高校后勤服务体系理论与建设研究

刘清波　宋 丹　米 欣◎著

吉林人民出版社

高校后勤服务体系理论与建设研究

刘清波　宋　丹　米　欣◎著

吉林人民出版社

图书在版编目（CIP）数据

高校后勤服务体系理论与建设研究 / 刘清波, 宋丹, 米欣著. — 长春 : 吉林人民出版社, 2022.9
ISBN 978-7-206-19586-0

Ⅰ. ①高… Ⅱ. ①刘… ②宋… ③米… Ⅲ. ①高等学校－后勤管理－研究－中国 Ⅳ. ①G647.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2022)第257107号

高校后勤服务体系理论与建设研究
GAOXIAO HOUQIN FUWU TIXI LILUN YU JIANSHE YANJIU

著　　者：刘清波　宋　丹　米　欣
责任编辑：李沫薇　　封面设计：刘　芸
出版发行：吉林人民出版社（长春市人民大街7548号　邮政编码：130022）
咨询电话：0431-85378017
印　　刷：吉林省信诚印刷有限公司
开　　本：787mm×1092mm　1/16
印　　张：8.5　　字　　数：200千字
标准书号：ISBN 978-7-206-19586-0
版　　次：2022年9月第1版　　印　　次：2022年月9第1次印刷
定　　价：58.00元

（如发现印装质量问题，影响阅读，请与出版社联系调换）

目 录

CONTENTS

第一章　高校后勤管理基础 …… 1

第一节　高校后勤管理概述 …… 1

第二节　高校后勤管理体系 …… 5

第三节　高校后勤管理模式 …… 10

第二章　高校后勤管理的改革 …… 16

第一节　高校后勤管理的精细化改革 …… 16

第二节　高校后勤管理改革实现策略 …… 19

第三章　高校学生公寓后勤服务体系建设 …… 23

第一节　高校学生公寓安全管理与防范 …… 23

第二节　高校学生公寓文化内涵及建设 …… 30

第四章　高校新型餐饮后勤服务体系建设 …… 34

第一节　高校餐饮服务概述 …… 34

第二节　高校新型餐饮服务体系的建立 …… 38

第三节　高校新型餐饮服务体系的战略选择 …… 45

第四节　高校新型餐饮服务体系的战略实施 …… 47

第五章　高校后勤保障体系的构建途径 …… 53

第一节　构建新型高校后勤保障体系的“市场机制” …… 53

第二节　高校后勤实体市场竞争力的提升 …… 60

第三节　高校学生食堂“长效保障机制”的建立 …… 64

第六章　高校后勤服务人力资源体系建设 …… 71

第一节　高校后勤的人力资源规划 …… 71

第二节　高校后勤员工的招聘 …… 79

第三节　高校后勤员工的培训与考评 …… 88

第七章　互联网时代下的高校后勤管理模式 …… 97

第一节　互联网时代高校后勤服务管理转型升级 …… 97

第二节　互联网时代高校后勤管理体制的创新 …… 102

第三节　互联网时代高水平特色大学的后勤保障体系 …… 107

第四节　互联网时代高校后勤服务监督体系的构建…… 110
第八章　高校后勤服务信息化管理实践…… 116
第一节　职工住房管理信息系统建设…… 116
第二节　基于校园地图的路灯智能管理系统…… 119
第三节　高校水电收费智能化管理平台建设…… 124
参考文献…… 130

第一章　高校后勤管理基础

第一节　高校后勤管理概述

一、高校后勤管理的管理原则

高校后勤保障与管理工作是高校常规管理工作的重要环节，关系到社会、高校和师生的稳定，关系到青少年的健康成长，关系到教育事业持续发展的大局。随着教育改革的不断深入和高校布局调整，高校后勤工作的任务越来越重，责任越来越大。

后勤管理工作是高校工作的重要组成部分，探明它内在的客观规律，明确其基本要素，就可以提高工作效能，使后勤工作更好地为开创高校工作新局面做贡献。

众所周知，高校后勤工作具有综合性、广泛性、从属性、服务性和琐碎性等特点，头绪繁杂，任务艰巨。高校后勤工作将会随着教育事业的发展而日趋繁重，教学手段现代化的发展对后勤工作的业务知识要求标准越来越高，一名合格的后勤管理人员必须全面了解高校管理、教学、社会动态、商品价格、基建维修等情况。具体地讲，要搞好高校后勤管理应该注重以下原则的使用：

