

高校 后勤 管理研究

(上册)

主编

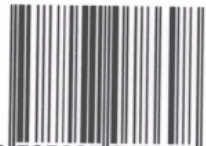
王伟理
辛爱梅

黑龙江人民出版社

责任编辑：韩 丽

封面设计：陈 阳

ISBN 978-7-207-07869-8



9 787207 078698 >

定价：70.00元(上、下册)

GaoxiaoHouqinGuanliYanjiu
高校后勤管理研究

(上册)

主 编 王伟理 辛爱梅

主 审 刘伯全

黑龙江人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高校后勤管理研究/王伟理等主编-哈尔滨:
黑龙江人民出版社, 2008.7

ISBN 978-7-207-07869-8

I.高... II.王... 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 (2008) 第107872号

责任编辑: 韩 丽

封面设计: 陈 阳

高校后勤管理研究 (上册)

Gaoxiao Houqin Guanli Yanjiu

总主编 王伟理 辛爱梅

出版发行 黑龙江人民出版社

通讯地址 哈尔滨市南岗区宣庆小区1号楼 (150008)

网 址 www.longpress.com

电子邮箱 hljrmcbs@yeah.net

印 刷 哈尔滨驿飞印务有限公司

开 本 787×1092毫米1/16

印 张 55.75

字 数 1 100 000

印 数 1-1 000

版 次 2008年7月第1版 2008年7月第1次印刷

书 号 ISBN978-7-207-07869-8/G.1858

定 价 70.00元 (上下册)

(如发现本书有印制质量问题, 印刷厂负责调换)

本社常年法律顾问: 北京市大成律师事务所哈尔滨分所律师赵学利、赵景波

《高校后勤管理研究》

编 委 会

主 编 王伟理 辛爱梅

副主编 赵力海 梁启波 宋壮基

范庆彬 张永刚

主 审 刘伯全

目 录

第一部分

第一篇 高校后勤管理工作综述.....	1
第一章 高校后勤管理的基本概念.....	3
第二章 高校后勤管理的基础理论.....	4
第一节 管理学的基本理论知识.....	4
第二节 管理的历史发展.....	10
第三章 高校后勤管理工作的地位、作用及特点.....	16
第一节 高校后勤管理工作的地位和作用.....	16
第二节 高校后勤管理工作的特点.....	18
第四章 高校后勤管理工作的原则与方法.....	19
第一节 高校后勤管理工作的原则.....	19
第二节 高校后勤管理工作的方法.....	20
第五章 高校后勤管理的职能与原理.....	23
第一节 高校后勤管理的基本职能.....	23
第二节 高校后勤管理的基本原理.....	30
第六章 高校后勤管理的系统解析.....	38
第一节 高校后勤管理的结构.....	38
第二节 高校后勤管理的性能.....	46
第三节 高校后勤管理的过程.....	50
第四节 高校后勤管理的动力.....	59
第五节 高校后勤管理的环境.....	60
第七章 高校后勤管理的现状.....	61
第二篇 高校后勤管理的改革与创新.....	67
第一章 高校后勤领导与人员创新.....	69
第一节 高校后勤领导者的素质与艺术.....	69
第二节 高校后勤人员创新管理.....	74
第三节 高校后勤人员的思想政治工作.....	79
第二章 高校后勤承包经营责任制的创新管理与实施.....	84
第一节 后勤承包经营责任制概述.....	84
第二节 高校后勤承包经营责任制的创新管理.....	86
第三节 高校后勤承包经营责任制的实施.....	93

第三章 高校后勤决策和目标管理	96
第一节 高校后勤决策管理	96
第二节 高校后勤目标管理	98
第四章 高校后勤岗位责任制	102
第一节 岗位责任制的含义	102
第二节 高校后勤岗位责任制的特点和原则	103
第三节 岗位责任制的作用	105
第五章 高校后勤现代管理技术	107
第一节 后勤管理技术方法的运用	107
第二节 后勤管理程序化	112
第六章 提高高校后勤工作效益	113
第一节 高校后勤工作效益的特点	113
第二节 高校后勤工作效益的指标体系	114
第三节 提高高校后勤工作效益的途径	118
第七章 高校后勤管理改革	120
第一节 高校后勤管理改革的必然性	120
第二节 高校后勤管理改革的目的、目标和原则	124
第三节 高校后勤管理改革的基本构想	128
第四节 高校后勤管理改革的运作方向	134
第八章 高校后勤服务社会化	140
第一节 高校后勤服务社会化的必然性及必要性	140
第二节 高校后勤服务社会化的方法措施	142
第三节 在实现高校后勤服务社会化过程中值得注意的几个问题	145
 第三篇 高校后勤管理的基本方法与应遵循的原则	 149
第一章 高校后勤管理行政方法	151
第一节 行政方法的含义	151
第二节 行政方法的局限性和实施原则	152
第二章 高校后勤管理的法律方法	153
第一节 法律方法的含义	153
第二节 法律方法的制订和实施	153
第三节 法律方法的局限性和适用范围	154
第三章 高校后勤管理的经济方法	155
第一节 经济方法的含义	155
第二节 经济方法的实施原则	155
第三节 经济方法的适用范围	156
第四章 高校后勤管理的社会学和心理学方法	157
第一节 社会学和心理学方法的含义	157
第二节 社会学和心理学方法的内容	157
第三节 社会学和心理学方法的作用范围	159

