

事业单位绩效考核与分配方案研究

章东光

(贺州学院, 广西壮族自治区 贺州 542899)

摘要: 绩效考核, 是事业单位工作的重要组成, 具有提升职工工作积极性, 提高事业单位工作效率的作用。为了解决事业单位中存在的薪酬绩效制度不合理、重视程度薄弱等问题, 文章以事业单位绩效考核与分配为研究对象, 基于事业单位绩效考核与绩效分配的重要性进行阐述, 针对当前管理中存在的问题, 提出几点建议, 希望为相关人士提供一定价值的参考。

关键词: 事业单位 绩效考核 分配方案 管理制度

DOI: 10.12319/j.issn.2096-1200.2022.21.41

一、引言

事业单位经营管理中, 绩效考核工作的开展, 实现绩效的合理分配, 激发职工的工作热情, 为事业单位各项工作顺利实施提供内在动力。如何做好绩效考核与分配工作, 是事业单位发展中需要解决的问题。本文就此进行分析。

二、事业单位绩效考核的重要性

绩效考核, 就是国家行政机关、国企、事业单位, 按照一定的原则与工作绩效标准, 采用定期与非定期的方式, 对所属职工进行培养、工作表现、能力等方面的考核与评价, 将此作为奖励、惩罚、职务、职称评定等管理活动的依据。在事业单位中, 绩效考核管理工作的开展, 促使职工规范化工作、标准化发展, 为事业单位业务工作开展提供强有力的支撑。

(一) 提升职工责任意识

事业单位中绩效考核工作的开展, 可以了解工作人员整体工作情况, 对人力资源管理与薪酬工作的开展具有促进作用。在绩效考核的支持下, 工作人员为了完成工作目标或者任务, 会认真参与岗位工作, 完成工作要求的同时, 实现自身的价值。通过绩效考核的约束, 可以提升工作人员的责任意识与积极工作意识, 使其在认真工作的过程中获得更加积极的情感体验, 真正地实现自身的价值。事业单位经营管理中, 提升对绩效考核的重视, 将此与薪酬制度、奖惩制度有机融合, 为职工管理工作开展提供支持。

(二) 提升内部管理效果

在事业单位运行的过程中, 绩效考核管理工作的开展, 为内部管理工作开展提供制度保障, 优化各项工作的效果与质量。绩效考核管理的对象, 是事业单位内部所有的职工。职工作为事业单位发展的核心, 日常工作中与相关业务、财务等工作有着密切的联系。绩效考核管理工作的开展, 不仅实现对职工个性化管理, 同时可以为内部管

理工作开展提供支持, 促使各项工作有序进行。日常工作中, 可以针对职工岗位工作特点, 结合个人的发展需求, 制定符合实际的绩效考核管理制度与绩效分配方案, 使职工在规章制度的约束与激励下, 更的参与岗位工作, 为实现自身的价值提供动力^[1]。

三、事业单位绩效考核中存在的问题

(一) 重视程度薄弱

事业单位经营管理中, 管理者将工作的重点全部放在业务工作中, 并没有认识到绩效考核工作与管理分配的重要性。单位工作中, 为了提升事业单位的服务水平与绩效水平, 领导人员将所有的关注度放在如何提升业务工作水平上, 认为这一工作的开展, 可以提升业务部门人员工作积极性, 能够为事业单位更好地发展提供保障。通过对事业单位绩效考核的分析, 发现大部分单位都是在年终时临时拼凑考核班子对职工进行考核。这一考核方式, 不仅无法真正地了解各部门人员的工作情况, 同时影响考核质量, 无法使职工认识到绩效考核工作的重要性, 无法为单位提高服务质量和管理水平提供支持。

(二) 绩效考核体系有待完善

在事业单位绩效考核中, 一般会采用打分与关键事件法相结合的方式, 对职工进行考核评价。这一评价方法过于单一, 无法保证考核绩效考核的公平性与合理性。目前有较多的绩效考核方法, 如交替排序法、配对比较法等等, 多种不同考核评价方法的运用, 能够提升评价效果, 同时可以优化各项工作质量, 促使考核评价工作有序地进行。但是, 部分事业单位管理人员并没有意识到多元化考核评价的重要性, 仍采用以往的方式进行评价, 影响了考核评价的效果^[2]。

