

高等学校 后勤管理工作规范

下

顾问 张玉池 石 荣

主编 王峰山

常务副主编 唐德詮



南开大学出版社

21003 69
《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 傅小郃

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	高英彪
唐德詮	符之禄	傅小郃	焦文俊
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，联合全国各地区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

中央领导有关后勤工作的部分论述

党委的领导，主要是政治上的领导，保证正确的政治方向，保证党的路线、方针、政策的贯彻，调动各个方面的积极性。同时，是通过计划来领导，要抓好科学研究计划，要知人善任，把力量组织好。为了实现科学研究计划，为了把科学研究工作搞上去，还必须做好后勤保证工作，为科学技术人员创造必要的工作条件，这也是党委的工作内容。我愿意当大家的后勤部长，愿意同各级党委的领导同志一起，做好这方面的工作。

邓小平：《在全国科学大会开幕式上的讲话》，

《邓小平文选》，人民出版社1983年版，第95页。

关心群众生活是我们党和政府一贯的优良传统。搞好高等院校食堂工作，解决好学生的伙食问题，不仅是院校行政方面的一项重要工作，也是院校党委必须关注的经常性工作。这是一项重要的政治工作和群众工作，是关系到教学的正常进行，关系到广大青年学生德智体全面发展，为国家培养体质健康的社会主义建设人才的大事，必须抓紧抓好。所有高等院校的党政领导，都要把群众生活问题列入议事日程，首先要切切实实抓好食堂，配备得力干部，解决好师生员工的吃饭问题，力争使食堂工作尽快有个明显的改进。

中共中央办公厅、国务院办公厅转发《共青团中央、教育部、全国教育工会〈关于加强高等院校食堂工作的报告〉》的通知（1984年1月15日）。

各级党委和政府，不仅要抓，而且要抓紧、抓好，严格要求，少说空话，多干实事。比如说，改革的决定，在你那个地区、那个部门，怎样贯彻落实？校舍和教学设备不够，怎样解决？学校经费不足，怎样筹集？师生的伙食怎样办得好一点？师资培训，怎样组织？学校的思想政治工作，怎样改进？等等。各级党政负责同志，要经常深入学校，倾听广大师生的意见和呼声，为他们排忧解难。什么叫领导？领导就是服务。几年前，我曾说过，愿意给教育、科技部门的同志当后勤部长。今天，我还是这个态度。领导者必须多干实事。那种只靠发指示、说空话过日子的坏作风，一定要转变过来。各个部门和地方，特别是主要负责同志，都要注意这个问题。

邓小平：《各级党委和政府要把教育工作认真抓起来》，1985年5月20日《人民日报》。

现在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。

要调动科学和教育工作者的积极性，光空讲不行，还要给他们创造条件，切切实实地帮助他们解决一些具体问题。当然，一谈到这方面，就会遇到许多困难。对于这些困难，要分别轻重缓急，逐步加以解决。

邓小平：《关于科学和教育工作的几点意见》，
《邓小平文选》，第53页。

后勤现在也在开会，也要着重研究后勤工作方面在新的历史条件下出现的新的情况和新的问题。……怎么把整个后勤工作管好，也是个新问题，需要有适应新情况的一系列制度和解决办

法，同破坏财务制度、铺张浪费的现象作斗争。

邓小平，《在全军政治工作会议上的讲话》，

《邓小平文选》，第115—116页。

……后勤干部，特别是领导干部也要以身作则，不要“近水楼台先得月”。一定要廉洁奉公，当好红管家。要严格遵守财经纪律，同违反财经纪律的现象作斗争，要同假公济私、开后门的现象作斗争。

