

# 绩效考核在事业单位人力资源管理中的应用探析

王丽平

(菏泽市定陶区人民政府办公室, 山东 菏泽 274100)

**摘要:**绩效管理作为人力资源管理的核心部分, 其对我国事业单位的发展至关重要, 然而现阶段, 绩效考核在事业单位人力资源管理应用的过程中依然存在一些问题与不足。因此, 文章对其存在的问题进行了剖析, 并提出了通过加强人员对绩效考核工作的认知, 建立科学的绩效考核机制, 注重绩效考核沟通反馈, 强化绩效考核激励功能等方式加以解决, 希望最终促进我国事业单位的健康发展。

**关键词:**绩效考核; 事业单位; 人力资源

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.05.088

## 1 前言

随着经济的持续发展, 我国事业单位也逐渐开展了各项深化改革的工作, 在管理理念和管理方法等方面做出了一系列的调整。在这种情况下, 我国事业单位人力资源管理也要顺势而下, 依托绩效考核这一重要组成部分, 完善人力资源管理工作, 为事业单位的可持续发展提供全新的助力。从现阶段来看, 绩效考核在事业单位人力资源管理中的应用中依然存在一些问题, 如何能够推动绩效考核制度的完善, 保证事业单位人力资源管理工作的高效开展, 应该成为接下来事业单位工作的重点。

## 2 事业单位人力资源管理中绩效考核的重要性

### 2.1 有利于人才的选拔

我国各事业单位在日常的工作当中, 会涉及部分人员的晋升、人员岗位的调动等工作, 而绩效考核结果无疑是这些日常活动的主要依据。上级主管部门或本单位领导往往依据工作人员日常的表现进行考核, 利用德、能、勤、绩四个方面的各类指标判断工作人员的工作态度、工作效率、工作成绩等, 最终择优录取, 完成人员的晋升或岗位的调动。可以看出, 绩效考核是组织判断每一位职员工作能力的基础, 科学、全面的绩效考核体系完全可以看出员工的专业素质水平。在考核制度的规定下, 各事业单位在人才的选拔问题上可以实现“有章可循”, 也为每一位员工指明了方向, 激发了员工的工作热情, 这种公平、公正、公开的人才选拔工作需要绩效考核予以保障, 事业单位绩效考核促进了人力资源管理工作的发展<sup>[1]</sup>。

### 2.2 有利于实现薪资管理的规范化

薪资水平往往反映了一个人对本单位的贡献度, 事业单位的薪资水平与人员岗位的工作任务也同样成正比, 工作人员从事的工作任务越多, 对本单位的贡献越大, 往往会获取更多的薪资福利。事业单位在人力资源管理的过程当中, 绩效考核数据可以直接反映出某一个人对组织的贡献, 这种专业规范的绩效考核工作也是衡量

一个人工作能力的依据, 通过绩效考核的结果对工作人员调整薪资待遇是科学的。在日常的工作中, 难免会出现薪资纠纷的情况, 某些人员因为薪资差异导致心态失衡, 从而影响了单位内部和谐的氛围。面对这种情况, 绩效考核制度无疑是解决此类问题的重要依据, 单位领导应以绩效考核制度为引导做员工思想工作, 帮助他们建立绩效考核的意识, 提升对绩效考核工作的重视程度, 让员工明白只有提高自身的工作质量、工作效率, 为社会群众提供更多、更优质的服务, 才能够得到组织的认可, 进而实现薪资的上涨, 实现自我的价值。可以看出, 绩效考核制度是实现事业单位薪资管理规范化的重要保障。

