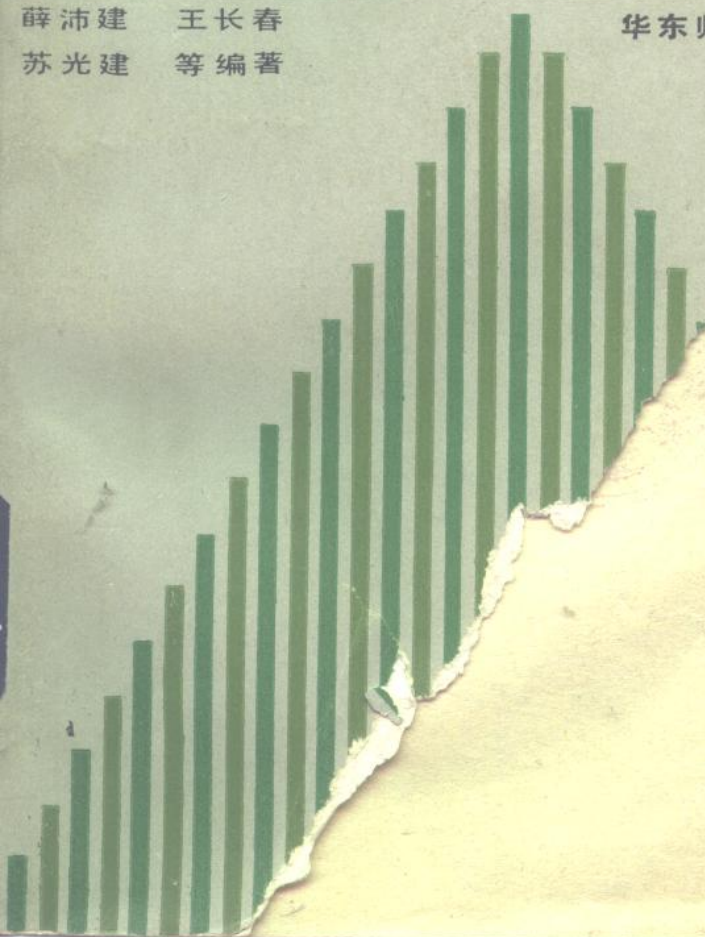


高等学校后勤管理

薛沛建 王长春
苏光建 等编著

华东师范大学出



高校后勤管理丛书

高等学校后勤管理

薛沛建 王长春 苏光建 等编著

华东师范大学出版社

高 等 学 校 后 勤 管 理

薛沛建等 编著

华东师范大学出版社出版发行

(上海中山北路 3663 号)

新华书店上海发行所经销 华东师大印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 11.75 字数: 300 千字

1988 年 11 月第一版

1988 年 11 月第一次印刷

印数: 1—10,000 本

ISBN7-5617-0361-9/G·166 定价: 3.65 元

前 言

1986年2月至6月，华东师范大学教育管理学院暨国家教委华东教育管理干部培训中心举办了第一期高校后勤干部研讨班。本书的初稿就是研讨班学员和华东师范大学后勤管理干部合作，在调查研究、总结高校后勤管理与改革实践经验基础上写成的。初稿曾被华东师范大学用作教育管理学院后勤干部进修班的参考教材和经济系经济管理专业高校后勤管理大专班试用教材，几经修改和补充，现在才正式出版。

把高校后勤管理当作一门科学来认真进行研究，应该说还是近期的事。长期以来，相当一部分高校的领导和后勤管理干部往往认为后勤管理工作只要凭经验和干劲就能解决问题，因而对高校后勤管理工作几乎很少作理论研究。虽然也在不断地“总结经验”，但一般还只是停留在就事论事的阶段，并没有使之上升到管理理论的高度。所以，可以说，长期以来我们的高校后勤管理工作几乎是在比较缺乏理论指导的状况下开展的。但是实践证明，随着高等教育事业的发展，教学科研水平的提高和现代化设备在高校的广泛应用，高校后勤管理不掌握现代管理的理论知识，不运用现代管理科学的理论和方法，是难以保证教学、科研任务顺利进行的，更跟不上高等教育事业的发展。因此，研究高校后勤管理，使之科学化，理论化，用以指导实践，已成为一种迫切的需要，成为放在后勤管理干部和有关专家面前的一项重要任务。

