

高校后勤

目标管理与 全员标准化服务

顾问 高文新 李金圃
主 编 李景松
副主编 王广祥 于春敖
常溥文

高校后勤

高校后勤

PDG

天津教育出版社

高校后勤 目标管理与全员标准化服务

顾问：高文新 李金圃

主编：李景松

副主编：王广祥 于春敖 常溥文

天津教育出版社

高校后勤目标管理与全员标准化服务

主 编 李景松
技术设计 田 俊

天津教育出版社出版发行
(天津市湖北路27号)

天津外国语学院印刷厂印刷

开本850×1168毫米1/32 15.5 印张 354 千字
1990年9月第一版 1990年9月第一次印刷
印数 3400册

ISBN7-5309-1065-5/C·24 定价: 5 元

希望《学校后勤目标
管理和服务标准化服
务》的出版，能有助于
进一步推动学校后勤管
理改革的实践和理论
建设。

刘忠德

一九九〇年九月二十日

(刘忠德同志为中央宣传部副部长、原国务院副秘书长)

由实践到理论，
从经验到科学，
高校后勤管理
工作大有作为。

杨辉

（杨辉同志为中共天津市委教卫工委书记、天津市
政协副主席、天津大学党委书记）

实事求是，开拓創
新，努力建立符合我國
实际的科学化、现代
化的后勤管理体系。

吴詠诗

（吴詠诗同志为天津大学校长）

序

《高校后勤目标管理和全员标准化服务》一书的问世，标志着我国高等学校后勤工作，由过去的经验管理，向着科学化、规范化、现代化管理，前进了一步。天津大学总务处自1985年开始，从部分科、室试点，到1989年在全处实行目标管理和全员标准化服务，经过了整整四个年头。四年多来，他们虚心向各兄弟院校学习，结合本校的实际情况，遵循教育体制改革决定的要求，在后勤改革方面，勇于开拓，大胆试验，细心研究，认真总结，积累了丰富的目标管理的经验，取得了可喜的成效；并在此基础上，加以提炼、整理，编著成书，供各高校后勤管理改革参考，这是一次具有现实意义的尝试。

近十年来，高等学校的后勤管理改革，在实行经济承包责任制方面，所取得的社会效益和经济效益都是十分显著的。但是，在经营管理方面，还存在着严重的不足，缺乏科学性，而且基础工作是个很大的薄弱环节，这是大家所公认的。因此，在后勤改革中，把强化管理，细化管理提到日程上来，使后勤工作逐步实现科学化，规范化，现代化的管理，既是当前治理整顿的需要，也是后勤管理进一步深化改革的必然趋势。

本书的出版，将为中国高教学会后勤管理研究会，提出更为广泛的研究课题，增添更为丰富的研究内容；并为促进高校后勤改革的实践和学科建设作出应有的贡献。

天津大学总务处在目标管理和全员标准化服务方面，之所以能够做出成效，是与学校党政领导的重视和支持分不开的。学校党委对这种办法，从试点到全面铺开，进行过多次讨论，并

给予充分地肯定。其次是得到了学校财务人事部门的积极支持和配合。高校后勤改革，是学校整体改革的一个重要组成部分，尤其是财务、人事（如对后勤干部的选拔配备，职称评定、机构编制，用工制度等等）有关制度的配套改革，是非常重要的。

本书的出版，将会给各高校的领导同志，以及广大的后勤干部职工以有益的启示和帮助。

张玉池

一九九〇年二月二日

（张玉池同志为全国高校后勤管理研究会
理事长）

前 言

高等学校后勤管理工作服从服务于高等学校培养社会主义现代化建设事业的接班人和建设者的总目标，全心全意为教学、科研和师生员工服务，服务育人，管理育人。后勤管理工作在高等教育总体目标下研究和实践适应于高校发展的后勤工作的规律和特点，改革不相适应的管理思想和方法；以改革的实践作为理论研究的基础，以正确的理论指导后勤管理改革，从中国的国情、学校的校情的具体情况出发，努力探索具有中国特色的高校后勤管理工作，逐步实现规范化、科学化、现代化的管理系统。

鉴于此目的，根据天津大学总务后勤工作在学校党委和校行政的领导下，在学校有关部门的支持下以及总务后勤系统全体干部职工的共同努力下进行的改革实践，我们编写此书，希望能成为引玉之砖，促进高校后勤管理理论的研究，探索后勤管理工作的内在规律。

本书各章的编写人员是：

上编

第一章 李景松

第二章 李景松 王广祥 于春敖 常溥文 阚志宵

第三章 李景松 王广祥

下编

膳食一科工作细则 张润政

膳食二科工作细则 陆风兰

保育院工作细则 李 琴

交通运输科工作细则	李世生	张 莘	
园林绿化科工作细则	阚志宵		
接 待 科工作细则	韩世魁	刘桂珍	王跃忠
总 务 科工作细则	杨守光	阎振中	
卫 生 院工作细则	李淑贤		
计 财 科工作细则	张麟烨		
处 办 公 室工作细则	孙永国	程文升	

