

四川省高校后勤协会赴江苏、上海高校后勤工作专题调研报告

为深入学习借鉴江苏、上海地区高校后勤管理先进理念和创新工作经验，2025年7月7日至10日，四川省高校后勤协会组织省内6所高校后勤管理负责人赴江苏、上海开展专题交流学习。调研团先后走访江苏省高等学校后勤协会、南京工业大学、东南大学、扬州大学、上海市学校后勤协会、上海交通大学、同济大学等7家单位，围绕协会建设、后勤管理体制、餐饮服务、学生社区、节能降碳、物业管理等主题进行深入座谈交流。现将调研情况报告如下：

一、江苏地区调研情况

（一）江苏省高等学校后勤协会



1. 基本情况

江苏省高等学校后勤协会成立于 2014 年，协会下设 23 个分支机构、3 个分会，现有会员单位 240 余个，其中学校会员 153 个、企业会员 87 个，个人会员 153 名。协会领导班子配置副会长 7 人（其中，省属院校负责人不超过 5 人）、秘书长 1 人，协会分支机构主任全部由学校分管后勤的校领导担任。

2. 主要工作特色

课题研究与标准制定并重：累计立项普通课题 37 个、重点课题 20 个，2025—2026 年度新一轮课题申报已全面启动，涵盖饮食服务、公寓管理、水电管理等多个领域；牵头制定 2 项省级标准课题，协会在行业标准方面的探索走在全国前列。

行业评选官方背书：优秀案例评选由省教育厅发文、协会承办，评选结果与省教育厅官方认定直接挂钩，行业权威性强，与部分省份协会单纯“自拉自唱”的做法形成了鲜明对比。

政会联动机制顺畅：省教育厅派驻二级巡视员担任联络员，协会秘书长由教育厅安全稳定与后勤管理处处长兼任，常务副秘书长是教育厅安全稳定与后勤管理处原处长、一级调研员兼任，另有 41 位副秘书长；协会与主管部门沟通渠道畅通，且受教育厅委托开展各类活动（如后勤安全检查、技能竞赛等）。2025 年 4 月，协会专门举办了高校后勤高质量发展政策解读会，邀请教育部发展规划司有关负责同志对教发厅〔2025〕1 号文件进行系统解读，全省各高校分管后勤的校领导、后勤部门负责人等 230 余人参会。

江苏协会可以接受捐赠，企业会员对协会支持力度很大，具有较强的经济实力，目前财务结余近 2000 万元。协会层面开展的活动（年会、理事会、研讨会、竞赛等）不收取会务费用，二级机构的会议一般也不收费，其他专业性活动可适当收费，兼顾公益性与专业性，这种“公益+专业”的分层运营思路，较好地平衡了协会的服务属性与运营成本。

（二）南京工业大学



1. 基本情况

南京工业大学后勤保障处（后勤服务集团）成立于 2019 年 7 月，采用“小机关、多实体、大服务”管理模式，是学校负责后勤管理、服务保障和“美丽校园”建设的职能部门。学校现有学生 4 万余人，校园占地 2.4 平方公里。

2. 制度体系建设

后勤管理制度体系完善，汇编包含校级制度 16 项、处内制度 22 项，覆盖医疗保障、餐饮服务、工程维修、能源管理、公寓管理、校园环境、资产管理、安全质量、人事绩效、综合管理等十大领域，做到：决策权独立、执行权规范、监督权闭环。后勤保障处对相关规章制度进行了系统的立、改、废、释工作，完善了首问负责制、限时办结制、及时反馈制等一系列制度规范；同时，通过契约合同方式与后勤服务集团等实体签订服务合同，明确双方权责，制定全校统一的服务与考核标准。这种“制度管人、合同管事”的做法值得借鉴。

3. 主要特点

（1）校内经营性用房面向师生服务的由后勤管理，租金收入的 55%交学校统筹，45%留在后勤；对外服务的经营性用房由国资处管理。

（2）维修管理，建立线上线下双渠道报修机制，严格执行首问负责制、限时办结制、及时反馈制；每年学校零星维修经费 500 万元，项目维修经费 1200 万元，无论大小维修全部归口后勤管理，基建部门不承担维修职责，权责清晰，有效避免了多头管理带来的推诿扯皮问题。

（3）公寓管理，学校按每生每年 200 元给后勤核定公寓服务费，空调和热水均采用引入第三方经营、由学生自主付费租赁的方式，学生公寓园区安装门禁系统后每栋宿舍不配备值班员，

