

参谋·助手·桥梁

主 编 杨立人
副主编 唐昌宪

华中师范大学出版社

CAN MOU ZHU
SHOU QIAO LIANG



参谋·助手·桥梁

——高校办公室工作实践与研究

主 编	杨立人	
副主编	唐昌宪	
编 委	汪祥云	乔忠武
	罗烈杰	周明珠

华中师范大学出版社

参谋·助手·桥梁

——高校办公室工作实践与研究

编 杨立人

副主编 唐昌宪

华中师范大学出版社出版发行
(武昌桂子山)

湖北法制报印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张:8.8125 字数:198千字

1993年2月第1版 1993年2月第1次印刷

ISBN 7-5622-0960-X/G.349

印数 1-2500 定价:5.50元

序

汪文汉

近些年来，我国研究行政管理的著述迭出不穷，异彩纷呈，宛如百花园里群芳争艳，令人目不暇接。《参谋·助手·桥梁——高校办公室工作实践与研究》如同一簇招人注目的花朵也竞相开放了。这簇教育管理的理论之花，散发着高师校办工作者辛勤劳作的芳香，洋溢着探求工作规律实践者的热情，展示着默默无闻奉献者崇高精神的光彩。我要毫不掩饰地说：我喜欢这本书。

这本书称不上是宏文大著，但它是部分高师校办工作人员长期工作实践的经验总结，也是他们坚持理论探讨、集体研究的初步成果。它对从事教育行政管理工作，特别是对从事高师校办工作的同行们是会有所启发和参考价值的。

高师校办是学校综合性的管理机构。在学校管理过程中，对重大决策起着参谋作用，对领导群体发挥助手作用，对沟通协调起着桥梁作用，对运转全局发挥枢纽作用。其工作特点是“全方位、全天候、全频道”的。所谓“全方位”是指它不同于一般职能部门，它涉及到全部管理工作的方方面面、上上下下、内内外外，事关全局，又十分全面；所谓“全天候”是指它既要处理上班时的诸多工作，又不论白天黑夜、天晴下雨或节日例假，凡有临时需要处理的问题都得及时解决；所

谓“全频道”是指它具有“不管部”性质，条条块块的事都要协调畅通，上上下下的工作都要衔接运转。可以说，一所学校管理工作是否有方、有序、有效，校办是举足轻重的。工作实践表明：不重视或不充分发挥校办作用的校长算不上一个高明的校长。

我还认为，校办工作人员，特别是校办各级负责人，除了具备知全局、懂教育、会协调、能办事、善务实这些素质要求外，还应有崇高的精神境界和尽可能多的实际经验，要有善于相处的和谐人缘和诸多方面的能力，否则，工作起来是难以得心应手的。本书的很多论述为我们提供了这方面的思考，使人颇受裨益。

当然这本书的论述在广度深度方面不尽一致，也并非全尽人意。我想，随着工作实践的丰富，思想认识的提高和理论研究的深入，不够之处是会得到弥补的。

我之所以不揣浅陋，为此书作序，是鉴于自己曾是本书撰写者们的同行，与大家切磋过高师校办工作实践与研究问题。

1992年10月于华中师大桂子山

目 录

序	汪文汉(1)
---	--------

办公室规范化建设

高校办公室的规范化建设	罗烈杰(1)
高校办公室在领导决策中的作用	梁兴宜(13)
办公室管理中的“硬件”与“软件”建设	张德喜(20)
对校长办公室工作的思考	蔺磊(25)

秘书的素质与修养

高校秘书应具备的素质	汪祥云 徐建平(34)
关于提高秘书人员业务素质的思考	王睿民(41)
角色地位·角色意识·角色人格	侯玉珍(47)
谈高等学校办公室主任的领导能力	彭济生(63)
办公室工作人员必须加强自身修养	侯刚(71)
谈高校办公室人员的素质	林竞(78)

