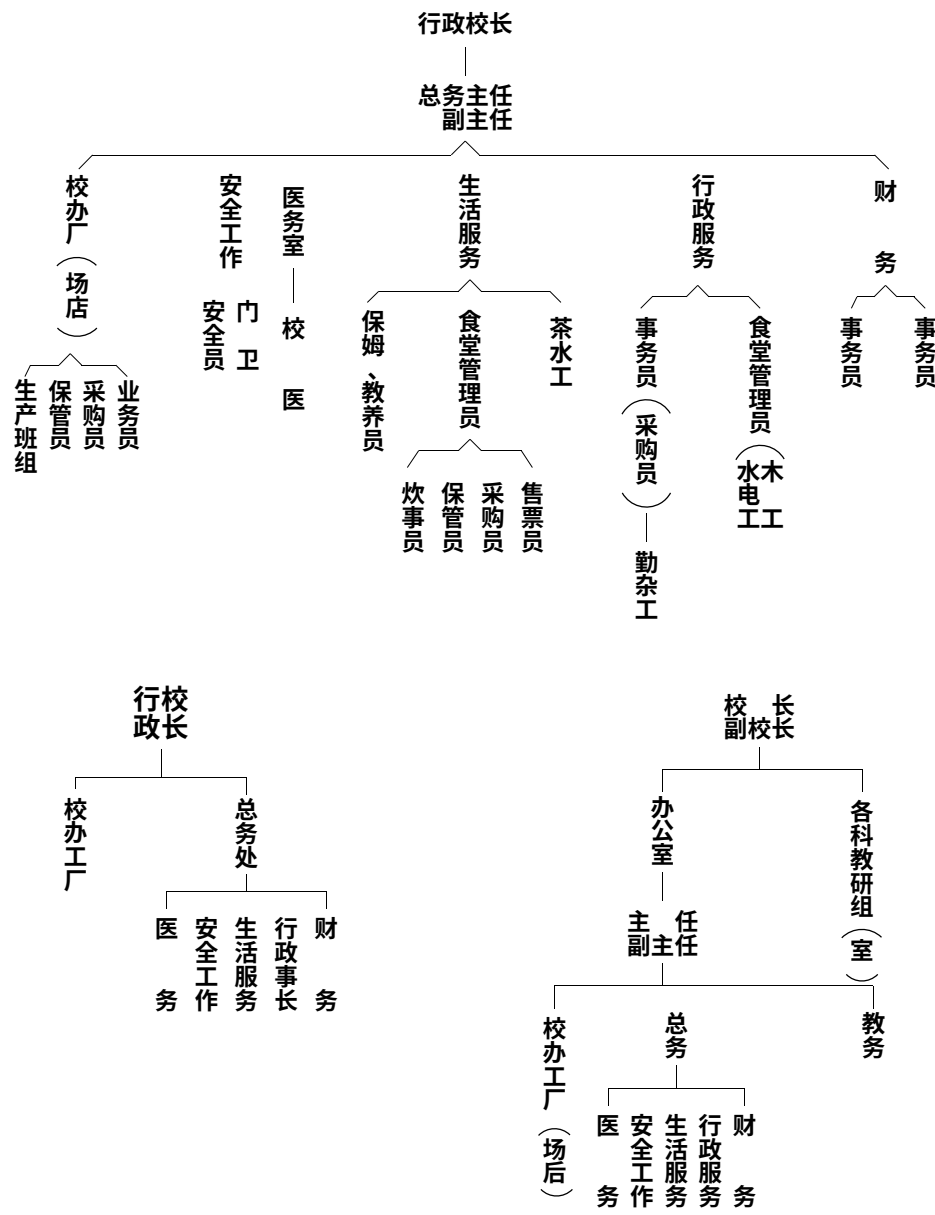


后勤总务工作管理的系统图式

总务管理的组织结构图



学校后勤总务与卫生体育管理当用图式表格全集

[说明] 目前，各个学校总务部门的组织结构和人员配备，都不完全一样。在组织结构上，归纳起来有以下三种形式：

①一般学校总务管理组织结构。这种组织结构，有以下几个特点：

图书管理员，生、理、化实验室管理员由教导处领导，但在财产管理上，接受总务处指导，并在学校会计员、财产保管员的具体指导和监督下做好仪器、标本、模型、影声设备、图表、图书等的保管工作。

学校校医由总务处领导。

校办工厂由总务处领导。

木工、水电工的工作，由财产保管员调配。

勤杂工由事务员（采购员）领导。

安全员，指食堂、工厂等处的兼职或专职负责安全工作的人员。

校办工厂一般不设专职会计和出纳，而由学校财务人员兼管。如校办工厂规模较大，财务收支较复杂的学校，校办工厂也可以设置专业会计和出纳。

②校办工厂规模较大，不属总务处领导的总务管理组织结构。有少数学校由于校办工厂规模较大、业务较杂、收支较多而不属总务处管理，直接由行政校长领导，并设有专职财务人员，负责处理工厂财务收支，这种总务管理结构见图。

③新的组织结构。有的学校试行新的体制，撤销总教两处，设置校长办公室。这种组织形式表明，总务和教导两处已不再是独立的职能部门，而是校长办公室领导下的办事机构，作为中层领导的教导主任和总务主任也不存在，由校长办公室主任直接领导原由教务处领导的教务工作和原由总务处领导的总务管理工作，见图。