第五章 高校后勤目标管理.....	160
第一节 目标管理的产生与发展.....	160
第二节 目标管理及其要素.....	161
第三节 目标的制订.....	163
第四节 高校后勤管理目标的构建.....	165
第五节 高校后勤目标的实施与成效测评.....	166
第六节 高校后勤管理过程中的常见弊端.....	170
第七节 目标管理的启示.....	171
第六章 高校后勤成本管理.....	173
第一节 高校后勤成本的内涵.....	173
第二节 高校后勤成本管理的内容.....	174
第三节 高校后勤成本管理的几项原则.....	175
第七章 高校后勤绩效管理.....	177
第一节 高校后勤绩效管理的含义.....	177
第二节 高校后勤绩效管理的特点.....	177
第三节 高校后勤绩效管理的功能.....	178
第四节 高校后勤绩效管理与其他管理方式的关系.....	179
第五节 高校后勤绩效管理的实施.....	180
第八章 高校后勤质量管理.....	182
第九章 高校后勤文化管理.....	186
第一节 高校后勤文化管理的含义.....	186
第二节 高校后勤文化管理的意义.....	189
第三节 高校后勤文化管理的特点.....	191
第四节 高校后勤文化管理的作用.....	192
第五节 高校后勤文化管理的架构与途径.....	193
第十章 高校后勤道德管理.....	200
第一节 高校后勤道德管理的含义.....	200
第二节 高校后勤道德管理的内容.....	200
第三节 高校后勤道德管理的特点.....	204
第四节 高校后勤道德管理的作用.....	205
第五节 高校后勤道德管理的实施.....	206
第十一章 高校后勤管理手段.....	215
第一节 学习.....	215
第二节 现代通信网络技术.....	215
第十二章 高校后勤管理应遵循的原则.....	217

第二部分

后勤领导艺术总论.....	225
---------------	-----

第一章 后勤领导工作技巧的领导艺术.....	227
------------------------	-----

第二章	后勤领导研究对象的领导艺术	237
第三章	后勤领导艺术与领导者素质	247
第四章	后勤领导组织艺术论	261
第五章	领导者选拔人才的艺术	281
第六章	后勤领导者使用人才的艺术	293
第七章	后勤领导者调动群众工作积极性的艺术	305
第八章	后勤领导者调解人际矛盾的艺术	319
第九章	后勤领导者管理艺术论	332
第一节	细微之处 可见精神	332
第二节	传统精华 弘扬光大	333
第三节	“他山之石，可以攻玉”	339
第四节	处理常见的几项事务性工作的艺术	343
第十章	后勤领导者提高时间效率的艺术	347
第一节	时间危机：领导者的困惑	347
第二节	时间运筹的两大策略	349
第三节	赢得时间的八大技巧	352
第十一章	后勤领导者开会的艺术	360
第一节	领导者与会议	360
第二节	开会方法的选择艺术	371
第三节	主持会议的原则与技巧	374
第四节	研究性、执行性、教育性会议的领导技巧	382
第十二章	后勤领导工作创新的艺术	389
第一节	创新：领导工作的生命	389
第二节	创造性思维的艺术	391
第三节	领导者工作创新的艺术	395

第 I 部分

第一篇 高校后勤管理工作综述

第一章 高校后勤管理的基本概念

高等学校后勤管理,简称高校后勤管理。从字面上讲,可以理解为高等学校管理在后勤领域的应用,也可以理解为后勤管理在高等学校领域的应用,还可以理解为管理在高等学校后勤领域的应用,是在高等教育事业的发展过程中,后勤工作逐步形成的比较完善的管理体系。高校后勤管理的着眼点为高校,立足点为后勤,本质为管理,是高等教育工作与管理工作在后勤领域的结合。高校后勤管理是通过高校后勤人员进行计划、决策、组织、协调和控制的活动,对高校后勤部门的各种资源进行优化配置,在为全校教学、科研和师生员工生活提供各种物质基础、技术支撑和生活保障的过程中,利用行政调控、经济调节、思想政治教育等手段,以最小的代价,获取最大的效益,从而实现优质高效地服务育人、管理育人的根本目的。

