

# 关于事业单位人力资源绩效管理的思考

李 敏

(太原市小店区中小企业发展促进中心,山西 太原 030032)

**摘要:**随着事业单位不断推进体制改革,在其现代化管理中人力资源绩效管理的地位和作用不容忽视。现阶段事业单位的绩效管理还不够成熟,存在一些问题制约绩效管理的有效实施。为了充分发挥好绩效管理的作用,事业单位在人力资源管理工作要加强绩效管理认识,根据现有问题积极思考行之有效的策略,对症下药,不断优化人力资源绩效管理,确保为组织的长远发展提供强大助力。

**关键词:**事业单位;人力资源管理;绩效管理

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.27.035

社会的持续进步促使事业单位迅猛发展,规模越来越大,面对宝贵的发展机遇怎样提高核心竞争力,人是第一要素,有必要构建完善的、高效的绩效管理体系提供优化人力资源管理的保障。然而事业单位在认识绩效管理方面存在不足之处,现阶段的绩效管理工作缺少科学有效的考核指标,资源消耗较大,打击人员工作积极性,阻碍单位战略目标的实现,急需改进和强化。

## 1 事业单位人力资源绩效管理简述

事业单位是提供社会公共服务的重要组织机构,遍布科、教、文、卫等行业和领域,与普通企业最显著的差异就在于由国家相关部门管理。针对事业单位的人力资源绩效管理而言,不仅能为可以为人员薪酬的调配、工作人员的筛选等提供参考,还可以对劳务派遣人员的招入和训练效果加以审查,而且不同考核人员能对同一工作人员给出类似的评估,体现评估的可靠性、稳定性。单位工作标准与绩效目标的整合也能辅助人力资源管理做出绩效优良的判定,体现绩效管理的实用性<sup>[1]</sup>。

为了发挥好绩效管理的功能,事业单位在开展人力资源绩效管理时要注意把握几个要点:第一,重视绩效管理工作的系统性,即绩效管理需要单位内部所有部门、人员的参与,涉及范围广,要系统地开展;第二,重视实施目标性,需要事业单位集中内部人员对目标的认知,明确目标是前提、导向,提高组织目标的认可性、接受度,提供实现目标的助力;第三,沟通在绩效管理环节是不可或缺的,需要通过有效的内部沟通向各部门、各人员合理分配绩效目标,形成由上而下的管理机制、由下而上的反馈机制,以及时纠正人员思想偏差,确保内部目标的高度一致;第四,注重结果运用,因为事业单位实施绩效管理并不只是为了完成目标,要提高对结果的重视度,基于绩效考核结果全面优化人力资源管理。

## 2 事业单位人力资源绩效管理的主要问题

### 2.1 绩效管理与考核制度不全

绩效管理制度其实属于一个系统,与设定绩效目标、制定绩效计划等联系密切<sup>[2]</sup>。然而从事业单位的运作和发展情况来看,在人力资源管理中依旧以事项管理为主,倾向于集中处理事务,缺少对新型管理控制模式、外部发展环境等的了解,导致在实际工作中延续传统的行政管理 and 人事奖惩办法,没能及时构建高效管控机制,绩效考核工作难以和单位长远发展规划适应,考核指标不科学,落实不到位。

### 2.2 绩效管理方式与手段落后

事业单位在开展人力资源绩效管理工作时采取的考核方

式、考核手段是较为传统的,依旧有论资排辈现象的出现,这样的绩效考核管理容易让单位工作能力极强的青年人员产生不满情绪,进而影响他们对绩效考核的认可度、接受度。尤其在当今的信息化时代,传统考核手段难以为事业单位高效完成各项工作提供助力,降低工作效率,对开展各项工作的情况也缺少全面的分析,不利于后续稳定开展相关工作。

### 2.3 缺少内部有效的绩效沟通

绩效计划、绩效方案会伴随环境的变化做出调整,涌现新的情况和问题。如今一些事业单位的管理者对人员沟通不够重视,甚至存在绩效考核管理就是填写表格的现象,流于形式,双方缺少理解、支持。因为沟通不到位,管理者与工作人员未达成共识,管理者不向工作人员阐述绩效管理的目的,沟通绩效管理的作用,个别工作人员则认为绩效管理是额外任务,被动接受考核。事业单位内部沟通机制不完善,最终导致绩效管理无法深入实质,止步于主观形式考核,不利于管理者及时掌握人员工作进展,阻碍绩效计划和方案的实施,影响整体工作质量。

