

GXHQGLGL

高校后勤管理概论

戴德祥 著

GaoXiao Houqin Guanli Gaifun

高校后勤管理概论

戴德祥 著

华中师范大学出版社

2007·武汉

新出图证(鄂)字 10 号

图书在版编目(CIP)数据

高校后勤管理概论/戴德祥 著. —武汉: 华中师范大学出版社, 2007. 6

ISBN 978-7-5622-3554-5

I. 高… II. 戴… III. 高等学校—总务工作—学校管理—概论—中国 IV. G647.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 072808 号

高校后勤管理概论

编著: 戴德祥

责任编辑: 江 帆

责任校对: 王 伟

封面设计: 甘 英

编辑室: 文字编辑室

电话: 027—67863220

出版发行: 华中师范大学出版社 ©

社址: 湖北省武汉市珞喻路 152 号

邮编: 430079

电话: 027—67863040(发行部) 027—67861321(邮购)

传真: 027—67863291

网址: <http://www.ccnp.com.cn>

电子信箱: hscbs@public.wh.hb.cn

经销: 新华书店湖北发行所

印刷: 仙桃新华印务责任有限公司

督印: 章光琼

字数: 200 千字

开本: 880mm×1230mm 1/32

印张: 7.25

版次: 2007 年 6 月第 1 版

印次: 2007 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1—1000

定价: 15.00 元

欢迎上网查询、购书

敬告读者: 欢迎举报盗版, 请打举报电话 027—67861321

序

高校后勤管理是高校管理的重要内容，它对学校的其他管理工作具有影响和促进作用。高校后勤管理旨在通过对学校资源的优化配置，以发挥既有教育资源的效益，从而促进和推动学校的其他工作。长期以来，高校改革不断深入，高校后勤社会化改革也全面推广，在很多学校已取得了成功。但也毋庸讳言，后勤社会化改革也存在一些矛盾，对一些问题的看法也未取得统一，加之各校的历史沿革、基础条件等不同，因此，在后勤管理上也难免存在一些误区。特别是二十世纪末，高等教育蓬勃发展，高校数量及规模扩大，很多高校的改革还停留在教学层面，后勤的管理及改革难以兼顾，隐藏着后勤影响学校工作的危机。

目前，在高校后勤改革与发展中，已不存在要不要改革的问题，而是怎样改合理，怎样改更能促进学校发展的问题。要达到这一目的，首要的工作就是要研究和探索，构建高校后勤管理体系，增强基础性、可操作性，尤其是应重新构架高校后勤管理的理论体系，从而形成易于操作的实践举

措，全面推动后勤管理规范化、科学化建设。基于此，荆楚理工学院后勤集团戴德祥同志组织有关人员编写了《高校后勤管理概论》一书，目的在于抛砖引玉，为高校的后勤管理提供一些理论上的支持、实践上的指导，改变以往后勤管理随意性的弊端，培养一支德才兼备的后勤工作队伍，真正整合和优化配置后勤资源，发挥后勤管理促进学校工作的作用。

该书由在后勤管理工作中有较深理论素养和实践经验的同志编写，全书文字洗练，脉络清楚，内容深入浅出，体例新颖，可资有关学校领导和后勤管理人员借鉴。希望这本书的推出能对高校后勤改革的研究探索有所推动，对高校后勤管理的规范化建设有所促进。

王前新

2007年4月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 高校后勤管理概述	(1)
第二节 高校后勤管理的历史沿革	(2)
第三节 高校后勤工作的内容、地位及作用	(7)
第四节 高校后勤改革的基本目标	(12)
第五节 高校后勤社会化的利弊分析	(19)
第二章 高校后勤管理基本原则及模式	(22)
第一节 高校后勤管理的基本原则	(22)
第二节 高校后勤管理的模式	(26)
第三节 高校后勤管理的运行机制	(31)
第三章 高校后勤管理技巧	(35)
第一节 计划技巧	(35)
第二节 决策技巧	(38)
第三节 组织技巧	(41)
第四节 协调技巧	(49)
第五节 控制技巧	(57)
第四章 高校后勤队伍建设	(64)
第一节 高校后勤人员的选拔与任用	(64)
第二节 高校后勤队伍管理制度	(71)
第三节 高校后勤员工队伍的培养途径	(80)
第五章 高校财务管理	(86)
第一节 高校财务管理的意义	(86)

