

后勤管理与后勤研究

HOUQIN GUANLI YU HOUQIN YANJIU

唐志成 著

四川出版集团
四川人民出版社

后勤管理与后勤研究

HOUQIN GUANLI YU HOUQIN YANJIU

唐志成 著

编审：阙海宝
龚学文
徐文渊



四川出版集团
四川人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

后勤管理与后勤研究/唐志成著. —成都:四川人民出版社, 2006. 1
ISBN 7-220-07055-1

I. 后... II. 唐... III. 高等学校—后勤建设—改革—中国 IV. G647.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 006105 号

HOUQIN GUANLI YU HOUQIN YANJIU

后勤管理与后勤研究

唐志成 著

责任编辑
封面设计
技术设计
责任校对
责任印制

徐 英
彭小柯
古 蓉
叶 勇
丁 青 李 进

出版发行
网 址

四川出版集团(成都槐树街2号)
四川人民出版社
<http://www.scpph.com>
<http://www.scrmcbs.com>
E-mail: scrmcbsf@mail.sc.cninfo.net
(028)86259524

防盗版举报电话

照 排
印 刷
成品尺寸
印 张
字 数
版 次
印 次
书 号
定 价

成都华宇电子制印有限公司
成都蜀通印务有限责任公司
146mm×208mm
9.625
232千字
2006年1月第1版
2006年1月第1次印刷
ISBN 7-220-07055-1/Z·340
20.50元

■ 著作权所有·违者必究

本书若出现印装质量问题,请与工厂联系调换
电话:(028)84122206

自 序

1993年6月8日，是我记得最清楚的一个日子。这天学校正式宣布我为总务处长。这之前的日子里，我一直千方百计找出理由推托，因为我不是一般的不愿意而是极不愿意干这个被称为很“倒霉”的差事。但我后来还是服从了，是组织服从。当时我对抓后勤工作心里很没有底，就这样怀着忐忑不安的心情跟着校长和组织部长去面对后勤职工，接受任命。这之前我当过学生辅导员、党总支副书记，当过团委书记、学生部长、校办主任，那一个个被任命的时间我都忘了，就连任命为副校长的时间也记不清楚，唯独记下了这一天——1993年6月8日。

—

我之所以不愿去搞总务后勤工作，除开是干过后勤工作的人所皆知的那些原因外，我还有一种心理在作祟，那就是我曾经不负责任地指责过后勤、推脱过责任。那时的后勤人员真的很“傻”，既说不来话也说不起话。在我的记忆里，那时的后勤人员经常只有挨批评的份。他们能够参加会议的机会极少。在遇到问题、出现矛盾，特别需要明确责任的时候，后勤人员没有申诉解释的机会，于是其他人便将责任推到后勤人员身上。这在我当学

生部长和校办主任时，出现过好多次。当正式决定要去总务处工作时，我便马上不安起来。我想我过去针对后勤说过的好多话肯定都要传到后勤人员耳里去的。这下好了，“他来了，看他咋个说”。我开始后悔我当初的不负责任的指责。面对一百多名后勤职工，我还得讲后勤工作如何重要、后勤岗位如何光荣，但讲后总有一种“伪君子”的感觉。于是我认为我该检查自己了，该向后勤职工检讨了，这样才能把相互的心沟通起来。我先在科室一级干部会上做“自我批评”，后又在职工大会上表示歉意，居然得到了一片掌声。后勤人员原谅了我也理解了我，后勤人员的朴实、憨厚的性格后来一直感动着我。有几个工人至今一直呼我“哥们儿”，我听起来很亲切。我在后勤工作要依靠他们，同时也肯定要关心他们、爱护甚至保护他们。那时我和党总支书记向道成同志配合得很好，也许是因为大家都做过学生工作的原因，我们常常能不谋而合。他抓思想教育抓队伍建设，我抓日常事务，抓常规管理。我们同后勤职工建立起了很深厚的感情。我去总务处不到20天时间，就能叫出所有职工的名字，职工们对此也很感动。感动之下他们真的是“一不怕苦二不怕死”。盛夏烈日的中午，他们爬上电杆高空作业，深夜爆管，一声令下就能迅速赶到现场。很有点“士为知己者死”的感觉。而这时候，处里和总支的领导也总是和他们在一起，送点西瓜，送点茶水，送点面包。我们感觉到那种干群关系的亲密无间。