正是基于这样的认识，我们才不揣简陋，着手编写这本《高等学校后勤管理》。我们的用意在于为日后建立完整的高校后勤管理学科体系添砖加瓦，我们甘愿充当一块铺路石。

关于这本书的编写内容，我们谨作如下四点说明：

一、我们力求将现代管理科学理论和方法运用到高校后勤管理中，因此，对管理科学及其相关学科作了介绍。例如，我们介绍了管理科学、信息科学、行为科学、公共关系科学以及它们在高校后勤管理中的运用，力图为建立高校后勤管理科学理论提供初步的模式。

二、高校后勤管理是一门综合性的应用科学，具有很强的实践性。因此，我们编写此书力求做到理论与实践相结合，坚持从我国高校后勤管理的实际出发，注重对高校后勤管理的实践经验的总结和提高，使之升华为后勤管理的理论。

三、我们比较注意高校后勤管理理论的系统性，因而对学校后勤管理各方面的内容，包括总务行政管理、基本建设管理、财务管理与监督、技术物资管理和服务公司管理等，都作了比较全面系统的阐述，以便使读者对高校后勤管理有一个比较全面的了解和认识。

四、我们力图反映高校后勤管理的现实经验。因此，比较注意总结高校后勤改革中出现的新鲜经验，并对高校后勤服务工作社会化的方向、途径和步骤等也作了探讨。

虽然我们尽了很大的努力，但是由于高校后勤管理内容多，涉及管理、教育、经济等学科，综合性强，而对这门科学的研究又尚属起始阶段，还缺乏丰富的研究资料，加之限于我们的水平，因此，毋庸讳言，本书的缺点是在所难免的，我们所概括的理论，也只是初步的理论。本书在许多方面还需要补充和完善。不当之处，敬请各方面专家和高校后勤同行给予指正。

参加本书编写的同志有薛沛建、王长春（华东师范大学）、苏光建（上饶师范专科学校）、陈晓明（青岛海洋大学）、林火生（厦门大学）、夏宗禄（九江师范专科学校）、林步雄（福建师范大学）、朱金官（上海纺织专科学校）、朱文武（中国纺织大学）、王铎（上海外国语学院）、钟沪军（连云港矿业专科学校）、孙汝民（中国科技大学）、郭

介彬、王发其(华东师范大学)、孙信中(上海医科大学)、董景星(华东师范大学)、陈维东(上海市高教局)、祁永平(山东大学)、黄瑞棠(华东师范大学)、徐云江(上海科技大学)、王春生(南京师范大学)、杨井烽(吉安师范专科学校)、张子元(上海市高教局)、李莲娣、成冠润、高其光、濮咪(华东师范大学)。全书由薛沛建、王长春、苏光建、林火生、陈晓明修改第二稿,薛沛建、王长春、苏光建修改第三稿,最后在试用教材的基础上修改定稿。华东师大教育管理学院院长江铭教授参加了全书的修改和讨论,提出了指导性的修改意见。上海市高教局副局长、中国高教学会后勤研究会常务副理事长卜中和同志对本书定稿也提出了许多指导性的意见。华东师大教育学院李芳五同志为本书编写提供了资料。此外,华东师范大学、青岛海洋大学、厦门大学、上饶师范专科学校等单位的领导为本书出版给予了大力支持,在此一并表示感谢。

编 者

1988年8月

目 录

第一章 绪 论

- 第一节 研究高校后勤管理的意义…………… (1)
- 第二节 高校后勤管理科学的研究对象…………… (7)
- 第三节 高校后勤管理科学的研究方法和与相关学科
的关系…………… (14)

第二章 高校后勤的服务对象

- 第一节 教学科研与后勤服务…………… (21)
- 第二节 大学教师与后勤服务…………… (24)
- 第三节 大学生与后勤服务…………… (27)

第三章 高校后勤的组织管理

- 第一节 组织机构设置的原则…………… (32)
- 第二节 高校后勤组织机构及主要职责…………… (34)
- 第三节 高校后勤组织机构的基本模式…………… (37)
- 第四节 高校后勤组织管理体制的改革…………… (45)

