

GAOXIAO HOUQIN MUBIAO GUANLI

◎ 范大武 张代军 / 著



# 高校后勤目标管理

GAOXIAO HOUQIN MUBIAO GUANLI



经济科学出版社  
Economic Science Press

# 高校后勤目标管理

范大武 张代军 著

经济科学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

高校后勤目标管理 / 范大武, 张代军著. —北京: 经济科学出版社, 2007. 9

ISBN 978 - 7 - 5058 - 6530 - 3

I. 高… II. ①范…②张… III. 高等学校 - 总务工作 - 学校管理 IV. G647. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 127743 号

## 出版说明

探索与遵循适应高等教育发展规律和社会经济运行规律的高校后勤服务实体经营管理模式，是高校后勤服务的重大课题。本书作者作为高校后勤服务实体经营管理的探索者和实践者，结合高校后勤服务的客观现实，将现代目标管理理论运用于高校后勤服务实体管理模式的构建，营造高校后勤管理的创新模式——高校后勤目标管理。

辽东学院后勤服务总公司是由原辽宁财政专科学校后勤服务总公司和原丹东职业技术学院后勤集团于2003年合并而成。原辽宁财政专科学校后勤服务总公司于2000年开始，在公司总经理范大武的倡导下，并通过时任该公司管理顾问浙江财经学院张代军教授的培训与指导，在公司范围内全面推行目标管理模式，经过三年多的尝试取得了良好效果。后勤服务校方满意率、学生满意率、后勤员工满意率和后勤公司对员工工作的满意率所形成的综合满意率与推行目标管理模式之前的综合满意率相比较，提高近30个百分点。原辽宁财政专科学校后勤服务总公司和原丹东职业技术学院后勤集团于2003年重组后，在现任辽东学院后勤服务总公司总经理范大武的领导下，将原辽宁财政专科学校后勤服务总公司目标管理模式向新组建的辽东学院后勤服务总公司进行全面推广，经过三年多的调整与补充，使后勤服务目标管理日臻完善。2006年年底对后勤服务目标管理的评估显示，其后勤服务综合满意率为93.3%，比两家后勤合并初期的综合满意率提高27个百分点。公司于2006年11月2日正式通过ISO9001质量管理体系认证，并对高校后勤目

标管理进行更高层次的创新与发展充满信心。

本书主要包括以下三部分内容：

1. 高校后勤目标管理基础。本部分内容着重阐述高校目标管理的基本原理与高校后勤运用目标管理应具备的基础知识。

2. 高校后勤目标管理实务。本部分内容是基于作者对目标管理理论的研究成果同高校后勤服务实体的运作实际相结合，创新性地构建高校目标管理的运行模式及实务运作具体方式与方法。

3. 案例及目标管理文本材料选编。本部分内容是基于作者在高校后勤服务实体推行目标管理所积累实践经验，针对高校后勤餐饮服务、校园物业、动力中心、学生物业等主要实体、部门和具体岗位落实目标管理的实际情况，选择经典案例与目标管理责任书、岗位工作说明书、目标管理相关制度等具有一定借鉴的目标管理文本资料。

本书作为中国高教学会十一五规划课题“高校后勤社会化改革的理论与实践——高校后勤目标管理”（课题编号：06AIC0070065）的研究成果，其实务资料的收集与整理得到了辽东学院后勤总公司饮食服务中心、校园物业管理中心、动力中心、校医院、学生物业管理中心等部门领导及全体员工的大力支持。辽东学院杨懿乐副教授、管理学教师孟洁两位同志参与了本书原始资料的收集与整理。

借本书出版之际，笔者谨代表辽东学院后勤服务总公司领导班子向本公司全体员工积极配合公司组织策划目标管理运作模式和全身心地融入目标管理所作出的贡献深表敬意。

作者深知，完善高校后勤目标管理的理论体系和实务运作要走的路还很长，由衷地希望关心高校后勤改革的专家学者、业内人士和社会各界的有识之士共同探索高校后勤目标管理的创新模式的理论与实务，并对本书的不足之处予以斧正。

