



# 高校综合管理的 功能与改革

主 编 叶品樵



厦门大学出版社

# 高校综合管理的功能与改革

## 叶品樵

主 编 叶品樵  
副主编 杨炳明 林鸿禧  
施祖美 郑光禹

厦门大学出版社

[闽]新登字 09 号

高校综合管理的功能与改革

叶品樵 主编

\*

厦门大学出版社出版发行

福建省新华书店经销

宜黄县印刷厂印刷

\*

开本 850×1168 1/32 4.50 印张 120 千字

1993 年 11 月第 1 版 1993 年 11 月第 1 次印刷

印数:1—4000 册

ISBN 7—5615——0809—3/D·51

定价:2.50 元

## 前 言

高校办公室是高校党政领导的日常办事机构，是学校实施全面管理的枢纽，也是进行综合管理的职能部门。高校办公室的工作状况，对学校完成其工作任务和培养目标，有着重要的影响。要做好高校办公室的工作，就必须加快改革的步伐，加强自身的建设，这包括提高队伍的素质，建立、健全和不断完善工作制度，等等。

全省高校办公室工作人员是一支政治素质好、业务能力强、工作效率高、奉献精神大的队伍。他们长期在秘书岗位上默默无闻地辛勤劳动，积累了丰富的工作经验。但是，在高校加快改革和发展的新形势下，怎样进一步发挥办公室的综合管理职能，为高校的深化改革和事业发展作出应有的贡献，这是当前摆在高校办公室面前的一个重要课题。

改革是社会主义制度的自我完善。在当前深化改革的大潮中，办公室也要思索、探讨在改革中加强自身的建设，提高队伍的政治业务素质，朝着革命化、现代化的道路迈进，这是现在高校办公室面临的又一重要课题。

今年四月，省高校综合行政管理研究会召开了首次高校办公室工作研讨会，各会员单位给会议送来了30余篇论文。这些论文从理论和实践的结合上，或从总体，或从一个侧面，尝试性地回答了上面两个重要课题，与会同志都感到受益匪浅。为此，研究会决定从中抽选一批汇集成册，作为抛砖引玉，供全省各高校办公室作进一步深入的探讨、研究。

编 者

1992年9月25日

# 目 录

## 前 言

关于探索高校内部运行机制改革的几点思考…………… 杨炳明(1)  
适应加快教育改革需要 进一步做好办公室工作

…………… 林鸿禧 史虞龙(6)

高校管理制度化浅见 …………… 郑光禹 廖深基(11)

在改革中加强高校办公室工作的规范化建设 …………… 郑力强(18)

关于做好高校信息工作的认识和做法 …… 林建荣 叶建鸣(23)

浅议高校信息工作中的时效性问题

…………… 施祖美 林新辉 陈文卿(32)

做好信息工作 为领导决策服务 …………… 陈珊英(37)

浅谈高校信息工作应注意的几个问题 …… 卢继光 李涵林(44)

浅谈高校行政管理的信息工程 …………… 吴石渊(51)

关于编辑《高校信息》刊物的几点体会 …………… 陈钟官(56)

加强会议的组织和管理工作 当好领导的参谋和助手 …… 甘贞辉(61)

采取有力措施,提高决策性会议效率…………… 张再欣(70)

浅谈基层办公室的文字工作 …………… 黄宗平(75)

浅谈新时期高校文秘工作的特点 …………… 甘式光(80)

改革开放时期高校综合统计工作几个问题的探讨 … 张小琴(84)

高校办公室协调艺术初探 …………… 俞昌腾(92)

浅谈改革开放时期高校办公室的协调工作 …………… 史虞龙(99)

校长办公室综合协调的特性、范围和原则 …………… 莫崇望(109)

谈谈怎样当好院(校)长办公室主任…………… 苏金太(117)

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| 建立激励机制提高秘书人员工作效率····· | 王诗玲(121)     |
| 高校办公室队伍素质建设浅议·····    | 耿 鸣(125)     |
| 在改革开放中加强办公室建设的探讨····  | 张 翼 林鸿禧(132) |

