新模式、新业态的融入。二是要求充分利用信息化技术整合后勤资源，提高信息化服务质量与管理水平，促进服务管理模式优化。三是要求采纳更加灵活、顺应潮流的管理与服务策略，降低人工成本、优化人员结构、提高工作效率、降低资源消耗，完成从“感知校

园”到“信息化校园”的过渡，实现“智慧校园”的升级。

三、指导思想

“十四五”期间，学校后勤事业发展的指导思想是：全面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、邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观为指导，深入贯彻习近平总书记系列重要讲话精神，坚持立足时代、面向未来，办好适应时代发展的现代高校后勤，为培养社会主义建设者和接班人作出后勤人新的更大的贡献。

紧紧围绕学校三次党代会确定的目标、战略和任务，坚持高校后勤工作“为教学、科研、学科建设服务，为师生员工服务”的服务育人宗旨，以办好广大师生满意的后勤为目标，进一步优化资源配置，推进后勤服务社会化，提高管理效率和经济效益，建立适应新时代要求、适应现代大学制度的新型后勤保障体系。

坚持根据校情实际办后勤，坚定不移地走深化改革发展之路。既要充分吸收高校后勤改革实践中积累的宝贵经验，又应凝聚共识，提高政治站位，把思想和行动统一到党中央对教育工作的决策部署上来。既要深入后勤研究后勤，努力把握高校后勤发展的基本规律，又要跳出后勤研究后勤，把握高校后勤在国家教育事业总体布局中的地位，放宽视野谋划发展。

在深化后勤服务与管理体制改革过程中，坚持以提高服务质量，提高运行效率，提高保障能力为核心；坚持处理好社会效益与经济效益的关系；正确处理改革、发展、稳定之间的关系，注重改革步骤的渐进性、改革措施的持续性、改革效果的积聚性；正确处理学校利益、部门利益之间的关系，以服务师生为本，兼顾后勤职工利益。

四、主要目标

紧紧围绕学校“8050”发展目标，牢固树立“为师生服务，为学校服务”宗旨，践行“三全育人”，努力建成“智慧后勤、品质后勤、文化后勤”，为学校事业发展提供坚实的后勤保障支撑。加大力度，全面、高质量地提升信息化建设水平；以智慧后勤为支撑、以标准化后勤为基础、以现代化后勤为目标，努力构建科学防控体系、高水平管理平台、高质量服务体系；以育人为中心，打造文化公寓、文化食堂等，创造文化育人的氛围。

以构建“服务优质、运行高效、管理规范、保障有力”的新型后勤保障体系为总目标，持续深化后勤改革，推动服务保障能力，提档升级，着力优化育人环境，实施“温馨校园”计划，创设便捷舒适的学习工作和生活环境，满足师生员工不断增长的对美好校园生活的要求，提高师生幸福指数。师生总体满意率85%：在餐饮服务上达到“7S”的服务管理标准；在楼宇服务上达到“六T”的服务管理标准；在校园环境建设上实现绿化向美化的升级；在运行体系上实现现代管理、高效运行；在社会化改革上，实现由“自办后勤为主”向“监管后勤为主”的转变，校园保障服务多元化，平均社会化率达到80%以上。

五、任务举措

以助力学校早日实现“8050”目标为奋斗核心，以建成高质量高效率的后勤保障体系为奋斗目标，积极实施“四大环境建设”、完善“三大运行体系”，为学校事业向高质量发展迈进做出积极贡献。

（一）四大环境建设

践行环境育人、服务育人理念，以美丽怡人的景观环境、智

能快捷的服务环境、温馨舒适的居住环境、健康多彩的餐饮环境四大环境建设为目标，建成“师生满意、家长放心、市民向往”的美好校园。

1. 校园建成公园，风景入诗入画。有计划地建造校园景观，提升校园景观建设品味，建成“小桥流水、鸟语花香、景观别致”的美丽校园，实现校园环境建设从绿化到美化再到文化的升级，达到不是公园胜似公园的建设效果。

有步骤地做好校园垃圾分类工作，规范校内生活垃圾分类投放收集贮存工作，做好与社会生活垃圾分类运输、资源化利用和终端处置等环节的衔接，探索建立生活垃圾分类宣传教育工作长效机制和校内生活垃圾分类投放收集贮存的管理体系。

2. 升级保障体系，服务便捷精准。增加硬件投入，提升生活服务设施的功能配置与保障能力；建设网上服务大厅、公寓智能管理、师生健康电子档案等“一站式”服务网络，优化校园公共服务环境，畅通服务师生“最后一公里”；进一步加强公共卫生预防及师生医疗保健服务。

