

怎样做好学校总务工作

《杭州教育与进修》增刊

杭州教育学院干训班

前 言

邓小平同志在《关于科学和教育工作的几点意见》一文中明确指出：“后勤工作也是一门学问，也需要学习，也能出人才，不钻进去是搞不好的”。为了适应轮训学校总务后勤干部的需要，我们编写了这本《怎样做好学校总务工作》。

本书在编写过程中，曾参考了许多专家和兄弟单位的有关论文和经验介绍，杭州市一些中学积极为我们提供了不少这方面的具体资料，在此，一并表示感谢。

参加本书编写的有金华地区教师进修学院廖正峰、宁波市教师进修学院周立、杭州教育学院王复国、张德培、何维棠。最后由王复国同志负责修改总纂。

学校总务后勤工作的管理是一个亟待探讨的重要课题，由于我们过去在这方面学习研究不够，编写水平有限，加之时间紧迫，所以无论是体例安排，或具体的章节内容，缺点错误一定不少。我们不揣浅陋，把它作为一块引玉之砖，旨在引起大家对这方面重视和探讨。我们热切地期待着同志们的批评指

《怎样做好学校总务工作》编写组

一九八四年二月

一九八六年三月廿九日

目 录

第一章 学校总务工作管理也是一门科学	(1)
第一节 总务管理与工作效能.....	(1)
第二节 总务管理与精神文明建设.....	(5)
第三节 总务管理与教育现代化.....	(8)
第二章 学校总务工作管理的目标和任务	(12)
第一节 总务工作的目标.....	(12)
第二节 总务管理的任务.....	(17)
第三章 学校总务管理的原则	(22)
第一节 为教学为师生服务的方向性原则.....	(23)
第二节 办事廉洁奉公的政策性原则.....	(24)
第三节 坚持勤俭节约的经济性原则.....	(26)
第四节 维护师生健康的安全性原则.....	(27)
第五节 从实际出发的科学性原则.....	(29)
第四章 学校总务管理人员的素质和积极性的调动	(31)
第一节 总务管理人员应具备的素质.....	(31)
第二节 总务工作人员积极性的调动.....	(37)
第五章 学校总务的组织机构和职责	(44)
第一节 总务工作的组织机构.....	(44)
第二节 总务工作组织机构的职责.....	(47)
第六章 学校财务管理	(59)
第一节 财务管理的指导思想和基本要求.....	(60)
第二节 学校经费.....	(62)

第三节	财务工作的计划管理	(67)
第四节	财务工作的组织管理	(75)
第七章	学校校舍建筑和环境管理	(81)
第一节	校舍规划和建筑的基本要求	(81)
第二节	校舍的修建和管理	(100)
第三节	环境的整建和管理	(104)
第八章	学校教学设备管理	(109)
第一节	教学设备的标准和基本要求	(109)
第二节	教学设备管理的过程原则和方法	(121)
第九章	学校师生生活管理	(132)
第一节	搞好生活管理必须解决的问题	(132)
第二节	关心师生生活,搞好生活管理	(137)
第十章	学校生产劳动的管理	(153)
第一节	学校生产劳动的目的	(153)
第二节	学校生产劳动安排的原则	(155)
第三节	学校生产劳动的内容和形式	(157)
第四节	学校生产劳动管理的一般方法	(160)
附 录:		
一、	学校总务工作方面的部分政策法规	(164)
二、	学校总务工作规章制度示例	(248)
三、	学校总务工作计划、意见、办法、规定示例	(270)
四、	学校总务后勤工作常用表册示例	(288)
(28)		
(28)		
(28)		
(28)		

第一章 学校总务工作管理也是一门科学

邓小平同志指出：“后勤工作也是一门学问，也需要学习，也能出人才，不钻进去是搞不好的。”（《邓小平文选》第53页）邓小平同志高瞻远瞩还自告奋勇地提出愿当科研的后勤兵，这足见总务后勤工作的重要性。