邓小平，《在全军政治工作会议上的讲话》，

《邓小平文选》，第120页。

一定要努力帮助群众解决一切能够解决的困难。暂时无法解决的困难，要耐心恳切地向群众解释清楚。

邓小平，《贯彻调整方针，保证安定团结》，

《邓小平文选》，第328页。

在我们社会里，人人都是服务对象，人人又都为他人服务。我们社会对人的关心，社会的安宁和人们之间关系的和谐，是同各个岗位上的服务态度、服务质量密切相关的。

《中共中央关于社会主义精神文明建设指导方针的决议》，1986年9月29日《人民日报》。

要发扬我党一贯坚持的艰苦朴素作风，本着少花钱、多办事的精神，注意勤俭节约，因陋就简，量力而行。不要不计效果大手大脚地花钱；也不要一刀切，搞形式主义，脱离当地群众的实

实际需要。

《中共中央关于关心人民群众文化生活的指示》，1981年8月15日。

不讲多劳多得，不重视物质利益，对少数先进分子可以，对广大群众不行，一段时间可以，长期不行。革命精神是非常宝贵的，没有革命精神就没有革命行动。但是，革命是在物质利益的基础上产生的，如果只讲牺牲精神，不讲物质利益，那就是唯心论。

邓小平，《解放思想，实事求是，团结一致向前看》，《邓小平文选》，第138页。

要有奖有罚，奖罚分明。对于干得好的、干得差的，经过考核给予不同的报酬。我们实行精神鼓励为主，物质鼓励为辅的方针。颁发奖牌、奖状是精神鼓励，是一种政治上的荣誉。这是必要的。但物质鼓励也不能缺少。

邓小平，《坚持按劳分配原则》，
《邓小平文选》，第99页。

后勤工作的任务，就是要为科研工作、教育工作服务，要为科研工作者和教育工作者创造条件，使他们能够专心致志地从事科研、教育工作。后勤工作包括提供资料，搞好图书馆，购置和供应器材、实验设备，建设中间工厂，也包括办好食堂、托儿所等等。搞后勤的要学会管家，学会少花钱多办事。

邓小平，《关于科学和教育工作的几点意见》，
《邓小平文选》，第53页。

科研、教育的后勤部门，工作量大，政策性强，十分重要。大学里应当有一批热爱本职工作，勤勤恳恳为教学和科研服务的人，把这方面的工作管起来，使教学和科研人员能够集中精力做好业务工作，不要让他们为了设备和工作条件问题到处奔跑。

邓小平：《教育战线的拨乱反正问题》，

《邓小平文选》，第67页。

目 录

序	刘志德 (1)
前言	(1)
中央领导有关后勤工作的部分论述	(1)
主管后勤校(院)长(总务长)管理工作规范	(1)
后勤劳动人事管理工作规范	(8)
后勤思想政治工作规范	(26)
财务管理工作的规范	(38)
物资管理工作规范	(66)
附件一：高等学校固定资产管理办法	(93)
附件二：高等学校仪器设备管理办法	(101)
附件三：高等学校多余积压仪器设备管理 办法	(105)
附件四：高等学校仪器设备(固定资产) 报损报废的规定	(107)
附件五：高等学校仪器设备器材损坏丢失 处理办法	(109)
附件六：高等学校大型、精密、贵重仪器 设备管理办法	(113)
附件七：高等学校仪器设备档案管理暂行 办法	(119)

办公室管理工作规范.....	(121)
附件一：接待知识.....	(141)
附件二：信息反馈知识.....	(147)
后勤监控系统管理工作规范.....	(151)
后记.....	(163)