高等学校的后勤工作作为基础性和保障性的工作,是高等教育事业不可缺少的组成部分,包括技术后勤管理、物资管理、生活后勤管理和基础建设,他涉及到人力、物资、基建、财务、生产、运输、技术、卫生等各个方面。

为了使高等学校后勤工作适应新时期形势发展的需要,我们要认真学习马克思主义和毛泽东同志的教育思想,学习邓小平同志建设有中国特色社会主义的伟大理论,学习《中共中央关于教育体制改革的决定》、《中共中央国务院关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》,认真贯彻落实“三个代表”和“科学发展观”;运用现代科学管理理论,密切联系我国高校后勤的实际,总结建国以来我国高校后勤的管理经验;认真学习先进的管理改革经验,积极探索后勤管理改革中的理论、方针、政策、规律和办法;同时借鉴国外高等学校后勤管理中的有益经验,大胆实践,勇于创新,加速我国高校后勤管理社会化的步伐,以适应高等教育总体改革的需要。

第二章 高校后勤管理的基础理论

第一节 管理学的基本理论知识

管理学作为一门新兴学科,是研究所有管理活动中的共性原理的基础理论学科。

管理学作为一门系统研究管理过程活动规律的科学,由于其在军事、商业、行政和工程领域的突出作用和杰出贡献,已逐步受到社会的公认和人们的重视,其应用范围也日益扩大。同时随着社会文化和科学技术的发展,管理科学也得到了较大的发展,在社会各领域的作用也越来越重要。在国外,有人把管理、科学、技术誉为现代文明的三鼎足。美国当代管理权威杜拉克说:“在人类历史上,还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响”。“管理是促成社会经济发展的最基本的关键因素”。阿波罗登月计划的总负责人韦伯博士在完成计划时说:“我们没有使用一项别人没有的技术,我们的技术是科学的组织管理”。

一、概述

(一) 管理的概念

国内学者翁文艳依据其属性概念不同进行综合归类分析,区分出活动型、职能型、过程型、艺术型四种主要类型:

1. 活动型。这一类界定主要把管理视为管理的一个或多个要素进行协调以达目标的活动。这里的管理要素是指管理对象、管理资源。代表性定义主要有以下几种:

(1) 行为科学学派强调人这个要素,强调以人为中心,管理就是协调人际关系,激发人的积极性,以达共同目标的活动。美国唐纳利等人的定义就属此类,认为管理是“由一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动”。我国谢勋丞等的定义也属此类。

(2) 陈子良编的《管理通论》中对管理界定强调人和物两个要素的并重统一,认为管理是“为了完成组织的共同目标而从事对人、财、物等资源的协调活动”。

(3) 唐伟主编的《管理学》则注重管理是五大要素的合理组织、协调配置。“管理就是在认识客观对象的基础上,由一个人或一部分人来合理地组织人、财、物、时间和信息等资源以达到某种共同目标的活动”。管理五要素即人、财、物、时间和信息五种资源。关于管理要素,中国的尹毅夫还提出了管理八要素说,即把以上五要素归为管理内容一类,另一类为管理手段,即机构、法、人三个要素。人作为特

殊要素，兼属于两类。

(4) 把管理要素看作一个组织系统，管理目的是使系统功效提高或产生新功效。如周吉主编《管理学教程》，认为管理“就是人类为了使系统（被管理对象）的功效不断提高和产生新功效，所从事的计划、组织、控制和激励的活动”。我国著名经济管理专家马洪认为，作为人类社会共有的规律，管理是人们有意识地设计和指挥正式组织去达到事先确定的目标，讲求效率和效果的活动。但应用时须注意所在国及其社会经济形态管理的特有规律。

(5) 不重视管理要素，而是从管理的起源出发，认为管理是“由心智所驱使唯一的无处不在的人类活动”，这是赫尔茨的观点。这种从事物本源寻求定义的思路更易寻出事物发展的轨迹，从而发现其区别于其他事物的内涵。但赫尔茨并未界定管理内涵，难以称之为科学定义。

