

# 学校后勤管理

杨 枫 编 著

XUEXIAO HOUQIN GUANLI

黑 龙 江 人 民 出 版 社

# 学校后勤管理

—— 理论、实践、案例 ——

XUEXIAO HOUQIN GUANLI

中国财政经济出版社

6747

1



2 033 1048 9

# 学校后勤管理

杨 枫 编著

6747/1

黑龙江人民出版社

1985·哈尔滨



责任编辑：李文康 张文达

封面设计：安振家

## 学 校 后 勤 管 理

XUEXLAO HOUQIN GUANLI

杨 枫 编著

---

黑 龙 江 人 民 出 版 社 出 版

(哈尔滨市道里森林街42号)

肇东印刷厂印刷 黑龙江省新华书店发行

开本 787×1092 毫米 1/32·印张5 8/16·字数 106,000

1985年1月第1版 1985年8月第1次印刷

印数1— 11,999

---

统一书号：4093·138

定价：0.95元

## 序

我在教育部门特别是在高等学校的多年工作中，深深感到后勤工作的重要。学校后勤管理工作水平的高低，工作效率的高低，服务质量的好坏，直接影响着学校的教学质量 and 科研水平，直接影响着学校的经济效益，直接影响着国家四化建设的根本利益。怎样才能做好后勤工作，当然要有一个正确的思想，要有一种刻苦的精神，要全心全意为师生服务，同时，还要善于按照后勤工作的特有规律，掌握科学的方法和措施。所以，邓小平同志才在《关于科学和教育工作的几点意见》中指出：“后勤工作也是一门学问，也需要学习。”

我们有了多年办教育的实践，理应总结我们自己的后勤工作经验，建立自己的后勤工作理论。但三十多年来，只是近几年才开始研究与建立我们的教育管理学，虽然其中也包括了后勤管理，然而只用较少篇幅，一般的讲些经验和做法，还不能提出科学的理论。

哈尔滨科技大学杨枫同志，编写了《学校后勤管理》，应该说是开始弥补这方面的不足。当然，这在我国，还是初建的学问，会有很多的不足和值得研究之处。但有了这个开头，就已很属重要，十分可贵。

我看到这个专著的初稿，很感兴趣。这是多年觉得应该

研究，而又未能研究，亦很少见到过的专门著作。现在这本书出版了，虽不能说已完美无缺，但它对我们大家，对学校的后勤工作，会有所帮助的。同时也希望引起同行们的关注，都来参加这方面问题的研究，能够出现更多更好的学校后勤管理学，则喜之更甚。

陆 辉

1984年12月于哈尔滨

# 目 录

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 第一章 绪论                   | 1  |
| 第一节 学校后勤管理研究的对象和方法       | 1  |
| 第二节 学校后勤管理的职责、原则和方法      | 3  |
| 第三节 学校后勤管理在学校工作中的重要地位和作用 | 6  |
| 第四节 加强和改革学校后勤管理机构        | 7  |
| 第二章 学校基本建设管理             | 9  |
| 第一节 计划管理与计划任务书           | 10 |
| 第二节 基本建设程序管理             | 12 |
| 第三节 基本建设资金管理             | 16 |
| 第四节 高、中等学校校舍规划面积定额       | 19 |
| 第三章 学校财务管理               | 26 |
| 第一节 学校财务管理的意义、职责范围和任务    | 26 |
| 第二节 财务管理的主要内容和基本原则       | 28 |
| 第三节 加强财务活动分析与经济核算制       | 35 |
| 第四节 财经纪律与财务监督            | 40 |
| 第五节 关于学校财务“松绑”问题的探讨      | 43 |
| 第四章 学校物资管理               | 46 |
| 第一节 学校物资管理的意义、目的和任务      | 46 |
| 第二节 物资分类管理               | 48 |
| 第三节 物资定额与储备              | 52 |
| 第四节 学校物资管理趋势探讨           | 56 |