（一）服务教学的原则

高校后勤工作必须为教学服务，为师生服务。教学工作是高校的重点工作，而服务工作又是重中之重。俗话说，“兵马未动，粮草先行”。高校后勤工作作为高校的后勤保障，它在提供教学设备、物资供应、改善教学条件等方面起着重要的作用。高校后勤工作的首要任务就是为教学服务，为师生服务。这就要求后勤工作人员必须树立为教学服务的思想，明确后勤工作的主要任务是为教学、为师生创造良好的工作环境和必要的物质条件，使后勤工作在期初、期中、期末各个阶段与教学工作和服务师生工作紧密配合，保证教学工作和服务工作的顺利进行。

（二）生活服务的原则

高校后勤工作必须为广大师生的生活服务。搞好全校师生的生活、福利是后勤工作者应尽的职责。后勤工作者应努力改善师生的生活和搞好集体福利，让全校师生有

良好的工作和学习环境。解除教师的后顾之忧，保证师生的健康，使他们有足够的时间和充沛的精力投入到教育教学工作中。

（三）经济效益的原则

高校后勤工作必须坚持经济性原则。自力更生，开源节流。工作中坚持勤工俭学、勤俭办学的原则。合理使用资金，事事精打细算，量力敷出，保证重点，发扬自力更生、艰苦奋斗的精神。因陋就简、修旧利废，能自己干的自己干。尽可能地节约开支，把有限的经费用到教育和教学急需上。

（四）整体规划的原则

高校后勤工作必须有整体规划。在当前教育经费不足的情况下，工作中一定要做出常年规划，有计划、有目的地把高校建设好，为师生创造整齐、清洁、舒适、优美的教学环境。

（五）教育性原则

高校后勤工作必须贯彻教育性原则。高校后勤工作是一种群众性工作，与广大师生有广泛的接触。对学生进行关心集体、爱护公物、勤俭节约、艰苦奋斗等思想品德教育，是它特有的教育任务。因此，高校后勤工作必须贯彻教育性原则。每做一件事情，都要考虑对学生是否产生积极影响，每个工作人员都要注意一言一行，成为学生的表率。还要通过贯彻有关后勤工作的各种规章制度，向学生进行思想品德教育。

二、高校后勤管理的基本任务

高校后勤保障与管理工作总体要求是：完善设施，改善环境，提供保证；创新机制，健全制度，精细管理；创建体系，突出公益，服务育人。围绕当前最直接、最现实的吃、喝、环境、卫生、安全、健康等问题，抓好高校后勤保障工作，要坚持一手抓高校后勤设施条件的改善，一手抓精细化管理服务。要树立典型，示范带动，全面提升高校后勤管理、保障、服务能力和水平。其主要任务包括以下几点：

（一）切实抓好高校食堂和食品卫生管理

高校食堂和食品卫生管理工作，直接关系到师生的身心健康和高校、社会的稳定，是高校后勤保障与管理工作的重点。高校食堂管理要实行一把手负责制，切实建立以校长为第一责任人、为主抓，后勤主任具体抓高校食堂食品卫生的管理体制。实行物品定点采购制度，严把质量关；实行物品采购索证登记制度，从原材料的质量检验到入库储存要按制度要求强化责任意识；实行食堂从业人员定期健康查体制度，持证上岗；坚持实行食品预尝和留样制度，保证学生食品制作的规范操作和卫生洁净地向学生出售，坚决不允许向学生出售剩饭剩菜；实行事故责任追究制和“一票否决制”，防止霉变、假劣食品流入高校食堂，防止流行性病毒感染，有效消除食堂及食品卫生安全隐患，杜绝学生集体性食物中毒事件发生；建立食堂炊具、餐具及厨房、餐厅定期消毒制度和生活用水的卫生安全检测制度；强化暖气管道定期检查和定期维修保养

制度；完善高校食品卫生安全工作预警、预案、隐患排查和事故责任追究制度等。高校校长要从保障学生身心健康和生命安全、保持高校正常教学秩序和维护社会和谐稳定的大局出发，加大对食堂和食品卫生安全各个环节的监管力度，确保食堂和食品的安全卫生。

