

高等教育动态

2017 年第 3 期

总第 (7) 期

山东工商学院发展规划处高教研究室主办

2017 年 9 月 15 日

高校目标管理专辑

- 地方高校目标管理的实践探索——以内蒙古工业大学为例 叶宏帅等 (1)
- 高校目标管理的主要特征及实施策略 董泽芳等 (7)
- 高校内部质量评估体系研究与实践——对长江大学开展院(系)目标管理的总结与思考 薛振伟等 (18)
- 基于问题导向的新建地方本科院校目标管理应用研究 石钧 (26)
- 高校科研管理工作中目标管理体系建设初探——以上海大学试行全系统目标管理为例 谢为群等 (32)
- 二级学院教学工作目标管理及考核实证研究——以扬州大学为例 于风云 (39)

编者的话：目标管理作为一种现代的管理方法，既强调管理理念也看重管理技术，既看重结果也看重过程，既看重近期目标的实现也看重远期发展的规划。采用目标管理，是高校顺应时代发展和自身深化改革的必然要求，也是高校实现自我发展、提升办学质量和管理水平的有效途径。为此，本刊以“高校目标管理”为题，集中编选若干代表性文章，供参阅。

地址：山东省烟台市莱山区滨海中路 191 号

邮编：264005

网址：<http://fzgh.sdibt.edu>

地方高校目标管理的实践探索

——以内蒙古工业大学为例

叶宏帅 王文华 牟占军

一、高校实施目标管理的必要性

目标管理(Management By Objectives, 以下简称 MBO) 理论来源于美国著名管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker) 在 1954 年出版的《管理的实践》著作,其最早广泛应用于西方企业管理、经济管理领域。MBO 理论于 1980 年代中后期开始推广应用到我国包括高等学校在内的教育系统。当前,目标管理作为一种结合实际情况而创新的管理方式已在国内许多高校受到重视并实施。

高校目标管理是指学校管理层以学校总体发展规划和阶段总目标为指针,围绕下属单位和个人将学校总目标逐级分解制定分目标,各单位和个人自觉为承诺的目标而奋斗,最终完成目标任务,从而对学校所属单位和个人进行的一系列管理活动的过程或一种管理方式。高校目标管理的实施是一个动态的过程,在实施过程中需要不断调整、完善、监督、反馈,并且在实施过程中还需要充分发挥管理层与目标承担单位、个人的主观能动性和创造力。

实施目标管理是高校顺应时代发展和自身深化改革的必然要求,是高校为有效实现学校制定的目标而进行的有益的探索。目前,我国已经进入高等教育大众化发展阶段,传统的管理模式已不适合当前学校发展的实际和需要,改革并创新高校管理方式,对实现高校的可持续发展有重要的意义。《国家中长期教育改革和规划纲要(2010—2020 年)》提出“完善学校目标管理和绩效管理机制”、“探索建立符合学校特点的管理制度和配套政策”,这就要求高校创新管理模式。因此,对高校特别是地方高校而言,目标管理适应了高等教育大众化的发展要求,是探索建立现代大学制度的有力途径之一,对实现高校管理的科学化、规范化具有重要的现实意义。

内蒙古工业大学当前正处在全面贯彻党的十八大精神,认真落实内蒙古自治区“8337”发展战略,深入实施学校“十二五”发展规划,加快推进学校各项事业科学发展的关键时期。建立科学、高效、完善的管理机制是推动学校发展、提

高人才培养质量、提升学校核心竞争力的关键，随着学校发展的重点由外延向内涵发展转变，实行目标管理成为学校向以质量提升为核心的内涵式发展转变的一种内在迫切要求，是学校提升办学核心竞争力的有效途径，是学校建立现代大学制度、促进内部管理机制科学化的重要手段，也是学校提高质量、突出重点、集中目标、科学管理实现特色鲜明的高水平教学研究型大学奋斗目标的一种必然选择。

二、学校目标管理体系的构成与下达

（一）目标管理体系构成

学校目标管理体系由三类目标构成。其中，一类目标是常规工作目标，设为刚性目标；二类目标是教学、学科建设工作目标，考虑到各教学单位（学院）的差异，设为选择性的刚性目标；三类目标是重大发展目标，设为项目性目标。在上述目标的实现过程中，学校鼓励拓展工作思路，创新工作方式、方法，创造性、高质量地完成各项工作任务，对创新工作业绩突出、成效显著的教学单位（学院）予以专项奖励。

一类目标为常规工作目标，是体现教学单位（学院）各项工作基本运行状态的基础性目标，主要由党建思政、教学运行、科技、人事、学生日常教育与管理、学风建设、综合管理工作中的常规性工作指标构成。

二类目标为教学、学科建设工作目标，是体现教学单位（学院）整体水平、事业发展进步的目标，主要由教学、学科建设工作中的关键指标构成。其中，教学工作目标体系主要包括专业建设、课程建设、教材建设、实践教学建设、教学队伍建设、教研活动、人才培养效果等目标任务；学科建设工作目标体系主要包括人才队伍建设、科研团队建设、科研平台建设、科研项目、科研成果、产学研结合、重点学科建设等目标任务。

三类目标为重大发展目标，是体现学校办学实力、办学水平的目标，主要是指教学单位（学院）在教学、学科建设、科学研究等工作中取得标志性成果，获得重大突破，为学校改革、发展、建设作出突出贡献的目标。

各教学单位（学院）根据发展实际，对本年度具有创新性的工作，可向学校申请创新性工作认定。创新性工作认定等级分为一般创新性工作、重大创新性工作。学校目标管理工作考核组将依据创新性工作认定考核体系进行认定考核，通

过认定考核，认定为一般创新性工作或重大创新性工作；未通过认定考核，则不认定为创新性工作。

（二） 目标确定与下达

一类常规工作目标由相关职能部门提出，充分论证后，学校予以最终确定。常规工作目标是刚性目标任务，各教学单位（学院）均必须完成。二类教学、学科建设工作目标由目标管理工作领导小组根据学校教育事业发展实际提出，在充分考虑各教学单位（学院）差异性的基础上，由学校目标管理工作领导小组在初步确定的各教学单位（学院）目标任务基础上，与各教学单位（学院）协商沟通，最终达成该教学单位（学院）教学、学科建设工作目标。教学、学科建设工作目标为选择性的刚性目标任务，各教学单位（学院）均必须完成。

三类重大发展目标由学校目标管理工作领导小组根据建设特色鲜明的高水平教学研究型大学的实际需要和各教学单位（学院）办学实际提出，充分论证后，学校予以确定。重大发展目标是项目性目标，学校可根据发展需要和相关教学单位（学院）的情况，直接确定项目实施单位；也可公布重大发展目标项目，由教学单位（学院）根据自身实际情况自由申请，校学术委员会委员将组织专家进行评审，评审通过的教学单位（学院）即被确定为重大发展目标项目实施单位。学校将为重大发展目标项目建设提供资金、政策等方面的支持，并对完成项目的单位予以奖励。

三、学校目标管理工作考核

学校先后制定、出台了《内蒙古工业大学年度目标管理工作（学院）实施方案》、《内蒙古工业大学目标管理（学院）一创新性工作认定考核体系（试行）》、《内蒙古工业大学目标管理（学院）一重大发展目标项目建设管理办法（试行）》等相关规章制度。

学校目标管理工作考核组，依据目标体系及目标任务书，对各教学单位的一、二类目标任务完成情况进行分项达标考核，全部目标任务达标，该教学单位年度一、二类目标考核为达标，否则为未达标。

（一） 一、二类目标任务考核情况

一类目标体系（常规工作目标）主要由党建思政工作、教学运行工作等 7 个方面的 100 项具体目标项目构成。其中，党建思政工作 14 项、教学运行工

作 26 项、科技工作 5 项、人事工作 5 项、学生日常教育与管理 21 项、学风建设工作 8 项、综合管理工作 21 项。由于各教学单位具体情况不同，考核指标体系中部分教学单位目标考核情况稍有不同。

年度考核结果显示，各教学单位的一类目标项目平均总完成率为 97%（完成率计算公式：完成率= 任务项目完成项数 /（任务项目总项数 100 — 不考核项数）× 100%）。从总体来看，未完成任务项目主要集中在党建思政、教学、科技工作等方面的某些具体项目上，如“每年至少召开 1 次教职工代表大会”。

二类目标体系（教学、学科建设工作目标）主要由本科教学、研究生教学、人才培养效果、师资队伍建设和科研工作、重点学科建设等 6 个方面具体目标项目组成。根据各教学单位实际情况的不同，学校目标管理工作小组及有关部门逐一与教学单位就二类目标体系的具体内容逐项进行多次协商后最终确定，确保指标体系符合每个教学单位的实际。二类目标具体内容是为每个教学单位“量身定做”的目标任务，因此各教学单位的目标任务也不相同，具有一定的差异。2013 年度，学校下达给教学单位的二类目标任务总共 475 项，每个学院平均 27 项。

年度考核结果显示，各教学单位的二类目标项目的平均总完成率为 80%。未完成任务项目主要体现在“品牌专业建设、精品课程建设项目”“推荐优秀硕士、博士论文指标”“科研经费指标”“新增引进或培养具有博士学位教师指标”等方面的具体项目上。

（二）创新性工作初审认定情况

各教学单位共申报创新性工作 159 项，经相关职能部门初审认定，学校目标管理工作小组根据《内蒙古工业大学目标管理(学院)一创新性工作认定考核体系(试行)》，对各部门初审后的同类项目进行了归类整理、合并优化，确定各教学单位申请认定的创新性工作共计 57 项，其中一般性创新工作 39 项、重大创新工作 18 项。

四、学校目标管理工作存在的主要问题及对策

（一）高度重视，切实增强推行目标管理工作的坚定性和紧迫感

学校一、二类目标都是刚性目标，目标的制定总体上符合各教学单位的发展现状，并未脱离各单位实际，绝大多数的目标任务通过努力是可以实现的。但考核情况来看，部分教学单位重视程度和抓落实的力度还不够，未把目标管理与本

单位的发展建设有机结合起来，也没有对目标任务进行分解、细化，明确责任与分工，拿出具体建设举措，这是部分目标任务不能顺利完成的主要原因之一。

因此，统一思想、高度重视是确保目标管理工作顺利推进的关键。学校上下应进一步统一思想认识，把目标管理作为推动各项工作的重要着力点，强化目标责任意识，对目标管理任务指标实施精细化管理，对指标体系制订完善、任务下达、目标分解、目标考核等环节都予以高度重视，切实激发出目标管理的巨大推动力，使学校内部管理工作目标更明确、重点更突出、责任更清晰、奖惩更分明、管理更科学，从而提升办学治校的水平。

(二)健全完善目标管理体系，狠抓落实

一类目标体系主要由相关职能部门提出，征求教学单位意见后确定。但从运行、考核实际情况看，有的指标存在不合理之处，或没有考虑到变量、不确定性；或比较宏观，在理解上有偏差，不容易考核；或与部分教学单位实际不符等。二类目标体系主要包括教学、科研、人才、学科等目标任务，是体现学校、学院核心办学实力和竞争力的关键性指标、核心指标。尽管学校分别与教学单位就指标体系的内容逐项进行了协商、确定，但二类目标任务项目平均总完成率仅为 80%，效果不太理想。

因此，结合目标管理体系运行实际和各部门、各教学单位的意见与建议，应及时修订完善一、二、三类目标体系具体内容，使各项目标任务具有可操作性和推动性，确定类别清晰、层次分明的目标体系，该目标体系一经确定，各单位、各部门、各位教职工均要以目标管理这个手段来激励自己，确保各项任务目标圆满实现。

