

# 高等学校后勤工作经验选编

(一)

国家教育委员会总务司

# 前 言

党的十一届三中全会以来，随着高教事业的蓬勃发展，学校的后勤服务工作显得日益重要。特别是党的十二次代表大会以来，经济体制改革在全国全面推开，高校后勤服务工作的改革也提到了议事日程。近两年来，在党中央的亲切关怀下，全国各地高等学校本着开放、搞活、社会化、承包的精神，积极进行了改革的尝试，调动了地方和中央有关部门以及学校干部、职工的积极性，使后勤服务工作的管理水平和服务质量得到了明显提高，在解除师生员工后顾之忧、促进学校安定团结、保障教学和科研顺利进行等方面，起到了一定的作用。许多高校在后勤管理改革的实践中，做出了成绩，创造了经验，并对后勤管理改革的理论问题作了可贵的探索。

《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。”《决定》明确指

出了高校后勤服务工作的地位、改革的方向和地方政府应当承担的责任。这是高校后勤服务工作改革的指导思想和行动的指南，也是我们今后研究、实践后勤服务工作改革的新课题。

后勤工作是一门综合性的科学，它涉及到政治经济学、经济管理学、心理学、伦理学、哲学、法学、数学、美学等多种学科。为了帮助高等学校后勤部门认真贯彻《中共中央关于教育体制改革的决定》，切实搞好以伙食为中心的后勤改革，并在改革过程中探索出一条具有中国特色的高校后勤服务工作社会化的新途径，我们将部分高校后勤服务工作改革的经验编辑成《高等学校后勤工作经验选编》（第一集），供各地各校参考。

在本书的编印工作中，武汉大学的戴礼彬、夏都锬、王文豪、王浩、刘兴国、王明发、李义纯、程金谷、刘庭钰等同志，做了大量工作。在此，我们表示衷心的感谢。

由于时间仓促，有许多好的经验来不及编入，加上编辑水平有限，缺点和错误在所难免，欢迎批评指正。

国家教育委员会总务司

一九八五年十月十五日

## 目 录

- 有关文件和领导讲话(摘录)……………( 1 )
- 同济大学实行后勤全额经济承包初见成效  
……………上海市高等教育局( 7 )
- 上海高校加强食堂管理保持菜肴售价基本稳定……………( 11 )
- 关于加强高校后勤工作的一些措施……………湖北省教育厅( 13 )
- 关于办好高等学校学生食堂的意见…江苏省高等教育局( 17 )
- 在改革中加强思想政治工作把食堂办成“进餐者之家”  
……………哈尔滨工业大学总务处伙食科( 24 )
- 他们是如何创先进的  
——昆明工学院学生第三食堂改革经验  
……………昆明工学院总务处( 34 )
- 我校伙食工作情况介绍……………厦门大学总务处( 42 )
- 不断完善承包责任制全面促进伙食工作  
……………西安交通大学伙食管理处( 55 )
- 掌握两把尺子探索管理新路……………南京大学膳食科( 64 )
- 我们是如何办好学生食堂的……………复旦大学( 70 )
- 食堂改革中的几个问题……………景德镇陶瓷学院 胡尔伟( 80 )
- 改革管理 办好食堂……………九江师专膳食科( 85 )
- 学校下放“三权”伙食工作改善…吉林农业大学伙食科( 93 )
- 学生参加伙食管理 办好食堂  
……………华南师范大学 总务处、学生会( 97 )
- 广开廉价菜源多渠道进行采购努力降低伙食成本  
……………北方工业大学 食堂科( 101 )
- 浅谈高校学生膳食中主要营养素供给…南京铁道医学院( 104 )

