

高校目标管理的主要特征及实施策略

董泽芳，张继平

（华中师范大学教育学院，湖北 武汉 430079）

摘 要：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，制定高校的总体目标，然后将总体目标分解到校内各部门和个人，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。高校目标管理具有主客体关系的辩证性、目标的多元性与一致性、条件的适应性与设计的整体性、全员的参与性与手段的灵活性等特征。实施高校目标管理的策略在于合理制定目标、有效实施目标、科学考核目标、适时反馈目标。

关键词：高校目标管理；主要特征；实施策略

中图分类号：G645 **文献标识码：**A **文章编号：**100024203 (2008) 1120038207

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工个人。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，每个阶段的各环节高校目标管理的主要特征及实施策略紧密联系，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。

1. 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。

2. 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。

3. 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，各部分的不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。

4. 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为中心、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。

5. 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。

^[1] 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。^[2] 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。

1. 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、法规以及经济和社会发展的需要。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。

2. 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。

3. 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。”^[3] 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”。^[4] 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。

4. 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。

(本文系华中师范大学“高校目标管理的理论与实践”课题的阶段成果之一。)

参考文献:

- [1]李家兴. 大学治理与高等教育质量[J]. 国际关系学院学报, 2008, (3).
- [2]郭必裕. 对高校目标管理中目标的本质探讨[J]. 煤炭高等教育, 2004, (5).
- [3]冯契. 哲学大辞典[M]. 上海: 上海辞书出版社, 1992.417.
- [4]杨欢进. 经营管理名言集[M]. 北京: 中国物资出版社, 1987.120.

(摘自《高等教育研究》2008 年第11期)

高校目标管理的刚柔相济

董泽芳¹，张继平²

(1. 华中师范大学 教育学院, 湖北 武汉 430079; 2. 三峡大学 高等教育研究所, 湖北 宜昌 443002)

摘 要: 在科学发展和建立和谐社会的大背景下, 与时俱进地创新高校目标管理理念, 构建刚柔相济的高校目标管理模式, 既是高等教育大众化的强烈要求, 也是高校不断完善内部治理结构的应然选择。我国高校目标管理中单向度的目标分解、科层式的目标实施和数字化的目标考核使高校目标管理的现状与其形而上的价值诉求正在渐行渐远。在高校目标管理的实践中践行刚柔相济的思想, 要坚持制度融情、实施目标激励、推行人本管理和改革评价标准。

关键词: 高校目标管理; 刚性管理; 柔性管理; 改革评价标准

中图分类号: G640 **文献标识码:** A **文章编号:** 1673-8381 (2013) 05-0005-05

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, 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^[1], 包括目标制定与分解、目标实施、目标考核等。在高等教育大众化深入推进的过程中, 高校目标管理作为一种新的管理方式已受到许多高校的重视和应用, 在提高管理效率、改善高校内部治理结构等方面取得了不可忽视的成绩, 其间也暴露出弹性不足等缺陷, 需要在改革中加以完善。对此从刚柔相济的视角加以探讨, 希望能为高校目标管理提供一些有益的借鉴。

一、刚柔相济是高校目标管理理念的创新

管理理念创新是高校目标管理创新的核心与灵魂。在科学发展和建立和谐社会的大背景下, 与时俱进地改革高校目标管理理念, 创新高校目标管理模式, 实现人本管理和物本管理的有机结合, 推动高校管理制度的完善和管理效率的提高, 既是高等教育大众化的强烈要求, 也是高校不断完善内部治理结构的应然选择。

(一) 刚性制度是目标管理有效推行的前提

刚性管理是指以物为本的管理, 它是管理者依靠严密的组织结构、规范的管理制度、分明的赏罚措施来进行管理。在某种意义上讲, 刚性管理就是制度管理、规范管理。对于一所高校来说, “刚”也可叫做学校文化, 对于管理者来说, “刚”就是有几个基本不能改变的原则, 即以规章制度为中心, 凭借制度约束、纪律监督、奖惩规则等手段进行管理, 这是20世纪通行的泰勒管理模式。在高校目标管理实践中应用刚性管理, 就是管理者通过利用国家各项政策、法规, 高校内部规章制度、岗位职责、行为规范, 使教职员工的一切行为有章可循, 有据可依。这种严格、科学完整的管理体制具有明确的目标, 对教职员工产生一种自我约束、自我控制、自我调整的内驱力。目前我国高校目标

管理中推行的管理制度有很多，如教师资格制度、教师职务聘任制度、岗位制、工作绩效考核制等。随着高等教育大众化进程的深入推进，高校规模不断扩张，管理难度不断加大，刚性制度对于维持高校组织的正常运行，规范师生员工的行为，对于提高高校内部管理效率，有效地调节各机构之间的关系，对于促使各部门各司其职，保证学校内外各项工作的协调统一，对于学校总目标和各部门分目标的达成都显示出种种必要，它已成为高校推行目标管理必不可少的前提条件。

（二）柔性情感是目标管理顺利开展的保障

柔性管理是以人为本的管理，是依据组织的共同价值观和文化、精神氛围进行的人格化管理，它是在研究人的心理和行为规律的基础上，采用非强制性方式，在全体教职员心中产生一种潜在的说服力，从而把组织目标视为个人目标、把组织意志变成个人的自觉行动，形成强大的情感凝聚力，使全体员工积极地朝着一个目标共同努力，推动学校总目标的实现^[2]。柔性管理坚持人的自然属性、社会属性、精神属性的辩证统一，能听取和吸收教师意见，遵循从教师中来，再到教师中去的原则，充分展现目标制定的灵活性和适应性；能充分体现教师在实施目标过程中的主导作用，善于用启发诱导方式最大限度地激励教师为实现挑战性目标而努力；能尽量和教师保持沟通，营造政通人和、宽松和谐的氛围，有利于考核结果的双向沟通。柔性管理与刚性管理的不同之处在于，“它的出发点首先是人，而不是事和物；它的管理方式是非强制性的，而不是强制性的；它对人的影响是潜在的、持久的，而非表面的、短暂的；因而，它的结果必然是人们的自觉行为”^[3]。柔性管理的鲜明特性使它在高校目标管理中更能有效地调动组织成员的积极性、主动性和创造性，更能有效地适应瞬息万变的外部环境，而这些都将为学校总目标、各部门分目标、个人子目标的实现提供源源不断的动力。

（三）刚柔相济将为目标管理开辟广阔的前景

刚性管理和柔性管理是高校目标管理的两个方面，它们各有优势与不足。刚性管理重视制度的严格性，但忽视管理的人文性；柔性管理关照情感的需要性，但淡化管理的规范性。刚性管理和柔性管理在对立中统一，在矛盾中发展，在动态中平衡，正确认识和把握刚性管理和柔性管理的辩证关系，需要遵循刚柔相济的原则，构建刚柔相济式目标管理。这可以从四方面来加以理解：第一，高校目标管理是一种系统的管理，系统的协调性需要刚性的制度和柔性的关怀相协调来召唤人心；第二，高校目标管理是一种民主参与的管理，民主的人文性需要刚性规范和柔性精神相配合来凝聚力量；第三，高校目标管理是“自我控制”的管理，“自我控制”需要刚性的硬件和柔性的软件相依存来引发员工内省；第四，高校目标管理是成果与人并重的管理，二者的并行不悖需要刚性之“经”和柔性之“权”的贯通来承载。刚柔相济式目标管理不仅体现了管理模式的变化，也展现了管理理念的创新，它强调物本管理与以人为本相结合，强调制度管理和情感管理相结合，强调适度管理与全面服务相结合，将学校领导与普通教师、将组织管理与组织服务、将上级意志与下级行动平衡于协调状态，是组织和衷共济的源头活水，将在提高组织的创造力方面开拓更广阔的空间。

二、高校目标管理呼唤刚柔相济的哲学

高校目标管理是理性和非理性的对立统一，理性源于制度，非理性源于情感，任何一个方面的缺失都会使高校目标管理陷入哲学的冲突。我国高校目标管理中对制度管理的强调和对情感激励的忽略、对物的因素的重视和对人的因素的轻视，使高校目标管理的现状与其形而上的价值诉求正在渐行渐远。

（一）单向度的目标分解抹杀教师的学术自由

从学术工作的特点来审视，学术自由是大学最古老的传统，是学者不断追求和捍卫的学术职业权利^[4]。学术自由的程度是衡量大学治理结构是否合理的重要原则之一。充分的学术自由不仅是科研创新的动力源泉，也是高校内部管理科学化、民主化的必然选择。但学术自由实现的条件是学者的工作在高校内部得到理解和尊重，同时，学术自由也意味着要摆脱高校内部要求一致的压力。在我国高校目标管理中，“衙门式”的刚性管理方式使目标制定与目标分解成为领导意志的体现。在目标制定过程中，学校要实现什么样的目标，各院系及教师要完成哪些任务，基本上都是领导说了算，各院系及教师没有讨价还价的余地；在目标分解的过程中，学校采取自上而下的分解程序，各院系及教师没有发表看法的机会；更重要的是，学校按照严格的奖惩制度来管理教师，追赶着教师们报课题、发论文，教师们作为学者的尊严已荡然无存。现代高校教师不再是受人羡慕的“学术人”，而是科研发生产线上的“机器人”。他们有大量的科研成果问世，却很少有原创性的成果诞生；他们有成就事业的理想，却缺乏奋斗的内在激情。

（二）科层式的目标实施压抑教师的个性

从内部治理的结构来考察，我国大学是以规章制度为依据而建立起来的层级化、专业化的金字塔组织结构，掌握行政权力的校级领导位居金字塔的顶端，院系及部门领导处于中间，而掌握学术权力的学者坐落在基层。在目标实施的过程中，科层式的治理结构按照严格的上下级关系建立运行机制，具有行政权力领跑的特征。“对于各级领导来说，明确各自所辖活动的目标，本目标与其他目标之间的关系，以取得目标之间的相对协调、平衡，是提高高校领导有效性的重要前提”^[5]，也是目标顺利实施的重要保障。但是高校内部科层模式的治理结构具有排斥人性、死板僵化的特征，管理者习惯于用刚性的管理制度推进工作，采取自上而下的行政手段推动目标，强调行政组织的权威性、等级性以及各种行为的规范性和严肃性，把教师当成冷冰冰的管理对象，忽视教师的情感，缺少横向的沟通与协调，用硬性的标准和尺度量化管理，缺乏灵活性、人本性和适应性，极大地限制了学者的积极性和创造性。

（三）数字化的考核标准挑战教师的自律底线

从学术创新的标准来分析，如果只有创新而没有科学合理的评价标准，则创新的成果很难转化为经济社会发展的现实动力。在高校教师目标考核中，学术成果的创新性是高校目标管理工作一个难点。目前，在国内几乎所有的高校中，学校每年要给各院系下达科研经费、发文量等指标。国内许多高校用SCI、EI、ISTP、ISR四大检索系统和SSCI以及国内的CSSCI、《新华文摘》、《人大复印资料》、北大图书馆编制的《全国中文核心期刊要目总览》等作为科研成果的评价依据，并将

考核标准数字化，实行量化考核，超额完成者有奖，否则通报批评，一级压一级。院系则将学校的目标分解到教师，将考核结果作为教师评优、晋升、任职的条件。量化考核是加强师资队伍建设和管理工作的重要手段，也是考核标准客观化的重要标志，但这种考核强调刚性的物质和技术基础，忽视柔性的人文和情感因素，难于为教师的创新提供良好的工作氛围，不能有效激发教师的创造热情。在强大的考核压力下，制造学术垃圾与学术泡沫则是普遍的行为，更有甚者，一些教师在发表无门的情况下，走上了剽窃、抄袭、造假等学术不端的歧路。

三、在高校目标管理的实践中践行刚柔相济的思想

高校目标管理“是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’；其验证不在于‘逻辑’，而在于‘成果’；其唯一权威就是成就”^[6]。在高校目标管理中，智力、想象力及知识，都是我们重要的资源。但是，资源本身所能达成的目标是有限的，唯有刚柔相济的哲学思想才是不竭的动力源泉。

（一）坚持制度融情，刚柔相济制定目标

高校是学术机构，学者最高层次的需要就是对学术自由的尊重，因此，学校大目标的制定务必要体察“民意”，了解“民情”，顺应“民心”。当然，这并不意味着学校领导一味迁就学者，而是学校的管理者和政策执行者把自己的知识力、政治力、思想力巧妙地转化为领导力，形成巨大的“人脉物质流”，让目标成为精神感召的核心。刚柔相济的管理思想告诉我们，在不需要“柔”的时候，那就念好“刚”字经。目标管理需要有刚有柔，在制度实施上绝不能手软，才能控制局面，但在操作细节上要能屈能伸，要善于灵活变通，才能游刃有余，这是因为目标管理离不开科学合理的目标。高等教育培养人才、发展科学、服务社会的效益具有滞后性，亦称稳定性，其管理工作不能一蹴而就，因而目标的制定也需要有一定的稳定性，即要坚守制度，不能朝令夕改，一旦形成，就将成为高校的行动指南。目标的制定过程要有柔性，形成目标要由下而上，充分尊重下属单位的自主性。学校出台每一项制度，制定每一个目标，要尽可能地做到从教师中来，到教师中去，反复通过教代会和工会组织征询教师的意见，使管理目标的形成不仅具有民主性，更具有操作性。科学合理的目标，要由大家来制定，不能由管理者在办公室“拍脑袋”产生，这样才有助于目标的执行，有助于下级单位在管理过程中达到“自我控制”。

（二）实施目标激励，柔中带刚分解目标

目标是高校内部管理改革所要得到的预期结果，是满足教职员工的对象。目标同需要一起调节着教职员的行为，把行为引向一定的方向，目标本身是行为的一种诱因，具有诱发、导向和激励行为的作用。设置适当的目标，并合理地分解目标，让每个人都能接受这些目标，就能够激发人的动机，调动人的积极性、主动性和创造性。一个有教育情怀的领导者，在制定学校的发展目标时，绝不会独断专行，而是以心灵唤醒心灵，用理解、尊重、赏识和激励引领教师提升精神境界，用成就感和归属感感召教师们为实现目标而自我努力。刚柔相济的管理哲学要求我们，一个有智慧的领导者，就会“内用黄老，外示儒术”，对局势洞若观火，内不失刚劲，外不失柔和，既有效地实现管理目标，让人心悦诚服，又不能逾越一些有形的规则。在目标分解与落实时，思想工作

责任落实是刚，责任落实要在做好思想沟通工作的基础上展开，以保证目标“下放”有序，层层分解有条不紊，层层落实责任明确，总目标有效地统率分目标，分目标有效地支撑总目标，形成一个金字塔形的目标体系。

（三）推行人本管理，有刚有柔实施目标

现代大学内部治理结构的有机耦合，应该是学术权力与行政权力的协调运行。刚柔相济的管理方法提醒我们，大多数情况下，刚与柔是不可分割的。高校目标管理工作一味以行政权力压抑学术权力，学术工作与行政工作之间的矛盾就会激化，制度与情感的冲突就会升级，甚至堵死回旋的空间；而在另一方面，如果只讲人文关怀，强调学者的权力，不求制度落实，忽视管理的规范，又会使目标管理工作放任自流。所以在目标实施的过程中，需要采取刚柔相济的法则，通过控制教职员的情感，进而控制目标。具体分为三方面：首先是建立刚性制度，即建立目标责任制，由行政领导和学者共同确定规则，明确工作方向、期望值和达到目标的措施，建立行政为学术服务、学术为行政引路的运行机制。其次是运用柔性法则，即要合理授权。授权是完成领导活动，实现行政服务学术这一目标的重要环节。作为领导者，其重要职责不在于行动，而在于决策，对于实现目标的具体计划、安排、工作日程等事务，则应该授权下级管理者乃至教职员，这样能满足下级和教职员的自我归属感，调动他们工作的积极性，激发他们的潜力。最后是刚柔并济，成立目标控制中心，实行自我控制与组织控制合一。自我控制就是通过组织成员对个人目标与总体目标的洞察，对自己适应能力的评价，对自身弱点的关注，以适应目标对自己的要求。组织控制就是通过组织对成员目标的观测，采取措施对成员偏离的目标进行纠正，对与组织发展不协调的目标进行疏导，使组织目标与个人目标的发展方向不断地趋向一致。

（四）改革评价标准，亦柔亦刚考核目标

在高校目标管理的过程中，数字化的考核标准使我国许多高校的科研成果实现了数量的增长，但也引起了质量的下降，这与建设创新型国家是背道而驰的，改革目前高校绩效评价标准和方式势在必行。刚柔相济的管理艺术警示我们，在目标考核中，刚与柔是对立统一的。管理者要善于为组织开刚柔相济的药方，从人对人对事上来区别对待，根据人的不同等级及不同的素质采用与之相应的刚柔配方，从长期规划到短期策略，做到思想细分，目标细分，长期执行及短期执行相互照应。只讲刚性管理，为下属单位“下放”目标，不重视柔性管理，不讲究激励技术，目标就会形同虚设。所以目标管理必然要重视成果评价，必然要重视数量的增长，但又不能唯数量是从，更要重视成果的质量。在评价标准的数量与质量上，把握刚柔相济的要领就是：一方面，坚持一定的数量要求是必要的，因为量的增长才会导致质的改变，但是数量的具体尺度要根据各院系、教师的具体情况而定，那些条件优越、师资力量强大的院系必然在数量上的要求更高，那些职称、学历高的教师也必然在数量上的要求更高。另一方面，要建立以质量要求取代数量要求的评价标准，大力推动科研质量的提高，引导教师放弃追求科研论文数量、科研经费数量，激励教师提高科研质量。

参考文献:

- [1]董泽芳,张继平.高校目标管理的主要特征及实施策略[J].高等教育研究,2008(11):39-41.
- [2]董泽芳,张继平.论高校目标管理中的十大关系[J].国家教育行政学院学报,2010(7):25-27.
- [3]王春华.柔性管理:高等教育大众化的必然选择[J].中国行政管理,2006(7):67-69.
- [4]王英杰.大学文化传统的失落:学术资本主义与大学行政化的叠加作用[J].比较教育研究,2012(1):2-5.
- [5]薛天祥,侯定凯.论高等学校领导的有效性[J].中国高教研究,1997(1):23-25.
- [6]里奇·格里芬.管理学[M].刘伟,译.北京:中国市场出版社,2006:352.

