

事业单位绩效管理的实践与探索

王延华

(济南市生活废弃物处理中心, 山东 济南 250013)

【摘要】绩效管理是事业单位内部管理工作中的重要组成部分, 全局影响较为明显。面对复杂多变的外部环境, 事业单位的绩效管理压力越来越大, 有的事业单位还未精准定位绩效管理工作目标, 管理考评指标简单粗放, 忽略了绩效管理过程的交流及沟通, 管理环节衔接不流畅, 基础工作质量不佳。针对这些突出问题, 事业单位需要坚持创新导向, 科学定位绩效管理目标, 逐步完善公共部门绩效指标体系, 全面加强管理主体的沟通及交流, 宏观把握绩效管理衔接问题。在多措并举中提升整体的绩效管理质量, 实现终极管理目标。

【关键词】事业单位; 绩效管理; 实践与探索

引言:

事业单位绩效管理的实践经验比较丰富, 逐步从重品德轻绩效转向两者并重, 实现了定性考核与量化考核的有效衔接。但是传统的管理理念存在诸多历史遗留因素, 极大阻碍了事业单位的可持续发展。管理层需要在高瞻远瞩和顶层设计中尝试新的绩效管理模式, 转变固有的管理理念, 保证最佳的绩效管理效果, 为稽查单位及核算单位提供优质、高效、规范的服务, 将新时代背景下的事业单位绩效管理工作推向新的高度。

一、事业单位绩效管理

作为工商管理领域中的常见概念, 绩效管理备受关注, 该概念是指在完整的系统中员工、经理、组织需要加强协作交流, 明确管理方法、管理手段、各个主体的职责以及企业战略目标和绩效目标, 在持续沟通和互通有无中扫除工作障碍, 协作完成绩效目标及远景规划和战略目标。绩效管理的目标性和系统性非常明显, 十分注重沟通交流^[1]。事业单位的绩效管理形成于政府管理改革实践, 以分解组织目标为先导, 在多主体协同合作中逐步明确组织成员的职责, 科学配置管理资源, 实现组织系统的宏观控制和高效评估。结合事业单位的绩效管理实践经验不难看出, 绩效管理以绩效目标为起点, 按照优先顺序合理安排资源, 告知管理者维持或调整目标计划, 确保最终的管理目标能够顺利落地。在全面实施绩效管理的过程中, 事业单位的服务质量有了明显的提升, 能够逐步形成现代公共管理体系。

二、事业单位绩效管理现状

(一) 目标定位较为模糊

绩效管理定位是绩效管理工作中的关键及核心, 通过目标定位, 事业单位能够明确绩效管理应解决的

关键问题, 进而围绕目标组织开展绩效管理工作, 尝试多种绩效管理策略和手段。但是一部分事业单位的绩效管理目标定位比较模糊, 往往为了绩效考核而考核, 实质的考核结果有失偏颇。管理层难以充分利用绩效管理结果, 一部分管理物力和人力被浪费。绩效管理考核定位目标的偏差主要体现在管理层片面看待绩效考核管理目标以及目标定位比较狭窄。

(二) 考评指标简单粗放

管理指标简单粗放在事业单位绩效管理工作中较为常见, 具体体现在以下几点: 首先, 事业单位忽略了考评指标与被考评者职务工作的关联性, 所采取的绩效考评程序及手段不够科学及合理, 一部分绩效指标与职业工作相脱节。其次, 考评指标权重设置有待调整。管理层忽略了对多重影响因素的深入分析, 指标权重的确定程序不规范, 不同类别的指标所对应的考核目标与预期导向不一致。再次, 事业单位直接将内部单位与领导考评相等同, 忽略了对个体绩效状况的理性考察, 绩效管理工作中受各种不确定性因素的影响, 难以保障最终考核结果的真实性。最后, 考评指标缺乏操作性, 考评标准不够具体化, 难以为绩效管理工作提供必要的参照和方法支持, 整体的绩效管理信度得不到保障。

(三) 管理过程缺乏沟通

只有实现多个绩效管理环节的密切交流及沟通, 才能够提升绩效管理的质量和效果。但是有的事业单位没有坚持过程导向, 忽略了多个管理环节的有效沟通, 整体的管理质量和效率与预期目标差距较大。首先, 在确定绩效指标时, 绩效管理人员没有及时沟通各自的想法, 责任感不足^[2]。其次, 在执行绩效管理工作中, 因为缺乏完善的反馈机制, 各个管理环节的沟通和交流比较有限, 无法及时发现执行过程中的

典型问题。最后，考评者与被考评者存在明显的隔阂，缺乏必要的沟通，实质的考评结果失之偏颇，与真实情况相脱节。

（四）管理环节衔接不到位

在组织开展绩效管理工作前，管理层需要明确具体的工作目标和绩效指标，后期的结果反馈工作也需要以此为先导。只有将绩效考核与绩效管理工作相结合，实现多个管理环节的有效衔接，才能够保障最佳的绩效管理效果。但是事业单位没有站在绩效管理体系的视角深入分析绩效考核工作，导致这一工作孤立存在。主管人员在考核之前没有与工作人员进行交流及沟通并明确具体的工作目标和应达成的绩效标准，直接按照经验总结和主观判断制定绩效管理方案，最终导致绩效管理作用被削弱。