常言道：兵马未到，粮草先行。无论打仗，还是科研、教学，都离不开后勤保障。因此，总务工作是学校管理不可缺少的重要组成部分。如果说，学校的思想政治工作好比方向盘的话，那么，它与教学工作则象装配在一部车辆两侧的两个轮子，二者缺一不可。因此，对如何探讨总务工作管理的规律，不断提高总务工作的管理效能，从经济上，物质上保证学校教育教学工作的顺利进行，确实是很值得研究的一门重要科学。

第一节 总务管理与工作效能

自从第二次世界大战结束以来，管理学热遍及整个世界。当前，国际上一般公认先进的生产技术和先进的管理，是推动现代经济高速度发展的两个车轮。同样，办好一所学校，一靠教育方针、政策的正确，二靠管理上的科学。而学校的总务工作管理，也一样要讲究管理上的科学。无数事实表明，总务管理是否得法，效果和效率大不一样。

一、总务管理的科学性与工作效果和效率

管理工作效能体现在工作效果和效率上，效果与效率是

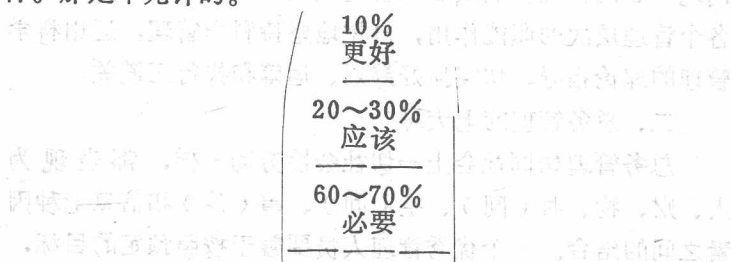
两个不同的概念。“作对了的事情就是效果，把事情作对了就是效率”。好的管理既要注重效果也要注重效率，也就是说要确定做“对”的事，然后要在“对”的时间期限里，以“对”的方法完成预定的目标。因此，效果是第一位的，没有好的效果，再好的效率也枉然。效果取决于能否把握住“关键”，而效率仅仅是把整个过程进行得顺利，所以我们所要的不只是高效率的管理，首先应当是高效果的管理。

那么，效果与效率同管理的科学性关系如何呢？例如，在现有的人力、物力、经费的条件下，如何让它发挥更大的作用呢？从工作目标的确定到各个层次的安排都有一个筹划，运筹与执行的问题。诚然，这里管理是否科学就大有文章可做。管理一般可分筹划、运筹及执行三个层级。

“筹划”就是筹备与计划。它直接决定效果的好与坏，在这一层级里既要考虑现有的经验，所需的人力，物力、财力，又要拿出一个基本方案，要有一个鸟瞰，还要估计到会有哪些困难，关键在哪里，如何去筹划执行的草案等。要做好这些工作，把好筹划关，做到胸有全局，就必须有一个系统的统筹规划，必经有一个考虑了尽可能多的诸因素的管理模式。采用头痛医头，脚痛医脚，挖东墙补西墙的办法，则是现代科学管理的一大忌。总务工作管理者如果不想瞎指挥，都无法临阵拍板，对任何一个决策或改革，科学的管理都要求事先有全面的调查，根据充分的数据，进行系统的分析，然后提出若干可行的方案，从中抉择，反之，光凭局部的要求或意见，不把它们放在整体和全局中给予系统考虑，就贸然决定，那是没有不吃亏的。

“运筹”就是管理过程与运转计划的制定。它既决定效

果也决定效率。运筹不当就会事与愿违，在这一层级里，要求总务管理人员定出哪些工作在前，哪些工作在后的优先次序，然后选出最优化的运转过程。如三层优先序图是已从实践得到证明的，必须遵循的规律。最下一层表示工作中必须做的部份，它最多只能占60~70%。中层为应该做的部份占20~30%。上层为可以做得更好的部份。这样的安排可以使整个工作过程显得很和谐、愉快。如果整个比例失调，工作就会显得太轻松或太紧张。例如把必须做的部分安排为100%，就会使工作处于“非常”状态，象消防队救火一样。那是不允许的。



