

# 参 考 信 息

江苏技术师范学院图书馆主办 第 1 期 (总 37 期) 2006 年 1 月 5 日

## 高素质的行政管理队伍是高校可持续发展的必然要求

**[编者按]:** 高校行政管理是个历史范畴,它伴随着高校的产生而产生,伴随着高校的发展而发展,但是,随着我国高校改革的不断深入,高校行政管理越发暴露出计划经济时代的弊端主要表现在管理机构臃肿,管理观念僵化,管理方法陈旧,管理效率和效益不高,难以适应社会主义市场经济体制下高校发展的需要.因而,高校要发展,行政管理就必须改革.行政工作是高校完成教学和科研任务的重要保障,现在不少高校都在陆续出台各种规章制度,增强行政管理工作的力度.从管理学的角度看,提高行政管理的力度,一方面要明确高校行政机构的特点,增强服务观念、提高行政管理效率,为学校的发展建设创造良好的环境.另一方面也要加强对行政管理人员的人文关怀,切实解决行政人员的困难,充分调动他们的积极性,为行政工作的开展打下良好的基础。

在此,我们编辑部分专家学者对高校行政定位及管理方式等问题的深刻剖析,提供给领导和相关部门,希望有助于我们更好地了解高校行政管理应有的模式,切实把握高校行政管理的根本理念和客观规律,做好我们自己的行政管理工作。

### 目 录

#### 浅析我国高校的行政定位

1. 目前我国高校存在的行政错位现象..... (2)
2. 高校行政错位的原因探析..... (2)
3. 规范我国高校行政定位的对策与方法..... (3)

#### 当前高校管理干部队伍存在的问题及其对策

1. 目前高校管理队伍中存在的主要问题..... (5)
2. 低层管理干部断层成因分析..... (6)
3. 建设专业化、高素质高校管理干部队伍的思考..... (6)

#### 对高校管理干部建设的思考

1. 管理干部队伍建设现状随着高校人事体制改革的不断深化..... (7)
2. 高校综合型管理干部应具备的基本素质高校管理工作千头万绪..... (7)
3. 高校管理干部队伍建设的措施..... (8)

#### 试论高等学校的人性化管理

1. 人性化管理的内涵..... (9)
2. 高等学校的人性化管理对管理者的素质要求..... (10)
3. 高等学校人性化管理的实现..... (11)

#### 后勤社会化改革面对的四道解析题

1. 高校后勤与高校行政管理..... (12)
2. 高校后勤改革与高校事业的发展..... (13)
3. 教育规律与高校后勤的属性..... (14)
4. “小机关”的角色及其在后勤管理中的作用..... (15)
5. 后勤社会化改革的目标价值取向与高校后勤保障..... (17)

#### 浅析我国高校的行政定位

高校是探求高深学问的殿堂，无论是人才培养、发展科技，还是直接为社会提供各种服务，高校都体现出其学术机构的特性。高校的其它活动包括各种管理活动，都是高校知识活动的辅助活动。但是当前实践活动中高校行政管理人员所扮演的角色与这种理论上的论断并不相符，部分行政管理人员没有真正确立服务意识，自觉或不自觉地以自我为中心，认识不清自身的责任，从而发生角色错位的现象。

## 一、目前我国高校存在的行政错位现象

学校的产生源于教育行为的集体化和社会化，而教育行政管理职能的出现是为了保障学校功能的发挥和教育目标的实现。随着高校行政组织的发展延伸，行政系统的功能范围越来越大，科层组织由此而生。在中国特殊的文化背景和长期的计划经济管理体制影响下，高校行政系统逐渐成为游离于教育目标之外甚至是悬浮于教育系统之上的一个独立体系。

### （一）“官本位”思想严重

高校是开展教学和学术活动的地方，办学质量的好坏是衡量学校优劣的标准。由于高校的管理干部有着跟党政机关干部一样的级别，造成了官本位思想在高校泛滥成灾，以致出现了一些令人啼笑皆非的现象。比如，博士生导师任系主任，系一级在高校相当于正处级，因此就有了正处级博导之称；博士生导师任教研室主任，教研室在高校相当于正科级，因此就有了正科级博导之称。由于官本位思想的影响，很多高校比照党政级别来制定福利政策。比如在分房时，讲师相当于正科，副教授相当于副处，教授相当于正处等。这种福利制度进一步激化了官本位思想，造成了学术人员心性迷乱。为了追求一定的利益，许多有学术造诣的教师为了当官而毁掉了学术前途。

### （二）机构臃肿，人浮于事，服务意识淡漠

表现有：**第一**，传统办公方式下高校行政管理机构的臃肿和庞大，层级的众多，机构的重复设置从而导致工作重复，职责难以分清，多头管理造成矛盾丛生、内耗不断。这种小而全的机构设置导致了管理工作胡子眉毛一把抓，管理人员整天忙于应付行政事务，很少总结提高，日复一日，年复一年，使得管理者很难把精力放在教学和科研的管理工作上。**第二**，管得过多，管得过细，又让管理者经常陷入权力的欲望中，而忘了“管理”就是“服务”的主要特征，严重影响了工作效率。**第三**，多年的校园文化积淀及用人考核标准，养成了行政工作人员“明哲保身”的消极态度，只注重完成领导交办的任务，不会主动考虑如何采用先进的方法，提高管理效率。

### （三）行政权力和学术权力严重冲突

行政权力的泛化必然造成对学术事务过多干涉，因此冲突是难免的。在我国高校，诸如学术委员会、教授委员会等学术组织，大多是作为咨询机构，大部分学术事务是由行政权力来决定。行政权力的滥用导致了行政人员与学术人员的冲突和对立。学术人员认为行政人员在制定政策时更多的是考虑本群体的利益，教师应有的权利得不到体现。高校教师要承受诸多的压力。比如评定职称时的外语考试，论文要在何种级别的杂志上发表，学生的评价、专家的评价、同行的评价，竞争上课等等。而行政人员的压力相对较小，能上能下目前还无法实施。

由此，无论形式上发生了什么样的变化，高校内部管理结构关系的实质还是行政隶属关系。这种现象不改变，大学就不成其为大学。因为大学有别于其他行政科层组织，前者表现出创造精神、批判精神，并以对社会的终极关怀为己任，主要特征是求异和超越；后者表现为执行政策、服务协调，并以对管理效率的追求为己任，主要特征是统一和服从。大学的组织机构是一种松散连接的组织系统，同时又是学科、专业和事业行政单位双重权力的矩阵式结构。这种独特的组织在管理上基本特点是权力分散。但现实情况是，为管理而管理的思想随处可见，便于管理和制约是高校行政部门关注的首要问题，是否有利于增强高校办学活力似乎就不那么重要了。

（摘自：《浅析我国高校的行政定位》中国教育网/作者：刘惠 2005.12.3）

## 二、高校行政错位的原因探析

对于目前高校出现的行政部门自我中心定位、集权化倾向、管理职能扩大化倾向以及行政人员的非专业化倾向，追根溯源，大致可以归结为以下两个方面：

**首先**，是文化传统的负面影响在起作用。我国文化传统中缺乏一种建立在逻辑分析基础上的管理思维，这从历史上从未出现过真正独立于官僚体系的组织即可略见一斑。当前大部分身居管理位

置的领导者也是从行政权力的机制下选拔出来的，规则含糊的权力选拔必然会赋予双方太多的权术思想。因而我们只有适用于官僚体系的权术，而没有适用于独立组织的管理。几千年的封建统治在人们的思想意识深处积累起厚厚的沉垢，人们有意无意地排斥科学管理，倾向权术。对权力的追求和对利益的关注必然导致高校行政权力运行偏离教育活动目标。

**其次**，是制度上的缺陷。新中国成立后不久，从国家整体利益出发，为更加有效和有计划地培养人才，在全国范围内开展“院系调整”，进行大规模的大学组织机构和管理层级改革。这次改革取消了院一级行政组织，明确以系为教学行政单位，从此形成了“大学—系”二级建制（包括独立学院中院系二级建制）。这种二级建制模式，管理权力一般集中在学校一级，系一级没有多少自主权。这不仅增大了校级管理的负担，使行政机构日益膨胀，而且形成了高度集中、统合划一的垂直管理控制系统，使本该由系一级去组织的教学、科研和学术交流等活动受到诸多限制。这实际上无视了高校作为一个教育组织存在的特殊性。

**学校管理的重心在基层**。管理重心高高在上所导致的直接后果，就是行政机构臃肿以及行政权力在高校的泛化，形形色色的行政人员成为权力的主体，他们既是制定政策的决策者，又是实施行政的管理者，同时也是监督者和评价者，几乎拥有无限的权力。既不习惯受人监督，也不明白要承担什么责任，而只依据历史经验管理高校。这种行政错位现象的存在，严重影响并遏制了教育的品位和学术风气。

（摘自：《高校行政错位的原因探析》中国教育网/作者·刘惠 2005.12.3）

### 三、规范我国高校行政定位的对策与方法

#### （一）更新高校行政管理中的几个观念

观念的创新是高校行政管理创新的前提和基础。这种新的观念或观念体系的建立应当立足于高校，面向并适应社会主义市场经济发展的需要，面向并适应国际合作和竞争的需要，面向并适应信息社会和知识经济发展的需要。新时期，高校行政管理者应当树立如下几个观念：

##### 1. 重岗位、轻职位的观念

行政管理是岗位。行政管理岗位有多少，每个岗位重要与否，是由大学发展的需要决定的。同时，在岗位上管理人员的职位高低、职数多少是由岗位的需要决定的，是由岗位定职位，而不是由职位定岗位。在高校存在的时间坐标轴上，岗位是永恒的，职位是暂时的。

##### 2. 重效益、轻权益的观念

高校行政管理的效益是行政管理对于学校发展的实际贡献。行政管理一定要注重效益，没有效益就没有价值，也就没有存在的必要。行政管理应以效益求发展，管理者应以实干求进步。管理者个人权益的获得应以其对行政管理效益的贡献为标准，不能“干与不干一个样，会干不会干一个样，干多干少一个样，干好干坏一个样”，甚至“干的不如看的，看的不如评的”，更不能以牺牲管理效益为代价。因此，要通过岗位职责界定，加强工作考评促使管理者“诚实劳动”，提高行政管理的效益。

