

文章编号: 1006-4354 (2004) 05-0034-03

# 气象部门目标管理的现状及思考

高晓斌

(陕西省气象局, 陕西西安 710014)

**摘要:** 阐述了目标管理的概念及其合理内核, 即强调自我管理、授权、量化、考核, 对目前气象部门实施的目标管理进行了分析, 指出了存在将目标等同于目标管理责任制、制定不科学、缺乏沟通、考核不到位、检查太多等问题, 提出了解决的对策, 即用建设学习型组织提升对目标管理的理解和认识、用科学的发展观来统领目标管理体系、积极创新目标管理的方式。

**关键词:** 气象; 目标管理; 考核

中图分类号: C931.3

文献标识码: B

目标管理被认为是既传统又有效的现代管理方式, 被广泛认同和实施, 对细化工作目标、激励员工、增加工作可操作性、提高工作效率具有很强的推动作用。但是由于环境和人员素质、领导方式、传统的监督等方面的影响, 使其失去了合理的内核, 而向岗位目标责任制演化, 目标管理流于形式, 气象部门也如此, 正确理解目标管理、仔细分析目前气象部门实施的现状, 采取对策改进目标管理具有很强的现实意义。

## 1 目标管理的概念及其合理内核

目标管理是 20 世纪 50 年代由美国经济学家杜拉克首创的一种企业管理方法, 它通过预先确定企业的最佳经营管理目标, 并以此确定一个时期的最大经营管理目标, 确定企业内部各部门的分目标, 使企业全部活动都按规定的目标进行, 保证企业总目标的实现进行管理。作为一种科学的管理方法, 以其重视成果的体现和人的积极性、主动性、创造性的发挥等优点, 越来越多地为当今的企业、事业和行政机关提高管理水平而采用, 核心是“自我控制”和自我管理。它伴随着工业生产的进步和扩大管理范围的需要, 把工人吸引来参加管理而产生, 并以泰罗的科学管理理论和激励理论而逐步产生的一套制度, 是用“自我控制的管理”代替“压制的管理”, 认为不是有了工作才

有目标, 而是有了目标才能确定每个人的工作, 如果一个领域没有了目标, 这个领域的工作必然被忽视。它倡导管理者应该通过目标对下级管理, 当最高管理者确定了目标后, 必须进行分解, 变成各部门以及个人的分目标, 并把这些目标作为落实、评价和奖励每个单位和个人的贡献标准, 这样使评价和奖励更客观、更合理, 可以大大激发人们为完成组织目标而努力, 这种合理管理制度在企业和管理领域的实施产生了巨大的作用, 被广泛地采用。

目标管理核心观念: 一是“自我控制”和自我管理。目标管理包括目标的制定、细化分解、组织实施、完成及考核奖惩、信息的反馈等, 体现了计划、决策、组织、领导等管理功能, 基本思想是建立在 Y 理论基础上的, 认为人们乐于工作、承担责任、能够自我引导和自我控制、普遍具有创造性决策, 把个人的需求和组织的目标有机结合起来, 达到自我控制, 自我管理, 自我激励, 在整个过程中注重发挥下级和个人的主动性、创造性, 而监督的成份相对较少。二是“授权”。要想实现自我管理, 上级必须善于授权, 也就是目标一旦确定, 上级管理人员要放手把一部分权力交给下级管理人员, 目标主要是下级通过自我控制来完成。三是沟通、量化。目标管理强调参

收稿日期: 2004-05-26

作者简介: 高晓斌 (1966-), 男, 陕西榆林人, 学士, 主要从事秘书工作。

与式管理,在目标的制定、实施过程中建立了上下级的有效沟通,注重下级和员工的参与和选择,从而达成对目标的共识,又增强责任感、荣誉感、事业心;目标管理通过层层分解目标和参与,使员工形成对目标的认同和内化,易于形成团队精神。四是体现了“绩效考核”、成本、成效。目标管理注重考核兑现奖励和惩罚,用成果、成绩来激励下级和员工,注重发挥潜能为单位创造更大的业绩。

