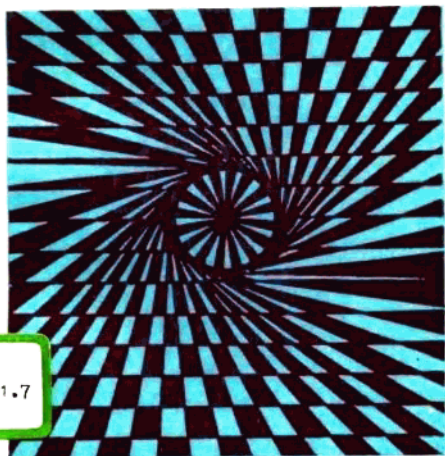


管理干部岗位培训系列教材

行政后勤管理

航空航天工业部教育司组织编写



7.561.7

管理干部岗位培训系列教材

95
F407.561.7

1
2

行政后勤管理

(试用教材)

航空航天工业部教育司组织编写

主 编 刘承山

副主编 周长福 安学锋 鲁庆有

XA452/25



宇航出版社

C

142062

(京)新登字 181 号

内 容 简 介

该书是航天系统管理干部岗位培训系列教材之一。主要内容有行政后勤管理概论、运输管理、医疗卫生管理、房地产及人防工程管理、水、暖、电气管理、环境管理、食堂和招待所管理、大型试验的行政后勤管理。该书文字简练,突出实践,不仅有对过去工作的总结,又有对今后工作的设想,有理论有方法,可操作性强。本书是行政后勤管理人员培训和自学的较好教材。

管理干部岗位培训系列教材

行政后勤管理

(试用教材)

航空航天工业部教育司组织编写

主 编 刘承山

副主编 周长福 安学锋 鲁庆有

责任编辑 高 凌

宇航出版社出版发行

(北京和平里高碑路1号 邮政编码 100011)

各地新华书店经销

北京建新印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 5.125 字数: 117 千字

1993年8月第1版第1次印刷 印数: 1~1000册

ISBN7-80034-614-5/G·096 定价: 5.60元

顾问 刘纪原 王礼恒 郭国正 栾恩杰 白拜尔

管理干部岗位培训系列教材编审委员会

主任 李志黎

副主任 程银海 钱颂迪(常务) 郑济民

委员 (以姓氏笔画为序)

王文超	尹绍瑞	江传涛	安学锋	刘以良
刘尔翼	刘庚村	刘志孚	朱毅麟	孙 铮
李广禄	李汉铃	李世培	李志黎	李彦昌
李震言	李德林	杨正国	吴宗贤	何业才
张圣信	张成玉	张振福	张增茂	郑文义
郑济民	林 凤	罗鸿禄	姜明河	赵之林
赵松龄	赵普强	姚洪庆	钱颂迪	曹中俄
曹舜民	戚永亮	曹庆来	程银海	

管理干部岗位培训系列教材编辑部

主任 李震言

副主任 李德林

成员 (以姓氏笔画为序)

王 劲	王祥龙	安学锋	刘 杭	李震言
李德林	张明立	易 新	傅立军	

出版说明

90年代,我国航天技术正处于一个新的历史发展时期,面临着航天技术上新台阶、型号产品更新换代、队伍新老交替的形势。为保持航天技术发展势头,加速新一代航天队伍建设,部教育司组织编写、出版一套具有航天特色的管理干部岗位培训系列教材。

系列教材编写的指导思想是:坚持四项基本原则,坚持改革开放,具有航天特色,为航天事业服务。力求系列教材既有系统性、理论性,又突出针对性、实用性和一定的先进性。

系列教材的适用对象是:以企事业单位中层管理干部的上岗、转岗培训和适应性的在岗培训为主,也可供高级管理干部和一般管理干部培训参考或自学。

系列教材强调总体系统性,但也考虑到每本教材教学内容的相对完整性。系列教材采用机关司局、院局基地和院校三结合的编写方法,把总结航天系统35年来的管理经验与吸收国内外先进的管理理论、方法结合起来,以保证系列教材的质量。

本系列教材分为试用教材和参考教材两类,试用教材为推荐的岗位培训教材,参考教材为选用教材。本系列教材系首次组织编写,缺乏经验,希望在今后使用中不断充实、完善和提高。欢迎广大读者提出批评和建议。

