

# 当前事业单位职工绩效考核存在的问题及对策

张 扬

(常州市不动产登记交易中心,江苏 常州 213000)

**摘 要:**绩效考核是人力资源管理的重要内容,绩效考核是否科学合理,考核结果是否充分利用,对事业单位职工有着极大影响。科学规范的绩效考核方式有利于事业单位职工工作目标的完成,促进工作效率的提升,对事业单位发展有着重要意义。然而,在管理中,有的事业单位对绩效考核认识模糊,绩效考核制度存在诸多漏洞,执行管理没有到位,从而对绩效考核结果应用效果不佳,反而在职工中造成不良影响。基于此,本文对事业单位职工绩效考核中存在的问题进行了分析,并相应地提出改进对策。

**关键词:**绩效考核;人力资源管理;事业单位

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.27.049

绩效考核质量提升有利于公共服务部门质量提升得到保障。同时,做好绩效考核对于事业单位加强职工管理,提高管理效率具有重要作用。由于事业单位职工绩效考核运行时间不长,绩效考核工作还很不完善,对部分职工造成一些不良影响,对职工的积极性带来不小打击,绩效考核中的问题尚需进一步改进。随着改革不断推进,事业单位的管理水平将会逐步提升,存在的问题将会得到有效解决,绩效考核工作将会更加完善,从而在事业单位管理中更好地发挥作用。

## 1 绩效考核相关概述

### 1.1 绩效考核的概念

绩效考核是指组织为了绩效目标完成,评定员工工作完成情况,对员工履职及发展采用考核方式,对员工行为进行规范的一种管理办法。

### 1.2 绩效考核的作用

绩效考核是人力资源管理中一个的重要组成制度。在事业单位中的作用主要表现在以下方面:

一是有利于完善职工报酬管理的作用。在改革背景下,事业单位必须打破原有工资分配上的固化模式,按照绩效考核方式将“多劳多得”的原则实施到位,对事业单位职工薪酬方式加以改进。优化与完善,从而解决事业单位原有运行体制中不讲业绩,不讲效率与效益的现象,将职工的薪酬发放与业绩挂钩,运用绩效考核办法加强职工管理,这样有利于事业单位的薪酬体系更加科学、规范,让绩效管理在人力资源管理中起到奖勤罚懒的作用,促进事业单位职工分配方式更加科学、合理,有利于单位整体效率全面提升。

二是有利于单位人力资源使用效率提升作用。人力资源的可塑性强,不同的人力资源可以产生很大的差异,运用绩效考核办法可以让职工的优点更好地显示出来,从而配上带好合适的岗位上,使人力资源得到科学利用,不至于因使用不当而让人才埋没,让人才没有展示才能的机会,从而有利于人力资源使用效率得以提升。事业单位人力资源管理中,通过职工自荐。单位选聘,并通过绩效考核方式对职工岗位履职情况加以考评,用业绩指标对职工岗位能力进行衡量与评估,再按考核结果对职工进行岗位配置,从而将职工放在最佳岗位上,实现职工价值,促进人力资源使用效率提升。

三是有利于职工增强获得感的作用。事业单位改革发展过程中,面临的问题很多,职工间的关系十分复杂,需要一个良

好的考核平台加强职工管理,构建一个和谐的发展环境。与企业经营方式不同,事业单位管理与服务相对特殊,职工间的关系非常微妙,相互间既有竞争更需协作,才能共同搞好服务。为此,通过绩效考核方式对职工业绩进行评价,对职工价值进行确认,从而让职工清楚自身的职责与贡献度,并据此对职工进行激励,职工在事业单位中就能增强获得感,在参与考核管理中感觉到受到单位重视,有一种归属感,从而增强单位的凝聚力。通过绩效考核方式为职工搭建一个良性竞争的平台,让职工公开竞争,并能保证竞争的公平性,从而淡化内部矛盾,提高工作效率。

