

农业公益性研究所绩效管理研究

黄一心, 陈剑海, 纪毓昭, 谷 坚

(中国水产科学研究院渔业机械仪器研究所, 上海 200092)

摘 要 文章在绩效管理实践的基础上, 对研究所绩效管理存在的问题, 如考核内容的设置、考核指标、评判标准、考核实施和结果运用等进行了研究探讨, 并对评价工作、绩效指标的设置、行政部门职能履行等提出建议, 为进一步深化绩效管理提供了思路。

关键词 农业 研究所 绩效管理

绩效管理实践工作在我国有着悠久的历史, 早在春秋时期, 管仲就指出“赏有功之劳, 封贤圣之德”。党的十一届三中全会后, 我国开始贯彻按劳分配, 多劳多得的原则, 克服了 20 世纪 60~70 年代形成的大锅饭、搞平均主义的弊端, 通过对人员的能力与贡献进行考核来确定报酬, 并不断引进先进的绩效管理方法, 构建和完善综合的考核体系, 这就为日后的绩效管理奠定了较好的基础。近年来, 农业部在部机关和事业单位逐步开展绩效管理试点。绩效管理作为比较成功和普及的管理方法, 已经越来越得到大家的重视。

1 绩效管理相关理论概述

美国学者罗伯特·巴克沃认为, 绩效管理是一个持续交流的过程, 该过程是员工和其直接主管之间达成协议来完成的, 并在协议中对未来工作达成目标和理解, 将其可能受益的组织、管理者及员工都融入到绩效管理系统中来。有效的绩效管理系统就是通过帮助管理者和员工更好地工作而使组织完成其短期和长期的目标的过程^[1]。完整的绩效管理过程包括目标确定(将总体目标逐步分解到部门、团队和个人)、绩效辅导(对工作进行指导和监督, 解决发现的问题)、绩效考核(对工作情况进行评估)和反馈与结果应用(上下级就评估结果进行沟通, 并将结果作为薪酬发放等的依据)等环节。

绩效考核是绩效管理最重要的一环, 考核的方法直接影响到考核的成效和正确性^[2]。考核的方法有很多, 目前经常使用的主要有目标管理法、360 度考核法、关键绩效指标考核法和平衡计分法。

目标管理最早是由美国著名管理学家彼得·德鲁克提出的, 在 1954 年出版的《管理的实践》一书中, 他提到了“目标管理和自我控制的主张”。当组织最高层管理者确定了组织目标后, 必须对其进行有效分解, 转变成各个部门以及各个人的分目标, 管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。目标管理法简单易用, 具有普遍的适用性, 但目标常常聚焦于短期性, 调整不灵活。

360 度考核法是一种从不同层面的人员中收集考评信息, 从多个视角对员工进行综合绩效考评并提供反馈的方法, 或者说是一种基于上级、同事、下级和客户等信息资源的收集信息、评估绩效并提供反馈的办法。据调查, 在《财富》杂志排名前 1 000 位的企业中, 已有 90% 的企业在使用不同形式的 360 度考核^[3], 该方法能对考核部门进行全方位的考核, 操作方便, 但主观性较强。

平衡计分卡作为一种新型管理理论, 自 1992 年卡普兰和诺顿在《哈佛商业评论》发表了《平衡计分卡——提高绩效的衡量方法》以来, 已被世界各国广为传播, 成为 20 世纪最有影响力的管

理理念之一。该理论打破了传统的只注重财务指标的业绩管理方法,认为传统的财务指标只能衡量过去发生的事情,而无法对未来进行考核与说明,使单位无法满足自身发展的需要。平衡记分卡的核心就是通过财务、客户、内部流程及学习与发展4个维度的协作促进企业战略目标的实现。它将使命和战略转化为有形的目标和衡量指标^[4],第一次将财务指标与非财务指标结合起来,反映了财务和非财务衡量方法之间的平衡,长期与短期目标之间的平衡,外部和内部计量的平衡,客观性和主观性测量的平衡,在促进单位的发展上起到了积极的作用。平衡记分卡的实施需要有明确的使命、愿景和战略,作为单位或科研部门的考核是可行的,但对于管理部门实施有一定的难度。

