

基于目标管理的高校二级学院绩效评价体系构建 ——以重庆文理学院为例

陈本炎,何万国

(重庆文理学院 院校研究所,重庆 永川 402160)

摘要:当前,高等学校普遍采取校院两级管理体制,管理体制的变革要求高校建立相应的绩效考评和激励约束机制,以实现其战略发展目标。在分析当前高校绩效评价存在的主要问题的基础上,运用目标管理理论和方法,尝试构建了高校二级学院绩效考核评价体系,并以重庆文理学院为例,从实践应用角度进一步解读了该模型在高校教育教学管理中的运用。

关键词:高等学校;校院管理体制;目标管理;绩效评价

[中图分类号]G647 [文献标志码]A [文章编号]1673-8012(2015)04-0019-05

一、引言

我国高等教育经历了十几年大发展,已步入高等教育大众化行列。在新的历史发展阶段,高校如何加强内涵建设、优化专业结构、提高人才培养质量、提升办学水平是当前亟待解决的问题。《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》指出:“高校应建立以提高教育质量为导向的管理制度和工作机制,把教育资源配置和学校工作重点集中到强化教学环节、提高教育质量上来。”^[1]

当前,国内多数高校都已将内部质量建设作为首要任务来抓,从管理和运行机制上下功夫,逐步推行校院两级管理体制,从过去的以学校为中心的集权式转向以学院为中心的分权式,在资源利用上给予了二级学院更大的自主权。在这种管理体制下,如何结合高校办学定位、目标和特点,改进并提升现有的二级学院绩效评价模式,调动二级学院办学的积极性和创造性,从而实现高校的战略发展目标,成为备受高校管理者关注的问题。

收稿日期:2015-06-04

作者简介:重庆市高等教育教学改革研究重点项目(1202038)

作者简介:陈本炎(1983-),男,湖北武汉人,博士研究生,讲师,工程师,主要从事教育质量管理、区域经济及金融工程研究;
何万国(1965-),男,四川安岳人,教授,硕士,主要从事高等教育管理和质量管理研究。

引用格式:陈本炎,何万国. 基于目标管理的高校二级学院绩效评价体系构建[J]. 重庆高教研究,2015(4):19-23.

Citation format: CHEN Benyan, HE Wanguo. Performance Evaluation System Construction of Secondary Institute of University Base on MBO[J]. Chongqing Higher Education Research, 2015(4):19-23.

二、当前高校二级学院绩效考核存在的主要问题

高校二级学院绩效评价与考核是其提升管理效能和办学质量的重要手段,关系到学校的生存发展和教职工的切身利益,其重要性不言而喻。但在实际操作中仍然存在诸多问题,这些问题主要体现在考核指标设计、运行管理、考核策划与实施及考核结果运用等环节上。

(一)重视指标数量,忽视考核设计

考核指标是二级学院各项工作推进的指挥棒,因此在指标设计上应充分反映二级学院的重点工作,突出特色。但在具体设计过程中,往往没有充分考虑学校办学目标与二级学院工作实际结合的问题,考核部门将重点放在二级学院的职能职责上,贪大求全,面面俱到,指标囊括了教学、学生、科研、师资队伍、党建、综合管理等工作的各个细节,数量庞大,既增加了考核体系的复杂程度,同时也为考核工作增加了难度。而二级学院要针对如此多的考核内容开展工作,往往疲于应付,难以顾及学院的重点、核心工作,与绩效考核的初衷相背离。此外,部分高校忽视指标的考核设计,考核标准不明确,不同考核人员对指标的理解存在偏差,尺度把握不一致,使得考核工作主观随意性大,失去公平公正。

