

四川农科院后勤服务社会化改革的探索与思考

何林婷

四川省农业科学院服务中心, 四川 成都 610066

[摘要] 作为全院科研体制改革不可或缺的一环, 后勤服务社会化改革是我院科研体制改革的重要组成部分。文章中通过回顾我院 30 年后勤改革历程, 查找分析存在的困难与问题, 对症下药提出进一步推进我院后勤服务社会化方向的对策建议。

[关键词] 社会; 探索; 后勤

DOI: 10.33142/sca.v2i4.755

中图分类号: R197.3

文献标识码: A

Exploration and Thinking on the Socialization Reform of Logistics Service in Sichuan Academy of Agricultural Sciences

HE Linping

Sichuan Academy of Agricultural Sciences Service Centre, Sichuan Chengdu, 610066 China

Abstract: As an integral part of the system reform of the whole hospital, the socialization of logistics service is an important part of the reform of the scientific research system in our hospital. In this article, we review the course of the 30-year logistic reform in our hospital, find out the difficulties and problems existing in the analysis, and put forward the countermeasures to further advance the socialization of the logistics service in our hospital.

Keywords: Society; Exploration; Logistics

1988 年, 我院开始推行科研体制改革, 按照“稳住一头, 放开一片”的总体方针, 撤消了后勤处, 成立了服务中心。服务中心为二级法人单位, 主要承担院驻蓉十余个单位水电、通信、幼教、食堂、绿化卫生、基建维修、仓储租赁、“三委”等后勤公益服务工作。三十年来, 在院党政的关心、支持下, 服务中心抓住国家全面推进改革开放和加大对农业科技投入的政策契机, 与时俱进、开拓创新, 在改善科研开发环境和职工生活条件以及后勤服务市场化等方面, 进行了大胆的探索实践, 取得了阶段性的成果和经验, 为进一步推进我院后勤服务社会化改革提供了理论指导, 打牢了实践基础。

1 改革历史回眸

上世纪 80 年代中期, 随着改革开放的深入推进, 国家开始推行科研体制改革和后勤服务社会化改革, 四川省农科院服务中心应运而生。为减轻科研机构负担, 院(所)原从事后勤服务工作的离退休人员和下岗职工被集中分流到服务中心。当时服务中心编制为 167 人, 实有职工 206 人; 固定资产 200 万元, 其中, 供电设备和通信资产占 90%, 同时拥有 20 余亩土地、房屋的使用权。

20 世纪 90 年代, 顺应全国科研体制改革浪潮, 服务中心先后出台了“关于深化改革的决定”和“深化体制改革的设想”, 在“四无”(无资金、无人才、无技术、无经验)的情况下, 开始了求生存、话改革、谋发展的探索与实践。一是服务科研求生存。按照“三优一满意”的要求, 聚全中心智慧、力量, 全心全意做好水电、通信、卫生、幼教等服务, 为科研开发和职工生活提供坚强的后勤支撑和服务保障, 稳住服务科研主战场。二是因地制宜话改革。强化市场意识, 加强对水、电、通信等日常后勤管理, 通过堵漏、降损、减耗和争取政策补贴等方式, 开源节流降支增收; 改革垃圾清运、交通运输和医疗卫生等公益服务经营方式, 推行承包经营, 增加利润; 合理规划、实施老旧房屋改造, 变废为宝, 对外出租获取效益; 根据商品物质活跃需求旺盛和中心人员富余的实际, 创办综合贸易市场、新建绿化保洁队、兴办食堂、建自抽水井、销售液化气等, 方便全院职工增加单位收入。三是顺势而为谋发展。顺应小微企业势如破竹般涌现的趋势, “摸着石头过河”, 成立科新公司, 负责中心开发企业统筹管理。依托院资源优势, 先后兴办了菌类公司、建筑公司和饲料添加等企业 10 余个, 因经营亏损, 90 年代末相继被“关停并转”。唯一存活的公司, 抢抓国家加大基建投资的重大历史机遇, 依托本院、面向市场、稳步拓展, 97 年不负众望扭亏增盈, 成功晋升为省三级企业, 目前为中心下属独立法人企业。

十六大以后经过 20 多年的改革发展, 人们的思想观念、行为方式发生了深刻变化, 改革氛围环境更加成熟宽松。面临城市化进程加速, 房屋租赁收入锐减的严峻形势, 中心极力争取院和政府相关部门的理解和支持, 成功保留并实施了对位置相对优势的原种子楼(后改为金科大厦)的就地重建, 实现国有资产大幅增值, 该楼至今仍是中心最优质资产之一。在总结、吸取改革初期经验、教训的基础上, 按照“调整、改革、整顿、提高”的原则, 中心的物业部、绿化保洁队走向市场, 相继注册成立金科物业公司和昭华园林公司, 开始了市场化经营的破冰之行。

