

# Study on Target Management Responsibility System in Colleges and Universities

Kun Fan Dandi Bao

Dalian Maritime University, Dalian, Liaoning, 116026, China

## Abstract

Construction of Double-first-class Colleges and Universities should not only improve and change the teaching and scientific research work, but build supporting management system and deepen the reform of institutional mechanism. Target Management Responsibility System is one method to realize fine and performance management, which is an important support to build first-class colleges and universities. This paper starts from the theory of Target Management Responsibility System; combine with concrete example to study the architecture and indicator content.

## Keywords

colleges and universities; target management; responsibility system

## 高校目标管理责任制研究

樊琨 包丹地

大连海事大学信息科学技术学院, 中国·辽宁 大连 116026

## 摘要

高校“双一流”建设工作不仅要对教学科研进行提升和转型,还要配套管理制度,深化体制机制改革。目标管理责任制,是实现高等学校精细化、绩效管理的手段之一,是创建一流大学的重要支撑。从目标管理责任制的理论出发,结合具体实例,对其体系结构和指标内容进行研究。

## 关键词

高校管理; 目标管理; 责任制

## 1 引言

2015年中国国务院发布了《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》,2017年教育部、财政部、国家发展改革委联合印发《统筹推进世界一流大学和一流学科建设实施办法(暂行)》。国家高度重视高等教育,按照“一流大学”和“一流学科”两类布局建设高校,引导和支持实力较强高校合理定位、办出特色、差异化发展。高校纷纷从人才培养、学科建设、资源配置、政策导向等多方面研究、制定建设方案。要建成一批世界一流大学和一流学科,不仅需要对教学科研进行变革和转型,还需要高校积极调整管理体系,建立配套的管理制度,对大学的组织和管理进行改革,为“双一流”建设提供有力的支持。

## 2 高校目标管理责任制的理论基础

### 2.1 目标管理责任制的内涵及特点

经典管理理论中,目标管理(Management By Objectives, MBO)的定义是“以目标为导向,以人为中心,以成果为标准,而使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法”。其含义是应用行为科学原理,为了群体目标的实现,制定经过时间反复检验并不断趋于科学的目标体系,这个体系可以客观确定各种类型人员的责任范围,并订立这些人员在一定时间内应完成的目标及完成情况。

目标管理责任制既是一种管理方法,也是一种考核方法。既涵盖了工作内容,也包括了考核内容;包含明确的任务期限、实施者、管理对象、评价指标及考核方法;具有如下特征:目标的明确性、员工的参与性、时限的规定性和考核的控制性。

## 2.2 高校目标管理责任制的内涵及特点

高校目标管理是指学校管理者依据学校发展规划的目标,向学院分解工作,学院在获得适当资源配置和授权的前提下,自觉实践承诺的目标,使学院目标与学校总目标形成有机目标链,从而实现对学校、学院管理的一种方式<sup>[1]</sup>。

高校目标管理除具有目标管理的共同特征外,受到高校组织的制约及教育工作的特殊性影响,也有自己的特殊性:首先依据学校的教育任务和自身特色确定目标;其次实施过程要依赖学校的体系管理结构;最后确保学校发展目标一致性与多元性的统一。

## 2.3 目标管理责任制对高校管理的促进作用

### 2.3.1 实施目标管理使得高校管理工作更具针对性

通过实行目标管理的方法,高校发展目标被分解成学院以及教职工的工作目标,全面提升了二级单位和个人工作的目的性,实现教学、科研、管理的具体工作与学校发展方向高度一致,节省了在非重点发展领域的精力和财力,使得高校管理工作更具针对性。

### 2.3.2 实施目标管理使得高校管理工作更具科学性

教职工既是高校工作的实施者又是被管理者,但是大部分人不能将个人目标与高校目标建立科学准确的对应关系,系统地参与到高校建设中。通过建立目标管理责任制,统筹考虑人力、财力、物力等方面的资源,结合高校发展目标合理分配资源,兼顾引导个人发展方向,能够使得高校管理工作更具科学性。

### 2.3.3 实施目标管理使得高校管理工作更具主动性

实施目标管理有助于改变以往“重心在上”的管理体制,院系具有更多的管理主权,从以前的执行者,成为承担责任的管理者,压力和动力并存,更大程度调动院系领导者的积极性,强化了院系的管理意识,提高了管理水平,积极谋求发展,落实高校整体目标<sup>[2]</sup>。