(二)重视结果考核,忽视过程管理

高校对二级学院实施绩效考核,目的是引导其提高管理效能。要保证绩效目标的实现,过程控制是关键。但在实际操作过程中,由于高校过度强化了绩效考核结果与绩效分配的关系,在其导向作用下,二级学院将主要精力放在短期目标推进工作上,忽视了对关乎学院长足发展的基础性工作的统筹谋划,如学院管理的规范化建设,对教学、科研工作目标实现的过程漠不关心,只为应付年末的绩效考核,工作完成的质量可想而知。同时,由于考核主体单一,考核职责集中到某个职能部门,难以兼顾对全校所有二级学院目标推进的过程管理,导致出现“为了考核而考核”,对具体工作的指导意义不大。

(三)重视考核奖惩,忽视结果运用

高校二级学院作为高等教育的办学实体,是高校办学水平的最直接体现。高校对二级学院实施绩效考核,其最终目的在于改进和提高教育教学水平和人才培养质量。因此,对考核结果的分析 and 运用显得尤为重要。但在实际工作中,考核部门往往只注重考核奖惩,考核结果仅作为绩效津贴发放的依据,而忽视了对考核结果的原因分析和信息反馈,存在重奖惩,轻结果运用的现象,考核的实际效果大打折扣^[2]。

三、构建基于目标管理的二级学院绩效评价体系的必要性

目标管理(Management by Objective, MBO)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。这一概念是由现代管理大师彼得·德鲁克于20世纪50年代提出,并首先应用于企业管理工作中的^[3]。我国于20世纪90年代将目标管理引入到高校教学和管理工作中,并在实践中逐步改进和创新,为我国高等教育质量的提升发挥了积极的作用。

以目标管理理论为基础,构建高校二级学院绩效评价体系是高校管理规范化、制度化,实现管理创新的重要方法和手段^[4]。通过实施目标管理与绩效考核,可以使高校办学的质量目标得到有效的分解和落实,促进管理效能的进一步提升,从而有效提升教育教学质量和办学水平^[5]。

(一)高校深化改革,加快发展,抢抓机遇,迎接挑战的迫切需要

随着高校办学思路的转变,深化教育教学和管理改革,提高办学质量成为当前高等教育的主旋律^[6]。深化管理体制变革,推行校院两级管理模式,将管理重心逐步下移,既符合科学管理的要求,也是建立现代大学制度的必然趋势。要使校院两级管理机制有效运行,就必须建立起一套科学、有效的考核评价体系,使二级学院目标管理模式不断完善、发展,以符合高校发展规律。以目标管理为基础的绩效考核就是这样一种激励机制,它的贯彻实施将有利于创造客观、公正的竞争环境,使教职员工的劳动得到正确的评价和应有的尊重,从而使高教事业得到更好的发展。

(二)实行目标管理是改善学校组织、指挥、调控方式的重要手段,是务求工作落实的有效方法

目标管理的实质就是通过现代管理手段,将学校党政的意志形成目标,加以分解、实施,然后对实施情况进行追踪,督促检查落实,并运用数据分析的方法,确保目标任务的实现。它具有4个显著特点:一是导向

性。目标管理在内容上确定了工作的轻重缓急,主次分明,为各项工作的开展提供了指导。二是针对性。目标管理针对工作的关键环节和薄弱环节,提出切实可行的具体指标,促进各项工作的圆满完成。三是具有强烈的激励作用。通过目标的实施、客观公正的考评、公开公平的奖惩,达到激励先进、鞭策后进的目的,实现责、权、利的高度统一。四是具有杠杆作用。目标管理强化了责任制,定人、定事、定责,工作职责明确,工作目标清晰,奖惩有度。

(三)实行目标管理是健全激励机制,转变工作作风,提高工作绩效,扎扎实实推进学校健康、可持续发展的重要举措^[7]

实行目标管理,把单位与个人的责任、利益、荣辱紧紧地联系在一起,能充分调动全校干部职工的积极性和创造性,体现了自我约束、自我激励、公平公正的原则,做到岗位公开、以岗选人、以岗定人、以实绩论能力,造成一种能者上、庸者下、优胜劣汰的氛围,起着催人奋进、自觉提升的积极作用。