近年来,信息化技术日新月异,互联网+经济异军突起,极大挤压了技术含量低、人员包袱重的传统行业尤其后勤服务业的生存空间,强力推进的绩效工资改革和事业单位分类改革,对于人员众多、市场意识薄、行业竞争力弱事业单位来讲,更是雪上加霜,中心的经济与改革压力空前巨大。为保运转,促发展,中心新一届领导班子审时度势,果断提出“1231”工作思路,即,强化后勤公益服务一个中心,抓好人才队伍和企业文化两大建设,驱动后勤+开发+科研“三驾马车”,实现“和谐中心、快乐中心、幸福中心”一大工作目标,立足本院、辐射周边、稳步拓展、和谐发展。强化服务意识、市场意识,不断改进服务手段、方式,细化服务项目、流程,坚持为全院的生产、生活提供用心、贴心、称心后勤服务。抓住幼教事业方兴未艾的有利时机,加大对幼儿园软、硬件上的投入,通过公开招聘、加强培训和校舍升级改造等举措,提升幼教品质和市场竞争力。幼儿园收入逐年稳步攀升,成为中心创收主要来源,填补了绩效工资拨款缺口,保证了职工工资发放和整个中心工作的正常运转;顺应智慧农业、设施农业燎原发展态势,依托中国农科院技术支撑和中国电信的资源优势,2013年成立了农业工程研究中心,开始了后勤科研的实践。今年中旬,巧助全国实施乡村振兴战略和全省开展“大学习、大讨论、大调研”活动契机,前往阿坝理县、四川宜宾、双流等地,宣传、推广智慧农业、设施农业新技术,并就互联网+农业技术的运用与合作,同商家、农户深入沟通、洽谈,与宜宾沁泽农业种养殖公司签订为期三年的技术合作协议,与成都、绵阳等地农业科技深度合作,共同申报四川省和成都市重点研发项目,科研转型初见成效。

2 主要成果简述

三十年的改革与发展的探索与实践,过程曲折而艰难,使命重大而光荣,取得了阶段性成果的同时,也获得了大量真实可靠的第一手资料和弥足珍贵的经验教训,对进一步推进全院后勤服务社会化改革具有较强的学习借鉴价值。

2.1 全院的科研开发和生活条件持续改善

自95年起,通过自筹资金和争取业务主管部门和电力、电信相关单位的政策倾斜、资金支持,数十余次对院(所)机关水、电、通信线路及设备实施升级改造,极大改善了全院的条件建设。目前,全院水电供应及时充足、通信网络四通八达、无线WIFI全面覆盖,满足了全院科研发展和职工日益增长的生活需求。

2.2 后勤服务产业持续壮大

因地制宜,做大做强幼儿园等传统优势产业,教学水平和社会影响力不断扩大,多次获省市相关单位表彰奖励,实现社会效益、经济效益双丰收;紧扣社会、时代发展节奏,探索、培育了金科物业、建筑公司等具市场竞争力的经济实体,拓展了服务领域、新增服务项目,服务开发总量、收入稳步增长,实现了固定资产大幅增值,2017年底,与成立之初相比中心资产增长300%左右,达到国有资产增值企业增效职工增收的满意效果。

2.3 干部人才队伍持续优化

“十五”以来,推行人事制度改革,定岗定员、公开招聘、绩效管理,面向社会招聘建筑工程、通信技术、农业科技、幼儿教育等各类技术人才,极大改善优化了中心人才队伍结构,提升了人力资源竞争力,全面激发了中心工作的生机和活力。

2.4 后勤服务执行力持续提升

经历了“摸着石头过河”、“整顿、调整”和“克难、攻坚”三个阶段的改革,干部职工的市场意识、效能意识和竞争意识明显增强,管理水平得到有效锻炼增长,后勤服务执行力、满意度得到进一步提升。

3 问题原因解析

经过四十年多年的改革开放,我院科研领域改革成效斐然,全院科研创新能力不断增强,科研服务“三农”的能力持续提升,在全省经济建设中的作用初步显现。与经济体制改革相比,后勤服务社会化改革相对滞后。现结合实际,查找问题分析原因。

3.1 是体制障碍

与全国农科院一样,后勤服务的主要项目、资金均来自于院内,无论是水电、物业等日常管护,还是幼儿园、建筑公司等经营实体,其服务对象主要是院内的职工和单位,对外辐射和竞争力有限。从这种意义上讲,我院后勤服务还未走出政策的舒适区,后勤服务社会化改革仍停留在起步阶段。受此影响,干部职工的危机意识、市场意识淡薄,不同程度存在等、靠、要思想,以及执行制度不严人情化管理倾向,加之工作、生活范围相对封闭、狭窄,观念保守陈旧,成为了改革障碍。

3.2 是先天不足

90年代科技体制改革之初,院原从事后勤服务工作的离退休人员和工勤人员被整体打包分流到服务中心,他们大部分文化程度较低、学习能力相对不足。与庞大的职工人数相比,服务中心当时固定资产仅为20万元,起点低、底子薄、技能弱、困难多、任务重,服务中心自诞生伊始就显得先天不足,为后期改革埋下了隐患。

3.3 是后天营养不良

与科研主体相比,后勤处于从属地位,受项目、资金所限,重科研、稳后勤的情况一直存在。在经费预算、职务晋升、职称评定上,后勤单位一直处于劣势,一定程度上影响了职工自信心和工作积极性,改革动力不足。