##### 3. 重服务、轻机关的观念

在高校中，管理就是服务。高校的大量行政管理工作不同于国家机关的公共行政管理，也不同于军队的“军令如山倒”。我们应当摒弃以往那种“管理就是坐机关”、“管理就是管你，管你就得服从”的观念和做法，强调管理的服务功能，使管理和服务融会贯通。目前，在以分工为基础所产生的纵向层级式职能部门制的管理机构和框架中，很容易发生部门之间开放性、协调性、灵活性差的常见病，影响管理的顺利实施，也影响服务质量的提高。在高校的改革中，虽精简了行政管理机构和人员，但机构臃肿的问题并未解决，“小机关，大服务”的局面并未形成，管理工作中互相扯皮、推诿、拖拉、不负责任的现象时常发生。因此，应通过深化改革，建立起以服务为导向的精简高效的行政管理机构和运作机制。

在高校行政管理中还有许多重要的观念，如依法行政、校务公开观念等等。树立这些观念的目的是创新高校行政管理工作，以使其不断适应时代发展的需要，适应高校发展的需要。

#### （二）加大高校行政系统的内部改革力度，积极推进行政系统的职能转换

校一级行政机构要真正把富余人员减下来，有条件的部门甚至可以取消科一级，直接由处一级行使管理职能。过细的分工不仅容易导致部门和人员的隔阂，产生互不信任的工作环境，而且增加了工作环节，不符合经济的原则。杜拉克认为：“一条可靠的结构原则是具有最少的层次，也就是说，拥有一个尽可能‘平面’的组织……每一个层次增加一倍噪声，并减少一半讯息。”在校一级行政机构膨胀的情况下，校领导接受的往往是经过几次转送的信息，不可避免地发生“失真”；而各个职能部门处于上传下达的位置上，往往又利用这种信息“剪刀差”，越俎代庖包办了校领导的许多事务，影响了管理民主化和科学化。以往学校一级几乎垄断了所有的教育资源，权力高度集中。下级单位和部门只有老老实实、不折不扣地遵守各种规章制度，才能获得各种“好处”，才能获得生存、发展所必需的资源。在这种以集中控制和强制服从为主要特征的制度环境中，整个学校失去了办学积极性和创造性，日益蜕化为纯粹的事业行政机构。当前体制改革的方向就是权力下移，把院、系真正建设成为相对独立的办学实体。校、院、系三级明确分工，各守其位。校一级应精简机构，增强服务意识，注重宏观管理和协调监督：院一级对所辖人、财、物及教学、科研工作实行统一管理，实行自治；系和所则具体负责相关专业的教学组织与科研组织工作。这样可以使过去那种办学权与用人权、学科建设权与财产使用权相分离的状况得到较好地解决，也更符合管理学中责、权、利相统一的原则。

### （三）在广泛民主的基础上制定策略，在动态管理的过程中抓落实

确定解决矛盾或问题的途径，关键是民主化与科学化相结合和理论与客观实际相结合，这是决策成功之关键。民主化的决策要求我们充分尊重不同层次、不同经历、不同知识结构、不同思维方式、不同经验的专家、学者和各方面人士发表的意见，并使之系统化。科学化要求我们对以知识、信息、经验相结合为基础得出的方案进行科学论证，形成以科学为依据的决策方案。一个正确的决策，如果不是切实地依靠民主和科学的结合往往是不会成功的。以现代科学原理为基础，代之以信息技术等先进手段，把静态的调查研究与动态的系统分析结合起来，定性与定量分析结合起来进行民主科学的管理是高校行政管理的必由之路。

一个好的决策具有合理性、预见性、可操作性、灵活性、可量化性和风险性，这些要求在具体的实施过程中有可靠的保证，同时，又要保证它具有灵活性和创造性，并在实际操作中达到预期的目的。在组织实施过程中，关键是要以一定的组织和程序有序进行。管理是一项系统工程，这里有各种内外部因素影响，不同信息的左右及执行者个人偏好或文化背景等等不确定因素，它们或多或少地会渗透到管理中来，只有我们及时就问题的解决程度不断地收集反馈信息，才能为下一个新问题的解决提供信息和依据。

### （四）充分发挥学术权力在办学中的作用

目前我国高校的管理是以行政权力为中心的，学术权力基本不发挥作用。相对于学术权力而言，行政权力的独立性不强。高等学校的行政权力要接受政府的约束。而学术权力具有较强的自主性和独立性。在高校，由于学术导向的作用，学术权威和学术权力有其不可替代的作用。随着高等教育的发展，特别是这两年高等教育的大发展，高校办学自主权的逐步扩大，原有的权力模式的弊端日益凸现，甚至阻碍了高等教育的发展。只有充分发挥学术权力的作用，高等学校才能增强办学活力，提高办学效益，才能为我国 21 世纪社会经济的发展做出贡献。

**要改变学术事务与行政事务不分的局面。**行政权力干预甚至代替学术权力行使职权，这是目前我国高校普遍存在的问题。要通过建立规章制度来改变这种状况。现代大学制度要求学术事务和行政事务相对分开，学术权力和行政权力相对独立。

**要进一步健全和完善各种学术机构及其工作制度。**学术权力作用的提高必须通过一定的组织来实现。目前我国高校的学术机构尚不健全，制度尚不完善，因此无法充分发挥其作用。要建立健全诸如专家咨询委员会、教授委员会、学术委员会等学术性组织，同时建立必要的规章制度，保证这些机构能行使学术权力，充分发挥其在学术管理中的决策作用。

**总之，高校的行政定位是一个非常敏感的问题涉及到高校内权力和利益的重新调整，将会遇到许多阻力。**这一方面要求政府出台相应政策进行引导，一方面也要求高校行政领导者具有高度的责

任心和奉献精神，有为一方福祉而勇于“自我革命”、带头承担改革带来的阵痛的勇气。只有这样，高校的行政才能够实现理想的定位。

(摘自：《规范我国高校行政定位的对策与方法》电子科技大学学报作者.刘惠/2005年第1期)

## 当前高校管理干部队伍存在的问题及其对策

高校各级管理干部肩负着对学校各项工作的领导、决策、指挥、协调、管理和提供服务的重要任务，是推动学校教学、科研工作正常运转的一支重要力量。管理人员的管理水平、工作状态及管理效能如何，直接影响到学校的教学、科研水平。近年来，高校学科建设取得了明显成效，成为推动高校改革发展的重要动力。这些成绩的取得，除了广大师生的共同努力外，还得益于高校卓有成效的师资队伍建设工作。然而，相比之下，高校管理队伍建设相对滞后，管理队伍中存在的种种问题至今仍然没有引起足够重视和广泛的关注，势必影响到高校今后的进一步发展。因此，重视和解决目前管理队伍中存在的种种问题，努力构建一支高素质的管理干部队伍，是高校可持续发展的必然要求。

### 一、目前高校管理队伍中存在的主要问题

近年来，高校内部管理体制改革实行任用制和聘任制相结合的制度，精简、优化了管理干部队伍结构。随着高等教育改革的不断深化，管理队伍建设日渐与高教发展势头拉开了距离，管理干部队伍中由于存在着种种问题，已不能很好地适应高等教育的发展需要，主要表现在以下几个方面：

#### 1. 管理干部倒金字塔结构，低层出现断层

处级干部作为高校中层领导，由于直接参与学校及院、系等不同层次和领域的决策与管理，因而对于学校教学、科研甚至利益分配等各方面均享有一定的权力。在这种权力欲望的驱使下，竞争处级岗位的干部比较多，甚至一些教授、副教授也竞相参与中层领导岗位的角逐。而科级及其以下管理干部每日工作在管理第一线，有太多具体而繁琐的事务，学校虽未明文限制科级干部可同时从事别的专业技术性工作，但科级及其以下干部由于工作任务重，大都少有精力从事教学和管理研究，难以出成果，因而竞争能力相对较弱。由于在提职晋升方面长期等待无望，不仅现有的科级及其以下管理干部人心思走，频繁更换，而且自愿投身于这一层次的人越来越少，造成高校管理干部队伍结构失衡，甚至低层出现断层。

#### 2. 处级干部有隐性缺失现象

“隐性缺失”系指从职数配备上看人员配置齐全，但实际工作中却因种种原因在人力或精力上投入不足而延误工作的现象。这种现象往往多发生在“双肩挑”或“一肩多职”的干部中。**首先**，学校为了吸引和稳定人才，对一些引进或学成归来的高学历人才，除给予生活优惠政策、聘用高级专业技术职务外，同时还委以处级行政职务。这些人的优点是具有创新精神，管理上富有新思路，但管理经验不足是其共同的弱点，加上均为“双肩挑”干部，一边忙于教学、科研，一边要参与行政管理，在学术工作与行政管理工作发生冲突时往往会顾此失彼，力不从心。**其次**，处级管理干部兼职过多，在一定程度上影响了高校管理工作的运行效益。尤其是与专业业务相去较远的管理岗位，如人事管理、学生管理、后勤管理、资产设备管理等岗位，相对而言则更侧重于管理者组织、协调能力的把握，更需要一定的管理艺术。若一肩数职，再加上教学与科研工作，大多数人已没有足够的时间和精力潜心于管理工作的深层次研究和思考，管理工作只能处于疲于应付的被动状态。

#### 3. 业务素质不高，知识结构不尽合理

从认识上看，高校普遍把管理当作一般事务性工作，没有形成对管理工作的正确认识。对管理工作和管理干部均缺乏应有的关注，认为管理工作“人人都能做，人人都会做”：从来源上看，管理干部大多是直接留校的高校毕业生，也有专业技术岗位转岗的，还有一些引进人才的随调家属。这些人多数为非管理专业，一般都没有系统地学过高等教育理论、管理学知识等，不具备现代管理岗位的合理知识结构。而在学校的人才培养规划中，对管理人员的培养、进修和提高上都缺乏有力措施，管理人员难以得到进修提高的机会和渠道，因而导致管理队伍整体业务素质长期不能得到提高。这种氛围使得管理者缺乏职业归属感和自豪感，大大挫伤了管理人员主动进行资源分析、市场调查、开展教育管理研究的积极性和勇于创新的精神，使得管理水平停留在经验型管理层次上。

