

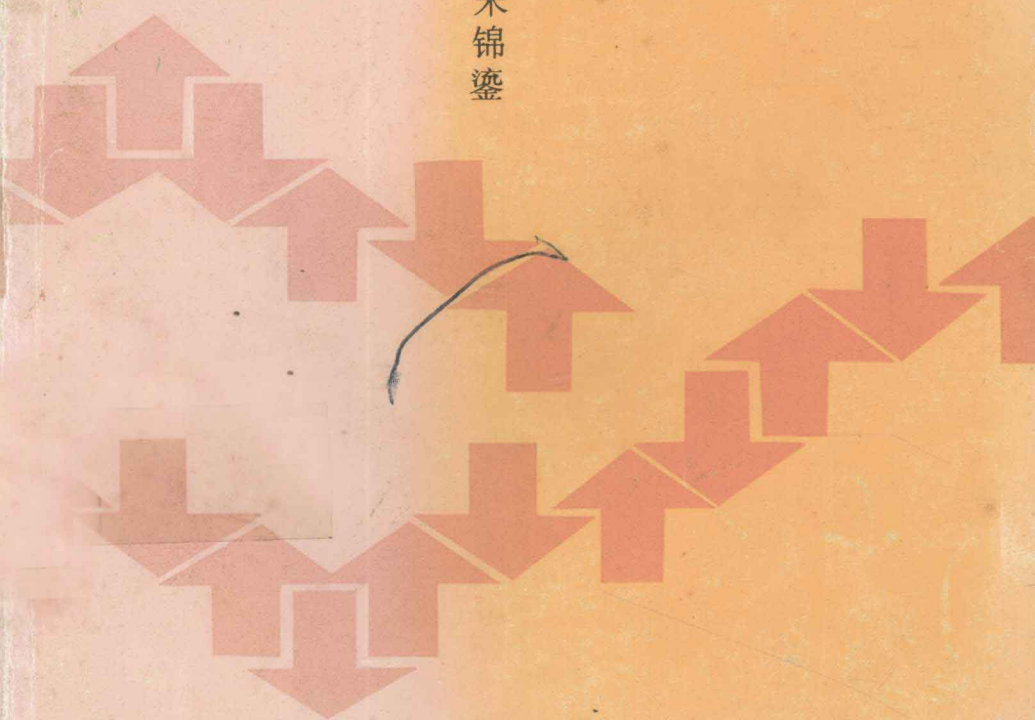
高等学校办公室 工作研究

主编

区社能

副主编

黄淑伟
朱锦鏐



广东高等教育出版社

高等学校办公室工作研究

广东省高等教育学会行政管理专业委员会编

主 编 区社能

副主编 黄淑伟 朱锦鏊

广东高等教育出版社

粤新登字 09 号

高等学校办公室工作研究

主 编 区社能

副主编 黄淑伟 朱锦盛

广东高等教育出版社出版发行

广东高发印务公司电脑照排中心排版

穗成贸易公司印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 9.5 印张 23.7 万字

1995 年 2 月第 1 版 1995 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 7-5361-1618-7/G·531

印数 2000 册 定价:8.00 元

赞对高校办公室工作的持续研究

——《高等学校办公室工作研究》序

夏书章

《高等学校办公室工作研究》一书即将出版，我由衷地感到高兴，并认为此举当赞。

记忆犹新的是约在三年以前，广东省高校行政管理研究会的同志们曾编辑出版了一本《高等学校办公室管理探索》，我满怀喜悦地为之作序。当时有一种现在已证明是大谬不然的预感，即此类研究或将难以为继。因为根据过去不少的经验，开头热热闹闹，转眼冷冷清清的情况并不罕见。

因此，在我获悉同志们的研究工作一直持续进行之际，真正格外开心。事实上，本书是继前书之后，三年来优秀成果的汇集，是在“高校办公室管理规范化研究”、“广东省高校秘书专修班学员论文选辑”和“高校办公室工作研究论文选”等的基础上加以精选而成的。对同志们持之以恒的精神，我深为钦佩！

记得在前书的序言中，我提到高校办公室工作重要，文章作者们在理论结合实际方面有明显的优势，以及内容丰富、虚实并举，值得一读。现在看来，这些不仅应该重申，而且在专题研究上，跃登上新的台阶，即达到新的高度和深度。同志们确是在继续努力。