- 关于高校膳食的营养结构和配餐方式改革的探讨  
——兼谈高校膳食工作的科学化管理  
……………中国医科大学 啜玉林 刘毓桐 ( 106 )
- 如何科学管理学生宿舍  
……………重庆建筑工程学院宿舍工作办公室 ( 115 )
- 立足改革 努力创建文明医院……………吉林工业大学校医院 ( 122 )
- 不断改革 为教学和科研搞好运输  
……………哈尔滨船舶工程学院汽车队 ( 135 )
- 定额承包 超额付酬……………重庆大学总务处 ( 142 )
- 维修承包好处多……………吉林大学维修科 ( 151 )
- 办好幼儿园 解除教职工后顾之忧  
……………白求恩医科大学幼儿园 ( 155 )
- 浅谈财务管理改革的几个问题  
……………西南政法学院财务处 一兵 ( 161 )
- 我们是怎样培训后勤职工的……………武汉大学 ( 165 )
- 关于高校后勤改革的几个问题  
……………上海市高等教育局副局长 卜中和 ( 171 )
- 谈高校绿化的意义和管理  
……………山东农业大学副教授杨念慈 ( 178 )
- 浅谈高校后勤工作社会化问题……………东北工学院 王太明 ( 185 )
- 伙食管理改革对生活后勤社会化的启示……………郑惠申 ( 188 )
- 关于高等学校后勤管理体制改革的探讨  
……………辽宁大学 阳春生 ( 199 )
- 浅谈高校伙食……………北京师范大学总务处王舜华 ( 211 )
- 高等学校后勤工作的地位和作用  
……………湖北省高等学校后勤管理研究会 ( 215 )

## 有关文件和领导讲话（摘录）

要尽可能改善教学的物质条件，增添现代化的教学手段，更新和充实实验室、图书馆。

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。

（摘自一九八五年五月廿七日《中共中央关于教育体制改革的决定》）

中央书记处、国务院指出：近几年来，各高等院校在抓好教学的同时，注意抓了广大师生员工的生活问题，做了许多工作。但也有一些院校领导存在官僚主义作风，对这方面的工作重视不够，抓得不紧，致使一些问题长期得不到解决，引起群众不满，甚至闹事、罢餐、罢课，在校内外造成极坏的影响。对此，必须引起各级党政领导的高度重视。

关心群众生活是我们党和政府一贯的优良传统。搞好高等院校食堂工作，解决好学生的伙食问题，不仅是院校行政方面的一项重要工作，也是院校党委必须关注的经常性工作。这是一项重要的政治工作和群众工作，是关系到教学的正常进行，关系到广大青年学生德智体全面发展，为国家培养体质健康的社会主义建设人才的大事，必须抓紧抓好。所有高等院校的党政领导，都要把群众生活问题列入议事日程，首先要切切实实抓好食堂，配备得力干部，解决好师生员工的吃饭问题，力争使食堂工作尽快有个

明显的改进。

（摘自一九八四年一月十五日中共中央  
办公厅、国务院办公厅中办发〔1984〕  
2号文件）

根据中央领导同志指示，抓紧以办好食堂为中心的改革高等学校后勤服务工作，是当务之急，是当前高等学校思想政治工作的一个突出任务。要把高等学校后勤管理队伍、思想政治工作队伍动员起来，把学校所在地方党委的积极性调动起来，本着开放、搞活、社会化、承包等精神，千方百计把学生伙食办好。请各高等学校务必在充分调查研究的基础上，在寒假后，开学时发出改革后勤、办好食堂的决定，并向学生广泛地宣传、征求意见，取得学生的支持与合作。

请各省、自治区、直辖市高教（教育）厅（局）将此通知转告当地高等学校，并商请当地政府领导同志支持，制定政策，发布规定、措施，由商业等部门共同帮助当地高等学校办好学生伙食，改革后勤服务工作，以改善学生的学习、生活条件。

（摘自教育部〔85〕教电119号传真电报）

发扬以往“书记下食堂”的优良传统，关心群众生活，切实把高等学校和机关等等的食堂办好。

（摘自84年1月3日《人民日报》关于  
“中共中央整党工作指导委员会第六  
号通知”）

一九八一年三月二日耀邦同志在《哈工大学生体质下降发病率上升》材料的批示：“南翔同志：前天小平同我们（先念、紫阳、依林同志）几人谈话时谈到他很关心学校生活管理不善，我

