

# 事业单位人力资源管理中绩效考核制度的应用

纪凤萍

(金湖县社会保险基金管理中心,江苏 金湖 211600)

**摘要:**文章主要以事业单位作为研究对象,以人力资源管理作为研究内容,针对管理中的绩效考核制度运用进行了研究。首先,本文针对人力资源管理中绩效考核理论进行了介绍,同时提出了常见的几种考核方法。其次,分析了人力资源管理中绩效考核中存在的问题,并指出了针对相应考核制度进行应用的重要性。最后,重点从明确考核思路、确定考核指标、选择考核主体、优化实施过程、坚实考核保障五方面入手,对制度的应用方法进行了总结。

**关键词:**事业单位;人力资源管理;绩效考核制度

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.09.092

## 1 引言

对于事业单位而言,其发展质量的影响因素较多,人员因素属于较为重要的一种。应当确保事业单位中的人力资源充分发挥其作用,提升其凝聚力与向心力,方可为单位的发展提供支持。但人力资源作用的发挥,同样与事业单位本身的绩效考核制度是否合理有关。当前,在部分事业单位中,依然存在着人力资源管理水平低、绩效考核方法落后的问题,凸显了考核制度的不足。因此,很有必要针对事业单位人力资源管理中绩效考核制度的应用进行研究,为事业单位人力资源价值的充分发挥提供保证,同时促进事业单位进一步发展。

## 2 人力资源管理中绩效考核理论

人力资源管理中绩效考核理论较多,公平理论、期望理论、马斯洛需求理论,均属于主要理论。以后者为例,马斯洛需求理论把人类的需求分生理、安全需求、爱和归属感、尊重和自我实现由较低层次到较高层次的五大类。根据这一理论,事业单位管理者在制定员工绩效考核时应充分考虑其不同层次的需要,不仅应满足其较低层次需要,更应发扬积极向上的事业单位文化,增强事业单位人文关怀,尊重肯定员工在单位中的付出和劳动,使员工个人在单位发展中实现自我价值,从而持续激励员工主动奉献。同时也要注意,随着社会进步发展,事业单位员工对美好生活需要是不断发展的,不同员工在不同阶段对需求会发生动态变化,因此事业单位需要通过工会等不同途径全方位了解员工的需求,只有了解了需求才能更有针对性地进行激励,这样才能达到激励的效果。所以充分了解员工的需求,才是进行激励的前提,才能更好地进行激励。关于绩效考核的方法源起西方,国内外学者从不同角度提出了不同的方法,从不同的分析角度,绩效考核的方法较多,但是通过比较系统的归纳总结之后,大多数事业单位采取的绩效考核方法大致有三种,主要包括关键绩效指标法、平衡计分卡、360度考核。目前,上述三种考核方法,在事业单位当中均有所应用。

## 3 事业单位人力资源管理中绩效考核中存在的问题

### 3.1 考核思路不明确

考核思路不明确,是事业单位人力资源管理中绩效考核存在的问题之一。在部分事业单位绩效考核中,考核的方向与事业单位本身的发展方向存在不一致的情况,考核结果无法真正反映员工对事业单位发展所做出贡献的大小,绩效考核的价值无法有效发挥。另外,部分事业单位的绩效考核,仅仅针对基层员工进行,管理层不参与考核。上述问题的存在,将会导致考核起不到应有的效果。

### 3.2 考核指标不确定

考核指标不确定的问题,在事业单位人力资源管理绩效考核中同样存在。上述问题,主要体现在考核指标与岗位之间缺乏联系。一些事业单位并未将考核指标细化到每一个部门,而部门也同样未将指标细化到每一个岗位。上述问题的存在,导致绩效考核时,难以清晰地确定每个岗位工作人员的贡献情况。长此以往,将会对事业单位人力资源管理质量的提升造成阻碍,不利于事业单位的长期、稳定发展。

### 3.3 考核主体不具体

考核主体不具体,是阻碍单位人力资源管理中绩效考核制度落实的主要因素之一。当前,部分事业单位中,绩效考核的主体依然以管理层为主。每个部门的领导,均需要对手下的员工进行考核。上述考核方式,会导致考核结果存在客观性缺乏的问题。与管理层相比,事业单位中,工作人员的同级同事,以及其本人,往往更加了解其工作状态。如上述人员无法参与到绩效考核中,无法成为绩效考核的主体,则会在一定程度上对考核结果造成影响。

