

高校后勤 管理与改革

主编 柯文进 陈金千 朱永明



中国矿业大学出版社

高校后勤管理与改革

主编 柯文进 陈金干 朱永明



中国矿业大学出版社

责任编辑 罗时嘉
技术设计 许秀荣
责任校对 关湘雯

高校后勤管理与改革

主编 柯文进 陈金干 朱永明

中国矿业大学出版社出版
新华书店经销 江苏省赣中印刷厂印刷
开本 850×1168 毫米 1/32 印张 12.25 字数 306 千字
1995 年 5 月第一版 1996 年 5 月第一次印刷
印数:1—1200 册

ISBN 7 - 81040 - 481 - 4

G·49

定价:17.00 元

在中国高教学会后勤管理研究会 成立十周年大会上的讲话(代序)

国家教委副主任 韦 钰

中国高教学会后勤管理研究会举行的成立十周年庆祝大会,使高校后勤战线上从事理论研究和实际工作的专家聚集一堂,其中有从事后勤工作四十多年的老同志,也有准备跨世纪的后勤战线上的新生力量,四百多人在这几一起总结交流十年来后勤改革工作取得的成绩和经验,一起研讨“九五”期间以至2010年高校后勤工作改革和发展的大计。我认为这个会议非常重要,我很高兴能应邀参加这个会议。首先我代表国家教委向高校后勤管理研究会成立十周年表示热烈的祝贺!向全国高校从事后勤工作的同志们表示亲切慰问和衷心的感谢!

中共中央十四届五中全会刚刚胜利结束,会议审议并且通过中共中央关于制定国民经济、社会发展“九五”计划和2010年远景目标的建议,为我们描绘了国家2000年和2010年这个令人振奋的蓝图以及达到这样一个目的的途径、方针、政策。我们为17年来我们国家改革开放和现代化建设取得的伟大历史性成就感到自豪,也为党中央提出的今后15年的奋斗目标和指导方针感到欢欣鼓舞。实现“九五”计划和2010年远景目标与教育事业的改革发展是紧密相关的。因此,全会提出了实施科教兴国战略,促进科技、教育与经济紧密结合,振兴科技和繁荣经济必须坚持教育为本重要的工作方针,而发展教育事业,加快教育体制改革,离不开后勤工作。成清同志一直亲自抓这方面的工作。现在教育上存在的主要

时,担负了育人的任务,探索了有中国特色的后勤的体系,在这方面应该说作出了十分重要的贡献。目前一大批不同规模、不同类型的学校,沿着后勤服务工作社会化的方向,探索着适合本地区社会发展水平,适合本校具体情况的后勤改革的道路,并且在实践中取得了显著成效,他们正在成为不同类型高校后勤改革的典型。我看你们有个单子,很多人将在这次会议上作经验发言,包括岚清多次在讲话中间肯定的天津商学院的经验,就是一个比较成功的典型。所以说,很多学校后勤改革的思路是清楚的、具体的,目标是明确的,认真总结他们的经验,并形成和丰富指导全局的高校后勤的改革思路十分重要,认真推广这些学校后勤改革和建设的经验,对于推动全国高校后勤改革的深化,解放后勤的生产力,实现今后十年高等教育改革和发展的目标是非常重要的。后勤改革的大方向已经明确了,《中共中央关于教育体制改革的决定》、《中共中央、国务院关于加快第三产业的决定》以及《中国教育改革和发展纲要》等中央和国务院的重要文件,都明确地指出了高等学校后勤服务工作改革的方向,是逐步实现社会化。高校后勤由学校包揽形成大而杂、小而全、封闭式的办后勤的自我服务体系,它的弊端,一是加重了学校在人、财、物方面的经济负担,限制了学校的发展,二是分散了学校主要领导的精力,一定程度上影响了学校教育工作大政方针的贯彻落实。因此在过去取得经验的基础上,后勤工作的同志应该随着高校改革和发展,随着我国经济从计划经济向社会主义市场经济转移,不失时机地推进后勤改革,不能迟疑,更不能停步,继续转变观念,大胆探索,充分尊重群众的创造,积极稳步地推进,走出一条适应社会主义市场经济要求的社会化服务体系和具有中国特色的高校后勤保障系统的路子。