(摘自《高校教育管理》2013年第5期)

论高校目标管理中的适应与超越

熊德明¹，董泽芳²

(1. 襄樊学院教育学院 湖北 襄阳 441053; 2. 华中师范大学教育学院 湖北 武汉 430079)

摘 要：高校目标管理中的“适应”主要指所有的管理活动都应以适应社会发展为目标，以适应学校校情为行动起点，以适应个体的需要为动力之源。高校目标管理中的“超越”主要指在管理活动中提出的目标适当超前社会发展，适度突破学校现实条件，适度超越个人发展现状。适应与超越在高校目标管理中是互为递进的动态过程。

关键词：高校；目标管理；适应；超越

中图分类号：G647 **文献标识码：**A **文章编号：**1006—9410（2012）01—0026—04

在20世纪80、90 年代加快高校内部管理体制改革的进程中，我国大部分高校都先后引入了在企业中比较有效的目标管理理论和方法。^[1]但是如何在高校目标管理中把握适应与超越的关系仍值得我们进一步探讨。本文认为，高校目标管理中的“适应”主要指所有的管理活动都应以适应社会发展为目标，以适应校情为行动起点，以适应个体的需要为动力之源；高校目标管理中的“超越”主要指在管理活动中提出的目标适当超前社会发展，适度突破学校现实条件，适度超越个人发展现状，以使高校成为引领时代的发动机，充分挖掘人的创造潜能，促进高校可持续发展。

一、主动适应是高校目标管理的现实需要

任何一种管理理念和方法都不具有超凡神力，都是有一定条件限制的。在高校中实施目标管理，理应充分考虑高等教育社会需求，尊重学校现有条件，观照高校中人（教职工和学生）的需要，才能最大程度地发挥高校目标管理效应。

1. 适应社会发展：高校目标管理的社会使命

高等教育作为社会的一个子系统，它与社会有着紧密的联系。社会一方面为高等教育提供实施活动的环境和必要的物质、精神等条件，另一方面，社会作为一个大系统为高等教育提供了一个目标指向，高等教育的一切活动都要有利于社会的发展，要为社会的发展服务。尤其是随着知识经济社会的到来，高校已成为“知识工业”之重地，学术与市场结合，高校已自觉不自觉地成为社会的“服务站”，高校与社会的经济、政治和文化等各个方面之间的联系日益密切，需要面对各种各样的社会期望和尽力满足多方面对知识和人才的需求，高校的发展总是与社会的需要联系在一起的。事实上，高校从它产生之日起本身就已经成为社会不可缺少的一部分，不管是在它处于象牙塔时期还是其后所历经的各个不同发展阶段，它从来就没有也不可能失去与社会的联系。既然高校本身就是社会系统的一个有机组成部分，既然它无法避免和社会进行接触，它的发展要受到社会的强有力的影响，那么它就不得不考虑社会对它的要求，必须对社会进行适应。高校的适应性要求在高校目标管理中

目标的制定一定要充分考虑当下社会现实需要，从而实现高校的社会使命。

2. 适应学校实际：高校目标管理的行动起点

高校除了传递知识、发展知识、服务社会等这些一般目标外，不同学校也会有不同的具体的发展目标以及相应的目标管理方案，因此，高校实行目标管理要适合不同高校的具体校情。

首先，高校目标管理必须与高校类型层次相适应。据课题组调查，不同类型的高校在目标管理的实施中各有差异。文史院校比理工院校推行目标管理的难度更大。因为理工院校所从事的工作跟数、量紧密相连，许多工作容易量化；而文史院校中定性的工作较多，很多工作的价值不好判断。不同层次的高校在应用目标管理中也各不相同。一般来说教学型高校更适宜实行目标管理，研究型高校相对难度较大，教学研究型高校居中间状态。教学型高校以本科教育教学为工作重心，教学工作是高校经常性的中心工作。与研究型高校相比，绝大多数教学型高校科研经费和科研设备条件都十分有限，从事科研开发的人员较少，承担的国家级研究课题不多，且创新性科研能力不足，科研方向多集中在本科专业、学科的教学研究上，科研成果数量较少且水平不高。这样便于量化的目标体系就相对偏多，目标的实施考核更加简易方便。反之，科研型高校在办学标准如科研经费、研究生的生源、学科专业特色、科研特色和人才培养特色、省部级以上重点学科、重点实验室、高校的综合实力和核心竞争力等的主要指标方面各不相同，而且这些指标难以绝对量化，在实行高校目标管理中很难保证明确、客观、公平。

其次，高校目标管理必须与高校办学基础相适应。高校的办学基础指高校办学赖以维持的前提条件，包括学校硬件设施、师资配备、经费保障、教学科研水平、后勤管理等。依据不同高校的状况，可以分为基础较薄弱高校、基础一般的高校和基础牢固的高校。基础较薄弱或一般的高校，特别是新建院校、合并组建的新院校、刚升格的本科院校相对更适合采用目标管理。目标的激励特性说明超越教职工现有能力的目标是具有激励价值的目标，经过努力而做出的承诺会使人更有责任感。基础较薄弱的高校和高校发展的基础阶段，高校可以根据自身的发展以及时代和社会的要求制定出一套切实可行的高校发展性评估指标体系，并利用这套体系检查督促高校内部各项工作的开展。这套指标的使用应在时间跨度、使用频率、评价重点、评价方法和手段等方面较上级行政主管部门的督导更具灵活性，使高校有限的资源得到最大限度的使用，避免评估周期耗时长、难以及时发现问题的弊端，以便及时加以调整。反之，基础已经很牢固、综合性、实力较强、发展水平已经很高的高校不太适用目标管理。因为人的潜力有限，这类高校发展的上升空间不大，而发展目标的制定容易超越教职工现有能力范围，完成未来目标的现存能力和潜力、竞争者的现状及政策所赋机会等都已不复当初。^[2]

3. 适应个体需要：高校目标管理的动力之源

目标管理需要一种自我控制、自我激励的氛围。上至各级领导，下至广大教职员和学生都需要对学校的发展目标有统一的认识。因此，高校实施目标管理必须适应人的发展，适应和促进教职员专业发展和学生素质的提高，满足他们发展所需要的物质和精神条件，使教师内心深处感觉自

己的努力和成长是有价值的，从而提高完成目标的自觉性和积极性。

首先，高校目标管理必须与教职工发展相适应。目标管理需要广大教职工的积极参与才能达到目的，因此，在高校目标管理中始终把促进学校发展与教职工的发展有机结合起来方能调动广大教职工实施目标的主动性、积极性。在考核评价方向上立足现在、兼顾过去、面向未来，不仅注重教师的现实表现，更加重视教师的未来发展，重在促使教师自身的成长。在考核评价过程中，特别重视培养教师的主体意识和创造精神，强调考核评价者要根据教师过去的基础和现实表现，规划其未来的发展目标；考核评价者和教师共同协商制定发展目标，并创设条件，促进教师努力达到发展目标；主张在宽松的环境中，促进教师自觉主动地发展，从而实现教师个体发展目标和自身价值；重视提高教师的参与意识，发挥其积极性。

其次，高校目标管理必须与学生发展相适应。大学生作为高校中的受教育者，是高校的重要组成部分。他们的成长和素质的提高是高校实施目标管理的最终目的。高校实施目标管理与学生素质提高相适应，就是要求高校学生工作在以人为本，以教师和学生为主体的同时坚持以学生为本，以德育为先，以育人为目标，服务于学生，促进学生全面发展。^[3]

二、适度超越是高校目标管理的理想诉求

目标管理的基本理念之一就是在完成过去目标的基础上不断提出新的目标，如此循环往复，螺旋式上升，但超越是有一定限度的，无限超越只是幻想，不是理想，适度超越才是目标管理追求的理想境界。

1. 适度超越社会发展：彰显大学的象牙塔精神

大学对社会进行引导是大学对现实使命的一种超越，同时也是象牙塔精神的延伸。适度超越要求在目标制定时，不能过分追求大学的功利价值，在教学、科研和社会服务等方面更要彰显人文精神价值，除了在物质和金钱上对社会有很强的依赖性外，还要与社会保持适当距离，对社会上那些腐朽没落的东西，进行批判、否定，更有责任去努力探索解决这些问题的途径。高校是个学术组织，学术的最大特点就是求真、崇善、好美作为基本目标，因此在高校目标管理中应把创新性目标摆在比较重要位置。在教学方面，鼓励内容上追踪学术最前沿，手段上不断采用新技术；在科研方面，提倡不断推陈出新，不仅追求数量的突破，更要强调质的飞跃。

2. 适度超越学校现实：促进大学的可持续发展

仅仅强调适应学校现实，只能和传统的学校维持性管理没有什么区别，高校实行目标管理就是通过资源的优化组合，提高学校的生产效率，突破学校的局限，充分挖掘内部潜能，改变原地踏步走的现状，实现高校可持续发展，促使目标管理过程呈“螺旋式”上升，“波浪式”前进。因此，学校在制定目标时，除必须对国家的政策、法律法规、自身的任务有正确的认识，必须对自身的周边环境、人文情况和历史、现状作详尽的分析和研究外，还要对学校自身现有的资源优劣和不足进行分析，克服劣势发挥优势，做好对未来的预测，制定出具有激励作用的先进目标。制定先进的目标一方面需要学校在制定整体目标时，需要参照马克思主义理论、党的路线方针政策、目标管理理论、

行为科学理论、现代科技信息理论等先进理论，综合地加以运用，才能制定出先进科学的管理目标；另一方面，学校制定的目标要源于现实又要高于现实，它是一个具有超前性的高标准，它是通过努力才能实现的。没有一定的高度，就没有先进性可言，也就没有激励的作用，失去了制定目标的意义。根据国外学者高校管理中的三种“时向”模式，即“过去向”、“现在向”、“未来向”，三种“时向”的综合可构成六个区：A（档案区），B（安全区），C（行动区），D（眼前区），E（乐观区），F（幻想区），先进目标的制定应当立足C区，提出稳妥可靠又面向未来的目标来，同时还要大胆地站到E与F区中寻找未来的奋斗目标。^[4]

3. 适度超越个人现状：实现大学教职工充分发展

目标是引起行为最直接的动机，设置合适的目标会使人产生想达到该目标的成就需要，因而对人具有强烈的刺激作用。目标一般来说既是预期可达到的，也是需要经过一定的努力才能达到的，目标的实现有效地满足了个人的成就动机。动机是引起个体行为活动的直接原因，成就动机是指一个人努力实现自己设置的目标和追求成功的动机。大学教职工受过良好的教育，大多数人都有较高的成就动机。因而，在高校实施目标管理可以更有效地激励教职工努力工作。目标是一种期望值，不同的期望值构成不同的目标，目标的设定既不能太高，也不能太低。如果过高，教职工无法达到，就失去激励和评价考核的意义；目标也不能太低，否则教职工就可以轻轻松松地达到目标，设定这样的目标就等于没有设定。富有挑战性的目标是激励教师、科研人员工作的驱动力，但是具有挑战性的目标又必须是部门成员通过努力可以达到的目标。^[5]这就要求确定目标时，目标要略高于执行者的能力水平，须经过一定的努力才能实现。如果在一个许可的范围内制定一个较高的目标，还可以发挥出员工较大的工作潜力。^[6]正如高尔基所说：目标越高，人的潜力发挥得就越好。

三、适应与超越是高校目标管理中的动态过程

适应与超越是一组“互为递进”的概念，适应是超越的基础和前提，而超越的阶段性成就又需要适应来加以维持、巩固和发展，超越的目标应指向新的适应，适应和超越是进化、发展过程的互为工具、互为目的、互为环节的结果。^[7]在高校目标管理中处理大学与社会之间的关系时应坚持二者是一种肯定和否定的整合，大学不应逢迎现实，但也不应漠视现实。一方面，它必须面向市场经济主战场办学，主动积极参与到市场经济建设之中，把自己的文明成果推向市场，并从市场中不断吸取营养；另一方面，社会的快速发展和科学技术的不断进步会带来一系列新的热点难点问题，需要高校的智力集团进行攻关解决，为社会进步做出自己的贡献。

在处理目标管理与校情的关系时应在尊重校情的基础上进行资源的优化整合，最大程度地挖掘内部潜力，不断提出新的发展目标，推动学校可持续发展。而一些高校制定的目标往往把根据部门的职责应完成的任务作为奋斗的目标，或者把随着时间的推移必然实现的任务作为目标，甚至把已实现的但还未呈报的成果作为目标，这样做对学校 and 部门的发展并不能形成动力和活力，使目标管理失去应有的效果。

在制定个人发展目标时，也不应以“维持现状”为宗旨。从长远看，人们总是期望进一步的发展。

没有发展和进步，只将“维持现状”作为目标，难以维系人们的热情，起不到鼓励性作用，目标更难以实现。另外，目标还不能屡屡过高而导致次次落空，过低或过高的目标，都将使目标管理难以有效。高校教师由于受教育的水准较高，加之平时所养成的学习与工作习惯，知识分子的高层次的需要强度大，他们善于学习，注重提高业务水平；勤于钻研，努力发现新成果。学业上的成就与科研上的突破都是一种莫大的享乐。因此，他们往往自发地为自己定出较高奋斗目标，在他们中间提出适度超越现实的目标会产生良好的激励效果，会使他们的成就欲和荣誉感不断得到满足，因而向更高的目标迈进，为教育事业、科技事业的发展做出更大的贡献。

参考文献：

- [1]董泽芳，何青，熊德明. 关于75所高校目标管理实施现状的调查[J]. 高教发展与评估，2009（02）：15-21.
- [2]刘桂芬. 高校目标管理的规律与原则研究[D]. 华中师范大学2009 硕士学位论文：24-26.
- [3]刘桂芬毕业论文. 高校目标管理的规律与原则研究[D]. 华中师范大学2009 硕士学位论文，31-33.
- [4]转引自刘书宝，武振东. 论目标管理法在高校的实施[J]. 辽宁税专学报，1995（02）：51-54.
- [5]郭必裕. 对高校目标管理中目标的本质探讨[J]. 煤炭高等教育，2004（09）：34-37.
- [6]〔美〕洛克·莱瑟姆. 个人、班组和组织的目标设置[M]. 科学教育出版社，1984：85.
- [7]杨昌勇. 也论教育之适应与超越——对鲁洁教授“超越论”的商榷[J]. 教育研究，1997（03）：24-26.

（摘自《广西教育学院学报》2012年第1期）

高等学校目标管理的资源整合问题

戴开富， 胡水华

（武汉理工大学管理学院， 武汉 43070）

摘 要：高等学校的发展要求与有效教育资源的供给不足是制约高等学校快速发展的“瓶颈”，特别是在实施目标管理的规模较大的高等学校，两者之间的矛盾显得尤为突出。由于教育资源对于资源使用者而言所具有的公共物品属性、外部经济性和规模经济性等特点，高等学校在注重开源节流的前提下，首先必须有效整合、充分挖掘、合理利用内部教育资源，为获取外部资源奠定基础；其次，通过对外联合办学、基础设施共享、科研合作等方式实现优势资源和互补资源的共享。

关键词：高等学校；目标管理；资源整合

中图分类号：G640 **文献标志码：**A **文章编号：**1000—8284（2207）06-0190-03

高等学校目标管理中的教育资源具有广义与狭义之分。广义的教育资源是指在目标管理中所能涉及的各种资源，如教师、学生、财产、组织机构、管理制度、社会关系等等，这是高等学校目标得以实现的重要保证^[1]。然而，依靠教育行政拨款、科研经费提成、提供有偿服务等方式所获取的教育资源是极其有限的，并且随着高校招生规模的扩大，各高校纷纷加强了校园环境、后勤保障以及教学设施等建设。由此，高等学校组织规模的日益壮大与教育资源的有效供给不足构成了一对显著矛盾，并可能成为限制和阻碍高等学校发展的“瓶颈”。如何在追求高等学校目标不断升级的过程中开源节流，合理利用有限的教育资源，在高等学校的目标管理中显得尤为重要。

一、基于高等学校目标管理的资源整合

1. 高等学校教育资源的准公共物品属性

高等学校各部门分级目标的完成必须以其诸多教育资源为依托，比如高等学校的相关政策、在社会上的品牌效应、对部门经费的拨付方式等等，即在追求目标的过程中，可以尽可能地享用学校的一切公共资源，而并不需要支付任何形式的成本（如以学校的名义去承接课题、开办公司等），当然不排除另一部分教育资源对二级单位必须实行有偿使用。因此，高等学校交易资源具有准公共物品的性质，即在一定范围内，教育资源对于资源使用者而言具有公共物品所特有的非竞争性、非排他性等特点。教育资源的非竞争性是指各二级单位对于高等学校教育资源的消费并不减少它对其他部门或单位的供应；非排他性是指各单位或部门均有资格享用高等学校的各种教育资源。这些特征使得各单位或部门缺乏提供这种物品的积极性，由此导致了高等学校目标管理的一种不合理现象。比如，部分单位或个人过度利用学校的政策资源而缺乏对学校利益的维护，部分具有科研优势的团队或个人在创办公司以及承接课题时经费直接进入其私人账户，而未经过高等学校财务处，等等。由此可见，教育资源的公共属性造成了诸多不合理的“搭便车”现象，而教育资源的成本显然要由高

等学校来支付。

当教育资源被视作准公共物品时，高等学校在目标管理中的资源整合减少了各二级单位在目标实现中对教育资源的过度性消费，主要表现为：一方面，当二级单位的资源被整合时，相应的单独目标也被统一和整合起来，当非合作经济行为转变为利益共同体的合作行为时，瓜分教育资源公共物品的经济利益个体在减少，同时亦将减少非合作双方追求个体利益最大化而采取的“掠夺性”教育资源使用行为；另一方面，资源整合同样是高等学校在目标管理中对教育资源的宏观调控，是对学校行政机构职能的重新界定和资源的重新配置，当各二级单位能够从利用公共教育资源完成目标并获得相应利益时，它们将具有为高等学校提供公共物品的积极性，从而减少教育资源使用的低效行为。

2. 高等学校教育资源的外部经济性

由于目标管理普遍遵循效益优先、兼顾公平的原则，所以，在高等学校目标管理实践中依然存在部分二级单位依赖于本身的资源禀赋优势而较为容易地完成相关目标，部分二级单位因为资源先天不足在完成具体目标时存在较大困难的情况。特别是当这些单位在学科结构和专业设置中存在很大的相似性，在资源未被整合时，前者的教育资源就会存在较大的机会成本或在寻求互补资源当中存在很大的交易成本，而后者却无法寻求配套资源，显然教育资源过剩与教育资源相对供给不足就构成了一对明显的矛盾。在目标管理中，教育资源的整合有利于发挥教育资源的内外部经济性，表现为资源匮乏者的资源获取行为由外部交易活动转变为资源整合后的内部交易活动，因此时间、机会、酬劳等中间交易成本将被大大降低^[2]；当资源优势方存在资源的沉没成本或机会成本时，资源的整合无疑提高了资源的使用边界，提高了资源匹配时的帕累托最优，高等学校从中获得的总剩余价值或者说总福利也就越大。值得说明的是，优势学科资源的整合、特殊人才资源的整合、特色技术资源的整合等不会因为资源拥有者的主观意向而实现，仍需要由高等学校在目标管理过程中根据实际情况运用一定的行政手段来完成，即当前高等学校目标管理中的资源整合主要是行政行为而非市场行为。

3. 高等学校教育资源的规模经济性

高等学校在目标管理中对教育资源的整合可以看作是对资源的载体（如学院、科研单位、后勤部等）现有资源属性以及潜在价值获取能力的重新评估。单个部门或单位获取以及驾驭资源的能力是极其有限的，并且所能够获取的资源也存在一定的定向性（比如只能获得某一方面的项目以及课题，或者只能承接某一类型的科研任务等）。因此，资源的整合，也就是资源载体的利益被统一起来，各二级单位规模的扩大，对于资源的多样性需求以及数量需求也会相应增加。因此，高等学校教育资源的规模经济性主要表现为：一方面，资源整合之后，各二级单位获取资源的边界扩大，基于资源获取的互补性，各部门或单位总能够发挥各自的便利性获取相应资源；另一方面，资源的获取总是需要支付一定的成本，单个的部门或单位去获取某类资源时需要重复支付资本，而一旦资源被整合，资源交易的频率将大大降低，原来需要从外部获取的资源可以直接从内部获取，甚至所

需获取资源的数量即规模性同样可以降低单位资源的获取成本。基于高等学校教育资源规模经济性的思想，高等学校可以根据所在区域产业结构的特征、行业结构的需求以及职业结构的变化，优化教育资源配置，及时调整高等学校学科专业设置，并尽可能利用社会资源发展学科。此外，还可以通过相关部门的桥梁作用，加强区域内高等学校优势学科、互补专业间的融合与渗透，积极发展新兴学科和边缘学科，同时增强已有学科的地位。

二、目标管理中的教育资源整合模式

高等学校教育资源的整合包括多个方面以及多种形式，比如院系的合并与重组、学院之间联合培养学生或共同承担某项重大课题、各学院的知名专家教授成立高等学校的智囊团或高级顾问团、优势学科对弱势学科的扶持与帮助，等等。具体而言，高等学校目标管理中的资源整合模式主要包括内部整合模式和外部整合模式两种。

