

学校总务后勤工作经验选编

《杭州教育与进修》增刊

杭州教育学院干训班

前 言

根据轮训学校总务后勤干部的教学需要，我们在撰写《学校总务》一书的同时，又编印了《学校总务后勤工作经验选编》一书。全书共选进三十五篇文章，其内容既有学校总务后勤工作的指导思想、规律、原则的探讨，又有学校总务后勤工作管理制度、方法、途径和经验的介绍。可供分管总务后勤工作的中、小学领导干部、教育行政干部、教育理论工作者阅读参考。

由于编印时间仓促，加上我们的水平有限，本书无论是选材和编排方面，都难免有不妥之处，欢迎同志们批评指正。

参加本书收集、整理和编选工作的有陶顺法、王复国、张德培、何维棠四同志。本书在收集、选编和出版发行过程中得到学院领导以及各方面的大力支持和协助，在此一并表示感谢。

目 录

1. 总务原则探讨……………福建洪塘中学郑永钦 (1)
2. 试论学校后勤管理过程的要素
……………浙江金华地区教师进修学院廖正峰 (8)
3. 学校后勤管理工作中的两个问题
……………福州八中叶茂春 (15)
4. 调动后勤人员的积极性要有一个评价工作态度的标准
……………福州第四期教育行政干训班陈阳声 (23)
5. 服务教学中心 认真搞好后勤
……………江西丰城中学党支部 (27)
6. 后勤工作如何为教学服务……………上海市北中学苏从虞 (35)
7. 抓好总务管理 改善办学条件……………上海甘霖中学 (50)
8. 巧理百家事 温暖教工心
……………内蒙、乌丹一中苏华 (57)
9. 树立“两个服务”思想, 做好后勤工作
……………上海市西中学总务处 (66)
10. 搞好后勤工作为教学服务
……………福州市第三期教育行政干训班马桐森 (70)
11. 做好学校总务后勤工作
——福州市第八中学总务后勤工作经验二则
……………福州八中叶茂春 福建教育学院 胡凤歧 (74)
12. 后勤工作出色 师生干劲倍增
——株洲铁路机械学校党委切实关心群众生活福利

-《人民
教育》记者王少华 《光明日报》记者李牧生(84)
13. 杭一中重视抓好后勤工作.....《杭州日报》记者(87)
14. 学校总务工作怎样为教学服务
.....湖南永顺师范学校胡执中(91)
15. 我们是怎样搞好后勤工作的
.....陕西商南县水沟中学后勤组(100)
16. 后勤工作要主动服务教学
.....陕西镇安县城关小学(104)
17. 我们为改善教师生活做的几件事
.....河北昌黎县第一中学(107)
18. 我们是怎样搞好后勤工作的..... 山东曹县八中(110)
19. 我们是怎样做好学校后勤工作的
.....新疆喀什二中总务处(113)
20. 勤勤恳恳地为教学服务——记静海镇一小的后勤工作
..... 官杰(117)
21. 服务教学 服务生活——记鱼台二中的总务工作
.....赵金中(120)
22. 搞好高校食堂工作 解决好学生伙食问题
.....《中国教育报》(123)
23. 一项重要的政治工作和群众工作
.....《中国教育报》短评(126)
24. 一定要办好学生食堂.....《光明日报》短评(127)
25. 开展勤工俭学 培养一代新人..... 江西婺源县委(129)
26. 加强劳动教育 培养一代新人
——沈阳市三十六中学的调查.....王显仁(132)
27. 怎样加强对学生的劳动教育..... 天津南开中学(135)

28. 努力提高校办工厂的经济效益
.....浙江余姚县环城中学(139)
29. 我们是怎样办好校办工厂农场的
.....陕西临潼县华清中学(141)
30. 把校办工厂办成教学与生产劳动相结合的基地
.....广东广雅中学(144)
31. 包建三中校办工厂兴旺发展.....《内蒙教育》(146)
32. 谈校办工厂生产项目的选择
.....江苏无锡市崇安区教研室于祥坤(147)
33. 教学服务的基地 生产科研的场所
——办校畜牧场的体会.....浙江乐清中学(149)
34. 热爱后勤工作的好干部
——记北京九十五中王海莲同志的事迹
.....《光明日报》通讯员刘京林记者赵学礼(151)
35. 勤勤恳恳为教学服务
——记山东文登县侯家中学总务主任于斌同志
.....《人民日报》记者(155)

