



企业管理问题研究

高校后勤企业

品牌经营与文化管理

BRAND AND CULTURAL MANAGEMENT IN COLLEGE LOGISTICS ENTERPRISES

施德东 著



为什么二十世纪七十年代世界五百强企业到八十年代会有三分之一从排行榜上销声匿迹？为什么国内名噪一时的企业会昙花一现，很快就衰落下去？著者认为，是因为企业缺乏品牌经营理念，缺乏文化管理思想。企业雇主只有透过品牌内涵，学习品牌经营，建设自己的品牌，以赢得顾客；只有推行文化管理，建设本企业特有的文化，以凝聚员工人心，才能使企业适应瞬息万变的外部环境，才能企业突破成长上限，不断超越自我……

中国社会科学出版社



企业管理问题研究

高校后勤企业

品牌经营与文化管理

BRAND AND CULTURAL MANAGEMENT IN COLLEGE LOGISTICS ENTERPRISES

施德东 著



为什么二十世纪七十年代世界五百强企业到八十年代会有三分之一从排行榜上销声匿迹？为什么国内名噪一时的企业会昙花一现，很快就衰落下去？著者认为，是因为企业缺乏品牌经营理念，缺乏文化管理思想。企业雇主只有透过品牌内涵，学习品牌经营，建设自己的品牌，以赢得顾客；只有推行文化管理，建设本企业特有的文化，以凝聚员工人心，才能使企业适应瞬息万变的外部环境，不断超越自我……

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高校后勤企业品牌经营与文化管理/施德东著. —北京:
中国社会科学出版社, 2009. 6
ISBN 978 - 7 - 5004 - 7856 - 0

I. 高… II. 施… III. 高等学校—总务工作—企业管理—质量管理—研究 IV. G647. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 090271 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com)

责任编辑 卢小生

责任校对 李 莉

封面设计 杨 蕾

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 丰华装订厂

版 次 2009 年 6 月第 1 版

印 次 2009 年 6 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16

插 页 2

印 张 16.25

印 数 1—6000

字 数 266 千字

定 价 35.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

序 言

高等教育迅速发展，催生了高校后勤企业。后勤企业是高等精英教育向高等大众化教育迈进过程中后勤社会化改革的新生事物，是年轻的企业。要使后勤企业基业长青，获得师生、家长和社会的欢迎与喜爱，就必须把后勤企业打造成品牌企业，以品牌赢得顾客，以品牌赢得信赖，而企业文化又是品牌持久发展的内在动力。所以，后勤企业经营管理特别需要品牌经营和文化管理理论的指导。

本书所写内容虽然主要针对高校后勤企业，但它对中小型企业同样有着非常重要的指导意义。

有许多学者、专家对企业品牌建设、文化管理的研究有很深的造诣，更有许多企业家对其进行实践，这虽然对我国企业发展起到了功不可没的作用，但国内许多中小型企业的使用寿命却很短。有调查研究表明，国内中小企业的平均寿命只有 7.3 年。原因是对企业品牌经营、文化管理两者的结合研究认识不深，往往将品牌经营与文化管理分开研究，而中小型企业经营管理者们也很少有人将两者结合实践。企业家左延安曾感情激动地发问：“为什么 20 世纪 70 年代世界 500 强企业到 80 年代会有 1/3 从排行榜上销声匿迹？为什么国内名噪一时的企业会昙花一现，很快衰落下去？”“怎样使企业适应瞬息万变的外部环境？怎样使企业突破成长上限，不断超越？”作者认为：“是因为企业缺乏品牌经营理念、缺乏文化管理思想，只有透过品牌内涵，学习品牌经营，只有企业推行文化管理，以凝聚员工人心，才能使企业适应瞬息万变的外部环境，才能使企业突破成长上限、不断超越自我。”

本书最大的特点是道出了企业长寿的秘诀——“品牌经营赢得顾客，文化管理凝聚人心”。作为企业经营管理的两个视角，必须同时谋划、同时决策、同时建设。对一个可持续发展的企业而言，两个视角的建设缺一

