

# 高职院校目标管理考核的理论研究与实践探索 ——以包头职业技术学院年度部门工作考核改革实践为例<sup>\* 1</sup>

袁 怡

(包头职业技术学院 党委(院长)办公室,内蒙古 包头 014035)

**摘 要:** 本文从包头职业技术学院(以下简称包职院)年度部门工作考核的改革实践出发,试图通过对改革过程中凸显出的特点、成效与问题的总结、分析,来进一步探讨目标、管理、考核层层细化与部门自主创新之间的矛盾,寻找解决实际问题的出路。

**关键词:** 目标管理; 考核; 细化; 自主; 创新

## Theoretical Research and Practical Exploration of Target Management Assessment in Vocational Colleges

Yuan Yi

(Office of the College, Baotou Vocational & Technical College, Baotou, Inner Mongolia 014035)

**Abstract:** From the perspective of Baotou Vocational & Technical College annual department assessment, this article attempts to summarize and analyze the characteristics, results and problems highlighted in the reform process, to further explore the contradictions between objectives, management, assessment and departmental independent innovation and find ways to solve them.

**Key words:** target management; assessment; refinement; independent; innovation

个人和组织的发展,必然要有一个切合实际的目标,而目标的实现往往要靠行之有效的自我约束和管理手段,考核则是这种管理手段的重要载体。作为高等职业教育教学改革的积极实践者,2005年包头职业技术学院开始实施年度部门工作考核,经过十几年不断地探索改革,形成了从规划设计、目标确定、制度保障到考核实施一整套有序的工作体系,助推了学院事业的发展。因岗位原因,笔者有幸参与到部门工作考核改革与实践中,对以上工作有一些自己的感悟,今先就逐年“细化”的目标管理考核体系撰文与诸位读者分享,以期共同探讨、推动高职院校目标管理考核实践的深入。

### 一、部门工作考核体系改革实践回顾

包职院的年度部门工作考核实际上脱胎于管理

学界尤其是企业界实施多年的“目标管理考核”,在与高职院校的工作实践相结合后,又有了自己的一些变化和特点。

#### (一) 目标逐级细化与确定

纲举目张,“目标”是考核体系设计的关键,没有正确的目标,整个考核体系的部署与实施就会失去方向。年度部门工作考核实施的初衷是为了推动学院各项事业的发展,所以“目标”的确定也以此为核。包职院构建了自己从“规划——要点——任务”逐级细化的目标体系。他以学院的五年发展规划为总纲,以学院《年度党政工作要点》(以下简称《要点》)和《年度党政工作要点任务分解表》(以下简称《要点任务分解表》)为支撑,以职能部门、系部年度工作计划为落点,逐级推进,成金字塔式向下放

\* 收稿日期:2017-08-01

基金项目:2014年度包头职业技术学院课题“高职院校部门工作年度考核量化指标体系构建的研究”阶段性成果。

作者简介:袁怡(1978-),女,河北省冀城市人,硕士,讲师,研究方向:中国古代史、高职院校管理、文秘教学。

射。作为总纲学院五年发展规划并不是单一的存在,他与师资、专业建设等专项规划和《规划年度任务分解表》一起构成了规划体系,使学院总的发展目标在规划这一级就得到了具体细化。《要点》和《要点任务分解表》则是按年度对规划体系的进一步细化,他明确了责任人、责任部门、分解了目标、提出了任务;职能部门和系部年度工作计划是在部门工作实践基础上对《要点》任务的认领与落实,明确了任务完成的具体方式和时间节点等,使整个目标体系落地并便于操作。

## (二) 标准设置与探索

如果把目标定义为“做什么”、任务定义为“怎么做”,那标准就是“做完以后应该呈现的状态”,是评判工作完成质量的依据。2014年,包职院在《要点任务分解表》中提出了评价标准这个概念。评价标准有两种确定方式:如果任务由一个部门独立完成,评价标准由学院和该部门协商确定;如果任务由多部门合作完成,则牵头部门(多为职能部门)负责制定对配合部门的评价标准,学院仅需确定对牵头部门的评价标准。如是后者,为保证评价的公平性,牵头部门往往会与日常工作相结合,制定更详细的考核细则或出台相关工作制度,明确具体工作标准。比如,作为信息公开工作牵头部门的党委(院长)办公室会依据任务要求,每年年初发布《年度信息公开目录》,将全年需主动公开的信息一一列出,明确公开内容要求、公开方式和时限、责任部门,并给予一定的额定分值,日常会按照时间节点定期督办、协调、检查公开情况,发布督办通报,并将这些过程作为年终为配合部门评分的依据。这无疑使评价标准更贴近实际,更清晰可触。

