

南京航空航天大学后勤集团文件

后集字〔2016〕2号

签发：杨名大

关于印发《南京航空航天大学后勤集团“十三·五”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“十三·五”发展规划》经职工代表大会审议通过，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“十三·五”发展规划



主题词：后勤集团 十三·五 发展规划 通知

附件：

南京航空航天大学后勤集团“十三·五”发展规划

前 言

“十二·五”期间，在学校党委的正确领导和学校各部门的大力支持下，后勤集团紧紧围绕学校中心工作，进一步增强大局意识、责任意识和服务意识，按照集团“十二·五”发展规划，有序开展后勤各项工作，不断完善制度建设，坚定树立“质量为本，师生至上”的服务理念，以“师生满意、员工满意、学校放心”为目标，持续提高后勤服务质量和管理水平，在建设高水平后勤保障体系的征程上快速迈进。

新时期内，学校顺应国家深化改革的要求，瞄准国家重大战略布局，紧跟世界科学发展的前沿，全面深化校内综合改革，坚持特色鲜明的高水平研究型大学建设目标不动摇，全力推进“双一流”建设。为了准确把握方向，抓住机遇，迎接挑战，促进后勤集团更好更快地发展，在“十二·五”收官之际，集团全面总结“十二·五”期间各项工作，深入分析和研判“十三·五”期间面临的内外部环境和形势，以建设高水平后勤服务保障体系为目标，明确未来五年发展思路，特制定《南京航空航天大学后勤集团“十三·五”发展规划》。

第一部分 “十二·五”工作总结

2010年，后勤集团根据学校“十二·五”发展规划对后勤保障工作的要求，结合后勤实际，制定了“十二·五”发展规划。通过全体员工的共同努力，基本完成了既定目标，基本建成“省内一流、国内知名的后勤服务体系”，基本实现“师生满意、员工满意、学校放心”的发展目标，社会效益和经济效益双双获得了丰收。

一、服务规模扩大、服务质量提升，实现“十二·五”既定目标

集团以“质量为本，师生至上”为服务理念，坚持“三服务、两育人”的宗旨，较好地处理了社会效益与经济效益的关系，南航后勤在高校行业乃至全国具有一定的社会知名度、较好的市场美誉度和较高的消费者忠诚度，南航后勤成为省内一流、国内知名的服务品牌。集团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，不涨价格，并开展多形式的优质服务系列活动。目前，后勤集团承担了两校区各项后勤保障工作、三个家属区物业服务，金城学院公寓，正德学院部分餐饮、公寓，物业服务。江苏交通技师学院（镇江）部分餐饮、部分物业服务。水电与维修服务中心承接了国内外机场助航灯光项目工程。集团拥有职工 1600 多人，近 5 万人规模的后勤保障能力。2015 年集团总产值近 2.6 亿元，“十二·五”期间年均增长接近 15%，利润增长 1 倍多，人均产值突破 16 万元。新注册 2 个独立公司（南京航旅汽车服务有限公司、南京揽翠苑幼儿园），总体人均服务对象比例达到 1：31.3，实现四个经济增长点。

集团每年在全校实行后勤服务师生满意度测评，在大面积推行网上测评的基础上满意率达到 96.96%，已连续八年保持在 90%以上，并实现服务投诉处理率 100%。

二、改善服务环境，提升保障能力，满足师生需求

“十二·五”期间，集团及下属各单位多方筹措资金，努力改善保障服务条件。集团总体自筹资金 2500 多万元，完成各类软硬件升级，有力提升了服务保障能力。饮食服务中心加强与兄弟部门的沟通，积极争取更多的资金和技术支持，尽可能按照当前最先进的理念改造老食堂、建设新食堂，并自筹经费 200 多万元及时更换老旧设备，打造食在南航的服务传奇；公寓服务中心配合学校有关部门对老旧宿舍进行分批次基础改造，自筹经费 100 多万元安装公寓门禁系统；接待服务中心自筹经费 1000 多万元对御苑

宾馆、桃李苑餐厅硬件等进行了提档升级，实现接待能力的新提升。幼教中心自筹经费 800 多万元对南京揽翠苑幼儿园和南航幼儿园装修改造，揽翠苑幼儿园 2014 年 9 月开园，目前已顺利通过市优质园和市平安校园验收。

三、创新管理方案，健全管理制度，后勤保障安全有序

后勤集团一直坚持科学管理，规范运行，在后勤保障工作中制定了一系列行之有效的管理方案及制度。2011 年创建安全管理体系，制定非事编员工薪酬体系，2012 年建立流程管理信息系统，2012 年建立中心事业发展评价指标体系。

同时，集团还不断建立健全人事制度，搭建起人才队伍建设基本框架；推行干部岗位竞聘制，实现对中心副主任以上干部在全校乃至全社会公开招聘，目前，集团已有 7 名非事业编制员工进入中心助理以上领导岗位。