(三层优先序图)

“执行”是最后一个层级，它直接决定效率。这个层级包括人员的指派，联系与通讯，人与人、事与事的协调，鼓舞士气，学习与训练，个别疑难问题的解决与咨询，以及成果的复查，领导的手段等，这些内容都很重要，都要认真去做。例如，从提高管理效果与效率的要求看，在执行阶段总务管理人员起码要注意以下几点：①领导人要起10%的吸力作用。要把一件工作作好，要调动工作人员的积极性应当靠90%的推力（指令，规章制度等）和10%的吸力。作为一个领导人更应该起10%的吸力作用。如以身作则，鼓舞士气，

关心职工福利和合理利益等等。②合理指派人员，既分工又分权。如果什么都要一个人点头，说了算，下面的人员就无法工作。③下达命令，布置工作，要说清楚为什么，怎样做和任务的最终目标。④下达一个命令，布置一项任务后要相对稳定，倘若经常变更指令，或任务变换无常就会使工作人员无所适从。⑤工作进程要及时反馈，随时清楚地把握住目标。

由此可见，如果我们用数学语言来表示，管理的“特殊职能”就是使 $1 + 1 \neq 2$ ，而是要 > 2 。如果管理不善就会出现 < 2 的情况。而要达到管理效能 > 2 ，就必须充分发挥各个管理层次的职能作用，自觉地坚持科学管理，运用科学管理的理论指导，切实抓好筹划、运筹和执行三道关。

二、总务管理的七大忌

总务管理如同社会上一切社会性劳动一样，都表现为 人、财、物、时（间）、空（间）、事（件）和信息七种因素之间的结合。一个优秀管理人员要善于按照预定的目标，把人力、物力、财力有效地组织起来，在限定的时间、地点和范围等约束条件上，进行协调与控制以取得最大的效果。人、财、物等因素在缺乏管理的情况下，它们只是潜在的工作因素，而不能真正构成工作过程，成为有效的工作因素。有效的管理者，其高明之处就在于做好各种管理因素的巧妙“结合”，把人力、物力等资源的潜力挖掘出来，减少不必要的重复和无效的劳动，达到放大管理系统的功效。

为此，学校总务管理必须注意“七戒”：

（一）一戒“脚踩西瓜皮”。胸中无全局，工作无计划，心血来潮，随心所欲，头痛医头，脚痛医脚，挖东墙补

西墙，缺乏全局观点，违背整体性原则。

（二）二戒“吃大锅饭”职责不清，分工不明，分工不分权，事无巨细，一人说了算，工作没有明确的责任制，缺乏工作规范化，背离分工合作原则。

（三）三戒“瞎子摸鱼”，情况不明，信息不通，道听途说，捕风捉影，办事凭主观，想当然，脱离实际，缺乏调查研究和民主的作风，违反信息反馈原则。

（四）四戒“虎头蛇尾”。重视布置，忽视检查，雷声大，雨点小，讲得多，做的少，只求形式，不问实效，只有一般号召，没有个别指导，缺乏步步落实，环环扣紧，忽视组织封闭原则。

（五）五戒“用人唯亲”。派活看烟酒，用人凭亲疏，以个人好恶用人，张冠李戴，用人之短，强人之难，忽视知人善任，人尽其才，没有贯彻量才录用的原则。

（六）六戒“赏罚不明”。是非不明，好坏不分，干好干坏一个样，干多干少一个样，混事者占便宜，老实人吃亏，缺乏秉公办事精神，没有坚持激励动机的原则。

（七）七戒“铺张浪费”。大手大脚，讲排场，图阔气，不精打细算，不珍惜人力、物力和财力，忘记艰苦奋斗，忽视经济效益，随意践踏勤俭节约原则。

第二节 总务管理与精神文明建设

学校是社会主义精神文明建设的摇篮。教师和职工是社会主义精神文明建设的带头人。因此，作为人民教师队伍重要组成部份的学校总务管理人员，理所当然的是社会主义精神文明建设的的一个重要方面军。

