

# 南京航空航天大学后勤集团文件

后集字〔2011〕16号

签发：杨名大

## 关于印发《南京航空航天大学后勤集团“十二·五”发展规划》的通知

各中心、各单位：

《南京航空航天大学后勤集团“十二·五”发展规划》经总经理办公室审定通过，现印发给你们，请各单位做好贯彻落实工作。

附件：南京航空航天大学后勤集团“十二·五”发展规划



主题词：后勤集团 十二·五 发展规划 通知

附件：

## 南京航空航天大学后勤集团 “十二·五”发展规划

南京航空航天大学后勤集团是在高校后勤社会化改革中由原总务处分离出来的后勤服务实体。成立以来，在学校和董事会的正确领导下，集团积极稳妥地推进后勤社会化改革，模拟企业运行模式，实行经费合同式运营管理，独立二级财务，合法经营、规范运作、服务为本、保证效益，充分发挥了后勤对学校所起的保障性作用，为实现学校跨越式发展做出了重要贡献。“十二·五”期间，学校将以创建高水平研究型大学为目标，重点突破，整体提升，实现学校人才培养、科学研究与社会服务全面协调可持续发展，全面提高教育质量、创新能力、办学水平和办学效益，为工业化、信息化和国防现代化建设服务，为经济社会发展做出更大的贡献。为了准确把握方向，制定目标，抓住机遇，迎接挑战，促进后勤集团更好更快地发展，实现学校的总体办学目标，特制定《南京航空航天大学后勤集团“十二·五”发展规划》。

### 一、指导思想

集团“十二·五”发展规划的指导思想是：坚持以邓小平理论和三个代表重要思想为指导，以科学发展观为统领，坚持“三服务，两育人”的服务宗旨，牢固树立“质量为本，师生（顾客）至上”的服务理念，不断夯实基础，完善管理制度，丰富企业文化，加强内涵建设，坚持稳中求进；进一步理顺管理体制，转换经营机制，积极拓展服务市场，推进服务创新，提升服务质量，强化品牌建设；加强员工队伍建设，造就一支服务意识强、善于经营、富有开拓精神的后勤保障队伍，努力实现社会效益和经济效益“双赢”的格局，办让学校放心、师生满意、员工满意的后勤。

### 二、现状与挑战

按照国务院【2001】1号《关于进一步加快高等学校后勤社会化改革的意见》的精神，我校于2001年12月撤销原总务处建制，成立后勤管理处和后勤集团，实现了我校后勤管理性职能与经营服务性职能的规范化分离，即甲乙方模式。后勤集团历经十年改革发展，虽然在运行形式、运行方式、运行方法上不断变化，但是南航后勤集团坚持后勤社会化改革方向没有动摇，在模拟企业化运作，加强内部基础管理，提高后勤服务保障水平等方面做了很多工作，取得了明显的成效。主要有以下几个方面：

**一是明显提高了后勤综合保障能力。**通过改革，优化资源配置，解放了后勤生产力，缓解了近几年学校贷款债务负担与后勤基础设施严重不足的矛盾，支持了学校跨跃式的发展。目前，后勤集团承担了本校两个校区全部后勤保障工作，校外与正德学院、金城学院和江苏交通技师学院签订了后勤服务合同，同时还承接了部分机场助航灯光的改造安装工程，已拥有4万人规模的后勤保障能力。2010年集团总产值达到1.32亿元，比2009年增长9%，利润同比增长超过15%，人均产值8.85万元；人均服务对象比例达到1:26.67，餐饮人均服务对象比例基本达到1:69，公寓人均服务对象比例基本达到1:116。

**二是有效转变了运行机制。**2008年，学校对后勤运行经费的结算方式进行改革，对后勤集团在运行经费方面实施总包干机制，原则同意了有关经费节约部分的分配办法，打破了长期以来的后勤运行经费所实行的预算制运作方式，调动了集团各部门在运行经费管理上的主动性和积极性。集团内部大力推行精细化管理和目标管理，坚持“转变机制、开源节流、盘活资源、内部挖潜、对外拓展”的工作思路，充分调动了各单位的主观能动性，有效推动了集团经济的快速增长。