第二节	资金管理	(87)
第三节	财务计划和财务监督	(96)
第四节	会计核算工作的组织与实施	(99)
第五节	高校后勤财务管理	(101)
第六章	高校基本建设管理	(108)
第一节	高校基本建设概述	(108)
第二节	高校校园总体规划管理	(119)
第三节	高校建筑规划面积指标	(128)
第七章	高校物资管理	(139)
第一节	高校物资管理概述	(139)
第二节	高校物资管理的过程	(142)
第三节	高校物资管理的方法	(148)
第四节	高校物资设备的利用与管理	(152)
第八章	高校总务行政管理	(157)
第一节	房地产管理	(157)
第二节	修缮管理	(165)
第三节	水电暖管理	(169)
第四节	车队管理	(173)
第五节	接待服务管理	(178)
第六节	通信管理	(182)
第七节	服务网点管理	(184)
第九章	高校膳食管理	(188)
第一节	高校膳食管理概述	(188)
第二节	高校膳食的质量管理	(190)
第三节	高校膳食工作的民主管理	(197)
第十章	高校学生公寓管理	(199)
第一节	高校学生公寓的管理目标	(199)
第二节	高校学生公寓的综合管理	(203)

第三节	高校学生公寓的专项管理·····	(207)
第十一章	高校校园环境管理·····	(212)
第一节	校园环境管理的意义·····	(212)
第二节	校园绿化管理·····	(214)
第三节	校园环境卫生管理·····	(216)
第四节	文化设施管理·····	(218)
第五节	校园环境建设成果的巩固与提高·····	(220)

第一章 绪 论

第一节 高校后勤管理概述

后勤,本为军事名词,为“后方勤务”的简称,是指从物资、卫生、技术、运输等方面保障军队需要的勤务。“兵马未动,粮草先行”,这是我国历代兵家对后勤工作在军事行动中的地位、作用所作的高度概括和评价。现“后勤”一词已有更为广阔的外延,后勤工作亦日益为人们所高度重视。

从职能上看,后勤工作分为行政管理职能和服务职能。行政管理职能,主要是指行政财务管理、房屋管理、基本建设管理、物资设备管理、环境秩序管理、后勤服务的规划、协调与监督管理等。后勤服务职能是指为保障本单位工作和职工生活提供的各项劳务和技术服务的职能。主要有:服务中心(服务公司)及食堂、车队、医务室、服务班、技工班、电话班、浴室、理发室、小卖部、洗衣房、锅炉、茶炉房、幼儿园、疗养院、休养所、绿化、副食品生产基地、礼堂、印刷厂、房屋修建队、宾馆招待所和后勤服务经济实体等。

从性质上看,后勤工作大致可划分为三种性质,即后勤管理性工作、后勤服务性工作和后勤经营生产性工作。这三种性质的工作,既有自身的特点又相互联系,构成了后勤工作的复杂结构。

由于后勤工作是以服务为主要目的的工作,因此服务性是后勤工作的根本属性。

后勤管理是管理者运用一定的原理、方法和手段,通过一系列特定的管理行为和领导活动,使全体成员努力工作,以达到后勤工作目标的过程。高校后勤管理是学校管理者运用管理学、教育学等原理和科学

的方法、手段,通过管理行为、管理活动,服务学校教育教学工作,达到后勤工作目标的过程。

后勤管理是高校管理的一种形式,是管理的一般本质在高校后勤管理中的一种表现,由于后勤部门是为学校教育教学提供后勤保障的机构,它的任务是为职能活动服务的。因此,后勤管理的任务就在于运用各种管理手段,通过组织、指挥和协调后勤职工的活动,来创造一个远比每个个人活动力量总和要大的后勤保障力量,以便高效率和高质量地完成后勤工作任务,进而保证学校工作的顺利开展。后勤管理在学校的各项管理工作中,是一项非常重要而又常常被人们忽视的管理活动。在其他条件相同的情况下,一个学校后勤工作的好坏,主要取决于管理水平的高低。