第四章 高校后勤工作目标与计划管理

- 第一节 高校后勤工作目标管理…………… (49)
- 第二节 高校后勤工作计划管理…………… (56)

第五章 高校总务行政管理

- 第一节 校园管理…………… (69)
- 第二节 房地产管理…………… (75)

第三节	修缮管理.....	(80)
第四节	校产管理.....	(85)
第五节	车队管理.....	(88)
第六节	能源管理.....	(94)
第七节	通讯管理.....	(98)
第八节	接待工作管理.....	(100)
第九节	托幼工作管理.....	(103)

第六章 高校伙食管理

第一节	高校伙食工作的特点与管理原则.....	(107)
第二节	伙食管理的主要内容.....	(111)
第三节	伙食管理的基本要素.....	(121)
第四节	伙食工作管理改革的现状分析.....	(127)

第七章 高校学生宿舍管理

第一节	学生宿舍管理概述.....	(133)
第二节	学生宿舍管理的内容.....	(139)

第八章 高校卫生保健管理

第一节	卫生保健管理的任务和组织机构.....	(147)
第二节	卫生管理的基本内容.....	(149)
第三节	大学生的保健管理.....	(158)
第四节	教职工的保健管理.....	(160)
第五节	校医院的管理.....	(163)

第九章 高校财务管理

第一节	财务管理的目的和任务.....	(168)
第二节	预算内资金管理.....	(171)
第三节	预算外资金管理.....	(178)

第四节	财务监督·····	(181)
第五节	投资效益评估的探索·····	(184)
第六节	后勤经济承包责任制的财务管理·····	(191)

第十章 高校基本建设管理

第一节	基本建设管理的特点·····	(196)
第二节	基本建设总体规划·····	(197)
第三节	基本建设计划管理·····	(202)
第四节	基本建设的资金管理与定额管理·····	(204)
第五节	基本建设的勘察设计管理·····	(206)
第六节	基本建设施工管理·····	(208)
第七节	竣工验收与技术资料管理·····	(211)

第十一章 高校技术后勤管理

第一节	技术物资管理·····	(214)
第二节	技术设备管理·····	(220)
第三节	实验室管理·····	(226)
第四节	校办工厂和实验农场管理·····	(233)

第十二章 高校服务公司管理

第一节	服务公司的基本概念·····	(238)
第二节	服务公司在高校后勤体制改革中的作用·····	(239)
第三节	办好服务公司的必要条件·····	(240)
第四节	服务公司选择服务项目的决策规律·····	(245)
第五节	提高服务公司经营管理与服务水平的途径·····	(247)

第十三章 高校后勤经济承包责任制

第一节	后勤经济承包责任制的作用和实施原则·····	(248)
第二节	后勤经济承包责任制的理论基础·····	(252)

第三节	后勤经济承包责任制的基本形式·····	(254)
第四节	后勤经济承包责任制的实施对策·····	(260)

第十四章 高校后勤管理中的公共关系工作

第一节	后勤公共关系工作的含义和任务·····	(277)
第二节	高校后勤公共关系工作的基本原则·····	(282)
第三节	正确处理后勤管理中的基本关系·····	(284)

第十五章 高校后勤管理的科学化

第一节	信息科学与后勤管理·····	(289)
第二节	行为科学与后勤管理·····	(295)
第三节	电子计算机与后勤管理·····	(299)

第十六章 高校后勤管理考核评估

第一节	考核评估工作的必要性·····	(306)
第二节	考核评估工作的必备条件·····	(308)
第三节	考核评估工作的组织实施·····	(317)

第十七章 高校后勤队伍建设

第一节	后勤队伍的思想建设·····	(328)
第二节	后勤队伍的组织建设·····	(336)
第三节	重视稳定后勤队伍的工作·····	(344)

第十八章 高校后勤改革的社会化方向

第一节	对高校后勤改革社会化的基本认识·····	(347)
第二节	我国高校后勤社会化的特点·····	(349)
第三节	高校后勤改革社会化的构想·····	(356)

