

Pu Tong Gao Xiao Hou Qin Guan Li Yan Jiu

普通高校后勤管理研究

刘湘玉 / 著



南京大学出版社

普通高校后勤管理研究

刘湘玉 著

南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

普通高校后勤管理研究 / 刘湘玉著. —南京: 南京大学出版社, 2006. 9

ISBN 7-305-04859-3

I. 普... II. 刘... III. 高等学校—后勤建设—研究—中国 IV. G647.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 112166 号

出 版 者 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号 邮编 210093
网 址 <http://press.nju.edu.cn>
出 版 人 左 健

书 名 普通高校后勤管理研究
著 者 刘湘玉
责任编辑 陆蕊含 编辑热线 025-83597087

照 排 南京南琳图文制作有限公司
印 刷 南京大学印刷厂
开 本 880×1230 1/32 印张 9.125 字数 237 千
版 次 2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷
印 数 1—1000
ISBN 7-305-04859-3/D·525
定 价 18.80 元

发行热线 025-83592169 025-83592317
电子邮件 sales@press.nju.edu.cn(销售部)
nupress1@public1.ptt.js.cn

· 版权所有, 侵权必究

· 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购
图书销售部门联系调换

前 言

高等学校后勤工作作为一项基础性和保障性的工作,是高等教育事业不可或缺的重要组成部分。多年来,高校后勤为我国高等教育的改革和发展作出了重要贡献。但随着高等教育改革与发展步伐的进一步加快,高校后勤滞后的问题日益突出,已成为制约高校发展的“瓶颈”。

为了加快高等教育的改革与发展,打破后勤制约高校发展的“瓶颈”,党中央、国务院做出了全面推进高校后勤社会化改革的重大决策。1999年11月,在上海召开的全国高校后勤社会化改革工作会议,标志着我国高校后勤社会化改革的全面启动。12月,国务院转发了教育部等6部委《关于进一步加快高校后勤社会化改革的意见》,要求从2000年起,用三年时间,在我国绝大部分地区基本实现高校后勤社会化,建立起有中国特色的、符合高等教育特点与需要的新型高等学校后勤保障体系。

2000年和2001年,国务院又分别在武汉、西安召开了全国高校后勤社会化改革工作会议,探讨解决了改革中的一些问题,进一步推动了全国高校的后勤社会化改革工作。随着高校后勤管理改革的深入,高校后勤管理已成为近年来研究的热点问题,有关的研讨文章报刊上发表的很多,但是系统地研究和阐明此问题的专门著作却很少见。为了弥补此方面的不足,近年来,我通过实地调查、专访、查阅有关档案资料,参考有关重要文献,在广度和深度上下功夫,终于形成了这本专著。全书共分六部分十一章内容,第一部分首先界定了高校后勤管理的内涵及特征,明确了高校后勤管

理的基本任务和基本内容,给出了高校后勤管理的基本原则和方法;第二部分从宏观上分析了高校后勤管理理念和体制;第三部分从微观的角度对高校资产、物业、伙食、公寓管理进行了剖析;第四部分探讨了高校后勤数字化管理;第五部分探析了高校后勤社会化的实现条件、制约因素以及改革中存在的主要问题,并给出了发展对策;第六部分对国内外高校后勤管理模式进行了比较分析,并对南阳师范学院后勤社会化改革进行了实证分析。

本书力求突出以下特点:一是系统性。从宏观到微观、从理论到实践、从国外到国内,分析全面透彻。二是时代性。本书对高校后勤管理的现状进行了深刻的剖析,指出了当前存在的实际问题 and 面临的困难,提出了发展的具体思路 and 对策,并对新时期的后勤管理工作进行了预测和展望,紧扣现实,面对未来,具有很强的时代性。三是实用性。本书面对的是主管高校工作的教育行政管理部门和高校内部的后勤管理者,对主管部门和领导来说,能在决策过程中起到参谋作用,对高校内部的后勤管理者而言,可以帮助他们认识后勤管理的规律,提高管理的效果和质量。四是创新性。本书的框架体系新颖合理,对策措施有独到见解,尤其是后勤管理体制中甲乙双方的服务订购、合同管理和后勤数字化管理的探析,为后勤管理指明了方向。总之,本书既有理论探索,又有实证分析,还有对策建议及设计方案,力求理论联系实际,希望能给高校后勤管理实践提供有益的支持和帮助。