管理干部岗位培训系列教材编委会

1991年2月

前 言

航天事业的发展离不开各行各业的努力,作为行政后勤战线上的广大职工,在航天事业发展中不仅做出了重大贡献,而且积累了丰富的实践经验和先进方法,这是一份宝贵的财富。为了总结她,并继承和发扬行政后勤职工的优良传统,以及培养较高素质的行政后勤管理人员,更好地为中心工作服务,为职工服务而编写了该教材。

该教材主要取材于近 40 年航天行政后勤工作的实践,是实践工作的总结,所以有较明显的航天特色。同时,结合近几年行政后勤工作的改革实践,针对行政后勤管理工作较薄弱的特点,提出了一些新观点和新方法,有一定的实用性。该教材应用马克思主义的部分理论和观点,结合当前的改革情况,提出了今后的改革基本思路和发展方向,所以有一定的理论参考价值和指导意义。全书贯穿着行政后勤工作为航天事业中心工作和职工生活服务思想,阐述了职业道德规范和业务能力的培养,适应于航天系统广大行政后勤干部,特别是刚步入行政后勤管理岗位的科处长和管理人员培训使用。

本书由行政司刘承山司长为主编,周长福、安学锋、鲁庆有为副主编。华北航天工业学院金广绩院长为主审。该书由安学锋统稿。参加编写的同志有安学锋、韩宗林、张金祥、吴宗贤、王宗泽、周润成、李盛祥、王端坤、武怀平、关嘉启、王凤云等。

行政后勤管理这门学科尚处于起步阶段,行业理论、方法等还不成熟,加之我们的理论水平有限,经验又不足,在编写中可能有一些错误和不当,敬请读者批评指正。

编 者
1993年3月

目 录

第一章 概 论	(1)
第一节 行政后勤管理是一门科学	(1)
第二节 行政后勤管理方法与业绩评估	(8)
第三节 航天系统行政后勤管理	(23)
第二章 运输管理	(28)
第一节 铁路军事运输管理	(28)
第二节 汽车运输管理	(33)
第三节 交通安全管理	(41)
第四节 汽车运输经济管理	(44)
第三章 医疗卫生管理	(46)
第一节 医疗卫生工作的基本特点和任务	(46)
第二节 社会预防与医院分级管理	(49)
第三节 医疗质量与职业道德	(52)
第四节 公费医疗管理	(56)
第五节 计划生育工作管理	(58)
第四章 房地产及人防工程管理	(60)
第一节 房产管理	(60)
第二节 房屋建筑物的维修管理	(64)
第三节 房地产产权产籍与市场管理	(66)
第四节 房地产档案管理	(71)
第五节 租金与住房制度改革	(74)

第六节	营具管理	(78)
第七节	人防工程使用与维修	(79)
第五章	水、暖、电气管理	(86)
第一节	给排水设备的维护管理	(86)
第二节	供暖管理	(90)
第三节	用电管理	(98)
第六章	环境管理	(106)
第一节	绿化美化	(106)
第二节	环境卫生管理	(109)
第三节	生活秩序管理	(112)
第四节	防汛工作	(114)
第七章	食堂和招待所管理	(118)
第一节	食堂管理	(118)
第二节	招待所管理	(123)
第八章	大型试验的行政后勤管理	(128)
第一节	大型试验行政后勤保障任务与组织	(128)
第二节	大型试验进场前行政后勤保障的准备工作	(131)
第三节	大型试验专列运行途中的保障与服务工作	(136)
第四节	大型试验行政后勤保障的现场管理工作	(137)
第五节	大型试验撤收的行政后勤保障工作	(145)
第六节	大型试验的中转保障工作	(147)
第七节	大型试验中的内外关系	(148)

第一章 概 论

第一节 行政后勤管理是一门科学

一、行政后勤管理工作的性质

“管理”，就是管辖，处理的意思。凡是有人群活动的地方，都会有管理。管理作为一个科学的概念，就是一种有意识、有目的指导人们实现一定目标的过程。

后勤管理是指管理者运用一定的原理和方法、手段，通过一系列特定的管理行为和领导活动，使全体成员努力工作。后勤管理是管理的一种形式，它为一个单位的职能活动提供相应的保障，它的任务是为职能活动服务。

