

贈

《820》BcAv

高等学校后勤管理改革探讨

中央教育行政学院编

高等学校后勤管理改革探讨

一九八六年八月

前 言

高等学校后勤服务工作，是学校教学、科研的保障、基础和先行。《中共中央关于教育体制改革的决定》指出：“高等学校后勤服务工作的改革，对于保证教育改革的顺利进行，极为重要。改革的方向是实行社会化。学校所在地方的党政领导机关要把解决好这个问题的责任担当起来。”

近几年来，全国高等学校后勤服务工作本着开放、搞活、承包、社会化的精神，进行了改革的尝试，取得了显著的成效。在体制方面，初步改变了过去单纯行政管理体制，开始探索用行政管理、经济管理及民主管理相结合的管理体制，在管理方面，初步改变了落后的传统的管理办法，开始将科学管理和现代化管理的一些原理和方法运用到后勤服务管理中来；在分配方面，初步打破了“大锅饭”，开始贯彻体现奖优罚懒的社会主义按劳分配原则。改革调动了广大高校后勤干部、职工的积极性，提高了服务质量，提高了经济效益和社会效益。

为了进一步贯彻《决定》精神，推动高校后勤服务的改革，经国家教委批准，在教委总务司的大力支持下，我院于1986年4月1日至5月31日举办了高等学校后勤管理改革研讨班。来自全国各地九十一所高校主管后勤工作的同志，认真学习了中共中央关于教育体制改革的文件和有关教育、管理理论，坚持理论联系实际的原则，总结交流后勤服务工作改革的经验，探讨当前高校后勤管理改革的重要理论和实际问题。在研讨过程中，国家教委副主任杨海波，朱开轩，彭珏云同志先后到研讨班讲了话，国家教委副主任刘忠德同志同研讨班的同志进行了座谈，国家教委总

务司、计划财务司、基建局、物资供应局的负责同志分别作了有关高校后勤管理改革的专题报告。

研讨班就高校后勤管理改革的形势、任务、指导思想，高校后勤服务工作的社会化、评估、队伍建设以及完善经济承包责任制和各专业管理改革等问题进行总结和探讨，提出了各种建议。大家认为，高校后勤服务工作必须坚持为教学、科研和师生员工的生活服务，改革的目的是为了提高管理水平、工作效率和服务质量，最大限度地发挥人、财、物的综合效益，不断改善师生员工的生活条件，更好地保证教育事业的发展。高校后勤管理工作只能在改革的过程中不断完善发展。改革应该沿着社会化、计划化、制度化、科学化的方向坚定地有步骤地继续下去。

我们把研讨班的有关内容和成果，选编成《高等学校后勤管理改革探讨》一书，供领导和同志们参考

《高等学校后勤管理改革探讨》的第一部分选编了有关高校后勤管理改革的专题报告；第二部分选编了研讨班的有关高校后勤管理改革的论文、建议和经验。由于篇幅的限制，有些论文和经验没有编入，我们把目录在书中列了出来。

参加本书编辑工作的有李克纲、王小转、叶齐炼、李文长、袁自煌。由于我们水平有限，时间仓促，有不妥之处，恳请批评、指正。

中央教育行政学院

1986年8月6日

第 一 部 分

高等学校后勤管理 改革的专题报告

目 录

第一部分 高等学校后勤管理改革的专题报告

在高等学校后勤管理改革研讨班开班典礼上的讲话	杨海波 (1)
在高等学校后勤管理改革研讨班结业典礼上的讲话	朱开轩 (8)
当前教育工作中有关指导思想的几个问题	彭珮云 (14)
在高等学校后勤管理改革研讨班结业典礼上的总结讲话	李 冀 (28)
深入进行高校后勤服务工作改革进一步完善经济承包责任制	李辉东 (32)
关于高等学校计划、财务管理制度改革的探索	王显明 (49)
关于高等学校基本建设工作改革	王文友 (65)
对高等学校物资供应和管理工作改革的意见	王民栋 (78)
加强高校计划管理 提高教育投资效益	尚 志 (86)

第二部分 高等学校后勤管理

改革的论文、建议和经验

高校后勤改革动向分析

..... 华东师范大学 黄瑞棠 (142)

