

LI CAO ZUO GUI FAN

一流管理境界 一流管理境界 一流管理境界 一流管理境界

学校

管理操作规范

1 办公管理概述及方法

主编：刘以林 冯晓林

ZHONG XIAO XUE GUAN LI CAO ZUO GUI FAN

NG XIAO XUE GUAN LI CAO ZUO GUI FAN

NG XIAO XUE GUAN LI CAO ZUO GUI FAN

ONG XIAO XUE GUAN LI CAO ZUO GUI FAN



海南国际新闻出版中心

学校管理操作规范之一

办公管理概述及方法

冯晓林 刘以林 主编

海南国际新闻出版中心

责任编辑:沈敏特

学校管理操作规范

刘以林 冯晓林 主编

*

海南国际新闻出版中心出版发行

(570203,海口海府一横路 19 号)

总编辑:沈敏特

*

北京顺义康华印刷厂印刷 新华书店经销

1997 年 4 月第 1 版 1997 年 4 月第 1 次印刷

开本:787×1092 1/32 印张:90 印数:8000

ISBN 7-80609-556-X/G·352

(全套 30 册)定价 112.50 元

编委会名单

主 编：冯晓林 刘以林

副主编：孙相滨 卞华炳 郭社彦

编 委：	孙相滨	卞华炳	郭社彦	郭长利
	焦安林	郭俊成	张振贤	冯晓林
	刘以林	王春芒	李立群	温书香
	岳 霞	晁林堂		

编撰者：(按姓氏笔划为序)

卞华炳	王世进	王有才	王春芒
王树功	方庭奎	申杲华	冯晓林
白明春	刘以林	孙相滨	孙秀敏
李立群	李秋红	李世全	李宗泽
张义刚	张学忠	张振贤	季正矩
孟常顺	周和平	郑立春	郑曙村
岳 霞	赵大军	赵明义	姜 东
郭社彦	郭长利	郭俊成	晁林堂
龚立强	温书香	焦安林	谢建平

前 言

随着社会主义建设事业的发展,国家对人才的要求越来越高。为社会和国家造就和培养合格的人才,是各级各类学校的根本任务。一流的学校离不开科学的管理,科学的管理需要卓越的管理制度和办法。

为适应新形势下各级各类学校管理的科学、规范、高效的要求和需要,我们特约请和组织了有关专家、学者和教育管理工作共同编撰了《学校管理制度方法操作规范》全书。

在编撰过程中,我们从全国各级各类学校中精心选取了优秀和成功的学校管理规章制度和方法,基本上涵盖了学校管理的每一个部门、每个工作环节、每个管理层次,力求为每项工作的管理提供具有典型性、规范性、实用性的操作规范,为学校广大管理者所直接借鉴和参考。

本书是集体智慧和劳动的结晶,广泛吸收了国内学校管理理论和实践的最新成果,参考和引用了有关学校管理的文献和资料,在此向有关单位和个人表示

衷心地谢忱。

在编撰过程中,我们力求体系完整、资料翔实、内容丰富,反映国内学校管理理论和实践的新成果、新问题,但由于我们水平有限,加上时间和资料的限制,难免有这样或那样的缺点和不足,敬请广大读者批评指正,以便再一步修订和完善。

《学校管理操作规范》编委会

一九九七年三月于北京

目 录

学校办公管理概述

学校办公室工作机构设置的原则.....	(1)
学校办公室工作的特点.....	(5)
学校办公室工作的基本任务.....	(9)
学校办公室的主要作用	(12)
学校办公室工作的基本要求	(16)
学校办公室工作的指导思想	(21)
学校办公室管理的内容	(22)
学校办公室管理的主要方法	(25)
学校办公室工作建设	(31)

学校日常办公制度规范

某小学领导工作制度	(46)
某学校行政值班制度	(47)
某学校会议制度	(48)
某小学学校工作会议制度	(52)
某中学学校会议制度	(53)
某中学处室办公制度	(53)
某中学教研室工作制度	(53)
某学校“三会一课”制度	(54)
某学校校长信箱及校长接待日制度	(60)

某中学领导班子廉政建设的规定	(61)
某学校接待工作及客餐供应办法	(62)

学校文档工作制度规范

某学校文书档案立卷归档办法	(65)
某学校公文处理制度	(69)
某学校文书档案归档范围及保管期限表	(76)
某中学教师业务档案制度	(86)
某学校文印室工作制度	(87)
某学校收发室工作制度	(88)
某中学档案管理员职责	(88)

