

中国高等学校

后勤管理学

主编：戴礼彬 副主编：叶公农

武汉大学出版社

中国高等学校后勤管理学

主 编 戴礼彬

副主编 叶公农

武汉大学出版社

1986·武汉

中国高等学校后勤管理学

主编 戴礼彬 副主编 叶公农

*

武汉大学出版社出版

(武昌 珞珈山)

新华书店湖北发行所发行 武汉大学出版社印刷总厂印刷

*

850×1168mm 1/32 7.875印张 196千字

1986年11月第一版 1986年11月第一次印刷

印数: 1—17,000

统一书号: 7279·35 定价: 1.50元

開展之甘學校后
勤工作的理論研究
努力提高管理水
平和服務質量。

一九八三年九月

王伯重



序 言

高等学校管理学是一门综合性的应用科学。管理工作在高等教育事业中是一个完整的系统，后勤管理工作是这个系统的重要组成部分。高等学校管理学作为一门学科是近些年才出现的。随着我国高等教育事业的蓬勃发展，高等学校管理学也有了比较迅速的发展，尽管它在理论上还不够成熟，但是，在教学工作、科学研究工作、思想政治教育工作等方面的组织和管理，已经形成了一个比较系统的体系。后勤工作的管理，由于种种原因，长期以来认识不到它是一门科学，因而发展十分缓慢，在很大程度上还是停留在经验管理上，仅凭习惯和经验办事，而不是用科学的理论和方法去进行管理。现在人类社会已经进入了世界新的技术革命阶段，我国正处在进行四化建设的新时期，这个新形势要求我们必须去努力发展后勤管理科学。

《中共中央关于教育体制改革的决定》指出，学校后勤工作改革的方向应该是实行社会化。为了探索后勤管理科学化和社会化的途径，广大后勤工作者走在改革潮流的前列，对后勤工作进行了一系列的改革，改革给后勤工作带来了深刻的变化。后勤管理工作，同其它管理工作一样，是有其自身规律的。我们应该把经过实践证明是成功的改革实践，作出理论的概括，找出其规律性，再用以指导改革的实践。后勤管理科学的研究，需要改革的实践作为基础，而改革的实践又需要理论作为指导。后勤管理科学，只有在改革的实践和理论的研究中，才能求得完善和发展。

由湖北省高等学校后勤研究会组织的，武汉大学副校长戴礼彬同志主编的《中国高等学校后勤管理学》问世了，这是改革实践和理论研究的可喜成果。这本书的编者，都是长期的忘我的工

作在高等学校后勤管理工作岗位上的同志，他们勤勤恳恳甘当无名英雄的思想境界，他们勇于改革实践，力求取得研究成果，发展后勤管理科学的进取精神，是非常值得称赞的。相信这本书的出版将会进一步促进后勤管理工作的改革以及后勤管理科学的研究。我衷心地希望能有更多的同志以极大的热忱投入改革的实践和理论研究。

刘 忠 德

一九八六年十月于北京

目 录

序 言	(1)
第一章 绪 论	(1)
第一节 建立和研究高等学校后勤管理学的重要意义	(1)
第二节 高等学校后勤管理学的性质	(7)
第三节 高等学校后勤管理学的研究对象和方法	(7)
第四节 高等学校后勤工作的地位和作用	(10)
第五节 高等学校后勤管理的特点和原则	(12)
第二章 高等学校后勤管理系统工程	(16)
第一节 系统和系统工程的基本概念	(16)
第二节 系统工程的基本思想	(21)
第三节 后勤系统工程	(25)
第三章 高等学校后勤的目标管理	(31)
第一节 目标管理及其意义	(31)
第二节 目标管理的特点	(32)
第三节 目标的制订	(33)
第四节 目标的实施	(37)
第五节 目标成果的评价	(38)
第四章 高等学校后勤管理决策	(40)
第一节 科学决策	(40)
第二节 决策的制订	(42)
第三节 后勤领导怎样进行科学决策	(49)
第五章 高等学校后勤管理职能	(53)
第一节 管理基本原理简述	(53)
第二节 管理职能	(56)