1. 内部整合模式

部门或单位之间教育资源的内部整合模式如图1所示(见下页)。各部门或单位如果要想实现自己的管理目标，在获取外部资源之前，首先必须实现内部教育资源的整合，即充分挖掘内部的各种资源优势并合理利用，提高资源的使用效率，从而为获取外部资源奠定基础。实施目标管理的高等学校部门之间的内部整合模式也就是内部资源循环使用及创造的动态反馈过程。以学院为例，由图1可见，各学院的学科优势为学科建设目标的实现提供了可能，同时学科建设的目标将推动其学术影响和社会影响，并为学院获得科研经费创造了条件^[3]，进而推动科研目标的完成；以科研经费为基础的科研目标的实现又将为学院提供更好的教学和科研基础设施，从而促进学科建设的良性循环。与此同时，学科建设目标的实现为教学目标的完成提供了可能，科研资源的获取为科研目标的完成奠定了基础，这两者都将促进学院学生的学习质量、就业质量以及升学质量的提高，也就意味着目标考核中的就业率指标与升学率指标将得以完成，同样，就业率和升学率目标的完成又将进一步提高学院的社会影响。由学院内部资源与目标的对应及反馈关系可以得出，内部整合模式就是各部门有限资源的循环使用与螺旋加速的过程。

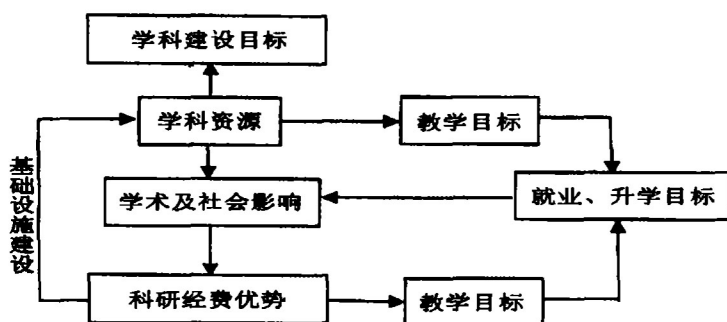


图1 基于目标管理的内部整合模式

2. 外部整合模式

部门或单位教育资源的外部整合模式如图2所示。各部门或单位的外部整合模式主要有三种形

式：优势资源的整合、互补资源的整合、错位资源的整合。优势资源的整合是指各部门分别就各自的优势资源展开项目合作，在合作中各自完成自己的目标；互补资源的整合表现为尽管双方的资源优势并不是很明显，但双方的资源具有互补性，合作中的互补效应能够产生合力，弥补双方的不足，使目标的完成具有可能性；错位资源的整合是指各部门或单位的资源存在一定的上下游关系或者双方之间存在基于某类资源的委托代理关系，因此对错位资源的整合降低了资源获取的单向交易成本。

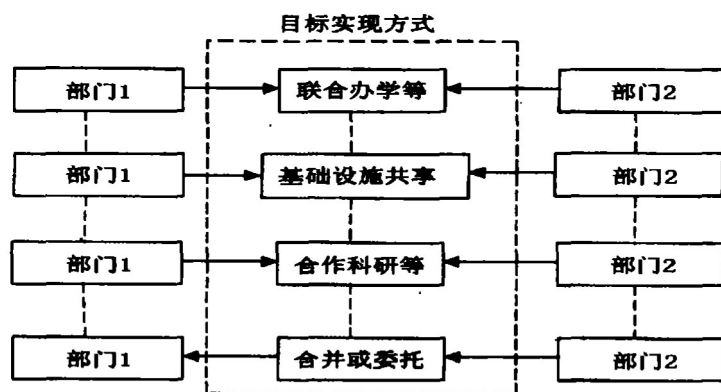


图2 基于目标管理的外部资源整合模式

由图2可见，高等学校可以通过联合办学、基础设施共享、科研合作等方式实现优势资源和互补资源的共享，从而使合作部门之间的目标得以完成，甚至可以催生出更高的目标。除此之外，在目标管理中还可以通过院系合并的方式以实现帕累托最优，即不以牺牲某一部门(如图2中的部门2)的目标为代价，而提高另一部门获取资源的便利性和可能获得的目标，后者即称为错位整合模式。错位整合模式的另一种形式还表现为，当部门2中的某类资源（如实验室资源、教学资源、人才资源等）可为部门1所急需时，在不影响部门2的目标实现，并且从高等学校的长远目标出发，可考虑部门2中的资源为部门1所用，即将部门2的资源并入部门1的目标管理体系中。

综上所述，高等学校目标管理中的资源整合提高了目标实现的可能性，降低了目标实现的成本，增强了目标实现的价值转换能力。同样，高等学校目标的实现也会改变各部门或单位的资源禀赋以及资源配置格局。尽管教育资源与高等学校的目标不是严格的对等关系，但从本文的分析可以看出，资源整合必然存在于高等学校目标的制定、实施与修正过程中，而且资源整合与目标管理是一个互动的过程。

参考文献:

- [1]辛冬云. 提高高等学校教育资源使用效率的对策[J]. 中国地质教育, 2003, (1): 50 -54.
- [2]解清生, 秦忠范, 张勃. 普通高等学校教育资源的有效利用[J]. 沈阳大学学报, 2002, (3): 69 -71.
- [3]孙红敏, 任玉东, 贾银江. 高等学校教育资源共享系统总体设计[J]. 农机化研, 2004, (1): 236 -237.

（摘自《学术交流》2007年第6期）

高校目标管理的路径与方法

别荣海，任 义

（郑州大学，河南 郑州 450001）

摘 要：引入目标管理是高校管理改革的有益探索。依据工作实践研究高校目标管理的路径与方法，以构建管理模型，对于深刻理解目标管理思想、推行高校目标管理改革意义重大。本文结合高校管理工作实际，从目标管理思想宣传、目标制定、目标实施和目标考核等各环节的工作出发，研究高校目标管理，使高校目标管理更加规范、更加科学。

关键词：高校；目标管理；模型研究

中图分类号：G647 **文献标识码：**A **文章编号：**1000-2359(2011)02-0236-03

不同的单位组织，会有本机构一套独特的目标管理实务；贯彻目标管理，要结合单位实际，把目标管理的原理贯彻到管理方法中加以灵活运用^[1]。我国高等院校由于自身的管理特点，在推行目标管理时与其他单位有很大的不同，本文依据郑州大学目标管理工作实践，结合新时期高校内部管理改革的实际情况，就高校如何推行目标管理以及实行目标管理过程中的有关问题进行研究分析，探索高校目标管理的路径和方法，对推行高校目标管理工作提供些许帮助。

一、目标管理思想的宣传和贯彻

推行目标管理首先要学习和宣传目标管理的基本原理、管理思想和工作程序，让全体教职员工都能了解这种管理方法，了解其操作方式，这是开展目标管理工作的前提。宣传目标管理理论要从以下几方面着手。

（一）学校领导层要有一致的认识

目标管理作为一种新的管理方法与以往常用的管理方法有很大的不同，需要调动下属的积极性、激发员工主动工作实现既定目标，还要有上级领导的授权，所以目标管理的有效推行，关键在于高层管理者的决心和韧性，学校领导层要主动学习和掌握目标管理方法，形成统一的认识，了解目标管理各个关键环节的工作，积极支持目标管理工作的有效开展，为推行目标管理工作开“绿灯”。

（二）要在全校中层管理人员中进行大力宣传

学校中层管理人员是推动学校各项工作的中坚力量，工作目标多是靠中层管理人员来组织实施的，因此要对中层管理人员进行有效的培训和宣传，使他们理解目标管理思想，乐于推行目标管理。可以通过学校的宣传工具，如校报、校刊、校园广播或以聘请管理专家进行专业讲授等形式进行目标管理理论的宣传教育，还可以通过专门工作会议的形式推动深入学习，使目标管理方法深入人心。

此外，还要吸引全校教职员工对目标管理进行讨论和交流，引导大家对目标管理有一个正确的认识，以利于目标管理工作的顺利实施。

二、目标的制定和分解

制定目标是目标管理的起始环节。从高校的建设和发展实际情况来看，目标管理要求先制定出高校的总体目标，然后对总体目标进行纵向分解和横向展开，以形成各个时期校内各单位的工作目标^[2]。制定总体发展目标要结合国家高教发展战略、区域的社会发展需要以及本校的实际情况，找准本校的发展定位，邀请有关方面的专家参与，在广泛征求意见的基础上慎重确定，这是高校推行目标管理的基础性工作。在此基础上，结合每年的具体情况，按照上级有关管理部门的工作安排，有重点地制定各年度的具体工作目标。

三、目标体系的构建

就高校来讲，制定工作目标首先应该构建统一规范的目标体系，从而把目标管理工作纳入科学化、规范化的管理平台之上，便于目标的实施与考核，实现目标管理的效能。高校内部单位一般分为两大类，一是职能部门，二是院系。学校的各项主要工作如师资队伍建设和教学水平建设、创新人才培养、科研水平提升、学科建设等都可归属于各职能部门的职责范围，而其具体工作任务又需要各院系去落实和完成。因此，各职能部门和院系应该分别建立既相互关联又有本质不同的两套目标体系。

（一）职能部门工作目标体系

各职能部门的工作目标体系应包含三个方面。一是重点工作目标，涉及学校实力提升和发展的主要内容。因各职能部门的工作性质不同，分别反映学校工作的不同方面，制定这部分工作目标时，由各职能部门依据国家和地方当年教育发展的总体安排制定本部门的工作计划，并由校领导和职能部门负责人集体研讨修改。这部分工作目标数量不要太多，以不超过4项为宜，是各职能部门年度工作目标的主体。二是日常工作目标，涉及职能部门工作职责范围内的主要工作。这部分工作目标由主管校长结合工作实际和上级主管部门的要求，制定出2-3项重要工作及完成的标准。三是共性目标，由学校统一制定。主要包含三项内容：一是领导班子建设、队伍建设，考核标准是班子团结，有凝聚力，工作协调，廉洁自律；工作人员业务水平高，工作能力强。二是工作作风，考核标准是部门工作人员责任意识、服务意识强，精神状态好，工作效率高，重视师生信访并及时反馈。三是执行学校规章制度情况，考核标准是工作程序规范，工作效率高，严格按规则办事。

这三个方面的目标基本涵盖了一个职能部门工作的主要方面。依据总体发展目标，一个职能部门如能每年取得几项标志性的成绩，而不仅是依靠其职责惯性运转的话，实现学校跨越式发展是能在较短时间内见效的。

（二）院系工作目标体系

对于各院系，虽然学科不一样，但都有人才培养、师资队伍结构完善、科学研究、学生管理、学科建设等工作内容，其工作目标体系也应该相同，要根据学校当年的实际情况，把该年度工作目标的主要内容筛选出来，进而制定出院系的工作目标体系。

在工作程序上，要注意调动院系和职能部门两方面的积极性。由各院系对照目标体系制定出当

年的目标草案后，报学校相关职能部门审核，各职能部门对相关工作目标内容作相应调整，从而使院系的工作目标与学校当年的总目标相吻合，最终确定各院系的年度工作目标^[2]。

通过这种方式，把学校总体发展目标逐步分解为学校每个年度的工作目标，而学校的年度工作目标又具体分解为各职能部门的年度工作目标，进而分解成为各院系的年度工作目标。通过工作目标的层层分解，一个完整的高校目标管理体系任务链就建立起来了。

四、目标的实施

目标的组织实施基本是由各基层单位完成的。各基层单位对于上下级共同协商确定的目标，既要充分认识本单位工作目标在学校总目标中的定位和意义，明确努力方向，又要在各单位自己的职责范围内，充分调动各方面的积极性，团结各方面力量，为完成确定的工作目标而努力工作，推动各项工作目标的不断实现。

此外，学校各阶段工作目标的实现，离不开全校自下而上的目标执行结果的累积，因此，学校要不断地创造条件，简政放权，将管理中心下移，让各基层单位有必要的调控权。学校领导和有关职能部门还要适时地与各基层单位交流讨论，在目标实施过程中及时纠偏和引导，对各基层单位落实工作目标给予关心和帮助。

五、目标考核

目标考核是高校目标管理工作的最后环节，是检验目标管理工作效果的重要手段。目标考核必须做到客观公正，其核心是要建立科学合理的考核机制，运用统一规范的考核办法。关于考核机制，要多角度、多方位地对各基层单位目标完成情况进行考核评价，不能简单地由一个部门或一个考核组织说了算^[2]。

考核办法要紧紧围绕目标体系和目标内容来制定。对于职能部门，要明确“重点工作目标”、“日常工作目标”、“共性目标”的考核分值以及各项具体工作内容的分值，设计考核表，对各项工作目标完成情况进行评价打分。对职能部门的考核设计单位自查自评、各位校长评价、学校考核组考核三个方面，最后综合各方面的评价结果，得出职能部门的最终考核成绩。一般来说，因为各位校长对职能部门的工作状况了解较多，评价结果应该更准确些，所以在汇总结果时，可以给“各位校长评价”设定较高的权重。

对于院系，要严格对照当年的“院系目标体系”制定考核办法，就具体目标内容分别确定考核点，按其达到目标的不同程度分别设定不同的分值，尽可能做到量化，明确数据的来源渠道，对定性指标也要明确考核认定方式，力求目标考核工作合情合理，科学规范。如在科研方面，理工科院系与文科院系的考核就有差别，前者科研经费总量要大得多，增长也明显，而且有专利申报的内容，而文科在这方面就少得多。在制定考核办法的时候，要就这些内容区别对待。在考核方法上，院系的考核也设计自查自评、各主要职能部门考核、学校考核组考核三个并列的环节。对院系来讲，相关职能部门根据自身的工作性质，对各院系的某一方面的工作了解较多，掌握的信息较为详细、准确，所以，其相关工作目标完成情况由有关职能部门进行归口评价，结果相对来说会更客观准确一些。

因此，汇总结果时，“职能部门评价”可以给予较高的权重。

六、高校目标管理应注意的问题

目标管理毕竟是一种新的管理思想和管理方法，人们全面接受可能还有一定的难度，在推行时还要考虑以下几点：一是要灵活运用目标管理制度，不能生搬硬套，可以根据本校的实际情况先从某些部门经过一定时期的试行，取得经验后再予以推广；二是设定目标要慎重，既不能好高骛远，设定难以实现的目标，也不能把日常工作内容等琐碎的业务定为目标，使目标管理工作流于形式，起不到推动学校重大工作的作用；三是不能把目标管理作为控制或惩戒下属的手段；四是不能过于强调目标的内容，有些目标虽然近期不能实现，但其导向性也不能忽视，此外，影响目标达成的因素很多，年初制定的目标也可能会因时间的推移发生很大变化，而有些影响因素是学校自身无法控制的。

鉴于目标管理方法自身的特点，其局限性也很明显，不能奢望目标管理能解决高校管理上的所有问题。一是目标管理不能代替其他管理方式，从本质上讲，目标管理只注重结果，不管目标的实施过程。在我国高校现行的管理体制和运行机制下，一些传统的管理方式如行政管理、组织管理、过程监督管理等还是非常必要的，是目前高校主要的管理手段，对高校各项工作的正常运转起着非常重要的作用，目标管理替代不了这些管理方式。二是目标管理不能涉及学校的全部工作，目标管理要求制定目标要明确具体，尽可能量化，便于操作和考核，而高校的有些工作不宜量化或难以量化，如工作作风、工作能力等。另外，有些工作常受到社会因素的影响，很难确定一个明确的、在一定时期完成的目标，如人事分配制度改革、后勤社会化改革等工作，往往只能是定性的表述，实施起来就流于形式。三是学校内部有些单位不宜实行目标管理，如党群部门，出于其工作性质的原因很难确定工作目标，也不便进行考核；还有工作性质单一的部门，其工作职责就是该单位的最低工作要求，纳入目标管理也毫无意义^[3]。

参考文献:

- [1]陈莞，陈东. 最有效的管理方法[M]. 北京: 经济科学出版社，2003: 13- 27.
- [2]别荣海. 多校区大学实行目标管理的理论与实践[J]. 郑州大学学报(哲学社会科学版) ，2005(4) .
- [3]任义. 试论高校目标管理的主要特征[J]. 现代教育科学，2007(7) .

(摘自《河南师范大学学报(哲学社会科学版) 》2011年第2期)

论高校二级管理目标构建

周兆农

（浙江大学城市学院，浙江 杭州 310015）

办学理念是高校的精神灵魂，发展规划是高校的行动指南。办学理念如何转化为可操作的管理行为，远期发展规划如何转化为各阶段的具体目标，建立科学的目标体系非常关键。作为实体运作的高校二级管理单位，既是目标体系的载体，也是目标内容的重要责任主体。赋予他们什么样的目标，如何规划和实现这些目标，是高校发展的重要课题，也是本文希望探讨的问题。

一、二级管理目标设置的原则

美国著名管理学家德鲁克在其《管理实践》一书中提出，目标管理是一种综合的以工作和人为中心的管理方法，是将组织目标转化成各个部门乃至各人岗位目标并以之为行动指南和考核方法的一种工作制度^①。高校二级管理，是高校二级单位根据学校的战略目标和要求以及本身的条件和特点，通过对其资源的整合、优化和科学管理，实现学校交给的办学任务以及其预定的发展目标。无论是自上而下的学校目标任务还是自下而上的部门发展要求，其目标体系的制定都应该遵循以下原则：

1. 契合原则。二级管理单位目标的制定受到两方面的影响，第一是学校大目标的影响。学校的定位和发展思路，是二级管理的目标体系建设的根本依据和方向、质量的指南。各类不同的学校，国家投入不一样，师资、生源不一样，设备条件不一样，因此在办学目标上也不一样，二级单位只有很好地理解学校的战略目标并以此给自己正确定位，才能完成学校下达的任务，找准自己发展的目标。第二受本身条件 and 特点的影响。二级单位办学，由于起点、学科背景、规模大小、资源情况都不一样，在目标设定上也会出现较大的差异。科学的二级管理目标的设定，一定是充分考虑这两个方面的积极和消极因数，从高校和二级单位实际出发，找准学校要求、外部环境和二级单位发展的最佳契合点，设定努力的方向和要达到的目标。在学校和二级单位目标一致，上下契合的情况下，“想法的多样性，行为的灵活性、独特性不仅没有害处，更有利于整体目标的实现”^②。

2. 效益原则。伴随高等教育大众化，高校规模逐渐扩大，院校竞争日益加剧，大学办学比过去任何时候都讲求质量和效益。高校二级学院管理模式就是大学协调内部资源，形成共生效应的有效途径。要通过设立科学合理的二级办学目标，形成大学内部二级组织机构自我约束、自我管理、自我发展的局面，完善竞争和压力环境与集体和个人发展的有机联系机制，以便更好地履行大学的教育、科研，社会服务三大职责，提高办学效益和工作质量。必须指出的是，“教育活动毕竟不同于企业的经济利益活动，很多方面没有十分直观的效果体现，因此评定这种效果对于预期目标的实现，必须采用多样化的手段和方法，坚持以动态的、定性的、全面的测评方法为主，同时密切结合静态的、定量的、重点的测评方法”^③

3. 以人为本原则。著名的霍桑实验证明：人是“社会人”，否定了把人看成是金钱的奴隶，即把

人看作是“经济人”的传统管理观点。在管理中,“我们既要认识到人理性的一面,又要认识到人存在于社会之中,有情感,渴望尊重和互相理解,人的经济属性和社会属性是以相互渗透的方式存在的,无论片面强调哪一方面都必然会对组织的目标造成冲击”^④。在一个组织的根本目标系统中,满足组织成员的心理与社会需求与完成组织任务一样重要。高校二级管理目标的设立以及由此带来的利益体系和权力体系的调整,必然会对广大教职工的心态和行为产生重要影响。因此,大学在设置二级管理目标时必须树立以人为本观念,把调动人的积极性、能动性和创造性作为二级管理单位发展的最大保证。

4. 可持续发展原则。不同的办学目标,会带来不同的办学效应。二级管理目标的设立,必须最终体现在提高办学效益、履行社会职责之中。评价二级管理目标制定得科学与否,不能仅仅考虑二级管理目标树立对二级组织机构办学目前状态的影响,还要对其未来影响即是否具有可持续发展性进行考察。根据宋德润、马跃的观点,组织可持续发展应符合5个基本特征:目标的战略性、发展的持续性、组织的创新性、环境的应变性和竞争的优势性^⑤。高校二级管理目标建设,必须有明确的战略思想,它是在对二级单位环境分析和预测的基础上提出的远景思路,二级单位的一切目标均应服从这种远景目标。这种目标强调的是发展而不是增长,是创新而不是一般的生存。它具有较强的适应环境变化的能力,并逐渐显示其竞争的优势和特色。