# 关于探索高校内部运行机制改革的 几点思考

杨炳明

在当前加快改革开放步伐的新浪潮中，研究和改革高校内部运行机制，是深化教育改革、增强办学活力的一个重要课题。

世界上各种事物作为一个机体，都存在内部矛盾运动及其运行的规律，遵循它的规律，建立健康的运行机制，是机体赖以生存、发展的生命活力。高等学校作为一个有机的整体，建立健康的内部运行机制，是高校有生命力的表现，也是全面完成高校工作任务的重要因素。高校办公室在建立、健全学校内部运行机制中，应发挥枢纽、协调的功能，当好学校领导的得力参谋、助手。这是学校办公室作为综合管理部门应有的职责，也是衡量办公室工作成败、得失的一个重要标志。

高校的内部运行机制是为完成有中国特色的社会主义高等教育的工作任务服务的。高校的根本任务是培养社会主义事业的建设者的接班人，提高民族素质，为社会主义现代化建设和增强综合国力服务。因此，高校的内部运行机制必须紧紧围绕这个中心，服从并服务于这个中心。同时，还必须按照高校的特点来研究内部机制的建立和健康运行、发展。高校的突出特点有：首先，高校作为高层次的学校教育，既是意识形态领域斗争的重要阵地；又是潜在的生产力、科技的重要方面军，它是通过培养人才把智力资源转化为现实的生产力，并为一定的政治、经济服务的。因而

它的运行机制必须兼顾这两方面，不能以偏概全或互相替代；其次，高校的具体工作任务是多方面的、繁重的，有思想政治工作、教学工作、科学研究工作和科技开发工作，又有校内产业、社会服务和后勤保障等等。因而必须协调方方面面，各得其所，既要保证德育的首要地位，又要坚持以教学为中心，还要重视是第一生产力的科技工作；再次，就运行的主体来说，是属于工人阶级一部分的知识分子，而且主要是从事比较复杂的脑力劳动，是在群体大操作运行下面的众多个体脑力劳动操作的组合，因此，必须按照群体与个体相结合的脑力劳动的特点，正确处理国家、集体、个人三者的关系，以调动各方面的积极性，增强办学活力，保证运行机制的健康运行。

高校内部运行机制能否健康运行，这是综合许多因素、环节合成的结果。实践证明，健康运行不可缺少的要素有：正确的决策；综合的动力；明确的项目管理；有序的运行；客观、灵敏的反馈。高校办公室应当在上述五方面当好校领导的参谋、助手，充分发挥自己的枢纽、协调的积极作用。

**正确的决策** 决策是管理的灵魂，也是运行机制的灵魂，是运行的启动源头，好比机器运行是围绕主轴转动的。健康的运行首先取决于决策的科学、民主与正确。因此，办公室的首要任务是帮助领导综合考虑成败的或然率及其后果，在诸多方案中选择最佳方案，作出正确的决策。办公室要做好几方面的工作：一是为决策提供有关信息、情况，这包括上下、左右、前后、正反两方面的情况，领导只有情况明，才能决心大；一是帮助创造有利于民主、科学决策的宽松环境，采取适宜方式和必要的措施、制度，努力做到多谋善断，而不是寡闻错断；一是大胆提出自己的见解、方案，供领导选择、决断。这样，办公室才真正起了参与政务、当好参谋的作用。

