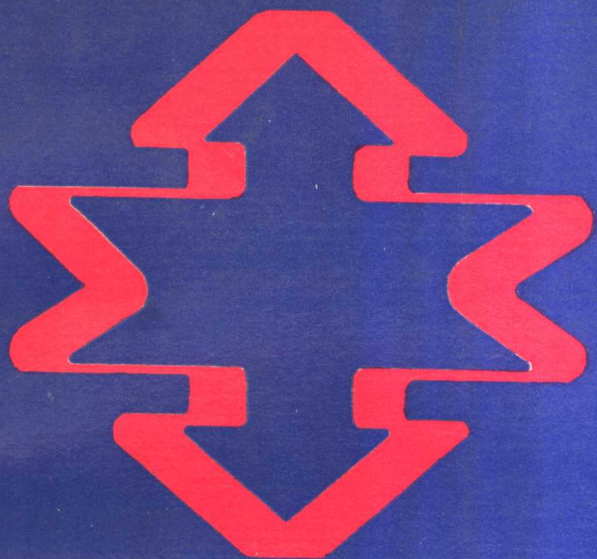


贺浪萍 主编



高校后勤 目标管理与 量化考评

湖南师范大学出版社

湖南省高校后勤管理丛书

高校后勤目标管理与量化考评

主 编 贺浪萍

副主编 罗武震 李扬滔 刘安产

湖南师范大学出版社

1991·7·

〔湘〕新登字011号

高校后勤目标管理与量化考评

贺浪萍等 编著

责任编辑：思 齐

湖南师范大学出版社出版发行

（长沙市岳麓山）

湖南省新华书店经销 湖南省望城湘江印刷厂印刷

787×1092 32开 8.75印张 186千字

1991年8月第1版 1991年10月第1次印刷

印数：1—10200册

ISBN 7—81031—112—3/Z·016

定价：4.00元

湖南省高校后勤管理丛书编审委员会名单

主任委员 常显宜

副主任委员 黄朝强

委员 刘光栋 张保军 韦荣禧
吴晓威 罗武震 林克球

前 言

我们非常高兴地把《高校后勤目标管理与量化考评》这本书敬呈给辛勤耕耘在后勤战线的同志们。

兵学圣典《孙子兵法》中说：“凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮，则内外之费，宾客之用，胶漆之才，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。”说的是，凡兴兵打仗，搞好了后勤，然后十万大军才能出动。可见“兵家鼻祖”孙子是多么注重后勤。

邓小平同志更是高瞻远瞩，多次讲到 he 愿当“后勤部长”，为科技与教育事业的发展服务。

社会主义的大学，担负着“培养德、智、体全面发展的建设者”的重任。显而易见，高校后勤工作者，比起二千五百年多前孙子所处时代的“后勤工作者”，所肩负的历史责任要艰巨得多、崇高得多。

几十年来，高等学校的办学实践反复表明：高校后勤工作是学校工作不可缺少、不可替代的有机组成部分；高校的后勤工作是学校教学工作、科研工作乃至其它一切工作的重要物质基础；高校后勤工作“机器”的运转状况，对于学校教学、科研、工作、生活秩序的稳定与否至关重要。因此，我们从理论和实践中得到这样的认识：高校后勤进行以目标管理及相应的量化考评为主要内容的高校后勤标准化、规范化、科学化建设，对于办好社会主义大学有着不可低估的作

用。

《高校后勤目标管理与量化考评》是湖南省高校广大后勤工作者多年来工作经验和理论研究成果的结晶。她试图尽可能恰到好处地运用系统工程理论、模糊数学概念、结果管理理论、电子计算机程序、社会经济统计原理等近代科学的基本思想和先进技术，对高校后勤工作进行了全方位、多层次的目标分解，提出了一整套“可操作”的量化考评办法及多种形式的综合分析技术。她试图把“科学性”、“导向性”、“实用性”、“可测性”辩证地统一起来，对高校后勤领域中优化服务、强化管理、深化改革、美化育人环境诸方面工作起到一定的指导、促进、推动作用。她的基本思路、方法和技术，对中等专科学校乃至行政机关、企事业单位的后勤工作者也有益处。