四、基于目标管理的高校二级学院绩效评价体系组织构架

高校实施目标管理,全面有序开展绩效评价活动,领导层的支持至关重要。处于高校绩效评价体系的顶层是学校的党委和行政,主要职责是支持绩效考核部门的工作,并进行宏观指导,以体现学校领导层的重视。处于第二层级的是绩效考核部门,从行政上来说,应该直接对学校党委和行政负责,全面统筹和协调全校绩效评价工作,在职能上主要负责主控部门绩效评价指标设计的指导,基本状态数据库设计,数据管理与相关考核数据的统计与分析,绩效评价结果的汇总与反馈,考核分析报告的撰写与发布等。处于第三层的是绩效评价活动的具体实施部门,这些部门主要包括教务部门、学工部门、组织人事部门、科研部门、党群部门等,主要负责与其职能相关的绩效指标的设计与考核。同时,二级学院作为接受绩效考核的部门,应积极参与绩效指标体系的设计,以保证体系设计的合理性,从而从管理层面保证考核工作的信度和效度。

随着高校办学规模的不断扩大,为进一步提升管理效能,学校进一步完善了目标管理,强化过程控制,实行校院两级管理(即学校层面和二级学院)、三级监控(即学校职能部门、二级学院、教研室)的管理模式(如图1)。

在目标管理与绩效考核评价体系中,将管理机构分为管理层和执行层两个层级,根据职能的不同,他们各自在整个目标管理活动中有明确的职责分工,这是目标管理与考核评价工作能够得到有效实施的前提和保证。

(一)管理层

在目标管理活动中,管理层分为决策层和职能管理层。学校领导层作为决策层,主要负责学校发展的宏观策划,其决策咨询参谋机构有学校发展咨询委员会、教职工代表大会。学校职能部门

作为职能管理层(主要指机关职能部门),主要依据自身所承担的管理职能,落实学校决策层的各项决定。其中质量管理部作为目标管理职责的承担机构,按照目标编制要求,负责全校各二级部门年度目标的编制、执行监督和考核。其辅助监督机构有学术委员会、教学委员会、教学督导委员会、学位评价委员会等。

(二)执行层

主要指二级学院,他们是学校教育教学活动的主要实施部门,承担着实现学校办学目标的重任,同时在学校三级监控体系(学校、二级学院、教研室)中处于承上启下的地位。教研室、实验中心、科研所、学生工作办公室等是二级学院下属的基层管理单位,具体负责学校各项教学、学生、科研和行政管理事务的执行落实,并对落实情况负有监控职责。

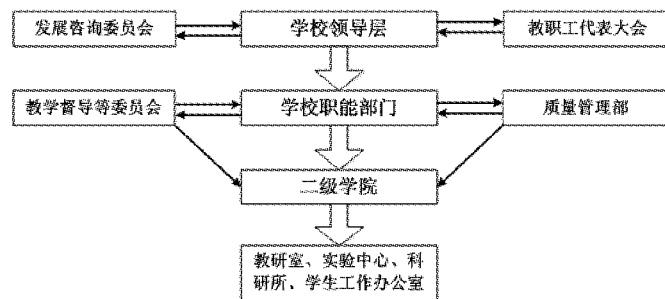


图1 校院两级管理组织架构

五、基于目标管理的高校二级学院绩效考评体系的实施

提高教学质量是各级各类学校办学的永恒主题。重庆文理学院自2002年开始探索“三标一体”教育质量管理模型^①,2004年通过国家管理体系认证。作为该校的办学特色,“三标一体”质量管理作为该校开