**综合的动力** 机体的内部运行，必须有强大、持续、有效

的动力。高校内部机制运行的主体是教职工，他们主要是脑力劳动者。他们劳动的动力是多种因素合成的，暂且称为“综合的动力”。首先，是精神动力，“人总是要有点精神的”，崇高理想、爱国精神、奋斗目标是自觉劳动、艰苦工作的巨大动力，是保证运行机制健康运转的动力。因此，一定要做好教职工的思想政治工作，把崇高理想与岗位职责的平凡劳动结合起来，弘扬奉献精神。其次是物质利益动力，在劳动还是人们谋生手段。实行按劳分配为主的现阶段，特质利益是激励人们辛勤劳动的动力，也是学校各项工作顺利运转的动力。奖金、提级、加薪、劳务费等是保证机制健康运行不可忽视的有效杠杆。当然，这是合理的物质利益的激励，而不是金钱万能的拜物教。因此，改革现行的分配制度，成为高校的一项当务之急，再次是行政手段的驱动力。这是一种社会组织力量和行政管理力量。高校的教职工也是处于一定的组织结构之中，他们在接受行政管理，按制度规章办事，要形成一种照章办事、按规运行、听从指令的规矩、习惯，这也是保证机制健康运行的一种动力，学校办公室应当充分发挥这种动力的驱动性、自觉性和有效性。最后是信息动力。信息的收集、交流、传播、分析、比较、评估能使人们看到新事物、新成果，找到自己的差距，开拓眼界，更新思路，驱动人们去创造新成就，人们从信息中找到努力的方向和力量的源泉。所以，信息可以产生巨大的动力，信息可以转化为物质财富。调动人们的信息动力，充分发挥人们的创造潜力，这也是保证机体健康、有效运行的重要因素。高校是知识密集、人才密集的地方，也是信息密集、传播活跃的地方，因而充分调动人们的信息动力，就能发挥巨大的不可替代的功效。高校办公室应当协助校领导正确地、有机地采取对策，精神文明、物质文明两手抓，调动教职工的积极性，发挥整体效益，以保证机制的健康、有力的运行。

**明确的项目管理** 为了保证学校各项工作健康地运行，高

校办公室应把学校每学年度的各项主要工作任务，全面分析，科学分解，逐一立项，根据学校机关各部门的职责范围，实行项目管理。其主要内容是：项目工作任务，负责项目的部门、人员，主办的，协办的，完成的日期或阶段化成果，主要运行手段、条件等。实行项目管理，就必然要与人事制度的改革、定岗定编等工作结合起来。这也是当前高校深化改革的一个重要课题。

**有序的运行** 有序性是事物运动、发展的一条客观规律，不同事物有不同的运动秩序，呈着从低级到高级向前发展。高校的教学、科研、德育、行政、校办产业等各方面工作，都应当按照各自的特点、规律建立自己的工作程序。涉及学校全面性的工作、也应当由办公室根据其特点建立起便于操作的工作程序；并在促进学校各项工作严格按程序办事中起枢纽和监督作用。同时，要及时提醒学校领导以身作则，按程序办事，这也是一个领导所必须具备的基本素质和民主作风的表现。尽力避免学校各项工作中可能存在的越位弄权和无序紊乱的状况，以保证学校内部机制的健康、有效地运行。

**客观、灵敏的反馈** 为了保证学校内部运行机制的健康运转，应当有客观、灵敏的反馈体系，把运行的决策、信息输送出去，又将其运行状况、结果反送回来，这就可以检验运行的有效性，并根据实际状况进行及时的、必要的调整，甚至修正原来的决策。这样，使决策、运行、反馈、再决策、再运行、再反馈……多次反复、螺旋上升，使运行更健康、有效，管理更进步、完善。高校办公室应当把收集分析反馈作为自己的职责，使反馈能客观、灵敏、有力，以保证运行机制更加健康、有效地进行。

上述五个方面——正确的决策、综合的动力、明确的项目管理、有序的运行和客观、灵敏的反馈，可以说是保证高校内部运行机制健康运行的五个要素，是相辅相成的有机整体。当然，高校内部运行机制是为高校的根本任务服务的，而且受高校管理体

制的制约。因此，衡量运行机制是否正确、健康、有效，根本的要看它是否有利于高校事业的改革、发展，更好地培养人才，发展科技，为社会主义现代化经济建设服务；是否有利于调动全体教职工的社会主义积极性，增强学校的办学活力；是否有利于改善学校的办学条件，改善教职工的工作条件和生活条件，提高全体教职工的生活水平。总之，要为建设有中国特色的社会主义高等教育体系，为社会主义现代化建设事业作出应有的贡献。

（作者单位：福建广播电视大学）

## 适应加快教育改革需要 进一步做好办公室工作

林鸿禧 史虞龙

近几个月来，全国高等学校在认真贯彻落实邓小平同志南巡重要谈话和中央政治局全体会议精神，加快高等教育改革步伐，更好地为改革开放和经济建设服务。在新的形势下，高校办公室如何以邓小平同志的谈话精神为指导，进一步做好办公室工作，为加快高校综合改革，推动学校办学整体水平再上一个新台阶服务，这是高校办公室面临的新课题和重要任务。