关键绩效指标考核,是通过对工作绩效特征的分析,提炼出最能代表绩效的若干关键指标,并以此进行考核。关键绩效指标的选择大部分是量化的,使评价最为客观,对于从事科研的研究室来说,不失为一种很好的办法,但对于管理部门来说,较难寻找出关键的量化指标。

2 绩效管理实践

作为农业部下属科研机构,近年来,联系科研与管理实际,在绩效管理方面开展了设计和实践,取得了一定的效果。现将有关情况介绍如下。

2.1 考核内容的设置

根据要求,将绩效考核的内容设置为履行职能和公共任务两个方面。履行职能主要是反映各个部门履行单位确定相关职责情况,内容不一。将该部分设置为两个层次的考核指标:一级指标定为重点工作和其他职责工作,重点工作主要包含着部门所要承担的当年工作要点,也就是研究所总体目标分解到部门的目标,其他职责任务主要包含除重点工作以外的职责任务。根据研究所每年的工作重点,两部分的内容可进行转换。同时,为了确保指标的量化考核,规定履行职能的二级指标不少于15项。

公共任务是指部门的建设情况,也设定两个层次的指标:一级指标包括精神文明建设、人才队伍建设、反腐倡廉和内部管理等内容;二级指标根据一级指标进行进一步的分解,把研究所对各部门的安全、卫生、队伍建设等管理要求纳入里面。除一些具体的量化指标如申报信息数量等有所区别外,

考核的内容各部门大致相同。

在每年的下半年,根据实际进度情况,考核内容作相应的协商调整。

2.2 考核指标分值的赋予

为便于对各部门的进行评价比较,整个分值体系满分为100分,由履行职能(65分)、公共任务(20分)和满意度测评(15分)3部分内容组成。对于履行职能部分,每一项二级指标不高于5分,分值可由上下二级商量确定(表1)。

表1 2012年度绩效管理指标体系

内容	一级指标	二级指标	分值	
职 责 履 行 (65分)	(一) 承担主要工作	1. 制订科研工作计划;梳理与完善学科领域发展重点	5	
		2. 开展“十二五”相关课题的申报	5	
		3. 积极开展项目研究	5	
		4. 争取科研项目经费	5	
		5. 项目验收鉴定	5	
		6. 加强项目跟踪管理机制	3	
		7. 开展奖项申报	5	
		8. 科研成果	5	
		9. 加强专题研究工作	2	
		10. 科技入户工作	5	
		11. 成果转化工作	5	
		12. 科技条件建设	3	
		(二) 其他职责任务	13. 学术交流	5
		14. 推动基地建设	5	
		15. 加强财务管理	2	

对于公共任务,确定一级指标精神文明建设(3.5分)、人才队伍建设(3.5分)、反腐倡廉(4分)和内部管理分别确定为(9分),再根据要求确定每一个二级指标的分值。

满意度测评,由所领导和各部门主要负责人组成的考评委,根据对各部门年度指标完成情况的报告,结合各部门负责人公开述职,进行测评打分。其中所级正职占8分,所级副职占4分,部门主要负责人占3分。

2.3 评判标准的确定

对于每一条二级指标具体内容给予明确的评判标准,对于可量化的项目如果达不到量化数目的一半,扣除所用的分数(表2)。

2.4 考核实施和结果运用

考核实施分绩效考核和满意度测评两个步骤进行。考核采取部门自评、绩效考核管理部门复评的方法进行。每年组织中层以上干部进行满意度测评。将两者的得分合并,即可得部门最后的得分。

