

# 再论编辑目标责任制：

# 问题与对策

刘坚



**摘要：**编辑目标责任制的现实负面影响导致了出版社在绩效管理和绩效考核中产生了种种问题，出版社要在深入分析其原因的基础上，从宏观和微观两个方面建立适合自身需求的绩效管理和考核体系，完善对编辑乃至全体员工的考核方法。

**关键词：**编辑目标责任制；绩效管理；绩效考核

编辑目标责任制（以下称目标责任制）是将出版社的经营目标（主要是经济目标）采取一定的形式分解到编辑个人，并在一定的考核周期内根据编辑完成经济指标的状况进行奖惩的一种绩效

考核制度。客观地讲，很多出版社确实利用这一制度完成了发展初期的原始积累。但是，在出版业面临着转型升级压力的今天，这种类似于“分灶吃饭”的考核制度的负面效应也愈加突出，诸多出版社也认识到在出版产业集团化、规模化、国际化的大背景下，这一制度对奖惩制度的公平性、对出版的文化价值以及对出版社战略目标的实现，乃至对出版社整体竞争力的提升，在某种程度上，都形成了制约。因此，本文将在分析目标责任制的负面效应及其原因的基础上，探索改进、完善这一制度的举措，以促进出版社的科学管理。

## 一、编辑目标责任制的问题重重

### 1. 绩效与公平不能兼顾

目标责任制下，编辑的收入直接对应于其创造的经济效益，而甚少考虑其他因素，这就忽略了出版产品效益的多元因素。如有些编辑可能在创造品牌的过程中，在一定时期内的选题效益并不理想；而有些编辑则由于抓住了一些大项目而在短期内创造了可观的效益。可是，在绩效的分配上却难以体现创造品牌者的收益，这就造成了绩效与公平难以兼顾。长期以往，将不利于选题向优势板块集聚，难以形成竞争优势。

### 2. 两个效益无法统一

目标责任制具有目标管理的一些特征，即以“实现目标”的情况来评价编辑的贡献大小。鉴于此，诸多出版社在实施目标责任制的实践中，均认为对编辑进行绩效考核的首要标准是结果，而在实现手段上则认为编辑有自由和灵活的选择。这种轻流程管理重结果评估的方法在现实中引发了诸多问题，如编辑对选题质量的判断主要以经济效益为重；重复出版、低质出版导致的资源浪费；编辑人员之间的恶性竞争导致的凝聚力下降；图书差错多、质量不高乃至格调低下，违法违规出版物层出不穷……导致出版的社会公信力下降，这些都从根本上影响了出版业的健康发

展。

### 3. 不利于合理分工以及部门之间的协同合作

“人尽其责、人尽其岗、人岗相适”是现代企业制度下人力资源配置的基本要求，目标责任制下的选题收益绝大部分由编辑获得，而为此选题作出贡献的其他人员却甚少被顾及。这种绩效分配制度将导致这些岗位要么工作人员业务不够努力，要么难以吸引到优秀的人员，最终势必影响编辑的选题质量与效益的提升。此外，在现实情况下，很多施行目标责任制的出版社均以对编辑的考核标准作为对其他部门人员考核的参照系。这不仅没有考虑到其他部门工作的非量化特征，有可能挫伤他们的积极性，更有可能因无法对这些部门人员进行科学考核而导致“人浮于事”，从而形成出版社工作上的短板效应，影响出版社整个系统的运营效率。

### 4. 不利于出版社战略目标的实现

在以经济指标的定量考核为核心的目标责任制下，编辑的个人目标相对单一，在选题策划及组稿时，会将选题在短期内的经济回报作为唯一或者最重要的衡量标准。由此，编辑很少会考虑选题是否符合出版社的整体发展战略、是否能够优化出版社的选题结构、是否有助于出版社在某些板块上形成优势或者“集群效应”，也不会涉猎一些文化价值含量高但经济回报不好或难以确定的选题，更无法操作一些回报周期很长的选题。长此以往，出版社的选题将会变得非常零散，难以培育长销图书，图书种类繁多但优势板块难以突出，也就不能形成品牌效应，也无助于出版社核心竞争力的提升。出版社的预期战略目标的实现也就难以得到有效保证，出版社的长远发展乃至生存都会受到严重影响。

