

以生为本提升后勤供给侧服务 专班运行助力学校高质量发展

山西应用科技学院

(2023 年 10 月)

为进一步积极探索以学生为中心的校园生活服务保障体系，形成服务保障评价闭环工作模式，为学校高质量发展贡献后勤力量，山西应用科技学院后勤保障处以“构建全场景服务生态，打造高质量校园服务样板”为目标，通过组织机构再塑、服务流程再造，以专班形式组队采取项目引领、任务驱动、问题倒逼、持续治理的运行方式，紧密围绕立德树人根本任务，坚持“小机关、大服务、促发展、提质量”的原则，让全校师生感受到高质量后勤服务发展带来的后勤新变化、新气象。

一、组织机构再造，重塑高质量管理架构

为落实高质量教育发展要求，主动适应学校优化调整形势，结合物业与后勤职能分工，后勤保障处牢牢抓住改革创新这一根本动力，坚决扭住发展转型的牛鼻子，持续推动后勤供给侧质量提高，以高质量建设引领后勤服务创新发展，站在“三全育人”的高度，从学生客户的视角，以全周期质量监控为主线，从“全员质量文化建设”“全方位质量管理监督体系”“全过程服务质量过程监控”三方面推动质量建设落地见效。



（一）坚持师生需求导向不动摇

持续提升师生对美好校园生活的满意度，是后勤人不变的价值追求。后勤秉持高质量发展的理念，不断提升服务能力，最终的落脚点或者是试金石都是是否提升了师生满意度，这是后勤人的核心价值追求，也是一切工作的出发点和落脚点。围绕这一指挥棒，后勤组织各服务保障领域进行了以学生客户需求为导向的大问卷、大讨论、大改造、大提升。通过多轮次的学生满意度问卷调查、意见收集反馈、数据分析，为供给侧改革提供了坚实的数据支撑。



（二）强化高质量发展统筹规范

后勤是“大多数人”为“大多数人”服务的事情，不是自己“玩玩”的。安全重于泰山，品质亦如长河，没有一个标准是做不好后勤工作的。今年以来，为统筹全校后勤质量建设，改组后勤保障处办公室为后勤质量监控办公室，全面统筹全校后勤各个领域的高质量发展，实现从质量标准建设，全方位全过程监控，到后期反馈整改闭环管理，提高“三全育人”实效和为学生服务水平。后勤质量监控办公室负责全员质量标准建设、全方位质量管理、全过程质量监控。

1. 夯实全员质量标准文化建设。质量是标准也是标杆，是规矩也是底线。质量不仅是科学问题，也是人的素质的体现。抓质量创品牌，抓质量促发展是后勤构建持久向上团队竞争力的永恒主题。通过一段时期的教育实践，确定了后勤每个人、每个工作岗位的质量职能，全员参与质量管理，将质量总目标逐级进行分解，形成自上而下的质量目标分解体系和自下而上的质量目标保证体系，将高质量发展理念，质量标准、品牌意识印在血脉中，形成后勤独特的质量文化。

2. 推行全方位质量管理。后勤质量监控办公室对全领域全方位进行质量监督管理，形成涵盖教学服务、生活服务、公共服务、医疗服务等各方面的质量管理监督体系。坚持目标导向、发展导向、结果导向、问题导向，统筹全后勤各领域的质量监督。

3. 实现全过程服务质量监控。按照“过程方法”管理原则，进行每个领域全程质量控制。主要的过程有：顶层设计与决策过程、采购过程、组织与准备过程、服务使用过程、验收评价过程、反馈回访过程等。达到服务专业化、流程标准化的目标。通过一系列聚焦质量，充分调动内部人力资源，分工协作，制定工作计划，提高工作实效，形成以质量为核心的后勤文化和竞争力。