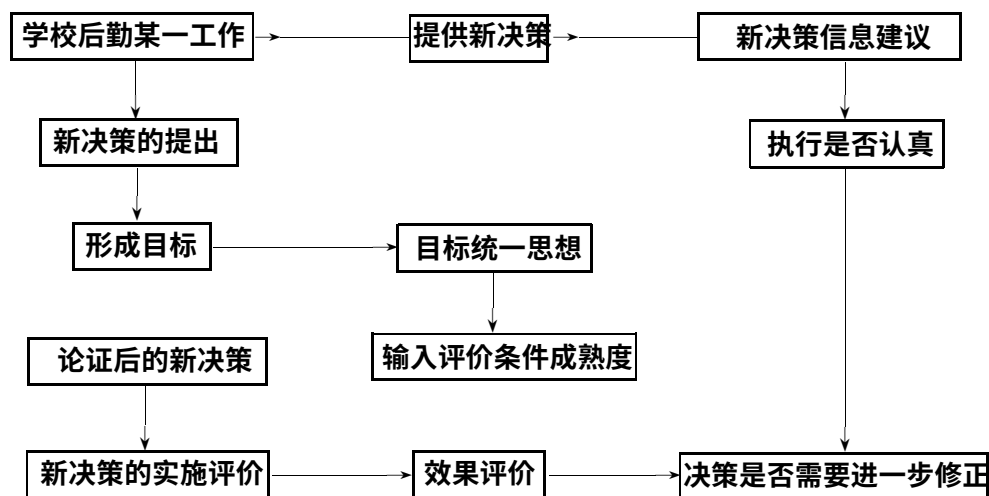
中小学总务处人员设置表

人 数 或 工 种 或 班 级 数	干 部 及 职 员							工 人							合 计
	主 任	副 主 任	会 计	出 纳	财 产 保 管 员	事 务 员 （ 采 购 ）	食 堂 管 理 员	小 计	门 卫	木 工	水 电 工	茶 水 工	勤 杂 工	小 计	
园—源	员		员	员	员	员	员	远	员	员		员	员	源	园
园—园	员	员	员	员	员	员	员	苑	员	员	员	员	员	缘	园
园—园	员	员	员	员	员	员	员	苑	员	员	员	员	圆	远	园
园班以上	员	圆	员	员	员	员	员	愿	员	员	员	圆	圆	苑	缘

[说明]

- (员 总务处设有副主任的，副主任除了协助主任搞好总务管理工作以外，还必须分管一项或两项具体工作。
- (圆 职员中的专职人员，除负责本职工作外，还应根据学校人员设置情况和工作需要兼管其他工作。
- (猿 如因学校班次较少，工人较少，那么，一个工人必须兼管两种以上的工作。如木工可兼管水电、茶水工可兼搞勤杂工的工作等。
- (源 按每 园缘—猿个搭伙人数配备一个炊事员计算，配足炊事员。
- (缘 学生在学校食堂搭伙，应收伙食管理费，如因学生搭伙人数过多而需要增加炊事人员时，其增加炊事人员的工资，应从管理费中开支。
- (远 如学校总务管理部门实际工作人数少于编制数，而且整个总务工作又搞得很好，其结余工资，可按有关规定用于总务管理人员工作量补贴。

后勤总务管理的问题诊断表



[说明]

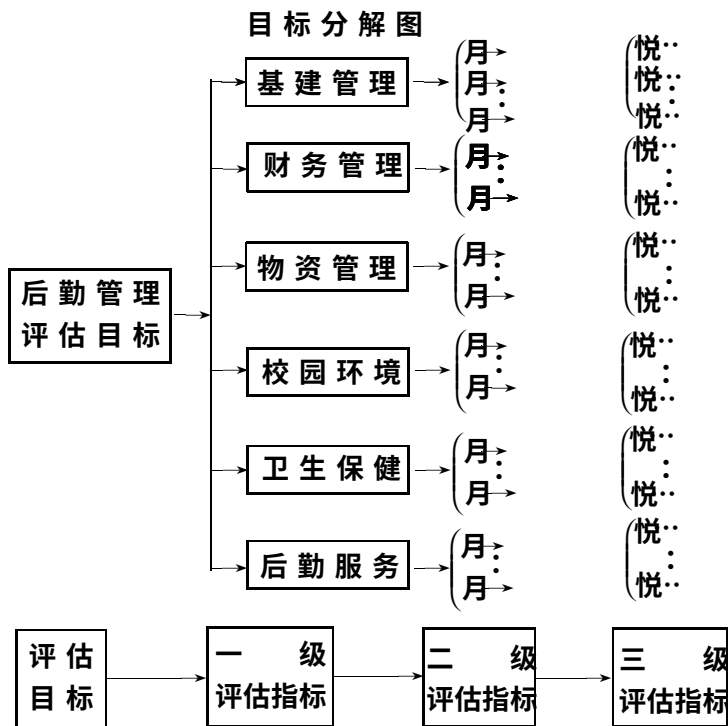
学校工作评估除了具有分等分级的功能外，还有诊断问题、及时调整决策的重要功能。在学校管理过程中经常要提出新的决策，新决策决定后在实施过程中一般立即产生各种效果。采用科学的评估的方法可以发现管理过程中的问题，修正原来的决策，制定新的决策。问题诊断法在日常管理工作中也经常使用，如学校各种经济承包方案、基建计划、行政办公设备的分配计划等的论证。国外现代评估理论也值得我们学习和借鉴，如教育评估中的行为目标模式、情景模式、应答评价模式等。根据学校工作的实际情况，借鉴国内外现代管理和评估理论，在学校工作中可以运用问题诊断法去发现和解决工作中的问题，评价决策的可行性和科学性。