我们经过了这么十年,不管在理论上和实践上都有很大的进步,在理论上应该说方向已经明确了,逐步实现社会化的路子。从经验上,群众创造了非常有效的经验,我们不是说改革没有缺点,

也不是说它发展很平衡,它发展不平衡,改革也不可避免地有曲折,有缺点。但是我们回过头来看,如果没有我们过去十年的改革,今天很多高校的后勤可能难以维持,所以我想在我们取得的成绩的基础上,在中央给我们指出方向的基础上,我们要坚定不移地把高校的后勤改革推进。问题是可以克服的,缺点是应该注意的,在正确的方向引导下,我们应该坚定信心,沿着这个方向走下去,这是第一点意见。

第二在我们继续推进高校后勤改革中间,要认真研究高校的实际情况,实事求是,解放思想。中国的改革是有特色的,没有现成的道路可以走,中国高校的改革没有现成的道路可以走,中国高校后勤的改革也没有现成的道路可走,高校后勤改革要逐步走社会化的道路。但是从过去十年的实践中我们知道,不是简单地把后勤推向社会,学校就不要后勤了,不管了。我们有一阶段这么想,现在已经很清楚了。中国高校的后勤服务它有经济性质,与市场经济有联系,它应该适应社会主义市场经济体制的需要,但是中国高校后勤工作也有自己的特点,我们要为教育服务,担负着育人的任务,各个高校的具体情况也很不相同,因此,我觉得我们应该认真研究高校的实际情况,认真研究社会主义市场经济的运行规律,根据学校的情况,实事求是,解放思想,大胆探索,走出我们自己的道路。这次大会一定会听到很多很好的经验,我想这些经验都是可以借鉴的。但是我们并不对高校提出一个统一的模式,或统一的进度,各个高校根据你们自己的情况,决定你们的改革步骤和改革的方式。不同的高校,不同的情况,不同的地点,不同的时间,允许采取不同的改革模式。比如说我们组建的小机关,多实体,一般把小机关认为是一种行政的管理机构,代表学校管理后勤的各种实体,这个行政机关不按照企业的方式来运行。另外一类比如后勤服务单位中的招待所、宾馆、出租车队、建筑装修队、经营性的食堂以及生产某种产品的企业,有比较明显的产业性质,适合按照市场经济的

一些管理规律来进行管理。要它逐步成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体,参与市场竞争,逐步发展成一个新的群体,可以说是后勤产业。中间有一块是有一定福利型的,又是跟学校教育科研紧密相关的这一部分,比如说食堂、学生宿舍,我们觉得这一块有非常鲜明的姓“教”的特点,跟教育科研密切相关,它一方面有经济的特性,你必须给它核算成本,但是它又有很强的服务的特性、育人的特性,学校要给它提供场所、房屋、设施,还要提供一部分运行费,所以这一部分要实现社会化上就有它自身的特点,长期以来我们认为这一部分好像比较困难,它的改革形式也比较多样,但是最近我看有一些学校,比如浙江大学、天津商学院,他们也提供了很好的经验。在这一块里面也有按照不同机制在运行,在确保服务的前提下面,他们也开展了多种形式的经营服务来补充福利型的或半福利型的一面。这些经验我想这一次大家认真地总结而且把它上升到一定的理论指导,我们就可以探索出一条中国高校后勤改革的道路。我非常同意大部分同志的看法,多少年以后,中国高校的后勤改革都不会等同于社会上一般意义社会化的改革。学校的后勤,它将是一个非常特殊的群体,即使它有一部分是面向社会的,但它还是要姓“教”的。学校后勤的存在和发展,要立足为高校的教育服务,围绕这个大的目的,我想有很多创造。所以我想说的第二个意见,根据中国高校的具体情况,尊重群众的创造,总结现在存在的各种经验,解放思想,实事求是,走出一条我们自己的有特色的道路。