（三）坚持刀口向内组织机构再造

面对学生不断更新消费观念和不断涌现的新型需求，传统的金字塔式的管理模式已不再适应形势的发展，后勤保障处以壮士断腕的决心和刮骨疗伤的勇气，通过对各领域的流程、组织结构、文化等进行彻底的重塑，从根本上打破传统的、建立在纵向劳动分工和横向职能分工的运作体系，打破原有的部门界限，绕过原来的中间管理层次，各工作岗位直接面对学生顾客群体、直接向后勤总体目标负责，以群体和协作的优势占据主导地位。

1. 纵向管理层次简化，削减中层管理者。后勤保障处简化繁琐的管理层次，将原先的处领导与基层岗位之间的科级去掉，相应增加管理幅度，使各级各类指挥链条、反应时间最短。

2. 资源和权力下放于基层，学生顾客需求驱动。基层的员工与学生直接接触，使他们拥有部分决策权能够避免学生反馈信息向上传达过程中的失真与滞后，大大改善服务质量，快速地响应变化，真正做到“顾客满意”。

3. 现代网络通讯手段。在学生会干部、班干部与后勤之间通过微信群、抖音回复、办公自动化系统等网络信息化工具进行沟通，大大提高管理幅度与效率。

二、服务流程再造，提升高质量供给水平

为提高后勤各项服务保障工作专业化、集约化水平，促进后勤服务保障各级人员扩大视野、增强能力，主动适应学校教育教学发展新要求，主动对标全国教育后勤发展新形态，后勤服务保障系统进行系统性重塑、整体性重构，举后勤全力提高服务师生、服务教学、服务学校发展的能力和水平。

（一）重整旗鼓理清思路

在基本保持后勤编制架构不变的前提下，推行扁平化组织管理模式，打破科室间管理界限，促进团队成员共同进步，推动后勤服务保障适应学校教育事业的不断发展新要求。



（二）创新模式专班运行

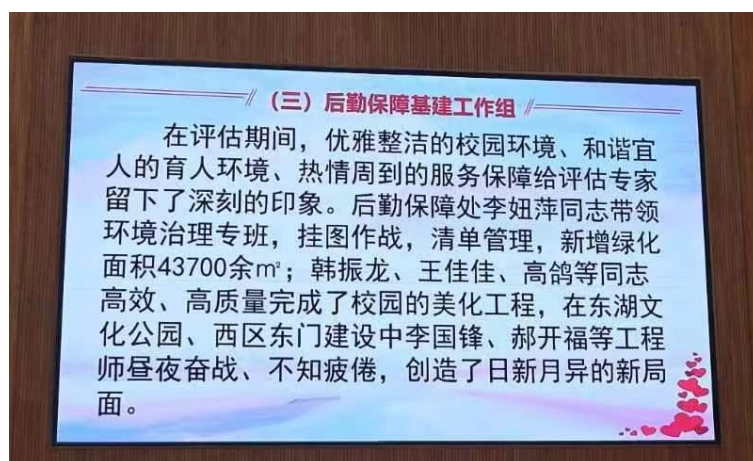
1. 以工作流程为中心而不是部门职能来构建组织结构。后勤保障处的结构是围绕教学服务、生活服务、公共服务、医疗服务等几项“核心流程”建立起来的，而不再是围绕科室职能。

2. 根据服务保障内容，设置六个专班，分别是校产管理专班、食品监督专班、动力保障专班、环境治理专班、健康服务（疫情防控）专班、文化宣传专班，各专班组通盘筹划、定期会商、强化执行，组织领导后勤服务保障系统的各领域的工作快速推进。

3. 实行目标管理。在下放决策权给员工的同时实行目标管理，以各专班团队作为基本的工作单位，员工自主做出自己工作中的决策，并为之负责，把每一个员工都变成了后勤的主人。

（三）突破重围初显成效

以“专班、专人、专责”的形式开展工作，专题研究新思想、探索新方法，创建更简单、更高效的工作流程。经过一段时间的实践证明，各项服务保障以重点任务为牵引，以问题清单为抓手，做好高质量发展的规定动作，专班人员全局谋划、责任担当、成事扛事能力得到显著提高。后勤基层治理呈现出专业化、规范化、集约化局面，“稳”的基础更加牢固、“好”的态势更加明显、“进”的势头更加强劲、“干”的士气更加昂扬。



