

SHIHEHUA BEIJINGXIA

GAOXIAOHOUCINGUANLIGAILUN

山东人民出版社

李航舟 编著

社会化背景下 高校后勤管理概论

社会化背景下 高校后勤管理概论

SHEHUIHUABEIJINGXIA
GAOXIAOHOUQINGUANLIGAILUN

李航舟 编著

山东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

社会化背景下高校后勤管理概论/李航舟编著. — 济南: 山东人民出版社, 2007. 9
ISBN 978-7-209-04319-9

I. 社… II. 李… III. 高等学校—总务工作—学校管理—研究—中国 IV. G647.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 148387 号

责任编辑: 齐晓霞

装帧设计: 张丽娜

社会化背景下高校后勤管理概论

李航舟 编著

山东出版集团

山东人民出版社出版发行

社 址: 济南市经九路胜利大街 39 号 邮 编: 250001

网 址: <http://www.sd-book.com.cn>

发行部: (0531) 82098027 82098028

新华书店经销

青岛星球印刷有限公司印装

规 格 16 开 (170mm×235mm)

印 张 19.25

字 数 330 千字 插 页 2

版 次 2007 年 9 月第 1 版

印 次 2007 年 9 月第 1 次

ISBN 978-7-209-04319-9

定 价 35.00 元

如有质量问题, 请与印刷厂调换。(0532) 88194567

序

1999年11月,国务院办公厅在上海召开了第一次全国高校后勤社会化改革工作会议(此次会议被称之为“上海会议”)。国家有关部门负责人,各省、直辖市、自治区人民政府和教育行政部门负责人,以及60余所高校主要负责人参加了本次会议。以此为标志,我国高校后勤社会化改革全面启动。

上海会议之后,武汉会议、西安会议、北京电视电话会议,一年一次,紧锣密鼓地催促着高校后勤改革的步伐,转眼已有8年的光景。在这几年的时间里,各高校以社会化为方向,将后勤的管理、服务两职能分离,组建了相对独立、企业化运作的各种形式的后勤经营服务实体。后勤实体通过自身的努力,找到了适合本校情况的发展模式,基本上进入了良性发展的阶段,取得了可喜的成绩。但随着改革的逐步推进和后勤事业的发展,一些后勤实体开始暴露出诸如管理人员理论水平低、管理知识素养不高等问题,如何解决这些问题,如何使后勤实体更加健康有序地发展,成为每一个高校后勤实体都必须正视的问题。面对存在的困难,各高校后勤实体的管理者们迎难而上,深入研究,大胆探索,初步寻求出了解决各自问题的办法。

在几年的改革过程中,高校后勤实体既有教训,更有大量成功的经验。基于此,身为高校后勤管理者的编者萌生了对高校后勤的发展进行总结和反思的念头,决心编著一本介绍高校后勤发展状况、提高高校后勤基层管理人员管理知识的书。

写作的过程是漫长而艰辛的,个中滋味也许只有作者自己能够体会。从开始构思到形成编写大纲经过了数月时间;大纲雏形出来后,即着手编写,此时已是2005年底。同时,在编写的过程中又不断对大纲进行调整,删除了部分原定的内容,又增加了一些新的东西。初稿拿出,已经过去了一年。随后,又用了半年的时间再次进行修改。通过数次修改,形成了目前的编、章、节三个层次的结构形式。

在本书的编写过程中,为了能更翔实、准确地描述高校后勤实体的发展情况,编者参阅了大量的文献资料,并从互联网上吸取了有益的知识。大部分的文献资料编者已在书后注明,但有些从互联网上查阅的资料,无法获得原作者的情况而未进行备注,编者在此一并致谢。

编者

2007年9月于洛阳

目 录

序 / 001

第一编 高校后勤管理概述

第一章 管理理论的历史演变 / 003

- 第一节 管理的概念 / 003
- 第二节 中外早期管理思想 / 006
- 第三节 管理理论的历史演变 / 011
- 第四节 高校后勤管理 / 016
- 第五节 中国高校后勤管理的沿革 / 021