第三节	领导职责	(60)
第四节	后勤管理要领	(63)
第六章	高等学校后勤管理体制和领导体制	(66)
第一节	后勤机构的历史沿革	(66)
第二节	后勤的组织结构	(69)
第三节	后勤领导体制	(74)
第四节	有关后勤体制的领导问题	(79)
第七章	高等学校后勤队伍的建设	(82)
第一节	后勤队伍的素质	(82)
第二节	后勤干部的知识结构	(85)
第三节	后勤干部的管理能力	(86)
第四节	后勤队伍的培训	(89)
第五节	后勤队伍建设中的几个问题	(91)
第八章	高等学校后勤队伍的思想政治工作	(95)
第一节	新形势下思想政治工作的重要性的	(95)
第二节	思想政治工作的基本原则	(97)
第三节	思想政治工作的基本内容	(100)
第四节	思想政治工作的基本方法	(103)
第五节	做好青年职工的思想政治工作	(104)
第九章	高等学校的总务管理	(106)
第一节	总务管理的意义和任务	(106)
第二节	伙食管理	(107)
第三节	房产管理	(109)
第四节	修缮和水电管理	(113)
第五节	医疗保健管理	(116)
第六节	幼儿园的管理	(119)
第七节	校园管理	(121)
第八节	公共事务管理	(123)
第十章	高等学校财务管理与监督	(127)

第一节	财务管理的特点、原则和任务 ¹	(127)
第二节	财务管理的层次和内容	(129)
第三节	后勤承包后的财务管理	(136)
第四节	开展经济活动分析	(139)
第五节	建立总会计师为首的财务管理体制	(143)
第六节	财务监督与审计工作	(146)
第七节	财务管理改革概述	(149)
第十一章	高等学校的物资管理	(151)
第一节	物资管理的任务和特点	(151)
第二节	物资管理的范围	(152)
第三节	设备管理	(154)
第四节	认真搞好物资计划编制、采购和保管工作	(156)
第五节	提高固定资产的经济效益	(159)
第十二章	高等学校的总体规划	(162)
第一节	总体规划及其意义	(162)
第二节	总体规划的原则和依据	(163)
第三节	总体规划的内容	(165)
第十三章	高等学校的基本建设管理	(169)
第一节	基本建设及其特点	(169)
第二节	基本建设的前期工作	(171)
第三节	施工管理及其他管理	(174)
第十四章	高等学校的服务公司管理	(178)
第一节	服务公司的产生和发展	(178)
第二节	服务公司的经营管理	(179)
第三节	服务公司的发展趋势	(181)
第十五章	高等学校后勤改革的方向	(184)
第一节	后勤改革的必要性	(184)
第二节	后勤改革的指导思想和目的	(186)
第三节	后勤改革的方向和步骤	(189)

第四节	后勤改革的基础工作和主要措施	(192)
第十六章	高等学校后勤管理中常用的现代管理方法	(195)
第一节	概述	(195)
第二节	控制技术	(195)
第三节	信息技术	(199)
第四节	网络技术	(203)
第五节	价值工程	(209)
第六节	全面质量管理	(213)
第十七章	电子计算机在高等学校后勤管理中的应用	(217)
第一节	应用电子计算机是后勤管理现代化的重要手段	(217)
第二节	后勤管理采用电子计算机系统的方式	(222)
第三节	后勤管理建立电子计算机系统的步骤	(224)
第四节	基础工作	(226)
附 录		(229)
	英国大学事务管理情况简介	(229)
	美国大学事务管理情况简介	(231)
	日本大学事务管理情况简介	(236)
	后记	(239)