### 2.3 有利于营造良好的工作氛围

良好的绩效考核制度可以使事业单位内部在人力资源管理方面实现公平、公正、公开的目标, 无论是职位晋升、薪资待遇提高还是其他方面, 依托制度实现各项考评机制的公开化、透明化, 这些对营造良好的工作氛围意义重大。一方面, 绩效考核制度可以保证员工之间的竞争是良性的, 避免个别人员利用职位的便利谋取私利, 造成不利的影 响, 建立绩效考核制度可以明确地向所有工作人员传递对等的信息, 所有的考核依据对每一个人来说都是公平的, 这样一来大家对最终的结果一定是认同的, 对工作成绩优秀, 专业能力突出的人员所取得的成绩大家也一定是信服的, 避免了不必要的争议和矛盾; 另一方面, 绩效考核制度可以为全体工作人员建立一个良性的竞争氛围, 可以激发员工的工作热情, 提升他们对本单位的认可和忠诚度, 这些都是绩效考核制度为事业单位健康发展带来的积极影响。

## 3 事业单位人力资源管理中绩效考核存在的问题

### 3.1 绩效考核意识不足

在我国事业单位中, 部分管理人员在开展人力资源管理的过程当中不仅管理方式较为落后, 而且管理理念陈旧, 产生这些现象的根本原因就是缺少对绩效考核的

重视。一方面,部分事业单位人力资源管理人员主观地认为绩效考核制度不适用于本单位,作为管理人员需要为单位全体工作人员建立一个轻松、和谐的氛围,而如果开展绩效考核工作无疑会打破这一和谐的局面,对员工来说也是一种伤害,绩效考核必定会引起部分工作人员的负面情绪,也容易激发单位内部矛盾,不利于今后各项工作的顺利开展,因此有意识地弱化了绩效考核的作用;另一方面,相关数据显示事业单位许多普通员工对岗位考核制度缺少详细的了解,只知道绩效考核是从德、能、勤、绩四个方面进行相关考核,重点考核工作实绩,对其他的详细内容却一知半解,一些工作人员简单地认为绩效考核的目标就是调薪和发奖金,认为绩效考核只是走过场,这种思想意识上的偏差将会制约我国事业单位人力资源管理工作的开展。

### 3.2 缺少科学的绩效考核机制

第一,绩效考核指标不够细化。现阶段,我国绝大部分事业单位在开展绩效考核的过程中以德、能、勤、绩四个大的方面为落脚点,其绩效考核机制主线本身正确,但是相应的绩效考核指标却需要进一步细化<sup>[2]</sup>。绩效考核的粗略导致部分事前考核、事中考核工作无法进行,只能进行事后工作的考核,这就违背了动态绩效考核的思路,这也容易造成工作质量事故,对各项工作无法整体把控。

第二,绩效考核方式比较陈旧。现阶段,部分事业单位在人力资源管理绩效考核方面主要采用传统的得分、评语法,领导对员工进行打分、自评,或年底进行统一的考核,最终对考核信息进行汇总。这种传统的绩效考核方式受人为因素影响较大,尤其是大家在自评时会出现夸大工作业绩的现象,只上报取得的成绩,而忽视了自身的不足,这种绩效考核结果是不够准确的,最终导致绩效考核流于形式。

第三,绩效考核周期模糊。科学的绩效考核应该是阶段性的,不仅要通过“成绩单”找到工作当中的不足,也要及时与相关人员进行交流沟通,帮助他们解决工作中的困难,提高工作的质量和效率。但是,现阶段部分事业单位大多以年为考核周期,考核周期设置过长,导致一些问题长时间被忽视,最终导致目标的偏离。

### 3.3 绩效考核结果缺少反馈

绩效反馈是绩效考核最为重要的一环,其旨在通过考核者和被考核者之间有效的沟通,把工作绩效考核的结果进行总结和分析,最终解决不足之处,优化工作方法,保证今后工作可以顺利进行。现阶段,这种双向沟通的方式在一些事业单位人力资源管理工作过程中并没有得到广泛的应用,个人与组织并没有就绩效考核问题加强交流,阻碍了个人以及单位的进步与发展。