运用问题诊断法可以发现和解决学校工作的薄弱环节。其做法是，当评估某一对象获得结果后，不是以分等级为目的，而是探究形成这些结果，尤其是存在问题的主客观原因。这同时也是评估工作的深化。例如，在评估学校医务所的工作时，部分师生反映个别医生对病人要求治疗时有推诿、治疗诊断比较马虎等现象，运用问题诊断法认真研究医务所在工作中的各个环节，发现对医生治疗病人的数量没有记录，看多看少一个样，对治疗质量也无检查的规定。据此，学校主管部门与医务所一道，一方面进行医风医德教育，另一方面对医生治疗病人作数量记录，而且按月抽查每个医生病历卡，检查其治疗质量，然后将工作的数量、质量同发放奖金、今后评定职称联系起来。这样就从医疗的质量和数量上对医护人员提出了要求，完善了医务工作环节。诊断学校工作中的问题，在获得评估结果后一般以工作数量、质量、定额管理、奖惩制度、社会效益、经济效益、人际关系等工作环节上去发现和解决问题。

问题诊断法还可应用于评估学校工作的各类决策，从而有助于新决策的形成和实施。这种诊断问题的方法也可称为综合评价决策法。它是由目标评价、输入评价、过程评价和成效评价等四种评估组成。可用图表示。

由图表我们可以看到，综合评价决策法这种问题诊断法使目标的合理性和可行性得到了认真的评价，同时也使实施过程有明确的信息反馈任务。例如，提出下一年增加招生的任务，总务处认为学生宿舍不够，需造学生宿舍。这是工作目标，但目标本身要先论证，然后研究可行性，包括建房计划、选址、资金等。还要具体考虑，如果是自筹资金，是否半年前已存入建设银行，规划局对选址是否同意，设计图能否按时完成，上级主管部门能否审批等条件。如果输入评价认为上述条件经过努力可以创造，再转入实施过程评价。这里有设计、施工等环节的考证评估，直至最后宿舍建成，完成校长提出的目标。在目标实现以后要坚持成效评价，总结经验教训，探究学校工作中的问题，提出新建议，为今后工作决策反馈可靠信息。因此，采用综合评价决策法是学校工作及时发现问题和解决问题的常用方法。通过运用问题诊断方法，可以减少错误决策，及时修正目标和达标措施，更好地为教学、科研、生产及师生员工生活服务，保证学校工作的顺利进行。

后勤总务管理目标分解表



[说明]

目标分解法是指评估中把评估目标具体化，即把构成评估目标或影响评估目标实现的所有因素，毫无遗漏地排列出来，然后对每一种具体的因素进行评估的方法。目标分解法的关键是目标分解，在分解目标过程中，要全面分析目标，既要注意那些表面的、看得见、摸得着的因素，也要注意那些潜在的因素，潜在的因素往往对评估构成很大的影响。

目标分解法具体包括：制定评估目标，确定具体的评估指标，修订完善评估指标和对评估指标进行评估。

制定评估指标：如对学校管理水平的评估，就是对学校工作管理过程中和管理效应的综合评估。学校管理者为了达到既定的管理目标，运用管理原理，结合学校实际，科学地合理地对人、财、物、制度等，制定进行管理的客观程序。学校工作的一切活动，都是围绕着一一定的目标，遵循计划，执行、检查、总结这一客观程序来进行。学校的所有工作都是为了实现学校管理目标，而目标的到达度即是衡量和评判学校工作的好坏标准。

确定具体的评估指标：在评估目标订出后，就可以再设计制定比较具体的评估指标。目标的分解中，对目标涉及的范围，逐项进行评估要素的定量定性分析分解，确定出三个级别的具体的评估指标。三级评估指标之间，互相关联，层次对应，层次越低内容越具体，内容越具体，在评估中越便于执行。如图所示。

修订完善评估指标体系：对三级评估的指标要素，都要进行分析论证，论证制定每个评估要素的依据和正确性，最后对每个要素提出明确的质量和内容的要求。要求的第一是要适度，第二是要尽可能量化，使评估切实可行。在分析论证过程中，对不合理，不切合实际的方面，进行修正，经过反复修改，使评估指标体系逐步完善起来。

目标分解后的评估：应重视对各类评估指标进行分类加权，使评估更能反映客观规律。要根据客观实际，对各级评估指标进行加权以反映评估对象的实际，调动积极性，推动每个对象积极向目标奋进。例如学校各个部门，都存在着差别，在制定评估指标时，对不同工种、不同层次的评估指标，给予不同的加权值，从而真实反映出学校工作的水平，调动其积极性，同时也有利于学校工作的横向比较，互相竞争，比赛前进。