二

我去总务处的前后时间里，是学校后勤保障能力最脆弱的时期，那时后勤基础设施相当陈旧老化。而最严重的问题是缺水、缺电。说当时川师大闹水荒、电荒，一点也不过分。有时停水，三天不见一滴自来水，有时停电，连续停三四天是家常便饭。一

次停水，已经第三天了，主水管还是干的，于是只有向省教委“求救”。省教委后勤管理处李如柏同志风风火火赶到学校，他说他带上了所有政府部门的电话，而且也带上了盥洗用具，如果当天不把自来水调到狮子山，他就不离开川师大了。这就是那时后勤保障的现状。

“办学真个艰苦”，因为学校处于成都市东部最高点，是成都市自来水网的尾端，水的问题就这样困扰了学校几十年。为了蓄水，学校专门修了一个 3000 吨的水池。停水时我和分管副处长谭选先同志便掌管着分配大权，一片一片区域按时送水。为了保证高楼层的教工能接点水，有时一个晚上要打几十个电话同高层住户通话联系。当时校领导将解决缺水断电的问题当作学校的中心工作，说我们那届后勤领导班子只要把水的问题解决了就算完成了一个政治任务。我们那届班子当时的确是尽够了努力，但那个政治任务却仍未能完成。随着城市建设的发展，直到 2002 年，进入学校的第二自来水管道路铺通，学校几十年缺水的问题才得以彻底解决。这个问题的解决使人深深感到“发展才是硬道理”的道理。假如这些年成都市不发展，城市总体基础设施未改变，学校用水的问题未必能彻底解决。

三

20 世纪 90 年代初期，整个高校后勤保障的水平都比较低，除了硬件方面比如基础设施陈旧老化外，软件建设也非常不够。后勤队伍因为历史的原因，文化素质、业务水平都比较差。这是很难适应即将来临的高等教育的发展高潮的。因此队伍建设成为最为迫切的问题。我去总务处之前，学校已经同意总务处招选应届本科大学生，以“掺沙子”的形式逐步改变后勤队伍的结构。我去总务处后，继续沿用这个政策，连续 8 年在本科大学生中选

留管理人员，到中等专科学校选拔技术人员。到后勤社会化改革全面开始时，总务处已有近 10 名大专毕业生。后勤从学校分离后，后勤集团继续招聘各种专业人才，使得整个集团的研究生、本科生、大专生总人数达到 1/5。这批人是目前新的后勤运行机制的中坚力量。不管改革深化到何种程度，只要队伍在，只要队伍是高水平、高素质的，就能迎接各种挑战，就能抵御各种风险。时下总有一种观点认为，后勤社会化了，就一切交给社会了，就用不着自己的队伍了。以中国办高校的特点来看，这话还得经受历史的检验。什么叫有中国特色的新型后勤保障体系，还很值得研究。我总是很感动于目前坚持在后勤集团工作的那些知识分子们，他们无职称无级别，就是那样默默无闻地干着自己的本职工作。当初留下时，后勤的待遇相当低，除开工资外，每个月每人 20 块钱的奖金都发不起。但他们同老职工一道，一天天一年年坚持下来了，而且基本上没有人离开这支队伍。这就是新型的后勤人，新型后勤人的品质是值得钦佩的。记得当初留下他们时，党总支部书记向道成同志常常念叨着一句话：“小松树，快长大。”而今小松树长大了长高了，他们将是新型高校后勤保障体系的创建者，是一批素质远高于传统后勤人员的栋梁之材。

