

聚焦三定两优一拓展，推动高校公房管理提质增效

潘可荣 刘海宏 徐洪民

〔摘要〕全面深化公房资源管理改革，助力高等教育高质量发展，充分发挥空间资源效能，聚焦“三定两优一拓展”，通过“定体系、定制度、定标准”明确公房资源管理规范，把握“优手段、优服务”强化公房资源支撑保障，立足“一拓展”提高公房资源使用效益，着力解决空间配置与资源需求难匹配、空间布局与改革发展难适应、空间效益与使用过程难监管等公房管理难题，为高等学校内涵式发展提供战略支撑，持续筑牢高等学校事业发展根基。

〔关键词〕公房；空间资源；管理效益；学科融合；深化改革

高等学校公用房是全面保障教学、科研和社会服务的重要载体。^{〔1〕}房产资源作为国有资产的重要组成部分，全面提高其使用效益，为高等教育高质量发展和现代化建设提供强力支撑，是高校公房管理研究的主题。二十大报告指出，教育、科技、人才是全面建设社会主义现代化国家的基础性、战略性支撑，实施科教兴国战略，高水平科技自立自强、突破“卡脖子”关键核心技术，需教育、科技、人才三位一体，协同发力，空间资源是实现教育、科技、人才有效互联的基础性保障。随着高等教育的内涵式发展和“双一流”建设的深入推进，为更好发挥公房资源的支撑保障作用，要聚焦“三定两优一拓展”，促进高校房产资源合理利用，强化理论与实践投入，推动高校房产管理工作的提质增效。

一、高校公房管理概况

新时期，高校公房管理已经实现了两项重大转变，一是由“全面无偿”转变为“限量无偿”，二是由“均一化配置”转变为“科学化配置”，基本实现了以服务学校事业发展为主线的动态管理。高等学校公用房按照教学科研单位用房、公共服务及配套用房、办公用房、学生公寓、公有住宅和经营用房六大类进行管理，教学科研单位用房包括学院、科研机构使用的党政办公用房、教师用房、实验用房、功能用房、重点科研平台支持用房、重点学科发展用房等。^{〔2〕}为落实立德树人根本任务，高校公房优先保证教学、科研、实验和学生生活，配套建立各类公房的配置调整和退出机制。^{〔3〕}

探索公用房管理向精细化方向转变的实践过程中，仍然存在制约公房管理提质增效的矛盾，为摆脱这种管理困境，需要系统研究问题根源，精准施策。

二、公房管理面临的困境

（一）空间配置与资源需求难匹配

人才引进、学科荟聚、高水平教学科研发展对空间资源需求持续增加，空间资源增量无法与高等教育的快速发展齐头并进，资源分布不均衡，空间资源缺口大，现有存量与拓展资源的速度与教学科研体量的巨大增长无法匹配。^{〔4〕}

（二）空间布局与改革发展难适应

学科特点和研究方向的多样性发展决定了研究内容、实验方式的多样化需求，实验平台的申建扩建使得教学科研单位对空间资源的需求时刻发生着变化。在数量需求的基础上对质量要求也持续提升，高校不同程度地存在着诸如公共服务用房多，实验室、教研室用房不足，而存量空间格局无法适应新平台、新项目对楼宇选址、房屋建筑的要求，现有空间结构布局对改革发展的要求难适应，除旧立新难度大。^{〔5〕}

（三）空间效益与使用过程难监管

空间资源的管理与盘活具有相当的复杂性与专业性，相关政策法规多，各级各类政府监管严格，各种类型房屋管理标准差异大，缺乏合理的房屋使用效益激励措施，使得公房效益发挥受限。^{〔6〕}同时，公房使用过程中还存在着诸如历史遗留房屋处置与管理、房屋风险隐患排查清理等过程监管问题亟待研究和解决。^{〔7〕}

三、积极探索公房管理新模式

(一) 通过“三定”，明确公房管理规范

1. 定体系，明确公房管理组织架构

解决制约公房管理高质量发展的瓶颈问题，必须“三管齐下”，理顺体制、健全机制、完善制度。^[8]近年来，我校进一步明确了学校和使用单位两级管理体制，明晰职责，加强监管，保障安全，成立了公房管理领导小组，构建了完善的公房管理组织架构，明确了公房分类管理原则，厘清了公房管理职能和分工，确定了一校三地公房管理和房屋出租出借的归口部门和职责，规定了各单位公房配置、使用、处置、档案等全生命周期管理职能。