**三是初步实现了制度化、规范化管理。**集团顺利通过了ISO9001:2000质量管理体系认证，并在此基础上结合实际情况，制定并出台了《后勤集团岗位服务质量标准化手册》，明确了集团

11个部门全部129个岗位的岗位职责、任职要求和各项工作流程图，制订出台了财务、分配、物资、监控、人事、安全等一系列规章制度，使集团各项管理工作逐步纳入规范化轨道。

**三是培养锻炼了一支后勤骨干队伍。**集团通过劳动、人事制度改革，加强了对经营管理队伍、技术骨干队伍、服务操作队伍培训；推行干部岗位竞聘制，对中心副主任以上干部在全校乃至全社会公开招聘，选拔了一批学历、能力、观念突出的青年干部，其中从集团外共引入了4名优秀干部，实现了后勤干部能进、能出的用人机制，拓宽了后勤干部的视野。目前管理层本科以上学历有21人。

**四是较好地处理了社会效益与经济效益的关系。**坚持“三服务、两育人”的宗旨，把师生满意和校园稳定放在第一位。在原材料成本大幅上涨的前提下，做到了保证质量，不涨价，並开展多形式的优质服务系列活动，师生服务满意率逐年上升，达到了质量管理所设定的指标。

居安思危，在成绩面前，我们清醒地认识到，集团在社会化改革的进程中还存在着一些不足，在经营管理过程中也遇到了不少困难，如后勤干部职工的观念和认识还不适应后勤改革发展需要，对后勤改革发展的思想认识问题还有待进一步统一；后勤保障队伍的整体素质和结构有待进一步提高和改善，公平竞争的用人机制和适合企业化运作的薪酬体系尚未构建，员工收入相对较低、队伍不够稳定，员工队伍整体学历结构不合理，外聘员工大专以上学历仅占6.8%，初中及以下学历却占75.5%；集团内部体制陈旧，机制不活，质量监督体系不够完善……面对人力成本和原材料成本日趋上涨的社会环境，后勤改革与发展任重道远，我们面临着严峻的挑战和考验。

### 三、发展目标

高校后勤发展的长远目标是要建立“市场提供服务，学校自主选择，政府宏观调控，行业自律管理，职能部门监管”的后勤

服务保障体系。根据学校“十二·五”发展规划对后勤保障工作的要求，结合现阶段后勤实际，集团“十二·五”发展规划的总目标是：服务于学校2015年建设成为航空、航天、民航特色鲜明的高水平研究型大学的办学目标，通过全体员工的共同努力，争取在2015年建成与之相匹配的省内一流、国内知名的新型高校后勤服务实体，让学校满意、师生满意、员工满意，真正实现社会效益和经济效益双丰收。

● 服务规模：致力于为学校的建设和发展服务，为教学、科研的顺利开展服务，为师生营造良好的生活环境服务，在此基础上，适时适当地实行对外开拓，争取到2015年形成5万人以上规模的消费群体。打造核心竞争力，培育5—10个新的经济增长点，促进集团的可持续发展。