四

我带着“悔过”之意加入到后勤行列，就如当初我当生产队长同农民们一道犁田种地一样，我在同后勤工人的结合中了解了后勤、理解了后勤，并且逐渐地产生了感情。这之后我们也慢慢从学校走了出去，开始参加后勤改革的各项活动。1994 年，后勤社会化改革的概念第一次引起我的注意。在西南片区的一个会上，我不揣冒昧地谈了我的看法，这之后我便多次参加了《中国高校后勤社会化改革的意见》（即后来的国务院办公厅 2000 年 1

HQ

后勤
管理
与
后勤

第 4 期

号文件)的修改和讨论。时任教育部计财司副司长的王富同志不断引导我参加当时全国学会的各种会议。1999年我参加全国后勤学会关于邓小平后勤理论的学术研讨会,认真地从后勤保障的角度感受到了邓小平后勤理论的博大精深。我那次的最大收获是:感到后勤改革必须要有理论武器,中国高校后勤社会化改革的理论武器就是邓小平后勤理论。后来我接连写了3篇关于邓小平理论与后勤社会化改革的文章。就像催生了一种冲动,我就经常看一点、学一点、写一点,几年内竟有20余篇还不算敷衍塞责的文章。后来有好多大型丛书选择了其中多篇文章,我感觉到一种欣慰,一种收获的喜悦,同时我也感觉到我能做到干一行、爱一行,学一行、钻一行。我开始完全敞开了心扉,驰骋纵横,将自己的观点和看法公开于广大后勤工作者的面前。我是工作在后勤战线的一名老兵,后勤的实际,我清楚我了解,来自最基层的实践着战斗着的战士的声音,应该是最真实可靠的、最有参考价值的。面对疾风暴雨般的高校后勤改革,我不停地想,不停地看,不停地写,于是就有了几十篇文章。

五

1999年,全国高校后勤管理研究会第七届理事会移交四川,由主管厅长兼理事长,我任常务副理事长,秘书处设在四川师大。从1999年开始,中央直接主导高校后勤社会化改革,使高校后勤社会化改革进入了高潮。国务院副总理李岚清亲自主持召开了四次全国高校后勤社会化改革工作现场会,使全国大部分地区大多数高校顺利实现后勤同学校的分离。这期间动员社会参与,引进社会资金解决高校发展的“瓶颈”问题,起到了很大的作用,产生了很好的效果。这3年后勤社会化改革显著成就是完全打破了旧的机制,开创了有中国特色的新型高校后勤保障体系

的新纪元。在不断的实践中，我对李岚清副总理提出的“瓶颈论”非常感兴趣，我认为它已经具备了哲学的内涵和辩证唯物主义的意义，于是我写下了《“瓶颈论”的理论意义和实践意义》这篇文章。四川师大是省属高校，在全国重点高校面前，它“人微言轻”。但当理事会这个重任历史地落到它肩上的时候，它的确老老实实在地履行了它的职责。它履行职责期间得到的上级有关部门的支持并不够，每年去最高管理部门汇报工作，总依稀地有诚惶诚恐之感。但学会的副理事长们，陕西师大的周德明、大连理工大学的王连生、中山大学的刘美男、上海师大的刘志刚及众多省市教育厅局的秘书长们热情地给予了支持和帮助。在3年的任期内，理事会先后在苏州、昆明、上海、湘潭、石河子、拉萨、成都等地，分别召开了东部地区、西部地区、百校后勤集团总经理的经验交流会、理论研讨会和后勤社会化改革的宣传工作会。第七届理事会见证了中国高校后勤社会化改革最活跃最辉煌的时期。应该说它对舆论工作是非常重视的。除了力主将《中国高校后勤研究》留在北京外，理事会对《中国高校后勤研究》编辑部给予了应有的帮助。每年春节秘书处都要派人去编辑部慰问和看望。这些方面的内容，在本书都有一些记载。本书的大部分文章，都是在第七届理事会期间写成的。我担任了3年《中国高校后勤研究》编委会主任。2003年参与由新华出版社出版的大型书刊《中国高校后勤社会改革的理论与实践》的编写工作。王富同志任主编，北京大学党委副书记鞠传进同志任第一副总编，我任第二副总编。全书220余万字，主要阐释后勤社会化改革的大政方针及后勤改革的经验介绍。中国高校后勤管理研究会是个民间组织，但这个民间组织让我学到了很多，有很多收获和体会，带出很多探索和思考，我将它们写成文字编成了这本书，以此献给广大后勤战线过去的、现在的和将来的朋友们。