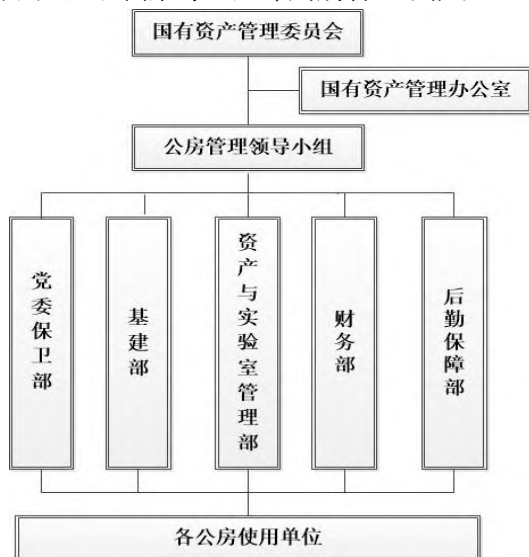


图1 山东大学公房管理组织架构

2. 定制度，构建公房管理制度体系

学校持续健全制度体系，分类制定用房标准，以绩效和目标为导向规范公房配置管理和绩效评价，着力提高使用效益。2017年6月，学校出台《山东大学公房出租出借管理办法》（山大资字〔2017〕25号）；2017年12月，出台《山东大学公房管理办法》（山大资字〔2017〕39号）；2018年9月，出台《山东大学关于进一步加强公共教室统筹使用的意见》（山大后字〔2018〕13号）；2018年12月，出台《山东大学科研周转用房管理实施细则》（山大资字〔2018〕42号）；2019年11月，出台《山东大学关于进一步深化教学科研用房配置改革的实施意见》（山大资字〔2019〕22号）；2019年12月，出台《山东大学办公用房管理实施细则》（山大字〔2019〕34号）；2020年5月，出台《山东大学教学科研用房管理实施细则（修订）》（山大资字〔2020〕5号）；2022年12月，完成《山

东大学公房管理办法》的修订等。完善公房管理奖惩机制，做好公房考核和评估，多方协同制定科学的公房配置、使用、监督、考核、处置全过程管理制度，不断提升科学治理源动力。

3. 定标准，完善公房配置考核标准

一是明确公房配置标准，按照“统一规划、按需配置、分类管理、定额使用、超额收费”的原则，强化空间资源监督管理，设定公房配置标准，充分做好配置前调研论证与可行性分析^[9]，建立国家重大项目与专项任务空间配置标准，鼓励和支持空间资源配置向大团队、大平台、大项目、大成果领域汇聚。2017年，以创新大厦一期空间投入使用为切入点，优化工科院系空间布局，调整空间3万余平米，重点支持材料、控制、机械学科发展，打造先进测试与制造平台。2018年，以青岛校区建成启用为契机，调整空间近14万平米，优化中心校区、齐鲁医学空间，配置兴隆山校区、千佛山校区部分空间，重点支持化学、文学、晶体材料学科发展，支持高等医学研究院、医学健康大数据中心建设。在教育部第二轮“双一流”建设中，临床医学和中国语言文学进入重点建设学科。2020年，以创新大厦二期空间投入使用为契机，调整3万余平米空间，支持齐鲁交通学院和医工交叉学科发展，入驻20个创新团队和1个国家级技术平台。

二是建立绩效评价体系。以用房面积、人才培养、学科建设等为基础，建立房屋使用绩效评价机制，实行资源使用费累进缴纳、减免、减半收取、返还、收回房屋等激励措施。同时，学校根据事业发展状况实行动态研判，定期调整定额、收费、补贴标准，逐步建立公房资源全成本核算机制，推进公房管理的科学性和有效性。牢固树立新空间、新动能、新机制、新成效的“四新”资源配置理念，以助力学校“由大到强”为主要目标，以持续推进配置空间资源的科学性和有效性为根本，自实行房屋动态配置核查方式以来，收回了使用效率不高、成本产出较低的公用房屋1.6万平米。

(二) 把握“两优”，强化公房资源支撑保障

1. 优手段，智能化助力管理升级

强化运用信息化手段持续推进公房管理^[10]，坚持用互联网技术拓展公用房屋的全流程管理，在“互联网+”改革背景下，遵循技术先进、界面友好、平台开放、运行稳定、使用安全、维护简便原则，建成公房管理信息系统，搭建涵盖“一校三地”的公房管理服务信息平台，加快推进互联网远程申请填报、核查备案等流程，不断完善资产管理信息

系统（公房）集成化综合业务管理平台、公房一键查询平台建设，实现空间资源数据录入导出、综合查询、统计分析、公房使用率、定额配置、效益考核等公房管理主要功能，配套进行手机端建设，为空间资源智能化、动态化、精细化管理提供有力支撑^[1]，不断提升公房管理的标准化、网络化和智能化水平。