2. 职能型。这类观点主要把管理看作某种职能或多种职能的综合。

(1) 美国经验派管理学家德鲁克视管理为专业职能，“是一种以绩效责任为基础的专业职能”。认为管理是专业性工作，管理人员是一个专业的管理阶层，管理的本质和基础是执行任务的责任。

(2) 西蒙等人把以上观点具体化，强调管理是某一特殊职能。西蒙强调管理的决策职能，而奥地利的米歇尔·霍夫曼则认为，“管理是为达到定义明确的目标而承担的个人的最终全部责任”。这种个人承担一定责任、拥有一定权力的管理职能，可视为一种领导职能。

(3) 更多的学者把管理视作多职能的综合，而不仅是某种单一职能。1916年首开管理定义先河的法约尔认为管理就是由计划、组织、指挥、协调及控制等构成的职能活动。经理角色学派代表人物明兹伯格，通过对欧美一些企业管理者活动的考察，对法约尔管理职能的“传说”提出异议，认为管理具体体现在以人事、信息和决策三个方面为代表的管理者的十种职责上。苏联的波波夫认为，“管理是一定的组织、经济、技术及工具的职能的总和”。中国几本管理学辞典，表述上虽略有差别，但都表达了管理是多职能综合的意义。

3. 过程型。这类观点不仅把管理看作一种活动，更强调它是一种活动的系列，是连续的动态过程，能起多种作用，具有一定特征。美国管理学家孔茨的定义比较经典，在几本管理学教材中被公认，“管理就是创造一种环境，使置身于其中的人们能在集体中一道工作，以完成预定使命和目标”。强调管理是创设一种环境的过程。美国梅西视管理为“一个合作的群体将各种行动引向共同目标的过程”，此过程中包括人、方法和职能三方面的作用，主要强调作为群体的人的作用。《管理科学》认为，“管理是一个决策，控制和创造自组织学习的过程”，强调组织的作用。中国《教育

大辞典》把管理定义为对管理各要素发挥各职能的过程。

这种定义方式较有代表性,尤其在各种管理学教材和辞典释义条目中。乐笑声在其主编的教材中,认为管理是发挥各职能作用以达目标的过程,并强调管理的性质特点,认为“管理是一种兼具科学性、艺术性的社会活动,其活动形式表现为决策、计划、组织、控制而达到既定目标的过程”。韩德乾等主编的《现代管理学概论》,则从要素、职能、目标等方面较完整地表述了管理的定义,将他定位于“过程”。当然,管理过程型最典型、最具有代表性的人物莫过于美国的纽曼等人,他们在《管理过程》一书中视管理为社会过程,并以此为起点展开全面论述。

4. 艺术型。上述中乐笑声对管理的定义涉及了管理学领域的一个学术敏感问题,即管理是一门艺术,还是一门科学。这不仅仅是一个学术问题,而且更重要的是,其提出了有关这门学科未来发展的一些争论点。对这个问题的一种回答,就构成了管理定义的第四个主要类型——艺术型。美国丹尼尔·雷恩在《西方管理思想史》中通过对管理起源的论述得出结论,管理是人“对利用自然和人力资源实现目标的指导艺术”。如果说,雷恩只是在管理尚未成为一门科学之前对其产生发展过程中某种特征的描述,那么,20世纪80年代美国戴维·R.汉普顿在《当代管理学》中赞同琼·杰克斯等人的观点,认为“管理是艺术的艺术,因为他是智慧的组织者”,是通过当代管理实践的分析论证之后而作出的论断。现代管理工作无论基层、中层还是高层管理,大量存在的都“是直觉反射式的而不是思考式的,是情感式的而不是推理式的,是繁杂零碎的而不是系统化的”,因而要求管理者能在短时间对各类事物迅速作出判断,并根据其轻重缓急依次作出处理反应,这种过程是“智慧的组织”,是一种类似灵感的高度智慧的瞬时显现,是一种灵活性、机智性要求很高的艺术。

然而,我们承认管理是一门艺术,并不等于就否认管理是一门科学。事实上,任何一门艺术都不能脱离科学而存在,没有深厚的知识积累,难有瞬间的智慧迸发。管理工作也像其他领域的工作一样,也需要从积累知识中寻求有益指导,而不是经常地使管理处于摸索状态。应该说,边走边想,摸着石头过河是在毫无办法的情况下一种铤而走险的方式,并非管理工作的常态。因此,管理实践是一门艺术,但从其指导实践所需的知识组合看,管理也是一门科学。孔茨在《管理学》中曾说过:“科学和艺术不是互相排斥的,而是相互补充的”。因此,我们认为管理首先是一门科学,发展到一定高度成为一门艺术。而把管理视为艺术,更符合管理工作的实际,有助于管理面向现代化,面向未来。