由于编者的水平有限，不足乃至谬误之处，恳望批评指正。

在本书编写过程中曾参阅了国内外学者的一些著作和有关资料，并得到很多同志的帮助，高文新、李金圃同志为本书的编写给予了有力支持，谨在此一并表示感谢。

编 者

1990年2月

目 录

序.....	(1)
前 言.....	(3)

上 编

第一章 建立高校后勤科学化的管理系统.....	(1)
第一节 怎样建立高校后勤科学化的管理系统.....	(1)
第二节 宏观管理实行目标管理责任制.....	(9)
第三节 岗位、工种实行全员标准化服务.....	(13)
第四节 建设后勤事业的利益共同体.....	(17)
第二章 实行目标管理和全员标准化服务应具备的基 本条件.....	(19)
第一节 建设科学的工作结构.....	(19)
第二节 激励因素的运用.....	(27)
第三节 全员素质培训.....	(30)
第四节 监控系统.....	(30)
第五节 深化内部配套改革.....	(31)
第六节 基础管理工作规范化、数据化、现 代化.....	(35)
第三章 实施目标管理和全员标准化服务的方法 与步骤.....	(45)

第一节	加强领导，坚持正确的后勤管理思想·····	(45)
第二节	分清步骤、组织实施·····	(46)
第三节	加强理论研究、指导改革实践·····	(47)

下 编

目标管理与全员标准化服务细则应用示例

一、概述·····	(51)
二、食堂一科工作细则·····	(52)
三、食堂二科工作细则 ·····	(105)
四、保育院工作细则 ·····	(177)
五、交通运输科工作细则 ·····	(276)
六、园林绿化科工作细则 ·····	(297)
七、接待科工作细则 ·····	(344)
八、总务科工作细则 ·····	(385)
九、卫生院工作细则 ·····	(409)
十、计划财务科工作细则 ·····	(450)
十一、总务处办公室工作细则 ·····	(465)

第一章 建立高校后勤科学化的 管 理 系 统

第一节 怎样建立高校后勤科学化的 管 理 系 统

经过十年的高校后勤改革，高校后勤工作发生了显著的变化，取得了明显的成效，为高等教育的健康发展，奠定了坚实的基础。全面深化高校后勤的管理改革，必须在高等教育整体改革的结构下，按照中央的部署进行。深化后勤改革的目的是要建立主动适应高等教育事业发展和社会主义有计划的商品经济的后勤管理体制，实现为培养社会主义现代化建设事业的接班人的总目标，管理育人，服务育人，全心全意为教学，科研和师生员工提供优质高效的服务。为实现上述目的，需要通过改革后勤管理不相适应的体制和管理思想方法，完善管理机制，加强基础管理，提高队伍素质，大力加强思想政治工作和两个文明建设等方面去实现；需要用科学的、现代化的管理去实现。在深化高校后勤管理改革中树立正确的管理思想和方法，探索符合中国国情的高校后勤管理科学化、现代化的管理系统是高等学校后勤战线的一项重要任务。

一、高校后勤管理的特性

高等学校的后勤工作，由于历史的原因形成了学校办社会

的格局，后勤系统由人们俗称的“食、住、行、医、生、老、病、死、退……”构成的保障系统。系统中的每一个行业各自具有相对的独立功能，相互之间又紧密联系，每一个行业都与教学、科研和师生员工的“切身利益”密切相关。系统中一个环节出问题，就会影响全局，甚至影响大气候。高校后勤系统与社会“第三产业”相比，既具有相同的社会行业属性，又具有高等教育的鲜明特点。

1. 社会“第三产业”的服务对象，多数是普通劳动者，服务方式是买与卖的关系，服务质量是获取经济效益的重要手段。高校后勤的服务对象，具有高文化结构、高层次的素质。长期以来，我国高校内部形成了低文化结构的后勤队伍为高文化结构的服务对象服务的局面。高等学校的一切工作必须为培养合格的人才服务。后勤工作通过服务去育人，通过管理去育人，社会效益必须放在第一位。

2. 社会“第三产业”在面对社会的服务对象是以自身为系统的，经济效益是第一位的。高校后勤对教学、科研、师生员工的服务是以保障服务为目的，很多是福利型的，服务的条件受学校经济能力的制约；因此服务的方式和要达到的目的、效果难于“第三产业”。仅拿食堂来讲，学生对付食品物价的了解，主要不是通过市场，不是通过季节的变化、物价的波动去了解，而是通过食堂去了解。一个小时之内要把几千人、上万人的饭售出去，又要适应不同生活水平、来自祖国东南西北不同地区的同学的需要安排伙食等等。

3. 社会“第三产业”实行行业领导，一般一个行业作为一个行政的局级单位建制，实行单一的“政府型”领导。其设施功能较齐全，按照城市的发展规模，同步配套发展。高等学校里教学、科研、后勤三个系统中，后勤系统要服从、服务于

教学、科研。教育事业经费紧张，后勤的基本建设、基础设施功能的建设比例失调，跟不上教育事业的发展和师生员工的需求，需要在人、财、物较为困难的超负荷条件下做好保障服务。高校后勤的一个行政科级单位往往管理几个行业，后勤的发展既受到学校经济能力的制约，又受到社会行业管理部门的政策约束。

