

# 目标管理视角下的学科建设<sup>\*</sup>

兰州理工大学 杨雅琼 王瑞祥 冯晶晖 王克振

**摘要:** 学科建设视角,由于涉及面广,影响因素多,目前尚未形成统一的理论。从目标管理视角阐释学科制度建设的内涵,即目标的建立、分解、实施以及考核,以期为学科建设发展提供一些思考。

学科是大学赖以存在的基本内核。在学科制度建设实施过程中缺乏有效的组织保障,各职能部门在学科制度建设上有目标无监督,实际运行过程中主次不分,缺乏良好的运营机制。因此,有必要将目标管理引入学科制度建设,进行学科制度建设目标管理,这将成为当今高校进行学科制度建设的一种必然选择。

## 一、目标管理的内涵与特征

目标管理(Management By Objectives)简称MBO,是一种科学的管理制度和管理方法,1954年由美国管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)在其所著的《管理的实践》一书中提出。其基本思想是:在全体人员参与下制定一致的目标,首先是制定整个单位的总体目标,然后按照下属各级管理层的职责从上到下制定分目标;目标一经确定,随之授予相应的权限,并给予各级管理层对目标实施阶段进行自我控制的余地,最终对目标的完成程度与实际效益进行严格考核,并给予合理奖惩。目标管理强调通过制定和实施目标来完成组织的目的和任务,并以目标层层展开实行自我控制,是一种既重视工作又重视人,使二者有机地结合起来的 管理方式。这一管理方式恰巧适应学科制度建设涉及面广、影响因素多的特点。

目标管理具有如下特征:第一,整合性。整合是目标管理行为的一个突出特征,它通过建立纵横交错、整合一致的目标体系使个人目标、部门目标和学校目标融为一体,借以纠正专业化、层级化、本位主义和分散主义所带来的各自为政、互相扯皮等弊端,促使高校所有职能部门致力于实现这一整体目标。第二,自主性。在管理过程中,由上一级与下一级或管理者与执行者共同确定目标;在执行过程中充分信任下级,实现权限适度下放,使基层单位或个人自我管理,独立地完成任务,对目标实现情况让职工自我评价。这种自主管理有利于建立教师的工作责任感,有利于发挥广大教师的主动性、积极性和创造性。第三,过程性。目标管理是一个动态的过程,由建立目标、执行目标和目标成果评估三个前后衔接的阶段构成,三者缺一不可。在管理中,只有真正把握住了目标管理的特点,才能够发挥目标管理的效能,达到预期的目的。

目标管理是一个综合、系统的管理体系,它用系统的方法使许多关键管理活动结合起来,并有意识、高效率地实现组织目标和个人目标,学科制度建设目标管理,就是在学校学科建设总体规划的指导下,明确学校学科建设的发展目标,通过科学、规范的制度对学科带头人的培养、学术梯队的建设、实验条件的建设、科研工作等作出统筹规划,由学科建设管理机构进行全面协调、检查、监督,使学科建设工作有的放矢,高效率地达到预期的目标。

对学科制度建设目标管理而言,前提在于学校中由高级到低级的管理人员明确学校的办学指导思想、办学定位、学校发展目标,其中包括学校学科建设的总体规划。如果学科制度建设与上述因素不相契合,这样的学科制度建设就是盲目的、无规律可言,也就无法担负起保障学科建设工作科学、规范发展的重任。学科制度建设目标管理的关键在于目标的设置,它应当满

<sup>\*</sup> 甘肃省教育厅项目:“学科人才队伍建设管理制度研究”系列成果之一。

足以下几点原则:第一,学科制度建设必须服从于学校学科建设的总体规划,与学校的发展方向相一致;第二,学科制度建设目标要具备科学性、先进性、前瞻性,同时又要从本学科实际学术水平、学术条件以及自身的发展潜力出发;第三,学科制度建设的目标具有长远性,这是因为相对于学校学科建设的总体规划,它具有普遍性和适应性;第四,学科制度建设的目标应是分层次的,既有学校学科建设的目标,也有学院一级学科建设的目标,既有职能部门的目标,也有学术梯队中个人的目标。

## 二、学科目标的制定与分解

学科建设目标设置的过程是根据学科建设总体规划,由学科建设领导小组初步在高层设置目标,明确组织的作用,然后由各院、系、部、所、处等各有关教职员工进行目标的设置,最后拟定目标的反复循环过程。其内涵是学科主体为达到学科发展目标围绕大学学科制度的主要方面所进行的建设实践。主要包含以下内容:

**1. 制定目标** 实施目标管理的第一步就是要制定一个符合学校学科制度建设实际的总体目标,就是主观与客观条件相统一的过程。对于高校学科制度建设而言,其目的是明确的,就是保障学科建设科学、规范的发展,促进学校全面提升。但由于高等学校的性质、层次、办学形式等各不相同,在总体目标的指导下,不同学校又有其各具特色的目标。因此,各高校要根据社会需要和自身的实际,扬长避短,制定自己的总体发展目标和各个时期的发展目标。