## (三) 考核方式调整与变化

2014年以前,包职院的部门工作考核主要以年终的公开集中汇报为主,现场检查为辅,最终成绩也以汇报得分为主。2014年以后发生了变化。为了保证《要点》任务、中心工作的完成,《要点》任务作为重点工作单独成项、单独考核。其考核方式以现场检查为主,分为2个层次进行,一是考核领导小组对任务牵头部门的考核,二是任务牵头部门对配合部门的考核,考核最终得分占各部门总成绩的65%;而得分则是按任务的完成比例计算,年初学院会依据各项要点任务的难易程度划分权重,使其在全年总任务量中占一定的分值比例,年终各部门承担的要点任务实际得分与原额定分值之比就是他在该项任务中的最终得分。集中公开汇报的方式被保留,

但汇报得分仅占部门总成绩的35%。

## (四) 打分层次和人员多元化

考核方式决定了打分层次和打分人员结构的变化。尤其是重点工作考核环节的增加,使原本仅需对集中公开汇报情况打分变为需对集中汇报和重点工作完成情况两个环节打分;打分人员范围也从参与集中汇报会的全院处级以上领导干部、考核领导小组成员、教职工代表扩展到了负有牵头责任的职能部门及其工作人员。鉴于绝大多数职能部门在重点工作考核中负有牵头责任,这无疑使考核工作的群众基础进一步扩大,在一定程度上提升了职能部门管理的权威性。

## (五) 考核结果运用

以往考核仅是部门间的排序与表彰,2014年以后包职院更强调对考核结果的运用,将部门考核结果与个人考核、绩效挂钩,尤其是针对领导干部,他占领导干部年度个人考核成绩的40%。另外,为了保证重点工作任务的完成,包职院还会按照重点任务最终考核得分给予承担任务的部门一定的绩效奖励,弥补部门间因职责不同、承担的要点任务不同、工作量大小不一、难度不同造成的不平衡。

目标管理最显著的特点就是以目标为中心重视成果和人的管理,即围绕中心工作定计划、建机构和制度规章,通过有效组织保证各项工作都导向组织的目标,使组织内部的每个部门、每个人心往一块儿想、劲往一处使。包职院的年度部门工作考核显然达到了这种效果,仅2016年,112项重点任务的完成比例就达到了92.84%,任务完成质量明显提高;事关学院发展前途的规划、要点、重点任务不再是纸上谈兵而是人人关心;考核也成为管理日常,被广大教职工关注;部门的集体荣誉感显著增强。

## 二、现有考核体系的问题及其分析

纵观包职院的部门工作考核改革,实际上走的是一条逐级细化之路,从规划体系、目标体系的确定到标准体系的提出,从考核方式的变化到打分层次、打分人员的多元,无一不是细化的产物,无一不体现着对细节的追求和把控。通过这种层次分明的改革,部门工作考核体系不断健全,长期规划、远景目标的实现得以保证,在促进学院发展的同时,最初设立部门工作考核的目的也得到了坚守,这都证明改革方向的正确性。但制度总有不断完善的空间,尤其是目标管理考核,因其本身的局限性或实施者自身条件的限制,还有很多不协调、不完善的地方,改革永远在路上。

以包职院为例,现行的部门工作考核就存在几个比较突出的问题亟待解决:1.不同性质、任务量的部门放在一起考核的公平性问题;2.任务重部门做得多错的多、扣分机会多,最终得分很可能低于任务轻部门的问题;3.重点任务难度大、耗时长,有的部门忙于应付,工作的创新性和质量无法保障,另外,以目标考核为指挥棒,长期处于繁重的工作状态和被动局面,工作的主动性受到影响的问题;4.与领导干部个人实绩考核挂钩,因部门性质等原因有的干部很可能长年难于评优的问题。究其原因主要有以下几点:

