

基于 KRIF 的科研院所 行政管理人员绩效考核体系设计

朱 明

(中国医学科学院基础医学研究所, 北京协和医学院基础学院, 北京 100005)

[摘要] 本文改进了对中国科研院所行政管理绩效的评估, 提高了中国科研院所行政管理的质量, 并提出: 新时期我国科研院所管理绩效评价研究采用平衡的计分形式, 制定了科研院所战略地图的实施方案, 明确科研院所的使命和战略目标; 利用平衡计分卡中的指标分解矩阵建立绩效考核管理指标体系; 绩效评估是通过设计科研院所绩效评估的管理算法来完成的。实验结果表明, 采用该方法对科研院所的管理绩效进行评估, 提高了 38.87%, 证明了该方法的有效性。本文结合实践, 从分析全面目标管理绩效考核存在的问题入手, 提出了全面目标管理绩效考核的组织结构、体系结构、考核内容和形式, 综合目标管理绩效考核的结果评价与应用, 为未来的研究机构实施和推进综合目标管理评价提供参考。

[关键词] KRIF; 科研院所; 行政管理人员; 绩效考核; 体系设计

[中图分类号] G311

[文献标志码] A

[文章编号] 2095-168X(2022)12-0055-03

一、引言

KRIF 模型由清华大学李海和张德教授于 2005 年提出, 并在中国付诸实施。该模型结合了关键绩效指标 (KPI)、常规绩效评估 (RPM)。将四个要素异常关键事件 (ice) 和未来绩效潜力 (FPP) 整合到一个评级系统中, 并将四个首字母组合在一起。这就是所谓的克里夫四要素绩效评估模型。作为科学管理, 绩效考核首先应用于科研机构, 然后应用于政府和公共行政。自 20 世纪 90 年代以来, 我国一直十分重视绩效评估。作为一个重要的政府部门, 行政部门也在这方面进行了一些调查。然而, 研究主要针对行政部门的整体组织或个人, 而不是单独的行业或部门。作为一个管理主体, 我国科研院所的管理具有人员多、业务量大、范围广、基础强、覆盖整个社会基层的特点。加强对科研院所管理层的绩效评估, 有助于对科研院所管理层的工作水平、技能和实际绩效做出合理判断, 从而提高和提高管理效率。由于行政人员在科研机构管理中的重要作用, 提高管理团队的整体工作能力尤为重要。然而, 在科研院所管理中进行绩效评估时, 经常会遇到由管理人员进行绩

效评估的问题。由于许多科研机构尚未建立有针对性的科学绩效评估体系, 在实践中只能使用类似的评估体系或标准, 用于年度绩效评估。因此, 使用一个没有相关性和可行性的评估系统将不全面和准确, 无法充分评估工作绩效, 而且由于其管理的困难, 它限制了评估和激励系统的创建。因此, 有必要根据科研院所的实际管理特点, 建立科学的评价体系, 改变管理者的工作态度。

二、科研院所行政管理人员绩效考核体系设计的重要性

(一) 研究院领导进行管理的助手

作为“传声筒”, 科研院所负责发布和汇总整个科研院的行政信息。一方面, 及时将院长制定的原则和指导方针传达给各科室、研究机构、研究小组和基层工作者, 明确时间节点和标准要求, 推动落实; 另一方面, 听取各方意见, 收集内部和外部信息, 对其进行审查和整理, 并向最高领导汇报。作为“润滑剂”, 沟通协调科研院所负责各方面工作, 以达成共识, 充分调动各部门工作人员的积极性, 形成行政部门的总体合力, 确保工作的有效开展; 在运行中组织协调各部门工作, 科学

分配各部门任务,优化资源配置,实现分工协作办公,及时正确处理各种关系和矛盾,解决实际问题,提供后勤保障,提高各部门工作效率,快速完成行政工作,提高本单位整体工作效率。

(二) 起着行政管理工作的示范窗口和督查者的作用

对于内部科技人员和外部社会大众,科研院所展示了整个单位的办公水平,可以找到科研院所处理各种任务、困难和没有管辖权的事情。如果科研院所运转良好,人们会说这个地方的工作真的很好;如果科研院所工作做得粗心大意,或者风格单调粗糙,人们会说这个地方的工作很糟糕。通过监督,记录本单位各项工作的进展情况,确保各项工作有序开展,促进整体效率的提高。在日常工作中,科研院所负责牢牢把握大局,紧紧围绕本单位年度中心任务和逐级工作重点,审查和纠正管理者的决策指示和工作任务的落实情况,采取一定的控制措施,落实对各职能部门的号召、行政决策和工作任务,确保政府任务的顺利运行和各项管理目标的实现,促进团结,扎实稳妥地开展各项工作。

