

# 浅谈事业单位人力资源管理中的绩效考核

刘益畅

(太原市血液中心,山西 太原 030024)

**摘要:**与企业经营模式相比,事业单位由于受其社会公益性质的影响,发展理念有着很大差距,事业单位对利润的获取目标并不强烈,单位运营的重点放在做好社会公益服务上。因此,与企业模式相比,事业单位的人力资源管理的差距较大,不能照搬企业管理模式及其激励机制,事业单位人员管理难度更大。事业单位要发挥人力资源优势,必须制定科学的绩效考核办法,运用绩效考核方式调动员工积极性。然而,在管理实践中,部分事业单位对绩效考核认识不足,考核方法简单,考核结果未充分应用,对事业单位发展带来很大影响。基于此,本文对事业单位人力资源管理中的绩效考核问题进行了系列探讨。

**关键词:**事业单位;绩效考核;管理创新

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.06.031

事业单位要想稳健运营与发展,必须做好人力资源组合,充分调动人力资源的积极性。为此,事业单位必须引入绩效考核模式,对员工的业绩进行科学考核,科学运用绩效考核成果,运用科学的激励机制将员工的积极性充分调动起来,发挥考核“指挥棒”的作用,对员工进行激励,这是现阶段事业单位做好人力资源管理的最为有效的一项措施。从目前情况看,部分事业单位对绩效考核工作并未引起重视,在考核过程中存在不少问题,绩效考核难以真正发挥作用。事业单位应当顺应改革发展的变化,重视绩效考核的应用,结合单位人力资源管理现状,对单位的绩效考核体系进一步优化、完善,这事业单位稳健发展提供助力,从而促进事业单位工作效率进一步提升,更好的支持社会经济发展。

## 1 绩效考核管理概述

### 1.1 绩效考核的含义

绩效考核是指组织为实现既定的战略发展目标,促进组织人力资源管理效率提升而采取的一系列管理方法与措施的总称。

### 1.2 绩效考核的特点

由于事业单位具有社会公益性质,在绩效考核上必须围绕其公益特性进行,因此,事业单位的绩效考核有着其独特性,具有如下特点:一是绩效考核的复杂性。在考核上十分注重了公益服务价值,事业单位员工在从业中主要面向社会,为社会公众提供公益服务,因此,其工作的绩效来自于社会公众的评价,即通过在社会服务中所创造的价值来实现,社会价值如何应当由社会公众评价,从而导致考核评价的差异性很大,难以确认;二是量化考核难度大。事业单位的绩效考核大多以定性评价为主,量化的指标较少,绩效考核指标设计的量化难度大,如在服务态度、服务质量上如何运用量化指标确定?如何设计相关指标?由于难以用数量来考核,导致绩效考核的难度加

大。三是考核方式简单。在考核中,通常采用的考核方式以内部测评为主,外部参与较少,员工之间、员工与管理层之间通过自评与互评方式进行评价,由于工作相处日久,感情因素在评价中占比较高,从而影响考核结果的公正性。

### 1.3 常用的绩效考核方法

绩效考核方法是指考核主体对照工作目标,采取特定的考核模式,对部门及员工的任务执行情况开展综合评价,得出评定结果并加以运用所采用系列活动。

常见绩效考核方法包括 BSC、KPI 及 360 度考核等。

平衡计分卡(Balance Score Card,简称 BSC),它从企业的财务、顾客、内部业务过程、学习和成长四个维度展开评价,结合企业战略目标的要求对各指标权重进行设计,对企业各部门综合测评,对企业进行总体控制。

KPI 考核又称目标绩效考核,它是对企业总目标进行自上而下逐级分解,将各级的责任目标逐级落实,制定出总目标与细分目标,对部门与岗位的 KPI 考核。因此,绩效考核有部门考核与个人考核之别,从机制上保证考核指标间的联动性,上级与下级之间相互协作,共同完成工作目标。