认为这是历来学校没有搞好的一个大问题，请你们讨论一下，要拿出具体措施来。其中最主要的一条，就是部里和学校领导要把管好这件事当作大、中学校一件大事来抓，破除一切畏难情绪，学会走群众路线，不要只是要求上面改善条件（当然无法解决的上面要支持），只要有这个革命干劲和毅力，事情总可以办得好一些。”

一九八三年十月二十八日团中央送中央一份材料，耀邦同志批示：“给建秀同志。从材料上看，许多学校的官僚主义严重，伙食不好，管理人员问题很多，对学生思想情况和表现不好的人更不了解，如此等等。请你和教育部同志说一下，是否和全国学校打个招呼，要努力改进才好。如果要和全国大专学校打招呼，只由教育部出面恐怕不行，你也可用中央书记处名义加进去。”

“一定要关心群众生活。这个问题不是说一句话就可以解决的，要做许多踏踏实实的工作。”

“我们党和国家一定要关心群众生活，现在应该提出这个问题了。”

（摘自《邓小平文选》“关于国防工业企业的整顿”）

“调整当中，具体问题很多，第一位的是配备好领导班子。我提出一个单位有三个人要选好。党委统一领导，书记很重要，一定要选好，这是第一个人。第二个是领导科研或教学的人，要内行，至少是接近内行或者比较接近内行的外行。还有一个管后勤的，应当是勤勤恳恳，扎扎实实，甘当无名英雄的人。有了这样的三把手，事情就比较好了。”

（摘自《邓小平文选》“关于科学和教育工作的几点意见”）



“后勤工作的任务，就是要为科研工作、教育工作服务，要为科研工作者和教育工作者创造条件，使他们能够专心致志地从事科研、教育工作。后勤工作包括提供资料，搞好图书馆，购置和供应器材、实验设备，建设中间工厂，也包括办好食堂、托儿所等等。搞后勤的要会管家，学会少花钱多办事。”

“一些科研人员到处去跑器材，耽误事情，浪费时间，是一种很大的损失。现在一定要有一批人搞后勤工作。这些人要甘当无名英雄，勤勤恳恳，热心为大家服务。后勤工作也是一门学问，也需要学习，也能出人材，不钻进去是搞不好的。”

“要调动科学和教育工作者的积极性，光空讲不行，还要给他们创造条件，切切实实地帮助他们解决一些具体问题。”

（摘自《邓小平文选》“关于科学和教育工作的几点意见”）

“科研、教育的后勤部门，工作量大，政策性强，十分重要。大学里应当有一批热爱本职工作，勤勤恳恳为教学和科研服务的人，把这方面的工作管起来，使教学和科研人员能够集中精力做好业务工作，不要让他们为了设备和工作条件问题到处奔跑。”

（摘自《邓小平文选》“教育战线拨乱反正问题”）

“后勤现在也在开会，也要着重研究后勤工作方面在新的历史条件下出现的新情况和新的问题。怎么把整个后勤工作管好，也是个新问题，需要有适应新情况的一系列制度和解决办法，同破坏财务制度、铺张浪费的现象作斗争。”

“后勤干部、特别是领导干部也要以身作则，不要‘近水楼台先得月’。一定要廉洁奉公，当好红管家。要严格遵守财经纪

律，同违反财经纪律的现象作斗争，要同假公济私，开后门的现象作斗争”。

（摘自《邓小平文选》“在全军政治工作会议上的讲话”）

“现在广大群众最为关切的有三大问题：一个是物价涨，一个是干部特殊化，还有一个是房子紧张”。

“切实关心群众生活”。

“我们党同人民群众的关系过去是很好的。密切联系群众，是我们党的一个优良传统。林彪、“四人帮”极大地破坏了我们的这个优良传统。但是，把脱离群众这个问题统统归到林彪、“四人帮”身上也不合乎实际，我们自己也有责任”。