展目标管理和绩效考核工作的重要理论基础,无论在理论研究层面还是实践运行层面均积累了丰富的经验。

目前,该校的目标管理活动主要可分为4个阶段,即年度目标编制、年度目标执行、年度目标考核和考核结果运用(如图2所示)。

(一)年度目标编制

制订年度目标是对学校整体规划目标的分解和落实的重要手段。重庆文理学院年度目标的编制主要依据上级主管部门的年度工作要求、学校发展规划、学校年度工作要点、各部门职能职责和年度工作计划、社会新需求等,指标设计上采用定量和定性相结合的方式。为保证目标编制的合理性和可操作性,其编制程序要求严格,主要包括编制依据材料研读、初稿编制、征求各部门意见、形成评审稿、校级层面评审、形成定稿、校长办公会审定发布等环节,这都为目标设计的权威性和可行性提供了保证。

(二)年度目标执行

目标管理重点在执行和落实。为了确保工作成效,重庆文理学院将年度目标的执行分为两个步骤加以规范。

首先是任务分解。各部门根据学校下达的年度目标,结合科室和岗位职责进行分解,以利于目标的有效落实。其次是强化过程控制。在年度目标实施过程中,过程控制是必不可少的环节。当前重庆文理学院年度目标过程控制的手段主要包括内部审核暨半期教学检查、年度目标中期检查、专项检查、督查督办、监督审核等。同时,在每年9月份,学校会根据上级部门要求和学校学期工作要点要求对年度目标进行中期调整,其工作流程包括:各部门梳理需调整目标、质量管理部和相关主控部门初审、学校层面评审、调整定稿、校长办公会审定发布等。

(三)年度目标考核

学校于每年1月上旬对各部门上一年度目标进行全面考核,其考核形式主要包括部门年度工作质量报告、部门负责人述职、师生满意度测评、现场考察等。其中为了保证师生满意度测评的客观和公正,学校还专门开发了测评软件,与校园一卡通连接,师生可以通过校园一卡通账号密码直接进入测评系统,完成测评问卷,系统直接输出最后测评结果,这样既提高了测评工作效率,也提高了测评结果的信度和效度。

同时,为了保证目标考核的专业性以及评价结果的公平公正,在对目标完成情况进行考核前,由考核部门组织教学、学生、科研等部门有多年工作经验的人员,针对考核目标逐一编制考核标准,并经过严格的评审程序予以确认,作为绩效目标考核和仲裁的依据。

(四)考核结果运用

首先,综合考核结果用于年度绩效考核奖惩。其次,对目标综合考核中发现的问题和未达标项目,质量管理部组织各部门积极查找和分析原因,指导制定整改措施,并对整改情况进行跟踪验证,以此作为下一年度“三标一体”教育质量管理模型运行的重要输入依据。最后,对考核结果反映出的新特点和新问题进行分析研讨,作为下一年度部门目标编制和调整的重要依据,以提升目标设计的科学性和针对性。

为了进一步优化目标管理与考核的运行机制,重庆文理学院将教育部新一轮本科教学审核评估、重庆市教委绩效考核、学校目标管理(包括管理评审)以及年度总结等工作进行有机融合,实行“多考合一”。综合考核结果除了作为部门实施奖惩的依据外,更重要的是促进部门工作质量的改进,这是对目标考核结果的深层次运用,有利于部门管理效能的提升,有利于提升学校管理工作的制度化、规范化水平。