——总体人均服务对象比例达到1:31.25；

——饮食服务拥有4万人以上的消费群体，人均服务对象比例达到1:80，增加2—3个新的经济增长点；

——公寓人均服务入住者比例达到1:140，增加2个新的经济增长点；

——校园服务中心绿化养护面积达50万平方米，保洁面积达45万平方米，增加1—2个新的经济增长点；

——车辆运输中心保修车辆达到350辆，增加1个新的经济增长点；

——幼教中心总班级数达35个，幼儿总人数达1000人；

——物业管理中心拥有110万m<sup>2</sup>建筑面积的托管项目，200部电梯维保业务项目，10个中央空调机组维保项目，5个智能门禁及监控系统维保项目；

——接待服务中心拥有5个经营实体，增加2个新的经济增长点；

——教育超市经营面积达700m<sup>2</sup>，人均服务对象比例达到1:400，增加1—2个新的经济增长点。

● 经济指标：认真落实科学发展观，重视资源、资产的优化配置；完成学校下达的年度经济责任指标；保证后勤实体租赁、经营的国有资产保值、增值；确保对外市场实现盈利。

——年总产值达到 1.8 亿元，增幅达 40%；

——饮食中心年收入达到 8000 万元，增幅达 21.6%；

——公寓服务中心年收入达到 1250 万元，增幅达 53.8%；

——校园服务中心年收入达到 500 万元，增幅达 74.2%；

——水电与维修中心年收入达到 1300 万元以上，增幅达 76.4%；

——车辆运输中心年收入达到 800 万元，增幅达 45%；

——幼教中心年收入达到 1400 万元，争取实现翻四番；

——物业管理中心年收入达到 1200 万元，增幅达到 51%；

——接待服务中心年收入达到 2500 万元，增幅达到 50%；

——教育超市年收入达到 1200 万元，增幅达到 30.6%。

● 安全指标：

(1) 无安全责任事故；

(2) 无违章操作；

(3) 危险源控制率 100%；

(4) 安全教育培训率 100%。

● 服务质量：认真学习、执行行业技术规范、操作规程和质量标准，加强岗位练兵，严格贯彻落实 ISO9001:2000 质量管理体系和《后勤岗位服务质量标准化手册》，构建完善系统的服务质量评价体系，形成“以质量创辉煌，以安全求生存，以服务立诚信，以管理增效益”的质量管理方针，全员参与，持续改进，不断完善监管机制，全面实现后勤服务工作标准化、规范化、制度化。

——顾客满意率  $\geq 90\%$ ；

——顾客投诉处理率 100%；

——服务设施完好率  $\geq 95\%$ 。

● 队伍建设：制定人才队伍建设实施方案，搭好人才队伍建设的框架，形成一种长远机制和良性循环；加大员工培训力度，改进员工培训方式，鼓励技术骨干通过内培外训等方式提高技术等级，改善高、中、初级技术人员的结构，优化集团人才队伍职称结构；提倡在职学习，加强外部引进，提升集团的文化水平。建设一支热爱后勤事业，素质优良，结构合理，能适应现代高校后勤事业发展和未来激烈竞争的现代化人才队伍。

——培训经费达到当年人力成本总额的 1.5%

——高中以上学历达到 35%，大专以上学历达到 12%

——拥有 100 名以上本科生（其中管理层有 30 人），5 名以上硕士生

——有技术等级的人员（包括集团自评）占技术岗位总数的 80%

——专业技术职务人员中级职称达到 40%，初级职称达到 55%

——引进有专业背景的项目经理 10-20 人

● 注册公司：适应国家对后勤社会化改革政策调整的需要及集团对外拓展需要，对集团内部现有经营实体和注册公司进行梳理和重组，新注册 1-2 个适合在相关领域对外拓展的独立公司。

● 数字管理：通过加强、完善集团数字化、网络化建设，建立并充分发挥物流管理系统、人力资源管理系统、学生公寓管理系统、办公化系统等信息化管理系统的功能，最终达到管理方式数字化、管理手段科学化、管理效能扩大化的目的。

● 品牌创建：以“质量为本，师生（顾客）至上”为品牌定位，对内建设一支诚信、专业、团结、创新的学习型团队，构建科学、高效的管理制度，建立先进的企业文化，实现企业持续、健康发展；对外加强宣传和营造，促使南航后勤品牌在高校行业乃至全国具有较高的社会知名度、较高的市场美誉度和较高的消费者忠诚度，进而使南航后勤品牌成为省内一流、国内知名的服务品牌。争取尽早实现输出品牌管理的目标。

● 员工待遇：在做好服务育人工作，促进事业发展和经济效益提高的基础上，努力改善员工的工作环境、生活环境，确保员工的经济收入逐年有所提高，争取稳定一支优秀的后勤员工队伍。

——向学校争取或新建条件较好的员工集体宿舍

——员工收入达到在宁高校同行业中上水平

● 集团文化

——牢固树立“质量为本，师生（顾客）至上”的服务理念

——“吃苦耐劳、甘于奉献、敢打硬仗”的后勤企业精神融入人心

——形成健康、和谐、积极的企业氛围

#### 四、措施与办法

要实现上述目标，集团在今后几年中，要以“精细化管理、标准化服务、市场化运作、集约化经营”为战略核心，重点做好以下几个方面工作：

##### 1、继续深化改革，不断加强精细化管理

集团必须进一步解放思想，深化现代企业管理理念，建立责、权、利相统一的层级管理体系，实现管理思想科学化、管理理念创新化、管理方法数字化、管理手段现代化的目标。从日常行政、党务、人事、财务、资产等管理的实际需要出发，梳理、完善各项规章制度。模拟市场化方式运作，鼓励同行业之间开展良性竞争，逐步形成融入市场竞争的能力，为走向社会化、市场化打好基础。