(摘自：《当前高校管理干部队伍存在的问题及其对策》高教论坛/作者.郭剑波 2005.4)

## 二、低层管理干部断层成因分析

科级及以下干部在高校日常管理中发挥着重要的作用，科级干部来源的枯竭将严重地影响到高校的管理工作。造成这种局面的因素主要有以下几个方面：

### 1. 社会评价导向作用

来自社会的种种观念和行为会深深地影响到每个人的价值取向与人生追求。在高校中，从事教师工作比管理工作有更多的岗位选择和进修、深造等有益于个人发展的重要机会，因而进步会更快，更容易得到社会的认可。从事专业性工作甚至可以延迟到 70 岁以后退休，而管理干部往往早于国家规定年龄就通过调研退居二线。学校选留品学兼优、组织领导能力较强的大学生充实管理队伍，这些人十几年如一日，承担了大量的行政事务性工作。而过去在学习期间并不突出的同学考取了硕士、博士，毕业回校后学校以优秀人才给予许多优惠待遇，有的还委以领导重任。相比之下，管理干部内心深处开始产生了深深的失落感，于是一部分人出于自身发展考虑，辞去管理职务重返专业技术岗位从零开始。面对这样的现实，使选择高校工作的人都不愿意直接进入管理干部队伍。

### 2. 待遇偏低

**首先**，经济收入低。在高校，经济收入与职务是紧密相联的。同为硕士毕业进入高校，在教学岗位上一般两年可晋升讲师，再过三年可晋升为副教授。而管理岗位的职务是“金字塔”型，越往高层岗位越少，晋升越困难，五年晋升为处级干部的人极为少数。同时，从事专业技术工作，发表文章或申请到课题基金后，学校还会有相应配套经费和各种津贴；教师从事教学科研工作，还会有课时补贴等其他收入。而管理干部疲于日常行政事务，很难在这些方面有所成绩，这样经济收入就逐渐拉开了差距。**其次**，管理人员晋升专业技术职务难。**一方面**，管理干部出专业成果难；**另一方面**，作为辅系列技术职务岗位少。因而，面对职务晋升，多数人只能望而兴叹。再次，管理干部进修深造难。高校普遍重视教师队伍的建设，教师进修提高有在职攻读更高层次学位、出国留学、到知名大学合作研究、做访问学者等多种渠道，并且由学校提供相应的资助。管理人员却极少有这样的机会，十几年没有参加过一次研讨会的人并不鲜见。

### 3. 管理干部出成果难

教师可以参加国内外各类学术活动，课外时间可以自由支配，教师工作的直接结果有科研成果、论文、学术成就等，这些大多能与个人名誉和利益联系在一起，并且这些方面的奖励政策也比较多。而管理人员从事大量服务性工作，有时八小时之外还得无偿奉献，即便取得成绩，也是集体共同努力的结果，绝非个人努力能完成。同时，管理干部岗位变动性比较大，不同岗位工作内容的差距也比较大，而专业研究方向是相对稳定的。因此，大多数管理干部专业研究方向与所从事的行政管理并不完全一致，二者不能很好地融合，使专业研究成为“业余职业”。要创造和个人名誉、利益挂钩的成果相对较难。

（摘自：《低层管理干部断层成因分析》高教论坛/作者：郭剑波 2005.4）

## 三、建设专业化、高素质高校管理干部队伍的思考

现代文明有三大支柱：科学、技术和管理。学术与管理是高校持续、健康发展不可或缺的两大车轮。没有一流的组织管理，决不可能形成一流的办学水平。学校发展步伐越快，管理越显得重要。在当前高校管理水平普遍偏低的情况下，谁能抓好管理队伍建设，谁就能在学科建设及师资队伍建设方面赢得更大的发展空间，就能在高校改革发展中进一步提升核心竞争力。因此，重视和加强管理队伍建设，培养大批适应现代教育要求的管理人才，是保证高等学校可持续发展的当务之急。

### 1. 端正认识，切实树立科学管理理念

管理的最终目的是最大限度地发挥人力、物力、财力的作用，以达到最佳工作状态、取得较高工作效益。在工作过程中树立“以人为本、科学管理”的思想，是现代管理的思想基础。

因此，高校各级领导要重视和加强行政管理工作，积极引导管理人员在繁杂的日常管理工作中注意调整自己的心态，从积极的角度认识管理工作的重要性；引导管理人员树立服务意识，使他们充分认识到自身所从事的工作既要服务于领导、服务于广大师生，更要服务于高教事业、服务于社会；引导管理人员树立科学管理理念，充实管理知识，更新管理手段，规范管理业务，提高服务水平。同时，要形成有利于高校管理干部健康成长的气氛和有利于管理队伍可持续发展的运行机制。

只有这样，高校管理干部才会在各自的工作中保持高度的工作热情和不断进取、勇于开拓的精神，主动地、创造性地开展工作。

## 2. 积极解决科级干部的出口问题

学校应在管理人员的选拔、聘用、培训、考核、奖惩、晋升等方面制定有效的政策措施，解决管理干部的后顾之忧与前途出路问题，使大家在管理岗位上得到尊重，看到希望，从而能够恪尽职守，潜心工作。在管理干部队伍建设过程中，要注意吸引和鼓励具有管理才能、适合从事管理工作的人充实到管理队伍中。同时，对于不宜从事更高管理职务的人员，应及早通过转岗、继续深造等途径进行分流，解决其出路。只有真正解决了管理干部的出口问题，才能解决管理队伍“源”的枯竭问题，使更多的人才自愿投身到管理干部队伍中来，努力为学校管理工作贡献自己的一份力量。

## 3. 创造条件，加强对管理干部的培训

学校应制订管理干部梯队培养规划，从制度上保障他们有进修提高的机会。摒弃管理工作人人能做，人人都会做的陈旧思想，树立现代科学管理理念。加强对管理干部的政治理论和职业信念教育，提高他们的政治理论水平和职业道德修养。鼓励管理人员积极进修提高，并通过培训、考察、参加管理学术会议和管理课题立项等形式，将教育管理作为一门学科与实际工作结合起来开展研究，使教育管理真正成为管理人员的“对口专业”和“研究方向”。这样既避免了管理工作单纯服务的现状，又加强了教育管理的研究和创新，还可以稳定和改善管理干部队伍结构。除此之外，还应加强管理人员的外语、公文写作、计算机运用等方面综合能力的培养，使管理人员具备较深厚的科学文化素养、较丰富的现代管理经验和较强的现代管理技能，以及研究解决实际问题的能力，对于表现突出的优秀人才，要通过精心培养，使他们尽快成长为高校管理队伍中的“CEO”，进而带动高校管理队伍整体管理水平和效益的逐步提高，为我国高等教育快速发展做出更大贡献。

（摘自：《建设专业化、高素质高校管理干部队伍的思考》作者：郭剑波/高教论坛 2005 年第 2 期）

# 对高校管理干部建设的思考

随着国家教育体制改革的不断深入，高校的办学规模和办学自主权不断扩大，办学形式逐步多样化，内部管理更趋复杂化和专门化，管理工作对高校的生存和发展的作用越来越重要。建设一支政治坚定、业务精湛、作风过硬、综合素质高、富有活力的管理干部队伍对高校的改革和发展尤其重要。

## 一、管理干部队伍建设现状随着高校人事体制改革的不断深化

目前高校已吸收了一批高学历、高职称、高素质的年轻学者加入到管理干部队伍，使得高校管理干部队伍的年龄结构、学历结构和职称结构得到了很大的改善。但高校管理队伍建设总体上还存在一些突出的问题，主要表现为：一是管理队伍庞大，条块分割，纵横交错，职责不明晰，行为主体和利益主体呈多元化趋势，部门间协调性差，办公自动化水平低，办事效益低；二是目前高校的管理人员中属行政管理或高教管理科班出身的极少，管理业务知识和管理技巧缺乏，不了解行政工作运行规律和教育教学规律，管理工作缺乏应有的理论指导，凭经验办事的现象还在一定程度上存在；三是学校对管理队伍业务素质的培养和培训重视不够，管理人员知识结构不合理，一般管理知识缺乏系统性，新的管理思想和理念不能及时得到充实；四是调动管理人员积极性和创造性的动力机制不健全，对管理人员缺乏分类管理和考核的指标体系及上岗要求，专职管理人员相对同层次的教师或双肩挑人员待遇偏低，管理人员缺乏积极性、进取心和竞争意识。这些现象在某种程度上制约着高等学校的改革和发展。

（摘自：《管理干部队伍建设现状随着高校人事体制改革的不断深化》中国高教研究/2005 年第 4 期）

## 二、高校综合型管理干部应具备的基本素质高校管理工作千头万绪

涉及教育教学管理、学生管理、教师管理、人事管理、党务管理、科研管理、后勤社会化管理、财务管理、资产管理等方方面面，特别是在目前高校各项事业正处于转型期的新历史条件下，教育的内部环境和外部环境都发生了重大变化，这就对高校管理干部的综合素质提出了新的更高的要求。

1. 高校管理干部应该具有坚定的政治立场和高尚的思想道德素养。高校是培养社会主义建设者和接班人的重要阵地，培养的人才必须能够为社会主义现代化建设服务。这就要求高校管理干部能

把握正确的办学方向，能在思想上、政治上与党中央保持一致，对国家和社会有强烈的责任感，能担负起“管理育人”的责任，为人师表，以身作则，率先垂范，树立“一切为了学生、为了学生一切、为了一切学生”的观念，及时掌握新思想、新观念，运用现代教育的思想、观点、方法，实事求是地分析和解决高校内部的各种问题，推动高校各项事业沿着正确的方向发展。

**2. 高校管理干部应具有较高的理论修养和合理的知识结构。**要有较强的哲学修养，能掌握教育学、管理学、心理学等相关学科的理论知识，站在高等教育发展前沿对教育形势、发展态势、教改方向、现代教育理念进行深入的、高瞻远瞩的理性思考、分析和研究，树立“以人为本”、“学术兴校、人才强校、质量立校”的办学理念。高校管理干部既要懂教育管理，又要懂专业知识。他们要具备扎实的教育行政管理能力、语言文字表达能力和较强的逻辑思维能力；他们对教育规划、教育目标、培养方案要有很高的科学决策能力；他们对与教育相关的事物要有很强的调查、观察、分析、提炼、总结的能力，同时又要对本校主要学科领域的一般知识和特点有所了解，能使管理工作合乎学科建设和发展实际，使教育在强化管理中实现最佳的社会效益和经济效益。

