
农业科研院所后勤服务执行力提升对策

—以江苏省农业科学院为例¹

张颖 周金坤 陆中兰

(江苏省农业科学院 综合服务中心, 江苏 南京 210014)

【摘要】 农业科研院所的后勤服务工作对科技创新的发展有着不可或缺的支撑作用, 后勤服务的执行力决定着后勤服务的水平。但农业科研院所后勤服务的执行力往往受到管理体制、运行机制、服务队伍以及服务意识等方面的影响和制约, 时而不到位。针对这一现状, 从加强党建、建章立制、打造团队以及增强沟通等四个方面进行了探讨、提出了对策, 以期提升农业科研院所后勤服务的执行力。

【关键词】 农业科研院所; 后勤服务; 执行力

【中图分类号】 S-2

【文献标识码】 A

1 引言

近年来, 中央对农业科技创新工作予以高度关注、给予大力的支持, 同时也提出了更高的要求, 农业科研院所作为农业科技创新的主力军, 更应相应国家的号召, 发挥作用、做好表率, 立足科研、月良务“三农” 0 农业科研院所在不断发展创新的过程中, 其后勤服务的保障工作对中心工作的支撑有着不可或缺的作用。

当前, 农业科研院所的后勤服务管理工作为适应现代化科研院所建设以及服务科技创新工作的需要一直在不断探索中改革创新, 从管理体制、运行机制以及服务模式上都取得了较多的突破、实现了较大的转变, 取得了明显的成效。然而, 在当今社会信息化高度发达的大环境以及服务更加市场化、社会化、专业化的大背景下, 农业科研院所后勤服务工作的创新发展相对滞后, 供需矛盾依然突出, 后勤服务的管理仍然存在诸多薄弱环节。

多年来, 江苏省农业科学院的后勤管理遵循“服务市场化、社会化、专业化”的改革理念, 坚持以人为本、志为科研事业做贡献的服务宗旨, 为全院科研事业的发展和职工的工作生活提供服务。但回顾后勤改革创新的历程, 由于现实管理中规章制度缺位、人才培养缺失、评价体系缺乏, 导致后勤服务整体执行力不足, 制约着服务水平的提高和服务质量的提升。因此, 本文将江苏省农业科学院后勤服务管理为研究对象, 基于执行力的视角, 分析影响执行力的因素, 探究如何进一步集聚正能量,

¹ 收稿日期 2017-08-04

作者简介 张颖 (1975—), 女, 江苏徐州人, 助理研究员, 研究方向: 农业科研管理与服务。

通讯作者 陆中兰 (1967—), 女, 江苏盐城人, 助理研究员。

提升执行力，以推进后勤改革稳中求进、科学发展。

2 后勤服务管理中执行力不足的原因分析

2.1 管理制度不健全，运行机制不科学

管理制度的建立既能规范部门工作的运转，更能保障员工的执行力。综合服务中心作为江苏省农业科学院的后勤管理部门，在组织架构上具备一定的行政色彩，但在服务内容上具备一定企业经营特色，这样的双重身份导致在部门管理制度的建立上存在“折中”现象，执行力缺乏充分的依据。其次，在管理制度的执行环节，由于受到长期以来事业单位“大锅饭”、“老好人”等思想的影响，执行制度时有虎头蛇尾的现象发生，在处理具体问题过程中，甚至有管理者将自己的个人意见凌驾于制度之上，有效的制度得不到充分的落实；现有的奖惩措施、监督约束机制形同虚设。再次，在管理制度完善环节，由于我院的不断发展，后勤服务的领域越来越宽，涉及的服务内容也在不断更新，陈旧的制度没有得到及时的更新；此外，即使有新制度出台，但這些新制度出台时过于仓促，没有经过充分的调研和反复的论证，不够严谨，如同一纸空文或是朝令夕改，对执行力缺乏有效的支撑。