后勤管理具有两重性，即：既有同生产力相联系的自然属性，又有同生产关系联系的社会属性。

· 后勤管理的自然属性 后勤管理是与生产力的发展、科学技术的进步紧密联系在一起。生产力和科学技术水平直接决定着后勤工作的内容、后勤工作系统内部及其与外部的联系方式、手段、规律。航天系统是高科技行业，它要求后勤管理工作应体现出大系统、高技术、高可靠及严格的要求、严密的组织、严谨的作风等一系列航天科研生产的特色，并为航天

科研生产发展服务。

后勤管理的社会属性 后勤管理是占有生产资料的阶级用来调整阶级关系、维护本阶级利益的一种手段,具有与生产关系相联系的性质。在社会主义制度下,后勤管理体现了人与人之间平等互助、相互尊重的合作关系,它是为科研生产第一线,为广大人民群众服务的,体现了鲜明的社会主义社会不同单位之间的协作和为人民服务的宗旨。

管理的两重性对我们后勤管理工作有重要的指导意义。后勤管理的自然属性,表现了在不同政治,经济制度下与生产力、科学技术水平发展相适应的共性的东西。这就要求我们在后勤管理中,不仅要总结和运用自己的成功经验,而且要学习外国的先进技术和科学管理方法,只要能促进我们的后勤管理就应该大胆采用。后勤管理的社会属性又决定了它的鲜明的阶级性。在我国它应体现社会主义方向,坚持党的方针政策,始终为广大人民群众服务,这是任何时候、任何情况下都不能动摇的。

后勤管理的两重性,决定了后勤管理的两个基本职能。既按本单位职能活动规律组织后勤服务的职能,和通过管理维护社会主义生产关系,调动人的积极性的职能。正确认识这两个职能,对我们全面理解后勤管理的内容,坚持社会主义方向,实行后勤管理科学化,民主化和高效化,有重要意义。

二、行政后勤管理工作的内容与任务

(一)行政后勤管理工作的内容

后勤工作是服务工作,从它的管理对象来看,后勤工作并不体现一个单位的职能,而只是为职能活动服务,是保证职能活动正常进行的服务性工作。服务是后勤管理的一个特点,也是后勤管理的全部意义所在。管理是前提,是手段,服务是结果,是目的地,服务离不开管理,管理是为了更好地服务。

作还不能适应航天事业和社会主义市场经济发展的要求,必须深化改革,逐步使行政后勤管理工作从目前的封闭的、供给型、福利型向对内有偿服务、对外经营服务的经营型发展。

三、行政后勤管理的基本理论

行政后勤管理是管理科学在行政后勤方面的应用,是在马列主义指导下,运用管理学和经济学的基本理论,来指导行政后勤管理。它的基本理论主要是现代管理科学理论和经济科学理论。

(一)现代管理科学理论

现代管理科学是在第二次世界大战前科学管理和战后行为科学基础上,综合系统论、控制论、电子计算机、数学方法等各学科先进理论方法逐步发展形成的。其特点是以决策为主要着眼点,以经济效益标准作为评价的根据,制定出用于管理决策的数学和统计模式,把这种模式通过电子计算机应用于管理之中。该种现代管理方法的使用,大大地推动了各项管理工作的发展。后勤管理同样是一种管理活动,应用现代管理科学理论和方法必将全面提高后勤管理工作水平。

1. 现代管理科学理论的基本原理

现代管理科学理论的基本原理主要包括系统原理,动态原理,人本原理和效益原理。

系统原理。系统是指多个不相同的元素(事物、部分),按一定的秩序和内部联系而组成的,为达到共同目的、具有特定功能的一个有机整体。工程系统、企业系统、信息系统、教育系统、科研系统等等,尽管内容不同,但其共同的特点都是成为一个系统。一个系统可以细分,分为子系统。系统之间,系统与子系统之间,子系统与子系统之间,构成了纵向的上下关系,横向的平行关系的系统网络。系统工程研究从整个系统的角度出发,对组成系统的各个部分进行分析、评价和综合,从