第一章 绪 论

第一节 建立和研究高等学校后勤 管理学的重要意义

一、高等学校后勤管理是一门学科

管理是指人们为了达到某一种共同目标，有意识、有组织、不断地进行协调的活动。这个概念包含三层意思：(1)管理围绕某一共同目标进行，是集体行动分工协作的产物，是管理者为了达到一定的目的而运用一定的手段和方法进行管理活动的全部过程；(2)管理是有意识有组织地进行的，它是一种动态管理，通过领导决策、目标管理、计划组织、指挥执行、协调控制等有效管理过程，达到某一共同目标；(3)管理的本质是协调人与人之间、部门与部门之间、上下级之间、内部和外部之间的关系，这种协调活动也是一个动态过程，管理的根本目的就在于提高社会效益和经济效益。

后勤是从军队引进的概念。在毛泽东同志的军事理论中，把军事、政治、后勤作为军队建制的有机整体。国防现代化建设，军队后勤更为重要，除了军需后勤外，还有现代化的装备、通讯、运输等联合后勤。

邓小平同志第一次把军队后勤引进教学科研单位，是对后勤工作的高度重视。因为教育、科研列入国家经济发展的战略重点，而后勤又是直接为这个战略重点服务的。把过去高校习惯上称呼的“总务工作”提高到与战略相联系的地位，所以称“后勤”。高

等学校后勤工作包括总务、财务、基本建设、物资设备、劳动服务等部门。它是为学校教学、科研两个中心服务的。

把后勤和管理两方面的内容结合起来，特别是吸收管理学的原理、原则、现代管理技术和方法称为后勤管理，也就是管理学在后勤工作中的应用。结合我国高等教育管理学的原理所揭示的一般规律，把我国后勤战线广大干部、职工在后勤工作实践过程中创造出来的丰富经验加以总结提高，通过去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的综合、加工、提炼，上升为科学的理论，理论与实践结合必然产生一门新型的实用性学科——高等学校后勤管理学。这门新型的学科就是研究后勤管理活动及其规律的科学。

我们研究的高校后勤管理学，属于管理学范畴。管理学是当前各国普遍引起重视的一门学科。当今世界一些发达国家把管理、科学、技术称之为“三足鼎立”，还有的把管理、科学、技术和教育称为现代文明的“四大支柱”。加强管理科学的研究和应用，是党的十二大第一次提出的民富国强的重要措施之一。

管理学又分为经济管理、行政管理、科学管理、教育管理、后勤管理、公共事务管理等学科。而高校后勤管理，同军队后勤管理、企业后勤管理等学科一样，均属于后勤管理学的一个分支。同时，高校后勤管理和高等教育学又有着不可分割的联系，高校后勤管理学必须按照高等教育的各个方面和各个层次的相互关系来研究其内在的规律性。

二、建立和研究高等学校后勤管理学的重要意义

党的十二大提出了宏伟战略目标，把教育和科学研究列为我国经济发展的战略重点之一。教育要面向现代化、面向世界、面向未来，迎接世界新技术革命的挑战，这是在新形势下高等学校肩负的历史使命。随着教育事业的蓬勃发展，高等学校的后勤管理和服务工作日益重要。为了提高后勤管理的科学水平，适应和

加快高等学校多出人才、快出成果的需要，总结高等学校后勤管理的经验，上升到科学的理论高度，开展高校后勤管理的理论研究，建立一门新兴的高校后勤管理学，已成为后勤战线职工的一项紧迫任务，同时也是一项很有意义的工作。

（一）是适应高等教育事业发展的需要

近几年来，高等教育事业有了很大发展，高等学校大量增加。据统计：我国1980年有高等学校675所；1985年增加到1,016所。学校教职工和各类学生大幅度增加，管理机构也相应增多，而后勤保障工作却未能同步协调发展，因而，产生了许多矛盾。主要表现在三个方面：（1）供求之间的矛盾；（2）事业快速发展和办学条件不足的矛盾；（3）繁重的后勤工作和薄弱的后勤队伍的矛盾。这些矛盾和问题，就需要我们去研究解决。否则，就会直接影响学校功能的发挥，以致造成不良的社会效果。

