

某科研院所新型绩效考核体系研究

丁扬扬

中国船舶集团有限公司第七一三研究所，中国·河南 郑州 450015

摘要：论文通过对某科研院所绩效考核体系现状及问题进行深入分析，梳理绩效考核体系存在的问题，并基于该院所现状提出建立一套新型绩效考核体系，不断完善绩效考核管理机制，提高绩效考评工作的科学性与规范性。

关键词：科研院所；绩效考评；新型绩效考核体系

Research on a New Performance Appraisal System of a Scientific Research Institute

Ding Yangyang

713 Research Institute of China Shipbuilding Industry Corporation, Zhengzhou, Henan, 450015, China

Abstract: This paper conducts an in-depth analysis of the current situation and problems of the performance appraisal system of a scientific research institute, sorts out the problems existing in the performance appraisal system, and proposes to establish a new performance appraisal system based on the current situation of the institute, continuously improve the performance appraisal management mechanism, and improve the scientific and standardized nature of performance appraisal.

Keywords: Research institutes; Performance evaluation; New performance appraisal system

1 某科研院所绩效考核体系现状

某科研院所现行绩效考核分为下属单位（部门）绩效考核和全体员工绩效考核两大部分。从考核指标体系来看，设计有任务绩效、周边绩效维度、管理绩效维度、态度、能力及素质维度。考核主体对照指标体系和相应标准等级表对考核对象进行评价。从绩效考核周期来看，某科研院所绩效考核分为常规考核和不定期考核。常规考核有季度考核、半年考核和年度考核。其中，季度考核是以 KPI 考核和单项任务考核为主，季末前各单位归口部门完成单项考评，单项任务的考核标准由各归口部门制定，并将考评结果与被考核单位沟通后交至人力资源部，所考评委员会完成 KPI 事项考评工作；半年考核主要是督促性考核，以总结、自查和评估为主，各单位撰写半年工作总结报告，填写《工作自查评估表》，中层领导填写《中层领导述职报告表》交至人力资源部，基层员工将半年总结报至各单位；年度考核为综合性考核，考核评分分为定量评分及定性评分两种。

2 某科研院所绩效考核体系调研基本概况

对 12 位负责人及人力资源部进行了近 5 个小时的半结构化访谈，并对整个访谈过程进行记录。访谈内容围绕绩效考核指标设计、考核主体、考核周期以及考核结果应用等方面展开，内容较为全面且有针对性，深入探讨目前绩效考核中存在的若干问题及下一步绩效考核改革的想法。

2.1 绩效考核指标选取要关注个人贡献及成长性，增加量化指标比重

在现行绩效考核指标中，“态度和素质”维度有考核

责任心、事业心、进取心，但是具体考核内容重复且逻辑不清楚，绩效考核指标维度应科学合理设计。另外应解决同工收入差距却特别大的矛盾。体系设计上不应由于“处室”及“出身”不同，导致收入差距过大，应关注人员的贡献程度及成长性。绩效考核指标应尽可能量化，目前绩效考核体系打分较多，希望能够设计可算性强一些，定量指标占比希望在 60%~80%。这样一来，能够消除人为打分带来的主观性问题，使得考核更加准确客观。

2.2 绩效考核体系尽量与所发展战略目标契合，与所里管理基础相匹配

考核体系应与上级对研究所的要求相契合，与所战略发展目标相契合。例如，目前提倡“研发为主”和“创新”。为了提高企业核心技术，争取技术领域的影响力，那么绩效考核在指标设计或政策上应向研发人员倾斜。绩效考核指标数据导入上，由于目前所里财务界面不是特别清晰，希望设计出的指标体系与所里管理基础相匹配，能够衔接到位，各指标能够有对应的归口单位给出数据。

2.3 绩效考核体系应分类设计，计算方法应简化

绩效考核体系设计应考虑每个岗位的特点，充分发挥个人积极性。根据不同单位性质应设计不同的绩效考核指标体系，如研发单位创新性要求很高，生产单位降成本要求很高。绩效考核指标体系应分类设计、分类考核。对下属单位基层员工考核时，希望可以根据指标库自行选取与岗位工作内容匹配的考核项，并报人力资源部审定。由于绩效考核体系越来越复杂，有很多公式进行计算。建议考核要导向性明确，尽量简化算法。如果要加强创新，则创新的系数加大，形成很简单的对照并在绩效分数上直观地反映出来。