文件与会议的管理

搞好文件与会议的管理

努力提高行政工作效率	杨立人(83)
------------	---------

- 论会议管理中的心理因素 康翠萍(90)
- 高校办公室对会议的筹备和管理 吴振鹭(102)
- 高校校长办公室秘书工作初探 刘钢(107)
- 充分发挥公文在学校管理中的重要作用
..... 唐文明 刘永奎(113)
- 高校实行文书部门立卷制度的
可行性和必要性 白 钢 姜利寿(121)

公文的撰写与处理

- 高校公文处理程序规范化问题 吴 坚(127)
- 学校公文的处理艺术 何 琦(133)
- 谈公文语言的“准” 唐昌宪(140)

调研与信访工作

- 校长办公室的调查研究工作 周明珠(148)
- 办公室信访工作刍议 周战友(155)
- 高校校长办公室的信访工作 娄章胜(160)
- 高等院校办公室的协调工作 张德华(166)

印章管理

- 校长办公室的印章管理工作 王 坚(175)
- 如何加强印章管理 邹 军(185)

管理信息系统建设

- 高校教育管理信息系统建设 邓必昌 韦试臣(188)
- 积极稳妥地建设高校教育管理信息系统 罗时之(197)

谈 MIS 总体设计和实施	王忠民(203)
高校办公室的信息职能.....	高玲瑜 田 皓(213)
信息时代办公室工作的适应性和自控方法.....	沈玉铭(219)
高师院校动态情报运行的研究.....	霍宗治(225)

其他工作管理

高校档案工作体制建设初探.....	李耀平(236)
对高等学校档案工作制度建设的几点思考	张安明 冯淑惠(241)
高校办公室的保密工作.....	郭福堂(247)
怎样写好高校大事记.....	何 琦(253)
高等学校的校友工作.....	黄 杰(261)
后记.....	(270)

高校办公室的规范化建设

华南师范大学 罗烈杰

作为高校行政管理系统中担负综合管理职能的办公室，其规范化程度直接影响服务领导、辅助决策、处理事务和协调关系等职能的发挥。高校办公室要真正迈上规范化、科学化管理的轨道，必须形成良好的组织状态、合理的人员配备、科学的职能划分和完善的制度建设。四个目标互相联系，缺一不可。

一、良好的组织状态

高校办公室是高等院校行政机构中协助校长实施领导、组织管理学校的一个综合管理部门。要实现其沟通上下、联系内外、协调各方的目的，保证各项工作正常而高效率地运转，必须有一个良好的组织状态，在机构名称、内设机构、组

织体系等方面都较为规范。具体表现在：机构称谓科学，内部结构合理，组织状态协调，工作体系完整。

1. 机构称谓科学、准确

我国目前尚未对机构命名实行科学化管理，基本上沿用上下对设的办法，学校内部机构在上级有关部门核准机构数目的情况下，大多自行命名。办公室的称谓目前不甚一致，有的称“校(院)长办公室”，有的则称“学校(院)办公室”，个别院校还称“党政联合办公室”。党委、校(院)长办公室无疑应该分开，而除仍实行校长负责制的外校外，其他院校以“学校(院)办公室”称谓为宜，从职能上说，办公室工作大量是为校长服务，但由于目前高校大多实行集体领导和个人分工负责相结合的组织原则，办公室工作从整体上说还是学校的一个综合办事部门。学校办公室下设机构的名称以科室职责、工作范围及具体任务来确定，也要做到准确、科学、统一。有些院校将负责行政事务工作的称综合科，将负责对外交往事务的称外事接待室，就不准确。

2. 内部结构合理、适度

从学校行政管理机构的设置上说，办公室的内部结构，根据学校规模和办公室职能分工，大致上可内设秘书科、行政事务科、信息管理科、综合档案室(设档案馆则独立出去，不作为校办公室的内设机构)、收发室五个机构，其中收发室由于职能单一，可定为二级科。有些院校收发任务较重，人员较多，也可与其他科室平列。如果学校规模不大，办公室则不可能配备过多的人员，就可以将有些相近职能机构合并，如调研工作可以放到信息科，收发工作可以归口行政科统管。设行政事务科，负责办公环境、办公用品、校领导事务的管