360°考核法是从多个维度对被考核者进行考核的一种考核方法。它能够综合反映不同评价人的观点或看法,这样的评价更为全面、公正。

## 2 事业单位引入绩效考核管理的作用分析

绩效考核是事业单位做好人力资源管理的重要措施,在事业单位调动员工积极性方面发挥着重要作用,主要表现在如下几点:

第一,检查与考评作用。绩效考核的应用主要检查事业单位相关员工的工作实绩,对其任职履职情况进行考评,对其工作能力及工作素质进行考察,检验员工是否符合岗位履职要求,这有利于事业单位更好地做好人力资

源管理,通过对员工进行考核,对其业绩与能力进行评估,作为事业单位进行员工任用、岗位调配的依据,从而有针对性地进行岗位调配,使人力资源得到优化配置,从而让员工的价值得到充分发挥。

第二,评价与激励作用。通过绩效考核的应用,事业单位对员工进行综合评价,结合事业单位的运行特点,以考评结果为依据,对员工薪资定级,发放绩效工资。在事业单位的工资体系中,绩效工资的获取与个人业绩有很高的关联度,与个人努力程度有很大关系,从某个方面体现了员工的个人能力,因此,通过绩效考核能够让员工认识到个人真正价值,从而对绩效考核工作高度重视,将工作重点放在业绩提升上,在日常工作上不断加强个人能力锻炼,在绩效提升上下功夫,减少无效劳动,促进工作效率提升。

第三,稳定与优化作用。事业单位引入绩效考核模式,有利于保证员工队伍的稳定性,通过绩效考核,员工对个人能力有一个中肯评估,结合岗位特点,做好职业发展规划,找准发展方向,有利于事业单位内部开展良性竞争。由于考核办法公开,员工间的竞争更加公平公正,员工晋级晋升都要通过内部的绩效考核程度,取得规定的业绩才能得到内部认同,绩效考核成为员工职位升降、薪资升降的依据,不断事业单位的人力资源管理模式,保证事业单位各项业务稳健运转,推动事业单位改革发展稳步前进。

### 3 事业单位绩效考核中需要解决的主要问题

与企业管理模式相比,事业单位的绩效考核模式相对固化,员工薪酬与绩效工资受到多方面限制,在薪酬差距上并不明显,绩效考核在事业单位中的应用效果有限。在实践应用中,事业单位的绩效考核还面临着不少问题,需要加以解决。

#### 3.1 绩效管理意识不强,对绩效考核工作不够重视

从事业单位目前的运行情况看,其人力资源运行模式受诸多因素限制,在用人管理有编制要求,人员招聘、引入需要经过层层关口,人才的流动性较差,不利于事业单位做好人力资源管理。同时,事业单位的薪酬制度有着严格要求,缺乏企业薪酬上的灵活性,薪酬管理相对固化,在绩效考核上难以有较大差距。在这种模式下,部分事业单位绩效管理意识较差,对绩效考核工作不够重视,绩效考核流于形式,其作用难以有效发挥出来。

#### 3.2 管理目标不够明确,考核指标设计不合理

从部分事业单位的绩效考核情况看,部分事业单位的管理目标模糊,缺少清晰的绩效考核目标,绩效考核工作开展难度很大。考核指标设计简单、考核内容不全面。如在任务分配上没有量化,业绩评定标准模糊,绩效指标与薪酬之间没有对接,难以对员工起到激励作用。

#### 3.3 考核方式单一,不能全面反映员工的综合能力

不同的绩效考核方式对考核结果的影响很大,对不

同的考核目标采用相同的考核方式,也会产生多种考核结果,因此,考核方式的选择至关重要,它涉及到一系列的考核体系与考核措施,因此,必须高度重视。然而,从实践应用情况看,部分事业单位对考核方式选择随意,并未对员工所在部门及岗位特点进行详细分析,选择合理的考核方法,从而导致考核结果差异很大,不能全面反映员工的综合能力。如在员工相互考评方面,有的员工较活跃,在单位中人缘关系好,在考评中所得的评分高,与其业务能力并无多大关联;而有的员工生性老实,工作实在,而不善于交际,虽然业务能力强,但在考评中往往得分不高,在先进评选中往往靠不上边。这种单一的考核模式会对实干型的员工造成一定的打击,会让个别投机分子钻了空子,注意关系的运用,而不脚踏实地,安心工作,因此,必须重视考核方式的选择,综合选用多种考核评价方法,保证考评工作的公平性。