划分为 9 个片区集中管理，人力成本大幅降低，公寓内引进的洗衣机、咖啡机、无人售卖机、充电宝等收入留在后勤。

（4）校内食堂为自营+购买劳务方式经营，年均推出新菜品 80 余道，不定期引入各地特色美食和各类美食节，抽检食品安全合格率 100%；江苏省规定自营的食堂可以有 5%的结余，用于食堂维修和管理。

（5）校内没有引入共享单车和共享电瓶车，后勤负责教职工通勤班车保障、校内学生巴士服务（纯电动巴士，收费每人每次 1 元）及公务行政用车保障。

（6）后勤开展了质量管理体系认证，规范后勤的管理与运行。

（7）学校给予后勤较充分激励机制，后勤员工的薪酬由后勤自主确定，学校对处和科级领导有上限限制（高于学校机关标准）。

（8）注重安全管理，建立安全生产责任制、安全质量工作日、风险分级评估、事故规范化管理、奖惩办法等完整制度链条，对重点领域建立监管台账，年均开展 8 次应急预案演练，常态化与专项安全检查超百次，安全管理做到了有章可循、有据可查；在水电能源精细化管理、智慧节能平台建设、安全生产标准化体系等方面形成了较为成熟的实践经验。

(9) 绿色学校建设，学生公寓热水系统集成太阳能、空气源热泵，节能率 60%；学校建成屋顶光伏电站 3 座，另有 6 万平屋顶光伏正在建设中，年减少二氧化碳排放 5000 吨。

(三) 东南大学



1. 基本情况

东南大学是国家“985 工程”“211 工程”重点建设大学，入选世界一流大学建设 A 类高校。学校建有四牌楼、九龙湖、丁家桥等校区，占地面积 5888 亩，其中九龙湖校区 3752.35 亩。东南大学后勤已经全面实现社会化服务，总务处设六个职能科室：综合事务办公室、修缮管理办公室、能源管理办公室、会议综合服务办公室、校园运维管理办公室、膳食管理办公室。总务处现有正式职工 150 人，外聘人员 78 人，其他人员 10 人，还管理 913 名后勤退休职工，干部配置 2 正 4 副。全校有通过招标引入

的 74 家企业，1500 余人为学校提供后勤服务，监管餐饮服务、物业服务、快递服务等 11 种服务类型。

2. 后勤体制机制改革

东南大学在“十四五”期间推进了较为深入的后勤改革：撤销六个服务中心，全面实现后勤服务社会化；撤销计划与财务管理办公室，将财务工作纳入学校大财务；将服务实体的部分管理骨干纳入相关科室，充实监管力量；对现有科室进行优化调整，压缩管理岗 20%，减少 1 个副处级职数，总务干部取消科级建制，实行关键岗聘任制，激励机制与岗位系数挂钩。原有 7 个科室加 6 个中心的架构，调整为综合事务办公室、修缮管理办公室、能源管理办公室、校园运维管理办公室、膳食管理办公室、会议综合服务办公室 6 个科室，附设幼儿园、医院（校园卫生健康办公室）。当前总务处正处在推进后勤服务全面外包、提升企业人员管理水平、促进资源高效利用的关键时期。

在闭环管理体系建设方面，总务处着力构建“选择进入—运行监督—评价反馈”三个环节的完整闭环：选择进入环节，通过制定合理的招标文件和评标办法，从源头确保服务质量；运行监督环节，通过成本控制、质量优化、安全防控等机制，保障服务品质；评价反馈环节，通过经营单位自评、师生评价、第三方测评等多种形式，实现奖优罚劣。在廉政建设方面，注重通过细化职责分工、引入社会化专业服务，筑牢廉政防火墙，始终坚持将“学校利益最大化”作为根本工作原则。

在队伍建设方面，近三年来，管理岗新入职 4 名博士、校内调动 1 名博士，学历层次和年龄结构均得到优化；2025 年膳食管理办公室招聘博士管理岗人员，负责菜品开发、规划、核价及劳动教育课程建设等工作，体现了后勤管理专业化、复合化的人才需求趋势。在智慧后勤探索方面，总务处引入人形机器人并部署于人文社科科研楼前台进行试点运行，初步实现智能咨询与业务引导、陌生人员入侵实时预警、科技展厅自主导览等三大核心功能，下一步将重点推动机器人与空间资源管理系统、楼宇自控系统等平台的深度融合，构建感知、分析、联动的智慧管理闭环。在考核评价方面，2025 年 12 月，总务处在九龙湖、四牌楼、丁家桥三个校区分别组织开展后勤事务考核工作，来自学校机关部处及各院系共 40 多个部门代表和同学代表参加考评，考评结果直接作为各服务单位年度考核的重要依据。