**3. 高校管理干部应有求真务实的实干精神和与时俱进的创新精神。**作为高校管理干部要开拓教育事业新局面，“实干与创新”显得特别重要。没有实干精神，再好的见解、再周密的规划也只能是“纸上谈兵”；没有创新意识与能力，工作不可能有起色、有作为、有成就。一个有作为的管理者，在工作中必须锐意改革，勇于开拓，敢于突破；又要实事求是，一步一个脚印将高校管理工作务实化、制度化、规范化，在不断创新进取中将教育事业推向新的发展。

**4. 高校综合型管理干部要有较高的人文素养。**实践告诉我们，人文素养对一个管理者来说十分重要。它可以开阔管理者的思维、决策和管理能力。没有人文素养的管理者不可能是称职的，也不可能有大作为。人文素养是考核管理者的一个重要指标。

（摘自：《高校综合型管理干部应具备的基本素质高校管理工作千头万绪》高教研究/2005年第4期）

### 三、高校管理干部队伍建设的措施

高等学校教育事业的成功，直接取决于高校管理工作者们的思想理论水平和高校管理质量水平，取决于高校管理工作者对高校管理的认识和理解，取决于高校管理工作者对高校管理的热情和投入。因此，高校需要采取积极有效的措施加强综合型管理干部队伍建设。

**1. 高校领导要从思想上、观念上高度重视管理干部队伍建设。**高校领导要改变过去“三重视三忽视”的倾向，即只重视学科专业队伍建设和教师队伍建设，忽视管理队伍建设；只重视专业技术人才引进培训，忽视管理人员教育与培训；只重视专业学历、专业职称、专业业绩而忽视其管理业务素质高低、管理业绩大小、管理时间和精力投入。要关心管理人员的生活待遇和自身素质培养提高问题，要建立科学合理的管理人员聘用、考核、激励机制，要把管理水平高、管理能力强、管理实践经验丰富、管理业绩突出、具有开拓创新精神、具有公仆意识和服务意识、会领导、会组织、会协调、会指挥并热心于管理工作、能投入较多时间和精力和管理骨干不拘一格地选聘到管理工作岗位上来，给他们以合理、公平的待遇，充分调动广大管理干部的积极性和创造性，建立机构设置科学、人员配置优化、管理制度合理、运行机制顺畅、管理效益最优的党务、政务管理系统。

**2. 加强高校在岗管理干部的管理业务知识和技能培训。**由于历史的原因，高校管理干部选拔的传统做法大多是选留本校相关专业的毕业生或从本校专业技术岗位上调整而来，虽在一定程度上是内行管内行，但他们缺乏行政管理、党务管理和高等教育管理知识的系统学习和管理技能的系统训练，缺乏管理理论基础和专门知识，对教育规律一知半解，从管理角度来讲他们是外行，他们的管理方式方法没有系统的理论指导，大多凭经验，或摸着石头过河。因此，学校应对目前在岗的管理人员分期分批送至教育或行政管理专业进行长期或短期培训或深造，加强系统的管理基础理论学习和基本功训练，用新的高校管理思想充实在岗人员的头脑。甚至可以送他们出国培训，或请外籍高校管理人员传授高校管理经验，学习外国先进的高校管理理念和管理体制，找出自己的差距，改进自身的管理工作。也可以鼓励在岗人员自学成才，或参加高校管理硕士、教育学硕士专业学位学习，使大批在岗人员有高校管理岗位目标追求。要尽可能提供一定的条件支持、鼓励、奖励或引进管理人才。要建立选拔培养高校管理人才的竞争制度，要形成不断进取、敢于攀登、勇于拼搏、立志成才、争先争优、团结奋进的局面，在竞争中前进，在拼搏中成才。

3. **加强新进管理人员的岗前培训。**对新进的非管理专业的毕业生从事高校管理工作，应加强岗前培训，让他们及早接受包括人事管理、学生管理、教师管理、教学管理、后勤管理、财物管理等管理基础理论、现行管理制度和专门技能的学习和训练；加强岗位职业道德与能力的教育培养，同时进行思想道德方面、自然科学方面及计算机技术等综合知识的学习，要训练其科学统筹、计划及预测的能力，培养其分析和解决高校管理中所遇到的实际问题的能力；同时，还要让他们掌握高校管理工作对象的心理素质状况，以适应不同的高校管理工作的需求和较宽的工作面，要培养他们善于发现工作中的问题，并予以妥善解决，要培养他们改革、创新意识，在不断总结经验的基础上，积极主动去探索高校管理工作的新领域、新机制、新方法。

4. **加快推进高校管理人员职员制，健全管理干部优胜劣汰考核机制。**在积极推进高校教师聘任制的同时，要尽快按照《高等教育法》的要求，启动高校管理系统职员制，建立科学、适度、可行的职员职级体系和相应的聘用与管理制度和条例；要根据高校岗位管理和服务的不同特点和要求，设计职员分类管理制度，促进以岗定薪和按劳取酬，充分调动各类管理人员的积极性。在建设专业化管理队伍的同时，也可适当地从专业技术人员中选拔管理人才，加强综合型人才队伍的建设和培养，不断提高人才的素质，以适应高校管理工作的改革与发展。对于具有管理职能的高级职员岗位，特别是教学、科研、学位与研究生教育等主要职能管理岗位，更应通过公开竞聘的方式大力启用既具有教学科研工作经历，又具有较强管理能力的专业技术人员，但专业技术人员一旦到管理岗位上，必须按职员来管理和考核。

5. **要切实加强高校管理干部的人文修养。**学校对现有管理者要提出人文素质的要求，并采取规定读书科目、开展人文讲座、进行人文素质考核等系列措施，以提高管理者的人文素养。

（摘自：《高校管理干部队伍建设的措施》作者：张立/高教研究 2005 年第 4 期）

## 试论高等学校的人性化管理

### 一、人性化管理的内涵

高校人性化管理，就是高校管理过程中尊重管理对象的意愿，充分体现对人的终极关怀。它要求高校在进行教育和管理活动时，从教师和学生的需要出发，观察和分析他们的行为，针对不同对象的不同需要和不同行为，分别进行分析和指导，充分调动和发挥教师和学生的主观能动性，激发他们的教与学热情，使他们的潜在才干和能力得到充分的发展。高校人性化管理主要包括以下几方面内容：

#### （一）情感管理

高校管理活动的主要任务之一是调动和激发师生员工的工作积极性，消除各种消极情感的影响。因此，高校的管理活动必须重视对象的情感、情绪等因素。第一，人性化管理以重视人的情绪、情感等因素为前提，表现在让职工在工作中经常保持一种愉快的心情。高校通过塑造一种融洽、和谐的工作环境，使员工能够感到愉快、舒适。员工与员工之间，员工与管理者之间构建一种非正式的沟通渠道，从而减少相互间的误解和摩擦，保证工作效率的提高。第二，人性化管理是一种以人为本的管理，它体现在对人的身心健康的重视。随着社会对高校人才的培养规格和质量要求的不断提高，以及高等教育的大众化，学校对教师的教学质量、教学水平提出了新的更高的要求。高校教师和学生既面临多种竞争，又要承担多种压力，如学历水平、职称评聘、自由选课、教师缺编产生的超工作量压力、毕业就业困难等。在诸多的压力面前，师生自我调节能力难免会下降，非常容易出现心理失衡。这些问题如果得不到及时的调整 and 解决，就会严重地影响他们的社会适应性，进而影响他们的身心健康。因此，关注教师和学生的身心健康，为他们营造一个良好的心理环境和生活空间，是新时期高校管理的重要任务。

#### （二）民主管理

高校人性化管理的核心是培养师生员工的主人翁责任感，让他们积极参与到管理活动中来。首先，师生员工在参与管理活动的过程中，能够逐渐实现自我价值，获得自我实现的需要的满足。所以，高校管理者在做出决策之前，应真诚听取师生员工对学校建设的意见与建议，使每一个师生员工都有主人翁的责任感和义务感，提高决策的科学性，增强师生员工的士气。其次，师生员工在参

与管理活动的过程中根据高校发展战略与目标，自主制定计划、实施控制、实现目标，把参与管理发展成为自觉实施管理，进而达到更高层次的自主管理。

### （三）文化管理

这是人性化管理的最高层次，是管理的最高境界。高校校园文化是指学校全体高校师生员工在长期的办学过程中培育形成并共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念和行为规范，它是一种管理文化、教育文化和组织文化。校园文化的形成过程是一个内化的过程，需要全体师生员工的认同和外界的认可。良好的校园文化对于青年学生的成长具有潜移默化的影响，为他们学习如何做人、做事、做学问起着“润物细无声”的作用。所以，依靠校园文化而非制度的管理，能够使师生员工形成共同的价值观和共同的行为规范，在学校和师生员工间建立起富有意义的合作伙伴关系。

（摘自：《人性化管理的内涵》作者：张亚军/高等教育研究 2005 年第 4 期）

## 二、高等学校的人性化管理对管理者的素质要求

**高校管理者除要具备较高的知识素质外，还应具备以下素质：**

### （一）品德素质

管理者优秀的品德素质是实行人性化管理的前提，高校人性化管理对一个管理者的素质要求是多方面的，但品德素质始终是首位的。首先，一个人的品德会直接影响自己的心理和行为。对信息的分析、对事物的判断、对问题的处理和领导艺术等无不涉及一个人的主观能动性。因此，管理者的能力不仅取决于他的才智，而且取决于他的品德。其次，管理者的品德会直接影响师生员工在工作中的表现。在高校，管理者面对的是文化素质较高的广大师生员工，他们独立性强，其教学日常活动自由空间较大，等级观念和依附关系不同于行政机关、企事业单位的领导与职工。所以，高校管理活动中，管理者的优秀品质即自身的魅力和威信，是无声的命令，比有声的行政命令和法定权力所起的作用大得多，可以说，管理的艺术首先取决于管理的品德，自身不正，就不能激发师生员工积极、主动地执行决策。再次，管理者的品德决定了他是否会树立公仆意识、全局观念、法律意识和奉献精神，这不仅关系到管理者是否会取得优秀的业绩，更重要的是关系到师生员工是否会产生产强大的凝聚力、向心力，是否会形成团队精神，是否会在激烈的竞争中占有先机、拥有优势，直接关系到学校的长远发展。所以，一个管理者不具备高尚的品德，就不可能进行有效的人性化管理，更谈不上什么人格魅力了。

