

高等学校 办公室管理

GAO DENG XUE XIAO
BAN GONG SHI GUAN LI

湖南师范大学出版社

高等学校办公室管理

主 编 邹卓鹏

副主编 周景明 荣印林

湖南师范大学出版社

高校办公室管理

邹卓鹏 主 编

责任编辑：谭振南

湖南师范大学出版社出版

湖南省新华书店经销 湖南省望城湘江印刷厂印刷

850 × 1168 32开 7.125印张 172千字 2插页

1991年7月第1版 1991年8月第1次印刷

印数：1—2000册

ISBN 7—81031—106—9/Z·014

定 价：3.55元

序

管理是科学，也是艺术。随着我国社会主义现代化建设的深入发展，人们越来越认识到管理的重要性。因此，各条战线日益重视对管理科学的研究与对管理人才的培养。在这种形势下，湖南省高等院校成立了行政管理研究会，举行了首次学术讨论会，并编辑出版《高等学校办公室管理》一书，不能不说是一件值得庆幸的事情。

“行政”与“管理”两词各有不同的含义：行政，通常指政务的推行，包括规划、决策、组织、领导、协调等活动；管理，通常指事务的处理，包括执行的技术、方法、程序等活动。在实践中，行政管理是一个整体，很难截然分开。行政管理学，则是一门政治性、实践性很强的应用科学。从高等院校来说，行政管理要研究的内容很多。当前，我们应特别注重研究在党委领导下的校长负责制领导体制下，如何加强行政管理；如何通过科学的强有力的行政管理，提高办学效益，更好地为培养社会主义事业的建设者和接班人服务。我们如能采用理论联系实际的方法，深入开展对这门学科的研究，其中主要是对教育行政管理的研究，必将大大促进学校管理水平，乃至整个办学水平的不断提高。

《高等学校办公室管理》的论文作者，多为我省高校办公室主任与秘书工作人员。他们在实际工作中，坚持改革，勇于探索，写出的文章多数观点鲜明、材料丰富、有理有据、有血有肉，具有政治性、综合性、规范性、实践性、创新性等一系列鲜明特点，能给人以启迪，很值得一读。当然，我不是说整本书甚至每篇文章都达到了十全十美的程度。事实上，有的文章深度还不太够，与实践的联系也嫌不足。我相信，读者会对这本书作出最恰如其分

的评价。

如前所述，“行政管理”含义比较丰富，而《高等学校办公室管理》只是着重从高等院校办公室的角度来谈行政管理工作。全书分为“高校办公室的职能、地位与作用”、“高校领导与办公室工作人员的素质”、“高校办公室工作研究”、“高校办公室改革”四个部分。虽然看起来面比较窄，但是，众所周知，办公室是一个学校的综合办事机构，透过这些文章，仍然能看到高校行政管理较宽的领域，起到于一斑窥全豹或者说举一反三的作用。

今年年初，中央办公厅召开了全国各省、自治区、直辖市党委秘书长座谈会。中央对这次会议十分重视，并且要求办公室努力发挥“参谋助手、督促检查、综合协调”作用。我作为湖南省教委的一名负责人，衷心希望各高等院校的领导能继续关心、支持办公室工作，而办公室工作人员本身，也要在新的形势与任务面前，切实改进作风，进一步把办公室工作做好。“做好”，这是一个高标准，因此，要在“方向、服务、效率、务实、廉政”几个方面同时下功夫，做到奋发努力，无私奉献。

现在正值大好春光，到处生机勃勃。如果把《高等学校办公室管理》视为百花园中一颗初放的蓓蕾，那么，我期望今后高校所有做行政工作的同志和做其它工作的同志，能为管理科学研究的更加繁荣，施肥培土，使这片土地上，绽开更多绚丽的花朵！

高珊曾

1990年4月

目 录

序	高珊曾 (1)
---------	---------

一、高校办公室的职能、地位与作用

高校办公室的职能作用	周景明 (1)
试论高校办公室的管理工作	颢孙太宗 (11)
科学地有效地发挥校长办公室的作用	朱本立等 (16)
浅谈高校办公室的主要职能与工作重点	李 宁 (20)
办公室工作的职能及其发挥	刘龙昌 (22)
办公室在学校管理决策中的地位和作用	文学纯 (26)
对搞好办公室工作与管理的几点认识	周光优等 (31)