不可，否则，不可能使企业基业长青，也不可能使后勤企业永续发展。该书可供所有高校后勤管理人员和企业经营管理者参考。

本书结构分为四部分，第一部分为高校后勤企业背景，该部分是对高校后勤社会化改革的透视；第二部分为品牌与品牌经营，该部分共有四章内容，分别论述了后勤企业品牌内涵与建设、后勤品牌经营内涵与基本战略；第三部分为企业文化与文化管理，该部分共有五章内容，分别论述了后勤企业文化与文化建设、后勤企业文化管理的内涵，以及文化管理的核心与灵魂等；第四部分为品牌经营与文化管理的关系，该部分论述了品牌经营与文化管理的关系。

施德东同志正是在平时思考与积累的基础上写成此书，以此奉献给高校后勤企业的同人，奉献给中小型企业的实践者。希望施德东同志继续努力，为高校后勤事业作出更大的贡献！

朱宝钢

2009年3月28日

目 录

第一部分 高校后勤企业背景

第一章 高校后勤社会化改革透视.....	3
第一节 改革的历程与主要成就.....	3
第二节 高校后勤的基本内涵与特征.....	8
第三节 高校后勤社会化的基本内涵及理论依据	10
第四节 高校后勤社会化改革的基本要求与目的、任务.....	13
第五节 存在的问题与矛盾及制约因素	17

第二部分 品牌与品牌经营

第二章 后勤企业品牌的内涵	25
第一节 品牌的定义	25
第二节 后勤企业品牌的内涵	27
第三节 后勤企业品牌的特征	28
第四节 创建后勤企业品牌的积极意义	35
第三章 后勤企业品牌建设	39
第一节 后勤企业品牌建设战略的概念	39
第二节 塑造后勤企业品牌的主要策略	41
第三节 后勤企业塑造品牌的基本流程	64
第四节 后勤企业品牌知名度	73
第五节 后勤企业品牌美誉度	79

第四章 后勤企业品牌经营的内涵	85
第一节 品牌经营的产生	85
第二节 品牌经营与产品经营的关系	86
第三节 品牌经营与产品经营的区别	87
第四节 后勤企业品牌经营的概念	88
第五节 后勤企业品牌经营的标准	89
第六节 重新认识品牌品质	90
第七节 解读品牌价值	92
第五章 后勤品牌经营的基本战略	95
第一节 品牌经营的基本战略类型分析	95
第二节 后勤企业品牌经营战略类型的选择与要求	97
第三节 后勤企业品牌经营战略的重要性	101
第四节 创造后勤企业品牌经营的良好环境	103

第三部分 企业文化与文化管理

第六章 后勤企业文化的内涵与作用	107
第一节 后勤企业文化的内涵	107
第二节 高校后勤企业文化的作用	114
第七章 后勤企业文化建设	118
第一节 后勤企业文化建设的意义	118
第二节 后勤企业文化建设的主要目标	120
第三节 后勤企业文化建设的基本原则	122
第四节 后勤企业文化建设的基本内容及重点	125
第五节 后勤企业文化建设的主要途径	139
第六节 后勤企业文化建设的主要措施	143
第八章 后勤企业文化管理的内涵	145
第一节 文化管理概念	145
第二节 后勤企业文化管理的基本特征	161
第三节 后勤企业加强文化管理的对策与建议	166

第九章 后勤企业文化管理的核心与灵魂·····	172
第一节 关于人性化管理的认识·····	172
第二节 后勤企业人性化管理蕴涵的价值·····	179
第三节 后勤企业人性化管理价值观的取向与选择·····	185
第四节 后勤企业人性化管理价值观形成的意义·····	189
第十章 后勤企业文化管理的主要内容·····	194
第一节 高效团队概念·····	194
第二节 高效团队的特征·····	196
第三节 高效团队建设的重要性·····	201
第四节 高效团队建设的原则·····	205
第五节 高效团队建设的主要内容·····	207