学校后勤管理监督与控制程序

图 学校后勤行政管理职能与服务职能内部分开型

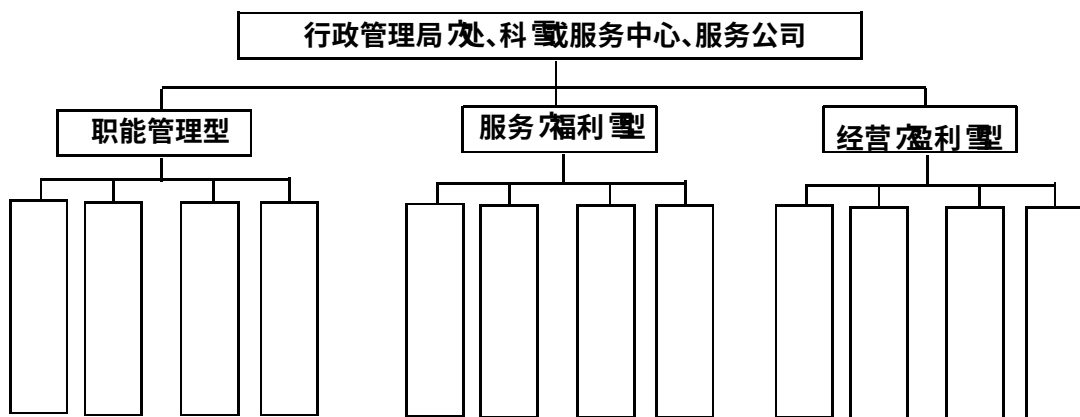
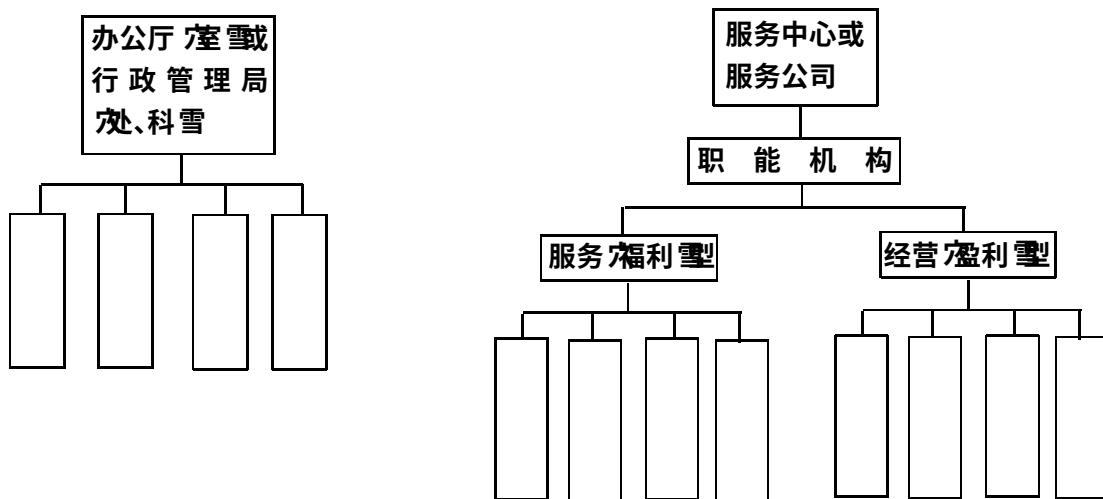


图 学校后勤行政管理职能与服务职能外部分开型



〔说明〕

监督与控制是学校后勤管理过程中不可缺少的一个重要环节，目的是使学校后勤工作不脱离预定的发展轨道和目标。

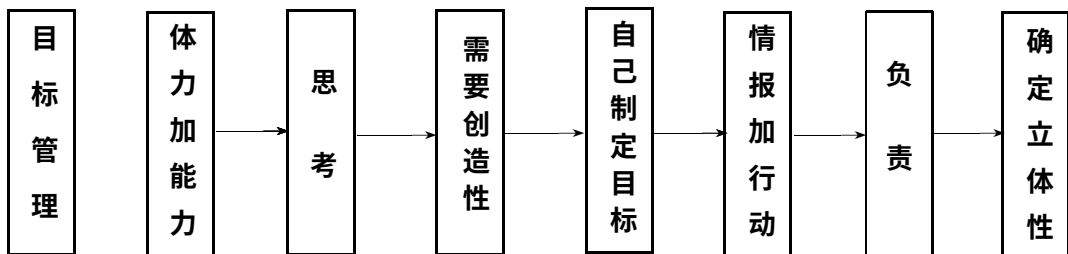
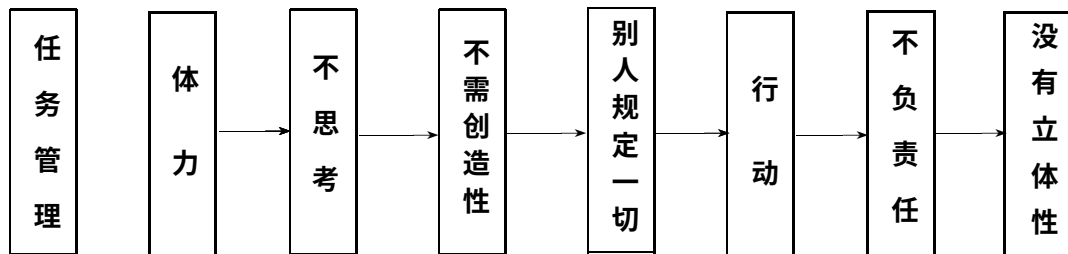
为了实现监督与控制的目的，除了按照监督与控制的原则进行有效的监督与控制，还必须采取正确的方法。监督与控制的方法很多，如领导干部深入实际调查研究，及时从群众中了解情况、发现漏洞；又比如通过建立、健全各项请示、汇报制度发现情况和问题；还有的可以通过监督控制部门进行监督控制，如财务监督，统计监督，或通过党的各级组织、群众组织进行民主监督。在实际工作中还有很多方法可以借鉴，采取什么方法更为有效，应依据具体情况灵活掌握。但下面几种方法属于一般的或共必殊方法，在学校后勤管理的监督与控制过程中必须采用：