第二章 高校后勤系统与管理 / 028

- 第一节 系统管理与高校后勤系统 / 028
- 第二节 高校后勤管理系统分析 / 038
- 第三节 高校后勤系统管理模式 / 041

第三章 高校后勤组织文化建设 / 047

- 第一节 人本管理与高校后勤组织文化 / 048
- 第二节 高校后勤组织文化的结构和特点 / 051
- 第三节 高校后勤组织文化的形成机制 / 053

- 第四节 塑造高校后勤组织文化的途径 / 055
- 第五节 高校后勤组织文化的作用和功能 / 059
- 第六节 加强高校后勤组织文化建设,提高后勤
服务质量和管理水平 / 064

第四章 高校后勤道德与社会责任 / 068

- 第一节 高校后勤道德及影响高校后勤管理者道
德素质的因素 / 068
- 第二节 提高高校后勤员工道德素质的途径 / 076
- 第三节 高校后勤社会责任 / 080

第二编 高校后勤人力 资源管理

第五章 高校后勤的人力资源规划 / 089

- 第一节 人力资源规划概述 / 089
- 第二节 高校后勤人力资源 / 093
- 第三节 以人为本规划高校后勤人力资源 / 102

第六章 高校后勤员工的招聘 / 107

- 第一节 高校后勤员工招聘的标准和实施 / 107
- 第二节 走出招聘的误区 / 120

第七章 高校后勤员工的培训与考评 / 123

- 第一节 高校后勤员工的培训 / 123
- 第二节 高校后勤员工的考评 / 132

第八章 高校后勤组织如何留住优秀的员 工 / 140

- 第一节 高校后勤组织留住优秀员工的途径 / 140

第二节 高校后勤组织留住人才的五大要素 / 148

第三编

第九章 财务管理 / 155

高校后勤部门管理

第一节 财务管理概述 / 155

第二节 财务控制 / 160

第三节 财务分析 / 173

第四节 高校后勤加强财务管理的办法 / 185

第十章 物业管理 / 190

第一节 物业管理综述 / 190

第二节 公寓管理 / 193

第三节 环境、卫生与绿化管理 / 206

第四节 水电管理 / 216

第十一章 饮食管理 / 223

第一节 学生食堂的性质、任务和基本要求 / 223

第二节 发展营养配餐,增强学生体质 / 229

第三节 学生参与伙食民主管理 / 231

第四节 标准化食堂建设 / 234

第四编

第十二章 高校后勤发展的概述 / 243

高校后勤发展

与谋划

第一节 高校后勤发展的现状 / 243

第二节 高校后勤发展的战略谋划 / 249

第三节 高校后勤组织发展的思路 / 258

第十三章 高校后勤组织规划方案的设计 与评价 / 261

第一节 高校后勤组织战略方案的设计 / 261

第二节 高校后勤组织战略方案的评价 / 263

第三节 高校后勤组织经营战略的选择 / 266

第十四章 防范高校后勤组织战略谋划中 出现的误区 / 271

第一节 高校后勤组织的战略决策要有远见 / 271

第二节 把握好宏观经济发展的大势 / 273

第三节 辨明高校后勤组织的优势与劣势 / 274

第十五章 质量管理与高校后勤 / 276

第一节 质量 / 276

第二节 质量管理 / 277

第三节 ISO9001:2000 质量管理体系 / 279

第四节 高校后勤与质量管理体系 / 291

参考文献 / 300

后 记 / 302

高校后勤管理概述

第一编

管理,作为一门学科开始系统地研究,其历史只有一二百年。但管理实践却伴随着人类社会的出现而同时生发,可以追溯到几千年以前。中国古代的管理思想在三代已经出现了,三千多年前(公元前 17 世纪)的商朝,奴隶主(国王)已经在指挥几十万人的军队作战,管理着上百万分工各异的奴隶进行生产活动。建立于公元前 11 世纪的周朝,中央政府设“三公”(太师、太傅、太保)、“六卿”(太宰、太宗、太史、太祝、太士、太卜)、“五官”(司徒、司马、司空、司士、司寇),已经形成了一个严格的管理层次;同时在周公旦的主持下周朝制定了许多管理国家的典章制度,甚至包括礼仪、音乐等。在西方,生活在幼发拉底河的闪米尔人,在公元前五千年已经开始了最原始的记录活动。