二、二级管理的目标层次

所谓二级管理的目标层次,就是要求二级管理单位在完成基础工作的前提下工作有所突破而设置的不同目标任务,不同层次的目标各有侧重。二级管理的内容虽体现高校办学的方方面面,但作为目标体系的内容,应抓住重点,突出质量和特色。

1. 目标的层次区分

二级单位目标的设定,一般可以分为两个层次,一是共性的目标,二是个性目标。

共性目标是指二级单位在教学、科研、社会服务、办学条件、办学质量与办学效益等方面必须达到的基本规范和水平,构成大学办学的基础成分,体现大学的基本要求和质量。它具有强制性、通用性、可测性三个特点。强制性是指这些目标是二级单位必须实现的,如果实现不了,则二级单位难以为继,学校的生存也会由此受到威胁。所以是唯一的,不可选择的。通用性是指目标的普遍适合特征。比如对于师德师风的要求等等。这些目标不会因为学科的不同、规模的大小和条件的差异而有所不一。目标的可测性是指这些目标衡量的标准是统一的,可以相互比较的,易于标准化测量的。

个性目标体现二级单位的特色和水平,并由此体现学校发展的特殊内涵,或者说核心竞争力。个性目标主要指二级单位在达到共性目标的基础上,根据时代和社会发展对学校教育的要求以及二级单位自身的发展现状,为进一步提高办学水平、质量和效益,创建二级单位特色而确立的发展目标。它具有选择性、个别性、发展性三个特点。选择性是指这类目标的设定,在大方向符合学校战略目标的前提下,应该由二级单位自己来提出,他们可以是教学类的,也可以是科研类的,或者是

学生工作的。为了确切地加以引导，学校可以按最需原则设置大类方向，由二级单位自我申报具体内容。对于这些目标，学校的支持也是有选择的，可以支持，也可以不支持；可以多支持，也可以少支持，操作原则是择优支持，择优倾斜。由于这些目标是二级单位自己提出来的，所以这些目标从本质上来说具有个别性。提出这些目标的目的、原因、背景和要求都可能存在差异，其特色也因此而显露。而目标的选择性和个别性，最终都体现出学校和二级单位发展的要求：或者是扶持弱项，以求整体发展之平衡；或者是加强优势，达到面上的突破；或者是追求特色，在创新中发展自己。

共性目标和个性目标的有机结合，使得高校的工作既能保持基本的质和量，形成一个稳定的办学环境，也能使高校的资源使用效率不断提高，并形成机制，使工作不断有所创新和突破。

三、目标的主要内容

二级管理目标的设定，一方面要考虑如何全校一盘棋，通过高校管理机制特别是权利机制的转换，实现高校的战略目标。另一方面，通过工作重心下移，加强宏观调控与绩效管理，激发二级管理单位的办学积极性和主动性。因此，二级管理虽然涉及高校办学的各个方面，但从目标要求来讲却不宜过多，要突出高校以及二级管理单位最需要实现的目标。目标的内容可以围绕下面4个方面来设定：

教学方面：根据学校对于教学的总体要求，制定和实施本单位教学工作规划、专业培养方案和教学计划；组织实施各种教学过程并对其质量全面负责；合理调配教学经费的使用。提出教学的考核要求并对教学和相关人员进行考核。制定目标的主要观察点为教学过程的规范和创新，教学工作的质和量。

科研、学科建设：根据学校科研和学科建设规划，制定本单位工作计划和要求；统筹协调本单位学科资源，加强学科队伍建设（特别是学科带头人的培养），负责本单位人员的科研和学科建设目标设定和业绩考核。制定目标的主要观察点在于学科梯队的建设和科研成果的实现。

学生工作：根据学校人才培养的宗旨，做好学生的思想道德教育、形势和政策教育；利用各种方法和途径促进学风，鼓励成才；通过加强组织（党、团、学生会、社团）建设，切实有效落实学生工作。

制定目标的观察点在于学生有否形成良好的思想道德及个人全面素质和优良的学风。

综合工作：主要涉及人事、财务和安全。人事管理目标的观察点在于学校授权的人员录用、聘任、考核及人员经费的发放是否公开公正公平以及体现绩效优先的原则；财务工作目标的主要观察点为能否科学合理地使用所拨经费，做到真实、规范、高效并对全体部门员工负责。安全工作的主要观察点为环境和人身安全的事故率高低。

制定目标内容的难点在于如何区分代表学校的职能部门的目标任务和二级学院的目标任务以及相应的职责，并使两者在具体的工作中既职责分明又相互合作。

需要特别指出的是，“由于高校从事的是非物质生产活动，它在教学、科研、人才培养方面所显示的效益很难从数量上进行全面衡量。而且高校的教学科研工作以及培养专门人才的目的不是一蹴

而就的，它在科学文化水平的提高，丰富人们的精神生活等方面的成效往往要经过一段时间以后才能表现出来”^⑥。基于高校育人及创造性工作的特征，高校二级管理一定是模糊的整体管理加上有限的目标管理。真正创造性的科学研究和百年树人的育人过程，是无法以任务的形式下达的。因此目标管理只是高校人力资源约束和激励的一种形式。综合利用多种形式的约束和激励机制，才能推动真正意义上的高校发展。

注释：

- ①蒋丽君：《管理学原理》，浙江大学出版社，第34页，2004 年
- ②张楚廷：《学校管理学》，湖南师范大学出版社，第56 页，2000 年
- ③秦更：目标管理：高校思想政治教育管理的科学之路，《教学研究》，第337 页，2007 年第4 期
- ④周海滨，任佩瑜：人本管理之我见，《财经界》，第45 页，2007 年7 月
- ⑤宋德润、马跃：可持续发展为导向的企业绩效管理研究，《价值工程》，第107 页，2007 年第8 期
- ⑥高二华：新公共管理模式下高校绩效审计研究，《经济论坛》，第140 页，2007 年第15 期

参考文献：

- [1]吴静．高校二级管理模式下宏观调控实现方式探析[J]．中国高教研究，2005，（5）．
- [2]骆利民．高校实行二级管理的思考[J]．泉州师范学院学报，2002，（3）．
- [3]董安然，马跃．高校科研管理组织结构探讨[J]．研究与发展管理，2004，（4）．
- [4]刘勤明．编制高校科研管理部门评估指标体系的若干思路[J]．研究与发展管理，1998，（10）．
- [5]陈飞．二级管理体制下如何提高高校行政工作效率的研究[J]．辽宁行政学院学报，2007，（6）．
- [6]徐体高．二级学院教学工作目标管理及考核的研究与实践[J]．中国大学教学，2007，（6）．

（摘自《中共宁波市委党校学报》2008年第4期）

学科建设目标管理的探讨

李丽华

(广西大学“211 工程”办公室, 广西 南宁 530004)

摘 要: 通过对学科建设目标的设置、制定与分解以及实施、考核等三个方面的论述, 阐明学科制度建设目标管理致力于通过目标责任制, 将影响学科建设这一系统性工程发展的因素逐级分解, 分层制定目标, 通过组织协调学科建设中存在的问题, 以确保学科建设规范、科学发展。

关键词: 学科建设; 目标管理; 探讨

中图分类号: G632 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-8182(2009) 增-0119-02

目标管理是一个全面的管理系统, 它用系统的方法使许多关键管理活动结合起来, 并且有意识地、高效率地实现组织目标和个人目标。运用目标管理, 要求我们有一种创造性, 有开拓进取的精神, 从大局出发, 从整体出发去考虑问题^[1]。学科建设目标管理, 就是在学校学科建设总体规划指导下, 明确我们将要建设什么样的学科以及建成什么样水平的学科, 对学术带头人的培养、学术梯队的建设、实验条件的建设、科研工作等做出统筹规划, 由学科建设管理机构进行全面协调、检查、监督, 使学科建设工作有的放矢, 高效率地达到预期的目标。所以从责任心、事业心, 从远大的抱负出发来实行目标管理, 才是搞好工作的保证^[1]。

一、学科建设目标的设置

对学科建设目标管理而言, 前提在于学校中由高层到基层的管理人员明确学校的办学指导思想、办学定位、学校发展目标, 其中包括学校学科建设的总体规划。如果学科建设与上述因素不相契合, 这样的学科建设就是盲目的、无规律可言, 也就无法满足学科建设工作科学、规范发展的要求。学科建设目标管理的关键在于目标的设置, 它应当满足几点原则: 第一, 学科建设必须服从于学校学科建设的总体规划, 与学校的发展方向相一致; 第二, 学科建设目标要具备科学性、先进性、前瞻性, 同时又要从本学科实际学术水平、学术条件以及自身的发展潜力出发; 第三, 学科建设的目标具有长远性, 这是因为相对于学校学科建设的总体规划, 它具有普遍性和适应性; 第四, 学科建设的目标应是分层次的, 既有学校学科建设的目标, 也有学院一级学科建设的目标, 既有职能部门的目标, 也有学术梯队中个人的目标。

二、学科建设目标的制定与分解

学科建设目标设置的过程是根据学科建设总体规划, 由学科建设领导小组初步在高层设置总体目标, 明确组织的作用, 然后由各院、系、部、所、处等各有关教职员工进行分目标的设置, 最后拟定目标的反复循环过程。其内涵是学科主体为达到学科发展目标围绕大学学科制度的主要方面所进行的建设实践。主要包含以下内容:

（一）制定目标 实施目标管理的第一步就是要制定一个符合学校学科制度建设实际的总体目标，这是主观与客观条件相统一的过程。对于高校学科制度建设而言，其目的是明确的，就是保障学科建设科学、规范的发展，促进学校全面提升。但由于高等学校的性质、层次、办学形式等各不相同，在总体目标的指导下，不同学校又有其各具特色的目标。因此，各高校要根据社会需要和自身的实际，扬长避短，制定自己的总体发展目标和各个时期的发展目标。

高校在制定目标时要抓好三项工作：1.提出目标。由校领导组织力量，根据社会需求、学校远景规划和目前状况，拟定学校学科制度建设目标方案。2.修订目标。由校长召集各系、部、处负责人会议，对上述方案进行讨论修订，并广泛征求意见。3.确定目标。把目标方案修订稿提交教职工代表大会审议、通过。制定目标还要注意三个限定因素：(1)指标限定。目标不是一般管理愿望和职责的罗列，而是指通过一定时期能够完成的工作数量。(2)时间限定。目标有远期目标和近期目标，远期目标的实现由循序渐进的近期目标完成来保证。不同部门可以根据不同的工作性质制定不同的目标，但各种目标都要有明确的完成期限。(3)责任者限定。目标管理实施的目标责任是以制定目标开始的。管理目标虽然是全体人员共同参与制定的，但在实现目标的过程中却首先要确定各个方面的责任人，没有具体的责任人而笼统地由“班子”来负责，是无法保证总目标的实现的。

（二）分解目标 要使学科制度建设的总体目标变成各职能部门的有效行动，就要将学科制度建设总体目标分解成具体、明确可供各组织实施的分目标，这样通过多个部门的协作才能够共同完成总体目标。从目标管理的角度来看，学科制度建设可分解为六个层次：

第一，学科划分制度。学科划分制度的建设是学科制度建设的第一步。学科划分是由科学家和专家做出，由学术界内部进行科学划分；学科设置是行政的，由管理者或行政领导来完成。如何根据科学的学科划分来进行学科设置是学科划分与设置制度的主要内容。不同的学科划分与设置制度所发挥的功能不一样。在我国，学科划分制度主要是一种管理上的规范功能，它规范着高校人才培养的比例，在这种规范体制的影响下，学校在学科设置上没有自主权。大学如何积极参与学科划分与设置的研究与咨询，如何在现有学科划分和设置规范下设置本校学科专业，成了大学学科制度建设的重要课题。因此，大学应该通过目标管理，充分发挥各职能部门的自主性，根据社会经济和科技发展的需要，考虑本校原有学科基础，利用自己的学科优势，同时依靠不同学科专家、学者的力量，积极参加学科划分与设置的研究与咨询，为学科划分与设置提供科学的依据。

第二，学科培养制度。特定学科的知识生产和知识创新的发展方向，是学科建设的重要环节。在对科学发现优先权的激烈竞争中，学科的研究方向是否具有新意或位于发展前沿，成为衡量高校发展的重要指标。规范学科的培养计划，能使学科精英持续地汇集到学科成长的脉络中。合理组建学术梯队，确保学科研究方向的相对稳定性，不断提高学科专业点学术水平。后备学术带头人的培养，也是学科培养制度的重要组成部分，在较为完善而相对自主的学科制度建设中，后备学术带头人能够在宽松的环境中，激发内在创造性，有利于为学科发展注入新鲜“血液”，促进学科前沿发展。

第三，学科评价制度和奖惩制度。学科评价制度对于学科建设具有导向作用，其评价标准的制定将成为学校学术声望和学术水平的标尺，指引学科发展的方向，调节影响学科发展的各因素之间的关系，确保优势学科的建设。学科奖惩制度作为学科制度中的调节杆，以科学发现的优先权和原创性为准绳和目标，促进学科精英的创造性发展，这是成熟学科制度自身相对自主性的体现。职称晋升制度，这也是学科评价和奖惩制度的有机构成，通过职称晋升制度，激励学术精英工作的积极性，促进学科发展。

第四，课程标准制度。这是人才培养的重要手段。高校的性质、类型、层次各不相同，必然要求有多样化的高校课程内容和内容的标准。同一门课程在不同层次、类型、性质的要求，同一层次、类型、性质的高校课程共同的最低要求，这些问题都是学科制度建设中所不能回避的。随着社会政治、经济和科技的进步，特别是随着市场经济的逐步建立，社会对人才的需求，受教育者自身的需求都呈现出多样化，建立一个既有共同的规范和要求，又充分体现不同性质、类型和层次的具有高校特征的多样化课程标准，将是当前课程标准建设的重要课题。课程标准的取向主要有三个：一是强调知识的学科取向，充分反映学科知识的本来面貌，力图体现学科的系统性、前沿性。二是强调受教育者的需要、兴趣和能力取向。三是强调社会发展需要的社会取向。

第五，学科研究规范。学科研究规范主要包括两方面内容，一是在学者中形成共识的学术标准和学术规则，并内化成他们追求的目标和行为的准则。其中既有科学共同体的规范和标准，又有不同学科内部的学术标准。二是对学科新人进行规训的一系列标准化技术程序和研究规则。大学学者如何形成标准的研究规范，并以这种规范来训练学科新人，是目前学科建设的重要内容。

第六，学科基金制度。学科基金制度主要涉及两个相关问题，即资助方与被资助方。动员广泛的社会资源以资助学术研究，这是学科建设发展的必然趋势。不同资助主体或基金主体，有其偏好的研究假定、研究主题、研究路径和意识形态倾向性，这将无可避免地干扰学科发展的正常过程和结果。粗略的说，有三类主要资助或基金主体：国家中不同层级的政府所出资的基金主体，国家内部由企业或民间出资的私人基金主体和跨国基金主体。对于学科建设而言，基金资助就是稀缺资源，存在着激烈的竞争，而学科精英往往会在这种竞争中处于优势地位。

三、学科建设目标的实施与考核

从目标管理角度出发，学科制度建设的这六个层次的内容，目标明确、层次分明、递阶发展，共同构成了学科制度建设的内涵，对于构建良好的学科制度，保证其整体性、自主性和过程性以促进学科建设规范发展有着重大意义。

（一）实施目标 学科制度建设离不开有关职能部门的密切配合，学科制度建设目标管理能否行之有效，根本问题在于是否具备有效的组织保障，能否明确组织的作用，在各负其责中实现统筹兼顾，高效率地达到学科制度建设的目标。学科制度建设目标管理要实行二级管理。即：学科建设领导小组——名誉顾问，各院系学科建设领导小组——组织实施。

人事处遴选与招聘学科的学术带头人，学术骨干；促进学科学术梯队的年龄结构、知识结构、

职称结构的合理化；多渠道地进行学科人才培养和交流。

科研处多渠道地争取国家重点科研项目和科研经费。对各学科承担的重大课题进行管理；对参加相关的国际学术会议给予支持。

实验设备处对学科尤其是重点学科仪器、设备给予必要支持；加强对图书馆、实验室等条件的建设；对物资等后勤条件的改善尽可能给予支持。

重点学科建设办制定全校学科制度建设总体目标；协助各院、系、部、所制定和实施学科制度建设目标；对全校学科情况进行调查了解、分析研究、收集整理相关信息，提出学科建设的意见；协同有关部门进行学科建设的管理工作。

国际交流处对学科的国际学术交流与人员交往，聘请外国专家、学者讲学举办学术会议等给予支持。

从上面可以看出：一级管理机构为校学科建设领导小组，校长任组长，小组成员为各职能部门主要负责人，同时聘请相关学科学术界权威、企业界人士作名誉顾问。其主要职责是指导和协调各学科、确定各学科专业点主要发展方向，制定学科培养计划、学科制度精英引进与培养计划、学术梯队建设计划，并组织各相关院、系、部、所共同实施。各职能部门在学科建设领导小组的领导下，根据本部门情况，负责实施相关任务。二是各院、系、部、所学科建设领导小组，由其主要负责人任组长，由3-7人组成。其职责是对本单位学科领域当前国内外研究的现状和趋势进行分析，针对自身现状，提出学科发展的构想，根据相关制度规范组织实施，并定期检查、协调学科发展出现的问题。

（二）考核目标 考核作为一种手段，目的是为了激发各级组织的积极性、创造力和成就感。目标管理的关键在于各级目标是否可以考核，可以衡量^[2]。考核要想达到目的，取得成功，首先要在考核之前，确定上下认定的明确的考核标准，其次要注意考核与奖惩的挂钩、匹配。目标管理为改善考核制度提供了最直接的帮助，由下级提出并由上级批准的目标一经制定便成为上级对下级的重要考核标准。一旦采用了这种以工作实绩为主要考核的标准以后，考核过程便较为直观，效果便较为理想。

总之，目标制定是实施目标管理的前提，制定目标的关键必须对目标有深刻的理解，实施目标的同时又必须对环境的变化和形势的发展有很强的适应性。我们知道，教育工作有其特殊性，教师工作目标的难以量化，这都给学校目标体系的确定增加难度，大大影响学校目标管理的有效性。由于目标管理强调目标体系的双向建构，强调组织目标、部门目标及个人目标的协调一致，从而导致了目标体系“牵一发而动全身”的“超稳定性”，这就要求学校必须随时根据实际形势的变化调整相关的管理对策^[2]。目标是人们通过努力能够达到而且期望达到的水平。整体目标的实现依赖于各分目标的落实。由目标的特性可知，目标的产生必须立足实际，实事求是，有明确的方向，各分目标的方向要与整体目标一致，这样才能形成合力，目标的挑战性决定了目标合力的方向应是向上的。所以学科建设目标管理成功的关键就在于各分目标在实施中产生一种积极向上的合力，从而使整体充

满生机和活力。

参考文献:

[1]宋娟. 浅谈目标管理[J]. 中国教育导刊, 2008(9): 110- 111

[2]高瑞龙, 马怡. 基于目标管理的大学教学管理创新思考[J]. 中国成人教育, 2008(17): 32- 33.

