

国家教委办公厅编

# 办公室工作研究

武汉大学



顾 问 刘佛年 潘懋元 夏书章

编委会主任 侯春山

编委会委员 (以姓氏笔划为序)

牛太臣 王德炳 刘益敏

张庆田 张晓林 范效良

侯春山 潘津生

# 序

刘忠德

教育行政部门办公室和高等学校校（院）长办公室的工作是整个教育系统行政管理的一个有机组成部分，它在提高教育行政部门和学校管理工作水平中起着重要的作用。

工作在教育行政部门办公室和学校校长办公室岗位上的同志们，是非常辛苦的。他们的工作最繁琐，也最忙。他们往往是默默地做了许多工作却不为人知，他们的思想境界很高，是在作无名英雄，这种崇高的精神是值得崇敬的。

令人十分欣喜的是，广大工作在第一线的办公室的同志们并不满足于现状，他们不仅忠于职守，不断提高工作效率，而且还在自己工作的领域里开展了科学研究。通过研究，提高了管理水平，培养了干部，也搞好了服务。正因为这种研究工作植根于自家的沃土之中，所以从她一萌芽，便得到各级领导和广大教育工作者的培育和扶持。

奉献给广大读者的这本书，便是日夜辛勤地工作在这条战线上的从事实际工作的无名英雄们多年工作的结晶。正因为如此，理论与实际紧密结合便是此论文集的一大特点。

这本书在酝酿出版过程中，收到大批论文，因限于篇幅，编者从中选择了60篇，以飨读者。这里每一篇论文都集中了广大办公室人员的智慧，因而她的根基是深厚的。

时间在前进，教育改革在深化。教育系统行政办公室如何为

教育改革的深化服务，是大家最关心的研究课题。因此在这本论文集里，我们可以听到他们前进的脚步声。

愿这本书的出版能促进各级教育行政部门办公室和学校办公室的工作和研究，以便更好地为深化教育改革服务，为广大师生服务，为社会主义建设事业服务。这便是出版她的目的之所在。

这里我想借此机会，引用几段不久前我在国家教委直属高等学校校（院）长办公室主任座谈会上的讲话。它同样适用于教育行政部门办公室的工作。

首先希望校办能在校长的决策过程中进一步发挥重要作用。随着校长负责制逐步推行，对校办工作的要求越来越高。校办工作千头万绪，但首先要注意抓大事，要在校长对重大问题进行决策的过程中起好参谋助手作用。作为校办的首要工作，要经常地研究学校里的重大问题，及时向领导反映并提出建议。办公室工作很复杂，很繁琐，容易为事务工作纠缠，但始终不要忘记抓大事，始终不要忘记在重大决策中起参谋作用。校长办公室不应是单纯的办事机构，而应成为智囊机构。校办主任应该是校长重要的、非常得力的左右手。校长实行任期制，几年就要换人，但校长办公室的工作应保持连续性、稳定性。

其次，希望大家在把主要精力放在起好校长决策过程中的参谋作用的前提下，提高校办独立为校长处理各种问题的能力。学校工作中的许多问题，包括一些过去往往是由校长亲自处理的事务，应该在校办这一级就把它处理好，让校长有更多精力抓大事，这对提高校长领导水平将起很大作用。如果说前面要求校办在校长决策中发挥重要作用是侧重于参谋作用的话，那么强化校办的独立处置功能则是侧重于助手作用的发挥，这样做对提高校长的领导管理水平也是有益的。

第三，希望校办在提高高校管理水平方面发挥重要作用。要

通过我们的努力，使整个学校逐步建立科学的工作程序。在这方面，校办应成为组织者。要建立科学的工作程序，校办要把关，使得需要校领导决策的问题，事先都进行可行性论证；有些工作涉及几个部门，应事先协调好，再送校领导决策。否则，学校的管理将是混乱的，其管理水平必然很低。

最后，希望校办的同志，特别是校办的负责同志，一方面要深入到基层，深入到群众中去；一方面要与学校领导保持最紧密的联系。只有这样，才能发挥参谋、助手作用。不能把校办工作仅仅局限于办公室的小天地里，学校的一切重要会议，包括领导层的会议，都应有校办主任参加。只有这样，校办主任对学校领导的动态、思路才能有透彻了解，才能知道学校领导在想什么，抓什么，才能够很好地帮助学校领导处理各种有关问题，才能充分发挥参谋助手作用。这一点要从制度上加以保证。