二、高校领导与办公室工作人员的素质

高校领导者素质和班子结构初探	胡长胜 (37)
试论高校领导行为中的激励机制	周俊武 (42)
高校秘书基本素质浅探	熊哲琰 (48)
高等院校办公室秘书素质刍议	殷东林 (53)
浅谈高校办公室人员的素质	孟祥国 (57)
重视高校特点 加强队伍建设	袁稻香 (62)
浅谈秘书人员的素质	刘运成 (67)
高校办公室成员的个人素质与群体结构	唐盛东等 (72)

三、高校办公室工作研究

信息工作是搞活办公室工作的“纲”	王寿松 (79)
------------------------	----------

搞好督办查办工作 提高参谋水平	方胜良 (84)
做好秘书工作 发挥参谋助手作用	曹艳春 (91)
增强参政意识 当好参谋助手	徐迪明等 (95)
高校办公室协调工作的重要性和艺术性	周世耀 (99)
浅谈管理工作中协调的艺术	陈志斌 (105)
关于现代化办公设备的应用	徐晓源等 (110)
办公室工作标准化初探	陈道军 (115)
研究工作程序 探索“三化”管理	彭 兰 (131)
完善规章制度 实现管理规范化	文水云 (138)
围绕教学搞好行管 确保教学质量提高	刘 勇 (142)
高等学校档案工作刍议	李望秀 (148)
从 200 份归档文书质量,谈加强公文制度	
程序中档案意识的重要性	王汉民等 (153)
高等学校教学档案管理刍议	向绪金等 (158)
浅谈建立健全高校档案管理制度	杨立静 (165)
加强高校统计工作之我见	王红悦 (169)
统计数据误差原因分析	喻小良 (174)
发挥统计工作在高校管理中的作用	王新姣 (178)
高校固定资产管理与统计	汪瑞芳 (182)

四、高校办公室工作改革

非平衡系统理论在高校管理中的应用	周名曙 (187)
高等学校管理制度化初探	刘春才 (192)
略谈办公室工作的改革	唐秋生 (198)
实行目标管理 提高工作效率	陈志斌等 (204)
创办教育银行刍议	徐建军 (209)

后 记	编 者 (214)
-----------	-----------

高校办公室的职能作用

湖南师范大学 周景明

高等院校办公室在学校中处在沟通上下、联系左右的交叉点上，是学校行政管理工作的枢纽。因此，正确认识和充分发挥高校办公室的职能作用，对于加强高等院校的行政管理、提高办事效率、促进学校稳定协调发展，具有十分重要的意义。本文想就高等院校办公室的职能特点、职能作用、以及职能作用的发挥等方面的问题作些探讨。

一、高校办公室的职能特点

毛泽东同志告诉我们：“对于物质的每一种运动形式，必须注意它和其他各种运动形式的共同点。但是，尤其重要的，成为我们认识事物的基础的东西，则是必须注意它的特殊点，就是说，注意它和其他运动形式的质的区别。”（《矛盾论》毛泽东选集第283页）。由此，当我们研究高等院校办公室职能作用的时候，既要研究高校办公室和高校其它行政部门的共同点，但是更重要的是要研究和认识高校办公室和其它行政部门的特殊点。高校办公室作为高等院校行政的一个职能处室，和其它行政部处一样，都是为学校的发展，为培养合格的大学生服务的。但是高校办公室之所以能够长期存在，特别是在治理整顿、深化改革的新形势下需要进一步加强，是因为它具有和其它行政部处不相同的职能特点。

一是综合性。高等院校行政管理部门很多，但就其所担负的任务各有不同。有的管教学，有的管科研，有的管人事，有的管后勤等等。但是只要我们认真分析一下，这些单位承担的任务有

如下特点：一是比较专门化，各管一条线；二是比较具体，看得见、摸得着。但是高校办公室与它们不同，它不承担某项专门业务工作，但它又要对全校各部门的工作有所了解，及时向学校领导作出报告。学校领导的指示通过办公室及时传达到各部门，办公室对各部门执行学校决策情况实施检查和督促。因此办公室所承担的任务是综合的，多方位的。它在学校行政管理中起着沟通上下，联系左右的枢纽作用。有的同志把办公室比做瓶子的瓶口，座标的交叉点，不是没有道理。正因为如此，办公室了解和掌握情况是全方位的，所承担的任务是综合性的，考虑和处理问题不是站在某个局部，考虑某个具体问题，而是站在学校的全局，考虑学校的发展和利益。