“十二·五”收官之年，集团对现有的各项规章制度进行重新梳理和全面审视，将集团各项制度汇编成册，汇总了集团成立十余年以来集团和中心 128 项规章制度，使后勤各项工作有章可循，有制可遵，管理办法科学全面。“十二·五”期间，集团无安全责任事故。

四、体制机制创新，持续推行精细化管理

集团持续推进精细化管理，不断创新内部管理体制和运行机制。2012 年，集团将御苑宾馆、桃李苑、外招和招待所进行整合，实现了统一采购、统一维修，资源共享，降低经营成本，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。

2015 年，集团将公寓中心的维修、饮食中心的维修班组合并到水电与维修中心，完成后勤大维修的整合，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。

“十二·五”期间，集团先后购置高空作业车、扫路机、洗地机、米饭生产线、包子机等机械设备，既提高了效率又降低人力成本。

五、充实队伍、强化培训，全面提升员工素质

集团非常重视人才队伍的建设，“十二·五”期间，选拔和引进了 61 名 35 岁以下的高学历人才充实到管理、技术队伍当中，截止目前，集团员工中：硕士研究生学历 12 人，本科学历 122 人，专科学历 115 人，后勤的管理团队逐步走向年轻化、知识化。

2013 年集团与经济管理学院签订了系统的“中层管理干部培训方案”，囊括项目管理、企业发展战略等 8 门核心课程，提高了中层干部的领导力和执行力。

集团各级部门划拨专门经费，从安全，业务，文化建设等方面制定相应的员工培训计划，结合实际工作开展专题培训，技术练兵，课堂讲解等多种形式的员工培训，全面提升员工素质。

六、提高员工待遇，增强员工归属感和凝聚力

“十二·五”期间后勤员工的经济收入逐年提高，年均实现 10% 的增长。集团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。

每年寒暑假均会对一线员工进行慰问补助，并对特殊困难员工进行特殊补贴，发动捐款等方式进行特别帮扶。为全体非事业编员工提供免费体检，女职工增加妇科专项体检，下属单位为员工组织庆祝生日活动，积极为员工解决个人困难，打造后勤的温馨氛围。

为新引进的大学生提供临时宿舍、为目前现有的员工宿舍进行内部改造，加装空调等措施，并积极向学校争取公寓楼栋作为员工宿舍，时时刻刻关注改善后勤员工的住宿条件。积极引进新型设施设备，淘汰老旧设施，发放新型操作工具，改善员工工作环境，增强了员工对集团的归属感。

七、开展各类文体活动，加强后勤文化引领

后勤集团着力打造具有后勤特色的系列文体活动，弘扬集团发展中所

沉淀的优秀企业文化，丰富后勤员工的业余文化生活。每年设立专项资金用于文化建设，开展丰富多样的主题教育活动，组织开展职工趣味运动会、健身舞比赛、厨艺竞赛、歌咏比赛、迎新晚会等有特色、有活力的文体活动，增强了后勤团队的凝聚力和战斗力。“十二·五”期间，以集团成立十周年为契机，设计一个集团 logo、制作一部宣传片、绘制一本宣传册、编辑一套纪念文集的“四个一”文宣作品制作，有效地树立了南航后勤集团品牌形象，提炼出企业核心价值观，推进了后勤企业文化建设。集团利用内外各个宣传平台积极树立模范，弘扬先进，营造出了一个健康、和谐、积极的氛围，在集团员工心目中牢固树立“质量为本，师生至上”的服务理念，形成后勤“吃苦耐劳、甘于奉献、敢打硬仗”的集团文化。

八、启动数字化后勤建设，实现后勤工作新突破

集团及时启动数字化后勤管理信息系统建设，以期实现从“感知后勤”到“信息化后勤”向“智慧后勤”的过渡。在初期集团网站的基础上进一步丰富网站信息量，现已基本实现后勤信息网络化的发布管理。集团设置信息化领导工作组，通过走访，充分了解各中心实际工作需要，细化了信息化需求方案。同时积极走出去，向兄弟单位学习，积累系统准备阶段的宝贵经验。饮食服务中心、公寓服务中心、幼教中心在结合自身实际工作的同时先后推出了官方微信，微博，让后勤微平台在教工师生间日渐走红，实现后勤集团信息化建设的新平台突破，为今后的项目上马做好前期的工作试点及准备。

第二部分 “十三·五”发展规划

一、指导思想

“十三·五”时期集团发展的指导思想是：深入贯彻党的十八大和十八

届五中全会精神，高举中国特色社会主义伟大旗帜，以邓小平理论、“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，紧紧围绕“三个为本、三个促进”的办学理念，为学校“双一流”建设提供坚实的后勤服务保障；牢固树立“质量为本，师生至上”的服务理念，以“文化引领、人才支撑和创新驱动”作为发展战略，瞄准全面建成“省内一流、国内知名的后勤服务保障体系”的奋斗目标，保持战略定力，坚持稳中求进，以提高发展质量和效益为中心，办“师生满意、员工满意、学校放心”的后勤。