四是有利于激发职工潜能的作用。在原有的人力资源管理框架下,事业单位的职工晋升空间有限,晋升主要靠“论资排辈”方式而来,年轻职工晋级晋升只有靠“熬”,从而导致部分职工“熬”资历,进取精神涣散,职工价值难以体现出来。而通过引入绩效考核模式后,事业单位对职工的管理方式发生了很大变化,以绩效为依据,对职工进行能力考评,可以最大化地将职工潜能激发出来,职工通过努力获得更大的业绩,在薪酬上得到了回报,同时,业绩优秀的职工更受单位重视,晋升空间更大,从而让年轻人看到了职业前景,有利于对职工起到激励作用,将职工潜能激发出来,创造出更大价值。

## 2 事业单位职工绩效考核工作中的问题分析

绩效考核是一种非常实用有效的方法,在加强职工管理中发挥了积极作用。然而,由于事业单位引入绩效考核模式时间不长,对绩效考核还缺乏系统认识,在实施中面临不少问题:

一是缺乏科学的绩效考核观念。由于绩效考核方式引入时间不长,不少事业单位对其作用尚不清楚,在管理观念上尚未转变过来,对绩效考核的重要性认识不足。事业单位的领导与职工在管理思维模式上尚未转变过来,在工作中仍然沿用过去的思维模式,因而职工的积极性难以有效调动起来,从而对绩效考核工作的实施带来一定影响。主要是事业单位领导对绩效考核工作并未引起重视,对职工考核较为简单,没有认识到绩效考核与内部间的关系。

二是缺乏规范的绩效考核标准。不少事业单位的绩效考核办法依上级要求而定,然而没有与本单位的实际相结合,单位的考核体系建设不完整,绩效考核标准没有细化,考核标准模糊。如在绩效考核方案中,考核的项目过于简单,没有细化,定性指标占了很大比例,而量化指标极少,考核评分的标准不具

体,没有分岗位对工作量进行细分,操作中人力因素影响较大。同时,在实际执行中,考核工作程式化,打分考评流于形式。

三是缺乏完善的绩效考核评估体系。绩效管理并不只是一个简单的考核模式或方法问题,它涉及到一系列环节,若还包括绩效考评与反馈等系列活动,构建成一个完整的体系,才能更好地发挥作用。然而,在实际运用中,有的事业单位缺乏完善的评估体系,考核过程中与考核对象没有做好沟通,沟通与反馈环节缺乏,考核中存在的问题与成绩,考核对象并不清楚,不利于考核对象发挥优势,或改进不足,因此,不利于考核对象通过考核全面提升。

四是绩效考核激励机制不完善。大多数事业单位只是将绩效考核作为薪酬兑现的依据,而没有在组织中全方位加以应用。如考核结果没有与评定职工职称、晋级晋升等挂钩,评定职称、晋级晋升还要通过单独途径进行,没有综合运用。同时,考核结果也没有与优秀职工评选、职工进修培训等隐性福利挂钩,因而,所起的激励作用有限。

### 3 解决事业单位职工绩效考核工作的完善对策

#### 3.1 树立科学的绩效观,增强对职工绩效考核的认识

在改革不断深入的背景下,事业单位必须转变管理观念,树立科学的绩效观念,对绩效考核工作引起重视。一是要引入科学的绩效管理理念,对单位的绩效考核工作提供指引。二是制定绩效管理制度,绩效管理要与事业单位改革与发展目标相契合,符合事业单位的发展目标,有利于事业单位管理与服务职能转型。

三是做好绩效考核宣传工作。对职工进行绩效考核相关知识培训,向全体职工进行宣传,让职工对绩效考核有一个正确认识,认真对待绩效考核工作,从而对日常工作引起重视,有利于职工思想观念的转变,在工作上更踏实,促进职工工作效率提升。