三、事业单位绩效管理的实践思路

（一）以构建领导主导的工作格局为先导

绩效管理工作覆盖了管理的所有职能，如协调、领导、组织、计划及控制，单个部门难以完成这些工作，只有实现多个部门的协同配合以及共同推进才能够出色完成绩效管理工作。事业单位的行政色彩比较明显，在探索现代化的绩效管理工作时，管理层需要积极构建领导主导的工作格局，以此为先导，深入分析绩效管理工作的根本方法以及最佳途径，定期组织开展专题研究工作，明确事业单位的战略目标^[3]。将核心价值观融入绩效管理工作中，坚持领导的正确引导，在统筹布局以及宏观规划的过程中严格执行绩效管理规范，确保领导能够率先垂范、以身作则，带领职工协同推进绩效管理，实现多部门的有效联动和全员参与。

（二）以打造科学规范的指标体系为核心

在选择绩效评价目的以及被评价人员的工作内容，围绕战略目标综合考量被评价对象，科学设计考核指标，积极打造科学规范的指标体系，实现定量指标与定性指标的有效融合。在设置任务指标时，事业单位需要遵循民主性、挑战性、重要性、可控性的原则，立足于事业单位当年的总体目标、年度工作计划以及各部门工作职责明确考核指标，逐步完善绩效管理与工作，保障整体的绩效考核质量和效果。

（三）以完善全程覆盖的考核体系为关键

绩效考核是绩效管理中的关键环节，在建立健全绩效考核制度时，事业单位需要综合分析这一工作的目的及任务，主动梳理组织架构，明确岗位说明书，结合岗位绩效考核的关键指标优化绩效标准，为绩效管理提供必要参照。绩效管理与单一的考核以及

绩效工资分配存在本质上的区别，贯穿于事业单位管理工作的各个环节。管理层需要加强过程管理和监督管理综合考量指标性质、岗位性质以及工作性质，将月度考核、季度考核、年度考核和项目节点考核融为一体，逐步构建全程覆盖的考核体系，保障绩效管理的公平性、公正性和公开性。

（四）以打造完善的沟通及运用机制为辅助

绩效管理过程也是上下级反复交流和沟通的过程，离不开多个主体的交流和沟通，贯穿于绩效管理的始终，直接影响着整体的绩效管理效果。管理者需要主动加强与被管理者的交流及联系，结合绩效管理结果进行评判反馈以及双向沟通。为了构建完善的沟通与应用机制，事业单位管理者首先需要给予被管理者正面激励和专业辅导，全面加强对非管理者职业能力的开发及培训，协同制定绩效管理目标。及时沟通绩效实施情况及反馈绩效管理实情，开展绩效改进沟通工作，明确各个阶段的绩效管理内容方式，逐步形成基于绩效管理的沟通与应用机制。其次，管理者需要理性分析绩效管理的多个方面及环节，以考核前的协定性沟通、考核中的调节性沟通以及考核后的反馈性沟通为主导，确保员工能够对绩效管理有一个透彻理性的认知，深入了解绩效管理考核标准以及要求，调整个人的工作思路及方向。

（五）以构建管理体系的改进机制为重点

绩效管理体系的构建是一个动态的过程，需要改进的地方很多。事业单位需要从绩效管理流程、制度、计划和指标着手，坚持创新导向，结合实际情况进行改进，围绕考核周期逐步完善评估机制，科学评估绩效考核目标、流程、制度和计划，分析绩效指标是否能提升整体的服务质量并实现内部协作，是否与当前的事业单位发展水平相适应，是否能够覆盖事业单位的核心业务。在综合考量中建立健全管理体系的改进机制，稳步提升绩效管理水平。

四、事业单位绩效管理的实践对策

（一）目标导向，明确定位绩效管理工作目标

绩效管理是一个系统性的工程，涉及诸多步骤和环节，这一点在事业单位绩效管理工作中体现得较为明显。在全面落实绩效管理工作时，管理层首先需要以实现事业单位的战略目标及远景规划为出发点，科学定位绩效管理目标，高度重视目标管理，确保员工能够明确个人的发展目标，坚持正确的努力和发展方向，主动为事业单位的发展壮大建言献策^[4]。

