

文章编号: 1006-4354 (2006) 02-0045-02

# 抓好目标管理“四个环节”促进陕西气象事业健康发展

董长宝

(陕西省气象局, 西安 710014)

中图分类号: C36

文献标识码: B

实践证明,目标管理不仅适用现代企业管理,而且也适用行政事业单位管理。实行并不断完善目标管理,完全符合树立和落实科学发展观的要求,对提高气象部门各级领导的执政能力和宏观管理水平,增强全局观念和责任意识,促进陕西气象事业健康快速持续发展,将起到积极作用。因此,建立科学的目标管理体系,实施合理有效的目标管理,是践行中国气象事业发展战略研究中形成的公共气象、安全气象、资源气象三个理念的必然要求。做好陕西气象部门目标管理工作,应当抓好“四个环节”。

## 1 科学设定目标——目标管理的基础和前提

所谓目标,既是努力的方向,又是预期的结果。目标具有鲜明的导向性,目标设定适当与否,直接关系到目标管理的效果,乃至管理活动的成败。如何设定目标是实施目标管理的首要任务,也是基础性工作。科学的设定目标主要体现在四个方面。

### 1.1 目标方案的基本框架符合气象工作的特点和事业发展的要求

目标设定既要反映气象工作方方面面,更要突出重点,突出推进气象事业改革、发展和需要重点加强的工作,突出解决与群众利益息息相关的热点、难点问题。这些工作如何列入目标管理,要进行科学分析和合理归类,形成科学合理的目标体系。年初制定目标时,要充分调研,总结分析去年目标管理的经验和存在问题,研究新目标

的基本思路、目标构架和重点任务。传承以往好的经验和做法,克服存在的问题和不足,不断推陈出新,力求使目标的制定赋有时代性、创造性。

### 1.2 目标设定具有可操作性和可实现性

制定的目标条目要简洁,表述要准确,指标要量化,便于考核。尽量避免使用定性的、繁琐的文字表述。要科学合理把握实现目标的难易程度,既要体现超前意识,具有前瞻性,又要坚持实事求是,科学分析,量力而行,使确定的目标经过努力奋斗能够实现。

### 1.3 目标设定要坚持与时俱进,不断创新

目标管理不同于规定、规范和制度管理,它是一个承前启后,不断追求更新更高的、动态的、变化的管理手段。因此,要处理好日常管理和目标管理的关系,要相互融合,相互促进。既不能把目标管理和日常管理割裂开来,也不能把所有的事情,甚至日常工作都纳入目标管理,用目标管理代替或弱化日常管理。有些目标实现之后就可以转化为日常管理,再根据新的形势要求研究制定新的目标。如在2004年目标制定中,把实施“三大战略”作为重点目标,通过目标管理,加快推进“三大战略”的实施。同时,把建设“一流台站”也作为重点目标,以适应陕西气象事业加快发展和全面建设小康社会的要求。

### 1.4 目标设定要充分考虑区域经济发展和各市局的实际状况

制定新目标时,既要考虑“共性”目标,又

收稿日期: 2005-10-11

作者简介: 董长宝 (1977-), 男, 河北张家口人, 学士, 主要从事文秘和目标管理工作。

要确定“个性”目标。确定“共性”目标的同时,应根据10个市局实际情况,分别给每个市局确定2~3项重点工作目标,加大对这些“个性”目标的考核权重。重点目标的确定应考虑:需要某个市局先行一步,积极探索实践,总结经验,对全局有指导和示范意义的工作;某个市局发展中需要重点解决的“软肋”。

## 2 分解落实目标——目标管理的关键和保障

这是目标管理十分重要的环节,直接关系到目标完成的结果。因此一定要科学分解、层层落实到位。针对中国局年初下达的目标及时通过局长办公会议的形式,按照机关处室的管理职能,逐条逐项分解落实到处室。对有些需要几个部门协调配合完成的目标,也要逐条明确主办和协办单位,做到横向到边,全面覆盖。并通过会议纪要形式明确各处室的责任,把完成目标纳入全年管理工作的全过程。其次,把中国气象局下达的目标和制定各市县局的年度目标有机结合起来,列入全省的目标管理。各市县局根据省局下达的目标,再进行层层分解落实到科(局)和岗位,做到纵向到底,形成完整的目标管理体系。在目标分解落实中,要做过细分析,特别是对完成目标难度比较大的项目,在目标分解时要研究落实的针对性措施,重点强化管理力度并全程关注目标完成进度,不能有丝毫疏忽和松懈。

## 3 督查指导目标——落实目标管理责任的根本保证

目标管理不只是制定下达目标,也不只是停留在目标的初步分解落实上,它是一个有始有终的过程。作为管理部门,做好督查、指导和服务工作,是目标管理过程中不可忽视的环节。做好这个环节工作,主要应采取四条途径:一是通过会议督查,通过全省气象局长研讨会总结交流目标完成情况,分析形势,交流经验,研究落实针对性措施;二是年中组织各市局、机关各处室自查,在自查的基础上,省局集中研究比较突出的问题,进一步明确要求,采取措施,落实责任;三是通过信息渠道和 notes 系统,对完成工作进度进行查询,并及时交流反馈;四是加强省局机关

行政效能考核,年底作为省局确定各处室工作绩效等次的主要依据。这样使目标管理在省局机关管理层面增加了压力,强化了责任,同时也有利于改进机关作风,提高办事效率。

对督查中发现的问题,应及时进行指导和服务。作为目标管理的归口管理部门,要积极出主意提建议,协调好各方面的工作。有的涉及几个部门单位的目标,容易出现扯皮依赖现象,办公室要积极提请局领导研究协调落实。对市局反映或请示的问题要加强与各处室沟通,及时帮助排忧解难。另外,各处室结合会议或到基层调研、检查工作,把目标管理作为一项重要内容加强指导和服务。

## 4 考评反馈目标——体现目标管理激励效能的重要手段

搞好年度目标考评工作是实施目标管理最重要的环节,关系到目标管理的严肃性和权威性。必须坚持实事求是,力求做到公开公平、客观公正。多年来,省局坚持把中国气象局下达的年度目标自查考核和全省目标检查考核结合起来,自下而上逐级自查考核上报。考核中严格按照目标的评分标准,坚持实事求是,没有完成的主动扣分,不隐瞒、不弄虚作假。年底,省局组织目标检查小组到各市局进行年度目标检查考核,进行综合全面的评价。省局目标检查组检查后,由检查组对检查结果进行审议,初步确定各单位目标考核得分。对各市局被扣分的项目通过 notes 邮件系统再发到各市局核对确认,扩大市局对考核结果的知情权。各市局确认意见反馈后再报省局局务会审定,最终确定各单位目标完成等次和排序,按目标管理办法进行奖励。

### 参考文献:

- [1] 秦大河. 中国气象事业发展战略 [M]. 北京: 气象出版社, 2004.
- [2] 张 文. 目标管理与绩效考核 [M]. 北京: 中国科学文化音像出版社, 2003.
- [3] 席光培. 管理科学教程 [M]. 北京: 气象出版社, 1993.