### （二）能力素质

在领导活动中，高校的战略目标能否实现，管理者的管理能力是关键因素。

**首先，管理者要具有谋划决断能力。**任何正确的谋划判断，都来自于周密细致的调查和准确而有预见的分析判断，来源于丰富的科学知识和实践经验，来源于集体的智慧和领导者勇于负责精神的恰当结合。因此，高校管理者必须具备广博的科学文化知识，有高深的专业知识和丰富的实践经验，要充分掌握内外环境及其变化趋势，决不能优柔寡断、患得患失、瞻前顾后，要具有当机立断的魄力和胆识。

**第二，管理者要具有较强的组织指挥能力。**一个学校能不能抓住机遇发展壮大，不仅需要一个高素质的管理者，更需要一个团结协作、有凝聚力的集体。这就需要管理者有较强的领导能力、团队建设的能力和培养下属的能力，要保证团队系统内结构合理，各个要素良好配合并形成合力。

**第三，管理者要具有选人、用人、留人的能力。**人才是学校最宝贵的资源和财富，学校发展所取得的每一点成绩都是所有成员共同努力的结果，而优秀的人才才是学校发展的关键。因此，管理者在选拔人才的过程中，要学会识人才，并根据学校的需要，招聘那些对学校发展有用的人才，在此基础上，管理者要学会用人，善于发现下属的优点，用人所长。

**第四，管理者要具有良好的沟通能力。**沟通是获取信息的重要途径，是解决问题的重要手段，因此，管理者要学会理解下属，注意倾听，回答师生员工提出的各种问题，只有交流才能增进理解。第五，管理者要有灵活应变的创新能力。学校发展生存的环境不是一成不变的，它会受到多方面因素的变化带来的冲击和影响，作为管理者，应能够针对这些因素的变化，善于寻求创新的途径避免学校因此而受到大的损害。

（摘自：《高等学校的人性化管理对管理者的素质要求》作者：张亚军/高等教育研究 2005 年第 4 期）

### 三、高等学校人性化管理的实现

人性化管理的实现确立了在高校管理过程中，管理者应围绕着调动人的主动性、积极性和创造性去开展高校的一切管理活动。

#### （一）高等学校管理者要树立人性化管理的理念

**首先**，实施人性化管理的实现，必须在高校管理的全过程中突出人的地位和作用，树立以人为本的思想，坚持人的自然属性与精神属性的辩证统一。高校管理是一个动态的有生命的过程，是以学校管理资源中的人为主体来具体把握的，它的运行、操作由人进行控制和调节。因此，高校实施人性化管理的实现要求在管理活动中体现教师和学生是学校的主人的理念。就是要重视他们的参与意识和创造意识，充分发挥教师和学生的主动性、积极性和创造性，在学校营造尊重知识、尊重人才的良好氛围。学校一切活动和工作的开展都要以人为中心，以人的发展为目标，采取因人而宜、因事而宜的管理方法，以达到预定的目标。

**其次**，实施人性化管理的实现，充分体现“三个代表”重要思想的人文关怀要求。胡锦涛同志强调，“实现人民的愿望、满足人民的需要、维护人民的利益，是‘三个代表’重要思想的根本出发点和落脚点。”各级领导“要始终把群众的利益放在第一位，在各项工作各个环节都细心研究群众的利益，关心群众的疾苦，体察群众的情绪，努力运用说服教育、示范引导和提供服务等方法，做好新形势下的群众工作，团结带领群众不断前进”。作为高校管理者，必须牢固树立人性化管理的实现理念，心里装着师生员工、凡事想着师生员工，一切为了师生员工。帮助他们解决工作、生活、业务提高、思想认识、心理健康等方面的问题。

#### （二）高等学校管理者要转换角色，当好公仆

我们常说，领导是公仆，管理是服务。在传统的高校管理模式下，许多人不理解其真谛。高等教育事业的发展离不开高校广大师生员工，因此，高等学校管理者就要设法使组织目标与群众目标相结合，从而使广大师生员工的活力和创造性转变成组织的活力和创造性，广大师生员工事业的成功便会汇集成组织事业的更大成功。所以，高等学校管理者在制定政策、做出决策前，应多做换位思考，把师生员工的利益与学校远近期发展规划要求有机结合，不应将师生员工看成是自己事业成功的工具，而应该使自己成为师生员工事业成功的工具，即当好服务员，使高校管理工作更加科学化、人性化。

#### （三）为师生创造良好的工作学习环境是实现高校人性化管理的实现的重要手段

高校师生的工作环境可分为硬环境和软环境。软环境对人们情绪的影响是潜移默化的，它比硬环境对人的影响更大、更持久。一个组织或群体，如果软环境不好，再努力去营造硬环境，也不会对人产生更大、更持久的激励作用。

**第一，要改善干群及师生关系，增强人际环境的和谐感。**首先，高校管理者应加强与广大教师和学生的联系与沟通：要尊重教师和学生的合理要求，在学校营造尊重知识、尊重人才、勤奋好学的良好氛围。其次，要富有关爱之心：关心中青年教师的成长与提高，为他们创造良好的学习和进修机会，引进合理而公平的竞争机制，合理选拔和使用人才，使优秀人才脱颖而出；对老教师要尊重、关心，充分发挥他们的影响力，使每一个教师都能产生自我效能感、胜任感与自豪感。积极为学生提供自我教育的开放互动式的工作空间，注重建立主体性学生管理工作模式。在学生管理过程中，培养和提高学生自我教育、自我管理、自我服务、自我锻炼成才的能力。积极建立面向个体服务的高校学生服务体系。再次，推行校务、院务、系务公开，充分发挥工会组织的桥梁作用：在学校管理中，要通过工会组织及各种宣传渠道，特别是通过分层次的协商对话形式，把学校改革的方针政策、改革的具体步骤以及改革中必然会遇到的困难、风险和曲折向广大教职工讲清楚，取得广大教职工的理解、信任和支持；要让教师参与学校的管理决策，广开言路，真诚听取教师、学生对学校建设的意见与建议，使广大师生员工都有主人翁的责任感和义务感。

**第二，要科学合理地安排教学任务，给师生有更多交流合作的机会。**高校管理者一方面要安排好教师的教学、科研和业余交流活动的的时间；另一方面协调好高校教师的各种人际关系，帮助消除各种人际关系中的障碍因素，创造条件促进人际交往，特别是师生之间的交往。

#### （四）培育具有高校特色的、积极健康的校园文化，促进高校的人性化管理

校园文化所起的管理作用是“润物细无声”的，是持久的。与制度化管理不同的是，校园文化管理更多地强调价值观、理念和道德的力量，强调内在的自觉与自律，是一种更高境界的管理。随着社会文化生活的多样化，人们的思想观念发生了很大的变化，靠原来的制度约束和管理者个人智慧行使管理的职能，已很难取得满意的管理绩效，而特定的文化氛围所起的作用已凸显出来。所以，在高校管理活动中，通过构建具有自身特色的、积极健康的突出重视的独立性、自主性的校园文化，形成内化于全体师生员工心目中而共有的一套观念、信念、价值观和行为准则，从而影响师生员工的行为，最终达到满足个性的欲求，使师生的智慧、积极性得到发挥。

（摘自：《高等学校人性化管理的实现》作者：张亚军/高等教育研究 2005 年第 4 期）

## 后勤社会化改革面对的四道解析题

当前，高校后勤社会化改革成了人们的热门话题。高校后勤社会化改革这一具体实践，有许多经验和问题值得我们关注并从理论上进行探讨。

### 一、高校后勤与高校行政管理

**高校后勤要“社会化”，是否说明高校后勤不重要？非也。**恩格斯曾讲过：“人们必须首先吃、喝、住、穿，然后才能从事政治、科学、艺术、宗教等等。”衣食住行是从事其他活动的基础，是第一位的工作，不管谁都离不开这个基础。所以说，“后勤”不“后”，“后勤先行”。“后勤”原是军事科学方面的用词，指军队中的物资供应，包括营房、粮食、兵器及各种军需装备等，是相对前方即第一线作战而言，它对战争的胜负起着重要的作用。在毛泽东同志的论著中，多次把后勤同军事、政治放在一起，作为军队的有机整体来论述。邓小平同志把“后勤”一词应用于科技、教育部门。他多次提到愿意当教育、科技部门的后勤部长。1985 年在全国教育工作会议上重申：“几年前我曾说过，愿意给教育、科技部门的同志当后勤部长，今天我还是这个态度。”教育、科技部门也就把供应科研、教学的物资设备及保证生活服务的系统称为后勤部门。学校的后勤涉及的范围很广，包括总务、财务、基建等工作，承担为全校教学、科研提供物资供应和为师生生活服务的任务。在高校，后勤工作是行政工作的重要内容。虽然高校后勤并不直接体现高校的教育职能，但其在一个高校的全部工作中所处于的保证服务的地位的重要性是被一致公认的。后勤工作为职能活动提供可靠的物质保障；后勤工作提高对人、财、物的利用率，从而促进职能工作效率的提高；后勤工作体现党对群众的关怀，稳定教职工队伍，促进教职工工作积极性的发挥；后勤工作稳定师生生活秩序，为高校办学提供良好的育人环境；后勤工作又是高校的社会主义精神文明建设的“窗口”，通过后勤“窗口”的文明服务，礼貌待人，去陶冶人、教育人，培养高尚的社会主义道德情操和良好的社会风尚。可见，在高校的整体运作中，后勤的保障作用是不可或缺的。