#### 3.2 明确考核目标,制定规范的绩效考核标准

要保证绩效考核工作有序运行,事业单位首先要有规范化的绩效管理方案,制定明确的考核目标,根据不同的部门职责与岗位职能,设计规范的绩效考核标准,考核指标要与单位业务性质相契合,考核标准要细化、可计量,实行定性 with 量化相结合方式,构建完善的绩效考核体系。一方面,必须突出部门性质及岗位工作特点,采取差异化的考核评价标准。如对行政管理部门与业务部门来说,由于部门职能不同,工作内容和性质存在很大差异,不能用业务部门的考核标准应用于行政管理部门上,这样就难以体现出考核成果;反之,也不能用行政管理部门的考核标准应用于业务部门的考核上,就会忽视业务量上的差距,从而造成考核不公,因此,可按行管、业务、后勤等部门进行分类设计,制定不同的考核标准与评分细则,这样更能体现绩效考核的公正性;另一方面,考核标准要与价值关系相对应。对考核标准要折算为不同的分值,分别对应其价值贡献度,作为评价岗位大小的标尺。通过考核分值,真正反映职工在岗位上的贡献大小。绩效考核的目标就是要让事业单位的人力资源管理效率得到提升,促进职工在岗位上作出更大贡献。为此,绩效考核标准要围绕此目标进行优化设计,并根据形势发展的变化不断作出改进、调整,包括对岗位职工进行变动,从而确保事业单位整体效率得到提升。

#### 3.3 完善的绩效考评体系,做好绩效沟通反馈工作

事业单位要让绩效考核成为一只无形之手对职工形成有序调节,将职工的的关注点放在如何搞好岗位工作上。这些除了规章制度严格执行外,事业单位在绩效考核中还应当加强与职工的沟通工作。职工所希望的并非一个简单的考核结果,还希望对考核过程有所了解。一方面,职工需要认清自己的工作成就,工作中存在的问题、不足,以及优点等,与自身进行对照检查,明确发展方向;另一方面,希望通过考核,了解自己在别人心目中的形象,自己与其他职工的差距。同时,希望组织对考核结果进行反馈,并咨询考核结果评分理由,查明原因,职工对考核结果有疑议时,还可以进一步做好核对、核实确认,保证考核更公正合理。为此,事业单位应当进一步完善绩效考核评价体系,增加沟通反馈环节,与职工保持良好的沟通,并将沟通后的考核结果在一定范围内公示,使考评体系更加完善,从而增强单位与职工间的互信。

3.4 不断扩大考评结果的运用范围,让激励机制更好地发挥作用

绩效考核结果对职工工作成果的综合反映,考核结果的应用情况对职工今后的工作有着重要影响。要做好考核结果的综合利用,不断扩大考核结果的运用范围,让考核对职工起到更好的激励作用,将职工潜力充分激发出来,将精力用于工作中,促进工作效率提升。为此,绩效考核结果不仅要用在薪酬兑现上,还应当在职工职位晋升、工资晋级,以及评优评先等方面得到应用,在教育培训等方面优先安排,将考核结果在单位中得到全方位运用,让职工从考核中得到实惠,感受到压力,从而增加工作的动力,有利于事业单位创优争先工作氛围的形成,促进单位整体效率全面提升。

### 4 结束语

绩效考核是一项长期工作。事业单位应当结合自身实际,构建科学的绩效考核体系,加大考核管理力度,保持考核过程与结果的公正性,保证考核结果广泛应用,从而对职工进行全面激励,将职工的创新动力激发起来,促进职工工作效率提升,从而为事业单位发展作出更大贡献。

#### 参考文献

- [1] 湛丽萍,胡可昕.事业单位绩效工资改革实践与探究[J].人力资源,2020(10):98-99.
- [2] 江晶.绩效考核在事业单位人力资源管理中的作用[J].科技经济导刊,2020,28(07):228.
- [3] 甘恢玉.关于事业单位绩效考核管理工作的若干思考[J].经贸实践,2018(16):275+277.
- [4] 郭宾.事业单位职工薪酬管理制度的建设与完善[J].现代商业,2018(09):46-47.

作者简介:张杨(1981,2-),女,汉,江苏省常州市人,经济师,本科,主要研究方向:人力资源管理。