

后勤管理概论

主编 杨培先

中共中央党校出版社

后勤管理概论

顾问 高登榜

主编 杨培先

副主编 冷玉津 尹兆光

徐烈源 杨晓生

张升智

中共中央党校出版社

责任编辑 朱 锐

封面设计 王 岐

版式设计 冯 力

责任校对 苏彰泰

后 勤 管 理 概 论

顾 问 高登榜

主 编 杨培先

副主编 冷玉津 尹兆光

徐烈源 杨晓生

张升智

中共中央党校出版社出版发行

新华书店经销

中共中央党校印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 12印张 296千字

1990年9月第1版 1990年12月第2次印刷

印数 20001—23700册

ISBN 7-5035-0330-0/D·167

定价：4.95元

廉

贊

潔

好

奉公

居勤

高節

發揚黨的優良傳統
重視橋樑的勸管
理工作。

范高

九〇年九月



重視后勤管理学的研究
努力提高后勤管理水平

常健

一九九〇年

九月十五日

前 言

楊培光

《后勤管理概论》一书，现在和广大读者见面了。这本书的出版是全国党校一些从事后勤管理工作多年的同志辛勤工作，勇于探索，认真总结的结果，是成千上万名长期坚持在后勤战线上运用、贯彻马列主义、毛泽东思想和邓小平同志改革、开放的精神，创造的宝贵经验的结晶。因此，当广大读者阅读到这本书时，如果感到较为适用的话，首先应归功于以上这些同志的无私奉献和努力。

编写《后勤管理概论》一书的目的，是为了给全国各级党校后勤部门提供培训后勤管理人才的参考材料，为广大后勤人员研究、探索后勤管理这门科学提供一个方便条件，从而使后勤管理水平更提高一步。

后勤工作十分重要。这是一项提供物资保障基础，创造良好条件的工作。它政策性强，涉及面广，任务繁重，内外联系复杂，同群众关系密切，任何一个单位也离不开后勤保障工作。工厂离开了后勤保障便不能开工生产；学校离开了后勤保障便不能开学上课；广大职工离开了后勤保障便不能正常生活。但是，后勤工作并不容易被人们所理解。如有一百件事情，九十九件做好了，有一件没有做好，也会有人认为后勤管理没有做好。他们不理解后勤管理工作的特殊性。后勤管理工作是一种“全方位”、“全

过程”、“全天候”的工作。其他工作可以实行八小时工作制，而后勤工作，有些就不能只在八小时以内工作，而是要一天二十四小时都在运转。如医院昼夜都要值班，供水、供电、冬天供暖白天晚上都不能停等。特别是逢年过节，大家放假休息，年轻人享受着家庭的温暖，老年人欢度着天伦之乐，而后勤战线上的一些同志，越是繁忙辛苦。然而，他们从不计较个人得失，总是年复一年、日复一日，默默无闻、任劳任怨地工作着，奉献着，为了教学、科研和生活的需要用自己无私的奉献，辛勤的汗水，美化着人们的生活、感化着人们的心灵、思想和作风，谱写着全心全意为人民服务的美好篇章。

后勤工作虽然是一项重要的工作，但又往往容易被人们所忽视，被人们看不起。不少人不重视后勤工作，思想上存在着一种错误的观念。如，在人员分配上，别的部门不要的人分给后勤部门。分配大学生时，轮不到后勤部门。即使分配到后勤部门也不安心做后勤工作，总认为后勤管理是“伺候人”、“低人一等”。殊不知，正是因为如此，才充分体现出那些几十年如一日，勤勤恳恳工作在后勤岗位上的同志的那种全心全意为人民服务的高贵品质。如果说“伺候人”的工作是不高贵的话，那么其他工作也是不高贵的。因为任何工作都是为人民服务的。只有全心全意为人民服务才是高尚的。如张思德同志、雷锋同志都是品德高尚的同志，他们的工作都是高贵的工作。所以，我们后勤战线上的广大职工一定要以张思德同志和雷锋同志的精神鞭策自己，把后勤工作做好。

我们在编写这本书的过程中，得到了老一辈后勤领导者之一、全国人大常委会委员高登榜同志的热情支持，承蒙他慨然允诺担任编写这本书的顾问，他还亲自为本书撰写了“回顾与展望”一文。

我们的工作，还得到了中央有关部门和十所党校的后勤领导同志以及理论界、实际工作部门的专家、学者的大力支持与帮助。对此，一并表示衷心的感谢。

党校系统编写出版《后勤管理概论》，尚属初创。从我们的主观愿望来说，力图从理论与实践的结合上去分析、说明后勤管理工作的基本理论和基本实践问题，力求有一定的科学性、针对性和实用性。我们希望这本书的出版能有益于促进后勤管理制度化、规范化、科学化的进程和后勤管理改革的发展，并引起广大后勤工作者对这门科学的研究兴趣。但是，我们的工作带有很大的实验性和探索性，不妥之处在所难免，我们恳切地希望能及时得到各有关方面和广大后勤工作者的批评、指正。