学校办公管理概述

学校办公室是为学校领导及有关部门服务的综合办事机构,是沟通上下左右、联系四面八方的纽带和桥梁,对搞好学校管理工作,有着重要的意义。

学校办公室工作机构设置的原则

1. 任务目标原则

任务目标是办公组织机构设置的出发点和归宿。因此办公室机构的设置应该从实际出发,机构的繁简、等级的高低和必须完成的任务相一致。机构的设置,首先要明确工作任务的含量、目标、完成任务的难易程序,然后按照专业化分工,将总任务分解成各项具体任务,再进行分类,建立适当规模的工作机构。一般来讲,应该因需要设机构、“因事设机构”,而不应该“因人设机构”、“因机构去找事”。

2. 集分相宜原则

学校办公室内部机构要合理布局,在布局上要考虑是否,有利于统一指挥,要有一系列垂直上下级关系,形成一个金字塔式的指挥系统。在坚持统一原则的同时,必须坚持分级管理原则,办公室各部门必须具有同它们所承担的责任相适应的权力,以便根据各自的具体情况,灵活地处理问题。

3. 专业分工原则

办公室各部门及有关人员在一定的工作范围内,应尽量从事明确专业分工的业务活动,不允许出现职责不清,互相推诿和扯皮等不良现象。通过专业分工,可以推动各部门工作人员钻研业务,做到熟能生巧、精益求精,提高工作效率,但分工不分家,应提倡互助合作精神。

4. 责权相称原则

责任是共同劳动、分工协作的客观要求,权力则是履行责任的手段和特征,两者互相制约不可分割。所以必须坚持责权相统一的原则,委之以责,授之以权,使工作人员有职、有责、有权,独立处理各种职权以内的事务,不断提高工作效率。

5. 协调一致原则

办公室的纵向机构(即上下级组织之间)、横向机构(如各科室之间、各岗位间),既要分工明确,责任清楚,又要主动搞好协作,各部门、各环节、各个工作人员都要主动配合,相互帮助。

6. 稳中适应原则

“稳”是指组织机构的稳定性;同时,还要对外部环境具有适应性。组织有相对稳定性,可使每个工作人员及相互间的关系保持稳定,否则机构朝令夕改,就无法正常工作。另一方面,随着外部环境发生变化,各机构也要适应新情况,新要求,适当进行调整。

7. 精干高效原则

精干,指人员精干、机构精简;高效,即工作效率高,工作质量和效益高。精干是高效的前提。为此,一要减少层次。历史经验证明,机构内部层次不宜多设,层次多了,容易产生内耗,造成信息交流受阻,指挥不灵,办事拖拉。二要机构精干,

合理定编定岗。在机构设置上不要分得过细，不设领导职权，副职不宜太多，实行平等民主管理，充分调动每个人的工作积极性。三要建立和完善工作责任制，在机构设置上，做到定任务、定人员、定责任、定奖惩，层层建立责任制，形成一个有机的工作责任体系，这是使组织机构具有高效能的必备条件。

当前，一些办公部门较普遍存在着机构臃肿，人浮于事、官僚主义等现象。这主要有以下弊端：造成人力、物力、财力的惊人浪费，行政开支越来越多，超过了国家的财力，不利于国家集中资金进行现代化建设。部门过多，办事手续繁杂、办事效率低。领导成员多，副职多，经常泡在会上，议而不决，决而不行，虽有分工但分而不管，相互牵制。衙门作风，文牍主义，一般号召多，具体指示少，党的方针政策得不到真正贯彻。不深入实际，对下情若明若暗，往往是情况不明决心大，心中无数点子多，主观主义和官僚主义严重，易造成决策失误。人多嘴杂，是非多，扯皮多，为生活小事争论不休，自由主义严重，互相嘀嘀咕咕，闹不团结。人浮于事，苦乐不均，组织涣散，纪律松弛。庙多菩萨多，政出多门，干扰很多，不管有无必要，不管大事小事，不是发文件就是发报表，把下面忙得无所是从，对上对下都不利。因此需要不断进行调整、改革和优化组合，以便使我国的办公室工作逐步规范化、科学化、高效化。

党和国家对机构改革十分重视，采取了一系列得力举措，并取得了很大的成效。各学校应按照国家政策和规定对办公机构逐步进行调整、优化、组合，从而适应新形势的变化和要求。

一是进行组织诊断。

办公室机构如同一个有机体，诊断的核心是整体效率如

何。诊断的具体内容主要有：组织机构是否合理，组织层次是多或是少，管理幅度是宽还是窄；组织体制是否科学，集权和分权是否合理；组织功能是否齐全；组织目标是否明确，是否得到层层落实，人员的编排、配备是否恰当，岗位责任制是否落实；组织成员的心境如何，积极性怎样；管理的手段如何；相关领导的水平和凝聚力如何。若出现决策迟缓，信息不灵，指挥失灵，协调不良，纠纷扯皮不断增多，士气低落，效率低下等，则需要进行调整和变革。

