

事业单位绩效考核的行为缺陷与改善措施

于浩

(交通运输部北海航海保障中心, 天津 300220)

【摘要】促进事业单位改革转型,提升经营效益,应当提升事业单位绩效管理水平。通过调查研究发现,大多数事业单位在绩效考核中存在着一定的行为缺陷,包括考核主体专业性不足、考核设计不公平以及考核结果形式化等,诸多问题导致事业单位的绩效管理水平囿于原地无法提升。针对此本文对绩效考核的行为缺陷展开深入调查研究,提出了提升考核主体专业性、促进考核设计民主化以及加强绩效考核监督等完善举措,以期改进绩效考核不足之处。

【关键词】事业单位;绩效考核;行为缺陷

引言:

事业单位是我国新时期社会主义发展建设中的重要主体,对于促进国家繁荣发展并提升社会治理能力具有重要作用。因此在事业单位的建设发展中,更是应当注重其中相关成员的绩效表现,只有通过绩效考核,才能够在事业单位内部展开强有力的组织管理工作,对于人员队伍的规范建设具有积极意义。绩效考核体系的完善程度关乎事业单位的绩效水平提升,但是在综合实践过程中却发现,大多数的事业单位其绩效考核效能与实际不符。

一、事业单位绩效考核中的行为缺陷

(一)考核主体专业性不足

对于一般事业单位来讲,接受国家统一调配部署,这样的独特性质导致事业单位无法采用一般的人力资源管理方式展开绩效考核。而进入到近年来的发展中,各大事业单位也进一步顺应国家所提出的社会主义市场经济发展前景,纷纷对自身展开了改革转型,进而为发挥事业单位的发展优势,并获得更加卓越的效益表现,引进了绩效考核管理方式。

但是综合大多数的事业单位来讲,由于在短时间展开改革转型,无法充分适应各方面的工作转变,尤其是对于绩效考核来讲,仍旧未能够形成更为成熟的运行模式。大多数的事业单位中开展绩效考核的主管人员多由单位内的部门高管等兼任,缺少专业性训练,则在新时期开展绩效考核的过程中难免会呈现出一定的问题,诸如绩效考核灵活性不佳、科学性不足、专业性较差等问题,均会对绩效考核的实际作用产生影响^[1]。对于事业单位中的全体职工成员来讲,展开绩效考核,仅仅是针对上一年度中的表现展开考察

评价,这样的绩效考核方式并不能够符合“实现目标”以及“监督行为”等要求,同时也忽略了对职工群体成长以及发展进行反馈。

(二)考核设计不公平

大多数的事业单位在对绩效考核内容或是指标加以设计的过程中,往往会存在着一定的疏漏,基于引进绩效考核评价方式之初所创建的各项考评指标,其科学性以及公平性等均存在着一定的偏差。由于经验不足,难以创建成熟的绩效考核体系,则在设计指标时无法充分考虑事业单位内各级部门的工作差异性,简单粗放的绩效考核指标等,缺少量化以及细化指标内容,容易造成考核结果失真。且众多岗位与绩效考核指标并不具备良好的关联性,如对中层干部的考核,可由其自行加以控制,则导致有失公允。

事业单位中开展绩效考核时的考核规则设计也存在着较大的干预空间,过于模糊的考核环节以及规则设计等,导致自由裁量空间较大,促使领导干部等在考核过程中的“可操作”行为较多,进而对考核最终结果的真实可信性造成一定影响。大多数的考核规则均是通过事业单位内的上层领导集中商议决定,基层职工群众等缺少话语权,民主性不强,即使给出了民主机会,也存在着形式化的问题,民众难以提出科学的考评建议。上层领导所制定的考核评价制度用词考究、边界模糊,针对一些行为的考核定义均由考核者掌控。

(三)考核结果形式化

对于部分事业单位来讲,由于长时间忽略绩效考核工作的优化建设,明知绩效考核在指标、体系、

流程等方面存在一定不足,但是仍旧走形式化的路线开展绩效考核工作。对于这样的事业单位来讲,其仅仅是以所谓的考核为目的展开绩效考核,只要践行了“考核”这一行为,就算是完成了任务。因此导致事业单位的考核实效性不强,仅仅是走过场,考核结果也不会落实到实际的工作当中。并且,在绩效考核中,对经营管理目标的考察仅仅是局限于年初经营责任制下的指标完成情况,或是在绩效考核评价中,考核结果与职工的薪酬、绩效等呈现出合理的挂钩关系,过于紧密或是过于松懈等,均会对绩效考核的价值产生影响。如在绩效考核当中由于考核评价主体的主观意识,导致在考核过程中基于主观意识展开结果评定,等同于默认绩效考核评价结果并不真实准确,职工群众对于绩效考核的认同感也就逐渐降低,意识到绩效考核结果仅仅是形式化的产物,并非科学合理的评价内容,从而逐渐影响了事业单位开展绩效考核的有效性^[2]。