3. 物业管理情况

九龙湖校区物业服务项目采用公开招标方式，三年总预算 7635.77 万元（第一年 2378.27 万元、第二年 2545.46 万元、第三年 2712.04 万元），服务期三年，合同一年一签，考核合格后续签。项目预算中包含四害、白蚁等虫害消杀费用，生活垃圾、废旧灯管清运，化粪池清理、水箱清洗、天鹅养殖费用等专项服务约 89 万元/年。招标文件包含供应商须知、合同格式、技术规格要求、考核标准等完整体系，设环境卫生、维修服务、水电服务等分项考核表，形成了从招标到履约到评价的完整链条。考核

机制严格，实行年度考核制，每季度考核一次，考核分数在 90 分以下的按比例扣减物业费，考核不合格的，可拒签下一年度合同。

4. 主要特点

（1）招标体系规范严谨，物业服务项目采用公开招标方式，综合评分，选择优质大型企业进校服务；所有外包食堂的食材和大宗物资由学校统一招标采购（膳食管理办公室有 2 人专门负责食材采购），由经营商自采的特殊原材料份额在 10% 以下。

（2）学校有九个学生食堂，招了九家企业经营，每个食堂办双证（企业和校方食品经营许可证），膳食管理办公室有十个人专门负责食堂食品安全和饭菜质量监管，重点是对各食堂的投料（原材料+调料）比率提出严格要求（综合不低于 60%），不达标要对企业进行处罚。制定并完善 33 项管理制度、菜品规范（11 项）；定期开展核价调价、市场调研，邀请食堂、师生代表参加听证。所有食堂每月召开 1 次学生座谈会，全年召开约 60 次，参加座谈师生 1100 余人次。2025 年度，饮食整体满意度突破 90%。

（3）搭建智慧能源管理系统，学校对各二级学院（或独立单位）全额收取水电费（公共区域除外），由学校再根据各学院的情况发放补贴或返还学院。

（4）物业服务，全面实行社会化服务，招标引入 6 家物业服务单位，平均物业费用每平方米 2.7 元；对服务企业考核机制

严格，实行年度考核制，考核不合格可拒签下一年度合同，失信行为直接影响续约资格。妥善清退原后勤的 500 余名校聘编外员工，每年节省学校物业相关费用 200 余万元。

（5）新能源利用

2022 年起，学校与华能集团合作，建成全国首个十兆瓦级绿色校园光伏电站。是目前国内单体规模最大的校园光伏电站。

“自发自用、余电上网”，年平均发电量可达 1351 万千瓦时，每年节约电费百万元。引进校友和华能公司捐赠电动汽车充电桩 30 个；企业运营电动自行车充电端口 920 个。

（6）后勤新业态

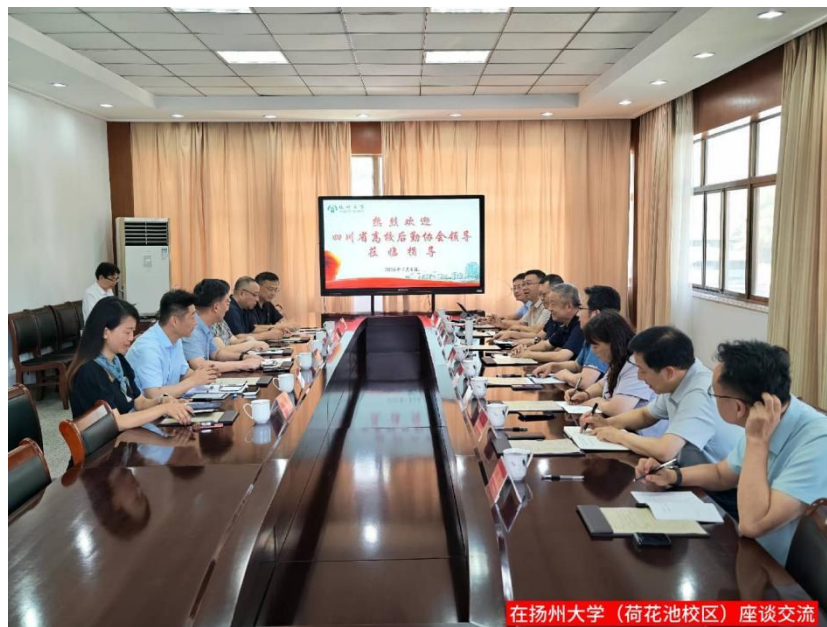
校内布局了洗衣机 800 余台、自助打印机 40 余台、充电宝借还点 30 余个、快递驿站 3 个；在各校区入口处安装智能外卖柜，实现外卖员不入校，外送内取模式；校内快递服务进学生宿舍围合，学生寄取快递更便捷。