作 者

2007年3月29日

# 前 言

目标管理 (Management by objectives, 缩写为 MBO) 是 20 世纪 50 年代中期出现于美国, 以泰罗的科学管理和行为科学理论 (特别是其中的参与管理) 为基础形成的一套管理制度。1954 年, 德鲁克在《管理的实践》一书中首先提出了“目标管理和自我控制”的主张。他认为, 企业的目的和任务必须化为目标, 企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导, 以此来达到企业的总目标。

马斯洛把德鲁克目标管理模式称之为“理想管理”, 并提出质疑, 他认为德鲁克天然地假定这些人已经满足了各种较低层次的需求, 而能够激励他们的只能是自我实现这个最高层次的需求。

戴明博士批评目标管理无法做到公平准确, 认为目标管理会使“我们被自己最大的努力毁掉了”并全面提倡系统化质量管理, 推崇团队精神和人性化管理。

而美国潜能大师伯恩认为, 成功就等于目标, 其他的一切都是这句话的注解。显然他的研究结果认同了目标管理与其他管理模式具有兼容性。

台湾学者张家麟博士认为, 目标管理的最大优点在于通过一种相对量化的管理方法, 通过双向的沟通, 通过对目标的设定和考核, 整合公司的目标、部门目标和个人目标, 整合公司的优先和个人的优先。东北财经大学工商管理学院副院长孔文波在其《再谈目标管理》(《东北财经大学学报》2005 年 5 月) 一文中强调动态目标管理是现代管理的有效方式。

虽然目标管理问题研究存在不同的学术观点,但就其理论创新与发展及其实践应用的生命力是不容置疑的。针对高校后勤服务领域的具体特征,探索与之相对应的目标管理的理论成果文献较少。

然而,在国内高校后勤社会化改革中,一些高校后勤服务实体(如辽东学院后勤服务总公司)运用目标管理理论重构后勤管理模式,取得了良好的社会效益与经济效益,其中后勤服务综合满意度为93%,比改革前提高27个百分点。由此可以说明,在高校后勤社会化改革的理论与实践,中,研究探索符合高校后勤服务实体发展要求的目标管理模式具有一定的研究价值。

近几年来,全国高等教育资源优化组合,最大限度地利用和发掘高等教育的现有办学条件,我国高等教育规模迅速扩张,内延逐步提升,高等教育大众化整体水平不断提高。但由于高校在长期以来形成的包揽后勤办社会的旧模式未能根本改变,高校后勤改革滞后于整体改革,成为制约发展的“瓶颈”。

为了解决高校后勤存在的问题,改变以往的高校后勤无科学管理的状态,现行一些高校后勤实行目标管理,都颇有成效、受益匪浅,实施中使人人参与管理,给每一位员工一个充分发挥潜能的“自由空间”,能达到“众人拾柴火焰高”的理想状态。

高校后勤目标管理是以目标为中心进行管理活动的一种现代管理的方法,是管理者围绕组织和个人制定目标、实施目标、更新目标所进行的一系列管理活动的过程。但是,在现实的管理实践中,有的员工心中无目标,因而导致管理无规划,发展无蓝图,只是等待上级的工作布置,或者只是按照常规进行工作,满足于日常琐碎的事务性工作,其结果只能是凭经验进行管理,用规章制度管、卡、压;终日忙于应付日常事务,几年下来,工作无进展,个人管理水平也难以有所提高。所以,一个追求有效管理的最高管理者,应该认真学习和掌握目标管理的基本理论,并努力将目标管理理论在管理工作中加以实践,向目标管理要质量,要效益,从而不断提高管理工作质量。

