

地方高校目标管理的发展新趋势

董 鹏¹, 胡咏君²

(1. 卡斯塔集团, 计划部, 广东, 梅州 514759;

2. 华中科技大学, 教育科学研究所, 湖北, 武汉 430070)

摘要: 本文分析了当前我国地方高校目标管理呈现的新变化。这些变化主要有5个方面: 由统一式目标管理向分类目标管理转变, 由年度目标管理向年度目标与任期目标相结合的目标管理转变, 由常规目标管理向重点目标管理转变, 由强制性目标管理向诱导性目标管理转变, 由以院系为主的目标管理向职能部门与院系目标任务捆绑相结合的目标管理转变。

关键词: 地方高等学校; 目标管理; 高校行政部门; 发展趋势

中图分类号: G648.4

文献标识码: A

文章编号: 2095-3380(2015)04-0023-04

The New Tendency of Target Management in Local Universities

Dong Peng¹, Hu Yongjun²

(1. Planning Department, Carlstar Group, Meizhou, Guangdong 514759; 2. Research Institute of Education Science, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan, Hubei 430070)

Abstract: The current situation of target management in local universities is reviewed. With a deep analysis, it points out that the management has presented five new changes. They contain that the target management with unified type is transferring to classification management; the annual target management is changing to the combination of annual target and term target management; the conventional target management is transforming to the management with apparent focuses; the mandatory management is changing to inducing management; and the predominantly department management is becoming the management with combination of functional departments and departments.

Keywords: Local universities; Target management; The administrative departments in university; Developing tendency

据教育部发布的《2014年全国教育事业发展统计公报》显示,截至2014年底,我国有668所地方普通公立本科院校,占到普通本科院校(不含独立学院291所)878所的76.1%。地方高校承担着为区域培养人才以及为地方经济和社会发展服务的重任。由于历史传统、办学理念、投资体制、管理体制、人力资源、学科基

础等方面的差异,使得地方高校与中央部属院校相比,在管理水平上提升的空间更大,为此许多地方高校把实施目标管理作为提升管理效能、深化校内体制改革的重要抓手。

然而,地方高校在实施目标管理过程中有着自己的特殊矛盾,其中最为重要的是如何处理以下三种关

系:一是地方党委政府对地方大学提出的目标任务与大学自身管理制度及评价标准的关系;二是地方大学自身的定位及其所确立的战略规划、阶段性目标与其约束、激励机制之间的关系;三是高校内部的学校与学院之间的责、权、利等关系。由于各地方高校在处理这三对主要矛盾时的态度与思路不同,以及各自在目标制定、目标分解、目标考核及其结果运用等方面做法各异,导致各地方高校目标管理实施成效差异很大,甚至极个别高校最终放弃了目标管理。但更多的地方高校选择了持续改进,从而使得目前地方高校目标管理呈现出一些新变化。

一、由统一式目标管理向 分类目标管理转变

为加快落实《中共中央国务院关于深化科技体制改革加快国家创新体系建设的意见》和《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)》文件精神,教育部在2013年11月颁布的《教育部关于深化高等学校科技评价改革的意见》(教技[2013]3号)中明确提出:“深化高校科技评价改革的目的是,根据不同类型的科技活动特点,建立导向明确、激励与约束并重的分类评价标准和开放评价方法。”^[1]根据不同学科的属性、特点,针对科技活动人员、创新团队、平台基地、科研项目等不同对象,按照基础研究、应用研究、技术转移、成果转化等不同工作特点,分别建立科学合理、各有侧重的评价标准体系,已经成为国家关于高校科技评价改革的基本要求。由统一式目标管理走向分类目标管理,正在成为地方高校目标管理的一种新趋势。