2. 优服务，推动乐研乐业乐学

实现以优质的公房管理服务引导师生“乐研乐业乐学”。一是牢固树立“以人为本”的思想，以服务师生为出发点和落脚点，发挥空间育人、环境育人作用。二是提升周转公寓服务品质，助力人才引进和人才队伍建设。优化周转公寓设备家具配置，升级改造基础设施，大力改善人才周转房居住条件，美化社区环境，营造宜居乐业的良好氛围。三是协同做好公房管理的配套服务。科学谋划公房改造装修，同步谋划消防和安防，建立与公房管理配套的值班值守、物业服务、消防维保等工作机制。运用“人防+技防”模式，协同第三方服务保障单位做好公共区域监控设备的安装、升级，配备充足的人脸识别通道闸机，配齐各类消防器材，完善消防基础设施，以扎实措施强化公房服务保障。

（三）立足“一拓展”，提高公房资源使用效益

1. 注重资源挖潜，整合校内空间

充分整合校内空间资源，优化闲置空间、低效空间，是破解空间资源匮乏瓶颈，推进空间需求快速落地的有效途径。为强化空间挖潜力度，学校协同相关单位进行空间摸排调研论证，综合考虑空间结构特点及学科布局，提前谋划空间使用和配置方案，为重点学科和重大科研项目落地提供空间保障。近两年，通过拓展总量、盘活存量，整合挖潜校内空间资源1万余平米，调整配置空间近2万平米，支持智能创新研究院、国家治理研究院等单位空间需求，为《永乐大典》、科技考古申报获批教育部重点实验室等多个国字号项目提供空间支持，助力重点学科出峰出尖。

2. 利用社会资源，拓展校外空间

坚持“近期依靠学院挖潜，中期依靠校区存量，远期与地方政府、企业合作向外拓展空间”原则，打好社会空间资源挖潜攻坚战。横向联合的科研项目、中试基地以及现有房屋结构无法满足科研条件的，重点拓展外部空间。紧密结合服务山东战略，

加强与地方政府合作，争取更多空间资源支持；搭建学校与企业合作的桥梁，主动对接企业重大科技创新需求，实现双方在科研投入、空间资源等方面的深度合作。学校实行积极的资源政策，解放思想，综合施策，为办学单位使用校外空间打通渠道。学校根据医学事业发展规划，通过空间资源挖潜，整合校内空间5000余平米用于打造千佛山校区医工交叉平台；积极拓展校外空间，推进1.6万平米美里湖医学转化平台建设，逐渐形成经十路沿线以趵突泉校区为中心，以两大平台为支撑的“一体两翼”发展格局，为学校医学事业发展强力蓄能。

推进公房空间资源管理改革，树立成本意识，用有限的办学资源获得良好管理效益，将空间资源转化为持续深化科技创新、培养聚集创新人才的支撑保障力，进一步提升公房资源管理效能，需要公房管理人持之以恒的努力。

参考文献

- [1] 马静波. “互联网+”背景下高校房产管理工作改进措施[J]. 数字技术与应用, 2022, 40(08): 58-60.
- [2] 张雯君. 大数据时代高校房产档案管理新探索[J]. 现代商贸工业, 2022, 43(08): 74-75.
- [3] 王芳. 新时代高校房产精细化管理与分析[J]. 财富时代, 2020(03): 167.
- [4] 张欣. 新形势下高校房产管理改革的探讨[J]. 环渤海经济瞭望, 2020(03): 93.
- [5] 张萍, 杨鸣. 高校公用房产管理探析[J]. 高校后勤研究, 2019(09): 40-41+44.
- [6] 黄振江, 黄玮, 王玮. 高校公用房配置面积核定管理方法的研究[J]. 经济研究导刊, 2019(21): 116-117.
- [7] 付彩霞. 高校房产管理探析[J]. 现代营销(下旬刊), 2017(05): 277.
- [8] 刘世弘. 清华大学公用房管理改革的研究与实践[J]. 实验技术与管理, 2012, 29(10): 224-227.
- [9] 刘为. 关于高校院级公用房管理的思考[J]. 中国现代教育装备, 2012(17): 14-15.
- [10] 林荣. 信息化视角下的高校房产管理问题及对策[J]. 大众文艺, 2011(09): 216.
- [11] 魏建荣. 高校房产管理信息化问题初探[J]. 价值工程, 2010, 29(04): 59.

[作者单位：山东大学]
[责任编辑：赵相华]