高等教育改革正逐步深化，在新形势下涌现出来的新问题等待着我们的研究。我说上次是一个很好的开端，希望研究本职工作

的风气日益浓厚起来，同志们果能坚持不懈和取得令人欣慰的成绩，理应受到称赞。

关于办公室的工作，我的一贯看法是事关全局和全过程，必须认真做好；但又很不容易。常言道：“天下无难事，只怕有心人。”对此我深信不疑。同志们可以称得上有心人了，也想借此机会表示我的敬意。因为我体会到，办公室工作重要，有时又显得琐碎、紧张、辛劳，稍不周到，还可能受到批评、责备。于是在忠于职守、积极做好工作的同时，要有任劳任怨的思想情操。研究本职工作更是热爱本职工作的具体表现，实在非常难能可贵。

在赞佩之余，还希望我们能继续互相勉励，对全国和全省在建设和发展有中国特色社会主义高等教育事业中作积极贡献。同志们中的大多数都比较年轻，肯定是跨世纪人才。祖国欣欣向荣，华夏振兴在望。但也无可讳言，在我们前进的道路上，肯定还将会遇到各种新的挑战，所以十分必要尽量充实和提高自己，使我们无负于人民的期盼，足以担当时代所赋予的重任。

1994年5月于中山大学

目 录

赞对高校办公室工作的持续研究

——《高等学校办公室工作研究》序…………… 夏书章(1)

综合篇

关于高校办公室工作规范化问题的思考…………… 陈伟林(1)

浅谈高校办公室的规范化问题…………… 梁兴宜(6)

市场经济条件下高校办公室工作应当强化的

几个意识 …………… 许太金(12)

关于秘书工作被动的成因及其主动转化的探讨

…………… 广东医药学院办公室(16)

健全运行机制 提高工作效率 …………… 杨振标(25)

高校人事部门秘书工作的几点认识 …………… 潘紫娥(29)

高校管理制度的建设 …………… 张东生(35)

浅谈提高高校行政管理工作效率 …………… 张炳光 梁念慈(41)

职能篇

发挥参谋助手作用的几点认识 …………… 黄淑伟(46)

坚持服务宗旨 强化管理职能 …………… 马兴中(51)

强化服务功能 当好参谋助手 …………… 陈景安(55)

浅析高校办公室的服务功能	刘信荣 余德富(59)
高校秘书参政浅谈	王 斌(62)
校长办公室的协调职能	林贞和(69)
高校办公室工作范围浅议	罗学杰 纪可丽 王晓莉(75)

组织篇

略论加强高校办公室的建设	莫善球(83)
加强办公室的建设与管理	暨南大学办公室(88)
坚持精干高效原则 提高管理水平	许炳城(92)
高校办公室组织建设的若干思考	赖一颖(96)
健全机构 充实人员 搞好服务	黄婉嫦(101)
关于高校办公室内部机构设置的思考	卢吉祥 林培元(106)

队伍篇

高校秘书的素质培养	陈廷根(110)
浅谈提高办公室工作人员的积极性	张文彪(116)
秘书的人格特征	张曙华(121)
高校后勤部门秘书素质浅议	刘海燕(129)
如何真正提高秘书的地位	梁红兵(134)
加强高校管理队伍建设探讨	刘信荣 廖 益(139)
队伍建设要跟上深化教育改革的步伐	梁兆豪(145)

信息篇

高校办公室信息管理工作刍议	陈映林(151)
---------------------	----------

高校办公室信息工作的几个问题·····	方 丽(158)
浅谈高校管理信息系统建设的特点及策略·····	李兴国(164)
高校信息网络建设浅谈·····	吴小绒(170)
高校办公室开发高层次信息的思考·····	陈 艳(175)
信息处理中存在的问题及对策·····	龙勇文(180)

业务篇

加强调查研究 发挥参谋助手作用 ·····	吴茂芹(185)
高校秘书与调查研究·····	何万宁(190)
浅谈公文的规范化问题·····	甘 杰(196)
谈谈办文中的协调工作·····	梁建梅(202)
会议记录述略·····	黄庆忠(206)
“校长信箱”工作方法初探·····	杨德鹏(212)
浅谈校长办公室的接待工作·····	黄伯源(222)
高校公共关系初探·····	梅健敏(227)
试论高校办公室工作的公关意识 ·····	何洪波 邱祖发(235)
对高校办公室公关工作的思考·····	伍建芬(242)