(摘自《广西大学学报(哲学社会科学版)》2009年第31期)

高校教学目标管理模式探讨

吴永荣 张巍平

摘 要：目标管理理论在现代管理中广泛应用并取得了显著效果，高校管理工作也在逐步采用目标管理方法。本文通过对高校教学目标管理内涵与特点的阐述，分析了高校教学目标管理模式及其运作，并指出实施目标管理应当注意的问题，这对于进一步改善和提高高校教学管理的工作绩效是一次有益的探索。

关键词：目标管理；高校教学；管理模式

教学质量是高校生存和发展的生命线，教学管理是高校管理工作的重心。以往高校教学管理主要依靠指令性的教学安排和严格的教学监督的过程管理，这导致教学目标与实际教学需要产生了偏差并影响了教师教学的积极性。建立高校教学目标管理，可以促使教学始终围绕高校发展总目标展开，有利于提高教学管理的工作效果，推动高校发展。

一、高校教学目标管理的内涵及特点

（一）目标管理

美国著名管理学家德鲁克于1954年在《管理实践》一书中最早提出目标管理(MBO)，通过此后再进一步阐述，形成了目标管理理论。目标管理是根据目标进行管理的方法，它由组织的总体目标引导各个部门的分目标和每个成员的子目标，并据此确定行动方案、组织实施、定期考核。目标管理分为确定目标、分解目标、实施目标、目标考核与反馈四个环节。目标管理注重组织成员的参与和主体意识，使他们能很好地接受组织目标，从而自觉为实现组织目标而努力。目标管理使组织总目标与组织成员承担的子目标紧密相连，使组织成为一个围绕着既定目标运转的有机整体，有利于高效率地实现组织目标。

（二）高校教学目标管理的内涵

高校教学目标管理，就是将目标管理方法应用于高校教学管理工作，使高校教学总目标科学地转化为各职能部门、各院系的分目标和教师个人工作目标，充分调动他们的积极性和责任感，通过他们在教学工作中的自我控制，高效优质地达成高校教学总目标。

对教学管理者而言，目标管理不仅减少了以往过程控制需要耗费的大量的管理成本，也为他们提供了客观评价教师工作绩效的标准；对教师而言，目标管理实质上为高校教学引入了一种激励机制，特别是在高校实行教师岗位聘任制背景下，高校在聘任教师时就与教师依据学校教学总目标共同设定了教学子目标和实现目标的责权利，目标管理侧重于结果考核，减少了教学过程中对教师过多的限制和干预，有利于充分调动教师教学的积极性和自主性，高效达成教学目标。

（三）高校教学目标管理的特点

对高校教学工作实施目标管理具有以下特点:

第一,以自我控制代替强制控制。目标的制定者就是目标的实现者,也是积极主动的自我管理者。目标管理赋予了教师教学自主性,需要他们有较强的自我控制意识。

第二,由过程控制变为关注结果。随着教学内容及手段的丰富化和多样性,高校不可能要求教师都用相同的模式进行教学,这就使过程管理在教学实施和效果评价上都存在一定问题。实施目标管理,可以使教学管理从过程监控变为关注教学效果,使教师可以自主地选择达成教学目标的手段和方法,实现了高校教学的柔性管理。

第三,目标管理具有很强的激励作用。教学目标管理实施过程中,教师有参与为自己设置目标的权利,也有与上级共同检查目标实施效果的权利。在目标管理各个环节的充分参与,对教师具有很强的激励作用。

二、高校教学目标管理的模式及运作

高校教学目标管理,是通过上下级的共同参与,对高校教学总目标达成一致,再将这一总目标分解为各职能部门和各院系的分目标,最后使教学任务与资源落实到具体的教学人员,使每个教师所承担的子目标与学校教学总目标联系起来,并以此评价教学效果;高校教学目标管理以教师的自我控制为主,他们定期向院校两级汇报工作目标的进展情况,当教学目标完成后,再由学校、学院与教师共同结合预定目标,对实施的成果进行考核。具体来说,高校教学目标管理模式由以下四个方面构成。

(一) 确定目标

实施目标管理首先是要确定符合高校实际的教学总体目标。我国有对高校教学目标的基本要求,高校可以在这一基本要求的指导下,根据社会需要和自身实际,扬长避短,制定具有自身办学特色的总体发展目标和各个时期的阶段性目标。高校在制定教学总目标时,要注重对教师意见的收集,从而形成具有教师主体意识的教学总目标。

(二) 分解目标

为了使高校教学总目标得到具体落实,需要将总目标科学地转化为各职能部门、各学院和教学人员的有效行动,这就需要对目标进行分解,以使目标实施责任落实到人。分解教学总目标,必须依据各职能部门的分工和各院系的专业特色,并与之分别落实教学目标责任书和考核标准,各院系再以其承担的分目标与教师签定教学工作责任书。通过目标逐层分解,使高校教学总目标成为各责任主体的分目标和子目标,有利于各部门、各学院和教师成为紧紧围绕高校教学总目标的有机整体,共同保障目标实现。

分解目标的过程还是配置资源的过程,通过约定实现目标的责权利,即具体责任人需要承担什么样的职责、拥有什么样的权利、完成目标后可以获得什么利益,使教学资源得到合理配置。

(三) 实施目标

目标重在落实,实施目标是目标管理的核心。教学目标的实施离不开各责任主体之间的密切配

合，以此建立起有效的组织保障，从而优质高效地达成高校教学的总体目标。

教学工作目标管理在实施过程中要注重学院与教师两者的自我控制。鉴于现在大部分高校都以学院为独立的教学实体，学院要作为目标管理的一级责任人，对学校教学总体目标负有最直接的管理和实施责任，要组织实施学校教学管理的相关制度和规范，定期检查教学工作，协调教学目标实施中的问题。教师是教学任务的最终承担者，要对教学质量负责，因此对教师对于自身参与确定的教学目标要有高度的责任感，以校、院两级的目标管理工作为基础，做好本职教学工作，完成自己承担的教学子目标。

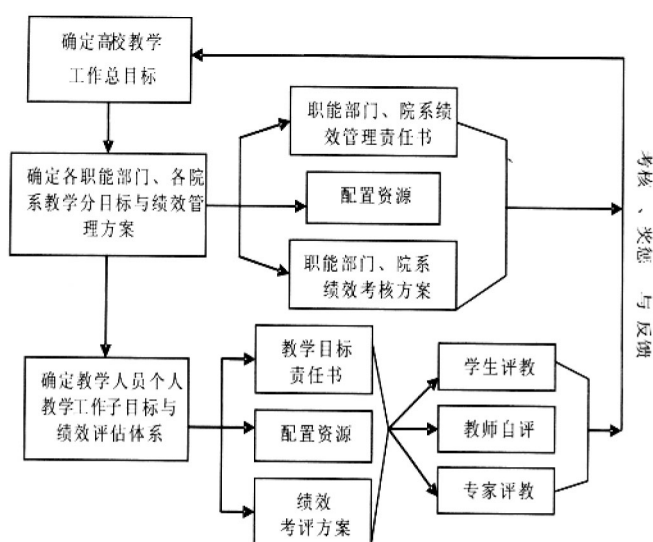
（四）目标考核与反馈

目标考核，是教学目标管理的归宿，也是新一轮目标管理的起点。通过考核目标，可以客观地反映目标教师实际工作绩效和学校总目标匹配程度，并以此进行奖惩和激励。同时，目标考核可以发现当期教学中存在的问题，为下一阶段的目标管理提供参考与借鉴。

进行目标考核，要依据事先确定的目标为标准实施考核，还要让目标实施情况的最终评价与奖惩挂钩。由于目标分解时为绩效考核事先确立了考核依据，因此可以使目标管理的考核过程变得简便，效果也比较理想。

要对目标实施情况进行全方位的考核，作为教学目标的直接利益相关者，学生、教师以及学校三者的全面参与是实施目标考核的前提。从目前高校教学管理的实践来看，目标考核可以由三个部分构成，即学生评教、教师自评和专家评教三结合的方式，用以客观地评价教学人员完成教学目标的工作绩效。

高校教学目标管理的具体运作流程，可以通过图一来表示：



三、高校教学目标管理应当注意的问题

将目标管理理念引入高校教学管理工作，还应当注意以下问题：

1. 自定目标与行政分摊

实施目标管理，要让教师充分参与，尊重他们的主体意识。应避免形式上是目标管理，而实质上却是高校管理者事先确定教学总目标，再通过行政摊派给各部门、各院系和教师布置教学任务。

2. 目标管理重在执行

目标管理始终在于实现目标，实施目标管理，要以切实的手段保障目标实施，否则，教学管理成为没有目标的管理，目标管理最终也会变得没有意义。

3. 及时检查、奖惩到位

虽然高校教学目标管理要以教师自我控制为主，但在具体实施过程中，加强对目标落实情况的检查和及时奖惩是非常重要的。除了可以获得目标执行的相关信息，及时检查还可以对目标进行修正与调整，从而提高效率；奖惩到位可以加强教师的责任感，使教师更加注重自我控制，最终实现高校教学总目标。

参考文献:

- [1]许一. 目标管理理论述评. 外国经济与管理. 2006年第9期.
- [2]戴艳. 论高校目标管理体系的构建. 金华职业技术学院学报. 2006年第4期.
- [3]李洪源, 孙玲. 浅谈目标管理在高校教学管理中的应用. 中国科技信息. 2005年第8期.
- [4]张洪. 目标管理在高校教学管理工作中的运用. 山东社会科学. 2003年3期.
- [5]宋周, 何燕. 当前高校目标管理实施现状述评. 成都大学学报(社科版). 2002年第4期.

(摘自《管理视野》2013年第5期)

目标管理在高校教职工绩效考核中的应用

赵秀荣

(内蒙古广播电视大学, 内蒙古 呼和浩特 010011)

摘 要: 利用目标管理开展教职工绩效考核是目前许多高校实施管理体制改革的普遍模式和有效途径。从目标管理与高校绩效考核工作的基本含义入手, 分析了目标管理在当前高校绩效考核中的意义、应用现状和存在问题, 提出应用目标管理办法完善高校目标管理绩效考核工作的思路。

关键词: 目标管理; 高校教职工; 绩效考核; 应用思路

中图分类号: G526 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672—3473(2013) 04—0089—03

1954年, 美国管理大师彼得·德鲁克在其名著《管理实践》中最先提出了“目标管理”的概念, 他认为, 目标管理就是以目标为导向, 以人为中心, 以成果为标准, 通过个人自我管理来实现组织的目标, 是使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法。目前, 为加强政府宏观管理, 促进经济社会发展各项指标的实现, 目标管理办法在我国企事业单位和政府机关中也日益推行开来, 对实现组织发展目标和调动工作人员积极性起到了有效作用。

一、目标管理与绩效管理

在一个现代组织中, 每一位基层的工作人员所从事的工作都具有管理性质, 如果他能够凭借其职位和知识对该组织有所贡献, 并且能够实质性地影响组织的业绩的话, 他就是一位管理者, 能不能管理好管理者, 决定了整个组织是否能够达到既定目标。目标管理作为过程激励管理理论之一, 应用在组织绩效管理过程中, 可以将目标完成的程度作为评价和激励员工的标准, 促使员工实现自我约束、自我控制, 从而达到自我管理。绩效考核是绩效管理的灵魂与核心, 利用目标管理办法实施绩效考核需要解决的主要问题是实施设置科学合理的目标任务体系, 并通过目标管理使得组织目标、部门目标以及个人目标保持一致, 在管理过程中建立有效的激励约束机制, 以实际完成的效果为标准作为绩效考核的根据, 从而促进个人绩效和组织绩效得到同步提升。

二、应用目标管理实施高校教职工绩效考核的意义

(一) 促进高校更好地为社会提供公共服务

目标管理以定性与定量相结合的科学方法将高校的职能分解、细化, 通过设定科学合理的目标管理体系来施行公正公平的高校教师绩效工资制度, 为教职工指明了努力方向, 调动教职工教书育人的主动性、积极性、创造性, 进而促进教学改革和高校教育事业的发展, 最大限度地发挥职能作用, 实现社会公共服务的最大化。

(二) 为高校的发展提供客观依据

实施目标管理需要有一定的人财物保障。高校按照预定的目标完成各项工作任务间接反映了高

校运行成本的大小，政府职能部门从目标考核中了解高校运行情况和的发展趋势，对高等教育领域公共资源的投入进行总体科学规划，减少盲目投入，在整体上优化了高校人财物结构，精简运行成本，节约财政开支，促进了经济和社会各项事业的更好发展。

（三）有利于规范和加强高校内部管理

通过目标的设定，高校努力完善内部管理制度，采取各种有效措施确保组织目标的顺利实现；目标的分解使责权明确、权责统一，教职工明确各自的岗位目标，各司其责，各尽其能；目标之间的关联性，使教职工互相配合，互相协调，形成了团结协作精神；目标考核与相应的激励机制挂钩，使教职工努力进取，争创一流。可以说，目标管理办法进一步规范和加强了高校内部管理，有效地调动了教职工的工作积极性和创造性。

三、目标管理在高校教职工绩效管理中的应用现状

由于绩效考核与绩效工资制度的结合刚刚开始，各地高校还没有完全建立起一套行之有效的目标管理绩效考核体系，主要存在如下问题：

（一）绩效考核理念尚未真正改变

目前，许多高校管理者没有真正理解绩效管理的含义，对教职工进行绩效考核的目的依然不够明确，存在定位模糊现象，绩效考核理念还停留在传统的人事管理阶段。虽然也努力设计出了体现先进理念的目标管理绩效考核方案，但在实施绩效考核时，真正通过绩效考核达到预期目的的非常少，多数高校的目标管理绩效考核工作只是流于形式，管理者依然按照老思路，采取写总结、民主评议的方式进行考核。考核结果多作为评优、发放津贴、奖金的根据使用，主要与教职工的利益分配挂钩，在职务晋升、岗位聘用、职业规划等工作中却较少考虑，甚至目标管理指标的落实情况也不再是管理者考虑的关键因素，这样得出的考核结果反映不出真实的业绩。

（二）强制分布考核等次的弊端

在教职工考核方面，根据政府行政审批程序的规定，大部分高校还是要根据事业单位年度考核文件的相关规定进行考核。为了统一标准，优秀名额分配按单位编制人数实行强制分布，按 15% 的比例分配给各个考核单位。在名额有限的情况下，绩效突出单位的优秀人才无法脱颖而出，工作积极性下降；为了避免产生矛盾，尽量不评定出不合格等次的教职工，甚至有的高校将不合格等次也予以一定比例强制分布，引起教职工强烈不满，失去了目标管理绩效考核办法的激励作用。

（三）考核标准与岗位职责脱节

绩效考核的标准应该是岗位职责，岗位职责要通过岗位分析工作来明确。岗位分析是人力资源绩效考核的重要依据，分析的结果是工作描述和岗位说明书。但是，目前我国高校教职工岗位分析工作还没有真正开展起来，没有岗位分析，岗位职责的界定就模糊不清。或是目标考核标准多为定性指标，评价尺度笼统粗放；或是用统一的权重分配和定量考核指标对待不同岗位职责、不同级别的考核对象。因此，岗位目标管理指标与岗位职责、实际不符，考核标准缺乏科学性，考核的目的也就成为空中楼阁。

（四）考核过程失真现象严重

由于没有科学的、与实际相符合的考核标准，高校教职工绩效考核中失真现象日益严重，有的采取每年优秀“轮流坐庄”的做法，有的采取无记名投票的方式。特别是当考核结果逐渐成为评聘职称、晋升职务的一个重要条件后，有的高校每年便为当年急需“优秀”的人操作考核。这些现象违反了公平理论，损害了考核的权威性、严肃性，使目标管理考核办法丧失了应有的作用，教职工工作热情受到了打压，绩效考核的真正作用丧失了，甚至还起到了相反的作用。

（五）缺乏有效的沟通与反馈

还有许多高校在制定和执行新的绩效考核办法的同时，不重视与教职工进行及时有效的沟通工作，甚至没有沟通和反馈环节，特别是当教职工对新的考核办法的理念和导向缺乏理解时，常常会对文件理解不统一，导致有些教职工会对绩效考核的公正和公平产生怀疑，产生抵触和不满情绪。而且由于考核者没有与被考核者沟通考核结果的过程，教职工不了解自己在工作上的优势与不足，也就不可能进行分析总结，对自己的工作进行改进和完善。

四、目标管理在高校教职工绩效考核中的应用思路

（一）树立以人为本的绩效管理理念

高等学校担负着人才培养、科学研究及服务社会等三大功能，高校教职工的劳动价值体现在知识的传授和创新上，需要有一定的学术自由空间。由于高校人力资源的智力性、自主性和能动性，高校人力资源管理应树立以人为本的管理理念，注重对教职工的职业生涯的规划和人文关怀，注重教职工的未来发展和个人价值、伦理价值和专业价值，理解和关注教职工对自己专业和学术发展的个人需求，在教学和科研上为他们提供一个较宽松的环境，有助于提高教职工的工作积极性，增强他们的成就感和荣誉感。

（二）建立客观、公正、有效的绩效考核体系

绩效管理是通过定期或不定期的绩效考核，通过过程控制来实现目标管理，调动教职工的积极性和主动性，激励教职工不断地追求卓越绩效。绩效考核内容涉及到教职工的日常工作表现，教职工晋升、降级、调薪都取决于绩效考核的结果，因此，在考核中要做到考核对象、主考人员、考核内容、考核结果公开，考核程序、考核方法民主，还要给被考核人表达自己意见的机会和权利。在下达目标任务的同时，应制定完成目标管理任务的各项保证措施，从制度、技术、时间、人员、经费等方面予以保障。一个客观、公正、有效的绩效考核体系，能够保证使教职工在一个公平、公正的环境下开展竞争，提高各自的绩效，从而提高高校竞争力。

（三）设置科学、合理的分类目标管理体系

高校的总体目标任务应建立在学校整体规划基础上，根据明确的办学思路和发展方向，对学校的总体发展目标进行规划，层层分解，做到主次清楚，重点突出。具体目标根据学校总目标来设计各项工作。高校教职工因岗位、专业的不同而产生一定差别，要充分考虑现实客观因素，在调查研究的基础上，对目标考核标准作更细的分类，针对不同的类型制定目标考核分支体系。清晰地界定

绩效考核评价标准，是绩效考核工作的基础，对工作内容的界定是取得绩效水平高低的重要工作。一般来说，根据各个单位的工作性质和任务的不同，高校工作目标分为共性目标和个性化目标。共性目标指的是组织管理、队伍建设、职工教育、工作纪律、工作效率、管理创新等。个性化目标主要指各单位所承担的具体工作内容，包括学科建设、师资队伍建设、教学工作、科研工作、教学管理工作、学生管理工作、思想政治教育与党建工作等。

（四）建立有效的沟通与反馈

在管理活动中，沟通无处不在。要使绩效管理取得理想的效果，绩效沟通尤为重要。因此，高校管理者要掌握一定的沟通管理技巧，在考核中倾听教师的聲音，与教师进行充分的沟通并促进教师的积极参与，让广大教师参与到绩效考核的过程中，增加考核工作的透明度和宣传力度，采取有效办法消除教职工对绩效考核的错误认识，可以避免教师产生不信任情绪。通过对考核结果的反馈，让被考核者了解自己在工作中的优势和劣势，进而想办法提高工作效率和绩效水平。管理者还可以根据沟通和反馈结果制定出双方理解和接受程度都比较高的绩效改善计划，这样，绩效考核就达到了预期目的。

利用目标管理进行绩效管理是一种提高高校教职员工的绩效、开发潜能、整合力量进而使高校的管理更加科学和合理的工作方法和手段。它的完善仍需要我们在工作中不断探索，勇于创新，使高校的管理水平得到全面提升，实现高校的发展目标。在科学发展观理念的指导下，如何使高校绩效评价制度更加公正、高效、客观，是高校管理者在今后工作中努力的方向。

参考文献：

- [1]李军. 高校教师绩效管理体系的构建[J]. 高等教育研究, 2007, (1) .
- [2]黄骏. 人力资源视野中的高校教师绩效考评[J]. 教育探索, 2003, (10) .
- [3]陈达云. 落实科学发展观, 推行高校绩效改革[J]. 教育与管理, 2006, (2) .
- [4]赵景华. 人力资源管理[M]. 山东人民出版社, 2002.
- [5]丁云. 机关事业单位绩效考核存在的问题与对策研究[J]. 前沿视野, 2007, (5) .