二、发展战略

牢固树立和自觉践行创新、和谐、共享的发展理念，与时俱进丰富完善发展战略，深化拓展战略内涵。

——**文化引领战略**。进一步加强集团文化建设，使集团的服务理念、集团精神深入每位员工的脑海中，内化于心、外化于行，责任心和使命感明显增强，形成独特的团队文化、服务文化和亲情文化。

——**人才支撑战略**。牢固树立人才是第一资源的理念，完善人才优先发展工作格局，着力营造吸引人才、聚集人才和优秀人才脱颖而出的环境和氛围，使“想干事、能干事、干成事”的人有施展才华的机会，将人才优势转变成管理优势、技术优势、经营优势，带动集团综合竞争力全面提升。

——**创新驱动战略**。进一步强化创新在集团发展全局中的核心地位，充分发挥基层组织和全体员工的创新主体作用，大力推动以体制机制创新为牵引的全面创新，让创新落实到“进一步盘活存量、优化增量”上，推动集团工作再上新台阶。

三、发展目标

十三•五时期集团的发展目标是：全面建成“省内一流、国内知名的后勤服务保障体系”，初步展露出综合实力强、保障能力强、服务质量高、员工待遇高、安全稳定好，对其他高校后勤有示范作用的新后勤。

——安全水平显著提高。安全管理体系持续有效，无安全责任事故，无违章操作，危险源控制 100%，安全教育参加率保持 100%，应急预案演练 100%。

——服务质量明显提升。师生满意度稳中有升，增幅 1 个百分点，投诉率下降 2 个百分点，投诉处理率保持 100%，处理满意率上升 1 个百分点，设施设备完好率增长 1 个百分点。

——队伍结构明显优化。队伍建设持续加强，本科学历增加到 180 人，研究生学历增加到 30 人，管理团队本科以上学历占比提高到 90%，集团员工专科以上学历占比提高到 25%。员工培训持之以恒，参培率保持 100%。

——文化建设明显加强。集团精神和服务理念深入人心，大局意识和担当意识明显增强，职工素质显著提高，诚信体系基本建立，文体活动明显增多，文化载体特色凸显。

——综合实力明显增强。营业收入和经营利润保持中高速增长，服务规模明显增加，效率稳中有升，培育 4-6 个新的增长点，新注册 1-2 个独立法人公司。其中营业收入年均增长 8.0% 左右，到 2020 年力争实现营业收入 38,000 万元，利润 2,000 万元。全员劳动生产率达 20 万元/人·年。

——职工收入普遍提高。建立职工福利待遇同步增长机制，加大绩效考核力度，奖优罚劣，奖勤罚懒，鼓励职工比贡献，基本保持职工福利待遇年均 10% 的增幅。

——信息化建设明显加快。加快集团信息化建设，建立并充分发挥流程管理系统、人力资源管理系统、学生公寓管理系统、办公自动化系统、

校园地理信息系统等，强力融入“智慧南航”的发展规划中。

十三•五期间各中心年服务规模增长目标

- 总体人均服务对象比例达到 1: 40;
- 饮食服务中心。固定服务对象稳定在 4.5 万人左右，平均就餐率达到 70%，新增 1-2 个经济增长点，注册独立的资质品牌公司；
- 公寓服务中心。人均服务入住比例达到 1:160；
- 校园服务中心。人均服务对象比例达到 1: 250；绿化养护面积达 50 万平方米以上，保洁面积达 50 万平方米以上，打造绿化及弱电施工资质及品牌，注册独立的资质品牌公司，增加 1-2 个新的经济增长点；
- 车辆运输中心。实现校内运输市场占有率 100%，在此基础上，适时适当地实行对外开拓，校外增长 2-3 个新业务增长点；
- 幼教中心。开办 1-2 所分园，总班级数达 40 个，幼儿总人数达 1300 人；
- 接待服务中心。拥有 5 个经营实体，校内新的经济增长点 2 个，争取外拓项目化经营场所 1-2 个；
- 教育超市。经营面积达 700 m²，新增 2 处门店。

表一：各单位营业收入目标分解表

单位	“十三·五”期间经济指标发展目标						
	2015 年 (万元)	2016 年 (万元)	2017 年 (万元)	2018 年 (万元)	2019 年 (万元)	2020 年 (万元)	年均增 幅 (%)
总产值	26,000	28,300	31,150	33,380	35,600	38,000	8.0%
饮食	11,200	12,500	13,500	14,580	15,700	16,500	8.0%
公寓	992	1,100	1,150	1,200	1,300	1,400	8.3%
校园	856	1,000	1,100	1,200	1,300	1,400	10%
水电	3,078	3,200	3,400	3,600	3,800	4,000	6.0%
车辆	1,099	1,200	1,300	1,400	1,500	1,600	8.0%
幼教	1,712	1,850	2,150	2,300	2,400	2,600	9.0%
物业	1,678	1,750	1,850	2,000	2,100	2,300	7.7%
接待	3,510	4,000	4,800	5,100	5,300	5,800	10.5%
教超	1,362	1,700	1,900	2,000	2,200	2,400	12%