

发挥绩效考核作用实行岗位绩效工资分配

陈日多

(交通运输部南海航海保障中心湛江通信中心,广东 湛江 524001)

摘要:建国以来我国机关事业单位工资改革主要经历了四次调整,随着事业单位岗位设置与绩效工资分配改革,本文主要针对如何开展实施绩效工资改革具体措施,绩效考核与绩效工资分配提供方案。

关键词:建国绩效考核;绩效工资

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.26.167

1 建国以来我国机关事业单位工资改革历程

(1)1956年第一次工资改革:按级别定工资。1956年7月国务院颁发了《国家机关工作人员工资方案的通知》,工资制度为单一的“级别工资”制,仅国家机关就划分了1-30个级别,同时将全国分为十一类工资区,各地区执行各地区的工资标准,即按全国各地区适用工资标准种类和生活费补贴表执行。

(2)1985年第二次工资改革:结构工资制。1985年国务院颁布了《关于国家机关和事业单位工作人员工资制度改革问题的通知》,国务院工资制度改革小组、劳动人事部印发《关于实施国家机关和事业单位工作人员工资制度改革方案若干问题的规定》的通知,规定国家机关行政人员、专业技术人员均改为以职务工资为主要内容的结构工资制,即按照工资的不同职能分为基础工资、职务工资、工龄津贴、奖励工资四个组成部分。各类专业技术人员实行职务工资制,专业技术人员兑现职称工资。

(3)1993年第三次工资改革:职级工资制。1993年国务院印发《机关、事业单位工资制度改革三个实施办法的通知》,《关于机关事业单位工作人员工资制度改革问题的通知》,此次工资制度改革在总结和吸收前两次工资制度改革经验的基础上,机关的工资制度改革结合机构改革和公务员制的推行,建立了符合机关自身特点的职务级别工资制度,即职务工资、级别工资、基础工资、工龄工资四部分组成。专业技术实行职务等级工资制,津贴是工资构成中主要的部分,专业技术人员的实际工作数量和质量挂钩。与此同时,不再划分工资区,而是引入了地区津贴。

(4)2006第四次工资改革:公务员工资制度。2006年6月《国务院关于改革公务员工资制度的通知》出台,实行公务员工资制度。根据2006年1月起施行的公务员法,分务员实行国家统一的职务与级别相结合的工资制度。根据《事业单位工作人员收入分配制度改革实施办法》,事业单位实行岗位绩效工资制度,岗位绩效工资由岗位工资、薪级工资、绩效工资和津贴补贴四部分组成,其中岗位工资和薪级工资为基础工资。

2 事业单位岗位设置与绩效工资分配改革

(1)按职责设岗原则。为开展绩效工资分配制度改革力度,进一步调动职工工作积极性,开展岗位设置调整方案一并考虑制定绩效工资分配,按职责设岗,基本为领导岗位、专业技术岗位、工人技术岗位等,除个别岗位外,领导岗志与专业技术岗不设双肩挑。

(2)绩效工资改革原则。吸取现代企业管理的成功经验运行,分配制度坚持绩效优先、兼顾公平,实行按劳分配、多劳多得的原则,体现向第一线和特殊岗位适度倾斜,努力激发全体员工的积极性、主动性和创造性,激发内部活力,提高职工的主人翁意识,塑造以质量为核心,以绩效规范管理的运行机制,切实促进单位全面建设和可持续快速发展。

(3)确定了绩效工资改革范围。将绩效工资总量实行分配,以处室或科室基本核算单元,质量考核和管理目标考核与科室效益挂钩。分为基础绩效工资、奖励绩效工资,分别占30%和70%。

(4)确定了绩效工资改革的绩效分配原则。处室或科室应按照各自的工作特点和性质,参考个人工作量、创造的效益因素,本着向高技术、高风险、高强度、责任重的岗位倾斜的原则。

3 实施绩效工资改革具体措施

(1)工资单元缩减,操作简化,各层级指标明确。绩效工资明确分为四部分内容,而现已执行的岗位和薪级工资也都有非常明确的工资标准。在岗位工资的设置方面,将不同的岗位设置不同的等级,分别对应不同的工资标准。只要岗位明确,只需对应该岗位的工资即可,操作比较简便。在薪级工资方面,每个薪级设置一个工资标准,实行“一级一薪”,定期升级。

(2)突出岗位职责,强化岗位管理。事业单位原来对人的管理模式局限于人的身份管理,按照原有的工资制度,一个员工的工资确定与他所任岗位无关,只按他的身份来对号入座兑现工资,无关乎工作职责。而按岗位管理,则兑现管理人员的工资,实现由身份管理向岗位管理的转变。

4 绩效考核与绩效工资分配

(1)引入绩效工资概念,考虑建立绩效评估机制。在原有的工资体制中,基本上都是固定工资部分,即使其中的津贴部分也是占职务工资的固定比例,且工资的审批程序严格,各单位在工资的调整方面没有自主权。绩效工资改革增加了绩效工资部分,是这次工资改革中“活”的部分,各事业单位可以在核定的绩效工资总量内,按照规范的程序和要求,自主分配。这就促使各单位必须要考虑建立有效的绩效评估机制。绩效工资分为基础绩效工资、奖励绩效工资,按设置岗位责任大小分别对应设定对应岗位分值,另加考核分数折算为岗位分值,作为个人总分值。

(2)考核指标需要定性定量相结合。在绩效考核中,定量考核指标由于包含量化的数据,在绩效评价过程中具有高度的客观性和公平性,是考核中必不可少的指标。有些工作如果仅仅以这样的硬性指标作为标准,显然没有任何实际意义。比如在综合管理方面是无法用数字来描述的。但是,如果完全脱离量化指标,仅仅基于定性的指标,由于考核者在文字表达上面的理解差异,对考核标准的不同把握,主观性又太强,其公平性和客观性也受到越来越多的质疑。为此,必须将定性和定量有机的结合起来,才能更好的体现绩效管理的价值。

(3)考核团队指标与个人指标相结合。考核个人指标有利于明确员工个人的绩效,对于个人业绩的增长和今后的提薪晋升都提供了可靠的依据。考核侧重团队整体绩效,则有利于培养员工的整体协作能力。因此采取以考核个人指标为主、兼顾团队评价的考核原则,加强团队内部与团队间的合作,共同完成全年工作目标任务。

(4)做好绩效考核评价打分。在绩效管理中对考核结果的评价决定了最终的考核结果。尽管考核分数如何打有具体的评价标准,但是由于考核者对标准的理解偏差和个人喜好对考核结果影响很大。单位采取强制正态分布的打分法,即对考核结果“优秀、良好、一般、合格、不合格”这5个等级进行人数强制分配,规定优秀和良好的比例不能超过所在部门人数的10%-30%。但是这样的方法比较适合人数多的单位,对于人数少的部门仅有几名员工,单纯采用这种方法显然有很多弊病。建议采取“强制打分和自由打分”相结合的原则,按照既定工作目标的完成程度和质量进行评价,同时限制部门内部优秀率的比例,杜绝“轮流坐庄”的现象。

参考文献

[1]孙露.如何让绩效管理在国有企业中发挥作用[J].环渤海经济瞭望,2012(06):40-42.