

大学后勤文化建设的路径与效果研究

——以山东科技大学为例

张建英

[摘要] 大学后勤文化是大学校园文化的重要组成部分,是在后勤部门运行管理实践中形成的物质文化、精神文化、制度文化和行为文化的综合且特有的文化。它围绕后勤服务保障特性,是后勤员工普遍认同和共同遵循的价值观念、团体意识、工作作风、行为规范和思维方式,是实现后勤事业持续发展的动力。加强大学后勤文化建设,可以提升管理规范化、服务精细化、保障标准化、运行智慧化,可以促进后勤高质量持续发展,可以有效保障后勤实现三服务、三育人。本文立足于山东科技大学后勤文化建设经验,探讨大学后勤文化建设的路径。

[关键词] 大学后勤; 文化建设; 路径与效果研究

一、大学后勤文化建设的背景及意义

大学后勤是保障大学高效有序运转、正常履职的重要保障。大学后勤文化是大学后勤的核心气质,是大学校园文化的必要基础,在后勤管理中至关重要。大学后勤文化涉及到师生工作、学习、生活环境及身心健康等方方面面。大学后勤文化建设是一项长期工程,绝非一朝一夕、照猫画虎、蜻蜓点水就能发展好。建设适应大学发展、有特色的后勤文化,能激发员工的归属感,形成共同的认知和目标,能提升员工的文化素质和技能素养。先进的大学后勤文化可以满足师生对后勤服务和管理水平的更高要求。做好大学后勤文化建设,具有重要的现实意义。

二、山东科技大学后勤文化建设研究

山东科技大学历来高度重视后勤文化建设,从战略的高度,提出并遵循“以文化建设为引领推动后勤变革创新,用文化建设实践保持后勤活力和可持续发展”的建设理念和工作思路,用先进的后勤文化,培育后勤价值观指导工作实践,推动后勤变革创新的体制机制和健康运营,激发员工队伍的活力和超强凝聚力,实现文化育人、管理育人和服务育人的高度融合。

在长期的创新管理和变革实践中,后勤践行新发展理念,通过改革管理体制、转变运行机制、完善服务职能、强化监督管理、加强队伍建设,使后勤保障更加有力、资源配置使用更加高效、考核评价更加科学、体制机制更加完善、国有资产保值增值,建立了与“双一流”建设相适应的后勤服务保障体系。如六型后勤建设,即学习型、节约型、品牌型、安全型、智慧型、文化型的后勤;建成以结构优化为主导的人力资源管理体系;开展以提升内涵为主导、推动后勤变革发展的后勤文化建设。独具特色的后勤文化引领的品牌后勤实践与成果,受到了省内外大学同行的一致好评。后勤管理和服务得到全校师生高度认可,服务满意度始终保持在96%以上。先后获得“山东省巾帼文明岗”“全国高校后勤先进集体”“全国高校十年后勤社会化改革先进院校”“全国高校十年后勤社会化改革优秀企业”等荣誉。

梳理山科大后勤文化建设的经验,主要有:顶层设计后勤文化建设,以文化引领后勤改革,发挥聚力功能;条件保障后勤文化建设,以制度规范后勤管理,发挥保障功能;创新激活后勤文化建设,以学习提升后勤服务,发挥激励功能;环境呈现后勤文化建设,以规范保障后勤管理,发挥育人功能;

经验分享后勤文化建设,以品牌联动后勤发展,发挥示范功能。

(一)顶层设计后勤文化建设,以文化引领后勤发展,发挥聚力功能

1.顶层设计后勤文化建设

2014年,山东科技大学后勤同仁积极探索后勤文化建设思路,研讨后勤员工共同认可的后勤价值观,凝练出独具特色的后勤价值观体系。内容涵盖了后勤使命、愿景、传统、精神,明晰了服务理念、管理理念、产品理念以及如何对待员工的理念。如,后勤使命是“创造服务之美,传递爱的味道”,后勤愿景是“建设全国高校一流服务品牌”,后勤传统是“勤劳,敬业,自强,友善”,后勤精神是“学习创新,追求完美”,服务理念是“以服务为荣,让师生满意”,管理理念是“规范化,精细化,人性化”,产品理念是“安全第一,品质至上”,员工为本理念是“尊重,关爱,发展”。这套价值观既是对所有后勤员工的激励,更是对所有师生的承诺。后勤这些年的成绩和发展,后勤队伍的优化和成长,师生对后勤的认知和社会对后勤的肯定,恰恰印证了后勤价值观和思想文化的先进性,验证着员工的高度认可和执行带来的活力与发展。