第一章 绪 论

第一节 研究高校后勤管理的意义

高等学校担负着培养高级专门人才的任务。发展高等教育事业，在现代化建设急需人才的今天显得尤为迫切和重要。

高校管理系统是由教学科研工作、思想政治工作和后勤管理工作组成的，这三项工作鼎足而立。后勤管理的作用，是为保证教学科研的发展、改善师生员工生活条件、稳定学校安定团结局面，提供一切物质保证，从而促进大学生的全面发展。可见，后勤管理是高校整个管理系统中不可缺少的一个方面。

“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把高校后勤管理作为一门学问进行研究，对于提高后勤管理水平，保证高等教育事业迅速发展，具有重要的意义。

一、研究高校后勤管理，适应高教事业的发展

我国的现代化建设大大促进了高等教育事业的发展，高等教育事业的发展给高校后勤管理提出了新的要求，认真研究高校后勤管理的理论和实际，有效地提高管理水平，才能适应高等教育事业的发展。

（一）适应高校规模的发展

进入八十年代以后，高等教育事业迅速得到发展。全国高等院校1980年为675所，1987年增加到1063所；普通高校在校学生1980年114万人，1987年增加到195.9万人。在这期间，高校的基本建设规模不断扩大，教学设备不断增多，现代化的教学和科研

^① 《邓小平文选》（一九七五——一九八二年），第53页。

手段已被广泛运用。国民经济发展的第七个五年计划又具体提出了高教事业到1990年的发展计划，即1990年，普通高校本、专科招生75万人，比1985年增长21%；招收研究生5.5万人，比1985年增长17%。五年内，大学毕业生260多万人，毕业研究生18万人。并要重点建设一批院校和学科专业，装备一批实验室和研究试验基地。高校发展速度和教学科研设备更新，现代化教学科研手段的广泛运用，要求后勤人员必须提高管理水平，掌握现代化的管理知识，了解现代科学领域的新动向，这样才能适应形势迅速发展的挑战。很难设想，一个不了解现代管理知识的后勤管理者，能够出色地为日益现代化的高等学校当家理财，为教学科研的顺利发展提供物质保证。

（二）适应高校管理体制的改革

我国正处在经济体制和政治体制全面改革的社会变革之中，在党中央关于教育体制改革精神的指导下，高校管理体制的改革不断深入。扩大高校的办学自主权后，学校也对后勤部门相应地放权。这就需要我们认真研究怎样适应这一新形势。后勤内部通过改革，在食堂、车队等部门实行了经济管理，使思想工作、行政手段、民主管理同经济杠杆相结合，这又需要我们处理好为教学科研和师生员工生活服务与发挥后勤经济效益作用的关系。总之，高校管理体制的改革给后勤管理提出了新的问题，只有不断研究和解决改革中出现的新问题，才能适应高校管理体制改革的形势。

（三）适应师生员工需求水平的提高

经济建设的发展，促进了社会消费水平的提高，师生员工对医、食、住、行等也提出了各种新的需求。研究服务对象的新需求，尽可能在已有的条件下予以满足，并引导服务对象适度消费，这也是后勤管理在新形势下必须认真研究的课题。如果我们注重研究这些新课题，就可以把握服务工作的主动权。

二、研究高校后勤管理，适应社会改革的发展

我国正在进行的社会改革的覆盖面和触及度，是以往任何一

次改革所不可比拟的。社会的发展，经济体制改革对高校必然产生深刻的影响，后勤管理面对社会变革中出现的新观念、新体制、新模式，必须研究新的对策。

（一）经济体制改革推动了高校后勤管理的改革

经济体制改革促进了生产力的发展，给整个社会生活和思想观念带来了深刻的变化；同样，经济体制改革也促进了高校后勤管理的改革。其中最突出的是农村和城市经济承包责任制的实行，为后勤管理改革提供了许多有益的经验。在经济体制改革中，价格体系和部分商品价格的调整，基本建设的招标制度，社会主义商品经济的发展，采取扩大指导性计划和市场调节的范围等等一系列改革措施，也都直接影响到高校后勤管理原来的模式、观念、制度和办法。

