

Theoretical and Practical Research on Logistics Management in Chinese Universities

A Case Study on Southwest University for Nationalities

我国高校后勤管理的理论与实践研究

——以西南民族大学为例

恩佳  著

民族高校是我国高等教育的重要组成部分，
是培养少数民族高素质人才的重要基地。

民族高校的后勤工作与全国普通高校相比，既有共性的一面，也有特殊的一面；
既面临相同的问题，也存在特殊的挑战。

民族高校少数民族大学生的人数比例相当高，即使是汉族大学生，
也有不少是来自民族地区。这和普通高校有着显著的差别。

以西南民族大学为例，对民族高校后勤管理制度体系的建构进行了有益探索，
认为民族高校后勤要做到政治后勤、社会后勤与经济后勤的有机统一。



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

Theoretic

Research on
Logistics Management in Chinese
Universities

A Case Study on Southwest University
for Nationalities

我国高校后勤管理的 理论与实践研究

——以西南民族大学为例

恩佳 著



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

我国高校后勤管理的理论与实践研究:以西南民族大学为例/恩佳著. —成都:西南财经大学出版社,2012.4
ISBN 978-7-5504-0619-3

I. ①我… II. ①恩… III. ①西南民族大学—后勤管理—研究
IV. ①G647.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第074008号

我国高校后勤管理的理论与实践研究——以西南民族大学为例 Woguo Gaoxiao Houqin Guanli De Lilun Yu Shijian Yanjiu ——Yi Xinan Minzu Daxue Weili

恩佳 著

责任编辑:李特军

封面设计:杨红鹰

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	http://www.bookej.com
电子邮件	bookej@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	148mm×210mm
印 张	8.5
字 数	210千字
版 次	2012年6月第1版
印 次	2012年6月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-0619-3
定 价	32.00元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

序 言

高校后勤改革是深化高校改革的一个重要方面，它是在我国基本国情和基本条件下，为了克服瓶颈制约、加快人才培养、推进高等教育事业发展的背景下出现的。同时，中国高校后勤改革实践已经历了一个漫长的过程，在这期间，广大的后勤工作者花费了大量的时间与精力进行了艰苦的探讨与摸索。《我国高校后勤管理的理论与实践研究——以西南民族大学为例》一书正是我国首位藏族经济学博士后恩佳同志在这种充满艰苦的探讨与摸索中获得的成果，是恩佳同志十年来从事西南民族大学后勤管理工作理论和实践的结晶。

《我国高校后勤管理的理论与实践研究——以西南民族大学为例》一书是恩佳同志在其博士后研究报告的基础上反复修改完成的，前前后后浸染了其两年多的心血。恩佳同志在该书中提出了新的理论创意，如利用制度变迁、新公共服务、新公共管理等理论深入探讨了高校后勤管理的模式及运作机理，为确定高校后勤管理改革的政策目标取向及制度设计提供理论依据。在实践方面，恩佳同志在西南民族大学后勤管理工作中，其所管理的西南民族大学新校区后勤集团被国家民委评为“国家民委文明单位”，被教育部评为“全国高校后勤十年社会化改革先进院校”，被四川省教育厅高校后勤协会评为“先进单位”，

2012年5月西南民族大学新校区后勤集团服务工作又获四川省高校后勤协会服务工作委员会表彰。这都为该书的实践创新提供了重要素材，也是作者多年后勤管理实践的经验总结。因此，该书具有很强的实用性与借鉴性。