三、科研单位管理人员绩效考核存在问题的原因分析

(一) 思想上不够重视,对绩效管理认识不足

科研院所长期以来一直参与创建公共机构,这种管理模式创造了一种根深蒂固的文化,缺乏个人理解会降低行政效率。一些人认为他们是铁饭碗,主人翁意识薄弱,缺乏危机和裁员的紧迫性。在一个轻松的环境中,存在一种懒惰的工作方式,相信一切都是“好的”,不会犯大错误。有的责任心不强,对行政科研院所的重要性认识不深,对业务缺乏了解。有些人缺乏责任感,当他们在工作中遇到问题时,往往决定逃跑。没有认真解决问题,而是把问题放在一边,逃避责任。这将导致工作缓慢甚至停滞。一些人在行政工作中怕困难、怕担责,不能及时有效地协调各方面的关系,阻碍了工作的顺利开展。有些人合作意识差,认为每个岗位都有自己的分工,只能管理自己的“三公顷”。我不想帮助同事解决问题,我不知道遇到困难时如何寻求帮助。有些人习惯于多年积累的工作方法,缺乏创新意识和卓越感,很难提高工作效率,因为他们不应用新方法或研究更有效的工作方法。

(二) 管理工作纷繁复杂,量化难度大

在科研院所工作很复杂,任务也很累人。它在政府中发挥着重要作用。做好科研院所工作,提高工作效率,科研院科研院所的整体管理效率也会相应提高。科研院所管理效率低下的现状是由个体和整体层面上的各

种“单板”联合运作形成的。弥补办公不足,共同推进综合节能,提高科研院科研院所管理效率。在日常事务中,我们应该在平时“关注人”,逐步收集数据和资料,必要时进行咨询,注意不要担心。对于复杂的问题,我们要以“工匠精神”认真对待,严格要求,一丝不苟,重点突出,不断改进,认真研究内外部形势,正确制定政策和政策。即使我们改变了一个句子的标点符号,我们也必须思考并在正确的地方表达它。在监督实施的过程中,我们应该定期邀请、监督和保持与各部门的联系,以确保政策和计划的实施。软硬结合进一步促进工作有序发展。

(三) 可采用的奖惩措施有限

科研院所的组织结构借鉴政府的模式。体制结构复杂,就像宝塔的层次一样,“权力、责任和能力”不明确。有重叠的功能和真空区域。一些部门和机构关注不同部门的利益,有时自我限制,有时相互制衡。分工协作机制不健全,严重影响了行政管理效率。在单一的行政文化中,人的成熟度往往高于制度规范。一些行政人员在日常工作中缺乏规范的工作程序和统一的标准,如文件记录、会议准备和项目审查。许多日常工作没有建立起标准化的操作系统,会议材料发送晚,报告不完整,统计不规范,不时还有其他问题需要加快和修改。这大大降低了生产率。另一个问题是缺乏明确的规则,缺乏监督机制,行政工作的约束力弱,缺乏紧迫性和危机感。

(四) 考核流于形式,阻碍发展

大多数科研院所全面目标管理的绩效评估机制引入较晚,缺乏先进的管理理念和知识,导致关注、支持和管理力度不够,干部职工在全面目标管理考核中的配合与参与度不高。在工作中,只需应用上级主管部门的工作任务、岗位设置和人员考核要求,实施全面的目标管理。绩效评估举措不够充分,缺乏组织目标和指标的定位,存在“形式化”和简单的应对措施,这严重影响了全面目标管理绩效评估的有效性。全面目标管理绩效考核体系不完善。由于公共服务提供的社会性,很难对大部分工作内容和工作效率进行定量评估和评价,也很难科学评估不同机构和部门的工作条件,不可避免地被评估对象的工作表现不全面、不具体,无法得出客观结论。没有系统、规范、功能全面的客观评估指标体系,影响评估结果的准确性和可信度。基于绩效的激励机制尚未发挥作用。绩效管理有效性的关键在于绩效评估结果的应用。管理创新不足,传统的大罐分配观念并没有完全改变。在不同程度上,重点放在流程管理上,而忽略了性能应用。“多多少少,做或不做”的普遍现象,使得目标管理的绩效考核流于形式,绩效没有充分发挥激励作用,导致人才的积极性低,团队创新能力弱,它

