

科研事业单位推行积分制绩效管理的探索

庄马展

厦门市环境科学研究院, 福建 厦门

Email: 1621306988@qq.com

收稿日期: 2020年11月30日; 录用日期: 2021年1月19日; 发布日期: 2021年1月27日

摘要

通过反思我国事业单位绩效改革普遍存在问题, 结合本单位在积分制实践过程中存在的困难与解决对策, 探索构建一套适用于科研事业单位的积分制绩效管理体系, 激发事业单位内生动力, 推动我国事业单位绩效改革朝着良性轨道发展。

关键词

事业单位, 绩效考核, 积分制管理

Probe into the Integral Management System of Performance in Scientific Research Institutions

Mazhan Zhuang

Xiamen Institute of Environmental Sciences, Xiamen Fujian

Email: 1621306988@qq.com

Received: Nov. 30th, 2020; accepted: Jan. 19th, 2021; published: Jan. 27th, 2021

Abstract

By reflecting on the common problems of the performance appraisal reform in Chinese public institutions, combined with the difficulties and challenges in the implementation of integral system in researcher's unit, this article explores and constructs a integral management system of performance suitable for scientific research institutions, which will stimulate the endogenous motivation and promote healthy development of the performance appraisal reform in Chinese public institutions.

Keywords

Public Institution, Performance Appraisal, Integral Management

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

2003 年湖北群艺董事长李荣在实践的基础上提出中国积分制管理理论, 形成一套积分制管理模式, 在企业界掀起将积分制管理应用于绩效分配改革的热潮。该模式的核心体现了人本主义的精神, 通过积分建立一套长期的激励机制, 形成独特的企业文化, 推动企业蓬勃发展[1] [2]。事业单位也陆续探索积分制应用于单位绩效管理, 并取得一定成效, 干部职工的积极性得到调动[3] [4]。事业单位的绩效工资管理已经推行近十年, 但因现有事业单位绩效管理缺乏一套科学、量化的考核体系, 绩效考核变成纯粹的一种加工资手段, 无法起到激励先进、淘汰落后的作用[5]。当前, 如何开展科研事业单位人力资源绩效考核管理, 促进我国科研事业单位健康可持续发展, 是认真贯彻落实党的十九届五中全会提出的“坚持创新在我国现代化建设全局中的核心地位”的重要举措。必须清醒看到科研事业单位绩效管理中普遍存在的问题, 如果得不到解决将会影响科研事业单位的健康发展。因此, 建立一套行之有效的激励机制事关事业单位绩效改革的成败。

2. 事业单位绩效管理存在的主要问题

我国事业单位绩效工资管理改革经历较长时间, 而现行绩效管理存在的主要突出问题有以下三方面:

2.1. “平均主义”思想根深蒂固, 绩效工资未体现多劳多得原则

首先, 月绩效工资差异化小。事业单位每月绩效工资的个人绩效工资与其基本工资相关, 占比约 60%, 由财政直接分配到单位的工资账户。事业单位绩效工资分配方案将个人绩效工资的 60%~70%直接按月下发给个人, 其余 30%~40%由单位统筹考核。统筹绩效再提取约 60%每月按岗位级别下发, 另外 40%每半年结余结合日常考核发放。然而许多事业单位在统筹绩效发放方面, 除部分用于发表论文、各级荣誉称号的奖励, 将大部分比例再次平均化。其次, 年终绩效的分配普遍绝对平均化。由于财政发给事业单位年终绩效奖金按人头均数足额下发, 导致绝大部分事业单位直接按平均数核发, 没有根据个人工作贡献进行二次绩效分配, 甚至事假、病假休息大半年, 仍然可以全额领取。年终考核优秀仅另外奖励不足千元, 结果导致绩效工资的改革泛平均化现象比较突出。

2.2. 缺乏一套科学、规范的绩效评价考核体系

当前事业单位普遍制定一套绩效考核方案, 未形成动态的考核体系, 由于未细化个人绩效目标、缺乏信息化管理等原因, 特别是因工作性质的差异, 个人日常工作业绩无法细化与量化, 导致月绩效考核基本流于形式。绩效方案对负向因素的考核往往采用扣分或扣钱, 执行难度更大, 没人愿意当“恶人”, 导致扣分或直接扣钱的绩效方案没有部门执行。

2.3. 考核流于形式, 挫伤了科研人员工作积极性

大多数事业单位考核采取年终考核形式, 特别是奖励金额发放最多的年终绩效考核基本就是个人“思

想工作总结”，而所用的考核标准“德、能、勤、绩、廉”各占 20%，考核过程基本采用群众测评、上一级领导打分与考核小组打分，个人绩效评估缺乏具体量化指标，基本上是人情分，只要关系好，分数低不了，严重地挫伤了埋头干事的科研人员工作积极性。

3. 积分制应用于绩效管理的模式构建

积分制管理就是用奖分与扣分对干部职工的履职能力、行为和业绩综合表现进行全方位量化考核，并用软件记录且永久性使用、积分不清零。

3.1. 考核原则

绩效管理必须秉承客观、公平、公正、开放、公开，以人为本，正向激励为主，负向为辅，动态持续优化等原则。

3.2. 考核流程

(1) 个人积分申报。员工每参加一次活动或完成一项工作后，可随时在绩效管理平台进行个人积分申报，并备注活动或工作内容。每月初个人申报上月考勤奖励积分。

(2) 审核流程。每月初由部门负责人对部门人员提交的自评表进行审核后，也可根据软件提醒随时审核，提交单位行政办公人员复核。

(3) 考核公示。每月月初，绩效管理平台自动对审核后的个人各项积分进行汇总，并根据统计结果公示全员月积分排名情况。个人对每月积分结果有异议的，可以在公示期内提出复核申请。

