

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

## 11 总务后勤行政工作制度

主编：刘以林 冯晓林

ONG XIAO XUE GUAN LI CAO ZUO GUI FAN

ONG XIAO XUE GUAN LI CAO ZUO GUI FAN

ONG 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

- 办公管理概述及方法
- 教务管理制度方法
- 教辅设备管理制度
- 教学、教研、学籍、督导及评估
- 教育科研活动管理操作
- 总务管理概述
- 法律法规操作
- 财务管理操作制度
- 校长管理操作
- 教师管理制度
- 学生管理操作
- 班主任管理操作制度
- 德育工作管理制度

封面设计：刘以林

ISBN 7-80609-556-X



9 787806 095560 >

ISBN 7-80609-556-X/G·352

定价：112.50元(全30册)



38.157  
L.Y.L

学校管理操作规范之十一

# 总务后勤行政工作制度

冯晓林 刘以林 主编

海南国际新闻出版中心

# 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

## 总务行政管理制度规范

什么是总务后勤管理 .....	(1)
某小学总务主任职责 .....	(15)
某中学总务主任职责 .....	(16)
某中学后勤负责人职责 .....	(17)
某实验中学总务处职责和任务 .....	(18)
某学校总务处工作综合评估表 .....	(20)
某学校总务工作评估内容 .....	(22)
附:学校卫生工作条例 .....	(33)

## 后勤行政工作制度规范

某市小学办学条件基本标准 .....	(40)
附:小学校舍规划面积定额基本标准表 .....	(44)
附:小学教学、自然教学仪器配备基本标准项数 和金额汇总表 .....	(45)
附:小学教学、自然教学仪器配备基本标准表 .....	(46)
附:小学电教器材配备基本标准表 .....	(50)
附:小学复式完小和初小六个班以下教学仪器配备 标准项数和金额汇总表 .....	(51)
附:小学复式完小和初小六个班以下教学仪器配备 基本标准表 .....	(51)

附:小学体育器材配备基本标准·····	(53)
附:小学卫生室医疗卫生器械配备基本标准·····	(56)
附:小学音乐教学设备配备基本标准·····	(58)
附:小学美术教学设备配备基本标准·····	(59)
附:小学教学办公家具设备配备基本标准·····	(59)
某市中学办学条件基本标准·····	(61)
附:全日制中学教职工编制标准表·····	(61)
附:中学校舍规划面积定额基本标准表·····	(65)
附:中学理科教学仪器和电教器材配备基本标准项 数和金额汇总表·····	(68)
附:中学理科教学仪器配备基本标准表·····	(68)
附:中学电教器材配备基本标准表·····	(82)
附:中学体育器材配备基本标准·····	(83)
附:中学卫生室医疗卫生器械配备基本标准·····	(85)
附:中学音乐教学设备配备基本标准·····	(87)
附:中学美术教学设备配备基本标准·····	(88)
附:中学教学办公家具设备配备基本标准·····	(89)

# 总务行政管理制度规范

## 什么是总务后勤管理

### 后勤工作的沿革

后勤工作，亦称总务工作。作为现今机关、企业事业单位不可缺少的一环，有着漫长的发展历程。在不同的历史时期，后勤工作的性质、内容都有不同特色。随着社会的发展变化，其所赋予的含义也不断地变化、更新。

我国是历史悠久的文明古国，诸子百家对后勤工作有不少论述。但追溯后勤工作的渊源，还要从“后勤”一词的来源入手。“后勤”一词源出希腊文 *logistikos*，意为“计算的科学”。19世纪30年代，拿破仑的政史官 A. H. 若米尼在总结征俄失败的经验教训时最先使用“后勤”概念，并以此作为军事术语。可见，后勤先出于军事上的用途。后勤工作最先是战争艺术中重要部分之一。1882年，美国海军历史学家 A. T. 马汉将这一术语解释为：通过国家经济动员，对武装力量提供保障。美国海军陆战队中校乔治·赛勒斯·索普于1917年著的《理论后勤学——战争准备的科学》一书认为，后勤与战略、战术一起



构成战争科学的3大分支,现代战争的准备和实施必须有相关的后勤保障。索普生动地描绘:“战略之于战争,犹如情节之于戏剧,战术比之为演员扮演的角色;后勤则相当于舞台管理、置办道具及提供演出的种种维护工作”。

