

中国综合性植物园绩效评估指标体系研究

胡际峰¹, 徐志虎² (1. 同济大学管理科学与工程专业, 上海 200092; 2. 上海市绿化和市容管理局, 上海 200040)

摘要 以我国综合性植物园为研究对象, 分析了我国植物园现存的管理权限分散、管理方式各异、没有统一或公认的行业评价标准、缺乏规范化管理等问题, 借鉴企业绩效管理的关键绩效指标(KPI)评价体系, 设计了具有系统性、前瞻性和战略性, 且可横向和纵向对比的植物园绩效评估指标体系, 引导植物园合理利用资源, 发挥其综合作用和创新功能, 促进中国植物园体系持续稳定协调发展。
关键词 植物园; 绩效评估; 关键绩效指标
中图分类号 S-9 **文献标识码** A **文章编号** 0517-6611(2014)05-01457-04

Study on Performance Evaluation Index Systems of Chinese Botanical Garden

HU Ji-feng et al (Department of Management Science and Engineering, Tongji University, Shanghai 200092)

Abstract With Chinese botanical garden as study object, the distracted limits of authority, different administrative approaches without common recognized standard for peer evaluation and short of normalized administration were analyzed, a systematic, perspective, strategic, widthwise and lengthwise comparable evaluation index systems for Chinese botanic garden was designed by taking advantages of the key performance indicators of enterprise administration. The evaluation index system will play comprehensive and creative roles in Chinese botanic garden administration in respect of rational utilizing resources and further facilitating constant and stabilized development of Chinese botanic garden.
Key words Botanical garden; Performance evaluation; Key performance indicators

1 我国综合性植物园绩效管理简介

1.1 我国植物园情况简介 植物园是收集植物资源, 引种驯化植物, 对植物进行记录管理, 使之可用于科学研究、保护、展示和科学普及教育的机构, 也是具有优美园林景观的旅游和休憩场所^[1]。植物园是伴随着植物学、生物药学、园艺、艺术等学科的发展而逐步建立起来的, 其发展是人类文明进步的必然结果, 反映了人类对植物资源的开发、利用与保护历程。现代植物园已成植物的迁地保育中心, 尤其是珍稀濒危植物的“诺亚方舟”, 是城市生物多样性保护的最重要的基地。目前, 全世界约有 2 000 座植物园。我国约有 200 座植物园, 其中真正符合植物园科学定义的仅有 40 余座^[2-3], 且多数为中国科学院系统和市政建设系统所属, 一般被称为综合性植物园。按照不同的分类标准, 可将植物园分为不同的类别, 具体如表 1 所示。

表 1 中国植物园分类

序号	分类方法	类别
1	隶属关系	中国科学院、中科院院与地方双重领导、园林城建、林业、医药、农业、教育等
2	投资主体	中国科学院、省属、市属、合作共建、民办
3	功能和用途	综合性、物种保存和科学研究、教学和实习、园林和园艺展示、其他专有目的或用途

1.2 我国综合性植物园的特点

1.2.1 投资额巨大, 筹集经费方式简单, 基本以政府投资为主, 具有非盈利性。我国除北京和上海市外, 一般一个城市只有一座财政投资建设的植物园, 其用地、建设、运营与管理经费等均由政府统一划拨, 尽管投资巨大却无盈利的压力, 可以较大范围地发挥其公益性职能。

1.2.2 植物园发展受当地经济和政治因素影响大。基于当地财政水平和政治需要, 筹建植物园的目的大相径庭, 不但有以植物保护、科研、科普等基本功能为主要目的, 和以建设国际大都市配套设施为目的的投资, 还有以带动当地房地产发展为主要目的的投资, 因此植物园的发展受政治和经济条件约束明显。

1.2.3 普遍缺少成熟的管理人员。植物园的高级管理人员一般由上级部门直接任命, 中层管理人员多数为系统内统一调配或内部晋升。如果内部管理人员在竞争中失利, 容易外流到企业中, 而事业单位很少面向社会直接招聘中高层管理人员, 造成植物园始终缺乏成熟的管理人员, 导致植物园管理趋于行业内封闭, 不能及时借鉴和吸收其他行业的先进管理经验。

1.2.4 植物园的发展倾向通常与园长偏好一致。“一城一座”的建设模式使大多数市政主管部门缺乏经验积累, 管理简单而粗放, 对园长的约束较小。园长的偏好、视野和个人职业规划对植物园的发展方向有较大的影响。

1.2.5 科研成果转化少, 知识产权意识薄弱。大多数植物园比较重视短期的、可量化的成果, 对于长期的、定性的成果没有充分的激励, 比如重视论文和专利的数量, 但对成果转化支持不足。

1.3 我国综合性植物园的管理问题 综合性植物园隶属关系不同, 所以主管部门对其管理的方式和方法也不同, 但多数植物都存着以下管理问题。

1.3.1 管理分散而粗放。由于缺乏系统、科学的评价体系而导致自我评价、主管定性的现象较为普遍。由于隶属关系分散, 缺乏统一的评估标准, 除中科院系统的植物园外, 其他植物园难以进行科学的横向对比, 绩效管理的激励性未能充分发挥; 由于缺乏科学的评价标准, 部分目标设定未体现植物园应有的特色, 绩效管理的导向性未能充分发挥。