（二）切实抓好高校宿舍管理工作

学生宿舍是学生学习、生活、休息的场所，也是高校精神文明建设和素质教育建设的窗口。让学生宿舍的管理工作更趋向规范化、制度化，让学生健康快乐地成长，为学生创造安全而温馨的住宿环境。选举宿舍舍长，检查值日生卫生打扫，保证学生良好的休息环境，保持宿舍内外的卫生。教育学生遵守宿舍纪律。按时就寝，熄灯铃响后不讲谈说笑，不得做其他事情。教育学生增强防范意识。适时关锁门窗，妥善管理自己的钱物。确保学生的人身安全和财物安全。实行每日检查制，每天晚上及时检查住宿人数，若有未到者，必须知道其去向。若查不出其去向，要及时向高校领导反映。要求住校学生不得在外留宿，非本室住宿人员不得随意在宿舍住宿。学生亲友来校住宿的，必须向高校申请，同意并做好登记后方能住宿。搞好“三防”（防火、防盗、防破坏）工作，经常巡查宿舍区内外安全，遇偶、突发事件或重大安全事故隐患须妥善处置，并及时向校领导报告。出现突发事件、刑事或治安案件、灾害事故，及时处置、及时报警，注意保护现场，并报告职能部门，采取积极有效措施，确保师生和国家财产安全。

（三）抓好校园绿化、美化和保洁工作

校园绿化、美化和保洁工作是校园文化建设和精神文明建设的重要内容，是实现环境育人的基础。要把校园绿化、美化和保洁工作纳入高校建设和管理统一规划，把校园环境建设与校园文化建设有机结合起来，科学规划，强化管护。要遵循以人为本、服务教育教学的宗旨，坚持“因地制宜、科学规划、注重教育、经济实用、分步实施”的原则。要与开发校园经济相结合，要节约、集约、合理使用校园土地，不断提高校园绿化美化的质量，逐步把高校建成园林式高校，在为学生提供劳动实践教育的同时，增加高校收入，提高办学效益，达到创收、育人、服务为一体。高校要高度重视校园绿化美化工作，建立健全校园绿化美化管理制度和管理办法，明确管理机构和专（兼）职管理人员。

（四）抓好校园风险分散工作

在最近几年，校园伤害事故呈现出多样性、复杂性，高校教育中面临的学生意外伤害风险对高校教育教学的影响日趋严重，高校安全管理工作的任务十分艰巨。保险是市场经济条件下进行风险管理和控制的基本手段，充分利用保险费率的杠杆作用，处理高校发生的安全责任事故，有利于防范和妥善化解各类校园安全事故责任风险，解除高校、家长的后顾之忧，有利于推动高校实施素质教育，有利于维护高校正常教育教学秩序，有利于保障广大在校学生的权益，避免或减少经济纠纷，减轻高校办学负担，维护校园和谐稳定，促进青少年健康成长。

（五）抓好学生的养成教育

高校后勤管理工作要把学生的养成教育贯穿始终，并纳入高校德育工作范畴。在高校后勤管理工作中，要注重培养学生良好思想品德、良好行为习惯和良好学习风气；在劳动实践活动中注重培养学生的劳动观念、安全意识和创新意识；在食堂就餐时注重培养学生文明就餐、勤俭节约的习惯；在起居生活中注重培养学生讲究个人卫生、讲究整洁和生活自理能力；在校园活动中注重培养学生爱护一草一木、不随地吐痰、不乱扔纸屑、尊老爱幼、助人为乐的公民意识，使高校成为社会主义精神文明建设的窗口。

三、高校后勤管理人员应具备的素质

（一）管理职员的素质要求

要想做称职的后勤管理人员，必须要具备以下能力：

第一，思想活跃，接受新事物快，爱学习、爱思考、爱出点子，工作中注意发挥主观能动性，超前意识强，这有利于开拓工作的新局面。这是做好后勤管理工作的基础。

第二，有较强的敬业精神，爱岗敬业。工作认真负责，勤勤恳恳，任劳任怨，干一行，爱一行，专一行。有严明的组织纪律性、吃苦耐劳的优良品质、雷厉风行的工作作风。这是做好后勤工作的关键。

第三，在工作中能做到以人为本，以德养身、服务教学、办事稳妥、处世严谨、严于律己、勤政廉政、廉洁自律。这是做好后勤工作的保证。

第四，具备一定的专业知识和能力。后勤主任不仅要有专业知识、现代管理知识，更要有现代信息技术水平；不仅要有管理能力，更要有协调能力等。这是做好后勤工作的重要性。

第五，信奉诚实、正派的做人宗旨，能够与人团结共事，而且具有良好的协调能力。优势固然重要，但仅有优势也难以在工作中做出成绩。要使高校后勤工作开展得有声有色，还必须有自己的思路和设想。