对当前高校后勤管理改革中几个问题的认识和建议

..... 河北师范大学 李志新 (158)

河北廊坊师范专科学校 傅立福

我国高等学校后勤管理工作的十大转变

..... 成都科技大学 李承典 (166)

重庆大学 张兴民

浅谈高校后勤管理改革的深入与发展

..... 哈尔滨船舶工程学院 杜洁 (173)

高校后勤改革浅议

..... 中国科学技术大学 李滨、梁化东 (183)

再论高校后勤服务工作的社会化

..... 南京医学院 许新东 (189)

也谈高校后勤管理社会化问题

..... 湖南大学 王文沐 (200)

成立“生活服务公司”是高校后勤实行社会化的好形式

..... 武汉水利电力学院 李喜尔 (204)

加强科学管理、扩大承包范围,为过渡到社会化打基础

..... 武汉河运专科学校 周志锋 (214)

浅谈高校总务后勤工作的服务育人问题

..... 西北工业大学 肖一璋 (223)

根据大学生的心理特征做好服务育人工作

..... 山东工业大学 霍宪义 (231)

研究大学生的心理,做好后勤服务工作,寓教育于服务之中

..... 哈尔滨工业大学 季德俊 (240)

关于普通高等学校工勤人员编制问题的建议

..... 南开大学 杜品良 (247)

四川大学 姚若驹

北京联合大学 张树林

关于改进高校后勤管理体制和编制问题的建议

..... 杭州大学 朱锡忠 (251)

安徽财贸学院 陈惠恩

关于建立后勤管理人员专业技术职务系列的探讨

..... 高校后勤管理改革研讨班综合大学组 (259)

关于高等学校后勤队伍建设的几点意见

..... 高校后勤管理改革研讨班师范院校组 (266)

提高高校后勤职工素质问题

..... 内蒙古昭乌达蒙族师范专科学校 王仁钦 (277)

西北师范学院 王清贵

安庆师范学院 王忠军

齐齐哈尔师范学院 王 炜

内蒙古师范大学 赵维章

联合起来积极开展后勤人员培训

..... 上海外语学院 唐德詮 (285)

关于开展高等学校后勤评估的探讨

..... 高校后勤管理改革研讨班工科院校组 (294)

高等学校后勤管理的几个领导问题

..... 武汉大学 戴礼彬 (310)

运用现代科学管理原理, 指导后勤服务工作的全面改革

..... 成都科技大学 李承典 (322)

浅谈现代管理的基本原理在高校财务管理中的应用

..... 福州大学 张青山 (332)

协调各方力量, 采用多种形式, 推动和帮助高校搞好后勤服务工作

..... 上海市高等教育局 张子元 (342)

高校后勤管理工作改革初探

..... 上海同济大学 宋 屏 (365)

初探高校后勤改革中的若干问题

..... 北方工业大学 李长生 (373)

坚持改革 不断前进

..... 哈尔滨船舶工程学院 (391)

后勤全面改革初探

..... 天津医学院 马德发 (406)

从师专的实际出发, 努力搞好后勤工作

..... 内蒙古昭乌达蒙族师范专科学校 王仁钦 (412)

河北廊坊师范专科学校 傅立福

苏州师范专科学校 钱瑞荣

常德师范专科学校 宋仁宇

九江师范专科学校 于圣地

试论高校总务处全面经济承包责任制

..... 昆明工学院 万光珉 (417)

浅谈高等学校后勤经费的综合承包问题

..... 新疆大学 李永庆 (423)

高校后勤的经济承包应向全面承包过渡	 大连工学院 辛雨农 (431)
浅谈经济承包中权力的运用	 山东师范大学 周振庚 (440)
谈谈高校后勤工作的企业管理	 吉林大学 孙丙子 (446)
关于后勤总务系统实行相对独立核算的建议	 山西财经学院 马文涛 (453)
搞好高校人才成本核算, 提高办学投资经济效益	 宁夏大学 毕世猷 (461)
应在全国高校发展厉行节约, 反对浪费的教育	 吉林化工学院 王国宁 (471)
制定经费定额 改进财务管理	 新疆八一农学院 (476)
办好集体食堂的几点体会	 南开大学总务处 (485)
技术物资工作改革的回顾和展望	 上海交通大学、技术物资服务处 (496)
谈我校学生公寓管理	 福州大学 (510)
浅谈如何加强学生宿舍的管理	 河北廊坊师范专科学校 傅立福 (516)
	苏州师范专科学校 钱瑞荣
做好教室和学生宿舍的管理	 东北工学院 古兴甲 (521)
学生宿舍用电定额管理初探	 佛山兽医专科学校 李明旺 (526)