二、改善绩效考核行为缺陷的有效举措

(一) 提升绩效考核专业性

事业单位开展绩效考核工作,其目的应该是通过对职工群体的行为加以反馈,从而更好地根据其能力表现等展开专项辅导,由管理人员根据事业单位长期发展目标以及职工个人的发展计划,针对性地帮助职工做出提升改善,确保职工能够以更加高效的水平为事业单位整体的发展前进做出贡献。这就要求事业单位开展绩效考核时全员共同参与,打造良好的绩效工作环境,促进全员协同完成绩效目标。然而考虑到事业单位的性质,缺乏良性竞争环境,导致大多数职工普遍认为拥有“铁饭碗”,出现得过且过的思想。且在绩效考核中事业单位内的各级管理成员并没有肩负应尽义务与职责,严重忽略了绩效考核的重要性,且无法及时弥补自身在绩效考核中的不足,专业性始终难以提升。长此以往,导致绩效考核的作用逐渐被削弱。

基于这样的问题,在事业单位中改善绩效考核工作中所出现的行为缺陷,应当对全体参与绩效考核工作的领导人员开展更加规范化的培训工作,促使其充分意识到绩效考核的重要性。这就需要事业单位针对单位内部的主要领导、中层干部等成员,制定专项化的绩效考核培训方案。其目的是促使事业单位中的绩效考核管理人员转变态度、系统化掌握绩效考核的前沿知识并熟练运用,从而深化绩效考核的有效性与专业性。并且对于事业单位来讲,

通过对领导层开展系统化的绩效管理培训,也是加强人力资源管理水平并促使事业单位不断提升竞争优势的必然举措。

具体来讲开展绩效考核培训,可分为能力以及意识两个不同的模块,这也是对绩效考核专业性造成影响的主要因素。基于能力模块的培训,应当充分锻炼绩效考核人员的绩效考核监督、控制、问题处理与协调等能力,根据以往在事业单位绩效考核中的问题,引导相关人员展开反思,通过培训学习,梳理解决思路,从而健全完善绩效考核。而处于意识模块下的培训,需要与能力培养同步开展,只有当基础的绩效考核专业能力符合一般事业单位的要求之后,提升其思维意识,实现思想与行为上的统一,才能够更好地检验管理人员是否具备开展高质量绩效考核工作的能力。

为提升培训效果,则可适当地添加话题,如在事业单位考核评价中考察公共服务角度下的政治行为,以“事业单位中的基层人员应当如何对政治行为的尺寸加以控制”开展专项引导,帮助绩效考核管理人员举一反三,在单位内科学开展绩效考核。在培训方式上,为避免单一的线下集中培训造成枯燥乏味的感受影响培训效果,可利用互联网思维,搭建线上课程,组织各部门的领导人员自行安排线上学习。通过与绩效考核方面的专业展开专业对话,通过线上会议,深入了解本单位在绩效考核中的不足,及时查缺补漏,对领导干部的绩效考核行为缺陷加以优化。

(二) 强化绩效考核民主性

根据以往在事业单位中开展绩效考核的实际情况来讲,往往会出现一定的敷衍懈怠问题,这是由于部分管理者开展绩效考核的意愿不强,其认为对绩效考核标准加以编制所消耗的时间较多,进而大多数选择沿用原有的绩效考核管理指标等^[3]。难以跟随事业单位的发展变革对绩效考核体系进行优化,促使其始终存在着一定的公允性偏差问题。经过相关研究表明,对绩效考核指标的合理设计,是关乎绩效考核办法高效运行的关键影响因素,只有创建分类评价的量化、动态且科学的绩效考核指标,才能够更好地满足事业单位绩效考核需求。基于此,在事业单位开展绩效考核的过程中,应当首先树立以人为本的考核理念,倾听基层群众的需求,开展民主化的绩效考核制度建设等工作。要求事业单位明确绩效考核的目的,并不是对被考核人员的言行加以限制,而是需要切实

