

学校

管理操作规范

10 总务管理概述

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

30.12/
LYL

学校管理操作规范之十

总务管理概述

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他方法。

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者共同编撰了《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,为学校广大管理工作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

学校总务工作管理的作用和地位	(1)
学校总务工作管理的原则	(6)
学校总务工作管理的方法与特点	(16)
学校总务工作管理的内容与过程	(27)
学校总务管理的目的和任务	(35)
学校总务队伍的建设	(49)
学校总务管理人员岗位责任制	(69)
学校总务工作的考核	(84)

学校总务工作管理的作用和地位

1. 学校总务管理的作用

社会各类机构对后勤的称谓有所不同,一般来说,学校称后勤部门为总务部门。中学暂行工作条例(草案)第四十三条规定:“全日制中学一般设教导、总务两处和办公室……协助校长工作。”同时并规定在校长领导下的校务会议,总务主任是当然参加成员。条例明确了总务处是学校的一个职能部门,它在学校中的作用主要是:

(1)保证为教师和学生提供一个良好的教学和学习条件,并随着国家经济的发展,不断加以改善,以利全面贯彻教育方针,不断提高教育质量。这个“条件”指:校舍、场地、各项教学仪器、图书、文体设备、家具设备、生活保健设施、各项教学器材、文具纸张、良好的环境以及生活供应等等。这些条件,都是学校开展工作的必要物质基础,尤其是教学设备的好坏或有无,将直接关系到教育质量和青少年一代的成长。比如教学中贯彻理论联系实际的原则或直观性原则时,往往采取组织学生进行实验或由教师演示的方法,使学生获得丰富的感性材料,激发他们积极思考,把书本知识和实际联系起来,加深对所学对象的理解,形成正确的概念,牢固地掌握所学的基本知识,培养学生观察问题、分析问题、解决问题的能力。要取得这样的教学效果,必须利用各种教学仪器、各类标本、模型、图片、图表以及影声设备。在体育教学中,为使学生的身心得到正常发展,促进健康,增强体质,必须配备必要的文体器材和场地。其他各科教学,同样需要借助有关的教具或资料。而这

些物质设备都有待总务部门提供。此外，总务部门还要不断改善生活供应，帮助教师解除后顾之忧，使其专心致志地搞好教学，提高教育质量。总务部门在贯彻教育方针，落实知识分子政策等方面都起到积极的作用。

(2)管理育人。学校总务管理不仅为教学提供良好条件，还要管好这些条件，确保国家财产的安全，充分发挥设备的作用，更好地为教学服务。在管理中主要抓好两项工作：一是建立必要的管理制度。总务管理必须建立一定的规章制度，使全校师生有章可循；二是要对学生进行思想政治教育。总务人员在日常管理工作中，以自己的职业道德、文明行为和管理技能，配合班主任的教育，使学生懂得学校的各项设备是教学的物质基础，是劳动人民的劳动结晶。培养他们的劳动观念和爱护公共财物的良好品德。通过具体事例，经常宣传管理制度的必要性和重要性，启发他们遵守制度的自觉性，增强他们的纪律性和组织性。总务管理既管物又教育学生，从而延长财产使用年限，提高使用效率。贯彻勤俭节约的方针，促进学生的德智体三方面都得到发展。因此总务管理在学校管物育人中的作用也是不可低估的。

2. 学校总务管理的地位

(1)搞好总务管理是办好学校教育的基础。我们知道，教学科研、思想政治工作和总务管理，是学校全部工作的三个重要组成部分。其中，教学和科研是中心，思想政治工作是统帅，总务工作是基础和保证。这三个方面的工作分工不同，各有其职责，又互相联系，相互配合，共同完成学校所承担的出人才、出成果的任务。这三个方面的工作对学校来说，是缺一不可的。因为如果没有教学和科研工作，就不成其为学校了，思想

