

# 基于农业科研院所的科技创新绩效激励方法研究

韩立英, 范希峰\*, 阚海明

(北京市农林科学院 草业花卉与景观生态研究所, 北京 100097)

**摘要:**农业科研院所要激发科研人员创新创造活力,促进农业科技成果产出和转化应用,就要建立有效的激励机制。文章分析了农业科研院所激励中存在的问题,结合作者所在单位采取的方法,提出了从加强绩效激励目标与单位发展有机结合,丰富创新绩效激励模式,拓展激励效果的应用领域,完善创新激励结果反馈机制等方法入手,提升单位科技创新激励的效果。

**关键词:**农业;科研院所;创新;绩效

**中图分类号:**G311 **文献标志码:**A

## 0 引言

农业农村农民问题是关系国计民生的根本性问题。党的十八大以来,在习近平新时代中国特色社会主义思想尤其是习近平总书记关于“三农”工作的重要论述科学指引下,强农惠农富农的力度不断增强,农业基础地位得到显著加强,农民生活显著改善,乡村面貌焕然一新,农业农村发展站在了新的历史起点上。与此同时,习近平总书记还强调,“三农”工作在新征程上仍然极其重要,须臾不可放松,务必抓紧抓实。农业科研院所应当充分认识新发展阶段“三农”工作的重要性和紧迫性,最大限度地激发广大科研人员的创新创造活力,鼓励农业科技工作者积极投身农业科技创新,力争在自身岗位上多出成果、出大成果,为“三农”事业发展做好科技服务和支撑。农业科研院所相较于其他科研型院所具有其自身的特点,如农业科研活动周期长,农业生产受自然环境影响大,不稳定因素多,农业研究除了开展基础理论和应用技术研究,还需到广大农村地区开展示范推广和技术服务。要激发广大农业科技工作者创新创造活力,就需要建立与之相适应的政策导向机制。激励机制是调动科研人员积极性的有效措施之一,本文结合农业科研院所科技创新绩效机制中存在的问题,分析探讨了提升其绩效激励效果的方法。

## 1 开展科技创新绩效激励工作的意义

绩效是以业绩优先、兼顾公平、多劳多得、优质优酬为原则,对员工所承担工作的实际产出、质量及效率的评价,并依据职工的工作表现制定差异化的薪酬结构和待遇标准,从而对职工产生一定的激励作用<sup>[1-3]</sup>。适宜的绩效激励模式可以帮助职工了解自己的工作目标、责任和要求,有效调动和激发广大职工的工作热情及创新创造活力,提升爱岗敬业的工作

意识,形成良性的竞争机制和健康的工作环境,进而提升单位的工作效率,增强单位的凝聚力和向心力<sup>[4]</sup>。绩效激励机制也是对职工工作能力的评价,针对不同岗位设置相应的绩效目标,可全面掌握职工的工作能力、业务水平、创新潜力、文化素养等信息,进而评估职工的专长、适合的岗位及发展方向,为单位选拔和培养人才提供参考<sup>[5]</sup>。同时,有效的绩效激励模式,还能够激发团队协作精神,提高团队整体工作效率,改善工作质量。

## 2 当前农业科研院所科技创新绩效激励中存在的问题

### 2.1 单位对绩效管理工作重视不够,激励效果不显著

绩效激励在科技创新中发挥作用程度与单位的重视、职工的态度以及绩效激励力度等多方面因素都有着密切关系。当前依然存在将绩效管理作为日常事务性工作安排部署的现象,没有结合单位自身发展特点建立科学有效的绩效激励体系,导致绩效管理工作流于形式。在绩效管理人员配备上,农业科研院所的绩效考核工作多数由行政管理部门负责,虽然掌握绩效管理相关的专业知识,但对农业科研工作的特点掌握程度不一致,例如:科研型人才转岗到绩效管理岗位,虽然具备对本专业知识的储备,了解农业行业特点,但缺少对人力资源管理工作的认识,难以保证管理工作的规范性;人力资源管理专业人员擅长管理工作,但缺少对农业科研专业知识的了解,在对评价指标设定上可能存在偏差。此外,尽管绩效奖励已经成为一种常态化的奖励模式,但绩效奖励占职工总体收入的比例仍然较低,没有达到以业绩拉开收入差距的效果,因而不能够充分调动科研人员的积极性。职工对单位整体绩效管理工作的参与度不高,将其视为

**作者简介:**韩立英(1984—),女,天津人,副研究员,博士;研究方向:科技管理。

**\*通信作者:**范希峰(1979—),男,山东陵县人,研究员,博士;研究方向:草学。

一项例行工作,存在应付差事的心理,有的甚至存在抵触情绪,导致单位不能掌握全面、翔实的信息,绩效激励的结果不能正确反映单位真实情况,在依托绩效管理服务单位发展中发挥的作用有限。