（7）学生公寓园区由学生处负责管理，公寓物业实行外包。

（8）主校区九龙湖校园于 2025 年 1 月引入一体化交通（共享自行车、电动自行车、新能源校园巴士）服务企业，投放共享单车 5000 辆、共享电动车 1000 辆、新能源校园巴士 5 辆，推出师生专属优惠：为 5313 名教职工开通教师优惠。通过将共享出行与校内接驳车捆绑合作，预计全年可为学校节省接驳车运营投入约 200 万元。

(9) 校园环境提升，改造 7 万余平方米校园绿地，打造主题花海 7 处。

(四) 扬州大学



1. 基本情况

扬州大学现有本科生 3.4 万人、研究生 1.6 万人，设 6 个校区。扬州大学后勤保障处设有管理科室 4 个，服务中心 5 个，采用以自办后勤为主的模式，后勤领导班子一正两副，现有后勤职工总数 2142 人，其中事业编 59 人、非编 2044 人，后勤人员工资全部由学校支付。

2. 主要特点

(1) 通过多次 ISO9001、ISO14001、ISO45001、ISO22000 及 HACCP 体系认证审核和监督性审核，实现了质量、环境、职业健康安全、食品安全、危害分析和关键控制点“五标”体系全覆盖。

（2）注重信息化建设，建有食品安全风险源管控平台、微信服务平台、维修抢单平台、学生医保报销平台、校园绿化资源管理平台、学生公寓管理平台、医生工作站、智慧水务综合管理平台、电力监控系统等，通过信息化手段提升后勤工作的效率和满意度。

（3）学生食堂主要以自营（后勤自己的员工）和劳务外包经营模式，保障性伙食份额不低于 17%，所有食材和大宗物资由学校统一采购，只有品牌店（如肯德基等）采用零租赁引进。目前建有校内各餐厅的订餐系统（含配送），还准备利用学校食材集采价格较低的优势，开设校内生鲜超市，为职工家属提供实惠和便利。

（4）文化后勤特色鲜明，每年举行后勤职工元旦晚会，校领导、院系领导均来参加；连续 6 年在学校对二级职能部门考核中排名前十（获一等奖）。常态化开展后勤文化节、美食文化节、自培菊花展、趣味运动会等活动，第六届后勤文化节以“改革聚合力，文化润后勤”为主题，设有岗位技能竞赛、自培菊花展、捕鱼节、美食文化节、校园健康宣传咨询、“冬日送温暖”便民志愿服务等十大类活动；校园捕鱼节已延续六个春秋，2025 年捕捞鲜鱼 2000 余斤。开展“最美后勤人”“最美劳动者”等评选表彰，结合后勤岗位开展捕鱼、学做淮扬菜、花卉种植、急救救护培训、宿管阿姨小课堂等劳动育人实践，围绕“食育+”“住育+”“绿育+”三大板块系统构建后勤劳动育人项目体系。2025

年底，扬州大学后勤保障处入选中国教育后勤协会公布的“高校后勤劳动育人实践基地”名单。

（5）学校有学生公寓 89 栋，以园区管理站的模式进行管理，有非编管理员工 260 余人。公寓中心为学生开展多方位的服务（洗涤、自助售卖机、自助打印等），同时，充分挖掘公寓空闲床位或假期空闲床位资源，2025 年实现 260 万元创收收入。