该书首先从基本内涵、理念原则、理论依据入手，对高校后勤管理模式与运行机制的基础理论进行了必要剖析，同时从制度变迁理论、公共管理与公共服务理论三个层面进行阐释，为研究我国高校后勤管理体制与运行机制奠定了理论基础。其次，通过对民族大学后勤管理的实证调研与比较分析，剖析其现状及管理思路，进一步揭示出部分高校后勤管理的经验归结，进而从中凝练出民族高校后勤管理模式与运行机制的创新的经验启示。至此，高校后勤管理模式与运行机制的创新思维在反思与发展中进入视野。最后，本书对西南民族大学后勤管理改革的实践进行了深入剖析，并提出了民族高校后勤管理模式与运行机制的路径选择与制度设计。西南民族大学后勤社会化改革的实践是本书写作的重点，作者认为我国民族高校后勤社会化改革过程中，必须实行“积极、稳妥、有序”的基本原则，把握社会化的改革力度，发展速度和校园后勤保障的可承受程度；引进优秀的专业队伍参与服务工作，建立新机制、新模式，把后勤社会化改革与维护民族高校稳定有机结合起来，形成“学校主导、社会参与、集团监管”的立体改革模式；西南民族大学后勤社会化改革就是要在遵循教育规律和经济规律的前提下，坚持“因地、因校、因事制宜”的原则，走“适度开放、有序竞争、依法管理”的校园市场管理模式，建立起为少数民族学生延伸后勤服务与学校资助的有效补充体系，最终形成与西南民族大学教育事业发展相适应的市场化、社会化的后勤保障体系，既能满足日益增长的服务需求，又能够保证公益性的体现，做到政治后勤、经济后勤与社会后勤的有机统一，使学

校得以集中力量搞好教学科研，实现办学目标的根本转变。

《我国高校后勤管理的理论与实践研究——以西南民族大学为例》一书的研究立足于科学发展观理论与方法的指导，以高等教育快速发展为社会背景，对高校后勤管理的理论和实践进行了研究，对民族高校后勤的体制机制、社会化运作进行了重点剖析，在民族高校后勤管理改革方面具有重大的理论与实践价值。

杨继瑞 于重庆

2012年5月

（注：杨继瑞教授为重庆工商大学校长、西南财经大学成渝经济区发展研究院院长、经济学博士、教授、博士生导师）

前 言

高校后勤管理是贯彻党的教育方针、提高教育质量和完成科研任务的重要内容，是稳定教学秩序、促进高校安定团结的必要因素和改善师生员工工作内容、生活条件的有力保障。随着我国高等教育的快速发展，高校后勤管理面临着前所未有的发展机遇和挑战。为了适应我国高等教育的快速发展，我国大部分高校都在积极开展后勤管理的社会化改革，努力提高其管理水平和综合服务能力。现实的情况显示，能否成功地加强高校后勤管理，直接影响高校育人、科研和服务社会的质量和效益。高校后勤改革是深化高校改革的一个重要方面，它是在我国基本国情和基本条件下，为了克服“瓶颈”制约、加快人才培养、推进高等教育事业发展的背景下提出的。高校后勤改革的模式选择与运行机制的研究将为高校师生的生活、教学、科研工作提供更有效的后勤保障服务。

随着后勤社会化改革进程的加快，高校师生对后勤服务和管理水平的要求越来越高，高校后勤本身需要不断调整，使自己的服务管理水平符合科学化、程序化、专业化要求。随着改革的深化，高校后勤管理也遇到了一些新情况、新问题，比如市场化的思想还没有深入后勤部门人员内心，改革的积极性不高，甚至反对改革中的一些措施。由于原有的人事问题尚未完

全解决，很多高校采取了“老人老办法，新人新办法”的思路，而现阶段高校的“老人”还存在很大的比重，并和聘用制“新人”同处于一个工作集体中，同样的岗位、同样的工作量，却有不同的薪金待遇，其工作态度和效率就不会很高。而资产的归属不清，更是困扰了改革的方向。高校后勤资源没有从学校中彻底剥离出来，大部分固定资产是国家拨款投资或是学校投资的，以“零租赁”方式供后勤部门使用，学校则通过对此的所有权实施对后勤的控制，由此带来的后果是责任不明确，容易互相推诿、互相扯皮，乃至矛盾激化，且增大了学校在市场运作中的风险。高校后勤市场化与教育公益性的矛盾决定了在经济效益与社会效益关系处理上需要认真权衡，如经济功能与教育功能处理不妥，“三服务、三育人”的宗旨就不能落到实处。后勤部门建制分离后，学校对其的控制力减弱，其处于相对独立的地位，与其他部门教职工以及学生的联系由于行政链条的断裂而减少。监督机制的薄弱化，致使后勤服务对象的心声无从反映，即使有反馈也不能及时落实，使后勤管理部门丧失了许多提高服务质量的契机。最近几年高校规模迅速扩大，预计到2020年，高等教育各类在校生生人数将达到3500万人，高等教育入学率将达到32%，这给高校后勤保障及管理带来了新的课题。为了适应我国高等教育的快速发展，我国大部分高校都在积极开展后勤管理的社会化改革，努力提高其管理水平和综合服务能力，加强学生社区和食堂等后勤管理，以便为广大师生提供最佳的学习、生活和教育科研条件。