（二）是为教学、科研和师生员工生活服务，不断提高服务效果的需要

后勤以搞好“两个”服务为奋斗目标。根据后勤工作的内容，大致划分成三种类型的工作，即服务型、管理型和经营生产型。这三种类型的工作，各有自身的特点又相互联系，构成了后勤服务工作的复杂结构。如何根据管理科学的原理和改革的要求，结合学校实际建立科学的管理体制和完善的服务网络，以达到良好的服务效果，这就需要我们研究它们之间的内在联系及其规律性。

（三）是提高后勤管理水平的需要

近几年来，高校后勤管理发生了很大变化，积累了一些经验。但由于缺乏科学的总结和推广应用，致使管理水平仍然停留在一种经验型和行政型的传统管理方式上。其弊端是：统得过死、包得太多，缺乏生机活力，使后勤工作多处于被动地位。要改变这种状况，就迫切需要研究和建立管理理论，用科学的理论来指导和提高后勤管理工作，实行后勤管理科学化。

（四）是加强后勤管理队伍建设的需要

目前，后勤职工队伍大、人员素质差、文化水平低、专业知识浅，加之传统的旧观念和落后的思想意识影响，部分后勤管理人员和服务人员不同程度地存在着不安心后勤工作的现象，出现了后继乏人的严重局面。后勤职工队伍的稳定和人员的素质是关系到后勤能否承担繁重的任务，保证教育事业顺利发展的大问题。因此，必须加强后勤队伍建设。首先要抓好精神文明建设，要加强有理想、有道德、有文化、有纪律的教育，把思想政治工作放在领先的地位。同时，要根据后勤队伍的工作性质和需要设计不同的层次，培训初级、中级、高级的管理人才和专业技术人才，迫切需要有一本适应培训后勤管理干部学习的高校后勤管理学。

（五）是后勤改革形势发展的需要

后勤的根本出路在于改革。中共中央关于《教育体制改革的决定》，为高校后勤改革指明了方向。在各级党委的关怀下，后勤改革虽取得了可喜的进展，积累了一些新的经验。但改革的任务还很艰巨，又遇到许多新问题，还需要花大气力进行研究，发现其内在的规律，并提出解决问题的对策。这些都属管理学学科研究的范围。因此，建立高校后勤管理学，也是后勤改革形势发展的需要。我们研究高校后勤管理学，就是从这些需要出发的。一定要以百折不挠的精神去钻研、去探讨，为创立一部有中国特色的高校后勤管理学，为我国的高等教育事业作出贡献。

三、马克思主义的服务理论是建立后勤管理学的重要理论基础

（一）高等学校后勤服务工作的特殊性

高校后勤工作大多是服务性的工作，除建设职能、管理职能外，服务是中心内容。其服务范围广、服务结构复杂、服务项目的综合性和作业的分散性突出、服务的技术性强等因素都与社会

的服务系统大致相同，因此，它基本属于服务范畴。但是，这种服务是在高等学校范围内，服务对象是从事教学、科研工作的师生员工，是一种具有特殊要求的服务，所以，虽然是同一性质的服务工作，其经营思想、经营作风、经营方法和目的又不同于社会服务行业，高校后勤服务具有自身的特殊性。研究后勤管理，改善服务工作，提高服务质量，探讨后勤服务工作的规律性，建立后勤管理科学体系，就必须以马克思的服务理论作为后勤管理研究的指导思想。

（二）马克思主义服务理论的基本要点

第一，关于服务劳动的性质。马克思说：“服务无非是某种使用价值发挥效用，而不管这种使用价值是商品还是劳动。”^①与此同时，他也承认生产劳动与服务劳动是有区别的，区别在于劳动的具体形式不同，由此产生的具体形态不同。生产劳动创造产品，服务劳动创造的则是特殊的服务活动。

