

# 大型科研院所后勤服务保障体系建设研究

刘 琪

航天万源实业有限公司, 北京 100076

[摘要] 文章将围绕大型科研院所后勤服务保障体系建设现状与不足之处进行分析讨论, 提出一系列实现后勤服务保障体系建设的改革的有效对策, 以此促进社会化后勤保障的形成, 强化科研院所的自主选择权, 提高后勤服务水平与质量, 满足社会经济发展的客观需求。

[关键词] 科研院所; 后勤服务; 民生工程

DOI: 10.33142/mem.v3i1.5808

中图分类号: D632.1

文献标识码: A

## Research on the Construction of Logistics Service Support System of Large Scientific Research Institutes

LIU Qi

Aerospace Wanyuan Industrial Co., Ltd., Beijing, 100076, China

**Abstract:** This paper will analyze and discuss the current situation and shortcomings of the construction of logistics service support system of large scientific research institutes, and put forward a series of effective countermeasures to realize the construction and reform of logistics service support system, so as to promote the formation of socialized logistics support, strengthen the independent selectivity of scientific research institutes, improve the level and quality of logistics service, and meet the objective needs of social and economic development.

**Keywords:** scientific research institutes; logistics services; livelihood project

本文将以航天系统某研究院作为研究对象, 其开展的相关科研活动都是以解决农业生产问题为目标, 力求推动科技进步, 承担保证国家粮食安全的职责, 而航天系统某研究院的后勤服务保障体系则是确保各项工作能够稳步开展的重要前提, 但许多研发人员对后勤服务的认知不够全面, 服务观念较为薄弱, 导致后勤服务保障体系的实际作用尚未得到充分发挥。

### 1 大型科研院所后勤服务保障体系建设现状分析

#### 1.1 实际成果

近年来, 我国大多科研单位正不断实现体制改革, 许多后勤人员的思维、思想正不断解放, 理念也在不断更新, 后勤保障基本到位, 后勤的经济发展也逐渐步入正轨。同时后勤部门也在积极打造各项服务机构, 为职工提供安全、优质的生活物资, 各项民生保障工程正有条不紊地开展当中。但随着时间的推移, 后勤服务保障体系建设过程中存在的不足之处也正一点一点暴露出来。

#### 1.2 不足之处

##### 1.2.1 体质有待完善

由于后勤服务中心一直属于非法人身份, 在日常经营以及财务管理等方面一直存在诸多不便, 在经营服务中也经常出现受体制身份限制的情况,

##### 1.2.2 整体队伍实力不足

一方面体现在缺少优秀的管理人才, 整体后勤队伍人

员年龄偏大, 受科研院所岗位编制数量限制, 后勤部门难以第一时间依照编制要求实现人才招聘。另一方面体现在考评机制不够完善, 无法起到约束人员行为、工作态度的作用, 许多人员甚至出现了“等”、“靠”、“要”等不良观念, 不仅阻碍后勤服务的市场开拓, 还会造成服务效率低下, 服务质量不达标等问题。

#### 1.2.3 人员服务观念薄弱

在科研院所存在后勤商业活动对外开拓力度不足的直接原因, 在于人员的服务观念薄弱, 导致科研单位尚未形成规模化的商业服务链条, 市场竞争能力远远不足。同时科研机构的后勤服务保障体系过于封闭, 许多单位地点都位于郊外, 远离城市生活圈, 更谈不上积极参与服务社会。

### 2 大型科研院所后勤服务保障体系建设改革路径分析

#### 2.1 强化思想教育

首先要切实强化后勤人员的技术能力与综合素质, 由于大型科研院所的后勤队伍人数众多, 且大多为基层职工, 干部成员较少, 结构组成相对复杂, 既包含正式人员也包括招聘的合同工, 甚至还有部分临时雇佣的季节性职工, 导致队伍整体实力参差不齐, 人员的教育程度差异性较大, 许多业务无法有序开展, 难以及时接受新鲜事物, 对信息化发展的认知程度有待提升。为了解决此类问题, 需要及时开展人员思想工作, 开展大范围专业能力培训, 使

人员得到针对性知识灌输。同时还要营造积极、和谐的工作环境,实现人员思想觉悟的加强,避免在与、人、物、现金接触时出现不良现象,确保人员具备爱岗敬业、拼搏奉献的思想品德。使不同岗位的人员能够建立团队协作意识,落实以人为本的工作原则,以此达到激活后勤发展潜力的作用<sup>[1]</sup>。

其次要明确后勤服务保障体系的重要性、细化建设内容,航天系统某研究院的核心任务是实现科研创新以及成果转化,所制定的后勤服务保障体系大多是以高校服务模式作为参照对象,利用有偿服务体系保障科研机构正常运行。并且科研机构受国家政策支持,享受鼓励措施福利,需要遵从工作指导意见与通知,执行标准化管理,紧抓市场经济发展规律,做好文化建设工作。