（6）能源管理体系健全，6 个校区配备 9 套电力监控系统，动力节能科室配置 91 人，能源计量覆盖全面。

（7）大宗物资集中采购，对大米等大宗物资进行集中采购、源头管控，年采购大米约 200 万斤，既保证了食材品质，又有效降低了采购成本。

（8）人员结构社会化程度高，事业编制占比约 2.8%，以非编人员为主体，从一个侧面反映了扬州大学后勤社会化改革的深度。

二、上海地区调研情况

（一）上海市学校后勤协会



1. 基本情况

上海市学校后勤协会成立于 2009 年，2017 年获评 5A 级社会组织。现有高校会员 69 所、企业会员 253 家、57 家中职会员和 16 个区的教育局会员，另外还有 16 个人会员，会员单位总数达 1900 家。协会下设 2 个分会、3 个工作委员会、11 个专业委员会。

2. 主要工作特色

(1) 牵头制定的《高等学校校园商业管理通用规范》2025 年正式通过，填补全国校园商业管理标准空白，为全国高校校园商业管理提供了可参照的范本。

(2) 独创的 6T 管理品牌响亮：包括 6T 学生食堂、6T 学生公寓，持续开展 6T 达标创建及十佳感动物业、感动公寓人物评选，行业影响力大，6T 管理已成为上海市学校后勤协会的一张名片，并产生了跨行业的辐射效应。

(3) 高后公司平台独特：由市教委、市政府牵头成立高后公司，所有公办高校均持股，形成行业共建共享平台，目前协会秘书处就挂靠在高后公司，高后公司每年还给协会提供运行资金支持（如目前协会临时办公场地的租金就由高后公司承担）。这种“政府主导、高校共建、市场运作”的模式，在其他省份并不多见。

(4) 由上海高后公司搭建的上海高校食材采购平台，运行了 20 余年，目前全市高校学生食堂食材采购份额的 40% 由这个平台承担，大大降低了各校学生食堂食材采购成本和廉政风险。

(5) 协会新闻宣传稿件实行三级审核：协会新闻由秘书长全面把关、经教育厅党建指导员审核，高校新闻稿经 4 人审核小组审查发布。

(6) 上海协会的各类会议都不收会务费，通常一天完成，参会人员也当天返回。

(二) 上海交通大学



1. 基本情况

上海交通大学后勤主要由后勤管理办公室、后勤保障中心和教服集团（校办企业）三大机构负责，学生公寓园区由学生处负责管理。学校后勤保障体系完善，水电定额管理全国领先，物业完全社会化，老家属区已基本实现社会化管理。

2. 主要工作特色

（1）水电实行定额管理，在全国高校中处于领先水平。学校自 2024 年 1 月 1 日起执行新版水电定额管理办法，核心机制为“分类分档、成本分担、超额加价”：将校内用户分为三类，I 类为各院系、直属单位，根据学科特点划分为 A、B、C 三档；II 类为学校背景、自收自支或以经营为主的单位；III 类为校内商业服务单位。I 类用户实行全成本核算，定额内学校承担 50%—80%不等、用户分担 20%—50%不等，超额部分由用户全额承担并

按阶梯价格加价收费；定额指标按各单位前三年平均实际消耗量的 90%核定，新建筑以实际使用数的 90%为定额数，连续使用三年后纳入二级单位定额指标体系；水电价格参照市政价格设居民优惠价格、上浮 15%价格、商业价格三类。I 类用户的 ABC 档位划分由能耗综合系数决定，综合系数由年均能耗、单位面积能耗、每万元科研经费能耗、人均能耗四个子系数加权测算得出。

学校率先在全国高校推行水电使用成本分担机制，实行“定额管理、超额自付、成本共担、倡导节约”的能源管理模式，定额内学校承担部分在各单位水电费预算和决算中全口径反映。截至 2024 年 10 月，本年度共回收水电费用 6552 万元，校内所有水电费用直接由能源管理办公室收缴至学校统一财务账户。公共区域能耗管理责任明确划分到各职能部门，体现了“谁管理、谁负责”的原则。

（2）学校有 8 个校区，20 余个餐饮大楼或独立餐厅，学校餐饮 80%实行社会化服务，20%自营，引进餐饮服务企业 20 余家，同时把学生喜欢的、市面上有的特色品牌店都引入到学校来。在食堂管理上，保障中心餐饮与商业管理办公室负责监管，管住三件事：日管控（每日风险筛查）、周排查（每周系统整改）、月调度（每月战略决策），记好三本账：《每日食品安全检查记录》《每周食品安全排查整治报告》《每月食品安全调度会议纪要》

