

加强和改进事业单位绩效考核管理工作的思路

曹丽丽

(山东省淡水渔业研究院, 山东 济南 250001)

摘要:绩效考核管理在事业单位管理工作中发挥着重要作用,有助于绩效考核体系建设,促进事业单位各项目标的顺利完成,在一定程度上提高工作标准与效率。随着事业单位改革的日益推进,绩效考核管理必须要提上日程,并加以高度重视,从而通过科学化的绩效管理,对岗位员工进行激励引导,激发其工作热情。然而因事业单位的特殊属性与单位管理工作的复杂性,绩效考核管理难度系数较高,容易出现不良问题,尤其是部分单位考核方法等不够合理,从而导致考核效果不佳。基于此,事业单位相关管理人员必须要增强绩效考核管理意识,并采取有效措施加强管理。本文主要就加强和改进事业单位绩效考核管理思路展开详细论述。

关键词:改进;事业单位;绩效考核管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.03.094

从某种程度上讲,绩效考核管理属于事业单位工作的重要内容。如果绩效考核内容、形式及标准等存在问题,则会直接影响到事业单位的绩效管理效果,进而影响事业单位各项工作的有序开展。基于此,事业单位相关管理人员必须要正确分析绩效考核中存在的问题,并不断创新考核方式,不断完善考核标准,有效建立相关配套机制,从而为事业单位绩效管理提供强有力的保障。

1 事业单位绩效考核管理内涵与原则

1.1 事业单位绩效考核管理内涵

在事业单位开展绩效管理工作,往往需要单位内部相关人事管理部门制定合理化的考核标准与考核方式,然后对全体员工实际工作行为与表现等实施绩效考核。就考核重点而言,主要包括事业单位员工综合素养以及工作能力等,然后借助考核结果为员工提供奖惩晋升以及培训激励等。

1.2 事业单位绩效考核管理原则

事业单位积极开展绩效管理工作,应该坚持以下原则:首先,公平公正原则。绩效考核管理期间,工作人员必须从客观事实出发,紧紧围绕被考核对象的态度、业绩及素养等,并综合考虑各项考核指标,制订出客观公正的绩效考核方案,并严格贯彻落实,防止绩效考核中出现诸多主观性问题,最大限度增强考核结果所具有的公信力^[1]。其次,公开透明原则。对于事业单位的绩效考核管理来说,应该是透明开放的,确保单位内部员工整个绩效考核过程是受到监督的,这样最终的绩效考核结果更容易被各部门所接受。再次,反馈改进原则。就绩效考核目的而言,主要是指为了提升工作效能,尽快实现单位工作目标。基于此,绩效考核管理工作的大力实施,必须要对整个过程中进行动态化管控,并重视绩效考核结果反馈,从根本上提升结果的应用水平。最后,细化量化原则。绩效考核方案的可行性是保证考核工作顺利完成的保障。

所以说,绩效考核方案必须要具备非常强的可操作性,在对指标进行细化以及具体化的基础上,增强结果可信性,保证绩效考核工作能够获得顺利实施。

2 事业单位绩效考核管理中存在的问题

2.1 绩效考核理念相对落后

现阶段,事业单位绩效考核管理期间,一些工作人员容易受到传统思想影响,不能够正确认知绩效管理意义,从而导致配合度较低,最终影响绩效考核管理质量,并对事业单位相关工作开展产生阻碍影响。与此同时,事业单位内部的一些管理人员受到传统管理理念的影响,出现考核内容落后以及缺乏针对性的问题,而且不能够充分认识到绩效考核管理价值,使绩效考核工作难以发挥实质性作用^[2]。此外,还有个别事业单位员工考核期间随意填写报表,真实性有待商榷,最终导致绩效考核管理质量水平低下,难以推进事业单位工作的健康运行。