（摘自《内蒙古电大学刊》2013年第4期）

行业特色型高校实行目标管理的思考

——以南京信息工程大学为例

洪 港^a， 吴立保^b

（南京信息工程大学 a发展规划处； b高等教育研究所， 江苏 南京 210044）

摘 要：随着办学规模的扩大和学科设置的增多，行业特色型高校内部管理水平面临严峻的考验，进而成为制约其发展的瓶颈问题。推行目标管理是行业特色型高校创新管理方式、提高管理水平的一种有效方式。结合南京信息工程大学的实践与探索，阐述了行业特色型高校实行目标管理的意义、可能面临的困难及应对举措、实行目标管理的可行性路径。

关键词：行业特色型高校；目标管理；内涵建设；跨越式发展

中图分类号：G647 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-2614(2011)01-0051-03

行业特色型高校是指具有显著行业背景、学科分布相对集中、长期服务于行业发展的高等学校。20世纪90年代高等教育管理体制改革后，除少数行业高校继续由原行业部门管理外，大部分划归教育部或属地管理。在此过程中，行业特色型高校积极适应外部环境的变化，在“共建”管理模式下谋求新的发展^[1]。但随着办学规模的扩大、学科设置的增多，高校组织的复杂性日益突显，其内部管理水平正面临严峻的考验，进而成为制约行业特色型高校发展的瓶颈问题。本文拟结合南京信息工程大学的实践与探索，就行业特色型高校实行目标管理的意义和路径进行深入思考，以求有利于行业特色型高校的跨越发展。

一、行业特色型高校实行目标管理的意义

目前，高校内部管理的重要性已经成为高等教育界的共识。高校办学理念与思路的实现、办学效益的提高，在相当大的程度上依赖于高校内部管理水平的提高。高校要提高内部管理水平，就必须不断创新体制机制与政策。正如有的学者所言，能否创新体制机制与政策，正逐渐成为高校能否实现持续发展的决定性因素^[2]。目标管理是以实现工作目标为管理宗旨，以注重工作成效为基本出发点的科学管理方法。高校的目标管理是学校管理者引导学校各机构的全体成员共同确定学校工作目标及其体系，并以目标为指针，明确各自的责任和发挥各方面的主动性，检查和评估目标完成状况的组织活动^[3]。相对于高校其他管理方法，目标管理可以保障高校关注的重点工作目标的有效实现，并能有效解决管理僵化、服务意识不强、内部创新动力严重不足等问题。

对于行业特色型高校而言，实行目标管理具有以下三个方面意义。

（一）实行目标管理是行业特色型高校内涵建设的要求

内涵建设是高校事业发展的重要保证。随着行业特色型高校发展的重点由外延向内涵发展转变，全面实行目标管理遂成为发展的内在要求，它是科学管理、突出重点、集成目标、提高质量的一种

优化选择。

南京信息工程大学是一所典型的行业特色型高校，其前身是1960年设立的南京气象学院，有“中国气象人才摇篮”的美誉；2000年划转江苏省管理，2004年更名为南京信息工程大学。近年来，随着高等教育大众化和学校隶属关系变化而带来的办学服务面的拓展，南京信息工程大学从原来学科门类较为单一的学院发展成为涉及理、工、文、管、经、法、农七大学科门类的多学科性大学。学校在规模、学科专业、科研等方面越做越大，但特色却有所减弱，并且出现了以下几个方面的问题：学校知名度明显下降、资源获取能力明显受阻、学科建设能力明显不足、人才培养方向明显混乱、服务社会方向明显不清、外部发展环境明显不利等^[4]。基于此，校方意识到内涵建设应成为学校跨越发展的主题。在充分调研的基础上，学校决定以目标管理为抓手促进学校内涵发展，提高教育教学质量和办学实力。目标管理的实施将使学校内部管理工作目标更明确、重点更突出、责任更清楚、奖惩更分明、管理更科学，有利于促进规模、结构、质量、效益的协调发展。

（二）实行目标管理是行业特色型高校跨越式发展的有效途径

跨越式发展是相对渐进式发展而言的一种发展思路或发展战略。选择跨越式发展的高校，意味着用相对短的时间和相对少的资源达到某种发展水平。管理体制的划转致使行业高校的资源优势和机会优势逐步丧失，在日趋激烈的高等教育竞争中，它们面临着严峻的生存和发展问题。在此背景下，跨越式发展便成为行业特色型高校突出重围的重要途径。事实上，考察国内外一些大学的发展路径，跨越式发展完全是有可能的，关键在于创新思维，找准突破口，诸如特色学科的打造、高端人才的引进和超常规的资源整合等。

目标管理正是行业特色型高校实现跨越式发展在管理体制上的保障。因此，有学者认为：“从内部挖掘潜力，从管理上求效率，调配有限的教育资源保证优先目标的实现，并促进目标效益的最大化，对地方高校而言具有很强的现实意义。”^[5]其实，对于行业特色型高校来说尤其如此，因为与传统的地方高校相比，转制以后划归地方管理的行业特色型高校获取资源的能力更为不足，整合有限的办学资源对它们来说显得尤为迫切。同时，与江苏省内有博士点的高校相比，南京信息工程大学在学科设置、教育教学与人才培养、科学研究等方面的指标也有一定的差距。基于此，南京信息工程大学2010年暑期召开了发展战略研讨会，会议认为“十二五”期间是南京信息工程大学跨越式发展的关键时期，应将“十二五”规划的制定与目标管理的实施结合起来，通过实行目标管理，把握好学校跨越式发展的重要战略机遇期。的确，部分行业特色型高校实行目标管理的实践和所取得的效果也表明，目标管理是行业特色型高校快速提升办学实力的一种有效途径。

（三）实行目标管理是行业特色型高校实现战略目标的保证

高校跨越式发展需要制定科学的战略规划，确定合理的战略目标。战略目标关系着高校未来的发展方向和前途，对于行业特色型高校更是如此。实行目标管理有助于地方行业特色型高校战略目标的细化和落实。需要注意的是，行业特色型高校在确定战略目标的过程中，应紧密结合行业发展和地方经济社会发展两方面需求。近年来，南京信息工程大学在主动融入、主动接轨、主动服务中

国气象事业和江苏经济社会发展的理念指引下，确立了总体发展目标——建设一流特色重点大学；并确立了“人才强校、特色兴校、开放发展、管理创优”的发展战略，明确了“跨越发展，争先进位”的发展理念。但是，学校发展目标与发展战略的顺利实施和达成并非易事，只有合理有效地推行目标管理，明确每个学院、每位教职员工的任期目标，才能做到有效分解学校发展的总目标，充分调动学院的积极性，使得学校战略目标真正落到实处、见成效。

二、实行目标管理可能面临的困难及应对举措

行业特色型高校在跨越式发展的过程中实施目标管理尤为必要，但目标管理是一项系统复杂的工程，实施这一管理模式对于部分行业特色型高校来说可能会面临一些现实问题和困难。

首先，目标管理是基于校院分权的一种管理模式，它要求学校在充分放权的基础上对学院进行目标考核。当前，一些行业特色型高校仍然沿袭旧有的高度集权式的管理方法，校院二级管理体制尚未建立起来。因此，在校院分工、权限划分还不够明确的情况下，实施目标管理会面临许多的困难。鉴于此，当务之急应出台体系完备的校院二级管理方案。校院二级管理是推行目标管理的基础。出台体系完备的校院二级管理实施方案有助于清晰地划分校院二级权限，既体现了学校对学院实现目标的支持，又是学院实现目标必须依据的前提和手段，更是学院实现目标、快速发展的动力和活力。学校应在人事权、财务权和组织权等方面给予学院一定的权限，推动学校管理重心的下移，并通过出台实施方案形成舆论氛围与工作压力，促进理解与共识的达成，为目标管理工作的全面铺开创造条件。校院二级管理实施方案应包括指导思想、学校与学院的管理权限与职责、学院体制与运行模式、学院管理、监督与考核等方面的内容。

其次，学院管理制度有待健全。体制划转以来，有些行业特色型高校结合地方经济社会发展需求，并根据自身的特色调整和增设了一批学院，但新设立的学院在管理制度上还存在诸多不完善的地方。校院二级管理是一种制度化的管理模式，在处理学校宏观决策与各学院中微观管理的协调统一上，没有一套完整的制度必然使管理工作造成失控或混乱的局面。因此，在实行目标管理之前，应加快以党政联席会议和教职工代表大会为代表的民主制度建设。在相关制度健全的基础上，推行目标管理的过程才会变得顺畅。

再次，干部队伍建设是实行目标管理的保障。精良齐备的干部队伍不仅能保证目标顺利落实，同时也是目标问责的主体。但从现实情况来看，有些行业特色型高校在规模扩充的过程中还存在着机构设置尚未完善、机关和学院领导干部尚未配备齐全的问题。以南京信息工程大学为例，学校自2006年实施院系调整工作，三年多来已建有16个学院(含滨江学院、成教高职院校)，但部分学院的干部配备尚未到位，这将带来目标管理实施过程中任务无从落实、问责对象不清的问题。因此，选聘一批素质优良、结构合理的管理干部是当前的工作重点。解决职能部门和二级学院干部配备不足的问题，还有助于优化干部队伍的结构，提高干部队伍的整体素质。

三、行业特色型高校实行目标管理的可行性路径

据相关研究，高校目标管理具有基本程序的一致性，同时也因高校层次、类型、性质及校情的

不同而具有差异性^[6]。行业特色型高校在实行目标管理的过程中,应根据行业特色型高校的组织体制和运行方式探索切实可行的路径,在共性中突出个性特征。

(一) 充分论证, 制定科学合理的目标体系

行业特色型高校在推行目标管理的过程中,必须结合行业部门和区域经济社会发展状况,在科学分析校情的基础上,抓住学校亟须解决的问题制定学校发展的总体目标。总体目标应对学校远期目标、中期目标、短期目标进行综合考虑,对学校发展中的优势和劣势机会和危机等进行全面分析,做到目标主次清楚,重点突出。然后,根据学校总目标来设计各项工作的具体目标(子目标),形成一个“既有层次又相互联系的目标管理体系”^[6]。

南京信息工程大学目标管理是在学校“十二五”规划的背景下启动的,学校“十二五”规划遂成为总体目标形成的依据。在校内论证和校外咨询的基础上,总体目标定为建成具有国家级优势学科平台、综合实力居全国高校前100名,学科优势明显的“一流特色重点”大学。目标管理的基础在于目标是否可以考核,是否可以比较和衡量,这就要求目标从数量、质量和时间上进行具体的规定。基于此,学校的总体目标分解为重点突破指标和核心指标两大块。重点突破指标为未来五年亟待突破的重点项目或领域;核心指标是构成总体目标的关键部分,主要包括人才培养核心指标、学科建设核心指标、科学研究核心指标和国际化核心指标等内容。

目标体系除了学校的总体目标及指标,还包括学院和职能部门的目标和指标体系。学院目标体系主要包括总体目标、指令性目标、指导性目标等方面。学院总体目标要体现出“比较”的特点,要提出与“省内”、“国内”、“国际”等目标参照标准。指令性目标包括学科建设与研究生教育、本科教学、科学研究与科技开发、师资队伍建设和实验室建设与管理、财务管理、学生工作、党建与思想政治教育等方面,这些方面的目标是各学院必须完成的刚性目标。指导性目标适当超前,一般在学位点建设、高质量论文专著发表、高级别课题申请、高层次奖项获得等方面提出要求,反映了学院现实导向及未来的发展趋势。各职能部门作为学校的代表对学院目标进行考核,其自身也应制定目标。其指令性目标主要包括学校相关发展规划、年度工作要点、上级业务部门的工作要求、本部门的工作职责和主要任务等方面。

(二) 多轮协商, 建立任期工作目标的运行机制

学校制定的目标必须通过实施才能产生效果。行业特色型高校在推行目标管理的过程中,必须抓好目标实施这一重要环节。为了保证目标实施的效果,一些行业特色型高校将目标管理与干部队伍管理、考核相结合。通过推行任期目标责任制,从而将目标任务按年度分解,学校年终进行阶段考核,干部任期届满时全面考核。

确立任期工作目标必须遵守一条重要原则,即二级学院与学校共同商谈任期工作目标,任期工作目标是在明确学院管理权限及考核奖惩办法之后产生的结果。在达成这一目标共识的过程中,必须做好以下七个方面工作:其一,学院目标的提出,必须尊重学院的学术权力和教师意愿。学院在提出目标的过程中,要召集学院教学委员会、学术委员会会议及学院教代会,在了解专家教授及普

通教职工意见的基础上,合理提出学院各项发展目标。其二,学校商谈工作组成员各司其职,坚持符合实际与适度超前相结合的原则,预先提出学院各项工作目标。其三,商谈工作组在与学院商谈中,既要听取学院党政领导的意见,又要听取学院一般教职员工的意见,实事求是地分析现状,大胆设想,充分交流,合理论证,制定出相对合理的目标体系。其四,在明确商谈总进度及时间跨度的情况下,商谈工作组分项目、多层次地与学院展开商谈活动。商谈工作组要把握商谈的主动权,要有进行反复多次商谈的准备,力求在各项目的数量与层次、目标实现的可能条件、目标实现的重要意义等方面达成共识,从而确立最终的任期目标。其五,学校校务会议或党委常委会研讨学院任期目标,形成最终决策。其六,任期目标一旦确定,负责与学院联系的校领导分别与各学院党政负责人正式签署任期目标责任书。任期目标责任书由总体目标、指令性目标、指导性目标、管理创新、实现条件和考核奖惩等六个方面内容组成。其七,各职能部门要出台针对二级学院管理权限、工作办法的新制度、新政策,创新工作思路,优化工作条件,兑现商谈承诺。

(三) 强化考评,做好过程监控与绩效反馈

目标考评是目标管理工作的重要一环,是督促各单位顺利完成各项工作目标的重要保证。行业特色型高校在目标考评的过程中,首先要建立统一的、相对稳定的考评组织,全方位对目标完成情况进行考评。只有统一考评组织才能充分发挥全体教职员工的积极性,保证整个目标管理实施过程的连续性,从而实现目标管理的有效性。南京信息工程大学专门成立目标工作考核领导小组,分别制定学院、机关、教辅、后勤等单位与部门的目标管理考核办法,并依据考核办法对各单位、各部门目标完成情况进行全面考核。目标任务按年度分解,第一年年终学校进行中期考核,两年任期届满时进行全面考核。考核优秀或某一单项指标突出的单位,群体岗位津贴按一定比例上浮,并给予党政主要负责人及领导班子一次性奖励;对考核不合格的单位,酌情对党政主要负责人及领导班子其他成员岗位津贴做不同比例的扣除,并对党政主要负责人进行诫免谈话,考核结果将作为领导班子个人今后奖励和任用的重要依据纳入组织管理档案。

考评的重要作用还在于便利绩效反馈。学校一方面将考核的结果向各部门反馈,另一方面将指导性意见反馈给各部门,指导和敦促其改进工作。基于此,组建立体、交叉的信息库是比较可行的考核平台,信息库密切关注学校管理活动的运行状态是否与确立的目标体系相符,通过各种渠道收集有关目标实施计划执行的进度、效果、措施、环境及各子目标的进展方面的信息。在掌握目标实施过程中的信息后,一旦发现管理活动的各要素之间,项目内容的进展与协调,各环节、步骤的连接与过渡出现不平衡与不协调的情况时,为保证目标的顺利实施,就有必要对各种不平衡情况进行调节。适时的绩效反馈使目标管理机构与广大的教职员工的联系渠道是畅通开放的,从而保证了目标管理的时效性。

参考文献:

- [1]张文晋,张彦通.关于行业特色型大学共建体制的思考[J].高教探索,2010,(4):15~18.

- [2]罗嗣海,等.行业特色高校建设教学研究型大学的思考[J].江苏高教,2009,(3):84~86.
- [3]都丽娟.高校目标管理中的共性与个性研究[D].武汉:华中师范大学硕士学位论文,2008.
- [4]李廉水.行业特色高校的开放发展战略[J].阅江学刊,2010,(4):71~74.
- [5]谭家齐,等.地方高校实行目标管理的战略意义与平台路径[J].三峡大学学报:人文社会科学版,2007,(3):107~110.
- [6]张志远.地方高校推行目标管理的理论与实践研究[J].西华师范大学学报:哲学社会科学版,2008,(3):90~93.

(摘自《黑龙江高教研究》2011年第1期)

高等学校院系工作目标体系研究

李颖

(湖北经济学院工商管理学院)

摘 要: 本文根据高等教育发展的规律, 结合我国高等学校的实际情况, 针对高等学校实行院系工作目标责任制这一管理模式, 对高等学校院系工作目标体系的构建原则、目标的种类、目标体系的框架和内容以及目标确定的程序和方法等作了探讨。科学地构建院系工作目标体系, 有利于加强院系的工作重点, 有利于调动院系办学的积极性, 有利于督促院系工作的完成, 从而实现学校的发展目标。

关键词: 高等学校; 工作目标; 体系; 研究

中图分类号: G4 **文献标识码:** A

一所规模大的学校, 通过院系工作目标责任制这一管理模式, 把院系的责权利关系紧密联系起来, 有利于解决集权与分权的问题, 发挥学校与院系两级领导和两级组织的作用; 有利于简政放权, 扩大院系办学的自主权; 有利于学校人事改革, 调动院系办学的积极性。制定院系的工作目标是实行院系工作目标责任制的重要前提。科学地构建院系工作目标体系, 有利于加强院系的工作重点, 督促院系工作的完成, 从而实现学校的发展目标。本文主要研究在高等学校的院系实行工作目标责任制管理模式, 如何科学地制定院系的工作目标体系。

1. 目标体系的构建原则

院系是高等学校办学的一级实体, 是人才培养和科学研究的实施单位。院系工作是一项系统工程, 它包括教学、科研、管理等多项工作。因此, 院系的工作目标也是一个复杂系统, 构建院系工作目标体系必须遵循如下四项原则。

1.1 主观性与客观性相统一的原则。一方面, 高等学校的发展目标是学校全体师生员工对学校未来发展的意志和愿望的集中反映, 因而具有主观性。另一方面, 高等学校的发展目标又是基于客观现实的, 是客观现实的反映, 因而具有客观性。院系的工作目标是根据学校的发展目标分解的, 显然, 也具有主观性和客观性。遵循主观性与客观性相统一的原则, 是科学地构建院系工作目标体系的前提。

1.2 挑战性与可能性相统一的原则。一方面, 院系的工作目标是学校全体师生员工对学校未来发展的一种追求, 是高于现实的, 因而具有挑战性。另一方面, 院系的工作目标又是基于现实的, 到时候是要实现的, 因而要具有可能性。根据期望理论, 激励力量与期望值成正比。一方面, 目标值确定得愈高, 会使院系完成目标的期望值愈小, 从而使激励力量也愈小; 另一方面, 目标值确定得太低, 会使院系非常容易完成目标, 从而失去了激励的意义。因此, 遵循挑战性与可能性相统一

的原则，是科学地构建院系工作目标体系的基础。

1.3 方向性与具体性相统一的原则。一方面，院系的工作包罗万象，因而工作目标也包罗万象，我们只能设计有限的目标项目来强调院系的工作重点，因而具有方向性。另一方面，院系的工作目标又是分阶段性的，每一阶段是有具体的目标值的，因而又具有具体性。因此，遵循方向性与具体性相统一的原则，是科学地构建院系工作目标体系的关键。

1.4 一致性与可分性相统一的原则。一方面，高等学校的发展目标是学校一切工作的指南。显然，院系的工作目标必须根据学校的总体发展目标来制定，因而具有一致性。另一方面，高等学校的发展目标的实现，在时间上必须进行年度分解，即把学校的总体发展目标分解成年度实施计划；在层次上必须进行院系分解，即把学校的总体发展目标分解成院系的工作目标，因而具有可分性。遵循一致性与可分性相统一的原则，是科学地构建院系工作目标体系的要求。