（员）上级对下级的监督。这是一种纵向监督，这种监督反映在日常的管理工作中。实现这种监督的条件是领导者必须深入实际调查研究并依靠领导的洞察力准确地发现问题，把握问题的性质。

（圆）群众的民主监督。这是一种自下而上的监督，这种监督反映在日常的管理活动中。群众在生产劳动和服务劳动中，会发现管理工作中的缺陷和漏洞，并依靠广大职工群众揭露矛盾、堵塞漏洞。实现这种监督的条件，是要有一个人人心情舒畅、生动活泼的政治局面，只有这个局面，才能唤起广大职工的主人翁责任感。

（猿）专业监督。这是一种横向的监督。它除了会计、统计的监督以外，还可以单独设立专职监督部门，或建立考核部门。这个考核部门实际上是一种专业监督，它通过对各管理部门以及管理者的业绩考核，发现漏洞，从而促进管理工作的加强。

学校后勤工作的目标管理图式



[说明]

所谓目标是指个体、群体及社会组织的某一行动所要达到的最终目的，或者指要争取达到的某种预想结果的标准、规格或状态。管理目标是一切管理活动的依据，是一切管理活动的出发点，又是一切管理活动的终点；管理目标贯穿于整个管理活动之中。而目标管理就是指一个组织在一定时期内的努力方向、范围和预定的结果。目标管理又称成果管理，是美国管理学家德鲁克于 1954 年提出的一种管理理论。它是应用行为科学的理论，让职工参与管理，使各级领导和职工一起协商，共同制定目标，确定彼此的成果和责任，使之进行自我控制、自我考核、自我评价，以此来激励每个成员的责任心，发挥最大的潜力以达到整体的目标。德鲁克说，目标管理是一种“主动”的管理方式，它是建立在个人自主管理基础之上的，是动员全体职工参加制定目标并保证目标的实现。德鲁克认为，一个组织的“目的和任务，必须转化为目标”，如果“一个领域没有特定的目标，则这个领域必然会被忽视”。各级领导通过目标对下级进行领导，并以目标来衡量每个人的贡献的大小，才能保证一个组织的总目的的实现。而每个职工则根据总目标的要求，制定个人的实现目标；这就能使总目标的实现更有把握。

实行目标管理，对于实现科学管理，改革管理制度和方法，提高工作效率，有如下意义：

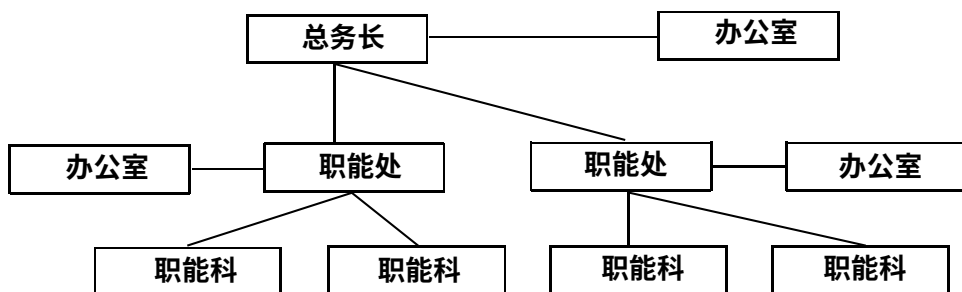
■改进领导方式，实现领导与群众相结合。把过去习惯的任务管理，改为目标管理；把过去领导人用行政权力推动工作的方法，转变为领导与群众相结合，共同商定目标；充分发挥群众创造性，由职工自己提出、实施和考核总结，来实现领导。从下列对比中可见出其改进之处：

■提高领导水平。过去我们配备干部，忽视干部的能力和实绩。实行目标管理，需要干部注意规定目标的完成。凡能实现某项目标者，就可能配备在相应的工作岗位上。改变那种为官数年，不见实绩的状况。实行领导干部任期目标责任制，视干部对任期目标的实现程度来考核、衡量干部是否称职、是否适合所在岗位。这样有利于把真正的能人安排到各级领导岗位上来，避免庸人当道。