2.以文化引领后勤发展

为了让每一名后勤员工和师生理解、实践和传承后勤文化,科大后勤探索运行七个载体,让文化引领后勤发展。后勤网、文化墙、内刊和杂志、新年晚会、辩论赛、原创歌曲和视频、排球赛和运动会等多种文化载体有效弘扬了后勤价值观,营造出干事创业的良好氛围。后勤文化与时俱进,近三年,便捷及时的微信官宣、简洁明快特色鲜明的新版网站、订餐和就诊等功能便捷的APP等工具的广泛使用,后勤服务大厅高效高质的温馨体验,细节尽显的后勤职工素养和文化氛围,后勤文化激励着每一名后勤员工优质服务师生的初心理念,引领每一名后勤员工践行服务学校发展贡献力量的使命。

(二)条件保障后勤文化建设,以制度规范后勤管理,发挥保障功能

1.条件保障后勤文化建设

首先,从2005年设置后勤管理学院、文化建设中心等职能部门,配备专职人员组织开展文化建设工作。其次,制订服务流程和标准规范,完善制度体系,汇编成册《安全手册》《标准化服务手册》

《关于加强饮食工作专业技术人才队伍建设的意见》《关于加强餐厅设备设施管理的规定》《突发公共卫生事件应急预案》《人力资源管理暂行办法》《员工宿舍管理规定》《员工手册》《5S管理手册》等制度文本;出台系列管理办法,如《安全生产管理实施细则及奖惩办法》《服务质量管理实施细则及奖惩办法》《5S精细化管理实施细则及奖惩办法》;完善四大体系制度,即基础管理体系、人力资源管理体系、安全与服务质量管理体系、后勤文化建设体系。再次,资金保障上,安排专项资金用于年度员工学习培训、后勤文化墙建设、后勤新媒体运营、各类员工技能比赛以及其它相关后勤文化活动。

2.制度规范后勤管理

回顾后勤改革和发展历程,后勤文化力求用科学的制度规范后勤管理。如奖惩制度激励员工、劳动制度规范员工、福利制度保障员工、公约章程引领员工,建立了符合山科大特点的后勤制度保障体系,发挥其规范性、有效性、激励性、发展性特点,规范指导后勤管理的各个环节。

(三)创新激活后勤文化建设,以学习提升后勤服务,发挥激励功能

1.创新激活后勤文化建设

科大后勤文化中的顶层文化是创新文化。按“引用并重、培训培养、结构优化”的指导思想,遵循“以文化建设为引领推动后勤变革创新,用文化建设实践保持后勤活力和可持续”的工作思路,一系列管理创新为后勤发展带来了活力。

组织体系的变革创新,为新型后勤服务与保障体系的建设提供了组织与制度保障。在管理创新方面,使用科学最新管理工具。5S常态化管理为后勤各服务单位的现场管理提供了工具和标准,推动了后勤工作的规范、优质、高效。

人事创新。全面实施专业技能人才战略。2008年后勤打破身份用人,按照岗位选人用人,授权各单位的用人权和分配权,发挥各单位的积极性,让员工成为真正的主人。择优入职,为年轻人搭建创业的平台,吸引大批包括科大毕业在内的学子留校扎根后勤,给科大后勤带来了活力、动力。服务创新,推动了后勤的专业化,师生满意度大幅提升。在后勤创新文化的引领下,各种微创新也层出不穷。

穷，经过多年持续坚持和努力，一个深受师生喜爱的规范、高效、优质的新型后勤服务与保障体系正在成型。

活动创新。举办丰富文体“最美逆行者”论坛、“爱党爱国 爱校荣校”红色家书诵读会、辩论赛、演讲比赛、工装设计大赛、元旦联欢会、表彰会，排球赛实现十四连冠，运动会连年夺冠，大大激发了后勤员工的集体荣誉感；“光盘行动我最美”、节庆送餐系列活动、欢送毕业生饺子宴等，调动了师生爱校热情，涵养了科大先进文化；通过丰富多彩的文化载体，以文化人，以美育人，以爱感人，以德敬人、以专服人，激发了后勤员工的集体荣誉感和自豪感，使后勤的价值观和敬业精神得以发扬光大。