（二）第三产业的发展开拓了高校后勤社会化的新路

在现代化建设中，第三产业的发展与高校后勤有着紧密的联系。城市经济体制改革以来，社会第三产业的服务与高校后勤工作更加紧密地结合起来，尤其是学校附近的饮食、商店、交通、旅馆、物资供应等服务事业的发展，将促使高校内部的后勤管理形成新的格局。实践已经证明，社会上第三产业的发展同高校后勤社会化的程度成正比，社会的第三产业愈发展，高校后勤社会化的程度就愈高。研究社会上第三产业的发展，以及高校后勤朝着社会化方向改革所应采取的实事求是的步骤，是研究后勤管理学的重要课题。

（三）对外开放为高校后勤管理提供了有益的启示

我国的社会发展，随着经济体制和政治体制的改革加快了自身发展的进程，对外开放开拓了人们的视野，引进了新的技术，给社会发展增添了新的活力。高校后勤管理也从对外开放后的新思想、新观念、新模式中得到了许多有益的启示。

首先，国外管理理论和方法给高校后勤管理提供了思考和探索管理改革的新领域。目前国外已广泛运用了系统论、控制论、

信息论、计算机管理，工作能绩考评的理论和方法等等。我们要把国外这些有益的管理理论和方法同我国高校后勤管理的实际结合起来，创立适合我国高校实际的后勤管理的理论体系和具体方法。

其次，对外开放以后，由于国外的管理模式、生活方式的影响，思想上的变革、观念上的更新显得尤为明显。高校后勤管理干部在决策、信息、时效、系统、人才、教育、开放、未来等观念上，程度不同地发生新的变化。我国城市经济体制和高校管理体制改革的实践固然是观念变革的基础，但对外开放毕竟促进了人们新观念的萌发和形成，而新观念因其独特的导向性，又必然地反作用于后勤管理改革的实践。

再次，对国外高校后勤管理的模式和方法的了解，促使我们进行科学的比较和借鉴。随着对外开放，国外高校学者和管理专家到我国高校访问日益增多，我国也要派代表团专访国外高校管理和后勤管理。通过对国外高校后勤管理的理论、模式、方法的比较和分析，可以从中得到有益的借鉴。

三、研究高校后勤管理，加强科学领导，提高管理水平

高校后勤管理的科学研究工作，长期以来是被忽视的。后勤部门的管理者习惯于凭自己的经验处理纷繁复杂的事务。实践证明，缺少科学理论指导的管理者，不是一个成熟和清醒的管理者，也不可能有效地提高管理水平。要实行科学领导，提高管理水平，必须加强对后勤管理的研究。

（一）遵循高校办学规律

高校后勤管理是在高等学校这一特定环境中的一项管理活动，在整个管理过程中都必须遵循高校办学的规律。在我们研究后勤管理学时，对高校办学规律应作多方面的认识，包括高校的性质、任务、办学方向、目标，后勤管理在高校中的地位与作用，教学科研工作的特点和对后勤工作的要求，教师、学生的特点和对后勤工作的要求，后勤部门与高校其他部门的关系等等。对

于后勤干部本身在管理中所应负的责任，应具备的素质、应掌握的知识等问题，也必须研究，从而了解和把握高校和后勤工作的客观规律，做到“心中有数”。

（二）掌握科学管理原理

高校后勤管理情况复杂多变，作为一个具有科学头脑的管理者，不但不能单凭经验办事，还要注重学习管理方法，研究那些贯穿在管理方法中的现代化管理原理。并运用掌握的原理，结合实际，举一反三，就会创造出各种适合自己情况的有效管理方法。现代化管理有七个方面的基本原理：系统原理、整分合原理、反馈原理、封闭原理、能级原理、弹性原理和动力原理，掌握了这些管理原理，就能够正确有效地处理各种管理要素及其相互关系，以达到管理的基本目标。可见，学习并掌握管理原理，是加强科学领导，提高管理水平的重要一环。

四、研究高校后勤管理学，建立新兴学科，培养后勤管理人才

任何一项实际工作都必须在一定的理论指导下去实践。实践又为理论的产生和发展提供了基础。高校后勤管理是一项复杂的系统工程，丰富的实践经验已经提出了建立后勤管理学这门新兴学科的任务。