1.5 目标性与过程性相统一的原则。一方面，院系工作目标必须是能反映院系工作预期要达到的结果，特别是体现学校总体发展目标，因而具有目标性。另一方面，目标的确定还应兼顾管理工作过程，因为过程反映了管理的轨迹，是检验目标实现的重要依据，因而具有过程性。遵循目标性与过程性相统一的原则，是科学地构建院系工作目标体系的保证。

2. 目标的种类

院系工作目标的种类有多种划分。

2.1 按其性质划分，可分为定量目标和定性目标。定量目标是一种数字量化的目标，如：院系科研经费年度目标为500万元，学生英语四级通过率为80%等。定量目标是否完成是显而易见的，其考核结果是客观的。定性目标是一种品质性的目标，如：在领导班子建设目标中，领导班子要有创新精神、全局意识等。定性目标是否完成只能根据院系进行的程度来考核，其考核结果是主观的。因此，在设计院系工作目标时，我们应尽量采用定量目标。

2.2 按其层次划分，可分为学校目标、院系目标、系室目标和个人目标。学校目标是由院系目标和其它二级单位目标构成的，院系目标是由系室目标构成的，系室目标是由个人目标构成的。学校总体发展目标的实现，必须把学校的总体发展目标分解成院系的工作目标。院系工作目标的实现，必须把院系的工作目标分解成系室的工作目标。系室工作目标的实现，必须把系室的工作目标分解成个人的工作目标。如：学校科研经费年度目标为1 亿元，分解为某院系科研经费年度目标为500万元，分解为某系室科研经费年度目标为100万元，分解为某位教授个人的科研经费年度目标为10万元。

2.3 按其结果划分，可分为阶段目标和成果目标。阶段目标是指在某一时期完成某一目标的一部份，成果目标是指在某一时期完成某一目标的全部。学校总体发展目标是分阶段实现的，这就决定了院系工作目标有阶段目标和成果目标。如：重点学科建设目标中，要求某个院系某个学科在三年内建成国家重点学科，那么，这个院系的年度目标就是阶段目标，三年的目标就成为成果目标。阶段目标是否完成只能根据院系进行的程度来考核，其考核结果是主观的；成果目标是否完成是十

分清楚的，其考核结果是客观的。因此，在设计院系工作目标时，我们应尽量采用成果目标。

2.4 按其群体划分，可分为共性目标的和个性目标。共性目标是大部份院系都具有的目标，个性目标是某个院系独有的目标。如：本科教学目标是每个院系都具有的目标，所以是共性目标；某个院系某个学科建设目标是这个院系独有的目标，所以是个性目标。共性目标的考核具有可比性，因而其考核结果具有较好的公平性；个性目标的考核不具可比性，因而其考核结果的公平性较差。因此，在设计院系工作目标时，我们应尽量采用共性目标。

2.5 按其内容划分，依据学校工作的重点，可有多种划分。通常可分为学科建设目标、本科教学目标、研究生培养目标、科研工作目标、教师队伍建设目标、行政管理目标、学生工作目标、思政与党建目标等八大类。

3. 目标体系的框架和内容

目标的内容构成一个目标体系，依据学校工作的重点，一级目标的设置可包括学科建设目标、本科教学目标、研究生培养目标、科研工作目标、教师队伍建设目标、行政管理目标、学生工作目标、思政与党建目标等八个一级目标。在一级目标下可设置多项二级目标，在二级目标下可设置多项三级目标，等等。

4. 目标确定的程序和方法

4.1 目标年限的确定。依据学校的实际情况，考虑到院系工作的延续性和平稳性，以及院系领导班子的任期，院系的工作目标可分为年度目标和三年目标。年度目标的完成情况是给予院系奖励或惩罚的依据，三年目标的完成情况是院系党政班子任期考核的重要依据。对于第一年确定的第二年和第三年的目标，在第二年和第三年情况发生变化后，可以适当调整。

4.2 目标确定的程序。首先，根据国家政策、教育部的要求和学校的实际情况，制定学校办学的总体发展规划；其次，把学校办学的总体发展规划分解成年度实施计划；第三，依据学校给院系提供人、财、物条件，考虑到学科性质和院系实际状况，科学而合理地把学校年度实施计划分解成院系的工作目标；第四，由院系把其工作目标分解成系室的工作目标；最后，再把系室的工作目标分解成个人的工作目标。

4.3 目标确定的方法。根据前面目标种类划分的分析，我们在设计院系工作目标时，应尽量采用定量目标、成果目标和共性目标。具体方法如下：

(1)数量化法。数量化法就是使目标数量化。在院系的工作目标体系中，数量化目标是较多的。如：高级职称任课率、新教材使用率、双语授课率、多媒体授课率、英语四级通过率、实验开出率、设备完好率、设备利用率、科研经费、成果奖励数、收录论文数、申请专利数、在编教师比例、教师博士学历比例等等。

(2)程度化法。程度化法就是把一些定性目标和阶段目标按其程度分成几个等级，每个等级有具体的内容。在院系的工作目标体系中，程度化的目标也是较多的。如：学生教育、学生管理、领导班子建设、基层组织建设、党风廉政建设、思想政治工作等等。

(3)平均分配法。平均分配法就是将学校的目标平均分配给每个院系。如：高级职称任课率、新教材使用率、实验开出率、设备完好率、设备利用率等对每个院系要求是一样的。

(4)因素分配法。因素分配法就是依据影响完成目标的因素，将学校的目标分配给每个院系。如：科研经费的完成主要受院系人员结构、科研条件、学科性质等的影响。因此，在确定院系科研经费目标时，应考虑这些因素，并合理地给出这些因素之间的权重。

参考文献：

- [1]母国光，翁史烈．高等教育管理学．北京师范大学出版社1995年版．
- [2]吴志宏，冯大鸣，周嘉力．新编教育管理学．华东师范大学出版社2000．
- [3]姚启和．高等教育管理学．华中理工大学出版社2001．
- [4]陈兴明．新一轮高校管理体制改革的实质、特点与方向．江苏高教，2002.（2）．
- [5]薛天祥．高等教育管理改革的理论基础．青岛化工学院学报（社科版），2001.（1）．．

（摘自《学术论坛》2006年第26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

（长江大学 大学发展研究院，湖北 荆州 434023）

摘 要：长江大学开展的院（系）目标管理，是在结合自身发展需要与其他高校相关实践的基础上进行的，其独特之处是在学校内部构建了由常规考核与绩效评估组成的质量评估体系，形成了一套相对完善的运行机制，在学校管理和发展中起到了独特的重要作用。

关键词：高等学校；内部质量评估；目标管理

分类号：G647 **文献标识码：**A **文章编号：**1673-1395 (2011) 04-0100-04

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）充分地沟通协调，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。^[1]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
	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
C 专业与学科建设	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
	D1 考研率
	D2 就业质量
	D3 国家级、省级学生竞赛
D 学生状态	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。^[2]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它放在重要地位，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，如果不与教职员工的切身利益挂钩，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，将质量建设的各个环节严格把控，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。^[3]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。

参考文献:

- [1]郭必裕. 高校目标管理存在的问题和对策[J]. 黑龙江高教研究, 2005(1).
- [2]樊秀娣. 高校管理体制建设的一个开拓性尝试——同济大学开展校内院（系）办学绩效评估的实践与思考[J]. 评价与管理, 2007(3).
- [3]宋周, 何燕. 当前高校目标管理实施现状述评[J]. 成都大学学报（社会科学版）, 2002(4).

（摘自《长江大学学报(社会科学版)》2011年第4期）

关于青岛农业大学深化校院二级管理改革的调研报告

王仁高，韩 强，王凯荣

(青岛农业大学 政策研究室，山东 青岛 266109)

摘 要：本文着眼于青岛农业大学推进校院二级管理改革的需要，将校院二级管理与目标管理理念紧密结合，对校院二级管理模式的内涵进行了理论阐述。在对青岛农业大学校院二级管理改革的基础和需要解决的问题进行充分调研和分析的基础上，提出了深化校院二级管理改革的政策建议。

关键词：校院二级管理； 目标管理； 改革； 政策建议

中图分类号：G647 **文献标识码：**A **文章编号：**1674-1471(2012)04-0040-04

为了做好青岛农业大学校院二级管理改革工作，根据校党委、校行政安排，政策研究室组织了校院二级管理的调研。

调研工作主要分三个步骤开展：一是由学校领导带队对河南农业大学、安徽农业大学、浙江农林科技大学、南京农业大学进行了实地考察，通过座谈和对口交流，学习了兄弟高校在校院二级管理方面的经验和做法；二是对高校校院二级管理的理论成果和实践探索进行了研究，吸收了国内学术界和高校在校院二级管理方面的最新理论和实践成果；三是对青岛农业大学校内主要管理部门和部分学院进行了调研，摸清了校院二级管理的现状和改革的意愿。在此基础上，提出了青岛农业大学校院二级管理的政策建议。

一、校院二级管理模式的内涵

校院二级管理是进入新世纪以后，我国高校重点探讨的管理问题和高校内部管理改革实践的重要内容。根据高等教育理论界和高校实践已经达成的共识，校、院二级管理体制与运行机制是一种不同于过去二级行政机构的新的管理体制，其实质是使学校原有的以职能部门为主体的管理模式转变为以二级学院为主体的管理模式，使学院在学校总的目标、原则指导下，拥有足够的与它担负的责任、任务相一致的权力，与担负责任、任务相适宜的利益，真正成为充满活力、相对独立的办学实体。其根本目的是使高校能主动适应社会改革和发展形势的需要，确立、调整学校与二级学院及职能部门之间的责权利关系，使二级学院通过相对独立的自主办学，更好地促进学科的整合和发展，激活内部办学活力，有效地提高教育教学质量和办学效益^[1]。根据这一界定，校院二级管理模式的内涵包括以下要点：

（一）目标管理是校院二级管理模式的立足点

任何组织的发展都需要目标的引领。高校承担着人才培养、科学研究、社会服务和文化传承创新四大职能。高校的所有发展目标，都是围绕这四大职能提出来的，最终都要落实到高校的基层单位——学院。党委和行政作为高校的管理决策层，按照一定的民主程序提出和确定学校的规划目标，

并对目标实施中的重大问题进行研究，作出决策。职能部门代表学校实施某一方面的管理，承担着分解目标任务、拟定目标实施所需要的政策和制度、提供指导服务和进行督促检查等职责，为目标的实现创造环境和条件。学院作为教师和学生的基层组织单位，是学校发展目标的最终完成者。因此，学校的发展目标需分解到学院，并由学院完成。要使学院积极主动的、创造性地采取措施完成目标，就必须赋予其相应资源的支配权，为其创造性的发挥提供相应的政策空间。因此，制定目标、分解目标、推进目标实施，这都需要以校院二级管理为体制平台。没有校院二级管理，目标管理很难落到实处。

（二）明确界定学院的职责与权利是校院二级管理模式的基础

在校院二级管理模式中，学校通过分权和授权，实现管理重心下移，使各学院在一定范围内充分享有人事管理权、财务管理权、教育教学和科学研究的组织管理权、津贴分配权等。重心下移的关键在于处理好校、院两级的责、权、利关系，掌握好学校与学院之间集权与分权的度，避免出现学校、学院责任不清和推诿扯皮的局面。

（三）建立科学的考核评价和发展激励机制是校院二级管理模式的关键

考核、评价和激励是管理的重要手段，也是科学管理的重要方式。建立以科学、公正的考核评价为基础的激励机制，是引导学院积极完成发展目标，实现创新发展的重要保障。从某种程度上说，没有考核评价和相应的激励机制，就谈不上管理，就没有效率可言，校院二级管理终将会流于形式或导致管理失控。

（四）加强对学院权力的约束和监督是校院二级管理模式的保障

学校作为独立法人，是所有管理责任的最终承担者，二级学院不具有这一职能。因此，学校对二级学院的授权只有辅以相应的约束和监督，才能使学院正确运用所获得的权力，提高办学绩效，避免权力滥用给学校带来的风险。

二、青岛农业大学校院二级管理的现状及问题

经过多年的探索和改革，青岛农业大学校院二级管理已经具备了较好的认识和实践基础，积累了比较丰富的经验。

（一）推进校院二级管理模式，实现管理重心下移，已经成为基本的共识

扩招以来，随着学校办学规模的迅速扩大，以及学校对外交往的日益频繁，学校管理工作承受着巨大压力。管理幅度的增大，使学校领导层面和职能部门明显感到力不从心。从原来管理一个中小规模的高校到现在管理一个规模几万人的巨型大学，必须实行管理模式的转换，这一点已不存在什么争议。况且，2000 年以来，许多高校已经先行先试，积累了很多成功的经验。因此，深化校院二级管理改革，从局部的探索到整体的推进，已经是水到渠成。

（二）校院二级管理的组织构架已经基本形成

青岛农业大学从 2002 年开始设置学院建置，同时规定：二级学院以院为实体，由院行使行政管理权限，下设的系不作为一级行政单位。这一文件为青岛农业大学校院二级管理确立了基调。2005

年在机构设置的改革中，系全部改为学院建置，在组织机构上为实行校院二级管理确立了基础。在学院的领导体制上，设置了学院党委（党总支）书记、院长、副书记、副院长等职，建立了党政联席会议制度，教授委员会制度，设立了学生工作办公室、教学秘书、科研秘书等机构和岗位。学院的领导、决策体制和机制比较健全。

（三）各个管理领域都不同程度地推行了二级管理

近年来，各职能部门都按照管理重心下移的思路，对实行校院二级管理进行了不同程度的探索。

这些探索在管理实践中取得了明显的成效。如，在干部管理方面，由于实行了干部述职考核和民主推荐制度，使管理的绩效与任用形成了比较直观的联系，对激励干部提高管理绩效具有比较明显的效果。在师资队伍建设方面，在严格进入程序的前提下，充分发挥学院领导和专家的作用，给予学院在提出计划、确定录用人选等方面比较大的自主权；在学科建设方面，确立了学科带头人负责制，并赋予学院规划本学院学科发展方向的责任，对学科规划明确、发展思路清晰的学院给予重点投入；在教学管理方面，职能部门负责制度建设和评估检查、学院负责组织实施的管理体制基本形成，积极探索了学生实习经费和低值易耗经费向学院的下放，在专业建设、课程建设、教材建设等方面都实行了项目评审制；在学生教育管理方面，学院已经成为管理的主体，而职能部门负责建章立制、宏观指导、分解任务，由于建立了比较完善的激励机制，学院的能动性得到了比较充分的发挥；科研管理方面，由于学校职能部门和学院分享科研管理费，学院在争取项目方面的主动性不断增强。应该说，实行校院二级管理、降低管理重心，是在规模发展中的一个客观必然的管理变革进程。这一进程的快慢，与其历史文化特点关系密切。我校采取的自下而上逐步探索的实践过程，也比较符合学校的实际。

（四）一些管理领域已经形成了比较完善的二级管理模式

最为典型的是学校的就业工作体制。主要表现在：任务目标明确，学校每年与各学院签订目标责任状，明确就业工作达到的目标值；职责划分清晰，招生就业处负责宏观组织和协调、指导，制定政策，而就业工作的重心和主体是学院；考核程序严格，招生就业处制定了科学的量化考核体系，每学年对学院就业工作进行公开考评，并排出名次，全校公示；表彰激励及时，每学年对就业工作先进单位进行公开表彰，将考评情况与学院的经费挂钩，并在表彰的同时启动下一年的就业工作。青岛农业大学就业工作的实践充分说明，只要认真地组织实施并保持政策的系统性和完整性，校院二级管理模式就一定会取得理想的管理效果。当然，整体的改革比局部的试验要复杂得多，在改革设计中需要考虑更多的变量。

同时，青岛农业大学校院二级管理还存在一些较突出的问题，学院主体地位还未真正建立起来。

（一）对权力下放存在一定的疑虑

从根本上说，由于青岛农业大学的积淀还不够深厚，长期中专办学的影响使大学办学模式的形成还需要一个除旧布新的过程。在管理实践中，学校层面对学院层面的管理能力信心不足，这成为权力下放的主要阻力。而学院也有相当一部分管理干部对自身的管理能力缺乏信心，对权力下放也

不太支持。在十多年管理探索中，也确实存在学院不遵守财务纪律、为追逐本位利益而损害学校利益的案例。

（二）权力过于向上集中的问题比较突出

主要表现在：在财务管理方面，学院不是学校的预算单位，缺乏财务支配权；在人事管理方面，由于学院内部员工的收入由学校决定，学院缺乏对其员工管理的杠杆，导致学院对员工管理缺乏责任心，在教学工作量计算中多年存在的冒算多算、考勤管理松懈等问题一直难以解决，由于缺乏适当的激励使教师对学院的公共性工作缺乏兴趣。总体来看，学校的资源支配权主要在学校层面，由学校领导和职能部门掌握。这种权力的布局导致一种现象，学院的干部都希望向学校职能部门流动，而职能部门的干部很少向学院流动，这也在很大程度上影响了学院管理水平的提升，形成了权力集中的不良循环。

（三）职能部门与学院职责边界不清，相互推托责任的现象时有发生

由于学校职能部门和学院之间缺乏明确的职责权力边界，职能部门往往管的过多，在宏观与具体、结果与过程之间很难取得平衡，而学院往往处于被动接受指令的地位，无法控制因而也就不去关心管理的结果。一旦在工作衔接和协调中出现问题，就会互相指责和推托责任。这往往会在某些方面造成学校职能部门和学院两个层面的程序对立，对学校的发展产生负面影响。

（四）总体上的目标管理体制还没有建立起来，对学院工作缺乏科学系统的评价

首先，学校和学院在目标制定过程中缺乏有机衔接。从“十二五”开始，青岛农业大学对规划任务和年度计划进行了分解，应该说，学校和职能部门的工作任务和目标都是比较清晰的，而学院虽然也有自己的工作目标，但是在目标制定的流程上没有与学校目标进行衔接的机制。学校的年度工作任务对学院只有指导性，没有约束性。其次，工作目标与考核缺乏有机衔接。目前，组织部有对学院领导班子的考核评价体系，教学、科研等工作也建立了对学院的考核评价体系，但这些考核仅是对现状的考核和比较，并没有与目标联系起来，由于各个学院的基础不同，投入也有很大差距，这种比较很难有说服力。所以说，虽然也有目标，也有考核，但是由于二者是脱节的，距离目标管理还有很大的差距。

三、对青岛农业大学深化校院二级管理改革的政策建议

根据对青岛农业大学校院二级管理现状的调研和分析，结合对校院二级管理模式的认识，借鉴先进高校的经验，提出如下政策建议，供学校领导参考。

（一）科学明确界定学校与学院的责权利关系

要通过制定文件明确：学校是具有独立法人地位的事业单位，对社会独立承担民事责任；学校通过制定总体规划、发展目标、内部政策、经费筹措与分配、监督、评估和提供服务等对学院实施管理；学校各职能部门在学科建设、教学管理、科学研究、队伍建设、学生管理、对外合作与社会服务等方面代表学校提出政策建议、组织协调、进行监督、考核和评估、提供服务保障；学院在学校的宏观管理与调控下，履行相应职责，行使相应权力，接受学校监督，就学院的各方面工作对学

校负责。

对学院范围内的管理事务，要充分放给学院管理，改变由职能部门包揽的局面。同时要强化职能部门研究制定政策和把握发展趋势的责任，增强其对学院工作在战略层面上的指导能力。要通过改革，形成学校主导、学院主体，学校和学院齐抓共管的管理体制，充分发挥学校和学院两个层面在学校管理中的积极性。

（二）改革的突破点是向学院下放财务和人事的管理权

1. 自主理财权

有学者认为，自主理财权是学院制实体化运作的权力基础^[2]。学院的自主理财权是在学校作为理财主体的前提下，使学院有自己的财务管理目标，可以对外获取办学资源，可以自主支配学院财力，行使相应的预测、决策、预算、分析、控制等财务职能，并承担相应的经济责任，体现出理财主体的部分性质。为此，学校应该把学院作为二级预算单位，对学院财务实行预算管理。当然，学院的自主理财权必须建立在学校统一财务管理的基础上，必须符合高等学校财务管理的有关规定，同时还必须接受学校和学院内部的财务监督。学院对外经济活动必须经过学校审批并接受学校的严格监管，避免可能出现的经济纠纷给学校带来的风险。

2. 人事管理权

人事权是实施管理的重要权力。工资福利的分配、职称职务的晋升、奖惩考核的结果等人事管理的内容是管理工作的重要杠杆；岗位的设置、人员的聘用是完成管理目标的首要保障。因此，学院必须具有相应的人事管理权限，才能有效组织各项工作的开展，完成既定的工作目标。因此，学院应在岗位设置、人员聘用、职务晋升、考核评价、工资分配、内部奖励等方面与学校分享人事管理权。学校对学院人事管理方面的授权要有利于提高学院队伍建设水平，有利于激发学院内部各类人员的工作积极性，有利于客观公平地对学院内部各类人员的工作绩效、能力、水平进行评价并据此进行分配、奖惩和聘用。

当然，所有下放的权力都必须与相应的控制和监督相配套，这并不是对学院干部的不信任，而是权力运行的基本规律所要求的。学校的纪律监督、审计监督、民主监督和权力的阳光运行应该综合运用，确保权力的正确使用。

（三）建立科学高效、民主公开的学院权力运行和决策机制

学校对学院的党政群团等领导班子配置和决策体制进行统一规定，明确学院民主管理办法和院务公开办法，严格执行学院教授委员会暂行办法，充分发挥教授在学术事务中的决策作用，积极推进教授治学。

（四）校院二级管理体制的改革要与目标管理相结合，对职能部门和学院实施目标化管理

学校根据总体发展规划，在充分协商的基础上确定各职能部门和各学院的阶段性管理目标和年度工作计划目标，并作为对各单位工作绩效进行评价的基本依据。

（五）建立科学的考核评价和发展激励机制

校院二级管理要与考核评价体系和激励机制的建立与实施结合起来,通过建立科学、公正的考核评价机制和激励机制,引导学院积极完成发展目标,实现创新发展,打造自身的办学特色。

校院二级管理改革是学校深层次的管理改革,是构建现代大学管理制度的重要举措,要按照“整体设计、分步实施、突出重点、逐步完善”的思路,在党委的统一领导和部署下推进和实施。在方案制定和实施过程中要坚持民主集中制原则,各单位在政策制定过程中要充分发扬民主,广泛听取意见,深入进行调研,在政策制定过程中统一思想,累积共识,形成改革的合力,确保改革的稳步推进。

参考文献:

- [1]伍超.普通高校实行校院二级管理的认识与思考[J].杭州电子工业学院学报,2004(5):27-30.
- [2]宣勇,酆解放.自主理财:学院制实体化运作的权力基础[J].江苏高教,2001(5):33-36.