同时,管理作为一种文化现象,无论其层次如何、规模如何,都离不开特定的民族特征和历史文化条件,管理思想也无时无刻不被烙下民族文化的印记,如中国古代的管理思想多呈现一种内聚性,而西方的管理思想多呈现一种外扩性。

相对于管理学的产生,高校管理产生得更晚,而高校后勤管理则是高校管理发展到一定阶段的产物。

在本编,我们重点探讨以下几个问题:

- 管理理论的历史演变
- 高校后勤系统与管理
- 高校后勤组织文化建设
- 高校后勤道德与社会责任

第一章 管理理论的历史演变

在人类历史上,管理是随着有组织的活动产生的。

人类在与自然作斗争和改造环境的进程中,必然伴随群体活动的增长和社会组织的出现。这种群体活动需要有管理的功能来保障其秩序和有效性。同样,社会组织产生、存在和发展,都需要有管理的功能来进行组织和协调。可以说,管理是共同劳动和社会组织的产物。由于共同劳动无所不在,社会组织多种多样,且不断产生和演变,管理也就成为人类社会中最普遍的行为之一。

管理的出现促使一些人对来自该活动的经验加以总结,形成了一些朴素、零散的管理概念和管理思想。直到 19 世纪末,较为系统的管理理论才出现。管理理论是对管理思想的提炼与概括,管理理论本身也是较为成熟和较为系统的管理思想。

第一节 管理的概念

一、管理的定义

管理的定义有很多种。早期的管理学者玛丽·帕克·福莱特把管理描述为“通过其他来完成工作的艺术”。这一定义把管理视作艺术,它强调了人的因素在管理中的重要性,但要想对管理有个较全面的了解,这一定义显然不够。

斯蒂芬·P·罗宾斯和玛丽·库尔特给管理下的定义是:“管理这一术语指的是和其他人一起并且通过其他人来切实有效完成活动的过程。”这一定义把管理视作过程,它既强调了人的因素,又强调了管理的双重目标:既要完成

活动,又要讲究效率,即以最低的投入换取既定的产出。

沃伦·R·普伦基特和雷蒙德·F·阿特纳把管理定义为:“一个或多个管理者单独或集体通过行使相关职能(计划、组织、人员配备、领导和控制)和利用各种资源(信息、原材料、货币和人员)来制定并达到目标的活动。”

赫伯特·西蒙对管理下的定义是“管理就是决策”。他指出了管理的实质与核心。

哈罗德·孔茨对管理的定义是:“管理是在正式组织起来的团体中,通过他人并同他人一起把事情办妥的艺术。”该定义的重点在于协作。

亨利·法约尔等人则把管理定义为:“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”它是把管理作为一个连续的过程进行定义的。

在国外管理学者对管理提出各自定义的同时,我国的一些学者也提出了自己的看法。

胡祖光在《管理金论——东方管理学》中认为:“管理就是组织人力与物力以实现正式组织的目标的过程。”

周三多、陈传明把管理定义为:“管理是指组织中的如下活动或过程:通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源,以实现单独的个人无法实现的目标。”

徐国华把管理定义为:“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。”

马洪对管理的定义是:“管理就是……根据计划,进行指挥、监督和调节。凡是许多人在一起共同劳动的单位,都需要有管理。”

综上所述,我们认为,管理是管理者(单独的管理者或管理层)通过计划、组织、领导和控制等手段和方法,协调人力、物力、财力以达到组织预期目标的活动。

二、管理的复杂性

从管理的定义可以看出,管理是组织为达到预期目标所开展的活动。这就要求管理要随着组织的发展而发展,不能故步自封,一成不变。随着生产力的发展,人类和社会文明的进步,各种组织应运而生,包括学校、医院、政

府、工厂、跨国公司、工会等等。科学技术的进步使各种社会组织愈来愈多地采用先进技术装备,诸如计算机和信息系统等,从而对管理提出的要求也愈来愈高。因此,设计和管理一个组织,特别是大型的复杂组织,必须要有系统的高水平的管理技术,同时需要有一支受过管理教育、素质良好的管理者队伍,并且要有多种形式的专业管理教育系统为各行业、不同社会组织培养不同层次和规格的管理人才,以满足各种社会组织的需要。这就使管理具有复杂性。

