

地方高校改革和优化目标管理考核责任制探索

——以湖南科技大学为例

谢慧

(湖南科技大学 党办校办, 湖南 湘潭 411201)

摘要:在高校“双一流”建设中,构建科学有效的绩效评价体系至关重要。针对湖南科技大学的“353”战略目标,通过系统数据收集和分析,旨在明确设立清晰的 KPI 目标,保证与组织战略目标一致,建立有效的管理监控机制,同时提振高校师生的积极性和参与度。湖南科技大学绩效评价体系综合运用多种方法,相互补充,兼顾全面性与简洁性,确保实施可行性高。这将为高校发展提供明确方向与关键指标,推动高校自主评估,激励持续进步,实现近期目标,并强化战略目标的实现。

关键词:地方高校;目标管理;目标考核

中图分类号:G44

文献标志码:A

文章编号:1674-5884(2023)06-0006-03

1 引言

1.1 背景介绍

在德鲁克^[1]提出现代管理学目标管理理论后,该理论迅速在各行各业管理实践中得到广泛应用。高等教育承担着教学、科研与服务三大社会职能,对社会政治、经济、文化、教育等领域影响日益显著。在高校目标管理中,部门发展不均衡、指标差异、发展定位不同等复杂因素交织,导致目标推动高校快速发展的同时,也不可避免地带来指标分解难题、弱势部门排斥和考核结果固化等不利影响^[2]。KPI 目标管理是一种用于衡量和评估组织绩效的方法,通过设定明确的 KPI 目标并对其进行管理和监控,可以帮助组织实现战略目标,提高绩效水平。唐德森^[3]从 KPI 考核机理和适用性、二级学院现有模式与目标错位的分析入手,构建基于问责的新考核模式(刚性问责钻石模型),提出了高校二级学院考核的调适路径。杨鹤清^[4]通过对关键绩效指标法的内涵解读,指出建立科学完善、切实可行的高校关键绩效考核指标体系的流程、框架、步骤和需要关注的问题。程卓蕾^[5]运用 SSM 方法于高校绩效管理体系框架构建和实施方案设计。从高校战略和目标出

发,初步形成系统、连贯和可操作的绩效评价指标体系,作为绩效管理体系基础,为高校绩效管理提供新的研究方法。乌婷^[6]提出以善治理念为引领,坚持绩效为本,推动目标考核转型治理绩效评估,提升大学治理绩效水平。

在实践中,许多组织在 KPI 目标管理方面存在以下问题:目标设定不清晰且难以衡量,与战略目标关联性不足,管理和监控机制不完善。为了提升管理效果、提高绩效并确保工作效率,本文将探讨如何明确设定 KPI 目标、确保这些目标与战略目标保持一致、构建有效的监控机制,并增强高校师生的参与度和动力。

1.2 研究方法和数据来源

本次调研的重点在于根据《湖南科技大学目标管理考核实施办法》,了解湖南科技大学教学院、独立科研机构、职能部门、直属单位四类二级单位 KPI 目标完成情况。主要着眼于学校 KPI 目标考核责任制的实施成果、当前显著问题以及改革和优化的主要举措。调研过程分为发动部署、调查展开、信息整理分析和撰写调研报告四个阶段,总用时近两个月。调研方法灵活多样,包括

收稿日期:2023-10-06

作者简介:谢慧(1970—),女,湖南沅陵人,湖南科技大学党委委员、副校长,正高级政工师,主要从事思想政治教育研究。

对各二级单位的走访、匿名问卷调查、组织各二级单位代表参与座谈会和督促各考核单位每月提交 KPI 目标推进实现情况报告。此次问卷调查共发放 1 028 份问卷,有效回收 805 份。