后勤作为一种军事活动,有它特定的后勤机构和后勤保障内容。随着资本主义经济发展和工业革命带来的武器装备的进步,后勤机构和后勤任务量膨胀得像雪球一样急剧。主要表现在:①物资消耗数量增多,品种、结构发生极大变化,弹药、油料和工程器材代替粮草成为主要物资;②卫生保障随着医疗科学技术和交通运输工具的发展,逐步成为系列化的工作;③交通运输也成为军队的一项专门勤务;④军队武器装备逐渐由机器产品代替了手工制品。

我国近代后勤活动已经具有相当的规模。清末年间,李鸿章、刘坤一、张之洞、袁世凯编练新军,开设了武备学堂。其中专设有辎重兵科。中华民国建立初期,孙中山就任临时大总统,首设参谋本部,下辖后勤参谋部,掌管后勤政策,各部队则分别设立后勤机构,如军需处等。

中国人民解放军在红军创始时就编有后勤机构。在几十年长期革命战争中积累了丰富的后勤保障经验。建立了由总后勤部负责,各军种管理的各级后勤机构和设施,形成了一套行之有效的后勤保障系统、机制和方法,为新中国建立和保卫祖国作出了重要贡献。

我们党的机关后勤工作与军队后勤工作有着密切关系。土地革命时期，由军需部门管理机关后勤工作，设有专门后勤机构。延安时期，党中央和中央军委直属机关（包括警卫部队）的后勤部门，不仅未严格区分而且后勤是合并在一起的。抗战初期，党中央机关设有中央管理局，中央军委机关财政供给及行政事务的部门改称中直供给部，1954年又改称中共中央直属机关事务管理局；负责中央国家机关事务工作的部门，最初是中央人民政府政务机关事务管理局，1954年改称国务院机关事务管理局。中央军委除设有总后勤部外，司、政、后三部都设立了主管所属部门后勤工作的管理局。全国各机关、企事业单位都设有不同名称的后勤管理机构。

无论在革命战争年代，还是社会主义建设时期，各行各业、各单位各部门要完成自己的职能活动，都离不开后勤工作，它是整个职能必不可少的组成部分。恩格斯在马克思墓前讲话中说：“人们首先必须吃、喝、住、穿，然后才能从事政治、科学、艺术、宗教等等。”按照唯物史观，物质保障是人们从事社会活动的基础，如果不保证大家的生活和工作的必需，一切实践活动就无从谈起。从这个意义上说，后勤服务是第一位的工作，是为人民服务的工作，也是一门科学。过去进行革命战争，现在进行建设有中国特色的社会主义，都是为人民服务，从事衣、食、住、行、用的工作，更是直接为人民服务的。

为了争取革命战争的社会主义建设的发展，党和国家十

分重视后勤工作的建设。在毛泽东、周恩来、刘少奇、朱德、邓小平等老一辈无产阶级革命家的亲切关怀和指导下从革命根据地到建国以后,无论是在确定后勤工作的方针政策,还是后勤工作制的建设,都积累了十分丰富的经验,特别是延安艰苦创业的精神,为新中国各条战线的后勤工作奠定了坚实的基础,树立了优良传统。党的十一届三中全会以后,邓小平同志多次强调做好新时期的后勤工作的重大意义,号召各条战线的同志都要发扬延安艰苦奋斗的创业精神。他发表了《在全国科学大会开幕式上的讲话》,在谈到党委的领导工作时,他鼓励大家说:“我愿意当大家的后勤部长,愿意同各级党委的领导同志一起,做好这方面的工作。”由此足以看清后勤工作的重要地位。

我国机关、企事业后勤工作历经供给制管理阶段(1927~1955)、计划经济管理阶段(1956~1978)、改革开放阶段(1979~现在),1992年2月邓小平同志南巡重要讲话后进入了社会主义市场经济时期,后勤工作在社会主义市场经济新时期面临新的转变。后勤工作本身的目标、任务、内容、形式都尚待更新变革。随着社会主义市场经济体制的建立和第三产业的加快发展,后勤工作要加快改革的步伐,逐步实现后勤管理科学化、后勤服务社会化。

