学校的理想装备
电子图书·学校专集
校园网上的最佳资源
学校管理操作规范
总务管理概述
BOOK
内部资料 非卖品

学校管理操作规范

学校总务工作管理的作用和地位

1．学校总务管理的作用

社会各类机构对后勤的称谓有所不同，一般来说，学校称后勤部门为总务部门。中学暂行工作条例（草案）第四十三条规定：“全日制中学一般设教导、总务两处和办公室……协助校长工作。”同时并规定在校长领导下的校务会议，总务主任是当然参加成员。条例明确了总务处是学校的一个职能部门，它在学校中的作用主要是：

（1）保证为教师和学生提供一个良好的教学和学习条件，并随着国家经济的发展，不断加以改善，以利全面贯彻教育方针，不断提高教育质量。这个“条件”指：校舍、场地、各项教学仪器、图书、文体设备、家具设备、生活保健设施、各项教学器材、文具纸张、良好的环境以及生活供应等等。这些条件，都是学校开展工作的必要物质基础，尤其是教学设备的好坏或有无，将直接关系到教育质量和青少年一代的成长。比如教学中贯彻理论联系实际的原则或直观性原则时，往往采取组织学生进行实验或由教师演示的方法，使学生获得丰富的感性材料，激发他们积极思考，把书本知识和实际联系起来，加深对所学对象的理解，形成正确的概念，牢固地掌握所学的基本知识，培养学生观察问题、分析问题、解决问题的能力。要取得这样的教学效果，必须利用各种教学仪器、各类标本、模型、图片、图表以及影声设备。在体育教学中，为使学生的身心得到正常发展，促进健康，增强体质，必须配备必要的文体器材和场地。其他各科教学，同样需要借助有关的教具或资料。而这些物质设备都有待总务部门提供。此外，总务部门还要不断改善生活供应，帮助教师解除后顾之忧，使其专心致志地搞好教学，提高教育质量。总务部门在贯彻教育方针，落实知识分子政策等方面都起到积极的作用。

（2）管理育人。学校总务管理不仅为教学提供良好条件，还要管好这些条件，确保国家财产的安全，充分发挥设备的作用，更好地为教学服务。在管理中主要抓好两项工作：一是建立必要的管理制度。总务管理必须建立一定的规章制度，使全校师生有章可循；二是要对学生进行思想政治教育。总务人员在日常管理工作中，以自己的职业道德、文明行为和管理技能，配合班主任的教育，使学生懂得学校的各项设备是教学的物质基础，是劳动人民的劳动结晶。培养他们的劳动观念和爱护公共财物的良好品德。通过具体事例，经常宣传管理制度的必要性和重要性，启发他们遵守制度的自觉性，增强他们的纪律性和组织性。总务管理既管物又教育学生，从而延长财产使用年限，提高使用效率。贯彻勤俭节约的方针，促进学生的德智体三方面都得到发展。因此总务管理在学校管物育人中的作用也是不可低估的。

2．学校总务管理的地位

（1）搞好总务管理是办好学校教育的基础。我们知道，教学科研、思想政治工作和总务管理，是学校全部工作的三个重要组成部分。其中，教学和科研是中心，思想政治工作是统帅，总务工作是基础和保证。这三个方面的工作分工不同，各有其职责，又互相联系，相互配合，共同完成学校所承担的出人才、出成果的任务。这三个方面的工作对学校来说，是缺一不可的。因为如果没有教学和科研工作，就不成其为学校了，思想政治工作和总务管理也就成了无的之矢；如果没有思想政治工作，教学科研和总务工作就缺少了精神动力，甚至会迷失方向；同样的，如果没有总务管理工作，教学科研

和思想政治工作失去了物质基础，也是进行不了的。办一所学校没有结构合理、学术水平较高的师资队伍不行。但是，巧妇难为无米之炊，再好的师资队伍如果没有必要的教学和科研条件，没有总务工作为其提供服务，也是不能发挥作用的。所以说，办学校要有基础、条件，而搞好总务管理正是办好学校的一个非常重要的基础工作。

合理安排使用教育经费、基建经费，搞好校产建设管理，提供图书资料和教学实验设备，以及搞好生活服务等，为教学、科研创造良好的工作环境，为师生员工创造必要的工作和学习条件，是很重要的。尤其是在现代科学技术迅猛发展的情况下，实现教育科研设备的现代化，是保证高等教育实现“三个面向”的物质技术基础。不断改革学校的技术装备，这是培养专门人才和进行科学研究的重要条件。学校总务工作的首要任务就是要千方百计地为教学、科研工作创造条件，这是重要的物质基础。可以说，现时代的总务管理能否保证教学科研所需要的各种现代化设备、物资，在很大程度上决定了学校教学质量和科研水平。

（2）搞好总务管理是提高教育投资效益的重要途径。党和国家非常重视教育事业的发展。在我国经济还不够发达，各行各业都需要大量投资的情况下，每年拨给一所学校的经费少则几百万元，多则几千万元。学校总务部门是学校的“管家”，掌管着大批财、物。如何当好这个“管家”，用好这些财富，使其发挥应有的作用，是关系到降低培养人才成本，提高办学经济效益的大问题。

学校的经济效益也同物质生产部门的经济效益一样，有一个“投入”与“产出”间的比较。在投入方面同样需要考虑劳动消耗和劳动占用两大因素，在产出方面也必须考虑量和质的因素。当然，学校的经济效益涉及的面比较广，各种因素间的关系也很复杂。但就总务管理来说，主要有三个方面：

第一，关系到劳动消耗的多少。马克思说：“和单一的个人一样，社会发展、社会享乐以及社会活动全面性，都决定于时间节约。一切经济最后都归结为时间经济。”又说：“真正的财富在于用尽量少的价值创造出尽量多的使用价值。换句话说，就是在尽量少的劳动时间里创造出尽量丰富的物质财富。”因此《政治经济学辞典》把经济效益解释为“生产再生产过程中，劳动占用和劳动消耗量同劳动成果的比较”。搞好总务管理，一是可以少用人多办事，减少编制，节省总分职工总体的劳动时间；二是把服务工作搞上去，可以节省教师、学生的大量时间。

第二，关系到劳动占用的多少。学校的“产出”是人才、成果。出人才、出成果除了要投入人力外，还需要投入大量的物力、财力。学校的财产物资是货币资金的转化形式。加强学校财产物资的管理，就能充分挖掘财产物资的潜力，提高物资设备的利用率，从而以较小的劳动占用取得最大的出人才出成果的效果。

第三，关系到出人才出成果的数量和质量。国家每年对一所学校的投资是一定的，科学地利用国家的投资，最大限度地调动人的积极性，管好、用好财、物，做到人尽其才、物尽其用，不但可以挖掘潜力，扩大办学规模和层次，增加培养人才的数量，而且重点地安排使用人、财、物，还可以提高教育质量和科研水平。因此，总务管理水平是决定办学经济效益的一个重要因素。为了提高教育投资的经济效益，必须在理论上真正搞清政治与经济，劳动消耗和资金占用，大干、苦干和科学管理，“合理”与“合法”之间的

关系，在总务管理实践中不断加强和完善计划统计、财务会计、业务技术核算的基础工作，切实做到事事、处处、时时、人人都讲求经济效益。

（3）搞好总务管理是稳定学校秩序的重要条件。我国学校不同于外国学校的一个显著特点，是师生员工聚集在一起。总务管理的一个重要职责，是为这样一个大集体创造良好的工作环境和生活条件，解除师生员工的后顾之忧，从而稳定整个学校的工作秩序、学习秩序和生活秩序。

现行学校总务管理模式，基本上是解放区大包干沿续下来的，一所学校几乎成为一个“小社会”。总务部门要管的事情很多，“吃喝拉撒睡、生老病死退、教职工子（女）外（教）、研（究生）大中幼托”等等都得管起来。这些工作关系到师生员工的切身利益。总务工作只有为全校师生员工（包括家属）的工作、生活提供方便，满足他们的合理要求，才能解除他们的精神负担，使他们能够安心并专心致志地工作和学习。尤其是当前，总务部门更要为师生员工的住房、吃饭、医疗、子女教育、交通等问题多想办法，多做些实在的工作，使学校这个“小社会“能够安定，正常的工作、学习和生活秩序得以建立和稳定。

学校总务工作管理的原则

1．方向性原则

坚持学校的社会主义办学方向，这是由我国社会主义学校的性质、目的、任务所决定的。因此，社会主义方向，是学校管理活动的指针。

学校总务管理工作同其他管理工作一样，是受一定的思想支配的。所以，管理学校总务工作，一定要加强社会主义精神文明的建设，要用马列主义、毛泽东思想来提高全体总务管理人员建设社会主义新型学校的巨大热情，创造性地做好总务管理工作。因此，在学校总务管理工作过程中，应不断地学习、宣传并认真执行党和国家的各种方针政策，学会用马列主义、毛泽东思想的立场、观点、方法去观察、分析各种现象，解决各种问题，指导我们在实际工作中为教学服务，为师生服务。

例如，建立和制订各种规章制度，这是管理工作的需要，是科学管理的需要。如果管理思想不端正，就必然会把它作为约束、限制的手段（当然制度本身是有一定的约束性和限制性的），甚至用个人意志去取代规章、制度，或者把制度管理和民主管理对立起来。由此可见，社会主义精神文明建设，对总务管理人员来说，是非常重要的。

坚持总务管理的社会主义方向，还必须把坚定正确的政治方向和艰苦奋斗的工作作风结合起来。总务管理工作的性质和特点，要求每一个从事总务管理工作的人员，必须勤勤恳恳、兢兢业业、吃苦耐劳、任劳任怨地对待每一项工作。同时，每一个总务管理人员，要有不满足于现状，不断前进的精神，千方百计地保证不断发展的教育事业和教学工作的需要，只有脚踏实地地，一步一个脚印地干好总务管理工作，才能真正干好社会主义教育事业。

在整个管理过程中，对方向性、原则性的理解越是全面， 越是深刻，总务管理工作，就会越做越好，成绩越来越大。

2．整体性原则

学校工作，是由许多复杂的因素组成的多个工作系统，各个系统互相关联，形成一个学校工作整体系统。

整体性原则，要求学校总务管理从实现整体目标出发，合理组合各个成员的力量，以达到最佳的管理效果。

从整体观点来看，总务管理只是学校管理的一个局部，就总务部门管理人员来说，应该明确自己所管理的范围只是学校工作和总务管理工作的一个局部，必须把自己这个部门的工作放在整体范围内给予周密的考虑。为了整体目标的实现，必须自觉地认识到：部分服从整体，小局服从大局。

学校总务管理工作的内容很多，管钱，管物，管事，还管人，这些工作，都具有不同的特点。各项工作具有明显的区别，但也有一定的联系。这就要求每一个总务管理人员，都能在每一项工作上，既能较好地发挥各自的职能作用，又能较好的发挥各项工作的合力作用。这样的总务管理工作，才会出现高质量和高效率。

学校管理工作，千头万绪，错综复杂，但处于中心地位的是教学工作。学校各项工作，包括总务管理工作，都要围绕学校整体工作的质量和效果运转。学校管理工作只要体现了以教学为主的精神，学校的整体活动，就是正常的，有成效的。但为主不等于唯一，教学工作离开了其他工作，特别是离开了总务管理工作，教学为主，也就不存在了。因此，总务管理工作一定要为教学服务，要保证教育、教学所需要的物资供应，要安排好师生生活，努力做好总务服务工作，解除教师后顾之忧。这就是总务管理自身的要求，也是学校整体工作对总务管理的具体要求。

贯彻整体性原则，要求总务管理干部和职工胸中要有全局观念、整体观念，正确地处理和协调好学校内部和学校外部各种关系，特别要搞好与教导处、工会、团队的关系。在校舍合理使用、财产管理、教学和办学条件的改善、师生活动的安排等方面，要经常主动征求意见，争取协助和配合，做到互相支持，互相配合，通力合作，充分发挥整体效能作用，为实现学校整体目标服务。

3．教育性原则

教育性原则，是学校教育和学校管理工作过程的客观规律的反映。

社会主义学校的根本任务，是把天真无邪的青少年塑造成共产主义新人。因此，学校管理工作与其他单位管理工作的不同之处在于学校以及全体工作人员（当然包括总务管理人员）处处、事事都是以教育学生为目的的。因为青少年模仿力强，可塑性大，学校里不论是人还是事，无时无刻不在影响学生，熏陶着学生。因此，要使学校总务管理的全过程成为教育学生的全过程。

（1）总务管理人员的表率作用

青少年天真活泼，求知欲强，学校全体教职员工的工作、语言、行为和作风，每时每刻、有意无意的都在影响着学生。因此，每一个总务管理人员的表率作用，是非常重要的。

作为既是管理者，又是教育者的总务管理人员，必须严格要求自己，把自己培养成为具有高尚道德情操和严谨工作作风的人。

每个总务管理人员要做到：作风正派，举止端正，衣冠整洁，谈吐文明，工作认真负责，一丝不苟，忠于职守，任劳任怨，坚持原则，实事求是。身教重于言教，用自己的模范行为去影响学生，感染学生，教育学生。

（2）发挥环境的潜移默化作用

环境对于青少年思想品德起着潜移默化的作用。管理学校，设计和布置

环境，都要从教育性的角度出发，使学校成为培养社会主义建设人才的特殊优良环境。

学校校舍的完整、壮观，校园的绿化、美化，环境的清静、优美，教室、办公室、实验室、会议室、阅览室的环境布置严肃大方，食堂、寝室、仓库整齐清洁，都将给学生以感染和熏陶。

一个好的教育和教学环境，好的校风，起着潜移默化的教育作用。它感染、影响着每一个学生，可以引起青少年学生感情上的共鸣，使学生受到精神上的陶冶，激励学生热爱学习、热爱生活、热爱学校、热爱社会主义祖国。同时，也使学生在实际生活中养成爱护公物，遵守纪律，讲究卫生，关心集体等文明习惯和文明行为。

（3）利用工作的有利条件进行教育

建立各种合理的规章制度，建立管理工作的规格、标准和要求，这不仅是科学管理的需要，同时，也是一种教育手段。因此，要求总务管理人员在提出、制订、执行这些规章、制度、规格、标准和要求时，要有计划地、有目的地从教育性角度来考虑和工作。

此外，要求全体总务管理人员，立足于本职岗位，充分利用自己的工作条件，从爱护和关心学生的观点出发，从学生的特点和实际出发，抓住一切有利时机和典型事例，耐心地、细致地做好学生思想品德教育工作，培养社会主义一代新人。

4．计划性原则

计划，这是学校管理，也是总务管理科学化的重要标志，是学校管理过程，也是总务管理过程的起始环节。同时，还是整个管理过程的依据。计划，是集体行动的纲领，也是实现目标的保证。

所谓计划，就是工作和行动之前，预先拟定并要求达到的目标、具体的办法和切实可行的步骤。

就总务管理而言，工作繁琐，面广事杂，如果管理工作缺乏周密而又细致的工作计划，必然会出现主次不分，轻重不明，顾此失彼，面面俱到等不应有的现象，使工作陷于被动、盲目和混乱。“兵马未动，粮草先行”，因总务管理工作的超前性，促使总务管理工作必须加强计划性。

总务管理工作计划，大致可分以下几类：

（1）总务管理整体计划

总务管理工作头绪多，工作面广，每个学年必须对全年全面工作进行规划。

整体工作计划应在上级有关指示和学校总体计划指导下制订。要有重点的保证教学工作的需要，保证教育工作的顺利进行，决不能面面俱到，搞平均主义。总务管理整体计划应该是突出重点，兼顾全盘。

制订计划的目的，是要实现学校管理目标。因此，计划所拟定的各项具体任务，各项工作指标，都要有专人负责执行。要使全体总务管理人员各在其位，各司其职，各尽其责，各得其所。

此外，计划中各项工作时间，要有一定的弹性。有关人力、财力、物力的使用，也要有事实上的机动性，以保证计划在执行中的稳定性。

制订计划，要有群众基础，订计划时，必须让全体总务管理人员进行充分讨论，并要征求有关部门意见，集思广益，使计划依据可靠，实现总务管理目标具体、明确、可行。订计划时，既不能搞闭门造车，也不能搞一言堂，