总务原则探讨

福州市第三期教育行政干部培训班

洪塘中学 郑永钦

总务工作存在“做的多，学的少；工作的多，总结的少，实践的多，理论的少”的现象，已是普遍感觉，如何加强学习，不断从实际工作中总结出先进经验和理论的东西，来指导工作，提高总务工作效率，以满足教育教学的需要，乃是当前总务工作的一个迫切问题。有关总务工作的理论问题，就连有关书籍也阐述不多，这个问题应该引起“学校理论”界的重视，应该成为“学校管理学”研究的一个重要课题。下面探讨几条总务工作原则很不成熟、能否成立，提出讨论抛砖引玉，以期引起更多的人对总务工作理论的研究。

一、为教学服务原则

学校工作以教学为主，这是学校工作长期实践经验的总结，也是学校管理工作的客观规律。它是我们每个学校工作人员所必须严格遵循的重要原则。

学校工作以教学为主，这就要求学校一切工作必须以教学为中心，这就决定了总务工作必须为教学服务。

为教学服务原则，要求总务的一切工作都要围绕这个中心。总务部门要经常了解教学的需要，主动配合，为教学创造良好条件，诸如后勤供应千方百计先满足教学的需要，经费

上不但要绝对保证教学经费一分不能少，而且还要尽量增加等等。总务工作如果离开了为教学服务这根弦，那它的工作也就毫无意义了。

总务工作要保证始终为教学服务，就必须首先要对总务人员同样进行教育理论的教育，使他们不断确立起学校以教学为主，后勤为教学服务的信念，其次，要引导总务人员深入教学，熟悉教学，尤其是总务主任，这样才能做到急教学所急，想教学所想，才能有预见，早安排，才能做到满足教学需要，一切工作为教学方便。

二、为师生生活服务原则

学校工作以教学为主，教师和学生是学校教学过程双边活动的主体。学校离开了教师或学生，教学活动就不能进行，学校也就失去了存在的意义，总务工作为教学服务，落实到具体人的对象，那就理所当然要为教师和学生服务。

为师生生活服务原则，要求总务工作要尽量想方设法解除教师的后顾之忧，搞好师生生活，使他们安心教学，以便把教学提到更高水平。诸如办好食堂、托幼，提高住宿条件，生老病死，以至柴米油盐醋等等生活问题，我们都应予以关心，尽量帮助解决困难，让师生有更多的时间旺盛的精力和良好的体力投入紧张的教学活动，可以说关心师生生活就是关心教学质量。

要坚持为师生服务原则，首先要克服总务工作低人一等的思想，要肯定总务工作在学校工作中的地位和作用，要看到它的重要性，要明确后勤工作为建立良好的学校秩序和组织全体师生同心同德办好学校提供了物质基础和必要条件，同时要经常教育总务工作人员，使他们知道总务工作直接或间接地影响

着学校的各项工作。总务工作搞得不好，可以使师生得到温暖，可以使教师感受到工作荣誉感，感受到党对知识分子的关心和体贴，直接地体现了党对知识分子的政策，要教育他们甘当配角，心甘情愿为师生服务，这是天底下最高尚的品德，其次，要教育所有工作人员时时注意服务态度，生硬的态度，简单的语言，使人产生不友好感，再好的服务动机和效果都将会是得不偿失，只有良好的服务态度，才能给人以快感，才能达到服务的目的。

