

高校目标管理存在的问题及对策

郭必裕

(南通工学院,江苏南通 226007)

摘要:为科学有效地实施目标管理,文章在总结我国高校目标管理存在问题的基础上,分析指出阻碍我国高校目标管理科学实施的原因在于:对高校目标确定缺乏科学性、目标体系构建中的行政摊派、目标的实施缺乏有效的激励、缺少目标管理考评和控制机制等,并对我国高校有效实施目标管理提出了相应的措施。

关键词:目标管理;内部管理;目标

中图分类号:G647 **文献标识码:**A **文章编号:**1003-2614(2005)01-0055-03

目标管理作为一种现代科学管理理论在企业中已得到广泛应用并已取得显著实效。目标管理的主要程序依次是目标的制定、目标的实施和目标完成情况的考核或称目标的测评。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。目标管理的核心是注重结果,由组织内各部门和员工根据组织在一定时期的总目标确定各自的分目标,在获得适当资源配置和授权的前提下,积极主动为各自的分目标而奋斗,从而使组织的总目标得以实现。^[1]目标管理是高校管理科学化重要方面,很多高校对此进行了大胆的实践,但由于目标管理的形式多样,在高校实施缺少相应的理论指导等,使高校的目标管理并没有达到科学高效的预期效果。如何提高管理水平和效益,笔者在分析我国高校目标管理存在问题的基础上有针对性地进行了研究。

一、高校目标管理中存在的问题

(一)目标本身的欠缺

1. 目标高度不当。很多高校在制定目标时充满理想,缺少对自身定位和资源分析,赶时髦,提出的目标往往是创一流大学、创一流学科、创一流专业,最终使目标落空。力争在一年内使某某学科成为省重点学科或国家重点学科,过高的期望成果对教职员虽有一定的激励作用,目标的不能实现归咎于客观原因,认为目标能否定高是自身的态度是否积极,目标能否实现是因为客观原因问题,于是在目标制定时期望成果越来越高,目标年年落空也习以为常。殊不知过高的目标,学校员工无法达到,就失去激励意义。而各部门在制定目标时,为确保目标的实现,将未自然实现的结果作为目标,如到年底本部门师资队伍中博士比例达到20%,而实际不需努力就会自然达到,因为,现在职博士已达到20%,到时肯定毕业,是水到渠成的事。殊不知目标太低,员工不经过艰苦努力就可达到,等于没有设定目标。

2. 总体目标缺乏科学性。总体目标建立在学校整体规划的基础上,目前高校在整体规划制定方面尚存在一些问题,学校远期、中期与短期目标脱节,出现“人在政举,人去政亡”的现象;对于学校发展中的优势、劣势、机会和危机等缺少必要的信息和相应的分析,对市场优化和自身强化策略缺乏,使目标设置停留于经验的基础上;对学校总体目标与部门局部目标如何协调缺少通盘的考虑;部门目标更多地是从现有的人力出发制定,目标体系混乱、不统一,造成总目标的缺陷,使目标管理难以有效促进学校整体的发展。

3. 目标主次不分,量化的没有量化。学校往往提出的发展目标很多,学科建设、专业建设、师资队伍、课程建设、后勤社会化等,提出来都很重要,目标的主次不甚明确;很多目标往往是一种口号,如在加大教学改革力度、提高学科建设水平等口号式的目标,但没有或提不出具体的量化指标,目标模糊不清。目标管理强调以目标指导行动。一些不宜量化或难以量化的工作任务往往不能很好落实。同时,指标面面俱到,过细过多,权重区分不当,难以突出重点,难以确保重点目标的实现,使目标失去应有的导向作用。

(二)目标体系构建缺乏民主

学校整体目标往往是院领导制定的,没有下级讨论参与;部门目标的确定往往也是对学校整体目标的分解,部门成员也无法提出疑义。调查发现^[2],只是由行政命令形成的“形似”的目标管理在国内高校为数不少,目前高校一般的做法往往是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(发展规模、师资建设、教学质量、科研成果、基础设施建设等等指标),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。

收稿日期:2004-12-01

作者简介:郭必裕(1965-),男,江苏如东人,南通工学院高教研究所副研究员,主要从事高等教育研究。

(三) 目标重制定轻管理

一些高校在实施目标管理过程中,认为目标管理重视结果,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) 目标考核方法陈旧

目前一些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,挫伤员工的积极性,劳民伤财,考核不如不考核,而目标实现情况不考核,目标管理就失去意义。考核方法的陈旧、考核理论的缺乏制约了目标管理的有效实施。

二、对高校目标管理存在问题的分析

(一) 目标的制定缺少科学的指导

目标管理克服了泰罗的古典管理理论,单纯以工作为中心,忽视人的作用的片面性;又克服了梅奥的人际关系学说单纯强调人的作用的局限性。它通过确定目标、分解目标、实施目标和评价成果等自我控制手段来达到目标,把二者有机地统一和协调了起来。^[5]目标管理的科学性在于集行为学、管理学理论于一体,借助现代信息科学理论和手段,所以,学校在制定目标、实施目标和目标考核时如果没有将这些先进的科学理念有机地结合起来,综合地加以运用,目标管理将不能发挥应有的作用,或目标过高过低,或考核方法不当,挫伤了员工的积极性。