二是从属性。高校办公室工作的目的是以为领导工作的正常运转和正确决策为宗旨的，它的所有工作都应该是紧密围绕学校的中心工作和学校领导的决策意图来进行组织，离开了学校中心工作和领导决策意图，办公室工作就失去了基础。因此，高校办公室工作的另一个显著特点就是从属性。办公室工作从属性这一特点是由办公室工作性质所决定的。办公室是一个管理层次，服务层次，而不是一个领导层次，决策层次。当领导决策和实施指挥时需要有个机构，有些工作人员为他做一些必不可少的辅助性工作，于是就产生了秘书工作，产生了秘书工作人员，相应的也就产生了办公室这个机构。因此离开了领导工作，离开了领导决策意图，办公室也就没有存在的必要。当然，办公室工作从属性的特点是就办公室工作和领导工作的关系来说的，并不是说办公室工作完全是被动的。办公室工作围绕学校中心工作和领导决策意图有大量的工作可做，有广阔的用武之地。

三是服务性。高校办公室是校长的办事机构，其主要工作途径和工作方法需要通过服务来体现。因此，从工作方式上来说，服务性也是高校办公室的一个显著特点。由于办公室所处的特殊地

位，它的服务性主要体现在三个方面：一是为领导决策服务。校长的主要任务是决策和指挥，而办公室为学校发展服务主要是为校长决策服务。凡是学校领导思考的问题都应该成为办公室工作的范围。这种服务应当是精心的、周到的。有的同志认为为领导服务这个提法不好，变成了一种依附关系，其实这是一种误解。为领导服务，并不是为领导个人的私利服务，而是为领导的正确决策服务。这点不但丝毫没有降低办公室的地位，恰恰相反，对办公室的工作提出了更高的要求。学校事务纷繁复杂，领导进行正确决策，必须对各种情况以及影响学校发展的各种因素进行全面了解和分析，这种了解和分析光靠领导个人的精力是远远不够的，必须借助于决策的辅助机构和辅助工作人员来完成。同样在决策执行过程中，需要组织指挥，需要经常的反馈，需要根据实际情况及时地对决策做出必要的修正，这些工作也需要有单位来完成。办公室正是担负这些任务的主要工作部门。二是为师生员工服务。师生员工是学校的主体，特别是学生，没有学生学校就不成其为学校，当然也就没有高校办公室的存在。因此，办公室工作的出发点和立足点应该建立在全心全意为师生员工服务的基点上。由于传统势力的影响，学校机关为教职工服务还是比较容易做到的，但是为学生服务那就很难做到热情周到。这种现象应该迅速转变过来。学校是教育的场所，是培养人才的地方，毫无疑问，高校办公室应该以自己出色的工作和热情周到的服务，为自己的培养对象服务。三是为同级机关和基层服务。由于办公室处于学校行政机关的枢纽位置，许多事情又是根据校长的指示进行工作的，很容易滋长高人一等的思想和发号施令的工作作风，因此牢固树立为同级机关和基层服务的思想，是做好办公室工作的重要保证。

二、高校办公室的职能作用

高校办公室综合性、从属性、服务性的职能特点，决定了高

校办公室的主要职能作用，这就是围绕一个中心，搞好三个服务，即围绕学校稳定、协调发展这个中心，为领导决策服务，为师员工服务，为机关和基层服务。其具体职能作用主要是：

信息加工作用。当今社会已进入信息时代，信息作为一种重要的社会资源和宝贵财富越来越被人们所重视，它和材料、能源一起，被称为是现代科学技术、经济和社会发展的三大支柱。正如小平同志所指出的：信息确实很重要。做管理工作的人，没有信息就是鼻子不通，耳目不灵。信息既是领导科学决策的基础，又是领导赖以指导日常工作和提高效率的基础。既然信息在学校发展和领导决策中具有如此重要的作用，那么学校的信息从哪里来呢？办公室综合性的职能特点决定了办公室应该成为学校领导获取信息的主要渠道。因此高校办公室信息工作做得如何，应该成为衡量办公室工作好坏的重要标准。为此，办公室不仅需要对各种信息网络中报来的初级信息进行筛选加工，而且需要根据领导一个时期的决策意图进行调查研究，为领导决策提供多种方案。