## 二、产生问题的原因分析

### 1. 没有完整理解出版的经济属性

目标责任制下的唯利润指标的考核片面理解

了出版的经济属性，将追求经济效益最大化作为一切工作的指针，却没有认识到出版产品是一种特殊的商品，对出版工作肩负传承文明、弘扬文化、启发民智的重要使命坚守不够，没有认识到出版的商业价值一定要依附于这一使命，而对编辑的唯利性绩效考核则有可能造成编辑这一出版工作文化价值把关者和守门人角色的缺位。

### 2. 将目标责任制视同为目标管理

目标责任制虽然具有以结果作为考核标准这一目标管理的典型特征，但两者之间依然有着本质的区别。目标管理的核心是在对一个组织的总目标和内部岗位、员工等情况进行科学分析的基础上，根据组织的使命确定管理者和员工的责任和分目标。目标管理实质上是全员参与的、以企业的自我控制为目的、基于企业战略目标的管理体系，而决不是像目标责任制那样只对任务进行量化、对指标进行简单的平移分配并提高难度那么简单。

### 3. 混淆了绩效管理和绩效考核

“绩效管理是一个类似于PDCA的系统循环，它是一个流程和体系，绩效考核仅仅是这个体系中的一个核心环节而已。”绩效管理“不仅强调结果导向，而且重视达成目标的过程”，其核心是“让员工充分参与组织的管理过程，重视员工的发展，在完成组织目标的同时，实现员工个人价值和职业生涯规划”；而绩效考核只是“管理过程中的局部环节和手段，它只注重员工的考核结果”。

目标责任制的实践往往认为经济指标是对员工尤其是编辑进行管理的手段，管理者只是根据目标的分解制定出编辑的考核方法，再根据考核结果确定绩效的优劣，而很少思考确定的目标是否合理、是否基于管理者与员工的共识，也缺失管理的计划、辅导、考核、反馈这一循环过程，更少涉及员工个人价值和职业生涯规划的考虑。

### 4. 误以短期赢利能力为竞争力

“短期绩效主要以财务指标为主，体现组织目前的赢利能力……但是其并不代表组织未来的

竞争力，未来竞争力往往体现在对未来的投入即长期绩效目标上，如新产品研发、新市场开发、人才培养、业务转型等。”目标责任制是典型的以短期绩效为主要关注点的考核方式，很少涉及出版社长期绩效目标的各要素，这最终将导致员工急功近利，损失出版社的未来利益。

### 三、改进和完善这一制度的对策

#### 1. 建立适应自身需求的绩效管理和考核体系

从宏观上讲，出版社要建立适应自身需求的绩效管理和考核体系，首先要确定出关键的绩效指标。“关键绩效指标是衡量组织战略实施效果的关键指标，它是组织战略目标经过层层分解而产生的可操作性的指标体系。”关键绩效指标不是某一个单独的数据或者考核方式，而是一个以建立对员工行为进行评价和监督的有效约束机制、将组织的战略目标分解为可运作的远景目标为目的的体系。因此，通过确立关键绩效指标，出版社既能确定管理和评价编辑绩效的可量化标准体系，又能有效落实出版社的战略目标和业务重点，传递价值导向，促进出版社和编辑绩效的改进与提升。

其次，根据出版社自身特点和发展阶段，确定和及时调整绩效管理的重点以及对应的绩效考核方式。绩效管理应该是一个动态的系统，应根据企业不同发展阶段而确定彼时的关键绩效指标。如在原始积累阶段，出版社应该以成本为核心确定关键绩效指标，绩效考核则应该注重于成本的节约、出版社赢利能力的提升。而在发展到一定阶段以后，出版社的关键绩效指标则应该转向人力资源、品牌塑造乃至出版资本的运作，等等；绩效考核的指标则应为优秀出版人才的培养、出版社社会效益和社会影响力的提升、出版社长期竞争力的培育等等。

最后，出版社要设计出科学的绩效考核方法。一是在设定绩效指标时要定量与定性相结

合。在实际管理中，“绩效管理的指标体系很难实现全部的量化”。因此，在出版管理实践中，一定要将定量考核和定性评价有机结合。二是要注意设计的指标或方法不能太复杂，不能照本宣科地将西方管理实践中的指标或考评项目直接进行移植，而应该因地制宜地根据自身情况设计出切实的考评指标和项目。