### 2.4 绩效考核结果运用不合理

人力资源管理对绩效考核结果运用的重要性认识不足,这也是阻碍绩效管理发挥应有作用和价值的重要因素。在绩效管理中,部分管理者把绩效考核视作事业单位的监督手段,忽视考核结果对工作人员的激励功能。而且在绩效考核的执行中,个别人员存在滥用权利的现象,造成事业单位的工作人员降低对组织的归属感、信任感,不利于事业发展。

## 3 事业单位人力资源绩效管理的实施策略

### 3.1 完善管理制度,科学设计考核指标

事业单位在人力资源管理中实施绩效管理时要重视完善管理制度,构建考核机制,促进定量考核指标、定性考核指标的统一,基于事业单位发展目标完善建立考核标准<sup>[3]</sup>。例如对各部门以及各工作人员制定时间指标、任务指标,让各部门的管理者以考核主体的身份,结合工作人员的性格特征和实际工作情况等合理分配任务,提高人员综合素质,进而提高单位工作队伍的整体素质。

事业单位和企业的显著区别在于事业单位是提供公共物品和服务,其绩效很难被识别,如果考核评价指标是缺少代表性的一些结论,就不能正确反映绩效。加上过程指标和结果指标应进行平等的收集、选取,否则会直接影响绩效考核的权威性、正确性和全面性。综合考虑,要注意吸收德、能、勤、绩、廉等考核指标,在此基础上围绕工作绩效这一中心,按照办事能力、服务态度,结合各个工作岗位的性质,有针对性地设计绩效指

标。同时通过定性指标反映工作人员的办事能力、服务态度,通过定量指标反映工作人员完成任务的情况、管理者开展管理工作的水平等,基于工作业绩反映具体情况,形成主要业绩指标。

### 3.2 改进绩效管理方式,提高工作效率

改进管理方式的重要途径之一是事业单位应确定合理的量化目标。事业单位在资源管理的考核中要按照自身发展情况、社会发展情况确定好量化目标,综合权衡利弊,科学规划发展的方向和绩效目标。与此同时,关注单位最大化的效益,这不仅是针对所有工作而言,对单位也是一样,要基于市场机制优先考虑效益,根据发展实际确定长期目标、中期目标、短期目标,更新绩效管理方式,实施量化管理。通过量化可以客观评价事业单位的各项考核指标,在开展绩效管理工作时也能量化、准确地评估<sup>[4]</sup>。

特别是事业单位要积极更新绩效管理理念,构建新的人力资源绩效管理新模式。具体可建立内循环封闭式绩效管理系统,依托绩效管理信息系统进行前馈控制、过程控制、反馈控制。前馈控制主要有制度、职责和权限、计划、人员的控制,过程控制主要有费用、流程、行为、进度、质量的控制和纠偏等,反馈控制主要是基于细致的评估合理调整前馈控制,包括修正工作流程、目标与计划体系、职责和权限分配、人员培训、人员变更等,实施完整的、全面的绩效管理。通过基于信息化技术输入人员考核数据,完善信息系统,从而合理分类单位各部门的运作和发展,根据各岗位的实际需求制定科学合理的评估表、绩效考核方案,使各项指标都能具体化,加强人员日常工作考核,建立健全评分计划,生成统计报表,大大提高绩效管理效率。这样一来,事业单位采取科学有效的评估方式详尽了解工作人员的能力、业绩,提高他们的工作热情,促进单位长远发展。

### 3.3 加强内部绩效沟通,做好工作控制

绩效管理中的沟通主要涉及到绩效计划、绩效实施、绩效反馈和绩效改进的沟通<sup>[5]</sup>。为了紧跟时代发展、适应环境变化,事业单位管理者适时调整绩效计划,掌握人员工作进展,了解他们在工作中遭遇的难题,提供助力,推动绩效计划的实现。为了让沟通更有效,作为管理者还要掌握绩效沟通的技巧和方式,达到沟通的目的,改善对工作的管理与控制。常用方式分成正式沟通、非正式沟通两种,前者是事先计划和安排的,例如定期的面谈、提交书面报告等,后者形式多样,例如闲聊、走动式交谈等,在实际运用中要整合多种方式进行灵活的绩效沟通。

