

浅析事业单位绩效管理体系创新

李艳云

(云南省红河州石屏县疾病预防控制中心, 云南 石屏 662200)

【摘要】在长期快速的发展中,事业单位的管理人员会呈现疲态,为了进一步增强事业单位的发展实力,重视事业单位在职人员的激励,制定科学合理的激励机制成为当前事业单位需解决的重要课题。本文通过研究我国事业单位绩效管理存在的问题,按照绩效管理方案的改进原则,设计出新的绩效管理方案:从封闭考核到战略同步、从单纯奖惩到多元化应用,旨在为促进事业单位的整体绩效管理的良性循环提供帮助。

【关键词】事业单位; 人力资源; 绩效考核

【DOI】 10.12294/j.issn.1673-0992.2022.08.060

一、引言

改革开放以来,中国的市场经济发展欣欣向荣。然而在全球经济一体化逐步深入的背景下,原有的事业单位管理模式已经无力应对日益激烈的市场竞争环境,我国事业单位需要以提升核心竞争力作为方向来应对这一大环境趋势。对于事业单位而言,发展战略规划需要科学合理的绩效管理来保证实施,也就是说事业单位只有在建立起规范的绩效管理与评价机制后才能够提升员工的工作效率、提高业务部门的运转效率、延长事业单位寿命,最终实现事业单位愿景与使命^[1]。目前我国事业单位的市场环境不确定,同时面临着技术创新、组织变革、人员流动。特别是世界经济一体化后,让现代事业单位的竞争变成了以人才为核心的竞争,人才是事业单位的核心竞争力,只有稳固的人才团队才能不断提高事业单位的综合实力。因此,怎么领导和发展他们成为了人力资源管理研究的重点内容^[2]。

绩效管理对于事业单位的可持续发展与战略规划的实施具有重要作用,然而我国事业单位对于绩效管理的应用模式比较粗浅,主要表现在人为的主观因素在事业单位的绩效管理中占据的地位过高,造成了绩效管理结果与事实的偏差。此外,我国多数事业单位的绩效管理形式化问题严重,与事业单位发展战略的要求背道而驰。最后,则是实施事业单位绩效管理的管理层能力不足,绩效管理的制定与实施缺乏科学性,引起了员工的不满,甚至出现了利用绩效管理谋私的恶劣行径。我国事业单位的绩效管理存在的诸多问题并不能掩盖其对于事业单位发展战略实施的重要作用,相反越来越多的事业单位管理者开始学习引进发达国家事业单位的绩效管理方法,而在我国的学术界也正在对这一问题进行大量的研究工作,如何解决我国事业单位绩效管理中存在的问题是现阶段绩

效管理研究工作的重点^[3]。

二、事业单位绩效管理普遍存在的问题

(一) 考核目标单一和不明确

首先,绩效管理中的考核没有准确的目的,多流于形式,为了考核而考核,事业单位管理层和员工不清楚绩效考核的作用,认为绩效管理只是普通的手段,而非管理的目的。其次,考核原则有时自相矛盾,考核项目的设定以及考核内容和权重方面大多无关,无法在政策上取得统一^[4]。最后,绩效管理与事业单位战略关系不明确,绩效管理手段无法支撑事业单位战略发展,对绩效考核的科学性和针对性有很大的影响。

一是事业单位的绩效考核流程中,将绩效评估当做绩效管理,所以纵观整体的绩效管理过程,其实只有绩效评估这一环节,却忽略了绩效制定。一旦缺少科学的绩效目标,所有的部门和组织都无法落实实际工作内容;缺少科学的考评指标,也会让绩效考核失去目标,让员工的工作没有具体衡量的标准,自然找不到努力的目标。

二是事业单位没有制定明确的绩效目标,且制定绩效考核指标时没有与员工交流,员工多是被动接受考核,难免会出现与实际工作不相符的情况,制定的指标无法给员工提供指导,自然在开展时效率低。绩效反馈和面谈是绩效管理的重要环节,他决定了考核结果在日后运营过程中体现的作用,但是如果失去这个环节,员工对绩效管理的真正目的不明确,只能被动地接受绩效考核。

(二) 绩效考核方式不恰当

各国专家学者对绩效考核的研究都非常全面,也提出多种考核方法与技术,但是并非所有方式和技术都适用于事业单位。如有的绩效考核方法虽然适用于分配员工奖金,但是无法识别员工能力上的问题,不

