

# 项目管理模式在高校后勤管理中的实践优化

任雪麒

中央财经大学 北京 100081

**摘要:** 高校后勤是高等教育的重要内容, 高校后勤服务的优劣直接关系到教师的身心健康和人才培养的水平。随着学校师生生活质量的提高以及学生生活需求的多样化, 对后勤管理也提出了更高的要求 and 预期。如何调整项目管理思路, 从而实现项目预定的效果, 并及时地调整管理制度, 在编制项目管理方案时要强调科学性、实用性, 并从不断完善和规范项目的管理流程和管理制度、加大对项目经理的监督能力、提升管理者的整体素养等角度出发, 对高校后勤专案管理工作的发展思路进行了探讨, 力求更有效地实现高校后勤管理工作在学校整体管理工作中的核心地位与关键功能, 对如何利用专案管理工作推进高校后勤人力资源的优化配置, 提供了意见与思路。

**关键词:** 后勤管理; 现状; 项目管理; 实践优化; 资源配置

## 引言:

高校后勤是高等教育重要的内容, 缺乏高校后勤带来的各项物质保证, 学校教育、科学研究等各项事业将不能顺利进行。随着我国市场经济的发展, 高校后勤管理人员的经营观念、管理体制、工作模式以及领域都已趋于多样化、实体化、市场化: 高校后勤服务内容广泛, 包括学生住宿、餐厅、供暖水电服务、清洁卫生、道路绿化、教室设施、学校保安等方方面面。由于中国高等教育的蓬勃发展, 造成一定规模的学校建设和在校生增多, 高校后勤人员的需求量呈现明显的增长态势, 进一步推升了高校基础设施水平: 推进绿色学校、节约型学校建设, 采用先进的科技对传统的资源和设施实施技术改造, 进一步增强学校建设的经济性和效益, 以满足新阶段的发展建设的新需要, 高校后勤专案管理体现新特色。

## 一、项目管理对高校后勤资源配置的意义

高校后勤系是高等教育研究和管理的重要系统, 为高等教育科研、人才培养、教育保障和教育传播等任务的完成提供保证。建立全新项目管理思想、借助项目管理改善高校后勤资源配置, 对提高高校办学效率、打造高水平高校有着重要意义。

伴随着人类社会的发展, 特别是当处理越来越繁杂的工作中, 分工与合作显得更加普遍, 以工作的形式推动工作的完成越来越被我们所熟知。项目管理作为专业术语出现是在20世纪50年代, 当时随著项目管理思想活动的开展和项目管理领域的迅速发展, 将项目管理作为专门研究范畴, 并以前所未有的速度对各个领域进行研究开发。高校已经成为了公共部门的一个主要构成部门

分, 其机制与工作方法也受到了工业主义逻辑的限制, 科层制的影子制度根深蒂固, 管理范围较大, 层次也较高, 绩效管理的命令流程也较长, “控制”的特色突出, 但控制效率仍亟待提高<sup>[2]</sup>。在这种状态下, 资源附属于等级制序列, 一般以条块手段加以划分, 资源配置手段相对简单, 资源之间界限清晰但相互之间又比较封闭, 因此资源之间稳定性相对较差, 资金使用率也较低, 但由于流动而创造新资本的风险也较低。项目管理与传统管理方式的最大区别就在于注重系统观, 聚焦核心任务, 在一定范围内重构权力体系、重组资源体系, 它涵盖了对多个部门的组合管理, 有助于提升资源配置的灵活性, 同时也可以加强管理团队建设。在项目管理中, 不同部分之间相互作用, 相互依赖, 为某个共同的任务目标而努力。将各个机构负责的项目打通整合, 凝聚共同理想和价值认同, 职责、权限和效益相互整合, 在流程上决策、实施与考核分离, 做到设计和规范, 各个环节的统一、相互支持。

## 二、新时期高校后勤项目管理的特点分析

### 1. 高校后勤项目管理内容方式多样化

随着高校建设规模的不断扩大, 高校后勤管理模式也已由过去单纯的“修修补补”管理模式, 逐渐转变为多学科、多类型的综合管理模式。以打造绿色生态学校和节约型学校为方向, 以前瞻视野与创新时代理念, 从工作任务上开展学校生态文明示范工程, 应用新型科技的节能产品逐步取代了传统高能的仪器装置, 对校园高能耗的仪器装置实行节能技改等: 在项目管理模式上采取了多样化, 直购、BOT、PPP、校企合作、分地租赁等。注重过程的目标导向的、主动的、全面的控制和整体统