高校后勤组织实施目标管理的过程，就是一种管理观念更新和管理方法更新的过程。因为组织在实施目标管理时，需要冲破传统管理的种种弊端，需要改变陈旧的管理观念和管理方法，所以，实施目标管理对提高管理者的管理水平和优化组织管理都将产生积极的作用。

启动作用。目标本身就具有一种内在的驱动力和吸引力，推动组织成员为实现组织目标而努力工作，尤其在确立组织目标的前后过程，就是对组织成员及其工作的动员过程。这个过程能有效地启动组织成员对组织目标产生自觉意识，能引发组织成员对追求目标实现的强烈愿望。这些都是对实施目标管理所作的前期准备，也是目标管理的启动阶段。

导向作用。目标对人的行为具有指向特定方向的功能。在管理过程中，管理者以目标来调节人的行为，使各项工作有目的、有计划地进行，从而防止管理工作的随意性和盲目性，摆脱事务主义的管理倾向。所以，管理者要以管理目标为指导，充分利用管理目标的导向作用，始终把握方向。

激励作用。一个可行的并富有挑战性的组织目标，通常可以起到鼓舞士气和激励人心的作用；同时人们对目标的期望值，又会给人们带来克服困难的勇气和力量。此外，在目标管理的过程中，如果能使组织成员的自我价值不断得以实现，那么就会促使他们在新的更高的起点上努力奋进。所以，管理者应该不断地研究目标激励的运用方法，不断地激励组织成员为完成组织目标而努力工作。

凝聚作用。组织目标是组织各要素的联结点，通过目标管理来统一组织及其成员的思想和行为，比较容易形成组织内部的凝聚力。在组织目标的指引下，组织之间、个人之间容易产生相互之间的了解、沟通与认同感，这些都是组织凝聚力产生的重要基础。所以，管理者应该利用目标管理的方法，来强化组织内部的凝聚力。这是目标管理取得成效的关键因素。

衡量作用。目标管理通常是以总体目标的制定为开端，以目标



的达成评价为终结的。目标本身就是一杆标尺，它不仅具有导向与激励等多种管理功能，而且还具有对管理工作的衡量作用，并不断地调整组织及其成员的理念与行为。在整个目标管理的过程中，都离不开用目标来衡量，评判管理的各项工作。管理过程的进行也正是由这种衡量和评判来推进的，并不断地保证管理工作的有效开展。在这个过程中，可以使管理者减少评价的主观性，增强客观性与公正性，同时也有利于强化组织成员的自我控制 and 自我评价的意识和能力。所以，组织的目标管理必须注意其衡量的规律功效，因为缺乏目标衡量功效的目标管理将难以取得预期的管理效果。

因此，高校后勤根据自己的实际情况，推行目标管理是十分有益的。

# 目 录

|          |       |
|----------|-------|
| 前言 ..... | ( 1 ) |
|----------|-------|

## 第一部分

### 高校后勤目标管理基础

|                        |        |
|------------------------|--------|
| 第一章 高校后勤目标管理概述 .....   | ( 3 )  |
| 第一节 高校后勤目标管理的内涵 .....  | ( 3 )  |
| 第二节 高校后勤目标管理的特征 .....  | ( 7 )  |
| 第三节 高校后勤目标管理的意义 .....  | ( 11 ) |
| 第二章 目标的确定与分解 .....     | ( 15 ) |
| 第一节 目标的内容 .....        | ( 15 ) |
| 第二节 目标确定的方法与程序 .....   | ( 24 ) |
| 第三节 目标的分解 .....        | ( 42 ) |
| 第三章 目标实施 .....         | ( 45 ) |
| 第一节 目标实施前的准备工作 .....   | ( 45 ) |
| 第二节 目标实施的控制 .....      | ( 48 ) |
| 第三节 目标实施过程中的注意事项 ..... | ( 62 ) |