部分事业单位在人力资源管理方面对绩效考核结果反馈认识不够全面,忽略了绩效考核反馈机制的建立,只是不定期地在会议上总结近期工作中产生的问题,或在年终拿出绩效考核表作为升职和加薪的依据,而没有直接指出员工工作过程中存在的问题,绩效考核结果缺少反馈会导致员工很难意识到自身的不足之处。事业单位部分管理人员平时的工作重点完全放在了社会服务方面,很少能够与下属员工进行面对面的交谈,对于工作进行探讨。部分管理者碍于情面,致使绩效考核反馈环节形式化,考核者没有积极参与到考核反馈的环节中去,绩效考核的过程中缺乏指导性,对工作中的一些问题,考核者与被考核者没有达成共识。

### 3.4 绩效考核激励功能不够明显

绩效考核的目的就是要激发员工的工作积极性,保证各项工作可以更高质量地完成,最终达成组织目标。但是,就现阶段部分事业单位人力资源管理工作的实际情况来看,其绩效考核激励功能并不明显。一方面,在绩效考核的过程中缺乏必要的奖励措施,工作能力强、工作质量高的员工没有得到应有的奖励,在薪酬福利方面没有得到具体体现,大多数被考核的人员集中在合格阶段,降低了员工的工作热情,懈怠的情绪滋生,影响了本单位各项工作的开展,现有的绩效考核制度起不到激励的作用;另一方面,个别事业单位存在一些资历较老的员工,他们日常工作散漫,工作效率较低,在绩效考核中成绩较差。而本单位对这些绩效较差的员工并没有进行应有的教育或处罚,绩效考核没有起到警示的作用,逐渐丧失了功能性和权威性<sup>[3]</sup>。

## 4 事业单位人力资源管理绩效考核工作的优化策略

### 4.1 加强人员对绩效考核工作的认知

想要建立科学的绩效考核制度,必须要加强人员对绩效考核工作的认知,提升对绩效考核工作的重视程度,进而实现事业单位人力资源管理工作的现代化。首先,要建立全面的绩效考核思想。绩效管理不仅仅要关注某一位员工的个人绩效,在内容上要扩大覆盖面。提倡在组织、部门、员工三个方面开展绩效考核工作。在开展绩效考核工作的过程中,无论是部门领导,还是基层员工都要响应单位的号召,认真配合绩效考核工作,对于绩效结果要理性对待,不可因为个人绩效较差而影响与其他同事之间的关系。其次,将绩效考核工作与单位发展相连接。管理者要将绩效考核作为本单位未来发展的一部分,要结合单位发展战略规划、工作性质、组织架构等因素,在各个发展阶段设计不同的绩效考核指标。绩效考核指标决不能生搬硬套,要结合自身的实际情况,在绩效考核工作上进行创新,完善监督和反馈工作。最后,进一步加强理论的学习。我国各事业单位要进一步加强有关绩效考

核的理论学习,定期开展人力资源管理的座谈会,打铁还需自身硬,要从单位内部开始学习,完善理论水平,积累更多的经验。

#### 4.2 建立科学的绩效考核机制

第一,细化绩效考核指标。我国事业单位在开展绩效考核工作的过程中要建立德、能、勤、绩四大方面的主线,在此基础上进行绩效考核的细化工作。例如,在“德”考核指标方面,要细化为政治理论素养、社会公德、职业道德、家庭美德等,而在细化“能”考核指标方面,要细分为执行能力、专业技术能力、应变能力、学习能力、分析判断能力等。细化绩效考核指标有利于考核工作的顺利开展,可以起到指导的作用,实现绩效考核工作有章可循。第二,创新绩效考核方式。过去的绩效考核方式主要包括领导的考核、自我评价,这种考核方式往往会因为各种因素而失真,因此需要创新绩效考核方式,使绩效考核方式更加多元化。事业单位人力资源管理绩效考核一方面可增加同事互相考核的模式,另一方面也要增加群众对工作人员的考核。通过不断丰富考核方式,才能保证考核结果的真实性,只有考核结果的可靠才能保证我国事业单位的健康发展<sup>[4]</sup>。第三,明确绩效考核周期。事业单位在绩效考核周期的设计上除了常用的年度考核之外,还要根据工作实际情况开展月度考核、季度考核等,定期和不定期考核相结合,这样可以随时随地解决问题,保证各项工作可以顺利开展。