三、科学性原则

科学性原则，就是要按照客观规律办事，要求总务的各个部门，各种制度，一切工作都要科学化、合理化，要从教育特点出发，结合学校的具体实际，高效率、高质量地开展工作。

要实现总务管理科学化，首先要提高对总务工作要科学化的重要性的认识，那种认为总务工作是纯办事性，杂务工作无须讲科学的思想是错误的。总务服务的对象是教学，它工作的本身就要求科学性。如：各种教学设备，不论在形式、大小、质地等方面，都要照顾学生的年龄特征，满足教学工作的需要，保证学生身体健康和促进学生正常发育；教室的采光，课桌椅高低、长短、黑板的制作，讲台的配备；实验室的配置，学校整体规划、绿化、美化工作等等，这里面都有学问，都要讲求科学化、合理化、还有工作要有程序，程序如何更科学，避免烦琐；财产管理如何更合理，更能物尽其用；订计划、各种制度（财务制度、财产管理制度、卫生制度和食堂管理制度等等）如何定得更合理、更切实可行等等。这里面都要讲求科学，就是食堂烧饭做菜也要讲科学。可见，总务处的工作不是没有学问的，那种盲目工作的人只能是事倍功半，甚至事与愿

违。

要实现总务管理科学化，还要要求总务主任以及主要的管理人员加强学习，要认真学习研究心理学、教育学、学校管理学、学校卫生学等等，不断提高业务水平和知识水平，要勇于探索，不断总结经验，努力把总务工作建立在科学的基础上，高效率、高质量地开展工作，以适应教育事业迅猛发展的需要。

四、思想领先原则

总务处经常大量的工作是管钱、管物，但不论是钱是物，都要由人来管理，由人来使用，要想把总务工作做好，把钱、物管理好，使用好，就必须把人的工作做好，这就决定了总务工作思想领先原则。

思想领先原则，就是要做好总务人员的思想工作，经常教育他们热爱自己的工作，爱校如家，加强政策观念，忠于职守，对工作勤勤恳恳，不断树立起全心全意为教学服务，为师生服务的观点。工作中要不沾不贪，不能有“近水楼台先得月”思想。对教职工要一视同仁不能搞礼尚往来，以牙还牙，你我方便，要廉洁奉公，任劳任怨，甘当配角，甘当教育战线无名小卒。

思想领先原则还要渗透到工作中去，如：在财产管理中，要做好师生员工思想工作，使他们能够关心集体利益，爱护公物；要把共产主义道德教育和爱护公物教育结合起来，要把管物和培养革命接班人结合起来，使师生保持艰苦奋斗的作风，敢于同不爱护公物的行为作斗争，还有在收缴学杂费中，卫生管理、纪律管理中，不要以简单的“违者罚款”为要胁。实践证明，许多事情，只要加强了思想工作，就能取得较好成绩。

当然，这种罚款是有别于损坏公物的赔偿。赔偿也是进行教育的一种手段，损坏公物实行赔偿，是对国家、对集体应负的责任，把执行赔偿制度同思想教育结合起来，就能增强学生对国家、对学校的责任感，提高爱护公物的自觉性。

五、程序性原则

程序性原则，就是要根据总务工作的特点，按照一定的程序，有条不紊地开展工作。

总务处工作面广事杂。它有许多部门。要管钱、财、物、生活、物虞供应，基建修善，环境美化，勤工俭学等等。这些部门，这些工作都有自己的工作程序，都要按照一定的程序来完成工作。工作没有程序或不懂这些程序，工作就会出现忙乱和疵漏，就会无从着手。比如，简单的发票报销，就必须经过一定的程序。“五管签字”后始得报销。诸如：理帐、借用、请购、基建、决算、财产清查、验收；还有保管员、管理员、财会人员更换的移交，期初、期中、期末以及日常常规工作等等，都有一定的程序，忽视按照一定程序来完成这些工作实际上是完而未成。

程序性原则要求工作要按照一定程序进行，要运用各种形式尽量让更多人知道有关工作的程序。其中制定各项工作规则、规定，明确程序是很有必要的，可以使人按部就班，减少弯路，可以减少“问这怎么办——回答，不懂，问那如何做？回答，不会”的现象。