（3）学生公寓采用社区方式学校自己管理，有 600 余人的服务团队，每年 2000 余万元的管理经费，住宿管理规范严格：

宿舍禁装私用家电、快递不进宿舍楼，洗衣机、直饮水机统一配置运营。上海交大目前是全国寓专会主任单位。

（4）低碳校园建设，学校建有能源互联网平台，管理学校水电，建设综合智慧能源校园；学校现建有 1701KWp 的光伏发电站，为楼宇、空调等提供能源；建有太阳能光热热水系统，每天可为学生公寓提供热水 2840 吨，现在考虑下一步将热水引入到学生公寓洗手龙头。学校建有局部虚拟电站，提升校园电力供应能力。上海交大是上海协会能专会主任单位。

（三）同济大学



1. 基本情况

同济大学设后勤管理与保障处和后勤公司两大机构，后勤处为管理机构，下设综合管理办公室、餐饮管理办公室（下设原材料采购中心）、楼宇与校园环境管理办公室、能源管理办公室（下设能源保障中心）、修缮管理办公室。后勤公司下设餐饮、物

业、会务、幼儿园、公寓社区五大服务实体，承担全校后勤保障职能。

同济大学占地面积约 2.75 平方公里，设四平路、嘉定、沪西、沪北 4 个主要校区，另有临港、张江等研究基地；现有学生 46001 人，其中本科 18920 人、硕士 12713 人、博士 9942 人、国际学生 4426 人，教师 6800 人，其中专任教师 3206 人；学生宿舍 86 栋，建筑面积 62.09 万平方米，食堂餐厅 40 个，总面积 3.5 万平方米，座位数 1.1 万个。后勤管理与保障处现有 25 人，其中处级领导 1 正 3 副；后勤公司（原后勤集团）职工总数 1497 人，其中事业编制 129 人。

2. 管理体制沿革

同济大学后勤经历了多轮改革。在“一体两翼”时期（1999—2021 年），实行一套班子、两块牌子的管理模式；2021 年后推进第四轮改革，逐步建立“管办分离”的新型后勤管理体制；2023 年 4 月，根据学校文件精神，撤销同济大学后勤集团，后勤从学校直属单位转为直管企业。各业务板块采取不同的委托管理模式：餐饮服务实行公开遴选“一甲多乙”，公共楼宇及校园物业实行公开招标“一甲多乙”，学生公寓服务实行直接委托“一甲一乙”，能源变电站托管实行公开招标“一甲多乙”，会务服务实行直接委托“一甲一乙”。同济后勤确立了“一个指导思想、两条实施路径、三项目标、四大举措、五大任务”的发展框架：以立德树人作为根本任务，持续推进社会化改革和加快推进信息

化建设，实现提质、控本、增效三项目标，落实统一规划部署、统一服务平台、统一管控标准、统一奖惩评价四大举措，完成品质后勤、智慧后勤、绿色后勤、文化后勤、平安后勤五大任务。

3. 主要工作特色

（1）“一站式”学生社区建设，同济大学是全国 31 所“一站式”学生社区综合管理模式建设试点高校之一，入选全国高校示范“一站式”学生社区，3 个项目入选全国典型案例。

建设理念：创新“新三同”理念——同频率开展学生交流、同场域融入学生生活、同成长满足学生需求。

建设目标：一站式集成（空间、服务、育人集成）、网格化管理（网格划分、责任下沉、闭环管理）、精细化服务（需求分层、服务分众、场景细分）、信息化支撑（线上平台、数据中台、智能硬件）。

空间布局：四平路、沪西、沪北、嘉定四校区协同育人中心全部投入使用，吸引 70 余家单位来访参观。

育人模块：推进党团工作进社区、学生思政进社区、楼宇文化建设（美育体育劳动教育课时认定）、智能化平台建设。

在管理措施上，从生活空间向育人生态转变，管理力量、服务资源、育人功能全面下沉。

学校制定了《关于推动实施同济大学社区综合育人“新三同”工作的实施方案》等 23 项制度文件，制定《同济大学关于加强“一站式”学生社区党建工作的指导意见》，依托各校区协同育