**高校后勤活动总要受到当时社会资料生产、交换、分配、消费等方式、经济发展水平、科学文化水平和价值观念等方面的影响和制约，因而不可避免地带有某种社会的历史烙印。**我国高校后勤的产生、存在与发展，是与我国的社会制度、经济体制、生产发展水平、教育状况紧密相联系的。我国高校后勤是在特定的供给制的历史条件下形成，并在计划经济环境中发展的。在传统的计划经济体制下，高校如同企业一样是政府的附属物，学校的生存与发展不是以市场为导向，以经济建设为中心，而是在被动的状态下，在行政指令性计划的轨道上运行。广东教育学院在“文革”期间被撤消，1979 年复办，都是政府的一纸公文使然。但高校后勤特殊的体制结构形态——自我配套模式，在当时经济不发达的情况下，是搞好高校后勤服务的自然选择。如广东教育学院在复办后，由于原校舍大部分仍被某企业占用，原学院的 160 多位教工调回来，只有投亲靠友，寄人篱下。学院行政班子根据学院发展的实际需要，拟订并报准了建校的总体规划。按照这一规划，在极度困难的情况下，全院教职工发扬了延安精神，同心同德，奋发图强，忘我工作，经过几年的奋战，学院的面貌焕然一新。尽管学院很小，但师生宿舍、食堂、水塔、发电机房、车队、医院、招待所等“小社会”却样样齐全，否则，就不能保障正常的教学、科研和师生生活的需求，也就不可能保障学院复办的成功。但由于教育科研经费短缺，穷学校办小社会更加重了学校的负担，不但教育教学设施、设备滞后问题一直得不到解决，后勤部门也是人财物资源不足，一大批六十年代初建的师生宿舍得不到改造；一大批文化水平低下的当地农民在征地时被政策性（田换工）安排到了学院后勤部门。这样，

学院后勤服务劳动效益低下，服务质量不高，如何搞好后勤服务工作便成了长期困扰学院领导的重大问题，沉重的后勤负担严重制约着学院事业的发展。

随着社会的发展，特别是市场经济体制的建立，我国高校后勤承办“小社会”的传统方式与教育事业发展的矛盾越来越突出。后勤办社会，沉重的后勤负担严重制约着高校事业的发律，这就表明它没有实现社会同化的目标，而最终必定被社会所淘汰。

(摘自：《高校后勤与高校行政管理》中国教育网/2005.12)

## 二、高校后勤改革与高校事业的发展

**一流的大学，必须有一流的后勤保障；而要想获得一流的后勤保障，就必须进行改革。**自改革开放以来，我国高校后勤改革的活动一直没有停止过。党的十一届三中全会以后，我国高校开始了后勤改革的探索。在党的改革开放政策的推动下，我国高校借鉴农村“经济承包责任制”的经验，开展了以食堂单项经费承包为龙头的各种形式的承包责任制。这是以利益调整为核心的承包责任制的改革。1984年，乘着《中共中央关于经济体制改革的决定》颁布的东风，我国高校后勤全面推进经济承包责任制，实行后勤经费的总承包。1985年《中共中央关于教育体制改革的决定》指出：“高校后勤服务工作的改革，对于保证教育改革的顺利进行极为重要。改革的方向是社会化。”后勤社会化的概念首次以文件的形式提出。党的十四大明确提出建立社会主义市场经济体制。这就要求各个领域都要按照这一改革思路转轨。根据十四大精神，《中国教育改革与发展纲要》进一步重申了社会化的目标：后勤保障应逐步转变为经营性服务，在承包制基础上推行事业单位企业化管理，并创造条件，逐步实行社会化。各高校抓住机遇，找准目标，重点突破，纷纷进行以体制改革与机制转换为中心的企业化改革、社会化的实践，进一步推进了社会化进程。1998年国务院办公厅147号《关于深化国务院各部门后勤体制改革的意见的通知》要求机关后勤必须实行后勤服务社会化、企业化、产业化的新体制。国家机关的后勤改革的举措有力地从事论上、实践上、政策上给高校后勤改革以帮助和推动，使高校后勤在实现社会化的过程中逐步融入全国后勤改革的规范体系中。1999年12月14日，国务院办公厅转发了由教育部、国家计委、财政部、建设部、人民银行、税务总局联名的《关于进一步加快高等学校后勤社会化改革的意见》。此后，全国高校掀起以后勤建制分离为主要内容的社会化改革的高潮。

**后勤社会化是高校综合改革的重要内容之一。**随着我国各领域改革的深入发展，高校与其相关的改革也在同步运行。高校已由单一的行政指令性拨款方式转向以国家投资为主，多渠道筹资为辅的投资方式，后勤如何适应投资结构的变化，减轻学校的负担，形成新型的多功能的保障体系；高校推行多样化的人事制度改革，后勤如何进行规范化分离，用现代企业制度打造经济实体；高校实施“211工程”计划，联合办学，合并办学，协作办学等举措，后勤如何融入社会第三产业，优化资源配置，合理布局，合理分工，建立新型的集约化、多元化服务保障体系等等，都成了人们探索的内容。因为人们看到，尽管十几年的后勤改革已经对教育体制改革起到了积极的作用，但学校办社会的弊端远没有得到解决，校长尚不能把全部精力投放在教育质量上，学校在办“小社会”上仍然分担了大量人力、物力和财力。后勤社会化有利于高校办学方向、管理模式的转变，有利于高校功能的充分发挥，有利于教育改革的整体效益。因此，后勤的社会化是解放教育生产力的一场革命，是高校整体配套改革的系统工程。

**后勤社会化又是实现教育现代化的保证。**没有发达的社会化服务，就没有教育的现代化。教育部等六部门的《意见》指出，在21世纪，高等教育肩负着伟大而又光荣的历史使命，应该也必须有更大更快的发展。但是，高等学校后勤服务模式落后，后勤社会化改革滞后。它既不能适应社会经济发展的需要，也不能适应教育事业发展的需要。在某些方面，甚至成了高校发展的桎梏，成为制约高校发展的重要“瓶颈”。教育部部长陈至立《在1999年11月2日全国高校后勤社会化改革工作会议上的讲话》中谈到：1999年，我国普通高校和成人高校在校生706万人，“按目前国家规定的6.5平方米/人的标准计算，高校学生宿舍尚缺578万平方米，按照每平方米平均造价1000元计算，需要投入57.8亿元。”而1999年扩招之后，高等教育的适龄人口毛入学率只达到10%左右。按照《中华人民共和国国民经济和社会发展第十个五年计划纲要》，到2005年，我国高等教育毛入学率达到15%左右，则五年增加三分之一。在这样的一种发展速度下，学校后勤单靠国家的投入，

是根本无法达到保障要求的。因此，进一步推进并尽快完成高等学校后勤社会化改革，关系到今后我国高等教育现代化的全局，具有重要深远的意义。高校后勤社会化展。当代中国社会要求建立社会主义市场经济体制，而高校后勤的生产和经营活动违背市场经济规是现代高等教育发展的重要支撑条件。高校后勤服务社会化，使高校对服务环境的依赖系统，从一个变成多个，增多了支撑点，加强了力度，对教学、科研的保障有了更为可靠的基础。随着社会主义市场经济的确立和完善，社会第三生产力生产和高校后勤服务商品化程度的不断提高，传统上由学校直接承担的教学、科研的辅助工作、支撑环节、生活管理，越来越多地从教学、科研以及学校的管理中分离出来，发展成为独立的新兴的涉教经济实体。这些服务实体同教学科研部门、师生的生活需求通过商品交换相联系。在市场机制作用下，双方经过价值选择，结成稳定的相互依赖关系，形成一个有机整体。再经过社区服务的整合，建立新体系，提供大服务。

**跨进新世纪后，我国高校的后勤社会化改革有着一系列的有利条件。一是**与正在建立的社会主义市场经济体制相适应，高等教育体制也在加大改革力度。招生就业制度改革，大学生交费上学、自主择业，教职工分配实行货币化。这些是高校后勤实现社会化改革的良好社会条件。**二是**后勤社会化的必要性与重要性已成为各高校和各级政府的共识。高校后勤社会化改革，高校起主体作用，教育部门起主管作用，政府起主导作用。除了由国务院办公厅正式批转教育部六部门的《意见》外，其他诸如劳动用工制度、收费价格、减免税收等各项政策相继出台；参与和支持高校后勤社会化改革已列入了政府的工作议程。**三是**目前涉及高校的各项改革正在深入进行，科技体制的改革、住房制度的改革、医疗保险制度的改革、养老保险制度的改革等等正在逐步推出，这些都为进一步加快高校后勤社会化改革准备了必要的条件。还有，就是高校后勤通过二十年的探索和实践，已积累了丰富的经验，为高校后勤社会化奠定了坚实的基础。

（摘自：《高校后勤改革与高校事业的发展》安徽后勤网/2006.1.6）

### 三、教育规律与高校后勤的属性

所谓后勤社会化，就是要将高校现有的后勤服务系统从学校的行政管理体系中剥离出来，使其融入社会第三产业中，并与社会其他经济组织一道为高校发展提供服务和保障。《关于进一步加快高等学校后勤社会化改革的意见》指出，在改革的操作中，要求既做到有利于学校和社会的稳定，有利于减轻学校的负担，又注意有利于后勤剥离学校后的生存和发展。要做到这“三个有利于”，就必须充分认识高校后勤的特殊属性，注意遵循教育规律和经济规律办事。