集团要继续推进精细化管理，不断完善内部管理体制和运行机制。首先，对后勤各项工作按照专业化、行业化的原则进行调整组合，使管理体制更加完善，分工更加明确，责任更加具体，管理功效更加显著，实现管理模式由原来“条块结合，以块为主”向“条块结合，以条为主”的切实转变；其次，从集约化、行业化、专业化建设需要出发，对后勤现有的资源和业务进行合理调配、重新整合，通过建立商贸服务平台、集约化采购等方式，发

挥规模效应，降低经营成本；再次，要强化内部目标管理，实现压力传递，统一行业标准，不断满足并积极创造消费者的各种需求，将营业收入、经营利润、师生满意度分别作为可持续发展能力、管理效益和质量指标来考核。

## 2、狠抓安全生产，有效建立安全管理体系

十二五期间，随着集团业务领域不断延伸，生产经营规模不断扩大，用工结构发生变化，安全风险也将明显增加。集团将继续狠抓生产，结合现行的质量管理体系和后勤服务的特点，在现有安全管理的成果基础上，学习借鉴先进管理经验，按照“统一、规范、可操作”的要求，遵循“基于风险、事故/事件预先控制、系统性、全员参与、持续改进”五项原则，制订统一的管理标准和技术规范，建成覆盖集团所有管理、服务工作的安全管理体系。

根据安全管理总方针和确定的重大危险源，制定集团安全管理总目标，各中心和班组确定安全管理分目标和子目标，各岗位设置具体的安全工作指标，实现安全目标体系化；对集团现有的安全管理组织体系进行优化，明确并细化各中心、班组的安全管理职责权限，编制集团的安全手册和程序文件，制定所有岗位的安全作业指导书，实现安全工作标准化；系统、动态地建立集团的安全危害风险库，制定科学合理的评价准则，识别、控制重大风险，实现对安全风险可控化；落实集团各级领导在安全管理体系中的管理责任，从细节入手、从小事抓起，对发现安全管理过程中存在的问题及时检查、纠正并改进，实现安全管理精细化；对集团设定的各级安全目标和指标进行分析，制定相应的监控方法、监测要求和评价准则，并对其日常的安全管理工作和行为进行监督考核，实现安全考评科学化。

集团还要进一步完善绩效考核机制，提升安全管理绩效，将安全管理体系建设与原有的质量管理体系形成有机融合，并通过信息化手段提高安全、质量管理体系的使用效率，真正形成安全、质量两体系并驾齐驱的综合管理体系。

### **3、推进服务创新，持续提升服务质量**

集团各单位要认真执行质量管理方针，切实做好各项基础服务，满足师生员工不断增长的各项生活需求。狠抓基础服务，做好重点服务，开展求助服务，推行服务承诺制、服务首问负责制和限时办理制。积极开展“质量服务月”活动，定期召开后勤服务论坛、组织师生互动交流、推行服务明星评比，不断创新服务内容和方式。通过完善集团网站建设等途径，强化对外宣传功能，使服务供需双方加深了解，增进理解，在做到主动服务、微笑服务的同时，为消费者提供人性化、亲情化和个性化的便捷式服务。

同时，集团要进一步建立完善的服务质量监督管理体系，加强服务质量管理。“十二·五”期间，集团将全面建立质量监督管理网络，完善并贯彻落实各项监管制度，重点制定《安全生产与服务质量监控实施办法》、《安全生产与服务质量监控程序》、《安全生产与服务质量考核标准》，做到考核结果与单位及个人的收入挂钩，将监控手段转化为经济手段和奖惩手段。逐步建立完善行业自律、内部监督、学校规范、师生参与相结合的后勤服务市场监管体系，以促进服务质量的提升。

此外，还要以强化员工的服务育人观念作为提高服务质量的突破口。坚持把育人放在首位，提高员工服务的责任感、成就感和荣誉感，端正服务态度，规范行业标准和服务行为，提高服务质量。通过倡导公寓文明，创建饮食文化，美化校园环境等工作，影响学生的思想意识、端正行为规范和培养生活习惯，最终达到育人目的。