（二）管理领导的素质要求

高校的后勤部门工作的好与坏，直接关系到高校教学工作的正常运转。高校后勤工作的领导者要具备：

第一，积极主动地站在全局的角度思考问题，做好校长的助手，本着“为高校服务、为教学服务、为教师服务”的宗旨，经常联系全体教职员工、收集各种信息；有计划地提前组织好办公、教学、维修、卫生用品等各种物品和设备的采购、保管和供给的工作；为领导决策提供信息、出谋划策，当好“咨询员”。

第二，立足本职，当好“服务员”。为高校后勤服务是后勤主任义不容辞的职责，领导交办的事要不折不扣地完成，但是为领导服务的出发点和落脚点是为全校师生服务。因此，后勤主任要认真管好高校财务，严格执行财经纪律，按照规定收好各种费用，合理使用各种经费，确保高校的各项开支合法合理；做好学生各种费用的收缴和结算

工作，检查财务增收节支情况；做好高校基本建设、校舍的维修和校产清理、登记工作；做好高校的绿化、美化、净化工作，使高校有良好的教学环境和生活环境。密切联系全校师生，积极倾听大家的呼声，了解和关心大家的疾苦，力争为大家当好“管家”，做一名合格的“服务员”。

第三，搞好关系，当好“协调员”。后勤处是高校的后勤部门，需要处理内部和外部的各种关系。作为后勤主任，要团结同志、顾全大局，与其他职能部门一道协调好各种关系，以确保高校的各项工作正常运转。

第四，加强管理，当好“管理员”。后勤处工作面宽事杂，只有加强管理才能保证工作杂而有序。后勤主任在每学期初按上级有关规定及高校工作实际拟定部门工作计划，并组织实施。完善后勤管理、政治、业务学习等各项制度，并落实到各部门的工作过程中，循章办事，制度管人。经常召开后勤工作会议，协调各部门工作，期末做好后勤工作总结。加强管理，为后勤处人员定岗定责，做到责任明确，任务具体，充分调动每个同志的积极性和创造性，使后勤处成为一个团结协作的战斗集体。

第二节　高校后勤管理体系

一、建立科学的后勤服务管理体系

我国高校后勤社会化改革工作正逐步向前推进，旧的高校后勤管理模式与运行机制正逐步被打破，为确保高校教学、科研和师生生活的正常与稳定，建立和完善高校新的后勤保障体系已成为教育行政主管部门和高校共同关注的问题。从高校后勤社会化改革的实践来看，建立科学的后勤服务管理体系、高效的后勤资源保障体系、充足的后勤经费保障体系、完备的后勤服务考核评估体系是建立和完善高校新的后勤保障体系的基本之举。

高校后勤保障，首先必须以科学的管理为前提。管理是组织行为过程中的一种计划、组织、指挥、协调、控制职能的有效的行使。后勤服务管理是一种旨在对与高校规范分离，并为高校提供后勤服务的后勤服务实体（或社会服务企业）的行为进行有效的监控，并由此确定后勤服务实体（或社会服务企业）服务价值的一种行为。科学的后勤服务管理体系是建立在科学的体制和责权利高度一致基础上的。

（一）制度要求

明确的甲乙方体制。高校后勤原有的体制是单方的服务管理模式，根据高校后勤社会化改革要求，这种单方的体制一分为二。在这种管理体制中，甲方是唯一的、不变的，乙方是多个的、可变的。高校作为甲方，将永远履行甲方管理、监督的责任与权利。而乙方是多主体的，它既可能是高校后勤服务实体（一个或多个后勤服务中心），也可能是社会上的专业服务公司；乙方同样也是可变的，这一时期可能是这样一些主体，那个时期可能是那样一些主体。甲乙双方是矛盾的对立统一关系，彼此之间既对

立又统一，螺旋式地向前发展，从而步入一种管理体制不断完备和服务质量水平不断提高的良性循环轨道。

（二）体制支撑

对等的职责、权利、义务。构筑或者说支撑甲乙方管理体制的是双方责权利的对等和统一。在这种管理体制当中，甲乙双方有各自的职责。甲方要在建立健全科学、规范的后勤服务保障制度的基础上，通过行使指导、监督、管理的职能，发挥参谋、协调、服务的作用，确保高校后勤保障体系协调、高效地运转。乙方要自觉接受甲方对后勤服务保障工作的检查、指导，转换服务和经营机制，不断完善各项服务经营措施，不断地提高后勤服务保障能力和水平，确保高校的教学和生活秩序正常与稳定。与此同时，甲乙双方还有各自的权利和义务。甲方要负责后勤保障工作的发展规划、年度规划、项目计划，并按照年度后勤保障经费预算，根据乙方完成工作的效益和质量，及时支付服务经费，还要代表高校就有关重大问题协调乙方与相关单位、部门的关系等。乙方有高校后勤社会化改革方案规定的人事权、内部职工收入分配权、奖惩权，还有同等条件下承接高校后勤保障服务项目的优先权，同时还必须努力提高服务质量与水平，降低服务成本与价格，并将服务获益的 15% 用于再生产以增加保障能力等。