#### 4.3 注重绩效考核沟通反馈

事业单位在绩效考核的过程中保持频繁的沟通和反馈是十分重要的,作为人力资源管理者要重视员工与单位的双向沟通工作,对绩效考核各项规定、有关计划、考核目标、指标调整等要第一时间通知单位所有员工,并为他们加以说明,达到每一位员工都清楚的目的。绩效考核的沟通应贯穿于日常工作当中,考核者与考核者只有不断地沟通才能及时纠偏,保证各环节的正常运行,进一步提高工作质量。

事业单位人力资源管理人员不应仅仅将绩效考核的结果告知员工,考核的分数、等级、是否晋升等信息并不是最终的目的,在这些信息的基础上更应该重视与被考核者进行有效的沟通,通过交流让被考核者了解到自身工作上表现出哪些不足,与其他员工相比自身的优势和劣势,未来工作的方向等。此外,作为考核人员也要认真倾听员工的意见,了解他们工作中遇到的困难,听取他们对现阶段有关绩效考核工作的看法和建议。考核人员在关于绩效考核进行反馈的过程当中要保持和善的态度,委婉地指出被考核者的不足,肯定他们表现的同时,也要直面他们的问题,帮助员工提高绩效。

#### 4.4 强化绩效考核激励功能

强化绩效考核激励功能必须加强绩效考核结果的运

用,绩效考核的结果可用于培训、晋升、薪资、解聘等方面,只有扩大绩效考核结果的影响面,才能使员工更加重视绩效考核工作,进而提升自身工作的积极性,更高效、高质量地完成工作。具体而言需要从以下两个方面着手,首先,明确物质奖励。物质奖励是最直接,也是最有效的奖励,对员工的激励作用也最为明显,事业单位在开展绩效考核的过程中对工作态度良好、工作业绩突出的员工要予以物质奖励,例如奖金、奖品等,口头奖励固然重要,但不要长时间给员工“空头支票”,要让员工真正感受到自己的工作被认可,单位要向员工明确只要努力工作一定会得到应有的回报<sup>[5]</sup>。其次,重视员工职业生涯的规划以及自我价值的实现。马斯洛需求层次理论明确指出人们不仅需要满足生理需求,而且更需要受到他人的尊重以及自我价值的实现。作为事业单位要给予员工更多的尊重,帮助他们建立职业生涯的规划,明确他们的发展方向,使个体能够感受到组织的尊重和需要,这样一定会增加他们的归属感以及对组织的忠诚度,绩效考核激励功能才能够真正发挥出作用。

#### 5 结束语

现阶段,我国正处于事业单位改革发展的关键时期,事业单位人力资源管理工作也变得愈发重要,绩效考核作为人力资源管理最为重要的一环,其需要顺势而为,不断创新,可通过加强人员对绩效考核工作的认知,建立科学的绩效考核机制,注重绩效考核沟通反馈,强化绩效考核激励功能等方式优化绩效考核工作,从而促进事业单位人力资源管理工作健康发展。

#### 参考文献

- [1]王天晓.绩效考核在事业单位人力资源管理中的作用及应用[J].黑龙江人力资源和社会保障,2022(04):90-92.
- [2]王笑雪.大连市S区事业单位绩效管理问题研究[D].东北财经大学,2020.
- [3]康茜.绩效考核在事业单位人力资源管理中的运用研究[J].中国民商,2021.
- [4]李健男.绩效考核在事业单位人力资源管理中的作用及应用[J].商业文化,2022(05):2.
- [5]衣兰天.城市街道办事处绩效考核体系优化研究——以X市G街道为例[D].西北大学,2021.

作者简介:王丽平(1979-),女,汉族,山东定陶人,本科,中级人力资源师,研究方向:人力资源。