

# 再论科技期刊编辑部的量化绩效考核管理机制

孔晶晶 李禾

《中国中药杂志》编辑部,100700,北京

**摘要** 《中国中药杂志》编辑部根据自身发展需求,探索出一套特色化、全方位的绩效考核管理机制。本文针对绩效考核制度效果、对期刊发展所起作用,对编辑部量化绩效考核管理机制进行了深度分析,并通过分析杂志整体业绩方面的各项客观数据,结合有关绩效考核指标及操作方法进行具体阐述,深入介绍本刊的运营体会和经验。

**关键词** 科技期刊;绩效考核;指标;管理机制

**Quantitative performance appraisal on management mechanism of scientific journal's editorial department**//KONG Jingjing, LI He

**Abstract** The editorial department of *China Journal of Chinese Materia Medica* (CJCM) has explored a characteristic and comprehensive performance appraisal management mechanism according to its own development demands. In view of the effect of the performance appraisal system and the role it plays in the development of CJCM, this paper makes an in-depth analysis on the quantitative performance appraisal management mechanism of the Editorial Department. Besides, based on CJCM's objective data of the overall performance, relevant performance appraisal indicators and operation methods, this paper introduces the operation experience and experience of CJCM in details.

**Keywords** scientific journal; performance appraisal; indicator; management mechanism

**Authors' address** Editorial Department of China Journal of Chinese Materia Medica, 100700, Beijing, China

**DOI:**10.16811/j.cnki.1001-4314.2019.05.014

近20年来,我国科技期刊面临着重重挑战,诸如SCI,核心期刊,评价指标,数字出版,国际化,市场化经营,新媒体,等等,形成了全方位的压力<sup>[1-4]</sup>。尽管不同办刊宗旨和定位的期刊在不同的发展阶段有可能侧重点不同,但是近年来科技期刊普遍感受到压力巨大。而期刊编辑部是一个整体,一个团队,如果能将这些压力化繁为简、化整为零,激发整个团队的能量,将期刊编辑部各个岗位的业绩与期刊整体发展紧密结合在一起,实现有机调控,高效运转,就能达到一种理想的运营状态;但显然,首先需要建立并落实一套科学化、现代化的编辑部管理机制作为保障。

《中国中药杂志》(以下简称本刊)编辑部自2011年开始自行摸索建立了一套量化绩效考核制度,作者团队也曾经撰文对此做过初步的介绍<sup>[5]</sup>。如今,8年时间过去了,绩效考核制度究竟效果如何?对期刊发

展是否起到促进作用?笔者在前文基础上对编辑部量化绩效考核管理机制进行了再度分析,并通过对2017、2018年整体业绩方面的各项客观数据分析,结合有关绩效考核指标及操作方法进行具体阐述,更加深入、详尽地介绍了本刊的运营体会和经验。

## 1 编辑部绩效考核机制的建立与运行

顺利贯彻实施一套完整的科技期刊运行机制,首先要从上至下、从期刊上级管理部门到编辑部达成可行性的管理政策。无论是充分调动编辑人员的积极性,还是充分挖掘并发挥期刊各方面潜能,从根本上都取决于有关管理政策的匹配度与灵活度。

**1.1 挂靠单位与期刊编辑部之间的管理机制** 中国的科技期刊大多以编辑部为基本出版单位,挂靠在大学或研究所或行业学会等之下,大部分是非法人单位,没有独立账号,在单位中也往往属于“非主流”部门。即便是一些品牌和效益兼优的期刊,也大多受制于与科技期刊运营并不匹配的单位制度,编辑部管理上缺乏自主权,其办刊资源和优势得不到充分的重视,期刊的市场属性、商品属性得不到有效的发挥。而作者所在的本刊编辑部却在挂靠单位中国中医科学院中药研究所领导的支持鼓励下,彼此之间形成了灵活可调、张弛有度、互惠互利的良好管理机制,极大地释放了科技期刊运营的自主权和创新活力。