第四部分 品牌经营与文化管理的关系

第十一章 后勤企业品牌经营与文化管理的关系·····	233
第一节 后勤企业经营与管理的薄弱环节·····	233
第二节 品牌经营与文化管理的关系·····	234
第三节 后勤企业长寿需要品牌经营与文化管理的有机结合·····	235
第四节 后勤企业在市场竞争中的秘密锐器·····	238
参考文献·····	246
后记·····	250

第一部分

高校后勤企业背景

教育部发展规划司宋德民副司长指出：

坚持高校后勤社会化改革方向不动摇。

第一章 高校后勤社会化改革透视

高校后勤改革是我国高等教育改革和发展的重要组成部分，也是我国计划经济向社会主义市场经济转变在高校后勤领域的具体体现，它是随着国家经济体制改革和高等教育事业的发展而改革和发展的。关于高校后勤社会化改革的目的，教育部发展规划司副司长宋德民同志答网友问中指出：“就是使高校摆脱办社会的负担，从而使高校领导者可以专心致志地抓教学科研，同时降低后勤运行成本，并获得更好的后勤保障服务。”“最终目标是建立起‘市场提供服务，学校自主选择，政府宏观调控，行业自律管理，职能部门监管’的新型高校后勤保障体系。”

高校后勤企业要在高校市场中立稳脚跟，承担起社会职责，要成为“市场提供一方”，就必须建立品牌经营战略，只有为高校和谐稳定发展提供优质服务，学校才会将自主选择“提供服务者”的绣球抛向后勤企业；高校后勤企业内部管理必须按照企业发展规律，实行“行业自律管理”，只有追求做一流的企业，建设一流的后勤企业特有的企业文化，才能让师生员工满意、让学校满意。因此，研究后勤企业品牌经营与文化管理建设具有非常重要的意义。回顾高校后勤改革的背景和历程，总结后勤改革所取得的主要成就与经验，透视后勤社会化改革中存在的矛盾，对后勤企业品牌经营与文化管理建设是必要的。

第一节 改革的历程与主要成就

自1985年中共中央发布《关于教育体制改革的决定》以来，伴随着国家改革开放的深入，全国高校后勤改革取得了一定的成绩，也积累了宝贵的经验，形成了一系列高校后勤改革方面的指导性文件，出现了一批有

价值的改革成果。综观全国高校后勤改革历程,大致可以划分为三个阶段:第一阶段为1985年以来的计划经济时期传统后勤阶段;第二阶段为1985—1999年的改革后勤阶段;第三阶段为1999年至今的社会化后勤改革阶段。

一、计划经济时期的高校后勤

新中国成立后至20世纪80年代之间,我国处于计划经济时期,计划经济最基本的特征之一就是按照政府制订的计划进行资源配置,包括对人力、物力、财力资源的配置,在计划经济体制下,高等教育的发展速度和总体规模都是由政府的指令性计划决定的。

在这段时期,我国高等学校的办学基本上是照搬照抄苏联高等学校的办学模式,其主要特点是:学校专业性较强,规模普遍较小,绝大部分的后勤服务由学校自行完成。

1977年恢复高考制度后,我国高等教育事业取得了突飞猛进的发展,但几乎每所高校都存在着后勤保障能力差、资金使用效益低、队伍庞大等问题,后勤保障问题成为当时制约高校发展的“瓶颈”。1985年以前,全国绝大多数高校呈现出食堂破烂不堪,宿舍拥挤脏乱,保障形同虚设的状况;后勤资金投入基本是“政府拨款投入”,后勤服务基本是“福利型、无偿服务”;后勤职工吃学校的“大锅饭”;后勤职工的基本意识是“要我干,不是我要干”。这段时期的高校后勤在严格的计划经济、高度的行政手段、完全的政府投入下形成了“大而杂、小而全、封闭的、简单的、资金严重不足但又是一校一户办后勤”的局面。