2.2 人员结构不合理，服务队伍不专业

为保障农业科技事业的持续创新发展，农业科研院所的现代农业道路也要求现代服务型的后勤取代传统服务型的后勤。但由于历史原因以及人们对后勤认识的偏差，综合服务中心已然成了我院改革发展中的人员“回收站”，后勤队伍普遍呈现出学历偏低、年龄偏大，普通劳动者多、专业技术人才少，敷衍了事的多、认真做事的少的特点，人力资源总体力量较弱。特别是近年来后勤服务范围不断扩大，一些新的服务领域逐步渗透，如化学试剂采购平台建设、新型电子设备的使用和维护、园林绿化的设计与养护、资产运行的经营管理等相应岗位对专业管理人才的需求，由于受到全院人事核编的控制，只能聘用合同制的人员参与其中。但事业单位的后勤还不能完全做到社会聘用职工与正式职工同工同酬，进而增加了专业人才队伍建设的难度。正是因为相关专业人才和专业知识的缺乏，对具体事务的细节或节点预见不足，造成在工作中时有迂回反复的现象发生。与之相反的是，相应岗位上的正式职工无论是工作态度、工作能力还是专业程度都不能满足岗位的需要，后勤服务队伍的建设正处于专业的人才请不来、能力欠缺的正式职工清不掉的矛盾之中，影响着工作的效率，导致执行力的偏软，不能很好满足发展的需要。

2.3 文化氛围不浓厚，服务意识不强

后勤服务的文化对规范后勤人员的行为准则、树立价值观的信念至关重要，从意识上保障执行力的落实显得非常迫切。一方面，由于科研单位的特殊性，工作重心在科研，对后勤管理不够重视，导致部分职工的心思在工作岗位之外。另一方面，后勤服务人员在职务晋升方面与机关人员相比处于劣势，在职称晋升方面与科研人员相比也处于劣势，直接导致后勤人员整天忙于看不到希望的未来，心理上易出现消极应付、自抛自弃的情绪。此外，后勤队伍总体年龄偏大，安于现状，意志衰退，主要表现在：部分职工遇事有畏难情绪或敷衍了事；部分职工则碍于沟通，只管低头做好分内事，没有大局意识；部分职工利益至上，本位主义较重，遇到问题互相推诿扯皮，缺乏协作精神。总之，当前的后勤队伍缺少一个正能量团队所应有的进取心，强烈的责任感和使命感，缺少促使职工或带动职工不断向上、追求工作完美的动力，导致了执行力的不足。

3 后勤服务执行力提升的对策

后勤服务事业的发展和进步，后勤服务水平和质量的提升，必须以人为本，不断加强后勤职工队伍建设，依靠全体职工的努力。职工应充分认识本职与全局，个人生存发展与事业发展的关系，在工作中不断集聚正能量，树立大局观，从被动服务转化为主动服务，把每一件事都认真负责地做到极致，从而凝聚一支战无不胜的团队，最大限度地发挥整体合力，提升执行

力，从根本上提高服务的综合品质。

3.1 加强党建，助推执行力

当前，应以“两学一做”常态化制度化全面实施为契机，以我院“服务体现价值”的服务价值观为指南，通过学习先进事迹、组织知识竞赛、召开服务座谈会、观看教育影片、评比先进等形式多样的活动，进一步增强党员干部作表率、争先锋的责任感和使命感。通过身边党员帮、传、带的示范作用，营造风清气正的工作环境，激发广大职工的爱岗热情和工作激情，引导职工树立正确的价值观和奉献的服务观，树正风、讲正气、集聚正能量，将后勤服务战略目标的实现与个人实现自我价值能力的体现有机统一。

3.2 建章立制，保障执行力

科学完善的规章制度既是管理工作的基本依据、员工的行为准则，更是执行力的根本保障。按规矩办事既是对各级管理者最基本的要求，也是切实推进执行力建设的必然选择。目前，江苏农科院综合服务中心现有管理和部门10个，承担着全院办公区和生活小区的保卫、食堂、车辆、物业等服务工作，每年每个部门的目标任务、工作职责以及岗位要求都不尽相同。首先，在确保规章制度标准性、公平性、统一性以及保持公益性农业科研院所后勤管理服务特色的情况下，针对后勤服务工作涉及的不同领域、不同范围制定不同的服务细则，落实责任区、明确责任人，做到规章制度可操作、可执行，让职工从内心深处主动接受并认同各类规章制度，规范自己的言行，承担自己的责任。其次，后勤管理在发展过程中应根据经营或服务工作的需要，重视对制度的不断修订和完善，做到工作中事事有章可循，事事有人管、件件有人抓，使规章制度切实起到既有支撑保障又有监督约束执行力的作用。再次，有了科学完善的规章制度，在制度面前要做到人人平等，在处理具体问题时既要讲原则，也要讲人情，既要彰显规章制度的严肃性又要体现规章制度的亲和力，规范管理，奖惩分明，让规章制度真正成为后勤服务的有力支撑和有效保障。