三、后勤形象再焕，打造三全育人新成果

（一）脑中有格局，提升后勤自信

近年来，科院后勤人通过自己辛勤的努力，圆满完成了学校交给的各项任务，也获得了很多成绩和荣誉。学校先后被评为省级“森林单位”“园林式单位”和“节水型高校”。



在抗击疫情的三年时间，通过校领导的科学决策、全校师生的奋勇抗疫，后勤保障处作为疫情防控办的主阵地，勠力同心、并肩作战，全体后勤人和从业人员身体力行，始终冲在疫情防控的第一线，协调筹备急需防疫物资，积极做好疫情防控期间在校师生的防疫、生活、工作等基本保障，共同筑牢疫情防控的“红色堡垒”，守住了科院这片净土。后勤人传承了能拼敢冲、能吃苦耐劳的老黄牛精神，遇到难事急事，不分工种，全员上阵，将抗击

疫情的精气神和执行力融入后勤保障建设之中。三年大疫对后勤人的考验和磨砺，带给我们的是蜕变和坚韧。有这样一支团队，后勤就奔着目标，自信地走下去。



(二) 眼中有光芒，强化后勤担当

今年是党的二十大开局之年，是学校本科教学合格评估关键之年，也是学校全面推开大后勤、大物业、大保障、大优化的改革之年，对后勤服务保障提出了新的、更高的要求。

中国教育后勤协会

思想文化建设专业委员会

与人力资源管理

中后协思〔2023〕5号

关于公布“2022年度高校后勤三全育人实践案例”评审结果的通知

各有关单位：

为深入贯彻落实高校后勤“三全育人”工作，多层面、多角度、多渠道总结提炼“三全育人”好经验、好做法，打造后勤服务育人和劳动育人特色模式，优化后勤育人制度，强化组织保障，营造良好育人氛围，健全后勤“三全育人”工作体系，中国教育后勤协会思想文化建设与人力资源管理专业委员会（以下简称“思专委”）于2022年10月开展了高校后勤“三全育人”实践案例征集活动。活动开展以来，多家高校及服务高校企业参与申报，经材料初评、专家组评审，推举出优秀案例16个、入围案例20个，现予以公布。（详细名单见附件）

希望以上被推举为优秀案例和入围案例的单位能够锐意进取、再创佳绩，希望各地区高校后勤相关单位能够充分借鉴以上单位先进经验，开展后勤“三全育人”工作，为健全后勤“三全育人”工作体系，落实立德树人根本任务提供有力支撑。

附件：1.《“2022年度高校后勤三全育人实践案例”优秀案例单位》
2.《“2022年度高校后勤三全育人实践案例”入围案例单位》

思想文化建设与人力资源管理专业委员会
（公章）
2023年2月7日

附件2：

“2022年度高校后勤三全育人实践案例”入围案例单位

序号	单位	案例名称
1	北京大学	以劳树德：周其伟实践激发学生内心共鸣——北京大学会议中心三全育人实践案例
2	复旦大学	以劳育德，积极探索“三全育人”新路，开创后勤育人新格局
3	北京工业大学	北京工业大学后勤党委以培训学校为依托，以学生社区为基地，聚焦绿色校园重点任务，着力打造“劳动平台，实践育人”品牌文化
4	西北工业大学	统筹后勤育人力量资源 推进劳动教育落地落实——西北工业大学后勤产业集团三全育人实践案例
5	江苏科技大学	劳模学堂“信念、强体、增智、树德”四位一体劳动育人体系
6	太原理工大学	聚焦“1+2+9”体系，深挖育人资源，涵养协同育人沃土——太原理工大学物业服务中心三全育人实践案例
7	常州纺织服装职业技术学院	运用垃圾分类“唱响思政大舞台”
8	浙江农林大学	以名碑工作室为载体，打造高校后勤“三全育人”新模式
9	西安交通大学	多彩劳动课程 书写育人新篇
10	哈尔滨工程大学	哈尔滨工程大学后勤服务思政建设的研究与探索
11	大连理工大学	高校后勤劳动育人体系实践研究——以大连理工大学为例
12	中国地质大学（北京）	立德树人守初心 多维育人担使命
13	南京梅花餐饮管理有限公司	融合创新，构建三全育人新体系
14	山西应用科技学院	三全精细后勤服务，正育助力学生成长