（二）顶层设计，健全公共部门绩效指标体系

作为公共部门，事业单位需要承担经济建设的责任重担，高度重视经济改革，深入分析提升社会效益

的基本要求,站在经济、效率、技能、公正等多个视角全面完善绩效指标体系。首先,事业单位需要高度重视经济这一绩效指标,综合考量自身在管理项目中的资源水平,理性分析在既定时间段内所获得的收益以及产出情况,分析具体支出。其次,理性分析效率这一绩效指标。部门的效率指标涉及活动执行、服务水准、产品数目、服务质量以及单项服务的单位成本,具体为生产效率和配置效率。事业单位需要从这两者着手,逐步完善绩效指标体系,再次,围绕效果这一绩效指标全面优化绩效管理工作。在落实公共管理工作后,事业单位需要综合考量公共服务的改善情况,确保效果指标能够反映公共服务实现既定目标的程度,理性评价产出与结果的逻辑关系。从微观视角来看,效果可以分为现状的改变程度(如环境质量的变化程度、国民受教育水平的改善程度以及交通状况的改善程度)以及行为的改变幅度(如社会犯罪行为的改善程度)。最后,事业单位需要理性分析公正这一绩效考核指标,该指标直接将事业单位与私营部门相区分,事业单位需要同时考虑社会效益和经济效益,高度重视社会公共产品在社会成员中的分配公平,实现纵横联系和理性分析,确保社会公众能够公平享有事业单位所提供的服务和产品。

(三) 加强沟通,抓住绩效管理的关键环节

沟通和交流是绩效管理的中中之重,直接影响着整体的绩效管理质量和效率。绩效管理涉及多个环节,每个环节都离不开交流和沟通。在制定绩效管理目标时,管理层需要加强与员工的交流和沟通,在帮助员工实现工作目标的同时,管理层需要与员工一起交流和沟通,在年终评估时,上下级需要互通有无,在分析绩效管理目标达成情况时,多个参与主体需要通过交流沟通分析原因,提出改进对策。因此,绩效管理过程其实是上下级不断交流和沟通的过程,双方交流和沟通的结果直接关乎绩效管理的成功,如果无视交流沟通,就会导致绩效管理工作形同虚设。对此,事业单位需要全面加强多个主体的交流及沟通,抓住绩效管理的关键环节。多个部门之间的交流沟通是重点,会计核算中心需要扮演领头羊的角色,打破部门的壁垒,实现核算部门与被核算单位以及稽查社和被稽查单位的双向交流和沟通,将工作误差控制在有效的范围内,逐步缩小多个主体的信息差,明确问题根源并提出改进对策。确保组织成员能够在密切交流沟通及横向对比的过程中协同完成绩效管理工作,落实绩效管理目标。

(四) 宏观统筹,全局把握绩效管理衔接问题
根据上文的相关论述不难看出绩效管理是一个

完整的系统,多个管理环节的有效衔接不容忽略,要想确保该系统发挥比单个部分更出色的功能,首先需要有效衔接前后环节,在宏观统筹以及全局把握的基础上实现环环相扣和稳扎稳打。事业单位需要站在绩效管理目标的视角逐步优化管理程序,科学制定绩效计划,深入分析各个环节的绩效管理侧重点,将绩效计划、绩效辅导、绩效考核与绩效反馈相结合,逐渐建立良性闭环。其次,作为绩效管理的起点,绩效计划的先导作用尤为关键,只有制定科学可行的绩效计划,才能够为后续的绩效管理工作指明道路。绩效辅导则由事业单位上级主管部门结合已有的绩效管理经验针对性地落实绩效计划,实现绩效计划与绩效考核的有效衔接。绩效考核则是绩效管理中的核心环节,上级主管部门会与员工密切交流及沟通,逐步完善评估表格及报告。绩效评估结果与员工的培训晋升及薪酬密切相关,因此绩效考核备受关注。有的事业单位直接将绩效考核与绩效管理上等同,忽略了两者的前后关系,最终导致绩效评估质量不足,严重影响了整体的绩效管理效果。最后,事业单位需要加强绩效反馈。作为绩效管理循环体系中的最后环节,绩效反馈极易被忽略,事业单位需要明确绩效反馈的基本目的,全面了解上级对下级的工作绩效看法,分析两者的差距,明确后续的绩效计划和期待改进的地方,实现多个环节的齐抓共管和前后对照,扫清绩效管理的各类障碍,在远景规划和宏观统筹的过程中落实终极绩效管理目标。

五、结语

综上所述,事业单位绩效管理的改革创新耗时耗力,无法立竿见影。事业单位需要坚持目标导向,科学定位绩效管理工作目标,在顶层设计中建立健全公共部门绩效指标体系,全面加强各个管理环节的交流及沟通,抓住关键环节,在宏观统筹以及理性分析的基础上全局把握绩效管理衔接问题,实现对症下药和多措并举,确保事业单位绩效管理工作充满生命力和活力。

参考文献:

- [1] 徐春芳.浅谈大数据时代事业单位人力资源管理创新模式[J].内蒙古科技与经济,2022(06).
- [2] 刘朋.事业单位人力资源绩效管理体系的实践与探索[J].中国经贸,2016(24):1-3.
- [3] 杨阳.关于事业单位预算绩效的研究与实践的思考[J].现代商业,2020(32):3-5.
- [4] 徐晓丽.行政事业单位预算绩效运行监控管理的实践与思考[J].财讯,2020,000(24):P.190-190.