

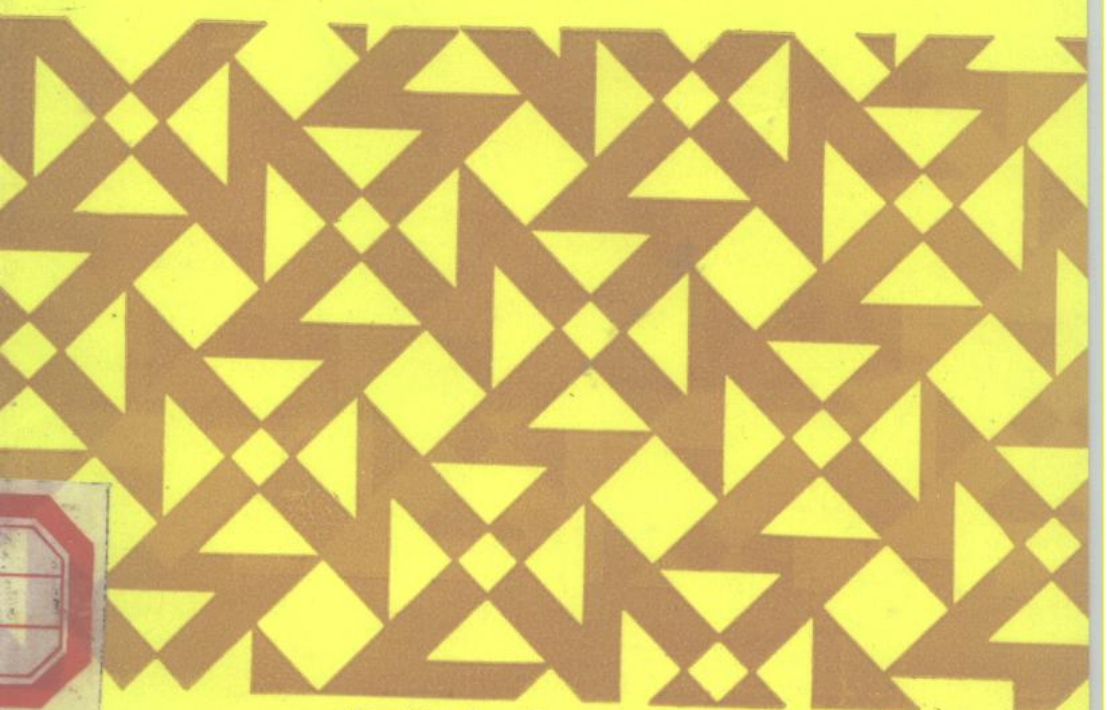
高等学校 后勤管理工作规范

上

顾问 张玉池 石 荣

主编 王峰山

常务副主编 唐德谔



南开大学出版社

458937

高等学校后勤管理工作规范

上 册

主 编 肖一璋

副主编 陈尔峰

编 委 (以姓氏笔划为序)

王 铎 王玉华 白敬东 阳春生

米兆瑞 肖一璋 陈尔峰 吕益芳

徐 震 黄本铨

南 开 大 学 出 版 社

高等学校后勤管理工作规范

王峰山 主编

南开大学出版社出版
(天津八里台南开大学校内)
邮政编码:300071 电话:349318
新华书店天津发行所发行
天津新华印刷三厂排版
天津牛家牌印刷厂印刷

1990年5月第1版 1990年5月第1次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 7 插页4

字数: 170千 印数: 1—10,000

ISBN7-310-00313-6/G·48 定价: 3.50元

《高等学校后勤管理工作规范》编委会

顾 问 张玉池 石 荣

主 编 王峰山

副主编 唐德詮(常务) 肖一璋 李永庆

杜品良 陈尔峰 傅小邵

编 委 (以姓氏笔划为序)

马光璧	王 君	王峰山	白敬东
孙庆珠	阳春生	刘良述	刘鸿格
肖一璋	陈尔峰	陈升平	杜 洁
杜品良	李永庆	张世荣	张辉普
林义成	周信芝	赵泽清	商英彪
唐德詮	符之祿	傅小邵	詹文俊
谢 刚			