高校后勤管理具有十分丰富的内容。后勤管理包括财务管理(财务计划管理、预算资金管理、预算外资金管理、财物活动分析与财务监督)、财产物资管理(固定资产管理、材料及低值易耗品的管理)、基本建设管理(计划管理、设计管理、施工前准备、施工组织管理、竣工验收与结算)、房产管理及维修(房产产权与档案管理、房屋使用管理、职工住宅分配管理、房屋及附属设备维修管理、经济管理)、水暖电气管理(供电管理、给水与排水管理、供暖管理、经济管理)、伙食管理(食品质量管理、伙食成本管理、营养与卫生管理、伙食服务管理、伙食经济管理)、汽车运输管理(车辆管理、服务管理、安全管理、经济管理)、医疗卫生管理(医疗质量管理、医疗卫生经济管理)、其他服务管理(接待服务管理、生活服务管理、幼儿园管理等)以及后勤服务经营实体管理。

高校后勤管理具有两个方面的基本职能:既有按本单位职能活动规律组织后勤服务的职能,又有调动人的积极性的职能。正确认识服务与管理的职能,这对我们全面理解高校后勤管理的内容,坚持社会主义方向,实行后勤管理科学化、后勤服务社会化,有着重要的意义。

第二节 高校后勤管理的历史沿革

我国高校后勤管理的基本格局是在接管、改造旧中国高校的基础

上,随着我国政治、经济、文化的巨变和高教事业的发展壮大而逐步形成的,有着深刻的历史背景,体现了鲜明的国情特征。

一、从单纯的服务工作逐步发展成为全方位的综合工作系统

从20世纪50年代到60年代上半期,同整个中国社会一样,我国高校广大师生员工具有强烈的责任感,大批工人、农民及其子女的人校深造,给我国高校输入了新鲜血液,形成了追求理想、勤奋学习、遵守纪律、艰苦朴素的优良学风。思想政治工作的渠道主要是政治理论课、时事政策教育和党、团组织思想政治教育。高校后勤管理的直接任务就是为教学、科研和师生员工的生活服务。当然,处在思想政治教育第二线的后勤部门,已不再是单纯的服务部门,而是集管理、服务、育人于一体的综合工作系统。特别是在实际工作中,它更具有直接育人的一面:

第一,重视政策育人。热情宣传党的有关政策,通过管理和服务直接体现党和政府对大学生的关怀。早在1960年,我国国民经济困难时期,党中央、国务院以及教育、卫生部门曾五次发出通知,要求重视师生健康问题,并对学生的睡眠时间、副食品供应等作了具体规定。近年来,无论市场物资供应、价格调整等情况如何变化,党中央、国务院和各级领导都一再强调并作出具体规定要保证大学生的生活和健康不受影响。这些关怀,通过后勤部门与大学生的接触,宣传解释政策,沟通交流思想,并通过为学生的服务直接体现出来,极大地教育和鼓舞了广大青年学生。

第二,重视管理和服务过程中对大学生的直接教育。包括艰苦奋斗、勤俭节约的教育;热爱劳动、尊重劳动人民的教育;加强纪律、遵守制度的教育;团结互助、健康文明的教育等。

第三,重视环境育人。努力改善物质生活条件,提供高效、优质的服务,创造优雅文明的学习、生活环境,使学生受到耳濡目染、潜移默化的教育。

第四,重视服务育人。坚持为教学、科研工作和广大教师服务,解除他们在工作和生活上的后顾之忧,保障他们专心致志地投入培育人才的活动,以此体现后勤工作的育人价值。

二、从国家财政拨款为主逐步发展成为多渠道筹措资金办学

建国初期,为了尽快建立新中国自己的高等教育,使其适应国家政治、经济、文化发展的需要,高等教育纳入了国家有计划按比例发展的轨道。高校的经费全部列入中央和地方政府的预算之中,实行中央统一财政,三级管理体制,国家在有限的国民收入中为教育事业投入了大量资金。