1.3.2 经费使用随意性大。作为非盈利性的事业单位, 综

作者简介 胡际峰(1973-), 女, 四川彭州人, 博士研究生, 从事人力资源管理研究。
收稿日期 2014-01-16

绩进行价值判断的标尺。不同的绩效评价目的和出发点,其设置的评价参考标准也不一样,得出的绩效评价结论也不同。尽管植物园的功能和目的不尽相同,但其性质、目的以及服务宗旨基本相同,所以评价标准差别不大,都是以衡量其社会效益实现度为主要标准。鉴于植物园有大量重复性、累积性的任务和工作,采用等级法来描述评价标准更能反映业绩,而且能够在一定程度上限制评估打分的随意性,使结果更客观有效,并能使植物园高管明确上级对其工作的要求

和努力的方向,有利于植物园循序渐进地提高绩效水平。笔者将评价标准分 4 个级别:达到目标(包含超过目标)、达到目标的 80%、达到目标的 60%、没达到目标的 60%(表 2)。

2.2.3 KPI 反馈与调整。根据绩效评估结果、内外部环境变化和年度工作重点,可适当调整 KPI 指标,包括增、删、合并、细化和优化指标,调整权重等,目的是使指标与时俱进地反映植物园的战略目标和任务,进一步引导其努力方向和精确测量其绩效。

表 2 中国综合性植物园绩效评估指标体系

维度		一级指标		二级指标		绩效目标	评价标准
维度	权重	维度	权重	维度	权重		
科学研究	20	知识产权	10	申请专利与授权专利	5	近 3 年内累计申请专利 10 项,其中发明专利不少于 5 项;或授权专利 5 项,其中授权发明专利不少于 1 项	①达到目标,5 分;②达到目标的 80%,3~4 分;③达到目标的 60%,1~2 分;④未达到目标的 60%,0 分
				审定或登录植物新品种	5	近 3 年内培育植物新品种或审定、登录植物新品种累计 10 个	
		论文与论著	5	学术论文与专著	5	近 3 年内累计在国际相关专业知名期刊上发表 30 篇论文,或出版专著累计 5 部	
				科研经费	5	获取经费能力	
物种保育与资源利用	20	植物收集	15	植物资源收集与保育	15	收集保存活植物超过 1 万种,其中 70% 为本土原种;或特色种类及区域性种类收集率达到 90%	①达到目标,10~15 分;②达到目标的 80%,5~9 分;③达到目标的 60%,1~4 分;④未达到目标的 60%,0 分
		植物标本	5	标本收集与模式标本	5	拥有模式标本 100 份以上,或特色种类及区域性种类植物标本收集率达到 95%	
知识传播与科普普及	20	科普活动	10	科普项目、科普对象、游客量	10	近 3 年内达到:①累计参加科普活动的大、中、小学校 300 个或占全市幼儿园与小学的 50%;②累计科普人数 3 000 人,或累计接收实习生 300 人;③累计开展成系统的科普项目或活动 12 次,并拥有 1 项行业内著名科普活动;④有志愿者 300 人	①达到目标,8~10 分;②达到目标的 80%,5~7 分;③达到目标的 60%,1~4 分;④未达到目标的 60%,0 分
				科普设施	5	科普设施建设	
		科普创新	5	科普文化创新与科普产品研发	5	近 3 年内,累计实施下列项目 5 项:改善、新增或新建科普设施,包括建设博物馆或展览馆,铭牌、展板和匾额、指示牌、路标的更新和增设等	①达到目标,5 分;②达到目标的 80%,3~4 分;③达到目标的 60%,1~2 分;④未达到目标的 60%,0 分
合作与交流	16	培训	10	园艺培训	10	近 3 年内,主办或协办国际性或国内相关专业的高级园艺专题培训 3 次,每次至少邀请 3 名不重复的行业内知名专家为培训师	①达到目标,9~10 分;②达到目标的 80%,5~8 分;③达到目标的 60%,1~4 分;④未达到目标的 60%,0 分
				资源交换	3	植物相关资源交换	
		其他合作与交流	3	其他合作与交流	3	近 3 年内有下列活动:主办或承办国际研讨会、专家互访、合作协议、联合调查(生物多样性)累计 10 次	①达到目标,3 分;②达到目标的 80%,2 分;③达到目标的 60%,1 分;④未达到目标的 60%,0 分
园容景观	9	总体规划、总体园容	3	总体规划	3	总体规划布局合理,综合面貌自然、优美,服务设施齐备、舒适、安全,游客活动区有复合功能	①达到目标,3 分;②总体规划布局基本合理,服务设施基本齐备,1~2 分;③总体规划布局不合理,服务设施明显缺失,0 分