表 2

项目	传统的行政管理绩效评价方法		提出的行政管理绩效评价方法	
	用户评价	专家评价	用户评价	专家评价
绩效评价性能	85	94	86	19
保障物资供应	25	60	80	90
提升发展潜力	90	58	1	6
强化内部管理	52	90	70	50
建立战略伙伴	58	90	50	80
优化业务流程	52	60	80	40
满足用户需求	52	56	80	40
关键员工流失率	52	60	80	90
投诉解决率	58	90	80	40
服务水平	54	49	82	94

阻碍了团结的高质量和可持续发展。

四、基于 KRIF 的科研院所行政管理绩效考核体系设计路径

(一) 确定指标权重

选择和评估管理绩效指标具有重要意义。研究机构根据不同的实验评价指标, 对不同时期的管理结果进行评价, 选择合适的评价指标至关重要。为不同部门提供评估研究机构管理绩效的指标。表 1 列出了评估研究机构管理绩效指标重要性的选择标准。实验过程根据选择行政绩效指标重要性的标准, 制定实验实施的具体阶段。

表 1 科研院所的行政绩效评价比例是一个重要的选择标准

绩效评价性能	W1	W2
保障物资供应	0.1	0.9
提升发展潜力	0.3	0.7
强化内部管理	0.5	0.5
建立战略伙伴	0.4	0.6
优化业务流程	0.6	0.4
满足用户需求	0.2	0.8
关键员工流失率	0.1	0.9
投诉解决率	0.4	0.6
服务水平	0.2	0.8

(二) 确定评语集

第一阶段: 研究机构确定行政绩效考核实验类型, 不同类型的研究机构根据行政绩效考核要求创建实验模型。准备好的实验模型以原始文件的形式保存, 便于完成对科研院所绩效的行政评价。第二步: 在建立模型之前, 应在不同的研究机构之间合理划分管理效率评估方案, 以满足实验的总体需求。第三步: 搭建绩效评估管理平台, 在计算机上编辑评估系统操作脚本, 将测试设备分配给生成的模型, 确保整个实验的正常运行。第四阶段: 在中国科研院所行政管理数据模型中引入评分指标, 利用不同评分指标的权重值计算各评分指标的结果。

(三) 确定模糊评价矩阵

根据上述实验方法, 得出两种评价方法的用户点

和专家点的统计结果。详见表 2。结果表明, 使用传统方法评估行政绩效的用户和专家对行政绩效数据的评估值较低, 专家评估的价值低于用户的价值。由于提出了评估行政绩效的方法, 用户和专家可以从行政数据中获得 80 多分, 使用拟议的行政效能评估方法获得的数据评估平均值为 88.5 分。因此, 本文提出的行政绩效考核方法具有较高的评价价值, 可以提高我国科研院所的行政管理质量。

五、结语

多年来, 我国许多科研院所的管理实践证明, 目标管理是一种适合我国科研院所实际的有效科学管理方法。目前, 目标管理在我国科研院所的应用仍处于巩固和深化阶段。要在今后的管理实践中继续研究、总结和深化, 提高各级要素管理水平, 提高组件的整体性能, 确保各项任务 and 目标的顺利实施。以研发和生产为中心, 创造新的成果。实验结果表明, 使用传统方法评估行政绩效的用户和专家对行政绩效数据的评估值较低, 专家评估的价值低于用户的价值。

参考文献:

- [1] 罗恩培, 刘一新. 公益性科研院所实施综合目标管理绩效考核的实践探索——以江苏省血吸虫病防治研究所为例 [J]. 江苏科技信息, 2020, 37(30): 19-21.
- [2] 肖月, 赵琨, 薛明, 李雨钊, 戴明锋, 蔡玥, 史黎炜, 邱英鹏. “健康中国 2030” 综合目标及指标体系研究 [J]. 卫生经济研究, 2017(04): 3-7.
- [3] 李志涛, 丁慧, 方瑞峰. 血站综合目标考评实践 [J]. 中国卫生质量管理, 2017, 24(04): 91-93.
- [4] 曲勇, 马洪岩, 王世勇. 我院推行科室分类综合目标责任制的思考 [J]. 中国卫生事业管理, 2005, (07): 397.
- [5] 徐州医学院附属医院. 完善综合目标责任制 巩固和发展创建成果 [J]. 江苏卫生事业管理, 1996, (06): 2.

(责任编辑: 赵卓言)