程序性原则，还要求总务人员要熟悉、掌握各自工作的程序，要按照程序工作，要经常研究你的工作程序是否科学，合理、严密、先进的程序，可以成倍地提高工作效率；烦琐、老化的程序不但束缚工作进展，而且会直接影响服务的质量和速

度，我们要不断地研究，运用最佳的工作程序，以取得最佳的工作效率。

六、协调性原则

协调性原则，就是工作要有条理，和谐地运转，要充分调动全体职工的积极性，依靠全体力量，顺利、圆满地完成工作任务。

协调性原则，是由总务工作本身的特点所决定的。总务工作面广且杂，它既有经常性，周期性，又有阶段性、临时性工作；一个人的工作又往往是一个部门的工作，而每一个部门工作又组成了总务处的日常工作。如果没有统一协调地进行工作，那它的工作效率就不可能很高，就不可能满足教学的需要。

要使工作协调，工作就要有计划，要根据实际情况，分别轻重缓急，提出任务。要督促检查完成情况，对有困难的还要具体给予帮助。工作告一段落还要总结提高。工作有计划，才能有预见，有预见才能安排好工作。工作中才能做到有条不紊。一定要克服工作无计划的盲目性、随意性。盲目性、随意性的工作是杂乱无章的，是不可能把工作搞好的。

要使工作协调，就要要求做到既要各自为政，又要统一指挥，要求分工要合理，责任要明确，动作要协调，配合要默契。份内的事要努力办好，份外的事要互相帮助。全处的事一定要保证统一指挥，要召之即来，来之能办，办之必成。这样才能保证总务工作和谐的而不是失调的，反应迅速的而不是迟钝的运转，才能发挥全体的力量，顺利、圆满地完成任务。

要使工作协调，还要经常做好思想工作，不断地克服磨擦和扯皮现象，要经常关心总务人员的生活问题，了解他们的工作情况，尊重他们的劳动成果，培养他们的革命情操，经常帮助他们解决一些实际困难，并要大家都这样做，这样就会产生友

谊，就会使他们感到集体的温暖，就会自然地产生集体工作的责任感和光荣感，人们的积极性调动起来了，工作的协调性才有思想基础和保证。

要使工作协调，还要不断提高总务人员的工作能力，组织他们学习技术，争取做到一专多能，在行政管理上，如帐目的管理，财产的保管，教学的设备，食堂的经营等，都要懂得一些这方面的知识，在生产技术上，土、木、水、电、建等方面，也都要会一点，这样一旦需要，才能保证反应迅速地解决问题，不会因个别故障而影响正常的全局的和谐运转。

七、勤俭节约原则

勤俭节约是办一切事业的原则。在当前教育经费不足的情况下，总务工作更要本着勤俭节约的原则，让有限的钱财，发挥更大的效益，结出更多的教育成果。

总务处负责管理学校全部经费收支和物资供应，要贯彻勤俭节约原则，首先要作好经费开支的预算编制，要根据统筹兼顾，保证重点照顾一般的原则，既保证教育教学工作的需要，又要考虑经费的可能，把需要与可能结合起来，尽量做到少花钱多办事，在经费开支过程中一定要严格控制，不能随意突破，年终还要对开支情况作出总结，其次要有严密的财务管理制度，要坚决执行财经纪律，要防止挪用、乱用、滥用资金现象，要敢于同假公济私，贪污舞弊等违法行为作斗争。在财产管理方面，要实行财产保管责任制，要建立管理制度，保管人员要做到既保又管，对物品管理的目的在于更好地使用。在保管过程中应尽量做到不散失、不损坏、及时修理、物尽其用。再者要经常对有关人员进行勤俭节约教育，要节约每滴水、每度电，爱护每一件公物，要使大家都明白，办学需要勤俭，勤俭为了办学，并在实践中持之以恒，贯彻到底。

