

事业单位绩效管理体系问题分析及优化研究

马学永

(烟台市长岛综合试验区政策研究中心, 山东 烟台 265800)

摘要:强化绩效管理,提升事业单位的绩效水平,对于改进事业单位的公共服务能力,强化单位的职能履行有着重要作用。本文首先简要概述了事业单位绩效管理的作用,并分析了在绩效管理中出现的问题,进而就改进加强事业单位的绩效管理,提出了几点应建议完善策略。

关键词:绩效管理;事业单位;改进加强

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.20.056

1 引言

在事业单位内部管理中强化绩效管理,不仅是事业单位适应改革试点的基本要求,对于推动提升事业单位的公共服务质量有着至关重要的作用。然而,绩效管理作为一项较为系统复杂的工作,一些事业单位绩效考核体系的设计不够科学合理,尤其是存在着绩效目标不明确、绩效考核方式不当、绩效激励机制作用不足,影响了绩效管理的实际效果。因此,在事业单位内部管理中,必须积极引入现代绩效管理理念,完善绩效工作体系,依靠完善的绩效管理来促进提高事业单位的工作效能,增强单位的发展活力,确保事业单位公共服务职能的高效履行。

2 事业单位绩效管理的重要作用分析

在事业单位的内部管理中,绩效管理主要是为了促进事业单位组织目标的顺利实现,而通过设定绩效目标、开展绩效沟通、加强绩效监管以及落实绩效评价、运用绩效结果等,促进事业单位绩效水平的提升,并确保事业单位组织管理目标的顺利实现。对于事业单位来说,绩效管理的重要作用主要体现在以下方面:

第一,开展绩效管理可以充分调动工作人员的工作积极性。开展绩效管理,主要是将单位的工作任务以及工作目标按照单位的部门和岗位设置进行明确的划分,因而单位内部各个岗位的工作职责更加明确,可以促进工作责任的有效落实,同时通过绩效考核奖惩机制的运用,可以进一步强化绩效管理的导向作用,进而促进单位工作人员主观能动性的提升和发挥。

第二,开展绩效管理可以促进单位整体管理模式的优化改善。绩效管理在事业单位内部的开展实施,就是围绕着单位的组织目标所进行的,因而开展绩效管理是对单位组织目标和发展规划的整体分解落实,是一种非常重要的管理方式,更有利于在单位内部落实管理责任,促进提高单位的工作效率以及服务质量。

第三,开展绩效管理可以推动事业单位改革的深化实施。当前,事业单位改革处于关键阶段,尤其是事业单位的职能职责设定、编制人事管理、经费使用管理等方面改革力度大,强化绩效管理是对单位内部人事管理以及人力资源管理的优化,更有利于改进完善单位的管理模式,推动建立现代化的人力资源管理体系,为事业单位改革深化的推进实施提供良好的基础保障。

3 当前事业单位在绩效管理方面存在的问题分析

(1)对绩效管理的认识不够全面。一些事业单位对于绩效管理还没有足够的重视,在单位内部的人员管理方面仍然是停留在传统

的人事管理观念上,缺乏现代人力资源管理理念,对于绩效管理不够重视,绩效管理工作的开展常常流于形式。同时,单位内部的员工对于绩效管理也没缺乏准确全面的认识,对于单位内部绩效管理开展的参与积极性不足,对于绩效考核评价体系也没有清晰地理解和认识,造成了绩效管理在单位内部的开展实施没有得到充分的支持和配合。

(2)绩效目标以及绩效考核指标的设定不合理。有的事业单位在绩效管理方面,没有注重结合单位的职能特点以及单位的发展实际,综合单位所承担的职责任务来科学的设定绩效管理目标,有的绩效目标和单位的管理工作需要之间也出现了脱节,影响了绩效管理的导向性。同时,一些单位也没有根据单位绩效实际完善绩效考核指标的设定,绩效考核指标整体上不够全面,也缺乏针对性和可操作性,影响了绩效管理体系的有效应用实施。

(3)绩效考核结果的应用不够充分。在单位的绩效管理体系中,最终要体现到绩效考核结果的应用上,当前虽然一些单位建立了绩效管理体系,但是对于绩效考核结果应用还存在着不少的问题,绩效考核结果和单位内部人力资源管理,尤其是和单位内部的收入分配、职务晋升、岗位调整以及员工的个人发展之间没有充分的结合起来,难以形成有效的激励和引导效果,不利于单位内部员工绩效水平的有效提升。

4 优化事业单位绩效管理体系的对策分析

绩效管理是一项系统性规范性要求较高的管理工作,在事业单位内部的绩效管理方面,应该突出绩效考核管理,坚持正确的绩效工作理念,从绩效考核指标设定、绩效考核程序优化以及绩效考核结果优化等方面进行改进,重点突出以下方面:

(1)强化事业单位的绩效管理工作理念。在事业单位的绩效管理方面,单位的领导班子应该积极转变以往的人事管理思维模式,进一步强化绩效工作理念,充分认识绩效管理在单位内部管理中的重要作用,积极支持绩效管理工作在单位内部的开展实施,尤其是结合单位绩效管理的实际需要,建立系统完善的绩效管理制度机制,对单位内部的绩效设计、执行、评价、反馈以及结果应用等各个环节,细化完善管理制度和管理办法,促进提高绩效管理工作的规范化水平。同时,应该进一步完善单位内部绩效管理机构的设置,可以由单位内部的政工人事或者人力资源部门牵头,成立专职的绩效管理机构,统筹开展单位的绩效管理工作,建立单位内部的绩效管理工作办法,结合绩效管理的实际需要制定科学公正、周密细致、操