新的后勤服务管理体制，蕴含着新的后勤保障体系中的新的管理模式与运行机制。这种新的模式与机制体现着管理的科学要求与市场的价值驱动。只有建立科学的后勤服务管理体制，明确甲乙双方各自的责权利及相关关系，形成协调运转、有效制衡、各司其职地提高后勤服务质量和水平的工作局面，才能在更高的层面上建立和完善新的后勤服务保障体系。

二、建立高效的后勤资源保障体系

高校后勤保障，还要以物质资源保障为基础。高校后勤资源是高校教学科研及相关活动正常进行和师生生活保障的物质基础，也是高校办学规模评估的重要的价值砝码，因此在改革的过程中，既要考虑高校后勤社会化对后勤资源整体剥离的要求，也要考虑高校建设和发展的需要，二者必须有机结合。

（一）重组资源

这是资产效益最大化原则。高校后勤资源整体剥离，并不是高校不需要这些资源，恰恰相反，它是高等教育生存和发展不可缺少的重要部分。整体剥离的深刻内涵，除了考虑分离人员的生产资料问题外，更重要的是要通过重组这部分资源，使其发挥更大的效益。如何重组资源？根据国家关于“管人、管事、管物，一管到底”的国有资产管理新原则，高校后勤资源可重组为：

1. 租赁性资产

即高校拥有所有权和经营权、租赁给后勤服务实体使用的资产。高校对这部分资产如何收取资产占用费（租金），应根据不同的实际情况予以确定，不宜寻求统一的模式和标准。

2. 托管性资产

指高校以物业管理的形式委托后勤服务实体管理的资产。这部分资产的所有权、经营权、收益权均归高校，高校向承担物业管理服务的后勤服务实体支付运行费用和托管费用。

3. 经营性资产

指那些具有第三产业性质的、由高校委托后勤服务实体经营的资产。这部分资产与高校教学科研及师生生活有一定的联系但不太紧密，具有较强的经营服务功能。根据功能划分，高校和后勤服务实体按照市场规律，租赁、管理和经营这些资产，可以极大地提高后勤资源的有效利用率，使后勤资源的市场化管理成为现实，国有资产的保值增值成为可能。

（二）界定产权

这是突破改革的“瓶颈”误区。在后勤社会化改革的实践中，后勤资源的产权问题一度成为改革突破的“瓶颈”因素，但从实践的结果看，这种产权“瓶颈”论已成为误区。因为从现实情况看，无论是租赁性、托管性资产，还是经营性资产，其核心是资产的产权仍是高校的。这种划分方式，与我国高校后勤社会化改革的要求并不矛盾。一方面，高校后勤社会化改革要求后勤服务要不断满足高校日益发展的需求，重点是学生生活设施的需求，而后勤资源的产权的问题并不是制约高校发展、必须亟待解决的瓶颈因素；另一方面，在后勤社会化改革的实践中，因高校规模扩大而采取社会化方式建设的生活设施（学生公寓及食堂），也是以给开发商一定的回报期后，高校拥有全部产权的这种运作方式符合高校的实际和有利于贯彻高校“三服务、两育人”的宗旨。因此，突破瓶颈误区，明确后勤资源为高校所有，更有利于高校及后勤服务实体集中精力搞好高校的建设发展和后勤保障服务。

当然，随着高校后勤社会化改革的不断深入，后勤服务实体也需要逐渐打造成经得起风浪，服务水平、经营能力不断提高的自主经营、自负盈亏的具有独立法人资格的经济实体，从而更好地参与市场竞争，更好地为高校的教学科研和师生生活服务。在条件成熟的情况下，高校可以将经营性资产作价入股，与后勤服务实体或社会企业共同组成具有独立法人资格的经济实体，高校按股份享有相应的权益。或者为避免产权的困惑，高校、后勤服务实体的经营管理者、职工，全部以现金的形式，入股组建有限责任公司，也不失为一种理性的选择。

三、建立充足的后勤经费保障体系

高校后勤保障还必须以经费保障为支撑。正如高校后勤社会化改革不是不要后勤资源一样，高校的改革发展仍然需要充足的后勤保障经费。所不同的是，那种计划经济条件下不计成本、不讲效益的后勤保障经费体制将被更高效、更科学的经费体制所代替，从而形成一种符合市场规则的经费保障体系。