我们衷心地希望湖南高校后勤战线的同志们，共同奋斗，再接再厉，继续用我们大家的智慧和汗水，使“三服务、三育人”（为教学服务，为科研服务，为师生员工的生活服务；服务育人、管理育人、环境育人）的水平再提高一步，把后勤管理理论研究的水平再提高一步。

编 者

一九九一年六月三十日

目 录

前言	1
第一章 绪论	1
第一节 目标管理与量化考评的目的意义	2
第二节 目标管理的基本步骤和方法	6
第三节 量化考评的基本方法	9
第二章 福利服务型工作的管理与考评	25
第一节 膳食工作	25
第二节 运输工作	33
第三节 接待工作	37
第四节 维修工作	41
第五节 水电供应工作	49
第六节 物资供应工作	56
第七节 医疗保健工作	62
第八节 幼儿教育	67
第三章 行政事业型工作的管理与考评	75
第一节 学生宿舍管理工作	75
第二节 园林绿化管理工作	82
第三节 教工住宅管理工作	86

第四节	教室管理工作	90
第五节	家具管理工作	95
第六节	计划生育管理工作	98
第七节	环境卫生管理工作	104
第八节	电讯管理工作	109
第四章	后勤党政综合工作的管理与考评	116
第一节	后勤党政干部工作	116
第二节	后勤思想政治工作	127
第三节	后勤宣传工作	131
第四节	后勤工会工作	136
第五节	后勤人事工作	142
第六节	后勤财务工作	150
第七节	后勤安全工作	158
第八节	后勤信息工作	164
第五章	后勤职工的管理与考评	170
第一节	党政负责干部	171
第二节	党政一般干部	177
第三节	专业技术干部	183
第四节	工人	187
第六章	后勤总体效能的目标要求与考评	192
第一节	学校领导重视	192
第二节	各方面配合	195
第三节	后勤队伍建设	200

第四节	基础设施建设	204
第五节	规章制度建设	209
第六节	管理改革	220
第七节	社会效益	223
第八节	经济效益	229
第七章	后勤量化考评的权重分配与综合分析	233
第一节	量化考评的权重分配	233
第二节	量化考评的综合分析	250
后 记		269

第一章 绪 论

恩格斯指出：“人们首先必须吃、喝、住、穿，然后才能从事政治、科学、艺术、宗教等等。”^{（1）}毋庸置疑，后勤工作是一切工作的基础，具有非常重要的地位和作用。后勤工作大有作为，正如邓小平同志曾经论述的那样：“后勤工作也是一门学问，也需要学习，也能出人才，不钻进去是搞不好的”。^{（2）}社会主义高等学校的根本任务是“培养德、智、体全面发展的建设者和接班人”。^{（3）}高校后勤管理工作必须紧紧围绕“培养德、智、体全面发展的建设者和接班人”这个根本任务进行，必须朝着规范化、标准化、科学化的方向发展，而实行目标管理与量化考评是做好后勤工作的重要方法。

注：（1）《马克思恩格斯选集》第三卷（下）574页。

（2）邓小平《在科学和教育工作会议上的讲话》1977年8月8日。

（3）《中共中央关于制定国民经济和社会发展十年规划和“八五”计划的建议》。

第一节 目标管理与量化考评的目的意义

1. 目标管理与量化考评的涵义及其两者之间的关系

(1) 目标管理的涵义

管理，是人们为了达到某一共同目标，有意识、有组织、不断进行的协调活动。即是说，它是人类对某种共同劳动进行有目的、高效率的组织领导、计划、指挥、协作与协调的社会活动。

目标管理，又称成果管理，是美国管理学家D·F·杜拉克于1954年提出的一种管理理论，主要是指一个组织以及在该组织内的个人，在一定时期的努力方向和预定成果。根据目标管理原理，高校后勤首先必须确定一个总目标，后勤内部各部门、各环节都要根据总目标的要求分别制定每个部门或环节的目标。然后下一级机构直至个人分层依次制定其确切、可行的目标。这样就形成了从总目标到每个个人目标的目标体系，从而把高校后勤部门每个人的具体活动通过这个体系与总目标紧紧地联系在一起。目的在于通过各级目标的制定和实现，激发全体后勤职工的工作愿望和创造热情，并在工作中实行“自我控制”，以便更好地实现“为教学服务、为科研服务、为师生员工的生活服务”⁽¹⁾这一总目标而努力。