长江大学是湖北省属高校中规模最大、学科门类较全的综合性大学。该校是国内较早进行院系目标管理的高校之一。长江大学在2004年开始启动院系目标管理时,全校按照统一的指标体系,分年度进行目标任务的制定与考核,属于大一统的管理。但是随着学院独立性增强,原有统一的目标管理体系难以体现学科差异,也与鼓励学院自主特色发展等不相适应。为此,该校陆续在院系年度目标管理方案中做了如下调整:第一,目标管理指标体系体现学科差异。根据学科性质不同,该校实行动文与理工农之间纵向经费按照1:5的标准计算;横向经费不列入关键指标,不考核(地质类石油类学院横向经费很多,其他学院则很少)。第二,学校目标管理考核实施单项奖励,奖励具

体数额是各个单位在册人数乘以人均单项奖励标准。第三,目标管理考核实施同行评议、同类评议。2013年,该校再次对现行的目标管理指标体系进行重大调整,由原来一把尺子、一个指标体系度量所有学院的目标管理改为按照六大学科群制定指标,考核实施同行评议、同类评议和分学科群评优。

浙江工业大学是浙江省省属重点综合性大学。该校于2009年初开始对学院(部)实施任期目标责任制。该校在实施目标责任制伊始就非常注重分类管理,根据校内各单位在完成学校总体目标任务中的作用不同,制定相应的考核办法,实施分类考核,分类奖励,向完成学校目标任务贡献大的单位和学院倾斜。例如,学院作为考评对象,被区分为综合职能学院和部分职能学院,建立不同指标体系进行考核;在对科研工作进行年度考核时,学院被分成理工科类学院和人文社科类学院,按照不同要求分别进行考核等。在2012年实施的新目标管理方案中,把学校机关党政群部门区分成目标任务直接相关的部门(教务处、科研院等)和目标任务间接相关的部门(除直接相关部门和发展规划处外)进行考评。对于直属单位,组织年度和任期综合工作评优。

二、由年度目标管理向年度目标与 任期目标相结合的目标管理转变

当前我国地方高校的中层干部(处级)大多为3年一个任期。3年对于高校的发展来说,属于中长期发展的一个很短的阶段,阶段也需要一个目标(短期目标)。阶段目标是学校中长期发展目标的组成部分,也是实现学校中长期发展目标的前提与基础。实行任期目标责任制,任期届满,要进行任期考核。这符合高校内部管理规律,也符合科学研究与学科发展规律,能够为教师们提供一个比较宽松的科研环境。年度考核的作用主要体现在进度检查与评估上。毕永竹、陶静茹认为:“年度考核与任期考核在操作层面的区别是指标的设计与考核结果的使用。指标设计上,年度考核要求简单,只需大致勾勒出关键指标的完成情况;任期考核综合性强,指标涵盖面要广,要能真实有效地反映出任期的工作实绩。在考核结果的使用上,年度考核也给予一定的奖惩,但这主要是激励作用,奖惩的比例与幅度不应太大;任期考核的使用要与制定任期目标时确定的标准一致,并在下一年度的聘任中作为重要的聘用依据。”^[2]因此高校目标管理应为

年度目标与任期目标相结合的目标管理,以任期目标管理为主。

董泽芳、张继平提出应认真研究目标管理的考核周期问题,提出短周期考核(1-3年考核1次)与长周期(5年及以上考核1次)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。”^[3]

国家教育部在《教育部关于深化高等学校科技评价改革的意见》(教技[2013]3号)中提出:“建立长效评价机制,避免频繁评价。根据科技活动类型、学科特征,结合人事聘用合同、项目过程的要求,适当延长评价周期,注重评价实效。科技活动人员的评价周期原则上不少于3年,对青年科技人员实施聘期评价,创新团队和平台基地的评价原则上不少于5年,根据绩效情况可减少、减免评价。”^[1]