推行目标管理工作，成败主要在于领导。各部门、各单位要把目标管理工作作为一件关系学校发展的大事来抓。各教学单位的党政领导作为第一责任人，必须承担起相应职责。领导班子成员要精心抓好分管工作目标任务的组织实施，带头落实责任，抓出成效。目标管理工作的主体是人，关键是要明确责任，落实任务。各单位、各部门要把确定的目标任务通过层层分解，级级落实，促使全体教职工进一步强化责任意识，发挥主体作用，形成一级抓一级、层层抓落实的良好机制。

(三) 优化考核周期，加强二、三目标体系的建设力度

考虑到学校与教学单位的教学、科研、学科建设等工作都需要一个较长周期的实际，应优化考核周期。根据目标特点考虑可将目标管理考核分为年度目标管理考核和任期目标管理考核两种方式相结合的模式进行。

二类教学及学科工作目标、三类重大发展目标是关乎学校发展的最重要指。要高度重视二、三类目标的建设，不断加大人力、财力、物力投入，努力完成好二、三类目标任务，不断提升学校的综合实力和竞争力。

结束语

通过调研、考核和实施目标管理的实践来看，作为地方高校，学校实施目标管理是可行的。目标管理在推动学校工作，提高工作效率方面发挥了积极促进作用。通过对其实践过程的分析，总结经验，学校应不断健全完善各类目标指标体系，继续把目标管理作为深化内部管理体制改革的抓手，全校上下达成共识，凝心聚力，推进目标管理工作走向深入，以期推动学校事业向更高的发展目标迈进。

（叶宏帅，内蒙古工业大学发展规划处讲师；王文华，内蒙古工业大学发展规划处副处长；牟占军，内蒙古工业大学发展规划处处长）

（原文刊载于《内蒙古工业大学学报（社会科学版）》2014年第1期）

高校目标管理的主要特征及实施策略

董泽芳 张继平

目标管理作为一种新的管理方式已在许多高校受到重视。据我们最近对中南地区 75 所院校的调查,正在实行目标管理的院校为 32 所,占 42.67%,准备实行目标管理的院校为 17 所,占 22.67%,正在实行和准备实行的院校比例高达 65.34%。调查显示,在高校目标管理的理论上存在不少误区,实践上也存在许多困惑。为了正确认识和有效实施高校目标管理,本文拟对高校目标管理的内涵、特征及实施策略作初步探讨。

一、高校目标管理的内涵分析

高校目标管理就是高校管理者依据党和国家规定的教育管理目标及方针政策,结合高校实际(如高校类型、管理体制、培养任务、办学条件、学生情况及社会发展需求等),制定高校的总体目标,然后将总体目标分解为校内各部门和个人目标,形成有机的目标链,使个人目标、部门目标和高校总目标融为一体,并通过目标对所有部门和个人进行管理的一种管理方式。高校目标管理既具有目标管理的一般特征,又受高校组织的制约。与企业目标管理相比,高校目标管理在构成要素、运行机制等方面存在较大差异,体现出高校目标管理独特的价值取向。

从构成要素上分析,高校目标管理由主体、客体、目标、条件和手段构成。主体是指为实现高校目标管理的行为、目的、价值、功能而活动着的个人或组织。个人如学校领导、教职员工等,组织如职能部门、机关团体、教学院系等。客体是指高校目标管理活动中主体的实践活动所具体指向和作用的对象。由于高校目标管理主体的多样性,能够纳入高校目标管理客体的对象也是多样的。但主体与客体的关系划分不是绝对的,此一时的主体彼一时就是客体,在一种层次、一种关系上的主体,在另一种层次、另一种关系上就是客体。从高校目标管理的目的来看,高校教学、科研和学习的客体是知识,它以学科的形成而存在。对教师来说,它是加工、整理和传承的对象;对学生来说,它是接受、理解和掌握的对象。目标是指高校目标管理预期要求达到的目的或结果。依据不同的标准,可以对高校目标管理中的目标进行不同的分类。从量化构成看,目标可以分为数量工作目标和质量工作目标;从责权关系看,目标可以分为总目标与分目标;从时间关系看,目

标可以分为长期目标、中期目标和短期目标;从目标的性质看,目标可以分为战略目标、战术目标和操作目标等。条件是指制约和影响高校目标管理存在与发展的相关因素,主要包括人力、物力、财力等方面的投入。物质文化条件是制约高校目标管理的主要因素,不仅制约着主、客体之间的关系,而且制约着高校目标管理的规模、速度、形式和目的,制约着目标的实现程度。手段指高校目标管理为实现预期目标所采取的途径或措施,包括行政手段、经济手段、制度手段、信息手段、调节手段、激励手段等。这五大要素之间紧密联系,相互作用,相互影响,构成一个有机的系统,形成一股强大的合力,推动高校目标管理的整体发展。

从运行机制上分析,高校目标管理是围绕着一个“中心”、“四个阶段”、“十四个环节”运行的完整而连续的循环系统。一个中心,即所有工作都要以实现学校总目标为中心。四个阶段即目标制定、目标实施、目标考核、总结反馈。每个阶段又包含若干环节。

目标制定主要包括两方面:一是学校总目标的制定,即学校根据党和国家的教育政策、法规以及经济和社会发展的需要,在深入调查学校自身发展现状和外部环境的基础上,制定适合本校校情的远景目标和近期目标;二是单位、部门及个人目标的制定,即单位、部门根据学校总目标确定自身目标,然后通过一系列量化和细化工作,将目标分解到教职员个人。目标制定中包含论证决策、协商分解和定责授权三个环节。

目标实施既指学校总目标及分解目标确立以后,各单位、部门、个人围绕目标做出种种努力,也指学校管理系统为了保证目标实现而采取的一系列宣传、监督、检查、调整等措施,主要包括咨询指导、监控督察和调整纠偏三个环节。

目标考核指考核主体对照工作目标,参照绩效标准,采用科学的考核方法,评定单位、部门、个人的工作任务完成情况、工作职责履行程度等。目标考核主要包括选择考核主体、下达考核指标、制定考核标准、设置考核周期和选择考核方式五个环节。

总结反馈包含两层意思:一是学校以事实和数据为载体,向各单位、部门、个人反馈考核结果;二是学校针对考核中的实际情况,特别是一些不平衡指数进行分析研究,将指导性意见反馈给各单位、部门、个人。总结反馈主要包括两个环节:反馈考核结果和指出改进方向。

高校目标管理的四个阶段与十四个环节是一个完整的、连续的循环系统,由目标制定开始,经目标实施、目标考核,再到总结反馈,每个阶段的各环节紧密联系,环环相扣,从而形成一个完整的目标链。

二、高校目标管理的主要特征

高校目标管理除了具有一般目标管理的共性特征以外,即目标的明确性、员工的参与性、时限的规定性、自我控制性、权责的共担性和自我评价性以外,还具有以下特征。

(一) 主客体关系的辩证性

主体和客体作为高校目标管理系统中的两个基本要素,相互之间既有联系又有区别,其关系划分是相对的,此一时的主体可能是彼一时的客体,反之亦然,从而使他们之间的关系处于动态变化中。(1)主客体相互依存。在目标制定中,作为主体的学校领导层与作为客体的单位、部门及教师个人之间是利益共同体,处于“你中有我,我中有你”的相互依存关系。一方面,作为主体的高校管理层虽然是高校总目标的提出者和最终决策者,但总目标的最终分解和实现,都需要客体——学校各单位、部门 and 个人的积极参与、协商和努力。另一方面,作为客体的各单位、部门、个人,其目标的实现也只有在学校总目标实现的前提下才能实现,所以通过目标制定,把主体与客体“捆绑”在一起了。(2)主客体相互促进。在目标实施过程中,作为管理主体的学校领导、职能部门和其他二级单位及个人处于“你帮我忙,我助你力”的相互促进关系。一方面,作为客体的教学院系的工作目标一经确定,院系负责人自然要组织力量去实现目标。但如果教学院系本身的力量不足以完成目标,作为主体的学校领导和有关职能部门要积极创造条件帮助院系完成工作目标。而另一方面,只有教学院系的各项工作顺利完成,才能有效保证职能部门的目标顺利完成,从而使学校的年度工作目标圆满完成。(3)主客体相互制约。在目标实施过程中,主客体之间还存在着“你控制我,我监督你”的相互制约关系。作为管理主体的学校领导,要对各二级单位的目标实施情况进行全面监控,同时,二级单位也对职能部门的执行情况进行监督,所以主体与客体都是控制的受众。(4)主客体相互转化。在目标考核过程中,主客体之间是“你即是我,我即是你”的相互转化关系。学校领导、职能部门、直属机关作为考核主体,要对每一个教学单位进行评定,而同时他们又是被考核者,要接受下属单位或教师对

他们的评价。

（二）目标的一致性与多元性

学校总目标只有一个,所有的工作都必须围绕它来进行,这就是目标的一致性。目标的多元性是指总目标的不同侧面的反映,或者总目标可以用不同的指标来全面地反映。如一所大学的总目标是建成国际一流的大学,那么总目标的多样性也可以从总目标的不同侧面来反映:招收高质量的学生、聘请国际一流的教授、出世界一流的科学成果、毕业生质量为世界所公认、教学研究条件一流、学术氛围与环境良好、服务系统高效、学校教授薪金福利一流、运作经费充分等。以目标的一致性为前提,实行多目标的共存,是高校目标管理的一大特点和优点,有利于充分发挥目标管理方式的优势。(1)共同基础上的一致性。高校目标管理是一项系统工程,系统的整体性要求总目标与分目标、分目标与分目标之间协调一致,没有摩擦,没有不必要的重复劳动,朝着同一个方向迈进。目标制定是高校目标管理工作的起点,要求从全局出发,通盘考虑学校发展,使制定出的总目标能很好地统率分目标。(2)原则区别下的多元性。在现代复杂的社会结构下,高校组织结构日益复杂,必然需要各种不同的目标服务于不同组织的发展,这些目标服务于高校组织的发展,就造就了高校目标管理中目标的多元化,也就是复杂高校组织结构中目标的多元化。这些多元化的目标,是从不同的视角对目标进行各层面的分解。从时间上可以分为长期目标与短期目标;从目标性质上可以分为刚性目标与柔性目标;从目标结构上可以分为组织目标和个体目标;从目标高度可以分为维持目标和创新目标等。(3)促进发展中的统一性。目标的一致性和多元性是互相联系,互为条件的。在一致的基础上产生多元,在多元的前提下讲求一致,即一致是多元的基础,多元是一致的前提。二者需要相互促进,通力合作,才能相得益彰,共创佳绩。

（三）条件的适应性与设计的整体性

高校要顺利、有效地从事目标管理的实践活动,必须依靠一定的物质文化条件。物质文化条件制约着高校与外部环境的关系,制约着管理主体之间的关系,制约着主、客体之间的关系,制约着目标管理活动的规模、形式、目的,进而制约着整个目标管理活动。进行高校目标管理,需要考虑制约高校发展的内、外部现有条件,分析高校可能创造的条件,在认识学校共性的基础上进行学校个性的探