主管后勤校（院）长（总务长） 管理工作规范

一、任务职责

主管后勤校（院）长是校（院）长的助手，在校（院）长领导下主管学校后勤工作。

其任务职责是：

1. 参与学校教育事业的发展规划、年度计划和重大问题的讨论、研究和决策。

2. 根据国家有关政策、法规组织制定全校后勤系统改革和建设的发展规划及近期的奋斗目标。负责组织制定学校后勤年度工作计划，并检查实施情况，年终组织考核、评估。

3. 负责提出任免后勤处级干部的建议，审批（或建议）后勤系统的科级机构设置、科级干部任免和调整。

4. 组织审定后勤工作各方面的管理规章制度，控制教育经费和各项基金的使用。

5. 贯彻艰苦奋斗、勤俭办学的方针，领导后勤系统的双增双节工作和开展各项服务活动。

6. 与分管学生工作的校领导配合，开展对学生的教育工作。

7. 协调后勤系统各部门之间、后勤部门与学校其它部门之间的关系；代表学校协调后勤部门与地方政府有关主管部门之间的关系。

8. 负责后勤干部职工的技术职称的评定工作。

9. 主持召开后勤办公会议，审核批准后勤各部门的改革方案、承包协议（合同）。

10. 完成校（院）长交办的其它工作。

二、目标要求

1. 后勤工作与后勤改革必须坚持为教学、科研服务和为师生员工生活服务的宗旨及“优质服务，服务育人”的方向，努力改善和创造良好的办学条件。

2. 制定后勤发展规划和工作计划时，要从学校的实际出发，实事求是地处理好需要与可能的关系。

3. 要积极创造条件，使后勤工作适应师生员工日益增长的物质文化需要。

4. 在决策和实施决策的过程中要做到：

(1) 认真分析情况和有关信息、资料。

(2) 要有正确的理论指导和科学依据。

(3) 要从多种方案中经过比较，选择出最佳方案。

(4) 决策实施过程中，要发挥监控机构的作用，发现问题及时纠正。

(5) 对决策实施结果，要组织人员进行认真的验收和总结。

5. 必须运用竞争机制，实现人、财、物的优化组合，按照责、权、利相结合，国家、集体、个人利益相统一，职工劳动所得同劳动成果相联系的原则，建立健全后勤系统的各种经济承包责任制和岗位责任制，充分调动广大职工的主动性、积极性、创造性。

6. 要善于观察和分析，协调好后勤各部门之间以及后勤部门与其它部门之间的关系。要注意公共关系和人际关系，注意发展有关方面横向和纵向的联系。

7. 讨论和审定后勤各承包单位的承包方案时，要严肃纪检。

监察、审计、财务、工会等部门参加，进行民主决策。决策前，要组织审计、财务等部门对承包方案进行测算和论证。

8. 要通过多种渠道和形式了解、掌握后勤工作情况，经常听取后勤各部门负责人的工作汇报，及时下达工作任务和指令。

9. 要抓好后勤干部队伍建设，在组织部协助和配合下，做好处级干部的配备和培养工作，合理使用人才，建立一支具有高度责任感和事业心、懂科学、会管理的处级干部队伍。在选拔、任用干部时，特别注意选用德才兼备、坚持四项基本原则、坚持改革开放，热爱后勤工作、廉洁奉公的人。

10. 根据后勤技术业务工作的特点，提出后勤干部技术职称和工人技术等级评定工作的意见和建议。

11. 根据后勤工作的性质和职责分工，遵循现代化管理科学原理，按学校机构设置建立健全后勤各级组织机构。

12. 督促和指导所属部门建立健全各项行政管理制度，实行岗位责任制、考核制、奖惩制、监督检查制，使后勤工作达到科学化、规范化管理的要求。

13. 实行民主管理，要建立民主座谈会制度，听取各方面对后勤工作的意见，还要建立有师生代表参加的对伙食、公寓、医疗卫生和住房等管理的制度。

14. 每周要安排一定的时间，深入基层检查、指导工作。

15. 建立健全监控机制，形成自上而下的监控网络。

16. 组织开展双增双节工作，要贯彻艰苦奋斗、勤俭办学的方针，通过创收、集资等渠道广开财源，并积极向上级主管部门反映学校的情况和需要。加强资金的计划管理，精打细算，注意投资效益。

17. 选聘处级经营管理人员，要开展平等公开的竞争，并教育他们坚持正确的经营方向，抓好经营管理。

18. 要爱护干部，对下级既要关心爱护，又要严格要求，要