第二，关于服务的概念。服务作为一个经济范畴，是人类社会的一种特殊经济活动及其相互关系的反映。马克思指出：“服务这个名词，一般地说，不过是指这种劳动所提供的特殊使用价值，就象其他一切商品也提供自己的特殊使用价值一样。但是，这种劳动的特殊使用价值在这里取得了‘服务’这个特殊名称，是因为劳动不是作为物，而是作为活动提供服务的。”^②

第三，服务的价值和使用价值。服务劳动者为社会提供特殊的使用价值，同其他商品一样，有一个生产过程，或者叫劳动过程。服务劳动过程表现为服务劳动生产过程同消费过程是紧密结合的，服务的全部经济活动，必须环绕消费者的需要来进行。

服务劳动所创造的各种特殊的使用价值，也称为服务产品。在商品货币关系下，服务产品也具有商品的形式而投入交换之

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第218页。

② 《马克思恩格斯全集》第26卷Ⅰ，第435页。

中。所以服务产品也是一种特殊形式的商品，不仅有特殊使用价值，而且有价值。

（三）马克思的服务理论对研究高等学校后勤管理学有重要的指导意义

马克思的服务理论，论证了服务劳动也和一种生产劳动一样，能创造价值和使用价值（特殊的使用价值），服务劳动者是社会财富的创造者，同样为社会作出贡献。这就从理论上批驳了鄙薄服务工作，认为后勤服务是“侍候人”、“低人一等”、“没有前途”的陈腐观念，为正确认识服务劳动，研究服务管理，提供了理论依据。

毛泽东同志关于为人民服务的思想，把马克思的服务理论与我国实际结合起来，在中国产生了深刻的影响。遵循毛泽东同志等老一辈无产阶级革命家高度概括的为人民服务的思想，并将这些光辉思想贯彻到后勤管理学研究之中，仍然有很深刻的现实意义。马克思主义的服务理论为建立中国高等学校后勤管理学提供了丰富的理论宝库，我们要进一步学习和研究，以建立起符合我国高等学校后勤管理实际的科学理论。

四、高等学校后勤管理学的特点

1. 适应性。后勤要适应教育事业的发展，同时，也要注重发展后勤自身的实力，以适应办学规律，做到与教学、科研在物质上的需求相平衡、相协调，同步发展。如果失去平衡，就要及时调整。

2. 预测性。也就是服务的先行性，凡是服务的项目都要预先准备，以应需要及时需要。

3. 经济规律性。后勤承担着学校的经济工作，要遵循教育经济学的某些规律，后勤的部分单位要实行企业、半企业化管理，经营一些服务项目和福利性产品，逐步走上价值规律的轨道。

第二节 高等学校后勤管理学的性质

一、高等学校后勤管理学是一门边缘性学科

高校后勤管理学，一方面，它是自然科学、社会科学和技术科学相互渗透而形成的一门边缘学科；另一方面，它又是教育学、后勤学和管理学相互渗透而形成的一门边缘学科。这类学科具有很深刻的理论意义和很高的实用价值。它们的渗透结合不是凑合，而是通过科学研究，探索它们之间的联系方式、结合点，从而产生一种新的功能效果，发生一种突破性的变化，反映了边缘学科的生命力。

二、高等学校后勤管理学是一门应用性学科

高校后勤管理学偏重于研究微观管理，强调从实际出发，以实用性、能动性、多样性作为这门学科的特点。

这门实用性学科的建立，必然带动许多课题的深入研究，因此，随之而来的是许多分支的相继建立，如高校财务管理、基本建设管理、总务管理、房屋管理、汽车队管理等等。还可以层层下分，直到一些具体工作的管理，如食堂会计、食堂采购、食堂保管等。在管理活动中，通过实践、认识、再实践、再认识，循环往复，这门学科就会逐步深化、完善起来。

第三节 高等学校后勤管理学的研究对象和方法

毛泽东同志指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一门科学的对象。”^①根据后勤工作的

^① 《毛泽东选集》第1卷，第284页。