第三是继续推进高校后勤工作,要认真研究高校改革的新形势和国家经济改革的新形势。高校后勤改革是高校改革的一个部分,而高校的改革和发展又是我们国家的改革和发展的一部分,因此当我们在研究高校后勤改革的时候,必须研究高校改革的形势,发展的形势,必须研究全国经济改革和发展的形势。这里我举点例子,比如说由于高等学校改革的发展,出现了很多合办、联建、共建

的形式。在十四届五中全会上的建议中也提出来了要加快教育体制改革,提高教育质量和办学效益,提倡多种形式的联合办学,优化配置和充分利用现有的教育资源。九月份开轩同志在高校体制改革的试点地区的会议上也讲到了要加强地方统筹、促进条块结合的意见。岚清同志多次反复强调高校一方面投入不足,这是个主要矛盾,另一方面我们资源配置上又不够合理,重复浪费的现象仍然存在。因为一穷二白将是我们长期的国情。我们必须勤过过日子,在资源贫乏和资源投入不足的情况下,更加要重视资源的有效利用。目前实现共建的高校已经有近40所,有一百二十多所高校开展了各种形式的合作办学,有70所高校已经进行了实质性的合并,变成了28所。因此就为后勤服务工作的社会化提出了新的课题,能不能打破原来体制下每个学校大而全、小而全、封闭式的后勤服务工作的旧格局,也就是说不管对社会也好、对学校内也好,我对一个校长负责,对这一个学校产生关系。如何打破这种以一校为单位的封闭式的格局。

要借十四届五中全会的东风,抓住高校体制改革的这一契机,积极促进共建高校、合作办学、合并高校进行后勤服务方面的区域性的联合和协作,实行资源共享,优势互补,降低服务成本,提高规模效益。我陪岚清同志在视察我们北京北区、东北区的几个学校的联合的时候,岚清同志非常关心,他亲自关心说你们那几个车队能不能并起来,既然几个学校合在一起,开班车何必四部班车往一个方向开呢?能不能一个方向就开一个班车,把人都接了。这看来是很容易的事情,但是牵涉到很多变化,因为这里有工作量的问题,有资金的问题,也有很多其他问题。但是这是可以探索的,这个方向是对的,应该做的事。在现在高校体制改革中间,我们后勤过去以一个学校为单位来考虑,现在我们能不能突破以学校为单位,随着共建、联建、区域性的合作,城市里面后勤单位的相互合作,把联办后勤的事抓起来。我想我们后勤一向改革是走在前面的,这个改

革也可以在这里创造很多经验。你们这次可能已经有了,有些学校要介绍他们已经在这方面走出来的经验。比如说社会主义市场经济的建立,也提供了多种形式的管理办法,过去我们后勤比较成功的经验,现在很多学校做的都是叫作小机关、大实体,小机关、多实体。就是用校长委托小机关管理后勤,小机关就是校长的代表。现在实际上也有很多新的形式了,比如说可以用董事会的形式,可以用股份合作的办法,也可以用评估的办法、折资入股的办法。特别是如何组建一个地区若干高校服务的专业化的互相支持的公司,那么你怎么解决几个高校之间权利、分配、股份所有、利益的问题、校长管理的问题。社会主义市场经济的发展提供了很多我们可以利用的形式,比如有的学校共同组织一些信用合作社,用入股的形式,几个学校共同入股,选定经理,以董事会的形式来进行管理,我看这也是社会主义市场经济发展后给我们后勤的改革提供了广阔的天地。我们过去都是行政管理,行政管理和企业管理中间有很多金融的管理,股份制的试点,我想这些都是我们研究社会主义市场经济建立起来过程中间的新经验,丰富和推动高校的后勤改革。我们今天推进高校后勤改革的话,应该重视高等教育改革发展的新形势,要重视我们国家经济改革和发展的新形势,也可能会有引进资金,引进社会服务等。天津商学院学生管理中间就引进了农民的资金,很成功,这就是一种办法吧,合股吧,实际上他们也出一点,农民也出一点,合股来经营这个事情,民办、官办两条线都做,这些经验大家都可以在这一次会议上很好地交流,相互启发,一定能开创一个更好的局面。