年终考核结果作为年度考核评优、绩效工资及绩效奖励的重要依据。考核结果由分管所领导向各部门反馈沟通。各部门如对考核结果有异议,可提出复核申请。考核结果按得分划分为优秀、良好、一般3个档次。优秀档次为得分在97分(含)以上;良好档次为得分在85分(含)以上、97分以下;一般档次为得分在85分以下的。对于对各部门及其工作人员在年度工作中出现较为严重违规或内部管理较差的情况,根据情节轻重,分别给予不得评为良好及以上档次,不得评为优秀档次等“一票否决”措施或酌情减分的措施。

表2 2012年度绩效管理指标评分标准

二级指标	分值	评分标准
争取科研项目经费	5	年度科研项目到位经费不低于200万元,满分5分,每少10万扣0.5分,最多扣5分,
开展奖项申报	5	完成1项奖励申报,满分5分,未完成不得分

3 实施效果及存在的问题

科研机构实施绩效管理,其根本目的在于推动科研与管理工作相互促进,相互影响,促使各项工作按计划、有步骤,协调有序地向前发展。在试行绩效管理前,一部分科研人员对管理工作的实际效能并不十分重视。然而,事实证明,在绩效考核实施后,尤其是结果公布和绩效沟通后,各部门对绩效管理工作逐步重视,特别是部分由于对绩效管理不重视而导致考核分数偏低的部门,能够促使他们重新认识绩效管理的意义,积极参与到下一年度的绩效指标协商确定中去。对于原先各部门普遍不太注重的工作如安全、卫生、信息申报等,各部门也开始积极参与,从而有力促进了全所的各项工作效率的提升。虽然通过绩效管理,对工作有了一定的积极作用,但在仍有一些问题值得商榷和改进。

3.1 如何真正评价工作质量需要进一步思考

目前的评价是以项目完成为标准,但对于工作完成的质量结果却没有直接考核。尽管也有建议采用基础分+效果分的方式来评价,即完成某项工作可得基础分(可设置为分值的90%),剩余的10%的分值根据指标完成的质量和效果分档,得效果分,如设定得到省、部级表彰的或所明确的定量指标超额完成10%以上的得该项指标分值的95%~100%。那么表2“争取科研项目经费”指标中,

当年度科研经费达到200万的时候,得4.5分,而达到220万元的就可得到5分。但对于一些重要但不能量化的工作,如“制定完成人才发展规划的编写”,完成的再好也只能达到90%的分值等。此外,获得的一些表彰往往是若干年工作积累的反应,并非当年实际工作的效果。

3.2 绩效指标的设置有待于进一步研究

首先,目前指标选取存在较大的片面性,没有从战略的高度来揭示部门的绩效。各研究室一般采用的是短期指标,但对于能综合反映研究室可持续发展的指标几乎没有。长此以往,将会导致研究室负责人产生急功近利的思想,设定目标时出现不顾长远利益,而在具体执行时,又对每年产生的绩效有所保留的现象^[5]。第二,分值与工作难易程度的匹配还不尽合理。如表1所列,争取科研项目经费和开展项目申报二者的难度不可同日而语,但分值却一样。重点工作和一般工作没有区分,由于只定原则,一般工作分值可能比重点工作分值还高。此外,各部门尤其是科研部门的工作基础和环境存在很大的差异,还有相当一部分指标尤其是公共目标中难以量化。第三,由于在指标的设置过程中,同一部分内容会有不同的考虑,同一项工作,不同的用词和指标,会产生不同的结果,如“具体数量”和“增长率”,“开展”和“完成”等等。因此如何确定合理的指标也需要在具体的实践中作进一步的探讨。

3.3 绩效管理考核的方式和结果运用还需探讨

首先,除了绩效管理考核外,目前研究所还有人事管理要求的年终考核、科研管理要求的科研考核,通过ISO9000认证的还有质量管理体系建设要求的考核,这些考核均需要对部门进行考核和开展结果运用,可能会产生评价的差异,因此需要考虑把几者有效的统一起来。其次,目前采取的是年终自评,复评的方式进行,但对于一些指标,缺乏考核的依据,如部门组织学习交流3次、积极支持党团活动等,这就需要进一步细化考核方式。第三,绩效结果的运用能促进各部门对绩效管理工作的重视,也有利于促进各部门绩效的改进。然而,目前整个绩效管理还在探讨中,绩效结果还不能真正反映部门的工作情况,这也需要对绩效结果运用的力度进行探讨。第四,管理部门和科研部门是工作性质不同的二类部门^[6],对绩效要求也不一样,对