目 录

前 言.....	杨培先	1
第一章 绪论.....		1
第一节 管理和后勤管理		2
第二节 后勤管理的性质与特点		4
第三节 后勤管理的地位和作用		8
第四节 后勤管理学及其研究		11
第二章 后勤管理的程序.....		20
第一节 计划与决策		21
第二节 组织与实施		25
第三节 监督与控制		29
第三章 后勤管理的方法.....		34
第一节 行政管理的方法		34
第二节 经济方法		38
第三节 思想教育的方法		44
第四章 后勤管理经济承包责任制.....		51
第一节 经济承包责任制概述		51
第二节 经济承包责任制的制定		58
第三节 经济承包责任制的执行		66

第五章 财务管理	75
第一节 财务管理工作的的重要性	75
第二节 财务计划管理	82
第三节 预算资金的管理	90
第四节 预算外资金管理	97
第五节 财务活动分析与审计监督	103
第六章 财产物资管理	111
第一节 财产物资的分类及其管理的特点和任务	111
第二节 固定资产管理	114
第三节 材料及低值易耗品的管理	120
第四节 加强财产物资管理	124
第七章 基本建设管理	127
第一节 计划管理	128
第二节 设计管理	131
第三节 施工前准备	134
第四节 施工组织管理	137
第五节 竣工验收与结算	142
第八章 房产管理及维修	146
第一节 房产产权与档案管理	146
第二节 房屋使用管理	148
第三节 职工住宅分配管理	152
第四节 房屋及附属设备维修管理	157
第九章 水暖电气管理	164
第一节 供用电管理	164

第二节	给水与排水管理	170
第三节	供暖管理	175
第十章	伙食管理	185
第一节	食品质量管理	186
第二节	伙食成本管理	187
第三节	营养与卫生管理	191
第四节	伙食服务管理	193
第五节	伙食经济管理	195
第十一章	汽车运输管理	201
第一节	车辆管理	201
第二节	服务管理	205
第三节	安全管理	210
第四节	经济管理	214
第十二章	校园管理	220
第一节	绿化美化管理	226
第二节	环境卫生管理	225
第三节	安全秩序管理	229
第十三章	医疗卫生管理	234
第一节	各级医疗机构的性质与任务	234
第二节	医疗质量的管理	238
第三节	医疗卫生经济管理	242
第十四章	其他服务管理	252
第一节	接待服务管理	252
第二节	生活服务管理	258

第三节	电话交换机管理·····	265
第四节	幼儿园管理·····	271
第十五章	后勤队伍建设·····	279
第一节	后勤队伍建设的重要意义·····	279
第二节	后勤职工队伍的素质要求·····	282
第三节	后勤队伍的思想建设·····	286
第四节	后勤队伍的组织建设·····	296
第五节	后勤部门党的工作·····	301
第十六章	后勤服务社会化·····	305
第一节	后勤服务社会化的必然性及必要性·····	306
第二节	对后勤服务社会化的设想·····	312
第三节	在实现后勤服务社会化过程中值得注意的几个问题·····	318
回顾与展望·····	高登榜	324
后记·····		372

第一章 绪论

在人类社会，人们的管理思想和实践由来已久。后来，随着社会经济和科学技术的发展，人们的管理思想和实践，便逐渐发展成为一门科学。管理水平的高低，直接关系到生产、科研、教学和其他各项事业的发展，乃至影响到国家的兴衰。因此，有人把管理和技术看作是现代社会经济发展的两个车轮和现代文明的重要支柱。

我们党和国家老一辈无产阶级革命家十分关心与重视后勤管理工作。毛泽东同志说：“任何轻视后勤工作，以为后勤工作不是重要的、专门的科学，不需要有系统的学习，不需要精通业务的观点，是完全错误的。”邓小平同志也说过：“一定要有一批人搞后勤工作。这些人要甘当无名英雄，勤勤恳恳，热心为大家服务。后勤工作也是一门学问，也需要学习，也能出人才，不钻进去是搞不好的。”^①

后勤管理是一种服务工作，是为各单位职能活动提供物质条件的工作。后勤工作，实为先行。我们是唯物主义者，不是空想家，离开了物质基础条件，就不能办事情，特别是在今后社会生产力的发展过程中，后勤管理工作就越来越显得重要。因此，为适应生产、科研、教学等各项事业发展的需要，加强和重视后勤管理科学的学习与研究，是历史赋予后勤管理工作的一项紧迫

^① 《邓小平文选》（1975—1982年）第53页。

任务，也是我们党赋予后勤战线上广大职工的一项光荣任务。当今，在现代管理思想、管理手段的影响下，后勤管理工作正处在由传统经验管理向科学管理转变的时期。努力探索后勤管理的客观规律，认真研究后勤管理的理论、原则和方法，对后勤管理的全过程进行理论的分析，是完成这一转变的当务之急。