创新文化和品牌后勤建设，作为后勤文化双轮驱动力，丰富了校园服务业态和师生体验，涌现了一批被师生所称道的后勤产品和服务品牌。

2. 学习提升后勤服务

“学习型后勤”从 2005 年 9 月提出至今，教室和设备从无到今天拥有专门培训教室、团队训练室、形体训练室、培训沙龙、阅览室和研究中心、内训师，到设置后勤管理学院、研究中心等并配备专职干部，每一步都成果丰硕。作为山科大特色学习培训课程体系之一，拥有后勤内训讲师、专家讲师团队，定期开展员工培训，分主题、分范围、分责任有效推进，从制度上保证了课程开发并发放课时津贴。至今举办各类培训班，仅统计处级层次的培训近 200 场，培训人员 7000 余人次。如“服务与礼仪”“智慧后勤与创新发展”“勤奋学习，担当作为，狠抓落实”“守初心，担使命，促改革”“凝心聚力促改革，勇当先锋展作为”“学党史，知校情，攻改革，求创新”“强作风对标对表，新作为提质增效”等。

举办各种技能比赛，开设劳动课程，探索实践课程的形式和效果。通过“学习型后勤”建设，干部员工的精神面貌有了很大改善，服务理念得到提升，岗位能力和综合素质有了很大改善，打造出“敬业爱岗、干事创业”的良好氛围，塑造了“专业、敬业、乐业”的后勤形象。

后勤文化的激励功能在员工的不断成长中、在师生持续高满意度的评价中、在优美适宜的生活学

习环境中、在山科大不断发展中，得到了很好地诠释和发扬。

(四) 环境呈现后勤文化建设，以规范保障后勤管理，发挥育人功能

1. 环境呈现后勤文化建设

后勤服务单位的场景设计，无不体现了山科大后勤对文化极致的追求、对师生服务体验的用心、对文化育人环境育人的独到理解。后勤重视文化墙建设。一是在工作场所设计、制作和悬挂文化版面，内容涵盖后勤价值观、5S 管理看板、工作流程和服务标准、年度双十佳个人事迹宣讲等，形成了良好的文化氛围，将文化育人和精细化管理落到实处。二是精心设计和布置服务场所，为师生营造美好的服务体验，餐厅灯箱、电视、电子屏、橱窗、展台、灯柱等突出后勤文化内涵，呈现出“醒目、简洁、清雅、舒适、品牌、育人”的文化氛围设计理念，将后勤文化元素和餐厅主题格调有机结合。三是在学生就餐区每个楼层均配备训练有素、高效专业的大堂服务经理，加强了师生和后勤员工服务的沟通和共建。各类尝试都很好地将后勤管理育人、服务育人、文化育人和环境育人功能融进后勤文化建设这个系统，成效显著。科大师生认可后勤“创造服务之美”和“传递爱的味道”，认可后勤文化建设，对后勤员工专业敬业的精神面貌和综合素养的赞不绝口。

2. 规范保障后勤管理

自 2007 年提出“品牌后勤”建设至今，实现了后勤整体形象提升和管理升级。2008 年推行的大堂经理服务模式，在学生和餐厅之间架起理解的桥梁。2010 年推行 5S 管理，实现了精细化管理，验收工作成为常态化管理。2013 年推行的 MOT 服务管理，各服务单位生产服务现场规范有序，员工素养大步提升。2019 年提出的品牌合作商战略，引进高质餐饮资源、物流服务中心、共享单车和绿色公交等，助力师生更高美好生活的需求。多项举措并举，诞生了多个后勤产品和后勤服务的子品牌，如乡米香米快餐、高人吉米互联网餐厅、幼儿名师、快递服务等，获得了师生的普遍认可。

(五) 经验分享后勤文化建设，以品牌联动后勤发展，发挥示范功能

1. 经验分享后勤文化建设

先进的后勤文化，创造了山科大后勤服务的品

牌知名度。从 2005 年以来，全国兄弟高校约 200 余家来校，获得经验分享。科大后勤同仁认识到，分享是最好的学习，对自身工作的回顾梳理和总结反思，能为高校同仁贡献自己的智慧，分享多年的收获，发扬光大后勤服务的价值，山科大后勤文化建设经验获得了更多在全国高校积极推广的机会。

2. 品牌联动后勤发展

品牌战略是山科大后勤发展的终极目标。新时期后勤文化建设侧重于打造服务品牌，打造高端优秀人才、先进管理团队和社会品牌企业，服务师生员工，服务学校发展，服务于社会进步。