3.3 打造团队，增强执行力

首先，在后勤管理中，部门负责人既是中层领导者也是中层执行者，对执行力的落实程度起到关键作用。一方面对部门负责人采取能力培养与末位淘汰相结合的方式，把真正想做事、能做事、做成事以及不出事的中层干部保留下来；另一方面要深入基层、潜心发掘德才兼备、群众基础好、勤于学习、踏实做事的职工，尤其是年轻职工，为他们创造机会，让他们早日走到领导岗位上来锻炼、发展。其次，要重视专业技术人才对执行力提升的重要作用。人才对于提高执行力有着至关重要的作用，专业技术人员的业务能力是完成岗位工作的直接能力，也是增强执行力的必备条件。一方面要对现有的专业技术人员进行再培训、再深造提升其专业技术水平；另一方面通过多渠道适当引进专业技术人才，尤其在新的服务领域，对保障服务工作的开展以及整个团队的发展都能起到很好的带动作用，从而提高整体的执行能力。最后，提前规划团队的结构建设、重点保障职工的薪酬待遇。执行的效果关键在人，要认真谋划后勤队伍的结构建设和梯队发展，一改过去“人员回收站”的旧形象，特别在近两年，将有20名左右的在编老职工陆续退休，对院后勤队伍新鲜血液的补充以及建设提供了良好的机遇，后勤部门务必把好用人关，多考察、多筛选，力争通过几年的努力打造一支专业化、懂经营、善管理的后勤干部职工队伍。另外，在选人用人时，一方面要落实相应的考核制度、一方面要提供相应的待遇保障，待遇的保障要兼顾精神和物质两方面，让勤奋务实的职工看到希望，让部分游离于单位之外的职工感受到组织的温暖，让一心离职的职工对单位仍然有所不舍。

4 增强沟通，落实执行力

有效良好的沟通能够在不同思路、不同观念的碰撞和交流中找到新的工作方法，能够在群策群力中营造一种集体的氛围，能够打通一条健康顺畅的交流渠道，更是执行力落实的重要环节。在后勤团队的内部沟通方面，可以组织开展各类文艺展演、体育竞赛、技能比拼以及心得交流等活动，在调动职工工作积极性的同时，进一步拓展沟通渠道，增强人与人彼此之间的信任

与理解，消除分歧、化解矛盾，激发职工全心全意围绕农业科研事业发展目标，从大局出发、珍视团结、维护稳定的良好氛围；在与兄弟部门的外部沟通方面，可以通过调研、'座谈以及建立 QQ 微信交流群等形式打开沟通渠道，确保信息对称、信息畅通，及时了解、归纳整体科研人员及其他职工对后勤服务的基本需求。后勤人员要亮身份，以服务对象的满意度为目标，做到服务范围内不推诿、不扯皮、不消极、不留边角，把工作标准调整到最高，精神状态调整到最佳，自我要求调整到最严，时刻把握工作进度，做到争分夺秒，赶前不赶后，养成雷厉风行、干净利落的良好习惯，坚决杜绝同一问题重复出现，强化执行到位，提高工作效率。

参考文献

- [1] 何辰宇, 李蓓蓓. 关于提升后勤保障能力推进农业科技跨越发展的思考 [J]. 江苏农业科学, 2016, 44 (3) :522-524.
- [2] 虞国平. 公益性农业科研单位后勤管理创新的实践与探索 [J]. 农业科技管理, 2016, 35 (2) :54-55, 65.
- [3] 丁坚岳. 关于提升高校后勤企业管理执行力的几点思考 [J]. 大学教育, 2016 (7): 174-175.
- [4] 王纪东. 高校后勤实体转型发展路径探析 [J]. 管理观察, 2015, 564 (1) :136-137, 139.
- [5] 徐红兵, 王玉良, 肖金生. 新时期提升科研院所行政后勤保障能力的实践与思考[J]. 农业科研经济管理, 2014(1):39-42.