而设计出一个最优的系统,并对这个系统进行控制,保证用最最少的人力、物力和财力,在最短的时间内达到系统的目标,完成系统的任务。

动态原理。管理既是一种过程,也是一种动态的社会活动,这种活动受外部的环境变化而不断地调节内部的运动条件,求得二者之间的相对平衡。如后勤管理,在内部条件中既有固定资产管理,财务管理、卫生管理、环境管理、食堂管理等,又有人、信息、服务等项管理,它们交错汇集,形成“经济流”,“服务流”,但它们相对于市场来说,只能看成为变数,要随着单位职能和市场的变化而变化,这就要求我们应用现代科学技术,从经济发展的动态中,分析、控制和处理各种变数条件,使其相互协助,发生互补作用,达到人尽其才,财尽其利、物尽其用。

人本原理。人是管理工作的最基本和最活跃的因素。管理工作的好坏,关键在人。因此,用心理学的方法研究人们行为的动机,人们对外界刺激的反应等等,以求妥善地处理人事关系、减少冲突、充分调动职工的积极性。有些管理学家认为运筹学和行为科学是现代管理科学的两大支柱。运筹学研究怎样合理地运用事物,行为科学研究怎样正确地处理人的关系,两者结合起来,才能保证管理工作高效地进行。

效益原理。后勤管理不仅要注重服务,而且要在服务中讲究效益,在效益中促进服务。管理的目的是创造出更多、更好的、有形可见的单位经济效益和社会效益。

2. 现代管理科学基本原则

现代管理科学的基本原则是:

整分合原则。一个单位是一个整体,有自己的运行机制和奋斗目标。整分合原则就是把整体的目标分解,分解给下属的各个部门和个人,在分工合作中实现整体的目标。整分合原则

的关键环节是加强协调,实行责、权、利的统一。

封闭原则。管理一个连续的封闭回路系统,上下级与同级相互之间利用信息来传递意图,协调关系,令行禁止。如果封闭回路被破坏,就无法将上级意图传达到下级,下级反馈的信息,上级也无法收到,就影响了整体的活动。因此,后勤管理一定要有一个封闭回路系统,保持信息传递的及时、准确。

能级原则。人的能力级别是不完全相同的,将其能力进行分级,视其能力级别安排在相应的管理层次中,并确定其管理范围,管理深度,管理目标,力求做到在其位,谋其政,行其权,尽其责,取其值,获其劳,惩其误。

动力原则。管理者要恰当地、适时地把精神动力,物质动力,信息动力结合起来,充分发挥人的积极性。要善于对待和应付千变万化的具体事物。要善于迅速地有效地把理论原则、方针、政策和计划、方案等付诸实行,使主观能动性得到最大的发挥。特别是在深化改革的时代,尤为重要。

行为原则。每个人的行为都有模式,即行为模式。行为模式是指人们有动机、有目的、有特点的日常生活结构、内容以及有规则的行为系列。行为原则是行为方式、内容的定型化,是人生价值观的“外化”,表征人们行动的特点及行为的逻辑构造。他受外界环境条件和人本身扮演的角色,以及人生价值观制约。管理者要借助社会学的方法和技术,科学地研究被管理者的行为模式及成因,掌握他们的活动规律,行为特点,达到引导行为,实现有效管理的目的。