然而,我国许多地方高校实施的是年度目标管理,每年年初定目标,年底考核检查,每年各种报表、总结汇报材料繁多,工作量大,各部门怨声载道,有些院校实施目标管理效果并不理想。长江大学在2004年启动院系年度目标管理之初,按照全校统一的指标体系,分年度进行目标任务的制定与考核。2013年7月,据该校负责院系年度目标管理工作的大学发展研究院常务副院长黄义武教授介绍,该校院系年度目标管理实施10年来,虽然取得了很大的成绩,但是考虑到高校的教学科研等主要工作都需要一个较长的周期,因此,实施院系年度目标管理周期太短,即使实施3年一次任期目标考核,周期也有点短,最好能转变为5年一个周期,当然也可追踪年度进展,进行年度考核。由年度目标管理向年度目标与任期目标相结合的目标管理转变,既符合高教规律,也是高校目标管理发展的一个趋势。

浙江工业大学于2009年初开始对学院(部)实施任期目标责任制。该校实施目标责任制的基本原则之一就是“年度考核与任期考核相结合”。2012年初,在该校完成首轮学院(部)任期目标责任制期满考核工作之后,及时修订出台了《浙江工业大学关于实施目标责任制的若干意见》、《浙江工业大学目标责任制考评实施办法》等一系列文件,这些文件在总结上一轮经验与问题基础上,进一步完善了目标责任制的目标体

系和考评体系,并与学校机关各部门和学院(部)签订了任期目标责任书,全面启动了学校第二轮任期目标责任制。该校实施任期目标责任制5年来,综合办学实力由武书连2009中国大学排行榜的第75位,2012年上升到第71位,2014年又飙升至65位,5年上升了10个位次,显著地提高了学校的综合办学实力。

三、由常规目标管理向重点目标管理转变

源于企业的目标管理的核心思想包括:组织的目的和任务必须转化为目标,企业的各项工作必须以企业的目标为导向;管理人员的目标应强调协作和集体的成就,在每个管理人员的目标中应该明确规定他在实现公司各个业务领域的目标中应有的贡献;企业高层对管理人员和员工必须通过目标进行领导,目标的实现过程则由其自我控制;对管理层和员工进行考核和奖惩也必须依据目标。^[4]

我国许多高校在实施目标管理之初,都在努力把学校所有工作企图都转化为目标。教学工作、科研工作、学科建设、人事工作、学生管理、招生就业、后勤管理、财务基建、对外交流、党建工作、宣传统战、工会工作、安全保卫等都被纳入目标管理范畴,这样就造成了高校目标管理中的目标体系非常庞杂、具体指标数量更多。这些目标都要经过年初目标制定、年中检查、年终总结等,统计、总结、考评等,工作量甚大。由于主次不分、重点不明,学院与管理、服务部门关系处理欠妥当、资源配置不到位等,导致有些地方高校实施目标管理的效果并不理想,甚至有些院校中途放弃实施目标管理。

“以重大突破性目标为主,与重要基础性目标相结合”是浙江工业大学实施目标责任制的基本原则之一。根据该校中长期发展规划纲要确立的总体发展目标 and 主要发展指标,该校将阶段的发展目标(2012.6-2015.6)分解为重大突破性目标和基础性目标。该校的重大突破性目标包括:国家重点学科,国家重点实验室、国家工程研究中心、国家工程实验室或国家工程技术中心,教育部人文社科重点研究基地,引进或培育成功两院院士,国家科学技术一等奖,国家973、863计划首席专家等10项。重要基础性目标包括:研本比,生师比,国家级教育教学成果奖,专任教师,国家级教学名师,“长江学者”、国家“千人”计划、国家杰出青年基金获得者等理工科与人文社科类高端人才,教育部创新团队,一级学科博士学位授权点,一

级学科排名进入全国前20%，国家科技进步二等奖，教育部人文社科奖等20项内容。其他项目都不纳入学校层面的目标管理范围。

河南科技大学在新颁布的《河南科技大学行政工作目标管理实施办法(2014—2016年)》中，也只确定了12项重大突破性目标和25项关键性目标由学校检查、考核，其他工作均由职能部门纳入常规管理工作中。这一做法抓住了学校发展中面临的主要矛盾，突出了学校未来三年的重点工作目标，也减轻了学院的负担；同时这一做法还彻底改变了该校2010—2012年初次实施行政工作目标管理时的传统：对教学学院的目标设置包括本科教学、科学研究、学科建设、研究生教育、招生与就业工作、学生教育与管理、师资队伍建设和安全工作、其他管理工作等九大一级指标89个二级指标。