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目标确定的前提下,才能将结果与目标作比较。因此,学校一定时期内目标的确定是目标管理的基石,然而,目标毕竟是一种期望效果,属于主观范畴,目标的制定需要学校领导从战略的高度把握学校发展方向,在充分考虑现有资源的基础上才能科学制定学校在一定时间内的发展目标,如果对学校目标缺少科学的论证,必然与理想的目标制定应定位准确、方向正确、指标明确等要求相距很大,造成目标过高或过低,目标不够明确难以考核,目标主次不分等,使目标难以考核,失去导向和激励作用。

(二) 目标体系的构建缺少上下沟通

目标管理成功的秘诀主要在于把组织目标变成员工的

个人目标,变“组织要我干”为“我要完成自己的某某任务”,调动其积极性去实现个人目标,从而使组织目标得以完成。目标管理有别于其他管理的根本点在于把管理目标内化为职工的行动指南,对实现目标产生内在的需求。赋予目标执行者以正确动机,激励其完成目标的干劲,这是目标管理活动取得成功的重要组成部分,同时也是目标管理生命力的所在。所以,目标管理必须是一种民主管理。目标无论是由上级提出,再同下级讨论;还是由下级提出,上级批准,无论哪种方式,必须共同商量决定,费时费力,一些高校为提高效率,使领导制定的目标得以有效实施,目标分解行政分摊;如果作为目标管理对象的教职工并不十分清楚目标管理,不关心个人目标与单位整体目标之间的联系,必然使他们的注意力停留在完成上级下达工作量、科研成果等各种量化指标方面。缺少对员工“授权”,缺少员工的“参与”,缺少员工的“自觉承诺”,因而使目标管理丢失了调动每个被管理者的工作热情与能力的作用。

(三) 目标实现的动力机制不健全

目标管理的理论基础之一是目标激励理论,它是指人们通过设置目标并把它作为一种激励手段以达到提高绩效水平的目的,企业通过实施目标管理可以使企业有序、稳定地发展,学校这样做,同样可以持续发展。激励即激活机制,它激发人的积极性、主动性和创造性。目标管理把教职工的某种需要转化成了个人的自觉行动,使个人为实现目标而竭尽全力地工作,不断追求更高的层次、更高的境界。^[4]激励是实现管理目标的核心手段,有效的激励必须建立在客观评价个人目标的实现程度和对整体目标实现贡献程度的基础上。

教职工形成正确的动机,即教职工对目标管理的正确认识,认识自己执行目标的责任,同时认识到完成目标后,学校整体与职工个人能得到什么,即完成目标,学校能求得生存、长足发展、提高综合素质,个人将获得奖励。奖励不一定是经济手段,完成目标的成功喜悦,成果被承认以及对教职工适当的评价、晋级、提薪、委以更重要的工作等等都是奖励。如果教职工对目标实施干好干坏一个样,干多干少一个样,没有奖励,也没有惩罚,将使教职工大失所望,工作提不起劲来。如果激励机制不健全,奖励未紧紧和教职工取得的成果挂钩,惩罚未和其造成损失多少紧密联系,难以保证公正性,也会增加单位、部门、个人之间的矛盾,削弱目标管理的效果。

(四) 片面扩大目标管理功能,以目标管理替代各种管理

目标管理是一种将结果与预定目标进行比较,通过考核和激励努力达到预期效果的管理。不同于制度管理、纪律管理、人才管理,目标管理是一种科学的管理方法,有其自身的原理、规律和要求,但在实施过程中,没有严格按照它的原理和要求操作,把目标管理看成是万能的,样样工作都要纳入目标管理考评,不仅使目标体系繁杂,模糊因素也增多,信息获取困难,考核指标体系难以确定,导致工作方法的简单化和形式化。

高校目标管理要求按照学校职能部门或院、系、教研组分解目标,并建立目标责任制。但是,在高校管理实践中有许多方面要严格区分目标责任界限是极为困难的,如学生的思想品德发展就很难具体界定为某一部门的责任。因此在

目标管理过程中,学校各部门之间容易出现执行任务时泾渭分明、以邻为壑,承担责任时互相推诿、大“踢皮球”,成果总结时有功相争的极端本位主义倾向,严重干扰了学校整体目标的实现。