■充分调动职工的积极性、主动性。实现目标管理，要求每个职工根据上级的总目标来制定个人目标，在实施过程中实行“自主管理”。应用这种方法，使职工认识到自己在管理工作中的地位和作用，意识到自己的责任，从而激发他们的责任心和上进心，产生更大的热情，去实现目标。

■提高工作效率和经济效益。实现目标管理，可以杜绝当前在各项管理工作中的目标不明、职责不清、办事拖拉、捧“铁饭碗”、吃“大锅饭”的弊病。克服浪费人力、财力的现象，提高工作效率和经济效益。

学校后勤组织的结构类型图式



[说明]

组织结构是由组织系统各部分之间的联系构成的模式。组织结构直接决定了管理系统中正式的指挥和信息沟通网络，不但影响信息和物资的流通及利用效率，而且影响到人员的心理及社会方面的功能。因此，恰当的组织结构对于实现管理目标是至关重要的。组织结构理论应该说是从军队建立起就开始形成的。现在，由于它在广泛的社会活动中发挥巨大的作用而普遍用于每一个单位和群体。其基本结构形式一般分为六种，即直线制结构、职能制结构、直线职能制结构和近年来因科学技术发展的需要而形成并广为使用的模拟分权制结构、事业部结构、矩阵结构等。

我国学校后勤组织管理系统中，一般采用的大都是直线职能制结构。

它是以直线制结构为基础，吸收了职能制结构的特点，按照学校后勤工作的性质和管理的职能划分部门或设置机构，按专业进行分工，以便加强管理的。一般分为直线管理机构 and 横向设置的参谋职能机构。直线管理人员在自己的职责范围内有决定权，对所属下层机构有指挥和命令权，对所管工作负有全部责任。参谋职能部门只起横向的业务助理作用和对下属直线管理机构起业务指导作用，没有实行指挥和命令的权力。这种组织结构属集权式结构之列，决策权和综合管理指挥权都集中在最高管理阶层。

这种直线职能制结构，取直线制和职能制之长，既能避免多头领导，保证集中统一指挥，又能发挥各职能机构的专业管理作用，有利于促进管理水平的提高，能较好地适应学校后勤工作复杂、细致、广泛的特点。但是，直线职能制结构的管理渠道多、动作慢、协调配合难度大，不便于决策。

随着学校后勤改革的深入，新的组织结构形式被引进学校后勤管理之中，主要的有模块分权制结构等。所谓模块分权制结构是指形式上的分权管理，而实际上没有分权，即在一个管理系统内模拟自主经营、独立核算的方式。这种结构形成掺和在原有的直线职能制结构中，把一些具有营业性质的单位，诸如汽车队、食堂、基建部门等，模拟成独立核算、自负盈亏的承包单位或叫经济实体，而实际的人、财、物分配权以及经营自主权大部分仍集中在上一级管理阶层或归属其他部门。

直线职能制结构掺和了模拟分权制结构，仍能保持管理系统的整体性，但对于加强微观管理，搞活微观经济有着十分明显的效用。

组织结构是为组织的目的、任务服务的。今后随着学校后勤组织任务的发展变化或者随着学校后勤管理体制、制度的改革，学校后勤组织的结构还需要作相应的调整。对于个别组织可根据需要及时调整；对于综合性的机构改革，应有科学的方法和程序。

某校后勤一年工作规律、规范、程序表

一般规律	定期开展树立服务思想，保证服务质量及服务育人的教育活动。 定期到系部、机关和相关单位征求意见。 限抓日常维修，定期巡逻检查，主动热情服务。 限抓工程管理，施工质量和现场管理。 定期对职工进行思想教育，注意抓好增收节支，减少行政费用。 抓全处的安全保卫工作，定期检查，随时发现问题并及时处理。 抓卫生检查及季节性防病工作。
一、二月	重点检修门窗、桌椅、灯光。 做好本年度准备工作，落实材料订货计划。 重点检查供暖设备运行情况。 检查各科规章制度的执行情况，重点检查供暖日志，积累供暖资料。 申报制定年绿化计划，并落实苗木的采购。 订购火车票，做好寒假的运转工作。 春节前进行防火安全检查。 总结各科室工作，制订全处工作计划。
三月	供暖运行后期的系统检查，对系统改造维修要心中有数，以便提出检修计划。 锅炉房停火后内部整理，清除炉渣。 学生公寓评选文明宿舍、先进个人，并进行表彰总结。 全院卫生、春季防火检查。落实绿化计划。 以幼儿园为重点，做好春季防病工作。 交通安全宣传月活动。
四月	整顿院容，修理花池，垃圾箱等，继续实施绿化计划。 供暖系统检修。 防汛前准备，修漏雨，清理水排水管理，清理疏通篦子口。 申报公寓、教室、学生宿舍的家具、被褥等用品购置计划。 全院大型屋架的安全检查，提出修理意见。 检查、修理全院各种井子、节门。 落实春季运动会有关事宜及“五·一”节活动。
五月	检修各楼纱窗。 维修室内外公共设施，粉饰露天椅，宣传栏等。 修整花草苗木，剪修除草，防虫打药。 修漏补漏，修补散水，处理院内积渣地段，进行地下室的检查。 督促检查化粪池清理工作，检查上、下水道、进口。 游泳池排灌水及循环水处理设施的检修。 召开冬暖工作结会议，并与甲方商定本年冬暖用、运煤计划及预先约定司炉工。 幼儿园做好庆祝“六·一”的准备工作。