2.2 绩效考核机制缺乏完善性

首先,一些事业单位不能够建立起完善的绩效考核管理专门机构,往往将绩效管理工作安排给人事部门相关人员,没有领导指导,也缺乏部门间合作,这样就会使绩效管理统筹协调力度严重不足,难以对管理效果进行掣肘^[3]。其次,有的事业单位在绩效结果方面的沟通效果不佳,绩效管理往往局限于结果统计计算,忽视了各部门或者是职工间对考核结果的意见,交流沟通工作不到位,最终使绩效水平难以得到有效改进,事业单位员工不能够正确认知自己的工作水平,开展绩效管理工作不能够达到提升绩效水平的真正目的。最后,部分单位人事部门在开展考核工作的过程中,领导不能够进行统一部署,且缺乏正确指导,从而造成主管部门以及用人单位接收到的信息是不对称的,存在人事任用调整程序机械化的特点,难以达到绩效考核预期。

2.3 考核标准不够科学

对于事业单位来说,所设置的岗位是很多的,且不同岗位存在差异化的工作内容或是工作性质,实际工作要求也不同。若是绩效考核的过程中的考核标准是相同的,那么考核结果或多或少地会受到影响,存在片面的问题。基于此,很多事业单位会结合岗位制定考核标准,然而因绩效考核管理起步相对较晚,工作经验比较缺乏,很难全面地对问题进行处理,而且考核标准也不够完善,难以对不同员工的工作表现进行科学化评价^[4]。比如,有的事业单位绩效考核期间,仅仅将员工廉政与出勤等内容作为考核标准,涉及个人工作能力方面的指标相对较少,不能够充分凸显员工实际工作能力。此外,考核标准制定期间,一些事业单位非常重视主观评价,量化指标较少,且指标可操作性也不高,很多情况下考核人员只是通过主观印象打分,这样绩效考核真实性与科学性将会大大降低。

2.4 绩效考核中沟通不到位

为了让事业单位内部所有员工都能够认可绩效考核成绩,必须要认识到沟通反馈是非常重要的工作环节。然而,部分事业单位直接是由人事部门组织绩效考核活动,共同参与的部门或者是岗位相对较少,甚至在绩效考核内容以及方法等方面的设计上也缺乏交流,这样就不利于绩效考核管理实效性的提升。

3 加强和改进事业单位绩效考核管理工作的具体思路

3.1 加深对绩效考核管理的认知程度

从某种程度上讲,事业单位领导的重视度直接关系到相关工作开展得顺利与否,绩效管理也不例外。现阶段,事业单位绩效管理效率相对较低的一个重要原因就在于领导层不够重视。基于此,事业单位相关管理人员应该积极转变思想观念,真正认识到绩效管理在实际工作中的价值。具体来说,事业单位可以采取宣传教育的方式,大力宣传绩效考核管理的重要性以及必要性,提升管理层对绩效管理的认识程度,并转变其固有认知,让更多领导注重绩效考核管理这项工作^[5]。与此同时,事业单位应该从宣传内容上进行创新,将绩效考核内容、相关奖惩制度与考核指标等加入宣传工作中,面向事业单位全体工作人员,为其发放《职工手册》,让更多人正确认知绩效管理,并意识到绩效管理与个人工作发展的关系,从而对自己工作中的不良表现进行约束,然后按照考核标准,有效规范工作言行举止。当事业单位工作人员明确了绩效考核管理标准后,则接下来的绩效管理工作开展将会更加顺利。

3.2 完善绩效考核管理机制

完善管理机制能够为绩效考核管理提供重要保障。若是管理机制存在诸多问题,不仅难以客观真实地对员工个人表现情况进行评价,而且还会影响考核结果的规范性,更重要的是会对员工工作热情产生严重影响,不利