2.4 考核主体应选择强相关人员，考核周期不宜过于频繁

在对周边绩效进行考核主体打分时，虽然会和不同的单位产生业务联系，但不是对每个单位及每个人都那么熟悉，在实际打分中只能凭着感觉去打，做到真正客观评价难度比较大，建议考核主体选择强相关人员。对于考核周期的考虑，现在提倡给基层减负，减少各种报表审计化管理，加上反对形式主义，频繁考核确实也带来工作量增加，认为半年甚至一年进行全面绩效考核是比较合适的，月度或者季度希望以经济指标考察配合自查为主。

2.5 绩效考核结果应及时全面反馈，并与绩效薪酬等挂钩

在绩效考核结果反馈工作中，目前绩效考核涉及考核结果是分成四个层级，最后的结果公示只告诉每个人的等级，但是有哪些地方做得不够好还不太清楚。建议考核结束时给每人发个小条，明示出到底是哪个地方分值不足，还需要进一步改进，这样的话考核才是有效的。在绩效考核结果应用方面，这么费力气考核，最后绩效工资发放基本还是提成制，导致员工不重视绩效考核。另外考核结果的运用，除了体现在绩效工资之外，比如说晋升培训，其他相关的福利待遇、荣誉甚至是奖项也要综合考虑。

2.6 引进信息化技术，推行电子化绩效考核方式

在绩效考核实施的过程中，目前所里对工具的理解和运用还很不专业，都是靠大家的统计与记录。先进的绩效考核都已经实行电子化，希望可以开发并使用在线打分与考评系统。

3 某科研院所绩效考核体系存在问题分析

3.1 科学理论指导不够明确

某科研院所现行单位绩效考核体系指标设计分为任务绩效及周边绩效。其中，任务绩效重点考察目标与任务、管理与服务、创新与发展及单专项任务四维度。中层干部绩效考核从任务绩效、管理绩效、周边绩效、态度、能力、素质六维度进行考核。由于现行考核体系在指标选取上缺乏一套先进适用的绩效考核理论做支撑，绩效考核体系未能从所里制定的战略目标作为出发点，考核体系各维度之间的逻辑关系未能详细考证其合理性，关键指标界定不够明确，使得考核结果科学性及其有效性较差，无法保证全所整体的战略目标顺利实现。

3.2 绩效考核体系不够精细

①绩效考核体系单一。

某科研院所由单一的科研院所到现在业务多元化的集团，针对不同单位性质及不同类别的工作种类，目前全所仅按层级对个人绩效考核体系进行划分，对科研、机关管理、技术服务和生产经营四类单位采用相同考评办法。并未开展分类考核与分类管理，对于单位类型之间的不同考核重点也

没能有所侧重，对员工的绩效考核也未能结合其岗位特点进行差异化考核。

②考核体系动态性差。

绩效考评体系的设计应与上级对研究所的考核相契合，围绕研究所的发展目标展开考评。考核指标的设置不应是一成不变的，应设置动态调整机制。例如，党建、环保、质量、安全生产、科技创新等方面的考核，应根据每年上级及所里的目标及侧重调整权重，或增加删减考核项，围绕核心工作展开。

3.3 考核指标设计不太合理

①指标体系设计不全面。

现行单位绩效考核体系在指标设计上仅分为任务绩效和周边绩效。其中任务绩效包括四个维度，分别是目标与任务、管理与服务、创新与发展及单专项任务，但四维度之间逻辑关系并不明确，导致四维度下的考核项指标设置覆盖面不够，经济目标及工作任务等具体考核指标考核粗放，考核工作未能落实到员工日常工作的方方面面，使得考核工作全面性及准确性较差。