一、从学校管理过程的特点看：社会主义精神文明建设，是总务管理人员一项义不容辞的职责。

学校是培养社会主义现代化合格人才的地方，这就决定了我国学校管理，作为社会管理的一种形式，除了具有一般管理职能的共同特点之外，还有它自身的特点。这些特点是：

（一）学校“加工”的产品是人——德智体美全面发展的人。这种产品“加工生产的过程和“产品”的特性，以及质量特性的标准，都带有多方面的综合性质。也就是说，这种产品，德智体美全面发展特性的全面质量的管理，不仅要求全过程的管理，而且要求全员管理，即确保质量人人有责，党团组织要管，教导处要管，总务处也要管。

（二）学校管理职能的教育性，学校管理过程始终是培养、教育学生的过程。学校处处有教育，学校所有的职能活动，不论是对人、对事或对物，处处都要估计到它对学生的教育作用或影响，因而决不能单纯看作是例行公事。这是区别于企业或其他事业的又一特点。

（三）学校管理过程中个体因素作用大，由于教育、教学工作的可变量大，劳动组织程度低，因而，教师劳动的创造性强，个性特征、个人风格十分明显，教师以身作则，为人师表尤为重要。

显然，从学校管理过程的特点，我们可以清楚地看到对学生德智体美全面发展的质量，学校各个部门，每一教职工都有责任。那种认为后勤部门“只管财物，不管思想”，忽视精神文明建设的认识和观点是片面的。

二、从总务管理的本职工作看：社会主义精神文明建设

也是总务管理人员的一项责无旁贷的重任。

学校教育的目的和任务的特点及其工作性质，要求总务管理以管理科学的观点来认识本职工作。科学管理意味着认识和发现社会发展的规律性及其进步趋向，并根据这一趋向，考虑客观的可能性，对这一发展进行引导。我国的教育目标带有强烈的时代和阶级的特征，它体现了无产阶级对人才的要求，是无产阶级阶级意志在教育上的集中反映。教育目标的原则性主要体现在：①学校教育的阶级性。社会主义学校培养的只能是无产阶级革命事业的接班人，社会主义的教育必须坚持为人民服务，为社会主义服务。②必须把党的教育方针贯串在学校教育的全过程，学校工作不能偏离这个方向。所以，学校的总务管理应当把全面贯彻执行党的教育方针作为“份内事”，应当从全面贯彻执行党的教育方针，实现教育目标的高度来安排工作，指导工作。总务管理能否牢固树立党的教育方针思想，能否齐心协力为实现教育目标而努力，这不仅是提高全校教育质量的重要保证，而且是提高总务管理成效的根本保证。

同时，总务管理所担负的整治学校的环境和日常工作中与师生交往的言谈，举止能否符合社会的伦理道德的行为规范和准则，符合待人接物的常理能否给人以谦和有礼、善意、真诚、可信的感觉，以及理财管物过程中能否廉洁奉公，不谋私利，等等，都是社会主义精神文明建设的重要内容，也是学生学习为人民服务思想的最直接的榜样。因此，总务管理工作决不单纯是一个物质保障的问题，它的好坏直接关系到贯彻党的德智体美全面发展的教育方针，关系到下一代的健康成长。而且，总务工作人员的作风和态度等，都

有着重要的、直接的教育作用，有时甚至可能给学生以终生的影响。我们一定不能忘记总务工作人员应起的社会作用——共产主义新人的培育者的作用。

第三节 总务管理与教育现代化

科学技术活动发展到现阶段，无论它的规模和水平，还是它对生产、经济和社会的影响和作用，已显示出科学技术已成为促进社会发展的重要因素，学校是整个社会系统中的一个子系统。学校系统同社会其它小系统发生各种不同方式的联系。因此学校教育必然受到许多社会因素的影响，科学技术的发展，必然为教育手段现代化开辟广阔的前景。而如何搞好教育教学手段现代化，这不仅向总务管理人员提出了新的管理课题，而且也对总务管理人员提出了越来越高的要求。