档案篇

高校档案综合管理刍议·····	陆小宇(248)
高校档案工作要突出重点 注意特色·····	卢淑君(252)
地方高校档案工作浅析·····	韦文玉(257)
开发馆藏档案信息 服务社会大众·····	朱晨曦(263)
高校档案编研工作的特点与方法研究·····	叶桂琼(266)
谈谈档案文献编纂的选题·····	董孟璞(272)

浅谈科研工作与科研档案工作的“四同步”管理	何惠联 贾增男(277)
必须重视产品生产和科技开发档案工作	贾增男(282)
基层单位档案源及其收集方法浅议	黄汉光(287)
档案室管理人员素质浅谈	陈影梅(291)
后记	(295)

综合篇

关于高校办公室工作规范化问题的思考

中山医科大学 陈伟林

在高校的管理体系中，校长办公室作为学校决策中心的辅助层，居于整个管理系统的中枢地位。其工作的规范化，既是实现高校管理目标的关键环节，又是完善自身管理有待深入研究的重要课题，正日益受到高校的同志，尤其是校长办公室同行的关注。

本文试就对广东高校调查的情况和自身实践的认识，对校长办公室工作规范化中较有普遍性的几个问题作初步研讨。

一、校长办公室名称的规范化

据广东 45 所高校问卷调查收回的 36 份材料，高校的办公室中称“校长办公室”的 12 所，称“学校办公室”的 15 所；而广州地区高校收回的 22 份材料中，称“校长办公室”的 10 所，称“学校办公室”的 12 所。全国 1 075 所院校的情况，未有准确的调查，不宜妄断；就医学院校的情况来说，1987 年，华西医科大学校长办公室编印了一本《全国高等医药院校院、校长办公室干部通讯录》，收集了当时全国除台湾、西藏外 118 所高等医药院校的办公室负责人名录，可惜未准确标出各医药院校的办公室全称，不过由其编印的书名可以推断，尽管全国各医药院校对办

公室的称谓不完全一致，仍以院、校长办公室命名的为多。而卫生部属的 11 所医科大学则无一例外地命名为“校长办公室”，亦从一个侧面说明这一点。

高校中的办公室，不论其学校规模大小，历史长短，是必不可少的综合管理部门，但其名称不一，且不是个别院校，不能不是办公室工作规范化的一个问题。出现这种情况，有其多方面的原因，不宜简单裁定哪一个名称是正确或不正确，而应历史地、辩证地看待和处理这个问题。

由是，高校的办公室名称，宜考虑如下因素：

首先，现每一所高校是有法人资格的实体单位，而校长则是其法人代表。

第二，高校现行领导体制是党委领导下的校长负责制，校长处于行政指挥的中心位置，由校长直接指挥校内各行政职能机构。

第三，办公室的本质属性乃是其辅助性。办公室的名称理应从属及反映其辅助和服务的对象。

据此，笔者愚见，高校的办公室以统称“校长办公室”较为相宜。

二、校长办公室的职责范围的界定

校长办公室工作规范化的一个重要先决条件是其职责范围的界定，舍此规范化就无从谈起。现在的问题是把校长办公室的助手作用、协调作用随意延伸，校长办公室似乎是无所不包、无所不管、无所不能的“总管”。其结果，必然使校长办公室的工作多而杂，忙而乱。省内高校调查情况显示，有些学校校长办公室除担负办公室通常的共性工作外，还担负有保卫、财务、开发、外事、校友会、联谊会、基金会、学报、校报、宣传报导、计划生育、园林绿化、爱卫会、居委会、医务所、邮电所、招待所、

总机室、车队、校办厂、管理等工作中的若干项。至于临时性的突击工作，或属职能部门主管，而领导临时交办的工作也是常有的事。

要严格界定校长办公室的职责范围，必须明确几点：一是要准确把握校长办公室的性质。办公室和学校其他职能部门对校行政领导来说，虽然同有辅助性质，但办公室的辅助属综合性辅助，而职能部门则是职能性辅助，具有相应的业务职权。明确这一点，就不至于把职能部门主管的工作移位于校长办公室。二是要准确把握校长办公室的服务内涵。办公室主要是通过为领导服务来为机关服务，为基层服务，为师生员工服务的，其服务性质是贯穿于办公室工作的一条主线。但办公室的服务主要是政务事务性、参谋性、智力补偿性的服务，而非生活性服务、后勤保障性服务。明确这一点，就可以把校长办公室从繁杂的事务堆中解脱出来，而又把办公室职责范围内的服务工作做深、做细、做好。三是要准确把握校长办公室协调工作的层面。在学校各部门中，协调工作并不是也不应是校长办公室所独有，各个部门都应有协调的工作，差别仅仅在于其协调的层面。专项业务协调，应由主管职能部门负责；双边或多边业务协调，有关职能部门相互主动协调。而牵涉面较宽，或事情比较重大，决策中心虽有原则意见，但需组织多个单位、部门实施的协调；或决策中心尚未作出决定，需上下通气、左右会商、以辅助领导决策的协调等一类综合协调，则宜由校长办公室牵头。明确这一点，不仅校长办公室免去事无大小“牵头”、“挂名”的不正常状况，校内各单位、各部门的协调也相得益彰，从而促进学校整个行政管理系统内各部门职责协调的良性循环。