管理的复杂性是随着组织复杂程度的增长而日益增加的,导致其日益复杂化的因素主要有以下几个方面:

1. 组织规模。

内外部环境相对稳定的小型组织系统,其管理工作可以在面对面的条件下直接进行。一旦创造出了有效的管理方式与方法,可以在相似的条件与环境中有效地推广与重复应用。随着生产力的发展、生产的集中,当组织规模扩大时,面对面的直接管理方式已不适用。因为组织内分工的细化、部门的增加和工作人员的大量增加,使组织的部门间、工作人员间的关系变得错综复杂,管理人员无法在组织中事事通过直接接触来了解情况和解决问题。

生产力发展、组织规模扩大的趋势和人口增长的趋势,给国家、地区、企业及其他很多组织的管理造成更加复杂的环境条件。农村人口不断向城市集中的趋向,带来了城市中的住房、就业、交通阻塞和环境污染等问题,这种种的社会问题使城市管理或政府管理变得更加复杂。如何系统地、高效率低成本地解决这些问题是今后相当长时期内各级政府组织面临的重大管理课题。

2. 科技。

生产力的发展表现为科学和技术的加速发展。科技的高速度发展、技术储备的增加,使技术创新的速度加快,最终体现在产品生命周期的缩短上。

技术创新速度加快和新产品品种的增多,必然要求组织与管理进行相应的创新与变革。为此,计算机技术不仅用于辅助设计(CAD)和辅助制造(CAM),并且应用于管理、规划,构成计算机集成制造系统(CIMS),以适应科学技术发展与管理进步的要求,适应竞争加剧与环境多变的需要。

3. 生活质量要求的提高。

随着科学技术的进步与社会文化的提高,人们对生活质量的要求也不断提高。这要求各种有关的社会组织、经济组织提供高质量、高水平 and 多样化的产品与服务,以满足人们日益增长的文化与物质的需要。这对各有关的社会组织与经济组织及其管理提出了更高的要求,驱使这些组织不能停留在传统的产品和服务水平上,必须不断进行技术创新,摒弃简单化的单一品种的生产与服务,学会掌握组织多品种生产、服务的一套管理技术与管理方法。因此,各种组织为了赢得更大的发展空间,就必须寻求更好的管理技术和方法。

第二节 中外早期管理思想

在管理思想的历史上,中外都不乏对管理提出独到见解的人物,由于历史背景和文化背景的差异,中外的管理思想也存在差别。

一、中国早期的管理思想

中国是四大文明古国之一,在其各个历史发展时期,都蕴涵着丰富的管理思想。有些管理思想是早于西方几千年提出来的,有些管理思想至今还具有借鉴意义。美国学者克劳德·小乔治曾说:“从《墨子》、《孟子》和《周礼》(约公元前 1100 年至公元前 500 年)的古代记载中,已看到当时的中国人早已知道组织、计划、指挥和控制的管理原则。”因此,探寻管理思想的源流,发展管理学的基本理论,寻找适合当代中国国情的管理理论和方法,都有必要对中国历史上的管理思想进行挖掘。

中国古代的管理理论框架在先秦至汉朝已基本确立,历经数朝数代,虽略有不同,但也都是在沿袭秦汉的基础上进行局部调整或改变。从先秦到汉代(特别是春秋战国时期),具有代表性的主要有四家:儒家、道家、兵家和法家。

1. 儒家管理思想——以“仁”为核心。

儒家的特点是关心人生、社会问题,它在伦理道德方面建立了相当完整的思想体系,其中蕴涵着丰富的政治管理及人事管理思想。儒家的代表当推

孔丘和孟轲。孔子的人生哲学的核心是“仁”，“仁”同时也是孔子管理思想的理论基础。孔子说：“仁者人也”、“仁者爱人”。在孔子看来，“仁”是管理者的首要因素，位居“五种道德”（仁、义、礼、智、信）之首。在“仁”的思想指导下，孔子把人类社会分成五种关系：君臣、父子、夫妇、兄弟、朋友。孔子还认识到“天下之本在国，国之本在家，家之本在身”（《礼记·大学》称为：“修身、齐家、治国、平天下”）的道理。孔子把国家、家庭与个人联系起来，构成了社会管理系统。从管理角度看，要把天下治理好，就得使国家安定；为使国家安定，需要人人从自己做起。