(一)重点任务的权重分配没有科学的依据和成熟的模型可供借鉴。性质不同的工作可比性本就有待商榷,放在一起评价已经差强人意,再加上整体目标的制定者在划分任务权重时更多的是从全局的角度去考虑,对具体任务的工作量考虑较少,对于很多工作的了解又只能停于表面,凭感觉定权重,误差在所难免。

(二)标准体系构建不完整,细化不足。如前所述,任务由多部门合作完成,牵头部门就需要进一步细化考核细则或制定相关制度以保证评价打分的公正性,但在实践中很多任务不好量化,评价标准也难以统一,或者因牵头部门自身原因没有制定足够好衡量的评价细则,评价结果的合理性受到影响。

(三)目标的确定更多考虑上级部门的要求、学院的发展、中心工作的完成,缺乏对最基层意见的听取和柔性任务空间的设置,而呈金字塔型向下放射的目标确定方式又使任务量在到达基层时有所放大,另外职能部门还要时常面对上级部门的各类检查和临时性事务,这些无形中都挤占了部门自主发展的时间和空间。

(四)打分者在评价打分时不能完全剔除自己固有的观点、看法,虽有规则但印象评价在所难免。例如,因受多劳多得就意味着职责、任务相对重的部门应该优于任务轻的部门的思想影响,在对这两类部门评价打分时,很多打分者会偏重于任务重的部门,认为这才是合理。但事实上就目标管理而言,只要完成规定动作的部门都有评优的权利,显然打分人的观点会偏离这个标准,再把这个结果引入干部个人考评,引发争议也就成为必然。

### 三、对未来考核工作的几点思考

#### (一)重视“度”的把握

“度”是考核中最难把握的点,也是以上问题的症结所在。这其中包括目标制定的度、权重设置的

度、完成标准的度、打分时客观标准与主观标准的度等等,“度”把握不好考核就会出现这样那样的问题。譬如以上所举,很多都是因为目标制定的度出现了问题。目标制定的度,就是任务量的大小、难易程度的比例、硬性任务与柔性任务间的博弈,即由上至下逐级细化的任务指标与部门自主间的权衡与把握。目标制定的度过大就会挤占部门自主发展的空间,就会使目标管理考核迷失方向。年度部门工作考核最初在设计时,就是为了促进单位的发展,各项目标只是发展的载体,是成果的体现。但面对体量过大、由上至下压制式的目标体系时,这个初衷难免会被背弃,为了考核而考核、为了完成目标而完成目标成为工作的主旨。所以要把握好目标制定的度,把促进发展实现质的提升作为衡量“度”的关键指标。

评价标准的“度”亦是如此。优秀的部门之所以优秀,不仅是因为他完成了多少工作,更在于他能在很好的完成工作的同时有自己的特色和创新,也许是流程上的、也许是方法方式上的,不管是哪一种,他都对工作做出了改革与完善,实现了质的飞跃,这才是优秀。试想只有每个部门、每项工作都有质的提升,单位整体才会实现发展,目标管理考核最初的目标才能得以实现。

所以在未来的考核体系中,应适当压缩目标制定的体量,更多关注每个目标完成的质量,将目标定得尽量“粗”一些,把标准作“细”。标准是衡量任务完成质量的关键,标准不够细评价有困难,甚至会导致对质量的不闻不问。

#### (二)激发部门自觉

德鲁克最初提出“目标管理”这个概念时,核心要义就是“注重自我控制,促进权力下放,强调成果第一”,宗旨就是用“自我控制的管理”代替“压制的管理”。显然实现的关键在于人和部门积极性、自觉性的激发,但现阶段包职院的考核体系,尤其是逐级细化的任务指标与部门自主间的不均衡,与此相悖。

因此在新的考核体系中,要注重部门自主空间的设置,变“要我做”为“我要做”,激发部门的活力和独立思考、探索研究的能力,给予他们自我决断的机会。在目标体系建立过程中增设听取最基层意见的环节,为部门柔性任务的设置留有一定的空间。柔性任务,即是与由上至下逐级细化的硬性任务指标相对而言的,部门的自我反思、诊断与改革。他不是简单的日常和多做,而是部门通过一定积累在对