## 2.2 绩效激励目标设置缺乏针对性,忽视对团队整体绩效目标的评价

绩效激励目标设定时应当引导科技人员顺应产业发展、国家科技政策指引,农业科研院所更要引导科技人员将农业科技情怀付诸实践,激发科研团队和个人创新创造活力<sup>[5-6]</sup>。目前科研事业单位对职工的评价多以“德、能、勤、绩、廉”为指标,或采取“优、良、中、差”的民主测评形式,这类指标都过于笼统,不能明显区分个人工作效率的高低,体现不出工作的难易程度及强度差别,与职工工作任务结合不够密切,评价结果应用价值较低。农业研究工作涉及基础理论研究、应用基础研究、应用技术研发,以及示范推广和科技服务等多方面工作,应在绩效激励目标设置过程中统筹考虑,予以兼顾<sup>[6]</sup>。而现实中绩效激励目标的制定多以科技成果为主,缺乏对其他业务岗位人员激励指标的建立,而且在指标设置权重上或多或少存在论文占比偏大的现象,对科研人员引导产生偏差。此外,在科技攻关中需要汇集来自不同领域的智慧和能力,充分整合科研团队的力量,共同推进科研进程,而绩效激励目标设置多注重对个人任务完成能力的评估,忽视了个人、团队和单位之间的紧密联系,缺少对团队整体绩效目标的建立和评价<sup>[7-9]</sup>。

## 2.3 绩效结果运用不充分,缺乏绩效反馈机制

通过绩效激励机制的筛选,可以帮助单位把工作表现优秀的人才选拔出来,进而安排到重要的岗位上,实现人才快速成长。而多数情况下,绩效激励主要应用于绩效奖励的发放,未能与其他管理政策关联,甚至在奖励额度上也没有真正拉开差距,不能体现出以绩效促进职工业绩增长的效果。绩效激励机制的建立应当是帮助职工了解其所处的情况,提出改进的有效方法,进而得到能力提升,而现实中绩效结果反馈这一重要环节没有得到应有重视<sup>[10]</sup>。通常单位关注更多的是对业绩优异的职工给予奖励,而忽视了对业绩表现一般的职工进行鼓励,帮助其成长。单位与职工之间没有搭建互通的桥梁,没有建立良好的反馈机制,职工无法获得改进的思路和方法,就容易产生挫败感甚至对立情绪,工作积极性严重下降,长此下去,单位也难以实现长足发展<sup>[11]</sup>。

# 3 提升农业科研院所绩效管理成效的方法与实践

## 3.1 提高对绩效激励工作的认识,加强绩效管理制度化建设,使其与单位发展有机结合

绩效激励作为推进单位事业发展的有力抓手,要发挥良好作用就需要单位内部从上到下提高对该项工作重要性的认识。单位领导层面应当抓好顶层设计,制定科学、适宜、有效的绩效激励政策,不断提升绩效管理的能力和水平;应当加强复合型管理人才的

培养,要拓展绩效管理人员工作视野,使其将绩效管理知识与单位发展有机结合起来开展工作,不断提高绩效管理的理论水平和实践能力;执行部门应当发挥单位与职工之间桥梁纽带作用,加强对绩效激励政策的宣传,转变职工的固有观念,提高职工认同感,从而营造良好的工作氛围;广大职工应当正确认识绩效激励的必要性和重要性,理解绩效激励工作的目的是帮助职工提升,进而充分发挥其主观能动性,不断突破创新。

单位目标的实现要依靠广大职工的共同努力,适合的绩效激励机制可以将单位与职工紧密联系在一起,实现共同发展。近年来,笔者所在单位一直将绩效激励工作作为全所一项重点工作来抓,加强绩效管理制度化规范化建设,组织包括主管领导、科技管理、人力资源、研究团队负责人在内的绩效管理评价团队,负责制定和落实各项激励政策。结合单位五年(2021—2025年)发展规划和任务目标,不断完善现有管理制度,先后制定7项绩效激励政策,涉及科研项目、科研经费、科技成果、成果转化等多个方面。在这些政策的激励下,单位在国家竞争性科技项目、高水平科技论文、成果转化经济效益、国家级科研平台等方面均取得了明显提升。如为提升单位国家自然科学基金项目资助率,研究制定了基金申报激励政策,视申报结果分类给予奖金和科研经费支持,项目资助率显著提升;为促进科技成果转化,将政策允许范围内全部收益奖励给成果完成人,且其中80%奖励给成果直接完成人,科研人员有了开展科技调研、深入生产实践的动力,所内90%以上的自主选育品种成功转化到生产实践中,显著提升了单位的社会影响力。正是由于绩效管理政策的制定充分调动了职工的积极性,职工个人和单位均实现了持续稳定的发展。