理。目前办公室的内部结构应逐步调整,学校规模较大,学校办公室任务比较繁重,人员配备就多,可以考虑由办公室——科(室)——岗三个结构层次,如果只设岗,不设科,则造成横向管理幅度过宽,办公室负责人管理协调的任务势必繁重。而学校规模不大,办公室人员不多,就不能一味追求大而全,可以考虑只设岗,不设科室,减少层次。内部结构的合理性,体现在以满足客观需要为限度,既不能横向铺排过开,也不能纵向层次重叠,叠床架屋式的机构设置只能增加运转的时间,降低运转的效率。

3. 组织配置匀称、协调

办公室内部要运转灵活,适应工作需要,较好地完成任务,还有赖于内部组织状况的协和。从目前办公室组织状况看,事务系统庞大,信息系统不健全,智囊系统尤为薄弱,这种组织配置势必降低办公室工作的工作质量和服务层次。目前办公室被动应付事务性工作,主动服务少,和组织配置欠佳有关。由于高校办公室职权限制,加上近年机关精简的呼声越来越高,机关内设机构增多也不现实,这可以通过设岗来解决,比如设调研秘书,承担政策研究、提出方案、决策咨询等任务,通过设岗(条件许可也可以设机构)来不断调整内部的组织结构,使之逐步达到最佳的组织状态。

4. 工作体系完整、科学

内设机构的结构层次及组织状态的形成,还必须从整体上形成一种能高效运转的机制和完整的工作体系。办公室是一个办事机构,就其主体性任务而言,是执行系统中的一员。但就其内部状况及全部任务而言,则必须形成“决策——指挥——执行——反馈”工作系统。从内部管理上看,办公室主

岗主要承担决策、指挥任务,而其他各类秘书分别承担执行、反馈任务。这就要求通过组织状态的优化、人员职责的分工、基本职能的配置及内设机构的调整,从宏观上形成一个完整的工作体系,保证整体效能的发挥。

良好的组织状态的形成,很大程度上取决于对办公室基本职能的正确认识,对工作任务的科学分解,办公室负责人依照规律的控制和随着工作任务、组织运动情况进行及时调节。

二、科学的职能划分

学校办公室的基本职能是辅助决策、处理事务、协调关系,其核心是服务,即通过提供一系列学校行政管理服务性工作,来为学校领导工作服务,为学校教学科研工作服务,为全校师生员工服务。根据这些基本职能,再对办公室的工作范围、基本职责作科学地确定,这是职能的配置问题。再对办公室的整体职能进行分解,实行内部的分工负责,明确各自职责,这是职能的分解问题。没有恰当的职能配置,致使职能不明,职责过宽,影响工作质量;没有适当的职能分解,不能有效地实施内部管理,造成分工不明,职责不清,导致推诿、扯皮或“齐抓共管”,影响工作效率。

1. 职能配置问题

办公室的职能配置可以考虑以下几个方面:

①信息管理。包括调查研究,制定预案,收集信息,掌管统计,编写出版信息小报,信息交流及编写大事记等方面的工作。

②文书管理。负责来文的拟办、呈批、催办、反馈等工作,起草、印制、送发各类文件,审核以学校名义发出的各种行政

公文。

③档案管理。掌管学校文书、科研、教学、财会、基建、音像等门类的档案,包括各类档案的收集、整理、分类、管理、借阅、利用等工作。

④会议管理。协助校领导组织安排校长办公会议、党政联席会议、校务委员会议及校长主持召开各类全校性会议,包括会议议题的收集、确定,会议文件的准备,会议事务的组织安排、会议数量的控制与协调等。