二是既积极又慎重改革。

办公效率低下，应该进行变革，应持积极的认识和态度。但它又是一项十分复杂的工作，涉及到方方面面，甚至直接要触及到某些人的既得利益问题，因此需要慎重从事。对各种改革的方案，要充分讨论、研究和反复酝酿，防止“心血来潮”、“朝令夕改”等现象。在时机选择上，在变革方式方法上，在人员搭配调整上都要深思熟虑，按程序办事。例如，在人员搭配上，要考虑有关人员的性格和气质结构、年龄结构、专业知识结构、智能结构等，都要和谐协调，善于把不同气质、性格、志趣、风度的人科学地组合起来，使之相互补充，扬长避短。在变革的方式方法上，一般有三种：第一种是改良式的变革，它一般要小改小革，修修补补，范围小，深度浅，阵痛小，阻力小；第二种是爆破式变革，这是指对有关部门机构的重大的甚至是根本的变革，这种变革面大，力度深，阻力大；第三种是有步骤地变革，通过渐进的方式温和地进行，例如通过人员培训学习等方式，改进管理方法同步进行。

三是做好反馈和思想政治工作。

在组织变革中，要及时反馈信息，发现问题，认真分析原

因,有的放矢地加以解决。在变革过程中,遇到一些阻力,受到一些人的抵制和反对也是正常的,这就要求及时做好思想政治工作,稳定人心,安定情绪,消除误会和个人恩怨,以工作大局和集体利益为重,同心同德地搞好工作。

学校办公室工作的特点

1. 政策性

学校办公室工作是为学校领导工作服务的,在协助领导贯彻党和国家的路线、方针、政策方面,负有重要的责任,它的每一件工作都与党和国家的方针、政策的具体贯彻落实有着密切的联系。办公室的工作人员,处理文件,接近领导同志,了解一些秘密,参与一些活动,事关重大,稍有差错,就会造成重大影响。为此,要经常分析本系统、本单位执行党和国家的方针、政策、法规的执行情况,将执行中的成绩、经验、缺点和问题以及建议,定期向领导汇报,以保证本系统、本单位在政治上和党中央保持一致。工作人员在起草每一份文件时,都要认真研究起草文件内容有关的政策、法令,力求每一份文件在政治上与党和国家的执行政策相一致;在调查研究每一个问题时,也要认真研究与此问题相关的方针、政策。通过调查研究,既要肯定过去政策的正确一面,也要发现一些不足及新出现的问题,从而不断完善和补充新政策。文件处理过程中也要注意上级发布的新政策,要及时协助领导贯彻执行,下级文书中反映出的政策问题,正确的要予以表扬肯定,错误的要批评纠正。因此,办公室工作人员和干部都应该自觉地把学习掌握党和国家的方针政策当作自己的基本功,力求能够正确掌握

政策的精神实质,在工作中不断提高自己的政策水平。

2. 服务性

办公室工作的性质决定了它是为领导服务的,它本身不能脱离领导工作而独立存在。它的一切工作都是围绕领导工作展开的,领导工作涉及到哪里,它的服务范围就延伸到哪里。为领导工作服务,是它最根本的属性和特点。其出发点和作用应该是为领导在工作中创造方便条件,以便提高工作效率和质量。

此外,还因为领导就是服务,领导服务的对象也就是办公室服务的对象,因此,为广大师生员工服务,也是办公室的重要责任。因此,办公室所有工作人员,都应当牢固树立服务思想,全心全意地做好本职工作,真正地做到优质服务。宁可自己麻烦几遍,也不让领导为难和不便;对广大师生员工,要热情、诚恳、谦虚,切忌让人感到有门难进、脸难看、话难听、事难办的感觉;准确地深刻地领会每项工作的目的和意义;对服务对象的情况了如指掌;熟悉本机关各职能科室的职责范围和情况。

3. 综合性

办公室的工作内容和活动方式具有鲜明的综合性和全面性。这体现在以下三个方面:

首先,其内容涉及到本单位的全部工作。凡是学校领导抓的工作,办公室都要了解、辅助。对一个学校来讲,学校领导既要抓教师的管理工作,又要抓学生的管理工作,也要抓思想政治工作,还要抓后勤工作等等。有关职能部门按照分工只管其中一个方面的工作,而办公室与这些部门的最大不同点,就是它虽然不主管这些工作中的任何一项,却与每一项工作都有