最后后勤部门需要发挥内控监管的作用,提高监督监察的力度,保证管理制度能够有效落实,并充分发挥作用,规范人员行为,促进科研机构可持续发展。首先监督人员要强化对执行过程的监督,实时掌握任务的开展进度,确保能够第一时间发现管理中出现的相关问题,督促相应部门尽快解决。其次,监管部门要加强对人员自身行为的调查,了解后勤人员是否做到账物对应,有无财产转移的情况,确保贪污、舞弊、渎职等行为不会出现在科研单位内部。最后,要加强信息科技的运用,通过在员工终端设备上安装监控 APP,观察相关人员在管理系统录入信息时,是否出现违法行为,以此提高监管质量。

此外还要做好风险管理工作,首先要全面掌握科研机构可能产生的风险类型,从而在后续的处理上更具有针对性。当前科研院所面临的相关风险包括:需求风险,即是研发产品的销售可能不符合用户需求,在市场的推销上产生停滞、缓慢的状况;组织、管理风险,是指管理层在进行项目制定时效率降低、质量不佳,或是其决策周期较长,影响战略的积极部署;人员风险,工作人员和管理人员的关系紧张,并且管理中缺少激励措施,导致人员士气下降,工作质量不高问题。其次,要提高风险识别与监测的能力,工作人员要合理运用生产流程分析法和财务表格分析法,对生产过程进行逐个排查,分析可能产生的安全风险,并通过细节化、顺序化的管理措施,减少风险产生的可能性。同时后勤部门要积极制定资产负债表、损益表,对报表中的相关资料进行分析研究,确保潜在的风险因素能被及时发现。最后,要扩展风险问题的应对方法,保证风险隐患发生时,科研机构仍然能够维持高效的运营模式。第一,预防风险,通过消除相应风险源,减少导致安全事故产生的风险因素。第二,转移风险,即是在危险发生前,通过转让、出售的形式,避免风险的发生<sup>[2]</sup>。

## 2.2 完善后勤服务制度

航天系统某研究院设计的后勤保障内容较多,覆盖面较广,且类型错综复杂,包括建设管理、水暖电气管理、

车辆管理、绿化环卫等众多事务,因此若想保证后勤服务保障体系得到有效建设,便需要充分考虑管理事务的时效性、复杂性以及技术性,确保规章制度向着系统化、程序化方向发展,使工作流程、奖惩制度得到及时完善。首先科研机构要打造竞争上岗体系,以往经济体制下的后勤管理对人员的招聘、管理不够严格,为了解决庞大的任务需求,大量引入后勤人员,导致后勤部门经常出现人满为患的情况,许多人员工作能力不达标,造成内部消耗严重,不仅使各项服务工作难以有序进行,还会使经济负担越来越高。为此需要实施双向选择,依照按需设岗的原则设立招聘制度,借助提前离岗的方式实现人员分流,减少后勤闲杂人员,并重点选拔有能力的后勤人才,强化人员的危机意识与竞争意识,强化后勤服务保障体系的服务效能。其次要构建绩效考核制度,用以解决科研单位后勤部门不平等的收入状况,推行按岗定酬制度,依照多劳多得的分配原则进行薪酬划分,并进一步量化工作指标,确保考核方法具有较高的适用性与针对性,使其与绩效挂钩,以此打造一种良好的工作氛围,为后勤人员提供展示才华的工作平台,激发人员的工作热情,主动参与各项活动当中。再次要确保各项制度能够落实到位,管理人员要充分履行监督、监察职能,高效运用国有资产,做好资产的保值增值工作,强化科研机构的科研生产能力<sup>[3]</sup>。

此外还要创新工作室,即创新平台,具有发挥示范与辐射的作用,能够为具有创新想法的人员提供自由发挥的空间与环境,使创新成果得以高效利用。加强创新工作的建立不仅可以实现科研机构管理水平的进一步提高,也能培养出更多高素质创新型人才,解决生产过程中出现的难点与重点,将产学研充分结合,利用先进的技术与丰富的经验,切实强化科研机构的核心竞争力。在创新工作室运行时要注意,管理人员需要预先做好顶层设计,之后由基层领导负责工作室管理事项,并在之后的创新工作中不断提高资金的投入力度,确保硬件设施质量能够满足应用需求,切实改善办公环境。同时还要对创新能力较强的骨干成员进行一定的经费支持,充分发挥拉、帮、扶的作用,帮助工作室解决工作当中出现的各类困难。此外,在建设创新工作室的过程中还要积极构建四大平台。第一,要搭建以小革新、小设计、小发明作为载体的平台,将职工智慧凝聚在一起,激发人员的思想潜能。第二,要构建帮带平台,实现先进经验的优良传承,要求每名骨干成员带领一个徒弟,并定期组织人员完成技术竞赛,对于表现优良的师徒团队给予一定奖励,从而培养服务型、创新型人才。第三,构建宣传平台,通过将网络媒体作为载体,发挥互联网、电子移动端等媒体优势,加强对职工科技创新工作的宣传报道,借助微博、公众号等信息渠道,塑造专家、能手的精神面貌,充分展示职工的工作成果。第四,打造建议平台,该平台的作用在于及时纠正科研单位运营时出