一、教育现代化的发展，要求总务管理人员必须重新学习

将视听设备应用于教育过程，在国外已有半个多世纪的历史。本世纪二十年代开始盛行电影与广播等视听教育的研究，无声电影、幻灯、实物投影、唱片、无线电收音机逐渐普及于学校。美国俄亥俄州大学心理学教授普莱西在1926年试制成功了第一架教学机器。到了五十年代中期，美国哈佛大学心理学教授斯金纳论证了教学机器与程序教学的心理依据，推动了教学机器的发展。六十年代电子工业和信息技术的飞跃发展，加速了视听手段的更新，8毫米和超8毫米电影机相继问世，并且出现了闭路电视教学。六十年代以来，同程序教学的发展直接有关的应用电子计算机的兴趣和实验

开始兴起。七十年代进入电子计算机辅助教学的实用研究。总之，半个多世纪以来，基本上是每当有新的工艺设备问世，就有人尝试应用于教育领域。视听教育的设备随着工业技术的进展而经历了实验、成熟、实用的过程，日本有人对电教设备的发展日程概括为：

幻灯	十九世纪后半叶	电视	
无声电影	二十世纪初	磁带录音机	五十年代
唱片		语言实验室	
		程序教学	
无线电收音机	二十年代	闭路电视	六十年代
有声电影	三十年代	电子计算机	七十年代

（引自华东师大《教育学》）

（一定的教学手段是社会生产方式和教学方式发展到一定历史阶段的产物。现代教育学认为，在生产力高速度发展的今天，唯有借助反映最新科学技术成果的教学手段，知识的传授才能完成。当代多种“教育媒体”（指直接介入教育活动，作为教育过程——教育信息的变换过程——中的传输信息的手段。）的出现引起了教学方式的变革。教学工具已从中世纪开始采用的粉笔加黑板，文艺复兴时期大量采用的书籍印刷物，发展到各种教育媒体所提供的生动活泼、丰富多彩的视频信息与音频信息。教学方式也从单纯的教师讲述，发展到综合了各种视听设备、印刷物、实验仪器在内的可供学生集体或个人学习的多种媒体的教学了。面对这种技术发展重要转折的今天，以为教学服务、为师生服务为宗旨的学校总务管理人员假如对这一切一无所知，或不愿意学

习，那肯定是适应不了工作的要求。“情况是在不断地变化，要使自己的思想适应新的情况，就得学习。”学习教育现代化的有关专业知识，逐步变外行为内行，这也是总务管理人员提高管理水平的一个重要条件。

二、教育手段现代化的发展与总务管理水平的关系至为密切

如果从组织管理的角度来研究教育手段现代化的发展的特点，大体上可以概括为，规模越来越大，速度越来越快，综合性越来越强。目前国内外使用的电教设备，基本上可以归纳为三个方面：

（一）用于促进学生的感知过程，提高教学效率的各种视听器材、教材。这些器材、教材、有的供课堂教学用，有的供学生个别用，有的作用于一种感官（如视觉或听觉），有的作用于两种或两种以上的感官（如视、听、触觉等）。日本有人将它们分为光学设备（如幻灯机、投影器）、音响设备（收音机、磁带录音机）、图象设备（电视录音机、磁带录象机）和教育工艺学实验设备（语言实验室、集体学习反应分析机等）四大类。

（二）用于大规模传播知识的广播媒体。广播媒体教育包括无线电广播教学和电视教学。电视教学又分开路电视、闭路电视以及卫星传播电视教学三种。

（三）用于实现自动化教学的电子计算机辅助教学系统。自六十年代初开始应用于教学的研究以来，应用范围越来越广。①计算：科学技术的数值计算，数据处理；②实验：控制实验步骤，模拟实验等；③管理：学校事务管理和图书馆的情报检索等；④教学：目前利用电算机进行教学主