### 3.4 考核流程不连贯

考核流程不连贯的问题,主要体现在缺乏反馈以及沟通等方面。部分事业单位在绩效考核后,通常直接下发考核结果,将其告知考核对象。上述方式,并未体现对考核对象的尊重。即使对考核结果存在异议,考核对象也难以提出,与上级领导者缺乏沟通的渠道。久而久之,将会导致工作人员心存芥蒂,不利于其长期稳定地为事业单位做出贡献。

### 3.5 考核过程缺乏保障

当前,部分事业单位的考核过程依然缺乏保障。部分事业单位内部尚未形成积极、明确的文化。另外,部分事业单位的顶层设计情况,以及组织建设情况也不利于落实绩效考核制度。

## 4 事业单位人力资源管理中绩效考核制度的运用方法

基于事业单位人力资源管理中绩效考核存在的问题,应当从考核思路、指标、主体、过程以及保障等方面入手,对问题进行解决。

### 4.1 明确考核思路

为了提高事业单位人力资源管理中绩效考核水平,应当在考核制度中,针对考核的思路进行明确。对此,事业单位需要从两方面出发,做好此项工作。第一,事业单位应当以自身发展战略作为导向,明确考核思路。所有工作人员的工作目标,均应当围绕战略方向而进行。一旦偏离方向,则可视作绩效尚未达标。需要注意的是,在此过程中,还需要针对考核目标进行量化。如:将预期完成某项任务的时间提前10天等。量化后,更有利于便利地进行绩效考核。第二,事业单位中,所有工作人员均需要参与绩效考核,无一例外,确保绩效考核具有全面覆盖性,从而体现管理层与基层工作人员之间的平等性。采用上述方式进行绩效考核,对考核制度的完善以及优化,具有重要价值。

### 4.2 确定考核指标

确定考核指标,同样是完善事业单位绩效考核制度的主要手段之一。考核指标的明确,应当以科学理论作为指导,此外,还需要将关键指标考核法运用到指标的选取过程中,使考核结果能够真正反映员工为事业单位所做出的贡献。除此之外,考核指标的确定,还需要根据事业单位中的不同部门以及不同岗位而进行。对此,建议针对不同的部门,设置相关考核指标。各部门的领导者,在获得上述指标之后,还需要对其进行细化,分配到每一个岗位上,确保岗位工作人员同样能够掌握自身的绩效考核指标。采用上述方式进行考核指标的确定,能够帮助工作人员明确工作方向。长期来看,有利于完成事业单位为其所分配的任务,同样有利于促进事业单位进一步发展。

### 4.3 选择考核主体

在事业单位人力资源管理工作中,对绩效考核的主体进行明确较为重要,如此方可促使绩效考核制度得到更加充分与完善的应用。绩效考核的主体主要包括五个,分别为领导、同级工作人员、受众、考核小组,以及本人。首先对于领导而言,需要针对手下的每一位工作人员绩效完成情况进行考核以及评价,同级的工作人员,也需要在日常工作过程中,针对同事的工作状态以及优势、缺点进行观察,并在绩效考核的过程中,对其做出评价。对事业单位而言,受众主要为人民群众,在绩效考核时,人民群众可以参与到评价过程中,针对自身的满意度,对工作人员的服务做出评价。本人也需要参与到绩效考核中,客观中肯地分析自身做作