#### 2. 完善对编辑乃至全体员工的考核方法

在微观层面，出版社要完善对编辑乃至全体员工的考核方法。首先，要在区别结果绩效和行为绩效的基础上，在制定绩效计划时要注意结果和过程的统一。“行为绩效是指在员工完成任务过程中的行为必须达到的标准要求，是指在实现结果产出过程中的行为要遵守公司相关价值观与规范方面的要求。”出版社的考核指标应该是多元的，应为每一个考核指标设置合理的权重，既要考核编辑的工作业绩，也要考核其工作态度、团队精神、全局意识、责任感、规范性、纪律性等，并确立可操作的考核方案。如正在我国很多大型出版企业中逐步推广的360度考评反馈法就是对编辑的结果和行为绩效进行综合考核的有效方法，这个方法综合了出版社管理层、非编辑部门、同事、外部客户等各方面的反馈意见，能够将编辑的任务绩效和周边绩效、行为绩效综合起来进行考核。更重要的是，这一方法还能将考评结果及时反馈给编辑个人，以达到考核与监督相结合、通过考核改善绩效的宗旨。

其次，出版社要根据岗位不同设置有区别的多维考核方案。出版社要在科学地进行工作分析的基础上明确不同部门、不同岗位人员的考核标准和考核方法。“工作分析是绩效管理不可或缺的前提，它可以确定绩效标准，然后把员工实际的工作绩效与理想的工作绩效进行比较从而进行绩效考核。”<sup>⑩</sup>出版社可以通过问卷、观察、同业比较等多种方法对不同岗位的工作性质、内容、任职资格等进行详细分析，界定出每一岗位的职责，并据此制定出考核标准和考核方法，并通过详细的岗位说明来界定不同岗位的职责，以

此为依据制定出考核标准和方法。通过详细的工作分析和合理的岗位描述，出版社能最大限度地区别同一部门不同岗位之间或者不同部门之间的绩效标准，考核方法也充分体现了每一位员工对于组织的相对贡献，既体现出优秀员工的绩效，又实现了不同岗位间的公平。

以结果为导向的目标管理在实践中致力于强化对完成目标过程的监督和控制<sup>②</sup>，而这正是编辑目标责任制在管理实践中缺失的。尽管在现实中，在很长一段时期内，很多出版社将无法彻底摒弃这一绩效考核方式，但也应该采取切实举措，在此基础上改进完善绩效管理体系，使其能够真正成为出版社核心竞争力提升

的助推器。

（作者系南京大学/凤凰出版传媒集团博士后科研工作站站博士后，东南大学出版社副编审）

注释：

刘秀英等. 绩效管理[M]. 杭州：浙江大学出版社，2011：24,19, 19, 24,163.

何志勇. 出版企业绩效管理问题探析[J]. 北京印刷学院学报，2011(10)：68.

徐延利. 绩效管理：理论、方法、流程及应用[M]. 北京：经济科学出版社2011：223,223,223～224,79.

① 林炳成. 企业绩效管理中存在的问题与对策[J]. 广东科技，2010(7)：93.

② 目标管理[EB/OL]. 互动百科，<http://www.baik.com/wiki/%E7%9B%AE%E6%A0%87%E7%AE%A1%E7%90%86>

## 出版史话

### 我国第一份版税合同和版税印花

商务印书馆就出版严译《社会通论》与严复所译之合约（1903年12月）

立合约译书人严几道为一方，商务印书馆为一方。此两方人议立合约如下：

一、所译书名《社会通论》，系英人甄克斯！E.Jenks 原著。书名The Short History of Politics.

二、此书经严几道手译，系稿主；经商务印书馆印行，系印主。

三、此书出版发售，每部收净利墨洋五角。其市中定价随时高下，纸、装不同，批发折扣悉由印主之事，与稿主无涉。

四、此书另页须粘稿主印花。如无印花，察系印主私印者，罚洋两千五百元，此约作废，听凭稿主收回版权。

五、此书版权系稿、印两主公共产业。若此约作废，版权系稿主所有。

六、印行出书，如经稿主察出有欺蒙情节或稿主应得之利过时不缴，次月作废。

七、每批拟印刷若干须先通知稿主，以便备送印花。

八、译利照出售之书，按帐于每月底清算，由稿主派人收入。

九、此约未废之先，稿主不得将此书另许他人刷印。

十、此书情格式、纸墨校勘未精，稿主得以随时商令改良。

光绪二十九年十月 日

稿主  
立合约印主  
在见

严 几 道  
商务印书馆  
张 元 济

（摘编自张元济《张元济论出版》，商务印书馆2011年版，原文转录自长洲《我国第一份版税合同和版税印花》，《出版史料》1990年第3期）