于员工潜能挖掘。所以说,事业单位建立健全绩效考核管理机制是非常关键的。具体来说,第一,明确管理责任。绩效管理相关工作人员应该将考核任务真正落实到单位每个人头上,在贯彻落实相关管理制度的基础上,保证各部门或者是各岗位职责分明。与此同时,为了强化责任担当,事业单位相关部门可以成立专门的绩效管理机构,避免出现互相推卸责任。此外,绩效管理人员应该通过筛选的方式,成立专门小组,在保证小组成员专业水平的基础上,大大提升绩效考核效率。第二,完善反馈机制。科学有效的反馈机制,有助于落实绩效管理的价值。借助反馈机制,单位内的员工可以在第一时间内了解公示出来的考核结果,而且各部门负责人也可以比较直观地了解下属绩效水平,这样就可以合理安排员工岗位,从根本上增强职位匹配度。一旦绩效考核结果公布出来,各部门就必须要加强绩效结果沟通,并在这个过程中对员工进行鼓励,必要时可以给予物质或者是精神奖励,从而让员工更重视绩效考核这项工作,最终对绩效管理进行不断优化^[6]。第三,完善奖惩机制。实际上,实现奖惩机制科学化以及多元化发展,有着非常重要的意义,不仅可以激发员工热情,而且还可以规范员工行为,减少员工工作中的违规操作行为。奖惩机制构建期间,相关工作人员必须要综合考量多个方面的因素,避免奖惩形式单一化。与此同时,奖励措施制定期间,不可以过于重视物质奖励,而是要兼顾精神奖励,必要的时候可以增加员工福利待遇,为员工提供大量学习机会,给予员工适当的精神奖励。此外,管理人员必须要正确认识惩罚的目的,也就是说要清楚了解惩罚是为了更好地激励员工工作进步。实际工作中,部门负责人可以根据实际情况采取合理化的惩罚方式对员工进行鼓励。具体执行过程中,需要相关人员结合奖惩制度严格贯彻执行,在坚持公私分明原则的基础上,避免带有个人主观色彩,最大限度提升单位内部员工责任感。此外,事业单位相关管理人员为了充分发挥绩效考核奖惩机制积极作用,必须要对绩效考核指标进行不断完善,从而对员工表现实施全方位评价,增强考核结果的全面性。第四,完善监督管理机制。成立专门的监督管理小组,可以在一定程度上确保绩效考核相关工作的真正落实,避免出现徇私舞弊现象,有助于仔细审查结果,认真查验数据准确性,增强考核结果的客观性与公平性。此外,需要注意的是,相关工作人员必须要针对机制建设进行整体规划,提前制定可行性相对较强的实施方案,从而更好地为绩效考核工作提供科学指导,促使考核工作的顺利开展。在管理机制制定完善的过程中,还必须综合考虑相关的国家政策,在强化交流调研的前提下,大力吸取各地区绩效考核管理成功经验,并从事业单位实际情况入手,建立系统性较强的管理机制,为绩效考核管理提供机制保障。

3.3 建立分类考核标准

事业单位分类考核标准的有效制定,可以积极应对事业单位工作内容与岗位设置相对复杂的问题,有助于科学衡量事业单位每个岗位员工的实际工作表现与工作能力,对包括管理人员以及技术人员等在内的不同岗位员工来说是更加公平的。事业单位绩效考核标准具体量化期间,相关工作人员必须要结合工种的不同或是岗位性质的不同,合理制定量表标准。对于事业单位管理人员岗位绩效考核,必须要细化考核标准,成立专门考评小组,不断完善相关的考核制度体系,确保考核管理工作可以得到高效开展^[7]。在事业单位技术岗位人员绩效考核过程中,必须要将员工专业能力作为考核重点,接下来结合员工工作能力,科学设置专业能力考核标准,然后再设置职业道德以及综合素养等指标。在事业单位管理岗位绩效考核时,重点在于综合考核员工组织纪律、岗位职责与工作能力等,并考虑到管理者的评价以及群众意见等,从根本上增强绩效考核结果的公平性以及真实性。在事业单位工勤类员工绩效考核中,考核重点应该放置到工作效率、质量与工作完成进度等方面,尽量对考核指标进行量化,提升指标的可操作性,从而更好地衡量员工能力,避免考核中出现不良现象而影响事业单位绩效考核管理的公正性。