二者的考核的方式和结果运用也需要进一步探讨。

4 探讨

依照实践的实际效果,在原有的基础上,根据研究所行政管理与科研业务二类不同性质的工作模式,在具体的绩效考核指标设计上,应突出符合本类工作的实际形态展开。如在职责履行方面,仍在以目标管理的基础上,在研究室考核指标中,突出融入科研关键绩效指标考核的方法,在指标的选取上注意综合考虑科研学科的长远发展^[7]。

4.1 履行职能方面

对于行政部门,设重点工作40分和其他工作25分,重点工作应包括所工作要点和部门当年的工作要点,内容固定为8项,每项5分。对于所重点工作超过8项的,应将责任部门排名第二的或同一职能合并,对于不足8项,由部门提出部门重点工作,原则上部门重点工作不得是日常性没有新要求的工作,如人事部门的薪资的每月发放,每年的年终考核等。部门一般工作不少于7项,每项不高于4分。

对于研究室采用关键绩效指标法,主要设立科技创新与支撑(25分),科技成果(20分)、交流合作(10分)和其他工作(10分)5个部分,其中前3项内容及总分值一样,均为量化指标。剔除一些与研究室主体工作关联不大的考核指标。

科技创新及支撑应包括以下项目:项目申报数量、主持或参与项目数量、年度科研经费、新上科研项目数量、新上项目经费、项目执行情况(计划完成率、验收或奖项申报完成率)。

科技成果应包含以下项目:发表论文数量、申请发明专利数量、科技入户情况、成果转化到位经费等^[8]。

交流合作应包含以下项目:主办学术交流情况、参加国内外学术交流的情况,邀请国外专家或外派出国学习情况等。

其他工作主要包括:预算执行情况、科技条件建设情况及其他参与的所重点工作或有特色工作。

4.2 公共目标

公共目标可采用原来的方式,但应可量化或行为化,避免出现含糊的评判,如积极支持工会工作等。也可将管理和科研分开,设置一些各具特色的

指标,如在人才培养方面,可设置“以第一作者在核心期刊发表论文或参与国家、地方课题的人员占科研人员的比例”,在内部管理中加上“科技档案的完好率”。

4.3 满意度测评

满意度测评应结合科研考核和年终考核测评,由参加述职会议的全体人员参与评比,从而更好地显示公平、公正^[9]。权重可按所领导:中层干部:其他人员=4:3:3。

评价可分5个方面:管理(权重:0.2):团队精神、职业道德和社会公德。任务(权重:0.3):完成任务数量、质量、及时性、效益。服务(权重:科研0.1;管理0.2):为行业及相关管理部门服务的主动性、服务态度、服务质量。创新和规范(权重:科研0.3;管理0.2):科研创新意识及学科建设、管理规范意识、部门能力建设。廉洁(权重:0.1):廉洁自律、遵纪守法。

4.4 附加分

附加分是对工作效果的奖励。对于研究室在科技创新与支撑和科技成果两方面,超过指标的部分可给予奖励,奖励附加分总分不超过10分。对于职能部门,每个职能部门在8项重点工作中挑选两项,就完成情况写出简短报告,按所级正职领导:所级副职领导:部门负责人=1:1:1的比例打分,两个项目所得平均分即为奖励附加分。

4.5 结果的运用

在绩效管理实施初期,年终考核结果为优秀的,部门年终绩效工资按105%发放;年终考核结果为良好的,部门年终绩效工资按100%发放;年终考核结果为一般的,部门年终绩效工资按95%发放,部门负责人年度考核原则上不得评为优秀。考核结果在全所进行公布。随着绩效管理不断完善,奖惩的力度可不断增加,由5%上升到10%,甚至到20%。