(摘自《青岛农业大学学报(社会科学版)》2012年第4期)

十所院校目标管理实施现状的调查与分析

熊德明¹ 董泽芳²

(1. 襄樊学院教育学院, 湖北 襄阳 441053; 2. 华中师范大学教育学院, 湖北 武汉 430079)

摘 要: 国内十所高校目标管理实施现状调查给出的理性认识是: 高校目标管理是管理模式创新的有益尝试, 高校目标管理是一项极其严密的系统工程, 高校目标管理在一定适应范围内行之有效, 高校目标管理不能简单代替其他管理方式。调查结果显示, 当前高校目标管理存在机构设置不合理、目标达成不科学、过程管理不到位、考核程序不严密、奖惩依据不充分等问题。调查分析认为, 有效进行高校目标管理, 提高思想认识是前提, 协商达成目标是基础, 完善管理过程是保障, 科学实施考核是关键, 合理进行激励是动力。

关键词: 十所院校; 高校目标管理; 调查; 分析

中图分类号: G647 **文献标志码:** A **文章编号:** 1003-2614(2011)11-0012-04

关于中南地区75所院校的调查显示, 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%^[1]。调查结果显示, 高校目标管理在理论上存在着不少误区, 实践上也存在着许多困惑。为了进一步了解高校目标管理存在的问题和有效实施高校目标管理, 本课题组在中南地区选择了十所高校^①进行了为期一个月的调研。被调研的高校在类型上, 有综合重点高校、偏文科性质或偏理工性质的高校; 在层次上, 有“985”、“211”和地方高校; 在实施目标管理的时间上, 有已经实行十多年的, 有近几年才开始的, 也有实施了一段时间后又终止的。本次调查采用文献调查、专家访谈和实地考察等方法。文献调查主要是收集这些学校关于目标管理的相关文献和资料; 专家访谈的对象主要是各校负责组织、策划、实施目标管理的相关负责人。此次调研使我们对高校目标管理的成效、问题有了更深入的了解, 对如何提高目标管理效率进行了比较深入的思考。

一、对高校实施目标管理的理性认识

(一) 高校目标管理是管理模式创新的有益尝试

调查显示, 当前高校正面临着多校区并行运转的挑战。十所院校中, 少者有2个校区, 3~4个校区者较为普遍, 多者有7个校区。多校区并行运转给高校行政、后勤管理工作、教学与学生管理和服务工作带来了很多新问题, 传统管理已经滞后于时代的需要, 在高校推行目标管理既是管理思想的改变, 也是管理模式创新。以E大学为例, 该校2003年三校合并后, 24个院系, 4万多学生, 80个本科专业, 26个硕士点, 3个博士点, 7个校区, 摊子大, 管理难, 如同处于粗放阶段的工业部门, 于是2004年推出目标管理改革方案, 经过几年实践, 该校已经取得了非常显著的成效。

(二) 高校目标管理是一项极其严密的系统工程

调查发现，十所院校基本上都按四个程序实施目标管理，即目标制定、目标分解、目标实施和目标考核。这种管理模式的优点有两个：一是突出了目标管理的严密性，使每个环节紧密联系环环相扣；二是体现了目标管理的系统性，有利于学校总目标转化为众多子目标。以C大学为例，该校首先在校内召开动员大会并制定学校发展目标，其次是学校与各院系、职能部门协商分解目标，然后由各院系、职能部门具体实施目标，在这一过程中学校会进行指导与监督，最后是全校进行目标考核。C大学近十年目标管理的结论是：目标管理使该校成为一个体系完整、运转高效的系统，不仅有利于上下级之间的沟通，也有利于同级部门之间的横向联系。

（三）高校目标管理在一定适应范围内行之有效

从调查结果来看，学校类型不同、条件不同，目标管理的成效也会不同。以A大学与B大学为例，B大学属于理工科大学，自2001年推行目标管理后，科研成果迅速增长，学校排名不断提升，现已跻身全国前10强。而B大学属于文科类大学，2005年推行目标管理至今，成效远不如前者那么显著。这说明，理工科类院校比文科类院校更易推行目标管理，而且成效也更为显著。

（四）高校目标管理不能简单代替其他管理方式

尽管十所院校都将目标管理作为一种重要的管理方式，但并不是以目标管理取代行政管理、组织管理、过程管理、制度管理、纪律管理等其他常规管理。比如，A大学在强化目标管理的同时也在推行人事管理改革，B大学在推行目标管理时突出“人文素质教育工程”，C大学在实行目标管理时突出科研管理，等等。这说明，目标管理与常规管理是并行不悖的，目标管理与其他任何事物一样具有两个方面，既有积极的优点，又有本身的局限性，不能以目标管理取代常规管理。目标管理与常规管理的关系应该是：目标管理是实现常规管理的方式，常规管理是目标管理的基础和保障，二者需要有机结合，协调运行。

二、高校目标管理存在的问题

（一）机构设置不合理，指挥系统失灵

高效的组织机构是推行目标管理的基础。从调查对象看，C大学和E大学做得较成功，但其他学校目标管理机构设置都不太合理，没有设置专门的目标管理常务机构，而只是挂靠在学校办公室或人事处，由这些部门的某个领导或职员兼管目标管理这项工作，这种机构设置的弊端在于：一是不能突出目标管理在学校的各项管理中的地位。因为是挂靠，是兼职，不仅上级领导不重视，就是执行者本人也不会常放在心上，因为他们有许多其他工作要做，所以使目标管理在许多学校“貌似神非”。二是平等机构缺乏管理的权威性。目标管理的对象主要是学校各二级单位，而挂靠的校办或人事处同样是学校的二级单位，同一级别实施纵向管理常常缺乏行政的权威性，尽管每所学校都成立了相应的目标管理领导小组，但都是临时拼凑，没有明确的责、权、利，也就没有什么实质性的领导力。

（二）目标达成不科学，目标分解失衡

目标管理的前提是制定目标，目标的向量性、系统性、预测性和挑战性决定目标应科学地制定，

高校实施目标管理也只有在目标确定的前提下，才能将结果与目标作比较。调查发现，目前高校一般的做法往往是先由高层管理者根据内外环境分析和上级主管部门的意见，设定本校的整体目标，再“分解”到下属院系等基层单位。然后，这个下达的指标就作为上级对下级考察的目标。整个“目标分解”过程缺乏或者很少有下属部门的参与活动，“目标分解”也就变成了“目标分摊”，这与传统的下达硬性的考核指标没有多大区别。自然，被管理者对达到目标也就不会有任何自觉的承诺，行动上也就缺乏“自我控制”的可能性。

（三）过程管理不到位，信息反馈失真

在调查的十所院校中，大多数高校在实施目标管理过程中，认为目标管理是重视结果，强调自主、自治和自觉的管理。在年初或学期初，根据学校发展目标制定出各部门的目标，各部门再制定出个人目标，目标制定后各部门一定会自觉实施。对下属目标实施过程中的相互牵制、互为条件缺少相应的管理；没有对下属目标进行过程中的定期检查制度，信息反馈渠道不畅，下属工作中遇到困难问题，出现意外、不可测事件影响目标实现时，没有相应的目标调控机制。

（四）考核程序不严密，考核结果失效

据调查，大部分高校目标考核方面的手段方法陈旧，缺乏相应技术，致使考评中存在的问题难以及时有效解决。很多高校对教职工的考核采用的是填写考核表，众多的考核指标、大量的考核数据的采集需要耗费大量的人力和物力，考核成本很高；考核的目的是促进学校整体目标的实现，但繁重的考核任务又会影响工作的正常进行，一些高校的人事部门花费大量的时间和精力进行考核，但其效果并不理想，并没有从目标考核中促进目标体系的实现，实现目标的调整，调动人员积极性。为降低考核成本，一些高校实行年度目标考核，目标下达后没有进行有效过程监督控制，不注重数据资料的积累和信息的反馈，影响考评的及时性、准确性、严密性、公正性。不当的考核往往会产生很多的矛盾，挫伤教职工的积极性，劳民伤财，而目标实现情况不考核，目标管理就失去意义。

（五）奖惩依据不充分，奖惩方式失当

从调研情况看，奖惩方式存在下列弊端：一是奖惩力度不当。几乎没有一所学校把校内绩效工资与目标管理奖惩全面挂钩，有的只是把其中的20%或更少拿出来与奖惩挂钩，而多数学校根本没有与之挂钩，试想一个辛辛苦苦工作并超额完成目标任务的职工一年只比一般职工多挣3000~5000元，而一般学校的校内年绩效工资人均也在2万~3万以上，这种奖惩对那些认真完成任务的单位和个人都是不公平的，也很难达到激励的效果。二是奖惩项目设置缺乏科学性。大部分高校按综合考核排名先后设置奖惩项目，考核指标基本相同，表面看起来似乎公平，但事实上对那些基础比较差或新建院系来说是不公平的，因为无论他们怎么努力，也不可能排到前面。而有些高校虽然对不同部门采取不同考核标准，但考核结果却缺乏群众认可性。还有些学校把一级指标分别考核，然后按每个一级指标考核结果集中评出不同等级，如八项工作有六项评优，那么总评就为优，而只有五个或更少就会被评为其他等级，这种设置方法也有不公之处。

三、高校目标管理科学化的若干建议

（一）提高思想认识是前提

正确的行动来源于正确的认识。“高校目标管理的关键就是要解决好教职员工参与目标管理的‘动力’问题，只有形成了上下同欲的氛围才能保证目标顺利进行和有效实施”^[2]。一些高校在这方面积累了成功的经验，值得推广。例如，B大学在制定学校科研目标时，校长先召开中层干部会，使学校领导统一思想认识，继而召开二级单位及职能部门领导干部会，提高他们的思想认识，然后在全校教职工大会上进行宣传，使全校教职工形成共同信念，积极投身于目标实施过程之中。C大学在目标管理中也很重视思想发动工作，每年目标管理任务书下达后，目标管理领导小组成员都主动到各二级单位，宣传年度目标制定的理念，统一全校的认识。D大学利用寒暑假在外地召开专门的中层以上干部研讨会议，宣讲学校“十一五”发展规划，明确学校发展目标，使广大中层干部达成共识，以便更顺利地推动学校目标管理的实施。E大学在目标任务书下达后，组织各职能部门负责向各二级院系解释各项工作目标指标制定的依据以及实现目标的保障和可能性，增强二级单位完成目标的信心和积极性。

（二）协商达成目标是基础

协商达成目标是目标管理工作的基础和前提，目标达成“必须遵循一定的程序和步骤，一步跟一步，一环扣一环，要有科学的态度和实事求是的精神，不能随心所欲，更不能心血来潮。否则，这样的目标是没有牢固基础的，即使下级管理人员列出了目标，也是分文不值的”^[3]。科学达成目标要考虑两个基本问题：一是论证决策的科学性。高校目标是依据国家政策法规、经济和社会发展的需要、学校现行实际条件、高等教育规律、学校建设与发展要求等综合情况加以确定的具有较强的广泛性和启发性的目标。所以制定科学合理的工作目标有一定的难度，需要组织各方面的专家从战略的高度把握学校的发展方向，科学严谨地分析有关情况，并充分考虑现有资源和社会发展速度，才能科学地制定学校在一定时期内的发展目标，使目标定位准确、方向正确、指标明确、能够分解和便于操作。二是协商分解的民主性。目标管理是一种民主管理。目标管理有别于其他管理的根本点就在于把目标内化为职工的自觉行动，对实现目标产生内在的需求。因此，目标分解的主要形式必须是上下级共同参与，这是目标管理活动取得成功的重要组成部分，也是目标管理的生命所在。从我们这次调研院校的做法看，有些学校目标分解经过三上三下、多次博弈后才最终确立，尽管费时费力，但效果比较好。

（三）完善管理过程是保障

为了使目标管理有条不紊地进行，在管理过程中需要做好以下工作：首先，要搞好宣传，凝聚力量，使上至各级领导，下至广大教职员工都对学校的发展目标有统一的认识，有为实现目标而努力的动力。其次，要广泛收集信息，加强引导和督促，如由各职能部门平时收集对口工作目标完成信息，然后汇总到目标管理专门机构，并由其制作目标管理工作进展信息简报，定期发布（一般一年发布3~4次），使各二级院系及时了解自己目标进展情况，同时也了解其他院系完成情况，激发赶超热情。在信息反馈系统建设上应用现代化技术更能提高工作效率。再次，要研究实情，适时调

控目标。目标管理是一个不间断的反复的动态的循环过程，应随着工作环境和条件的变化及时进行调整和完善。管理者应通过信息反馈机制关注整个管理过程，对各级目标实施中出现的偏差、达标情况以及目标体系中各层次分目标的实施均衡情况，进行查看、分析、指导、协调和督导。在目标实施过程中，一是要调节目标中因事先考虑不周全而造成的不合理部分，二是要调整因工作对象发生了根本改变后需要调整的部分。最后，管理者要深入一线，为下级提供服务。目标管理者与执行者之间只有建立良好的工作和个人关系，才能使执行者更充分地发挥主观能动性。管理者在充分放权的同时，必须深入一线做好必要的指导，提供必要的服务，比如，对教职工中反映出的实际问题，尤其是关系到他们切身利益的问题，要尽最大努力、力所能及地切实给予解决，使教职工心情舒畅，集中精力，安心工作，这是实现目标的重要保证。

（四）科学实施考核是关键

有效实施目标考核，将激励教职工积极投身于下一轮目标管理的实施，是落实目标管理任务的重要手段。科学实施考核需要考虑三个方面的问题：一是考核主体的多元性。由于目标管理涉及学校、教学院系、职能部门、教师、学校管理者、学生等，因而考核主体的选择也应广泛包括这些对象，考核才会有代表性，考核结果也才会有公信力。二是考核内容的全面性。一方面是采取共性目标考核和个性目标考核相结合的办法。高校院系尽管学科性质不同、各院系基础不同等，但仍有一些基本教学科研任务是相同的，因此，对院系目标考核应该有共性目标考核内容，同时还应有个性目标考核内容。另一方面是采取全面考核与重点考核相结合的措施。学校各项工作都重要，但在不同发展阶段工作重点是有侧重的，所以在考核时既要照顾到面，否则就会留下考核的死角，导致有些工作没人做，但同时也要有所侧重，以保证一些重要工作的落实，起到以点带面的作用。在实际操作中有些学校是通过赋予目标指标不同的值即采取权重的方式来落实全面考核与重点考核的结合；有些学校采取把重点考核指标单列的形式来突出重点考核内容，如有些院校设立核心考核指标。三是考核方式的多样性。由于高校组织机构有层次和类型之别，目标考核可以采取分层与分类考核相结合的方针。分层考核，就是自下而上逐级分别考核，然后经加权处理，汇总后得出被考核单位的最后成绩，一般是单位自评，职能部门评，然后学校考核小组评，最后报学校办公会议审核。分类考核，就是把要考评的项目由其归口的职能部门分别考核，然后根据每类考评结果综合后得出该单位最终考核结果。

（五）合理进行激励是动力

美国哈佛大学教授威廉·詹姆士研究发现，在缺乏激励的环境中，每个人的潜力只能发挥出一小部分，即20%~30%。如果受到充分的激励，每个人的能力可以发挥出80%~90%。只有充分地利用目标考核结果，才能有效地发挥目标管理的激励作用。具体可以采取三项措施：第一，考核结果与职工绩效工资挂钩，例如，按院（系）绩效工资总额的20%部分与目标测评结果挂钩，共设立四项奖励：院（系）目标管理年度综合指标排名奖、院（系）目标管理年度个性指标排名奖、院（系）目标管理年度优秀院、院（系）目标管理年度进步奖。第二，考核结果与干部任期考核挂钩。目标

管理落实效果如何与二级单位领导责任履行情况具有极大的相关性，因此，把目标管理考核结果与二级单位干部考核挂钩是比较有效的做法。在具体操作上，有学校在目标管理中规定，学校设立领导职务责任与业绩奖励金，对所在学院目标管理考核结果为合格及以上等级，且个人年度考核为合格及以上等级的担任系主任、办公室主任及以上职务的领导干部，发给领导职务责任与业绩奖励金，否则，学校将免除该学院相关人员的领导职务，并扣发已预发给该学院系主任、办公室及以上职务责任与业绩奖励金及其最后一年一定比例的校内岗位津贴。除此，经过对院长、副院长的届中考核，学校可以对履行任期目标责任不力的院长、副院长进行届中调整，并扣发已预发的领导职务责任与业绩津贴。第三，考核结果与单位整体绩效认定挂钩。在目标管理实施中，除了把目标考核与教职工个人校内绩效工资和干部考核挂钩，有些学校还拿出一定专项资金设立目标管理集体奖。例如，有些学校设立综合排名奖和个性排名奖，就是把各个院系按得分从高到低排名分别进行奖励；有些院校设立目标管理“标兵单位奖”、“优秀单位奖”，等等。

注释：

①为行文方便，本文分别用A、B、C、D、E、F、G、H、I、J 表示十所高校名称。

参考文献：

[1]董泽芳，张继平． 高校目标管理的主要特征及实施策略[J]． 高等教育研究，2008，(11)：39～42．

[2]董泽芳，何青，熊德明． 关于75所高校目标管理实施现状的调查[J]． 高教发展与评估，2009，(2)：20～23．

[3]苏俊． 卓有成效的目标[M]． 广州：广东经济出版社，2008：72．

（摘自《黑龙江高教研究》2011年第11期）