试论学校后勤管理过程的要素

浙江金华地区教师进修学院 廖正峰

学校的后勤工作，承担着管好经费校产、整建学校环境、完善教学设备和改善师生生活的重任。因此，组织和管理好后勤工作是办好学校的一个必要条件。它不仅从经济上、物质上保证教育工作的顺利进行，而且可以组织安排好师生的生活，帮助他们解除后顾之忧，专心致志地搞好教学。所以，学校党政领导人应当重视后勤工作队伍的组织建设和思想建设，切实加强对后勤工作的领导与支持。这也是学校领导，特别是校长的重要职责之一。

学校的后勤管理是一门科学。探明它存在着的内在的客观的规律，明确后勤管理过程的要素，就可以提高工作效能，使后勤工作更好地为开创学校工作新局面服务。那么，学校后勤管理过程的要素是什么呢？我以为，其要素主要有人、财、物、时四大要素。也就是说，搞好后勤工作必须在选好人，用好钱，管好物和按时完成任务四个方面下功夫。。

选好人员是后勤管理的决定因素

长期以来，由于对学校后勤工作的复杂性和重要性认识不足，因此不少人误以为后勤工作“直头”、“简单”，大不了“腿勤点、手勤点就行了”，“随便派什么人都干得了”等

等，因而把教学工作难以胜任，派不了用场的人塞到后勤部门工作。结果造成一些搞后勤的人感到“脸上无光”、“低人一等”，产生自卑感。其实，这如果不是出于偏见，就是对后勤工作科学管理无知。

众所周知，学校的后勤工作，既是一项理财管物、收发发的事务性、技术性的工作，又是一项执行财务制度、维护财政纪律的政策性、原则性很强的工作。没有一定专业知识，缺乏廉洁奉公党性原则的人，是难以胜任的。况且，这项工作具有“一广、二多、三难”的特点，即：校内校外联系面广，教学、生活和生产各有要求，工作面也很广，师生员工及其家属人人后勤部门有关，涉及人员特别多，尤其在当前物质条件与教育事业发展的需要很不适应，社会风气尚未根本好转的今天，后勤工作确实存在着更大的难度。因此，没有任劳任怨，甘为孺子牛精神的人，也是干不好后勤工作的。

因此，学校对后勤人员的要求是高的，后勤人员的挑选应该是有条件的。我认为，根据学校性质和后勤工作任务的要求，后勤工作人员应具备以下四个条件：

第一，思想上，忠诚党的教育事业，热爱后勤的本职工作，有全心全意地为教学服务、为师生服务的热情和决心。

第二，作风上，大公无私，廉洁奉公，勤勤恳恳，兢兢业业，吃苦耐劳，任劳任怨。不计较个人得失，甘当无名英雄。

第三，工作上，认真负责，爱校如家，办事热心、细心、耐心，对工作不安于现状，勇于改革，且有较强的政策观念，敢于坚持原则。

第四，专业上，懂得教育教学规律，熟悉教育方针和有关财务政策、规定，了解各科教学的需要与发展，虚心好学，掌握一定的有关后勤管理的知识与专业技能。

诚然，以上条件决非随便什么人都具备，也不是靠随意“拉夫”所能组合。目前，我国学校后勤管理队伍总的来说是处于不齐不力的状况。多数学校后勤管理十分落后，管理混乱，办事不力，信誉不高。应该说，其源盖出于长期忽视学校后勤人员的选拔和培训的结果。同样，挑选好后勤干部是搞好后勤管理的决定因素。要迅速改变目前后勤管理落后的现状，为开创教育事业新局面服务，就必须从加强后勤人员的选才、调配和培训上抓起。

用好经费是后勤管理的主要杠杆

负责管理学校全部经费收支，这是后勤部门的首要职责和主要任务。“巧妇难做无米之炊”。没有一定的教育经费，确实难于办后勤，这是人们起码的常识。但是，在提高教育经费的效能方面，后勤人员却大有高低之分，大有潜力可挖。为什么有的学校少花钱，可以多办事，办好事？有的学校却花大钱办小事，甚至办不了事？这里，关键就在于后勤的财会工作是否合理，科学地安排和使用有限的教育经费，正是从这个意义上讲，我们应该承认，管好经费，用好经费是搞好学校后勤工作的主要杠杆。

