

北京三院所后勤改革实践扫描

王延长 黄培良 贾荔荔

——北京有色金属研究总院改革

北京有色金属研究总院,创建于1952年11月,是我国有色金属领域规模最大的综合性研究机构,是首批进入全国科技体制改革试点和首批获得外贸经营自主权的科研单位之一。现在全院全方位进入市场,逐步由科研型转向科研经营型,形成集科学研究、技术开发、科技产业、科技服务、技贸经贸为一体的发展格局。这样一个按照现代大型科技企业集团模式组建的单位,后勤是如何办的呢?

一、瞄准社会化大目标不断深化改革

1. 生活后勤改革初见成效

有色总院后勤部门于1993年就开始分离办社会职能的改革尝试。当时,正值院职能部门精简机构,将40人从职能部门中分离出来,成立机关服务中心。机关服务中心经过5年时间运转,于1998年3月与新成立的生活服务公司合并,实现优势互补,使这支拥有110人的队伍,至今基本走上了自主经营、自负盈亏和自我发展的道路。

2. 科研条件后勤改革正在启动

根据有色总院对后勤社会化改革的要求,从机构设置上最后只保留条件保障部和物业公司的建制。因此,科研条件后勤以物业公司的形式进行组建,把动力处、综合处、修建处等科研条件部门统归物业公司管辖。该公司现有150人,在院经济政策

扶植下实行经费全包干或半包干运行,逐步走向有偿服务和经费自理。

3. 科研条件保障部已承担起后勤管理的职能

在成立生活服务公司、物业公司的同时,相继成立了条件保障部。按照“小管理、大服务”的指导思想组建的6人条件保障部,现已承担起住房分配、水、电、暖维修管理,经费预算,计划制订与监督执行等职能,代表院方行使协调生活服务公司与物业公司之间的关系,以保障科研生活、条件协调发展,并保障院科研成果、出人才、出效益任务的完成。

二、高标准、严要求、后勤改革向更高层次发展

根据有色总院发展规划,今年全院产值10个亿,2003年产值15个亿,2008年产值35个亿,2015年产值要达到100个亿。该院2001年已实行年薪制,2002年争取挂有研集团(公司)牌子并正式营业。因此,后勤为了适应全院发展的需要,在认真总结后勤改革经验的基础上,提出了向更高层次发展的目标。力争在机构设置、观念转变、管理模式三个方面有较大的突破。经过多年后勤改革的探索,他们认为转变观念是后勤改革保障,按经济规律办后勤是根本,处理好改革与发展的关系是基础,坚持走市场竞争的道路是方向。

1. 转变观念是搞好后勤改革的保障

生活后勤改革实践证明,改革初期需要转变观念,是为了让人们懂得为什么要改革;改革进行中需要转变观念,是因为人们需要了解怎样进行改革;改

改革发展时期更需要转变观念,是因为人们由让我们改革转变为我要改革。只有经过这样自始至终的转变观念,才能跟得上形势的发展,才能产生充分利用现有资源的局面。如,断粮压力变成改革动力,积极利用门面房创收;在探索两面服务的过程中,积极拓宽服务领域,不断扩大服务市场,增强自身的经济实力。

2. 按经济规律办后勤是后勤改革的根本

过去有色总院办的幼儿园是福利型,一切开支都由院包揽起来。现在尽管院内职工的孩子只有在园幼儿的三分之一,有160多个孩子是由外单位职工送来的,却经常因满园,需要排队入园。通过面向社会服务,该幼儿园从设施到教育服务水平已达到一级二类水平。

同时,为了按经济规律办后勤,内部实行严格管理,采用定岗、定员、定职、定责等措施,引入竞争机制,实行合同制竞争上岗制度,并加大力度改善内部服务条件。

3. 正确处理改革与发展的关系是后勤改革基础

后勤改革不是目的,后勤改革的真正目的是发展。有色总院后勤部门紧紧围绕发展这个主题不断深化改革,不断挖掘潜在力量,使人、财、物发挥更大的作用。如把卫生科现已办成独居特色的口腔门诊,用全新进口设备争得了服务市场,取得了较好的经济效益,并为合作共办特色医疗提供了有益的经验。由于开办特色口腔门诊,在保证完成院防治、保健、控制医疗费用开支等任务的情况下,积极创收,减少院负担,现已达到工资自负的程序。

4. 坚持走市场竞争道路是后勤改革的方向

为了在市场竞争中取胜,他们不惜工本抓观念转变、抓人员培训、抓职业道德教育,使服务质量、服务水平上新档次。如生活服务公司下设三个贸易开发部门,在不断改善服务条件和服务态度的基础上,在市场上争得了一席之地,仅固定资产就翻了两翻,自用资金已达300多万元。

有色总院后勤改革实践告诉我们,科研后勤改革随科技主业改革而“水涨船高”,不断深入,不断发展。这充分说明,转制后科技主业与科研后勤同处一个社会主义市场,在共同努力拼搏中,科技主业发

展必须对科研后勤提出更高的要求,科研后勤也必然在更高要求中得到更快发展。

——北京矿冶研究总院后勤改革

北京矿冶总院后勤改制的具体作法如下:

一、按照整合资源的原则深入改组、改造后勤

科研事业型单位经过改制变成科技型企业单位后,科研后勤连同科研主体同在一架马车上,共同进入市场,各自都以社会法人主体进行运作,按照市场规律支配各自的行为,在市场竞争中求生存和发展。为了使后勤部门增强市场竞争能力,他们变“输血功能”为“造血”功能,按照服务市场的需求对后勤进行深入改组、改造。