虽然期刊编辑部并不属于研究所以科研为主流的业务部门,但是也有十分鲜明的特殊性,即具有独立经营能力,有合理合法的创收条件。本研究所领导班子敏感地注意到了本所的3种科技期刊,包括2种学术期刊、1种科普期刊的这一市场属性,于是成立了期刊部,3种期刊在期刊部统一管理下各自独立经营。期刊部由研究所所长直接分管,并由负责横向课题管理的研究所科技开发处作为期刊部的上一级管理部门,出台制定了相应的期刊编辑部经费管理细则。

再将其具体细化,即在研究所的账号下为各个期刊编辑部各自设立子账号。编辑部的每月收入,10%作为研究所管理费,30%作为绩效工资,其余作为人力支出成本以及期刊运营成本。直至年终,总结余扣除25%营业税后,再以4:3:3分配,其中的“4”上缴研究所作为管理费,一份“3”作为编辑部年终奖金,

另一份“3”结转到编辑部账号作为次年的发展基金。

研究所同时还在管理文件细则中明文指出了各项业务支出的逐级审批权限。由于该管理细则是以横向课题管理办法为参照的,所以,编辑部主任业务支出的权限范围与研究所的课题组长类似,在成本运作上无论是合同支出还是非合同支出,以及在绩效工资和年终奖金的标准制定及发放等方面,都拥有较大的自主权。显然,在责权利相匹配的原则下,编辑部主任拥有较大的支配权和话语权,同时也意味着更大的责任。由于本所3种期刊的编辑人员绝大多数是聘用人员,所以人力支出成本包括工资、五险一金和绩效工资等占比较大,这意味着各个期刊编辑部要能够自收自支,负担全部的期刊运作成本。这样的权利无疑也是一种压力,需要同时建立一套过硬的编辑部内部管理机制作为保障。

**1.2 编辑部的内部管理机制** 本刊编辑部于2011年底尝试建立了一套内部绩效考核制度,主要关系到年终工作总结和年终奖金的分配。即在年终总结的基础上,将纸媒编辑的主要工作业绩全部转化为可控的量化指标,包括组稿率、刊用周期、下载频次及被引频次统计数据、文章获奖以及参加或举办学术会议等等,以便为编辑提供正确的目标导向,努力提升文章质量以及期刊的学术水平。经过数年的运行,伴随着新媒体部门的建设,进而又在原有考核纸媒编辑的基础上,增加了对新媒体部专职编辑工作的量化考核指标。

年终考核的具体程序如下:首先,在年终总结过程中,分别对纸媒和新媒体部门的每个编辑、每个岗位的工作业绩进行量化统计考核,逐项打分,并予以张榜公示,征求意见。然后,召开编辑部工作总结会,与上年度的各项业绩、数据列表比较,表彰亮点,指出问题。同时,还着重对当年的重点考核指标进行总结分析,对下一年度的新增指标进行操作解读,提出下年度编辑部工作规划。在总结会上,每个编辑都要分别做PPT,针对当年个人业绩进行分析总结,并提出下一年度的发展规划及相关依据。

在对业绩进行量化统计的基础上,根据每项指标的重要性给予不同的权重系数,计算出每位编辑的年终总分,作为发放年终奖金的依据<sup>[5]</sup>。每个人的年终奖金均被拆分为基本奖、个人奖2部分。其中:基本奖占年终可分配奖金的50%,用以体现日常工作的基本完成情况;个人奖占年终可分配奖金的另外50%,用以体现个人工作业绩和效益,主要根据个人的考核得分计算。同时,对于编辑部主任、纸媒和新媒体部门的负责人、各栏目编辑、编务等不同岗位,均制定了不同

的分配系数,借以拉开档次。

实施绩效考核制度8年来,伴随着科技期刊办刊环境尤其是各种评价指标体系的不断变化,以及编辑出版发展方向与技术的视野不断拓展,本刊的考核体系也在逐年及时进行相应的调整。至2018年,纸媒编辑的量化考核指标已经发展为10多个项目;原本以定性考核为主要业绩的新媒体部,也自2017年起根据本刊微信公众号的目标定位以及相关的新媒体评价体系而初步制定出了一套量化考核指标,借以衡量从事新媒体工作的专职编辑的业绩。