## 3 高校目标管理责任制体系的现状

### 3.1 目标责任制的指标分类

按照考核阶段分类,指标可分为任期目标和年度目标。任期一般为三年或四年,依据学校、学院、部门领导班子的任期制定,可作为领导班子任期考核的重要参考。年度目标责任制,是依照任期目标值的年化目标,可作为年度考核的

重要参考。

按照指标影响分类,指标可分为关键性指标和基础性指标。关键性指标对学校发展有重大影响,通常与学校发展规划中的指标相一致。基础性指标对学校发展起着基础性作用,通常包括常规性工作的一般性要求。

按照考核对象分类,指标可分为结果性指标和过程性指标。结果性指标直接对阶段末的结果进行考核,考核对象通常是可量化的绩效或者是否达到某一特定状态。过程性指标以过程考核为主,考核对象通常是不可量化的执行过程以及为达到结果所实施的工作。

## 3.2 目标责任制的指标内容

### 3.2.1 纵向分类

高校目标从纵向可分三个层次:高级战略目标、中级管理目标和初级执行目标。高级战略目标由行政权利和学术权利的最高层制定,是高校发展的总体目标;中级管理目标由校内各职能部门制定,是将高级战略目标分解到行政管理的各个方面,对学院/部门提出具体要求;初级执行目标由学院/部门制定,是将中级管理目标分解到教职工个人目标<sup>[3]</sup>。如下图所示:

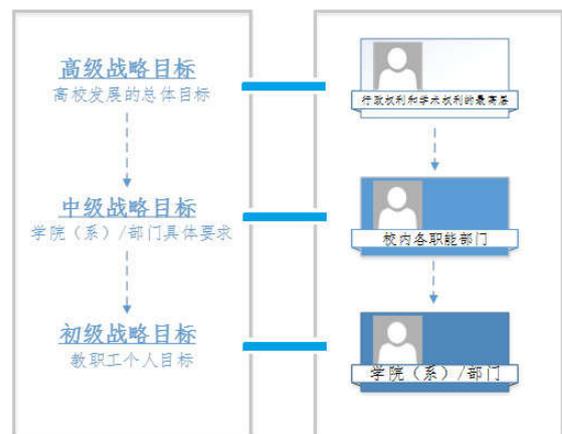


图1 高校目标纵向分类

本文所讲述的目标责任制中的指标是中级管理目标,即由高校各职能部门对学院所从行政管理各方面提出的完成目标。

### 3.2.2 横向分类

目标责任制的指标体系可以涵盖所有高校管理的内容,随着目标责任制的推进,所涵盖的方面逐步扩大。例如武汉理工大学从2002年开始,先后在院系、机关和直属单位实

施目标责任制管理, 2012年后勤集团实行目标责任制管理, 2013年校区管委会实行目标责任制管理, 2014年校办产业纳入学校目标责任制考核体系, 2015年附属小学和幼儿园纳入目标责任制考核管理。至今, 所有学院(部)、科研院所、职能部门、直属单位和附属单位全部纳入目标责任制考核管理体系。其中教学科研单位的指标内容包括本科教学、研究生教育、科学研究、队伍建设、学生工作、学科建设等六个方面, 针对不同的学院又有不同的工作要求。

### 3.3 目标责任制的体系制定

学校的目标责任制是在学校党委书记和校长的领导下, 由主要牵头部门汇总制定, 各学院的目标责任制由相关职能部门分别制定, 经与学院确认后交由校党委审核, 学校与学院党政负责人正式签署。

指标制定过程是一个自上而下, 再由下而上的过程。学校管理层以学校发展目标为导向, 制定指标责任体系, 从而保证实现总体发展方向; 同时考虑各学院的具体情况, 进行修订和调整, 使得指标切实可行。

### 3.4 目标责任制的绩效考核

行之有效的绩效考核机制是高校目标责任制管理的核心。绩效考核是对学院和个人所实现目标程度的衡量, 对管理工作成效的评价。建立目标责任体系的同时, 就要配套合理有效的奖惩机制: 首先以管理学与统计学的理论为基础, 建立科学完整的考核体系; 其次理论联系实际, 结合可实现程度, 确定奖惩标准, 具有现实的可操作性; 最后综合考虑考核指标之间的耦合关系, 确保评价标准间的关联性, 保证整个考核体系的整体性。

## 4 高校目标管理责任制模型构建

### 4.1 目标责任制管理体系结构

目标责任制的实施必须有高效有力的管理体系, 自上而下形成系统全面的组织结构, 才能实现目标的制定、实施和考核。

大连海事大学在制定学校目标管理责任制的过程中, 由学校党委书记和校长直接领导, 主管副校长牵头负责, 以发展规划与质量管理处为主要协调机构, 会同人事处、科技处、教务处、研究生院、国合处组织部、纪委、宣传部、学生工作部等相关职能部门和学院形成两级责任目标管理体系。