关系。也就是说,领导不论抓哪一方面的工作,都要办公人员协助。所以办公人员对每一个方面工作的情况、问题都要了解,都要研究,都要提供意见。甚至有些其他部门都不管的事情,只要领导交办,办公室就得管。因此,各级各类学校的办公室对本单位的全部工作都要关心,了解工作进展情况,调查了解工作中的问题,主动提出改进意见,供领导决策时参考,使自己所从事的具体工作很好地为领导服务。

其次,办公室工作的活动范围是全面的。学校办公室人员要参加各种会议。领导班子会议、领导召开的各级干部会议要参加,本系统所管理的每个具体单位召开会议,必要时也要陪同前往,这一点与其他部门是不同的。例如,领导班子开会,学校的秘书等人员可以参加,而其他部门的人员,除特殊原因外,一般均不参加。

最后,办公室作为领导的助手、办事机构,外单位或者下级单位来找学校领导联系工作或汇报情况,不论其内容如何,都可以先找办公室人员取得联系。从这个意义上讲,办公室是一个领导的对外联系窗口。任何单位、任何人来本学校联系工作,办公室都有责任接待,按对方提出问题的不同内容,分别进行处理。

4. 被动性

办公室工作的被动性主要体现在两个方面:一是办公室对学校领导工作只能起辅助作用。处理任何问题,都只能根据领导的决定、协议和指示精神办理,而不是代替领导做决定。二是办公室工作是直接围着领导转的,除了日常的或事先安排好的工作外,有很多工作是事先不能预料的、偶发的、临时交办的,具有很大的被动性。当然,这也不能完全否认办公

室工作的主动性,而且为了更好地服务,应在被动中争取主动性,对那些例行的和程序性的工作,要依据例行程序把服务工作做在前面。力争做到领导没想到的办公室事先想到,领导想到的办公室帮助想得更周到,主动提出建议,领导交办的事项要抓好落实。这就要求办公室工作人员具有全面的应变能力。

5. 机密性

党和国家的方针政策及上级的意图,秘书工作人员因为工作的需要,常常比其他工作人员早知道一些,在这些方针政策及意图还没有公布之前(包括酝酿制定过程),属于机密。

工作中的重要情况,各种统计数字以及人员安排调动情况等,也都是机密。对于这些情况和数字,秘书人员也必须严格保密,不经领导批准(或不合既定制度),不得向任何人泄露。

学校办公室一项重要工作就是负责领导部门召开会议的组织工作和会议工作,进而了解会议内容,而会议内容相当一部分是需保密的。在工作过程中形成的文件、档案,凡属机密性的,不经领导批准(或不合既定制度),不得向外借阅,也不得向任何人泄露。同时,在文件运转过程中,要严格执行保密制度,不得遗失。档案管理要注意安全,不得发生被窃和损坏事故。这些是办公室工作机密性的要求。

单位的印信,一般都由秘书人员负责管理。印章是每个单位职权方面的合法代表,印章(包括介绍信、证明信)被滥用、盗用,都会给工作带来极大的损失。所以负责管理印信的秘书人员必须有高度的责任心,不准违反既定制度滥用印信,更不得发生印信被盗用的情况。

秘书等办公室工作人员是领导的近身人员,了解领导的

活动,知晓领导的内情,而这些也具有秘密性质。

总之,办公室人多事杂,办公室人员都应该熟知保密制度的内容,成为保守机密的模范。

学校办公室工作的基本任务

学校办公室工作任务概括地讲就是:参与政务、掌管事务、搞好服务。具体地讲,可分为以下几个方面:

1. 收集资料,综合情况

办公室的首要职责就是收集资料,综合情况,向领导提供决策的根据。应该经常收集、掌握以下三方面的最新信息:(1)党中央、国务院以及本单位的上级主管机关所发的与本单位业务有关的方针、政策、法令、计划、决定、指示。(2)本单位所领导的下级单位的工作进展情况,包括成绩、经验、缺点、问题以及基本情况的统计。(3)与本系统业务有关的外界情况。所谓综合情况,就是综合分析以上三方面的信息,指出本系统当前工作中总的形势和应注意的问题以及应采取的对策,向领导班子汇报。这项工作可以是按季度、年度做全面的综合,也可以就某项工作随时做单项工作的综合。

2. 调查研究,制定政策

调查研究就是收集资料。它的特点是领导派人深入基层,就某个问题或某个单位的全面情况,进行系统的调查,在掌握第一手情况的基础上,作科学的分析,得出应有的结论,作为制定计划、制度的根据。

3. 文书写作和处理工作

办公室负责整个学校的文件起草和文件把关工作。在办