只能搞群言堂，只有这样，才能使计划有牢固的群众基础，才能保证计划的顺利施行。

要避免工作计划与工作实践脱节，防止计划半途而废，或者各行其是，使计划流于形式。必须要进行定期检查，及时发现问题，不断调节工作，修订计划，这样，才能使计划中的设想成为现实。

（2）总务管理专题计划

在总务管理专题性工作计划中，又可分为常规性和临时性两类。

①常规性专题工作计划：是指每个学期或者是每个学年都必须进行的，而且又是比较复杂的单项工作。它是在学校整体计划和总务管理计划指导下，根据单项工作本身的特点和要求制订的，如财务工作当中的“预算”，财产管理工作中的基建、房屋的扩建或大修等等。

②临时性专题工作计划：是指在学期中，上级机关有某一重大部署，或者是学校里发生某一重大事件，如财务大检查，财产普查或单项检查，遭受自然灾害后的应急工作等等。要做好这些方面的工作，就需要制订临时性的专题工作计划。

加强计划性，实行总务工作的计划管理，个仅是总务管理人员的基本任务，也是实现管理科学化的一项基本方法。

5．群体性原则

民主办校，是我国社会主义性质决定的，是办好学校的基础，是科学管理的灵魂。

学校领导和总务管理负责人必须明确，任何有才干的领导，其个人智慧与群众智慧相比起未，总是微不足道的。只有相信群众，依靠群众，善于激发群众的智慧，集中群众的力量，才能高效率地发挥其领导和管理作用。

学校师生员工，既是管理的对象，又是管理的主人。实行民主管理的实质，就是要调动全体师主员工的积极性，把学校管好、办好。而学校领导和总务管理负责人的自身积极性，则是调动师生员工，特别是全体总务管理人员积极性的极其重要的因素，因为榜样的力量是巨大的。

依靠学校师生参加总务管理工作，是搞好总务管理的关键所在。学校财产种类复杂，使用点多，分布面广，单凭少数几个总务管理人员的努力，是不可能把工作做好的。只有依靠全体师生，才能做到使用好，维护好，保管好。

实践证明，不少学校实行班级财产设备由班级师生共同管理制度后，教室里课桌椅、门窗、照明设备及其他设施的完好率，大幅度地上升，课桌椅、门窗、照明设备以及其他设备的损坏率和修理费用，大幅度地下降。

在财产保管上，实行专管与群众相结合的做法、也就是依靠群众管理财产的做法，收到了明显的效果，经验证明，这种做法是可行的，是有成效的。

在办好师生食堂，改善师生生活福利，合理分配住房等这些牵涉到每一个师生切身利益的工作中。总务管理部门，要广泛听取师生意见，充分发扬民主，依靠群众，把各项工作做好。

6．常规性原则

管理本身，就是一种具有组织特性的活动。管理与法规，两者之间有着内在的和本质的联系，所以，建立具有管理功能与法规约束力的规章制度，是发挥组织作用的一种重要手段。

常规性原则，要求学校总务管理部门，根据总务管理的特点，任务和要

求达到的目的，建立健全各项规章制度。规章制度的健全合理，既可以使得总务管理有正常的、稳定的工作秩序，又可以使师生员工理智地、自觉地遵守纪律，按制度办事。

例如，在房屋管理上，明确规定教学用房不得改作他用，这就保证了教学有足够的用房。

再如，教学楼规定不准住家属，托儿所、幼儿园、校办工厂生产车间要远离教室，这就保证了教师教学和学生学习有一个比较安静的环境。

又如，在财产管理上实行谁用、谁管、谁负责的办法后，师生员工增强了责任感，自觉地遵守制度，爱护公物，大大地延长了财产和公物的使用寿命。

有了合理的制度，稳定的秩序，自觉的纪律，才能使总务管理工作有法可依，有序可循，相互配合，有条不紊。

学校秩序制度化，是使管理科学化的一项基本建设。没有制度，也就没有管理。

当前，世界上各科知识，从来没有发生过象今天这样急剧的扩增和更新，科学技术和经济建设的高速发展，必将促进教育事业的发展和提高，学校的办学条件和教学手段，也要随着形势的发展而不断扩增和更新。因此，要根据新的情况，不断健全和完善各项规章制度，不断改进学校总务管理工作，提高管理水平。

贯彻常规性原则，要求学校在各个方面都要合乎规范。校舍、设施要做到整洁、优美、朴素、大方，符合社会主义的道德规范。教职工政治觉悟、思想品德要符合社会主义的道德规范。衣冠整洁，行为端庄，要符合社会主义行为规范等等。

7．勤俭节约原则

勤俭建国，勤俭办一切事业，是我国社会主义建设的根本方针。勤俭办学，讲求经济效益，是学校管理人员，特别是总务管理人员应该遵循的一条重要原则。

勤俭节约原则，就是要在总务管理工作中合理而又有效地利用人力、财力、物力，使有限的“力”充分发挥作用。从而取得学校工作最经济、最有效的成果。这是总务管理本质特点的反映，也是总务管理工作的基本任务。

贯彻勤俭节约原则，必须本着勤俭办学和为教学服务的精神，遵循从当前实际出发，从长远规划着手，既要考虑全面，突出重点，又不能面面俱到，搞平均主义。不能有临时观点，又不能片面追求高、精、全，要少花钱，多办事，办好事。当然，少花钱，并不是消极规定用钱越少越好，而应作为一项积极措施，要把有限的教育经费用到最急需的地方。钱要用得恰当，要讲经济效益。

充分发挥各种设备，各种物资使用效率，提高和延长各项设备的使用寿命，是贯彻勤俭节约原则的重要内容。不仅要做到物尽其用，而且要千方百计地减少、降低损耗率和消耗率，更要防止财产和资料的浪费和散失。

从当前现状和发展趋势来看，我们在贯彻勤俭节约原则，大讲精打细算，勤俭节约的同时，还要强调开源创收。学校在改善办学条件，改善师生生活福利等方面，都需要大量资金，而国家的教育经费，又总是有限的。因此，开源、创收又成为勤俭办校的重要内容之一。

开源创收，一定要从学校实际出发，扬长避短，充分发挥学校智力优势，

本着有利于学校教育工作，有利于四化建设，有利于社会的原则，开展智力开发，科技服务，生产加工等项目，这样，既能丰富教学内容，提高教学质量，又能为四化服务，为社会服务。同时，还能增加经济收入，扩大学校经费来源，更好地为教育质量的不断提高和教育事业的不断发展服务。

每个总务管理人员，只有自觉地，认真地掌握上述各项原则精神，并且用这些原则，指导我们实际工作，才能提高总务管理的科学管理水平，取得总务管理工作的高效率和高效益。

学校总务工作管理的方法与特点

1．学校总务管理的方法

总务管理的内容很多，工作量大，政策性强，加强总务管理需要从各个方面深入细致地做许多具体工作。要把这些工作做好，我们认为必须坚持马克思主义的政治观点、生产观点和群众观点，坚持一切有利于“ 三个面向 ”，有利于贯彻执行党的教育方针，有利于多出人才，出好人才。

（1）坚持政治观点。坚持政治观点，就是要求总务管理工作为无产阶级政治服务。在现阶段，就是为实现四个现代化服务。具体说，为四化多出人才、出好人才服务。邓小平同志在坚持四项基本原则讲话中指出：“ 我们要在中国实现四个现代化，必须要在思想政治上坚持四项基本原则，这是实现四个现代化的根本前提。这就是：第一必须坚持社会主义道路，第二必须坚持无产阶级专政，第三必须坚持共产党的领导，第四必须坚持马列主义、毛泽东思想。 ”总务管理工作坚持政治观点，在行动上必须认真地贯彻这四项基本原则，并积极执行党和国家的方针、政策。维护社会主义学校财产的安全，维护党纪国法。因此，总务人员必须努力学习马列主义、毛泽东思想，学习党和国家的路线方针政策，钻研业务，不断提高思想政治水平和业务水平，为四化建设多作贡献。

（2）坚持生产观点。坚持生产观点，就是“ 从生产出发，为生产服务，起保证生产和促进生产的作用 ”。学校不同于工厂的生产，学校是育人的园地，教学是学校的中心工作。因此，总务管理工作的生产观点，就是为教学服务，起保证和促进提高教学质量的作用。总务管理为教学服务，要想教学之所想，急教学之所急，千方百计地为教学提供必要的资金和设备，不断改善办学条件，管好各类财产，做到物尽其用。主动热情地搞好生活服务，解除教师后顾之忧。加强财务监督，努力美化学校环境，确保学校安全。为此，要求总务人员对党的教育事业具有高度的责任心和事业心，自觉地改进工作方法，不断提高管理水平，提高服务质量。

（3）坚持群众观点。群众路线是党的根本路线，群众参加管理是社会主义的一项根本制度。总务工作坚持群众观点，最主要是依靠群众参加管理。总务工作遍及全校，与师生员工息息相关，广大师生员工对总务工作是十分关心的，他们最熟悉教育、教学工作情况，他们最了解财力物力的合理安排。充分依靠群众参加管理，就能取得最好的经济效益。因此总务工作只有把用钱用物和管钱管物结合起来，专业管理与群众管理很好地结合起来，才能把工作做好。

在总务工作中，坚持三大观点就是坚持了社会主义各项基本原则，体现了社会主义经济规律的要求，体现了民主集中制的原则。总务人员必须把三

大观点统一起来，贯彻到总务工作中去，才能更好地促进教育质量的提高。

毛泽东同志在《关心群众生活、注意工作方法》一文中指出：“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题。……不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿。”可见方法问题对完成任务是十分重要的。完成总务管理的任务，也要重视对方法问题的研究。在长期实践中，摸索了以下几种方法。

①深入实际，了解实际。总务管理同其他工作一样，必须遵循实事求是的原则。因此，深入实际，了解实际这是总务工作的基本方法。为了使总务管理更好地为教学服务，我们应当深入到教学活动中去，到课堂、教研室、饭厅转一转，看一看有什么新情况，听听有什么呼声议论，问一问有什么要求，交谈一些情况，请教一些问题，必要时，还要召开部分师生的座谈会，征求意见。这样经常了解、掌握实际情况，不断提高管理水平，使总务工作做得更主动。

②服务中心，照顾一般。总务工作的内容繁杂，千头万绪，要做的工作很多，而财力、物力、人力有限，哪些先办？哪些缓办？应有主有次。学校各项工作中，教学是中心，总务工作应以服务教学为主，其他次之。在主要工作中，还要分清轻重缓急，是主要急需的就先办，可缓的则缓办，不能平均使用力量，不搞排队式的先来先办，后来后办。只有坚持以服务教学为中心，照顾一般，才能保证教育教学的必需，才能促进教育质量的提高。

③精打细算，讲究经济效益。学校的经济活动是比较频繁的，在确定开支之前，一定要精打细算，要讲究经济效益，具体说就是先算帐后用钱，要少花钱多办事、办好事。少花钱是手段不是目的，多办事、办好事是目的。少花钱是为了多办、办好。而要多办、办好，则必须节约少花。少花钱，多办事，办好事，关键在于把事情办好，就是取得最佳的经济效益。如果没有经济效益，钱花得虽少，事办得虽多，也是浪费。因此总务工作人员在处理日常经济活动中，要学会精打细算，讲究经济效益，以便更好地为教学服务。

④宣传群众、组织群众。总务管理具有政策性强与涉及面广的特点，要求采取宣传群众、组织群众的方法来进行工作。特别是经济政策有关方面，要利用各种机会，积极正确地宣传，联系实际作耐心细致的宣传，以期与群众取得共同的认识，使执行政策成为群众的自觉行动，这是搞好工作的基础。总务管理的许多工作，与群众有直接联系，必须组织群众才能做好。如财务管理的民主理财，财产管理的群管兼管，伙食管理的代表会，环境管理的包干区，教工的福利小组等等，全都是我们必须依靠群众才能管好的工作。管理中，只要我们诚心诚意地依靠群众宣传群众组织群众，群众是会支持和配合我们工作的。

⑤加强学习，提高管理能力。我们正处在改革的新时期，总务管理也要开拓前进，为此必须加强学习，要认真学政治，不断提高为教学服务，为师生服务的思想，甘当无名英雄。要学业务，不断提高为人民服务的本领，还要学习教育学、管理学，学习教育体制改革，学习有关方针政策、制度。通过学习，积累新知识，提高工作效率，为多出人才，出好人才多作贡献。应当纠正只重实际工作，以干代学的错误观点。

⑥科学分工，实行岗位责任制。总务工作，必须实行岗位责任制，以岗定责。在分工时，可一岗多人，也可一人多岗。实行岗位责任制，使其完成定责，有利调动总务人员的积极性、主动性，有利检查总结，不断提高工作

效率。

⑦争取组织配合，协调工作。总务工作，为教学服务，并通过具体的管理措施和模范行为，使学生受到教育，培养学生爱护公物的良好风尚，使总务管理的各项要求，变成学生的自觉行动。要达到这个目的，必须争取工会、团、队、教导处、班主任、学生会的配合，协调工作。通过他们去进行大量的思想教育工作。实践证明，工作离开了他们的配合与协调，则往往收效甚微，而一经他们的积极配合，则是事半功倍。

⑧沟通信息，横向联系。各校条件不一，各自应从本校实际出发开展自己的工作。然而，我们应当开拓视野，沟通信息，避免囿于本位固步自封。为此，我们应当走出去，横向联系，不定期的与兄弟学校联系，参观学习，交流经验，取长补短，开拓前进。

⑨请示汇报。在校长领导下，总务部门在职责范围内的工作，应当主动处理，但对重大问题必须提出建议，向校长请示汇报。其中与政策有抵触的事项，还得向上级行政领导部门请示汇报。请示汇报，不是事无大小，每事必请示，也不是应该请示的不请示，自作主张，独断专行。更不应明知故犯，出歪点子。要真正当好校长的参谋。

2．学校总务管理的特点

毛泽东在《矛盾论》中指出：“科学研究的区分,就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此,对于某一现象的领域所持有的某一矛盾的研究,就构成某一门科学的对象。”那么,总务管理作为一门学问，它所具有的矛盾特点有哪些呢?