### **4、加强队伍建设，着力夯实集团发展基础**

根据人力资源现状和集团整体规划，正确处理好政策和机制的关系、素质和结构的关系、数量和质量的关系、外引和内培的关系、稳定和流动的关系、管理和激励的关系。

首先，集中通过分析研究、设计规划、建章立制、推行政策等方式，搭好人才队伍建设的框架，为队伍发展奠定基石。其次，

改革用人机制，逐步推行全员竞聘、择优录用，同时改革薪酬体系，采取“岗位等级工资制”的形式，建立起充分体现岗位差别和优劣差别的职等工资体系。第三，加强社会保障体系的建设，逐步提高员工待遇，改善员工工作环境，稳定基层员工队伍。第四，建立集团、下属单位、基层班组三级培训管理体系，分类制定系统的培训计划，对干部和职工分别进行思想道德、科学文化、技能和技术的全面培训，并制订相应的管理制度和激励措施，造就一大批适应高校后勤岗位需要的、懂经营、善管理、会服务的、具有很强实干精神和创新能力的综合型人才。

重点实施“125 人才工程”，即引进与培养 10 名高级经营管理人才、20 名中级经营管理人才、50 名技术骨干人才。在全集团范围内推行“能者上、庸者下”的现代企业用人机制，让人才创新有机会、事业有舞台、发展有空间。

## 5、转换经营机制，积极拓展外部市场

集团要在完成好校内各项服务的同时，打响南航后勤品牌，改进经营理念和经营机制，不断激发广大员工的积极性，主动对外拓展市场、输出管理，使企业能够真正形成参与市场竞争、抗拒市场风险的能力，对内做精做细，对外做大做强。

一方面，调整经济政策，强化激励机制。在集团推行目标管理的基础上，进一步强化利润考核，对超额完成的利润给予下属单位更大的调配权利。对外拓展实行项目管理制，除上交管理费外，利润按规定比例归单位自主分配。坚持师生满意度测评与经济收益挂钩、生产安全与经济效益挂钩、责任人的收入与所在部门的经济效益挂钩。对于经营性单位，划小核算单位，实行工效挂钩。建立考核机制，根据考核业绩差异、岗位技术差异、工龄差异等因素拉开收入差距，通过竞争、考核、激励的联动效应，以最大限度调动员工积极性。

另一方面，鼓励各下属单位以独立的品牌、名称进行注册，积极推行项目制、承包制等改革，激发员工的工作积极性，提高

劳动生产率；通过输出管理、托管业务、合作经营等方式，扩大市场占有份额，增强自我发展能力。餐饮主要通过托管、租赁经营等形式，以企业、民办大学和高中校园为主要市场；物业主要通过托管形式，以大学园区、大型社区、较高档社区为主要市场；公寓以民办大学校园生活区为主要市场。

## 6、完善制度建设，切实增强制度的执行力

管理制度要与时俱进、科学管用，既要符合国家政策导向和学校相关规定，又要从实际出发，能促进集团有序管理和健康发展。除 ISO9001：2000 服务质量外，集团要针对实施精细化、目标化、标准化、行业化管理后的现状，对原有管理制度进行全面梳理修订，重视资料积累和档案管理，建立健全人、财、物等各项行政管理制度，使经营、管理、服务、安全等各项工作都“有章可循，有法可依”。同时，通过强化纪律教育、完善奖惩制度、规范议事及执行程序等，将制度的执行情况与经济效益挂钩，提高制度的执行力，使全体员工的思想观念能跟上后勤社会化改革、集团发展的新形势。确保集团的各项决议、决策能不折不扣地得到贯彻，提高工作的效率和效能，以推进集团公司的制度化、规范化建设。

## 7、引进先进技术，科学提高劳动生产率

随着人力成本和原材料成本的不断上涨，先进技术是提高劳动生产率、降低用人成本的一个重要途径。

一是重视新型技术的引进和吸收。集团各单位要及时了解行业最前沿信息，在充分做好成本核算的基础上，合理引进先进设备、先进技术和先进人才，鼓励广大员工学习新技能、新技术，逐步从劳动密集型企业向技术密集型企业转变。尤其是在学校将军路校区东区和揽翠苑幼儿园的建设过程中，各相关单位要以主人翁的身份，积极参与后勤服务场所的设计规划，主动向学校推荐科学合理的先进设备和先进设计。