当然,本书中还有一些理论性观点需要在实践中进一步完善,这个方面的研究仅仅是一个开始,盼望更多的学者和后勤管理工作的实践者为我国的高校后勤管理研究作出更大的贡献,使高校后勤管理工作上水平、上台阶。

刘湘玉

2006年8月

目 录

第一章 高校后勤管理概述	(1)
一、高校后勤管理的内涵及特征	(1)
二、高校后勤管理的基本任务和基本内容	(5)
三、高校后勤管理的重要意义	(11)
四、高校后勤管理的发展阶段	(12)
五、高校后勤管理的基本原则和方法	(15)
第二章 高校后勤管理理念	(27)
一、高校后勤管理理念的含义及现状	(27)
二、树立科学的后勤管理理念的原则	(28)
三、树立科学的后勤管理理念	(31)
四、科学后勤管理理念的实现对策	(45)
第三章 高校后勤管理体制	(47)
一、高校后勤管理体制的界定及基本类型	(47)
二、高校后勤管理体制现状分析	(49)
三、改革传统后勤管理体制的必要性	(53)
四、建立高校新型后勤管理体制的思路	(55)
第四章 高校资产管理	(69)
一、高校资产管理的定位及特点	(69)
二、高校资产管理的重要意义	(71)
三、高校资产管理的现状分析	(76)
四、高校资产管理的发展对策	(83)

第五章 高校物业管理	(100)
一、高校物业管理的定位及特点	(100)
二、高校物业管理的重要意义	(105)
三、高校物业管理的现状分析	(108)
四、高校物业管理的发展对策	(112)
第六章 高校伙食管理	(120)
一、高校伙食管理的定位及特点	(120)
二、高校伙食管理的重要意义	(121)
三、高校伙食管理的现状分析	(123)
四、高校伙食管理的发展对策	(128)
第七章 高校公寓管理	(150)
一、高校公寓管理的定位及特点	(150)
二、高校公寓管理的重要意义	(154)
三、高校公寓管理的现状	(157)
四、高校公寓管理的发展对策	(162)
第八章 高校后勤数字化管理	(169)
一、高校后勤数字化管理的主要内容	(169)
二、高校后勤数字化管理的必要性	(173)
三、高校后勤数字化管理的现状分析	(176)
四、高校后勤数字化管理的目标和应具备的条件	(178)
五、高校后勤数字化管理的实现	(180)
第九章 高校后勤社会化改革	(187)
一、高校后勤社会化的内涵及功能	(187)
二、高校后勤社会化的理论和现实依据	(191)
三、当前高校后勤社会化改革中存在的主要问题	(195)
四、深化高校后勤社会化改革的对策	(200)
第十章 国内外高校后勤管理模式比较分析	(216)
一、国外高校三种后勤管理模式	(216)

二、我国高校后勤管理模式的现状	(218)
三、国内外高校后勤管理模式比较分析	(220)
四、构建我国高校新型后勤管理模式的对策	(223)
第十一章 南阳师范学院后勤社会化改革的实证分析	(232)
一、南阳师院后勤社会化改革实践与思考	(232)
二、南阳师范学院校园物业管理实证分析	(245)
三、南阳师范学院学生公寓管理实证分析	(249)
四、南阳师范学院伙食管理实证分析	(261)
参考文献	(275)
后 记	(282)

第一章 高校后勤管理概述

在高等学校工作中,思想政治、教学科研、后勤工作相互依存,相辅相成,在高等教育迅猛发展的今天,探讨高校后勤管理工作,有利于提高教学水平,有利于提高教育投资效益,有利于培养合格人才。