政治工作和总务管理也就成了无的放矢;如果没有思想工作,教学科研和总务工作就缺少了精神动力,甚至会迷失方向;同样的,如果没有总务管理工作,教学科研和思想政治工作失去了物质基础,也是进行不了的。办一所学校没有结构合理、学术水平较高的师资队伍不行。但是,巧妇难为无米之炊,再好的师资队伍如果没有必要的教学和科研条件,没有总务工作为其提供服务,也是不能发挥作用的。所以说,办学校要有基础、条件,而搞好总务管理正是办好学校的一个非常重要的基础工作。

合理安排使用教育经费、基建经费,搞好校产建设管理,提供图书资料 and 教学实验设备,以及搞好生活服务等,为教学、科研创造良好的工作环境,为师生员工创造必要的工作和学习条件,是很重要的。尤其是在现代科学技术迅猛发展的情况下,实现教育科研设备的现代化,是保证高等教育实现“三个面向”的物质技术基础。不断改革学校的技术装备,这是培养专门人才和进行科学研究的重要条件。学校总务工作的首要任务就是要千方百计地为教学、科研工作创造条件,这是重要的物质基础。可以说,现时代的总务管理能否保证教学科研所需要的各种现代化设备、物资,在很大程度上决定了学校教学质量和科研水平。

(2)搞好总务管理是提高教育投资效益的重要途径。党和国家非常重视教育事业的发展。在我国经济还不够发达,各行各业都需要大量投资的情况下,每年拨给一所学校的经费少则几百万元,多则几千万元。学校总务部门是学校的“管家”,掌管着大批财物。如何当好这个“管家”,用好这些财富,使其发挥应有的作用,是关系到降低培养人才成本,提高办学经济

效益的大问题。

学校的经济效益也同物质生产部门的经济效益一样,有一个“投入”与“产出”间的比较。在投入方面同样需要考虑劳动消耗和劳动占用两大因素,在产出方面也必须考虑量和质的因素。当然,学校的经济效益涉及的面比较广,各种因素间的关系也很复杂。但就总务管理来说,主要有三个方面:

第一,关系到劳动消耗的多少。马克思说:“和单一的个人一样,社会发展、社会享乐以及社会活动全面性,都决定于时间节约。一切经济最后都归结为时间经济。”又说:“真正的财富在于用尽量少的价值创造出尽量多的使用价值。换句话说,就是在尽量少的劳动时间里创造出尽量丰富的物质财富。”因此《政治经济学辞典》把经济效益解释为“生产再生产过程中,劳动占用和劳动消耗量同劳动成果的比较”。搞好总务管理,一是可以少用人多办事,减少编制,节省总务职工总体的劳动时间;二是把服务工作搞上去,可以节省教师、学生的大量时间。

第二,关系到劳动占用的多少。学校的“产出”是人才、成果。出人才、出成果除了要投入人力外,还需要投入大量的物力、财力。学校的财产物资是货币资金的转化形式。加强学校财产物资的管理,就能充分挖掘财产物资的潜力,提高物资设备的利用率,从而以较小的劳动占用取得最大的出人才出成果的效果。

第三,关系到出人才出成果的数量和质量。国家每年对一所学校的投资是一定的,科学地利用国家的投资,最大限度地调动人的积极性,管好、用好财、物,做到人尽其才、物尽其用,不但可以挖掘潜力,扩大办学规模和层次,增加培养人才的数

量,而且重点地安排使用人、财、物,还可以提高教育质量和科研水平。因此,总务管理水平是决定办学经济效益的一个重要因素。为了提高教育投资的经济效益,必须在理论上真正搞清政治与经济,劳动消耗和资金占用,大干、苦干和科学管理,“合理”与“合法”之间的关系,在总务管理实践中不断加强和完善计划统计、财务会计、业务技术核算的基础工作,切实做到事事、处处、时时、人人都讲求经济效益。