自身工作检视之后,提出的自主性调整与创新。他应由部门在现有工作的基础上自觉提出,重点在于对现有工作质量、效率的突破。标准也应由部门自定,但组织主体要从全局角度出发提出总体要求,即要体现与现有工作的差别,如过程、细节、方式的变化,突出变化后的呈现状态,相信这有益于对现有工作质量的提升。

### (三) 弱化监控意识

以往做考核更多关注的是结果,缺乏过程中的指导、协调以及对任务承担部门的帮助。这主要源于人们对“目标管理考核”的认识更多地局限于考核本身,认为目标管理就是监督、检查、评价打分、排名次,忘了促进发展才是关键。在新的考核体系中,参与者必须转变观念和角色,改变工作过程中的方式方法,负责考核的部门和人员要变“检察官”为“咨询员”,变督办为提醒、变检查为调研、指导,多发挥协调、沟通的作用,协助被考核部门更好地实现目标;被考核部门也要主动出击,多思考、多咨询、多

沟通,及时提出建设性的意见、建议,双方努力共促发展的实现。

### (四) 丰富考核体系

目标管理考核作为评价部门优劣的唯一标准本身过于单薄,一个组织的发展应该有多种管理手段的介入互为补充,而且每种管理手段都应有它独特的评价视角。所以未来的考核体系应该多措并举,更多的兼顾部门的性质与特点,开发多种评价方式作为目标管理考核的有力补充。

### 四、结论

目标管理考核是世界性的难题,对他的实践与探索从其诞生那天起就未止步,高职院校的目标管理考核亦是如此。但无论如何改,“发展”这个核心要义都应牢牢把握,在不断细化健全考核体系的同时,要注重部门自主发展空间的保障,把握好考核体系中的各种“度”,真正激发部门的活力,凝聚全体教职工的力量,力促院校的发展与质量的提升

(责任编辑 杨静萍)

(上接第31页)

心理辅导频次、违纪频次、违纪受处罚记录、基本能力增值等制定完整的《个人发展档案》向全院所有校区、系部部署,并由团总支具体组织实施。

### 5. 加强职业生涯规划社会实践活动

为帮助学生更好地掌握和运用职业生涯规划方法,可在学院招生就业处、学工处、团委等相关部门的指导下,在学院及各系部成立相应的职业生涯规划协会,通过在学生中开展丰富多彩、形式多样的社团活动,将学生职业生涯规划教育与校园文化活动结合起来,充分发挥第二课堂对学生的教育作用,以帮助学生更好地进行职业生涯规划。各系部根据实际情况,安排学生通过定期的社会实践、企业岗位认知实习、顶岗实习等到企业学习、锻炼,拓宽学生知识面的同时也能增强面对企业内相关岗位的感性与理性认知。此外,也可多组织开设职业生涯规划讲座、举办或参加“创青春”等校内外职业生涯规划大赛、进行拓展训练等一系列、多方面的与职业生涯相关的寓教于乐的活动,以提高学生们参与的兴趣和积极性,达到促进职业生涯规划教育的成效。

### 五、结束语

当前,我院大学生对职业生涯规划认识模糊,意识薄弱,无论从学生自身还是学院及社会的关注来

看,普遍存在态度积极,行动消极的现象,普及和提升尚存在很大空间。一方面,要想制定科学合理的课程体系就必须在遵循学生的认知规律、成长规律,并及时关注企业对职业人员的实际需求前提下,由各系的专业教师、心理咨询方面的教师、职业规划指导教师及企业人力资源主管、企业一线技术人员、一线职工等共同商讨,共同开发。另一方面,为进一步提高职业生涯规划与就业指导课程的教学效果,就要对任课教师开展相关的、指导意义强的专业培训。只有双管齐下,才能真正推进我院学生的全面发展,与企业用人需求紧密衔接。

### 参考文献:

- [1] 蔡妮娜. 构建高职院校职业生涯规划教育体系的思考[J]. 职业·下旬, 2011(9): 89-91.
- [2] 夏菲. 大学生职业生涯规划课实施中的问题与思考[J]. 现代交际: 学术版, 2016(9): 113-113.
- [3] 徐献红. 加强职业生涯规划教育提升大学生就业能力[J]. 经济师, 2007(8): 126-127.
- [4] 赖新华. 加强和改进高校就业指导工作的思考第[J]. 茂名学院学报, 2007(5): 89-91.

(责任编辑 宋喜斌)