提升其工作成绩。

事业单位应当积极组织全体干部职工参与讨论,投入到绩效考核体系的公平建设环境当中。通过召开意见采纳会的方式,针对事业单位制定绩效考核标准、指标以及流程等环节展开公开讨论,促使每个职工群众都能够大胆发言、建言献策,打造民主考核环境。对于考核指标的设计,要求满足定性以及量化双重角度,切实结合被考核人员的工作时长、岗位特征等众多内容,打造科学考评标准。在绩效考核中改变以往笼统模糊的德、绩、勤、能、廉等方面的考核,确保打造更加客观且具体的加减分方式,提升绩效考核公平性。同时充分结合定性指标展开考核工作,包括职工群众的工作状态、职业素养以及理想信念等表现等。其次应当设计多元化的考核评价主体。改变以往单一由事业单位内部领导干部展开绩效评价的方式,除了事业单位当中的管理层干部,同时也要将基层群众容纳在内,展开互评的方式,从而更加全面地掌握被考核者的工作水平以及态度等。为了创建更加公平合理的绩效考核,通过增加基层群众主体,可创建网络化的考核评价方式,积极鼓励群众参与,简化考核流程。

与此同时,在事业单位内部展开绩效考核,基于事业单位的公共服务性质,应当以提升公众满意度为基准,通过创建外部激励或是约束指标等,进一步展现出事业单位的民主以及公平价值取向。对指标体系加以设计,应当以事业单位的公共服务性质为导向,更加注重公众的主观评价,公众意愿以及事业单位了解公众需求等均需要通过公众评价获得,在经由公众对事业单位展开评价之后,也应当对评价结果加以公开,并积极接受社会监督以及问责。在事业单位的绩效考核评价体系当中,应当以业绩为主展开考核,进一步提升被考核者的公众满意度等,提升绩效考核体系科学性。

(三) 加强绩效考核监督

一方面,在制定绩效考核体系的过程当中,应当由事业单位的各层级集体参与,并经过协商探讨之后,将最后确定的成果提交监督部门加以备案。而另一方面,在事业单位开展绩效考核时,应当秉持着公平、公正以及公开的原则,由相关部门在绩效考核全过程中展开强有力的监督,严格审查任何不合理的违规考核行为,全面杜绝面子考核以及人情考核等,确保绩效考核正统真实,提升绩效考核结果的有效性,摆脱形式化的名头,才能够促进绩

效考核实施。与此同时,也应当灵活调整绩效考核结果与薪酬激励之间的关系,若二者之间的联系不够紧密,则将会导致职工群众不够重视绩效考核工作的展开,面对绩效考核结果时仍旧保持着无所谓的状态。而若将考核结果与薪酬绩效之间的联系过度紧密衔接,也将会导致事业单位内部出现不良竞争局面,引发较大的矛盾冲突。因此在监督绩效考核工作实施的过程中,应当创建与补贴相互融合的绩效考核模式,根据考核结果,公开补贴内容、幅度等,从而在激励全体职工群众的基础上,也能够约束绩效考核更加规范合理。全面消除绩效考核中的主观干预影响,应当进一步完善考核监督体制,确保通过严格规范的监督机制,扼杀违规操作干预空间^[4]。扎实落实绩效考核干部群众的权责、内容以及执行程度等情况,将其向单位内部以及社会公众等加以公开,从而创建内外同步监督下的绩效考核工作机制,对考核职权的运用提出严格规范要求。同时针对事业单位内部展开绩效考核时,应当基于立体监察层面,展开多角度、全方位的联合监察工作,结合常态化巡查工作,确保各项行为缺陷都将暴露无遗并得到改善。

结束语:

对于事业单位来讲,在新时期的发展转型关键时期,应当以提升个人的绩效水平为基准,促进单位整体的绩效结果显著提升。但是由于在以往展开绩效考核中存在着一定的行为缺陷,包括公平性缺失、专业性不足以及实效性较差等问题,均应当及时加以研究,并寻找切实解决办法,提出建设性的改善意见,从而完善绩效考核。

参考文献:

- [1] 罗雪梦. 对新形势下事业单位绩效考核的难点和解决策略探讨 [J]. 活力, 2024, 42(02): 76-78.
- [2] 魏庆珍. 事业单位中人力资源绩效考核与薪酬管理的路径研究 [J]. 商讯, 2023, (23): 179-182.
- [3] 邓晓春. 绩效考核在事业单位人力资源管理中的作用分析 [J]. 大众投资指南, 2023, (21): 80-82.
- [4] 许秀凤. 探讨事业单位薪酬与绩效考核综合应用的策略 [J]. 商讯, 2023, (05): 163-166.

作者简介:

于浩(1991.7.20—),男,汉族,天津市,大学本科,经济师,研究方向:从事绩效考核督查督办工作。