（1）学校总务管理面广、事多、工作量大

总务工作的表象经常呈现着琐细、纷繁、具体。而总务工作者必须及时进行处理。正如有的同志讲：“眼睛一睁，忙到熄灯。”这句话形象地反映了总务工作具有面广事多工作量大的特点。从学校范围来看，各学科教研组，各年级学生班，党、政、工、团、队、学生会等各办公室，教工、学生宿舍……等等都与总务部门有着频繁的工作联系。在校外，与银行、医院、交通、粮店、菜场、建筑、仪器、文体、土产及其他众多的企业商店有着经常往来。按工作内容分类看，吃的、用的、住的、行的等等，无一不待总务工作者去安排解决。这些具体问题，使人有重复感，今天解决了，明天又发生了，此起彼伏，连绵不断，月月如此，年年如此。因此，总务工作者必须加强学习，不断提高管理水平，改进工作方法，使纷繁的事务条理化，主动做好服务工作。

（2）总务工作的阶段性和季节性

总务工作的阶段性是从属于教育教学的阶段性。学校教育、教学计划的实施过程显示着阶段性。从一个学年度看有上学期、下学期、寒假、暑假；新学期开始与学年度结束；从一个学期看，有开学、期中、期末等等。这些不同时期的教育教学活动，都具有不同的特点，总务工作应当根据这些特点来计划安排自己的工作，不失时机地把工作做到需要的前面。例如，新学年开始前除了备齐教育、教学、生活等各种物资外，还要根据事业计划调整教学、生活用房；组织收费，配合书抄发放，配齐教室桌凳及生活用品；组织师生生活，配合工会做好教工福利工作等等。期中应对测试大量用纸作好准备，学期结束前，应抓紧时间作好房屋、设备维修计划，清理财产，并适时地按照学校假期活动特点，全面地妥善地安排好房屋、桌凳、照明、生活用

品，要尽可能避免损失损坏。

寒暑假是学校特有的休假期，这个时期，特别是暑假，它是总务工作的“黄金”季节。总务部门要充分利用这个有利时机，为新的学年度开学做好各项准备工作，诸如房屋、场地、课桌椅、体育器械、车辆及生活设施的维修保养，环境的整理，文具纸张的购置，防寒保暖物资的筹措等，都要在这个时期完成。这些工作在放假前就要认真研究，作好安排，包括任务、时间、分工、完成任务的措施和注意事项。其中，维修工程较大的，还要做好施工力量的选用和备料等工作。假期开始后，即可按计划有步骤的分头进行。由于总务部门的职责要求和工作需要，其人员不可能同教师一样休息。暑假期间，学校总务工作比较繁重，又是高温季节，工作确实辛苦，学校领导要关心总务人员的生活和健康，搞好防暑降温工作，并帮助他们解决工作中的困难问题。

此外，还应注意季节特点，做好季节性工作。例如：防暑降温、防寒取暖、重大节日（如三·八、五·一、七·一、教师节、十·一、元旦、春节）应着力抓好改善生活及节日布置工作、安全检查工作。这些都是阶段性工作的具体内容。总务工作者应该认识总务工作的阶段和季节性，掌握这个特点，从而提高工作的预见性，发挥主动性，把工作做好。

（3）政策性、专业性、技术性强

总务管理的专业有会计、物资、水电、装修、房屋修建、木工、烹调、园林、采购等等。这些专业都有各自的技术。如会计的有关核算与监督，财产管理的检验、记财、储存，炊事人员的红白案烹调技术，水电设施的安全适用，木工的锯、刨、砍，房屋修建的设计、测算与施工监督，物资规格性能质量鉴别，绿化栽培等等。这些都是技术性强的工作。总务管理人员的技术素质越高，则管理工作成效越好。不懂技术，不尊重技术，势必导致工作成效低劣，甚至造成损失。对待技术问题，我们应当持科学态度。列宁说：“管理则是另一回事，是有关能力的事，有关技巧的事。”总务管理人员，必须掌握有关技术，逐步做到一专多能，才能更好地为教学服务，为师生服务。

总务管理工作有很强的政策性。特别是有关经济政策是带有全局性的。诸如劳动工资、福利及各项补贴、各项开支范围、标准等等，都有政策规定，哪些能办，哪些不能办，都要按政策办事。因此总务人员必须学习有关政策，认真执行政策。

（4）注意偶发性问题的处理

总务管理工作除了常规性外，还具有偶发性。特别是安全的偶发性难以预测。如房屋倒塌、失火、触电、溺水、食物中毒、煤气中毒、流行疾病、交通事故、理化实验、劳动、军训以及体育活动中的事故等。在平时，总务人员要经常向师生宣传教育，提醒大家严加防范，努力做到不发生事故。如果万一发生这类问题，必须迅速配合有关部门及时地、果断地处理好，不能犹豫、拖拉。对涉及政策性的问题，应立即请示上级解决。妥善处理好偶发性的问题，也是总务管理的一个特点。

（5）综合性

学校总务管理是一项综合管理工作，服务面大，涉及到学校人员所需要的各个方面。在任何社会中，任何一个企业或商业部门，只能是满足社会人员的一部分需要。所谓百货公司，也不可能满足人们的全部需要。可是，学

校总务工作，服务范围之广，涉及面之大，远远超过社会各个部门。仅就教学、科学研究而论，它担负着仪器设备的购置、安装及维护，图书资料采购，实验室建设，各类药品及器皿的供应等等；在生活方面，吃、喝、拉、撒、睡、生、老、病、死、退，都需要总务管理者解决。总务所属各部门所涉及到的各个方面有饮食供应、土木建筑、水电采暖、医疗保健、幼儿教育、园林绿化、环境卫生、物资供应、财务管理、车辆运输等各个方面，需要一整套科学管理办法。就一个总务管理者而言，很难做到样样精通。但总务管理者必须善长管理工作，且具有较高的管理能力和一定的知识，才能适应综合性的特点。

（6）自觉性

总务管理者应具备主动性、自觉性很强的素质，这是由于总务工作性质所决定的，这也是与其他行业管理者不同之处。因为学校总务工作涉及到广大师生员工及广大家属的切身利益，要求总务管理者发挥高度的主观能动性，积极、主动、热情、周到地做好服务工作。其他行业的管理者虽然也要求具备这种素质，为顾客服务，但由于服务对象不固定、流动性大，要求的具体形式及内容和学校存在着差别。因此，做总务管理工作的同志都有一个共同的感觉，就是总务工作永远处于被动地位，听不完的意见，挨不完的批评。究其原因，既有客观原因，又有主观因素。关键还在于总务管理者本身。譬如，人家管道漏水、电灯不亮、下水道堵塞……找到总务，你一不听、二不看、三不修，一推了事，或者是修理不及时，影响使用，人家能没意见？如果能够象对待自己的事情那样，雷厉风行，一呼百应，工作一定能干好。要相信群众是通情达理的，你为人家做了好事，人家就会念念不忘地感谢你、赞扬你。只要在思想深处解决了为谁服务的问题，工作就会由消极变为积极，由被动变为主动，就会做到积极、主动、自觉地为群众服务，群众就会拥护你。总务管理者必须有时间观念，拖拖拉拉的作风，必然贻误大事，必然遭到群众的反对。因为在群众生活中有很多工作是属于分秒必争的，否则就会出问题。例如，电灯坏了就不能学习和备课，锅炉坏了就得挨冻，管道漏水就得祸及全家及左邻右舍等等，哪一些工作能久拖不做呢？因此，时间观念对总务工作人员至关重要。

（7）一贯性

这是总务管理者工作的又一特点。学校服务工作不能一曝十寒，高兴就干，不高兴就不干。有好多工作必须连续进行，及时解决，不能间歇。这是由于学校总务管理工作的特点而决定的。比如，在社会上，饭馆有时可以整日关门，是否还有人用餐可以不顾。在学校食堂，一顿不开饭也不行，晚来者也得照顾。诸如此类事情很多。因此要求在总务工作的管理者，必须有不怕艰难困苦和连续工作的作风，有一股老黄牛精神，不松套，一干到底。要树立为革命，为群众做一辈子好事的精神，象有的老工人那样，几十年如一日，辛辛苦苦，兢兢业业的干一辈子。正象毛泽东同志给徐特立老人信中写的那样，一个人干一两件好事并不难，难的是一辈子做好事。总务管理者就要教育总务职工有做一辈子好事的精神。

（8）政策性

总务管理者必须认识到学校总务部门集中了大量的人、财、物，接触到全校各个阶层和广大师生员工。对外又直接和有关业务部门联系，有的还需要受业务部门的领导。因此，正确地贯彻执行党的方针政策，克服盲目性和

自由主义，对搞好总务工作有着重要意义。例如，总务部门在一年内所经手的经费几乎达到学校行政经费的三分之一左右，每一项经费的支出都必须受到财务制度所制约，严格遵守财经纪律，要在财经纪律所允许的范围内收支。对物资采购也是如此，带有很强的政策性。

在学校要认真贯彻知识分子政策。知识分子是党和国家的宝贵财富，无论在社会主义革命还是在社会主义建设时期，没有知识分子参加，革命就不能胜利，就不能实现现代化。党的十一届三中全会以来，党中央拨乱反正，逐步落实了知识分子政策，初步改善了知识分子的政治地位和经济待遇。但是在一部分人的头脑中，党中央的方针政策并没有得到完全落实在总务人员中为知识分子服务的思想还没有得到全部解决。对于脑力劳动者的复杂性、重要性和他们创造的价值，也并没有被一些人所认识。因此，管理者要大力宣传做好为知识分子服务的工作，使他们能够专心致志地把全部身心用在为四个现代化建设、培养高质量人才上。这是总务管理者和总务职工义不容辞的任务。

（9）福利性

学校总务管理工作，在现阶段的又一特点是无偿服务，劳务费由学校支付，对教职工个人基本是免费服务。这就出现了服务范围的不断外延，服务内容的不断深化，这是总务部门所承受不了的。福利性服务内容越多，供求矛盾越大，总务压力越重，这是当前总务工作存在的主要矛盾，即供求矛盾。它只能按照商品经济规律，用有偿服务逐步地解决。在当前对已有的服务内容既不能取消，也不能压缩，而且只能服务得更好，否则就会影响教职学员的积极性，甚至遭到指责，影响安定团结。这种服务只能随着社会的前进逐步地用有偿服务予以解决。

（10）敏感性

总务管理者要有高度的敏感性，因为学校总务工作的服务对象不是一般的社会人员，而大部分是知识分子。服务态度的好坏，物资条件是否得到满足，要比社会上敏感得多。做为学校总务管理者要善于了解群众需要，观察动向，研究心理。既要考虑群众利益与需要，又要考虑可能性。有多大能力，能为群众解决哪些问题，都要从全局出发。既要考虑周到，避免盲目性，又要雷厉风行，急别人之所急。因此要求总务管理者有高度的敏感性，善于抓住事物的苗头，把工作做到事情发生的前头。

学校总务工作管理的内容与过程

1．学校总务管理的内容

学校总务工作，除了思想政治工作以外，大致有三部分，即办学的基本设施，教学科研的物资供应和为师生员工的生活服务。因此，学校总务管理，包括管理机构和队伍建设，实验室建设与管理，图书情报资料的建设与管理，校办工厂（农场）管理，财务管理，基建管理，伙食管理，生活服务管理，医疗卫生管理，房地产管理，校舍修缮管理，设备物资管理，车辆管理，校园管理，幼儿园管理等。在所有这些方面的管理当中，主要的有：

（1）管人。管理工作是一种社会活动，管理对象中的各个不同因素和管理过程中的各个不同环节，都需要人去掌握和推动。管理工作，首先是管人，这是管理工作的核心。邓小平同志说：“ 所谓管理得好，主要是做好人的工

作。”

因此，只有抓住做好人的工作这个根本，使全体人员明确整体的目标，自己的职责，工作的意义，相互的关系等，才能主动地、积极地、创造性地去完成任务。这就是有的管理学中提到的“人体原理”。

管人，包括对人的安排使用、培养、考核等，其核心是调动人的积极性。

用人，要唯贤是举，知人善任，用其长，避其短，使有相应才能的人处在相应能级的岗位上，人尽其才，各尽所能，这是用人的一条基本原则。尤其是当前学校总务工作人员，总的看素质不高，专业人才不多。因此，领导者要有爱才之心、识才之眼、用才之胆，善于发现总务人员的长处，合理安排使用。在用人之长的同时，还要在一定范围内（不是无原则的）容人之短，并且用发展的眼光看待一个人的长处和短处，做到要用之则信之，使他们能够放手工作，负起责任。

要使用，就得培养。学校总务的许多部门都是业务部门、技术部门，对管理人员和工作人员都有相应的业务要求。尤其是在科技发展和实现现代化的要求下，总务人员中需要学习的很多。因此，必须把对人的使用和培养结合起来，要有计划地采取多种形式和途径，组织职工学习管理，学习各自工作的专业知识，充分发展每个人的潜在能力，做好工作。

对人的管理要有行政措施，要有制度约束，要有考核。就是说，对总务各种管理人员和工作人员的活动要有规定，使之围绕共同的目标，步调一致，齐心合力。为此，必须建立健全岗位责任制、考核制和奖惩制，并把责、权、利结合起来，使总务人员在其位，谋其政，行其权，尽其责，取其利，获其荣，惩其误。

调动人的积极性，首先是必须重视和加强思想政治工作。要对总务职工进行马列主义、毛泽东思想和党的方针政策教育，以共产主义为目标的理想、信念教育，为祖国实现“四化”而工作的爱国主义教育，崇高的共产主义道德品质教育，遵纪守法教育，以及全心全意为教学、科研和师生员工服务的事业心等等。要发扬我党思想政治工作的优良传统，同时要深入了解职工的思想状况，从思想政治工作的新情况和新特点出发，探讨新问题，创造科学的新方法。在进行思想政治教育时，要坚持以理服人，摆事实讲道理；要坚持正面教育，树立典型，表扬先进；要提倡职工的自我教育，相互教育，开展经常而适当的批评与自我批评。其次是把物质鼓励和精神鼓励结合起来。在坚持以精神鼓励为主、物质鼓励为辅的原则下，给工作好的职工以一定的物质奖励，这有利于调动职工的积极性，也符合社会主义的按劳分配原则。

（2）管理。学校家大业大，需要科学管理的东西很多。例如，图书资料几十万、几百万册，仪器设备价值几百万、几千万元之多，校舍基建面积几万、几十万平方米，各种车辆几十、几百辆，各种家具设备数不胜数。这些物资都是办学的必要条件。因此，管理在学校总务管理中处于重要的地位。

管理，包括购物、贮物、使用、维修、流通等，其核心是为学校教学、科研和其他各项工作提供物质保证。因此可以说，学校的管理，是为完成学校既出人才又出成果的任务而及时地、不间断地、齐备地、按质按量地提供所需物质的管理活动。这里的及时性，是由教学、科研等工作对物资需要的时间性决定的，供应不及时会影响工作，供应过早会造成积压浪费；物资供应的不间断性是由学校各项工作的连续性决定的，尤其是一些消费性物资，需要不断地供应。物资供应的齐备性，是由学校总务工作范围广、大型项目

需要成套设备来决定的。

满足教学、科研需要，首先是加强仪器设备和图书资料管理。随着现代化科学技术的发展，学校教学、科研工作对仪器设备、图书资料的要求越来越高。提供先进的仪器设备和充足的图书资料，是建立和保持正常的教学、科研秩序，不断提高教学水平和科研水平的重要保证。对设备的管理、是对设备的购置、安装、使用、维修、改造、更新，直至报废的全过程的综合管理，以达到降低成本、延长设备使用寿命、提高其综合效能的目的。

学校校产和物资管理，必须贯彻“制造和使用相结合”、“修理、改造和更新相结合”、“技术管理和经济管理相结合”、“专业管理和群众管理相结合”以及“预防为主、维修保养与计划检修并重”的原则，努力提高完好率和使用率。

对消费物资的管理，要做到有计划、供应及时，要方便用户、简化供求手续，同时还要加强控制，杜绝浪费。为此，要建立市场联系，打通购销渠道，建立必要的管理制度。

（3）管财。财力同人力、物力一样，是管理的最基本内容之一。财力，是指财政可以支配和动员的力量，其物质体现就是货币，它是学校教育事业发展的重要资源。根据货币基金不同来源，不同职能，学校的财务管理，包括教育事业费（预算内资金）管理，基建费管理、预算外资金管理等。其中预算内资金是国家拨给的专门用于学校的事业费，用于开展学校的各项工作。基建资金是国家拨给学校基本建设的资金。预算外资金是学校有关部门按国家的有关规定，从事生产和服务经营的资金收入，主要用作学校事业费的补贴。

学校对预算内资金的管理与分配，应该在“实事求是，量力而行，统筹兼顾，综合平衡”方针的指导下，兼顾教学、科研、办公、生活等各方面需要，合理分配与使用资金，充分发挥财务管理对各项工作的促进、调节和监督作用，以取得最佳的经济效益。就是说，在安排和使用教育事业费时，要遵循统筹兼顾，全面安排，提高效益，厉行节约的原则，在优先保证教学、科研工作正常需要的前提下，注意改善师生员工的工作、生活条件。

我国对学校基本建设的投资在全部教育费用中占有相当大的比例。因此，管好基本建设经费，是很重要的。管好基本建设经费的核心问题，是提高基本建设投资的经济效益，这主要表现在基本建设资金所形成的固定资产的数量和质量，形成固定资产的时间（建设周期）以及项目使用以后的效益上。

学校基金的管理，要认真贯彻党和国家财经方针、政策和法令，维护财经纪律，正确处理国家、集体和个人利益的关系。

（4）管事。就是处理工作中的具体事务。事情有大有小，千差万别，管事是和管理人员的职务联系在一起的。例如，高等学校的总务管理，一般的分为三级：院校级（主管总务工作的院校长、总务长）、处级、科级，这是总务管理工作的三个不同的能级。能级不同，管理的权限和职责不同。院校级有一定的决策权，指挥权，对总务的各项工作负有领导的责任，处科级主要是执行，对本部门的工作进行计划、组织、指挥、控制与协调。执行结果，下级要向上级及时反馈，要对上级和具体的工作负责。这也是我们经常强调的组织观念。各级领导的职责不同，管理事务的范围也有所区别。院校级领导要善于抓大事、要事，不要为琐事缠身，工作有计划，紧张而不忙乱。如

果出现“走路有人追，吃饭有人陪”的状况，那就是没有抓到点子上。各级领导都要学习科学的管理方法，深入总务工作的第一线，在自己管辖的范围内，善于发现问题、分析其原因，采取有效措施，及时解决。