参谋助手作用。办公室的职能特点决定了办公室的另一个职能作用就是当好领导的参谋和助手。参谋和助手作用紧密相关，办公室工作人员总是通过当助手为领导完成一件一件事情当参谋。我们常说高校办公室既是校长的办事机构，又是校领导的“参谋部”，就是讲它的参谋助手作用。参谋助手作用的实质就是直接为领导决策服务。但是由于历史的原因，在过去相当长的时期里，高校办公室的参谋助手作用不受重视，实际上很少起到这个作用。党的十一届三中全会以后，为适应改革开放这种新形势，高校办公室的参谋助手作用才逐步被重视。一九八五年，全国秘书长、办公厅主任座谈会上提出办公厅（室）的“四个转变”中，第一条就是即从过去单纯办文办事转变为既办文办事，又出谋献策上来。出谋献策就是参谋助手作用。九〇年元月十日，中央政治局五位常委集体接见各省市秘书长办公厅主任，再一次充分肯

定了办公厅（室）在为各级领导服务中的参谋助手作用。这对我们从事办公室工作的同志是一个极大的鼓舞。

前面我们已经说了，信息是决策的基础。办公室为领导决策提供广泛的、深层次的、准确的、及时的信息，是办公室参谋助手作用的重要体现。除此之外，办公室的参谋助手作用体现在办公室的大量日常工作的各个方面。

办公室经常性的大量的日常工作就是秘书工作，文稿的起草，文件的审核，会议的组织，信访接待等等。这些秘书事务虽然都是根据领导指示进行，但是办公室秘书工作人员在这些活动中积极为领导出主意、拿预案、周密安排、优质服务，是这些工作得以顺利进行的不可忽视的因素。比如，会议的组织，会前办公室需要根据领导确定要解决的问题，事先进行调查研究，安排议题，准备材料，发出通知；会议过程中，办公室需要做好纪录，把握会议进程，及时为领导收集意见；会后，办公室需要整理纪要、起草决定、检查执行情况等等。所有这些，既有办公室工作人员的参谋作用，又有办公室工作人员的助手作用。在文稿起草和文件把关审核中，参谋助手作用更为直接。办公室根据领导决策意图起草的文件，被通过了，变成了学校的决定，对学校工作起到一定推动作用，这种参谋作用的效益就更加明显。

综合协调作用。高校办公室在横向上与教务、人事、科研、财务、总务等行政部门同处在一个水平线上，在纵向上又处在上情下达，下情上达的连结点上，所以，从组织结构上说，办公室正处在纵横交叉的中心位置。办公室的这种特殊位置决定了、也最有条件起到综合协调作用。这种协调的总体目标应该是使学校各项工作协调发展，保证学校成为一个结构稳定、进化有序、功能最佳的有机整体。在实际工作中，办公室碰到比较多的是如下几种协调工作：

部门之间的协调。机关各个部门，每个部门承担一项具体业

务，往往因为认识不同，处理问题所站角度不同，容易产生一些不够协调的现象，有时甚至会使工作脱节，发生矛盾。这时办公室应该充分听取各方意见，站在学校的公正立场对双方进行说服、调解，使矛盾得到化解。

上下之间的协调。这种情况往往容易发生在机关职能处室与各系各单位之间。每个单位都希望得到充分的发展，这是可以理解的。但是往往因为需求与可能之间产生矛盾。这时办公室应进行充分地调查研究，尽可能根据实际情况解决各单位存在的问题；另一方面应该如实将学校实际情况和面临的困难讲清楚，说服各单位顾全大局，看到学校尽了最大努力，体谅学校和国家困难，以主人翁的姿态解决存在的问题。

领导之间的协调。学校领导有时因为主管某一方面的工作，对另一方面的情况不够了解，因而在处理问题时发生撞车现象。办公室是综合职能部门，应该经常在校领导之间勾通情况，提供信息。如果领导因故没有参加某个会议，办公室应立即将会议决定事项进行通报。办公室应该在勾通领导感情、维护领导团结方面起到润滑剂的作用。