**一、进一步明确办公室工作的指导思想，是新形势下做好办公室工作的根本。**

高等学校办公室处在承上启下，协调左右，联系内外的中心地位。它是接连领导和基层的桥梁，协调部门之间关系的纽带，保持学校工作正常运转的中枢。八十年代以来，办公室在贯彻执行党的路线、方针、政策，为高等学校的改革开放和教育发展，做了大量的工作，取得明显成绩。当前，我们在深入学习贯彻邓小平同志南巡重要谈话和中央政治局全体会议精神中，要认真总结以往工作经验，进一步明确办公室工作的指导思想，这就是要以邓小平同志建设有中国特色社会主义的理论为指导，坚持党的基本路线，努力做好“三个服务”。也就是为领导和基层服务，为教学科研服务，为师生员工服务。牢固树立服务的思想，这是对办公室工作人员的根本要求。办公室的工作任务很多，只有树立服

务观念，才能做好各项工作。

当前和今后一段时间，高校办公室服务工作的重点是为加快和深化高校综合改革服务，为校内管理体制改革的和不断提高教育质量与办学效益服务，并在学校的改革和发展中，积极探索建设有中国特色的社会主义大学的路子。为此，我们通过学习贯彻邓小平同志重要谈话精神，要进一步解放思想，转变观念，实事求是，真抓实干，积极进取，开拓创新，才能在高等学校的加快教育改革中更好发挥办公室的参谋助手作用、综合协调作用和检查督促作用。

## 二、围绕中心工作，发挥“三个作用”是进一步做好办公室工作的重要内容。

随着改革开放形势的发展和教育体制改革的不断深化，高校办公室的工作内容更加丰富，任务更加繁重，工作要求也不断提高。主要表现在三个方面：一是从过去偏重办文办事转变为既办文办事又出谋献策，加强决策前及时提供信息和建议预案，决策后做好检查协调，信息反馈和调控工作。二是随着学校从过去封闭式办学转变为开放式办学，学校加强了与社会、经济、科技部门的联系，加强了国际教育科技文化交流与合作。作为综合部门的校办公室，工作面比以前大大拓宽，工作范围更加广泛。三是随着学校教育的不断深化和完善，新情况、新经验和新问题不断涌现，这就要求办公室要深入实际，调查研究，并注重通过调查研究，解决新问题，总结新经验，从而进一步研究带有普遍性、规律性的东西，就重大问题（如学科建设、师资队伍建设等）提出政策性的建议。

在扩大开放和加快教育改革的新形势下，高校办公室工作具有广泛性和复杂性的特征，要进一步做好办公室工作，就必须紧紧围绕中心工作，重点突出为改革开放服务，为经济建设服务，为校内管理体制服务，并围绕学校改革和建设中的重大问题，为校

领导决策提供全面、准确、及时的信息或议案，协助校领导组织实施改革决策和措施，督促检查学校改革决策和各项工作的落实，与此同时，办公室还必须分工协作，认真仔细地做好文书处理，来信来访等日常各项工作。

**三、加强自身建设，提高办公室工作人员的政治和业务素质，是进一步做好办公室工作的关键。**

在加快高等教育改革新形势下，进一步做好办公室工作，归根到底，取决于办公室人员的素质。要通过坚持不懈地学习，长期的实际工作磨练，不断提高办公室工作人员的思想理论水平和业务工作能力。当前，办公室的自身建设，要着重抓好五个方面工作。

一要认真学习贯彻邓小平同志南巡谈话和关于建设有中国特色社会主义的论述，提高全面贯彻执行党的基本路线的自觉性。坚持“一个中心，两个基本点”，紧紧围绕经济建设中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，为搞好高校的改革和建设服务，为领导决策服务，在制定改革措施和决策前做好信息调研工作，在决策过程中出谋献策，发挥参谋助手作用，在决策执行过程中做好信息反馈和综合协调工作。