二、探索后勤改革阶段的高校后勤及主要成就

1985年,《关于教育体制改革的决定》首次正式提出高校后勤社会化改革。全国各高校都开始进行高校社会化改革的尝试。这个时期,高等教育开始逐步发展,起初人们根本没有考虑到高校后勤社会化改革的问题。随着改革开放,以及市场经济体制改革的逐步深化,单一化的所有制结构和传统的计划经济运行机制被逐步打破,投资渠道和利益分配格局也发生了相应的变化,传统的“学校办社会”式的高校后勤管理体制适应不了社会经济环境的变化,也满足不了高等教育事业发展的需要。在这种情况下,高校后勤体制改革被逐步提上议事日程。国务院也明确提出要加大高校后勤改革力度,逐步剥离学校后勤系统,推动后勤工作社会化。但是,

对后勤社会化改革实施的步骤和方法,面临的矛盾和问题的解决途径,始终缺乏实际举措,改革后勤队伍的高校后勤处于自发探索和民间交流状态。

1993年,《中国教育改革与发展纲要》再一次明确提出,高校后勤改革的目标是社会化,并强调了深化后勤体制改革的必要性与紧迫性。全国高校主管部门开始制定相应的配套改革政策和具体措施,各高校后勤也积极采取行动,并进行后勤社会化改革的尝试。总的来看,主要措施有以下三个方面:(1)针对传统高校后勤管理体制高度集权所造成的严重弊端,各高校采取了不同形式的“放权”、“搞活”等改革措施,逐步扩大高校自身和后勤部门自身的自主权。(2)针对传统高校后勤单纯供给制和纯福利化弊端,各高校及其后勤部门采取了“创收”、“让利”、“免税”等改革措施,开展多种经营,增加收入,增强高校后勤部门自我解围和自我发展的能力。(3)针对传统后勤干部职工“一次分配定终身”、“人满为患”等弊端,采取了“业余兼职”、“停薪留职”等措施,鼓励和支持各类高校后勤部门有关专业技术人员走出校门,为社会提供各种有偿服务,取得合法收入。

在这段时期的后半阶段,通过各高校的努力实践,初步打破了在传统计划体制下形成的高校后勤管理模式,扩大了高校及后勤部门的管理自主权,并在不同程度上缓解了高校后勤服务严重滞后的矛盾。正是这后半阶段的努力,对现在的高校后勤社会化改革起到了至关重要的作用。主要有以下几方面的变化:(1)学校开始对后勤部门实行差额拨款,教育经费开始尽可能多地投入教学。(2)广大后勤职工的工作积极性初步调动起来了,后勤服务实力有所增强,对教育科研的保障能力和师生生活的服务能力有了一定的提高。(3)后勤在学校中的地位有了改革,后勤职工生活状况有所好转,高层次的管理人才开始进入后勤管理岗位。(4)总务处所属的有关科室对自己所管理的行业实行“承包”服务,后勤服务开始有了一定的竞争。(5)随着改革的不断深入,“小机关、大服务”;“小机关、多实体”等体制模式开始出现。(6)至1999年年底,全国有许多高校实行了事企分开,行政管理与经营服务以平等民事主体,即甲、乙方以协议的方式对学校的后勤实行管理和服务。

这些变化促使我国高校后勤服务业向市场化、社会化方向迈进了一

步,增强了各高校后勤部门发展的活力,在一定程度上缓解了高校的过重负担,促进了后勤服务企业的逐步兴起和发展。后勤保障与服务基本上适应了当时高等教育事业改革和发展的需要。但这一时期的改革,受长期的计划经济以及人们观念落后等因素的影响,使我国宏观市场发育不完善,后勤改革在不同程度上出现了两大缺陷:一是高校后勤不能完全市场化,价格难以与市场价格接轨;二是从事高校后勤服务的干部职工难以与学校顺利分离。

三、社会化后勤阶段的高校后勤及主要成就

1998年经国务院批转的《面向21世纪教育振兴行动计划》明确指出,到2021年,高等教育毛入学率接近15%,逐步实现我国高等教育大众化。而学校后勤服务模式落后,后勤社会化改革滞后,后勤负担沉重的状况虽然经前一时期的改革有所好转,但仍然是制约高等教育发展的“瓶颈”。国务院加大了改革力度,并相继在上海、武汉、西安、北京连续召开了四次后勤社会化改革的专题会议,高校后勤改革得以快速推进,初步解决了高等教育大众化进程中的后勤制约“瓶颈”问题。