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| <b>第五章 学校技术后勤管理</b> .....       | <b>58</b>  |
| 第一节 学校技术后勤概念及其管理意义和任务.....      | 58         |
| 第二节 学校技术物资供应工作管理.....           | 61         |
| 第三节 教材及校内外基地建设管理.....           | 64         |
| 第四节 学校实验室管理体制改革的探讨.....         | 67         |
| <b>第六章 校产与房产管理</b> .....        | <b>70</b>  |
| 第一节 学校校产管理.....                 | 70         |
| 第二节 学校房产管理.....                 | 73         |
| 第三节 校产房产维修管理.....               | 75         |
| 第四节 节能(煤、油、气、水、电)管理与方法.....     | 77         |
| <b>第七章 学校伙食管理</b> .....         | <b>79</b>  |
| 第一节 加强成本核算,确保价格合理.....          | 79         |
| 第二节 加强营养管理.....                 | 81         |
| 第三节 加强伙食卫生管理.....               | 90         |
| 第四节 实行半企业化管理.....               | 91         |
| <b>第八章 学校生活服务管理</b> .....       | <b>93</b>  |
| 第一节 关心职工生活,搞好生活服务.....          | 93         |
| 第二节 积极创造条件,办好集体福利事业.....        | 95         |
| 第三节 生活服务社会化的尝试.....             | 97         |
| <b>第九章 学校卫生健康管理</b> .....       | <b>99</b>  |
| 第一节 卫生健康与爱卫会任务.....             | 99         |
| 第二节 学校环境卫生管理与承包责任制.....         | 103        |
| 第三节 学生宿舍卫生管理与承包责任制.....         | 106        |
| <b>第十章 学校后勤思想政治教育工作管理</b> ..... | <b>108</b> |

|      |                               |     |
|------|-------------------------------|-----|
| 第一节  | 学校后勤思想政治教育工作管理意义和组织机构·····    | 108 |
| 第二节  | 后勤思想政治教育的主要内容和要求·····         | 110 |
| 第三节  | 后勤思想教育工作的规律和方法·····           | 113 |
| 第十一章 | 加强对后勤工作的领导·····               | 119 |
| 第一节  | 建立以主管后勤副校长为首的后勤指挥系统·····      | 119 |
| 第二节  | 后勤校长的素质和作风·····               | 121 |
| 第三节  | 加强对后勤工作的领导·····               | 125 |
| 第四节  | 关心群众生活,注意工作方法·····            | 127 |
| 第十二章 | 学校后勤工作规章制度及其管理·····           | 130 |
| 第一节  | 建立与健全后勤管理规章制度的意义与要求·····      | 130 |
| 第二节  | 学校后勤规章制度的主要内容·····            | 133 |
| 第三节  | 认真贯彻执行后勤规章制度·····             | 140 |
| 第十三章 | 关于提高办学经济效益问题的探讨·····          | 144 |
| 第一节  | 经济效益概念及其计算方法·····             | 144 |
| 第二节  | 一所高等学校“文革”前后三年教育经费支出情况分析····· | 146 |
| 第三节  | 提高办学经济效益必须正确处理四个关系·····       | 149 |
| 第十四章 | 关于学校后勤管理体制改革的探讨·····          | 154 |
| 第一节  | 学校后勤管理体制改革的意義·····            | 154 |
| 第二节  | 学校后勤管理改革的方向·····              | 158 |

# 第一章 绪 论

## 第一节 学校后勤管理研究的对象和方法

### 一、学校后勤管理研究的对象

学校管理作为一个系统，后勤管理是一个重要组成部分。

所谓管理，主要是指组织者为了实现某一目标和某一项任务，科学地组织和使用各种力量（包括人、财、物），对整个工作进行计划、组织、指挥、控制和创新的过程，以最低的消耗，最短的时间，取得最佳的成果。学校管理就是学校领导在学校系统内，运用各种组织机构，政策法令，人和信息等管理手段和工具，根据自己的任务，进行判断、决策，科学地组织和使用学校内所有人力、财力、物力以及时间和信息，做到人尽其才，物尽其用，信息得心应手，时间充分利用，以达到高质量、高效率地出人才出成果的目的。

后勤这一名称来源于军队，是“后方勤务”的简称。即以物资、卫生、技术、运输等方面保障军队需要的勤务。我国军队编制中有后勤部（处），总管军队武器、装备、物资供应和为官兵生活服务。过去地方机关、学校、工厂、商店等集体组织，管理机关生活事务，通称总务，设处或科。邓

小平同志在一九七八年全国科技大会上讲话表示，愿做教育和科技后勤部长，这一名称遂被广为应用，成为“总务”的同义概念。但是，在地方机构中，它不是实体编制名称。就学校而言，一般中等学校仍叫总务处，总管学校行政事务和生活福利服务工作。总务处下设处办公室、伙食办公室、工友组，分管会计出纳、物资保管、伙食福利、房屋维修等工作。高等学校由于规模较大，一般地都把基本建设、计划财务、物资管理从总务处分离出来，单独成立了机构。所以在高等学校里后勤是总务、财务、基建、物资、服务公司等主管技术后勤和生活后勤的部门的总称。一般它是由一名行政副校（院）长管理领导、计划、组织、指挥、协调、平衡校内人力、财力、物力的合理使用，提高办学经济效益。

学校后勤管理研究的对象，主要是研究学校后勤（包括人、财、物力）管理原则，制度和办法，揭示用经济杠杆管理学校，即用最小的劳动消耗和最少的资金占用，取得最大经济效果的规律。