要发挥教育经费的杠杆作用，首先必须抓好计划，明确规定工作目标及次序，重视经费的预测、预算工作，严格按照预算办事。编制预算应当注意：统筹兼顾，保证重点，照顾一般。既要保证教育、教学工作的需要，又要考虑经费的可能，把需要与可能结合起来；既要坚持有多少钱办多少事，又要充分发挥主观能动性，力求少花钱多办事。

其次，必须抓实施，加强财务工作的监督和控制。必须严

格执行财务制度和财政纪律，坚持做到在决策中抓预先控制，在实施中抓现场控制，在结束时抓反馈控制。如，建立民主理财制度，定期进行财务检查，了解是否有实行预算内、外资金正确核算所必需的基础工作，是否认真执行国家会计制度，包括验收审批，原始记录，会计凭证，帐册设置，会计报表等，确保手续完备，内容真实，数据准确，帐目清楚，做到帐帐相符，帐款相符，收款收据，统一管理，定期核对。还要检查各项经费开支和奖金、津贴、补助发放能否按国家规定办事，能否按银行制度的规定，加强现金和银行帐户的管理，以及教育经费（包括规定的专项经费）保证专款专用，不挪作它用。还要检查学校领导能否带头遵守财经纪律和财务制度，能否支持和保护严守财经制度的财会人员，以及能否定期向教职工报告财务支付状况，建立和健全财务审查小组，接受群众监督等情况。

再次，必须抓好总结，认真搞好经费的决算。学校经费决算是学校预算执行的年终总结，也是学校财务活动为教学服务、为师生生活福利服务的最后检查。通过数字核算，找出规律，便可以获得反馈信息，从而更好地指导制订下一年度的预算。

学校经费预算的执行和决策，都是分析研究学校财务活动规律的重要资料。学校财会人员应该按规定整理存档，妥善保管，在一定时期进行总结，以便积累经验，探索规律，不断提高科学理财的水平和能力。

管好校产是后勤管理的节约渠道

学校后勤管理不但要重视开源，而且应当注意节流。勤俭

办学是学校后勤工作的基本方针。在目前国家财政尚不充裕，教育经费不足的情况下，固然，对于国家来说必须重视智力投资，根据需要与可能，千方百计有计划地增加教育经费的拨款。不过对于学校本身来说，与其努力向上级争得更多的教育经费（实际上当年的教育经费总是限定的），倒不如致力于提高已有经费的使用效益。这就要求一方面计划用钱、节约用钱、合理用钱、科学用钱，把钱用到刀刃上。另一方面，必须重视节约物力，做好各项校产的保管、维修，大力提高校产的使用效益。延长校产的使用年限，加速校产使用的周转率，这在实际上，就是数倍地提高教育经费的效益。所以，应该说，管好校产是后勤管理中厉行节约的主要渠道。

学校财产管理是总务部门经常性的一项重要工作。管好校产的重要一环，是必须建立和健全各种财产管理的责任制。要责成专人保管，建立帐卡或登记簿，分门别类登记造册，进出、领用等均有经手、验收制度，手续完备，帐目清楚，帐物相符，杜绝贪污和浪费的现象。要建立和执行校产的清查和赔偿制度，固定财产和设备、仪器等，要定期核对，每年要清点一次，将丢失破坏情况进行分析研究，总结经验教训，提出改进措施。对于固定财产的丢失或损坏，要查明原因。失职或无故损坏，应根据其情节、态度必须照价赔偿，甚至绳之于纪律，直至法律制裁。凡是确须报废的校产，须经有关领导批准，方可办理注销手续，真正做到坏了有人报告，丢了有查找，毁了有人赔偿。学校一切财产和设备，未经管理人员同意和领导批准，不得随意外借。多余固定财产，不得自行处理，应上报主管机关统一调拨。要防止随意占用，或者损公肥私，化公为私的行为。

管好校产还必须及时修葺，经常维护。现在不少学校一方