本刊2018年纸媒编辑考核指标包括:1)发表学术专题数目;2)组稿率;3)刊用周期;4)文章下载频次;5)文章被引频次;6)文章获奖情况;7)文章零被引;8)参加或举办学术会议;9)发表费及其他创收;10)担任兼职工作;11)个人发表文章;12)网络首发提前;13)省部级以上基金论文比例。新媒体编辑考核指标包括:1)高数据原创微信文案制作;2)纸媒封面推介文章原创制作;3)投稿作者文案管理;4)今日头条推送管理;5)回复评论;6)视频制作,H5或PPT制作;7)微店经营,产品设计;8)参加或举办学术会议;9)新媒体创收;10)承接外部合作项目;11)个人发表文章;12)微信公众号推送及后台管理;13)杂志网站管理。其中绝大部分指标均可被量化,并赋以相应的权重系数,可供计分统计。

## 2 绩效考核机制的作用与成果分析

**2.1 编辑部与研究所之间在管理机制上高度匹配,形成双赢** 在上级挂靠单位中国中医科学院中药研究所给予了充分自主权的条件下,首先是权力大了,极大地调动了期刊编辑部管理层的积极性;但责任感也同时增强了,不仅要关注期刊的学术质量和品牌声誉,培养高素质的编辑团队,还要搞好市场化运营,确保期刊的长远发展。在此基础上,编辑部制定了绩效考核制度,通过责权利的进一步落实,从上至下调动了编辑人员的主观能动性。目标责任、权利和自由度在达成一致的框架内逐级下放,研究所领导重点监督期刊总体质量,包括发展方向、期刊排名、运营效益以及硬件建设,同时,把期刊交给真正懂得期刊运作的内行编辑部管理人员运营,并不过多干预期刊发展的运作措施与具体细节,诸如文章发表、编委会换届改选、编辑部人员聘用、绩效工资和年终奖发放等等。而编辑部管理人员也更懂得珍惜手中的权力,回报上级领导的信任和支持。仅2017年,本刊就在自收自支的基础上,向研究所上缴管理费近80万元,实现了市场化运营与期刊品牌兼优的良性循环。

**2.2 绩效考核机制重在导向,提升编辑素质和期刊整体水平** 通过建立绩效考核管理机制,对每个编辑的绩效进行统计、加和,进而形成了整个编辑部的业绩,从而达到整个期刊的提高。对编辑业绩的衡量标准就高不就低,不以低水平的工作拉低整体水平,这样的管理机制对编辑素质和能力既是一种挑战,也是一种提升。经过两三年的持续考核与追踪观察,可以发现绩效考核机制对于编辑部运行的导向作用和管理调控效果十分明显;因此受到了编辑部全体成员的高度重视,极大地调动了编辑部成员的积极性。

绩效考核机制对编辑部各个岗位全体成员起到了积极的导向作用,使大家懂得期刊的整体发展不是建立在一时或者狭隘的孤立事件上。比如,有些期刊为了在竞争中影响因子排名领先,而去单纯地减少载文量或者人为干预数据,从期刊长远发展角度看,这些措施属于一时或是消极的方法,无济于提升期刊整体实力。而本刊通过绩效考核制度,敦促编辑把精力投放在前端,即提高组稿率、组织热点学术专题等环节,并在加快刊用周期、网络首发提前等方面加强对作者的服务,把期刊质量的提升建立在编辑素质提升的基础之上,业绩才更加有可信度。

**2.3 编辑部内部管理实现科学化、透明化** 编辑部绩效考核首先从年初规划环节入手,根据当年的发展设立考核指标,尤其是重点指标和新增指标。通过考核指标的设立,期刊各项发展目标被逐一碎片化分割,按岗位分工协调有序处理,运作过程中分阶段监督落实效果,直至年终总结环节进行量化统计、对照比较,最终再度整合,形成整体业绩。在这一过程中,无论是岗位分配合理与否的问题,还是编辑人员个人能力或是努力程度的问题,以及各个项目之间的交互关系,都会通过量化打分明显暴露出来,透明度很高。

通过量化考核,既可以在编辑之间进行横向比较,也可以在年度之间进行纵向比较;既可以看到当下,也可以看出趋势,有利于提前调整部署。做到项目、指标和权重与时俱进,随时调整,掌握主动,跟上时代,进而布局发展创新。