#### 3.4 不注重考核结果的应用,考核的作用未完全体现

由于事业单位的人员工作相对稳定,在绩效考核中,考核结果并未充分运用。绩效考核结果与员工薪金、绩效关联不大,与员工职业发展没有挂钩,因此,绩效考核的作用不能真正体现出来。在事业单位中,一些核心人才的价值作用很大,付出的劳动更高,而薪酬与绩效与其他员工差异不大,从而导致核心人才外流现象出现。同时,考核中没有建立有效的激励机制,激励效果有限。在激励时以单纯的物资激励为主,没有重视员工的精神激励与职业发展,导致员工综合素质难以提高。

### 4 事业单位人力资源管理中绩效考核的完善建议

事业单位实行绩效考核对自身发展有着重要作用,在当前改革背景下,绩效考核的实施对事业单位做好人力资源配置、优化人力资源结构、强化人力资源管理有着重要的现实意义。由于事业单位职能差异很大,内部运营模式千差万别,人力资源管理状况存在着较大差距,事业单位必须认清现实,立足于现状,对绩效考核进行科学运用,促进事业单位人力资源管理水平提升,保证事业单位各项业务稳健运转,从而确保事业单位改革发展目标实现。在绩效考核中做好如下几点:

#### 4.1 转变管理理念,充分认识绩效考核的作用

事业单位在发展过程中,要结合市场形势不断变化,对传统的管理理念不断改进,引入先进的管理理念,重视发挥绩效管理的作用,认清绩效考核工作的重要性。一是事业单位的领导人应当认清改革形势,重视管理理念的转变。事业单位应当对绩效管理与绩效考核工作高度重视,将之作为人力资源管理效率提升的重要手段。为此,事业单位应当结合业务运转实际,对人力资源状况进行综合分析,做好资源优化配置,促进管理效率不断提升,从而推动事业单位改革发展稳步前进。二是做好人力资源管理规划。由于受编制限制,事业单位的用人方式相对受限,随着各项业务不断推出,事业单位要想发展壮大,

需要不断进行人员招聘、培养,促进单位核心竞争力提升。这就需要事业单位在用工上实现创新,采用多样化的用工模式,运用差异化的绩效考核方式加强各类用工管理,从而充分调动各类人员的积极性,使人力资源结构不断优化,为事业单位发展作出更大贡献。三是做好宣传工作。事业单位要加大绩效考核工作的宣传力度,在单位内部做好宣传,让全体员工对绩效考核内容与考核方式有清楚的认识,说清绩效考核与个人利益间的关系,以绩效考核为指引,促进全体员工工作理念与工作方式进一步转变,将员工的积极性调动起来,促进工作质量与效率不断提升,从而为事业单位高质量提供助力。

#### 4.2 明确绩效考核目标,构建科学的绩效考核体系

事业单位应当结合自身实际,对业务性质与岗位分工进一步明确划分,针对不同部门与岗位设计差异化的绩效考核体系,在内部实现绩效考核全覆盖。一是做好考核目标设计。考核目标设计要有针对性、差异性,要按不同的部门分工与业务性质进行设计。如从部门职能看,业务部与管理部在职能上有着很大差异,各业务部之间在工作性质与特点上也有着很大不同,因此,不能按相同的考核目标进行考核。必须结合各个部门、不同岗位特点进行目标设计,保证考核目标相对公平。二是对绩效考核体系不断优化,由于事业单位改革不断推进,市场形势也在不断变化,事业单位的绩效考核体系与应当及时调整,不断优化、完善,使之与形势发展相契合,能够对员工业绩进行科学评价。这就需要事业单位对考核指标、考核流程及考核方法上有所差别,根据工作特点进行分别对待。增强考核的针对性。三是要不断完善绩效考核制度。事业单位要从本单位实际出发,健全绩效考核制度,对部门与员工进行综合考核,对员工个人能力、工作效率、工作态度等进行综合评估,必须有一套健全的考评制度,对员工业绩与能力进行综合衡量,从而让绩效考核为员工的发展指明方向。