4. 高等学校的后勤工作系统由若干子系统组成，例如：基建、修缮、房管、膳食、学生宿舍管理、绿化、托幼、医疗卫生、交通运输、环境卫生、教学服务与教学楼管理、浴池、招待所、物资供应等等。它的管理工作，涉及到自然科学、政治经济学、管理学、系统论、控制论、行为学、心理学、社会学等等，既是自然科学和社会科学在高校后勤的综合应用，又必须服从为培养合格的社会主义现代化建设事业接班人这个总目标。因此高等学校的后勤管理是一个庞大的系统工程，必须用系统的方法，科学的方法进行管理。

如果从教学、科研、师生员工对后勤工作的意见的角度来分析，可以分为四类：第一类，后勤基本具备条件，由于服务质量“不过关”引起的意见；第二类，内部深挖潜力，促其具备条件，由于服务功能低引发的意见；第三类，要求合理，由于目前学校财力和设施以及社会条件暂时还不具备，不能马上解决而出现的意见，这是日益增长的物质文化要求与现有条件所限的矛盾，是长期存在的。这类意见可以通过上上下下、方方面面的工作，能够使多数人得到谅解，创造条件逐步解决；第四类，由于“高消费”的影响，提出“高标准”的要求，这种情况需要通过教育的方法来解决。前二类则要通过管理去实现。

高等学校的后勤工作者必须清楚地认识到，在后勤改革的进程中，不论采取什么方式和途径，最终检验的标准是要看全

心全意为教学、科研、师生员工服务的效果，要看管理育人、服务育人的效果，要看能否主动适应教育事业的发展，这是衡量后勤改革成败的唯一标准。在实际工作中，即使我们改革的指导思想、方针都是正确的，如果没有科学化的管理，就会适得其反，收不到预期的效果，甚至会导致改革的失败。因此必须建立科学化、现代化的管理系统，使后勤改革沿着正确的轨道健康发展。

二、转变观念，提高四个认识

实行科学化管理，首先要提高认识。

1. 要克服“以包代管”的思想。高校后勤普遍实行了多种形式的经济承包责任制，因校制宜的管理体制和不同方式的管理改革，都为实现科学化管理奠定了基础，创造了条件。管理改革的不同方式，多种形式的经济承包责任制，不能等同于科学化管理，不能替代科学化管理的内涵，更不能以经济承包代替一切。如果管理不深入、不严格、不科学，经济承包责任制及其它形式的改革就不能持久和发展。管理水平的高低，决定服务质量的优劣，决定整体效益发挥的好坏。

2. 要克服“经验管理”代替科学管理的思想。我们面临低文化结构的后勤队伍为高文化结构的师生和教学、科研服务的素质矛盾。加强队伍建设，调整人员配置结构，总结长期后勤工作的经验，上升到科学化管理去认识，尤其是在治理整顿和过几年紧日子的困难条件下，后勤工作是稳定安定团结局面的重要组成部份，用有限的财力、物力、人力搞好后勤服务工作，建立良好的良性循环机制，运行机制、监控机制等，出路在于科学化管理。

3. 要克服“粗放管理”的思想。尤其是对涉及师生员工切身利益的问题，必须要加强论证，审慎行事。严格经济成本

核算，确定先进的定额指标，低消耗、高效率，低成本、高效益，低投入、高产出、高质量，走出管理的低谷，跨入科学化管理的轨道。

4. 要克服“抓科学管理是软任务”的思想。认真总结后勤改革正、反两个方面的经验，把强化后勤管理、科学管理摆上议事日程，当作硬任务来抓，既要治标，又要治本；既要有近期目标，又要有长远规划，在政策上建立促进和实现科学化管理的动力机制。把科学化管理所达到的程度作为评价后勤工作的重要标志。

科学管理贯穿于后勤工作的各个领域和全过程。必然要受到国民经济发展、高等教育事业的发展和社会现代化程度的制约，认识和实现科学化、现代化的后勤管理的进程也是渐进的，阶段性的，我们必须矢志不渝，紧密结合后勤工作的实际，大胆探索，勇于实践，走出一条具有中国特色的科学化管理之路，依靠科学化管理求发展，依靠科学化管理出效益。

三、正确处理六个关系

管理对于后勤系统的整体功能效益起着制约、放大和创新的作用，要树立正确的科学管理的指导思想，处理好六个关系：

1. 在目标一致性原则的基础上强调后勤的系统性。

学校的根本目标是培养合格的社会主义现代化建设事业的接班人，后勤系统服从、服务于这个总目标。在这个前提下，后勤系统是一个动态系统工程。在学校的大系统中，要根据学校的发展规模、后勤保障功能与后勤的基本设施、基本条件相匹配的原则，在人、财、物等方面确定协调发展的方针和经费分配比例。使教学、科研、后勤三个系统协调发展，使后勤对教育的稳定、发展起到基础和保障的作用。后勤工作要按照教育