四、由强制性目标管理向 诱导性目标管理转变

浙江工业大学成功实施目标责任制的经验证明，学校一些重大、重要发展目标任务的落实必须以相应的资源配置作为支撑，资源配置既包括任务分解实施前的人、财、物等资源适度向承担重大、重要目标任务的单位和个人适度倾斜和集中，也包括对完成任务后的奖励。即实行目标与资源配置挂钩，吸引相关单位积极认领目标，实现了由强制性目标管理向诱导性目标管理的转变。

例如，在《浙江工业大学目标责任制考评实施办法》明确规定：“岗位资源与目标任务、绩效相挂钩。学校根据重要目标任务设置高级岗位，将学科和平台类岗位设置中的6、7级岗的50%岗位用于目标责任类高级岗位的设置，通过统筹分配、直接核拨、自主申领等形式，将岗位资源配置到相应的二级目标责任单位。”“岗位资源奖罚。学校根据目标任务直接下达的高级岗位津贴，在任期结束时没有完成相应任务的二级责任单位，学校作为培育性投入，不扣减相关二级责任单位的经费，但考评分按规定扣减；对于自主申领的目标任务，在任期结束时没有完成相应任务的二级责任单位，学校将从该单位的学院理财经费中扣取投入该单位相应目标责任类高级岗位三年津贴总额的50%，同时按规定扣减目标任务考评分。”“人才引进、用房、平台建设经费等资源进行倾斜配置。相关资源向学校目标责任单位和目标任务优先倾斜。建立与目

标任务相关的高端人才引进绿色通道和快速反应机制。用房资源和平台建设经费，突出重点，优先保障目标任务的需要。”

五、由以院系目标管理为主向职能部门与 院系目标任务捆绑的目标管理转变

大学是学科与事业单位组成的矩阵。^[5]高等学校的种种活动都是学者围绕学科、大学和学院等学术组织来进行的。学院是高校的基本构成单元，也是学科的具体组织表现形式。学院相对于高校中其他部门而言，具有较强的自主性和独立性。当今高校之间的竞争，从表面上是高校综合实力的较量，但其核心是高校间若干学科建设水平之间的较量，亦即学院之间的较量。因此，许多地方高校目标管理的对象主要是院系，对机关职能部门不实行目标管理。这样做的弊端在于，如果机关职能部门不作为或者乱作为，则会影响到学院的发展。

浙江工业大学在2012年实施的新一轮的目标管理中，把学校重大突破性目标设置有一级和二级责任单位。一级责任单位是学校相关业务职能部门（如教务处、研究生院、科研院、社科院），二级责任单位是承担该项任务的学院。学院任务能否完成与业务职能部门能否完成任务直接挂钩，相应目标任务完成后学校给予的奖励业务部门和学院都有份。这样就把职能部门与学院目标任务捆绑起来，使他们结成目标任务共同体、利益共同体，从而最大限度地调动了这两者的积极性、主动性和创造性，有利于学校发展重大目标的实现。

参考文献

- [1] 教育部. 教育部关于深化高等学校科技评价改革的意见[EB/OL]. (2014-08-02). http://www.moe.edu.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/moe_784/201212/xxgk.html.
- [2] 毕永竹, 陶静茹. 高校实行任期目标责任制的反思[J]. 职业时空, 2012(6): 55-57.
- [3] 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): 39-44.
- [4] [美]彼得·德鲁克. 管理的实践[M]. 齐若兰, 译. 北京: 机械工业出版社, 2006: 77-79.
- [5] [美]伯顿·克拉克. 高等教育系统[M]. 王承绪, 译. 杭州: 浙江教育出版社, 1994: 86-92.