索,揭示每所学校在自己特定条件下所创造的新鲜经验以及产生的新问题,使目标管理依据条件,促进学校的发展,提高办学水平。与此同时,条件也是学校发展程度与规模的体现,反映的是某一学校的历史变迁和现实情况,其成功的经验、存在的问题往往蕴含着许多具有普遍启发意义的内容。只要从个别上升到一般,从局部扩展到整体,就可以揭示出目标管理在适应高校发展中的规律性。因而在高校目标管理中,设计的整体性就显得尤为重要。贝塔朗菲把“整体大于各个孤立部分的总和”作为一个重要的定律提出来。注意整体性是研究事物本质的重要途径,而事物的部分是通向研究事物本质的要素,各部分的确定性惟有参照整体才能表现出来,脱离了整体,任何部分都失去了存在的意义。高校目标管理是一项系统工程,必须根据现有条件,在整体规划下明确分工,在分工的基础上有效综合,以求达到整体的最佳效益,这就是现代管理的整分合原理。

(四) 全员的参与性与分工的协调性

主客体辩证法决定了高校目标管理必须是全员参与,上至书记校长,下至普通教职员工与学生,一起参与目标的制定,一起参与目标的实施,一起参与目标的考核,一起参与目标的总结。由于这种做法纠正了古典管理学派偏重以工作为中心、忽视人的一面,又纠正了行为科学学派偏重以人中心、忽视同工作结合的一面,把工作和人的需要统一起来,能使教职员工发现工作的兴趣和价值,在工作中实行自我控制,通过努力工作满足其自我实现的需要,组织的共同目标也因此实现。全员的参与性摒弃了“唯我独尊”的霸权主义,秉承了“得道多助,失道寡助”的人本精神,彰显了“无敌于天下”的管理谋略。但全员参与并非杂乱无章的参与,而是在此过程中,组织设计既要分工明确,又要互相沟通、协作,以达成共同的目标。从分工的角度而言,就是要提高管理的专业化程度和工作效率的要求,把组织的任务、目标分解成各个层次、各个部门以及个人的任务和目标,明确各个层次、各个部门乃至个人应该做的工作以及完成工作的手段、方式和方法。从协作的角度而言,就是要明确部门与部门之间以及部门内部的协调关系与配合方法。

(五) 方式的多样性与手段的灵活性

高等教育大众化国家的实践充分说明,多样性是当今高等教育中值得欢迎的趋势,也是高等教育大众化的必由之路,这是三种因素使然:一是社会经济对人才

的规格、类型、层次需求的多样化;二是人才学习需求的多样化;三是为多渠道解决经费问题而形成的办学主体和办学形式的多样化。大众化高等教育这种多样化的特点,必然要求我们确立与之相适应、相匹配的多样性的高校目标管理方式,并采取与之相辅相成的手段。有什么样的方式,就需要什么样的手段与之匹配。在注意高校目标管理方式多样性的同时,还应保持特殊条件下实现目标的手段灵活性,即选择实现目标的手段应在面对管理方式变化时具有可塑性和适应性。目标是未来一年、两年或更长时间所要达到的期望值,随着形势的变化,组织内部和外部的物质、能量与信息的交换及环境也会发生相应的变化,原来难以实现的目标,现在可能已失去努力实现的意义,原来对自身的生存和发展没有影响的因素,现已成为迫切要实现的任务,所以,目标的实现是伴随着目标作适当的调整的过程。手段的灵活性使目标在发展方向、发展重点、发展速度等方面能与时俱进,确保目标成为促进整体和部门发展的动力和方向,使整体和部门始终充满积极向上的生机和活力,体现出目标的动态特性。

三、高校目标管理的实施策略

高校目标管理是一种强调工作成果,鼓励过程创新的综合性管理办法。其基本要求是,目标制定要具有合理性,目标实施要具有实效性,目标考核要具有科学性,总结反馈要具有适时性。

(一) 合理制定目标

目标是一个组织或一个人努力的目的,更是一切行动的方向。合理制定目标是高校目标管理工作的基础和前提。

1. 充分论证,正确决策。论证决策是目标制定的基础与前提。从战略管理的视角分析,目标制定必须依据党和国家的教育政策、法规以及经济社会发展需要。我国《高等教育法》规定,高等学校的任务是为我国社会主义建设培养具有马列主义和毛泽东思想,具有专门科学文化知识、具有实践能力和创新精神的高级专门人才。这一目标是我国高等教育的总体目标,高校目标管理必须要围绕这一总目标来制定学校目标。我国有几千所不同类型不同层次的高等院校,各个高校要根据自己的历史、现行条件(师资力量、教学设备等)提出适合自己发展、有自己特色的发展目标。基于这一认识,论证决策要考虑四方面的要求:一是科学性与民主性相统一,即目标既要实事求是、高低适度、准确可行,又要充分让教职

员工参加目标的制定,集思广益。二是全面性与重点性相统一,即目标制定既要有全局观念、整体观念,考虑到国家、社会以及学校发展的需要,又要明确工作的重心,抓住主要矛盾,选取关键目标,集中全力攻关。三是挑战性与可行性相统一,即目标制定既要与时俱进,能激发人们的拼搏精神,增强人们的竞争意识,又要切实可行,在现有人力、财力、技术、设备、人员素质和管理水平等条件的基础上,使目标责任者感到通过努力可以“跳一跳,够得着”。四是稳定性与灵活性相统一,即目标制定要具有一定的可调节性,对于实施过程中可能发生的环境、条件变化,以及来自其他方面的随机性干扰,目标本身要具有一定的适应能力。另一方面,制定的目标不能朝令夕改,要保持其内在的连贯性。

2. 上下协商,综合分解。目标分解就是将整体目标在纵向、横向或时序上分解到各层次、部门以至具体个人,形成目标体系的过程。目标分解是明确目标责任的前提,是使总体目标得以实现的基础。目标分解的方式有三种。一是自上而下分派式,即先由高校最高管理层公布总目标草案,然后将指标依次分派给各单位、部门及个人。若各单位、部门、个人对分派指标无异议,则总目标即告定案,部门目标与个人目标也相继确定。这种分解方式带有独裁的特点,容易促进权威,用得过多会有损士气。二是自下而上汇总式,即先由各单位、部门及个人根据实际情况,将分派而来的目标草案酌情修改,并呈送学校核定后正式确定。自下而上的目标分解方式具有启发性,通常有利于创造民主的气氛,能满足下属“自我实现的需求”,而使其全力以赴去实现目标,但不利于宏观控制。三是上下沟通协商式,即先由学校管理层颁布总体方案,经与各单位领导磋商并获得同意后确定草案,然后各单位领导依据总目标,设定各单位的目标草案,经商讨并获得支持达成承诺后定案。最后,各二级单位依据部门目标,拟定自己的个人目标草案,经与单位同仁协商后定案。合理分解目标一般要经过“三上三下”,也就是要综合运用三种方式,才能形成较为合理的目标体系。

3. 明确职责,大胆授权。定责授权就是拥有权力的上级,不但给予下属一定的任务和责任,而且要授予他们实现目标所需要的权力。列宁曾说,“管理的基本原则——一定的人对所管的一定的工作完全负责;”“责和权相一致,这是提高管理效率所绝对要求的”。分解目标,明确职责,也要授予相应的权力。责与权既对立又统一,有责无权,任何人都不可能对工作实行真正的管理;责大权小,许多事情

都要请示领导,由领导决策、批准,实际上等于宣告下级不必对工作完全负责;有权无责,其结果是权力泛滥,使管理缺乏监督。故只有贯彻权责对等原则,才能使目标管理得到有效实施。但授权不等于不管,放权不等于放任。作为管理者,掌握授权的基本原则就是要放得开,收得拢;该放就放,该收就收。要合理授权,一是要适度授权,根据目标执行者的目标责任性质与范围来确定其权限的范围与程度。对于能够使目标执行者自主管理完成目标成果所需要的相应权限,学校都应予以认真考虑和委任。二是明确授权,根据已经明确的目标进行授权。如果所设定的目标不明确,职责不清楚,那么就难以确定为实现其目标需要的相应权限。因此,制定明确的目标,根据目标责任实行授权,是授权的前提。三是监督授权。授权者并不能由于实行了授权,就完全解除其应负担的责任,还应该对被授权者的目标实施情况及行使的职务权限是否妥当担负监督的责任。

(二) 有效实施目标

制定目标是为了实现目标,目标能否实现,实现程度如何,与目标实施的有效性休戚相关。有效实施目标是高校目标管理成功的保证。

1. 咨询指导有方。高校目标管理是一种需要全校教职工参与和每个个体自我控制的管理方式,而在实践中,不少教职员工对这种管理方式并不了解。因此在高校推行目标管理,首先要做好咨询指导工作。一是通过网络、会议、广播等途径加强宣传工作,营造“上下同欲”的氛围,使各级领导、广大教职工形成共识,从而为实现共同目标而努力;二是重视目标管理过程中的咨询和答疑解惑,尤其是分批次深入各单位、部门进行指导;三是注意目标管理过程中的信息收集、资料整理等工作。

2. 监控督察得力。监控督察即对目标管理过程实施监督与控制,目的在于保持事物的稳定状态或促进事物由一种状态向另一种状态的转换。在目标管理过程中,各种突发事件和内外环境的改变都会影响目标的实现水平,若不对其进行有效的监控,就有可能造成无法挽回的损失。这就需要学校建立高度灵敏、及时、得力的信息控制系统来疏通各项工作的渠道,使上情及时下达,下情及时上报,以便学校领导及时准确地掌握情况,果断地解决问题。监督控制有两项基本要求:一是适时性监控,即目标一旦发生偏差时,能够迅速发现,及时纠正。甚至在未出现偏差之前,即能预测偏差的产生,从而防患于未然。二是关键点监控,即将主要

精力集中于系统过程中的突出因素,掌握系统状态,了解执行情况,可以选择重点目标为关键点。同时对个人来说,可采用“自我控制”的方式来取代强制性管理,推动他们尽自己最大的努力把工作做好。

3. 调整纠偏及时。学校管理者应通过信息反馈机制关注整个管理过程,尤其是对各级目标实施中出现的偏差要及时做出调整。首先是要调节目标中因事先考虑不周全而造成的不合理部分,其次是工作对象发生了根本的改变后需要调整的部分。应定时检查和分析各级目标的实际执行偏差和实现情况,有效控制目标。当发现目标不尽合理、目标计划本身有偏差时,必须修正目标计划。特别是当客观环境发生重大变化或目标本身有重大失误,使预定目标和计划不能继续执行时,必须重新调整目标,全面改变计划。

(三) 科学考核目标

没有考核就没有管理。科学考核目标是高校目标管理成功的关键。

1. 多元选择考核主体。考核主体是指目标考核活动的承担者,分为个人主体、集团主体和社会主体。费尔巴哈说:“存在是主体,思维是宾词。”主体不同,考核意识不同,考核结果就会不同。高校目标考核工作是多方面的,工作业绩是多维度的,不同的主体对同一工作的价值判断也是不同的。根据此原理,人们在实际工作中开发出一种全视角选择考核主体的方法——360度考核法。此法又称全方位考核法或多源考核法,是指从与被考核者发生工作关系的多方主体获得被考核者的信息,以此对被考核者进行全方位、多维度的考核,以提高考核结果的公正性。依据此法选择的考核主体主要包括主管领导、师生群体、同级部门、单位自身、外部专家等。

2. 客观下达考核指标。考核是一个无形的指挥棒,指标的设定将使考核客体围绕指标转,制定科学的考核指标是目标考核系统高效运转的保证。要使考核指标客观,一是放眼学校发展,制定战略指标。战略指标是从宏观上对学校工作进行规划,战略指标的下达具有其战略导向性。依据不同高校工作的重点、基本点和亮点,可以将考核指标分为核心指标、基本指标和个性指标。二是立足考核需要,制定战术指标。战术指标是从实际操作的角度出发,对考核工作加以描述。为了使考核具有科学性,战术指标的制定要在战略指标的基础上进行细分,考核指标可分为定量指标和定性指标两类。定量指标用于考核可量化的工作,侧重于考核