第四是推进高校的后勤改革要靠科技、靠管理,要靠提高质量和效益。过去高校的后勤总是认为层次比较低的,现在我想高校的后勤工作要逐渐向第三产业转化。一个学校要搞一流的大学,大家现在对这个口号非常热衷,很多学校我们不让他喊,他也喊,我得变成世界一流。世界一流中间就是包括了世界一流的管理、世界一

流的校园、世界一流的设备、环境，硬件、软件都要考虑。因此我们要研讨怎么运用科技的发展，怎么运用我们管理的知识，提高质量和效益。过去后勤管理好像是很简单，我看是有一套非常重要的科学管理办法，有很多学校发展了一些后勤的基地，拓宽了很多的思路，引进了很多现代产业经营的思想，它实际上是多种经营。很多学校已经引进了一些现代化管理的设备，比如很多学校用“卡”来推进管理，我们国家“三金”工程准备在这一两年里有三亿人持卡，你们实际上是提前训练学生在学校里会用卡，这也是提高了服务质量，减少了很多人力。因此我认为我们搞后勤，在下一个十年一定要改变一个观念和局面，就是认为搞后勤就是只会做一点比较低层次的工作，修修补补，炒个菜，煮个饭，没有什么科学，我看管理就是很大的科学，后勤管理就是很大的科学，后勤管理中间有科技，有管理。一流的大学必须有一流的后勤保障。我们要研究。最近北京大学搞了一个世界一流大学的八项（或十项）标准，你们可以看看，他们如果对你这一部分写全了你们就承认它，不写全你们补充一下，世界一流大学的后勤是什么样的一个一流后勤，它在什么基础上发展。所以我想第四个意见就是推进高校改革要靠科学、靠管理，要高质量和效益，要不断提高我们的水平。

第五是推进高校后勤改革中间要靠各级领导的支持。所以我也借这个机会向各个省来的教委的领导同志，向各个高校的领导同志（听说有不少校长到了），提出一点要求，希望各级领导重视后勤工作，积极支持后勤改革，努力推进后勤改革。

第一希望大家首先重视这个工作，我们向成清同志学习，成清同志抓教育以后，很突出的就是抓了粮革，抓了投入问题、工资问题、住房问题。去年他亲自在大连开了住房工作会议，这个月月底，他又要亲自到云南去，抓住房问题。这说明他看到我们不解决这些问题，我们其他的工作也上不去。因此各级领导，包括我们的书记、校长，要重视后勤工作，各级教委要重视和帮助高校的后勤改革，

这不仅是后勤的事,也不仅是后勤校长的事,学校的第一把手要支持、关心、参与后勤的改革决策。为什么很多学校能够做得好,因为领导重视,党委重视,校长重视。我很高兴看到最近很多学校非常重视 211 工程,各级领导、校领导非常重视 211 工程的评估。国家教委在 211 工程评估以前,特别对国家教委的学校,都要求进行校园的评估,就说明你必须要有了一定的环境、一定的条件保证,我才给你讲上水平。我最近参加一个我们国家非常著名的高校的 211 计划预审工作,它不是一般的预审,已经决定要给它一点投资了,我们就问如果你这么多投资,你准备干什么,我很高兴这个校长提出来如果说我拿到这笔钱,我首先把我们学校的环境搞好,把水、电、管道全部更新。他说这样的破破烂烂,一天到晚这里漏电,那里跳闸,这里漏水,那里漏气,这能进入二十一世纪?这能是一流大学吗?我觉得很有远见,所以我们也认为,国家抓基础设施,校长、书记你也得抓基础设施,我们 211 的投资很明确,你首先抓学校的基础设施,你别忙着先去搞某一个学校的建设。抓基础设施包括后勤基础设施,包括教育的基础设施。我们有些学校有些学科很先进,但是为育人的那一块实验室就有点实在不忍心看下去。所以我们一直希望拿到 211 投资的这些学校,首先要改进你学校的基础设施,改进你学校的基础的育人条件和基础的实验条件,这个是非常重要的。学校、教委不叫,谁给你钱。科研可能科委还给钱,这一点是我们教委自己的责任。大概下个月四日、五日,第一批能够得到国家钱资助的学校,将在北京开会,将会预审清华、北大的 211 规划的建设,我想他们中间就很体现了他们校长、书记的远见卓识,把学校规划到 2000 年或学校是个什么样,2010 年是什么样。你真要搞世界一流的学校,你得使出各方面都像样的基础设施来,市长、省长已经懂了,我想校长、书记也已经懂了。