人中心成立功能型党支部，形成党委组织部指导、学生工作部统筹、校团委协同推进、二级学院党团组织共同参与的组织架构。

社区构建“根系固本、枝干强基、叶脉浸润”的党建育人体系，推行网格化管理机制，以楼宇为单位成立功能型党小组，由社区辅导员担任组长，成员覆盖楼宇内全体学生党员，建立“片区指挥长—住楼队伍—学生网格员”总体架构。每年 400 余位驻楼导师进驻学生社区，通过思政引领“社区讲堂”、学科前沿“学术沙龙”、成长问题“师生对话”、答疑解惑“成长问诊”四大类服务，打造浸润式育人共同体。

同济大学学生社区已超越传统生活空间的功能定位，全面升级为融学习交流、文化浸润、成长支持于一体的综合性育人平台。

（2）学生住宿管理，2025 年 7 月修订发布《同济大学学生住宿管理规定》（同济学〔2025〕26 号），住宿周期：按学制安排，本科 / 硕士超学制不安排，博士可延期 1 年。收费方式：按学年收取，按 9 个月计算（2、7、8 月免费）。调宿机制：每年 4 月、10 月集中受理调宿申请，特殊情况经审批可调整。日常管理：00:30-6:00 进出登记，会客时间 10:00-22:00，本科生每周、研究生每两周内务安全检查。

学生公寓管理采用直接委托后勤公司在公寓社区进行管理的模式。

学生公寓空调采用租赁方式，学生处收取租赁费和电费。

(3) 能源管理工作，2002 年成立节能委员会及能源管理中心，2024 年并入后勤处，实行两级责任制（学校+院系），从 2012 年开始实行定额管理。用户分为 I 类（各学院、部分直属单位、科研平台）和 II 类（第三方服务单位、商业网点等），I 类用户定额指标按各用户近三年实际平均消耗的 90%核定；超出部分实行阶梯加价收费，超出 10%以内按现行价格结算，超出 10%—30%按上浮 5%结算，超出 30%按上浮 10%结算。学校承担 I 类用户教学、办公所产生的水电费（按上海市地方标准《高等学校建筑合理用能指南》设定为 69 度/（平方米·年）），科研活动水电费由用户自行承担。

主要的节能举措：学生宿舍洗浴：太阳能（有条件）+ 空气源热泵；地下车库灯光采用合同能源管理模式；新建楼宇：按上海市规定安装光伏发电系统；行政楼空调采用集控系统，推行人走 30 分钟关空调。对公共教室，将节能要求写入物业服务合同。

(4) 餐饮分级管控：大伙食堂 70%自营保障（同济餐饮），30%社会企业服务，建立了食品安全监管平台，实现 AI 智能巡检；所有食材由学校集中统一采购，设立 6 人采购中心，所有源头物资集中采购，成本管控与廉政风险防控并重。对食堂毛利率有要求，保障性食堂不超过 35%，风味食堂不超过 45%，品牌餐饮不超过 55%，定价管控严格；食堂“明厨亮灶”监控视频全部接入省级监控平台。

(5) 第三方巡检机制

聘请第三方机构（每年 40 余万费用）从人员、制度、现场、原材料、环境五维度开展日常巡检，每周全覆盖巡查，形成了独立于服务提供方和管理方的第三方监督力量，有效提升了监管的公信力和专业性。

（6）学校维修管理实行分级管理，单项 1000 元以下由物业承担，单项在 1000—50000 元的项目由后勤负责管理，单项 5 万元以上的由基建处负责管理。

三、主要收获与体会

此次调研行程紧凑、内容充实，一周之内走访了 7 家单位，涵盖了行业协会和不同类型高校的后勤管理机构。综合来看，有以下几个方面的突出感受：

一是后勤社会化改革已是大势所趋。东南大学撤销六个服务中心、全面实现后勤服务社会化，总务干部取消科级建制，实行关键岗聘任制，监管 11 种服务类型共计 74 家服务单位；同济大学推进“管办分离”，各业务板块引入市场竞争机制，后勤集团改制为直管企业；扬州大学事业编制仅占后勤职工总数的 2.8%。这些高校的改革实践表明，从“办后勤”向“管后勤”转变，已经成为高校后勤转型发展的共同方向。正如教育部 1 号文件所指出的，要“推进后勤治理体系和治理能力现代化，构建具有思政引领力和民生保障力的高校后勤服务保障体系”。四川高校后勤社会化改革起步较早，但在改革的深度和系统性方面，与江苏、