现的问题与能源浪费现象,通过调动科技人才、管理专家,围绕当前开展的各项工作内容提出科学、合理的优化治理建议,进而保障科研机构的高质量、可持续发展<sup>[4]</sup>。

## 2.3 加强固定资产管理

### 2.3.1 强化 ERP 系统的运用

ERP 系统作为集成化系统,能够以科研机构管理理念作为运用基础,围绕后勤管理展开相关控制工作,将设备与实际物质作为基准支撑点,通过产品销售实现不同模块的集成,构建信息管理平台。该系统无论是在合同、计划制定、发票检验,还是在库存管理、物资规划等环节都具有积极作用,将其运用到固定资产管理的优势可体现为以下几点:(1),能够有效规范业务流程,ERP 系统能够合理完成从管理流程的重塑,使管理人员可以根据内控要求,制定具有针对性的管理方案;(2),为编码使用设定了应用标准,借助 ERP 系统进行固定资产的编码可以改善以往手工编码容易造成一物多码的弊端,防止多个计量单位对同一物质的情况发生;(3),事前控制,ERP 系统的管理范围较广,能够将物质需求计划划入在内,使财务人员可以直接参与计划内容的审核,一旦在固定资产采购环节发现费用超支的情况,ERP 系统便会自动发出预警信息;

(4),同步管理,当库存资产发生变动时,ERP 系统能够第一时间生成相应的财务凭证,以此避免财务部门与物资管理部门在对账时出现账物不对应的状况,同时也能降低工作人员的核算量,确保为科研机构后续决策提供参考数据;第五,解决库管问题,为了进一步扩大库存空间,科研机构可利用 ERP 系统以寄售形式完成固定资产管理,以此达到降低库存积压现象的目的,更好的实现存放空间的节约,便于资金快速周转;第六,真实反映材料成本,在完成固定资产的采购后,会产生一部分检测费用以及运输费用,并保证开具相关发票,而 ERP 系统能够将不同票据金额依照合同要求的实际数量进行事后共计,将各项费用自动追加到成本上<sup>[5]</sup>。

### 2.3.2 把控固定资产的维护

固定资产维护、保养与使用的优化可从以下几方面开展:(1)科学运用,要求科研机构能够加强信息科技的掌握程度,强化大数据、云平台、云计算、神经网络的运用,以此提高固定资产的管理效率,降低人为失误的形成几率,更好的实现数据清查,确保相关净残值得到有效调整,同

时也能提高固定资产型号、质量、费用、性能等信息的存储,并借助筛选程序,实现及时查询与取调。这样不仅能提高固定资产的管理效率,也能减缓人员的工作强度;(2)要科学开展维护控制,要求科研机构专门为固定资产的维护、保养设立一个部门,该部门的职责主要以制定不同类型固定资产的维修、维护计划为主,保障实施计划的可行性,并针对可能发生的意外状况设计切实有效的应急措施,能够及时修理出现问题的固定资产,监督各部门的使用状况,并做好定期检查工作,记录好相应信息;(3)做好清查工作,科研机构后勤部门都需要对固定资产进行多次清查,并在清查过程中准确填写盘点表,进一步明确具体的固定资产数量,要求与账面信息一一对应。同时还要仔细填写盘盈盘亏报告表,对于出现丢失的固定资产要及时探明原因,落实主体责任。除此之外,管理部门在清查完成后,要对账面、卡片上的数据与信息进行及时更新,保证账物一致。

## 3 结论

综上所述,通过对大型科研院所后勤服务保障体系建设现状以及存在的不足之处进行分析讨论,提出强化思想教育、完善后勤服务制度、做好民生工程等一系列实现后勤服务保障体系建设改革的有效对策,以此满足多方利益需求,推动科研院所各项事业有序发展,实现生产与科技创新能力的提升。

### [参考文献]

- [1]贾佼男,张丽天,武国旗.现代医院后勤服务保障体系构建路径研究——以内蒙古医科大学第二附属医院为例[J].中国医院建筑与装备,2020,21(2):67-69.
  - [2]王进,夏鲲,王玲娟.高校后勤服务保障体系与管理运行机制探索[J].智库时代,2020(4):100-101.
  - [3]沈东,王洪龙.变思维、改模式,加速提高高校后勤服务保障能力——结合新旧动能转换,探讨后勤专业化社会化改革[J].高校后勤研究,2019(10):49-50.
  - [4]倪一飞.打好“服务品牌”建设仗 推动后勤服务保障高质量发展[J].中国机关后勤,2019(8):7-10.
  - [5]钱程.迁址办学背景下独立学院后勤服务保障体系构建研究[J].现代教育科学,2019(5):33-37.
- 作者简介:刘琪(1975.8-)男,工程管理,硕士,北京航空航天大学,航天万源实业有限公司保障中心经理。