

战略性绩效管理在事业单位人事管理工作中的应用

高慧贤

(黄骅市人力资源和社会保障局,河北 沧州 061100)

摘要: 事业单位在我国社会发展中担任着重要角色,然而仍有大量的事业单位存在着制度落后、观念陈旧等问题,缺乏科学合理的绩效管理体制就是问题之一。建立起具有战略性思维的绩效管理体制是优化事业单位人事管理的重要手段,对事业单位内部升级起着重要作用。本文从战略性绩效管理的含义及发展意义入手,深入剖析事业单位在相关方面所存在的问题,并提出合理的解决方法,旨在帮助事业单位快速建立起战略性绩效管理体系。

关键词: 战略性;绩效管理;事业单位;人事管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2020.28.147

事业单位一般由政府机构所设立,以增进社会服务、优化各项社会教科文卫项目为行动目的^①。由于事业单位长期挂靠于政府,因此还未能形成属于自身的合理有效的绩效管理体系。目前大力推行着事业单位的各项改革,改善绩效管理正是其一,因此吸取成熟的战略性绩效管理经验对于事业单位的改革升级有着重要意义。

1 战略性绩效管理概述

(1) 战略性绩效管理含义。战略性绩效管理主要来源于企业的人事管理模式,是以人力资源为核心的人事管理方案,对于企业实现经营发展推进有着积极意义。战略性绩效管理主要采取的是平衡计分卡模式,旨在对企业的所有员工进行绩效衡量与管理,同时还要对整个公司的运营效果做出评价,有着细化到点、具体到面的特点。对于处在改革上升期的事业单位而言,借鉴企业的绩效管理模式可以帮助事业单位拥有更广阔的发展视野。

(2) 战略性绩效管理的重要意义。对于任何组织而言,能否具有

行之有效的运营策略很大程度上取决于本单位的考核测评机制,作为管理制度中的重要组成部分,绩效管理一直在事业单位的发展中具有不容小觑的地位^②。尽管当下有很多事业单位响应国家提出的新要求来升级其绩效管理模式,但大多处于隔靴搔痒的探索阶段,并没有从根本上改变事业单位考核体系陈旧的局面。对于事业单位而言,实行战略性绩效考核首先可以发挥考核机制在其单位中的运行作用,因为一般的考核体系仅仅为单位提供了奖惩指标,不具备更积极的长远意义,而战略性考核则以绩效提升为目的,旨在不断提升个人乃至整体的绩效水平,从而使事业单位的发展得到质的提升。其次,战略性绩效管理是对传统管理的优化,使其更加的系统和科学。这与其组成部分具有密切关系,计划、监控、评价、反馈是绩效管理不可缺少的环节,每个环节都与其他三个环节息息相关,缺少任何环节都不可能建立起完整的考核体系。战略性绩效管理可以使其环环相扣,使每个环节的相关性大幅度提升,从而实现整个考核

体系结构的优化升级,提高其运营流畅度,减少各环节接洽时可能发生的误差问题,从而提升绩效管理质量。

除此之外,采用战略性绩效管理模式还有助于事业单位建立起集体认同感。事业单位作为政府机构的衍生产物,具备集体使命感和荣誉感是必然要求。传统的绩效考核将考核成绩仅仅停留在个人层面,因此也只能实现对于员工个人的工作管理,而以战略性指标为导向的绩效管理则建立了事业单位发展目标的规划性管理,具备前瞻性的远见,不仅将员工的个人能力作为考核对象,更有小组、部门乃至整个单位的绩效考核,需要事业单位中的所有员工都参与到单位发展层面上的考核之中,有利于提升部门和单位的集体责任感,促进其积极地履行自己的职能,并且和其他部门进行更加协调有序的配合。

2 事业单位在战略性绩效管理存在的问题

(1)事业单位考核长期流于表面。我国事业单位的考核相对来说较为死板,不具有企业的灵活变通性。这主要是因为事业单位缺乏优化绩效管理的动力,许多单位依然再套用一成不变的测评模板,由于事业单位根据单位性质不同会具有不同的任务和要求,因此统一的模板经常出现不能与员工实际工作相吻合的情况,完全脱离了事业单位战略性发展的需求。以实践中最常见的“考勤+年度总结”为例,这种看上去千篇一律的考核模式已经沦为形式主义的载体,仅仅要求员工走一个绩效考核流程,而不设立具体的标准与考核目标,使员工也将其作为可有可无的工作程序来应对^[1]。由于事业单位本身对绩效管理不具备足够的重视,因此就不可能使员工对其权威性具有明确认知,消极的员工可能对其产生抵触心理,而积极的员工会对没有明确的考核目标感到迷茫,绩效管理的激励机制则完全无法建立。