针对工作进度的绩效沟通,需要管理者时刻关注工作人员的工作进度和问题、成绩。围绕问题和人员一起分析内在因素、外在因素,找到真正的原因,并及时采取解决措施;面对成绩要及时表扬,与人员一起分析怎样取得工作成绩的,是否有可供他人借鉴的经验,能不能在组织推广等。针对工作改进的绩效沟通,需要管理者和工作人员共同确定改进的计划,围绕改进什么、怎样改进达成意见一致,及时跟进整改情况,监督有没有落实改进计划。

### 3.4 强化考核结果运用,发挥激励功能

事业单位运用人力资源绩效考核结果时要遵循以诊断为主、惩罚为辅的原则,侧重找到在单位不适用的行为,发挥出良好的激励功能,提高工作质量。

第一,人员绩效改进。事业单位管理者加强对绩效考核结果的分析,找到工作人员的优势、劣势,针对问题制定合理的改进方案,如上所述,同时组织相关的教育培训活动,例如自我学习、个性化培训以及在他人的帮助下不断改进等,从而协助人

员制定贴合个人实际情况的发展计划。双方要注意确定具体的、有待发展的项目,例如工作能力、工作习惯、工作方法、工作技能等,明确提出改进的原因、期望获得的效果,并选择对应发展方式,合理设定改进期限。在绩效改进期间,管理者要定期提醒,保证工作人员了解绩效改进计划,促成计划的执行,及时纠正错误部分。可以通过观察、沟通有效控制绩效改进过程。

第二,人员薪酬决策。事业单位在个人绩效的导向下建立工作人员报酬计划,密切联系人员绩效评价结果、所获经济报酬,基于考核结果明确绩效奖金、绩效加薪的分配,科学发放特殊绩效奖金<sup>[6]</sup>。个人绩效薪酬主要强调对个人工作绩效的奖励,实施差别化薪酬制度,涉及到人员的计划性奖励、教育培训以及业绩提成等。教育培训能够发现工作人员和组织要求之间的差距,在工作能力上落后的人要参与再适应培训,接受实践培训,重塑办事能力,从而开发潜力,实现工作效率的提升。

第三,人员职位置换。事业单位要做好对绩效考核结果记录的积累和分析,发现人员工作表现与现有职位的不适应之处,查明原因,据此开展职位置换工作。利用绩效评价结果能够促进工作人员在单位内部合理的工作流动,确保各人员都能在最合适的岗位上,促进能力、素质与工作的高度契合。事业单位工作人员常见的职业发展主要包括工作轮换、晋升和淘汰三种形式,有时候也可能在不改变工作岗位的前提下直接调整岗位职责。工作人员的职业发展经常和绩效考核评价结果联系起来,通过公平公正的绩效考核让工作人员的职业发展获得客观、公平的数据,控制不确定因素带来的影响。基于职位的合理置换还能促使事业单位让优秀人才根据计划进行各职位间的轮换、交流,将他们培养成全面发展的人才。

## 4 结束语

事业单位在日常管理工作中要重点突出绩效管理。事业单位通过采取完善管理制度、改进管理方式、加强内部沟通、强化结果运用等策略,形成了科学的绩效考核指标,同时提高了绩效管理的效率,满足工作控制要求,促进激励功能的发挥,最终提高人员和组织的发展绩效,更好地实现事业单位管理目标,提高单位人力资源管理水平,走可持续发展道路。

### 参考文献

- [1]王孝博.事业单位人力资源绩效管理的创新思路[J].中外企业家,2020(03):106.
- [2]朱玉娟.新时期事业单位如何优化人力资源绩效管理[J].经济师,2018(05):246-247.
- [3]蒋洪泰.事业单位人力资源的绩效管理与奖励机制探索[J].人才资源开发,2019(20):6-7.
- [4]王瑞.信息化背景下事业单位人力资源绩效管理工作探究[J].数码世界,2020(06):207.
- [5]李松芳.有关事业单位管理体制人力资源管理中绩效管理策略运用[J].财经界,2019(02):174.
- [6]牛静静.事业单位人力资源绩效管理工作质量提升路径探讨[J].经济研究导刊,2018(21):145+167.

作者简介:李敏(1977,2-),女,籍贯:山西太原,职称:经济师,学历:本科,研究方向:人力资源。