#### 什么是后勤工作

后勤工作是为各单位职能活动正常进行而提供的以服务

为主要目的的工作。

后勤,本为军事名词,为“后方勤务”的简称,是指从物资、卫生、技术、运输等方面保障军队需要的勤务。“兵马未动,粮草先行”,这是我国历代兵家对后勤工作在军事行动中的地位、作用所作的高度概括和评价。现在“后勤”一词已有更为宽限的外延,后勤工作亦日益为人们高度重视。

从职能上看,后勤工作分为行政管理职能和服务职能。行政管理职能,主要指行政财务管理、房屋管理、基本建设管理、物资设备管理、环境秩序管理、后勤服务的规划、协调与监督管理等。后勤服务职能,是指为保障本单位工作和职工生活提供的各项劳务和技术服务的职能。主要有:服务中心(服务公司)及食堂、车队、医务室、服务班、技工班、电话班、浴室、理发室、小卖部、洗衣房、锅炉、茶炉房、幼儿园、疗养院、休养所、绿化副食品生产基地、礼堂、印刷厂、房屋修建队、宾馆招待所、后勤服务经济实体等。

从性质上看,后勤工作大致可划分为三种性质,即:后勤管理性工作、后勤服务性工作和后勤经营生产性工作。这三种性质的工作,各有自身的特点又相互联系,构成了后勤工作的复杂结构。

由于后勤工作是以服务为主要目的的工作,因此服务性是后勤工作的根本属性。

服务劳动是在从事服务生产和经营活动过程中,劳动者

运用特定的设备和工具,直接满足消费者对服务产品需要的劳动。马克思指出:“服务无非是使某种使用价值发挥效用,而不管这种使用价值是商品还是劳动。”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。”同一般商品一样,服务的二重性,是由创造服务产品的服务劳动的二重性决定的,即服务的具体形式创造使用价值,服务劳动作为人类脑力和体力支出形成价值。

马克思的服务理论肯定服务劳动同生产劳动一样,能够创造使用价值和价值,属于生产劳动。服务劳动者是社会财富的创造者,同样为社会作出贡献。后勤工作付出的劳动,就是服务劳动,是整个社会以及社会各个组成部分运行所不可缺少的重要“能源”。

随着现代社会经济的发展,服务劳动在社会劳动总量中所占的比重逐渐增大,地位日益突出,这一方面要求人们必须重视后勤工作,尊重后勤工作者,正确对待后勤服务劳动的成果;另一方面,则要求突出后勤服务劳动的商品性,将后勤工作纳入社会主义市场经济轨道,促进后勤服务社会化的形成。

什么是后勤管理 后勤管理是管理者动用一定的原理和方法,手段,通过一系列特定的管理行为和领导活动,使全体成员努力工作,以达到后勤工作目标的过程。

后勤管理是管理的一种形式,是管理的一般本质在后勤

管理中的一种表现。由于后勤工作部门是为一个单位的职能活动提供物资保障的机构，它的任务是为职能活动服务的。因此，后勤管理的任务就在于动用各种管理手段，通过组织、指挥和协调后勤职工的活动，来创造一个远比每个个人活动力量总和要大的后勤保障力量，以便高效率和高质量地完成后勤工作任务，进而保证单位职能工作的顺利开展。后勤管理在一个单位的各项管理工作中，是一项非常重要而又常常被人们忽视的管理活动。在其他条件相同的条件下，一个单位后勤工作的好坏，主要取决于管理水平的高低。

马克思主义认为，管理具有两重性，即既有同生产力相联系的自然属性，又有同生产力相互制约的社会属性。后勤管理是与科学技术的进步、生产力的发展水平紧密联系在一起。生产力和科学技术水平直接决定着后勤工作中财和物的管理水平以及人员素质，这是后勤管理自然属性的表现。另一方面，后勤管理又是占有生产资料的阶级用来调整阶级关系，维护本阶级利益的一种手段，具有与生产关系相联系的性质，在阶级社会中具有鲜明的阶级性。社会主义制度下的后勤管理不再体现为剥削与被剥削的关系，而体现人与人之间平等互助的客观要求，这是后勤管理的社会属性。