在科大后勤的众多服务业态里，除了引进的社会品牌如丹田物业、肯德基、沪上阿姨等，幼儿教育、宾馆、酒店餐饮，皆以山科大拥有品牌呈现于师生员工面前，呈现于同行业领域，且能作为所在行业翘楚，代表山科大后勤品牌服务社会发展。以幼儿园为例，山东科技大学幼儿园作为山东省十佳幼儿园，是理念先进、管理规范、环境优雅、设施齐全、师资力量雄厚、保教业绩优秀的现代化幼儿园，是山科大后勤品牌之一。幼儿园作为属地管理的单位，为泰安市、青岛市地方的幼儿教育提供了部分学位和保障服务，作为先进的幼教集体，其幼儿教育的经验被幼教领域所分享，促进了全国幼教事业的共同进步。

品牌代表学校，提供品牌服务，发挥行业示范引领功能，也是科大后勤文化建设的重要收获。

三、大学后勤文化建设的有效路径研究

国家需要一流大学，更需要一流后勤提供服务保障。我们积极探索后勤文化建设的有效途径，以期待大学后勤文化更好地引领后勤服务高质量发展，服务于师生员工、服务于高校事业蓬勃发展。

（一）必须坚持党建引领

认真学习贯彻落实习近平总书记的系列讲话精神，加强党的政治建设、纪律建设、廉政建设来深化作风建设，高校要加强党建，后勤要落实党建引领工作，加强后勤文化建设。依托党建文化和党支部规范化建设工作，创新基层党支部工作交流方式和丰富主题党日活动形式，开展系列党建活动，发挥好党支部战斗堡垒和党员先锋模范作用，以点带面，把党的要求和宗旨深植到广大后勤员工心中，从而体现到高质量日常服务保障工作中去。

大学后勤文化建设要以“三服务”（为教学、科研、师生服务）和“三育人”（管理育人、服务育人、环境育人）为宗旨，秉承为学校发展服务的中心思想，体现公益性、服务性、先进性、育人性、品牌性的特点，必须坚持党的全面领导，以党的理论、方针为指引，把抓好党建工作作为主线来深化后勤文化建设。

（二）必须以弘扬社会主义核心价值观为本

在开展后勤服务的环节、氛围、环境中，要按照社会主义核心价值观体系的丰富内涵和实践要求开展大学后勤文化建设。例如，在实施大学生劳动教育中，后勤技术老师传授专业劳动技能，同时讲授劳动模范的爱国精神和敬业态度；在提供卫生安全的教室求学时，后勤培训老师提供的是励志富强和法治思维的熏陶；在提供营养丰盛的餐饮服务时，后勤餐饮老师提供的是文明素养和平等尊重的养成等等。后勤服务场景中，对大学生社会主义核心价值观的养成，更有教育意义和现实意义。

（三）必须以增强员工文化自信为目标

没有高度的文化自信，没有文化的繁荣兴盛，就没有中华民族伟大复兴。大学后勤文化建设的根本目标就是要建立员工的文化自信，以自信的态度认真履行岗位职责。只有员工达到对文化的高度自信和认同，才能实现后勤文化建设内聚精神、外塑形象的意义。后勤建设自己的历史发展阅览室、荣誉墙，让员工真切感受企业发展的艰辛历程和取得的巨大成就，在对比过去与现在、展望未来与愿景中，增强员工归属感，把个人目标与后勤改革发展目标同频共振，锐意进取。

（四）必须以保障师生员工利益诉求为宗旨

党的十九大报告指出：“中国特色社会主义新时代的主要矛盾是人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。”对大学后勤来讲，这也意味着在满足师生员工物质需求的同时，满足他们的精神需求。大学后勤文化建设的宗旨是“三服务、三育人”。对于文化建设本身，应该增强创新的活力，不断以新的形势、新的内容丰富和发展后勤文化的内涵与外延。

针对师生的利益诉求，后勤文化建设立足师生日益增长的物质和精神双需求。一是基础保障做到位。后勤服务的方方面面，是师生生活质量的保障。要在满足后勤服务的公益性基础保障基础上，对师