## 二、学校后勤管理研究的方法

学校后勤管理是介于教育管理学的和教育经济学之间的一门边缘学科，它既是学校管理学的一个分支，也是教育经济学的一个分支。它不仅有自己特定的研究对象，而且也有自己的研究方法。

1、研究学校后勤管理学同研究其它学科一样，必须以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，运用辩证唯物主义和历史唯物主义的立场、观点和方法，探求用经济杠杆管理学校后勤工作的规律，从而达到提高办学经济效益的目的。

2、研究学校后勤管理，必须坚持后勤为教学、科研和师生生活服务的原则。构成学校成员的主体是师生，学校的中心任务是教学（高等学校是教学、科研两个中心），因此研究学校后勤管理必须以有利于调动师生积极性，提高教学科研业务质量为出发点。

3、研究学校后勤管理，必须坚持实践的观点。后勤工作特点有二：一是具体性，二是实践性。因此，要在实践中总结成功经验和失败教训，科学地分析它们的实践效果。哪个方法好，哪个方法不好？应当在实践中加以检验。

4、研究学校后勤管理，必须坚持创新观点。一切事物都在发展变化，随着教育体制改革，后勤管理体制、制度也在发展变化之中，我们要在发展中研究它的发展趋势，选择和创造适合科学现代化要求的最佳管理制度和方法。

## 第二节 学校后勤管理的职责、原则和方法

学校后勤管理职能，就是通过组织、计划、实施等工作，使学校所拥有的人力、财力和物力，发挥最大的效能，为教学科研服务，为师生员工生活服务。

### 一、学校后勤管理职责

1、搞好基本建设长远规划和年度计划及校园校舍的规划和建设。后勤部门应建立专门的机构，负责从学校的校址选择、总体规划制订、建筑布局设计到环境净化、绿化、美化等工程安排，分别轻重缓急有计划地分批地组织落实，提供和逐步改善办学基本物质条件。

2、搞好校舍等各类固定资产与各种材料物资管理。首先要根据教学、科研和师生员工的生活需要，合理分配和使用校舍等固定资产，充分发挥仪器设备和物资的效用，做到物尽其用。做好家俱、器皿等固定资产的计划、购置、管理、调配、保养、维修，并要做到制度严密，维修及时，严防损坏和浪费，保证教学和科研的顺利进行。

3、关心师生员工生活，做好疾病防治，增进师生健康。后勤人员要以极大的精力和热情努力办好食堂、托儿所、商店、浴池等福利事业，保证水、电、暖气、室内照明以及教学、科研、办公用品、劳保用品的及时供应。

4、努力改善学校环境和条件，做好校舍规划工作。包括环境卫生、道路和场地维修、校园绿化布置、治安防范以及“三废”和噪音控制等等。要与有关部门配合，在开展“五讲四美三热爱”活动中，搞好室内外清洁卫生，创造一个良好的教学秩序和学习生活环境。

5、加强后勤人员的思想政治工作，建立一支全心全意为教学、科研和师生员工服务的任劳任怨的并有创新精神的后勤管理队伍。要合理安排和使用后勤人员的工作，做到量才使用，人尽其才。要建立岗位责任制，加强考核制度，奖勤罚懒，逐步改变吃“大锅饭”的局面，不断探索和提高后勤科学化管理水平。

## 二、学校后勤管理基本原则和方法

1、全体后勤管理人员，必须树立服务观念。学校后勤管理工作的全局，就是全心全意地为教学科研服务，千方百计地为教学科研服务。要有甘当“配角”的精神，甘当无名

英雄，不为名，不为利，任劳任怨，“一碗水先给教师喝”。要经常深入到师生中去，了解情况，主动服务。

2、全体后勤管理人员，必须树立政策观念，认真贯彻执行党和政府的各项政策、法令，按照党的政策和政府法令办事。凡政策规定该办，而又有条件办的事情，要做到不卡、不推、不拖、不扯皮，积极主动办好；凡违反政策法令规定的东西，坚决不办，不徇私情，不搞“特殊”，不搞“近水楼台先得月”，一视同仁；凡政策规定该办，而学校暂时不具备条件办的事情，要耐心做好解释工作，取得群众谅解，并积极创造条件逐步兑现。

3、全体后勤管理人员，必须树立计划观念。后勤工作实行计划管理，才能保证学校教学、科研、生产、后勤按比例的协调发展，才能实现有计划，有步骤，分别轻重缓急，逐步改善教学、科研条件和师生员工生活条件，才能有好的经济效益。