②量化指标占比过少。

在某科研院所现有的绩效考核体系中，另外，除了“目标与任务”考评维度中可以量化的经济指标外，绝大多数指标设计以定性描述为主，由考评主体打分完成，定量指标存在不足，无法由经济指标等客观数据直接导出得分，且个别指标解释内涵不明确，考评主体在打分时不易衡量，徒增其额外工作量，使得考核结果客观性与准确性较差。

③指标权重分配不太合理。

员工绩效工资整体收入而言，目前研究所及生产经营单位的绩效考核都是以经济效益及利润为主要考核指标，而全所全年创收金额的80%~90%来自某几个下属单位的收入，其他单位仅占到10%左右。在此次负责人调研中，相关单位负责人反映：目前由于指标权重设置过于固化，指标选取及权重上没有做到相对平衡，忽视了员工的工作态度及贡献程度，导致各类人员之间绩效工资差距很大。“出身决定收入”的方式被放大，可能会造成收入差距过大引发的内部矛盾。

3.4 考核主体选择不太恰当

在此次四类单位负责人调研中，多数负责人针对绩效考核中周边绩效打分这一项提出质疑。在实际调研中了解到目前某科研院所执行考核工作时考核主体的选取缺乏针对性，尤其是周边绩效这一考核维度。绩效考评管理办法规定由开展业务的相关单位进行打分，但是相关考核主体与考核对象业务联系并不紧密，对其工作内容与工作量并不熟悉，甚至多数出现没有工作交集等情况。

3.5 考核结果运用不够充分

考核结果与绩效薪酬等挂钩不足，考核结果与薪酬绩效影响相对较小，同时考核结果反馈过于笼统。目前某科研

院所在年终绩效考核结果完成时,仅给到每个人“优秀”“合格”“基本合格”“不合格”的绩效考评结果,并未对个人的每一项打分及具体扣分项进行解释说明,员工不了解具体工作中的哪些方面还需要改进与提升,考评中打分出错也无法知晓并申诉。综上所述,由于绩效考评结果的反馈工作落实不到位,结果明示性较差,导致考评结果对于员工工作改进起不到激励与促进作用。

4 某科研院所绩效考核体系设计思路、原则及目标

绩效考核是人力资源管理的重要组成部分,通过对员工工作绩效进行有效考核与控制,获得反馈信息,为管理者的管理活动提供依据,从而促进组织目标的顺利实现。根据上述研究院所的绩效考核现状及目前管理中存在的问题,提出如下的绩效考核体系设计思路及考核方案。

4.1 绩效考核体系设计思路

①运用主流适用的理论,设计科学实用的绩效考核体系。在进行绩效考核指标体系设计时,应以一套适合全所经营发展的经典绩效考核理论做支撑,将所里制定的战略与关键性绩效评估指标相结合,将集团公司对所里的考核任务及目标逐层分解,形成全所战略与绩效考核维度之间的协调统一,设计出科学实用的考核指标体系,从而确保整体战略目标的顺利实现。

②划分单位和员工类别,构建分类分层的绩效考核体系。针对研究所内各单位的专业、行业特点,结合员工的岗位特点,分别对下属单位和员工进行分类。针对不同的单位和员工类别,细化、完善分类绩效考核体系,在指标选择与相应权重方面应有所区分,做到分类考核分类管理,提高考核的科学性。

③量化及完善考核指标,提高绩效考核客观性和针对性。在设计上秉承“宜简不宜繁”的管理原则,整理、量化绩效考核指标,提高客观定量指标所占比重;对考核因素与考核尺度都要有明确的概念范围和解释说明,从而提高考核的客观性和针对性。

④建立科学有效的考核主体选取办法,提升绩效考核准确度与公平性。依据参与绩效评定的考核主体与考核对象之间的业务紧密程度,对涉及的考核主体建立科学有效的选取办法,可适当减少参与者数量,分配合理的绩效考核权重,并配合开发绩效考核打分信息管理系统,提升绩效考核结果的准确度与便捷性。

⑤加大考核结果应用力度。提高绩效考核结果与绩效工资的强大关联性,出台科研单位等提成制单位绩效工资与考核结果的挂钩办法;重视绩效考核结果的反馈工作,增加绩效考核结果与员工激励及晋升的应用场景,从而发挥绩效考核结果的导向性。