（5）管时间。时间是管理的基本要素之一，有效的利用时间，对提高工作效率是非常重要的。管理时间，第一是要惜时。“一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴”；“时间就是胜利”；“时间就是金钱”；“时间就是效益”；“时间就是生命”，这些都说明了时间的重要，必须珍惜时间，树立时间观念。对领导者来说，一要善于掌握自己的时间，二是合理安排和珍惜别人的时间。要控制开会的次数，开会时要做到五个“W”、一个“H”：What（什么事什么问题），Why（为什么要研究这件事），Where（什么地方，哪个部门执行），When（什么时间完成），Who（谁去完成），How（怎么完成）。珍惜时间，对一般管理人员和工作人员来说，不但要遵守作息时间，还要树立远大理想，紧张地学习和工作，为实现自己的理想而奋斗。管理时间，第二是要合理安排和利用时间，努力提高工作效益。为此，必须加强工作的计划性，根据总务工作必须先行以及带有季节性、时间性的要求，争时间抢速度，把总务的各项工作做到前面去，变总务为先行，不失时机地做好各项服务工作。

（6）管信息。信息是指通过文字、数据或信号等形式来表现的、可以传递和处理的对象。利用信息可以反映出各事物之间的相互关系。管理科学从一定意义上可以看成是以研究处理信息为中心的科学。信息是各级管理层次决策的依据，信息的获得、传递及反馈是管理的重要内容和手段。在学校总务管理活动中，管理者得到上级布置的任务，是在“接收”信息；向他们传达和安排工作，是在“传递”信息；在管理的过程中不断了解各方面的执行情况，并据此考虑修改原工作计划，是利用了信息的“反馈”。

学校总务管理是一种有目的有组织有计划的活动，而目的确定，组织机构及队伍的建立，计划的制定，都要有足够的信息。学校总务管理也是一种动态管理过程，其中工作的进展、各个环节的联系、各方面关系的协调，也都要有信息的传递和反馈。为了确保信息准确无误地获得、传递与反馈，必须建立和完善相应的组织机构。因此，在研究机构改革，减少层次，明确规定各层次应掌握和反映哪些信息，明确规定平行机构之间、同一机构中人员之间各自的职责范围和协作关系，建立一定的组织联系和交往方式，克服‘鸡犬之声相闻，老死不相往来”的局面。

2．学校总务管理的过程

根据管理理论，学校总务管理过程是由计划、组织、指挥、控制和协调等环节构成的。

（1）计划。学校总管管理目标和决策确定以后，要通过制订总务管理计划，进行分阶段的具体安排，才能分期地有步骤地加以实现。制订和执行总务管理计划，是总务管理的核心。列宁指出：“任何计划都是尺度、准则、灯塔、路标”。只有首先抓住计划管理，才能使管理人员明确工作方向和各自的职责，才能有效地进行组织、指挥，并协调各个环节的关系，才能合理安排使用人力、物力、财力，取得最佳的经济效益。

同管理目标一样，计划也可分为学校总务管理总的计划、各具体管理部门的计划以及长期、中期、短期计划。学样总务管理计划的制订，必须按照自下而上、上下结合、综合平衡、互相衔接的要求进行。根据学校主管单位

下达的计划控制数，结合本校的实际，发动群众，自下而上，逐级编制计划草案。学校根据各部门上报的计划草案，分析其需要与可能、当前与长远、局部与整体、重点与一般、内部条件与外部环境等因素，进行全面研究和统筹安排，使各项计划指标建立在积极、可靠而又互相衔接的基础上。通过计划的综合平衡，使总务的各个部门之间，总务与学校其他部门之间协调一致，密切配合。学校总务管理的长、中期计划（规划）确定后，还需要制订总务管理工作的学年计划、学期计划，各部门依此编制各科室的工作计划。

（2）组织。管理目标和计划确定以后，就要通过组织实施去实现。总务管理的组织过程，就是按照民主集中制的原则，确定管理体制，包括组织机构凋整，职权的划分，责任制的建立，合理调配人力、物力、财力，使人尽其才、物尽其用。要首先组织好人力，做到责、权、利相结合，调动各管理部门和职工的积极性、主动性。同时还要把总务管理活动的其他环节和要素都合理地组织起来，上下、左右之间密切配合，在空间和时间上互相适应，才能使学校的教育活动形成一个有机整体。

（3）指挥。为了使总务管理计划得以实现，各方面的工作能够协调地动作起来，必须有统一的指挥。包括：指挥下属单位和职工履行职责，完成工作任务：对下属机构和人员请示的问题给予具体指导，及时解决管理过程中发生的问题；为下属单位和职工提供必要的服务。指挥必须统一，不能政出多门，使下属单位和个人无所适从。学校总务管理的决策权有党委（实行校长负责制的学校则归校长），指挥权归主管总务工作的院校长、总务长。要建立和健全统一的行政指挥系统，设置必要职能部门，配备好干部。各职能部门的干部也要正副职分工明确，各司其职。指挥还必须拥有权威，做到令行禁止。如果有令不行，必将影响工作效率。当然，指挥也不应当是脱离实际的瞎指挥，指挥者要发扬民主，善于听取意见。同时，要实行集权与分权相结合，发挥下属单位和职工的积极性。

（4）控制。控制从某种意义上说也叫监督。通过控制，及时掌握总务管理目标的实现情况，组织工作的适应情况以及指挥的实施情况。控制包括：揭露总务管理活动中的矛盾，分析原因，采取措施，加以解决，使管理活动不偏离目标和方案；发现先进典型，总结推广经验，促进各部门管理水平的提高；考核经济效益，有奖有惩。为了有效地控制，必须建立健全信息反馈系统。毛泽东同志说过：“情况明、决心大、方法对”。这里的“情况明”就是现在说的掌握了各种信息，“决心大”就是指的决策、指挥要果断。可以说，管理是不是有效，指挥是不是迅速、准确，关键是看有没有灵敏的、准确有力的反馈。

（5）协调。总务管理目标、计划的实现，常常不会是一帆风顺的，在其实现的过程中，由于主、客观条件的变化，将产生新的矛盾和问题。因此，需要及时加以调节，这就是协调。它包括：调节管理目标和计划；调节人力、物力、财力、时间等；调节总务管理部门上下、左右的关系。因此，在总务管理活动中，要不断地进行计划调节、组织调节、管理业务调节和财务调节等。通过调节，促进总务管理的各项活动在不断变化的环境中协调发展，最终实现管理目标。

学校总务管理的目的和任务

1．学校总务管理的目的

中共中央关于教育体制改革的决定指出：“ 教育体制改革的根本目的是提高民族素质，多出人才，出好人才 ”。所有这些人才，都应该不断追求新知识，具有实事求是，独立思考，勇于创造的科学精神。这就给我国教育事业的发展和教育体制的改革，提出了伟大而又艰巨的任务。也是学校教育的目的和任务。因此，学校总务管理的目的应当是：为多出人才，出好人才服务。

2．学校总务管理的任务

总务管理的基本任务是：认真贯彻执行党的各项方针，积极地保证教育事业计划的顺利实现，为不断提高教育质量服务，努力搞好财务管理、财产管理、生活管理、环境管理、安全管理、校办工厂管理等六个方面的工作。为了保证完成以上任务，必须提高对总务管理的认识，明确总务管理的地位与作用，认真遵循总务管理的原则，并积极抓好总务人员队伍建设，建立岗位责任制，制定岗位责任制考核办法，执行工作接管制度等工作。总务管理的具体任务是：

（1）财务管理

①合理安排，正确执行预算（预算外资金收支计划），确保完成教育事业计划，积极地为教学服务，为师生生活服务，促进教育质量的提高。

②严格执行会计制度，搞好会计核算。

③负责保护国家财产的安全和合理使用。

④逐步熟悉教学情况，提高资金使用效率。

⑤制定财务管理制度。

⑥根据党和国家的方针、政策及各项制度，正确地进行财务监督，维护财经纪律。

（2）财产管理

①保证教育教学的需要，讲求财产对教育、教学、生活的适用，延长使用期限、提高使用效益。

②有计划地充实与更新教学设备。

③培养爱护公物的道德与良好使用习惯。

④抵制各种侵犯社会主义公共财产的行为，减少和避免公物的损失，维护财产的安全。

（3）生活管理

①增强师生员工的健康。

②解除教工后顾之忧。

③协助学校党组织认真做好落实党的知识分子政策的工作。

（4）环境管理

①校址选择

②校园规划。

③校舍设计。

④道路建设。

⑤绿化和美化学校环境。

⑥环境卫生管理。

（5）安全管理

①预防火灾，控制火源，管好消防器材，确保安全。

②提高警惕，加强防盗措施。
③防止体育锻炼伤害事故。
④搞好劳动保护和安全生产。
⑤校舍安全管理。
⑥注意饮食安全。
（6）校办工厂的管理
①管理体制。
②劳动工资管理和财务管理。

学校是培养人才，建设社会主义精神文明的阵地。全体总务人员应当明确，要出色完成上述任务，必须努力做好人的思想教育工作。除了不断加强自身的思想建设，全心全意为教学服务，为师生服务，忠于党的教育事业，勤勤恳恳，任劳任怨，甘当无名英雄外，还要重视做好师生的思想工作，用自己的良好职业道德，爱护公物的美德，文明礼貌和热心服务的精神给师生作出榜样，使他们关心集体，支持总务工作，尊重总务人员的劳动，注意克服见物不见人的思想。

总务管理者的基本任务是对本单位工作全面负责。究竟应该怎样负责呢？毛泽东同志讲：“ 领导者的责任归结起来主要是出主意，用干部两件事，一切计划、决议、命令、指示等都属于出主意一类，使一切主意付注实行。必须团结干部，推动他们去做，属于用干部一类。 ”周恩来同志把领导者的任务具体化为五个方面：

（1）要求领导干部抓紧思想政治领导；
（2）要求领导干部抓紧组织领导；
（3）慎重地挑选干部和分配工作；
（4）审查工作；
（5）面向群众。

根据上述论述，管理者，特别是学校总务管理者的任务，大致如下：

（1）规划控制

所谓规划可表示为管理者对本单位的未来发展与期望，当然这种期望必须建立在需要与可能的基础之上。在制定规划时要注意以下几个问题。第一，历史经验证明，不论任何单位，凡是规划目标明确和正确，成绩就显著，凡是目标错误，而且不明确，就会遭到失败。第二，主要管理者必须亲自抓。所谓亲自抓，不是一切都要求主要管理者亲自动手去做，而是要起到规划设计师的作用，才能直接体现出管理者的指导思想。因为主要管理者是掌握全的，对本单位负全面责任，是管理集团的中枢人物。他既了解客观情况，了解整个发展形势，了解周围环境及横向间的关系，又了解上级要求；既掌握政策，又信息灵通，这是本单位其他任何人都无法比拟的；规划设计正确与否体现了管理者水平的高低、能力大小，也是对管理者工作的全面考核。由于管理者亲自抓，他必须会积极组织实施，否则交给部属去做，就容易产生规划与实施、部门与领导间的脱节，结果会使规划流于形式。

在规划中一般是根据任务和时间幅度的要求，将规划分成三种类型。第一是长期规划，一般定为五至十年。要求管理者克服短期行为，在此时间内，根据上级管理部门的要求和给予的条件，根据本单位的实际情况，尤其是招生规划，规划出长期目标。对此，要求管理者在头脑中要有一个清晰的发展蓝图。经过全体成员的共同努力，能达到什么具体目标，为此确定组织机构

和策略，并对所要完成终极目标的手段，都要做出明确的规定。还要制定出阶段实施方案，便于具体组织实施和检查。第二是中期规划。管理者必须接受上级既定的方针和策略，按照投入产出的原则，在人力和资金的使用上进行自我调正及有效控制。对已有的组织机构，可根据任务需要进行调正，上级不要过多的干涉。中期规划一般以一至五年为宜。规划也必须根据需要与可能，使规划切合实际，并拟出分段实施方案，以确保规划实行。第三是短期规划。是指在结构上、策略上及数量限制等情况下，根据既有的物质、技术、人力情况，对工作数量和质量进行有效控制。时间以一年以内为宜。但必须明确：中、短期规划都是长期规划的一部分，只有完成中、短期规划，才有希望实现长期规划，否则，长期规划就很难实现。

从规划的制定中可以看出，规划是根据所担负的任务及现有条件而制定的宏观目标。在规划中必须有保证完成的重点任务，也要有一般任务或称之为配套任务。为了完成规划中指出的任务，还必须有具体的执行计划。在编制计划中还要有指令性的任务，必须限期完成，不得改变，是带有强制性的决定。还要有指导性计划，是在围绕完成中心任务而自行确定的其他任务。

任何规划，一经确定后，原则上不能再变动，要严格组织有关部门、人员具体实施。同时，管理者还必须懂得社会在发展，事物在变化，而且在规划论证中，也会出现一些不可预见因素。因此在执行中没有一成不变而由头到尾绝对实施的规划。管理者就是根据规划在实施过程中出现的各种条件，审时度势，全面衡量，进行有效控制，以确保本单位工作方向的正确，确保规划的正确实施。所以在执行中，不断调整、完善规划，充分利用和创造各种条件以达到预想结果。为此，管理者必须经常检查规划的执行情况，随时克服不利因素，确保重点任务的完成。

（2）制定规范

大至国家，小至集体或一个单位，都必须有自己的法规和制度，作为大家共同遵守的准则。如果一个革命团体，没有一个铁的纪律作为约束，人们可以为所欲为，自行其事，一盘散沙，必然一事无成。因此，我们要建立和完善自己的工作规范，建立各种规章制度，要搞法治，照章办事。不搞人治，真正做到在法律和规章制度面前人人平等，真正做到有章必循，有法必依，违法必究，执法必严。那么，这个集体将以一种新的精神面貌出现在人们面前。

①建立严格的规章制度，各种规章制度是人们开展各项工作及活动的重要依据和准绳，也是对人们各种行为的约束条件。谁违反了这些准则和规范，谁就要受到批评和处分。这是一个集体赖以存在的有力保障。学校总务要建立考勤制度，劳动定额，岗位责任制度，质量检查制度和奖惩制度等，还要制定一些公约，如精神文明建设公约、遵守公共道德公约、邻里和睦公约等等，把人们的行为纳入到法治和公共道德轨道上来，在人们面前展示出行为的是非标准，督促人们上进。

②建立检查机构，赏罚分明。任何规章制度，尽管制定得再完善、再全面，也只有在实践中严格执行才会发挥作用。也就是必须具备封闭性，才有作用。如果规章制度一大堆，只是纸上谈兵也无用。所谓的写在纸上，说在嘴上，贴在墙上，专门写给别人看的，不但不起约束作用，相反还会助长一些人更加放纵。因为做坏事得不到惩罚就是对好人的损害和对坏人或犯错误者的怂恿。所以说有法必依，违法必究……就显得特别重要。在生活实践或

管理工作中，最感棘手的就是有章不循。凡事都搞具体分析，灵活掌握，其结果是视纪律如儿戏。管理者在执行规章制度时，一定要言必行，行必果，坚决搞法治，照章办理，不搞人治。要做到赏罚分明。为此，必须建立强有力的监察机构和反馈系统，监督各种规章制度的贯彻执行。

③建立数据化的考核标准。对任何工作都必须有数量要求和质量要求，必须有实实在在的数据化标准，做为考核依据，尤其是总务各部门，大部分属于生产部门，每件工作都要有劳动定额和具体的质量要求，只要认真负责，都可以用具体的数字标准进行衡量。即或在一些管理部门，由于服务的具体化，而管理上也必然有明确的数据要求。例如，一个水电科长，是一位具体的管理者，他必须熟悉水、电的基本日消耗量，跑水率，设备完好率，采暖时的水、电消耗量，煤的消耗量，燃烧率，室内温度等等都有具体数字要求。工作规范化，也必须有数量要求。每个单位或部门，都有自己的工作规范，每个人也有自己的工作规范和行为准则。在对规范的要求上要多些钢性，少些弹性。各检查部门或管理者一定要按照岗位责任制的要求严格检查，做好记录，并按此实行奖惩。在考核中如果没有明确的数据化标准，一方面管理者很难对某项工作或某个人做出全面正确的评价，另一方面也会给懒人造成可乘之机而受不到惩罚。其结果还会使那些工作积极，完成任务出色的同志得不到表扬和奖励。所以，建立严格的考核标准和进行严格的考核，既是扶植正气，打击歪风的有力措施，也是贯彻按劳分配，实行正确奖赏的必要条件。