#### 第四章 目标成果的考评 ..... ( 65 )

- 第一节 目标成果考评的要素 ..... ( 65 )
- 第二节 目标成果考评的原则 ..... ( 69 )
- 第三节 目标成果考评的方法和步骤 ..... ( 70 )
- 第四节 成果考评中应注意的事项 ..... ( 80 )
- 第五节 考评结果的处理 ..... ( 85 )

### 第二部分

## 高校目标管理实务

#### 第五章 高校后勤目标管理的基本环节 ..... ( 91 )

- 第一节 高校后勤目标管理的前期介入 ..... ( 91 )
- 第二节 高校后勤目标的设定与展开 ..... ( 95 )
- 第三节 高校后勤目标执行与修正 ..... ( 102 )
- 第四节 高校后勤目标管理的评估 ..... ( 106 )

#### 第六章 高校后勤服务实体目标管理规程 ..... ( 110 )

- 第一节 高校后勤餐饮服务实体目标管理 ..... ( 110 )
- 第二节 高校后勤校园物业目标管理规程 ..... ( 113 )
- 第三节 高校后勤动力中心（水、电、暖）目标  
管理规程 ..... ( 117 )

#### 第七章 高校后勤目标管理中的领导 ..... ( 123 )

- 第一节 领导工作的要求 ..... ( 123 )
- 第二节 加强高校后勤的思想政治工作 ..... ( 130 )

### 第三部分

## 案例及目标管理文本材料选编

|                                       |              |
|---------------------------------------|--------------|
| <b>第八章 高校后勤目标管理案例 .....</b>           | <b>(139)</b> |
| 案例 1 辽东学院后勤餐饮服务中心目标管理 .....           | (139)        |
| 案例 2 辽东学院后勤校园物业目标管理 .....             | (145)        |
| 案例 3 辽东学院学生公寓物业目标管理 .....             | (152)        |
| 案例 4 辽东学院后勤服务总公司动力中心目标<br>设定与实施 ..... | (162)        |
| <b>第九章 高校后勤目标管理文本资料选编 .....</b>       | <b>(168)</b> |
| 文本资料选编一：目标管理责任书 .....                 | (168)        |
| 文本资料汇编二：管理制度 .....                    | (194)        |
| 文本资料选编三：岗位工作说明书 .....                 | (213)        |
| 文本资料选编四：目标管理卡 .....                   | (241)        |
| 文本资料选编五：检查记录表 .....                   | (244)        |
| <b>参考文献 .....</b>                     | <b>(282)</b> |
| <b>后记 .....</b>                       | <b>(283)</b> |

# 第一部分

## 高校后勤目标管理基础



# **第一章 高校后勤目标管理概述**

## **第一节 高校后勤目标管理的内涵**

### **一、何谓高校后勤目标管理**

目标管理又称为成果管理，是美国管理学家德鲁克于 1954 年提出的一种管理理论。目标管理是指一个组织在一定时期内努力的方向、范围和预定的成果，使组织的需要转化为个人目标的管理哲学。让职工参与管理，使各级领导和职工一起协商，共同制定目标，确定彼此的成果和责任，使之进行自我控制、自我考核、自我评定，以此来激励每个成员的责任心，并发挥最大的潜力以达到整体的目标。

目标管理特别强调以目标指导行动，具体表现为：第一，把任务转化为目标体系，使组织内每个部门、每个人都明确自己的工作目标，按目标导向原则来指导人们的行动，从而实现由被动管理转向主动管理。第二，改变管理只是上级的事的观念，动员全体人员参加工作目标制定，通过上下级之间的充分协商，使目标内在化，成为每个人的自觉要求，形成下级保证上级目标实现，上级又为下级实现目标创造良好条件的好风气，从而实现全体人员参加的民主管理。第三，尽可能使目标具体化，达到可检查、控制和考核评价的要求，以利于实现“自我控制”。