注：（1）朱育理《巩固改革成果，优化育人环境，坚持走中国高等学校后勤发展的道路》，1990年6月14日。

显而易见，高校后勤目标管理具有综合性、可分性和阶段性等特点。

首先，切实可行的高校后勤目标管理，必定是学校各方面需要、校内各部门配合、社会各方面支持的综合反映。

其次，具体实施的高校后勤目标管理，必须体现目标的可分性。高校后勤的总目标可分解为各隶属部门、单位乃至个人的子目标。

同时，不断进取的高校后勤目标管理，必须确定目标的阶段性。这是由高校后勤的根本属性，即高校后勤的总目标——为教学服务、为科研服务、为师生员工的生活服务——所决定的，教学、科研不同阶段有不同的任务，师生员工的生活不同阶段有不同的要求。

（2）量化考评的涵义

考核，是运用一定的标准对组织或个人的工作进行检查、测量、核实的科学手段。

评估，是根据一定的目标，在考核的基础上，通过系统收集信息、进行科学综合分析，对考核、评估的对象作出价值判断的过程。

考评，就是考核和评估的总称。

量是指事物存在和发展的规模、程度、速度以及构成事物的共同成分在空间上的排列等等可以用数量表示的规定性。量化，就是数量化。

量化考评，通俗地讲，就是把管理工作中的基本原则要求变成看得见、摸得着、能做到、可检测的数量化的具体标准而进行的考核和评估。

根据E·C·西勒的结果管理理论，为了使总目标易于

理解，方向明确，目标必须数量化。相应地，为了达到考评的预期结果，考评也必须数量化。

(3) 目标管理与量化考评之间的关系

目标管理与量化考评，是不同的管理范畴和管理方法。但它们之间又是紧密联系、互相依靠、互相促进的。

目标管理为量化考评提供了可供检测、分析的明确对象。目标管理明确了组织、个人在一定时期的努力方向和预定成果。这就使得量化考评针对具体的对象成为可能。

量化考评是检查、判断是否实现了目标管理所确立目标的必要环节。组织、个人在一定时期的努力方向和预定成果是否实现，必须要进行检查、最后给予判定。

量化考评为制定、实施更高层次的目标管理奠定了基础。通过量化考评，确定原定目标业已实现，则可行之以新的更高层次的目标管理。

2. 目标管理与量化考评的目的意义

对高校后勤的组织、个人实施目标管理与量化考评，对于实现高校后勤管理的规范化、标准化、科学化；对于深化高校后勤管理改革，对于调动高校后勤组织、个人的积极性，都具有重要的作用。

(1) 实行目标管理与量化考评有利于组织、个人工作的规范化。

在实施目标管理与量化考评的实际工作中，为保证组织、个人在一定时期的努力方向和预定成果的实现，必然会对组织、个人提出相应的要求和相应的规范。这将大大地促进高校后勤的规范化建设。

(2) 目标管理与量化考评,有利于组织、个人工作的标准化。

在进行目标管理与量化考评工作时,为保证考评的数量化,必然会对组织、个人制定一系列的工作标准。这将大大地促进高校后勤的标准化建设。

(3) 目标管理与量化考评有利于领导者判断和决策问题的科学化。

在实行目标管理与量化考评工作中,考核时将有多方面的信息反馈,领导在判断和决策问题时有了更多的“参谋”。这将对高校后勤的决策科学化起着很大的促进作用。

(4) 目标管理与量化考评有利于激励组织、个人工作的积极性。

实行目标管理,根据可分性原则,高校后勤各级组织和个人,都将根据总目标逐级逐人地根据上一级目标制定下一级目标,直至最终落实到每一个职工的工作目标。每一级组织、每一个职工参加目标制定工作,将从中意识到自己在管理中的地位和作用,认识到自己的责任,从而使各级组织、各个职工的责任心和上进心得到激发,各级组织和全体职工的积极性得到充分发挥。