一、高校后勤管理的内涵及特征

(一) 高校后勤与高校后勤管理的内涵

“后勤”原是个军事名词,是指军队为保障部队各项任务的完成而提供物资、技术、运输、生活等方面的条件,是军队保障武装力量建设和作战需要的专业勤务的总称。后被其他领域所采用,引申为机关、院校和企、事业单位等的总务工作。高等学校为了保证教学、科研等工作的正常运作,也必须为师生员工的工作、学习与生活提供各类物质条件,邓小平同志第一次把军队“后勤”这一概念引进教学科研单位,他在 1978 年全国科技大会上的讲话中表示,自己愿做科技和教育战线的“后勤部长”。此后,人们把以前习惯称呼的“总务工作”改称“后勤”。高校后勤是为高校的教学、科研服务的。高校后勤包括总务、财务、基本建设、物资设备、劳动服务、医疗卫生、安全保卫、车队等部门。本论著所讨论的是狭义的后勤,即主要是原后勤(总务)工作及对校内服务的校办产业,特指

资产、物业、伙食、水电、公寓、管理服务等工作。另外,目前各高校的基建工作已步入正常轨道,本书不多涉及。为叙述方便,在不做特殊说明的情况下,书中所述高等学校主要指公立普通高等学校。

管理是指管理者按照一定的原则,运用各种管理手段,建立一定的制度,充分利用各种有利因素,通过组织、指挥和协调各个受分工制约的不同个人的活动,目的在于创造一种远比各个个人活动力量总和要大的集体或社会力量,以便高效率地达到一个组织或社会的预定目标的有序活动过程。管理活动体现在很多方面,高校后勤也不例外。计划经济下我国的国有企业是按照国家计划进行生产的,其产品是调拨制。既没有经营自主权,又未按照市场价值规律运作;没有独立性,也失去了核算的意义,成为从事一般性物品生产或劳务服务的事业单位。高校的后勤,与当时的国企有高度的相似性,高校后勤部门,即高校所主管的服务性小企业,其改革问题,是国企改革大问题的子问题,并没有很多的特殊点与创意。

在市场经济时期,有型产品和劳务服务都是商品。因此,高校的后勤工作,可以看做是对某些特定商品的订购与生产。所谓高校后勤管理主要是对某特定商品和服务的订购与验收,而后勤服务则主要是提供某特定商品和劳务,高校后勤管理是后勤管理与后勤服务的统称。一般意义上的高校后勤管理,是指高等学校在为教学科研和师生员工的学习、生活、工作提供各种物质条件的过程中所进行组织、计划、协调、决策、控制等活动,目的在于保证高等学校顺利实现人才培养、科学研究和为社会服务的目标。在高等学校后勤管理中,管理主体是高等学校后勤管理的人员或者组织;管理对象是后勤活动所涉及的人、财、物、时间、空间与信息;管理目标是指在一定时期内高校后勤管理活动所要达到的预期效果;管理内容包括行政后勤管理、技术后勤管理以及财务管理;管理的任务主要是组织、计划、协调、决策、控制等。

(二) 高校后勤管理的特征

由于管理的对象和内容不同,高等学校后勤管理有它自己的许多特点。

1. 服务性

教学是高等学校的中心工作,学校的一切工作都要围绕这一中心来进行。后勤管理要为学校的教学、科研和师生员工的生活服务。搞好服务是后勤工作的根本指导思想。因此,学校的基本建设、图书资料、实验建设、物资供应以及财物管理等,首先是为了满足教学科研工作的需要;学校办的食堂、服务公司、卫生所、商店、浴池、车辆等,首先是为了满足师生员工的需要。学校经营的事业,不以盈利为目的,而是为了解除教职员工的后顾之忧。