第二个意见就是后勤改革是学校改革的重要组成部分。最了解该怎么干的是校长、书记,所以希望校长和书记把高校后勤改革

纳入你们的总体考虑，统筹规划，共同推进。我们一直不愿意发一个统一的要求下去，当然大家还可以议论，如果条件成熟，大家也同意，明年我们也准备发。我们的想法就是给校长、书记以自由，你们决定你们学校怎么干。情况千差万别，而且像我们这样一种探索性的工作，艰巨的工作，往往是群众要比我们聪明得多。我们充分尊重校长、书记的意见，希望在规划中间，要把后勤的改革纳入你们学校的规划。当然我们现在 211 预审的时候，主要是审查学科的发展方向，但是我们在落实 211 投资规划的时候，就要求全面规划，要根据你学校发展的方向，要全面规划你学校的投资，改善基础设施，改善基础的教育设施，服务于教育的那一块。

第三个就是希望各级领导要关心后勤的队伍建设，首先是选拔好领导干部，建设好骨干队伍。过去后勤干部是很难当的，也没有什么愿意当。我说在高校里面能够对科研发表意见的是一部分，对教学发表意见的多一点，对后勤是不管男女老少，个个都能发表意见，家属也能加进来，他都有资格说后勤怎么，所以后勤校长、后勤处长是面对最大范围的群众在工作，表扬的很少，表扬一般不在一定的场合很难说，批评意见天天有。因此后勤干部比较难选择，希望校长、书记能够真正舍得口袋里拿出一点好干部来，把那些真正有奉献精神，忠心于学校的发展教育事业，能任劳任怨的干部，而且有工作水平、有工作魄力的干部放在后勤工作岗位上来。现在很多校长、书记已经认识到了，就是要把得力的干部放上来，很多是博士，甚至有很多很有工作成绩，他搞教学、科研同样可以搞出很好成绩的干部，就舍得放到这个上头来，要建设好一支骨干队伍。当然也希望我们的校长、书记要理解后勤干部，关心他们的特殊困难和问题，关心后勤干部的建设。我们一方面讲奉献精神，一方面也希望关心大家，理解他们，因为他们要受到群众比较大的批评和压力，当然这个也是爱护，如果我们校长、书记再不关心他们的话，他们就得两面受气，更加难工作。

第四,希望校长、书记们要支持后勤的改革,创造一个有利改革的环境和政策。后勤基本是在没有投资的情况下进行改革,我们要求后勤不要忘掉服务和育人,不是不要忘掉,绝对不允许忘掉。要他们(后勤)服务育人,又没有很大投入的情况下,恐怕在政策的指导和创造改革环境上要给予比较宽松的环境,让他们启动,这是我想对校长、书记提一点要求吧!如果没来的话,你们回去传达,希望你们支持你们的工作,各个省的教委都有领导同志在这儿,你们帮助推进一下。这个工作我们认为是个很重要的时机,不把这个工作推进,面对着今后经济上的困难,学校的运转会更加困难,这一步如果能够推进,就可以粮草先行。粮草先行以后,我们后面才能够打漂亮的仗,这是一个总体的工作。

最后我希望后勤干部一定要继续发扬艰苦奋斗的良好传统,全心全意服务于教育的精神,坚持“三服务两育人”,坚持两个文明一齐抓,两手都过硬,为全面贯彻教育方针,为中国教育的改革和发展贡献我们的力量。现在正是后勤队伍换班的时候,新人接班首先要接为人民服务的班,接奋斗精神的班,接奉献精神的班,继续发扬我们这样非常好的团结的传统,我们知道这个学会今天坐了这么多人,就说明是一贯有个好传统,凝聚力很强,相互支持,把高校的后勤工作搞得更好。