⑤公关事务管理。处理公关事务,包括来宾接待、群众来信处理和来访接待,校长因公出差有关事务处理、内外上下的协调联系等。

⑥行政事务管理。包括机关行政事务处理,如掌管印章、全校各类证件的签发、办公用房的管理、办公用品的配置及办公环境的布置安排等。

学校职能配置要科学,必须注意将一些其他方面的事务性工作适当分流,将医疗卫生、园林绿化、环境卫生、机动车辆、通讯电话、安全保卫、治安消防、户籍管理、计划生育、基金管理、校友联络等归口到有关职能部门,避免办公室职能的无限制扩大,削繁就简,可以突出主要职能,以保证办公室基本职能的完成。

2. 职能分解问题

在确定办公室基本职能的基础上,进行科学的职能分解,是保证各项工作很好落实的有效途径。职能分解的关键是建立科室职责和岗位责任制,明确科室的基本任务和工作范围,确定各个岗位的权限和责任,防止办公室内部“有事无人做”和“有事谁都做”的情况出现。假若办公室下设秘书科、

行政科、信息科、档案室，其职责权限分割大致如下：

秘书科：起草学校行政方面的计划、总结、请示、报告、决定、通知、会议纪要、领导讲话及各类信函；审核以学校名义发出的各种文稿及学校发文的编号、登记工作；负责校内外来文的登记、分发、呈送及转办、催办、保管、归档工作；负责行政文书的印制工作；组织安排校长召开的各种会议，做好会议记录；做好几个部门共同办理公文的协调工作。

行政事务科：负责来宾接待工作，按规定安排食宿、交通；做好来宾情况记录；负责来信来访工作，做好信访登记、承办、转办工作；负责办公室、会议室、接待室的管理；负责办公设备、办公用品的领用购置；负责印信管理工作；负责管理收发室工作，发送各类下发文件；负责做好与邻近单位的联络工作，发展学校的公共关系；负责校领导行政出差的领款、报销及接送安排；协助校领导及办公室主任做好行政方面的协调工作。

信息管理科：做好信息收集、整理、加工和利用工作，编印“信息简报”、“校情通报”各类内部信息小报；负责全校综合统计工作，提供各类统计数据及综合分析资料；负责编报各类统计报表，指导全校各类兼职统计人员的业务工作；负责全校行政管理信息网络组织建设工作，编写学校大事记；负责信息科计算机的维护保养及设备添置。

综合档案室：负责收集、整理、分类、鉴定、统计、保管全校各类档案；开展档案的开放、利用工作；负责编辑档案参考资料，编制检索工具，开发档案资源；制定校内档案工作的规章制度，负责监督和检查执行情况；开展档案宣传工作和对使用档案者的教育工作；负责全校专、兼职档案人员的业务

培训工作；开展档案信息交流和档案学术研究活动。

职能配置和职能分解是相互联系的。职能配置和整个学校的管理体制密切相关，学校要将行政管理职能自上而下地进行分解，以确定办公室的基本职能。而职能分解，是内部职责的具体划分，要考虑工作体系的形成和管理上的方便。

三、合理的人员配备

高校办公室规范化建设还包括秘书人事的规范化管理。办公室的人员配备，必须在数量和质量上与职能相适应，才能保证办公室工作目标的实现，其指标包括：设岗科学、职数相当、素质较高、群体优化、配备齐全。目前高校办公室存在配备不齐、分布不均、素质偏低等情况，一定程度上影响了任务的完成和职能的发挥。要在人员配备上实现规范化管理，必须注意以下几个问题：