(5) 实现目标管理与量化考评有利于深化高校后勤管理改革。

进行目标管理与量化考评,必然要求改进管理工作,提高工作效率,增强监控系统。因此,必将推动管理方法、管理体制、劳动人事工资制度上的改革,并使各项管理改革不断深化。

第二节 目标管理的基本步骤和方法

实行目标管理的基本方法和工作步骤大致可分为：确定目标，制定规范，编制定额，搜集资料，进行考评，实行奖惩。

1. 确定分期、分层的工作目标

根据目标管理阶段性、可分性原则，为了保证高校后勤总目标的落实，必须确定分阶段的、分层次的工作目标。在确定分期、分层工作目标时必须坚持两条原则：

(1) 当前目标应体现远期目标的长远性。

高校后勤在相当长的时期内“永恒”的总目标是：为教学服务、为科研服务、为师生员工的生活服务。高校后勤各级组织、个人在制定工作目标时，必须考虑、体现、围绕这个“永恒的”目标。

高校后勤的总目标，就其自身的具体内容来说，有其阶段性，即不同时期的具体目标不尽相同。但当前目标与远期目标是一个整体。制定某一时期的目标，必须体现远期目标的长远性。

(2) 子目标必须体现总目标的整体性。

就一个时期而言，高校后勤的目标一经确定，各级组织、每个职工所制定的子目标，必须服从上一级组织的目标，最终都必须体现总目标的整体性。

2. 制定严格、可行的工作规范

为了保证目标实现，必须制定与此相适应的工作规范。

制定工作规范时，应该着重考虑工作规范的严格性、可行性。

（1）工作规范的严格性

高校后勤的工作规范，主要体现在具体的岗位责任制上。这些以岗位责任制为主要内容的工作规范，应该都是比较严格的；对岗位职责有明确的规定，规范的要求也是高标准的。只有这样，才有利于及时发现问题、解决问题，防止纠缠不清的责任问题，不断改善工作。

（2）工作规范的可行性

所制定的工作规范，都应该是可遵照执行的。一般来讲，工作规范要体现当时实际情况的中上水平。这样，既是先进的，又是经过努力可以达到的。

3. 编制合理、适用的工作（生产）定额

从数量的角度来看，为了保证目标的实现，应在高校后勤的服务、生产、管理过程中，对人力、物力、财力的利用和消耗之标准有合理、适用的规定，即编制科学的工作（生产）定额。在制定工作（生产）定额时，必须注意以下两个问题：

（1）工作定额的合理性

高校后勤的工作（生产）定额门类很多，有人员定额、工作量定额、经费使用定额、物资消耗定额等。这些工作定额的编制，必须着重注意其合理性。为了保证其合理性，应当根据经验、统计、比较、测定等方法来确定。

（2）工作定额的适应性

工作定额是为了保证目标实现而编制的，是为以后的工

作考评与奖励处罚作准备的，是必须由具体工作人员实际操作的。在编制工作定额中，应该十分注意它的适用性。

4. 搜集完备、可靠的原始资料

考评是以事实和数据为依据，对高校后勤工作目标的评价。为了使其真实可信，必须搜集完备、可靠的原始资料。

(1) 原始资料的完备性

对于个人来讲，原始资料的完备性主要是两个方面：从时间来看，应是考核期间全过程的主要资料；从内容上看，应是反映个人德、能、勤、绩水平的全面资料。

对于组织来讲，原始资料的完备性也主要是两个方面：一是有考核期全过程的主要资料；二是有组织内部职工、服务对象的信息反馈等多方面资料。

(2) 原始资料的可靠性

如果所搜集的资料不可靠，则不能反映事物的本来面目。只有真正做到去伪存真、去粗取精的核实，才能保证所提供资料的真实可靠，以提高考核的质量。

5. 进行客观、准确的考核评估

目标是否实现，对组织、个人是奖励还是处罚，很大程度上取决于考核评估的结果。因此，必须十分注意考核评估的客观性、准确性。

(1) 考核评估的客观性

进行考核评估，切忌主观片面，必须始终坚持让事实说话，坚持全面地看问题。这样的考核评估，才有可能真实的。