2 改革和优化 KPI 目标管理考核责任制取得的成效

通过对问卷信息进行整理分析,发现自 2022 年初湖南科技大学实施 KPI 目标管理考核责任制以来,在党的建设与思想政治工作、本科教育、研究生教育、学科建设与人才队伍建设、科学研究等方面取得了显著成绩。例如,2022 年湖南科技大学国家级项目申报完成率高达 101%,其中建筑与艺术设计学院等 9 个单位超额完成既定目标。此外,材料学院材料科学专业首次进入 ESI 学科排名全球前 1%,化工学院化学工程与化学专业在 2022 世界一流学科排名中上榜,取得了学科建设上的新突破。科研经费任务方面,地球科学与空间信息工程学院和南方煤矿重点实验室也超额完成。

研究也揭示了在具体实施过程中存在一些不足之处。根据问题的性质,可以将调查问卷中的众多零碎问题归纳为 10 大主要类别:各二级单位未经授权擅自更改观测点和目标值、自行申报 KPI 指标不明确、MBO 考核内容不准确、目标任务量化不精确、目标管理考核聚焦重点不突出、关键核心指标目标下达值缺乏合理性、职称评审分层分类人员条件设置不够科学等。

为了解决这些问题,经过对 KPI 目标管理考核责任制一系列的优化和改革,2023 年的考核制度相比之前更聚焦,KPI 目标更明确,MBO 内容更全面,考核更合理。调查结果显示,改革后的制度在提高各单位工作效能、激发教职工成长动能等方面实效性更强,部分 KPI 指标完成情况对比如图 1 所示。例如,地球科学与空间信息工程学院、人文学院、教育学院等 7 个学院在拟申报增设博士学位点的前期准备工作方面表现出色。此外,教育学院等 11 个学院在高层次人才引进方面完成率达到 100%,计算机科学与工程学院等 3 个学院也超额完成了任务。

改革后的 KPI 目标管理考核责任制包括了 16 个约束性指标和 58 个关键核心指标(KPI),从各单位填报结果可以看出,其中关键核心指标仅有 4 个指标已经达到或者超越了 KPI 目标值。这

4 个指标分别是:全国人大代表(代表通道)、全国时代楷模实现历史突破、校内培养的人才中有 1 人入选青年长江学者计划、2023 年上半年引进博士研究生报到人数达到 106 人(而年度目标为 160 人,如图 2 所示)。其他指标基本上未能按照规定的时间节点完成。

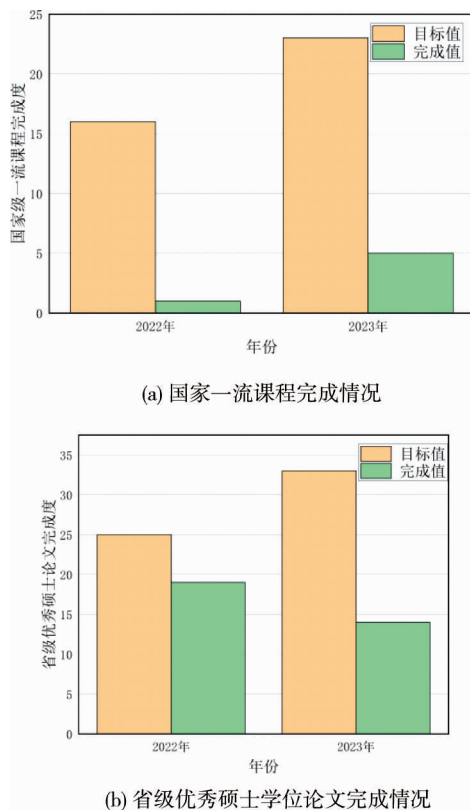


图1 部分 KPI 指标完成情况对比

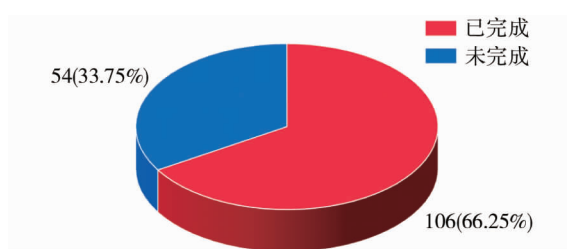


图2 博士报到指标完成情况

约束性指标方面,除了教授给本科生授课率达到 100%外,其他指标基本没有按照时间节点完成。

3 指标未完成原因分析

指标完成不理想的本质原因主要可归结为两个方面。首先是内在原因,即各单位在重视程度、抓落实力度、落实细节和具体实施措施等方面存在不足。同时,在坚持长期努力、持之以恒的精神和