在长期的实践过程中,我国教育事业经费的管理体制曾经几次进行过调整,如实行“条块”结合,以“块块”为主的管理体制;“带帽”下达,专款专用;“划分收支,分级包干”的新财政体制等。这些调整的共同特征仍然是以国家财政拨款为主,只是改进经费的使用权限。虽然不同程度地改善了经费管理,但也逐渐暴露出这种“吃皇粮”、“铁饭碗”的经费管理体制的局限性。80年代以后,随着改革开放的深入,这种局限性显得格外突出,高校规模不断扩大,而国家教育经费却严重不足。为此,我国高校在逐步完善以国家财政拨款为主的前提下,开拓了筹措资金的新渠道,而且这种渠道日益增多,学校自筹经费的比重也日益提高,最高的已超过国家拨款(一般占国家财政拨款的10%~20%),从而逐步发展成为多渠道筹措资金办学。

三、从封闭的自办、自身后勤发展为与社会相结合的模式

长期以来,我国高校后勤逐步形成了以自办为主自成体系的“小社会”,除了少量的项目(如房屋建筑、大型外科手术等)以外,一般的教学科研保障工作和生活服务,都由学校后勤直接承办,服务门类包括能源、交通、设备、房产、维修、绿化、伙食、通信、文具、家具、医疗、卫生、招待、托幼等,其服务规模因学校的大小有所不同,但大都独立于社会上同类服务行业,按行政事业单位的方式管理,实际上承担了一部分社会职能。

形成这种格局有其客观需要与实际可能。首先,许多地方的第三产业无力顾及高校的各种服务,当地的政府又难以承担如此繁重的任务,即使在大、中城市里,社会存在较大的供需矛盾,很少有余力确保高校的后勤服务。其次是原有的政策性保护措施。为了确保高校的发展,国家和各级地方政府无论是在对高校供应的能源、粮油、副食品等

的数量、质量和价格上,还是在税收、服务上,都制定了相应的保护性政策,从而保证高校自办后勤服务项目逐步扩大,质量日益提高。再次,国拨经费不足,自办后勤可减少支出。由于国家拨付的教育经费相对不足,高校自办后勤,可以使资金尽量在高校内部流通,减少商业性支出,发掘高校内部自己动手、艰苦奋斗、增收节支的潜力,从而提高资金利用率。几十年来,高校自办后勤为保障教学科研工作和师生员工的生活作出了重大贡献,减轻了对社会的压力。在特定的历史条件下,这种自办后勤的模式,也为国家节约了大量资金。

改革开放以来,我国国民经济总格局发生了重大变化,社会主义市场经济体制正在形成,第三产业普遍发展,供需矛盾逐步缓解。同时,随着高校教学科研水平和师生员工生活需求的不断提高,高校自办后勤力不从心、经费拮据的状况也日渐扩大。在形成自办后勤的社会原因尚未根本改变之前,自办为主的模式当然不可能完全改变。但是,在新形势下,必须逐步改革后勤管理模式,即一方面加强自身服务系统,确保服务质量;另一方面,要向服务社会化迈出步伐,扬长避短,沟通与社会的联系,利用社会可能提供的服务系统,为学校教学、科研和师生生活服务,并利用后勤的力量为社会服务,增加收入,锻炼人才。这说明客观需要也有可能建立两者相结合的新型模式。近三十年的改革实践也为两者的结合提供了许多新的经验。

四、从福利性后勤逐步发展成为福利性与有偿性相结合的服务形式

供给制和人民助学金制度是我国高校最早的福利性后勤保障形式。建国初期,高校招收工农学员,国家给予他们百分之百的人民助学金,生活服务采取优待、包干的办法;在教职员中则实行供给制和实物工资制度,保障教职员的基本生活。1955年起,人民助学金制度作了比例上的调整,供给制和实物工资制改为低薪制,福利性的后勤服务在此基础上日趋发展,并发挥着稳定师生生活,促进教学科研的积极作用。特别是1978年以来,教育事业需要迅速发展,为了落实知识分子政策和解除他们的后顾之忧,高校后勤服务范围日益扩大,服务项目日益增多,福利待遇日益提高,形成了我国高校后勤工作的一个重要特点。