教职工住宅问题刍议

..... 江西师范大学 钟善治 (532)

关于高等学校后勤房舍维修工作的探讨

..... 辽宁大学 阳春生 (539)

高校修缮工作实行经济承包责任制势在必行

..... 长沙铁道学院 韦荣禧 (546)

汽车队承包的效益

..... 昆明医学院 高崇祥 (555)

实行经济承包, 改革采暖工作

..... 白求恩医科大学 钱东春 (561)

东北林业大学 李长伟

中国医科大学 张伟东

我校创办劳动服务公司的体会

..... 华南师范大学 王质昌 (565)

公费医疗管理改革的试探

..... 湖南医学院 杨德森 (571)

关于改革高校公费医疗费管理办法的建议

..... 山西医学院 王 君 (578)

在高校后勤管理改革研讨班 开班典礼上的讲话

杨海波

同志们：

国家教委党组要我，一方面对研讨班的开班表示祝贺，另一方面来看看大家。中央教育行政学院办这样的短期研讨班已经是第二次了。上次办班的实践证明，利用这个地方办一些短期的研讨班很有好处。从《中共中央关于教育体制改革的决定》发表以来，全国的教育形势很好，各省市的党委都根据决定精神研究了本地区教育发展的规划，解决了一批问题。特别是教师节活动开展以后，尊师重教的风气已逐渐形成。在前一个时期中，大家做了不少实际工作，有了比较丰富的实践经验，现在需要大家利用一段时间作一些总结，在认识上更进一步。从实际情况看，办时间更长的研讨班不现实，这样的研讨班以2—8月为宜。坐下来研究点问题，这是一个好事。总结我们前个时期的实践经验，对于推动我们整个教育工作的改革大有好处。国家教委初步设想，要充分利用中央教育行政学院的现有条件并不断加以改善，逐步在这个地方把教育管理干部的培训工作和教育科学的研究结合起来。一个学校要办出水平就必须开展科学研究，我们搞教育的就要研究教育科学。这个地方今后要努力办成教育管理干部的培训中心，办成教育科学的研究中心，要向这个目标奋斗。经过若干年的努力，

走出我们自己的道路来。经过干部培训工作和教育科学研究工作的结合，教委也可以从这里不断地吸取一些新思想，推广各地各校的新经验，这样中央教育行政学院就可以在思想理论和方针政策上给教委作参谋。我们这次研讨班的主题是高校后勤管理改革。大家都从第一线来，集思广益，把下面的情况都带上来，把大家的好经验都总结上来，这对于教委开展有关方面的工作一定会起到很大的促进作用，密切上下的联系，从而形成一个良性的循环系统。

为了更好地贯彻教育为四个现代化服务的精神，教育战线的工作应该从全局着眼，了解“七五”计划中我们的工作重点及指导思想。因此建议这次研讨班抽出一定的时间认真学习一下赵总理在人代会上的报告。这个报告涉及“七五”计划中的国家大局，这对于我们办好研讨班也是有指导意义的。例如，我们高校的后勤管理需要改革，怎么改？这就可以从赵总理报告中关于改革的思想里得到启发。