(2)运用信任度低。由于事业单位的绩效管理机制过于陈旧,许多事业单位的测评内容脱离工作实际,因此员工仅仅是将其当成评定职称的工具,其工作水平的高低用优劣二字就可以一笔带过,不具有适于单位或个人发展的实际意义。长久以往,员工对于单位的绩效管理制度的信任度就会降低,战略性绩效管理的推广也就处在一个被动的环境之中。单位采取的测评指标缺乏相应的真实性,这充分表明了目前我国事业单位在战略性绩效管理制度方面仍具有许多缺陷,没有抓住以战略性发展为导向的优化核心,指标模糊简单、员工绩效考核评分的单一都会导致事业单位在项目执行中缺乏具体的问责对象,无论单位的项目执行是否优异,员工都不会成为具体的追责对象或者表彰对象,这也就使不少员工降低了积极性,甚至存在侥幸心理,抓取单位绩效考核机制中的漏洞,使得员工整体对于绩效考核的重视度及依赖度进一步降低。

(3)缺乏实际应用。战略性绩效管理的目的旨在细化考核测评机制的方方面面,以事业单位的发展为目的,提升绩效管理制度的实际意义与积极作用,树立绩效考核的权威性与预见性。由于许多事业单位在绩效管理方面依然没有更新意识,而已经采取战略性绩效管理的单位没有抓住其本质核心,所以战略性绩效管理在实际运用中仍然存在着应用范围低和应用不到位的问题,没有发挥出其应有的作用,也就没有改变事业单位在人事管理方面内部经年累月存在着的诟病,变成了可有可无的纸面策略^[2]。

3 优化战略性绩效管理的方法

(1)以科学为导向。战略性绩效管理的目的在于优化工作人员的工作水平,实现事业单位的长久发展,因此其建立必须以科学为指标。在事业单位层面,要明确单位的社会职责与发展需求,树立起

整体层面上的考核要求,从而为部门考核及个人考核提供一个明确的行进方向;在部门单元层面,要明确自己在事业单位中扮演的角色位置,对于本部门的任务要求有着清楚的认知,要以更好更优的完成部门任务为目的,增强与其他各部门的分工协作;在个人层面上,事业单位应当为员工个人明确绩效考核的具体指标,不能以简单的优劣来评价员工,对于员工绩效考评要结合其工作实际来制定,明确员工之间的权责关系,针对不同员工的绩效考核指标应当有所差异,避免员工陷入千篇一律的考核模板之中,从而提升其对于考核机制的信任感以及优化工作水平方面的危机感,促使员工不断提高自己的工作能力。

(2)考核结果的运用。由于绩效考核模板单一,对于员工的评价一般只有优劣之分,考核奖惩机制也不完善,因此事业单位员工的积极性通常较低。战略性绩效考核旨在解决具体员工在实际工作中所存在的问题并优化单位的绩效管理体系,因此在个性化指标制定完成后,事业单位应当根据员工是否达到了个性化工作需求来进行绩效考核,在问题发生的时候及时解决,同时还应当建立完整的考核奖惩机制,使绩效管理的激励作用得到充分发挥。

(3)刚性排名保障机制。对员工的工作效率进行排名已经成为了许多企业所采取的激励员工工作的重要方式之一,从绩效管理的层面上来说,这样不仅可以节省管理人员在具体绩效计算上花费的时间和精力,还可以使企业员工的各项考核评分更为客观和准确。从企业的发展层面上来看,公示的刚性排名可以给予员工一定的工作压力,让其产生良性竞争的意识,将精神高度集中在提其工作质量和工作效率上,如此一来整个部门乃至整个公司的效率都可以得到大跨步式的迈进。

在事业单位推行战略性绩效管理的改革实践中,部门管理人员通常倾向于采取不需花费过多精力的绩效考核模板模式,而不愿意将精力过多分散在计算员工效率方面,也就无法明确指出员工的工作不足。由于部门管理人员在实行战略性绩效管理的过程中起着承上启下的作用,因此主管是否可以对工作人员做出具体的工作效率评判成为了推行战略性绩效管理的重点之一,管理人员的低执行性会降低战略性绩效管理的推进速率,而企业所采取的刚性排名手段是事业单位可以借鉴优化的管理模式,便于事业单位管理人员对员工的工作绩效有客观系统的认知,同时还可以节约其时间成本,帮助打造积极活跃的竞争环境,从而推动整个事业单位的战略性发展。

4 结束语

优化绩效管理水平不仅是国家的要求,也是事业单位自身发展的需要。推行战略性绩效管理有利于事业单位对整体发展和员工个人工作绩效产生清楚明确的认知,为此应当建立个性化、全面化的绩效考评指标,活跃运用考核结果,提升员工对于绩效管理制度的信任度,从而实现事业单位的战略性发展。

参考文献

- [1]邓婷婷.事业单位可探索引入战略性绩效管理[J].中国党政干部论坛,2016(12):35-38.
- [2]巩新芬.战略性人力资源管理对事业单位绩效的影响[J].人力资源开发,2016(2):11-12.
- [3]茹颖.关于改进和完善事业单位绩效考核工作的思考[J].中国经贸,2012(10):93-94.
- [4]王颖.单位组织战略性绩效管理指标体系研究[J].企业改革与管理,2019(10):85,89.