1988年2月10日于北京

## 前 言

建设具有中国特色的社会主义，需要教育有一个大的发展。教育的发展，离不开先进的管理。在党的十三大提出政治体制改革的新形势下，无论是教育行政部门还是各类学校的办公室，在教育管理中都起着举足轻重的作用。充分认识办公室的地位，正确掌握和运用办公室工作的规律，进一步发挥参谋助手作用，这不仅是教育改革不断深化的必然要求，也是办公室工作自身发展的客观需要。同时，也是广大从事办公室工作的同志十分关心和迫切需要解决的课题。为此，国家教委办公厅组织编写了《办公室工作研究》。

这本书是由教育行政部门和学校从事办公室工作的同志撰写的。全书共分七个专题，即办公室工作的指导思想和原则、办公室的地位和工作特点、办公室的参谋助手作用、办公室的综合协调作用、办公室的信息管理职能、办公室的常规工作、办公室的自身建设。我们试图通过这些文章，在理论和实践的结合上对办公室的工作，尤其是办公室工作的改革进行探讨和总结。虽然这本书主要讨论的是教育行政部门和学校办公室的工作，但就办公室工作的指导思想、地位作用、常规工作和自身建设等方面的探讨，对其它系统各级办公室也具有普遍意义。因此，它不仅可作为教育系统行政办公室工作人员的培训教材，而且也可供其它系统的各级办公室工作人员参考。

这本书的面世，得到了国家教委领导的重视和关心，刘忠德副主任为书作了序；著名教育家刘佛年、潘懋元、夏书章教授等对本书的编辑工作作了精心指导；武汉大学学校领导 and 出版社为本

书的出版给予了大力支持。全国人大常委会副委员长、人大常委会教科文卫委员会主任周谷城教授专门为该书题写了书名。在此，一并致谢。

由于我们水平有限，在编辑过程中难免有疏漏和不妥之处，敬请读者指正。

## 编 委 会

1988年2月28日于武昌磨珈山

## 目 录

- 序.....刘忠德 (1)▶  
前言.....本书编委会 (1)▶

### 办公室工作的指导思想和基本原则

#### 办公室工作的基本原则

- .....河南省教委办公室 赵国文 介 新 (2)▶  
端正指导思想 搞好三个服务.....湖北大学 熊劲峰 (8)▶  
更新观念 提高素质 主动服务.....武汉市教委办公室 (12)▶

### 办公室的地位和工作特点

- 校长办公室的地位和作用的再认识.....浙江大学 潘津生 (18)▶  
简论高等学校校长办公室的地位和作用  
.....西安交通大学 范效良 (24)▶  
办公室工作规律浅探.....葛洲坝水电工程学院 纪万松 (29)▶  
关于办公室工作的几个特点.....云南大学 黄兆雄 (35)▶  
校长办公室的主要任务和职能.....中国矿业学院 施玉俊 (40)▶  
试论校长办公室在民主办校中的作用  
.....复旦大学 张晓林 王讯雷 王忠道 姜乙蓉 (46)▶  
如何发挥办公室的职能作用  
.....辽宁省教委 张庆田 (54)▶

### 办公室的参谋助手作用

- 发挥办公室的参谋助手作用.....国家教委办公厅 侯春山 (61)▶



## 校长办公室应由单纯事务型向参谋事务型转变

……………天津大学 张凤来 李金园 (65)

## 适应改革需要 起好三个作用

……………成都科技大学校长办公室 (71)

## 明确任务 提高参政水平……………内蒙古自治区教育厅办公室 (77)

## 充分发挥办公室参与政务管理事务的作用

……………东北师范大学 刘思甫 王静波 (82)

## 实行校长负责制后办公室工作的变革

……………西北工业大学校长办公室 (87)

## 校长办公室主任工作要略……………武汉大学 牛太臣 (94)

## 领导重视办公室工作 办公室主动发挥作用

……………四川省教委 纪穉缘 (101)

## 新的形势 新的要求……………中国科技大学 朱光华 (106)

## 提高思想认识 实现四个转变

……………广东省高教局 朱锦葵 梅大钊 (111)

## 增强参政意识 主动当好参谋……………吉林大学 张文勇 (116)

## 为领导的民主化科学化决策服务……………南京市教育局办公室 (120)

## 面向基层 立足于服务……………海城市教委 张德骞 曾学明 (124)

# 办公室的综合协调作用

## 校长办公室在学校管理中的综合协调作用

……………南京大学校长办公室 (129)

## 协调是高等学校校(院)长办公室的重要职能

……………武汉大学 唐玉炳 (135)

## 力求达到高等学校管理的最佳整体效益

……………北方交通大学 张重 (141)

## 地方教育立法刍议……………国家教委办公厅 罗宏述 (146)

- 高等学校内部规章初探……西安交通大学 章德安 范鸿蓬 (151)  
健全规章制度 实现管理规范化  
…… 陕西师范大学 乔忠武 (158)