高校在制定目标时要抓好三项工作:1)提出目标。由校领导组织力量,根据社会需求、学校远景规划和目前状况,拟定学校学科制度建设目标方案。2)修订目标。由校长召集各系、部、处负责人会议,对上述方案进行讨论修订,并广泛征求意见。3)确定目标。把目标方案修订稿提交教职工代表大会审议、通过。制定目标还要注意三个限定因素:①指标限定。目标不是一般管理愿望和职责的罗列,而是指通过一定时期能够完成的工作数量。②时间限定。目标有远期目标和近期目标,远期目标的实现由循序渐进的近期目标完成来保证。不同部门可以根据不同的工作性质制定不同的目标。但各种目标都要有明确的完成期限。③责任者限定。目标管理实施的目标责任是以制定目标开始的。管理目标虽然是全体人员共同参与制定的,但在实现目标的过程中却首先要确定各个方面的责任人,没有具体的责任人而笼统地由“班子”来负责,是无法保证总目标的实现的。

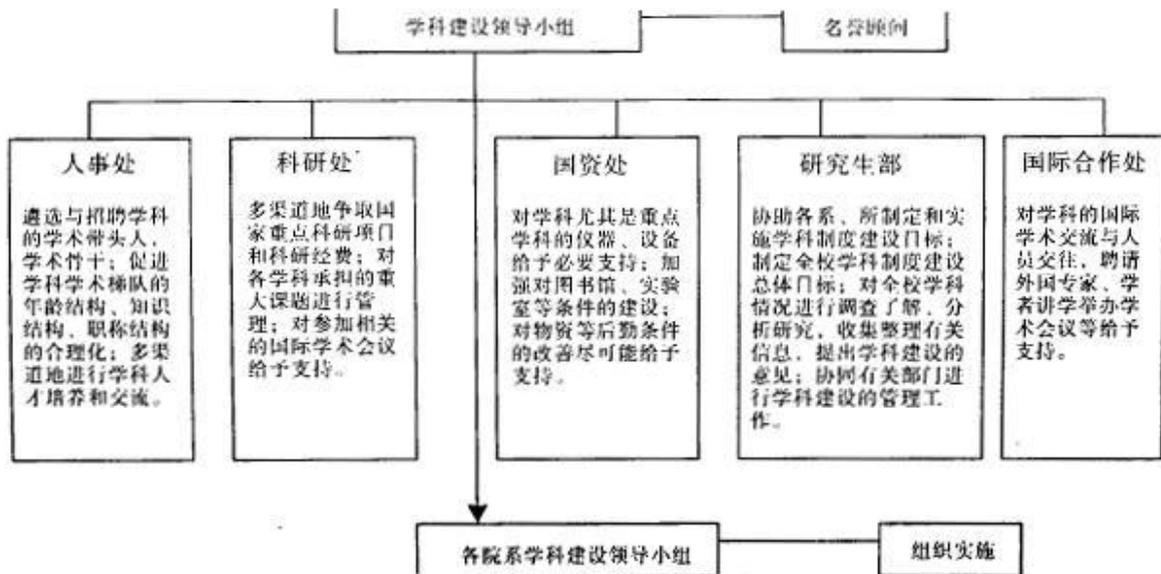
**2. 分解目标** 要使学科制度建设的总体目标变成各职能部门的有效行动,就要将学科制度建设总体目标分解成具体、明确可供各组织实施的分目标,这样通过多个部门的协作才能够共同完成总体目标。从目标管理的角度来看,学科制度建设可分解为六个层次,第一,学科划分制度。学科划分制度的建设是学科制度建设的第一步。学科划分是由科学家和专家做出,是学术界内部的事情,学科设置是行政的,由管理者或行政领导来完成。如何根据科学的学科划分来进行学科设置是学科划分与设置制度的主要内容。不同的学科划分与设置制度所发挥的功能不一样。在我国,主要是一种管理上的规范功能,它规范着高校人才培养的口径与领域,在这种规范体制的影响下,学校在学科设置上没有自主权,但是大学如何积极参与学科划分与设置的研究与咨询,如何在现有学科划分和设置规范下,设置本校学科专业,成了大学学科制度建设的重要课题。因此,大学应该通过目标管理,充分发挥各职能部门的自主性,根据社会经济和科技发展的需要,考虑本校原有学科基础,利用自己的学科优势,同时依靠不同学科专家、学者的力量,积极参加学科划分与设置的研究与咨询,为学科划分与设置提供科学的依据。第二,课程标准制度。这是人才培养的重要手段。高校的性质、类型、层次各不相同,必然要求有多样化的课程设置标准、课程内容标准、高校课程设置的标和准和目标。同一门课程在不同层次、类型、性质的要求,同一层次、类型、性质的高校课程共同的最低要求,这些问题都是学科制度建设中所不能回避的。随着社会政治、经济和科技的进步,特别是随着市场经济的逐步建立,社会对人才的需求,受教育者自身的需求都呈现出多样化,建立一个既有共同的规范和要求,又充分体现不同性质、类型、层次高校特征的多样化课程标准将是当前课程标准建设的重要课题。课程标准的目标和内容的取向主要有三个:一是强调知识的学科取向,充分反映学科知识的本来面貌,力图体现学科的系统性、前沿性。二是强调受教育者的需要、兴趣和能力的取向。三是强调社会发展需要的社会取向。第三,学科培养制度。特定学科的知识生产和知识创新的发展方向,是学科建设的重要环节。在对科学发现优先权的激烈竞争中,学科的研究方向是否具有新意或位于发展前沿,成为衡量高校发展的重要指标。规范学科的培养计划,能使学科制度精英持续地汇集到学科成长的脉络中。合理组建学术梯队,确保学科研究方向的相对稳定性,不断提高学科专业点学术水平。后备学术带头人的培养,也是学科培养制度的重要组成部分,在较为完善而相对自主的学科制度建设中,后备学术带头人能够在宽容而宽松的环境中,激发内在创造性,有利于为学科发展注入新鲜“血液”,促进学科前沿发展。第四,学科研究规范。学科研究规范主要包括两方面内容,一是在学者中形成共识的学术标准和学术规则,并内化成他们追求的目标和行为的准则。其中既有科学共同体共同的规范和标准,又有不同学科内部的学术标准。二是对学科新人进行规训的一系列标准化技术程序和研究规则。大学学者如何形成正确的研究规范,并以这种规范来训练学科新人,是目前学科建设的重要内容。第五,学科评价制度和奖惩制度。学科评价制度对于学科建设具有导向作用,其评价标准的制定将成为学校学术声望和学术水平的标尺,指引学科发展的方向,调节影响学科发展的各因素之间的关系,确保优势学科的建设。学科奖惩制度作为学科制度中的调节杠杆,以科学发现的优先权和原创性为准绳和目标,促进学科制度精英的创造性发展,这是成熟学科制度自身相对自主性的体现。职称晋升制度,这也是学科评价和奖惩制度的有机构成,通过职称晋升制度,激励学术制度精英工作的积极性,促进学科发展。第六,学科基金制度。学科基金制度主要涉及两个相关问题,即资助方与被资助方。动员广泛的社会资源以资助学术研究,这是学科建设发展的必然趋势。不同资助主体或基金主体,有其偏好的研究假