后勤社会化改革的显著标志是1999年年底由教育部、国家计委等六部委联合制定发布的《关于进一步加快高等学校后勤社会化改革的意见》(以下简称《意见》),《意见》对此次改革的目标与步骤、重点和方法、制度保障等方面作了具体部署。《意见》出台后,各高校在新一轮后勤体制改革中采取的主要积极举措有:(1)在学生生活后勤改革方面,坚持主要依靠并充分利用社会力量和资金的方针,加大新建学生宿舍及其他后勤服务设施的资金投入。(2)在费用核算方面,改财政拨款为有偿服务收费,实行优质服务、优化收费的制度,后勤实体实现了不同程度的有偿服务。(3)各高校后勤成立注册具有独立法人资格的后勤服务公司,各校后勤服务实体与学校分离。(4)经济较为发达、高校相对集中的地区,组建跨学校后勤服务集团,通过并入、托管、联办、股份合作等形式进入此类集团。

新一轮高校后勤社会化改革顺应了我国社会主义市场经济体制建设和高等教育事业发展的要求。各地政府和学校,认真贯彻国务院和教育部改革精神,克服重重困难,在管理体制、运行机制、人事制度、财务制度、产权制度等方面全面进行探索性改革,有效地推进了投资多元化、实体企

业化、机制市场化、服务产业化和队伍专业化。概括起来,这一阶段的高校后勤改革取得了四方面的可喜成就。

第一,改变了以往完全依靠财政资金各自建设后勤设施的做法。采取政府统筹规划、政策扶持、广泛利用社会力量和社会资金的新机制,大大加快了后勤设施的建设速度,高校后勤基础设施的建设和改革取得了历史性的进展,有力地支持了近几年来高等教育的快速发展。1999—2004年间,全国新建大学生公寓7200万平方米,为1999年以前50年建设总量的3倍;全国新建学生食堂1000万平方米,为1999年以前50年建设总量的2倍。生均住宿面积由1998年的6.35平方米增加到2004年的8.43平方米,生均食堂面积由1998年1.21平方米增加到2004年的1.30平方米。我国高考教育从1998年毛入学率9.8%,各类高等教育在学人数700多万人,发展到2004年毛入学率21%,各类高等教育在学人数超过2000万人,后勤为此提供了有力的支撑。在某种程度上说,没有高校后勤的改革,我国高等教育不可能实现近年来的跨越式发展。

第二,打破了原有落后的后勤模式所形成的体制性障碍,逐步分离了高校办后勤的职能,引入社会优质服务资源,市场机制在后勤资源配置中的作用日益明显。在全国高校普遍实现后勤实体和学校行政系统分离的基础上,一批后勤服务实体按照现代企业制度要求注册为独立企业法人,真正实现与学校的分离,进一步激活了企业活力。后勤企业在保证做好校内服务的同时,壮大了企业,也推进了其他高校的改革;越来越多的高校在不同程度上开放市场,引入社会优质服务企业。在市场机制的作用下,涌现出一批跨学校,专业化、集约化经营的服务企业,促进了教育资源的优化配置,提高了高校的办学活力,为全国高等教育的发展提供了基础保障。

第三,在政府投入不多而又没有增加学校负担的情况下,高校的后勤保障能力,后勤管理水平,后勤服务质量、水平与效益,均得到了迅速提高。高校后勤社会化改革以来,在经济效益与社会效益的双重要求下,队伍建设、管理创新和技术创新成为改革的重要内容。各高校与后勤服务实体积极探索管理方式和管理技术创新,并引入了以智能技术为核心的信息化管理和以标准化为核心的现代管理手段。同时,高校后勤日益重视思想文化建设,把企业文化建设作为生存、发展的重要基础。通过以上几个方

面的努力,有效地促进了全国高校后勤管理科技水平、管理效率和服务水平的迅速提高,有力地促进了学生食宿条件、校园整体面貌及周边环境的改善,使高校办学活力得到了显著提高,为高等教育的可持续发展提供有力保证。