“过去领导同志到一个单位去，首先到厨房去看看，还要看看厕所，看看洗澡的地方。现在这样做的人还有，但是不多了”。

“我们的历史经验是，越是困难的时候，越要关心群众。”

（摘自《邓小平文选》“高级干部要带头发扬党的优良传统”）

“城市改革的步子要加快，要从解决国家与企业、企业与职工的关系入手，把适合于当前情况的各项改革措施初步配起套来，同步进行。”

“当前城市经济体制改革的中心课题，是要彻底改变企业经营好坏一个样，职工干多干少一个样的状况，做到企业不吃国家的‘大锅饭’，职工不吃企业的‘大锅饭’。”

“在每个企业内部，都要通过各种不同形式的经济责任制，严格规定职工必须完成的任务，严格按照职工劳动成果给予相应的报酬，把职工收入的高低同企业经营好坏和个人贡献大小紧密

联系起来，打破分配上的平均主义。”

“……建立企业内部各种形式的经济责任制，适当扩大企业自主权，是国家与企业之间、企业与职工之间、职工与职工之间经济关系、经济利益的一次较大的调整。各部门、各地区要加强对此项工作的领导，进行深入的调查研究，采取相应的改革措施，简政放权，纠正和防止对企业不应有的干预，尊重企业的自主权，支持厂长行使职权，把企业办好。……真正做到大的方面管住管好，小的方面放开放活。”

“改革经济体制，迎接技术革命，推进经济建设，都迫切需要大批掌握现代科学技术和知识的人才。现在，各方面的专门人才都很缺乏，职工队伍的思想和技术素质不高，不能适应现代化建设的需要。必须在适当增加教育经费、大力发展教育事业、培养新的人才的同时，采取切实有效措施，提高现有职工的思想觉悟和科学文化、技术业务水平。……各企事业单位，要在定员、定额的基础上，有计划地培训职工……”

（摘自赵紫阳总理一九八四年五月十五日在第六届全国人民代表大会第二次会议上所作的《政府工作报告》）

# 同济大学实行后勤全额经济 承包初见成效

上海市高等教育局

同济大学总务处有在编职工513人，占行政人员的三分之一，无论师生员工的吃、住、行，还是全校的绿化、卫生、接待等生活后勤工作，样样都要管到。过去，这方面的工作，花费了学校领导的很多时间和精力，引起的大小矛盾也不少。如何使后勤管理科学化，是该校多年来一直在探索的问题。从一九七九年开始，该校对食堂首先实行半企业化管理，坚持至今，取得了一定的经验。他们逐步体会到用管理企业的方法管后勤工作，实行责权利相结合的经济承包责任制，是使后勤管理科学化的一条行之有效的途径。于是从一九八四年一月起，先在汽车队、学生宿舍及教室管理站等单位实行了经济承包责任制；从七月起，经济承包责任制扩大到整个总务处。这是上海高校中第一家采用全额经济承包办法改革后勤工作的部门，经半年实践，已初见成效。

## 端正指导思想·坚持服务宗旨

该校领导认为：对总务处采取全额承包，目的是打破“大锅饭”，调动人的积极因素，责任到人，奖勤罚懒，减少领导为后勤花费的时间，为后勤管理科学化作一点探索。因此，规定了四条基本原则，作为承包的指导思想：

（一）生活后勤工作一定要把为教学、科研服务作为总目标，为全校师生员工服务好，解决他们的“后顾之忧”，要扩大

服务面，要管“闲事”，给人方便。

（二）在扩大服务面的同时，不增加师生员工在经济上的额外负担，服务项目收费要公道，不能增加利润或其他不合理的收入，更不能增加国家的开支。

（三）节约开支，减少学校经费外流，少花钱，多办事，办好事，做到“合理合法”。

（四）各单位承包后实行独立核算，但主动权一定要掌握在学校手中，服从学校统一安排。

### 全额承包，分头核算

总务处一九八三年各单位全年开支（包括：工资、补助工资、职工福利费、公务费、奖金、洗理费、集体福利等）为86万余元，学校核定一九八四年总务处承包金额为70万元；除由各单位创收、节支弥补差额16万元外，并规定年终上缴创收40万元，承包内容由财务处与总务处签订承包协议书规定。