民族高校是我国高等教育的重要组成部分，是培养少数民族高素质人才的重要基地。民族高校的后勤工作与全国普通高校相比，既有共性的一面，也有特殊的一面；既面临相同的问题，也存在特殊的挑战。在民族高校，少数民族大学生的人数比例相当高，即使是汉族大学生，也有不少是来自偏远的民族

地区。这和普通高校有着显著的差别。由于民族地区特殊的历史文化传统和相对落后的社会发展状况，来自民族地区的大学生特别是少数民族大学生在文化素质和心理素质上与普通院校大学生相比有着一定的差异。可以说，民族高校在我国民族高等教育中起着重要的作用。高校后勤工作是一项复杂的系统工程，民族高校的后勤管理特色体现在办学宗旨、教育对象、培养目标、管理办法、服务方式等多个方面：第一，民族高校是为培养民族干部而建立的；第二，民族高校是为少数民族地区建设事业服务的；第三，民族高校的招生对象主要是少数民族学生。民族高校不同于一般高校的特点在于“民族”或“民族性”上，并根据这一情况进行了引申和发展。针对我国高等学校中民族高校的后勤服务模式落后、后勤改革滞后、后勤负担沉重的状况，提高我国民族高校后勤管理和服务的水平，注重延伸管理与服务，强化民族包容与和谐发展，是目前我国民族高校后勤管理与服务的重点，也是民族高校与我国高等教育接轨、民族高校跨越式发展的迫切需要。我国民族高校从20世纪90年代末开始了后勤社会化改革，一边摸索一边改革，虽取得了一定的成绩，基本缓解了连年扩招带来的住宿、就餐等压力，但社会化改革也碰到不少新问题。

本书以西南民族大学后勤社会化改革的实践为例，提出在我国民族高校后勤社会化改革过程中，必须实行“积极、稳妥、有序”的基本原则，把握社会化的改革力度、发展速度和校园后勤保障的可承受程度；引进优秀的专业队伍参与服务工作，建立新机制、新模式。把后勤社会化改革与维护民族高校服务稳定有机地结合起来，形成了“学校主导、社会参与、集团监管”的立体式改革模式。西南民族大学后勤社会化改革就是要在遵循教育规律和经济规律的前提下，建立“适度开放、有序竞争、依法管理”的校园市场管理模式；形成“因地、因校、

因事制宜”的多元化改革模式；建立起由后勤成立的阳光助学基金，作为少数民族学生延伸后勤服务与学校资助的有效补充体系。与学校发展相适应的市场化、社会化的后勤保障体系，既能满足日益增长的服务需求，又能够保证公益性的体现，使学校得以集中力量搞好教学科研，全力实现办学目标。

本书在分析高校后勤建设的基本理论和实践模式的基础上，通过对民族高校后勤管理的实证调研与比较研究，对民族高校后勤管理制度体系的建构进行了创新探索。本研究立足科学发展观理论与方法，以高等教育快速发展为社会背景，对高校后勤管理的理论和实践进行研究，对民族高校后勤的体制机制、社会化运作进行了重点剖析，具有较大的理论与现实意义。本书首先从基本内涵、理念原则、理论依据入手，对高校后勤管理模式与运行机制的基础理论进行了必要的剖析。同时从制度变迁理论、公共管理与公共服务理论三个层面进行阐释，为研究我国高校后勤管理体制与运行机制奠定了理论基础。其次，通过对西南民族大学后勤管理的实证调研与比较分析，剖析其现状及管理改革思路，进一步阐释部分高校后勤管理改革的经验总结，进而提炼出民族高校后勤管理模式与运行机制的创新点。至此，高校后勤管理模式与运行机制的创新思维在反思与发展中进入视野。最后，本研究对西南民族大学后勤管理改革的实践进行了深入剖析，并提出了民族高校后勤管理模式与运行机制的路径选择与制度设计，这对其他民族院校的后勤管理改革应该也有一定的启示与借鉴意义。