要有两种模式。一种模式叫电子计算机管理教学系统(CMI),主要是纪录和再现信息,调整教学过程,使教学“电算机化”。因此,在CMI中,教师是电算机处理信息的主要接收者。另一种模式叫电子计算机辅助教学系统(CAI),这是一种学习者利用电传打字机或电视显示屏幕等装置,直接与电算机对话进行教学的方式。因此,在CAI中,学生是电算机提供的信息的直接接收者。

由此可见,教育手段现代化是一项思想性、技术性和业务性都比较强的工作。这项工作的管理既要熟悉器材设备,又要懂得教育,教学。所以,总务部门能否预测教育手段发展的趋向,提供足够的资金,制订精确的计划等,都直接影响教育手段现代化的实行。为此,总务管理人员必须学习和运用教育预测技术,以提高自己的预见性和决策水平。要采用数理统计的方法整理和分析学校的各种数据和资料,使决策的正确性有充分的科学依据。要利用计划协调技术(PERT)使学校各项工作能够统筹兼顾,合理地运行,并使人、钱、物等诸条件确实得到保证。否则,教育手段现代化只能是一纸空文。

第二章 学校总务工作管理的目标和任务

目标管理是现代科学管理的一种先进制度。从一九五四年美国德鲁克首创以来，已经被欧美、日本、苏联等许多国家广泛采用。在我国，粉碎“四人帮”以后，特别是在党的十一届三中全会以来，不少工厂企业把这种科学管理的理论同我国传统的企业管理经验相结合，加以“洋为中用”，使企业管理有了很大的改进。同样，科学地规定学校总务工作管理的目标和任务，是实现总务工作管理最优化的重要措施之一，因为实践证明：管理的工作效能 = 目标方向 × 工作效率。

本章拟从学校整体目标出发，即从教育目标出发，对于学校总务工作管理目标和任务作一些探讨，主要阐明总务工作目标和任务提出的依据和内容。

第一节 总务工作的目标

目标是主观见之于客观的东西，它是人在客观世界中要求达到的某种愿望和期望的结果。正确的目标是遵循客观规律的自然结果，所以，顺应规律的目标必定能达到，违背规律的目标必定受到规律的惩罚。由此可见，学校管理目标，包括总务工作目标在内，都必须遵循教育规律才能实现。

一、总务工作目标提出的依据

目标的重要特征之一是具有方向性。有了目标就有了努力方向，也就有了推动和检查工作的标准。目标管理的基本

理论是把组织的目的、任务转化为目标，管理者通过目标对所属的组织及其成员进行管理。为此，总务工作目标的提出依据应该是：

（一）学校的教育目标

学校的教育目标，即培养目标，反映了社会对学校教育的要求，是制定学校一切活动目标的总依据，因此，理所当然也是制定学校总务工作目标的根本依据。

系统论认为，优化的管理过程，必须一切都从整体出发，必须把整体目标的最优化列为自己的奋斗方向。所以，总务工作目标必须服从学校的整体目标，实现教育目标，促进学生德智体美全面发展，也是总务工作管理的根本出发点和归宿。离开教育目标来谈论总务工作的管理，实际上就是舍本逐末、偏离方向的表现。

（二）师生的个人目标

有效的管理者应该把教育目标和个人目标有机地统一在管理目标之中。因此，教育目标和个人目标都是赖以建立学校管理目标的依据。总务工作目标也同学校其它工作目标一样，必须致力于使教育目标和个人目标得到和谐的统一。

个人目标反映了学校中不同成员的需要和期望。学校的管理对象主要是人（学生、教职工），人都有自己的目标，离开了对各个具体人的目标，总务管理目标的达成是不可能的。所以，有效的总务管理目标，一方面，必须使个人目标符合组织目标。另一方面，又必须使组织目标体现个人目标。这就是说，总务工作管理者要制定出既反映教育目标的要求又符合多数人需要和期望的管理目标，从而达到组织目标与个人目标融为一体，并用组织目标去统帅个人目标。