对于人民，孔子则认为应先“富之”，然后再“教之”。这种思想实质上是把社会管理建筑于物质文明和精神文明共同建设的基础上，迄今仍有借鉴意义。

孟子是孔子之后最大的儒学者。他的管理思想体现在《孟子》一书中。孟子发展了孔子以“仁”为核心的管理思想，其主要体现在：行王道施仁政、民贵君轻、以和为贵和仁义四个方面。

2. 道家管理思想——以“无为”为宗旨。

道家创始人是春秋时楚国人李耳，又名老聃，记录其思想的《老子》一书（又称《道德经》）是道家的经典之作。《老子》蕴藏着丰富的管理思想，既有宏观调控，又有微观权术，被认作是“君王南面之术”的重要著作。《老子》把道作为宇宙的本原，认为万事万物都是由道派生出来的，“道生一，一生二，二生三，三生万物”。对道的性质，老子认为：“道法自然”，“道常无为而无不为”。“无为”是《老子》的宇宙法则，也是道家管理思想的最高宗旨。

“无为”包含的意思颇多，但它决不是要人们什么都不干，而是指人的行动及其指导思想必须符合自然的要求，而不是主观随意地蛮干。就管理而言，“无为”给我们的启示是，管理的责任、职能是划分的，高层管理者要善于抓大事，把具体的工作分配给下属相关机构和人员去做，无须事必躬亲。这样，分工协作，权责分明，各司其职，各展其长，各尽其力，从而使管理者在清闲无为的情况下能把各方面工作都做得有条不紊，效果斐然。同时，“无为”还要求政策稳定，不能朝令夕改。《老子》说：“治大国若烹小鲜。”意思是说，治理国家要像烹煎小鱼一样，不可时常翻动。如果治理国家而政策不稳定，就会造成混乱和动荡。

3. 兵家管理思想——以“全局”为出发点。

兵家的代表人物是孙武,他著有《孙子兵法》一书。该书共十三篇,不仅在军事上有重大的使用价值,而且含有丰富的管理思想。它的管理思想主要是从全局出发,通盘考虑,故此包含计划、组织、指挥、协调、监督和领导等方面。

在计划和策划方面,孙武提出了“上兵伐谋”的战略思想。他特别重视谋略和策划,指出:“未战而庙算胜者,得算多也;未战而庙算不胜者,得算少也。多算胜,少算不胜。”

在组织、指挥、协调和监督方面,孙武认为“凡治众如治寡,分数是也”。就是说,把人员按一定的规则编制组合起来,正确地运用组织的力量,指挥、协调得当,统帅三军,就如同使用一个人一样:“齐勇若一”,“善用兵者,携手若使一人”。这对现代企业的管理具有很大的启示。

在对人的管理上,孙武特别强调“令民与上同意”,“上下同欲者胜”。而要协调一致,则必须有一套奖惩措施,赏罚分明而且适度;“令人以文,齐之以武”,用怀柔宽仁的手段去教育人,用严格的纪律规章去管束和规范人;而且管理者要以身作则,“令素行以教其民,则民服”这些管理思想在今天的各种管理实践中仍具有强大的生命力和普遍的指导价值。

4. 法家管理思想——以“法治”为基础。

法家思想主要是为君王服务的,以成文法或不成文法作为标准、以赏罚为手段进行管理。法家代表人物是韩非。法家思想实质上是韩非和李斯对荀子思想的一个方面的发展。

韩非博采众家之长,自成刑名法术之学,形成了以专制主义为特色的管理思想体系。他反对“人治主义”或贤能政治,主张“立法为教”。只要“法不败”,就能保持政治的有序。但是仅凭法还是不够,还要把智慧融进去,这就是“术”,“主无术以知奸”也不行。所以,韩非认为君王还要有善于驾驭臣下的“南面之术”。法、术兼备,还需要“势”。如果没有“势”,有法亦可不依,有术难保服从。因此,法、术、势缺一不可。在法、术、势三者之中,法是根本、中心,术是运筹原则,势是必要条件。此乃韩非的法、术、势三者结合的法治理论。

在韩非看来,实行法治,才能中等之人(中人)就可使国治;而实行人治,