(3)搞好总务管理是稳定学校秩序的重要条件。我国学校不同于外国学校的一个显著特点,是师生员工聚集在一起。总务管理的一个重要职责,是为这样一个大集体创造良好的工作环境和生活条件,解除师生员工的后顾之忧,从而稳定整个学校的工作秩序、学习秩序和生活秩序。

现行学校总务管理模式,基本上是解放区大包干沿续下来的,一所学校几乎成为一个“小社会”。总务部门要管的事情很多,“吃喝拉撒睡、生老病死退、教职工子(女)外(教)、研(究生)大中幼托”等等都得管起来。这些工作关系到师生员工的切身利益。总务工作只有为全校师生员工(包括家属)的工作、生活提供方便,满足他们的合理要求,才能解除他们的精神负担,使他们能够安心并专心致志地工作和学习。尤其是当前,总务部门更要为师生员工的住房、吃饭、医疗、子女教育、交通等问题多想办法,多做些实在的工作,使学校这个“小社会”能够安定,正常的工作、学习和生活秩序得以建立和稳定。

学校总务工作管理的原则

1. 方向性原则

坚持学校的社会主义办学方向,这是由我国社会主义学校的性质、目的、任务所决定的。因此,社会主义方向,是学校管理活动的指针。

学校总务管理工作同其他管理工作一样,是受一定的思想支配的。所以,管理学校总务工作,一定要加强社会主义精神文明的建设,要用马列主义、毛泽东思想来提高全体总务管理人员建设社会主义新型学校的巨大热情,创造性地做好总务管理工作。因此,在学校总务管理工作过程中,应不断地学习、宣传并认真执行党和国家的各种方针政策,学会用马列主义、毛泽东思想的立场、观点、方法去观察、分析各种现象,解决各种问题,指导我们在实际工作中为教学服务,为师生服务。

例如,建立和制订各种规章制度,这是管理工作的需要,是科学管理的需要。如果管理思想不端正,就必然会把它作为约束、限制的手段(当然制度本身是有一定的约束性和限制性的),甚至用个人意志去取代规章、制度,或者把制度管理和民主管理对立起来。由此可见,社会主义精神文明建设,对总务管理人员来说,是非常重要的。

坚持总务管理的社会主义方向,还必须把坚定正确的政治方向和艰苦奋斗的工作作风结合起来。总务管理工作的性质和特点,要求每一个从事总务管理工作的人员,必须勤勤恳恳、兢兢业业、吃苦耐劳、任劳任怨地对待每一项工作。同时,

每一个总务管理人员,要有不满足于现状,不断前进的精神,千方百计地保证不断发展的教育事业和教学工作的需要,只有脚踏实地地,一步一个脚印地干好总务管理工作,才能真正干好社会主义教育事业。

在整个管理过程中,对方向性、原则性的理解越是全面,越是深刻,总务管理工作,就会越做越好,成绩越来越大。

2. 整体性原则

学校工作,是由许多复杂的因素组成的多个工作系统,各个系统互相关联,形成一个学校工作整体系统。

整体性原则,要求学校总务管理从实现整体目标出发,合理组合各个成员的力量,以达到最佳的管理效果。

从整体观点来看,总务管理只是学校管理的一个局部,就总务部门管理人员来说,应该明确自己所管理的范围只是学校工作和总务管理工作的一个局部,必须把自己这个部门的工作放在整体范围内给予周密的考虑。为了整体目标的实现,必须自觉地认识到:部分服从整体,小局服从大局。

学校总务管理工作的内容很多,管钱、管物、管事,还管人,这些工作,都具有不同的特点,各项工作具有明显的区别,但也有一定的联系。这就要求每一个总务管理人员,都能在每一项工作上,既能较好地发挥各自的职能作用,又能较好的发挥各项工作的合力作用。这样的总务管理工作,才会出现高质量和高效率。

学校管理工作,千头万绪,错综复杂,但处于中心地位的是教学工作。学校各项工作,包括总务管理工作,都要围绕学校整体工作的质量和效果运转。学校管理工作只要体现了以教学为主的精神,学校的整体活动,就是正常的,有成效的。但