**一方面**，不能脱离教育规律去搞后勤社会化。高校的一切工作都是服务、服从于出人才、出成果。后勤社会化改革的最终目的，就是为了更好地体现“三服务、两育人”的宗旨，更好地完成培养人的根本任务，为学校的建设和发展服务。所以，通过后勤社会化来实现的后勤的服务保障，其宗旨首先是要充分体现教育的特殊属性。教育属性是有别于其它领域后勤的特殊矛盾，在高校后勤社会化的操作中，应把教育属性放在首要位置。因为高校的后勤工作，是被限定在高校这一教育文化环境中展开的，所以，为高校服务的后勤，其服务的客体就必然具有教育性。**首先，高校后勤从时间和空间两个形式领域作为高校教育实施过程这一客观存在的组成部分，必须为教育服务。**如高校基建部门主持的校园建筑的论证、设计、规划、选择，便应当从高校是感染、陶冶青年学生的场所去推敲、思考。高校是学习、实验、研究的场所，需要宁静、素雅、温馨；高校是交流学术、交流思想、百花齐放、百家争鸣的园地，需要宽松、和谐、活泼，富有生机和活力。因此，高校校园建筑的美学效果是：在实用、舒适、整体和谐、富有韵律感、节奏感的前提下，讲究风格的异彩纷呈，趣味的多样综合。如果说历史上的建筑如恩格斯所描述的：希腊建筑如阳光照耀的白昼，伊斯兰建筑如星光闪烁的黄昏，歌特建筑如朝霞，那么，高校校园内的建筑由于服从于教育，必须具有概括文化遗产的历史感，应该是上述历史建筑风格的浑然结合，即兼有白昼的明亮，夕阳的温馨，朝霞的灿烂，其意境气氛宜朦胧、宽泛，具有深沉的内涵和独特的诱惑力。出自高校后勤活动，渗透在高校后勤管理客体之中的具有如此美学效果的校园建筑，便是一位不登台的老师，或者是一门潜性的课程，时时刻刻对生活于其中的青年学生起着潜移默化的教育作用，陶冶他们的情操，开扩他们的思路，给他们以天趣和灵气。**其次，高校后勤通过自身的活动内容、方式、方法，起到对服务对象的直接的教育作用。**例如，通过加强管理措施，饭堂的膳食做到旺季盈余，淡季补贴，全年平衡，

这样便有利于学生情绪的平和, 校园人文环境的安定, 教育秩序的有条不紊, 使学生感受到自己在受服务中获得的关怀和爱护, 思想上受到启发和教育。同时, 由于营养搭配合理, 使主副食品不仅味美, 而且有利于大学生的身心健康, 这对于促进学生德智体全面发展, 也从一个特定角度起到辅助作用。后勤通过劳动、经营、服务来创造优美的学习、工作、生活环境, 创造良好的文化环境、心理环境, 因此它既有物质文明建设, 又有精神文明建设。这种优质的双重服务作用, 直接和间接地陶冶学生的情操, 锻炼学生的意志, 指导学生的行为, 起着修身养性和助学育人的潜在作用。即通常所说的管理育人、服务育人。多年的实践证明, 后勤的育人作用, 即教育属性是不可忽视的。后勤的服务保障宗旨, **首先是要充分体现教育的特殊属性**。教育属性是高校后勤有别于其它领域后勤的特殊矛盾。正是由于高校后勤原有的模式与体制束缚了后勤服务的进一步发展, 阻碍了高校事业的发展, 所以促使了高校后勤走社会化的道路。**由此可见, 在社会化的后勤实践中, 只有把握好了将后勤的管理育人、服务育人同教书育人的过程同步化、影响一致化, 才能切实使教育属性得以充分的发挥。**

**另一方面**, 在强调教育属性的前提下, 也不能忽视经济属性(产业属性)在高校后勤中的基础性作用。在高校后勤社会化中要注意摆正教育属性与经济属性的关系, 遵循和掌握教育规律与经济规律。高校后勤实体要掌握经济规律, 提高经济效益, 因为这是体现教育属性的物质基础。长期以来, 在传统的计划经济体制下, 人们只单纯把高校后勤归属在教育与政治范畴, 片面强调高校的教育属性, 而忽视了后勤服务的经济属性, 忽略了它固有的经济规律, 因而也就忽略了价值规律的作用。市场经济的最基本的法则是遵循价值规律, 这对于非义务教育的高校来说, 更不例外。一百多年前马克思曾经说过, 对于提供服务的生产者来说, “服务就是商品。服务有一定的使用价值(想象的或现实的)和一定的交换价值”。**后勤服务活动既是育人过程, 也是经营的过程, 是具有第三产业特征的经济活动**。因此, 在高校后勤社会化中, 要承认高校后勤的经济属性和产业属性, 以促进为高校服务的后勤企业的生存的发展。但又决不能就经济论经济, 要把经济属性同教育属性有机的结合起来, 处理好两者的互补共融的关系, 以便更好地掌握教育规律和经济规律, 促进高校后勤社会效益与经济效益的同步增长。为了遵循教育规律与经济规律办事, 有必要着力建设校内有序的买方市场。后勤服务社会化评估的主体、选择的主体是高校本身, 是高校师生员工本身。在后勤社会化改革中, 选择主体决定服务主体。因此, 提高师生员工自身的思想素质, 以培育、建设好校内有序的、成熟的买方市场是很重要的。要加强对校内消费者的引导、教育, 使之更新观念, 转变思想, 适应新的形势的变化。要根据实际情况, 认真制定计划, 发动学校各方齐抓共管, 加大力度宣传后勤改革的各项方针、政策, 宣传党和政府的有关政策法规。要发挥高校中党、团组织和学生会的骨干作用, 组织师生参加“膳食管理委员会”、“学生宿舍管理委员会”与“职工生活福利委员会”等民主监督管理机构的各项活动, 对重要的决策实行听政会制度, 使校务公开, 以发挥师生员工对学院后勤工作的监督、评价、选择的积极的作用。例如, 可开展常规性的师生“满意”程度的调查, 为后勤实体的管理和对后勤实体的监督提供真实准确的参数; 还可通过座谈会、监督岗等形式, 沟通师生与实体的联系, 随时反映师生的声音, 以促进经济实体工作的创新, 以使学校利益和师生利益得到保障。

(摘自: 《高校后勤改革与高校事业的发展》安徽后勤网/2006.1.6)

#### 四、“小机关”的角色及其在后勤管理中的作用

##### (一)“小机关”的角色定位

“小机关”——后勤管理处, 是在后勤社会化改革中诞生的高校行政单位。“小机关”是高校后勤行政决策的参谋机构。“小机关”代表学校实施对后勤校有资产产权管理、后勤工作规划管理、服务质量监督管理, 检查、监督契约的执行和学院后勤各项经费的使用情况, 实施学校对后勤服务实体的选择、指导、协调、监控的职能。“小机关”与后勤经济实体的关系, 是甲方与乙方的关系。“小机关”并不是后勤经济实体及其后勤服务的管理者, 而是后勤校有资产产权管理者, 后勤工作规划的草订者和管理者, 是经济实体执行契约、搞好后勤服务质量的监督者, 是高校后勤各项经费使用情况的监督者。“小机关”人员应是行政办公室工作的专才。除了应具备职业道德, 懂行政管理、公关管理, 了解有关教育及市场经济的政策法规外, 还要掌握如电脑操作技术、土建水电工程

预结算、绿化、食品卫生等涉及后勤业务的一般知识。因此，在有必要时，可以向社会或在全校范围内通过竞争上岗聘任工作人员。受聘人员最好能保持相对稳定，以实现政策的连续性。

## **（二）“小机关”的内务建设**

为了实现精干、高效的工作目标，“小机关”要加强本身的内务建设。

1. 制订、完善各项工作程序、工作规范和规章制度。一方面通过各项工作程序、工作规范和规章制度的制订和落实，让每一位工作人员明确自身的职能目标，明确职务范围、工作规程、应有责任和所授行使的权力；另一方面通过上网、张贴和发文等形式进行宣传，让各部门了解各项后勤服务的申报程序，方便师生员工。

2. 注意处务公开，坚持先行将各项公务情况向师生员工通报或公示，重大问题举行讨论会或听证会，接受广大教职员工的监督指导，力求做到公开、公平、公正，以杜绝不规范行为的发生。

3. 健全处务工作会议制度、学习制度和奖励制度，规范办事程序，鼓励职员在职进修学习，鼓励职员的创新意识和创造性，提高业务水平和工作效率。

4. 加强廉洁自律意识教育，加强廉政建设，防微杜渐，防止和反对以权谋私等不正之风。

## **（三）“小机关”的主要职能**

### **1. 制定和实施后勤工作规划、后勤经费的预算和使用监督工作。**

“小机关”要根据学校的办学目标和学校实际状况，制定和实施后勤工作规划，做好学院后勤经费的预算和监督使用。

### **2. 协助学院做好对后勤经济实体的监督、评估工作。**

“小机关”要协助学校做好对后勤经济实体的监督、评估工作，做到上情下达、下情上达。如对后勤经济实体提出的意见、报告、请示等，首先由“小机关”进行调查研究，提出处理的意见，然后才转达给有关的领导。上级对后勤经济实体的各项指示，也通过“小机关”下达，并向后勤经济实体提出落实的意见、建议或计划、方案。学校对后勤经济实体的评估、奖惩工作，主要通过“小机关”去组织、落实。

### **3. 协调经济实体之间的关系，协调各部门与经济实体之间的关系。**

“小机关”负责协调各经济实体之间的关系，协调学校各部门与后勤经济实体之间的关系。如各部门的土木水电维修与建设，要通过“小机关”核准，报主管领导批准后，视其轻重缓急情况做出预算、安排，预算要经过审计部门审核，超过一定数额时要在审计、基财、监察、工会等部门的参与下，进行公开招投标工作，甚至要上报省政府采购中心办理。要监督经济实体或社会企业施工，工程完工后要及时进行工程验收和结算工作。又如各部门提出的添置非教学设备的请示，要由“小机关”根据库存情况及可调剂的限度做出方案，报请主管领导批准后，提交学校采购小组（由监察、审计、工会、财务及后勤“小机关”人员组成）执行购买，超过一定数额时，还要报给政府部门，由政府部门组织规范的招标采购。

### **4. 加强对经济实体思想建设的指导。**

在社会化改革中，为了保证为高校服务的后勤的教育属性不会改变，“小机关”应加强对后勤经济实体思想建设的指导。在社会化改革以后，为高校服务的后勤工作的教育属性没有变。要引导经济实体摆正教育属性与经济属性的关系，遵循和掌握教育规律与经济规律。在后勤的社会化改革中，应加强对后勤实体的思想政治指导和职业道德引导，使之正确地处理好“小利”与“大利”的关系，社会效益与经济效益的关系；要以正确的服务观念支配后勤从业人员的情操，提高他们的职业道德修养素质，促进行为的规范化，在进行职业道德教育和职业实践中逐步确立从业人员的职业道德的意识、情感、意志、信念和习惯。因为“育人”的特殊内容，决定了为高校服务的后勤员工的职业道德规范具有与社会其他职业道德不同的内涵。所以，应组织实体员工学习和掌握高校后勤职业道德的范畴，从而规范自己的职业道德行为，做好高校后勤保障工作。在具体操作上，可以采取下列措施：