、

（一）经费新体制——拨改付

高校后勤保障经费的拨改付，是指原有维持高校后勤保障运行的经费由按计划拨款改为按市场方式，对为高校教学科研和师生生活提供服务的后勤服务实体（或社会企业）支付服务费用的一种经济行为。拨改付在运行方式上是以后勤保障服务的性质相区别的。后勤保障服务在性质上分为三类：①物业管理类。指高校维持教学、行政运行必需的后勤保障事务，包括教学科研等房屋管理、高校建设的学生公寓管理、校园绿化、卫生管理、修缮、水电气、安全、节能管理等。高校对后勤服务实体承担的物业管理，都要签署经济合同，实行单项结算。②公共事业类。如幼儿园、校医院、居委会等单位的管理。这些单位在没有交由社会事业单位兴办或实现自养前，主要依靠面向公众服务收取费用，收费标准由物价部门核定，高校给予适当经费补贴。③经营服务类。如餐饮、住宿、运输、旅游、通信、印刷、商贸、场馆租赁、建筑安装、驾驶员培训等。经营服务单位对高校服务价格主要按成本加微利的原则确定，对外服务价格接受物价部门管理。高校将根据这三类不同性质的服务，支付不同的费用。拨改付的实施，凸显出后勤保障成本与效益的内在关系，也标志着后勤保障经费体系的市场化机制的建立。

（二）经费的市场规则

收支两条线。后勤保障经费的运行模式是与后勤管理体制、后勤资源的重组密切相关的。甲乙方的管理体制，决定了经费拨改付与服务收费的双向互动，重组的后勤资源要求高效的价值回报。一方面，后勤服务实体依托高校服务性资产提供服务，高校要按优质优价的原则支付服务费用；另一方面，后勤服务实体利用经营性资产的经营功能产生收益，高校则按优资（资产）优价收取资产使用费。这两方面是对等的主体关系。既不能搞优质低价，也不能搞低质高价；既要体现服务的价值，高校按市场规则付钱，又要体现资产价值，高校也按市场规则收钱。这种收支分明，既符合现代财政管理要求，也在真正意义上体现了后勤资源与后勤保障经费的相互关系，还使服务性的后勤服务实体通过这种优质优价的方式自养、壮大，并不断向专业化、现代化方向发展，也使经营性后勤服务实体按现代企业制度要求规范自己的市场行为，走市场化、科学化之路。

高校后勤改革的方向是社会化，其实质是由传统的高校行政拨款制度改为以契约方式确定下来的服务收费制，以形成市场驱动、有序竞争的后勤服务新机制。建立合理的后勤保障经费体系，科学地制订后勤服务结算方案，有利于提高高校办学效益，改善后勤服务质量，也有利于逐步形成专业化、企业化的后勤服务实体。

四、建立完备的后勤服务考核评估体系

高校后勤保障最终还要以考核评估为检测手段。新的高校后勤服务保障体系能否真正建立，在很大程度上取决于在新的模式和机制下运行的高校后勤服务考核评估体系的真正建立和不断完备。只有真正建立了科学的后勤服务考核评估体系，才能使后勤服务逐步纳入规范化、制度化和法治化的轨道，才能化抽象为具体，化要求为落实。

（一）规范的标准

ISO9001《质量管理体系要求》的贯入。该标准可帮助组织实施并有效运行质量管理体系，它不受具体的行业或经济部门的限制，可广泛适用于各种类型和规模的组织。ISO9001 标准规定了对质量管理体系的要求，供组织需要证实其具有稳定地提供顾客要求和适用法律、法规要求产品的能力时应用，组织可通过体系的有效应用，包括持续改进体系的过程及确保符合顾客与适用法规的要求，增加顾客满意度。ISO9001 质量管理体系标准的执行，为甲乙双方找到了一个最佳的结合点。一方面，高校在为后勤服务支付应当支付的费用时，需要获得满意的商品（服务），而这种满意应是建立在乙方提供的服务是符合国际通用的规范标准要求基础之上的；另一方面，为高校提供服务的后勤服务实体（或社会企业），通过了 ISO9001 质量认证，也就取得了为高校提供后勤保障服务的最好的入场券。目前，在通过 ISO9001 质量认证的后勤服务实体不多的情况下，甲方应对几个突出的服务领域，如学生公寓、饮食、物业管理、接待等提出贯标要求，并派人全过程地参加贯标认证活动。贯标的过程，就是改进服务、改造企业的过程；贯标后的企业，应是规范的企业、规范的服务。而这正是我们后勤保障服务所需要的。