执着方面也存在不足。其次是外在因素,即部分单位的目标设定与实际实力之间存在较大差距,即使部分单位付出了极大努力,也难以达成目标。这也是部分二级单位反映学校核心指标设定时应考虑每个单位的发展基础和资源情况的原因所在。

设立 KPI 目标考核是激励各单位和教职工自觉投身学校发展事业的关键举措。然而,通过调查发现,要使理想的制度设计取得较高实效,必须确保高度的执行度,并在实际执行过程中根据所遇到的问题及时进行调整与优化。

4 推进 KPI 目标管理考核责任制的对策建议

一是抓好过程管理。高校人事部门通过开发建设目标管理考核平台,做到各项考核指标目标值完成情况按时填报,职能部门及时审核,随时掌握进展情况,做好目标考核的督促检查。

二是规范年终考核。高校各单位目标管理考核实行分层考核,KPI 和约束性指标目标值完成情况分别作为“一票认定优秀”“一票降级”“一票认定不优秀”的主要依据,MBO 目标值完成情况作为日常管理考核的重要内容。

5 结语

高校肩负着人才培养、技术创新和社会服务

的重要责任,是国家人才培养的摇篮和理论创新的基地。研究如何构建科学合理的考核制度是提升高校核心竞争力的重要课题。本文针对当前高校绩效考核中存在的考核体系不完整的问题,改革和优化了 KPI 目标管理考核责任制,旨在抓住高校发展关键点,引导全体教师朝着共同目标而努力。但是在利用 KPI 优势的同时也要重视其不足,只有保证 KPI 评价体系的科学合理,才能真正发挥其积极作用,达到促进高校资源有效配置和整体良性发展的目的。

参考文献:

- [1] 德鲁克.管理的实践[M].齐若兰,译.北京:机械工业出版社,2009.
- [2] 马国强,王磊,鲍玉斌.基于多种评价机制的高校目标管理体系创新[J].实验室研究与探索,2020(7):151-153,177.
- [3] 唐德森.高校 KPI 考核有效性及调适研究[J].当代教育实践与教学研究,2018(3):179-181.
- [4] 杨鹤清.KPI 在高校绩效考核中的应用分析[J].当代经济,2016(13):108-109.
- [5] 程卓蕾.高校绩效管理体系的研究与设计[D].长沙:中南大学,2011.
- [6] 乌婷,权凯.大学治理与绩效管理的共生性及协同性探析——我国大学绩效管理改进的方向与路径思考[J].西安电子科技大学学报(社会科学版),2021(3):99-107.

Reform and Optimization of Target Management Assessment Responsibility System in Local Colleges and Universities: Taking Hunan University of Science and Technology as an Example

XIE Hui

(Office of CPC Affairs & Office of the President and University Secretariat, Hunan University of Science and Technology, Xiangtan 411201, China)

Abstract: In the construction of “Double First-Class” universities, it is crucial to build a scientific and effective performance evaluation system. Based on the “353” strategic objectives of Hunan University of Science and Technology, through systematic data collection and analysis, the system aims to clearly set up clear KPIs, ensure consistency with the organization’s strategic objectives, establish an effective management and monitoring mechanism, and at the same time, boost the motivation and participation of teachers and students in the university. The university performance evaluation system utilizes a combination of methods that complement each other, balancing comprehensiveness and simplicity to ensure feasible implementation. It will provide a clear direction and key indicators for the development of the university, promote self-evaluation of the university, stimulate continuous progress, achieve immediate goals, and strengthen the realization of strategic goals.

Key words: local colleges and universities; target management; target assessment

(责任校对 朱春花)