作性强的考核实施方案,充实绩效管理工作内容,规范绩效管理工作流程。此外,还应该在单位内部营造良好的绩效文化,增强单位员工对于绩效工作的思想认同,积极参与到绩效管理开展过程中,为绩效管理工作的开展实施营造良好的氛围。

(2)系统的构建单位的绩效考核指标体系。绩效考核指标体系的构建,是单位绩效管理和绩效考核的重要基础性工作。对于绩效考核指标体系,现阶段在事业单位的绩效管理中心,较为常用的主要是选取定性指标和定量指标以及加减分事项等构成。对于定性指标的设定,往往是根据事业单位的职能属性特点所设定的,主要是包括思想政治、作风形象等方面选取相应的指标;对于定量指标,主要包括单位内部人员的工作能力以及履职能力、创新能力,主要是结合单位内部不同岗位的岗位职责、工作任务、任职资格、标准要求等,对单位内部员工的工作效果、工作态度以及工作创新等进行系统的评价分析。在绩效考核指标的选择和使用方面,重点应该紧密结合单位内部不同部门的职责以及岗位要求来确定,尤其是注重区分管理岗位、专业技术岗位以及工勤岗位等的不同,来合理的选择和设定绩效考核指标。此外,在完成绩效考核指标的设定后,还应该综合选择绩效考核分析模型,运用关键绩效指标法等来确定各类指标的权重,以全面提高绩效考核体系的科学性。

(3)改进优化事业单位绩效考核办法。在事业单位的绩效管理中,对于绩效考核方法的选择,应该结合单位的实际情况来综合选择绩效考核方法。现阶段,较为常用的绩效考核方法主要有以下几种:采取目标管理法,根据单位的年度目标、不同岗位工作职责等确定单位员工个人目标,综合采取平时考核、季度考核、年度考核等考核方式进行考核评价分析;采取关键事件法,在单位的绩效管理中引入关键事件法,明确最有效事件以及最无效事件,并进行关键行为分析,及时发现影响绩效目标实现的各类因素,进行改进和优化;采取360°评估分析法,综合采取上下级、同事、服务对象以及自评等方式,开展多角度多维度的考核分析,提高绩效考核的全面性。在单位绩效考核的具体开展过程中,应该注重综合采取员工个人述职、人力资源部门调查核实、绩效管理小组谈话了解、分层次评价、平时综合考核等多种方式的系统使用,进一步提升绩效管理以及绩效评价的全面性。同时,还应该注重强化信息化方式的应用,建立完善单位内部的绩效考核信息系统,强化对单位内部各个部门以及员工绩效数据信息的全面归集以及分析能力,提高绩效考核数据获取的准确性和及时性,并建立完善绩效考核工作联动机制,加强对关键绩效节点数据的整理分析,进一步提高绩效考核的效率和准确性。

(4)加强绩效管理中的沟通和反馈。在事业单位的绩效管理过程中,还应该注重全面做好绩效的沟通和反馈,对于单位的日常绩效管理情况以及绩效考核的组织实施、考核结果等,绩效管理部门应该强化与单位领导层之间的沟通讨论,及时改进绩效考核工作方案。对于绩效考核结果,应该及时向事业单位的各个业务部门以及工作岗位进行反馈,确保绩效考核结果得到员工的认可,及时掌握员工对于绩效考核结果的反映,针对事业单位员工提出的意见和问题及时分析原因,以确保绩效考核结果的公平公正性。同时,还应该做好绩效考核结果的公开,对于单位的绩效信息应该采取适当的

段来进行政务公开,接受社会监督,对于单位员工的个人绩效信息应该在单位内部采取适当的方式进行公开,以进一步提升绩效管理的透明度,增强绩效管理工作的公信力。

(5)健全完善单位的绩效考核结果应用机制。对于单位绩效考核结果的应用,首先应该针对绩效考核结果建立健全跟踪整改机制,针对绩效评估结果形成绩效评估报告,并对在绩效管理中发现的问题进行全面的分析,明确在绩效管理过程中以及日常运转过程中影响员工绩效的各类因素,有针对性的制定整改措施,并对绩效整改情况进行跟踪分析以及核查验证,以促进提高绩效整改的实际效果。其次,应该建立健全绩效考核结果的奖惩机制,从满足事业单位内部员工的各类多层次的实际需求出发,坚持公平公开原则、物质激励和精神激励并重的原则、合理导向与激励适度的原则,将绩效考核结果与员工的工资待遇分配、职务职级晋升、岗位评优调整以及个人职业发展等紧密结合起来,切实体现绩效导向和指引作用,加强绩效考核的导向性,促进绩效目标的顺利实现。

5 结束语

在事业单位的绩效管理方面,应该结合事业单位自身的职能特点以及事业单位改革试点深化的实际需要,进一步增强绩效管理的实效性和针对性,提升绩效考核方案的精细化水平,强化绩效考核结果的应用,进而充分发挥绩效管理的重要作用,调动提升事业单位员工的工作积极性,实现事业单位整体效能的提升。

参考文献

- [1]朱琨.浅析绩效管理体系优化策略研究——以国有事业单位为例[J].中国商论,2020(4):123-124.
- [2]肖婧.积分制管理在事业单位绩效考核中的运用[J].人力资源,2020(2):103.
- [3]孙海英.探究基于柔性管理的事业单位员工绩效管理[J].人力资源,2020(8):94-95.
- [4]孙青.基于业财融合视角的科研事业单位全面预算绩效管理[J].商业会计,2020(13):79-82.
- [5]丁淑英.基于大数据背景的事业单位人力资源绩效管理创新策略浅析[J].财经界,2020(18):249-250.