利于以后培训计划的制订和多方利益关系的协调^[5]。

绩效考核的最终目的是提高员工工作效率和事业单位综合实力，但是如果没有选择合适的考核方式，不仅达不到目标，还会适得其反，如伤害员工感情、影响事业单位文化等。现在有的绩效考核方式非常多，但是具体哪个适合事业单位的发展，没有统一的定论。绩效考核标准是评价员工绩效结果的标准尺幅，不同的岗位、级别相对应的考核标准和内容都应该是不同的。只有以工作分析作为基础的工作绩效标准，才能够在应用时充分体现不同员工在自己所属岗位上的表现情况，也可以反映出岗位的特征。另外，事业单位绩效考核标准不是独立的，他应该以事业单位战略为导向，考虑制定的标准是否是可量化的，只有这样才能保证绩效考核的方向与事业单位战略保持相同。绩效考核标准的制定需要领导和员工共同参与，绩效目标也要随着事业单位整体大方向的变化而变化。只有这样，制定的绩效指标才能够被员工认同，在日常工作中发挥真正的作用。

（三）缺少及时有效的绩效沟通和结果反馈

明确绩效目标后，需要通过持续的沟通，确保绩效考核始终朝着正确的目标进行。管理者在与员工商讨绩效考核的内容和标准后开始执行，但是受外部环境的变化和内部条件的影响，绩效计划会发生变化，这时主管和员工需要加强沟通，主管需要掌握员工的阶段目标完成情况。若是外部环境变化应及时对此做出绩效计划改变；若是内部原因应该尽快协调员工遇到的问题，保证绩效计划能够顺利进行。绩效考核不是主管给员工一个分数评价，而应该是主管多次与员工面对面交流。通过与员工就绩效问题进行面谈，可以让员工了解到自身的优缺点，也可以明白领导对自身的期望，员工也可以提出在工作中遇到的问题，需要上级给予帮助和支持，明确下一步的发展目标。通过这种坦诚的交流可以了解员工现在的思想变化情况，更好的激励员工，也可以让员工更好地开展接下来的工作。

事业单位在开展绩效考核的过程中，管理者与员工都缺少良好的沟通，导致考核评估时领导多是根据考核表的内容给员工一个分数，考核结束后人力资源部门将考核结果直接统计分析归档，单位再按照绩效结果分配奖金。整个过程中没有给员工绩效结果的反馈，员工不清楚自己的工作存在哪些问题，也不清楚奖金是如何算出来的，长此以往员工会认为绩效考核只是形式，实际结果都是领导自己做主，和自己没有关系，这对提高员工的工作热情十分不利^[6]。

（四）考核结果缺乏说服力

当前我国大多数事业单位的考核主要是通过表格打分的形式，被考核者可根据自身过去和未来的工作状况对其进行了总结和评估，上级负责人可根据受到考核者阶段性工作状况、态度和技术专业能力等因素对其进行打分。这种考核模式基本上都是以行动和态度来衡量的，都是一个确定性的指标，无具体定量的指标。完成绩效考核评估后，应该将考核结果与人力资源管理衔接，将其作为绩效改进计划、薪酬调整、职务分配、员工职业规划等的基础依据。过去的绩效考核只是为了员工薪酬变动和奖惩上，而现代绩效考核的宗旨是突出员工能力的提高和持续改进事业单位绩效。根据绩效考核的结果分析员工存在的问题，并制定个性化的培训项目，让事业单位的培训更加具有针对性，不仅可以完成工作需要，可以提供给员工免费培训的机会，实现事业单位和员工的双赢局面。

事业单位的绩效考核主要是为了分配奖金，没有将其与员工的利益和事业单位的发展相结合，让绩效实际发挥的作用降低。也让员工只重视眼前利益，忽视了自己长远的发展。同时，单位也没有真正受到开展绩效考核带来的契机。绩效考核的最终目的是提高事业单位、组织和个人的绩效。因此，科学的绩效管理应该是将员工的利益与绩效管理相结合，考评结果也不能只用来分配奖金，需要将其与员工的晋升、培训等相结合。好的绩效考核制度能够促进事业单位的发展，提高事业单位的核心竞争力，从而改善单位形象^[7]。

三、事业单位绩效管理体系创新的实施保障

（一）建立相匹配的薪酬管理制度

绩效考核的终极目标是实现事业单位的战略目标，它是实现目标过程中的一种手段，良好的绩效考核能够帮助事业单位保留人才资源，全面提高事业单位综合竞争实力。完整的绩效考核应该包括制定绩效计划、构建绩效标准、管理过程、结果评价以及结果应用。每个环节在运营过程中都会反复循环，最终形成一个整体，缺一不可。由此可以看出，想要开展绩效考核，首先需要进行绩效计划制定，良好的计划是决定结果成功与否的关键证据。考核计划需要结合事业单位的战略目标，将整体战略目标融入到计划中。其次是明确考核的关键性指标和对应的考核标准，具有可行性的考核标准才能让员工在工作中有据可依；再次是管理过程，该过程不仅指考核结果和完成情况，管理人员在此过程中应注意的是员工对于绩效指标的完成进度，是否在工作中出现了问题，若出现问题应及时帮助员工解决，才能保证绩效管理的顺利开展。在完成工作后，管理人员需要客观地评价员工工