**2.4 通过绩效考核制度推动期刊目标和业绩滚动发展** 在纸媒编辑的主要绩效考核指标中,有多个指标均指向引文频次和影响因子的提升,比如组稿率、发表学术专题、零被引、下载及引文频次等等。本刊十分关注文章的下载量,这项数据体现了行业性的信息市场需求,反映了数字出版的真实情况。2018年数据显示:本刊的总下载量在中国知网5000余家期刊中排名第7位,呈现了期刊强大的数字传播力。与此同时,持续保持直线上升的还有总被引频次、影响因子,2018

年这2个数据的上升幅度分别达到了10.6%和11.8%,期刊影响力排名也始终保持本学科期刊首位。近两三年来,期刊整体发展速度越来越快,编辑部的工作重心也在不断变化,每年都会增加一两项新的指标,并在当年考核、当年稳固坐实,次年再增加新的目标、再针对性地建立新的量化考核指标,实现滚动发展。

目前,本刊对于科技期刊从传统纸媒向数字化传播转型尤其给予高度的关注<sup>[6]</sup>,2018年与中国知网签约网络首发提前之后,就将网络首发提前作为一项新增考核指标。在2018年,共实现网络首发818篇文章,篇均提前98d上线出版,在文章正式出版前,篇均下载量已经达到70次,总下载量57646次。另据知网2019年6月提供的比较分析:作为国内首批开通网络首发的学术期刊,本刊至今共发布1100余篇首发文章,首发方式以录用定稿发布为主,总下载量超过11万篇次,篇均下载量及提前时间均明显高于目前参与网络首发的期刊的均值(篇均下载量101 vs 65,提前时间99.22 vs 68.61)。2018年底,编辑部又制定了一项新的发展目标,即在2019年与中国知网共同合作探索增强型数字出版,既定目标是选取至少48篇文章,并获得中国科协的中文科技期刊精品建设计划项目的有关经费支持,对配合这一尝试的文章作者予以奖励,以项目促发展。

**2.5 社会效益和经济效益并轨,不断提升期刊综合实力** 在我国的科技学术期刊中,由于办刊体制的制约,往往导致期刊更侧重于社会效益而不重视市场化经营,也导致很多编辑部忽视成本核算。但笔者认为,为了保障科技期刊的长远发展,除了以强化管理手段、以正能量带动期刊健康发展之外,绝不可忽视市场化运营。科技期刊作为信息产业,既有优秀的品牌和社会效益、又有充分的收入保障和市场效益,既能做到自收自支、又有充沛的资金投入期刊持续再发展,才能保证编辑团队的稳定高效和创新发展实力。所以在绩效考核中,本刊鼓励纸媒和新媒体部门编辑通过发表费收取及期刊加印出版发行、新媒体微商等多途径的创收,在每个月的绩效工资发放中,设置了发表费收取的个人提成比例;在年终绩效考核中,也设置了创收加分指标并给予相应的权重系数。

### 3 结束语

本刊建立编辑部绩效考核制度以来,由于方向明确、目标导向明确,极大地激发了个人和团队潜力,所以社会效益与经济效益收获都十分显著,并达到了逐年递增,实施7年后,主要指标包括期刊影响因子、总被引频次、期刊经营等均已实现了成倍增长。然而,在

实践的同时,也有一些经验教训值得深思,在此重点概括为如下几点。

**3.1 制定绩效考核机制,首先需要取得上级领导的支持** 科技期刊编辑部大多在大学或科研院所管理机制下,这种体制下实施绩效考核的难度要远远大于公司企业体制。所以取得挂靠单位领导的政策支持是实施绩效考核制度的前提条件。如果无法从上级领导那里争取到编辑部年终奖金的分配权限,绩效考核就只能是一句空话。

**3.2 形同虚设的指标,是管理上的漏洞** 考核指标的制定,必须切合当前实际,而且必须做到将有关业绩合理量化,确保能分出高低优劣,起到激励机制的真实作用。如果因指标制定不合理,以至管理不到位,绩效考核制度便会形同虚设,需要逐步寻找原因予以调整。

