

# 后勤服务集团任期目标（2012-2015）完成情况报告

（2012年9月-2015年12月）

根据学校《关于做好我校中层领导班子、中层干部2012-2015年任期目标考核工作的通知》的文件精神，现将集团领导班子履行职责和完成任务情况报告如下：

## 一、目标完成情况

集团围绕学校“十二五”发展规划，全面提升服务质量、管理水平和经营效益，如今，已经建立起了一支与学校事业发展相适应、保证集团可持续发展的高素质职工队伍和一套保障有力的后勤服务体系。

1、畅通渠道、合理沟通，全力做好学校各项事业发展的服务保障工作。集团主动征询校内单位和师生意见，从餐饮、物业、水电保障，到商贸、运输、接待服务，四年间，后勤职工兢兢业业，任劳任怨，不计得失。较好的完成了学校布置的各类保障任务，为创建文明和谐校园贡献了自己的一份力量。

2、真抓实干、相互配合，努力为全校师生提供优美整洁的学习生活环境。集团通过四年的努力，各中心相互配合，在提高校园环境保洁、生活设施维护、学生宿舍安保、商业网点管理、饮食、运输等方面为全校教职员提供舒适、优美的校园环境，南湖校园的整体氛围得到了全方位的提升。

3、不断提高服务水平，完善监督体系，确保实现满意度超75%的目标。经过四年努力，建立并完善了由学校甲方（后勤管理处）、集团质量管理部、学生代表（校务参事、学代会职委会、校学生会、青年马克思主义者培训班等）共同参与实施的具有较高契合度和可操作性的服务质量监督体系，依托ISO9001质量管理体系的内部控制功能，建立细致、完整的服务

标准。在后勤处组织的后勤服务满意度测评中，连续四年满意度高于 80%（分别为 2012 年的 80.07%、2013 年的 83.93%、2014 年的 86.4%和 2015 年的 85.14%），圆满完成了集团服务满意度超过 75%的任期目标。

4、整合机构设置，合理布局结构，优化资源配置，逐年稳步提高集团的经营效益。推行以目标责任制为核心的绩效考评管理，实现年收入总额平均增长 11.62%（其中 2012 年增长 13.9%，2013 年增长 17.3%，2014 年增长 11.52%，2015 年增长 3.76%），集团产值总额由 2012 年的 1.57 亿元，增长到 2015 年的 1.81 亿元、人均产值由 2012 年的 11.45 万元，增长到 2015 年的 13.3 万元（2013 年人均 12.95 万元，2014 年人均 13.13 万元, 2015 年人均 13.3 万元）；四年来累计完成上交国家利税和学校任务 1810.91 万（其中上交学校 1576.8 万）；至 2015 年底，集团固定资产较 2011 年增加 551.32 万元。实现了集团“年收入总额平均增长 8%，人均产值达到 12 万”的任期目标。

5、制定标准化流程、紧抓关键环节，时刻不忘安全责任。安全工作始终是集团干部职工脑中紧绷的一根弦，时刻不敢放松，为确保生产服务过程的有序开展，集团为各项生产服务过程制定了标准化工作流程，标明关键环节所在，质量管理部、安全工作领导小组负责对工作流程进行监督控制，关键岗位人员加强监控和教育力度，预防为主，将安全隐患扼杀在摇篮中。时刻不忘党风廉政建设，认真落实廉洁责任制，与各部门签订《廉洁从业责任书》，任期内没有发生一起违法违纪事件和安全责任事故。

经过四年的努力，后勤服务集团已经成为资源优化利用、职工待遇改善、管理成效显著、服务优质高效、队伍廉洁精干的后勤服务实体。

## 二、保障目标完成所做的具体工作

### 1. 队伍建设

**稳定队伍** 2012年，学校正式职工实行三项补贴，实施岗位津贴调整方案，社会用工工资标准再次提升，集团顶住巨大压力，兑现了三项补贴与学校的同步发放，2012年底，学校再次调整职工岗位津贴，集团实在无力承担如此巨额的资金增幅，通过努力，最终获得学校拨款负担集团正式职工的岗位津贴增幅部分，为了实现职工收入的同步增长，集团又出钱为人事代理和大集体编制职工增加了部分收入。集团实现模拟企业化运作以来首次与学校职工收入的同步增长，社会用工工资也得到了相应提高。2015年，集团用于正式职工工资支出约2417万元，较2011年增加了966万元；社会用工工资支出约2442万元，较2011年增加了861万元（其中，2012年正式职工工资支出2507.77万元，社会用工工资支出1903.22万元；2013年正式职工工资支出2381.13万元，社会用工工资支出2383.01万元；2014年正式职工工资支出2437.96万元，社会用工工资支出2292.69万元）。