#### 4.3 对绩效考核方式不断优化,确保考核活动的公平性

事业单位应当根据管理现状,选择合适的绩效考核方式,保证考核活动的公平性。在考核过程中,事业单位应当对360度评价法、平衡计分卡、及目标管理法等方法进行认真研究,对其适用环境做出恰当的研判,结合绩效管理目标进行认真选择。如选择360度评价法时,就要从多维度进行分析,做好上级主管、同事、下属、本人及顾客等的选择工作,保证人选的品性修养,不带个人情感观点,这样的考核结果才能更显公正。如采用目标管理法时,要对目标确立反复确定,保证绩效目标契合业务实际,不应过高或过低,具有较强的操作性,员工通过努力能够达到,这样有利于对员工形成激励。同时,在考核过程中,要加强内部沟通与衔接,做好内部协调工作,让全体员工参与到考核活动中,推动绩效考核顺利进行。选用方式得当,才能保证绩效考核公平公正,才能更好地发挥

绩效考核的作用。

#### 4.4 建立多种激励机制,对考核结果进行充分运用

事业单位在实施绩效考核过程中,应当注重激励机制的构建,完善多种激励机制,充分运用好绩效考核结果,才能达到预期的管理目标。为此,事业单位应当根据自身的管理现状,建立多样化的激励模式。采用物质激励为主、精神激励为辅的激励体系,对员工进行全方位激励,将员工的工作激情全面激发出来。物质激励要拉开差距,在员工中增强影响力,激发员工的工作动力。对精神激励可授予荣誉称号,进行大力表彰,对受表彰的优秀员工给予更多培训发展的机会,在晋级晋升提拔上优先,加大培养力度,晋升新的岗位,从而在员工中树立导向作用。这就要求事业单位对绩效考核结果进行充分运用,从多个方面让绩效结果发挥作用,保证绩效考核在事业单位人力资源管理中起到激励作用,将员工的职业热情激发出来,促进员工工作效率不断提升,为事业单位更好地发展作出更大贡献。

#### 5 结束语

事业单位主要提供社会公益管理与社会服务,由于职能与性质上的差异,涉及的业务内容十分广泛,业务差异很大。同时,事业单位内部有着各类不同的部门与岗位,在事业单位内部所起的作用有着很大差别,因此,对于不同部门、不同岗位的员工,事业单位应当做好考核目标设计,构建科学的绩效考核体系,将员工的积极性激发出来,保证事业单位各项业务良性运转。

#### 参考文献

- [1]张扬.企业人力资源管理中的绩效考核与激励机制探讨[J].中国集体经济,2020(36):121-122.
- [2]吴志钦,吴小北.绩效考核在医院人力资源管理中的价值研究[J].中国卫生标准管理,2020,11(24):21-23.
- [3]伍兴才.企业中层管理人员绩效考核管理的途径[J].产业创新研究,2019(11):155-156.
- [4]三级公立医院绩效考核操作热点问答之关于评价方法[J].中国卫生质量管理,2019,26(06):30.
- [5]翟美红.基于全面绩效管理的医院绩效考核转变探讨[J].纳税,2018,12(35):290+292.
- [6]涂国富.从职工层面优化事业单位绩效考核机制[J].现代经济信息,2018(23):72-73.
- [7]袁玲.高职院校绩效考核的对策探析[J].经济师,2018(12):232-233.

**作者简介:**刘益畅(1983-),男,汉,河北衡水人,中级经济师,本科,太原市血液中心人事科科长,主要研究方向:人力资源管理。