第四,后勤社会化改革,增强后勤内部活力,充分调动了后勤职工的积极性,不但保证了后勤系统原有职工基本上无人下岗,而且还接收了学校其他部门的分流人员以及社会上的下岗职工,为缓解社会人员的就业压力、构建和谐社会作出了贡献。

四、高校后勤社会化改革的主要经验

高校后勤社会化改革能够在平稳有序的情况下,取得突出成绩,主要经验是:(1)坚持按照党中央和国务院的有关文件精神,解放思想,实事求是,与时俱进,开拓创新,积极探索后勤社会化改革。(2)坚持政府主导,统筹规划,省与省会城市及有关部门协调配合,教育行政部门和相关民间组织密切配合,系统开展工作,高校主动改革,调动社会力量积极参与改革。(3)准确地把握改革方向,坚持健全市场推动和企业方式运作的机制。剥离后勤服务实体,逐步开放校内后勤服务市场,引入社会优质资源,建立市场监督机制,完善配套政策。(4)突出重点。在全面推进后勤管理体制和运行机制改革的同时,重点抓好学生公寓和食堂的建设、改革与管理。(5)坚持理论与实践探索相结合,注重品牌经营与文化管理建设,解决难点问题。(6)因地因校制宜,在明确最终目标的基础上,把握节奏,选择适宜的改革途径和实施办法。

第二节 高校后勤的基本内涵与特征

一、高校后勤的基本内涵

我国传统意义上的高校后勤是指高等学校后勤部门为学校的教学、科研和师生员工生活提供各种物质条件和服务以及在这一过程中进行的计划、决策、组织、协调和控制的活动,它通过服务、管理、经营以及育人等多方面发挥影响,对学校各项活动的开展起着先行、保障和配套的作用,这种活动是我国高校管理系统的基础和保障。高校后勤包括教学后

勤、科研后勤和师生生活后勤。

二、高校后勤的基本特征

高校后勤的特点是由高校后勤的根本任务、服务对象及其工作本质所决定的。首先,高校后勤部门的首要 and 根本任务就是为学校的教学、科研工作和师生员工的生活提供优质、高效服务,为学校的改革与发展服务。这是由高校培养人才的根本任务和高校后勤服务育人的功能所决定的。它是高校后勤工作的出发点和归宿,也是衡量高校后勤工作质量的最重要的标准。其次,高校后勤服务的对象是师生员工。这是一个相对特殊的群体。他们的文化程度较高,社会影响较大,工作和学习任务繁重。特别是青年学生的成长状况,直接影响到国家与民族的未来。因此,世界各国对高校后勤服务都实行了一系列优惠政策,以促进高等教育事业的发展和社会的稳定。最后,高校后勤工作就其本质来说是一种经济活动,属于第三产业,在市场经济条件下,必须按经济规律办事,才能生存和发展。由此可见,高校的后勤服务工作既有经济特点,又有教育属性;既有企业特点,又有事业属性;既要按照经济规律办事,讲求经济效益,又要遵循教育规律,注重社会效益。同时,它还具有公益性和福利性以及准公共产品的特征。

(一) 公益性和福利性

高校后勤的公益性是由国家都把教育定位为一项重要的公益性事业的基础所决定的。也就是说,高校后勤和后勤企业已经超出严格意义上的投入与产出,应该是整个国家政治、经济、文化、社会稳定与发展以及安全保障的一种战略性投入,因而具有公益性。

高校后勤的福利性是由教育的特征所决定的,也是由当前所处的社会主义初级阶段的特征以及国情校情的实际所决定的。随着大学由原先的计划供给制被部分成本收费制所取代,学生家庭将承担巨大的经济负担,而高校后勤服务的社会化和全成本运作,带来的可能更多的是加重学生就学的负担,因此高校后勤又被赋予了福利性内涵。当前,正确处理经济效益与社会效益的关系,是高校后勤的一项极其重要的原则。

(二) 准公共产品的特征

我们一般可以把社会总产品分成私人产品、公共产品以及介于它们之间的混合产品,即准公共产品。与纯粹的私人产品相比,纯粹的公共产品