生个性化需要认真研究,提供高质量的生活保障。二是品牌服务影响大。发挥后勤文化品牌,如餐饮品牌、幼教品牌、商贸品牌、宿舍文化品牌、物业环境建设品牌、绿化校园品牌等,品牌服务带动其他,要发挥示范引领和推广经验的品牌效应。三是服务关系很融洽。供需关系是发展互动关系:需求是供应的目标,供应是需求的保障。而良好的沟通如师生座谈会、大学生伙食监管会、餐厅大学生大堂经理、意见征集箱等非常重要。师生意见沟通举措建议落实机制保障了师生需求与后勤职能的和谐共进。四是创新发展格局大。一流的后勤服务水准,保障了师生的物质和精神需求得到高质量供应。一流的高校后勤文化引领师生在高品质的校园氛围中,潜心求学科研,创造更多科技成果、培养更多优秀人才服务学校发展、服务社会发展、服务国家建设。

针对后勤员工的进步需求,后勤文化建设应立足实际情况和培养优秀员工的目标。一要满足员工的职业诉求,后勤需要提供支持保障,如提供培优资源、拓宽培优的渠道。要开设不同层次的培训课程,建立员工职业素养的进步机制。让员工学习有平台、创新有舞台、进步有空间、付出有收获。二要鼓励员工争先创优的事业需求。创设创新、有活力、有竞争的后厨文化氛围,培育争先创优的土壤、打造优秀员工的平台、典范明星的展示空间,激活后勤文化,鼓舞员工的事业心。三是丰富员工精神生活。要创新后勤文化的文体活动载体:主动走出去请进来,走近山川河流,走进民居田园,走进博物馆、艺术馆;开展歌咏比赛、读书会、演讲比赛、艺术展览等活动,展示员工风采。文化艺术活动涵养员工素质,体育锻炼活动健康员工身心,多项措施文武并举、内外兼修,可以使员工得到获得感、满足感、幸福感,增强了队伍凝聚力,培养集体荣誉感,为大学后勤发展稳定注足马力。

(五) 必须广泛吸收各类科技文化艺术成果

大学后勤文化要博采众长,服务师生的保障诉求。一是要吸收科技成果。要加大科技成果的投入,比如智能系统的供应,有智能扫地车、智能 APP 一键式服务、智能饮水机洗衣机、无人售货机、快递分拣运送系统;比如绿色低碳的保障,有垃圾分类箱、电瓶车电动汽车、供水供电供暖网建、节能保

温系统施工建设等。科技服务生活,节约形成习惯,文化锻造品质。二要吸收文化成果。尤其学校文化、地方文化等,例如地域特色文化优势可促进校地融合共同发展。俗话说,一方水土孕育一方文化,一方文化影响一方经济。高校所在的地域文化一方面为地域经济发展提供精神动力、智力支持和文化氛围,另一方面通过与地域经济社会的相互融合,也会产生巨大的经济效益和社会效益,也会影响高校的发展建设。以山东科技大学为例,地理位置坐落于黄海之滨、青岛西海岸,具有地方海洋资源和开放兼容文化优势,极大地丰富了大学后勤文化。三要吸收艺术成果。在高校内涵建设软实力中,艺术内涵、艺术成果、艺术氛围,是大学文化建设的重点之一。吸收艺术成果服务后勤文化建设,可便捷展示后勤职能,同时提高师生员工的美学素养。

(六) 必须要有高屋建瓴的设计大格局

一个单位的文化,需要高屋建瓴的设计,单位负责人要有较高的设计能力、引领气魄和发展格局。一个单位的文化,是这个单位集体行为的长期积累,也是一个“内化为心外化于行的显性过程”。从理念的提出,到设计的开始、文化的建设到最终的形成,高屋建瓴的设计引领最为关键。后勤的职能决定后勤文化的基调,而后厨管理者决定后勤文化建设的格局,在经营管理、资源配置决策和文化建设中起着重要作用。后勤文化是大学后勤改革之路的灯塔,迫切需要其管理者发挥表率作用、彰显工匠精神、勇于担当使命、自觉开拓创新。

四、结论

大学后勤文化建设是长期而艰巨的系统工程,是大学后勤事业发展的基本保障。高校管理者要充分认识到大学后勤文化建设工作的重要性和紧迫性,把握当前大学后勤发展的客观规律,积极开展大学后勤文化建设,共谋科技感、艺术感、文化气息浓郁、和谐健康的育人环境,为广大师生员工提供高质量后勤服务保障,助推高校事业取得更好的发展。

[作者单位: 山东科技大学]

(责任编辑: 胡新龙)