（3）加强总务队伍建设

建立一支具有一定数量、思想好、作风硬、会管理、懂业务，技术力量较强的总务队伍，是办好学校总务的重要条件，否则，没有这样一支队伍是适应不了学校工作需要的。随着事业的发展和科学技术的不断进步，所需办学条件越来越高，教学、科学研究及广大师生员工所需的物质保障工作，全部落在总务管理者及总务队伍身上。因此：

①需要有一支愿意从事总务工作，并能积极、主动、热情、周到地为之服务的总务队伍。他们工作好坏将直接影响到教学、科学研究工作成绩，影响广大师生员工积极性的发挥。因此，建立好总务队伍是总务管理者的首要任务。同时还必须看到，随着人们生活水平的不断提高，对服务内容、服务态度、服务质量要求越来越高，总务工作人员的素质也应相应地提高。

②必须看到，在“ 文革 ”中，严重地破坏了行之有效的总务管理体制。如基本建设，过去一直实行建筑工程公司包干责任制，学校只提供图纸、资金、交工日期、建筑地址，其他全部由建筑部门负责。而现在一切都由学校负责管理，包括筹集原材料工作。这就严重地增加了学校负担，使总务工作更加复杂化。但对于总务队伍建设却没有引起管理者注意。学校任务增加和事业发展，而总务人员没有同步增长，使总务人员严重不足。特别是总务人员素质下降，表现得更为突出。由于总务人员缺乏，尤其是管理人员不足，不得不从工人中抽调一批人员充实管理队伍。其结果使总务工人队伍中的政治骨干和技术骨干大量减少。这种饮鸠止渴的办法，不但降低了总务管理人员素质和管理水平（因为由于他们缺少文化知识和科学知识很难胜任管理工作），更为严重的是总务队伍无来源，无补充。近些年来学校不得不大量使用临时工，造成总务工人队伍质量下降。这种数量不足、质量不高、基本骨干力量得不到保证的情况，使总务工作陷于严重的困境和被动状态。

近几年来随着改革的深入和发展，学校中的其他系统的人员从政治上、经济上都得到了某些解决和改善，而总务人员却没有改变。如职称评定工作，各个系统都可以评定职称，唯独没有总务管理干部系列。同时在大学毕业的，在教学、科研岗位上的同志，当了教授、研究员，在政治地位和生活上都得到了提高，而在总务工作的同志除了日以继夜辛勤工作外，别无所得，势必影响这些同志的积极性。在工人队伍中也没有技术等级和技术职称的评定工作，工资相差悬殊。这种政治上、生活上的差异是总务人员中存在的矛盾之一。因此，部分总务人员，人心思走，思想动荡，不安心总务工作。事实上已经有相当一部分政治骨干和技术骨干调离总务岗位，必须引起有关部门和学校管理者的注意。

③采取果断措施，搞好总务队伍建设。一是要稳定总务队伍，使总务人员安心工作。除了采取思想教育、行政手段阻止总务人员外流以外，要帮助他们解决具体问题。首先要解决总务各类人员的技术职称问题。在当前情况下，除了已有的职称系列可以直接参加评定外，应采取“分流”办法，分到有关系统参加评定，使他们在平等条件下得到职称。其次是对总务各个工种的工人采取定期技术考核，解决他们的技术等级和技术职称。再次是解决总务人员的物质待遇问题，解决物质待遇的指导思想是按劳付酬。即等量劳动，领取等量产品。要把总务人员劳动量和其他部门同类人员所付出的劳动量相比较，然后确定其岗位补贴和奖金。但必须建立在满负荷工作基础上，使他们看到不管在哪里工作，其物质所得都是合理的，即政治上和经济上的平等。四是强化管理。一定要采取坚决措施精简机构，精减人员，提高管理水平，提高工作效率；一定要认真落实岗位责任制和劳动定额，坚决执行满负荷工作法，不能人浮于事。要强化劳动纪律，树立认真负责，一丝不苟，雷厉风行的作风；要真诚、热情服务，一定要严格执行各种规章制度，有法必依，执法必严；一定要定期检查考评每个部门、每个人的工作情况，实行层层负责制，一级管理一级，使大家都“忙”起来，都积极工作。五是搞好总务人员补充和培训工作。一方面是必须补充一定数量的技术骨干，这是搞好总务工作的必要条件；另一方面是组织人员培训。要搞好职业培训，只有取得职业培训证书，才允许对口上岗，否则不得安排工作。还要搞好岗位培训，使每个工人必须至少掌握一门技术，以适应工作需要。工人一旦定级，就要和工资挂钩。不同的等级领取不同的报酬。只有如此，才能调动工人积极钻研技术和劳动的积极性。总之，只要积极采取各种切实可行的有效措施，重视和加强总务队伍建设，就会改变总务管理工作的被动局面。

（4）加强财、物管理

搞好财务管理和物质管理对学校总务工作具有重要的特殊意义。几年来由于学校教育事业的飞速发展，总务任务越来越重，总务所占的经费比重越来越大。如何管理好经费、固定资产和物质，做到勤俭办学，是每个总务管理者的重要任务。因此，一定要搞好财务管理。学校首先要解决好用财之道。就是要按照投入产出、成本核算来检查总务工作的经济效益和社会效益；要实行各种经济承包责任制，对总务可实行单独核算，自负盈亏的办法；要做到只有多劳，才允许多得。必须坚持财务制度，并进行严格控制，做到少花钱，多办事。坚持杜绝铺张浪费，开展增收节支，增产节约活动，这是用财之道的有效措施。其次是生财、聚财之道。在这方面学校大有作为。就总务范围而论，只要强化管理，充分发挥现有物质和设备利用率。就会给学校增

加大批收人。尤其是近几年来，由于学校教育发展迅速，总务所承担的任务越来越多、但由于人员不足，技术力量薄弱，奖励措施不落实，工作效率不高，质量很差，学校很多工程任务不得不往外发包，使学校的大部分经费，被工程队以各种管理费的形式取走。如果加强管理，适当放宽政策，使劳酬挂钩，提高总务人员的积极性，就会给学校节约大量资金，经济效益和社会效益就会显著提高。就全校而言如委托办学、人才培训、科学研究、科技成果转让、科技咨询等等，范围更广，效益更大。

学校的大部分物质设备集中在总务。如仪器设备，图书资料等物质管理（以上人们一般称之为技术总务），其他各种固定资产、物质管理和基本建设等（称之为生活总务），在高校这两部分每年投资多者可达千万元，少则几百万元。管理好这些物质设备，除了要有较强的事业心，还要有一定的科学知识、管理经验和技术水个，更需要有一套严密的科学管理办法。总务管理者要认真做好对各种实验设备、图书资料及各种物资的管理。首先在于采购及时，即不失时机地满足教学、科学研究需要；其次是采购合理，从数量到质量，既要满足目前需要，又要预见到未来发展的需要；三是充分发挥利用率。有的仪器设备，图书资料及其他设备等采购来还没用而过时就被淘汰了。有的利用率很低，有的仪器设备各单位重复购置，互不往来；四是要搞好维修保养工作。例如仪器设备，房舍、锅炉、上下水等，必须时刻保证处于正常运转和完好状态，以满足需要。总务工作多年来存在的问题是不能进行正常的保养，直到不修就不能使用之时才进行维修。这样做的结果不但使设备损失严重，减少了使用寿命，而且也使工作受到损失。其原因固然是由于经费不足所致，但关键还在于缺乏科学管理，不注意或不认识对设备定期保养的必要性。五是提高资料周转率，不超购，不超储，不积压资金，是搞好物质管理的重要方面。至于建立正常的出入库手续，注意保管，不损失、不浪费、不被盗等必须按规章制度严格管理。总之，搞好对财、物的管理，直接关系到学校的经济效益和社会效益，是办好学校的重要因素。

（5）校园管理

校园管理的重要方面，是搞好校园的土地管理。因为学校土地的使用与管理已成为学校发展的重要因素。学校规模大小、设备的多寡在很大程度上取决于学校土地面积的多少与利用程度。第一，根据上级有关政策规定，学校要制定出布局合理，利用率高，而且适合于学校发展的整体规划。为了净化教学环境，布局时既要考虑到教学区，学生生活区，也要考虑到家属区的合理安排，使之不互相干扰，而土地又得到充分利用。第二，要创造良好的环境，使之有助于师生员工的身心健康。作为一个学校，既要严格防止环境污染和空气污染，又要防止噪声污染。学校是精神文明建设基地，各种建筑及周围环境的一切布局，都应满足与符合教学需要，适合于培养人才的需要。学校既有别于机关、企业，也有别于公园或公共场所。它应该是一个优雅宁静，整洁明快，繁花似锦，绿树成荫，且具有现代化科学基地的校园。第三，在教学区内，应该清除与教学、学习无关而且阻碍学习的一切单位或部门，使之更有利于学习和工作。

搞好校园绿化是总务管理者的重要任务。要把校园绿化工作纳入学校整体规划之中，并按照整体规划要求，制定出年度具体执行计划。例如，校园内软、硬复盖的实施，花草树木布局及种类的选择，各种景点的设计、建设，都要按照学校的特点及现有条件具体实施。

（6）信息管理

在现代社会中由于科学技术的高速发展，知识周期的缩短，一切都在日新月异的变化。各种信息源源不断地汇集到各级管理者手中，做为管理者决策和工作的重要依据。重大的科技信息和经济信息，决定着国家发展速度和事业的成败。因此，在一定意义上讲，信息就是知识，信息就是资源，信息就是金钱。学校的信息工作非常重要，如国内外生产力及经济形势的发展状况，科学技术发展情况，人才需要情况等等，都决定着各方面对人才数量、质量、类别的需求，决定着学校的招生规模和办学方向及专业设置。学校就要根据整个发展形势，不断地修订教学计划以满足生产发展对人才的需要。图书资料、仪器设备、物资材料等方面的信息，既关系到满足教学、科学研究所需要的种种设备及物资的先进性和使用率，又可为学校节省资金。学校内部及校际间总务方面的信息，直接关系到教学、科学研究及师生员工生活方面的需要；还直接体现总务的服务与管理水平；直接涉及到学校经费的使用状况。总务工作的好坏与信息的准确性、灵敏性有直接关系。目前学校由于经费紧张、物资缺乏，而且招生过多，使总务处于超负荷运转状态，短时间内不会得到较好的解决。因此，一方面要靠从事总务工作的管理者与服务人员，认真地、尽心尽力地做好服务工作，尽最大努力满足教学、科学研究及生活方面的需要；另一方面要靠信息灵通，增加透明度，随时随地做好物资供应工作和宣传、解释工作，使师生员工理解学校的困难，奋发图强，搞好学习和工作。

（7）其他管理

总务管理内容很多，涉及到物资供应，生活需要等各个方面。如伙食管理、水电管理、医疗保健管理、幼儿教育、基本建设与实施管理，车辆运输等等，都是总务管理者的基本任务，这些方面的管理有很多内容是属于技术性、专业性很强的重要部门，都有其本身的特殊规律性。需要一些专门知识和一些边缘科学知识，因而需要一些专门人才。总务管理者要千方百计地提高总务人员素质，提高政策观念，提高管理水平，做好总务服务工作。

学校总务队伍的建设

1．行政校长和总务主任应具备的条件

（1）行政校长应具备的条件

行政校长受党和政府的委派，领导和管理学校，他是学校总务管理工作的领导者、计划者、组织者、决策者、管理者。行政校长要敢于领导和善于领导，对学校总务工作，要实行科学管理和民主管理，要按教育规律办事，要按总务管理原则办事，善于调动师生员工的积极性，把学校办好，为社会主义建设事业培养合格人才。具体条件是：

①有强烈的革命事业心和政治责任感，热爱教育事业是行政校长创造性地完成工作的动力。行政校长必须认识到为祖国、为四化培养人才的重大意义，忠诚人民的教育事业，积极热情地从事工作。

②具有明确的办学指导思想和培养目标，自觉地、认真地贯彻执行党和政府的各项方针、政策和各种规章制度。

③善于走群众路线，深入群众、了解群众、组织群众、教育群众、依靠群众、充分调动群众的积极性，办好学校。

④要具有为培养四化建设人才的从现实着手，从未来着眼的魄力。

⑤要有较高的政治修养，按原则办事，事事从党和人民利益出发，办事不分亲疏，大公无私，维护财经纪律，坚决抵制不正之风。

⑥克己奉公，不谋私利，严于律己，宽以待人，要有用人之长、容人之短的胸怀。

⑦熟悉教育和教学的一般规律，基本了解和掌握学校管理学这门学科的一般知识和基本方法，不断增强行政工作管理的科学性。

⑧工作深入，作风朴实，言传身教，以身作则。

⑨本着有利于教育质量的提高，根据三个面向的要求和教学工作以及总务管理的规律和原则，从实际出发，对总务管理工作进行有效的改革，不断提高总务管理的科学管理水平。

（2）总务主任应具备的条件

总务主任是校长的助手，学校的总管家。作为总务主任单纯有一般的当总管家的本领还不行，还必须具有培养全面发展人才和为教学服务的思想。具体条件是：

①忠诚人民的教育事业，认真地、自觉地贯彻执行党的教育方针和政策，执行上级机关指令。

②作风正派，坚持原则，廉洁奉公，不谋私利，勤勤恳恳，任劳任怨。

③有较强的组织才干和社会活动能力。

④熟悉学校各部门工作，基本懂得一科或几科教学，对各科教学当前和发展需要应有一般的了解。

⑤要熟练掌握有关财务管理的政策、规定和制度，以及各项开支的范围和标准。

⑥要具有各科教学需要的主要设备的规格、性能、维护保管的一般知识。

⑦对各部门、各科教学需要的办公用品、教学用品的规格、数量及消耗率要基本掌握。

⑧要熟悉房屋修缮、水电安装、木工修理等工作的一般要领和质量要求。

⑨要熟练掌握总务管理的基本知识、一般规律和原则，以及总务管理的特点和基本工作方法。

⑩本着有利于教学质量的不断提高，有利于工作效率和经济效益的提高，根据总务管理的客观规律，对学校总务管理工作进行必要的、大胆的改革和创新，使总务管理工作逐步科学化。

2．总务管理人员应具备的条件

学校总务管理，不仅工作复杂、难度大，而且工作的专业性、技术性、政策性都很强，因此，总务管理工作决不是什么人都可以胜任的。总务管理人员应具备以下几方面条件：

（1）思想上：忠诚人民的教育事业，热爱本职工作，具有全心全意为教学服务，为师生生活服务的热情和决心。

（2）作风上：大公无私，不谋私利，勤勤恳恳，兢兢业业，吃苦耐劳，任劳任怨，不计个人得失，甘当无名英雄。

（3）工作上：认真负责，爱校如家，不安于现状，自找活干，不怕吃苦，秉公守法，坚持原则。

（4）业务上：逐步了解教育和教学的一般规律，基本了解各科教学当前和发展的需要，掌握一般的管理知识和方法，至少掌握一门专业知识，熟悉

有关的财务管理政策、规章和制度。

3．总务管理人员的选用和思想教育工作

（1）总务主任的选用

首先要从总务工作在学校工作中的地位和作用，也就是说要从总务管理的重要性这一点来考虑总务主任的人选。

总务工作与教导工作在学校工作中如车之两轮，鸟之两翼，总务工作搞得好坏，不仅影响师生的日常生活，而且直接影响教育质量的提高和教学工作的顺利进行。在安定教师生活，解除教师后顾之忧，落实知识分子政策，从而调动教师积极性这些工作上，总务管理工作起着重要的作用。忽视总务管理工作，在学校工作中贯彻好以教学为主的原则，也是不可能的。因此，只有正确认识总务管理工作在学校工作中的地位和作用，才能正确对待总务主任的人选。

其次，只有消除总务管理工作（包括总务主任工作）不论什么人都能搞的糊涂观点，才能认真考虑总务主任的人选。

在很大一部分人中，甚至在不少学校领导的思想上，较普遍的存在着轻视总务管理工作的倾向，他们认为总务管理工作，都是些看得见、摸得着的事务性工作，没有什么了不起，谁都可以干。有的人还认为：“ 总务主任的工作，半文盲都可以搞。 ”当然，这种认识是极个别的。但是，不重视总务管理工作和不重视总务人员的人选，却是相当普遍的。