筹的管理更有助于工作任务的完成,需要进行人员、资金、物质投入的管理,加强信息、风险管理,以此反映职责明确、以人为本、重视效率的现代管理特点。

### 2. 搭建信息平台用智能化管理提升服务质量

随着科学技术进步和经济社会的日益发达,中国高等教育将步入更加快捷的信息化建设网络时代,与高校后勤也的信息化建设和更先进的信息网络科技应用密切紧密结合,为广大同学们提供更为快捷良好的后勤服务。建设网络报修系统等,通过建设信息化的系统实现全面的智能化管理,实现数据集成、资源共享,切实提高后勤的管理与服务水平,为学校的可持续发展提供有力的后勤保障。

### 3. 项目计划讲究科学性、实用性

高校后勤项目管理为广大教师和院校科研人员服务奠定物质的基石,“师生为中心”“服务至上”一直是高校后勤管理工作的首要,因此高校后勤项目管理在建立项目计划科学化的基础上,还需要根据院校建设管理的实际情况和学校教职员工的需要,进一步强调项目管理方案的实效性。

## 三、项目管理模式在高校后勤管理中的实施策略

### 1. 高校后勤项目管理工作仍需不断提升

随着学校建设规模的不断扩大,高校后勤项目管理事业也受到了严峻考验和要求。在高校后勤管理中,也面临很多有待进一步改善的问题。

第一,管理,要能够帮助管理的实践过程、管理结果和管理计划、意图进行协调结合。现代管理在部分环节上也深受中国传统思维模式的影响。第二,经营思想、经营方法和创新能力要跟上新时期的需要。其三,工作内容要通盘考虑、资源共共享、任务清楚、职责明确。第四,监管部门内部采用交互机制进行,相互监督制约;对外,以项目一线为重点,减少项目操作失真。第五,管理人员的能力培养与技术素养提高平台要多服务多建设,是服务模式而不是资源限制模式、是菜单自选模式而不是强制必选模式,以项目需要为指导。

### 2. 建立完善项目监管机制适应新时期高校后勤项目管理新需求

#### (1) 管理制度

完善了项目各种机制、形成规章制度等,确保了项目的制度化、规范化、程序化和民主化。确保了项目实施执行过程中的各个重要环节,都能有据可依、有章可循,从而形成了实施项目的“指路牌”。根据我国高校项目的具体特征,工程管理制度主要从项目立项、申请、

设计审查、工程招投标控制、项目履约管理等方面着手,在保证项目建立初期即接受了国家各类规章制度系统的有效管理和监督的同时,又根据项目一线实际情况不断优化,进一步减少未直接控制的投资、提升项目性价比。

#### (2) 部门监督

对高校后勤项目实施全过程的监督检查,是保证高校后勤专项工程在各关键环节执行到位的重要基础。尤其是工程项目的设计方案、协议的履行、原材料价格使用的把控,按照国家有关技术标准,实施严格的考核,保证工程项目施工安全。在高校的后勤项目执行过程中,学校领导和有关职能部门,可根据各自的监督管理职责进行对项目全过程生命周期监督管理工作,在必要时还应分别成立项目监管室,负责统一组织项目监理,办公室为常设主任,分管机关内部事务以及联系有关单位和社会第三方组织协调调集工作,组成监督团队,该种方法的最大优点在于可以针对工作的性质,召集具有相应专业知识背景或经历的上述机构成员灵活的组团,因此可以相对安全有效的和一定程度的针对某一工作的整个生命周期的各个时期情况,不断进行质量监管。

### 3. 加强项目管理人员队伍建设

管理者的胜任力是高校后勤专案的管理模式推行的主要制约因素,应加大对高校后勤专案管理者的培训。成为高校后勤管理人才,一方面要具有管理人才的一般基本素质,包括较好的认知能力、良好的口头与文字交流技能、较强的组织协调意识、团队合作意识和项目设计意识等。这种意识是由项目化管理的属性与特征所决定的,如果专案管理人才没有上述素质,在项目开展过程中会遇到很多困难;另一方面,高校后勤管理有自己的特殊性,它除了具有计划、组织、控制等一般管理职能外,还具有两大特殊的管理职能,即服务职能和教育职能。因此,高校后勤项目管理人员除了具备上述项目管理人员应具备的一般素质外,还需要具备相应的特殊素质。高校后勤存在的根本意义在于为高校师生的教学、科研、生活提供保障和服务,项目管理人员一定要具有强烈的服务意识,在项目规划、实施和管理过程中,充分考虑师生的切实利益,确保服务质量;高校后勤的教育职能体现在管理育人和服务育人,后勤管理工作与学生的切实利益紧密相连,可以说学生无时无刻不受到后勤管理的影响,后勤管理应充分利用这种影响,在无形中对学生进行正面教育<sup>[2]</sup>。高校后勤项目管理人员是这种正面教育能否实现、实现效果的重要影响者,应该对自己的这种角色有清晰的认识和定位。