三、校长办公室的机构设置与人员配备

校长办公室机构的设置与人员配备，是根据其既定目标与所

承担的职责任务来确定的。因而，这一问题的提出，既是校长办公室工作规范化的组织保证，又是完善办公室自身规范化的重要内容。

各高校的具体情况不同，其校长办公室承担的职能也不完全一致，因此参差也是明显的。从问卷调查收回答卷的 36 所院校看，校长办公室下设科的占 2/3，不设科的占 1/3，但不论哪种情况，校长办公室的机构设置必须遵循必要设置原则，分合一致的原则，因事设职原则，层次管理原则与规范化的要求，并宜相应加以调整。

规模较小的院校(在校学生不到 1 000 人或略多于 1 000 人)，可不设科，而设文书(或称内收发，兼管理印章)，接待(或称公关，兼办公室事务)，秘书(文字秘书)，信息(统计、档案)4 人(岗)，另办公室正副主任各 1 人。

规模一般的院校(在校生 1 000 人以上不足 3 000 人)，以设科为当。一般可设秘书科、综合科(或称事务科、接待科、行政科)，档案科(或成立档案室)。

规模较大的院校(在校生 3 000 人不足 6 000 人)，可设秘书科、综合科(或称事务科、接待科、行政科)，信息科(信息中心)，档案科(或成立综合档案室)，条件许可，也可将档案科(综合档案室)分出办公室，成立直接属校长领导的档案馆。

规模大型与超大型的院校(在校生 6 000 人以上的院校)，可设秘书科，综合科(事务科、接待科、行政科)，信息科(信息中心)，调研科(政研室)。综合档案室应成立档案馆，不在办公室之内。

不论何种规模的院校，由于学校的具体情况和工作需要而设在校长办公室内的其他科室应作为校长办公室的代管单位，或校长办公室作为其挂靠单位。这些科室不宜列入校长办公室所属科室的序列。

校长办公室人员的配备,目前尚未有权威性的规定。上海市高校有人提出,以3 000名以内的在校学生为基数,配6人;3 000至6 000名学生的系数为1.5,配9人;6 000名学生以上的系数为2,配12人。是否得当,可以研究。据我省36所高校的调查,36所院校校长办公室有干部346人,在校生为95 434人,平均为275名学生配1名干部(因研究生折算关系,数字可能略有出入,但大略亦可参考),则3 000名以下学生的院校,校长办公室配备10~11人。如按上海提出的系数,3 000至6 000名学生的院校为15~16人,6 000名以上学生的院校为20~22人。若按国家教委规定的高校编制比例,教职工与学生比例为1:3.0~3.2,即以高值计算,3 000名在校生的院校教职工为1 000人,其行政人员比例不超过18%,现省内高校校长办公室干部配备的平均水平已不低。因办公室干部的配备,不是单一的学生因素,还应考虑干部的素质、相应的职工配备、办公室设备配置、院校的特点和任务,如医科院校,其附属医院除教学、科研任务外,还承担繁重的医疗任务,医院的临床教师、医生、护理人员和职工的总数,往往比在校学生总数还大,这是其他类型高校不能类比的。而这一特点也必然与其校长办公室工作密切相关。所有这些因素,都得在考虑校长办公室人员配备时认真加以研究。

校长办公室工作的规范化涉及的问题是多方面的,诸如校长办公室制度建设、办事程序等重要内容,上面所说尚未涉及。拙文一孔之见,意在探讨,谬误之处,敬请专家与同行指正。

浅谈高校办公室的规范化问题

华南师范大学 梁兴宜

高校行政办公室的规范化，包括工作规范化和自身规范化。工作规范化就是按照方便、迅速的要求，遵循一定的标准和规律，完成办事程序。自身规范化就是按照一定的规格建设办公室，包括人员、机构、制度、设备等，自身规范化是工作规范化的条件。