出的成绩,同时分析自身在工作过程中面临的问题以及存在的不足,以便于及时解决。上述绩效考核主体的确定,能够帮助提高考核结果的准确性。

## 4.4 优化实施过程

### 4.4.1 考核流程

在绩效考核的实施过程中,需要针对考核流程进行确定。具体而言,首先事业单位需要对考核的关键指标进行收集及整理,同时,将上述指标告知考核主体,确保其能够及时对考核对象的业绩情况进行掌握,并对其做出客观的评价。其次,事业单位中的绩效考核主体,需要利用一定的时间,针对考核对象的绩效情况做出自己的评价,并且通过量化的形式予以体现,给出相应的理由。最后,事业单位需要针对考核结果进行整理、统计,以及总结,并对其进行公开。而考核对象则需要对考核结果进行确定,如不服,可以给出原因,并申请重新考核。采用上述流程进行绩效考核,能够有效提高考核过程的完善性以及顺畅性。此外,在考核结束后,为考核对象留有一定的确认空间,同样体现了以人为本的人力资源管理理念,事业单位可以对上述考核制度予以运用。

### 4.4.2 考核沟通

在事业单位人力资源管理工作中,绩效考核制度的实施,还需要做好沟通工作。具体而言,考核主体、考核对象,均需要参与到沟通过程中。沟通的方法,具有较多种类,其中,书面报告、定期召开会议、随时召开会议、面对面谈话,均属于常见的几种沟通方式。不同的方式下,沟通的过程以及技巧均存在一定的差异。所谓书面报告,指的是在绩效考核完成之后,由事业单位以报告的形式,将结果发送给考核对象。上述考核方式,具有一定书面性特征,并且较为严肃。在报告中,需要包括绩效结果、分析报告等多项内容。此外,事业单位还可以在年度考核完成之后定期召开会议,就考核结果进行公布,或当考核对象对考核结果存在异议时,随时召开会议就考核结果进行讨论。面对面谈话,同样属于一种常见的考核沟通方式,此方式的优势在于效率高,事业单位可予以运用。

### 4.4.3 考核反馈

在绩效考核工作中,做好考核反馈具有十分重要的作用,不仅有利于实现对考核结果的有效传递,并且能够体现事业单位绩效考核的公平以及公开的特征,能使考核对象对考核的结果更加信服。绩效反馈的过程,应当坚持一定原则来进行。首先,需要坚持时效性原则。简言之,则绩效考核结果公布后,考核对象需要及时查看,一旦存在异议,需要于第一时间提出反馈。其次,考核反馈应当遵循沟通原则。在异议提出后,绩效考核的主体,以及领导者,需要与考核对象之间进行沟通,尝试解决问题。在此期间,双方均需要正面解决问题,找到主要矛盾,避免顾左右而言他,从而提高问题的解决效率。最后,考核反馈需要着眼于事业单位未来的发展,确保考核对象能够从事业单位发展的角度出发,

对考核结果进行进一步的评价,认识到自身的不足,并予以弥补,积极调整自身的努力方向,使其与事业单位的发展目标相一致。

#### 4.4.4 考核结果的应用

在获得绩效考核结果后,事业单位应当将其应用到薪酬分配、晋升、核心人才管理、员工培训以及其他形式的奖励中。就薪酬分配而言,针对绩效考核结果较好的工作人员,事业单位需要适当为其增加薪酬,给予其提薪的机会,实现对工作人员的激励,体现对其工作成果的鼓励以及重视。对于晋升而言,面对多次绩效考核表现均较好,且各项能力达标的员工,事业单位需要为其提供晋升的机会,从马斯洛需求理论出发,满足员工自我发展的需要。对于核心人才管理而言,事业单位可以通过绩效考核结果,筛选出一批核心人才。针对上述人才,应当进行重点管理,为事业单位的未来发展打下人才基础,为自身实力的增强提供保证。针对员工培训而言,事业单位应当针对绩效考核结果欠佳者,组织参与培训,增强其工作能力。另外,针对存在突出成绩的员工,还需要给予其他形式的奖励。

#### 4.5 坚实考核保障

绩效考核制度的落实以及运用,需要科学的顶层设计、完善的组织建设以及积极的事业单位文化作为保障。具体体现在以下方面:

##### 4.5.1 顶层设计保障

事业单位绩效考核制度的顶层设计,主要为自身的发展规划情况。为了使考核制度能够被充分运用,事业单位需要针对发展规划进行明确。首先,需要结合国家的发展要求,以及相应政策与计划,确定自身的发展方向。其次,则需要对自身当前的发展状况进行判断,明确存在的各项问题,同时思考如何对人力资源进行运用方可解决上述问题。最后,需要根据思考的结果,制订人力资源管理方案,并且基于相关方案,确定人力资源管理的目标,以此类推,环环相扣,制订绩效考核的目标以及具体考核方案。采用上述方式进行顶层设计,能够确保人力资源考核制度与事业单位的发展目标相符,同时与国家的政策以及发展方向相符,可帮助工作人员以及事业单位本身向着正确的方向努力。