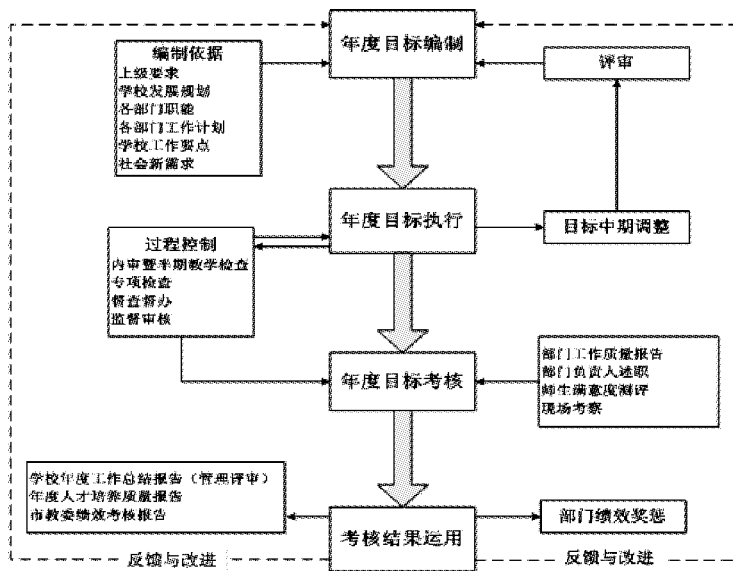


图2 目标管理与绩效考核评价体系

六、结语

运用目标管理的理论与方法,构建和不断改进高校二级学院绩效评价体系,不仅可以保证指标设计的合理性和有效性,也为绩效评价体系的更新提供了更为可靠的依据。但高校主要提供的是教育服务,与企业存在本质区别。高校目标管理的探索才刚刚起步,存在诸多不足,这些不足主要体现在制度和各考核评价体系的整合方面。

高校实施目标管理,除了优化工作流程,实施效果更是关注的重点。在实际运行过程中,我们必须处理好以下几个问题:一是明确绩效考核与评价工作的目的及各层级的职责,为该项工作的有效开展提供制度保障;二是要加强二级学院的自我评价体系建设,强化自查自纠的意识和能力,切实提升二级学院的工作质量;三是兼顾各级各类评价指标体系,取长补短,促进各体系的有机融合;四是加强绩效考核管理部门的专业化水平建设,提升参与考核人员的业务能力和责任意识,确保绩效考核与评价工作的客观公正。

高校二级学院绩效考核与评价体系建设是一个动态的、复杂的过程,随着社会经济的发展和社会服务需求的变化,高校二级学院作为办学主体,体现其办学质量的指标也应作相应的调整,因此,高校目标管理与绩效考核需要在实践活动中得到不断的改进和提升。

注释:

① “三标一体”教育质量管理模型是质量管理体系、环境管理体系和职业健康安全管理体系3个管理体系的有机融合。

参考文献:

- [1] 中华人民共和国教育部. 国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)[EB/OL]. (2010-07-29). http://www.moe.edu.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/moe_838/201008/93704.html.
- [2] 郭必裕. 高校目标管理存在的问题及对策[J]. 黑龙江高教研究,2005(1):55-57.
- [3] 王鲜萍. 目标管理在高校跨越式发展进程中的作用:整合的视角[J]. 科技管理研究,2009(4):115-116.
- [4] 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):38-44.
- [5] 任义. 试论高校目标管理的主要特征[J]. 现代教育科学,2007(4):49-51.
- [6] 吴淑娟,白宗新. 院(系)目标管理的实践探索——以长江大学为例[J]. 大学:研究与评价,2009(4):62-67.
- [7] 陈建芳,刘建强. 高校教学院(系)目标管理的思考[J]. 中国高教研究,2011(9):57-59.

(责任编辑 蔡宗模)

Performance Evaluation System Construction of Secondary Institute of University Base on MBO

——Taking Chongqing University of Arts and Sciences as an Example

CHEN Benyan, HE Wanguo

(Chongqing University of Arts and Sciences, Yongchuan Chongqing 402160, China)

Abstract: Colleges and universities commonly used two-tier management system at present. The management system reform requirements ask the universities to establish the corresponding performance evaluation and incentive mechanism to achieve strategic development objectives. Based on the analysis of the main problems existing in the present university performance evaluation, using the objective management theory and methodology, the performance evaluation system of secondary institute of university was constructed in the paper, and taking the Chongqing University of Arts and Sciences as an example, the mode was interpreted in the application of higher education teaching management from the perspective of practice application.

Key words: university; management system in colleges and university; MBO; performance evaluation