但是,随着旧的经济体制逐步改革,福利性后勤服务的弊端也逐步暴露。首先,学生接受高等教育阶段的生活费用,无论是计划内的还是计划外的培养开支,都由国家负担,免费住宿,医疗、用膳给予大量的补贴;教职工免费分配住房,校内食堂用膳给补贴等等,造成教育经费急剧上升,不仅国力难以承受,而且也不合理。其次,在学校包下来的项目中,不讲究经济核算,不注意勤俭节约,如住房标准争大求好;医疗保健开支年年上升,使学校的包袱越背越重,有的已经压得难以正常运转。再次,不能满足不同层次的消费要求。改革开放后,师生生活水平有显著提高,出现了多种层次的消费要求,而原有的后勤工作只能提供与福利性标准相适应的较低层次的服务。最后,没有充分利用社会第三产业为师生员工服务,学校的后勤服务负担越来越重,某种程度上,学校在办“小社会”。为了兴利除弊,我国高校后勤工作走上了福利性与有偿性服务相结合的新路。

五、从单纯行政管理逐步发展成各个层面、各种手段相结合的管理体制

过去,高等学校从招生到下拨经费,完全纳入国民经济有计划按比例发展的轨道,由国家统包下来。后勤管理的纯行政手段,正是与这种计划管理体制相适应的,它曾经为经济建设培养了大量人才,起过重要的作用。

党的十一届三中全会以后,经济体制、科技体制和教育体制改革迅猛发展,具有一定经济属性的高校后勤管理,首先受到改革浪潮的冲击,管理体制和运行机制已不能适应改革的发展,如强调统一管理、计划管理的同时,没有利用价值规律和经济杠杆作用,责、权、利相脱节;后勤人员受“铁饭碗”、“铁交椅”、“铁工资”保护,既没有风险,更没有竞争,师生的意见和批评不具约束力,服务对象缺乏民主参与的积极性和监督手段。

从1979年开始,后勤管理改革抓住管理体制和运行机制的根本环节,逐步建立了思想教育、行政管理、经济手段、民主参与相结合的管理体制,运用了企业管理的方法。一是建立了以岗位责任制为中心的各项管理制度,后勤工作从经验管理向科学管理转化,对后勤人员考核评

估并实施奖惩有了依据。其内容包括岗位职责、工作质量与数量标准、职业道德规范、工作服务程序等,把思想教育和行政管理有机地结合起来。二是建立了以承包责任制为中心的各项经营管理制度,并逐步由单项承包向总务处全面承包、由管理费限额承包向以创收养服务的经营承包发展。经济承包责任制的建立,初步解决了后勤吃学校“大锅饭”和单纯行政管理的问题,收到了良好的社会效益和显著的经济效益,较成功地把经济手段运用于后勤管理。三是建立了多种形式的民主参与管理制度。一方面充分调动后勤职工的积极性、主动性、创造性,激发和集中他们的智慧与力量,把思想工作的效果落在实处,使行政管理处于群众的共同监督之下;另一方面发挥了师生民主监督、民主参与作用,通过各种形式沟通后勤部门与师生之间的联系,彼此增加了解、理解、协调和支持,使民主参与成为后勤管理的一个有机组成部分。四是加强思想政治教育,特别是发挥共产党员的先锋模范作用,在改革中,积极宣传党的路线、方针、政策,坚持个人利益服从集体和国家利益的原则,发扬吃苦在前、享受在后的优良传统,使后勤人员在改革中树立崭新的形象。

第三节 高校后勤工作的内容、地位及作用

在高等教育事业的发展过程中,后勤工作逐步形成了比较完善的自身体系。从现在高校后勤工作的基本格局和管理内容来看,后勤各部门主管着学校绝大部分校产,担负着学校财务管理、基本建设、物资设备供应和生活服务等重要工作。后勤管理的作用发挥得如何,在高校中有着举足轻重的影响。同时,学生在校期间,大多数时间在后勤部门管辖的领域中活动,后勤职工长期和学生共同相处,经常影响学生的思想品德。因此,后勤工作在高等学校中处于为各项工作奠定基础、提供保障、壮大实力、创造环境的重要地位,发挥着多方面的作用。