（二）考核评估

甲乙双方双审双管与持续改进有机结合。双审是指组织在 ISO9001 贯标过程中，对形成的质量管理规范性文件，按产品（或服务）要求不同，由组织自身和第二方（顾客或其他相关人员）共同进行的审核与评审活动。双管是指组织在按质量管理要求（经过双审后确定的规范性程序）操作的过程中，由组织自身和第二方（顾客或其他相关人员）共同进行的管理活动。这两种活动，显现出 ISO9001 贯标的本质：写应该做的事，做所写的事。这种双审双管活动，能更好地体现高校及师生员工的要求，体现出市场经济条件下顾客的主体地位。随着社会和高等教育的改革和发展，高校和师生员工对后勤保障服务的要求和标准会不断发生变化，在这种情况下，ISO9001 质量管理体系要求再一次显现它的科学性，那就是持续改进功能的发挥。持续改进是增强满足要求的能力的循环活动。持续改进质量体系的目的是提高组织质量管理体系的有效性和效率，实现质量方针和质量目标，增加顾客和其他相关方满意的程度。而这也正是高校及师生员工所希望的。

当我们引入了 ISO9001 质量管理新理念后，当我们将甲乙方双审双管与持续改进有机结合起来的时候，我们科学的后勤服务考核评估体系才真正建立起来，我们新的后勤保障体系也才真正建立起来。

第三节　高校后勤管理模式

一、引论

高校后勤是保障高校中心工作顺利开展、保障师生员工生活健康有序、维持自身生存发展的后勤，具有维持高校稳定的政治特点和服务育人的教育功能。高校后勤文化是在长期的服务、经营、管理过程中形成的思想理念、价值标准、行为规范以及与之相联系的各项制度的总和，是高校后勤事业发展的动力和灵魂，是高校校园文化的重要组成部分。高校后勤文化提倡服务、弘扬奉献，突出公益性；高校后勤文化以消费者为重，倡导高尚品德和质量，具有先进性。加强高校后勤文化建设，不仅是开展高校校园文化建设、营造良好育人环境的需要，也是高校后勤加强自身建设、实现可持续发展的内在要求。

高校后勤管理有两种基本模式：一种是刚性管理；一种是柔性管理。这两种管理模式各有优势。随着社会的进步，随着人们的物质需求和精神需求的增长，高校师生对后勤服务的要求越来越高，单一的刚性管理或单一的柔性管理都难以达到理想的后勤优质服务的效果。因此，在高校后勤管理中，要把刚性管理和柔性管理有机地融为一体，各取所长，互为补充，刚柔相济，实现管理效果的最大化。

二、刚性管理模式

刚性管理是高校后勤管理的一种基本模式。它强调以工作为中心，通过制度约束奖优惩劣；它强调组织权威和专业分工，通常是多维度、多层次的。高校后勤的刚性管理就是要制定和完善各项规章制度，使之具有权威性和约束力，依靠各级管理人员照章办事，以强有力的执行力来贯彻落实规章制度，从而规范后勤秩序，为师生员工提供工作、学习、生活的条件保障。

（一）刚性管理的基本特点

1. 制度规范

在刚性管理中，管理者往往制定规范的管理制度和操作规程，实行科学化管理。组织成员必须严格遵守既定的规章制度，不得自行其是；必须遵守操作规程，不得随心所欲。管理者按照规章制度和操作规程对员工进行绩效评价，激励员工去完成组织的目标。

2. 组织严谨

在刚性管理中，自上而下形成了一个严密的明确的组织结构，从领导到员工，人人都有自己的工作职责，都有自己的岗位分工，从而各司其职，各尽其能，齐心协力，实现组织总目标。

3. 高度集权

在刚性管理中，一般实行纵向管理与集权管理。纵向管理把职务、职位按等级制



度进行划分，每个级别的人员都要接受其上级的领导和指挥，这就形成了一个直线式的指挥链。直线的权力是高度集中的，决策权集中在较高的层次，管理权也集中在较高的层次，体现了权力的高度集中。

（二）刚性管理的主要作用

1. 基础和保障作用

在刚性管理中，制度是核心。在一个组织中，要使组织成员步调一致朝着组织目标奋进，需要有一套规范化的管理程序。后勤要完成各项任务，让师生满意，需要有一套规范的、行之有效的工作标准，以保证服务质量。后勤工作中也会有各种各样的冲突和矛盾，需要制度的刚性约束，否则，管理就达不到预期的效果。因此，刚性管理是组织生存和发展的基础保障。