## 办公室的信息管理职能

- 充分发挥校长办公室信息枢纽作用…… 浙江大学 周建虹 (164)  
略谈高等学校行政系统的信息反馈  
…… 北京化工学院 任祖训 (171)  
高等学校信息管理系统中信息综合处理的实现  
…… 北京大学校长办公室 (177)  
高等学校计算机辅助管理初探…… 吉林工业大学 杨 达 (182)

## 办公室的常规工作

- 谈谈怎样做好教育行政秘书工作  
…… 国家教委办公厅 史习江 (190)  
秘书的作用是综合服务…… 华西医科大学 吕重九 (196)  
努力提高文书处理工作的效率和质量  
…… 国家教委办公厅 陈 陵 (199)  
公文处理的规范化…… 浙江省江山市教委 郑振荣 (203)  
谈谈办公室公文的计算机管理  
…… 北京钢铁学院 李洪香 刘国权 (206)  
催办检查是办公室的重要职能  
…… 哈尔滨船舶工程学院 钟均志 (213)  
如何指导高等学校的档案工作…… 江苏省教委 蔡霖林 (218)  
印章管理初探…… 云南省教育厅办公室 杨崇龙 (223)  
做好信访工作 密切联系群众…… 国家教委办公厅 方 华 (226)

高校信访工作观念探讨·····	复旦大学	王增藩	(231)
高等学校的计划统计工作·····	山东大学	崔逸山	(237)
搞好提案工作 深化教育改革·····	国家教委办公厅	郭伯诚	(244)
搞好提案工作是民主管理学校的重要环节 ·····	兰州大学	王家勋	(247)
如何做好值班工作·····	国家教委办公厅	郑晓恩	(252)
办公室与保密工作·····	西南师范大学	温厚明	(257)
提高校长办公会议效益刍议·····	四川大学校长办公室		(260)
克服“文山会海” 讲求工作效率 ·····	天津大学	王 杰 孙晓军	(266)

## 办公室的自身建设

进一步建立和健全办公室内部规章制度 ·····	中山大学	罗立新 张文彪	崔从政	(272)
如何提高办公室的工作效率·····	南京工学院		孔庆熙	(278)
高等学校办公室工作规范化浅议 ·····	重庆大学	张道臻 李志鸿	陈德敏	(283)
校长办公室工作人员的岗位责任与考核 ·····	上海交通大学		聂祖根	(296)
略谈办公室人员的职业道德·····	天津市高教局		王德炳	(295)
提高人员素质是当前办公室队伍建设的关键 ·····	中山大学	吴茂芹 曾祖年	卢晓光	(298)
论校长办公室在转变领导作风中的作用 ·····	北京师范大学		于刚正	(304)
谈谈调查研究的作用和方法 ·····	大连市第二教育局	张景山	马宝贵	(312)
浅析校长办公室公共关系的作用·····	武汉大学		任珍良	(319)

略谈办公室工作的评估 ..... 华中理工大学 文挽强 (323)

## 附 录

省、自治区、直辖市教育行政部门办公室主任

工作座谈会纪要 ..... (331)

国家教委直属高等学校校(院)长办公室主任会议纪要 ..... (336)

# 办公室工作的指导思想 和基本原则

# 办公室工作的基本原则

河南省教委 赵国文 介 新

办公室的工作原则是由其所处的地位、性质和任务所决定的。办公室是各级各类行政管理部门的枢纽；是协助领导同志实施管理的参谋助手；是机关的门面和对外联系的窗口。办公室的特殊地位形成了其特有的工作规律，要做好办公室工作就要寻找和发现办公室工作的规律。办公室工作的原则是办公室工作规律的科学总结，正确掌握办公室工作的原则是做好办公室工作的关键。办公室工作的基本原则的核心是服务、求实、高效。具体可分为如下方面：

## 一、服务原则

为人民服务是社会主义国家工作人员的根本宗旨，办公室既是枢纽，就要为上下左右、四面八方服务。主要归结为：为领导服务；为机关内部各处室服务；为基层和兄弟单位服务。办公室是领导机关的办事机构，无论是协助领导综合情况，还是办理文书档案，处理来信来访、查办催办以及其它行政事宜，都是为了使领导同志和业务处室从繁忙的具体事务中解脱出来，更好地集中精力抓大事。办公室工作是否得力，直接关系到领导机关的指示能否顺利贯彻，指挥作用能否充分发挥，各项任务能否圆满完成。在某种程度上可以说，办公室是领导同志综合情况、研究政策的思想库和智囊，充当着“外脑”作用；同时办公室还是密切兄弟单位和社会上各方面工作联系的神经中枢和灵敏触角，是办