## 2 气象部门实施目标管理的现状

1998年起中国气象局在全国气象部门中开始实施目标管理,从层次跨度和管理的幅度在全国各行业首创,从层次上讲,中国气象局制定的目标下达到省局,由省气象局分解下达到市气象局或直属单位,由市气象局再下达到县气象局和直属单位等4级管理层次。经过多年的实施,在实践中不断地补充和完善,取得显著的成绩。一是,建立了完善的目标管理体系。在全系统推行了目标管理方式,制定了“中国气象局目标管理办法”,包括目标的制定、分解目标、组织实施、督促检查、奖励考核、制度的定位和政策的推行等;各省市气象局也制定了相应的目标管理办法;部门内强化了岗位目标、成果目标、组织目标的管理方式,促进了上级领导机关的战略任务的具体化,全国、全省气象局长会议、工作会议纳入了目标管理,使抽象的工作可操作化,也使定性的工作尽量量化,可操作程度增加。二是,突出了重点工作,带动了全局工作。经过多年的完善,目前中国气象局在目标分类上按常规工作目标、重点工作目标和政策性目标设置,在抓全局工作的过程中,突出了重点,用重点带动全局。各省在抓中国气象局目标落实时,也突出了重点工作、重大项目权重。三是,建立了比较科学的目标奖励和惩罚措施,一定基础上建立了激励机制,形成了你追我赶的好局面。四是,建立了岗位责任制考核制度,引入了定量考核的方法,建立了有考核测评标准、考核测评打分、重要性特殊性工作的“一票否决制”等组成的考核体系,实施了对单位、领导、个人的考核制度。通过集中述职、述廉对领导加大考核力度;对机关工作人员

依照公务员考核办法实施。五是,促进了工作的创新。几年来,气象部门一直把工作的创新作为目标管理的重要内容,促进了气象事业不断向深度和广度发展,譬如陕西省气象局的人影军地共建、遥感生态环境的动态监测、多种方式的合作、法规体系的建设等,对提升整个部门的工作有积极的促进作用。

## 3 气象部门的目标管理也存在问题和不足

### 3.1 将目标管理等同于目标责任制

目标责任制和目标管理有根本性的区别。目标责任制的制定者为上级,属于指令性计划,派给或分解给下级,许多方面没有量化指标,下级被动接收,被动地接受考核,而目标管理重结果的特点也影响着工作绩效,致使短期行为、浮夸政绩、虚报瞒报现象出现。

### 3.2 制定目标不科学

由于上对下单向性的目标制定方式,目标总体上是上级或上级的核心领导层制定,缺乏干部群众和专家组参与,经常出现长官意志、好大喜功,设定过高现象,追求不切实的指标,易挫伤下级单位和个人的积极性、主动性。

### 3.3 缺乏上下级的沟通

目标管理中,上下级的沟通和参与明显不足。随着依法行政和科学发展观的建立,公开性、民主化程度的不断提高,干部群众参与管理的积极性越来越高,目标管理应该从单向性向上下级互动方向发展,建立良好的沟通渠道,互信互任,才能实现“自我控制”。

### 3.4 考核不到位,奖惩作用发挥不够

谁来考核这个目标管理的关键问题没有解决,目前只是上级对下级考核,下级只对上级负责,干部职工的意见对考核的结果影响不大;还有上级在考核时,好人主义盛行,差距拉不开,流于形式的现象必然多,原因出在上级单方面定目标的各种指标,必然造成不切实际的偏差,给考核带来许多的不确定性。