## 3.2 结合发展需要及时调整绩效激励目标,不断丰富绩效激励模式

绩效激励的目标不是一成不变的,单位和绩效管理部门要随时掌握全局性的情况、熟悉职工的工作动态和工作进展情况,及时调整不适合的政策或目标,保证绩效管理工作客观、公平、合理<sup>[12]</sup>。在绩效激励方案制定或调整前,应对各个岗位工作类别、责任、难易程度等进行分析,要结合岗位特点设置激励的目标。在绩效激励的类型上,可以根据单位需要设置不同类别、不同方式的政策导向,丰富绩效激励模式。

笔者所在单位将绩效目标设定分为共性绩效激励目标和个性化绩效激励目标两类。共性的绩效激励目标依托研究所职能设置,农业类科研院所的主要任务是承担科研和示范推广项目,因此以项目类型和到位经费为主要绩效评价目标最具有普遍性与代表性,覆盖面最为广泛,既体现按劳分配的差别,又最大限度地惠及了全体人员。个性化绩效激励目标以单位需求为导向,并随着事业发展不断调整递进,实现

突出典型、树立标杆的目的。针对基础性理论研究工作,绩效评价目标注重科技创新性,包括国家级项目争取、科技奖励及科技成果产出、高层次学术报告等指标,并分别制定了项目申报和科研成果奖励绩效激励政策;针对应用推广类工作,绩效评价目标注重示范推广和科技成果转化效果,制定了成果转化和科技服务收益分配政策。在政策的执行过程中,激励的导向也要不断调整,例如成果绩效奖励政策初期以增加成果数量为前提,但随着成果数量增加,且对高质量成果的需求迫切时,激励政策要调整为加大高质量科技成果的奖励力度,从而引导科研人员集中精力在科技创新上下功夫;项目申报绩效奖励政策制定初期是为了调动科研人员申报项目的积极性,随着科研人员申报积极性的提升,要随之建立提升申报质量的政策,引导科研人员提升申报文本质量,以增加资助率。此外,随着学科交叉、知识融合和技术集成等日益复杂,团队的重要性日益突显,绩效管理应发挥团队负责人作为中层干部上通下联的纽带作用,层层传导责任,细化目标,使每个人在团队中发挥应有作用,增强团队和单位的凝聚力<sup>[13-15]</sup>。例如在科技成果奖励和成果转化收益分配过程中,针对团队建设制定相应的绩效激励目标,以部门为整体进行综合评价,从而发挥部门负责人的作用,调动全部人员参与团队工作,以团队发展推进单位整体发展。

### 3.3 深度挖掘绩效激励作用的潜力,拓展绩效评价结果运用领域,建立绩效评价反馈机制

绩效管理的目的是调动广大职工的创新创造活力,进而实现单位的战略发展目标,应当最大限度地挖掘绩效管理的应用价值,使其发挥更大作用。应当注重绩效评价反馈机制的建立,将职工和团队反馈信息的收集、分析作为单位绩效管理工作的一项重要工作来抓。职工或团队对绩效评价结果有着切身感受,与职工和团队负责人进行面对面的沟通,能够帮助其发现自身存在的问题,共同寻求解决办法,同时还可以收集广大职工对绩效激励机制的意见和建议,帮助单位梳理绩效管理工作,完善绩效管理机制,从而形成相互促进的良好局面。

为充分发挥绩效激励作用,笔者所在单位不断提升奖励的力度、丰富奖励形式,并将绩效评价结果与奖励分配、职务职称晋升、人才培养、项目推荐、团队建设、经费支持等关系职工切身利益的事项建立联系。例如单位内部设立人才培养基金,对于绩效评价结果表现优秀的青年科技人才给予项目支持,加速人才培养;在各类竞争性项目申报和人才称号争取中,优先推荐绩效评价成绩优秀人员;结合项目申报绩效奖励政策,额外给予项目申报人员一定比例的配套科研经费,支撑高水平科研成果产出;对于在绩效评价表现优秀的团队,在其团队人才招聘、职称晋升的指标上给予政策倾斜等。将绩效评价结果纳入日常管理中,形成公正透明的管理模式,职工和团队的

主观能动性得到了很大提升。为了保证绩效激励机制符合单位发展的要求,单位内部建立了绩效激励评价及反馈机制,绩效工作管理部门对各年度绩效政策实施效果进行分析对比,同时以调研、面谈、意见征集等多种形式广泛收集职工对单位绩效激励政策的意见或建议,在此基础上及时对现行的各项政策进行调整,通过多年的探索和调整,职工对绩效激励的认可度和对绩效管理工作的配合度显著提升,绩效激励发挥的作用和效果越来越突出。