3. 建设温馨家园，体现人文关怀。亲情管理，微笑服务，将教室建设成和谐优美的学习社区，将公寓打造成融生活、学习、成长一体的复合型场所，以文明教室与精品公寓，促进学生成长成才。

4. 提升餐饮品味，形成服务品牌。以“明厨亮灶”、7S管理为主要抓手，精细化管理、创新服务，构建团膳标准，推行绩效考核，建成“放心、营养、品牌”餐饮。拓展服务内容，进一步增强与师生的互动，加强地方特色餐饮项目，开展美食文化系列活动，形成具有南通大学特色的饮食文化。

（二）三大运行体系

践行深化改革、聚力创新理念，以高效的运行体系、现代的管理体系、多元的服务体系为目标，建成符合高校实际与需要的后勤服务保障优秀模式。

1. 深化体制机制改革。以岗定薪、绩效激励，建成以服务为主体的后勤服务保障架构；绩效管理、目标考核，释放人力红利；全员聘任、竞争上岗、末位淘汰，建成“敬业、专业”的高素质人才队伍。

2. 推进智能化、标准化建设。以互联网+、智能+为手段，融合服务新业态，实现信息化服务和数据共享，进一步增强师生的节能意识，探索实施“水电定额管理”制度，推进“合同节能”，强化使用责任、有效减少水电浪费，建成绿色、节能、安全、高效的智慧校园体系；在饮食服务 7S、学生公寓 6T 管理取得显著成效的基础上，全面推进标准化建设，提升专业化水平。

3. 有序稳步开放后勤服务市场。在餐饮服务、生活用品经营、大型设备维保、小型基建改造、教学科研用车等稳步社会化的基础上，进一步完善运行机制，有序推进后勤服务的社会化。在校园物业管理、小型维修项目等方面推进服务外包，在绿化、楼宇管理上践行试点，逐步推开。吸引优质社会资源进校园，建立开放有序的校园服务体系，实现由“自办后勤为主”向“监管后勤为主”的转变，满足师生日益增长的多元化、个性化服务需求。

六、实施保障

要实施后勤保障事业（2019-2025）计划，必须切实加强组织领导，完善规划实施机制，保障规划顺利实施。

（一）切实加强党的领导

认真学习贯彻落实十九大精神、全国教育大会精神，增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，按照把方向、议大事、管全局的要求，结合后勤工作实际，进一步加强政治建设、思想建设、组织建设、作风建设、纪律建设、制度建设。进一步加强基层党组织建设，更好地发挥基层党组织的战斗堡垒作用。努力打造坚强有力的领导集体，提升全体员工干事创业的精气神，推动改革，促进发展。

（二）完善考核制度与体系

建立完善的日常考核制度，强化考核的可操作性和准确性。将职工日常的工作表现、业务能力、工作业绩纳入考核，年终奖、年终绩效按日常工作执行力、工作业绩考核。将考核结果与绩效工资和职务晋升挂钩，严格按标准实施，做到客观、公正，达到以考促管、以考增效的效果。

（三）推进薪酬制度改革

以绩效考核为杠杆，打破大锅饭，建立“总量控制、二级管理”的薪酬管理长效机制。统一后勤岗位薪酬标准，完善非编人员工资正常增长机制和有激励作用的取酬工资体系，按劳取酬、优劳优酬，改善员工待遇。

（四）建立优质的后勤人才队伍

实施全员聘任，竞争上岗、末位淘汰，构建人才培养与管理的长效机制，注重大专及以上学历骨干队伍的发掘和培养。给有为的基层管理干部提供可发展空间，对满足一定条件的管理、技术岗位管理人员，给予职称晋级的政策，提高管理干部的工作积极性。逐步打造出一支业务素质强、技能水平高、年龄结构合理的基层业务骨干队伍，积聚发展潜力。

（五）合理稳定的经费、人才保障

对后勤经费投入和人才保障给予应有的重视和支持，为后勤事业发展提供经费保障，解决校园基础设施设施陈旧、社会服务成本、劳动用工成本及用水、用电量逐年增加等问题。

每年向后勤专业技术类和管理类岗位给予适量编制，打破身份限制，拓展多种渠道，在编制内引进高层次人才从事后勤管理、技术岗位工作，给予相应待遇和发展空间，为建设高水平后勤人才队伍提供政策支持。

（六）以高水平文化建设促事业发展

构建涵盖物质文化、行为文化、制度文化、精神文化四个层次的后勤文化体系，形成职工游艺运动会、校园美食文化节、公寓嘉年华等多个文化品牌，建成价值引导鲜明有力、学习培训系统高效、文化载体丰富多彩的后勤文化，以高水平文化建设促进后勤保障事业稳定、健康、协调发展。

南通大学后勤保障部

2020年10月22日