对这次研讨班提一点希望和要求。关于高校后勤管理，我没有什么实践经验，接触不是很多，提不出什么建设性的意见来。总的说，我们研讨班要贯彻耀邦同志最近到云南、贵州、广西三省会议上的讲话。这个讲话中特别强调了在领导干部中要进一步解决认识论的问题。认识论的问题关系到我们端正和贯彻党的思想路线，我们现在进一步解决这个问题已经具备了很好的条件。首先，十一届三中全会以来，党的方针政策是马克思列宁主义与中国实践相结合的产物，现行方针政策的正确性已经得到实践的强有力证明，搞理论研究的同志对此应有足够的重视。其次，我们中央的现行领导很正确、坚强，处理问题很果断。再次，经过这几年的改革，我们在认识上进一步明确了怎样建设有中国特色的社会主义，并为此打下了一个比较坚实的基础。以上三点是我们形势发展中的主导因素。这些因素是党的正确领导与广大群众

社会主义热情相结合的产物。教育形势的发展依赖于党的方针政策，也依赖于改革。只有坚持改革，才能摸索出一条适合中国实际情况的教育发展道路，建成我们科学的教育体制。中央对教育的重视可以说是前所未有的，在这期间采取了大量措施，作了大量的指示，教委已将这些指示编印成书以指导我们的实际工作。在我们党的历史上，还从来没有把教育摆到如此重要的战略地位上，这反映了我们党对社会主义建设的规律有了更为深刻的认识。这些根本性的东西，我们都应看到，可以鼓舞信心，进一步明确前进的方向。对于我们教育部门来说，解决认识论的问题也很重要。耀邦同志最近特别强调这一点，是因为我们各条战线这几年都有丰富的实践经验，现在迫切需要从理论上加以总结。教育战线的情况也不例外，《中共中央关于教育体制改革的决定》公布以后，我们高校的后勤管理工作在实践上也有新的尝试，创造了不少的好经验。现在迫切需要再认识和再提高，从感性到理性，达到从必然王国到自由王国的飞跃，总结出一些带规律性的东西，把我们的思想水平提高到一个新高度。总之，我们要力求搞出一点带理论色彩的东西，然后逐渐深化。我们研讨班的就是要在实践经验的基础上，进一步提高对高校后勤管理工作的认识，在提高认识的基础上改进我们的工作，向更高的阶段发展。这个任务是比较艰巨的，要靠大家的努力才能完成。耀邦同志向全党提出了解决认识论的问题，我们也要对此作出回答。在改革中，很多工作没有现成模式供我们仿效的，照搬外国的经验也是不行的。美国、日本的不少经验我们可以借鉴，但是不能照搬，因为社会条件不同。我们现在学校办社会，这是一个客观存在，要一下子彻底改变并不现实。我们要从客观实际情况出发，把马列主义的原理与我们的实际相结合，在实践中探索，总结出我们自己的东西，逐步建立起相应的学科体系。这次研讨班应该

在高校后勤管理改革工作中作一些理论探讨，为相应学科的建设工作打点基础。这样性质的研讨班是第一次开办，希望大家认真对待这次学习，发扬改革和创造精神，使我们的工作理论与实践相结合的基础上不断发展。以上所谈是对研讨班总的指导思想和要求提出的一点建议。

为此我出几个题目同供大家在学习研讨中参考。

第一，怎么样认识高校后勤管理工作的地位和作用。这是一个带有普遍性的问题，应该从理论上予以回答，对于我们的实际工作、有关学科的理论建设都具有重要意义。管理工作本身有自己的内在规律，任何事情都有一定的管理因素。前几年我去日本时向他们提了一个问题，即日本的高速发展举世公认，对这种高速发展的原因则其说不一。日本人自己怎么看这个问题？他们说这个问题提得太大，但又表示理解，因为我们中国也在谋求较高的发展。他们的回答有三点：一是明治维新解决了教育问题，打下了基础。二是靠优秀的管理，他们强调各行各业的管理者都必须具备相应的管理知识和能力。三是吸收国外的先进技术为己所用。他们认为中国派考察团出国花钱太多，而效果又不好，对此提出了中肯的批评。他们说日本派考察团出国都坚持一·三·五的制度，即一个月的考察，三个月的准备，五个月的消化，这样才能真正学到外国的先进技术与经验。当然，他们认为日本民族主动进取的精神也至关重要。可见他们也很强调精神因素。管理工作确实很重要，这就好比一个乐队，钢琴家与提琴家都是一流的，但是如果没有一流水平的指挥家，也不能演奏出高水平的乐章来。管理学是一门综合性很强的学科，后勤管理是高校整个管理工作的重要组成部分，哪个学校都离不开，人人都得吃饭、睡觉、走路。民以食为天。中国有句俗话，叫做兵马未动，粮草先行。要创造一个良好的教学科研环境，没有良好的后勤管理是根