4.2 绩效考核体系设计目标

基于以上原则,经过研讨论证,结合某科研院所战略规划及经营特点,希望将此次绩效考核方案设计的目标锁定为“分解一个目标、构建两个系统、落实三级层面、实现四维协同”。如图1所示。

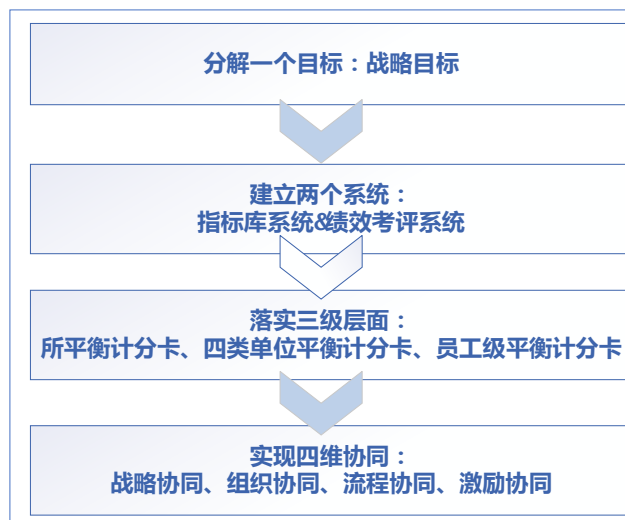


图1 某科研院所绩效考核体系设计目标

①分解一个目标。将某科研院所战略目标层层分解,通过四类单位承接实现战略落地。

②建立两个系统。建立一套以战略为导向的绩效考评系统,可以对绩效考评KPI考核项进行数据采集与得分处理,考评分分析和测评,实施与落地的完整考核流程。建立一套切实可行的绩效考核指标库,各单位可根据工作性质及岗位内容与人力资源部共同商定最终绩效考核指标,为基层员工绩效考核提供范本。

③落实三级层面。将上级每年对某科研院所的考核要求形成所平衡计分卡考核指标,并将其分解到科研单位、机关管理单位、技术服务单位、生产经营单位四级层面,最终各单位根据单位绩效考评平衡计分卡指标体系自主设定下属员工绩效考核指标,通过“化整为零”的控制、管理、校准、提升,使得某科研院所整体绩效的提升。

④实现四维协同。通过以BSC+KPI为基础的绩效考评体系建设,最终使全院上下实现全面战略协同、组织协同、流程协同、激励协同,极大提高某科研院所同行业核心竞争力。

参考文献:

- [1] 郭晓毅. 国企经营者年薪制的确定模式及测算方法[J]. 中国劳动, 2001(9):2.
- [2] 徐秋萍, 肖慧琳. 企业高管年薪制的模式选择与设计要点[J]. 中国劳动, 2014(4):3.
- [3] 高芳敏. 国有企业经营者年薪制问题研究[J]. 辽宁财专学报, 2000(5):10-12.

-
- [4] 高芳敏.国有企业经营者年薪制问题研究[J].辽东学院学报:社会科学版,2000.
- [5] 林志辉.国防科研院所绩效考评与激励机制研究[D].西安:西北工业大学,2000.
- [6] 王莹.科研院所实施绩效考核中常见问题的解决措施初探[J].中国对外贸易:英文版,2010(A12):2.
- [7] 李娟.科研院所人力资源管理的绩效考核与激励机制探讨[J].中国经贸,2023(7):157-159.
- [8] 王钊.科研院所绩效考核体系的构建[J].中外企业家,2017(2Z):1.
- [9] 余宏俊.论现代科研院所的绩效管理[J].科研管理,2002,23(3):4.
- [10] 祁艳娜.运用绩效棱柱开展军工科研院所绩效考核的方法初探[J].新商务周刊,2019(14):1.
- [11] 贺萃群.航天CL研究所部门绩效考评体系研究[J].2013.
- [12] 王薪华.甘肃省化工研究院中层管理人员绩效考评体系优化设计研究[D].兰州:兰州大学,2011.
- [13] 颜元培.浅析科研院所绩效管理体系的建构[J].科技管理研究,2006,26(8):3.