工作的结果,而定性指标则用于考核不可量化的工作,侧重于考核工作的过程。

3. 明确制定考核标准。考核标准和考核办法是紧密相关的,标准模糊,就会造成考核困难。制定明确的考核标准,一是以数量考核为参照,下达定量标准。定量标准就是根据考核指标,运用数学公式,从数量方面测算目标的实际情况,将抽象描述转化为具体分数的方法。“数字是最公正的判官”。定量方法最大的特点就在于它的精确性,具有很强的说服力。它把标准定义在了人们能理解的范围,抛弃了人们只对事物原因和结果进行主观臆测成分居多的分析,而代之以数学符号和公式,使人们的认识由模糊变得清晰,由抽象变得具体。二是以质量考核为依托,下达定性标准。定性标准是从质的方面来考核目标的执行情况,对于不便采用定量方法进行考核的目标,可采用定性标准加以考核。采用定性指标考核,便于对整个工作进程进行评价,适用的范围较广。定性标准的制定常用简单分等法,就是按优、良、中、可、劣或者按A、B、C、D的等级进行评定。

4. 认真研究考核周期。考核周期也称考核频率,即多长时间进行一次考核。考核周期短,则称高频率考核;考核周期长,则称低频率考核。短周期考核一般为一至三年,长周期考核一般在五年以上。短周期考核与长周期考核各有利弊。从原理上来说,考核频率越高,则考核效果越好,但在实际设计中,既要考虑考核成本、考核制度的实用性与适用性,又要在客观上符合结果性目标与行为性目标自身周期的特点。对于结果性目标,要采用低频率的考核周期。对于行为性目标,则宜采用高频率考核周期。

5. 恰当应用考核方式。考核方式本身并无优劣之分,只有适用之别,没有适合一切高校的通用的考核方式。因此,考核方式的选择要突出适应性。根据不同目标的性质和特征,考核方式可以分为绝对考核和相对考核。绝对考核是学校各单位或个人完成工作的数量和质量与学校下达给该单位或个人的工作目标的比较。绝对考核也称无条件考核,具有不受外界影响而能保持其性质、大小等的特征,反映了一种“是就是,不是就是不是”的价值判断,具有高绩效性,它适于用定量标准进行考核。相对考核是学校各单位之间完成工作的数量和质量比较。相对考核也可称为参照考核,反映了目标和考核标准之间的粗略比值,因而是有条件的、暂时的、有限的,但它可以满足对许多粗放性管理工作进行考核的需要,不可抹杀,否则会堵死回旋的空间,导致管理的僵化。由于相对考核侧重于行为的描述,

在实际操作中适于用定性标准进行考核。

（四）适时反馈目标

总结反馈为学校管理层与单位、部门和个人之间提供了一个更为正式的沟通机会,有利于协助单位、部门和个人进一步了解自身工作情况,提升成绩。为提高管理的渗透力和工作效率,目标反馈要因情而适。

1. 及时反馈考核结果。考核结果是一种期待,所以要及时反馈。它包括两层含义:一是以学校的事实和数据为载体,向各单位、部门持续反馈考核结果。二是学校针对部门考评中出现的一些实际情况,特别是一些不平衡指数作认真的研究和分析,将研究和分析得出的指导性意见及时反馈给各部门,指引和督促其改进工作。

2. 按时兑现考核奖惩。考核奖惩是一种长效机制,因而要按制度按时兑现,才能取得良好的效果。一是加扣薪酬。薪酬激励与相应制度相结合,通过建立一套制度,创造一种氛围,以减少不必要的内耗,使组织成员都能以最佳的效率为实现组织的目标多做贡献。薪酬激励还必须公正,但不搞“平均主义”。为了做到公平激励,必须对所有职工一视同仁,按统一标准奖罚,不偏不倚,否则将会产生负面效应。二是升降职位。职位的升迁是单位领导者实现事业抱负的心理需要,反映了他们的一种精神需要,以之为动机进行激励,既能以金钱留人,更能以事业留人。

3. 及时指出改进方向。总结反馈既针对成绩,更针对问题,时间长了,就会印象淡漠。对于成绩需要及时肯定,并要讨论如何采取措施进一步巩固;对于不足,应当及时讨论目标管理中存在的主要问题,深入了解其原因,采取措施或计划来改进提高。

（董泽芳，华中师范大学教育学院教授；张继平，华中师范大学教育学院博士生）

（原文刊载于《高等教育研究》2008年第11期）

高校内部质量评估体系研究与实践

——对长江大学开展院(系)目标管理的总结与思考

薛振伟 白宗新

质量是高等教育的生命线,是高等学校存在与发展的基石,质量评估对保障和提高高等教育质量具有重要意义。当前,随着高等教育大众化的发展,质量问题逐渐引起人们的重视,许多高校已经不再局限于来自外部的质量评估,而是积极开展自我评估,建立内部质量评估体系,使学校的质量管理常态化。长江大学的院(系)目标管理就是在这种背景下产生和发展的。2003年长江大学组建之初,学校就开始组织实施院(系)层面的目标管理考核,经过5年的实践探索,长江大学的院(系)目标管理取得显著成效,并在国内产生一定影响。2009年,基于学校的发展进入新阶段,长江大学施行了新的院(系)目标管理方案,该方案以目标管理引导院(系)建设与发展,以常规考核督促院(系)加强过程管理,以绩效评估促进院(系)教学、科研、学科建设全面进步,提高办学效益。至今,新方案已完成了对长江大学2009年和2010年的院(系)目标管理考核。

一、院(系)目标管理的基本思路

(一)适应学校发展需要,完善院(系)目标管理体制

2009年,长江大学经过5年多的发展,基本搭建了综合性大学的框架,但各学科的发展还很不平衡,学校的总体实力还比较薄弱,尤其是教育质量和办学效益,随着规模的扩大,有逐渐下滑的趋势,而按照学校的总体规划,学校又需要从教学型大学向教学研究型大学转变,因此原有的院(系)目标管理方案已经不能适应学校的发展需要。原方案是在学校组建之初制定的,目的是促进融合、规范管理、推动发展,强调抓关键、保基本的院(系)管理思想,而在新形势下,全面质量管理、精细化管理、过程管理等管理思想逐渐为人们所接受,学校也需要在这些思想的指导下实现科学管理,促进学校的转变,因此,完善院(系)目标管理体制,制定新方案就被提上了学校的工作日程。

(二)以办学质量为导向,鼓励院(系)提高效益,办出特色

长江大学从组建之初就以“提高人才培养质量”为工作中心,优化资源配置,

深化内部体制改革,不断提高办学效益,院(系)目标管理工作也是在这一思想指导下开展的。原方案的工作思路是年初给各个院(系)下达目标任务,年终根据任务完成情况进行考核,在这种体制下,由于院(系)的工作目标已经确定,不需要院(系)思考发展的问题,因此不利于其主动性的发挥,不利于创出自己的特色。新方案改变了这种工作思路,除了少数重要指标下达任务外,其他工作由院(系)自行安排,完成的工作越多,贡献越大,院(系)获得的经济利益、办学资源也就越多。这种重心下移的管理方式,给了院(系)很大的自主权,有利于各个院(系)根据自身的特点来安排教学、科研等工作,提高效益,办出特色。

(三)与教师岗位设置相配套,营造竞争向上的氛围

院(系)目标管理工作在高校并不是一个新鲜的事物,许多学校也都在开展,但长期以来,学校的目标任务只能下到院(系)的层面,不能具体地下到每个教师,不能充分地调动教师的工作积极性,因此目标管理的功效大打折扣。现今院(系)目标管理设计方案,结合了学校正在开展的岗位设置工作,充分考虑了学校下达院(系)的任务与教师岗位相结合,每个教师岗位的工作量也都能以绩效的形式反映出来,实现院(系)目标管理与教师岗位的个人考核相统一,避免以往“任务都压在院(系)身上,教师干多干少都一样”的状况。

在设计方案的时候,本着上述目的,在科学、可行、实用的原则指导下,一方面进一步明确学校的发展目标及质量建设的核心环节,使设计的目标管理方案能够指引学校的发展,强化和专注当前管理的重点和弱点;另一方面我们也参照其他学校的目标管理方案及社会评价的合理部分,将社会共同关注的办学参量引入到新方案中来,防止学校发展与社会的需求相脱节。最终,经过反复讨论,制定了长江大学院(系)目标管理新方案。

二、院(系)目标管理方案概述

(一)目标任务

实行目标管理,首先需要建立一套完整的目标体系,并将相应的目标任务分解下去。长江大学根据学校的办学实际,将主要工作划分成了本科教学、科学研究、学科建设与研究生教育、学团工作、师资队伍建设和学费收缴等六个方面,年初将这些工作以任务书的形式下发给各个院(系)。在任务书的制定过程中,学校需要与院(系)充分的沟通协调,本着对应统一、分类指导的原则,制定出有利于

专业、学科发展的目标任务,同时,结合学校的工作性质,下达的目标任务也并非全部量化,而是定性目标与定量目标相结合,涵盖院(系)各方面的主要工作。

(二) 过程检查

目标管理作为一种现代科学管理理论,其核心是注重结果,强调自主、自治和自觉的管理。但好的结果必须要有好的过程,如果在实施过程中缺乏必要的控制,预期的目标很有可能完不成,这也是许多高校目标管理不成功的主要原因。长江大学从实施目标管理之初就建立了中期通报制度,每年会定期向院(系)通报主要目标任务的完成情况,以起到提醒、警示的作用。同时,主要职能部门也将目标管理融入到日常工作中,利用与院(系)经常接触的机会和信息反馈渠道,对院(系)进行定期的检查,通报相关任务的完成情况。

(三) 常规考核

目标管理的考核与评估是目标管理的重要环节,是判断目标任务是否完成的依据,直接关系到未来相关院(系)的改进。长江大学根据学校的工作性质,将结果的考核分为两部分,即常规考核和绩效评估(见表 1、表 2)。常规考核主要是按照任务书的要求,以定性定量相结合的方式,从目标管理的六个方面,考察院(系)的工作状态及目标任务完成情况,并对院(系)进行评比,满分是 100 分。

(四) 绩效评估

绩效评估则是对院(系)办学系统的运行状态和运行结果进行测定,主要用定量的方法评估院(系)在教学、科研、社会服务等方面取得的成果,得分并没有上限。在相关指标的计量上,与学校即将实行的教师工作量化考核办法一致,通过测量院(系)在本年度完成的工作量来判断院(系)的办学质量、水平和效益。

(五) 工作改进

目标管理是否成功,目标任务的完成是一个重要的判断因素,但从可持续发展的角度而言,促进未来工作的改进也许意义更为重大。基于这种认识,每年考核完毕,各主要职能部门及各个院(系)都要根据目标任务的完成情况,编写各自的目标管理报告,对过去一年的工作进行总结、思考,查找缺憾,明确今后需要改进的地方,并提出具体的改进措施。