研究主题、研究路径和意识形态倾向性,这将无可避免的干扰学科发展的正常过程和结果。粗略的说,有三类主要资助或基金主体:国家中不同层级的政府所出资的基金主体,国家内部由企业或民间出资的私人基金主体和跨国基金主体。对于学科建设而言,基金资助就是稀缺资源,存在着激烈的竞争,而学科制度精英往往会在这种竞争中处于优势地位。

### 三、学科目标的实施与考核

从目标管理角度出发,学科制度建设的这六个层次的内容,目标明确、层次分明、递阶发展,共同构成了学科制度建设的内涵,对于构建良好的学科制度,保证其整体性、自主性和过程性以促进学科建设规范发展有着重大意义。

1. 实施目标 学科制度建设离不开有关职能部门的密切配合,学科制度建设目标管理能否行之有效,根本问题在于要有有效的组织保障,要明确组织的作用,在各负其责中实现统筹兼顾,高效率地达到学科制度建设的目标。学科制度建设目标管理要实行二级管理。如图所示:



从上图可以看出:一级管理机构为校学科建设领导小组,校长任组长,小组成员为各职能部门主要负责人,同时聘请相关科学学术界权威、企业界人士作名誉顾问。其主要职责是指导和协调各学科、确定各学科专业点主要发展方向,制定学科培养计划、学科制度精英引进与培养计划、学术梯队建设计划,并组织各相关院、系、部、所共同实施。各职能部门在学科建设领导小组的领导下,根据本部门情况,负责实施相关任务。二是各院、系、部、所学科建设领导小组,由其主要负责人任组长,由3-7人组成。其职责是对本单位学科领域当前国内外研究的现状和趋势进行分析,针对滋生现状,提出学科发展的构想,根据相关制度规范组织实施,并定期检查、协调学科发展出现的问题。

2. 考核目标 考核作为一种手段,目的是为了激发各级组织的积极性、创造力和成就感,考核要想达到目的,取得成功,首先要在考核之前,确定上下认定的明确的考核标准,其次要注意考核与奖惩的挂钩、匹配。目标管理为改善考核制度提供了最直接的帮助,由下级提出并由上级批准的目标一经制定便成为上级对下级的重要考核标准。一旦采用了这种以工作实绩为主要考核的标准以后,考核过程便较为简便,效果便较为理想。

综述,学科制度建设目标管理致力于通过目标责任制将影响学科建设这一系统性工程发展的因素逐级分解,分层制定目标,通过组织协调学科建设中存在的问题,以确保学科建设规范、科学的发展。

### 参考文献

- [1] 司洪昌,徐阳.组织社会学视角下的大学管理中的矛盾[J].江苏高教,2005(4).
- [2] 张新平.关于组织管理的理论与范式的思考[J].南京大学学报,2000(3).
- [3] 孟宪范.学科制度建设面面观——“学科制度建设”研讨会述评[J].管理论坛,2002(2).
- [4] 刘永芳.校本管理与学校组织文化的双向思考[J].江苏教育学院学报,2005(1).