留有余地的原则。在决策时要留有余地,在制定目标时也应留有余地,这样便于调节,同时,使被管理者有信心去完成目标。

价值原则。只要存在着商品生产,就存在着价值规律。价值规律不仅调节着商品的供求关系,而且也调节着服务商品

的服务方向,服务水平和服务内容,衡量服务商品的价值。因此,在后勤管理中,不仅要突出服务,而且要追求单位价值和社会价值,提高综合效益。

(二)经济科学理论

行政后勤工作属于第三产业,是服务经营行业。我们应按照经济规律的要求,运用经济科学的基本理论和方法,搞好服务经营。

1. 马克思主义服务理论

服务业既为生产、生活(消费)服务,又为流通服务。马克思科学地分析了商品的概念,他不但分析和确认了物质产品是商品,劳动力是商品,进而确认了经营是商品,服务也是商品,从而提出了服务理论。马克思明确指出,对于提供服务的生产者来说,“服务就是商品,服务有一定的使用价值(想象的或现实的)和一定的交换价值”^①。同一般商品一样,服务产品的二重性是由创造服务产品的劳动二重性决定的,即服务劳动的具体形式创造使用价值。服务的价值就是花费在服务上的劳务耗费。服务价格则是提供劳动或提供劳务为主收取的费用,即劳务收费。服务价格按是否提供实物划分为两类:一类是出售自己加工制作的实物价格;另一类只是提供某种服务的非商品收费,如营业性服务收费,事业性服务收费,行政性收费。服务产品价值是马克思劳动价值论的一部分,是对劳动价值论的补充和发展。

后勤服务,是一个经济范畴,具有商品的属性,要按照服务商品经济规律,搞好后勤服务工作的经营管理。马克思的服务理论是搞好后勤管理改革,实行各种经济承包责任制的理论核心。

^① 《马克思恩格斯全集》第26卷1,149页

2. 社会主义市场经济理论

党的十四大提出的社会主义市场经济是社会主义理论在实践中的发展,是我国走向复兴的必由之路。市场经济是具有一定社会化程度的商品经济。在市场经济中,市场是社会资源的基本配置者。我国经济体制改革的实质,就是用市场机制为基础的资源配置方式取代以行政命令为主的资源配置方式。

社会主义市场经济是一种经济类型和经济制度。是在国家的宏观指导下,通过自发的市场调节实现国民经济各部门,各地区和社会再生产各环节之间经济联系。作为国民经济第三产业中的后勤部门应逐步建立起与社会主义市场经济相适应的服务社会化体制,形成服务市场。要遵从市场经济的规律,以竞争为核心,以服务 and 效益为目的,以市场的需求为导向配置资源,最大限度地发挥人、财、物的综合效益,提供优质服务和高效服务。

3. 按劳分配理论

行政后勤管理要根据各单位的特点,在服务经营活动中认真贯彻按劳分配的原则,要实行与工作效益挂钩的工资办法和奖惩制度,多劳多得,适当拉开档次,打破大锅饭,克服平均主义倾向和做法,奖勤惩懒,调动广大职工的社会主义积极性。

第二节 行政后勤管理方法与业绩评估

一、全面计划管理方法

我国现阶段实行的是社会主义市场经济,各个企业和部门都必须受其制约、调节而发展。但是企业、部门内部的严格

的计划管理与其并不矛盾,只有加强部门内部的计划管理,严格按计划办事,才能更有效地利用人力、物力、财力和信息,严格地协调整体的经营、服务活动,适应于市场经济的需要。

(一)计划和全面计划管理

计划是指做任何事情之前设计的行动方案,实施步骤和达到目的的安排。正如列宁指出:“没有一个长期的旨在取得重要成就的计划,就不能进行工作”。

全面计划管理是根据国家和市场的需要,在科学的调查、预测、决策基础上,通过系统分析,精确计算和综合平衡,制定出长、短期计划,并细分到各个部门、各个环节和每个人,用计划来指导经营和服务的全部活动,以求得预期的经济效益的实现。用全面计划管理的方法来管理后勤工作的目的,就在于使后勤工作始终处于有条不紊的活动之中,克服传统的后勤管理中头痛医头,脚痛医脚的毛病,使后勤管理工作走向科学管理和现代管理的轨道。

全面计划管理的理论基础是系统原理,即全面计划管理是个完整的系统,在系统内,各组成要素必须服从整体的要求,整体的目标。要求各部门、各生产环节以及个人都必须有计划、有目标,而且从属于企业或者部门计划的总目标。不能脱离本单位的整体目标去研究,去考虑各自的分目标,必须以单位整体目标为共同努力的方向,相互协调配合,才能发挥它应有的作用,才能体现出全面计划的必要性。如企业中的房产基建计划就必须根据企业发展规划和企业年度经营计划的安排来编制计划,而不能独立地从房产管理部门的需要来安排计划。

(二)全面计划管理的原则

全面计划管理的原则很多,但从方法论出发,主要有:

1. 坚持计划的科学性和群众性相结合