二是着力创建后勤信息化管理平台。在集团原有的网站基础

上，完善师生需求信息交流平台，创建公寓管理、餐饮服务、水电报修等子系统，方便师生的信息查询，提高集团的服务效率；集中并整合各类物流管理系统，对同行业的所有原材料实施集中采购、配送，并进行采购、价格、使用和库存等情况实时分析，有效降低整体运行成本；引入办公管理系统，实现文件管理、行政事务管理网络化，帮助各级管理层掌握全校后勤工作的实时情况，实现数据整合、信息共享，高效率地对后勤工作做出正确的决策，实施全程的监控管理，使管理模式由金字塔型转向扁平化管理。

三是推广节能技术和技能产品。树立节约型的生产、服务观念，把握后勤管理服务过程中每一个环节，开展节水、节电、节材等节能工作；鼓励员工通过技术创新、技能升级、推广节能器具等方式，推进节约型校园、节约型企业的建设；要淘汰高能耗锅炉，科学论证和组织实施新型节能项目，提高经济效益，促进集团的可持续发展。

## 8、实施品牌战略，力争建设知名品牌

品牌是衡量企业竞争力的重要因素，关系到集团的对外拓展和可持续发展。今后几年，要全面确定南航后勤品牌的发展和服务理念，做好南航后勤服务品牌的创建、维护和传播工作，并加大对企业的宣传力度，建立品牌识别系统，对品牌进行合理定位、科学管理、有效利用。

对内加强企业文化建设，确立企业的核心价值观，准确企业和品牌的定位，提高服务质量，稳固市场，赢取美誉度，不断培育具有南航后勤特色的自主品牌；对外拓展经营、服务范围，扩大市场占有率，在饮食服务、公寓服务、物业服务等各个行业领域扩大品牌的影响力。同时，建立商标注册机制，避免品牌流失，对集团及下属单位内公司字号、产品名称、标志、图案等进行行之有效的管理。在建立一套保证顾客满意的全过程服务管理体系基础上，整合和完善品牌支撑体系，形成品牌目标管理体系，逐

步实现从商品经营向品牌经营的过渡，最终实现输出品牌管理的目标，以品牌树形象，以品牌促效益，以品牌谋发展。

## 9、构建企业文化，全面促进集团和谐发展

企业文化是企业的生产力、凝聚力的源泉。“十二·五”期间，集团要始终坚持“三服务，两育人”的宗旨，牢固树立“质量为本，师生（顾客）至上”的服务理念，充分发扬“吃苦耐劳、甘于奉献、敢打硬仗”的企业精神，设立专项资金并持续加大投入，建立起健康、和谐、积极的企业文化。

一是重视员工的思想教育工作。充分利用党的思想政治工作优势，加强党的组织、思想、作风建设，开展丰富多样的主题教育活动，寓教于乐，相互促进，夯实集团内部管理基础。充分发挥党委的政治核心、支部的战斗堡垒和党员的先锋模范作用，传承企业精神，播撒企业文化，鼓励全体员工学习劳动模范和先进人物的精神，激发基层岗位人员的工作激情。

二是保障员工的基本权益。加强工会的组织建设，发挥工会组织的参政议政、民主监督、民主管理的作用，切实维护职工合法权益，积极开展创建学习型组织和创建职工之家的活动。持续跟踪新进员工成长，夯实后备人才建设基础；了解广大员工工作生活状态，及时解决广大员工迫切需求；引导员工树立正确的人生观、就业观和发展观，以良好的心态面对工作和生活中出现的困难；积极争取或新建员工宿舍，改善基层员工生活环境，增强员工对集团的归属感。

三是开展丰富多彩的文化活动。充分发挥广大员工积极性和创造性，有针对性地开展扎实有效的活动，经常性地组织有特色、有活力、有影响的、广大职工参与面广泛的文体活动，展示丰硕成果，营造和谐氛围，激发员工团结拼搏、不畏强者、勇于竞争、超越自我的激情，增强后勤团队凝聚力和战斗力。