作的情况,告知其是否达到标准,将考核结果反馈给员工,鼓励其在日后的工作中避免错误,实现考核结果的有效利用。

并且事业单位应明确自身的发展战略,以此作为基础对员工开展多种方式的激励政策。可采用增加薪酬、短期或长期的激励工资等外在激励方式进行量化,内在激励可以改善员工的工作环境,为员工提供长远的发展空间。事业单位在建立绩效和薪酬管理制度时,要根据事业单位的发展情况,科学合理地设置不同岗位的薪酬结构比例。人力资源部是事业单位绩效考核的关键部门,它不仅关系到所有部门的人才招聘,也关系到事业单位的整体发展。绩效考评是人力资源的核心环节,薪酬管理制度应与人力资源的模块相结合,选择合适的绩效考核指标,以此作为指标建立薪酬管理制度。

最后绩效和薪酬制度想要发挥实际作用,需要将个人利益与事业单位经济效益结合起来,可以在工作中充分认识到职位的重要意义,全身心地投入到工作中。另外,还需要切实考虑不同工作岗位性质和职责,有利于在制定时发挥应有的作用。通过分析考核结果,实现以业绩能力为导向、以薪酬为主的工资制度。另外,需要基于单位的总体战略目标,引导不同部门按照自身的工作特点设定奖金、福利的分配方式,将其作为考核根据,建立与工作业绩挂钩的薪酬发放机制。除此之外,还可以采用住房补贴、带薪休假、水电暖补贴等方式的福利。

(二) 制定公平的考核制度,保证考核的公正

为了更好地解决考核期间产生的偏颇和问题,可以采用强化交流、训练改善等方法,建立三级评价体系。所谓三级评价体系,就是把考核程序横向划分为三个部分,然后对其进行评价。在考核过程中,考核者与被检查人及时交换观点,就出现的问题进行有效、合理的沟通,促进绩效考核结果的运用。在实行考核计划时,要保证各考核者和被考核人员充分理解考核的规定。为了达到考核目的,首先要做到的是公开考核流程制度,实行有效措施,建议在事业单位的官网等官方平台上,将考核流程公示出来,及时避免考核中的不公平行为,减少考核结果产生的不公正问题,考核人员需要把最终结果告知员工,通过有效措施,解决考核结果中出现的问题与偏差。

(三) 完善反馈机制和结果运用

在员工结束绩效考核后,由各考核小组负责人收集考核内容,将考核结果及时上报部门主管。之后,主管根据考核结果对员工进行有针对性地面谈,帮助

他们发现并改正问题;同时,借助心理学原理,试图用语言引导员工发现自我,对员工进行相关的职业培训和技能提升;最后,根据考核结果发放本月工资,作为员工晋升的判断依据。

同时,单位还可以对以往考核成绩的应用情况进行调查分析,收集员工的意见和建议。如果考核效果与预期目标相差较大,应重新审核考核指标和权重,发现问题及时纠正,并根据员工的反馈情况,不断完善事业单位的绩效管理体系。

四、结语

本文主要以事业单位绩效管理为主要研究对象,分析了我国事业单位绩效管理存在的弊端,提出了明确的考核指标和考核体系,得出以下结论:目前,我国事业单位仍处于改革时期,绩效管理体系存在诸多不完善之处,绩效管理方式仍存在诸多不足,绩效考核结果的应用存在缺陷。上述原因仍然是由于事业单位领导、干部和职工对绩效管理认识不足,没有充分认识到绩效管理对提高单位和职工工作效率的重要性。因此,建议加强对绩效考核的关注和理解,合理创新绩效管理机制,做好前期考核的基础准备,建立独立的考核机构和监管部门,加强日常考核管理,加强对考核过程的有效监控,利用互联网技术提高绩效考核效率,简化考核程序,希望上述措施能够提高事业单位绩效考核的质量和效率,促进我国事业单位绩效改革的不断完善。

参考文献:

- [1] 孙晓兵. 浅谈事业单位人力资源管理中的绩效考核[J]. 人力资源管理, 2017(01):69-70.
- [2] 李海波. 莱芜市钢城区事业单位绩效考核结果运用有新突破[J]. 机构与行政, 2017(01):22-23.
- [3] 王晓丽. 如何做好事业单位人力资源管理中的绩效考核工作[J]. 知识经济, 2017(10):75-76.
- [4] 陈培. 事业单位内控制度与绩效考核有效结合的途径[J]. 中外企业家, 2017(08):97+100.
- [5] 魏木荣. 论事业单位人力资源管理中的绩效考核[J]. 人力资源管理, 2017(04):81-82.
- [6] 刘静颐. 浅析事业单位人力资源管理中的绩效考核[J]. 人力资源管理, 2017(06):122-123.
- [7] 金黎. 事业单位人力资源管理中的绩效考核研究[J]. 人力资源管理, 2017(08):185-187.

作者简介: 李艳云(1977-),女,汉族,云南省石屏县人,大学本科,会计师职称,从事会计工作,现就职于云南省红河州石屏县疾病预防控制中心。