上海的高校相比仍有差距。

二是制度体系建设是后勤管理的基石。南京工业大学建立了覆盖十大领域的制度汇编，通过“立改废释”完善了首问负责制、限时办结制等系列制度，东南大学形成了“选择进入—运行监督—评价反馈”的闭环管理体系，上海交通大学、同济大学均建立了科学的水电定额管理制度。制度化管理、标准化运行已成为提升后勤治理能力的重要抓手。制度建设不是“写在纸上、挂在墙上”就够了，关键是要形成闭环、落到实处。

三是能源管理精细化大有可为。上海交通大学“分类分档、成本分担、超额加价”的水电定额管理模式运行成熟，2024年回收水电费用6552万元，同济大学将节能要求写入物业服务合同、推行空调集控系统，两校在调动各单位节能内生动力方面形成了可复制的经验。上海交通大学率先在全国高校推行水电使用成本分担机制，实行“定额管理、超额自付、成本共担、倡导节约”的能源管理模式。四川高校在能源管理方面大多还停留在后勤统筹管理、各用能单位不承担经济责任的阶段，节能主要靠宣传教育，缺乏有效的经济杠杆手段，上海交大和同济的做法为突破这一瓶颈提供了思路。

四是“一站式”学生社区建设拓展了后勤育人功能。同济大学作为全国示范，制定23项制度文件，建立“学校—学院—社区”三级协同的“三全育人”工作体系，将学生社区从生活空间向育人生态转变，管理力量、服务资源、育人功能全面下沉。这

种“一站式集成、网格化管理、精细化服务、信息化支撑”的模式，对于推进学生社区建设具有重要参考价值。同济的学生社区已不仅是物理空间的改善，更是育人理念的升级。

五是后勤育人功能不断拓展。扬州大学围绕“食育+”“住育+”“绿育+”三大板块系统构建后勤劳动育人项目体系，入选全国“高校后勤劳动育人实践基地”；东南大学2025年膳食管理办公室招聘博士负责菜品开发、规划、核价及劳动教育课程建设；同济大学将劳动育人纳入“一站式”社区建设。后勤不再仅仅是保障部门，正在成为“三全育人”的重要阵地。

六是智慧后勤建设正在成为新的竞争赛道。东南大学引入人形机器人试点运行，探索构建感知、分析、联动的智慧管理闭环，各高校普遍推进能源管理信息化、物业服务数字化建设。智慧后勤正在从概念走向实践，成为提升后勤服务品质和管理效能的重要方向。从调研情况看，江苏、上海高校在智慧后勤方面的投入和探索力度都较大，四川高校在这方面还有不小的差距。

四、下一步工作建议

结合四川省高校后勤工作实际，提出以下几点建议：

一是加快推进后勤社会化改革步伐。建议省内高校对照教育部1号文件要求，借鉴东南大学、同济大学等校的改革经验，按照“事企分开、管办分离”的思路，逐步推进后勤服务社会化。同时，建立健全服务企业的准入、监管和退出机制，确保“放得开、管得住、服务好”。

二是推动能源管理精细化。建议借鉴上海交通大学水电定额管理经验，研究制定符合四川高校实际的能源定额管理办法，建立“分类分档、定额管理、超额加价”的能源使用机制，将节能责任落实到各用能单位，用经济手段激发节能内生动力。

三是探索“一站式”学生社区建设模式。建议省内有条件的高校学习同济大学经验，将学生社区建设纳入“三全育人”总体布局，推动管理力量、服务资源下沉到学生身边，把学生社区建成集生活、学习、交流、成长于一体的综合平台。

四是加强后勤育人功能建设。建议借鉴扬州大学、东南大学等校的做法，将后勤岗位转化为劳动育人资源，系统构建后勤劳动育人课程体系，让学生在参与后勤服务实践中接受劳动教育。

五是加大智慧后勤建设力度。建议省内高校在条件允许的情况下，积极探索物联网、人工智能等技术在后勤管理中的应用，推动后勤管理从传统模式向数智化转型。

此次调研内容充实、针对性强，调研团成员普遍感到收获很大。江苏、上海高校后勤工作在制度建设、社会化改革、节能管理、学生社区等方面积累了丰富的丰富经验，很多做法可复制、可推广。下一步，协会将系统梳理调研成果，通过专题分享会、经验交流会等形式，将此次学到的好做法、好经验传递给更多会员单位，推动调研成果在四川高校后勤工作中落地转化，助力我省高校后勤事业高质量发展。