总务处接受承包后，制定了处、科及有关组的职责与岗位责任制，并制定了各单位的核算方案。总务处按财务要求组织独立财务核算，财务处则对总务处的财务工作进行业务指导和监督。年终结算，完成了学校规定的承包金额的两个指标，取得了很好的经济效益。

### 扩大服务 方便师生

由于改革的指导思想明确，各承包单位都积极扩大了服务范围，如学生宿舍水电设备和门锁玻璃拉坏，过去是由宿舍管理站根据学生反映向修建科报修，由于时间紧、工作量大、往往不能及时处理好，现在，宿舍管理站自己成立了小修组，小修小配自行就能解决。学生外出有时忘带钥匙，回来后往往撬开或踢坏门锁，造成不应有的损坏。宿舍管理站为了更好地为学生服务，主

动替学生开门。仅去年七月至十一月，就开门三千五百多人次。钥匙遗失，也可在宿舍管理站申请配制，手续简便，方便及时，深受欢迎。他们还将出售废品的收入，为各值班室添置了五只自行车打气筒和三只球类打气筒，为学生服务。

### 修旧利废 挖潜创收

总务处承包金额的完成，主要是靠各单位积极开源、节流两方面得来的。如：学生宿舍管理站承包金额4万元，他们用废旧物资自做拖把、畚箕等清洁工具，就节省开支1万多元，卫生科也积极挖掘人员及设备潜力，为周围单位职工体检、化验、拍片等，创收1万多元。接待科下属招待所，原有床位326张，床位利用率规定指标为70%（一九八三年在60%以下）。承包后，他们挖掘大楼房间潜力，自力更生将地下室改为招待所，增加44张床位。甚至连工作人员的两间换衣室也辟为客房，床位利用率高达90%以上，创收25万元以上。

汽车队有汽车22辆，司机、修理工34名。但过去还不能完全承担学校任务，一九八三年学校在外租车，支出租车费3.7万元。实行承包之后，仅花租车费4千元。过去学生军训外出打靶，一千名学生要租七、八部车子，现在，他们与军训办公室一起，按学生打靶的时间分为五批，往返接送，一部车也没有租。他们在满足校内用车需要前提下，还承接修车业务，已创收6.3万元。

### 严格管理 职责分明

同济总务处各单位在承包中，实行岗位责任制与经济挂钩，调动了职工积极性，提高了服务质量。

该校学生宿舍管理站担负着有七千多名学生住宿的十栋学生宿舍楼的管理工作。原来仅有正式编制职工14人，聘用退休工人41人，工作任务重，直接与学生打交道，不易管理好。并且经常

发生吵闹现象，卫生工作制度难以坚持，学生也有意见。承包后，他们首先抓管理改革，制订了每个工人详细的责任范围，加强了平时的检查与考核，坚持按工作质量好坏评分、评奖，把经济效益与岗位职责挂起钩来，使职工的思想面貌、工作态度、服务质量都有了明显的提高。一九八三年，全站职工病假390天，事假19天，旷工8次，而一九八四年病假79天，事假3天，没有旷工。以往学生宿舍违章用电情况严重，学校曾多次清理也不解决问题。现在管理站安装了电表，加强现场检查。一九八四年共查出违章用电175起，还配合系、班主任进行了思想教育。过去，毕业生分配离校时，损坏家具及门窗玻璃较严重，一九八四年，管理站从七月一日起几个主要学生宿舍楼增派了值班人员，主动为离校学生提供日夜服务，基本上杜绝了损坏情况。宿舍管理站规定每个清洁工包干卫生面积1000m<sup>2</sup>，以六条卫生标准为指标。结果，宿舍卫生大为改善。

