

深圳大學 後勤改革新探

主編：歐建華
劉東昇
卓 強



同濟大學出版社

G647.4

7712

深圳大学后勤改革新探

主 编

欧建华 刘东升 卓 强

同济大学出版社

深圳大学后勤改革新探

欧建华 刘东升 卓 强

*

同济大学出版社出版
深圳大学出版中心编辑
新华书店上海发行所发行
湖南农业科学院印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 5.5 字数: 140千字

1989年3月第1版

1989年3月第1次印刷

印数: 1—10000册

定价: 5.75元

ISBN 7-5608-0251-6/C·9

全國部分高校後
勤管理研討會在我校召開。上圖
爲：羅徵啓校長
講話；下圖是：
歐建華、劉東昇
同志主持研討會





學生宿舍綠色環抱
中央廣場景色宜人





程控電話總機暢通

學生食堂豐富多



魚眼鏡頭里的校園

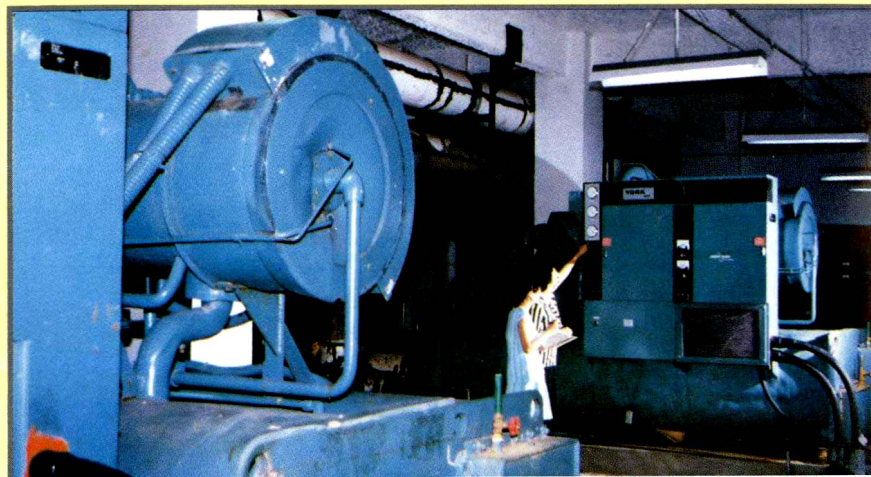




紫薇齋內恬靜幽雅
宿舍小區秀麗如畫



俯瞰校園的供水塔
盡職守的空調機房





目 录

一	前言	
	序言	应启瑞 (1)
	后勤管理回顾	欧建华 (2)
二	后勤管理岗位效能	
	生活服务总公司行政架构及主管	(7)
	总经理岗位效能责任制	(8)
	房产服务岗位效能责任制	(9)
	饮食服务岗位效能责任制	(14)
	水电维修岗位效能责任制	(23)
	物资供应岗位效能责任制	(30)
	通讯服务岗位效能责任制	(35)
	医疗卫生岗位效能责任制	(36)
	园林绿化岗位效能责任制	(38)
	车队管理岗位效能责任制	(40)
	健保服务岗位效能责任制	(42)
三	后勤管理制度	
	生活服务总公司管理制度	(46)
	房产服务公司管理制度	(49)
	饮食服务公司管理制度	(57)
	水电维修公司管理制度	(70)
	物资供应公司一般物资设备管理暂行规定	(77)
	通讯服务公司管理规定	(83)
	医院医疗保健服务规定	(86)
	园林绿化公司管理规定	(88)
	车队管理制度	(91)

健保服务公司管理制度	(95)
汽车修配厂经营责任书	(109)
家具装饰厂经济承包责任书	(111)
总公司其他有关规定	(114)