此外, 有部分事业单位将考勤、工作成绩、行为作为考核评价的主要指标, 忽略了与职工实际岗位工作情况的

联系，造成了考核评价与事业单位发展战略不符的情况，影响了考核评价的效果。

（三）缺乏信息沟通与反馈意识

事业单位绩效考核管理工作中，需要管理人员与基层职工做好信息的互动与反馈工作，通过与职工的交流，了解各岗位工作情况，并结合实际制定考评指标与方案，以此保证绩效考核工作的有效性。但是在实际工作中，发现各个部门之间的交流互动较少，不能及时反馈考评方案执行中存在的问题，无法为绩效考核工作的创新提供信息支持，失去了绩效考核工作的价值。绩效考核工作的对象是事业单位的全体职工，通过信息的交流与互动，能够了解职工的综合水平与能力，制定符合实际的考评制度与方案，能够为针对性的管理工作开展提供保障。由于事业单位自身的因素，忽略了与职工的沟通与交流，最终影响了考核评价工作的效果准确性。

（四）忽略绩效考核评价结果应用

在事业单位绩效考核的过程，需要将职工的考核评价结果运用在实际中，以此激励职工更主动地参与岗位工作，为事业单位各项工作开展提供支持。通过在对事业单位考核评价工作的分析，发现部分考核评价人员比较重视职工优势的评价，忽略了对其不足的分析，影响了考核评价结果的客观性。

此外，部分单位在考核结束后，并没有将考核结果反馈给相关的部门，无法使绩效考核管理人员发现岗位工作中的不足，不利于绩效考核管理工作创新与人力资源管理工作的开展。绩效考核工作，具有提升职工积极性，优化事业单位人力资源管理的重要作用。通过考核评价结果的运用，可以解决事业单位管理中存在的问题，同时能够构建积极、认真的职工队伍，对事业单位与运行发展具有积极作用^[3]。但是因为对考核评价结果重视程度不高，所以影响事业单位管理工作的创新与改革。

四、事业单位绩效考核与分配工作开展的对策

（一）重视绩效考核与分配工作

在事业单位运行的过程中，不仅要做好业务的管理，同时也要针对各岗位工作情况，建立完善的绩效考核管理制度，将此作为绩效合理分配，提升事业单位工作效率的媒介，为事业单位建设发展提供支持。实际工作中，需要转变事业单位管理层人员对绩效考核的态度，使其认识到绩效考核对业务工作与单位长远发展的积极作用，并主动参与这一工作中，为绩效考核与分配工作的实施提供思想方面的支持。在实际工作中可以从以下方面入手：

第一，建设明确的绩效考核岗位目标。在绩效考核管理工作中，考核岗位目标的建设，能够使各项工作有秩序地进行，可以提升绩效考核管理工作效果。事业单位具有公益性与服务性的特点，各岗位工作内容、专业程度、难易程度上有较大的不同。所以在岗位目标设计的过程中，应以岗位的实际情况为基础，设计一些客观的数字指标或者是方便操作考核的指标，围绕各个指标进行绩效考核管理工作，了解各个岗位人员整体工作情况，以此提升绩效考核工作有效性。

第二，建立具有激励性质的绩效工资分配方案，借此提升职工对绩效考核工作的重视，为绩效考核管理工作实施做好铺垫。目前，事业单位绩效工资分配主要是以政策为依据，通过单位自主研究与分析，制定了符合实际的绩效工资分配方案。为了发挥绩效工资分配方案的激励作用，促使职工更主动地参与岗位工作，可以通过以下方式完善绩效工资分配方案。首先，确定绩效工资的结构与发放标准。一般来讲，绩效工资主要包含基础性绩效工资与奖励性绩效工资两个部分，其中基础性绩效工资会按月发放，奖励性绩效工资则是以每月预发年终结算或者是以年为单位的方式进行发放^[4]。为了发挥激励性绩效工资的优势，事业单位可以根据自身的业务情况与收入来源。确定基础性绩效工资与奖励性绩效工资的比例，丰富奖励性绩效工资的考核内容，使职工对此形成清晰的认识，并通过自身的努力获得更多的收入。如奖励性绩效工资中可以建立出勤绩效、岗位绩效、综合绩效等等。通过此提升工作人员认真参与岗位工作意识，为绩效考核工作的实施提供基础保障。其次，制定科学合理的绩效工资分配方法，坚持以岗定薪、优劳优酬的原则，将绩效工资与职工作出的成绩结合在一起，发挥绩效考核的奖惩作用。

（二）完善绩效考核机制

事业单位运行中，绩效考核是绩效工资发放的依据，也是提升考核管理工作实施效果的关键。以往事业单位中一般会围绕德行、能力、出勤、成绩等方面进行绩效考核，这一考核标准过于笼统，无法为特殊岗位员工的考核提供支持。为了提升绩效考核管理效果，以事业单位的实际情况为前提，建立公正、公平的绩效考核评价机制，将此作为考核工作开展的依据。

第一，明确考核内容，量化考核指标。在考核的过程中，需要对被考核人员的工作情况、工作完成情况、能力等进行分析，将各岗位人员应具备的素质与完成岗位目标作为评价的依据，立足实际，对相关人员进行考核评价，