表 1 长江大学院(系)目标管理常规考核内容

考核内容	分值
A 本科教学	35%
B 科学研究	25%
C 学科建设与研究生教育	15%
D 学团工作	17%
E 师资队伍建设	4%
F 学费收缴	4%

表 2 长江大学院(系)目标管理绩效评估指标体系

一级指标	二级指标
A 教学工作	A1 本专科教学标准学时工作量
	A2 研究生教学标准学时工作量
B 科学研究	B1 科研经费
	B2 科研项目
	B3 发表论文
	B4 专利
	B5 获奖成果
	B6 鉴定成果
	B7 著作与教材
	B8 科技创新团队
	B9 重点实验室/工程中心/基地
C 专业与学科建设	C1 品牌(特色)专业
	C2 精品课程、教学团队
	C3 人才培养模式创新实验区
	C4 实验教学示范中心
	C5 新办专业
	C6 博士点建设

	C7 硕士点建设
	C8 专业学位点
	C9 重点学科
	C10 人才引进
	C11 教师培养
D 学生状态	D1 考研率
	D2 就业质量
	D3 国家级、省级学生竞赛
	D4 优秀学士论文
	D5 优秀硕士论文
	D6 优秀博士论文
	D7 学生科研成果
	D8 学费收缴

三、院(系)目标管理的主要特点

(一)常规考核与绩效评估相分离，既注重结果的考核，也强调过程的管理

综上所述,长江大学高度重视目标管理的过程控制,除了定期的中期通报和检查外,还实行了常规考核与绩效评估相分离的考核方式,其中绩效评估主要还是对工作结果的考核,而常规考核则主要实现对各个院(系)日常管理过程的控制,在这部分考核中,除了考核目标任务的完成情况,还要考查院(系)的工作计划、执行情况、保障措施、资料归档等。应该说,常规考核针对的是院(系)的工作态度、工作作风等,与院(系)的办学历史、办学实力、办学条件等没有必然的联系,很好地解决了院(系)评估中历史积累与当下努力的关系,有利于院(系)进行共时性的比较。

(二)考核内容与指标体系重点突出，主要根据学校发展需要而设

质量评估并不是对学校的每项工作都要进行考核,而是根据与办学质量的相关性有所取舍,因此考核内容与指标体系要主次分明、重点突出。在常规考核中,本科教学工作的考核占总分的 35%,处于非常重要的地位,这与学校的发展定位是密切联系的。在绩效评估中,指标的设定也并非事无巨细,而是在 4 个一级指标

下选取 30 个有代表性的二级指标,来核算院(系)完成的主要工作。此外,一些考核内容和指标的设计,也充分考虑了长江大学自身的特点。例如,作为一所地方院校,学费的准时收缴对长江大学的正常运行非常重要,因此,无论在常规考核还是在绩效评估中都加入了“学费收缴”这一考核内容,类似的,还有考研录取率、优秀学士论文等。

(三) 总量绩效与标准人均绩效同样重要, 适度考虑投入与产出

总量绩效反映的是一个院(系)对学校的总贡献,与院(系)的规模、实力等有密切联系,在衡量学校某方面总体实力和对外宣传、交流方面具有重要意义。以往高校间的各类评估和排名大多注重总量绩效的考核,在新方案中我们也将其在重要地位,作为各院(系)分配奖酬金的直接依据。此外,我们也试图通过计算单位投入产出来比较院(系)之间的办学质量和效益。但目前情况,完整地计算学校对各个院(系)的投入还不现实,在新方案中我们仅仅考虑了人员投入这一项,通过计算标准人均绩效来代表单位投入产出,从而实现院(系)之间的对比。这里的标准总人数并不是教职员工的简单相加,而是根据不同岗位、不同级别的人员折算之后相加而来。标准人均绩效较高的院(系)年终将获得一定的奖励。

(四) 考核结果与收入分配相挂钩, 构建有效的利益激励机制

利益激励机制是调动教职工工作积极性的主要方式,也是形成院(系)目标管理活力的根本动力,如果不与教职工的切身利益挂钩,那么目标管理很可能会流于形式。基于这种认识,新方案构建了相应的奖惩机制。具体来说,常规考核前六名的院(系)授予“目标管理工作先进单位”荣誉称号,并给予一定的物质奖励,同时根据常规考核分数计算出每个院(系)的工作状态系数 K 值($K = \text{某院(系)考核得分} / \text{全校平均考核得分}$);人均绩效考核前五名的院(系)则获得 0.1-0.02 不等的 K 值增量 K1。年终,学校会拿出全校奖酬金的 20%进行绩效分配,各院(系)根据下列公式来获得当年的绩效奖励。

$M = (K + K1) \times G \times C$, 其中 M 为绩效奖, G 为各院(系)的总量绩效, C 为单位绩点奖金。

这种分配方式兼顾了总量绩效(G)和标准人均绩效(K1),在 C 值一定的条件下, G 或者 K1 越大, M 值也就越大;同时这种分配方式也将常规考核结果纳入其中,常规考核排名越靠前, K 值也就越大,那么 M 值也就相应的更大。所以,院(系)一

方面要努力提高绩效总量和单位个人产出量,另一方面也要抓好日常的管理工作,只有这样才能整体提高院(系)获得的绩效奖励。

四、院(系)目标管理的实际作用

(一)进一步强化办学目标,落实质量建设的核心环节

长江大学组建之初就以“特色鲜明的高水平综合性大学”作为自己的办学目标,推行“质量立校”战略,努力提升人才培养质量,院(系)目标管理正是围绕这一目标展开的。通过每年的考核,院(系)和教职工都清楚地知道学校的工作重点和发展方向,从而上下一心、齐心协力。此外,院(系)目标管理的各项数据均来自与教育质量密切相关的主要职能部门,在数据的收集与整理中,许多工作需要共同完成,从而加强了这些部门的沟通和联系,避免了部门之间本位化现象的出现。由于院(系)目标管理本身具有的严肃性和权威性,无形中也增加了这些职能部门在和院(系)相关的管理活动中的威信和效率,真正使学校教育质量的保证和提高工作进一步得到落实和可控。

(二)准确把握学校和院(系)的发展现状,为科学管理和决策提供依据

从学校层面来讲,通过客观的数据记录和技术统计,各院(系)的运作状况在考核结果中一目了然,可以使学校对各个院(系)有更直观和清晰的了解和把握,避免以往的“大致印象”。例如,长江大学的一个石油学院,虽然都知道它要比某一个人文学院要强,但考核结果还是出乎人们意料。两者的总量绩效相差竟达10倍之多,标准人均绩效也有4倍差距,这反映院(系)之间确实存在巨大的发展不平衡,并且这种不平衡,通过院(系)目标管理实现了某种程度的量化。那么,学校就应该思考为什么会出现这么大的差距?未来如何针对不同的院(系)采取不同的措施?做到管理和决策时心中有数,使出台的政策、制度和措施更理性、更有说服力。

从院(系)层面来讲,院(系)目标管理提供了一个与自身、与别人比较的平台,可以帮助院(系)更直观、更全面地认识自己,由此科学合理地规划院(系)发展。例如,有些院(系)在人们印象中实力很强,但在常规考核中,得分并不高,说明这些院(系)日常管理不到位,不注重未来可持续发展,虽然现在实力尚存,但更多的可能是“啃老本”,发展已经比较缓慢了,而我们将其与国内其他高校同类院(系)相比,发现这些院(系)确实是在后退,那么作为院(系)的领导就应该有清醒的认

识了,不能再止步不前,要切切实实地抓好日常管理工作,将学校布置的各项工作落实到位,将质量建设的各项环节严格把控,力求最大限度地挖掘自身的潜力。

五、未来需要改进的地方

就像有些评估专家所言,“任何评估结果都是相对的、片面的”,院(系)目标管理也不例外,其他高校评估遇到的问题,我们也都遇到过,如数量与质量的关系、有形成果与无形成果的关系、当前与长远的关系、公平与效率的关系等。这些问题可能永远都不会有一个完美的答案,这里就不展开讨论,长江大学目前实施的院(系)目标管理新方案,除了要在上述问题上不断寻求解决办法外,还需要在以下几方面不断改进,如进一步完善利益激励机制,加强对后进院(系)的引导和扶植;进一步弱化目标管理的条块分割现象,出台更多措施鼓励院(系)、职能部门协同作业等。同时,也要注意评估体系的与时俱进,要根据环境的变化对评估体系做出及时适当的调整,使院(系)目标管理真正起到指导、促进学校发展的作用。

(薛振伟, 长江大学大学发展研究院助理研究员)

(原文刊载于《长江大学学报(社会科学版)》, 2011年第4期)

基于问题导向的新建地方本科院校目标管理应用研究

石 钧

目标管理作为一种现代企业成熟的管理方法,提供了一种将组织的整体目标转换为部门和每个成员个人目标的有效途径.由于方法的科学性和易操作性,在西方,20世纪60—70年代即被引入教育领域。80年代后期,我国一些重点高校开始运用目标管理思想来指导管理实践。1995年国家人事部印发了《事业单位工作人员考核暂行规定的通知》(人核培发[1995]153号),可以看作国内高校进行目标考核最早的制度依据。1999年清华大学通过绩效考核实行岗位聘任,走出了国内高校人事制度改革的第一步。进入21世纪,随着高等教育改革的不断深入,高校的组织结构、体制机制都发生了明显的变化,实行目标管理的高校数量与日俱增,特别是一大批新建地方本科院校也开始在教育教学管理过程中实行目标管理,显著提高了内部管理的效率和科学化水平,已经成为其提升核心竞争力,不断推进内涵发展的有效抓手。但在具体实施过程中,新建地方本科院校普遍存在一些问题,如指标体系制定不够合理、目标执行缺乏过程管理、考核主体不够独立公正、考核客体缺乏足够激励、考核结果未能充分发挥作用等。特别是考评指标体系设计不够合理,照搬照套重点高校的模式,没有结合自身实际和突出自身特色,这些都是值得思考和研究的问题。

一、新建地方本科院校在目标管理中存在的主要问题及原因分析

(一) 指标体系设计不够科学合理

设计考核指标体系是整个目标管理工作的核心内容,因为目标管理就是以目标为导向,主要通过目标引导被考核者的行为结果。目标(指标)既是目标管理工作的主要内容,也是考核的主要依据。新建地方本科院校现行的指标体系虽然普遍经过多年的实践,已经在原有的基础上进行了优化和完善,但其科学性和合理性还有待提高。一是分解目标凭借主观经验,缺乏实际深入调研与分析,更缺少与被考核单位的沟通与反馈,随意性太强;二是指标体系制定贪大求全,往往面面俱到,导致指标权重主次不分,缺乏特色,核心工作不够突出;三是指标体

系的制定缺乏连续性和稳定性，人为因素影响较大，导致被考核单位疲于应付，无所适从；四是目标任务难度不好把握，学校与被考核单位两者之间的博弈容易造成最终目标偏离合理水平；五是考核标准不够明确，未能做到定量标准和定性标准相结合，该量化的没有精确量化，不该量化的却用数字语言来描述，导致考核有时过分围绕数字转，忽视各部门工作之间的差异性和个性。

（二）目标管理重结果轻过程

真正的目标管理应该是一个动态的管理活动，包含随着环境和条件的变化，不断修正并实现目标的过程。而新建地方本科院校的目标管理考核都普遍重视年终考核，年初由各被考核单位的主要负责人和学校领导签订年度目标任务书，年底时才算总帐、中间少有过程管理，对于过程监督和反馈常常停留在书面口头，没有切实建立过程监督和信息反馈机制。过程与结果脱节，各被考核单位不能根据工作实际发展情况及时进行自我调整，发挥不了目标管理的真正效果。