学校和外单位之间的协调。一所学校的发展，是与外单位的关心和支持分不开的。办公室作为学校的“窗口”，应该主动承担对外联系和协调的任务。这种协调应该是在坚持党和国家方针政策的前提下，从有利于学校发展出发，灵活处理好各种关系，尽可能争取社会对学校的支持和帮助，为学校发展创造一个良好的外部环境。

检查督促作用。学校决策作出之后，需要贯彻执行。在贯彻落实过程中，检查督促是办公室的一项经常性工作。决定贯彻情况如何，执行中有什么问题，应该如何解决，师生员工有什么反映等等，这些都需要办公室及时了解向领导作出报告。这就是我们常说的信息反馈。从管理学角度来说，信息反馈是管理过程中

不可缺少的一个重要环节。只有及时的、准确的反馈，才能对决策执行过程进行控制，也才能及时对决策不符合实际的部分进行修正，使决策取得最佳社会效益。在实际工作中，我们往往忽视了这种反馈，忽视了这种检查监督，因而“有令不行，有禁不止”的现象时有发生。

三、高校办公室职能作用的发挥

高校办公室是学校行政管理的综合职能部门，在校长决策中起着调查研究、筛选和提供信息作用；在办文办会中起着参谋助手作用；在勾通上下、联系左右中起着综合协调作用；在学校决策执行过程中起着检查督促作用。随着高校管理改革的不断深化，综合部门的职能将越来越加强，因此，高校办公室所承担的任务也就随之越来越重。如何正确发挥高校办公室的职能作用，这是我们必须认真研究和正确回答的一个现实问题。

第一，校长重视，是充分发挥办公室职能作用的关键。高校办公室是在校长直接领导下的综合办事机构，从属性是其主要职能特点，因此办公室工作必须围绕学校领导决策意图展开，正副校长为学校思考的工作，就是办公室工作的范围。如果正副校长不重视办公室工作，有事不与办公室通气，办公室就不能及时了解领导的决策意图，因此办公室就失去了工作的基础，必然只能陷入简单的收收发发、传传达达的行政事务圈子里了。如果正副校长重视办公室工作，为办公室履行职责创造必要条件，办公室就能充分发挥其职能作用，因而使学校领导从繁杂的日常行政事务中解脱出来，利用办公室这个“外脑”更多地考虑学校发展大事，以此形成学校管理工作的良性循环。

再是办公室工作人员默默无闻的工作，无私的奉献精神，需要人的理解、关心和支持，这种劳动需要社会予以承认。而办公室工作人员在领导身边工作，其工作情况别人较难全面了解，只

有领导看得最清楚。学校领导重视办公室工作，正是对办公室人员的一种极大理解，因此也就能更大地激发办公室工作人员的工作热情，使办公室的职能作用得到充分发挥。

第二，合理设置机构，是充分发挥办公室职能作用的基础。高校办公室工作分工的合理，作用的大小，都与机构设置有着密切关系。人的积极性受机构设置是否合理的影响很大。机构设置合理，职责明确，作用就能发挥得好；机构设置不合理，职责不清，即使人员素质好，积极性也发挥不出来，有时甚至会互相扯皮、推脱，造成工作脱节。因此合理的机构设置是充分发挥办公室职能作用的组织保证。

现在有的高校办公室设秘书科、行政科；有的不设科；有的党政办公室两块牌子，一套班子。这是根据各高校自己的具体情况形成的。但是根据高校办公室的职能作用，办公室应该设立信息、秘书、公共关系三个科室，信息科的主要职能是提供信息，督促检查；秘书科的主要职能是办文办会办事；公共关系科的主要职能是对内协调，对外联系。这三个科室应该是根据办公室的职能作用设置的，必不可少的，是办公室自己的“责任田”，任何时候都不能甩掉的。至于其他一些机构是各高校根据本校历史状况和校长对办公室的要求设置的，不是办公室本身必不可少的机构和责任。比如收发室、电话室，有的院校就放在总务处。又如综合档案室，有的就是放在党委办公室。今后，按照国家教委的规定，历史较长，档案较多的院校可以建立档案馆，直属校长领导。

