

科研机构人才考核评价的思考与实践

科技人力资源是一个国家最重要的核心资源之一。只有最大程度地激发科技人员的工作潜能,才能全面提高科技攻坚、原始创新能力,保证创新发展战略的顺利实施。科学、合理、有效的人才评价与考核可以在其中发挥重要作用。然而,科研是一种高度的脑力活动,具有不易量化、专业差异大、成果质量及重要性较难衡量、时滞性强等特点;科研人员受教育水平高,高度专业化,且具有创造力,其绩效具有多因性、模糊性、动态性等特点。如何结合科研机构自身特点,遵循科研规律,构建科学、合理、有效的人才评价与考核体系,鼓励探索、激励创新,是人力资源管理的重要课题,也一直是国际难题和有争议的问题。

1 构建更加公平、公正的人才考核评价体系的关键

人才评价体系应当以发展战略为导向,以提升核心竞争力和确保可持续发展为目标。一般来说,应坚持定性定量相结合、在人员分类管理的基础上实施分类考核。考核方式及指标与程序应公开、公平、公正,简洁易行,评价结果与奖惩挂钩,确保激励的有效性。在设计职工升等升级、年度考核评价体系时,有以下7点思考。

1) 实行方式灵活的分类考核评价,全面准确反映各类人员的绩效。对于大型研究机构,评价不同类型的人员时,除考虑职称级别的差异外,还须将学科领域、工作性质等因素纳入考量。针对科研、管理、技术服务等不同性质

的岗位,应构建相应的分类绩效评估指标体系,不能“一把尺子量到底”。评价指标、方式和周期应具有灵活性,以适应不同层次和类型工作的特点,如年度考核与日常考核相结合、个人考核与团队考核相结合等。

2) 评价指标体系要定性定量相结合。创新是科研工作的核心,考核体系应充分考虑这一点。许多项目研制周期长,牵涉专业广,技术要求高,考核评价指标不宜严格定量,以避免简单化、急功近利,要鼓励科研人员勇于试错和创新。依赖定量的考核,如论文、专利、课题、经费、奖项等,容易产生偏颇和不合理之处,甚至异化科研活动的初心和本意。

为实现定性定量相结合的考核,可以组织评委会,不设前提,没有定式,被评人以自己认为最合适的方式报告工作内容、成绩、进展或思路,由评委评判其成果、水平、价值及意义,确保评价结果的独立性和公正性。

3) 恰当的评委会组成是成功实施评价的关键。评价主体的选取是评分制绩效评价中最重要的一环。恰当的评委会组成、评委的选取是考核能否正确实施、考核理念能否落实的关键。高年资、高职称的科研人员及行政领导具有丰富的科研和管理经验,让其评价低一级职称的被评为人可以为其提供指导,促进其成长。对高级职称人员,采用部门内部评委与所级评委相结合的方式,加强交流并进行横向比较,全面反映其工作成果。

一些科研机构采用工作人员同级



王贻芳

中国科学院院士
美国国家科学院外籍院士
俄罗斯科学院外籍院士
英国皇家学会外籍院士
美国艺术与科学院外籍院士
发展中国家科学院院士

现任中国科学院高能物理研究所研究员。研究方向为高能物理实验。

中国科学院高能物理研究所,北京 100049

互评的形式,虽有助于相互了解,但同级人员间存在竞争,不利于通过考核提高学术水平。还有些科研机构邀请合作单位相关人员作评委,以促进交流沟通与合作,但实际操作中邀请困难较大,固定少数人员又可能产生公平性问题。

4) 评价结果应与待遇挂钩,充分发挥导向作用。评价结果必须与薪酬、晋升挂钩,拉开档次并及时兑现,同时全单位统一岗贴绩效,即每人只能有一份经过研究所发放的岗贴绩效,取消各种劳务费、津贴、文章奖励等,引导科研人员避免在低质量文章上浪费精力。评委根据规则打分并经过一定统计处理后(包括不同评委的归一、去掉最高分与最低分等),其平均值构成了评价结果。该结果与被评为当年的岗贴绩效直接对应,分布连续。研究所的各部门可采用不同的打分方式,但结果的使用是统一的。这种方式与矩阵式管理配合,将个人待遇与具体项目脱钩,人员可以在不同项目中自由流动,也可以同时承担多个项目,增强研究所的组织协调能力。