2. 先行性

“后勤”,原来是相对于部队作战的前方而言的,解除其“后”字是个空间概念,而不是时间上的概念。实际上,“后勤”,并不是工作可以后做,恰恰相反必须先做。“兵马未动、粮草先行”就确切地反映了后勤工作的客观规律。对高等学校来说,后勤管理工作首先表现在:其一,办学必须具备一定的设施条件,因此,在筹建学校的过程中,首先要抓基建、设备以及为师生员工准备必要的生活条件等,否则不能引进教师、招收学生。其二,在学校规模不断发展扩大的过程中,也要始终抓住这项工作不放松。要提前做好教学、科研和生活所需的各种物资准备工作,否则就成了无源之水、无本之木,影响学校各项工作的开展。其三,后勤管理工作贯穿于学校工作的始终,学校的任何工作和活动都必须有充分的物质条件作保证,这些物质条件的提供都是先于学校其他活动的开始而完成的。

3. 相对独立性

后勤部门是高等学校的重要组成部分,后勤管理是学校管理

的一个重要方面,但又有它相对的独立性。“相对”是对学校这个系统来说的,后勤是它的一个子系统,后勤这个子系统与学校的其他部门(各子系统)之间有一定的联系,但后勤部门有一定的独立性。单从生活需要和一般工作需要的角度看,它可以自行解决,自成体系。一些小单位本身就是学校的附属机构,如幼儿园、校办工厂、卫生所等。随着后勤工作的改革,后勤的许多服务性工作将逐步实现社会化,由社会承担。

4. 适应性

高等学校后勤管理工作,必须适应社会主义现代化建设的需要,适应高等学校全面改革的需要,适应社会主义市场经济的需要。

5. 协调性

后勤管理工作要做到适时、适量、恰到好处,就必须掌握高校办学的内在规律,与各方面的工作相协调,如教学、实验、实习等不同环节,为教学、科研创造必需条件和提供可靠的物质保证。要协调好这些关系,处理好每个环节,就要做到后勤内部机制的协调运转,使之形成一个横向到边、纵向到底的服务网络。

6. 技术性

高校后勤工作是一个多层次、多工种、内容复杂、技术性强的工作。当前,广大师生的生活水平和消费层次不断提高,大量高新技术的现代化设备不断引入高校后勤部门,这就对高校后勤战线的每一位干部和职工都提出了新的更高的要求。现在师生生活服务工作需要的是精通本行、技术精湛、一专多能的能工巧匠。没有技术,就干不了后勤工作;没有技术,就搞不好服务。

7. 务实性

高校后勤服务工作是繁杂、琐碎的事务性工作。“吃、喝、拉、撒、睡,衣、食、住、行、用”,每一项工作都是具具体体、实实在在的事务性劳动。它要求我们每一位后勤管理者放下架子,扑下身子,深入下去,到基层,到现场,到一线去扎扎实实、一板一眼、脚

踏实地地根据情况去解决实际问题。

8. 社会性

为了方便师生的教学科研、生活与学习,后勤部门开展了多种项目的服务,在校内基本形成了“小社会”。后勤工作与社会各方面发生着密切的联系。从学校的规则、基本建设、教学研究仪器设备直到各种生活用品,都有求于社会,要取得社会的支持,特别是高校的改革,在保障教学需要的基础上,不少新技术、设备、产品面向社会,为社会开展多方面服务。为此,高校应充分利用自己在科研、先进技术和先进设备方面的优势进行开发,为社会服务,把先进的科学技术迅速转变为生产力。因此,随着当前经济体制改革的深入发展,高校后勤工作的社会化是必然发展趋势。

二、高校后勤管理的基本任务和基本内容

(一) 高校后勤管理的基本任务

高校后勤管理工作的基本任务,是不断适应我国高等教育事业发展的需要,积极改进后勤管理的手段和方法,在为全校教学、科研和师生生活提供各种物质条件和服务的过程中,通过计划、决策、组织、协调和控制等活动逐渐实现学校后勤管理的科学化和现代化,以充分满足教学、科研和师生们生活的需求,做到优质服务,合理开发和利用学校有限的人力、物力和财力资源,全面提高办学的经济效益。与此同时,不断加强学校后勤精神文明建设和后勤文化建设,全面提高后勤职工的思想道德素质和业务技术能力,通过他们的日常管理和服务工作,对学生进行教育、熏陶,达到管理育人和服务育人的目的。