**人才梯队建设** 按照“按需设岗、高效精干、效率优先”的原则，根据集团发展需要，调整集团内部机构，重新设置中层干部岗位和职数。通过公开、公平、公正的聘任程序，共聘任中层正职11人、中层副职18人、班组长49人，其中新聘中层干部30岁左右占28%，基本形成老、中、青相结合的干部梯队，为集团的可持续发展奠定了基础。

针对新提任中层干部一年试用期进行考察。通过干部、群众谈话和匿名评价的方式，针对各单位新提任干部的工作情况，征询了对每个新任中层干部的肯定评价和不足改进建议，集团分管领导将考察结果反馈给个人。经考察，新提任的干部100%称职或基本称职。

为规范人才引进工作，集团于2013年下半年出台了《后勤服务集团人事代理管理办法》，从严要求设定人才引进门槛和身份变更的条件，对新进员工的工作具有较强的规范作用和指导意义。四年间，集团共引进人事代理编制专业技术人员14人充实队伍。目前，集团拥有专科以上学历

达 109 人，占正式职工人数 49%，拥有特种作业操作证书 33 人，拥有事业单位工作技术等级高级技师和技师 18 人，拥有高级专业技术职称 5 人，中级职称 12 人。

加强培训投入。集团平均每年投入培训经费 20 余万元，开展各类岗位业务技能培训，制定了干部职工培训计划和人才引进计划，对干部、职工进行在岗培训和继续教育。倡导一岗多能、打破工种限制，在干部培养中重视思想理论学习，对班组长着重开展管理知识培训，对岗位骨干着重举行各类专项业务的培训和技能比赛。四年间集团先后举行了中层干部培训、宣传员业务能力培训、安全生产知识讲座、劳动仲裁专题讲座、职工烹饪比赛、ISO9001 质量体系内审员培训、班组长质量体系知识培训等。

重视编外用工队伍建设。对比 2011 年，四年来集团编外用工成本累计增长了约 2696 万元。虽然编外用工成本压力越来越突出，集团仍然不放松对编外用工队伍管理和整体素质的逐步提升，一方面按照岗位要求招聘文化素质和业务技能素质较高的人员，一方面开展岗前、岗中培训。目前，集团编外用工共计 1082 人，其中劳务派遣 218 人，非全日制 510 人，内部协议 354 人，编外用工队伍知识结构中大专以上学历 91 人，高中、中专以上学历 231 人。

## 2. 薪酬体制改革

随着集团用人体系多元化和社会工资制度改革，原有绩效考核和薪酬体系不能满足集团推行精细化管理的需求。2013 年 3 月，集团成立新一轮绩效考核和薪酬体系改革领导小组，经过省内高校调研、集团内部分层次座谈听取意见建议，初步形成了绩效考核办法和薪酬体系改革方案初稿。经过模拟测试运行，各中心根据此方案起草了适合各单位实际的执行细则，经 2013 年 10 月 19 日集团四届二次职工代表大会审议通过后，在全集团实施。此次薪酬改革，覆盖面广，体系变动大，涉及干部职工切身利益，集团班子高度重视，改革方案制定体现民主，方案实施要稳妥推进，既体

现多劳多得、优劳优酬的原则，又能调动绝大多数干部职工的工作热情和积极性。

通过改革，不仅较好的调动了职工工作的积极性，同时也实现了收入的稳步提高，截至 2015 年，职工年人均可支配收入较 2011 年增长 4 万余元，增长了近 100%，与校内同类型职工的收入差距大大减小。

### 3. 推行目标管理，加强成本监控

目标管理机制一直都是集团前进发展中的一项核心机制。集团时刻提醒各部门（中心）不忘自身经营属性，不断挖掘自身潜力，盘活自有资源，拓展经营项目和服务市场。每年上半年，各部门（中心）在坚持经济效益和社会效益相结合和责权利相结合的前提下，根据集团年度发展总目标，细致量化提出本部门（中心）经济责任目标、服务质量及安全运行目标、人事劳资管理目标、党建思想政治工作目标，与集团签署《经营目标责任书》。各部门（中心）通过分解经营目标，灵活转变经营模式，加强成本控制和节能减耗，增加外来收入，寻找新的经济增长点，抓年度财务预算，提高经费使用效率等措施，稳步提高各自的经营指标。