回顾过去的十年,我们不仅为取得的业绩感到自豪,也从我们过去的业绩中找到了我们工作的意义和我们继续前进的信心。

十年时间是并不长的,我们真正能够推进改革的时间更是非常短,刚刚我们回忆了一下,八十年代中期我们引进农村、工厂改革的时候,当时还是非常粗浅的。现在回过头来说,就是社会上搞包产,工厂里面搞承包,一包就灵,所以当时我们就引进来了,搞了一点包。到了1991年高校体制改革启动,1992年小平同志的讲话,我们真正是好好地推进了几步,创造了多好的成绩。没有这几年的改革,今天校长、书记可能就坐不住,你看伙食哪方面不涨,现

在能够有这么大的承受力是我们这几年改革的成就。当然我现在不讲缺点,缺点我们再改么,大方向是对的,十四大明确了社会主义市场经济,我们教育改革和发展纲要明确了高校后勤改革的方向,这都已经不争论了,都已经定好了,这就是我们非常好的条件,我们可以设想有现在这么好的条件,这么好的契机,五年以后我们设想一下高校后勤会怎么样?十年以后我们会怎么样?我想一定会比现在创造出更好的业绩,支持我们高校的改革和发展。

目 录

在中国高教学会后勤管理研究会成立十周年大会上的讲话(代序).....	韦 钰(1)
从实际出发,稳步推进我省高校后勤改革 ——在江苏省高校后勤研究会'95年会上的发言	冒瑞林(1)
关于高校后勤工作若干问题的思考 ——在江苏省高校后勤研究会'88年会上 的发言	陈乃标(10)
高校后勤管理体制改革的分析与展望 ...	李可位 朱永明(20)
试论高校后勤改革与市场经济接轨	陈俊生(29)
论高校后勤服务工作的社会化	许新东(35)
后勤改革应纳入社会主义初级阶段的总轨道	房庆新(45)
谈谈市场经济发展过程中的高校后勤改革	陈金干(53)
关于高校后勤服务工作实行社会化的几点思考 ...	孙 伟(61)
转换运行机制 完善服务体系	高元中(67)
后勤深化改革 重在转换机制	董新华(71)
加强基础工作 深化后勤改革	钱一呈(78)
论市场经济与后勤改革	张文明(85)
浅谈社会主义市场经济体制下的高校后勤改革 ...	蒋云尔(93)
回顾反思 兴利除弊 巩固发展 ——对当前高校后勤改革的形势和任务 的思考	蔡彦加(100)
改革管理体制 优化运行机制	程大中(108)

谈谈“起飞”理论及其在承包责任制中的借鉴·····	朱永明(114)
当前总务承包中几个具体问题的利弊分析·····	周佩吾(121)
增加理解 明确职责 共同参与 开拓前进	
——对高校后勤服务工作的思考·····	王 荣(128)
开拓进取 寻求后勤改革新的突破·····	王仙寿(134)
高校后勤承包责任制的利弊分析及对策·····	朱德湘(141)
试论高校后勤经济承包中的公平与效益关系·····	陶廷鼎(150)
高校后勤目标管理标准的制定	
·····	李明泉 肖爱华 张武阳(156)
高校后勤社会化改革中的档案工作研析·····	熊光骏(162)
浅谈高校后勤社会化中的后勤产业·····	孙传松 张小光(170)
关于深化高校饮食管理改革的思考·····	杨宝琛(177)
关于回收伙食间接成本理论与实践的探讨·····	石大庆(183)
用新的观念和态度搞好高校伙食工作·····	刘忠德(190)
不断探索伙食管理工作的新路子·····	邵林安(198)
搞好伙食供应 为学校稳定作贡献·····	张惠明(204)
教师参与食堂值周活动的几点做法和浅识	
·····	汪炳麟 朱进友(209)
深化伙食改革 走出福利型服务的误区·····	何 京(214)
浅论大学生消费·····	陈金干(220)
转换高校水电管理工作运行机制·····	蒋保玲 李苏宁(226)
水电管理是学校系统管理的重要组成部分	
·····	袁传荣 徐礼培 朱永明(230)
加强能源管理 完善水电基础设施·····	贾树发(236)
试论高校水电管理及其改革·····	胡全仑(241)
在改革中探索 在探索中改革	
——浅谈我校住房制度改革的实践与探索	
·····	夏子金 夏运成 刘和顺(249)