#### 4. 合理编制项目管理规划

满足新时代高校后勤专案管理工作的要求。第一,合理编制项目管理规划,保证项目管理规划的完整性。高校后勤项目管理的主要工作是在着眼于全校统一规划管理的同时,又必须兼顾学校后勤的特殊性,从而实现了统筹兼顾:保证了项目计划的受众规模、功用性、整个产品生命周期的成本,并且在高校中承担了引领社会风尚的先角色,以及所应承担的社会责任等。第二,充分利用高校后勤管理“一站式”平台,逐步形成完整科学的管理工作计划。利用后勤数据化、信息化、智能化的系统,逐步形成后勤保障信息管理系统,实现信息互联、资源共享,为科学合理编制后勤保障管理方案奠定坚实基础。其三,工作方案的编写,要针对工作的性质有侧重点。通过对建设项目完成可行性的调查讨论后,对审查通过的建设项目按照重要性与紧迫性进行排序,按照先急后慢,按照学校总体规划优先的原则,制定并执行工作方案。第四,严格遵循工作计划,保证工作经费使用。按照工程约定的交货日期和款项金额拨付工程款,规范支付流程,使预付款保持在控制范围内:严格控制工程的建设投入和物资的购买成本:合理配置的年度预算,留出合理投资缺口,避免突发事件。

#### 5. 制定项目化管理相关政策规定

政府、学校的后勤部门,是中国高校后勤项目化管理改革的三个主要行为主体。作为地方政府部门,应出台具体的管理规范、制定各种标准的服务参考价格、装备购置制度、经费开支管理制度等,并对服务质量开展经常性的考核,以通过政策措施的有效实施,为地方后勤工作改革发展提供决策依据和服务条件保证:作为高等院校,则应形成有效的后勤服务质量管理制度、有效的后勤管理质量保障制度、健全的后期服务质量考核评估制度,以强化学校对后勤服务质量管理的具体指导、保障与监管:作为后勤部门,也应建立本部门的工作守则和人员管理办法等,确保本部门工作有条不紊、井然有序的开展。在制定后勤项目化管理的政策规定中,尤其要注意建立科学合理的后勤项目化管理绩效评价体系。一方面,高校后勤项目化管理绩效评价主体的评价反馈,有利于改进高校后勤项目化管理模式;另一方面,后勤项目化管理绩效评价,能为后勤项目化管理部门判断后勤活动项目管理情况和工作成果提供参考

依据和借鉴,有利于提高后勤项目化管理部门的管理决策能力<sup>[4]</sup>。

其一,确定项目的操作人员。企业的管理一般采取临时性、柔性、扁平化的管理,其结构形式和以往的做法有所不同,主要是有多个职能部门的成员为了某一目标而组建团体的。其二,培养高校后勤专案的员工整体素养,用先进的管理思想武装头脑指导操作实践,是新时代高校后勤专案工作全面发展的必然要求。提高项目工作者的素养应从如下各个层面入手:首先,了解工程项目的各个环节才能利用自己掌握的知识来进行项目实践,因此必须进一步增强对工程整体控制能力、结构控制能力、实施过程控制能力、时间控制能力、质量管理控制能力、工程管理控制能力以及信息处理能力等。如读图知图用图意识,利用有关标准规范指导建设项目进行施工的技能,在建设项目中分析问题解决的技能等。三,熟悉的和熟练运用的技能。重点是工程涉及法律法规的了解程度、合同在工程执行中应用的技术、争议解决能力、避免风险保护合法权益的程度<sup>[5]</sup>。

#### 四、结语

综上所述,高校后勤管理作为当前高等教育管理的一项重要内容,在当今高等教育工作的发展进程中,它极大的推动着高校后勤管理的发展,后勤管理应继续开展研究探索,科学地运用了战略管理、市场管理、质量管理、人力资源管理、企业运营管理等领域的知识,通过建立符合教育规律的和现代高校后勤管理体制、运行机制,在保证人员、设备、资金等性能指标的情况下,以尽可能好的质量实现预期要求。以满足新时代高校后勤管理的需要,推动学校不断成长。

#### 参考文献:

- [1]李珩.高校后勤类建筑项目中财务管理问题与对策研究[J].工程经济,2018,28(01):37-40.
- [2]秦若清.我国高校后勤现状及对策分析[J].科技创业月刊,2018(12):95-96.
- [3]季宏高.高校后勤管理现状及创新[J].产业与科技论坛.2018(7):131-132.
- [4]蔚林巍.21世纪的项目管理[J].企业管理.2001(10):5-22.
- [5]张定忠.浅谈高校后勤项目化管理模式研究[J].经营管理者,2019(1):261.