### 4. 安全工作

安全工作事关后勤集团事业稳步、持续发展大局，本届集团班子更是高度重视安全工作，严格实行“一岗双责”、谁主管谁负责、抓生产就要抓安全，明确各中心主任是所在部门安全工作第一责任人。2012 年 9 月，集团组织重点部位、关键岗位安全员、中心主任等参加安全知识培训，内容涵盖集团安全生产的各个方面，明确了集团安全重点防范部位，强调“预防为主”的安全工作指导思想，大范围的调整了各部门安全员，明确了具体岗位职责。所有安全员均参加了校保卫处组织的安全员培训并考核合格，全部持证上岗。集团成立了安全生产领导小组和安全生产工作检查组，对集团的各环节安全生产进行常态化检查。为了增强职工的消防安全意识

和应急自救能力，集团专门邀请江苏安居安防技术有限公司的教官前来集团做报告，普及安全自救知识。2015年11月，集团领导带队，所有中心主任、安全员共同参观了徐州消防支队侯山窝中队，请消防官兵为我们演示了各种消防器材的使用，倾听了他们的灭火经历，感受了火灾的巨大危害，增强了安全工作预防为主意识。2015年12月，集团在南湖校区二食堂广场举办了首届后勤服务集团消防运动会，共计100余名集团职工参加了运动会。

集团多次召开安全工作专题会议，每年初与各部门负责人签订《安全生产目标责任书》，各部门安全工作第一、第二责任人均缴纳了年度安全工作风险抵押金。通过以上工作，把集团安全工作目标、责任进行分解并落实到人。

四年间，集团不定期、分层次由安全工作检查小组、质量管理部、各中心负责人组织进行巡查80余次，排查隐患60余处，确保了集团生产经营的平稳运行。

## 5. 党风廉政工作

**党的群众路线教育实践活动及反对“四风”活动** 党的群众路线教育实践活动开展以来，集团按照学校部署和要求，积极参加、组织开展实践活动，认真学习中央、教育部和我校关于党的群众路线教育实践活动学习资料，领导班子带头，切实对照检查在“四风”方面存在的问题，联系学校对后勤集团的工作任务要求，深刻剖析问题存在的原因，分层次多渠道广泛征求了本单位干部群众和全校师生的意见建议，认真梳理了在“四风”方面存在的问题，研究拟定了整改落实的措施并严格遵照执行。

为了广泛征求全校师生对于后勤服务的意见建议，自觉接受监督，集团公布了监督电话，建立了规范的反馈整改机制，经中心主任、分管副总

和集团总支书记三层把关，确保每一条意见和建议都能得到及时准确的处理。

为了主动深入一线，了解基层情况，掌握第一手资料，集团制定了《领导班子下基层》工作制度，对集团领导走访基层的工作提出了明确的要求。

**“三严三实”主题教育活动** 2015年，集团党总支按照校党委统一部署，面向班子成员开展“三严三实”主题教育活动，集团领导以身作则、认真参与，并召开专题党建会议，通报“三严三实”教育实践活动开展的情况；由集团党总支书记担当主讲，为集团全体党员、非党中层干部和所有发展对象、积极分子讲授了“三严三实”公开党课，让集团骨干了解活动的开展意义及开展情况；集团领导班子召开专题会议，查找自身存在的“不严不实”的问题，制定了整改方案。

**党风廉政工作** 党风廉政建设是一项常抓不懈的工作。集团按照校纪委的要求，全力做好重点岗位的风险排查和廉政风险点防控工作，强化廉政安全责任制，出台了《关于调整后勤服务集团成本、费用支出财务审批权限的通知》、《关于印发〈中国矿业大学后勤服务集团关于廉洁从业的意见〉的通知》、《后勤服务集团公务接待管理实施办法》；制作了《后勤服务集团“三公”经费支出台账》；严格落实“三重一大”决策制度；将党风廉政建设工作同集团的经营生产工作密切联系，在《后勤服务集团绩效考核管理办法》中明确了廉政指标一票否决制。

邀请徐州市泉山区检察院检察长对集团中层干部、采购员、保管员和工程项目负责人进行预防职务犯罪警示报告。集团跟各中心班子签订《党风廉政建设责任状》，与各中心重要岗位人员签订《廉洁从业责任书》，与供方签订《反行贿协议》。对集团中层干部进行集体约谈和个别谈话，

多次利用会议和节假日前夕，强调廉政工作的重要性，警示干部职工要洁身自好。四年间，集团未发生一起违纪违法事件。

## 6. 服务保障工作

四年来，集团一直致力于为学校的改革事业发展提供有力的后勤保障服务：饮食保障方面，进行合理布局，推行分层次餐饮供给，施行标准化建设，严格进行成本和价格控制，率先创出了“南湖包子”品牌；物业保障方面，探索性建立物流园，整治校内物流市场，更换电子门锁、电子门禁，正由传统物业模式向信息化管理模式迈进；水电保障方面，大力推进校园节能平台建设，获省级节能型校园奖励；运输保障方面，自筹资金，添置了五台校车，为新老校区的连接畅通提供了有力的保障；商业网点保障方面，严格控制门面房的经营范围和经营种类，肃清了校内的商业环境；教学设备厂保障方面，按时保质为学生公寓提供合格家具；学术交流中心保障方面，为校内外各类会议、接待提供优质保障服务。