总务管理工作，是一项专业性、技术性、政策性很强的工作。特别是作为总务管理工作负责人的总务主任，他不仅要懂得和掌握总务工作进行科学管理的基本知识和基本方法，而且要熟悉有关总务管理的各项政策、法令、规章和制度。同时，对管财、管物、管事的各门专业知识和技能，也要基本掌握。此外，作为总务工作的领导，还必须要具备一定的组织能力和社会活动能力，对各科教学和教学需要也要有一定的了解，尤其重要的是总务主任必须要忠诚党的教育事业，在工作中，要勤勤恳恳，兢兢业业，不仅要任劳，特别是要任怨。

上述各点，足以说明总务主任不是什么人都可以搞，更不是半文盲可以胜任的。一个好的总务主任不单纯要“ 会管家 ”，而且要“ 管好家 ”。会管家，管好家，都决定于总务主任的素质。

当然，一开始就要求挑选对象具备应具备的全部条件，那是不实际的，也是不可能的。只能是逐步从学习和实践中来掌握和提高。但是，作为总务主任人选必须具备以下几点：

①忠诚人民的教育事业，热爱本职工作。因总务管理工作有头绪杂、接触广、难度大等特点，要有极大的毅力和耐力去开展工作，不断改善教学的办学条件，克服工作中的困难，清除前进中的障碍，无论遇到什么挫折和打击，都能本着有利于教育事业这一根本目标出发，顽强地坚守岗位，勤奋工作，决心为搞好总务管理工作，为四化建设培养合格人才而贡献自己的全部智慧和力量。

②坚持原则，不谋私利。总务管理工作是一项政策性很强的工作，在管财、管物等工作中，都是按照政策、法令、规章、制度、各项开支范围和标准办事，只能是依法办事，照章办事，决不能抛弃原则，因人而异，看人打发。作为管财、管物的总务管理工作的主管人、更应严格要求自己，廉洁奉公、一尘不染、先人后己、公私分明。

坚持原则，不谋私利，不仅是一个工作方法和政治品德问题，同时也是做好总务管理工作的重要因素之一。

③总务主任应懂得教学工作，特别是懂得理科和体育教学。选择这种人当总务主任，容易和教师有共同语言，了解、懂得教育和教学的需要，想教师之所想，急教师之所急，想教学之所想，急教学之所急，只有这样，才能做到总务管理工作为教学服务，才能贯彻以教学为主的原则。

（2）总务主任与行政校长在总务管理工作上的辩证关系

①行政校长是学校总务管理工作的决策人，总务主任既是行政校长的助手，也是总务管理的主要负责人。尽管行政校长和总务主任在总务管理工作中所担负的职责不一样，但是，他们在总务管理工作中提供的任务，经管的工作，带领的群众，服务的对象，以及要达到的目的基本上是一致的，相同的。

②行政校长与总务主任之间，从组织角度和职权范围的角度来看，他们是领导与被领导，上级和下级关系。总务处的全部工作，是在行政校长的计划和指导下进行的，因此，总务主任有向行政校长汇报、请示工作的责任，同时，要自觉地、认真地执行行政校长的正确决定和正确指示。而行政校长要经常关心、帮助、支持总务主任的工作，这一点，是他们之间的不同点。

③学校的教导和总务两处，是在校长领导下的教学指挥和总务管理机构。总务处的总务主任，作为职能部门的组织者和领导者，具有充分发挥其职能作用的权利，在总务管理方面，有很多工作他可以不经请示和批准而行使其职权，这就是职能作用。因此，作为总务管理决策人的行政校长，对总务管理工作既不能因为有总务主任管而放任不管，不闻不问，也不能事事过问，越俎代庖。

（3）总务管理人员的教育和培养

学校总务管理工作，量大而面广。它包括钱票、帐目的管理，财产物品的管理，教学设备的管理、食堂经营和师生生活的管理、校舍的建筑和维修，以及教室采光、课桌凳的维修等，这些工作直接关系到学校教育目标的实现，涉及到每个师生的切身利益，因此，必须重视总务管理人员的思想教育工作，帮助他们提高思想觉悟，提高组织和管理工作能力，端正服务态度，为不断提高工作效率和经济效益而发挥更大作用。

①总务管理人员的现状。

首先，总务管理人员队伍不精。在学校中，具有总务管理工作的专业知识和一定素质的总务人员，为数较少。而且这种专业人员还没有可靠和固定的来源，绝大部分学校，都是靠学校本身安排、补充、调换、培养各类专业人员。有的学校领导，由于重视总务管理的人选、教育和培养，因此，学校总务管理工作能做到为教学服务，为师生生活服务，学校办学和教学条件，也不断得到改善，教育质量也不断提高。

但是，也有不少学校的领导，由于对总务管理工作的重要性认识不足，将一些老弱病残和一些不适于搞总务工作的人塞进总务处。由于这些人员缺乏总务管理的专业知识和技能，加上身体条件又较差，所以无法胜任复杂而又繁重的总务管理工作。在一些人员中，有的还错误地认为搞总务管理工作是低人一等，因此，思想不通，抵触情绪大，对工作既不安心，也不负责。象这样的总务管理人员队伍，是不可能搞好总务管理工作的。

其次，总务管理人员质量不高。由于学校绝大部分总务管理人员没有经

过专业训练，对如何进行学校总务工作的科学管理，有的知之不多，有的不知从何抓起。当然，也有不少的总务管理人员，通过自学和工作实践，逐步熟悉和掌握了本职工作的专业知识和技能，甚至，有的人还成为总务管理的多面手、专业的行家、专家。但是从学校现状来看，干总务管理工作而不热爱这项工作，不安心这项工作，不熟悉和精通这项工作的人，还为数不少。而且这种现象，还比较普遍。有的会计员，帐目搞不清，有的财产保管员，对学校财产心中无底，有的食堂管理员，经营管理不善，有的学校公物损坏率、损失率都较高，有的学校水电消耗量大，有的对房屋、桌凳及教学设备维修不及时，有的平时对安全教育和安全设施不够重视，以致发生重大安全事故，因此，总务管理人员质量不高，将给整个学校工作和教育事业，带来严重后果。

再次，总务管理人员后继乏人。总务管理人员后继乏人的现象，也是普遍存在的，特别是工人中的门房，炊事员，勤杂工无人接替的现象，更为严重。

从以上情况来看，我们要高度重视学校总务管理人员的组织建设工作，要不断地培养和造就一支年轻有为，热爱教育事业，有一定文化素养，有专业知识和技能，全心全意为教学服务，为师生生活服务的总务管理人员队伍。

②要教育总务管理人员热爱教育事业，热爱本职工作。要使每个总务工作人员都懂得，学校是教育人的地方，学校里每一个工作人员，都是教育工作者，在整个学校工作中，总务管理工作与教师的教学工作同样重要，学校总务管理同样是百花园里的辛勤园丁，同教师一样肩负着培养人才的重任。教学人员与总务管理人员在学校这个整体中，只是分工不同，而目的却是相同的。教师工作受到全社会的重视和人们的尊敬，而作为教育工作者的总务管理人员同样受到全社会的重视和人们的尊敬。因此，每一个总务管理人员不仅要充分认识到总务管理工作的复杂性和艰巨性，而且还要认识到总务管理工作的重要性，不仅要安心搞总务管理工作，而且要千方百计地、勤勤恳恳地搞好总务管理工作。

对总务管理工作的高度负责精神和献身精神，就体现了一个总务管理人员对党的教育事业的热爱，对党的教育事业的忠诚。

③加强总务管理人员的政治业务学习。要帮助总务管理人员克服单纯的只管钱、管物、管吃、管住而不重视政治学习的错误认识和忽视业务学习的错误倾向。

要组织总务管理人员学习马列著作和毛泽东思想，学习党的有关方针政策，学习时事政治，学习党的教育方针和党中央关于教育工作的指示。只要我们重视总务管理人员的政治学习，就能不断提高他们的政治思想觉悟和政治理论水平。

不但要提高总务管理人员的思想觉悟，还要不断地提高他们的组织能力和工作能力，要组织学习学校管理学、教育经济学、以及总务管理的各种专业知识，只有不断丰富总务管理人员有关总务管理的多方面的知识，不断提高总务管理人员的工作能力和管理水平，才能适应四个现代化的需要，才能在多出人才、出好人才的工作中，发挥更大的作用。

总务管理人员不仅是管理者，而且是教育工作者。因此，他们不但要搞好总务管理工作，同时还要做好教育学、教育心理学，要熟悉教育的一般规律和原则。

④关心总务管理人员生活，支持总务管理人员工作，尊重总务管理人员劳动。

学校家业大、人员多、事务繁、服务和工作面广，加上总务管理本身特点：“兵马未动，粮草先行”，所以，总务管理人员常常是“日未出而已作，日已入而未息”，工作确实很辛苦。因此，学校领导要关心总务管理人员的生活，特别要关心他们的政治生活，在入党、入团、评先进和工资晋级等方面要与教师同等对待。对瞧不起总务管理工作。以及刁难、侮辱总务管理人员的言行，要及时教育及时纠正，从而激发总务管理人员工作的积极性。

总务管理人员的主要工作是管钱、管物、管吃、管住，这些工作的政策性和原则性都很强。因此，对总务管理人员按政策、规章、制度办事，维护财经纪律，以及同违反财经制度，破坏各种规章制度的错误行为作斗争的表现，都要积极支持、鼓励、表扬和奖励。他们在上述工作中，遇到了困难和障碍，学校领导要热情地、及时地帮助他们解决。

每一个总务管理人员在按照职权范围进行工作或执行上级指示时，学校领导不要进行过多的干预或指责，要放手让他们工作，要充分发挥每一个总务管理人员的主动性和积极性。

学校总务管理人员工作，都是一些平凡的工作，但是做好这些工作，对贯彻党的教育方针，培养四化建设人才，起着重要的作用。因此，学校领导不仅本身，而且要要求和教育师生尊重总务管理人员的劳动，尊重总务管理人员特别是要教育学生象尊敬教师一样，尊敬总务管理人员。当然，每一个总务管理人员也要热爱学生，耐心地教育学生，并要以自己的模范行为去影响和感染学生。

⑤廉洁奉公，先人后己。总务管理人员是经手管钱、管物的，所以一定要严格要求每一个总务管理人员，特别是经管人员，不谋私利，不贪小便宜，廉洁奉公，一尘不染。心中要经常想到教学需要，群众需要，决不损公利己，与人争利。要先人后己，把方便让给别人，把困难留给自己。要爱惜学校一草一木，要爱校如家，爱校胜如爱家。

⑥要树立创业思想。随着经济建设事业的高速发展，教育事业也不断发展。由于知识更新周期越来越短，学校的教学手段和各项教学设备，也相应的要不断充实和更新，因此，作为一个总务管理人员决不能守旧业，不能墨守成规，安于现状，要积极创业，勇于创新。要发挥主观能动性，利用学校现有财力、物力和条件，不断地改进、充实和更新教学设备和办学条件，不断地改善师生教学、学习和生活环境。

总务管理工作是既平凡，又光荣；既复杂，又艰巨，要想把工作做好，必须要自觉地、持久地、积极地、认真负责地工作。在工作中，不仅要任劳，而且还要任怨。要不图名、不图利、不图功，甘当无名英雄。

⑦建立总务管理人员训练基地，不断为学校输送各类总务管理人员。

教育要面向现代化、面向世界、面向未来，学校面临着更新、更高的要求和更加繁重的任务。在新形势下，要求总务管理工作适应新形势的发展，需要不断提高总务管理人员的政治素质、文化修养、管理水平和技术水平。上面的依靠学校通过工作实践来培养各类总务管理人员的办法，虽然是重要的，可行的，但不能看作是唯一的，根本的。从长远看，从教育事业的现状看，从教育事业发展前景来看，解决总务管理人员的来源和提高素质问题的最好办法是在高等院校、专业学校、职业中学、技工学校等设置总务管理专

业，或者办总务管理专业培训班。为学校总务管理培养中级、初级管理人员和劳动后备力量。

只要我们认真地做好上述七个方面的工作，搞好总务管理工作，就有了较稳固的基础和可靠的保证。

4．总务管理的组织结构和人员编制

（1）组织结构

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。

（2）人员编制

学校总务管理部门的人员编制，目前尚没有统一规定，所以各校总务管理人员设置和安排，也就不一样。应根据班级和学生数，实际工作需要以及学校人员情况来确定总务管理人员的分工和数额。

说明：（1）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。

（2）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。

（3）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。

（4）按每 25～30 个搭伙人数配备一个炊事员计算,配足炊事员。

（5）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。

（6）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。

5．学校总务管理队伍的建设工作

学校总务管理队伍的建设主要应抓好如下工作：

（1）定编定员，落实岗位责任制。

当前，一些学校机构庞大，工作效率不高，管理水平较低，人员虽然超编，但总务工作仍不能适应高等教育事业发展的要求。造成人员超编的原因很多，情况也很复杂，人们在实践中越来越感到，编制越多，人海战术，工作效率反而越低。人们常说的“大锅饭”和“铁饭碗”，超编超员就是它的最好温床，危害很大。

定编定员以后，还要搞“定职定岗，各司其职”，要搞好各职级、各工种的岗位责任制，要讲定额管理，要核算工作量，要使每个人都有明确的职守、权限和责任，都能发挥各自的长处和能力。既是定编定员，就要一个萝卜一个坑，有一个人就要顶一份工作，既不能随便抽人，也不能随便塞人，要防止把总务部门作为“人员仓库”，一下子塞一个人进来，一下子又抽一个人出去，影响总务队伍的稳定。

为了防止总务职工队伍过于庞杂，近几年来，各校都采取一些措施，通过任务“承包”的办法，通过招收集体所有制工人和合同工的办法来减少人员编制。对于这一做法，学校总务的用工制度，应要有一批业务年龄结构和技术素质都比较好的固定骨干。固定工人为骨干队伍，跟合同工相结合，这样逐渐地紧缩学校的编制。这个方向是对的，今后应逐步付之实现。

（2）调整、充实总务队伍

长期以来，学校总务干部主要来自两个方面，一是从部队转业干部中来；二是从有实践经验的工人中提拔上来。有些同志由于自己的主观努力，积极学习文化知识，刻苦钻研技术，已经成为总务的管理行家，是目前总务处总务管理工作的主体。但是，也有一部分同志仍然是文化低，技术知识贫乏，虽然工作勤勤恳恳，任劳任怨，但由于工作方法不当，管理不善，特别是跟不上科学技术发展的形势，用旧的一套方法去管理，因此工作中老打被动仗。为了逐步建立一支符合“四化”要求，懂技术，会管理的干部队伍，必须采取相应的调整、充分措施。

①充实加强总务各级领导力量。要从校内教学、科研部门或其他政工、行政部门抽调思想好、作风好、文化程度高、懂专业、能力强的同志，加强总务干部队伍。现在很多学校已经这样做了，总务、总务部门的处长、科长，有的是付教授，有的是讲师、工程师，具有大专以上文化程度的则更多。

②建设一支技术骨干力量。要从中专、中技、职业学校中选派一批建筑、机电、财务、医学、烹调、驾驶等专业的毕业生，充实技术干部和技术工人队伍，作为总务队伍中的技术骨干力量。

③从优秀工人中选拔培养干部。总务需要的干部不是一、两个，而是一大批，单靠从教学、政工干部中抽调充实是不够的。从优秀工人中培养，提拔一些管理干部很有必要。因为从工人中提拔的干部思想稳定，能安心本职工作；而且他们熟悉总务工作，了解问题的症结，便于解决问题；同时他们来自工人，与工人有共同的语言，便于了解工人的思想，这样有利于开展工作。对于现职工人一定要按照定编定员的要求，并通过多种形式的培训、学习，提高他们的科学文化和业务技术水平。对新进人员要严格把关，一般没有经过一定的职业训练或未达到高中文化水平的，不能随便吸收进来。