本不行的。从我国目前的社会生活条件来看，后勤管理工作在高校中显得特别重要，这是因为我国第三产业发展水平不高，家庭服务的社会化程度很低所决定的。学校办社会并不是我们自己愿意，而是客观情况所迫，不搞不行。高校后勤管理工作的地位作用究竟怎样，下一个什么样的定义，用什么样的语言加以科学地表达？希望同志们对此作些研究，力求在理论上说清楚，这样可以为我们的未来管理者提供一点理论上的准备。同志们都有较丰富的实践经验，在研究这个问题时具有一定优势，小平同志认为后勤工作也有学问，并表示愿做大家的后勤部长，我想我们努力建设有关高校后勤管理的学科是大有必要的。

第二，高校后勤管理工作的指导思想。从我们这几年的实践经验看，在这方面应解决几个什么样的问题？学校是培养人才的场所，学校后勤工作总的指导思想也应该是为培养四化建设的人才服务，这就必须认真为学校的教学和科研工作服务，为广大师生服务，使学校的各项工作顺利进行。这里，我们也要用科学准确的语言概括出几条来，用以指导我们的实际工作。有的学校提出，学校的后勤工作就是要服务育人，从服务上来培养人才。服务是后勤工作的特性，服务育人的提法是有一定道理的。我们的后勤人员每天都要与学生打交道，一言一行都会对学生产生影响。教师要教书育人，后勤工作人员要服务育人。服务育人，这是一个新的提法，怎么理解，还需要大家探讨，从中找出规律。关于高校后勤工作的指导思想，这次研讨班应用一定的精力进行探讨，根据实践经验总结出几条来。

第三、如何从我们的国情出发，从我们的校情出发，坚持改革，探讨高校后勤管理工作的规律，从经验的管理上升到科学的管理。有同志认为，我们正处在从经验管理向科学管理的过渡阶段，怎么分析看待这个问题，还需要大家探讨。不从我们的实

际情况出发，很多工作就会带上盲目性。学校后勤工作的社会化是一个方向，应该坚持，但是如何社会化就一定要充分考虑到我们的实际情况，这里不能照搬外国的做法。由于生产力水平的限制，很多条件我们还不具备，城市的建设水平还不足以完全承担起高校的后勤工作。但是我们也不能满足于现状，不改变也不行，要努力创造条件。离退休人员日益增多，学校的建设跟不上，长期这样下去没有出路，要逐步向社会办学校过渡。这个工作与城市的整个发展规划有联系，在发展战略上要系统考虑，充分发挥城市的综合效益。要在一些大学集中的地区建一些学生公寓，组建一些服务设施。这些工作跟上以后，学校后勤工作的压力就会降低。另外，社会上也要建立一些专为离退休人员服务的生活区。这些问题都要从我们的实际出发进行考虑，使高校后勤工作向社会化方向发展。总之，学校的后勤工作要为教学科研服务，为师生服务，为培养人才服务。不管我们高校的后勤工作采取什么具体形式，都是为了调动广大后勤工作人员的积极性和创造性，实行责、权、利的结合，更好地为培养人才服务。现在，我们仍然还要强调勤俭办学的原则，充分利用现有的人力、物力和财力。最近，国家审计局跑了十二个省市后写了一个报告，这之中提到十二个省市里教育部门浪费掉的钱约八千多万。一方面是教育经费的紧张，另一方面教育经费又有很大的浪费，而这在很大程度上又是由于管理工作不善导致的。所以说，实现高校后勤管理工作的科学化是一个非常迫切的课题。

第四、如何加强高校后勤队伍的建设问题。这是我们做好工作的基础，也是一项长期的任务。工作是要人来做的，我们要积极采取措施，努力提高后勤工作人员的政治素质和业务素质。具体怎么搞，也希望大家作些研讨，拿出有说服力的东西来。

以上便是我想到的几个问题，提出来供大家在研讨中参考。同