(4) 年终汇总。绩效管理平台自动汇总个人的绩效积分并公示年终排名。个人全年工作业绩将全部自动记录、永久保存。

3.3. 考核内容的设置

员工绩效积分由基础积分、业绩积分、奖励积分和负向积分四个方面构成。

(1) 基础积分：基础积分由个人素质积分、职务级别积分组成。个人素质积分是根据干部职工个人学历、职称、经历；职务级别与职称积分取考核时现行最高级别分。

(2) 业绩积分：由岗位业绩和科研项目构成。岗位业绩积分主要考核个人参加上级部门与本单位举行的各种党建、业务活动、公文办理、现场调研、技术交流、业务与党务培训等日常工作，以及编制工作方案、工作总结，根据工作量与难易程度确定分值；科研项目积分根据课题来源级别、复杂程度及参与人员的实际贡献确定积分。

(3) 奖励积分：包括考勤、继续教育、论文发表、先进表彰、创新性奖励和其他奖励。论文发表积分根据学术刊物的级别与影响因子，个人排名情况确定积分；先进表彰积分包括国家、省部、市与系统奖励等四个级别；鼓励员工开展创新性工作，鼓励个人积极社区志愿服务、义务献血、爱心活动及其他社会公益活动。

(4) 负向积分：因出勤、内务不整洁、工作效率不高、工作质量不高、工作任务未及时完成分别计负向积分；受到上级处分的行为，根据严重程度分别计负向积分。科室负责人积分审核不严、未履行内部自查也计负向积分，体现权责对等原则。

4. 推行积分制绩效管理应该关注的几个问题

机制创新的道路不可能一帆风顺，新制度的推行更要冲破传统思想的痼疾，过程充满艰辛，要发挥斗争精神，必须坚持不懈。笔者从积分制绩效管理机制的构思到积分制绩效管理平台的试运行前后经过

近一年时间，从初步积分制的提出，经过多轮的征求意见，不断修改完善，到形成完整的积分制考核体系。

4.1. 统一思想，提高对应用积分制管理的科学认识

积分制管理的精髓在于打破“平均主义”，综合考核个人工作表现。积分制管理需要放权于中层管理者，由各级管理者完成积分的审核、记录和激励。为了推动积分制绩效管理体系，单位中层管理首先必须统一思想，执行有力、尽职尽责。积分制可用于工作记录的平台，通过日常积分登记，每个人每年的工作情况得以长期记录保存。通过积分排名，时刻提醒干部职工努力工作，多挣积分，形成内部竞争的氛围，培育单位文化，发挥正能量作用。

4.2. 科学设置积分项目与积分赋值差异，实现指标统一量化是积分制管理的关键

事业单位内部工作性质存在差异，如业务科研工作与行政管理工作，科研工作与常规工作。如果没有一套相对合理的积分标准，标准执行会造成争议。积分制的设定没有绝对公平合理，只要统一尺度来执行即可。即使标准积分标准设置不合理，但是组织成员都遵循同一套标准可以形成相对合理、公平的竞争标准。要防止陷入标准合不合理之争。当然要经过一段时间的试运行来调整积分项目与积分赋值，刚执行时每月可个别项目微调一次，每季度集中反馈再调整一次，经过半年的运行再修改完善一次，最终由软件编写固化。标准一旦固化不能轻易改变，不可朝令夕改，制度执行缺乏严肃性，必然影响执行力。

4.3. 积分制不直接与金钱挂钩，考核结果的应用要循序渐进

在构建积分制绩效管理体系方案的初期，提出积分考核结果与年终绩效挂钩，结果方案遭到反对声浪很高，甚至认为对年轻人不公平，会打击年轻人的积极性。合理利用积分制考核结果，发挥激励效果，是积分制管理的重要保证。一是如何与月绩效、年终绩效考核挂钩，设定多大比例绩效工资用于激励。二是如何与年度的评先评优挂钩，设定排名靠前多大比例范围人员具备评优资格。三是积分考核结果与职称评聘、级别晋升和上级表彰挂钩，总积分排名前者优先。通过激励先进，鞭策后进，形成鲜明的导向，有效推动积分制管理工作上台阶。

4.4. 积分制平台操作流程简单易学，随时输入，动态更新

管理学提倡对下属要及时反馈、及时奖励，因此，搭建一套流程结构简单，操作简便的积分制软件平台非常关键。干部职工可以随时登陆平台及时记录工作业绩，管理层可及时了解人员工作动态与专项工作进展，实现积分的动态更新管理。

5. 结语

积分制的推行不可一蹴而就，积分制体系规则要持续改进，形成一套长期坚持的管理制度，才能发挥积分制的神秘功效。通过近半年积分制绩效考核体系运行，已经在单位内部形成积分排名比拼氛围，干部群众的思想观念、精神面貌、工作作风发生根本转变，队伍精气神得到提升。通过积分制绩效管理机制的积极探索，逐步建立一套可复制、可推广的改革经验，提升科研事业单位绩效管理水平和新时代中国特色社会主义现代化建设建功立业。

参考文献

- [1] 李荣, 聂志柏, 编著. 中国积分制管理[M]. 武汉: 长江出版社, 2014.

- [2] 李荣, 张广科, 编著. 积分制管理概论[M]. 北京: 清华大学出版社, 2017.
- [3] 庞红. 当前事业单位绩效改革中存在的问题及对策分析[J]. 中国市场, 2019(31): 95-94.
- [4] 成广明, 李翠青. 积分制管理模式在疾控中心内部管理中的应用[J]. 山西医药杂志, 2014, 9(43): 1068-1070.
- [5] 杨晓冬. 事业单位绩效管理中存在的主要问题及改进意见[J]. 中外企业家, 2020, 676(14): 66.