（一）后勤管理工作亟待建立一门新兴的学科

长期以来，广大后勤干部职工在后勤工作的实践中，积累了丰富的经验，制订了许多行之有效的制度。这些先进经验和有效方法以及各种制度促进了后勤工作。但是，随着社会生产力的不断发展，经济改革和社会改革的不断深入，以及由此带来社会生活的变化、思想观念的变革和高教事业的发展，后勤管理方面的现有经验已不能完全适应变化发展着的客观实际，以前从未被人注意的领域，变得引人注目起来，新的问题不断出现在我们面前，需要解决。高校后勤管理的服务对象主要又是高校教师和大学生，他们从事复杂的脑力劳动，有自己独特的精神、物质需

求。后勤管理的任务和规律，决定了它的工作必须有专门的理论加以指导，因此，后勤管理实际工作对理论的要求，从未显得象今天这样迫切。

（二）建立高校后勤管理学的条件基本具备

一门科学的产生一般都具有三个条件：第一，一定的社会需要；第二，这一门科学所包括的具体内容在特定的领域里经过较长时期的实践并已发展成一定的经验体系；第三，这一门科学具有特殊的研究对象，使其能够相当清楚地从其它科学中分离出来，而其它科学又不能包含或代替它。高校后勤管理自创办高等学校以后就开始了其漫长的发展历史。就我国高校而言，从建立新中国起，也已有了近四十多年的发展史，其间已经总结出相当丰富的工作经验。进入现代化建设的新时期后，全国高校有相当数量从事教育和管理等学科研究的学者以及有志于从事后勤管理研究的后勤管理干部，对后勤管理作过很多专题研究，发表了大量的论文和研究报告。近年来，全国各省、市、自治区相继成立了高校后勤研究会，全国大部分省市还创办了后勤研究的理论刊物，1985年，全国正式成立了“中国高教学会后勤管理研究会”。有的院校已经创办高校后勤管理专业，研究后勤管理的书籍也已陆续出版。1987年，国家教委召开高等学校后勤工作会议，进一步提出，应积极开展高校后勤管理的研究，逐步建立起中国高等学校后勤管理学的教学和科研体系。显然，建立一门新兴的社会主义高校后勤管理学已初步具备了基本的研究条件。

（三）新兴学科的建立必然培养出更多的后勤管理人才

高校后勤管理学的建立，必然会促进高校后勤管理人才专业的设立，后勤管理专业的设立，又会推动后勤理论的进一步深入研究，促进专业书籍的出版，同时，也为在职后勤干部的培养的正规化和系统化创造条件。有了培养后勤管理人才理论，建立了培养和培训后勤管理人才的基地，大批热爱后勤工作，掌握后勤管理规律，有一定管理水平的干部，必然会涌现出来，在

为教学科研和广大师生员工生活服务的实践中锻炼和增长才干。

第二节 高校后勤管理科学研究对象

每一门社会科学都有其特定的研究对象。科学地确定一门学科的研究对象，能够明确这门学科的性质和任务，制订研究的方向和方法，勾画出完整的科学体系，从而确定这门学科与其他学科之间的关系及其在整个社会科学体系中的地位。可见，探讨研究对象是从事一门学科研究的基础工作。

一、高校后勤管理的基本概念

高校后勤管理学作为一门学问，研究时也要从基础工作做起。在科学地确立高校后勤管理研究对象以前，首先必须正确理解后勤管理的基本概念。

后勤这一名称，原是个军事名词，是指为保障部队各项任务的完成提供物资、技术、运输、生活等方面的条件。高等学校为教学科研和师生员工生活提供各类物质条件的工作，以前一般通称为总务工作。1978年邓小平同志在全国科技大会上的讲话中表示，他愿做科技和教育战线的“后勤部长”，并多次讲到要搞好一个学校，后勤工作十分重要。由此，后勤这一概念，在高校总务工作中被广泛运用。管理，是管辖和治理的意思。管理学中的管理是指人们在社会活动过程中，为达到某一个目标，有意识有组织地进行协调工作。

了解了后勤和管理这两个概念的含义，我们可以指出，高校后勤管理，就是在高等学校为教学科研和师生员工的生活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为现代化建设培养合格人才的目标得以圆满实现。

二、高校后勤管理学的研究对象

关于科学地确定一门学科的研究对象，毛泽东同志曾这样说