六 月	①检查各科室及各施工现场的防署、防病和安全生产工作。 ②检查、落实雨季防汛工作。 ③安排落实下年度学生住房计划，总结公寓管理工作。 ④预订暑假学生车票。 ⑤征求师生对服务工作意见。处半年工作小结，评比先进。 ⑥各科室申报下年度设备购置计划。
七 月	①毕业班宿舍清理，准备新生用房、设施、物资及有关检修工作。 ②毕业生的行李托运、离校、送站。 ③检修硬气锅炉、浴室、茶炉房、自备井。 ④暑假前调整留校学生住宿，安排好安全保卫值班、检查各楼防护措施。
八 月	①做好教室、宿舍的门窗、玻璃、桌椅、黑板、讲台及照相设备的全面检修工作。 ②做好开学和迎新的准备工作。军训前准备。 ③安排职工假期轮休及组织参观学习。
九 月	①迎接新生入学、组织接待，安排住房，运转行李，校园美化等有关事宜。 ②组织落实学生参加军训的后勤有关工作。 ③安排学生公益劳动，组织教师节为民服务事项。 ④检查计划施工项目的进度，采取应急措施。 ⑤准备国庆节事宜，布置校园、安排花卉盆景。
十 月	①落实冬暖工作计划，签订司炉工合同。 ②报防寒保暖材料计划，提出各种润滑油、软化剂用货计划。 ③国庆节校园布置、装饰。 ④各锅炉电气设备运行前检查，提前试火。 ⑤检查各处外露自来水设备、阀门、各楼检查出入口保温过冬工作。 ⑥组织全院教室、宿舍卫生评比、检查。
十 一 月	①检查安排过冬小火炉的设备安装、用煤等情况。 ②落实保温防冻措施，对循环系统泄水，保证设备全过冬。 ③花木防冻，溶灌封冻水等项事宜。 ④公共场所的门窗防寒保温工作（堵、封、装、折）。 ⑤按规定时间，采暖系统上水试运行。 ⑥做好年末施工工程结算工作。 ⑦冬季防火工作检查。
十 二 月	①冬暖工作运行情况的检查，加强日常管理，抓好大冷前的准备。 ②维修、大修项目的年终结算。 ③年内完工工程的固定资产资料上报。 ④年终总结（计划完成情况，科室个人小结，文件资料整理归档，大事记整理）。 ⑤全处表彰大会，元旦慰问老职工，离退休人员，病号等。 ⑥下年度工作计划安排。 ⑦车辆百分验收。 ⑧召开服务对象座谈会，征求意见。

以上仅为服务处全年工作要点，其详细内容参照各科室工作细则。

总务处体制机构与人员编制表

机 构 名 称	现有 在编 人员	现有 实用 人员	暂定 编制 人数	备 注
处 办 公 室				
计 划 财 务 室				
行 政 科				
基 建 行				
设 备 科				
膳 食 科				
房 管 科				
保 健 科				
幼 儿 园				
合 计				

附例

机 构 名 称	现有 在编 人员	现有 实用 人员	暂定 编制 人数	备 注
处 办 公 室	猿	缘	猿	总支 圆人。处长 员人，秘书 员人（兼）
计 划 财 务 室	园	园	猿	会计、出纳、监控各 员人（全部兼职）
行 政 科	圆愿	猿愿	圆愿	汽车队 员人，其他 员人
基 建 行	愿	苑(长 病 员	愿	
设 备 科	远	苑	远	
膳 食 科	缘圆	远源	猿圆	学生食堂 员圆缘 锅炉工 缘人 竟校食堂 员圆缘 浴室管理 员人
房 管 科	圆猿	圆愿	圆猿	
保 健 科	圆愿	猿圆	圆愿	按 员圆愿定编
幼 儿 园	员圆	员缘	员圆	按 愿名小朋友人数核定
合 计	员圆愿	员圆圆	员圆缘	

学校后勤总务与卫生体育管理当用图式表格全集

后勤总务承包项目与经济指标

单位：万元

项 目	年 实际支出额	年 预计支出额	说 明
行政水电费 学生食堂管理费 竟校食堂管理费 幼儿园管理费 设备维修费 校园绿化费 校园卫生费 家俱修理费 汽车队管理费 浴室管理费 房屋维修费 全院办公费 防暑防寒防汛费 杂务费 合计			

附例

单位：万元

项 目	年 实际支出额	年 预计支出额	说 明
行政水电费 学生食堂管理费 竟校食堂管理费 幼儿园管理费 设备维修费 校园绿化费 校园卫生费 家俱修理费 汽车队管理费 浴室管理费 房屋维修费 全院办公费 防暑防寒防汛费 杂务费 合计	猿缘 园 圆 圆猿猿 缘园 缘猿 圆猿猿 员猿源 远猿愿 员猿猿 员 源 员猿缘 园猿缘 远猿员	缘 源 源 圆猿猿 远猿缘 远 猿猿缘 圆猿员 远猿愿 员猿远 员 源 员猿苑 园猿缘 苑	新增图书馆、科研楼、冷库、浴室建筑 新增学生人数 苑园多人 新增学生人数 愿人 设备增加，维修费增加 绿化范围扩大，养护面积增加 原不收费的，现增加收费，如垃圾清理，污水管疏通，化粪池清理 按市高教局有关修缮管理文件执行