目录

- 1 绪论 / 1
 - 1.1 研究背景与意义 / 2
 - 1.1.1 高校后勤管理改革的背景 / 3
 - 1.1.2 民族高校后勤管理改革的意义 / 5
 - 1.2 高校后勤管理研究综述 / 6
 - 1.2.1 高校后勤管理问题综述 / 6
 - 1.2.2 高校后勤管理体制综述 / 7
 - 1.2.3 高校后勤管理模式综述 / 8
 - 1.2.4 民族高校后勤社会化改革综述 / 9
 - 1.2.5 文献综述评析 / 10
 - 1.3 研究内容和研究框架 / 11
 - 1.3.1 研究内容 / 11
 - 1.3.2 研究框架 / 12
 - 1.3.3 研究方法 / 14
 - 1.3.4 可能的创新点 / 14

2	高校后勤管理的理论分析 / 16
2.1	高校后勤管理概述 / 16
2.1.1	高校后勤管理的特征 / 16
2.1.2	高校后勤管理的原则 / 18
2.1.3	高校后勤管理的原理 / 19
2.2	高校后勤管理相关理论及其理论分析 / 22
2.2.1	高校后勤管理相关理论基础 / 23
2.2.2	高校后勤市场化改革的经济分析 / 25
2.2.3	高校后勤改革的思路 / 29
2.2.4	高校后勤人力资源管理的模型构建：基于生态环境 视角 / 30
2.3	高校后勤管理的运作机制 / 48
2.3.1	高校后勤管理的市场机制建设 / 50
2.3.2	高校后勤管理体系的创建 / 53
2.3.3	高校后勤管理运行机制的优化与改进 / 57
3	高校后勤管理改革的实践分析 / 61
3.1	高校后勤管理的发展历程分析 / 61
3.1.1	高校后勤管理的发展 / 62
3.1.2	高校后勤的社会化改革 / 64
3.2	高校后勤管理的现状分析 / 65
3.2.1	后勤管理观念陈旧 / 65
3.2.2	后勤管理结构失衡 / 66

3.2.3	后勤管理领导体制落后 /	66
3.2.4	高校后勤行业协会机制不健全 /	67
3.3	高校后勤管理模式的选择 /	67
3.3.1	国外高校后勤管理模式及启示 /	68
3.3.2	当前我国高校后勤管理模式 /	73
3.3.3	我国高校后勤管理模式的重构 /	74
3.4	我国高校后勤管理的措施与做法 /	89
3.4.1	推行有效责任分工制 /	89
3.4.2	加强行业协会管理 /	90
3.4.3	举办后勤物资集中订购会 /	91
3.4.4	构建高校后勤市场监管体系 /	92
4	民族高校后勤管理的现状、模式与比较分析 /	94
4.1	民族高校的地位、作用、特色及功能 /	95
4.1.1	民族高校的地位、作用 /	95
4.1.2	民族高校的特色 /	103
4.1.3	民族高校的特殊功能 /	107
4.2	民族高校后勤管理的现状 /	116
4.2.1	民族高校后勤情况分析 /	117
4.2.2	民族高校后勤管理面临的问题 /	142
4.3	民族高校后勤管理的内容与模式 /	143
4.3.1	民族高校后勤管理内容 /	144
4.3.2	民族高校后勤管理模式 /	145

4.4	民族高校后勤管理的比较分析 /	147
4.4.1	高校后勤管理的比较 /	148
4.4.2	民族高校后勤社会化改革优势分析 /	150
4.4.3	民族高校后勤管理改革的启示 /	153
5	西南民族大学后勤管理改革的探索与实践 /	155
5.1	西南民族大学后勤管理改革的意义 /	156
5.2	西南民族大学后勤管理改革的历程 /	156
5.3	民族高校后勤管理改革模式的探索 /	159
5.3.1	公益型福利化的民族高校伙食是民族高校稳定的基础 /	159
5.3.2	转换机制：积极推进后勤社会化改革 /	170
5.3.3	民族高校后勤全面的政府调控模式 /	171
5.3.4	节约型后勤管理模式构建 /	175
5.4	西南民族大学后勤管理改革的实践 /	180
5.4.1	细化管理、规范服务 /	180
5.4.2	控制成本、提高效益 /	182
5.4.3	合理定位、开拓市场 /	184
5.4.4	增强服务意识，注重运行效果 /	187
5.4.5	强化安全意识，规范制度建设 /	193
5.4.6	努力构建富有民族高校后勤特色的校园文化 /	200