理文书档案，处理人民来信来访和其它日常事务的综合办事机构。办公室的工作大到参与决策，小到端茶倒水，无不体现着服务性，没有服务思想是做不好办公室工作的。当然，服务不是无原则的奉迎。因此，坚持原则，掌握好服务的度尤为重要。办公室的服务应该是坚持原则，在原则许可的灵活范围内变通搞活，为领导机关和基层服务。

## 二、合理分工的原则

分工与组织的存在相始终，合理的分工是提高工作效率的前提和条件。办公室有时被称之为“不管部”，凡是职责未明确的事都由办公室总揽，这就使得办公室的工作非常纷繁，头绪很多。诸如：公文处理、情况综合、工作总结、文印、机要、档案、信访、财会、内外收发、查办催办、计划生育、清洁卫生、基建维修、房产管理、用车派车、会议会务以及街道居委会布置的其他行政事宜。如此繁杂的工作，没有合理的分工，其忙乱程度是可想而知的。秘书人员、行政人员各司其职，恰当地分工是做好办公室工作的首要条件。办公室一般可分为秘书、行政、信访、机要、档案、文印、财会、保管、收发、汽车班等部门，有些单位的办公室还要兼管机关食堂、招待所、印刷厂等附属机构，只有合理地分工才能做到忙而不乱。办公室内部的各层次之间应实行直线领导，建立规范的管理秩序。在保证完成本职工作的前提下，提倡集体协作精神。在分工和协作的过程中，办公室主任起着重要的作用。事必躬亲，越俎代庖只能使自己疲于奔命，顾东忘西。只有充分发挥全体工作人员的工作积极性，才能使办公室忙而不乱，紧张而有秩序地工作。

### 三、职权对等原则

职权是由职位产生的，设置一定的职位就要赋予不同职位以不同的权利。办公室的工作职权对等原则通常是：已有固定模式或秩序的工作，要根据职权划分，充分授权，由不同层次的工作人员独立地去完成。这样可以充分发挥办公室各工作人员的积极性、主动性、创造性，给他们以驰骋之天地，在使用中锻炼其才干。对于任务复杂、职责未明的工作，或下属能力所不逮的工作，办公室主任要弹性授权，及时过问，及时指导。

### 四、不干预决策原则

办公室既是领导的参谋和助手，理所当然地要充当领导者的“外脑”，向领导提供建设性的意见。但同时必须牢记办公室是为领导服务的，其中心工作是根据领导的指示推动的，是被动的服务。搜集大量的信息，综合分析各种材料，提供决策的方案，是办公室份内的事，但这一切应以不干涉领导决策为原则，提到为止，这是办公室的辅助地位决定的。作为领导的参谋助手，办公室必须无条件地按照领导的指示和意图办事，决不能自行其是，别出心裁。因所处地位和观察问题的角度的不同，干预领导决策的“越位”行为，一是容易作出错误的判断和决定；二是干扰领导的整体决策和部署。

### 五、执行原则

办公室是机关的执行部门，领导的决策一经确定，办公室就应全力使之变为现实。办公室要把握党的方针政策，善于理解领



会领导意图，坚决推行领导指示，并具有排除各种困难，使领导意图得以完美贯彻之本领。当然，正确的执行原则是吃透领导指示的精神，领会其意图，从实际出发，实事求是地根据不同情况，采取不同办法，创造性执行。遇有领导指示与实际距离较大或相悖的，要及时反馈，为领导修正决策提供依据。机械地图解领导指示，因循守旧，是难以适应当前改革开放的新形势的，也是当不好参谋助手的。

## 六、谦让原则

办公室是机关的门面，经常代替领导同志出面处理问题，体现领导同志的意图；同时办公室又是为机关服务的。因此，办公室的工作人员应具备谦让精神。办公室的同志要严格要求自己服成执行各项规章制度模范。在处理日常工作时牢记为人民，服务的宗旨；服务要热情周到，不感情用事，不盛气凌人，对上尊重，对下谦和。在受领导委托解决问题时，秉公办事，不掺杂个人恩怨。办公室工作人员的心理素质和道德素质要求达到：（一）不卑不亢，具有清醒的自我意识，“上系不谄，下系不渎”；（二）坚韧不拔，具有良好的意志品质；（三）公而忘私，具有高尚的道德情感；（四）博采兼收，具有多维气质。办公室工作人员应当把谦虚谨慎、平等待人、文明礼貌、宽宏大度作为工作基本准则之一。

## 七、准确、高效、保密原则

（一）准确。准确是党的实事求是作风在办公室工作中的体现。办公室工作要讲究质量，做到办文要准，办事要稳，情况要实，主意要慎，不能以“想当然”、“差不多”代替事实和政