### 3.5 检查督促太多,行政成本过高

在实施过程中对下级干扰太多,实际上是计划经济方式。目标管理强调授权,发挥下级的积极性、主动性,变被动管理为主动管理,变“你要

管”为“我要管”，要求完善法规制度，遵守规则，上级只管例外，在正常运作时，尽量少管。

气象部门目标管理还有很多方面的不足，这里只列举了主要的几方面，从中可见，这些年气象部门的目标管理只是用了目标管理的外壳，推行的是一般意义上的目标责任制，依赖强制性行政管理手段来实现目标，激励作用不大，下级和基层的积极性、主动性、创造性处于压抑状态，与目标管理的自我管理和自我控制相距很远，要真正发挥目标管理的真谛还需要在制度、观念、方法上的深化和改革。

#### 4 改进目标管理的思考

##### 4.1 用学习型组织的建设来提升对目标管理的理解和认识

目标管理被实践证明是科学有效的管理方式，正确理解是实施目标管理的第一步。目标管理建立在全部管理者和基层人员充分理解和参与的基础上，但现实来讲这一点是很难的，目前气象部门在全社会的经济基础仍然较低，“经济人”还占大多数，要到达目标管理要求的高素质社会人的层次还需很长时间的的努力。树立目标管理的权威，建立学习型组织，实现全员围绕目标学习是提升素质的最有效的方式，同时通过对全体人员目标管理知识的培训，来熟悉和认同目标管理的设计、程序、考评和一些技术性的对策，消除陌生感，积极主动地参与。

##### 4.2 科学的发展观来统领目标管理的体系

4.2.1 积极探索上下级单位目标管理的互动方式，发挥基层的主动性和创造性，使他们参与到管理的每个环节，提高对目标的理解和执行的自觉性，同时也要在执行中积极反馈，让每个基层单位或个人了解目标的进程，增加参与程度。

4.2.2 制定目标和分解目标要改进。一是中国气象局应侧重于战略目标，省气象局建立在对中国气象局目标分解的基础上，要遵循目标管理的原理，制定既先进又可行的目标，既不能太高，也不能太低，要符合气象事业发展的进程；二是目标的分解要科学、全面。要强化省、市气象局对

目标的科学制定和分解，特别是在目标的权重设计上，要全面协调、又要突出重点。

4.2.3 建立与绩效挂钩的激励和奖惩机制。对目标的奖惩设计要科学、公正、平等、规范，对单位如此，对岗位的设计更要这样，树立人人是人才，但贡献有大小的理念，根据不同的绩效设计不同的待遇，把绩效和奖惩挂钩，拉开档次，克服平均主义“大锅饭”顽疾。

4.2.4 建立良好的绩效评估机制。设计目标时客观、量化，尽量减少主观性的指标；考核要相对独立；要发挥民主监督的作用，继续完善公示制。

4.2.5 改善督查。目标管理要求上级单位善于给下级授权，以自我管理为主，督查是在促进工作，督查不好是阻碍工作，要强化督查的工作反馈机制，加强对工作进程的监控，提出更改目标指标的建议，引导领导的决策，而非给下级添负担。

##### 4.3 积极创新目标管理方式，深化对其合理的内核的理解

结合气象部门的实际探索目标管理新方式，不断改进目标管理工作。一是如何充分发挥下级或基层单位和个人的积极性；二是如何设计符合实际的量化指标，减少难于考核的定性指标；三是如何解决随着情况和环境改变而调整目标问题，消除目标修正不灵活问题等。

目前，气象部门的目标管理虽已取得了良好的成效，但是鉴于还处于积极的探索阶段，仍然需要继续完善，目标管理工作也要两条腿走路，在沿用过去行之有效的办法的过程中，更要积极改进目标管理的方法，开发其合理的内核，促进气象部门目标管理的成熟，推动事业的健康发展。

##### 参考文献：

- [1] (美) 斯蒂芬·罗宾斯. 组织行为学 [M], 郑晓明译. 北京: 电子工业出版社, 2001: 64.
- [2] 陈双溪. 实施目标管理 促进事业发展 [J]. 江西气象科技, 2003, 26 (2): 21-22.
- [3] 缪旭明. 关于气象部门目标管理创新的思考 [N]. 中国气象报, 2004-02-21, 4版.