四 后勤管理论坛

从深大看高校膳食管理的发展	刘东升 (118)
浅谈党组织在后勤服务中的作用	欧建华 (124)
桃李不言 下自成蹊	
——试论深大的学生管理	董 政 (128)
学生宿舍管理启示	卓 强 (135)
学生食堂为什么能办好	
——深大学生全面参与管理记实	吴晓民 (140)
浅论膳食管理体制改革的	张晓东 (142)
饮食服务公司工作小结	(145)
餐厅经济效益分析	(147)
还房于民	
——住房改革必须彻底更新观念	张信威 刘英凯 (150)
学生宿舍学生管	吴晓民 邵滨军 (153)
外求理解沟通 内求团结向上	
——健保一年的实践与思考	梁荣彬 (155)



1

前言



序 言

应启瑞

高等学校的后勤服务，直接影响着师生的工作、学习、情绪和健康，也关系到政治生活的安定和教学秩序的稳定，其重要性是大家都明白的。说是一回事，做起来往往又是另一回事，尤其在高等学校，很容易将不求上进的、不好使用的干部，充任后勤服务工作，造成后勤服务工作同志年纪老化，知识老化，精神老化，乃至积重难返。

而在深圳大学后勤服务的岗位上，聚集了一批离校不久的青年人，並立志开创一个新局面。他们首先从自身的精神状态开始，发齐面净、西装革履；提倡站如松、坐如钟、行如风，树立自信自尊的形象。他们又努力形成说干就干，干就有果的风气；提倡服务是唯一宗旨的方针，从领导开始，走到哪里服务到那里；哪里出现了症结，负责人不分昼夜地出现在那里。这是很可喜的。

学校的后勤服务，也与整个学校一样，在急速地发展中，亦存在着大量不完善、不理想、不愉快的事情。青年人火气大、经验少，后勤服务又关系到千家万户，业务范围又包括吃、喝、拉、撒、睡、行等综合性的空间，从时间上讲又是高度连续，一天都不能放松。要达到初衷，实非易事。因此尤其希望从事后勤服务的同志，要格外谦虚谨慎，认真负责，任劳任怨，积极进取，勇于探索。希望全校师生热情支持、关心爱护、监督帮助学校的后勤管理工作，共同为开创深圳大学的一流环境和一流效益，作出贡献。（1989年1月6日）

268608

后勤管理回顾

欧建华

深圳大学建校5周年了。5年来，学校积极改革创新，在宽松和谐的环境中对各项工作进行了一系列的探索，逐步形成了一个求实、创新、发展的系统。

学校提出要创“学风第一流，办学效益第一流，环境第一流”的口号，其能否实现，与后勤服务工作有着密切的关系。后勤工作能以一流的服务水平开展，将促进学校各项改革工作的顺利进行。反之，则会起阻碍作用。因此，后勤服务是学校管理系统中的重要组成部分，处于举足轻重的地位。从深圳大学诞生的第1天起，她就给建设者提出了新的要求，随着时间的推移，这种要求愈来愈高——艰苦创业，团结奋斗，争分夺秒，改革创新和文明竞争。“时间就是金钱，效率就是生命”，几年来，我们始终以来“深圳速度”来建设深大后勤，以“深大精神”来改革后勤管理体制，努力走自己的后勤管理之路。

国内高校后勤工作都是由总务处以行政方法管理的，我校后勤工作的管理则经历了由总务处到总务处与生活服务总公司双重负责，继而撤消总务处，由生活服务总公司统管学校后勤生活服务工作的过程。总公司辖下有饮食服务、房产服务、水电维修、物资供应、通讯服务、健保服务、园林绿化、汽车运输、医院、家具厂等10个单位。我校后勤工作由行政管理向企业管理，由服务型向经营服务型迈出的第一步，是运用经济手段管理高校后勤事务的新尝试。

生活服务总公司在校领导的指导下，对后勤工作进行了多方位、多层次的改革与探讨，得到了学校的肯定和许多兄弟院校的关注。饮食服务公司连续3年获得深圳市先进工作单位称号；生活服务总公司党支部两度被评为学校先进党支部，1988年获得广东省高校先进党支部称号。我们配合学校优美的群体建筑，抓好后勤服务，为学校争得了1987年度广东省高校“文明校园”的称号。我们在管理上的进取，依靠的是严格的管理制度，全体员工高度