1. 服务工作

教学与教育科学研究是高校工作的重点,高校的一切工作都

要围绕这一重点来进行。学校各部门也应为完成学校的中心任务而努力。由此可见,高校后勤的服务性,是由高等教育规律所决定的。后勤的服务范围广、服务的技术性强等特点,都与社会第三产业的服务大致相同,它们之间有一定的共性。但是,后勤服务是在高校范围内进行的,它的服务对象是从事教学、科研工作的师生员工,是一种具有特殊要求的服务。所以,它虽同社会第三产业一样,但经营目的又不同于社会服务行业,具有自身的特殊性。搞好服务是高校后勤工作最根本的指导思想,后勤工作的服务性充分体现了后勤工作的内在规律和特点,这是由后勤服务工作的性质所决定的。充分发挥后勤的服务职能,对高校培养合格的人才,保证高校教学、科研和师生生活的正常进行,将起到积极的推动作用。

2. 育人工作

高校后勤服务育人是具有中国特色的社会主义大学的一项重要任务,是历史赋予后勤广大干部职工的光荣使命,也是高校后勤科学管理的必然要求。后勤干部职工应当站在战略高度来看待这一任务,充分发挥后勤管理与服务工作的育人功能,为培养跨世纪合格人民教师作出自己应有的贡献。实践证明,高校后勤系统不但具备育人的客观条件,而且在育人的方式和效果上有一定的优势,形成了自己的不同于学校其他部门的育人特色。后勤系统各部门应当根据其自身的特点,努力贯彻育人宗旨,把育人工作渗透到各项具体工作中去,有组织、有计划、有目的地开展广泛的育人活动,变无意识育人为有意识育人,变被动育人为主动育人,变无序育人为有序育人,不断探索后勤育人的途径和方法,总结提高和深化后勤育人工作。

高校后勤管理与服务育人工作的内容十分广泛。首先,通过后勤广大干部职工的辛勤工作、优质服务、勤俭节约、艰苦朴素、精打细算的职业形象,在思想、作风、言行、仪表等方面体现出示范

性、教育性,以身作则,为人师表,体现其行为育人。

第二,通过后勤部门修建优美整洁的校园、意义特殊的建筑物,创建文明健康的育人环境,提供方便齐全的教学条件和生活设施,使学校的整个环境具有修身养性的功能,让学校的一草一木、一山一石开口说话,为育人工作服务,从而陶冶学生的道德情操,使他们在健康、整洁、文明、育人气氛浓郁的环境中学习、生活,实现环境育人。

第三,通过后勤的各项管理工作,使学生建立起在各种生活领域里应有的行为规范,维护学校正常的教学和生活秩序,执行有关规章制度,培养学生的纪律观念,养成良好的生活习惯,达到制度育人。

第四,通过组织校内的社会实践和公益劳动,为学生参加各种劳动和亲身实践创造条件,让他们参与后勤事务,使他们在劳动中经受锻炼,增长才干,提高觉悟,锻炼自我服务、自我管理的能力,进行实践育人。

第五,通过后勤日常管理与服务工作过程中与大学生们的直接接触,开展正面教育,并配合其他部门教书育人,巩固学校精神文明建设的阵地,宣传党的路线、方针和政策,宣传后勤改革的意义。

(二) 高校后勤管理的基本内容

高校后勤管理的内容十分广泛。有人用“吃、喝、拉、撒、睡,生、老、病、死、退”十个字概括,还有人又加上“衣、食、住、行、用,党、政、工、青、妇”十个字,贴切、形象地说明高校后勤“小社会”的主要内容。

高校后勤管理的基本内容就是要搞好后勤系统的“人流、物流和信息流”工作。因为高校后勤系统的每一管理过程都是动态的管理过程,在这一系列的动态管理过程中,人力、物力(包括财力)