**一是**按照契约的规定严格要求后勤实体承包人，使为高校服务的后勤实体（企业）坚持“三服务两育人”的原则，做到为教学、科研和师生生活优质服务；正确处理好改革、发展与稳定的关系，处理好社会效益和经济效益的关系。

**二是**在经济实体管理者的配合下，向实体职工作专场的学习辅导或组织外出参观学习，进行职业道德的教育活动。为了促使承包者和实体人员提高法律常识，自觉做到守法经营，还有必要印发有关的劳动法规给各实体，或请有关的专家学者向实体员工工作专场法律法规的报告。

**三是**注意通过党和工会去组织经济实体职工开展形式多样的生动活泼的思想教育活动。在改革的动荡时期，尤其要充分发挥党支部的战斗堡垒作用和工会组织团结帮助工人的作用。如在这些分离的经济实体中建立党组织，健全正常的组织生活，积极参加学校党委组织的各项活动，发挥党支部在完成后勤服务工作任务中的战斗堡垒作用。同时，还要发挥部门工会组织的作用，在经济实体中建立基层工会小组，组织工人开展如唱卡拉 OK、跳舞、秋游、各项体育比赛等各项文体活动。还可组织一些专题竞赛活动。如组织“食品卫生知识竞赛”活动，通过活泼的形式对从业人员进行食品卫生知识的培训等等，以增强经济实体的凝聚力。

**四是**配合经济实体做好思想政治工作。如针对一些进入实体的正式工思想波动的情况，可以通过召开座谈会、个别谈心等形式，做好耐心细致的思想工作，帮助他们转变观念，提高素质。

#### **5. 加强校有资产管理。**

加强校有资产管理，是“小机关”的正常工作事务。为了保障学校资产不流失，要印制学校资产登记表，对各部门的非教学类设备进行登记、编号、标记、核查；对经济实体的校有资产进行盘点、造册登记。要尽量采用各种高科手段，以实现校有资产的电脑化管理。采取并通过有关资产管理制度的订立，使校有资产管理做到有章可循，力求达到科学化、规范化的管理水平。

（摘自：《“小机关”的角色及其在后勤管理中的作用》安徽高校后勤网/2005.12）

### **五、后勤社会化改革的目标价值取向与高校后勤保障**

**后勤社会化是一个历史过程，就必然是一个漫长的实践和认识的过程。**人们认识真理、认识客观规律的辩证途径是由感性认识到理性认识，又由理性认识到实践，“实践、认识、再实践、再认识，这种形式，循环往复以至无穷”。不仅需要静态地比较分析国内外高校后勤的共性和个性，从中得出规律性的成果，而且必须动态的研究它们的产生、发展以及来自多方面的各种变化因素的影响与作用，使研究水平和实践不至于仪停留在一成不变的静止状态，而始终贯穿于再实践、再认识的动态系统中。这里，试从高校后勤社会化改革的目标价值取向来探讨一下这场改革的一些问题。

《关于进一步加快高等学校后勤社会化改革的意见》清楚地阐明：高等学校后勤社会化改革，是计划经济向社会主义市场经济转变在高等学校后勤领域的具体体现，“必须充分认识高等学校后勤的产业属性”，高等学校后勤社会化改革的目的，是要实现高等学校后勤管理模式和运行机制的根本转变。这就为高校后勤社会化改革设定了极高的价值目标，充分体现了党和国家的大政方针。解读《意见》所内涵的精神，高校后勤社会化有三重目标：它的直接目标是转变支付办学成本，缩小资金刚性支付范围，部分解除“制约高等教育发展的‘瓶颈’因素”，缓解教育经费的供需矛盾；远期目标是剥离非生产性资产，按照社会分工细化的发展方向，使高校后勤服务系统溶入社会经营系统；潜在目标是弱化单位社会主义，软化人力资源配置外部效率约束，按市场经济原则实现经济资源的优化配置。

但是，由于成建制分离的高校后勤改革只是处于社会化的起始阶段，必然会出现一些与这些目标相背离的问题。这些，有待在今后的实践和发展中不断加以解决。在高校研究中有如下问题引起关注：

**（一）国有产权的代理主体的变更。**后勤完全从学校的事业管理体系中分离出来，建立具有独立法人地位的，自负盈亏、自主经营、自我发展、自我完善的体系，不管是一个企业化的集团（或经济实体），还是股份制企业，都从管理体制和运转机制上实现完全企业化，这将使学校管理从后勤繁杂的事务中解脱出来，使学校的财力主要用于学校的教学和科研发展事业上，从这个意义上来说，学校的教育生产力可因此获得最大程度的解放。但由于学校对分离后的后勤系统还拥有产权，而且当今经济实体只有学校这一单一的产权主体。在各高校的改革方案中都强调要“明晰产权关系，确保国有资产的保值和不流失。”这样，一方面是为了“确保国有资产的保值和不流失”，需设立强有力的管理、监督机构，各路诸侯参与领导、监督、管理，与“精干、高效”的要求明显不符；一方面是经济实体因归属问题而容易产生对资产增殖的淡化，出现种种的短期行为。让后勤服务系

统与学院真正脱钩，必须变更国有产权的代理主体。例如，把“剥离”后的后勤资产，通过“有偿托管”、承租等形式交由高校后勤集团或国有资产经营公司经营，使高校成为纯粹的教育单位，回归至国际通行的办学模式。

**（二）真正意义的“整体剥离”。**后勤改革的动因之一，是克服单位办社会的现象，将行政拨款服务改为有偿收费服务，打破单位制下的各种自成体系、自我配套、自行封闭的“大而全”“小而全”的资源配置方式，即改变内部服务的纵向一体化管理方式，逐步建立起社会的横向服务机制。但是，原被奉为神圣的双重效益论和服务对象化（“要处理好社会效益和经济效益的关系”，“坚持为教学、科研、师生生活的方向”），在实践中却与市场经济的企业追求利润最大化目标的基本性质相违背，并从而产生一些新的规则，而使社会企业无法染指高校内的服务行业，在实际上形成了经营权的局部垄断，造成了经营结果的盈亏有理论。这样，由于经营不善而遭致退出市场的惩治之忧，适者生存的市场规则将失去作用。而且，经营者还可以凭借学校对自己的依赖性作筹码，寸利必争地讨价还价，安安稳稳过日子。其结果是回归到过去由学校大包大揽办社会的传统的后勤管理模式，后勤社会化改革再次夭折。解决的办法，可以采取真正的“整体剥离”的方式，将后勤实体连人带资产由社会企业（最好是由政府牵头的省高校企业集团）购并。这样，一方面，通过资产转让而获得的资金及由于减少了众多环节而节省下来的资金，在用于支持学院发展的同时，可以对学生实行生活补贴。最主要的一方面是，按市场经济原则实现经济资源的优化配置，在竞争机制条件下，市场机制可以有效约束服务质量和价格，从而真正实现学校师生与服务机构双赢，从而实现真正的社会效益和经济效益双丰收，也从而真正保证后勤工作作为教学、科研、师生生活的方向。

**（三）高校后勤社会化的动力转换。**众所周知，这场高校后勤社会化改革的源动力来自政府的指令，属于外生动力。尽管它可以产生显著的效果，但如果缺乏高校行政决策的内生动力的支撑，或者说外生动力不能在较短时间内转化为内生动力，那么，它的作用只会是短暂的。对后勤社会化改革最终成效起决定性作用的，是改革内生动力的强度和持续性。改革动力转换并非易事。高校的“主营业务”是教育，是培养人才的特殊行业，高校不可能背离当代社会发展的专业化分工的趋势，而转产去搞后勤产业经营。此外，高校行政对后勤改革，普遍还隐含着对国有资产的流失、师生员工情绪的不稳定性、后勤职工对体制转换的抵制等种种担心，都具有以较低的成本换取明显的改革成效的良好愿望。所以，改革动力转换的问题是高校后勤社会化改革的带根本性的问题。这就要求高校行政领导彻底转变观念，真正提高对后勤社会化的认识，摒弃过去高校大包大揽办社会的陈旧思想，下决心走后勤社会化之路，从传统的后勤管理模式中解放出来。可以看到，作为我国经济体制改革中较为滞后进的一部分，在政府的外力推动下，完全可以获得改革的宏观成本转换，即考虑行业转换之间的成本收益比较，通过宏观转换节约改革成本和取得改革实效。这也许是形成高校后勤社会化改革良性循环的最优选择。

**（四）后勤服务的社会化选择的问题。**如上所述，高校后勤社会化的走向，是学校不再拥有自己的后勤服务系统，而将高校后勤服务纳入社会主义市场经济体制，建立由政府主导，以社会承担为主，高校选择的市场化后勤服务体系。除高校自身后勤社会化改革的选择，还有后勤服务的社会化选择的问题。在实行后勤服务社会化以后，高校将通过选择而获益无穷。后勤服务的社会化选择有方式上的自由选择与目的上的效益选择。自由选择是消费者主权的最高体现。但是，自由选择应该是在严格法治约束下的自由竞争，没有法治就没有自由。在美国，高校与被引进企业均签订操作性很强的合同，一切按照合同条款办事，避免了许多无谓的争执。其合同化、规范化的做法，很值得我们借鉴。在高校的后勤决策中，要根据办学需要，充分运用法律的手段，签订严密、科学、规范、操作性强的各种合同，避免工作的随意性和“长官”意志。效益选择，就是通过经济利益与社会效益的结合作为选择的条件。后勤服务的社会化选择，实质上是经济利益、经济效益、社会效益比较的选择。毫不奇怪，在市场经济中，凡是不了解服务对象的企业都注定会失败的。同样，不了解教育，不了解师生的服务，不能被师生欢迎的企业是不可能入选高校的校内市场的。由于学校不直接承担后勤，可随时检测后勤服务的质量，并且有广泛的选择面，有利于获得最佳服务。

（摘自：《后勤社会化改革的目标价值取向与高校后勤保障》中国教育网/2005.12）