（三）考核主体不够客观

目标管理考核的主体，一般包括考核组专家、服务对象和学校领导，很难免俗，容易受到常见的心理因素干扰，导致考核结果不客观。一是考评专家由于自身知识的欠缺、对被考核单位工作性质和工作任务的不熟悉，以及“晕轮效应”、“亲情效应”等心理因素的影响，在考评过程中打分不够客观；二是服务对象可能会由于对被考核单位的工作性质及工作效果不了解而无法准确判断，可能因为和某些单位业务联系紧密而打高分，或是某些单位有了一些缺点就一票否决；三是学校领导在目标考核中，由于分管某些部门的原因平时联系较为紧密，评分时免不了出现偏差，打出的多是“人情分”、“照顾分”，这些都会导致目标考核的最终结果不够客观。

（四）考评客体参与程度不高

目标管理考核的客体，一般包括教学学院、学校职能部门、直属单位。人们在考核的过程中，往往非常关注考核的主体及最终结果，而对考评客体较为忽视，导致考核客体参与度不高，甚至产生抵触情绪。如，在目标体系分解上，缺少双向沟通，导致被考核单位对目标的理解不深；有的单位在目标实施过程中积极作为，但由于某些原因最终效果并不理想；有的单位对考核结果不认同，认为考核过程不够公平，从而对考核工作采取较为抵触的态度；有的单位则由于长期处于

“夹心层”，高不成低不就，久而久之，对考核失去了应有的尊重与兴趣。

（五）考核结果未能有效运用

作为目标管理考核的最终环节，结果反馈必不可少。学校应该适时公布考核结果，并把各单位的成绩与不足有效，通过一定的途径反馈至被考核单位，并从学校层面提出指导和整改意见，促使被考核单位积极地寻找改进措施。目前，部分新建地方本科院校仅公布一下奖励名单及等次，对被考核单位存在的问题和需进一步改进的地方基本没有涉及。各单位也没有事后及时总结，并拿出整改方案，对来年的工作起不到指导意义。同时，奖励的内容多以奖金为形式，但被考核单位之间，情况各异，需求不同，以单纯物质奖励方式无法满足广大的教职工和各类单位的需求。为满足需求的多样性，应该把物质奖励外加个体荣誉、职业发展的奖励方式结合起来，将干部任用、教职工评优比例与目标管理考核结果挂钩，让考核结果充分发挥作用。

二、 新建地方本科院校改进目标管理工作的策略及具体措施

（一）科学合理设计指标体系

指标体系是实行目标管理的基础，指标体系的科学设置是目标管理成功实行的首要条件。科学合理的指标体系才能最大限度调动被考核单位工作的积极性、创造性。新建地方本科院校应根据学校发展定位和战略规划，结合“三情”（国情、省情和校情），科学合理地制定指标体系。指标体系应包括学校的总体发展目标、各个单位的分目标甚至还包括每个教职工的个人目标。确定学校总目标要站在战略的高度把握好“三情”以及经济和社会需求，从学校的特定发展历史阶段，对同类院校的发展方式和目标定位进行横向比较，深入分析学校自身客观条件和外部环境后，提出相应的发展目标。各单位可根据学校总体发展目标、部门职能，先由上而下、再由下而上，经几轮双向沟通后最终确定各二级单位目标任务书，整个过程应由相关职能部门应严格把关。

具体措施：一是学校的总目标应以当年学校年度工作要点为主要依据，并结合考虑在阶段性发展目标体系（如五年事业发展规划）内分解到当年应该承担的任务；二是考虑到教学学院、职能部门、直属单位、科研机构等校内单位工作性质存在较大差别，不能简单的等同对待，要允许在目标及考核标准的设置上有所差异；三是在教学学院指标体系中增设发展速度、发展潜力等指标，既要横向比

较，也要自身进行纵向比较，更能全面、客观反映成绩和不足；四是各单位拟定的目标任务书须经分管本部门的校领导确认并签字，教务、科技、人事等单位的工作由于涉及学校核心工作，其目标任务书须经过校长办公会审核通过。

（二）目标管理应突出控制职能，强化过程管理

学校发展会不断受到内外环境变化的影响，导致最终完成目标任务的数量和质量发生变化。这就要求突出控制职能，按照既定目标和标准，对学校各项活动进行监督、测量，发现偏差并分析原因，采取措施使学校各项工作符合既定目标。应该强化过程管理，目标管理考核工作要与目标任务执行过程结合起来。为保证年度目标任务的顺利完成，各单位要及时向学校汇报工作进程中目标实现程度的最新状态，使学校实时了解工作进展及存在的主要障碍。同时，学校也要建立必要的监控体系，快速处理相关反馈信息。这样，将平常的管理工作与年终考核相结合，将注意结果与过程相结合，将全年日常工作与考核工作有效结合，使目标管理不仅仅在于考核，更是为了促进平时的工作。

具体措施：一是利用学校现有的信息技术手段，搭建一个集数据统计，信息交流、核对、反馈众多功能于一身的信息中心。通过中心可以方便、高效地进行工作交流，实现目标管理信息的电子化，及时监控工作进展，增强监控的随机性；同时加强信息统计分析和反馈，为目标管理的改进提供强有力的数据支撑。二是开展目标管理中期检查，避免年底时才算总帐，便于及时发现问题并予以纠正。

（三）合理选择考核主体

目标管理考核的主体，容易因为一些常见的心理因素，导致考核结果不客观。因此，在学校目标考核的操作中，应尽可能选择熟悉被考核单位又没有切身利益的组织或个体作为考核主体。考核主体中的学校领导、教师学生群体或服务对象、考评专家分别负责对被考核单位的执行力、服务意识、工作任务完成情况等进行评价，当然还应该包括单位的自我评估等。

具体措施：一是由于现阶段专家在目标管理考核中占有的比重较大，因此在考评专家的选择上要十分慎重。一方面，专家应该具有一定的管理经验，对被考核单位的工作性质有一定的了解，且对考核工作十分重视，责任心强，为人正直。另一方面，在专家考核时应对其进行一定的培训，以统一操作、明确标准。同时，为了全面、公正，除了在校内聘请外，有条件的还应该在校外（如政府部门、同

类院校等)聘请有关专家,但要控制一定比例。二是在考评过程中,由于会受到一些心理因素的干扰,可以采取服务对象匿名评分,学校领导、专家署名打分等方式,方便大家监督和核查,也可以把心理误差的影响降到最低。

(四) 充分激励考核客体

在考核的过程中,人们往往过分关注考核的主体及考核结果,而经常忽视考评客体,导致考核客体参与程度不高,甚至对目标考核工作及考核主体产生误解和抵触。结果,目标考核失去了应有的激励与导向功能。因此,新建地方本科院校要对考核客体高度重视,强调激励功能,提高考核客体对考核的认识。

具体措施:一是学校要在校内广泛宣传目标管理工作的意义和作用,营造氛围,使各单位乃至个人了解目标考核的目的及意义。二是学校在目标管理工作中要深入调研,在考核机构中广泛吸纳考核客体参与,听取考核客体的意见和建议,增强他们对目标考核的认同感。三是考核过程尽可能“三公”(公平、公正、公开),考核结果要及时反馈并增加释疑的环节,使考核客体产生公平感,增加对目标考核工作的认可。

(五) 充分运用考核结果

较多新建地方本科院校对考核结果的运用十分简单,无非是表彰先进,批评后进。而且由于奖惩涉及到部门或个人的绩效改进和利益分配,很容易造成单位、个人相互之间的矛盾。另外,激励与惩罚的方式与范围不正确,不仅不会为目标管理提供动力,反而会削弱考核客体的积极性,为继续实行目标管理制造障碍。因此,要建立好奖惩分明的制度与原则,科学设置奖惩项目,选择可行的奖惩形式,适当的奖惩力度。

具体措施:一是适时反馈结果,一方面相关职能部门可以通过考核及时总结经验与好的做法,为学校下一步工作的顺利开展提供参考依据;同时,被考核单位也可以根据考评的结果科学地进行总结,了解到自己的成绩与不足,为下一步工作的提高和整改拿出方案。二是有奖也有罚,如果只奖不惩,便会淡化责任,建议学校对未达标单位或考核排名连续两、三年都落后,没有明显进步的单位取消奖励或给予单位责任人一定力度的处罚,使得人人有目标,人人有压力。三是为满足需求的多样性,应该把物质奖励外加个体荣誉、职业发展的奖励方式结合起来,将干部聘用、部门与个人评优评先、晋升职务职称与目标管理考核结果直

接挂钩。

三、结束语

随着高校在学校管理过程中普遍实行目标管理,显著提高了其内部管理的效率和科学化水平,但同时也存在着诸多问题.本文尝试从部分新建地方本科院校实行目标管理的实践与经验出发,从目标任务的制定与执行、指标体系的合理构建、考核主体的正确选择、考核机构的有效运作、考核对象的广泛激励、考核结果的高效运用等多方面进行有益的思考,提出了改进的相关建议,如科学合理设计指标体系,强化过程管理,合理选择考核主体,充分激励考核客体,充分利用考核结果等,希望能够对同类地方高校的目标管理工作提供参考和借鉴,从而有力推动了新建地方本科院校的内涵发展,提升其核心竞争力。

(石钧,湖北工程学院发展规划处)

(原文刊载于《赤峰学院学报(自然科学版)》2017年第1期(上))

高校科研管理工作中目标管理体系建设初探

——以上海大学试行全系统目标管理为例

谢为群 施利毅

一、实施目标管理对高校科研管理工作的意义

(一) 目标管理的概念及内涵

目标管理(management by objective, MBO)的概念最早是由美国管理学家彼得·德鲁克针对企业管理提出的。目标管理是一种程序或过程,它是组织中的上级和下级一起协商,根据组织的使命制订一定时期内组织的总目标,围绕总目标确定组织内部各单位的分目标,然后再将分目标分解落实为各单位所属成员应完成的目标任务,使组织的全部活动都按规定的目标进行,从而保证总目标的实现,最后以这些目标作为组织经营、评估和奖励每个单位和个人贡献的标准。作为一种现代科学管理理念,目标管理首先在企业生产管理中得到广泛运用并取得了显著成果,后来逐步被引入多种管理活动中,目前已成为各类事业单位进行管理改革与创新的一种方向选择。

(二) 试行目标管理在高校科研管理工作中的意义

目标管理是一种面向未来的管理方式,它具有未来引导性,是由领导者决策,引导全体组织成员共同追求未来新成果的组织行为。高校的目标管理是凝聚全校共识,实现学校科技工作跨越式发展的保证。我国高等教育科技工作系统目前处在一个改革和发展的关键时期,任何有抱负的高校都应当抢抓机遇,在此期间实现学校科技工作的跨越式发展,而实现跨越发展的首要前提便是制订切实可行且雄心勃勃的发展战略规划,并将其转化为可操作的目标。《礼记·中庸》中说到“凡事预则立,不预则废”,任何目标一般来说都可分为近期、中期和长期三个阶段的目标。目标管理作为一种面向未来的现代管理模式,可以使目标的实现具有可控性。

目标管理可以促进整合高校内部科研资源,集中优势科研力量,实现学校在高水平科研基地建设、重大科研项目上的新突破。整合性是目标管理的一个突出特点,其核心功能在于通过对学校科研整体目标的追求,促使校内分散的科研资