第三，建立一支又红又专的工作人员队伍，是充分发挥办公室职能作用的根本。毛主席说：人是决定因素。有一支政治上过得硬，业务上能精通的队伍，办公室工作一定能顺利展开。我们党历来十分重视办公室秘书队伍的建设。毛泽东同志是党中央的第一位秘书。周恩来、刘少奇、邓小平等同志都亲自做过和领导过秘书工作。邓颖超同志在总结老一辈无产阶级革命家过去担任

秘书工作和自己长期从事秘书工作的经验时，将秘书工作人员应具备的基本素养概括为五句话：政治上可靠，思想上敏锐，工作上勤奋，学习上刻苦，作风上严谨。这五个方面的确是我们对办公室所有工作人员的基本要求，在当前改革开放的新形势下同样具有重要意义。这个优良传统一定要继承和发扬，并结合新形势的要求，在内容上不断完善和充实。在长期的办公室工作实践中，我们深深感到办公室工作人员以下四个方面的基本素质最为重要。

一是坚定的政治立场。办公室是为领导服务的，从某种意义上说，就是为统治阶级服务的，必须有坚定的政治立场。因此办公室工作人员必须坚持四项基本原则，遵守党纪国法，保守国家机密，全心全意为人民服务。

二是精明的办事能力。突出的应是语言文字能力、交际能力和应变能力。办公室要做工作，就要与人打交道，对外交往，交际能力，说话能力都要强。要办文，搞综合，必须有较强的文字能力。作为领导的参谋助手需要和各种各样的人打交道，必须有很强的应变能力，不仅遇事不惊，而且应找出解决问题的办法来。办公室人员既要根据领导决策意图展开工作，又要具有强烈的开拓意识，应该把二者很好地统一起来。

三是良好的心理素质。秘书人员在领导手下工作，领导要求高，必须有搞好工作的自信心，不能有自悲感，当然更不能盛气凌人，奉 upper 压下，应该谦虚谨慎，夹者尾巴做人，和上和下打交道，都应明白在人格上是平等的。

四是诚实的职业道德。秘书人员，办公室所有人员职业道德的核心是“诚实”。工作埋头苦干要“诚实”，不能摆花架子，做给别人看。向领导反映问题要“诚实”，不能夸大，也不能缩小。给领导提供的信息不实，往往会贻误大事。回答问题要“诚实”。群众往往会把办公室人员说的话当做官方消息，领导决定。群众

提出的问题，能解决的就明确回答，不能解决的问题不能模棱两可，重大问题更不能不请示领导自做主张，信口开河。

作为办公室工作人员，素质要求是很高的。做为某一个人很难全面。因此必须用“群体优化”方法加强办公室队伍建设，以发挥办公室的整体功能。

第四，建立规章制度，使办公室工作规范化、程序化、制度化，是充分发挥办公室职能作用的保证。孟子说：“不以规矩，不成方圆。”（《孟子·离娄章句上》）。一个单位没有规章制度，也将是一盘散沙。因此建立必要的、科学的办公室工作制度是发挥办公室作用的重要保证。在实际中，一般应该做到四有：即有岗位职责，有工作文件，有严格考核，有奖励处罚。有岗位职责就是首先要定好岗位，用学校编制的形式固定下来，建立岗位责任制。每个工作人员实行双岗制。因为办公室工作业务性强，临时性任务多。为适应这一特点，每一个人都要熟悉两个岗位的工作，当一个人因故不在岗位时，另一个人自然递补上去，不至使工作正常运转中断。有工作文件即每个岗位的工作都要建立严格的办事程序，办每件事又有一定的制度可供遵循。按照岗位职责和工作文件，每年对工作人员进行严格考核，填写考核登记表存入档案，并根据考核情况进行奖惩。

第五，添置必要的现代化办公设备，是充分发挥办公室职能作用的物资条件。随着科学技术迅猛发展和教育改革不断深化，高校的各种信息量成倍增长，办公室完全用过去那种手工操作已经远远不能适应要求。因此逐步添置计算机、复印机、四通打字机、图文传真机等一批办公自动化设备是办公室作用发挥必不可少的条件。办公设备现代化是社会发展的客观要求，办公室工作人员应树立强烈的现代管理意识，逐步提高利用现代化设备的水平。