**3.3 树立正确科技期刊发展导向,迎接更加严酷的挑战** 多年来,由于我国科技期刊评价指标不够健全,指标单一,相对片面,导致很多期刊编辑部管理者的价值观出现偏差,单纯地将影响因子作为核心竞争力,科技期刊界产生了诸多乱象。目前,在中国科协的统筹组织下,新的科技期刊评价体系正在探讨制定中。笔者相信,今后科技期刊的评价体系将更趋于全面化、多元化、多指标化,引导期刊在政治质量、学术质量、行业影响力、信息传播力、媒体融合发展以及市场化经营等多方面平衡发展,去除浮躁,回归办刊初衷,为行业服务,为读作者服务,努力赢得整个科学共同体与所在行业对期刊的充分了解和尊重,实现共同发展。做精做强、建设发展国际一流期刊,任重而道远,我国科技期刊今

后势必将面临更大的挑战。

笔者认为:如果还是停留在传统的办刊理念和技术、传统的编辑团队以及传统的管理运作模式,今后期刊之间的差距将会越拉越大。如果期刊不首先努力改变自己,而寄希望于评价体系的改变,靠改变算法,是不可能实现弯道超车的。所以,建立编辑部绩效考核机制,有助于将发展目标消化分解到每一个步骤、每一个岗位。只有实行科学的管理,才是科技期刊全面发展、经久不衰的保障。

#### 4 参考文献

- [1] 陈广仁,苏青. 中国科技期刊面临的挑战及发展机遇[J]. 科技导报, 2008, 26(19): 102
- [2] 吴锋. “大数据时代”科技期刊的出版革命及面临挑战[J]. 出版发行研究, 2013(8): 66
- [3] 董策,陈辉,俞良军. 中国科技期刊国际化之路:从“被国际化”到真正走向“国际化”[J]. 编辑学报, 2017, 29(1): 76
- [4] 吕冬梅,李禾. 从传统纸媒到新媒体的另辟蹊径:《中国中药杂志》的“双转型”战略[J]. 科技与出版, 2016(6): 16
- [5] 李禾,吕冬梅,周驰. 《中国中药杂志》量化绩效考核机制的建立与实践[J]. 编辑学报, 2013, 25(5): 448
- [6] 张燕,李禾. 科技期刊如何从集约化经营合作中取得利益最大化:以《中国中药杂志》为例[J]. 编辑学报, 2017, 29(4): 390

(2019-05-28 收稿;2019-07-02 修回)

[上接第 526 页]

- [15] 动真格!加州大学系统决定不再订阅爱思唯尔数据库[EB/OL]. (2019-03-03)[2019-03-14]. [https://www.sohu.com/a/298789232\\_120044168](https://www.sohu.com/a/298789232_120044168)
- [16] 任翔. 学术出版的开放变局:2014年欧美开放获取发展评述[J]. 科技与出版, 2015(2): 18
- [17] 美国出版商加入对欧洲 Plan S 的批评[EB/OL]. (2018-12-25)[2019-03-14]. <https://www.biomart.cn/news/16/2891871.htm>
- [18] MCNUTT M. “Plan S” falls short for society publishers-and for the researchers they serve [J]. PNAS, 2019, 116(7): 2400
- [19] 郑筱梅. 高校学报主动应对开放获取模式的策略[J]. 编辑学报, 2014, 26(2): 181
- [20] 田海江,李若溪. 中国科技期刊开放获取的瓶颈问题分

析[J]. 编辑学报, 2013, 25(1): 64

- [21] 中国知网凭高市场份额要涨价 北大曾因此暂停续订[EB/OL]. (2019-02-18)[2019-08-03]. <http://news.163.com/19/0218/09/E89NSMB10001875P.html>
- [22] 初景利,盛怡瑾. 科技期刊发展的十大主要态势[J]. 中国科技期刊研究, 2016, 29(6): 531
- [23] Editorial: open access [J]. Nature Materials, 2012(11): 353
- [24] COAJ 中国科技期刊开放获取平台[EB/OL]. [2019-03-05]. <http://www.oaj.cas.cn>
- [25] 维普资讯中文期刊服务平台[EB/OL]. [2019-08-03]. [http://qikan.cqvip.com/Qikan/Journal/JournalGuid?from=Qikan\\_Journal\\_OaIndex](http://qikan.cqvip.com/Qikan/Journal/JournalGuid?from=Qikan_Journal_OaIndex)

(2019-05-06 收稿;2019-08-08 修回)