一、后勤工作的主要内容和管理组织体系

(一)后勤工作的主要内容

高校后勤工作包括总务后勤管理、财务管理、基本建设管理和物资

管理四个方面的内容。

1. 总务后勤管理。也称生活后勤管理,是师生员工在校生活的重要保障工作,主要内容有:师生员工吃、住、行方面的生活服务和科学管理;水、电、暖气的正常供应;校园环境、通信设施、医疗卫生保健工作;托儿所、幼儿园的管理以及招待所、浴室、理发室、商店、书店等商业性服务。

2. 财务管理。高校财务管理的经费分为两大类:一类是预算内资金,又称教育事业费,是国家财政预算中拨给高校的办学资金。另一类是预算外资金,是指在国家财政预算之外,学校根据国家财政制度和财务规定,自收自支、单独管理的资金。财务管理的主要任务就是根据“包干使用,超支不补,结余留用,自求平衡”的原则和有关法规自主统筹安排这两种经费,编制综合预算,合理分配使用,提高投资效益,实施严格监督。

3. 基本建设管理。高校基本建设管理的主要任务是为学校的发展提供与之相适应的校园规模和建筑物,管理内容主要有:土地征用和总体规划、单项工程设计、施工进度和质量控制、大型的房屋维修和改建等。

4. 物资管理。高校物资管理是根据学校的发展规模以及实验室的建设规划,为保证教学科研和行政事务工作的正常进行,及时、齐备、适量、优质、优价地供应所需物资,管理环节主要是物资的计划、采购、储运、分配和使用。

(二)后勤管理的组织体系

根据学校的规模大小,后勤管理组织体系分为三类:

学生在一万米左右的高校,一般由一名副校长分管,设总务长或校长助理协助工作,下设:1. 总务处,辖行政科、卫生科、接待科、运输科、绿化科、学生宿舍管理科、幼儿园等。2. 基建处,辖技术科、施工科、材料科等。3. 房地产管理处,辖校园科、动力科、房产科、维修科等。4. 财务处,辖计划科、基金科、会计科、出纳科等。5. 膳食处,辖食堂管理科、供应科、行政科等。6. 劳动服务公司等,辖综合服务科、劳务管理科、技术培训科等。

还有的学校由一名副校长分管,设总务长或校长助理协助工作,下设总务处、基建处、财务处、劳动服务公司等。

学生在五千名左右的高校,一般由一名副校长主管,直接领导各职能处,机构设置一般为总务处、基建处、财务处、劳动服务公司等,所辖科级单位也作相应的集中和精简。

学生在一千名左右的高校,一般由一名副校长分管,后勤管理工作集中设总务处,下分行政科、基建科、财务科、膳食科、劳动服务公司等。

在高校深化改革的过程中,不少学校的后勤管理组织体系已经或正在向小机关——多实体——大服务的管理体制转变。即由一名副校长分管,设总务长或校长助理协助工作。下设后勤服务总公司(或后勤服务中心)具体管理膳食、学生宿舍维修、运输、医疗等服务中心。这些中心具有管理、服务和经营等功能。这是高校后勤服务走向社会化的重要尝试。

二、后勤工作的基础地位

我国高校以培育社会主义事业合格人才为根本任务,在高校的管理系统中,后勤工作与思想政治工作、教学、科研工作相辅相成,缺一不可。通过思想政治工作,把社会主义办学方向贯彻到学校育人的每一个环节;通过教学、科研工作,不断提高办学水平;通过后勤服务工作,切实保障办学过程中所需的物质条件,显然,后勤服务工作是高校各项工作的物质基础。这一重要地位,通过后勤管理的先行、保障和配套工作而得到充分体现。

(一)先行工作

任何一所高校从建立到招生,必须从选择校址、营建校舍开始,需要后勤部门提供最基本的物资和设施;学校开展各项工作,需要后勤部门提前落实好交通、房屋、水电等基础条件;学校的师生员工要正常进行教学活动,也必须首先解决医、食、住、行等生活问题。可见,高校的创建和工作的起步,应该从后勤先行。

(二)保障工作

高校以教学、科研为中心工作,需要一支思想素质好,业务水平高的师资队伍,但“巧妇难为无米之炊”,再好的师资队伍如果没有必要的