综上所述,管理是管理者在多变的环境下设法运用各种资源来达到预定目标的各种活动和全部过程,并具有计划、决策、组织、指挥、控制、直辖市和创新等多种职能,是科学性与艺术性的统一。

(二) 管理的性质

1. 管理的二重性。管理的二重性是指管理具有自然属性和社会属性。

马克思在资本论中提出了管理二重性的理论。马克思指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过他具有二重性。一方面，凡是有许多人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工厂全部活动有关的职能上，就像一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面，完全撇开商业部门不说，凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大”。

可见，管理的自然属性，是指管理所具有的指挥劳动、组织社会生产的特性，反映了社会化生产过程中协作劳动本身的要求，是不同社会生产方式所共有的，是一系列科学方法的总结，不受社会制度的影响，也不以人的意志而转移，是一种客观存在。

管理的社会属性，是指管理所具有的监督劳动、维护生产关系的特性，反映了生产资料占有者或统治阶段的意志，受到一定生产关系的影响和制约，是为一定的经济基础服务的，表现为管理具有一定程度的强制性，即管理总是一定社会关系的反映，是一种社会存在。

认识管理的二重性，对于吸收国外先进的管理思想和方法，建立与发展我国的管理科学，具有重要的意义。

2. 管理的科学性和艺术性。管理科学是管理者在变化的客观环境下，运用各种资源来达到既定目标的活动，既有科学的规律可循，又有艺术的运用之妙。

科学是揭示事物发展的客观规律，探讨研究方法步骤，并能分析问题和解决问题。艺术性是原则基础上的灵活性。艺术性来自于个人的经验，直觉、智慧和智力，是将科学知识创造性应用于实践活动的技巧。

管理既具有科学性，又具有艺术性。管理的科学性体现在管理认识基础上形成的知识和理论体系中，管理的艺术性就是强调管理的实践性。

管理的科学性和艺术性是统一的，科学性是艺术性的基础，艺术性是科学性的发挥。实践证明，高超的管理艺术来自于丰富的实践经验和渊博的科学知识。

二、管理学的基础知识

（一）管理的本质和目的

管理从本质上讲就是对劳动系统进行组织协调的特殊劳动，以便能放大所管理系统的功效和产生新的功效。管理的目的在于设法提高被管理系统功效的放大倍率 and 创新能力。

管理对社会生产能力的放大作用，可用系统理论解释。系统理论认为，系统中的联系和发展是通过信息（各种指令、文件、通知、规定等）促使能量和物质（主要是人力、物力、财力）进行合理的流通。所谓合理的流通是指流通的方向、速度、效率、准确性的最佳配合。而管理正是通过信息控制人、财、物的流通，并在流通中促使能量和物质运动产生转化，以达到社会集体劳动生产能力的放大。放大的倍率，则主要取决于管理功能的发挥。

（二）管理的客体

1. 人。是指被管理的业务技术人员，以及基层的管理人员。对人的管理应该是人尽其才、才尽其用、用人所长，使每个人都处于与其岗位能级相对应的工作岗位上，特别要注意发挥知识分子的作用，要为他们创造良好的工作环境，关心、信任和支持他们的工作。

2. 财。要按照经济规律办事，使资金主要用在保证管理计划的完成上。管理人员必须重视财务管理，并努力学习和掌握这方面的理论及知识。

3. 物。是指对设备、材料、仪器、能源等物资的管理，要做到保证供应和物尽其用，提高利用率，防止积压浪费和任意损坏。

4. 时间。时间反映为速度、效率。高效的管理，必须是在有限的时间里办更多的事情。时间是特殊的资源，没有弹性和替代性，有效的管理者必须十分珍惜时间。

5. 业务技术。是指要做好本部门业务技术工作的管理。有些工作业务技术性很强，有其本身的特点和规律，管理者要遵循这些特点和规律，对本部门的业务进行有效的管理。

6. 信息。信息是重要的社会资源，是管理的要素之一。通过信息的利用和开发，使之更好地为管理目的服务。

（三）管理职能的划分

管理职能是指管理的职责和功能，是管理原理和管理方法的体现，他渗透在管理活动的全过程之中。

管理职能的划分，国内外有许多学派，学派的产生主要由于管理及其职能的内涵与外延的不同所致，主要有以下几个：

1. 一职能学派。即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。由美国管理