##### 4.5.2 组织建设保障

为了促使事业单位绩效考核制度得到有效应用,为其提供组织建设保障较为重要。对此,建议首先建立监督部门,其次,建议对岗位进行清晰明确的划分。就监督部门而言,事业单位需要在绩效考核的过程中,设置监督人员。监督人员主要负责对考核的过程、结果以及反馈情况进行监督,确保考核制度的实施过程具有科学性,避免出现问題,从而保证考核的结果具有可信度。监督人员需要设置两名,两者需要互相监督,进一步保证绩效考核的结果科学准确。从岗位划分的角度进行分析,事业单位需要针对每个部门的岗位进行确认,要避免岗位与岗位之间,在工作职责方面存在重叠,以免在绩效考核时,无法确定考核结果归属于哪

一对象。唯有做好上述工作,方可促使事业单位人力资源管理中的绩效考核制度能够更好的落实。

##### 4.5.3 事业单位内部文化保障

事业单位应当在绩效考核制度的落实过程中,建立积极的事业单位内部文化,为考核制度的落实提供保障。归根结底,绩效考核的目的,在于对员工进行激励,而激励的目的,则在于使其能够认识到自身的缺陷与不足,并予以改正,从而更好地参与到工作中。建立积极的事业单位内部文化,能够帮助工作人员主动提高凝聚力与向心力,以事业单位的发展方向作为引导,对自身进行约束,不断为事业单位作出贡献。由此可见,事业单位内部文化的建立,是绩效考核制度落实的保障。为了构建积极的文化,事业单位需要做好文化宣传工作,使工作人员认识到积极向上、克服困难、不断努力、不断创新的重要性。另外,事业单位的管理者也需要以身作则,为员工树立良好的榜样。最后,事业单位同样需要从人文以及室内环境入手,一心为员工打造舒心的办公空间,使其体会到事业单位的重视以及关注,从而更加踏实积极地完成自身的本职工作。

#### 5 结束语

综上所述,本文针对事业单位人力资源管理中绩效考核制度应用的研究,可为各相关单位提供参考,帮助其不断优化考核制度,改革考核方式,提高考核水平,促进自身发展。未来,事业单位需要在人力资源管理的过程中,提高对绩效考核的重视程度,明确考核思路,并确定考核指标。在此基础上,还需合理选择考核的主体,并对考核实施的过程进行优化,从顶层设计、组织建设、事业单位文化三个角度出发,为绩效考核提供基础保障,全面提高人力资源管理质量。

#### 参考文献

- [1]刘颀丽.行政事业单位人力资源管理中绩效考核制度的作用及实践认识[J].中国产经,2022(12):105-107.
- [2]杨晓曦,张克克.公共服务动机视角下干部绩效考核制度的困境与优化策略[J].学习论坛,2022(03):81-87.
- [3]蔡先惠,沈陶冶,王临润.以价值为导向的门诊调剂药师绩效考核制度构建及应用评价[J].中国医院药学杂志,2022,42(10):1051-1054.
- [4]史汝峰,刘元彬.分层级管理联合绩效考核制度对门诊护士综合能力及护理质量的影响[J].国际护理学杂志,2021,40(21):3841-3844.
- [5]文颖慧,唐艳,张伟,等.基于BSC模型的公立医院中层管理干部绩效考核体系构建:以湖南省某三级甲等医院为例[J].中华医院管理杂志,2021,37(Z1):61-61.
- [6]齐宝宁,苗静,徐守竹,等.陕西省公立中医医院卫生人员绩效考核制度满意度及影响因素调查[J].现代预防医学,2021,48(06):1038-1042.

作者简介:纪凤萍(1977-),女,汉族,江苏淮安人,本科,中级经济师,研究方向:人力资源管理。