的思想觉悟和团队精神、良好的服务态度。认真回顾我们所走过的路，有以下几点体会。

一、领导重视是关键

深大后勤服务工作之所以有特色、效益好，首先是学校领导的高度重视。校长强调，后勤工作是学校大系统中的重要系统，是教学、科研的基础。正如恩格斯所说：“人们首先必须吃、喝住、穿，然后才能从事政治、科学、艺术、宗教等活动”。几年来，学校投资近300万元，进口成批先进设备，加强后勤基础设施。分管后勤工作的有一位副校长，一位党委副书记及校长办公室主任。校长每学期至少两次听取后勤工作全面汇报，并与后勤各单位负责同志共同研究如何改进后勤工作。当我们在工作中遇到困难时，校领导常常想方设法为我们排忧解难。如去年夏季，天气炎热，用水十分紧张，南头自来水公司供水不足，师生意见纷纷。6月29日，分管后勤工作的副校长连夜向市委领导汇报，第2天，主管教育的副市长亲临学校，当即召集市、区自来水公司的领导及有关部门负责人到现场开会，当场拍板，优先供水，保证学校生活用水。

二、提高后勤队伍人员素质

为提高后勤队伍人员素质，保证后勤机制高效运行，根据校领导的要求，建校伊始，我们首先坚持后勤队伍文化素质的高层次，对调入职工严格把关，原则上管理干部应有大专以上学历，工人有中专或中技以上学历，中专、中技、高中以下学历者到校后3年内必须参加本校夜大学习，达到大专毕业。总公司及所辖10个单位，现有正式干部职工93人，其中大专以上学历以上占66%，中专（中技）占15%，在读大专职工有25人；高级职称有7人，中级职称有13人，初级职称有10人。我们充分利用自己的优势，先后举办了空调制冷培训班，电脑学习班，英语强化学习班，烹调技术培训班，不仅本部门职工参加学习，还为社会培养专业人才，绝大多数学员获得了单科结业证书。由于职工受到系统的专业训练，大大提高了业务水平，工作起来也更得心应手。

其次是保持后勤队伍年龄结构的年轻化。总公司职工平均年龄为33岁，总公司领导平均年龄为31岁，总公司及公司一级负责人平均年龄为33.9岁。后勤工作是实务性工作，具有脑力劳动与体力劳动相兼的属性，每一项工作、每一件事情都要求管理者脚踏实地，以身作则去完成。因此，不仅要求思维敏锐，还应力所能及。

再次是我们对全体员工在工作上严格要求，在生活上则关心体贴，从而激发大家的集体荣誉感和归宿感，提倡团队精神。与此同时，更加注重发挥共产党员的先锋模范作用，总公司现有党员23名，占正式职工的1/4。支部根据学校党委的要求，提倡党员就是要辛苦点、多做点，坚持党的活动义务化、业余化、兼职化、多样化。支部要求全体党员脚踏实地、全心全意地为师生员工服务，还多次组织党员到食堂、园林、健保进行义务劳动。建党66、67周年纪念日，支部召集非党员职工对党员进行“思想觉悟”、“工作责任心”、“组织纪律”、“更新知识”、“以身作则”、“与不良现象作斗争”等6个方面的无记名民意测评，全体党员平均分数分别为85.5分和87.2分，这充分反映了我们支部党员的素质是好的。发挥党员的积极作用，有力地推动了总公司的服务工作。

三、管理科学化规范化

为使后勤各项工作卓有成效，我们在管理上锐意改革，勇于创新，使之科学化、规范化。

1.按“八字方针”管理。第一，“了解”。务必使总公司及辖下各单位的工作人员都了解学校的办学宗旨，了解生活服务总公司的工作性质和任务，了解学校提出的创3个第一流与本职工作的关系。第二，“明确”。首先明确每个同志的工作岗位和岗位责任，使之时时、处处、事事都知道自己应该做什么，怎么去做，做得如何。第三，“互助”。生活服务总公司属下10个单位的工作性质不尽相同，但都是服务型的。因此，必须实施系统管理，效能互补，各单位、各岗位之间既有分工有职责，又应互