源以及学校其他资源，如财务资源、物化资源、技术资源、创新资源、人力资源和组织资源等的集聚，形成新的优势资源。在学校制订科研工作整体目标时，可通过目标分解，让各个学院、研究所（中心）等单位和科研人员明确各自的任务和责任。这样就可以将整个学校科研系统用纵横交错整合一致的目标链有机地链接起来。通过成果考评，增强每个单位和成员整体观念的实现，为学校在国家重要科研基地建设、重大科研项目申请等需要众多学科和大量人员参与的整体目标的实现中提供积极向上的合力，从而极大提高学校科研实力和核心竞争力。

通过目标管理，学校能够充分了解、掌握全校科研工作发展的全貌，及时整理和发布学校科研情况的报告，适时调整、更新科研管理目标，及时使用最新成果来获取政府、企业和社会的肯定和支持，促进学校科研工作的良性循环。

目标管理的本质要求更能体现高校“以人为本”的管理理念，也是理顺学校科研系统内部错综复杂矛盾的一把钥匙。人才队伍培养与科研能力提升是高校科技工作管理的核心，这与目标管理的本质要求是相互契合的。目标管理是建立在“人性”假设基础上的一种管理理论，它非常重视主体的参与性，通过各基层科研单位和人员对学校科研总体目标制订的“参与”和“协商”，将“他控”变为“自控”，在制度、执行和检查过程中也都强调科研工作者的参与，这对改变过去“一切行动听指挥”、弱化科研人员参与意识的传统管理方式具有积极的意义，有助于在学校科研管理者与科研工作者之间建立起相互间的信任，减少和消除科研工作者对学校科技管理工作中的误解，有利于调动科研人员的工作积极性。另外目标管理强调实效，重视成果，可以对各基层单位或个人对学校科研工作整体目标的实现所发挥的作用进行合理的、可量化的评估，从而更加科学地指导学校科研资源的再分配过程，减少基层单位和个人在学校科研工作中因利益分配而产生的矛盾。

（三）我国高校科研管理中目标管理的现状分析

目标管理目前已在国内部分著名高校和许多科研院所的科研工作管理中得到推行，取得了不错的管理成效。相对而言，地方高校在这方面稍显滞后。不少高校在目标管理的具体实施中存在一些问题，主要有以下几个方面。

首先，在制订学校科研工作目标时科学论证不足。是否在本校学科基础能力、研究队伍水平、研究条件配备和科研平台建设等现实情况进行充分调研和可

行性分析的基础上设定目标，会不会太容易实现？还是本着“跳一跳能够得上”的想法来制订科研目标，这些目标是否可行？高校所提建设目标如果仅是为了满足对外宣传和上级管理部门的需要，脱离学校实际，对学校的可持续发展没有建设性、可持续性的引导，就会使学院和科研人员对目标实现和目标管理失去信心和耐心，就会制约学校科研的发展。因此，学校管理者在制订学校各级发展目标时，应科学论证，注重目标的可实施性。

其次，科研目标制订过程中缺乏双向沟通，参与者积极性不强。高校在制订科研发展目标时，如果没有“几上几下”的目标分解解读过程，仅仅是学校管理者自行设定本校的科研项目、科研经费、科研成果获奖等指标的总目标，不能做到“以人为本”，根据各学院学科的发展特点分别下发任务，而简单采取行政手段分派到下属院系等基层单位，下属院系再分派到每位教师和科研人员，整个过程以行政手段分派目标任务，缺乏或者很少有下属部门和教师及科研人员的参与，势必会造成学院和科研人员的对学校总体目标实现的消极对待。

第三，与目标管理相对应的激励机制不够完善。许多高校在对科研目标的考核中往往有诸多顾忌，流于形式，缺乏绩效奖惩机制，无法真正调动科研人员的积极性，甚至会增加学校、科研管理部门、基层科研单位和科研人员之间的矛盾。

第四，对实现既定科研目标的跟踪度、全程参与度不够。许多高校在实施目标管理过程中，往往只重视最终结果，而不注重过程的参与和监控，没有及时对目标实施情况进行定期调研监察，对科研人员和基层单位在目标实施过程中遇到的困难和问题不了解，没有相应进行调控和解决，导致科研目标不能及时、高质量地完成。

二、上海大学科研管理全系统目标管理体系的实施与思考

“全系统目标管理”指借助质量管理理念，在发展规划的基础上，选择若干关键任务，推行以“目标牵引、过程控制、评价考核、多重激励”为核心的管理制度。上海大学于2013年启动职能部门的全系统质量管理，科技处作为职能部门目标管理工作的试点单位，承担着推动学校科技工作跨越式发展的重任，全系统目标管理的实施为改进部门工作作风，改变习惯式、经验式的管理方法，迈向适应形势的现代化科研管理提供了重要机遇。下面结合上海大学科技处在实施目标管理中的具体情况，对相关的体系建设问题进行初步探讨。

（一）把握学校发展定位，充分调研学校科研资源，设置合理的目标体系

目标管理的关键在于设置科学、合理的目标体系。高校科研工作目标是学校整体战略目标的一个重要组成部分，是学校发展目标的一个子目标，因此高校科研管理部门在制订学校科研目标时须围绕学校发展目标来进行考虑。需要注意的是：通常学校的战略目标与各基层单位和科研人员的具体目标并不是天然的完全匹配，在制订科研目标时需要将学校的科研总体情况进行充分调研，深入了解各基层单位和科研人员的研究方向和发展愿景，综合考虑，最终设置合理的高校科研工作目标体系。

高校在地方政策大力支持下发展迅猛，在人才吸引方面，以前上海大学的地理优势因为生活成本的增长因素逐渐变为“劣势”，而社会对上海大学的期许显然要求科研工作有明显的突破，因此在科技处制订上海大学科研目标的时候面临着来自学校高定位带来的巨大压力，而且学校科研工作在过去十多年中发展势头相当良好，在“不进则退”的现实环境下，过去的良好发展趋势反而又带来了科研目标制订上的挑战。另一方面，学校在现有科研基础上实现重大突破有着许多现实困难，如学校理工科的优势学科为钢铁冶金、材料、机械电子、通信等，这些学科在全国范围有许多难以超越的行业高水平部属院校，学科发展所急需的资源如国家重点实验室等已被这些部属院校所抢占，学科发展空间十分有限。另外，学校在自然科学基金申请数和立项数上连续多年保持高增长，但随着国家自然科学基金委总经费投入和年度立项数的稳定，以及我校人才队伍在连续多年的更新引进后的逐渐稳定，特别是 2013 年开始国家自然科学基金委实施了严格的限项申请制度，导致学校在自然科学基金申请数和立项数继续保持增长势头几乎不可能实现。总之，学校层面较高的发展目标和定位与学校科研工作基础上的一些困难现实，必然导致科技管理部门在制订具体科研目标时的两难境地。

破解“目标制订难”的关键在于对学校总体科研情况的深入调研，需要通过对学校各学科发展历史、现状、人员等进行大量准确的数据统计分析，并结合对国家和地方科研政策等宏观背景的深刻认识与把握来开展。上海大学从 2009 年前后开始实行的学院拨款模型分配，对学校的行政事业费按照不同的模块、不同的业绩计算模型，进行不同的经费分配划拨。本次目标是在这些年拨款模型中科研部分的划拨绩效计算基础上，结合学院的基础和发展潜力分析来制定的。有教

师反映在往年绩效的基础上制订目标有“鞭打快牛”之嫌，但是从目标管理的角度来讲，目标的合理制订应该是要“跳一跳，才能够上”的。我们根据上海大学中长期发展目标，与现在“985”中游水平高校的科研实力对比，寻找差距，制定出阶段追赶目标，结合现阶段工作重点，最终制定出既符合学校发展目标又切实可行的科研工作目标。

上海大学科研目标管理考核指标体系，是在学校整体规划基础上，对学校科研方面远期目标、中期目标、短期目标进行综合考虑，做到目标主次清楚，重点突出。2013 年上海大学科研目标考核指标体系主要包括 9 个方面：重点基地建设、科研经费增长、重大项目培育组织和策划、科研成果培育、项目管理制度建设、重点学科建设、论文质量提升、专利水平提升、科技管理满意度。这 9 个指标，不是上海大学科研发展的全面指标，而是近阶段学校需要提升和加强的方面。首先，在指标设定上，我们加大了顶层设计的指标，根据学校向前发展的几个亟待解决的问题，如重点基地建设、重大项目的培育组织策划、科技服务满意度等。一些常规性的指标会传导到学院，这些目标集中在科研经费、论文质量、专利水平等几个指标上。其次，对每项指标体系按照每个方面实现的关键点来设置，既考虑定量又考虑定性，虽说不够完善，但按照不同指标不同权重分值量化，同时明确规定了考核部门的职责，确定了具体的考核责任人。

（二）制订和实施目标牵引的年度科研工作方案，建立和完善科研目标的考核与奖惩机制，根据目标完成情况及时调整科研方案

制订目标是实现目标管理的开始，目的是通过合理的管理方案，确保目标的顺利实现，这一过程与工程上实现控制目标的情形类似。从系统控制论的角度来看，为了很好地实现(管理)目标，可采用基于目标的开环控制策略、基于既定目标与实际完成情况之间误差的闭环控制策略以及两者相结合的混合控制策略。

上海大学在目标管理的实施中，将部分任务向各学院、研究中心(所)等基层单位分解来确保目标的落实，并为每个具体目标制订相应的具体时间表和实施路线。科技处为目标的实现向学校提出启动学校创新能力提升工程，希望学校能为目标的实施提供人、财、物的支持保障，在规定时间内尽力完成计划行动。为了建立保证目标实施预案落实的长效机制，上海大学科技处通过召开月度科研院长例会，讨论、安排、推进具体工作部署，督促各项具体工作的启动和落实。

建立完善具有激励与制约作用的奖惩机制,是目标管理能够持续的重要环节。通过奖惩来调整各参与部门和人员在目标执行过程中的具体工作。如果奖励机制不健全,奖励未紧紧和教职工取得的成果挂钩,惩罚未和其造成的损失多少紧密联系,难以保证公正性,也会增加单位、部门、个人之间的矛盾,削弱目标管理的效果。以上海大学为例,学校科研绩效奖励办法制订一直是科技处的一项重要工作。目前实施的学院科研绩效拨款模型,就是科技处对各模型拨款单位科研贡献的衡量,实施几年来,不断修改,不断调整,尽可能考虑不同学院、不同学科的差异,尽可能结合学校的发展目标,对学院的科研业绩公正公平进行评估。

在科研目标管理的奖惩方面,对各学院采用以考核为基础的基于拨款模型的绩效分配制度,将科研目标根据其实现的难易程度以及对学校发展整体目标的优先级和重要性进行量化,并将其完成情况纳入学校的拨款模型中,这样可较容易地初步实现科研工作的奖惩,进而对科研人员进行引导。此外,在教师个人绩效奖励的政策制订方面,结合学校科研发展的目标,设立绩效考核权重,引导教师参与科研目标实现的积极性。当然,如何更合理、更全面地进行科研目标完成情况的考评和奖惩还有诸多待完善之处,如考核的周期是按年度执行还是若干年为一个考核周期,以及如何安排具体的考核期时间段,既保证学校层面工作的落实和安排,又要避开各基层学院的工作量高峰期等,这些因素都需要统筹考虑。