2. 公正和公平作用

高校后勤通过各项规章制度、政策法令来体现刚性管理。对组织成员的评价也以规章制度为依准，制定统一的考核评价体系、统一的衡量尺度和科学的评分标准，从而消除人与人之间的感情因素，体现管理的公正性和公平性，调动组织成员的积极性。

3. 高速和高效作用

在刚性管理中，组织的指挥、协调等管理活动都是强制性的，都是以法规政策、规章制度、命令指示等方式实现的，因而具有高速和高效的作用。高校后勤社会化改革以来，各校根据市场经济规律，建立了一套既为校内师生服务，又为市场服务的发展方针和规章制度，有效地促进了高校后勤服务工作。

（三）高校后勤的刚性管理

高校后勤是保证高校正常运行的基石，是建设和谐校园的重要元素，高校后勤需要有序的刚性管理。

1. 发挥高校后勤刚性管理的基础和保障作用

高校和社会有着千丝万缕的联系，后勤管理的刚性管理要充分发挥它的基础性、保障性作用。运用刚性管理可以把后勤的各项制度和工作规范落到实处，保障后勤正常的秩序，为全校师生提供有效的后勤保障。同时，后勤的刚性管理也给师生带来了安全感和依托感。这样，他们就可以安心地把重点放在学习和工作上。

2. 依靠刚性管理对高校后勤工作实施监督和控制

高校后勤工作面对高校的方方面面，面对各种利益冲突与矛盾，需要实行有效的监督和控制。通过刚性管理，做到在规章、制度、政策、法令面前人人平等，对待同样性质、同样情节的问题进行同样的处理，充分体现刚性管理的公正性和公平性。

3. 实施高校后勤的刚性管理延伸效率管理

高校后勤的刚性管理强调按一定的方式、规程和标准要求去做好后勤工作，强调整个后勤体系的科学架构和合理运作，从而达到高效的结果，为师生提供快捷、及时、优质的后勤服务。

三、柔性管理模式

柔性管理是高校后勤管理的另一种基本模式。它体现了“以人为本”的理念和“人性化管理”的要求，是根据人的心理和行为规律提出来的。它采用非强制性方式，通过管理把组织意志变为员工的自觉行动。

（一）柔性管理的基本特点

1. 驱动的自觉性

柔性管理是通过诱导和启发，使员工树立正确的价值观，形成一种自我教育、自我提高、自我约束、自我实现的管理机制，把管理者的意志和组织的目标转化为人们的自觉行动，不断激励和释放他们的积极性和创造力。因此，它对员工的驱动不是靠权力和制度，而是靠员工的自觉性。

2. 影响的持续性

柔性管理注重内在的影响，通过心理提升影响员工行为，从而能持续地生产激励作用。把柔性管理运用到后勤文化层面，就能形成一种整体的、持久的激励力量，让组织成员受到文化氛围的熏陶，让人们按照组织文化的要求行动。

3. 激励的有效性

在社会的物质生活不断丰富的今天，组织成员的综合素质大大提高，他们的工作不仅仅是为了生活，更重要的是为了实现自我价值。员工的主体意识和心智、价值观和情感意志等柔性因素逐步成为调动员工积极性的重要因素，柔性管理以“个性化”为标志，强调员工思维的跳跃性、反应的敏捷性、创造的多维性，从而实现激励的有效性。

（二）柔性管理的作用

1. 激发组织成员的自觉性

柔性管理的价值观、风格、规范、精神是全体组织成员一致认同，并共同遵循的一种内在心理，通过意识观念的渗透、同化，影响组织成员的行为方式，使组织有一种无形的吸引力，从而激发组织成员自觉遵守组织规范。

2. 激发组织成员的主动性

柔性管理以人为中心，进行人性化管理，使组织与组织成员建立一种良好的情感联系，形成休戚与共的集体意识，产生强大的凝聚力和向心力，因而能深层次地端正组织成员的工作动机，发挥组织成员的主观能动性。

3. 激发组织成员的创造性

组织成员的创造性由创造性意识、创造性思维过程和创造性活动组成，创造性思维是核心。创造性思维又包含发散思维，它与创造性思维关系最为密切，是创造性思维的核心。组织成员的发散性思维表现在行为上，即个人的创造性。

（三）高校后勤的柔性管理

在高校后勤实施柔性管理，对组织来讲，强调感情留人、事业留人、待遇留人；