学校后勤总务与卫生体育管理当用图式表格全集

单位：万元

项 目	年 预计支出额	年 承包金额	备 注
行 政 水 电 费 学 生 食 堂 管 理 费 竞 校 食 堂 管 理 费 幼 儿 园 管 理 费 设 备 维 修 费 校 园 绿 化 费 校 园 卫 生 费 家 俱 修 理 费 汽 车 队 经 理 费 浴 室 管 理 费 房 屋 维 修 费 全 校 办 公 费 防 暑 防 寒 防 汛 经 费 差 旅 费 等 合 计			

单位：万元

项 目	年 预计支出额	年 承包金额	备 注
行 政 水 电 费 学 生 食 堂 管 理 费 竞 校 食 堂 管 理 费 幼 儿 园 管 理 费 设 备 维 修 费 校 园 绿 化 费 校 园 卫 生 费 家 俱 修 理 费 汽 车 队 经 理 费 浴 室 管 理 费 房 屋 维 修 费 全 校 办 公 费 防 暑 防 寒 防 汛 经 费 差 旅 费 等 合 计	缘 源 源 园媛 远媛缘 远 猿媛缘 园媛 远媛愿 媛媛 源 媛媛苑 媛媛缘 苑	源 媛媛缘 源 媛媛远 媛媛园 源 猿 媛媛愿 媛媛 媛媛怨 媛媛怨 媛媛缘	 包括大修理经费 大、中修缮费另计 未包括差旅费、午餐补贴费 凡国家对材料，人工费实行统一调价时，其增加部分费用另行向学校追加。

总务处人员、奖金总额核算表

附例

项 目	定编 人数	工资、资金定额核算	年 承包总额
人员工资 人员奖金			

项 目	定编 人数	工资、资金定额核算	年 承包总额
人员工资	逐人	逐人逐月逐元	
人员奖金	逐人	逐人逐月	

[说明]

- ①暂按人核算，其他在编人员工资奖金从承包经费中支付。
- ②人员奖金按每人每年四个半月免税额核定（每月元）。
- ③人员工资定额核算已包括全民职工的工资、副食品价格补贴、书报费、洗理费、交通补贴、郊区补贴和独生子女补贴费。凡以后国家或学校统一调整工资或福利费时，其增加部分的费用另行向学校追加。
- ④人员加班费每年按工资额 圆豫包干。

总务处实行岗位津贴办法

附例

单位：元

岗 位	每月津贴	技工岗位	每月津贴
处 长			
总支书记、副处长			
总支副书记、科长			
副科长			
监控人员			
班组长			
副班组长			

单位：元

岗 位	每月津贴	技工岗位	每月津贴
处 长	猿	二级厨师	源
总支书记、副处长	猿		
总支副书记、科长	猿	三级厨师	苑
副科长	猿		
监控人员	愿	四级厨工	源
班组长	远		
副班组长	源	三级厨工	猿
		三级锅炉工	猿

[说明] ①正副处长、党总支正副书记、正副科长、监控人员的岗位津贴由总务处核发。
②正副班组长、技工岗位津贴由各科室核发。
③以上人员岗位津贴，凡事假超过三天，病假超过五天，矿工半天，脱产学习、培训，进修超过一个月者，停发当月津贴。

学校后勤总务与卫生体育管理当用图式表格全集

总务各科室考评估指标

序号	考 评 内 容	最高分	粤等	月等	悦等	阅等
员	工作计划完成情况，工作质量					
圆	服务态度和社会效益					
猿	双增双节的实际效益					
源	安全生产					
缘	劳动纪律					
远	内部团结与横向联系					
苑	政治学习，职业道德与优质服务					
愿	原始资料积累					
怨	执行规章制度及自行监督的措施					
园	技术培训，文化学习					
员	卫生状况					

[说明]

考评方法：

(员 各科认真小结本学期工作，并召开科务会，征求全科人员的意见。

(圆 召开处务扩大会，交流各科小结，处监控员宣布对各科工作日常考核结果。

(猿 召开评估会，采用自评、互评、领导评相结合的办法，按项打分，将所有分数相加，除以参加打分的人数，得出的分数作为被考评科室的最后得分。

(源 对科室考核评估，每学期末集中进行一次。两个学期得分的平均值，则作为年终奖惩的依据。

(缘 考评指标 (见表)

奖惩办法：

(员 考评得分为四等

愿分以下为 粤等； 苑分以下为 月等；

远分以下为 悦等； 源分以下为 阅等。

(圆 考评与奖惩

粤等科室——发给人均奖金六个月；

月等科室——发给人均奖金五个月；

悦等科室——发给人均奖金四个半月；

阅等科室——发给人均奖金一个月；

凡被劳获院年度先进集体的科室，由总务处另行追加奖励。被评为 阅等的科室，如第二年年终考评中仍为 阅等，则该年度不但停发奖金，而且要责令科长写出检查，并在全处大会上批评。