为主不等于唯一,教学工作离开了其他工作,特别是离开了总务管理工作,教学为主,也就不存在了。因此,总务管理工作一定要为教学服务,要保证教育、教学所需要的物资供应,要安排好师生生活,努力做好总务服务工作,解除教师后顾之忧。这就是总务管理自身的要求,也是学校整体工作对总务管理的具体要求。

贯彻整体性原则,要求总务管理干部和职工胸中要有全局观念、整体观念,正确地处理和协调好学校内部和学校外部各种关系,特别要搞好与教导处、工会、团队的关系。在校舍合理使用、财产管理、教学和办学条件的改善、师生活动的安排等方面,要经常主动征求意见,争取协助和配合,做到互相支持,互相配合,通力合作,充分发挥整体效能作用,为实现学校整体目标服务。

3. 教育性原则

教育性原则,是学校教育和学校管理工作过程的客观规律的反映。

社会主义学校的根本任务,是把天真无邪的青少年塑造成共产主义新人。因此,学校管理工作与其他单位管理工作的不同之处在于学校以及全体工作人员(当然包括总务管理人员)处处、事事都是以教育学生为目的的。因为青少年模仿力强,可塑性大,学校里不论是人还是事,无时无刻不在影响学生,熏陶着学生。因此,要使学校总务管理的全过程成为教育学生的全过程。

(1) 总务管理人员的表率作用

青少年天真活泼,求知欲强,学校全体教职员工的工作、语言、行为和作风,每时每刻、有意无意的都在影响着学生。因

此,每一个总务管理人员的表率作用,是非常重要的。

作为既是管理者,又是教育者的总务管理人员,必须严格要求自己,把自己培养成为具有高尚道德情操和严谨工作作风的人。

每个总务管理人员要做到:作风正派,举止端正,衣冠整洁,谈吐文明,工作认真负责,一丝不苟,忠于职守,任劳任怨,坚持原则,实事求是。身教重于言教,用自己的模范行为去影响学生,感染学生,教育学生。

(2)发挥环境的潜移默化作用

环境对于青少年思想品德起着潜移默化的作用。管理学校,设计和布置环境,都要从教育性的角度出发,使学校成为培养社会主义建设人才的特殊优良环境。

学校校舍的完整、壮观,校园的绿化、美化,环境的清静、优美,教室、办公室、实验室、会议室、阅览室的环境布置严肃大方,食堂、寝室、仓库整齐清洁,都将给学生以感染和熏陶。

一个好的教育和教学环境,好的校风,起着潜移默化的教育作用。它感染、影响着每一个学生,可以引起青少年学生感情上的共鸣,使学生受到精神上的陶冶,激励学生热爱学习、热爱生活、热爱学校、热爱社会主义祖国。同时,也使学生在实际生活中养成爱护公物,遵守纪律,讲究卫生,关心集体等文明习惯和文明行为。

(3)利用工作的有利条件进行教育

建立各种合理的规章制度,建立管理工作的规格、标准和要求,这不仅是科学管理的需要,同时,也是一种教育手段。因此,要求总务管理人员在提出、制订、执行这些规章、制度、规格、标准和要求时,要有计划地、有目的地从教育性角度来考

虑和工作。

此外,要求全体总务管理人员,立足于本职岗位,充分利用自己的工作条件,从爱护和关心学生的观点出发,从学生的特点和实际出发,抓住一切有利时机和典型事例,耐心地、细致地做好学生思想品德教育工作,培养社会主义一代新人。

4. 计划性原则

计划,这是学校管理,也是总务管理科学化的重要标志,是学校管理过程,也是总务管理过程的起始环节。同时,还是整个管理过程的依据。计划,是集体行动的纲领,也是实现目标的保证。