(五) 缺少目标管理考评和控制机制

一方面,目标模糊难以考核。高校教学组织及管理组织内的许多目标难以量化、具体化,如工作在技术上不可分解,组织环境的可变因素越来越多,变化越来越快,组织活动的不确定性越来越大等等,这些都使得组织的许多活动难以制订数量化目标。由于传统的评价往往定性的多,定量的少,特别是思想品德、工作作风和工作能力的考核等很难量化,目标考核原来是企业管理的一种手段,在高校管理中应创造性地加以应用。另一方面,目标控制机制不健全。目标管理不仅要确定目标,检查目标,而且要适时调整目标。若只有目标的制订而不切实抓好检查考核,会使目标管理流于形式。检查时,主要是检查各级目标实施中的偏差和达标情况以及目标体系中各层次分目标的实施均衡情况。同时应有效实施目标控制,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。当客观环境发生重大变化或本身有重大失误,使预定目标和计划不能继续执行时,必须重新制定目标,全面改变计划。

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”。这样,学校目标管理对环境变化的适应力就容易表现为僵化有余,弹性不足,不能很好地适应形势的发展。这些,都严重影响到高校目标管理的实施和成效。

三、有效实施目标管理的措施

(一) 建立有利于目标实现的管理体制

目标管理是一种有效的现代管理方法,是一种以人为本,集行为科学、管理学于一体的管理体系,目标管理的实施必须建立相应的配套制度,如建立目标考核制度、目标奖惩制度、目标管理实施条例等。影响目标实施的主要是学校的外部环境和内部运作机制。随着学校外部环境的变化,对学校也提出许多新的阶段性要求,这就要求学校管理工作能有效适应社会经济发展的需要,及时地调整、扩充自身目标,协调好学校目标与外部要求的关系,所以还要建立相应的目标调节机制。

(二) 目标制定注重职工的参与性

首先在总体规划的基础上科学地制定学校发展的总体目标。总体目标的制定应广泛听取部门的意见,确保总体目标科学具体,导向正确。统筹、协调组织内部各部门工作,根据年度工作总目标通过上下沟通共同建立部门各自的分目标,使各部门在工作总目标下,建立起一个自上而下、层层展开,自下而上、层层保证的工作目标连锁体系。每个目标包含有完整的限定性因素:指标、时间和责任人并具有挑战性、可考核性。目标管理强调所有的员工都参与管理和自我管理,这一做法,也十分符合教师的心理和职业特点。目标管理既是一种科学的管理方法,也是一种民主的管理方法。所以,目标制定必须注重职工的参与性。将学校整体目标转化

成为具有激励性的教师个人目标,赋予其一定的自主权,这正是教师们所希望的。

(三) 处理好目标管理与过程管理的关系

目标管理属于管理的计划职能范畴,它不是用目标来控制,而是试图将个人的奋斗目标与组织目标结合统一起来,从而达到给被管理者以较好激励效果的目的。目标管理是注重结果的管理,最终结果的实现需要日常的积累,为保证期终目标的实现,管理者要及时向职能部门及责任人提供工作进程中目标实现程度的反馈信息,使他们了解阶段工作状况,坚定继续努力的信心。目标应具有自适应性,从高校自身改革与发展的总目标出发,构建一个较为合理的目标体系,并在运作中不断完善。

(四) 管理重心下移,使部门在实现目标中做到职权利相统一

目标管理强调集权和分权的有机结合,在明确目标的基础上,对下属合理授权。首先在目标制定中上下沟通,部门和个人对目标认可,即赋予部门和个人对目标的制定和认可权;目标实施中,为实现目标创造所需条件,必须给目标管理者一定的权利;目标考核听取部门的意见,执行激励机制,使目标完成的成绩与利益相统一。

(五) 建立目标考核与激励机制

目标管理以制定目标为起点,以考核目标完成情况为终结。目标考核是目标管理一个周期的最后一环,也是动态过程再启动的准备阶段,它起着总结、提高的作用。目标管理从目标制定、实施到考评既是为完成目标而不断努力,在实现目标中修正、完善和提高,又是一个动态的循环上升过程。在目标考核中要对照目标任务对个人及部门目标综合考核。通过对任务完成和目标执行情况的考核评估,使学校与各部门能及时得到各种反映目标实现程度的数据信息,这些以定量为主的数据信息将被作为学校领导者决策以及下一年目标制定的依据。

建立有效的目标激励机制,目标激励可以导向,引导部门和个人突出重点,为实现目标而创造性地开展工作,由于目标体系中的目标的难度不同,实现目标所需条件不同等,通过有效的激励,使关系学校整体目标实现的部门子目标得以实现。奖惩兑现是保证目标管理方法成功实施的关键,具体工作中,要遵循考核要严,奖惩兑现要实的原则,做到该奖就奖,该罚就罚,不能搞“年初许诺,年底抹桌”,以维护目标管理的严肃性,保护教职工的积极性。

参考文献:

- [1] 池临封,刘继荣.目标管理:高校岗位聘任制深化改革的思路与方法[J].高等农业教育,2001,(10).
- [2] 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).
- [3] 胡朝兵,唐永生,严开胜.目标管理及对学校教育管理的启示[J].重庆三峡学院学报,2002,(4).
- [4] 李剑锋.团体目标管理在学校管理中的运用[J].教学与管理,2002,(35).

(责任编辑:杜小平)