序

刘忠德

我很高兴看到《高等学校后勤管理工作规范》（以下简称《规范》）这本书的出版。

《规范》是南开大学等十七所高等学校的后勤工作者多年来实践工作经验和理论研究成果的结晶，对深化高等学校后勤管理工作改革将起到促进和指导的作用。

高校后勤工作是高等院校行政管理工作中的一个组成部分，但又具有服务性和经营性的特点。长期以来，高校后勤管理工作是经验型的，缺乏科学管理。党的十一届三中全会以来，中央非常重视高校后勤工作。从高校食堂改革开始，几年来高校后勤改革发展很快，取得了很大进展。

后勤改革的正确方向必须坚持，在继续改革的实践中，进一步提高后勤管理水平，以科学化手段管理后勤工作，完善承包责任制。

实行规范化管理是后勤管理思想和管理方法的一项重要改革。从任务职责、目标要求、业务能力要求、流程反馈、考核评估等方面对后勤工作的各行业、各部门、各工种的各工作程序进行考查、预测、追踪，控制各部门和岗位工作的优劣程度、工作效率和效果，从而使领导者具体改进指挥能力，摸索后勤管理改革的新途径。

实现规范化管理，对高校后勤基层领导干部和职工都将是一

个重大的考验。因为，这关系到观念的转变、干部领导能力和职工素质的提高以及管理体制的调整等一系列问题。各院校的负责同志必须认真对待，从各方面给予扶植和支持，以促其成。《规范》一书，将为有志于后勤管理改革的同志们提供一个可借鉴和参考的资料。各高校后勤部门可以结合本身条件和情况，由浅入深地开展规范化管理工作。

实现规范化管理，不能仅仅看作是管理方法上的一项改革，其他各方面的改革，特别是管理体制的改革必须紧紧跟上，做到成龙配套。尤其重要的是加强对干部职工的政治思想工作，必须把“服务育人”放在第一位。高校后勤工作的特点是与师生员工面对面的服务，服务的目的是从后勤服务的角度出发，达到培育人才，多出人才的总的目标。我曾在1987年底的后勤工作闭幕会上讲过一个医院一直贯彻一位普通护士的“白迪安原则”。她在做每一项工作时都要反问一句：“我们这样做，病人会满意吗？”我们一切后勤工作人员也都要遵循这个原则，也要反问一句：“我们这样做，师生会满意吗？”只有这样做，规范化科学管理才能得到师生的拥护，才能立于不败之地。

我祝贺《高等学校后勤管理工作规范》的出版，并预祝它将成为高校后勤工作者的良师益友，能在高校后勤管理改革中发挥作用。

前 言

近年来，高等学校后勤改革取得了令人瞩目的成绩。目前正在不断地发展和深化，其进程已发展到要求高校后勤工作实现标准化、程序化和规范化的科学管理，将高校后勤工作推进到一个新的阶段。为适应这一需要，南开大学、西北工业大学、新疆大学和上海外国语学院倡议发起，联合全国各地部分不同规模的高等院校共同研究、编写、出版《高等学校后勤管理工作规范》（以下简称《规范》）一书。

《规范》的编写工作受到中国高等教育学会后勤管理研究会的关怀和支持，并将本书列为该届研究会为高等学校后勤管理学科建设而确定的三项重点科研项目之一。

《规范》内容涉及的范围，主要是高等学校总务、财务、物资设备、基本建设和劳动服务公司等几个方面的管理工作。按照业务工作性质分为若干专项工作规范。每个专项工作规范由五部分组成内容组成：

- 一、任务职责：它明确回答了“该项工作是做什么的”。
- 二、目标要求：它是解决怎样做、做到什么程度、达到什么标准的问题。
- 三、业务能力要求：是对各类岗位的管理人员应具有或应逐步达到的业务知识与管理才能的要求。
- 四、流程反馈：是运用系统工程原理、信息反馈原理、封闭原理等科学管理理论，绘制出各项管理工作的流程反馈示意图，以明确管理机构各层次、各环节之间的相互关系和工作程序。

五、考核评估：是对需要考核、评估的工作进行考评时所规定的指标体系和评分标准。

《规范》分上、中、下三册出版发行。

鉴于目前我国高等学校后勤机构设置和人员编制的实际情况，《规范》编委会认为对此尚不宜做出统一规定。如何处理，可根据不同情况灵活掌握。至于整个后勤系统设多少机构，是处级还是科级建制；每个机构中设多少岗位，需要多少人，是一岗一人乃至数人，还是一人数岗，《规范》中均未涉及。