第一节 管理和后勤管理

“管理”，就是管辖、处理的意思。它是由于生产力的发展和社会的分工而产生的。管理应用的范围很广，可以说，凡是有活动的地方，都会有管理。管理作为一个科学概念，就是一种有意识、有目的指导人们实现一定目标的行动。

系统论的观点认为，管理就是人们为了使系统的效益不断提高所从事的一系列的活动。主要是指人们为达到某一目的，在某个环境中动员各种资源，以最少的人员搭配，最短的时间占用，最低的财力支出和物力消耗，获得最佳的成果输出。管理是共同劳动的产物，社会共同劳动的需要产生了管理。管理是劳动过程正常进行的必要条件，是分工协作的大规模共同劳动的客观要求，是人们在生产劳动中出现协作和分工开始的一种社会职能。管理还是一个过程，是组织者在一定的时间、空间内，科学地组织人力、财力、物力和时间、信息等基本因素，对整个工作进行计划、预测指挥和控制的过程。基本要素通过一定组合方式，组成一个有机的人—物系统，管理就是对这个人—物系统内部的信息进行传递、交换、反馈、协调和控制，让其与外部环境条件保持相对平衡，从而求得预期目标实现的活动。

后勤管理，作为管理的一个分支，在一个单位的各项管理工作中是一项非常重要而又常常被人们忽视的管理活动。在平时，

一提到后勤，就会想到它是从军队中借用来的军事术语，是后方后勤的意思，指后方对前方的一切供应工作。人们在从事某项工作时，总要有一定的工作条件和生活条件做保证，提供这些条件的工作就是后勤工作。管理者运用一定的原理和方法、手段，通过一系列特定的管理行为和领导活动，使全体成员努力工作，以达到后勤工作目标的过程称为后勤管理。后勤管理是管理的一种形式，是管理的一般本质在后勤管理中的一种表现。由于后勤工作部门是为一个单位的职能活动提供物资保障的机构，它的任务是为职能活动服务。因此，后勤管理的任务就在于运用各种管理手段，通过组织、指挥和协调后勤职工的活动，来创造一个远比各个个人活动力量总和要大的后勤保障力量，以便高效率和高质量地完成后勤工作任务，进而保证单位职能工作的顺利开展。这是因为组织起来的协作劳动能够产生一种组合效应，即对个人能力之和可起放大和创新的作用。而放大的倍率 and 创新的程度，则主要取决于管理功能的发挥。从这里，我们看到了管理的实质。所以，在其他条件相同的情况下，一个单位后勤工作的好坏，主要取决于管理水平的高低。

管理的过程是管理主体和客体的有机结合。管理的主体，即管理者。管理的客体亦即管理的对象。对于管理对象的解释众说纷纭：有的人提出管理的对象有“三要素”，即“人、财、物”。有的人提出是“四要素”，即“管人、管财、管物、管事”。也有的人补充上“管时间、管技术、管信息”共为“七要素”。当然还可以说有管房屋、管基建、管伙食、管交通、管医疗、管幼托、管园林、管其他服务等等，所有这些提法，都有它一定的道理。但是，根据人们的习惯说法，通常把后勤管理的对象概括为“人、财、物”三个主要方面。

第二节 后勤管理的性质与特点

一、后勤管理的性质

马克思主义认为，管理具有两重性，即既有同生产力相联系的自然属性，又有同生产关系相联系的社会属性。后勤管理也具有这两方面的属性。

后勤管理是与科学技术的进步，生产力的发展水平紧密联系在一起。生产力和科学技术水平直接决定着后勤工作中财和物的水平以及人员的素质，这是后勤管理自然属性的体现。另一方面，后勤管理又是占有生产资料的阶级用来调整阶级关系，维护本阶级利益的一种手段，具有与生产关系相联系的性质，在阶级社会中具有鲜明的阶级性。社会主义制度下的后勤管理不再体现为剥削与被剥削的关系，而是体现人与人之间平等互助的合作关系，反映为广大人民群众服务的客观要求，这是后勤管理的社会属性。

认识后勤管理的两重性具有重要的意义。后勤管理的自然属性，决定了它的自然科学性，这是不同的政治、经济制度下具有共性的东西，是可以互相借鉴的部分。也就是说我们在后勤管理中，不仅要总结和运用自己的成功经验，而且应当有原则地学习外国的经验，学习外国的先进技术和科学的管理方法。后勤管理的社会属性又决定了它具有鲜明的阶级性。社会主义的后勤管理要坚持社会主义的方向，体现无产阶级的要求，坚持执行党的各项方针政策，始终贯彻为人民群众服务的宗旨，这是任何时候，任何情况下都不能动摇的。

后勤管理的两重性，决定了后勤管理有两个方面的基本职能，