高校的后勤工作承担着食、住、行、用的繁重任务。在后勤管

理和服务工作中,无论是伙食、医疗、卫生,还是运输、绿化、水电等,必须有个明确的目标。要把这些五花八门的工作部门的干部与职工组织起来,协调一致地共同劳动,就必须有一个大家认可的共同目标,从而形成一种群众的力量,保障教学科研顺利进行。否则,没有一个共同的目标来指导每个职工的行动,“一人一把号,各吹各的调”,将使人无所适从。在高校改革不断深化,后勤部门工作内容愈来愈多,组织规模愈来愈大的今天,别说是无共同的目标,就是目标稍不明确,也极易造成人、财、物诸方面的极大浪费。因此,学校的后勤工作,需要实行目标管理。

高校后勤目标管理,就是管理者根据共同的工作需要所进行的计划、组织、指挥、调节、监督后勤工作的管理方法。根据学校后勤所担负的工作目标 and 责任,制定实施的措施和办法,以及对运行过程进行评估、调节和监督的全过程的管理,它是实现后勤组织系统统一思想、统一认识、统一计划、统一政策、统一行动的科学的、有效的管理方法。

后勤服务公司主管的生活后勤琐碎、麻烦。根据管理目标的可分性和阶段性的特点,通过组织周密的协调工作不是不能做好的。如从新生入学到毕业分配离校一般要3~4年,开学前要有条不紊地做好吃、住、用等准备工作,开学后要做好水、电等供给的保障工作,毕业时要做好迁转等善后工作。即使是一学年或一学期的后勤服务工作,也有极强的规律性。如春季的绿化卫生,夏季的防暑降温,秋季的防蝇驱虫,冬季的防寒保温等等。显而易见,学校的后勤工作是有着稳定的周期性特点的。根据这一特点,结合学校发展的总体规划,分析后勤管理目标与近期目标来加以管理,把较长远或较大的总目标分解为明确的容易达到的若干单项性、阶段性的分目标、小目标,定向控制,定量实施。坚持追踪原则和反馈原则,随时查证检验,及时采取措施进行必要的修改和调整,一步步完成阶段性目标,最终导向总目标的完成。



## 二、高校后勤目标管理的要素

### (一) 人员

高校后勤实施目标管理,具有“一多”,“二广”,“三难”的特点。即:师生员工工人与后勤部门有关,涉及人员特别多,校内校外联系面广,教学生活要求工作面也广,在物质条件与教育事业发展的需要不适应,党风民风和社会风气尚未根本好转的地方和单位,做好后勤工作确实存在着一定的难度,但只要有任劳任怨,甘为孺子牛精神的人,后勤工作是干得好的。

挑选好高校后勤干部是搞好后勤目标管理的决定因素。在选拔调配和培训后勤管理人员时,要坚持以下几条原则:一是要坚持“四化”标准。观念转变是前提、是根本,知识化、专业化是核心,年轻化是时代的要求和现代化建设的需要;二是要坚持从实践中选拔。实践是检验真理的唯一标准,要在实践中进行考查,尤其对需要提拔的人员,必须是在实际工作中取得显著成绩的;三是要坚持扬长避短,不求全责备。选拔和调配人才,必须量才授职,善用其长,力避其短;四是要坚持实事求是。在选拔后勤管理人员时,主要看一个人的实际知识水平和工作成绩;五是要坚持用人不疑,疑人不用。对使用者不能轻易、毫无根据地怀疑。如果认为有可疑之处,则应在调查清楚后再行使用;六是要坚持用养并举。人才使用是一个人才输出的过程,人才的培养则是一个人才输入的过程。要保持系统的正常运转,必须重视人才的才能输入,有目的、有计划对各类人员进行培训,让他们不断学习知识,提高技能;七是要坚持能上能下。对于工作卓有成效、业务管理能力强者要提拔重用。对于年老体弱,力不从心,几经实践证明,不能胜任工作者要及时调整下来或更换工作岗位;八是坚持职、责、权、利统一。明确其承担的责任,授予其相应权力,给以其应得的报酬。