## 4 结语

绩效激励机制的运用,有利于激发广大职工创新创造活力,增强单位综合实力。农业科研院所能否取得快速发展与绩效激励机制的科学建立有着重要关系,科学、合理、适宜的绩效激励方法是真实掌握科技人员能力、业绩和水平的先决条件。要充分发挥绩效激励的作用,就要不断提升单位和职工对绩效管理工作的认识,加强绩效激励政策的顶层设计,探索和建立有利于单位发展的绩效激励模式,同时还要规范绩效激励的制度化管理,深度挖掘绩效激励作用的潜力,建立绩效评价反馈机制,从而实现单位健康可持续发展。

## 参考文献

- [1] 江蒙喜. 构建促医院专科高质量发展的运营管理体系的思考[J]. 中国卫生经济, 2021(5): 68-71.
- [2] 林武光. 论绩效考核在事业单位人力资源管理中的作用[J]. 中国产经, 2022(16): 111-113.
- [3] 高颖华, 王利萍, 连娜, 等. 对科研院所实施绩效考核的影响及建议[J]. 人才资源开发, 2021(22): 27-28.
- [4] 李景慧. 关于科研绩效评估的思考[J]. 现代农业科技, 2010(21): 32-34.
- [5] 张浩. 人力资源绩效考核方法探析[J]. 现代商业, 2022(24): 85-87.
- [6] 薛晨霞, 姜永平, 袁春新, 等. 浅议地市级农业科学研究所科研量化考核体系建设[J]. 农业科技管理, 2010(6): 52-54.
- [7] 王婧. 构建省级农业科研绩效评价体系的探讨[J]. 甘肃农业科技, 2022(5): 24-27.
- [8] 王农, 赵长海. 农业科研单位科技创新绩效考核指标体系设计探讨[J]. 现代农业科技, 2014(12): 284.
- [9] 林妍初. 科技管理事业单位绩效考核存在的问题与对策[J]. 黑龙江科技信息, 2016(2): 285.
- [10] 唐新林. 地方高校科研绩效管理创新研究[J]. 南通航运职业技术学院学报, 2020(4): 25-27.
- [11] 刘燕. 广东省属科技型事业单位绩效考核机制研究[J]. 财经界, 2018(31): 109-112.
- [12] 徐晴. 农业科研单位绩效工资实施存在的问题及对策[J]. 农业科技管理, 2015(6): 26-28.
- [13] 李英娜. 浅议科技管理事业单位绩效考核[J]. 厦门科技, 2011(4): 46-48.

[14] 李晓姣, 于健. 事业单位绩效工资改革的成功经验与启示——以C县人民医院为例[J]. 四川理工学院学报(社会科学版), 2012(1): 12-17.  
[15] 李巨光. 基于科研人员特点的绩效评价方法研究

[J]. 农业科技管理, 2010(2): 93-96.

(编辑 李春燕)

## Research on incentive methods of scientific and technological innovation performance based on agricultural research institutes

Han Liying, Fan Xifeng\*, Kan Haiming

(Institute of Grassland, Flowers and Ecology, Beijing Academy of Agriculture and Forestry Sciences, Beijing 100097, China)

**Abstract:** In order to stimulate the innovation and creativity of scientific researchers and promote the output and transformation of agricultural scientific and technological achievements, agricultural research institutes should establish an effective performance appraisal and incentive mechanism. This paper analyzes the problems in the performance incentive of agricultural research institutes, and takes the Institute of Grassland, Flowers and Ecology of Beijing Academy of Agriculture and Forestry Sciences as an example, proposes methods to improve the performance management effect by strengthening the organic combination of performance management objectives and unit development, enriching the performance management model, expanding the application field of performance evaluation results, and improving the feedback mechanism of performance evaluation results.

**Key words:** agriculture; scientific research institute; innovation; performance

---

(上接第14页)

## Inspiration of science popularization experience of science and technology projects at home and abroad to Hebei province

Zhang Dongyan<sup>1</sup>, Wang Dongzhi<sup>2\*</sup>, Zhang Haonan<sup>3</sup>

(1. College of Economics and Management, Hebei Agricultural University, Baoding 071000, China;

2. College of Forestry, Hebei Agricultural University, Baoding 071000, China;

3. Hebei Energy College of Vocation and Technology, Tangshan 063004, China)

**Abstract:** The popularization of science and technology resources is an effective way to enrich science popularization resources and enhance science popularization ability. Popularization of science and technology project is one of the important contents of popularization of science and technology resources. By summarizing the experience and enlightenment of science and technology programs in other provinces and abroad, this paper puts forward the countermeasures of science and technology programs in Hebei province, so as to promote the science and technology resources in Hebei province and improve the science and technology capacity construction of Hebei province.

**Key words:** science and technology project; popularization of science; funds for popular science; task related to science popularization