三、结束语

高校的日常科研管理工作中,时刻会面临如何提高各类纵向项目的获准率、如何开拓渠道争取到更多的横向项目、如何加强项目的过程管理、如何提高经费使用效率、如何保证课题按时按质结项、如何拓展报奖渠道和组织报奖等问题,对科研投入、经费管理、科研绩效奖励等都要进行分析、总结、论证、应对。作为高校科研管理部门,需要对这些问题不断探索和解决,并凝练出管理工作中的新问题、新目标,以更合理的科研管理推动学校总体目标的实现。上海大学全系统目标管理的实践才刚刚起步,通过对目标管理的实施实践,我们深刻感觉到,高等学校的科研水平提升是一个系统工程,高校科研管理工作中的目标管理是对管理部门管理创新水平、管理能力和管理环境建设的一次考核和衡量,如果管理部门是为了达到某些机构的评估指标,制订出来的工作目标不能得到广大教师的认可,也就是得不到目标实现主体的认同,这样的目标很难实现。高校科研人员

的科研自主性以及创新性科研难以评估的特点,很容易造成我们制订的目标难以得到不同学科共同认可的局面,因此在充分调研的基础上制订合理的管理目标是目标管理的关键。其次,科研管理目标的实现只有绩效奖励制度作保障也是不够的,切实调动二级学院的积极性,根据不同学科的特点,努力实现对二级学院的不同目标管理,是总目标实现的有效路径。最后,在高校的管理部门中,科研管理部门一直是最容易被量化考核的部门,但过于片面追求量化,是不是造成我们现在科研中急功近利、科研产出质量不高、科技成果转化率低等一系列问题的原因?我们的科研管理目标也应该纳入对科学研究自主创新环境建设和氛围形成的贡献评估。

(谢为群,施利毅,上海大学科技处)

(原文刊载于《研究与发展管理》2014年第5期)

二级学院教学工作目标管理及考核实证研究

——以扬州大学为例

于风云

目标管理作为一种科学有效的现代管理方法,多年来也被许多高校管理所研究。高校教学战略目标的具体实施是通过下属二级学院贯彻实行,因此积极探索二级学院教学工作目标管理的理论和实践,着力加强二级学院教学工作目标量化考核的研究,全面提高高校人才培养质量,已经成为高校亟待研究与解决的重要课题。

扬州大学是一所地方综合性大学,现有二级学院 26 个,本科专业 112 个,全校有普通全日制本科生 25000 多人。2002 年学校颁布《扬州大学学院、部门和直属单位年度考核评估暂行办法》,办法规定二级学院年度考核评估通过民主测评和发展业绩量化评估相结合进行,学院年度发展业绩评估主要是采用量化评估的方式对学院当年度完成工作目标情况进行考核。至今,学校开展二级学院年度目标管理工作近 11 年,教学工作目标管理是学院年度目标的其中一部分,每年根据实施反馈情况进行调整、修订,促进目标管理的科学化、规范化和制度化。

一、教学目标考核指标的基本情况

二级学院教学工作评价是由多个方面组成的系统性工作,包括评价制度的制订、方法的选择、形式的呈现、内容的设计以及结果的使用,其中评价指标体系的制订最为重要。学校于 2003 年实行教学目标管理,2004 年通过教育部本科教学评估,根据学校办学指导思想、师资队伍、教学条件、教学管理和改革的要求,遵循静态数据与动态变化、定量和定性、刚性和柔性相结合的原则,提出了明确的评价指标。

指标数量逐年增加并趋于稳定。从指标数量上可以分为三个阶段。第一阶段是 2003-2005 年,学校刚开始实行目标管理,指标的种类不多,主要是从学位授予率、CET-4 的通过率等,数量在 7 个以内。第二阶段是 2006-2008 年,在第一阶段的基础上,从人才培养质量、教学研究与成果、教学质量与监控、附加分四

大块划分各项指标，数量 13-14 个，体现了考核指标的科学性和严谨性。第三阶段是 2009-2013 年，在第二稳定期的基础上从二级学院党政领导、制度、师资等方面增加了教学中心地位考核指标，同时增加了学生实践能力考核附加分，数量在 23-27 之间，体现了一个完整的二级学院教学工作目标管理考核体系。

考核指标内容逐年丰富并趋于科学。增加教学监控考核指标，教学质量有所保障。2005 年增加了教学质量与监控考核指标，分别从督导听课、学生评教两个角度加以考核。2006 年增加了对学生课程考试试卷和毕业设计(论文)的抽查考核。2007 年，增加了二级学院特色工作指标。2008 年增加了专业和课程评估。2009 年相继增加了研究性教学、学生发表论文和学生参加各类学科竞赛等内容考核。2010 年又增加了年度最受学生欢迎任课教师评选。

指标考核方法日趋合理。学校给二级学院教学工作的年度指标总体上可分为两类：一是均值指标——对各二级学院以相同指标衡量，如百门研究性教学课程门数；二是差值指标——对各二级学院制定不同的指标，如教授为本科生上课率。每一个指标完成数均从纵横两个方面进行比较：一是与全校平均值相比的增减情况；二是与往年相比的增减情况。考核指标分数计算的方法是： $JW = (二级学院当年值 - 学校当年平均值) / 学校当年平均值 + (二级学院当年值 - 学院往年值) / 二级学院往年值 \times 100\%$ 。即： $JW = [(A-X)/X + (A-B)/B] \times 100\%$ 。其中，A 是二级学院当年值，B 是二级学院往年值，X 是学校当年平均值。对教学相对弱的学院如果第一项为负值，但由于 X 值比重较大，该项值反映并不大；如果有提高，第二项为正值，并且数值比重反映较大；对教学相对强的学院第一项为正值，只要有提高第二项也为正值，但数值相对较小；如果没提高，第二项为负值。用 JW 百分数能够客观地、全面地反映各二级学院在某一项目上的发展状况，将各项 JW 百分数累计相加可获得总 JW 百分数。JW 百分数越大，表明学院在该项目上成绩越好或发展更快。

二、教学目标考核数据分析

近几年来，二级学院的教学工作量化考核目标已形成相对稳定的考核体系，主要设有五个一级指标，27 个二级指标：一是教学工作中心地位，院党政重视本科教学工作情况、制定推进教学改革实施方案及落实情况、青年教师助教制和实践锻炼制度、教学计划执行情况。二是人才培养，招生计划完成率、网络教学

平台建设、实践育人、学位授予率、教授为本科生上课、海外交流生的比例。三是教学研究，教材建设、校级教改课题数、研究性教学改革、发表教改论文数、研究性教学示范课程。四是教学与质量监控，督导听课优良率、学生评教优良率、试卷抽调评阅、毕业设计（论文）抽调评阅、年度最受学生欢迎的任课教师评选。五是附加分项目，本科教学工程项目、国家、省大学生创新创业训练项目、省级优秀毕业设计（论文）、教改论文核心期刊发表、学科竞赛、本科生发表论文。五个一级指标相对保证稳定，二级指标根据年度教学重点工作的调整，每年有所调整，确保教学工作的稳定和发展。考核分值由基本分与附加分构成。

基本分数据情况。基本分由教学工作中心地位、人才培养、教学研究、教学与质量监控四个一级指标构成，满分为 100 分。近 5 年教学基本分比较稳定，因为近年来各学院党政领导都很重视本科教学，教学中心地位得到保障，加强教学研究，教学工作稳定有序。

附加分数据情况。附加分最高 20 分，附加分均分呈现逐年上升的趋势，且 2013 年比 2009 年翻了一番，主要表现为学生获奖和创新项目渐多，学生的实践能力不断提高。通过目标考核，二级学院能够充分发挥自身优势，打造特色，通过特色培养应用型创新人才。

基本分、附加分与总分的相关性。目标考核总分由基本分与附加分构成，为揭示前两者对总分的影响程度，对三者进行了相关性分析。总体上，每年附加分与总分的相关性均高于基本分与总分的相关性，且都通过了 0.001 的信度检验。附加分对年度目标考核总分影响强度也大于基本分的影响强度，每年度附加分对总分的影响系数均大于 0.7，表现为高度相关。这表明附加分是各二级学院拉开差距的主要原因。同时也说明了我校各二级学院教学基本运行近年来都很稳定，在稳定的教学过程中，各二级学院能够利用自身学科、专业优势，开展有特色的人才培养活动。

三、实行教学工作目标管理及考核取得的成效

（一）教学工作目标管理体现了先进的教学改革理念，研究性教学改革得到长足发展

2007 年学校正式启动研究性教学改革，2009 年，研究性教学改革实施方案（4%）和研究性教学开课门数（5%）列入学校教学工作目标考核中，规定学院年

度考核基数指标为开课教师数的 8%。2010 年继续将研究性教学列入年度考核指标，并提高 2 个百分点。2011 年增设研究性教学精品课程立项（5%），2012 年增设百门研究性教学示范课程（5%）。在全面推动教学方法的改革时首先把校院（系）教学管理人员确立为过渡主体，制订相关政策，保证改革的具体操作落到实处。管理人员把要求列入考核指标中，通过二级学院骨干教师的加入，完成教学方法改革由方案制订到具体实施的全过程。优秀教师成为教学方法改革的探路者，教学方法改革由试点走向普遍推广并成为教师的实践行为，教学改革主动权、自主权自然由管理者交给广大教师，实现教学主体由过渡主体自然转向真实主体，遵循了教育教学规律，完成由外而内的改革转变。研究性教学从开始的课程层面扩展到教学改革特区直到现在的专业层面，通过以点带面推行研究性教学，拓宽了研究性教学改革广度。

（二）教学工作目标管理体现了以学生为本的育人理念，学生的实践创新能力得到大力提高

2009 年学校增加了学生发表论文和学生参加各类学科竞赛等考核指标内容，鼓励二级学院根据学科发展特点和特色方向，针对人才培养方案和课程教学改革要求，结合课程实验教学、认识实习、课程设计、专业实习、毕业实习和毕业设计等实践教学环节，鼓励学生切实参与到教师的科研活动中去，充分发挥第二课堂的重要作用，培养学生自主创新意识、创新思维、实践动手能力和团队合作精神，形成良好的校园学术氛围，提高学生综合素质和就业竞争力。2013 年学生发表论文和参加各类学科竞赛获奖项目是 2009 年的双倍，学生的实践能力不断提高。

四、进一步优化教学目标管理及考核必须注重两方面的结合

面对新一轮教育领域综合改革大潮，在今后的本科教学改革中，要进一步优化二级学院教学工作目标量化指标体系，必须注重两方面的结合。

处理好顶层设计与基层探索的关系，做到自上而下与自下而上相结合。作为地方高校，要关注区域发展和地方发展对等，尤其是地方高等院校人才培养的新要求、新机遇，按照更加国际化、更加地方化的理念，聚焦教学关键问题，强化顶层设计。同时，建立二级学院分类管理机制，试行分类评价制度，激发学院的积极性和创造性，形成校院协调互动、高效运转的良好机制。

建立“目标实施”过程档案管理制度，实行过程检查与年终考评相结合。教学目标任务一经下达，要建立行之有效的工作机制，与日常的教学常规工作检查相结合，跟踪研究，做好目标实施过程监控。建立过程档案，整理相关档案材料，与年终测评相结合，作为年终目标考评的原始数据和支撑材料，以及二级学院年度教学目标任务书的制定、审核和年终目标管理考评的依据。

总之，二级学院教学目标管理工作对提高我校教学管理水平和学院教学工作绩效有效地发挥了其正向激励、导向作用。然而，教学工作是一项系统工程，涉及的因素很多，我们必须分析高校目前所面临的形势，研究并确定目前教学改革发展的思路 and 方向，把目标管理及量化考核作为学院教学管理的重要工作之一，在日常工作中严格执行，在实践中不断改进调整，使各项指标更加合理，考核更加有效。

（于风云，扬州大学教务处副研究员）

（原文刊载于《中国教育学刊》2015 年 S2 期）