目 录

自 序	(1)
-----	-------

研究与探讨

邓小平理论指引高校后勤改革	(3)
试论邓小平后勤理论中的两个基本观点	(9)
邓小平后勤理论的实质是“管理”与“效益”	(17)
邓小平与后勤	(22)
用“三个代表”重要思想指导高校后勤改革	(29)
按《行动计划》要求推进高校后勤改革	(38)
在“全教会”精神指引下推进高校后勤改革	(45)
关于高校后勤改革中几个提法的辩证思考	(51)
高校后勤社会化改革浅谈	(58)
“瓶颈论”的理论意义和实践意义	(68)
研究新情况 解决新问题	(73)
再论政府行为与高校后勤社会化改革	(77)
关于校园市场问题	(85)

“老人老办法”

——授人以鱼不如授人以渔·····	(89)
抗击“非典”，高校后勤告诉我们些什么·····	(93)
解读陈至立部长在第四次全国高校后勤社会化 改革工作会议上的讲话·····	(98)
理想和现实·····	(104)
国外高校后勤保障情况介绍及分析·····	(108)
科学发展观与高校后勤社会化改革·····	(118)
中国高校后勤社会化改革发展路向之我见·····	(128)
我们当前应当抓什么·····	(134)
构建和谐社会 创造美好明天 ——兼论后勤保障在和谐社会构建中的使命和责任 ·····	(144)

经验与体会

抓后勤改革促高校发展·····	(155)
认真抓好高校后勤队伍建设·····	(161)
后勤职工应带头革除陋习·····	(166)
加快公寓建设为学校发展提供保障条件·····	(171)
高校后勤拒绝“邪教”·····	(176)
第七届理事会工作总结·····	(181)
川北地区高校后勤社会化改革考察报告·····	(189)
有感于武汉市的“政府行为”·····	(199)
环境育人与校园环境建设·····	(201)
“实事求是” ——说起来容易做到难·····	(205)

HQ

建议与思考

关于推进全省高校后勤社会化改革的建议·····	(213)
关于修改后勤管理研究会《章程》的报告·····	(217)
后勤社会化改革两个问题答疑·····	(219)
高校后勤社会化改革过程中出现的一些情况和 提出的一些问题(2000年)·····	(224)
高校后勤社会化改革过程中出现的一些情况和 提出的一些问题(2001年)·····	(227)
高校后勤社会化改革过程中出现的一些情况和 提出的一些问题(2002年)·····	(231)
农民工也要不断提高自己·····	(233)
给《中国高校后勤研究》编辑部的一封信·····	(237)

关于常规管理

食品安全责任重于泰山·····	(243)
后勤管理要注意抓好七个方面的工作·····	(248)
十六大精神与后勤的建设和管理·····	(254)
常规管理工作中的一些问题·····	(258)
重视消防工作 杜绝火险灾患·····	(262)
将学生公寓建成重要的育人阵地·····	(264)