3.4 创新绩效考核方式

事业单位是公益性质与服务性质相对较强的单位,绩效考核期间千万不可以照搬私企模式,而是需要从自身实际情况出发,科学制定符合单位发展方向的绩效考核方式,实现绩效考核相关工作的高效化开展。绩效考核方式明确的过程中,相关工作人员必须要做到具体问题具体分析,不可以搞一刀切,应该结合管理情境科学选择考核方式。此外,绩效考核方式落实期间必须要做到以下几点:第一,坚持分级分类原则,对考核方式进行优化,真正体现绩效考核的灵活性,做到不同职位间的绩效考核方式是不同的,只有在差别化绩效考核的基础上,才可以大大提升结果的科学性。第二,做到多种考核方式的有机结合。在实际考核工作中,工作人员不仅要采用年度绩效考核的方式来了解员工工作情况,而且还应该采用过程性考核的方式,在了解员工某段时间内工作表现的基础上,进行科学考核评价。与此同时,事业单位还应该在今后发展过程中,积极探索多元化以及多维度绩效考核方式,大力引进先进考核技术,从而使绩效考核向着数据化与精准化方向进步发展。为了确保工作的顺利开展,事业单位必须要加大资金支持,积极构建信息化平台,并在平台辅助的前提下不断量化考核数据^[8]。从某种程度上讲,绩效考核的信息化管理是至关重要的,有助于借助大数据更好地了解员工工作行为,而且还可以借助数据分析逐渐量化考核目标,充分发挥大数据积极作用,增强考核的科学性。绩效考核期间,相关工作人员必须要坚持实事求是原则,准确真实地对员工成绩或者是表现进行核实

记录,这样才可以真正体现考核的价值。第三,绩效考核体系必须要实现定量以及定性的结合,通过分级量化合理构建绩效考评体系,与此同时,执行绩效考核方式的时候,工作人员必须要综合考虑事业单位文化建设情况与员工晋升发展情况,从根本上加大绩效考核监督力度。

4 结束语

总而言之,事业单位的绩效考核管理是人力资源管理的关键组成部分之一,是不断深化人事制度改革的重要环节,与事业单位招聘管理以及岗位管理等息息相关,有助于事业单位选拔高素质人才的有效手段,可以很好地解决事业单位人员能进能出的问题。基于此,事业单位相关管理人员必须要对绩效考核管理工作引起高度重视,并发挥绩效管理的真正价值。在绩效考核管理工作开展期间,工作人员必须要正确分析绩效考核中存在的管理思想落后,绩效考核机制不够完善以及考核标准缺乏合理性等问题,通过加深对绩效考核管理的认知程度,完善绩效考核管理机制,建立分类考核标准以及创新绩效考核方式等手段,增强绩效考核的科学性与有效性,从根本上促进事业单位绩效管理稳步开展。

参考文献

- [1]张丰洵.事业单位绩效考核管理工作的若干思考[J].黑龙江人力资源和社会保障,2022(13):116-118.
- [2]王琼.加强和改进事业单位绩效考核管理工作的思路与对策[J].经济研究导刊,2022(12):116-118.
- [3]王晋菊.事业单位绩效工资改革中的绩效考核管理问题探析[J].中国市场,2021(26):74-75.
- [4]魏晓芳.事业单位绩效考核管理改进策略[J].中国外资,2021(16):114-115.
- [5]吴莺.关于事业单位绩效考核管理工作的若干思索[J].商业文化,2021(22):51-52.
- [6]程永宏.加强和改进事业单位绩效考核管理工作的思路 and 对策[J].当代会计,2021(14):158-159.
- [7]胡曼莉.加强和改进事业单位绩效考核管理工作的思考[J].中国产经,2021(13):172-173.
- [8]郭胜.关于事业单位绩效考核管理工作的若干思考[J].商业文化,2021(13):66-67.

作者简介:曹丽丽(1977-),女,汉族,山东济南人,本科,高级会计师,研究方向:事业单位会计管理与实务。