6．提高总务队伍素质的途径

学校总务干部和工人队伍的培养途径主要有：

（1）有条件时，增设总务管理学校和总务管理专业。目前学校有很多管理专业培养管理干部，然而却忽视了为学校自身培养管理干部的责任。以全国 900 所高等院校，平均每校需 15 名科级总务管理干部计算，即使不考虑以后新增设的学校，也有 13.500 名干部，如果年更新 4%，则每年就需补充 540 名干部，从干部需求量上说，已有设立总务管理学院和总务管理专业的必要。美国的企业管理人员，绝大多数是从学校培养的。学校总务管理，既与其他部分的管理有共同之处，还具有其自身的特点，因此在干部的知识结构上要适应学校特点。要学习马列主义的基本理论，要学习高等教育学、社会学、心理学、教育经济学，还要学习系统科学、控制论、信息理论、决策理论以及有关的专业理论。只有通过这种系统学习培养出来的总务管理干部，才能够深入研究学校总务管理理论的发展。采用学校培养的方法，优点在于能有计划、有步骤地培养高质量的管理人才，避免人才培养的盲目性，使培养的学校总务管理干部在数量上、质量上都能与整个教育事业的发展相适应。采用这种方法，在成才速度、成才率上，都比自然选择高得多。

（2）加强脱产培训和在职学习。世界各国都十分重视在职管理人员的培训，许多大公司都有培训中心，还定期选拔管理人员到大学进修。近年来，我国的一些学校也在这方面做了不少工作，各地区、各省市都搞了学校干部进修班，但专为学校总务管理干部办的进修班却很少。总务管理干部的脱产培训要有长远规划，学习期限的长短可根据情况灵活掌握，学习应在有经验的教师指导下进行。学习管理理论是为管理实践服务的，因此要理论联系实际。学习时间较长的，应着重学习管理理论，并进行一些研究。学习时间较短的，可以案例教学法为主，学习如何解决在管理中遇到的难题。每期的学习内容要纳入干部培训的长远规划，这样坚持数年，就可培养出一批称职的总务管理人才。

我国学校总务管理干部，数量多，文化水平参差不齐，在短期内也不可能全体管理干部都脱产培训，即使已经过脱产培训的干部，仍然需要进一步提高。因此，要重视干部的在职学习。学校总务管理干部也可采用组织管理人员写管理工作论文的形式，有督促有指导地组织大家学习。各级管理干部，都要有计划地培养下级管理人员，教会他们如何开展工作。在职学习，是提高现有管理干部素质和管理水平的一条切实可行的好途径，必须予以重视。

对于总务工人的培养，主要也是采用这个方法。总务部门的工人队伍，是总务工作的基本力量。这几年许多老工人退休后，新进了一大批青工。当前紧迫的任务是要对现职工人分期分批进行专业培训，进行文化补习和技术补课，提高他们的思想业务水平，力求几年内能分批分期达到中等技工水平，少数人达到高级技工水平。要坚持不懈地进行文化补习，凡已达初中文化水平的，还要继续进行高中文化的补习，各学校要按中央文件精神，制定鼓励青工文化补习的奖惩办法。对技术工人进行业务培训，有以下几种途径。

①送出去系统培训。有短期的训练班，如电工班，烹调班；也有正规的学习培训，如商业专科学校，交通驾驶学校等；也有随大单位老师傅学艺的，如外事服务机构、饮食公司、大酒家等，时间长短不一，方式也不一。

②请进来系统培训。在工作需要和人员可能的情况下，可以自己组织专项短训班，请外单位老师傅或专家来上课，如为炊事员晋升厨工厨师等级的培训班等等。

③老干部、老工人传、帮、带。在已经离休退休的老干部老工人中，有

许多人具有丰富的学校总务管理经验，他们的宝贵经验是学校总务管理科学的重要组成部分。应该把他们组织起来，进行总结和研究，为学校总务管理出谋献策，使现有总务管理干部了解我国学校总务管理的经验和教训，指导管理实践，充实和发展学校总务管理科学。对于青年工人的培养可以请有丰富实践经验的老工人与青工签订师徒合同，用师傅带徒弟的办法进行传、帮、带。

④互相交流，畅通信息。近几年来，校际交流十分活跃，有力地推动了总务工作的发展。例如，在食堂工作方面，南来北往，相互参观学习，磋商工作经验，食堂管理工作在首创半企业化管理办法试行基础上，逐步发展到全面经济承包责任制，办得愈来愈活了，食堂工作已有很大起色。总之，校际交流，相互学习，取长补短，互通信息，交流情况，这些都有利于总务干部管理水平的不断提高。

（3）检查、考核

考核应以每个干部、职工履行岗位责任制的情况为主要依据，在德、能、勤、绩四个方面进行全面考核，并着重考核工作实绩。主要的考核内容有：

德：主要看政治思想和道德品质表现。是否坚持党的四项基本原则，拥护党的十一届三中全会以来的方针、政策；是否积极参加学习，积极进行各项改革；是否作风正派，办事公道，不谋私利，自觉遵守职业道德；是否热爱本职工作，服从组织调度、分配；是否具有团结、协作精神。

能：主要看对本职工作所具备的基本业务知识和业务水平，是否有独立工作能力；是否有一定的管理水平和政策水平；是否注意工作方法；能否掌握本工种所要求的应知应会。

勤：主要看工作责任心和工作态度，包括是否有病假、事假、迟到、早退、旷工，出工不出力等。

绩：主要看工作实绩，履行岗位责任制和完成各项规定的工作情况，包括是否完成或超额完成规定的工作量；工作质量、服务质量是否达到要求；工作上是否有创新和改革等。

总务管理干部、技术人员、一般工人的具体岗位不相同，因此德、能、勤、绩的具体考核标准也是不相同的。对各类人员的考核要经常化、制度化、规范化，要有统一的表格，要存入各人的工作档案、业务档案，作为今后晋级、晋职、调资的依据。

（4）关心、爱护总务职工队伍

关心、爱护总务职工，是稳定总务队伍、调动总务职工积极性的重要方面。学校中的总务职工工资收入较低，家庭负担较重，劳动条件也比较差一些，苦一些，工作量大，工作时间长，许多人不分节、假日都得坚守岗位，所以各级领导要时刻关心总务人员的疾苦，体谅他们的难处。校领导和处、科责任人要经常到年老体弱的总务职工家中走访，帮助他们解决看病及其他方面的困难。

在总务部门中有一批专业技术人员，他们的职称问题一定要处理好。但由于一些技术职称不是由学校审批的，学校只有报送权。例如基建工程师要经各省、市卫生局审批发证；校医院的医生、护士要经各省、市卫生局审批发证；计财部门的会计职称要经各省、市财政局审批发证等等。由于种种原因，致使很多学校至今未能解决这部分人的技术职称，影响了他们积极性。因此，总务部门的各级领导，要不断关心这部分同志，要不断反映他们的合

理要求，积极配合有关部门尽早尽快地加以解决。

学校总务管理人员岗位责任制

1．制定学校总务管理人员岗位责任制的原则。

学校各项管理工作，一定要落实到人。制定岗位责任制，必须根据每个职工的岗位和职责制订切实可行而又明确具体的岗位责任制。在制订岗位责任制时，必须注意以下三点：

（1）可行性。制订的岗位责任制，既要合乎教育规律，又要符合科学的总务管理原则。既要体现行之有效的先进经验，又 要体现管理工作的科学性。同时，要使每个总务管理人员在执行岗位责任制的过程中，既要有章可循，又能激发每一个总务管理人员的积极性和创新精神。

（2）特殊性。制订岗位责任制，要从学校所在地区特点出发，要从学校实际出发，要从总务管理特点出发，要从每个职工工作实际出发，既要体现各级领导的统一要求，又要充分反映总务管理和职工工作的特点。这样的岗位责任制，职工执行起来，不仅心中有数，目标明确，同时易于贯彻执行，也易于考核检查。

（3）一人多岗或一岗多人。各校要根据总务管理工作的要求和总务人员的实际情况，可实行一人多岗或一岗多人。一人多岗适用于总务管理人员较少的学校，而一岗多人则适用于规模较大，总务管理人员较多的学校。

不论学校规模大小，学校都应该要求和培养每一个总务管理人员一专多能，逐步成为多面手。

2．行政校长岗位责任制

作为总务管理主管的行政校长，其主要职责是：

（1）要严格执行上级有关总务管理工作的计划和指示，保证上级下达计划的完成和下达指示的贯彻。

（2）负责组织制订学校发展规划，学年和学期有关总务管理的工作计划，定期检查计划的执行情况。并对各专职人员进行具体指导，认真总结学年和学期总务管理的经验教训，提出改进学校总务管理工作具体意见和具体措施。

（3）本着“知人善任”、“任人唯贤”和“人尽其才”的原则，合理地安排和使用总务管理人员。要关心总务管理人员的工作、学习和生活，特别要关心他们政治上的进步，加强对总务管理人员的思想教育工作，不断提高总务管理人员的素质。

（4）善于组织和领导全体总务管理人员团结一致，既能出色地完成本职工作，又能通力合作为教学服务，为师生生活服务，高质量地做好总务管理工作。

（5）善于调整和协调总务处与教导处、工会、团队及其他组织和部门的关系和步调。

（6）主持行政会议，注意听取中层和基层意见，定期研究总务管理工作，不断改进总务管理工作。

（7）组织编制和审查学校预决算，总务处和校办工厂的工作计划和总结。

（8）在处理财务、财产和生活问题时，既要有利于教育工作，又要坚持

原则，按政策和规章制度办事。

（9）基本掌握学校主要财产、设备的种类、数量、性能及使用情况。并要千方百计地不断改善办学条件和教学环境。

（10）在贯彻执行总务管理人员岗位责任制的过程中，既要以身作则带头贯彻执行，又要深入重点和难点部门，指导和帮助工作，解决工作中的困难和问题。总结工作中的点滴经验。

（11）在财务审批上，要实行一支笔。行政校长要放手让总务主任在政策、制度许可的前提下，在不超越开支范围和标准的情况下，审批各项支出。如遇特殊或重大支出，应主动向总务主任提出处理意见或提交行政会议讨论。

3．总务主任岗位责任制

总务主任是行政校长的助手，是总务处的主要负责人，在行政校长的领导下、负责学校总务管理方面的工作，其主要职责是：

（1）根据上级要求和学校计划，以及学校教育、教学和生活需要，结合学校财力、物力和人力的实际，制订切实可行的总务管理学期和学年工作计划，并做好学期和学年总结工作。

（2）主持总务工作会议，组织和领导总务管理人员进行政治、业务学习，合理组织人力，恰当地安排、分配、协调总务人员的工作。在总务管理工作中，要善于发扬民主，充分发挥集体智慧和力量。

（3）组织和领导有关人员，在保证教育、教学需要的前提下，在充分听取教导处和其他各方面意见的基础上编制年度预算，并保证认真执行。

（4）审批各项支出，要坚持原则。既要按政策、制度和规定办事，又不能超越各项开支的范围和标准。如遇特殊或重大支出，事先必须向行政校长请示，征求意见，决不能擅自处理，更不能“先斩后奏”，要理好财，管好家，保证教学供应。

（5）全面掌握学校财产，对各项教学设备及其他各项设备的种类、规格、性能、成色和数量要心中有数，并要及时做好设备的处置和增添工作。要搞好学校基建和房屋维修工作，要不断提高财产设备的完好率和利用率，并要教育师生用好、管好学校的各项财产和设备，爱护公共财物。

（6）要着重抓好生活，特别要领导和督促食堂工作人员，办好师生食堂。根据需要与可能办好或协助工会办好各项集体福利，减轻教师事务负担，解除教师后顾之忧。

（7）要做好或协助有关部门做好安全工作，要备好防火用具或设备，并修建或添置必要的防盗设施和设备，要定期检查，并要建立必要的制度，杜绝一切隐患。

（8）认真组织和领导总务管理人员做好阶段性、突击性和偶发性的工作。在工作中，要力争主动，并要及时解决问题。

（9）勤俭节约，开源节流。不断积累资金，努力改善办学条件、教学条件和教学环境，并不断地、适当地改善教师集体福利设施和教师物质生活。

（10）为了更好地搞好总务管理工作，要主动争取教导处、工会、团队等组织和部门的协助配合和支持。

（11）坚持与校外有关单位的正常交往，争取各有关单位对学校工作的协助和支持。

（12）除定期向领导汇报工作外，凡遇到重大事件或问题，应及时向行

政校长请示或汇报。

（13）在贯彻执行总务管理人员岗位责任制过程中，既要以身作则，又要帮助工作上有困难的同志搞好工作。

4．校产保管员岗位责任制

学校校产保管员在总务主任领导下，负责学校校产管理工作，其主要职责是：

（1）负责学校教学、生活及其他用房的管理、保养和维修工作。

①开学前，保证每个教室、办公室和其他教学用房门窗、玻璃、照明设备、桌凳及其他设备的完好。开学初，由校产保管员逐一点交，由使用班级或部门负责人验收签字。交接表一式两份，校产保管员按表逐一点收，如有损坏和丢失，由使用班级或部门负责。

②教室、办公室、实验室、图书室、食堂等处门窗玻璃要经常保持完整，墙面要经常保持整洁。公共场所门窗玻璃损坏率不得超过 2%。

（2）负责学校课桌凳、办公桌椅、各式橱柜及其他家具的收发、保管及维修工作。

①保证每个教室课桌凳齐全、完整。并经常储存一定数量的备用课桌凳。

②办公桌椅要按人配齐。多余的办公桌椅也要及时维修，保持完好。

③备用、待修和损坏课桌凳、办公桌椅及其他家具，要分别存放，放得要整齐、条理，学校各处不得有破烂桌凳及零散部件。

④橱柜及其他家具，要定期检查、及时维修，保证经常完好。

（3）负责保管、安装、保养、维修各种降温及防寒设备。

①盛夏前要作好各个教室、办公室、实验室、图书室等处电扇、空调、窗帘等防暑降温设备的安装工作,秋后收回妥善保管。

②对电扇、空调、窗帘等防暑降温设备，每年要进行一次检查、保养或维修，以保证全部完好。

③冬季，要适时将各处火炉、暖气装置、空调、门帘等防寒保暖设备安装好，开春后，要收回妥善保管。

（4）负责自行车、三轮车、板车、翻斗、机动车等交通运输工具的管理、维修、保养、纳税、验证、换照等工作。

①自行车、三轮车、机动车均由专人使用和保管，但必须办理领用和交接手续。

②管好非专人使用和保管的交通运输工具，并要经常检查维修，保证其完好。

③按期、按规定办理各种车辆纳税、验证、换照等工作。

（5）对经管的各类服装、被盖、旗帜、红幅等物品，要经常保持其整洁和完好。

（6）各类财产的增减，要及时记入财产帐。记帐时，要逐项记载，并做到：登帐及时，数字准确，书写整洁，帐实相符。

（7）对办公用品、清洁用品等低值易耗品，均应有详细收支帐册，每月末，要按类、按人进行结算、盘点。年终要进行全面结算和盘点。

（8）通过实践，逐步掌握各类教学用品和办公用品的月消耗量和年消耗量。要保持一定的库存量，既要保证供应，又不能过多积压。

（9）负责小型修建、零星修理的材料验收、领发和保管工作，并分类做帐。

5．事务员（采购员）岗位责任制

学校事务员（或者叫采购员）在总务主任领导下，负责一般事务性工作和采购工作，其主要职责是：

（1）不断钻研、不断学习，在逐步熟悉和掌握各科教学需要的设备的规格、型号、性能和用途。同时，要逐步熟悉和掌握教学、办公用品、生活用品的性能和质量要求。

（2）负责学校需用的各科教学设备及各科教学用品的采购和运输工作。

（3）负责学校需用的各种办公用品的采购和运输工作。

（4）负责学校建校和维修需用的各种材料的采购和运输工作。

（5）负责学校师生需用的生活设备、生活物资的采购和运输工作。

（6）负责其他方面需用的物资和用品的采购和运输工作。

（7）采购工作，要分清轻重缓急，做到急用急买。根据教学、工作和施工需要及时购回，决不能影响教学、工作和施工。

（8）采购物品时，要勤跑多问。“货买三家不上当”。要购买既符合需要，又价廉物美的设备和物品。必须按照规定的规格、型号、质量要求和数量采购，如买回物品规格型号不符，质量低劣，价格偏高，数量过多，均应由采购员负责退换。