3.4 是操作难度大

与行政单位相比,后勤改革涉及的单位更多情况更复杂,按岗位划分,既有技术、管理,还有工勤;从用工方式看,有带编和不带编。不带编的,又有临聘和长期聘用之分;从组织结构看,我院下属科研单位多、规模小、人员少且布局分散,长期存着大小后勤共存,条块分割,资源分散,改革难度较大。

4 未来方向设计

针对我院后勤工作存在的困难和问题,消除体制、机制障碍是前提,引入市场竞争机制,加强管理提高服务效能是关键。按照“强管理、弱服务,重保障”的原则,借鉴发达地区、行业先行先试后勤社会化的先进经验、做法,根据我院目前后勤现状,提出以下建设对策。

4.1 明确总体目标、思路

深入贯彻落实科学发展观和党的十九大精神,推动我院后勤服务水平更好更快发展,努力满足我院科研创新和职工对美好生活的向往和追求。按照政事分开、事企分开和管办分离的要求,本着“节能、降耗、增效”的目标,整合全院后勤资源,组建大后勤管理系统,运用市场化、企业化手段,最大化后勤服务效能。计划用5-10年时间,完成我院后勤服务社会化改革。拟定前5年,根据我院现有后勤的职责任务、服务对象和资源配置方式等情况,对服务项目进行全面梳理、归类。在些基础上,分类、分步实施改革,放开水、电、通信、绿化、食堂等繁杂琐碎且责任重大的服务,引入市场竞争机制,自主选择优向社会购买服务;对幼儿园、建筑公司等不适宜完全由市场配置资源的基本公益服务,维持现状不变。

4.2 坚持基本原则、方向

一是坚持后勤社会化改革方向不动摇。后勤社会化服务是构建和谐社会、全面建设小康社会需要,是贯彻科学发展观、推动我院创新发展建设全国一流强院的需要。全院干部职工要统一思想、坚定信心、攻坚克难,坚持不懈推进改革不动摇。二是坚持市场化管不放松。强化市场意识、效能优先,把竞聘上岗、绩效工资改革与后勤社会化改革结合起来,按需设岗、以岗定聘、竞争上岗、市场化管。把优秀人才、骨干力量选拔到关键岗位,提高管理专业化、科学化水平。三是坚持稳定压倒一切。改革的目的在于更好的发展,稳定是改革发展的前提。按照“分类改革、分步实施、循序渐进”的原则,因地制宜确定改革方案,谨慎稳妥操作实施。

4.3 把握方法、步骤

后勤社会化改革政策性强、涉及面广,任务艰巨复杂,必须要高度重视、周详规划。建议组建院后勤社会化改革工作领导小组,由院办、人事处牵头,院属各单位参与,服务中心具体组织实施。按照“分类改革、分步实施、稳妥推进”的原则,首先要做好前期宣传发动工作,组织干部职工学政策、学文件,营造良好的改革舆论氛围,最大限度减少改革阻力。通过宣传发动,让干部职工认识到,实施大后勤管理既能彻底改变目前大、小后勤并存、资源分散使用率不高的现状,又能将各科研院(所)从繁琐的后勤管理中解放出来,集中精力专心科研,有利于全面提升院科技创新竞争力。其次是平稳有序推进改革工作,组织机构上,建议撤消服务中心,成建制、分批次纳入机关编制内统一管理。根据服务中心现有情况,可预设一个5-10年过渡期。过渡期内,严格控制编制,遵循人员只减不增原则,采用人员自然减员、合理流动等方式精简现有人员,继续拨付原有事业费,保证日常工作正常运转和职工队伍安定和谐;坚持以人为本,按政策衔接、办理干部职工的退休、保险,维护好干部职工切身利益,同时妥善安置聘用人员尤其是长期聘用人员。在政策范围内,尽可能争取多的优惠和帮助,解决好现有外聘人员后顾之忧。最后,要充分考虑到改革的复杂性和艰巨性,有的放矢准备好各类预案,及时有效处置各种可能发生的突发事件,维护全院科研稳定,保证后勤服务队伍稳定,力争为我院科研事业持续创新发展、实现全国一流强院目标再创佳绩再立新功。

结语

后勤服务社会化改革是我国改革开放纵深推进的必然要求,但不会一蹴而就,需要体制、机制和社会服务业结构等改革事宜,以及财税、物价、工资等配套政策同步推进。我院将按照国家有关事业单位分类改革的要求,有的放矢做好前期宣传发动工作,因地制宜拟定可行性改革方案,同时认真总结外聘人员管理经验和教训,为顺利推行后勤服务社会化改革和全社会的文明、进步,贡献四川农科人应有的智慧和力量。

[参考文献]

[1]吴瑕.常德.黎志明.农业科研单位工勤人员队伍建设问题研究[J].中国人事报,2002,12(02):55-57.

[2]张颖.周金坤.陆中兰.农业科研院所后勤服务执行力提升对策[J].管理观察,2006,12(08):99-100.

作者简介:何林娉,女,(1968.5-),中级职称,从事办公文秘、信息宣传、通信技术服务和设施、智慧农业等方向。