4、学校后勤管理人员，必须树立教育观念。学校首要任务是培养德智体全面发展的社会主义建设人才，后勤管理是对学生进行思想品德教育的一个必不可少的方面，加强后勤制度管理，对培养学生成为守纪律的一代新人，是有重要意义的。

5、全体后勤管理人员，必须树立群众观念。工作要走群众路线，有事和群众商量。学校后勤管理很复杂，涉及各方面知识、技能、理论和政策，必须调动全体职工的积极性，才能把后勤工作管理好。

6、全体后勤管理人员，必须树立经济观念。要讲求聚财、理财、用财之道，贯彻勤俭办学方针，增产节支，不断

改善办学条件，不断提高办学经济效益。

### 第三节 学校后勤管理在学校工作中的 重要地位和作用

办好一所学校需要做好三个方面的工作：思想政治工作，教学科研工作和后勤工作。后勤工作是为学校提供物资保障的，是完成各项工作任务“先行官”。因此，党和国家领导十分关心和重视教育、科研的后勤管理工作。一九七七年以来，邓小平同志多次指出教育科研单位后勤工作的重要性，并且说：“我愿意做大家的后勤部长”。《中央办公厅，国务院办公厅转发共青团中央、教育部、全国教育工会“关于加强高等学校食堂工作的报告”通知》中指出：“关心群众生活，是我们党和政府一贯的优良传统。搞好高等学校食堂工作，解决好学生伙食问题，不仅是院校行政方面的一项重要工作，也是学校党委必须关注的经常工作，这是一项政治工作和群众工作，是关系到教学正常进行，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”。这不仅表达了党中央、国务院对高等学校食堂工作的重要地位和作用高度的评价，而且是对学校所有后勤管理工作的关注，因此，各级学校都必须认真把后勤工作做好。

1、搞好学校后勤管理是实现教学和科研任务的物质保证。“兵马未到，粮草先行”。只有在后勤部门提供了必要的物资设备、设施、用具的条件之后，才能使教学科研工作

得以顺利进行。

2、做好学校后勤管理工作，可以为全校师生员工提供一个良好的生活、工作、学习条件，使他们排除后顾之忧，一心一意地搞好本职工作。

3、做好学校后勤管理工作，可以使学校设施、设备和物资、校产等，得以充分有效的利用，提高资金周转率和设备使用率，从而逐步降低培养人才的成本，达到提高办学经济效益的目的。

4、做好学校后勤管理工作，可以培养全校师生员工的艰苦奋斗思想和一心一意为公的优良品德及爱国家、爱公物，艰苦朴素的好作风。

5、做好学校后勤管理工作，把校园校舍管理得有秩序、整洁、美观，使人们工作时心情舒畅，休息时愉快安逸，有助于师生员工共产主义道德情操的陶冶。

#### 第四节 加强和改革学校后勤管理机构。

学校后勤工作一般由一名行政副校长分管。建立健全以主管后勤副校长为首的后勤指挥系统，培养一批后勤骨干，形成稳定的各有其长的后勤队伍结构，是搞好后勤管理的重要条件。这个组织既是行政组织，又是校长的咨询机构，它的任务是协助校长分析后勤各方面的工作情况，提出改进意见和要求，保证后勤各项任务的顺利完成。

现在高等学校后勤管理机构，一般设有：总务处、财务处、物资处（或设备处）、基建处（办）、服务公司。校办工厂有的隶属后勤，有的归口教学（或科研）部门领导；服

务公司不属于学校行政正式编制，是校办集体性质企业，经营自负盈亏，管理工作由公司自主。后勤党的工作，多数设后勤总支委员会，由一名专职书记和后勤各处（办）党员负责人组成总支委员会，设一名干事协助书记处理日常工作。此外还有把爱国卫生运动委员会、计划生育办公室、治安防火委员会等组织的日常办事机构，也都设在后勤有关部门之中。

中等学校后勤机构设置比较简单，一般设总务处，在总务主任领导下分别设会计室、总务办公室、伙食办公室、医务室或设总务处办公室、伙食办公室、工友组，各校情况不尽一样。

目前各高等学校后勤机构比较庞大，人员也比较多，几乎成了个“小社会”。而且由于部门分工过细，扯皮的事情也不少。从总体上看，这不是一种先进的模式，但是，由于有许多事情社会上的服务部门不能满足学校的需要，学校为了保证自身正常工作的需要，不得不设立专门的机构，也可以说这是过去的形势所迫。今后，随着城市改革的深入发展，学校的某些后勤管理工作将逐步转移到社会有关部门去承担，因而学校后勤管理机构也必将随之加以改革，以适应客观形式的发展需要。这是一个即将提出的新课题，需要我们在今后的改革中加以探索和解决。