绩效管理工作是一项长期的工作,需要在各级领导机关的重视和广大干部群众的大力支持下,不断完善,不断改进。因此,必须加大宣传力度,转变观念,使员工充分认识到绩效管理的重要作用,从而积极主动配合做好工作,只有这样才能使绩效管理工作达到良好的效果。

参考文献

- [1] 张进, 韩夏筱, 张广科. 绩效评估与管理, 北京: 中国轻工业出版社, 2009
- [2] 胡宁生. 公共部门绩效评估. 上海: 复旦大学出版社, 2008
- [3] 颜世富. 绩效管理. 北京: 机械工业出版社, 2008
- [4] 罗伯特·卡普兰, 戴维·诺顿. 平衡计分卡战略实践 [美]. 上海博意门咨询有限公司译. 北京: 中国人民大学出版社, 2010
- [5] 吴华长, 谢水明. 事业单位绩效评估指标体系研究. 内蒙古农业大学学报 (社会科学版), 2009, (4): 106~108
- [6] 贾伟, 邵华. 关于事业单位绩效考核问题的研究与思考. 山东行政学院山东省经济管理干部学院学报, 2007, (81) 2: 55~57
- [7] 蔡艺云. 测绘单位绩效管理研究. 经济研究导刊, 2011, (33): 101~103
- [8] 罗双平. 绩效量化考核办法、案例及模板. 北京: 化学工业出版社, 2010
- [9] 王祯, 王瑞丹. 科技管理型事业单位绩效考核探讨. 科技管理研究, 2012, (13): 204~207

STUDY ON THE PERFORMANCE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL COMMONWEAL INSTITUTE

Huang yixin, Chen jianhai, Ji yuzhao, Gu Jian

(Fishery Machinery and Instrument Research Institute, Chinese Academy of Fishery Sciences, Shanghai 200092)

Abstract: Based on performance management practices, this paper put forward some suggestions on the problems in the performance management, which included contents, index, assessment standards, implement, etc., provided some ideas for further deepening the performance management of agricultural scientific research institutions.

Keywords: agriculture; institute; performance management

· 刊讯 ·

《中国农业资源与区划》征文启事

《中国农业资源与区划》杂志是中国农科院资源区划所、全国农业资源农业资源区划办公室、中国农业资源与农业区划学会联合主办的指导性与学术性相结合的综合性刊物, 主要宣传农业资源开发利用与保护治理、农业计划、农业发展规划、农业投资规划、农村区域开发、商品基地建设等方面的方针政策; 介绍农业资源调查、农业区划、区域规划、区域开发、农村产业结构调整、农村经济发展战略研究、持续农业等方面的经验、成果和国外动态及新技术、新方法的应用, 探讨市场经济发展和运行机制与农业计划和农业资源区划的关系和影响; 推动农业计划和农业资源区划学术理论发展。

《中国农业资源与区划》期刊为中国科技论文统计源期刊之一, 曾荣获第三届全国优秀农业期刊二等奖。2008年, 《中国农业资源与区划》顺利入选“中文核心期刊”。期刊栏目包括: 研究综述、热点问题、工作研究、问题讨论、资源利用、持续农业、区域农业、区域规划、技术方法、农业产业化、结构调整、动态监测等。

为适应科技期刊发展要求, 提高杂志稿源质量, 《中国农业资源与区划》杂志现面向从事农业资源开发、利用、研究的广大博士生、硕士生诚邀高质量稿件。凡稿件符合本刊办刊宗旨, 立题新颖, 论述深刻, 确为质量上乘的佳作, 我刊将作为杂志的领衔之作, 不再收取版面费, 并给予高额稿费。

具体联系方式如下:

地址: 北京海淀区中关村南大街12号《中国农业资源与区划》编辑部

邮编: 100081

单位: 中国农科院农业资源和农业区划研究所

电话(传真): (010)82109628 82109632 82109637

稿件请登录 www.cjarrp.com 进行在线投稿!

《中国农业资源与区划》编辑部