续下表

续表 2

维度		一级指标		二级指标		绩效目标	评价标准
维度	权重	维度	权重	维度	权重		
社会服务与运营	10	园艺景观	3	园艺景观	3	园艺景观优美、有特色,有观赏性,植物养护到位	①达到目标,3分;②园艺景观比较优美、植物生长基本到位,1~2分;③园艺景观普通、植物生长不到位,0分
		植被景观	3	植被景观	3	全园植物群落稳定,结构合理	①达到目标,3分;②全园植物群落基本稳定,1~2分;③全园植物群落不稳定,0分
		社会服务	5	社会活动	2	近3年内累计举办或协办社会活动30次,包括有偿和无偿,如为大型活动提供场地的音乐会、传统节日、区域专题活动,或以活动期间门票累计参加人数30000人	①达到目标,2分;②达到目标的80%,1分;③未达到目标的60%,0分
				年游客量	3	近3年内年游客量环比趋势上升幅度在5%	①达到目标或环比趋势不下降,2~3分;②环比下降幅度在5%以内,1分;③环比趋势下降幅度超过5%,0分
人力资源储备	5	市场能力	5	运营收入	5	能充分进行资源发掘与利用,例如向社会转化新品种或新种质,或提供其他有偿服务,获利为30%	①达到目标,5分;②获利20%、10%、5%、不亏损的,分别为4、3、2、1分;③有亏损,0分
		团队	3	专业团队建设	3	开园3年后,专业技术人员与支撑人员比重达到90%;有1个学科或园艺团队在国内领先地位,或有1名国内知名科学家或园艺专家	①达到目标,3分;②专业技术人员与支撑人员比重达到80%,2分;③比重达到75%,1分;④比重未达到75%,0分
		个人	2	人才持有与发展	2	近3年内,员工参加培训的人数达到每年50%,包括学历培训、专业培训、管理培训或其他专项技能培训	①超过目标,2分;②达到目标,1分;③未达到目标,0分

3 结论

该研究设计的 KPI 指标体系的优点在于:

(1) 指标体系是动态的、与时俱进的。绩效评价以组织战略为导向,而战略调整的主要依据是评价结果。评价标准不是一成不变的,通过在不断衡量内部资源与能力的基础上持续“瞄准”行业典范而确定,并在发展中不断调整和更新;绩效评价的反馈是实时的,能及时提供信息,便于管理者通过科学的预测制定正确决策,引导组织可持续发展。例如,维度可以根据战略需要增加、删减或合并,绩效目标也可以随着植物园的发展而不断提高。

(2) 指标体系是全面、系统的、有重点的,而且兼收并蓄,兼顾继承和发展,将常规业务和非常规业务的评价、有形资产和无形资产的评价一并纳入体系之中,防止出现片面和主观的评价,并充分发挥引导作用。例如,知识产权指标强调了无形的智力资本是植物园获取持续竞争优势的关键所在;人力资源储备指标引导了植物园管理者重视全员培训,调整人力资源结构;运营收入指标用以鼓励科研成果转化等。

(3) 指标体系能对植物园在数量、质量及效率等方面完成既定任务和基本职能的情况做出综合评价,便于植物园之间的横向业绩对比和植物自身的纵向业绩对比,避免了管理的粗放性,有利于激励植物园从业者,也有利于政府提高管理国家资源的效率。

(4) 指标体系易于理解和操作,能够目标明确地聚焦植物园发展的关键环节,能有效地利用绩效评价展示植物园的

发展,便于激励植物园的高级管理层发挥其积极性和创造力。

通过对我国综合植物园的特征和管理缺陷的分析,借鉴企业绩效管理方式,设计了具有系统性、前瞻性和战略性,可横向和纵向对比的植物园绩效评估指标体系,能成为植物园的上级部门提高绩效管理的工具,能为植物园的管理者提供内部管理的方法和建议。

4 不足与展望

该研究设计的 KPI 指标体系的不足在于:①没有设计系统的运营指标,如成本相关指标,存在对植物园投资收益测评的缺失;②未能将植物园的顾客纳入评价体系中,存在评价主体缺失的缺陷。这些问题有待于进一步研究。

该研究来自植物园管理实践的需求,是在对国内综合性植物园进行研究后完成的。在此基础上,为进一步拓展对综合性植物园绩效评价系统的研究和应用,还有必要对科学分解战略目标,完善 KPI 指标库和在评估中筛除政治环境对评价结果的影响等问题展开研究。

参考文献

[1] 贺善安. 21 世纪的中国植物园[M]//中国植物园. 北京:中国林业出版社,2010:2-10.

[2] 张佐双. 中国植物园的任务和使命[J]. 蓝天园林,2007(5):4-9.

[3] 姜治平. 科学植物园建设的现状与展望[J]. 中国科学院院刊,2011(1):80-85.

[4] 刘冠颖,王聪聪. 基于 KPI + BSC 的企业绩效管理系统研究[J]. 机械设计与制造工程,2013,42(8):43.

[5] 贺善安,顾烟,褚瑞芝,等. 植物园与植物园艺学[J]. 植物资源与环境学报,2001,10(4):49-50.