二要认真学习业务知识，提高业务工作能力。结合办公室工作需要，有计划地学习高等教育学、管理学、行政学、决策学、秘书学、领导科学、系统论、信息论、控制论等科学知识，并善于应用到高等学校的管理实践中，认真总结经验，探索工作的规律性，不断提高工作的原则性、系统性、预见性和创造性，这样，才能在学校的改革和建设中，大胆探索，勇于创新，提出适应加快经济发展需要、符合教育发展规律的教育改革的意见和建议。

三要发扬务实精神，转变工作作风，力戒形式主义。在深化高校管理改革中，办公室要深入实际，多做调查研究，强化信息工作，善于发现改革开放的新问题，总结学校改革开放的新经验，

研究解决问题的新措施，所有这些，都必须遵循解放思想，实事求是的原则。要树立务实观念，抓紧学校改革和建设的计划、任务和措施等各项工作的落实，扎扎实实，深入细致，多办实事，少说空话，讲求实效，提高工作效率和工作质量，使办公室的工作更好地为学校加快教育改革服务。

四要加强办公室的制度建设，建立和健全各项规章制度。要结合当前校内管理体制改革的，搞好定编、定岗、建立岗位责任制，完善管理制度。如文件处理办法，信访接待、印章管理办法、阅文制度、保密制度等，使办公室各类工作逐步走上制度化、规范化和科学化管理的轨道，从而保证办公室工作有序高效的运转，这是改革开放中进一步做好办公室工作的保证。

五要加快实现办公室自动化，这是实现科学管理和提高工作效率的重要手段。改革开放以来，学校规模迅速扩大，校办公室工作范围更广泛，事务更繁杂，突发性事情也比较多，有大量的数据和信息需要及时处理，单靠手工操作已难以适应高校加快改革和科学决策的要求，只有加快实现办公室自动化，才能准确高效地完成办公室的工作任务。目前，办公自动化主要是建立计算机辅助管理系统，这个系统具有信息贮存、数据处理、文书编辑、文件管理、制表绘图等多项功能，从而最大限度地提高办公室的工作质量和工作效率。

高等院校的教育改革是一个复杂的系统工程，改革的核心问题是使高等教育适应社会、经济发展的需要，促进社会、经济的发展。因此，高校的教育改革既要适应社会、经济、科技发展的外部需要，又要从学校培养德、智、体全面发展的人才以及教学、科研、校办产业等内在联系出发，所以，高校的教育改革应当遵循教育的外部规律和教育的内部规律。高校办公室要搞好为学校改革和建设服务，就必须注重研究工作，掌握规律，针对学校改革开放中出现的实际问题和理论问题，进行系统分析、综合研

究，并积极探索有中国特色的现代化的社会主义大学的路子，才能更好地适应加快教育发展和改革的新形势，进一步做好办公室工作。

（作者单位：厦门大学校长办公室）

# 高校管理制度化浅见

郑光禹 廖深基

高校管理制度化即学校管理者为最大限度地发挥校内人财物诸因素的作用，充分利用校外各种有利条件，组织和领导学校全体成员，协调一致地有效实现预定的学校工作目标，日益普遍实行制度管理。高校管理的制度化是由高校自身的特点决定的，也是管理事业发展的必然趋势。高校管理制度化，对于进一步提高管理水平，推进学校内部管理体制的改革，促进管理队伍的专业化，实现学校管理的科学化、民主化，加速学校事业的发展，更快更好地培养社会主义事业的合格人才都有着重要作用。本文就高校管理制度化问题谈一些粗浅的看法。

## 一、高校管理制度化的必要性

### 1、高校管理制度化是由高校自身的特点决定的。

从中国的国情出发，当今乃至今后相当长的一段时间，我国高校都将是一个较为庞大而复杂的管理系统，是一个社会的缩影。它既有行政机构、共产党各级组织，又有民主党派、共青团、教育工会、学生会、研究生会及其它群众组织；既要进行教学、科研、思想政治工作，产业开发，后勤服务，又要进行人事，保卫，外事方面的工作，任务繁重，关系复杂，涉及面广，政策性强。如何把各方面的力量组成一个办学整体，全面协调各方面的关系，调动一切因素，靠传统的、经验式的管理已不能适应，迫切需要制度化的管理。