5) 要对评价结果进行反馈,建立沟通及申诉制度。反馈是评价的重要环节,不仅评价科研人员以往的工作,还为制定下一阶段目标和长远规划提供依据。建立评价反馈通道,向科研人员反馈各评价指标的得分及扣分情况,找出需要改进与提升的方面,起到激励与促进作用。

6) 要有动态调整机制,不断优化人才评价方案。具体的考核评价方案包含许多指标和操作细节,需要在实践中与被考核者不断沟通并做出调整,以充分反映实际情况。考核评价工作的组织者需仔细分析结果,比较、研究、检查结果是否与实际基本符合。经过一

定实践并不断修正,评价考核方法趋于稳定,各项指标基本确定,过程与结果能被大多数人接受。

7) 评价环节简洁,注重实效。考核评价作为人力资源管理的重要模块,链接着岗位管理、绩效管理,与职工利益息息相关。在工作过程中,应注意简化环节,避免给职工的日常工作增加过多负担,同时注重实效,结合考勤、月度总结、季度总结等其他环节,使考核工作既简洁易行,又达到客观评价职工工作成果的目标。

2 中国科学院高能物理研究所的人才评价实践

自2003年起,中国科学院高能物理研究所的个别部门开始探索并实施具有上述特点的考核评价机制。随着实践的深入,全所逐渐形成共识,在各部门全面推广了这一考核评价模式。

对于科研单位,职工考核评价工作的主要群体是科研人员。为确保科研人员通过考核评价获得有效激励,管理部门放权,由各研究室根据自身情况在研究所考核评价体系下制定个性化的评价细则。研究室在评价分组、指标及权重、评委组成等方面拥有充分的自主权。同时,研究所也要求各研究室的评价结果、岗贴绩效分配方案必须拉开差距。

考核成绩作为影响职工绩效的重要指标,必须确保公平公正。在评价结果汇总时,通常会去掉2个最高分和2个最低分,再取平均值,以避免个别评委的主观偏差。评价结果通常应符合统计学中的正态分布。基于这一分布,可以实施奖优罚劣、奖勤罚懒的机制,使优秀职工脱颖而出,形成榜样效应。同时评价结果超出2倍标准偏差的职工也能被客观识别为不合格。对考核结果进行排

名和统计分析,有助于管理层明确工作重点、方向和需要帮助的对象,进而找出不足并加以改进。

这套考核评价体系既考核个体,又评议部门,同时综合上级评议和同行评价的方式,并运用统计学原理对结果进行处理,避免评委的主观臆断。考核结果可作为调整其岗位的参考,促进了人员的合理流动。

尽管考核指标多样化,但部分职工仍对某些指标提出质疑,尤其是非定量的考核指标,因此,持续优化考核指标是一个永久且重要的命题。

3 科研人员的评价机制是重要且永久的课题

科研人员是科研机构赖以生存和发展的基石,对其考核与绩效管理始终是一个重要且永恒的课题。评价机制必须充分考虑到科研机构和科研人员的独特特质,才能有效调动人员的积极性,保持单位的创新活力。近几年,国家针对推进科技领域“放管服”改革要求,提出建立完善以信任为前提的科研管理机制,并推出若干举措,其中包括开展“四唯”问题集中清理,进一步完善科技人才的分类评价等。

同行评价是一种学术或专业领域中广泛采用的人才评价机制。然而,没有一种评价体系能够“放之四海而皆准”或一成不变。因此,科研机构必须结合自身特点制定适合的人才评价体系,并根据需求和形势的变化不断优化调整。中国科学院高能物理研究所虽然积累了多年的实践经验,但仍需持续改进和完善,进一步强化评价结果与激励机制的有机结合,为科研人员潜心开展原创性、前瞻性研究并取得重大突破,创造更加宽松和优越的环境。