该校食堂在实行承包办法后，加强了检查考核，考核标准更为全面，除对迟到、早退、病事假、旷工扣奖作了具体规定外，还要记录劳动态度、工作成绩等，并且制定了伙食质量、饮食卫生等七项指标。从科长到炊事员无一例外，人人都与食堂管理发生关系。每个炊事员的定额为：学生食堂960元，教工食堂630元；管理人员与炊事员比例为1：4。由于干有目标，评有指标，干好干坏、干多干少、干与不干完全不一样，食堂职工出勤率达95%以上。而且食堂的花色品种、价格与服务态度都受到好评。

（根据同济大学校长办公室提供的材料摘编）

## 上海高校加强食堂管理 保持菜肴售价基本稳定

上海市四十多所高等院校切实加强食堂管理，在许多副食品提价的情况下使食堂菜肴售价保持相对稳定，学生基本满意。

去年下半年以来，上海市场有些副食品价格提高，为了防止学生思想波动，上海各高等院校采取许多措施，使学生的生活水平不受太大的影响。

(一)争取有关部门支持，力求多进平价物资。去年八月以后，上海交通大学、同济大学、华东师范大学等二十一所院校，因增加膳食供应点(增加了炉灶)，延长了饭菜保温时间，生活用煤不足，各校通过上海市高等教育局向有关部门反映，市燃料公司即给各校增调了五百五十多吨煤。粮食部门在取消居民平价供应黄豆后，仍给大学生每人每月供应零点五斤平价黄豆，每斤由地方财政补贴零点二六元。水产公司尽力给学生每人每月供应平价鲜鱼一斤。禽蛋公司尽量保证给大学供应平价鸡和鸭蛋。大学生的猪肉供应量也比居民有所增加。

(二)对炊事人员进行思想教育，做到菜价不随意变动。近年，上海高校不少食堂实行经济承包责任制，职工奖金和经济效益挂钩。学校每月召开职工会议，提醒大家不能单纯追求营业额，要保证菜的品种、质量；并规定，学生食堂决不能赚学生的钱，经销各种菜的盈、亏幅度不得超过百分之一，超过了就扣罚有关人员的奖金。市高教局去年底对各个食堂进行了一次检查评比，发现学生食堂菜价基本稳定，炊事员服务态度也有改善，学



生没有大的意见。

(三)建立“学生膳管会”，实行食堂管理民主化。目前，四十多所高校都建立了以学生为主的膳食管理委员会，其成员由学生选举产生。他们负责检查审核食堂进货价格、菜肴销售价格，并有权处理任意涨价的问题。他们及时将食堂供应情况告诉学生，又把学生对伙食的意见带给食堂工作人员，从而有效地消除了学生和食堂职工之间不必要的“磨擦”。

(四)学生食堂凡进议价商品多而造成亏损时，学校用其他收入适当贴补。复旦大学从去年十一月到今年一月中旬，购进了一批议价牛肉、羊肉、活鸡，学校就贴补了二千多元。学生看到菜价未涨而伙食改善了，心情愉快。上海机械学院购进的猪肉因结构变化（瘦肉少，肥肉多），售出的瘦肉排骨每块亏零点零四元钱，但院领导决定仍不提价。

(五)组织学生“勤工助学”。近半年，多数学校开展了这项活动。其中不少“勤工助学”项目是智力型劳动，既使学生便于在实践中应用书本知识，又增加了一些经济收入，为改善伙食创造了条件。同济大学 and 同济大学分校的学生为基建单位搞设计，有的人一个月挣得近百元。上海师范大学、华东师范大学、华东化工学院等校将大楼的清洁工作承包给学生，每人每月也增加收入近十五元。上海市高教局为推动这项活动深入开展，最近组织了上海大学服务公司，为学生的“勤工助学”牵线搭桥。

(六)发现事端苗子，认真做好疏导工作。去年年底以来，上海有些高校因伙食问题，也出现过一些事端的苗子。由于各校的党、团组织工作细致，及时解决了矛盾。如某大学在去年十二月，有几天因猪肉供应不足，一些学生在食堂里敲碗盆。校领导马上派专人出去联系，两天内就解决了肉食供应问题，安定了学生思想情绪。