《规范》一书在我国正式出版尚属首次。本书编写过程中遇到了很多问题，困难很大，其中最突出的难题之一是没有同类书籍可供参考，现成的资料也不多，且不完整、不系统。尤其是各种数据，更加寥寥。其次，编写工作受目前高校后勤管理工作现状的制约，且撰稿人自身水平有限。上述种种原因限制着《规范》的质量，至于本书中可能出现的谬误与不妥之处是不言而喻的。

万事开头难。但凡事总得有个开头，即使我们编写的《规范》质量不高，毕竟起了一个带头作用，具有开创性意义。我们愿将这本书作为铺路石子，为后来者开辟前进的道路，为实现高校后勤工作规范化管理提供一个初步的模式，起到抛砖引玉的作用。我们恳切地希望全国高校后勤的同行对本书提出批评意见和修改的建议。我们一定认真对待，为《规范》的修订再版准备好条件。

《规范》编委会由南开大学、西北工业大学、新疆大学、上海外国语学院、辽宁大学、海南大学、北京理工大学、聊城师范学院、华西医科大学、山西医学院、华中师范大学、云南财贸学院、贵州大学、上海城市建设学院、哈尔滨船舶工程学院、中央工艺美术学院、福建农学院等十七所院校组成，并承担了主要撰稿任务。此外，还邀请部分院校参与撰写工作。

本书在编写过程中得到了国家教委原行政管理局和中国高等

教育学会后勤管理研究会的关怀、指导和帮助，国务院副秘书长、中国高等教育学会后勤管理研究会名誉会长刘忠德同志为本书作序，特此表示衷心地感谢。同时感谢南开大学出版社为本书的出版给予的支持和帮助。

《高等学校后勤管理工作规范》编委会

1989年10月

目 录

序.....	刘忠德 (1)
前言.....	(1)
总务部门领导管理工作规范.....	(1)
膳食管理工作规范.....	(8)
学生宿舍管理工作规范.....	(41)
家具管理工作规范.....	(58)
接待管理工作规范.....	(65)
电话通讯管理工作规范.....	(103)
汽车运输管理工作规范.....	(114)
医疗保健管理工作规范.....	(135)
幼儿保教管理工作规范.....	(177)
后记.....	(210)

总务部门领导管理工作规范

一、任务职责

总务部门领导的主要职责是：在主管校（院）长领导下，全面负责全校（院）总务系统的工作，根据学校发展规划，为全校教学、科研及师生员工的生活提供总务系统的保障服务。其任务如下：

总务部门领导一般指总务处长（含副处长），其具体任务是全面负责总务处行政业务工作，领导处属各科室的工作，确定管理目标，实施管理计划，组织全处职工努力完成各项工作任务，以满足教学、科研和师生员工生活方面的需求。其具体职责是：

1. 负责传达党和政府有关的方针、政策、法规和学校的有关指令、决定，并组织贯彻执行。

2. 主持召开处长办公会议（正副处长参加），就全处工作中的重大问题进行研究并作出决定。

3. 主持召开总务处处务会议（所属各科科长参加），传达上级有关指示和处长办公会议精神，就全处工作中的重大问题进行讨论，统一思想，布置任务，研究贯彻措施。

4. 根据学校的规划和计划，制定本处的长远规划、年度计划和学期工作安排，组织实施并定期进行检查总结。

5. 负责全处人力、物力、财力的调配，督促、检查、指导、协调各科室工作。

6. 研究总务处管理改革工作, 适时地提出深化总务工作改革的方案和措施, 建立、健全各项管理制度。

7. 负责抓好领导班子和职工队伍建设。提出本处科级机构设置和副处长、正副科长人选的建议。抓好全处人员的政治理论学习、文化业务学习与培训工作以及思想、安全和纪律教育工作, 提高职工队伍素质。

8. 定期征求师生员工和各系、部、处领导对本处工作的意见, 解决师生员工提出的合理要求。

9. 负责全处科级干部的考核和奖惩, 定期向职工大会或职工代表大会报告工作。

10. 定期向主管校(院)长和总务长汇报请示工作, 完成上级领导交办的其他工作任务。

11. 副处长协助处长工作, 或受处长委托负责分管部分工作。

二、目标要求

处长(副处长)