（9）凡购回物品，要交有关人员验收签宇，并及时与财会人员办理结帐手续。

（10）负责基建和大型修理的备料、计工、进度、质量检查、工程验收、结帐等工作。

（11）领导与督促勤杂工的工作。

（12）主动做好偶发性、临时性和突击性的工作。

6．食堂管理员岗位责任制

食堂管理员隶属总务处领导，其主要职责是：

（1）组织炊事人员学习，领导食堂工作。保证按时、保质、保量地供应师生的早点、午餐和晚餐。

（2）对炊事人员要明确分工，责任到人，既要各负其责，又要团结合作。

（3）领导和督促炊事人员，做好饮食卫生工作，凡腐烂变质食物，不购进，不加工，不出售。要做好炊具、餐具的日常清洗和消毒工作。

（4）注意炊事人员个人卫生，要勤剪指甲，工作时要戴工作帽，不用手直接接触熟食。对患有传染性疾病和不适于搞炊事工作的人员。应及时调出。

（5）在保证平时正常供应的前提下，要合理安排劳动力，做好节假日留校和住校师生的伙食供应工作。

（6）早点、午餐和晚餐的饭菜，质量比市面出售的要高，价格比市面出售的要低。必须防止浪费。加强成本核算，每月盈亏额不得超过全月总营业额的 2%。如有盈亏，下月要及时调整。

（7）领导和督促炊事人员对粮食、副食品、调味品、半成品食物、熟食等加强检查和保管，防止鼠害、虫害、霉烂和变质。对供应饭菜，冬季要注意保温，平时要加盖加罩。

（8）领导和督促炊事人员，做好食堂内外的清洁卫生工作。要坚持执行每天早、中、晚三扫和周末大扫除的清洁卫生制度。

（9）领导和督促炊事人员，重视安全工作，备好防火器材，随时注意消

除可能发生火灾的隐患，认真做好防火及饮食安全工作。

（10）督促当班炊事人员，将回收饭菜票，清点核算，作好记录，并定时将回收饭票交给售票员。点交后，应作好记录。

（11）每月终了，要将全月粮油钱票的收支，伙食的盈亏，结算清楚，于下月五日前公布。

（12）群众对食堂工作的意见和批评，要虚心听取，并作好记录。定期进行研究，不断改进工作，提高服务质量。

7．水电工岗位责任制

学校水电工属总务处领导，在水电的安装、保养和维修工作上，要接受学校财产保管员的调配。其主要职责是：

（1）按照学校规定时间，播放广播操、眼保健操的唱片。

（2）根据教学、学习和生活以及工作需要，及时收放广播、电视、录音和录像。

（3）坚守工作岗位，保证重要通知和讲话能及时播出。

（4）协助工会、团队、学生会等组织和部门搞好广播宣传工作。

（5）负责做好重大节日、集会、大型会议、大型活动的播音、扩音、录音和录像工作。

（6）严格把关，禁止播放黄色和不健康的唱片、录音带、录像带。

（7）负责教室、办公室及其他各处照明设备的安装和维修，并保证经常完好。

（8）对室内外和公共场所的电线、插座、灯头、开关及其他电器设备，要经常进行检查。发现问题，要及时处理，要避免和防止因电器设备有明显问题而发生的触电或断线伤人等事故。

（9）认真做到屋顶储水柜和厕所水箱不漏水。对各处水龙头，要经常检查维修，决不让一处龙头漏水。冬季要做好室内外水管，特别是室外水管的防冻工作。

（10）对全校电铃，要经常进行检查维修，要保证音响正常，效果良好。

（11）对电视、录音和录像设备，以及播音设备，要经常进行检查、保养和维修，要杜绝因保管不善或操作不当等不应发生的损机、毁机等责任事故。

8．木工岗位责任制

学校木工在总务处领导下，接受财产保管员的具体安排，其主要任务是：

（1）对原材料及待修桌椅、家具和教具，要分类存放，保持室内整洁，并要做好防潮、防盗工作。

（2）要节约用材，要一材多用，不能大材小用，要算了再用，不要用了再算，要利旧利废。

（3）要注意对工具、设备的保养和维修，常用工具和设备，要经常保持完好。

（4）对各处门窗及需要本工修理或制作的教学设备或用品，要及时修理或制作。对课桌凳及办公桌椅以及其他家具的修理，在保证教学需要的前提下，有计划地进行修理。

（5）木工工作，在保证满足教学需要的原则下，由校财产保管员统一安排，任何部门或个人，均不得向木工布置任务。

（6）充分利用时间，提高工作效率。一心为公，公私分明。工作时不干

私活，也不为私人干活。

（7）注意安全生产，室内严禁抽烟。对木工房内木屑，要及时清除，以保持室内整洁和安全。

（8）木工房内作用工具、设备、家具和用品，均应有帐册，年终要进行清点，并要与校产保管员核对，要做到帐帐相符，帐实相符。

9．门卫岗位责任制

学校门卫隶属总务处领导，同时要接受人保干事的指导，其主要职责是：

（1）提高革命警惕，坚守工作岗位，善于观察出入人员动态，对非本校教职员工和学生，未经准许，不准进入校内。

（2）严格执行门卫安全检查制度。凡出入本校人员携带的物品，均应进行检查，携出物品，要凭总务处或校办工厂签发出门证查验放行。

（3）对出入学校的各种机动车辆，均应进行检查，要指挥车辆顺道路行驶，严禁穿越篮、足球场、运动场和跑道。

（4）门卫室钟表，每天要与北京标准时间校对。要严格按作息时间，打上下班铃和上下课铃，不得任意提前或推迟。

（5）负责报纸、杂志、文件、函件、电报的收发保管工作，要做到：发送及时、准确、不丢失、无差错，还要做好保密工作。

（6）负责办理住校教职工临时来客留宿的登记工作。

（7）负责门房周围的打扫工作，大门、门房内外要经常保持清洁。

（8）下午放学和晚自习后，要检查教室办公室灯火是否熄灭，各处门窗，特别是档案室、财会室、保管室、仓库等要害部门是否关好，锁好，发现问题，要及时处理，并作好记录。

（9）对校内异常动态和不安全因素，要细心观察，随时记录，及时反映。

（10）晚上锁门前，要进行巡视检查，锁门后，无特殊情况不开门。

10．茶水员岗位责任制

茶水员隶属总务处领导，接受事务员（采购员）指导和安排。其主要职责是：

（1）保证教师茶水供应，每天上午和下午上班前，要将开水送到各个教研组和办公室。

（2）保证学生饮水供应：

上午、下午要供应学生足够开水。

夏季要让学生喝上凉开水。

冬季要让学生喝上热开水。

（3）保证饮水质量：

饮水要清洁。

饮水一定要烧开。

盛水器皿要洗净和消毒。

（4）住校职工需用热水，一定要避开饮水供应高峰，以不影响师生饮水供应为前提。

（5）住校家属需要开水和热水，均应收取炭火费，并以不影响师生饮水供应为原则。

（6）掌握用水规律，适时调剂炉火，节约用煤。

（7）做好茶水炉的保养和维修工作，保证茶水炉进水、排水、放水管道和龙头完好。

（8）要经常做好并保持茶水房和饮水处的卫生工作和饮水安全工作。

11．清洁工岗位责任制

学校清洁工隶属总务处领导，由事务员（采购员）具体指挥，其主要职责是：

（1）负责教师办公室、会议室的地面打扫，桌椅、家具、门窗的抹拭和洗刷痰盂等清洁卫生工作。

（2）对教师办公室及行政办公室的走道，要经常打扫，以经常保持清洁。

（3）对校内主要干道，要一日两扫，以经常保持整洁。

（4）每天下午放学后，要冲洗男女厕所及便池。

（5）经常注意观察和疏导，保持明暗下水道的畅通。

（6）对各种清洁用具，要注意保养、维修，并妥善保管，以延长其使用期。

（7）要经常宣传“讲卫生为光荣，不讲卫生为耻辱”。对不爱护公共卫生的师生，要进行耐心说服和教育。

12．炊事员岗位责任制

炊事员隶属总务处领导，由食堂管理员管理和指挥。其主要职责是：

（1）积极参加政治和业务学习，不断提高政治思想觉悟和业务技术水平，热情地为教学服务，为师生生活服务，为培养四化建设人才服务。

（2）深入了解师生对伙食的要求和爱好，刻苦地钻研烹饪技术，不断提高伙食质量和服务质量。

早点：要做到花色品种多样化，质高价廉大众化。

正餐：要做到荤素兼有，饭菜质量要比一般高，售价要比一般低。

充分做好开饭前的准备工作，保证按时开饭，不断改进供应办法，减少师生排队时间。

不论春秋或严冬季节，都要保证每一个师生能吃到热饭热菜。

认真做好节假日留校和住校师生饭菜供应和服务工作。

（3）保证饮食卫生：

生菜要拣净、洗净。

不加工、不出售腐烂变质食物。

生熟食物要分砧板、分刀加工。

炊具和盛主副食容器，要洗净、消毒。

不用手接触成品食物。

对主副食品及调味品，要妥善保管，防止鼠害虫害、腐烂变质。对熟食要加盖加罩。

（4）搞好食堂清洁卫生：

餐具要洗净、消毒。

餐桌要洗抹干净。

每天早、中、晚要打扫厨房、食堂。

每周末要进行清洁大扫除。

（5）注意个人卫生：

常剪指甲，常洗头。

厨房食堂内，不随地吐痰。

工作时，要穿工作服，戴工作帽。

患有传染病和其他疾病不适宜搞炊事工作的炊事人员，应主动向领导报

告，听候安排。

（6）工作中，要任劳任怨，不耍态度，不与师生争吵，虚心听取意见和批评，不断改进工作。

（7）重视安全工作，不用湿手触弄电器开关，防止蒸汽、热油、开水烫伤事故发生。随时注意消除可能导致火灾隐患，搞好安全生产。

13．实验室保管员岗位责任制

实验室保管员在教导处和本教研组长的领导下，负责本学科实验室的工作。在设备和财产的管理上，应接受总务处的指导，并履行以下职责：

（1）树立为教学服务的思想，认真学习有关学科教学大纲，刻苦钻研本学科的业务知识，熟悉管理的各种设备、仪器、标本、模型、图表及药品的规格、型号、性能和用途，并认真负责保管好。

（2）要建立财产帐目，并要做到帐实相符。每学期末，要清点一次，学年末，要与会计员或财产保管员核对帐实。如有丢失或无故损坏，要追究原因和责任。

（3）仪器、标本、模型、图表、药品的保管，要按实验的要求，分类存放，井然有序。对剧毒、腐蚀性强和易燃易爆的药品的存放，要特别注意安全。同时，要认真做好贵重仪器、设备的保管工作。

（4）认真做好各种仪器设备的添置、验收、登记工作。并及时向教师介绍新仪器设备的品种、型号、规模、数量和性能。

（5）要加强对各类仪器的保管和维修，提高仪器设备的完好率。对损坏的仪器、标本、模型、图表要尽量进行修补。并积极自制教具，勤俭节约，勤俭办校，搞好实验室的建设。

（6）对教师演示、实验使用的仪器、模型、标本进出实验室，要作好登记、检查和验收工作。

（7）经常向师生进行爱护仪器、药品、公物，遵守管理规章制度的教育。敢于同一切违反操作规程和损坏仪器、公物，浪费国家财产等不良现象作斗争。

（8）搞好实验室的清洁卫生工作和环境美化工作。

（9）要坚守工作岗位，搞好安全工作，对不上实验课的师生，应谢绝进入实验室。每天下班前，必须关好门窗，上好锁。检查电闸、水龙头、煤气管阀门。如因失职造成事故，要追究保管员的责任。

学校总务工作的考核

1．考核的主要依据。

考核的主要依据，就是总务管理人员的岗位责任制。

岗位明，职责清，具体的岗位责任制的条文，就是考核的主要依据。

2．考核的主要内容

岗位责任制的具体条文，既是考核的依据，也是考核的主要内容。就考核内容来看，可以归纳为下列五个方面：

（1）承担工作任务的轻重。

（2）对待工作态度的好坏。

（3）本职业务水平的高低。

（4）出勤和缺勤的多少。

（5）取得工作成绩的大小。

这五个方面，不能等同对待，应以对待工作态度好坏和取得成绩的大小这两条为主。

具体考核内容，还可以从下列五点着手：

（1）考德：主要考核干部和职工的思想品德、工作作风和职业道德。

（2）考才：主要考核干部和职工在各自的工作岗位上的业务能力、技术水平、组织能力和管理水平。

（3）考勤：主要是考核干部和职工出勤情况和工作态度。

（4）考学：主要是考核干部和职工的政治学习、业务学习、文化学习和技术钻研的态度和成效。

（5）考绩：主要是考核干部和职工在各自的工作岗位上取得的工作效率、劳动成果和经济效益。

3．考核的要求

由于教育工作属于精神生产范畴，而精神生产又具有特殊性和复杂性。因此，对某些工作，很难作出质和量的精确计算。但是，决不能因此而凭主观印象和想当然办事，而必须按客观实际办事，要重事实数据，重信息反馈，重原始资料。

（1）重事实数据。总务管理工作，不同于教学工作。它不仅看得见，摸得着，而且绝大部分还数得清。对这些可以量化的工作，不仅要有量的记录，同时，还要有质的演变记载及有关资料的积累。

（2）重信息反馈。为教学服务，为师生生活服务，这是总务管理工作的基本目标。服务工作，也是一项难于量化的工作，考核时，可以通过发扬民主，广泛地、深入地听取师生的反映和意见。此外还可以通过召开座谈会进行调查、分析等方法获得有关服务工作质量的资料。

（3）重原始资料。总务管理的有关领导，平时要深入总务管理各部门，通过参加劳动、帮助工作、共同学习、谈心等方式，用一听、二看、三查、四比等办法，直接掌握第一手资料，不断积累，通过分析研究，从而取得对总务管理人员考评的发言权。

考核时，除了要求做到上述三“重”以外，还要求做到三个结合：

（1）经常性检查与学期末、学年末集中性考核相结合。

（2）审查资料数据和分析信息反馈相结合。

（3）发扬民主与领导集中相结合。

4．考核的方法

岗位责任制的考核，既要严肃认真，又要简便可行。一般可采用下列步骤：

（1）周记。总务管理的每个干部和职工，都应备置执行岗位责任制周记簿，按周记载一周的主要工作，具体内容，包括以下几点：

①做了哪些主要工作（要一件一件地写）。

②工作量有多大，需要多少时间。

③怎样做的。

④效果怎样,反映如何。

⑤除上述几点外，还应记上本人一周来出勤情况。

（2）月查。每月集中一次，对全体总务管理干部和职工的周记，进行一次检查。采取互相审阅，当面查询的办法。对每一干部和职工的成绩、经验、

存在问题和疑点，逐项及时记录，为进一步进行核对和学期末小评积累资料。

作为主管考核工作的总务主任，在月查时，要一个人一个人，一件事一件事地进行认真审阅，必要时，还要找有关人员或知情人询问、了解，弄清事实，做到心中有数。

（3）学期小评。每个学期末，组织一次总务管理人员执行岗位责任制评议会，具体做法是：

①每一个总务管理人员，应根据周记记载内容，将一学期工作，进行归纳整理，对照岗位责任制要求，首先肯定工作中的成绩，同时，对工作中的不足和问题，也如实反映。

②充分发扬民主，根据月查资料对照岗位责任制条文，实事求是地进行评议。

③作为总务管理主管人和考核负责人的总务主任，一方面要充分肯定每一个总务管理人员执行岗位责任制的成绩和经验，另一方面，也要掌握总务管理中存在的问题和难点，进一步摸清情况，分析原因，拿出改进工作的办法和意见，以推动总务管理工作的全面均衡发展。

（4）学年总评。对每一个总务管理人员一学年的工作，进行一次回顾和总结，根据执行岗位责任制的具体情况，也就是根据每一个总务管理人员工作态度的好坏和工作成绩的大小，分别给予评定。

要把学年总评会，开成先进帮后进，后进学先进的团结互助会。要把学年总评会，开成表扬先进，带动后进的经验交流会。要把学年总评会，开成在总结执行岗位责任制的经验的基础上，进一步充实、完善总务管理人员岗位责任制的大会。

总务管理人员的学年总评材料，应记入个人档案。

等级评定：

在学年评议的基础上，根据每一个总务管理人员执行岗位责任制的情况，可评为四等：

①优：能全面按照岗位责任制要求，完成各项工作，并取得突出或显著成绩的。

②良：按照岗位责任制的要求，能完成各项工作，并取得较好成绩的。

③及格：基本上能按照岗位责任制的要求,并取得一定成绩，但工作中还存在着明显不足的。

④不及格：由于工作不认真负责，岗位责任制要求的主要工作，均完成得不好，工作中发生多起差错和事故，给教育事业和总务管理工作，造成不良的后果和损失的。