与信息都是在不断地流动变化之中的。信息流不断地反映物流和人流的状况,并指挥物流和人流的正常合理流动。因此,从这一角度来讲,高校后勤服务与管理工作的基本内容就是要正确、妥善地处理好日常管理与服务中的“人流、物流和信息流”以及三者之间的关系。

1. 人流

从行为科学的角度讲,任何管理工作都是一种社会活动,管理对象中的各个不同要素和管理过程的每个不同的环节,都需要人去掌握和推动。管理工作首先是管人,这是一切管理工作的核心,只有抓住做好人的工作这个根本,使全体人员明确后勤管理的整体目标、自己的职责、工作的意义以及与同伴工作之间的关系,才能引导人们的行为朝着实现组织目标的方向发展。同时,也能使个人的利益得到满足,个人的才能和潜力得到全面的开拓和发展,充分发挥他们工作的积极性、主动性和创造性,后勤的管理工作才能顺利进行,工作任务才能顺利完成。

高校后勤管理是以“三服务、两育人”为宗旨,通过合理的劳动分工和职务分工,有计划地协调后勤全体干群的活动。协调干群就是要了解他们的需要、情绪和动机,调动他们从事后勤服务工作的积极性,努力做好后勤管理的“人流”工作,在使用人、培养人、约束人方面多下功夫。在用人方面,要唯贤是举,知人善任,用其长避其短。做到人尽其才,各尽其能。特别是在当前社会转轨时期,面对后勤部门职工素质偏低、专业人才不多的情况,后勤管理者更要有爱才之心、识才之眼、用才之胆,善于发现职工之长,用发展的眼光看人,做到能察人之短,扬人之长,既用之则信之,使他们放下包袱,施展拳脚,负起责任。在培养人才方面,要配合日常的思想政治教育工作,对后勤干部职工进行马列主义,毛泽东思想,邓小平理论,“三个代表”重要思想及党的路线、方针、政策教育,进行爱国主义、集体主义和共产主义教育,遵纪守法教育,全心全意为人

民服务教育。坚持正面教育,树立典型,表扬先进为主、物质奖励为辅的原则。在业务技术方面,把人才的使用和培养结合起来,要有计划地采取多种形式和途径,组织职工学习管理,学好各自的专业技术。通过制订制度,鼓励职工开展自学,使他们对业务精益求精,做到一专多能,充分发挥每个人的潜在能力,做好后勤服务工作。在约束人方面,采取行政措施、规章制度、工作评估、强化考核、聘任合同协议等手段和措施,对后勤部门的各级各类人员的行为进行规定和约束,使之围绕后勤服务的共同目标,协调一致,齐心协力。为此要建立健全岗位责任制、行为规范、奖惩制度,把责、权、利充分地结合起来,使后勤每个成员都在其位、谋其事、行其权、尽其责。

2. 物流

物流是指物资设备在供应中的流通过程。它包括物资设备的计划采购、储备、使用、维修、调剂、流通等过程。物流使物资设备的使用价值发生了空间的转移,消除了时间上的差异,使物资的生产者与消费者能够结合,是构成生产和建设的物质基础。我国的高校教育属“小而全”,家大业大,教学、科研和师生生活所需要的物资设备,从大到小,从贵到廉,从批到零,从套到件,数不胜数。按照国家教委教育技术装备局编制的《高等学校固定资产分类目录》,高校固定资产就分16个大类、120多个二级分类,并且还有不能涵盖的设备品种,当然这其中还不包括各种财务的资金流动。所有这些物资,都是高校办学的必要条件,因此要当好学校的“管家”,就必须做好高校后勤的“物流”工作。

搞好“物流”的根本目的在于保证高校教学、科研和行政事务工作对物资设备的正常需求,使物资设备供应做到及时、齐备、优质、适量、优价,加速其运转,降低其费用,提高其使用效益。首先,在管理方面,要认真贯彻执行中央和地方各项政策及上级主管部门关于物资管理的方针、政策、法令、条例和规定,同时,要结合高