1. 加强计划管理, 制定先进的承包方案

(1) 根据学校年度工作计划的要求, 及时制定出全处工作的学期计划、年度计划以及承包方案, 最迟在每学期开学后两周内下达到科室。

(2) 在制定工作计划和承包方案时, 必须明确后勤管理和改革的指导思想, 坚持服务育人、管理育人, 注重社会效益和经济效益。

(3) 制定计划和承包方案要充分发扬民主, 进行科学论证, 目标要求要具体, 从实际出发, 合理可行。任务和指标可层层分解, 落实到科室。

(4)工作计划和承包方案制定后,要组织力量,采取有效措施,认真实施。要组织全处职工学习讨论,督促各科订出相应的工作计划,要使每个职工明瞭计划内容与要求,统一思想,自觉执行。

2. 建立、健全各项管理制度,使管理逐步走向制度化、规范化

(1)制定总务管理工作规范,按照“规范”进行管理、检查、考核、奖罚。

(2)建立健全会议汇报制度。每周召开一次处长办公会;每两周召开一次处务会议;每季度全面听取一次科室工作汇报;对科室的重大问题要经过集体研究后作出决定,每年召开一次全处职工大会。临时性会议,根据工作需要安排。

(3)建立健全民主管理制度,主动接受群众监督,主动征求各方面服务对象的意见。每学期召开一、二次师生员工代表(特别是学生干部和学生代表)的座谈会;每学期处和科领导要主动到各系、部、处和学生班级征求对本部门工作的意见和要求。

(4)加强监控,建立严格的监督检查制度。处长要经常深入基层、深入群众,检查、了解各项制度和承包指标的完成情况,发现问题及时解决。要建立处检查小组,除日常监督检查外,每半年对各科的工作进行一次较全面的检查,年终进行考核评估,奖优罚劣,表彰先进。

3. 切实抓好队伍建设

(1)抓好领导班子建设。要善于通过多种渠道,发现人才并合理地使用,使科室领导班子结构合理,符合“四化”(革命化、知识化、专业化、年轻化)的要求。要组织处、科级干部学习马克思主义原理和党的方针政策,学习科学管理知识,进行思想政治教育,使各级领导成为自觉执行党的方针政策、廉洁奉公、懂经营、会管理的,具有艰苦奋斗和勇于开拓精神的带头人。

(2)督促、检查各科室对一般干部、工人的教育管理和培训工作，通过多种形式进行思想教育、职业道德教育、文化技术业务培训，使职工成为有理想、有道德、有文化、有纪律、熟练掌握专业知识和技能的人。