所谓计划,就是工作和行动之前,预先拟定并要求达到的目标、具体的办法和切实可行的步骤。

就总务管理而言,工作繁琐,面广事杂,如果管理工作缺乏周密而又细致的工作计划,必然会出现主次不分,轻重不明,顾此失彼,面面俱到等不应有的现象,使工作陷于被动、盲目和混乱。“兵马未动,粮草先行”,因总务管理工作的超前性,促使总务管理工作必须加强计划性。

总务管理工作计划,大致可分以下几类:

(1) 总务管理整体计划

总务管理工作头绪多,工作面广,每个学年必须对全年全面工作进行规划。

整体工作计划应在上级有关指示和学校总体计划指导下制订。要有重点的保证教学工作的需要,保证教育工作的顺利进行,决不能面面俱到,搞平均主义。总务管理整体计划应该是突出重点,兼顾全盘。

制订计划的目的是要实现学校管理目标。因此,计划所

拟定的各项具体任务,各项工作指标,都要有专人负责执行。要使全体总务管理人员各在其位,各司其职,各尽其责,各得其所。

此外,计划中各项工作时间,要有一定的弹性。有关人力、财力、物力的使用,也要有事实上的机动性,以保证计划在执行中的稳定性。

制订计划,要有群众基础,订计划时,必须让全体总务管理人员进行充分讨论,并要征求有关部门意见,集思广益,使计划依据可靠,实现总务管理目标具体、明确、可行。订计划时,既不能搞闭门造车,也不能搞一言堂,只能搞群言堂,只有这样,才能使计划有牢固的群众基础,才能保证计划的顺利施行。

要避免工作计划与工作实际脱节,防止计划半途而废,或者各行其是,使计划流于形式。必须要进行定期检查,及时发现问题,不断调节工作,修订计划,这样,才能使计划中的设想成为现实。

(2) 总务管理专题计划

在总务管理专题性工作计划中,又可分为常规性和临时性两类。

①常规性专题工作计划:是指每个学期或者是每个学年都必须进行的,而且又是比较复杂的单项工作。它是在学校整体计划和总务管理计划指导下,根据单项工作本身的特点和要求制订的,如财务工作当中的“预算”,财产管理工作中的基建、房屋的扩建或大修等等。

②临时性专题工作计划:是指在学期中,上级机关有某一重大部署,或者是学校里发生某一重大事件,如财务大检查,

财产普查或单项检查,遭受自然灾害后的应急工作等等。要做好这些方面的工作,就需要制订临时性的专题工作计划。

加强计划性,实行总务工作的计划管理,不仅是总务管理人员的基本任务,也是实现管理科学化的一项基本方法。

5. 群体性原则

民主办校,是我国社会主义性质决定的,是办好学校的基础,是科学管理的灵魂。

学校领导和总务管理负责人必须明确,任何有才干的领导,其个人智慧与群众智慧相比起来,总是微不足道的。只有相信群众,依靠群众,善于激发群众的智慧,集中群众的力量,才能高效率地发挥其领导和管理作用。

学校师生员工,既是管理的对象,又是管理的主人。实行民主管理的实质,就是要调动全体师生员工的积极性,把学校管好,办好。而学校领导和总务管理负责人的自身积极性,则是调动师生员工,特别是全体总务管理人员积极性的极其重要的因素,因为榜样的力量是巨大的。

依靠学校师生参加总务管理工作,是搞好总务管理的关键所在。学校财产种类复杂,使用点多,分布面广,单凭少数几个总务管理人员的努力,是不可能把工作做好的。只有依靠全体师生,才能做到使用好,维护好,保管好。

实践证明,不少学校实行班级财产设备由班级师生共同管理制度后,教室里课桌椅、门窗、照明设备及其他设施的完好率,大幅度地上升,课桌椅、门窗、照明设备以及其他设备的损坏率和修理费用,大幅度地下降。

在财产保管上,实行专管与群众相结合的做法,也就是依靠群众管理财产的做法,收到了明显的效果,经验证明,这种