1. 设岗要科学

根据工作性质、任务轻重以及临时性、常规性任务的分担情况，设立若干岗位，配备相应的秘书人员。以学生数 8000 人、教职工 3000 人规模的学校为例，办公室应设主岗 1 至 3 个，负责办公室的指挥、协调工作。按照工作职责大小、任务轻重，再分设若干层次的次主岗、执行岗、操作岗。文书工作中，应设 2 至 3 个处理文书的岗位，其中应有一个次主岗充当把关秘书，另设 1 至 2 个操作岗，负责撰写、打字、缮印、装订、封发等工作；行政事务工作中，可设 3 至 4 个岗，其中次主岗一个，负责统管协调工作，另设 2 至 3 个操作岗，负责公关、机要、交通、勤杂等工作；信息工作中，可设 2 至 3 个岗，其中次主岗一个，负责调研、综合信息及统管科室工作，另设 1 至 2 个操作岗，负责信息收集、处理、编辑等工作；综合档案室设 3

至5个岗,其中次主岗一个,统管档案室工作。

2. 职数要相当

在人员配备中,要注意人员数量与任务的适应性,特别要注意主岗、次主岗职数的控制。部门负责人职数的膨胀,势必会出现意见多,难以统一的情形,其结果是内耗较大,难以协调,最终导致效率低下。而执行层、操作层的职数配备,也要考虑任务性质、工作量大小和工作难易程度等因素。由于办公室待遇较差、工作辛苦,队伍不甚稳定,有些院校办公室进人较难,进了也留不住,造成缺员现象,结果穷于应付,无法为校领导提供一些高层次、高质量的服务。当然,人员偏多,则会形成人浮于事、办事拖拉的现象。只有数量上的适应,特别是尽量减少同一层次的职数,可以减少扯皮现象,提高工作效率。

3. 结构要优化

办公室人员配备还要考虑群体优化的问题。办公室是由一个从事各类秘书工作的群体组合而成,这个秘书班子能否高效,还要看它的总体素质以及整体结构如何。一般说来,要考虑知识水平、能力结构、年龄因素、性格特点等方面。如果几个方面均处于同一个层次上,无法形成互补的结构,也就无法形成整体优势。所以,需要通过选拔、培养、使用以及个别秘书人员转岗等途径,不断调整整体结构,逐步实现群体优化。

根据目前办公室的现状,高校在办公室人员配备上有以下几项工作可以做:一是促成学校主管部门制定相应的学校人员配备细则,通过规范来协调学校办公室人员的配备,以保证人员配备的齐整、均衡、适度;二是各高校要形成人才合

理流动的机制,既保证秘书队伍的相对稳定,也要保证人才的合理流动,使优秀的管理人才安排在办公室工作,也使一些不适合秘书工作的人员及时转岗,并采取有效措施,提高秘书人员待遇,这是稳定队伍、保证办公室人员配备的重要条件;三是办公室也应转变观念,更新手段,不能一味强调“人多好办事”,还要在已有条件基础上,不断改善工作环境,提高办公自动化程度。此外,办公室还要建立一套健全的业务学习制度,形成浓厚的钻研业务的气氛,多途径培训秘书人员,不断提高人员素质,建立一支精干、高效的秘书队伍。可以预料,随着高校内部管理体制改革的深化,高校机关将会不断裁减人员,精简机构,办公室就更需要一支精干的队伍了。

四、完善的制度建设

制度建设是高校办公室规范化管理的重要内容,也是实施科学化管理、提高秘书工作质量的根本保证。没有完善、健全的工作制度,就会职责不明、任务不清,靠经验办事,无法从根本上履行办公室职责,也就无法实行规范化管理。有些学校办公室也制定了一些工作规范,由于没有纳入学校的行政管理规章体系,造成内部制度的不甚协调。有些学校即使制定了一套规章制度,由于没有提高秘书人员依章办事的自觉性,致使办公室的工作制度形同虚设。也有些高校办公室的内部工作制度不健全、不完善,没有形成一个制度体系,影响了秘书工作的规范化。因此,高校办公室需要建立起一个工作制度体系。

制度建设不光是几个具体制度的制定问题,而需要对办公室的工作职责、工作程序、办事准则、质量标准、工作职守