(3)掌握本处职工队伍的基本情况，尊重职工、关心职工，尽可能帮助职工解决实际问题。

4. 切实抓好财务管理、物资管理和经营管理。要贯彻“双增双节”精神，勤俭办校。

5. 坚持和深化改革

(1)经常向本处职工进行党的基本路线的教育和形势教育，增强改革意识，提高改革的自觉性。

(2)学习和借鉴兄弟院校和国内外后勤改革的经验，结合本处实际情况，制定本处深化改革的方案。

(3)积极进行高校后勤改革的理论和实践的研究，用以指导后勤改革的不断深化。

三、业务能力要求

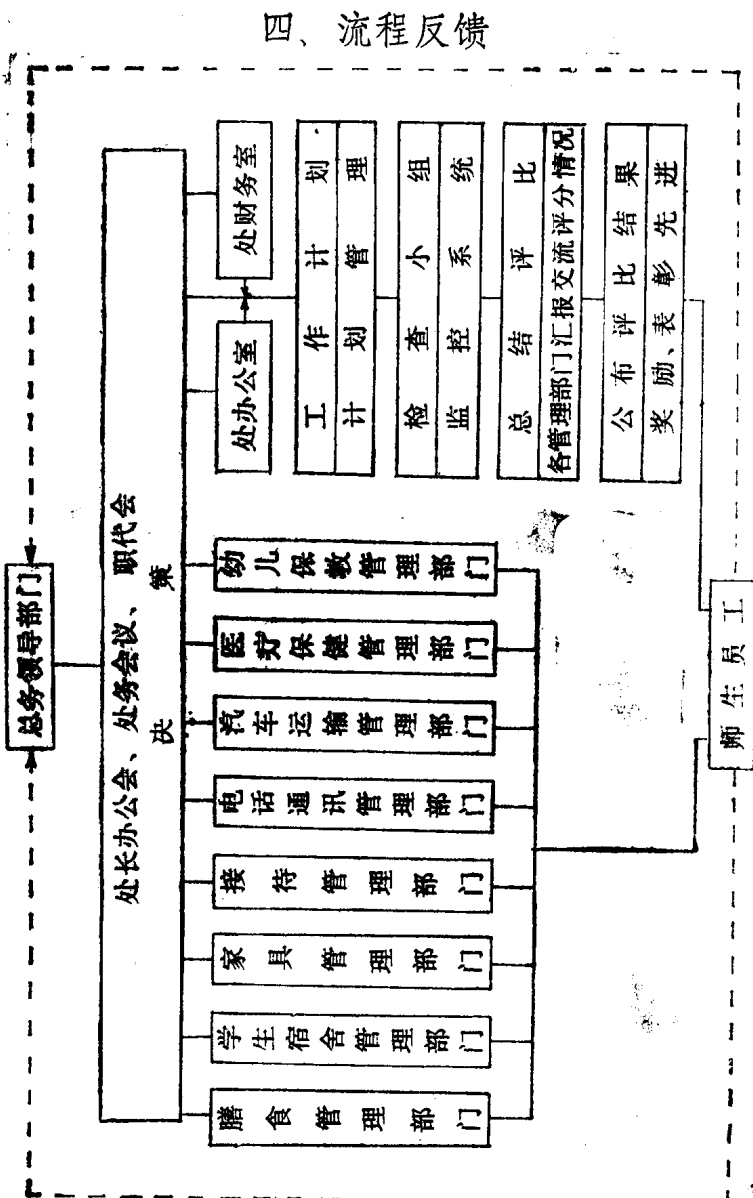
处长（副处长）

1. 具有大专以上或同等学历，还应有教育学、心理学、管理学、社会学等方面的基本理论知识。

2. 具有较强的组织领导能力：通晓马克思主义基本理论知识能够科学地设计和正确的决策；合理选拔人才和使用人才；能够协调、沟通各科室的工作；坚持民主集中制，团结同志一道工作。

3. 有较好的写作和语言表达能力以及从事后勤管理理论研究的能力。

总务领导部门管理工作流程反馈图



四、流程反馈

五、考核评估

总务部门领导管理工作评估表

项目	内 容	分值	扣分	得分
思想工作	按计划要求,组织职工学习时事政策、政治理论,进行形势教育效果好;党政领导班子团结一致,密切配合;机关工作人员能够经常深入基层调查研究,关心群众生活,帮助基层解决实际困难;职工群众遵纪守法,无重大违纪违法行为。	25		
管理水平	处、科两级管理制度、考核制度健全,有监控反馈系统,奖罚分明,分配合理;有健全的处长办公会、处务会和职工代表大会等会议制度,实行民主管理、民主决策;广泛征求师生员工对服务工作方面的意见,主动检查、改进工作。	25		
队伍建设	重视对各级管理人员的思想教育、业务培训和文化学习,人员的思想素质和业务素质不断提高;重视培养积极分子,树立先进典型,形成骨干队伍,带动周围群众工作,每年有新的积极分子涌现。	25		
工作成绩	组织实施计划抓得紧,措施得当,承包指标或工作任务完成好,经济效益明显;全处固定资产增值,经费节约,年人均上缴利润递增;计划切实可行,下达任务及时,每年有新的改革步子与改进工作的措施、办法;为教学、科研和师生员工生活服务方向明确,服务对象满意,社会效益好。	25		

总务部门领导管理工作岗位考核表

项 目	内 容	分 值	扣 分	得 分
思 想 品 德	热爱党、热爱社会主义，坚持四项基本原则；忠于职守，勤奋工作，廉洁奉公，能够抵制不正之风；忠诚老实，作风正派，办事公道，不以权谋私；善于团结同志一道工作，勇于开展批评和自我批评。	25		
业 务 能 力	处长（副处长）组织、协调能力强，能够正确地决策，合理使用人才，对全处工作的安排有条不紊。	25		
工 作 成 绩	较好地完成上级下达的全年工作任务和承包指标，经济效益好；服务方向明确，师生员工满意，社会效益好；全处日常工作和计划安排达到《规范》中提出的目标要求。	25		
遵 章 守 纪	以身作则，为人表率，模范地执行党的路线、方针、政策和国家的法律法令，带头执行好学校的各项规章制度，无违章违纪行为。	25		

（米兆瑞 林瑞海 李庆和 程志铨）