认识后勤管理的两重性具有重要的意义。后勤管理的自然属性，决定了它的自然科学性，这是不同的政治、经济制度下具有的共性的东西，是可以互相借鉴的部分。也就是说，我

们在后勤管理中,不仅要总结和运用自己的成功经验,而且应当有原则地学习外国的经验,学习外国的先进技术和科学的管理方法。后勤管理的社会属性又决定了它具有鲜明的阶级性。社会主义的后勤管理要坚持社会主义的方向,体现无产阶级的要求,坚持执行党的各项方针政策,始终贯彻为人民群众服务的宗旨,这是在任何时候和任何情况下都不能动摇的。

从内容上来看,后勤管理具有十分丰富的内容。后勤管理包括财务管理(财务计划管理、预算资金管理、预算外资金管理、财务活动分析与财务监督)、财产物资管理(固定资产管理、材料及低值易耗品的管理)、基本建设管理(计划管理、设计管理、施工前准备、施工组织管理、竣工验收与结算)、房产管理及维修(房产产权与档案管理、房屋使用管理、职工住宅分配管理、房屋及附属设备维修管理、经济管理)、水暖电气管理(供用电管理、给水与排水管理、供暖管理、经济管理)、饮食管理(食品质量管理、伙食成本管理、营养与卫生管理、伙食服务管理、伙食经济管理)、汽车运输管理(车辆管理、服务管理、安全管理、经济管理)、医疗卫生管理(医疗质量管理、医疗卫生经济管理)、其他服务管理(接待服务管理、生活服务管理、幼儿园管理等)以及后勤服务经营实体管理。

后勤管理具有两个方面的基本职能:既有按本单位职能活动规律组织后勤服务的职能,又有通过管理推动社会主义

生产关系,调动人的积极性的职能。正确认识服务与管理两个方面的职能,这对我们全面理解后勤管理的内容,坚持社会主义方向,实行后勤管理科学化、后勤服务社会化,有着很重要的意义。

### 后勤管理的特点

后勤管理因其在各单位中履行服务职能,形成了区别于其他管理活动的7个方面的特点。

(1)社会性。后勤管理社会性的特点可以从3个方面来理解。一是后勤管理的内容。由于社会目前可能提供的后勤服务还不能满足各单位的需要,一个时期内机关办后勤、企事业单位办后勤的状况还无法彻底改变,因此,各单位的后勤服务门类,无所不包。二是后勤管理与社会上的联系。各单位的后勤离不开社会的供给,无论是物资、设备、能源、交通,还是人员、技术、空间、信息,都要由社会来提供,各单位的后勤要受社会的制约和影响,社会是各单位后勤工作的总后勤。三是后勤管理发展的方向。各单位的后勤服务正在向社会化的方向发展。数量更多、范围更广的后勤服务将随着社会的进步逐步由社会承担,后勤服务社会化迟早要实现。社会性这一特点要求后勤管理人员充分注意和利用社会上的各种条件为本单位服务,同时又要力所能及地创造条件为社会服务,改变封闭式的管理。

(2)经济性。后勤工作是行政工作,又是经济工作。后勤



服务劳动属于商品经济范畴。后勤工作的实质是通过市场经济手段和生产(劳务)、交换、分配、消费四个环节,对后勤资源进行高效的配置,而经济核算则是后勤工作的重要内容。

(3)服务性。后勤工作是服务工作,从它的管理对象来看,后勤工作并不直接体现一个单位的职能,而是单位职能活动进行的服务性工作。服务是后勤管理的一个特点,也是后勤管理的全部意义所在。

(4)时间性。各个单位的职能活动是一个有严密组织、严格程序的过程。为职能活动服务的后勤工作也必须按照这些程序的要求进行管理。每项服务工作都因职能活动的需要而有确定的时间要求,这就决定了后勤管理具有很强时间性的特点。这是其一。其二,时间性还体现在“后勤先行”方面。任何活动都要有一定的物资条件做保证,以一定的物质条件为基础的前提,后勤工作就是提供基础和前提的工作。其三,时间性还表现在很多后勤工作受到季节的影响和制约,违背了季节的要求,就会出现失误,造成损失。

(5)复杂性。后勤管理工作繁重,任务多,是复杂性的主要特性。诸如人事、财务、物资、设备、基建、房屋、伙食、交通、医疗、卫生、园林、环保、计划生育、幼儿教育以及其他各项综合服务性工作,都由后勤部门管理。政策性强是其复杂性的又一个特性。财经纪律、基建法规、车辆配置原则、工资调整及发放等,后勤管理部门都必须按照党和国家既定的方针、政策、法