- 5.5 新机制、新模式：西南民族大学后勤管理改革的
 路径 / 201
 - 5.5.1 加强后勤人本管理的特有功能 / 202
 - 5.5.2 加强后勤管理的制度建设 / 204
 - 5.5.3 以企业化运作为中心，深化高校后勤财务管理制度
 改革 / 206
- 5.6 西南民族大学后勤管理改革对其他高校后勤管理改革的
 启示 / 210

参考文献 / 214

附录 / 219

- 一、高校后勤管理综合考核实施办法 / 219
 - 1. 部门考核指标及权重 / 220
 - 2. 个人综合考核实施办法 / 228
- 二、高校后勤管理的相关法规 / 231
 - 关于进一步加快高等学校后勤社会化改革的意见 / 231
 - 关于高校后勤社会化改革有关税收政策的通知 / 237
 - 四川省高校后勤社会化改革实施意见 / 239
 - 四川省高校后勤与学校规范分离实施细则 / 244
 - 西南民族学院后勤社会化改革实施方案 / 247

后记 / 256

1 绪论

高校后勤管理改革的目的是打破束缚高等教育发展的“瓶颈”，提高管理质量和效益，实现管理模式和运行机制的根本转变，最终满足高等教育发展的需要。民族高校是我国高等教育的重要组成部分，是培养少数民族人才的摇篮。其培养的人才主要是为民族地区的社会经济发展服务。民族高校要建设一个与高水平的教学研究型大学相适应的后勤服务体系，满足不断提高的广大师生的生活水平的需要，提高服务质量，必须要加强制度建设，建立科学化、系统化、规范化的管理机制。只有这样，才能更好地推进后勤工作。

民族高校是我国高等教育的重要组成部分，也是培养少数民族高素质人才的重要基地。民族高校的后勤工作与全国普通高校相比，既有共性的一面，也有特殊的一面；既面临相同的问题，也存在特殊的挑战。长期以来，高校后勤工作一直与教学、科研三分天下，是高教系统不可或缺的基本要素之一，为高校的教学、科研和师生生活服务。随着高校后勤社会化改革的不断深化，民族高校后勤服务保障工作在民族高校工作中发挥着重要的作用，通过整合社会资源，优化教育资源，改变民族高校后勤的运作体制和机制，构建起了新型的具有民族高校特色的后勤保障体系，从而打破后勤对高校发展的“瓶颈”制

约，为民族高校发展和扩大办学规模创造了更有利的条件。

1.1 研究背景与意义

高校后勤是计划经济时代的产物。受计划经济体制的影响，我国高校后勤形成了依托国家财政拨款，“一校一办”，自成体系，资源利用率不高，低水平运行的事业型、福利型的后勤模式。长期以来，由于国家和学校投入不足，所以高校后勤滞后于高等教育的发展，逐渐成为我国高等教育发展的主要“瓶颈”。自改革开放以来，特别是党的十三届四中全会以来，随着经济体制改革的深入，市场经济体制的建立和完善，我国经济快速发展，综合国力显著增强，高等教育由精英型教育向大众型教育转变，客观上要求更多的人接受高等教育，这种使人民大众享受良好教育的权利，是当今社会人民群众最基本的需求和根本利益。因此，只有加快高校的后勤改革，实现高等教育的跨越式的发展，才能使人民群众受教育的权利和义务得到维护和保障，才能最大限度地满足人民群众日益增长的接受高质量教育和终身学习的要求，才能提高全民族的科学文化素质。所以说，高校后勤改革是教育发展的内在要求。^①

当前，高校后勤改革是一项极其复杂的系统工程，它不仅涉及学校本身和教育主管部门，而且也涉及工商、税务、劳动、人事、医疗和保险等部门。因此，这就需要政府（包括中央政府和地方政府）对高校后勤管理构建目标进行控制，同时统筹考虑必须具备的客观条件，在积极营造有利于深化高校后勤社

^① 王道铭. 民族高校后勤社会化改革探讨 [J]. 贵州民族学院学报: 哲学社会科学版, 2003 (4).