在进行后勤改组、改造的过程中,他们按照有所为、有所不为的思路统揽全局,并从本单位的实际出发,根据存在的问题,提出不同类别的改组、改造方案予以实施,取得了显著效果。

1. 从总体上把管理与服务职能彻底分开,成立物业管理处、服务商贸中心。承担管理职能的后勤部门,按照精干高效原则组建,把该管的事情统统管起来,并把它一定管好、管活;承担服务职能的后勤部门,按照市场需求原则组建,精心把后勤服务搞上去,提高职工群众的满意率。经过这样忍痛改组、改造,后勤从根本上解决了长期存在的机构臃肿、人浮于事的问题。其结果是,一方面强化了管理,提高了管理部门威信,做到该管的事情一定管好,管出水平;另一方面也强化了服务价值,增强服务责任感、紧迫感和荣誉感。

2. 在后勤部门的改组、改造上,采取“整合”的办法,把相近的部门合并,彻底消除忙闲不均的现象。例如,他们将一、二、三、四部门的保卫、传达、收发等一体化。既减少了人力,又强化了服务,提高了效率,方便了职工。

二、盘活资源,实现后勤规模经营

过去,后勤人、财、物分散在各个部门,既不能得到充分利用,又不能产生“集合”效应。后勤进入市场后,为了在市场上争得一席之地,必然要形成一定的经营规模。为了引导,他们把试验楼改装成服装

市场,预计年销售额可达314万元;甘家口地下室贷款50万元改造成招待所,预计年收入达20万元;专家楼贷款200万元改造成宾馆,一方面方便了接待服务,使接待服务上了档次,另一方面,又会产生较大的社会效益和经济效益,对此大家都比较满意。

三、充分利用人力资源,采用不下岗转岗的政策

机构调整、人员重组,带来最大的问题是人向何处去?他们的作法是:对富余人员不采取下岗的办法,而是采用转岗的办法,让他们充分发挥各自的特长。院职能部门原先有100多人,经过调整,要减少到50人。对被调减人员他们采用转岗的办法,经过一定时期的培训后,使之担当起适合的工作。这样做的结果既安定了人心,又确保了后勤改革的稳中求进。

四、继续扶植经营薄弱的后勤部门

后勤进入市场后,他们对那些经营一时赶不上趟的后勤部门,区别不同的情况,采用不同的方法予以扶植。他们一般经过经费包干超支自付、工资包干奖金自付、工资奖金全自付等方法,逐步实现经费自理。如一部职工食堂,把56中300多名学生引入食堂就餐,把职工开饭时间与学生开饭时间错开,效益明显好转,经费基本上实现了自给有余;二部职工食堂与一部职工食堂条件基本相同,经费也基本上能自理;而三部职工食堂由于就餐人员少,又多数是临时工,饭菜档次上不去,很难实现经费自理,于是今年院里负责工资、奖金自己挣,明年根据今年年底结算结果再确定其指标。车队、文印部等单位也都在相应的优惠政策扶植下,改制工作稳步地向前推进。

——中国纺织科学研究院后勤改革

中国纺织科学研究院,后勤改制工作是这样进行的。

一、总结经验,构筑后勤新建制

中国纺织科学研究院是国家科技体制改革的试点单位,1984年就开始改革的尝试。该院后勤改革的起步也较早,于1994年就成立了后勤方园股份有限公司,对后勤实行股份制经营进行了很有意义的

探索。后又成立新科达公司,进行后勤公司制的探索。他们还较早地撤销了幼儿园,探索下岗人员安置问题。但是,这些改革都没有大的大效。于是2000年3月在总结经验教训的基础上,对后勤体制动了“大手术”,构筑了一处、两中心的新建制。一处是指行政处,两中心是指生活服务中心和工程动力服务中心。同时,又重新树起方园公司这块牌子,下设生活服务公司和工程动力服务公司。从此,纺科院后勤真正走上管理、经营、服务有序的道路。总公司经过一年多的运行,体现出这样几个优越性。

1. 管理职能与服务经营职能得到真正意义上的分离,使管理、服务经营规范化;
2. 真正建立起有统、有分的竞争、监督体系,有利于改善管理,提高服务经营水平;
3. 相互监督,相互补充,有利于实现全方位管理、全功能服务。

二、稳中求进,改制初见成效

成立生活服务公司后,由于有了独立经营权,充分发挥职工的积极性、主动性和创造性,一年之间公司发生了较大的变化。拿职工食堂来说,不仅装修变得豁亮起来,而且添置了许多新设施和设备。备有消毒的公共碗筷和餐具,各种厨具不锈钢化,各种小炒样样俱全,深受职工欢迎。尤其是经过改善管理、开辟市场等措施,如为精神病医院送盒饭、改造小餐厅等,使职工食堂由原来一年亏损2万元,现在一年可盈10万元。

生活服务公司还把一栋家属旧楼改造成方园宾馆,车队由原新科达公司转到生活服务公司后,运转也较前有了很大的改善。

由于生活服务公司在改革实践中尝到了甜头,工程动力服务中心的职工看在眼里,记在心上,讨论改革的人越来越多了,积极要求改革的热情越来越高了。

纺科院后勤改革给我们这样一个启示,转制把科研后勤进一步推向市场,市场竞争又使科研后勤经受了磨炼,后勤人员的精神面貌和服务水平由此得到真正的提高。

(作者单位 中国管理科学院研究院后勤管理研究所)