对大学教育而言，立德树人无处不在、无时不有、无人不参与。育人是高校全体教职工与生俱来的“天职”“本职”，充分挖掘专业术科教师、管理干部、后勤从业者等岗位的育人要素，实现“教”与“育”“管”与“育”“服”与“育”的融合贯通。将“三全育人”贯穿后勤管理服务的全过程和各环节，构建课程育人、实践育人、管理育人、服务育人、环境育人的“五育人体系”，通过“小窗口，大育人”实现了育人资源共享、育人力量汇聚。后勤保障处践行“全员育人”要求，把提升能力作风、强化责任担当贯穿到日常工作的始终，始终做到服务前置，一言一行、一举一动都在履行育人之职、实现育人之责、彰显育人之效。



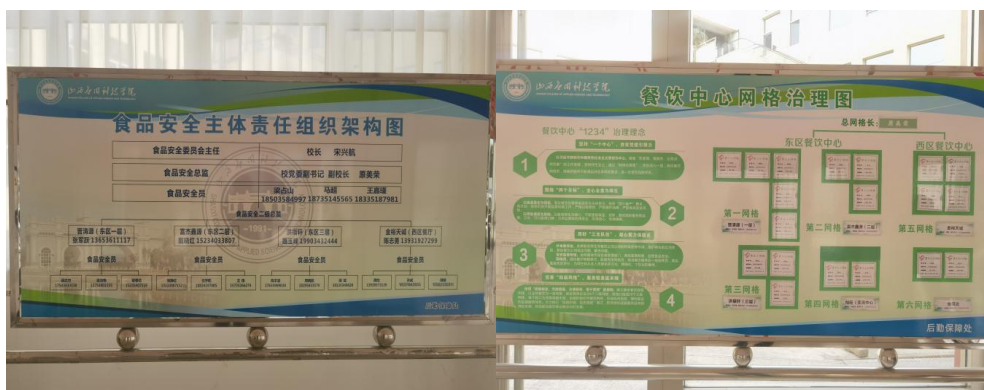
一是明确角色定位，强化服务师生的认识。明确服务是本质、对象是师生、标准是满意度，在规范管理，服务热情、言行举止上下功夫，做学生的表率，打通学校素质教育全过程育人的“最后一米”，把好师生卫生健康的“第一道关口”。



二是加强自身建设，提升服务师生的能力水平。着手提升个人能力，学习相关专业知



三是抓好关键环节，切实为师生提供优质服务。细化人员分工，做到管理区域、服务领域责任到人、措施到位；加强日常排



（三）心中有大爱，贡献后勤力量

中共中央、国务院印发的《中国教育现代化 2035》《质量强国建设纲要》，为我们准确把握教育规律、推进我国高等教育高质量发展提供了科学指引。科院后勤人紧跟时代步伐，提前谋划、紧盯目标、主动作为、切实抓好重点工作，后勤不后、敢为人先，后勤有情、使命在肩，凝心聚力，尽心打造“一条心、一

盘棋、一家人”的后勤团队，保底线、亮底色、提底气、注底蕴，全力以赴为教学服务和生活保障贡献后勤力量。

在改革创新的时代大背景下，在教育高质量发展的新征程中，后勤人要开拓思路，锐意改革，努力成为改革创新的后勤人、奋发作为的后勤人、追求卓越的后勤人、努力成为师生满意、学校满意、自己满意的后勤人；提升服务质量，不断满足师生对高质量生活的需求；提升保障品质，助力教育事业的不断发展。