## 7. 企业文化建设

**对外宣传工作** 2014年下半年，集团启动了包括：集团 LOGO、主体宣传色、背景色彩的设计；一层大厅和四层办公区的设计装修、标识标牌的定位及安装等新的视觉识别体系的建设。集团给每一位干部职工定制了符合其工种性质的工作专用服装，配备了工作名牌，出台了《后勤服务集团工作服着装管理规定》，全方位提升了集团的对外形象。

为提升集团宣传队伍整体素质，集团多次邀请文法学院教师、校团委、校党委宣传部等部门专业人员来集团就新闻要素、摄影技巧、新闻撰稿等知识做专题培训。

为加强与在校学生之间的沟通交流，集团将每个月的第一个周三定为“后勤服务集团开放日”，邀请学代会执委会代表、校青年马克思主义培



训班学员来集团参观、座谈，交流思想，互通信息。拟与计算机学院团委合作，通过网络平台搭建互通桥梁，进一步加强与学生之间的沟通与交流。

**工会妇委会工作** 集团鼓励工会以各种职工运动会、登山比赛、乒乓球培训（比赛）、羽毛球培训（比赛）、歌唱比赛、游艺官、跨年汇报演出等丰富多彩的文化体育活动为载体，活跃职工业余文化生活，沟通集团与职工、干部与群众的关系，企业文化得以养成。尤其是与校妇委会联办的面点培训，深受广大女教职工的喜爱；每年七一的合唱比赛均得到校领导的高度关心。

集团党政关注民生，关注集团困难职工四来先后组织看望慰问生病职工 60 余人次，为 80 余名生活困难职工争取困难补助款 48000 余元，为 32 名家庭困难职工发放集团困难慰问金 34000 余元。

### 三、存在的问题和不足

在总结我们取得成绩的同时，我们也清醒的认识到存在的问题和不足，主要有以下五个方面：

#### 1. 服务质量和保障能力需要进一步提高。

集团整体的服务质量和水平离学校领导和师生员工的要求、特别是离学校建设多科性、研究型大学的要求还有一定的距离，需要进一步提高。特别是学校两校运行模式、后勤服务校内市场饱和、后勤保障要求提高和经营压力增加的情况下，两校区的后勤服务管理和运行保障体系需要进一步完善和加强；干部职工的责任意识、成本意识、服务意识和竞争意识还需进一步提升；职工队伍建设特别是社会用工队伍建设和管理需要进一步进行加强，素质和结构还需要进一步提高和优化等等。

#### 2. 用工成本、原材料成本增长压力有待化解。

原材料成本、用工成本的逐年增长，给后勤集团各部门带来了巨大的冲击和压力。集团“老人”成本过高，使后勤服务在物业、水电、饮食、运输等行业始终处于高成本、低利润运行，学校后勤服务费用标准不能随市场变化而调节，仅依靠后勤实体自身解困无法改变目前现状，拓展校外服务市场的路又受到后勤主体性质的制约，后勤集团的进一步发展举步维艰。

### 3. 管理队伍与专业技术建设需要加强。

管理队伍和专业技术队伍的梯队建设是集团下一步着手解决的主要问题。一方面由于集团中层干部队伍自身造血功能较弱，单靠内部培养远远不能满足提高管理水平的要求，必须得到学校的支持引入新鲜血液；另一方面，由于集团面临的市场困难和成本压力，近几年集团职工薪酬增长缓慢，直接影响干部职工队伍的工作积极性。

### 4. 进一步思考如何开源节流，构建节约型后勤。

集团成本控制管理水平还有待进一步提高，无论从原材料成本控制还是管理成本控制上，还有许多空间等待我们去开发，我们必须关注细节、强化成本意识、引进先进管理理念和管理手段，向成本控制要效益。

### 5. 进一步加强对廉政风险点的监控。

随着社会上新情况新问题的层出不穷，后勤集团作为人、财、物比较集中的单位，有着下属部门多、工作环节多、关键岗位多的特点，一些供应商、施工队无孔不入，增加了集团党风廉政建设工作难度，对于采购源头的监督与控制还需要进一步完善制度、规范行为、加强监督。特别在增强干部职工反腐倡廉意识方面，还需要不断创新廉政教育方式方法，使集团廉政教育跟上时代的步伐、跟上形势的变化。

后勤服务集团

2016.1.3