关于后勤学会工作

以战斗的姿态迎接新世纪的挑战·····	(273)
迎接高校后勤改革的又一个春天·····	(275)
风从东边来·····	(278)
在经济发达地区高校后勤社会化改革经验交流 会上的发言·····	(280)
在西部经济欠发达地区高校后勤社会化改革经 验交流会上的发言·····	(285)
在北京市高校后勤管理研究会第九届换届会上 的发言·····	(291)
“两书”(《高校后勤社会化改革研究论文集》、 《高校后勤社会化改革资料与文献选编》)序言·····	(295)

HQ

后
勤
管
理
与
后
勤
研
究

研究 与 探讨

邓小平理论指引高校后勤改革

试论邓小平后勤理论中的两个基本观点

邓小平后勤理论的实质是“管理”与“效益”

邓小平与后勤

用“三个代表”重要思想指导高校后勤改革

按《行动计划》要求推进高校后勤改革

在“全教会”精神指引下推进高校后勤改革

关于高校后勤改革中几个提法的辩证思考

高校后勤社会化改革浅谈

.....

H O U Q I N
G U A N L I
Y U
H O U Q I N
Y A N J I U

后 勤 管 理 与 后 勤 研 究

邓小平理论指引高校后勤改革

邓小平同志对我国高校后勤的建设和发展一向关怀备至，特别是十一届三中全会以后，当广大知识分子从 17 年的桎梏中解放出来、以无限的热情和充沛的精力投身于经济建设的主战场时，他认为尤其在这种情况下，愈要爱护广大知识分子的积极性，让他们集中精力把教育科研搞上去。而可能影响他们的积极性持久发挥的，就是后勤保障，就是衣、食、住、行、油、盐、柴、米这些问题。为此，他曾以相当多的精力和时间，研究后勤方面的问题，并作出很多精辟的论述和指示。

邓小平同志关于高校后勤的论述，是高校后勤改革的理论基础，是邓小平理论中十分精彩的篇章。而今重温这些篇章，一是使后勤战线的同志备感亲切，顿觉力量倍增。二是使人感到：高校后勤 20 年来含辛茹苦进行的改革及其改革结出的丰硕成果，都是邓小平理论指引的结果，而要继续深化后勤改革，也必须依靠邓小平理论的指引。

邓小平同志关于后勤方面的理论，其核心内容有如下四个方面：

一、后勤是门学问

这是在认识上将后勤工作上升到了一个理论的高度。1977年，在全国科学和教育工作座谈会上，邓小平同志指出：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。”从理论研究的角度，小平同志指出：要着重研究后勤工作在新的历史条件下出现的新的情况和新的问题；尤其要注意研究和解决管理方法、管理制度、经济政策这三方面的问题。他认为改革愈深入，愈要强调和加强后勤的建设和管理。他非常实在地讲过：过去小米加步枪，对后勤的依赖不算很大，现在家当大了，怎么把整个后勤工作管好，也是个新问题，需要有适应新情况的一系列制度和解决办法。回顾高校后勤改革20年的历程，的确是一个创新和变革的过程，是社会主义市场经济条件下对层出不穷的新情况和新问题进行探索、研究的过程。没有这样一个研究的过程，不可能确定高校后勤改革社会化这一目标。同样的，我们加强了对管理和体制的研究，加强了对后勤经济政策的研究，这才提出了后勤工作的“双重属性”问题、“两个效益”问题、“后勤产业”问题、“小机关、多实体、大实体”问题、“服务中的价值规律”问题。随着理论研究的深入，改革的成果也不断地扩大，诸如高校同社会联合办食堂、办学生公寓、办教工住房，诸如跨校成立后勤服务集团公司。尤其近期出现的后勤同学校实行规范性脱离等等，都是邓小平理论指导下研究和实践的结果。十一届三中全会以来，高校后勤工作者对于邓小平理论的领会最为深刻。无论对于邓小平理论的研究，还是在邓小平理论指导下对于后勤工作的研究，都可谓成果卓著。有如雨后春笋般出现的各种后勤刊物，使得不少有创见的理论文章不断问世，不少有价值的专著不断出版，从而使得后勤改革成为新时期高校