### 4.2 目标责任制指标体系结构

对学院的聘期目标责任制指标体系本着“一套目标责任体系、多维考核评测办法、综合结果运用”的原则进行构建。

依据长期发展战略、学校五年发展规划、年度工作要求、党政工作要点进行重点工作任务分解, 确定各项考核指标的周期性发展目标。聘期目标任务书内容基本由八部分组成, 综合考虑学院间专业特点、实力水平和发展前景的差异, 不同学院在学校建设工作中的分工、特点和任务也有所不同, 针对学院具体情况进行删减。本文以本科教学工作和科技创新工作为例进行说明:

“本科教学工作”, 教务处设定基础性指标包括教学平台建设、教师队伍建设、教学改革与研究、创新创业教育和教学过程管理等5个一级指标。其中, 教学平台建设一级指标包括7项二级指标; 教师队伍建设一级指标包括9个二级指标; 教学改革与研究一级指标包括5个二级指标; 创新创业教育一级指标包括5个二级指标; 教学过程管理对于日常工作中重要环节的执行情况, 没有细分的二级指标, 直接将培养计划的制定与修订、教学执行计划的制定与教学任务的落实、期中教学检查工作、课程考核管理、实验设备购置项目完成情况等, 作为过程性指标进行考核。关键性指标包括新增国家级专业数量、新增专业认证(评估)数量等9个指标。

“科技创新工作”, 多为结果性指标, 包括科研经费、科研项目、科研成果、科技奖励、科研基地、科研队伍、学术活动等7项一级指标, 其中科研项目包括4个二级指标; 科研成果包括6个二级指标; 科技奖励包括3个二级指标; 科研基地包括3个二级指标, 科研队伍包括3个二级指标, 学术活动包括2个二级指标。关键性指标包括国家级重点科研项目(Z1)立项数量、发表JCR一区及高被引论文数量等共5项。

### 4.3 目标责任制考核体系

本着重视工作实效, 坚持实际贡献大小和目标任务完成情况相结合, 目标考核结果与发展规划落实、领导干部业绩考核、资源配置方案相结合, 对二级单位考核予以奖励或惩处。

针对目标责任制指标体系结构中八个指标部分, 分别建立对应的考核制度。对于在中国共产党党风廉政建设、安全稳定、保密等方面出现事故, 或对未完成人才培养、学科建设、师资队伍等方面重点工作负有主要责任的职能部门和二级单位, 在考核时实行一票否决制。其他指标考核分为年度考核

和周期综合考核:年度考核结果一般分为A、B、C、D四个等级。周期考核结果一般分为优秀、合格和不合格三个等级。

根据工作目标考核结果,对被考核单位及领导班子进行奖惩,作为学校校内收入分配的重要依据,作为干部考核主要依据,作为学校对教学科研单位资源配置调整的重要依据,作为学校发展规划中年度目标和五年规划期满目标完成情况考核的基础。

## 5 高校目标管理责任制体系搭建后续工作

### 5.1 优化目标管理责任制体系

对目标管理责任制体系的完善是一项不间断的工作,随着学校工作的发展变化,目标体系也需要逐步完善,包括横向和纵向两个方面。从横向上扩大体系范围,逐步建立全方位、完整化的管理系统;从纵向上细化目标内容,逐步实现更深入、更精细的目标体系。

### 5.2 加强目标落实力度

目标的落实力度与目标的达成效果有着紧密的联系,要

想实现整体目标的理想效果,学院和教职工必须高度重视,切实有效地实现个体目标;同时保持目标体系的相对稳定性,不能朝令夕改,确定具体的目标才能保证参与者全力以赴的去完成力度<sup>[4]</sup>。

### 5.3 配套评价奖励制度

二级单位和教职工个人目标达成需要通过评价考核结果得以体现,实现的成果与评价考核相联系;评价考核工作与绩效奖励制度相联系,恰当的奖励将会进一步激发目标的实现,从而形成良性循环。

### 参考文献

- [1] 陈建芳,刘建强.高校教学院(系)目标管理的思考.中国高教研究,2011(9):57-59.
- [2] 李盛,刘朝晖.目标管理责任制—新时期高校育人工作的重要课题.长春理工大学学报(社会科学版),2013(8):164-165.
- [3] 袁丹丹.浅谈高校的目标管理.青春岁月,2015(4):203.
- [4] 揭晓云.探索高校教学目标管理要点.时代教育,2017(8):123-124.