办公室规范化建设是一个系统工程，牵涉面很广，内涵很深，笔者借助省高教局办公室组织调查的材料，仅就以下三个方面作些探讨，错误之处，请同行指正。

一、当前高校办公室规范化中存在的主要问题

1. 机构设置不规范。

一是与办公室基本职能无关或关系不大的机构，大量的往办公室挂靠。据调查材料，全省高校办公室所设机构除秘书科、行政科（有的叫第二秘书科）外，还设有档案室、收发室、总机室、机要室、校刊室、法律顾问室、计生办、附校办、园林科、保卫科、财务科、外事科、医院管理科、邮局、车队等。

在机构设置上的不规范，无原则的扩大办公室的管理范围，势必严重影响办公室基本职能的发挥。

二是与办公室基本职能密切相关的信息系统和智囊系统薄弱。

全省 35 所高校办公室，只有 4 所高校办公室设有信息管理科，大多是指定一名秘书或统计员兼管信息工作。信息系统是办公室进行综合管理的重要机构，没有信息系统，督查工作就难以正常有效地开展。

智囊系统更是一片空白，目前高校办公室尚未有政研室、调研科或综合科等一类的科室，只有外贸学院配备了两个调研秘书放在秘书科。智囊系统是办公室发挥高层次参谋作用的重要机构。目前北京、上海一些高校办公室已经意识到智囊系统的重要，已设有政策研究机构。

2. 人员配备紧缺。

一是紧，办公室人手少。据调查材料，全省 35 所高校办公室的干部(不含工人及附属机构人员)有 184 人，其中办公室主任以下工作人员 119 人，平均每校 3.4 人，正副主任 65 人，平均每校 1.8 人。校办公室工作最基本方面至少包括：文书、秘书、行政、信息(含统计、计算机管理)等 4 个方面，平均每个方面不到 1 人。校办公室的 4 项职能，特别是督办、参谋、协调，主要集中在校办主任身上，每校至少应有 2 人。由此可见，当前我省高校办公室人员配备缺口很大。

二是缺信息管理科、调研室。不仅缺工作人员，就连办公室主任也缺。全省 35 所高校，有 11 所缺主任，有 5 所缺副主任。下面的科室也不健全，不是缺科长，就是缺副科长。

3. 工作任务庞杂。

当前，学校办公室的职责范围被不适当地横向扩大和延伸。工作任务不断增多，办公室人员疲于应付，工作局面非常被动。最突出的表现在两个方面，一是事事要校办参加，有的还要校办牵头，名曰校办是校长代表，校办牵头才有权威，如人大代表选举、升国旗、人口普查、诉讼、献血、爱国卫生、教授逝世、运动会、新生接待、开学典礼、清理整顿公司、清理仪器设备、计

划生育、重要案件查处、突发事件处理、重大节日庆祝活动、审批安装电话等。二是一些临时性工作，本来明显属于职能部门管的事，有的校长习惯就近支使办公室工作人员去做。

4. 管理设备落后。

据调查材料，目前全省 35 所高校办公室拥有微机 33 台，复印机 32 台，四通打字机 25 台，传真机 16 台，程控电话 4 部（此数字不齐，可能有的学校没有报）。平均每校拥有量为：微机 0.9 台、复印机 0.9 台、四通打字机 0.7 台、传真机 0.5 台、程控电话 0.1 台。各校对这些现代化管理设备拥有量是极不平衡的，有的学校连 1 台复印机都没有。

由于办公手段落后，办公室工作人员每天要从事大量的、简单的重复劳动，牵制了大量人力，严重影响着办公室规范化的建设。

二、办公室规范化的途径和方法

1. 积极争取校领导的理解和支持，是搞好办公室规范化的前提。

办公室是在校长直接领导下进行工作的，没有校长的理解和支持，显然，办公室的规范化是不可能取得成效的。实践证明，办公室规范化搞得比较好的学校，都是得到校长的理解和支持的。相反，办公室自身建设就不规范，办公室工作就被动，忙乱。办公室行政负责人必须反复向校领导宣传办公室规范化，以取得领导的理解和支持。

2. 争取合理的人员编制，是搞好办公室规范化建设的必要条件。

当前，没有办公室人员定编的规范，有关部门给办公室人员配置随意性很大，任意加减。人员编制的不规范，带来了办公室工作的忙乱，不规范。在人员编制上，笔者认为不必企求多，但