以此保证考核评价的有效性。在实际工作中,需要制定详细的评价标准与量化指标,采用精细化评价的方式开展此项工作,提升绩效考核工作效果。

第二,做好考核资料的积累与完善。在事业单位中出现了年终考核与日常考核脱节的情况,无法真正地了解职工工作情况^[5]。鉴于此,可以将平时考核的结果积累在一起,将此与年终考核结合在一起,对职工进行综合全面的考核与评价,优化考核评价内容,提升绩效考核管理工作效果。

第三,明确考核程序,采用多元化方法进行考核评价,增加评价的全面性与客观性。在事业单位评价工作中,传统的评价方式过于单一,忽略职工的主体地位。在当前评价中,可以邀请职工参与职工评价中,引导职工对自身工作情况、其他人工作状态等进行评价,增加评价的内容,为职工更好地发展提供基础保障。

第四,做好监督与管理工作。在考核评价中,监督管理机制的运用,可以避免出现违法乱纪的行为,同时能够提升评价工作的科学性。在监督管理工作,可以及时发现绩效考核中存在的问题,同时能够为事业单位廉政发展助力。因此,需要做好监督工作,为接下来工作开展提供支持。

(三) 加强各部门之间的信息互动

在绩效考核管理工作中,需要提升各个部门人员的参与意识与交流意识,引导职工主动分享自己对绩效考核的想法或者建议,促使绩效考核管理制度的完善,为发挥绩效考核作用提供保障。绩效考核工作与事业单位中各部门工作有着密切的关系,是推动管理工作实施,促使事业单位业务工作发展的关键因素。为了提升绩效考核管理工作质量,实现资源的合理分配,需要做好以下工作:第一,加强对绩效考核的宣传,提升各部门人员的参与意识,使各部门人员意识到自身在绩效考核建设、实施中的地位,并主动提出建议,分享工作经验与方法,为相关工作提供支持。在宣传活动中,可以采用主题活动与文件的方式,将绩效考核建设与开展的重要意义呈现出来,提升工作人员的参与意识,使其为绩效考核执行或者绩效工资分配方案实施提出可行性建议,促使事业单位相关工作顺利进行。第二,建立信息反馈平台,为绩效管理信息的反馈与交流提供便利,促使管理工作有序进行。信息反馈平台的建设,可以使更多的职工参与到绩效考核管理,实现透明化管理。人力资源管理部门可以发挥自身的优势,结合事业单位各岗位情况,在平台中分享绩效考核制度与绩效工资分配方案,并开通信息反馈渠道,将此作为获取职工意见的载体,了解职工对单位内部绩效考核的想法,促使绩

效考核完善与创新。

(四) 加强绩效考核结果的运用

绩效考核结果十分重要,反映出事业单位各岗位工作人员的工作状态,为事业单位的薪酬分配、奖惩、职务晋升等工作提供真实有效的数据支持。在绩效考核管理工作中,提升对绩效考核结果的重视,将此与单位业务工作有机融合,为相关工作实施提供发展动力。首先,将绩效考核结果与选拔任用结合在一起。将考核结果作为干部选拔的依据,通过此了解干部职工素养、精神状态、工作作风、工作实际执行力等情况,了解各职工直接的差异,为干部职工选拔工作提供信息支持。其次,将绩效考核结果与激励奖惩有机融合在一起。日常工作中,可以采用月考的方式,了解部门与个人的工作情况,在单位内部进行通报表彰,给予表现良好职工绩效奖励,肯定职工的成绩,鼓励职工更主动地参与业务工作。最后,将考核结果与促进工作结合在一起。事业单位可以定期召开绩效讲评会议,通报各部门绩效排名,倒逼各项工作做实做好。人力资源管理部门人员可以利用绩效考核结果,进行岗位重新分配,挖掘职工的潜力,提升单位工作效果。

五、结语

总而言之,在事业单位中,绩效考核与分配方案的运用,提升职工责任意识,优化内部管理工作效果。由于对绩效考核的重视程度不高,造成绩效考核机制不完善,考核结果不准确的情况。实际工作中,需要提升事业单位领导人员对这一工作的重视,建立完善的管理制度与体系,做好绩效考核与绩效工资分配方案反馈工作,灵活运用反馈结果,促使事业单位职工更主动地参与岗位工作,提升单位的服务水平与运行质量。

参考文献

- [1]葛洋.事业单位人力资源管理效率提升以及绩效考核策略探讨[J].中国乡镇企业会计,2022(01):123-125.
- [2]李静.公益一类事业单位绩效考核存在问题及对策研究—以安徽某公益一类医学科研院所为例[J].新经济,2021(09):86-87.
- [3]李贝丽.当前事业单位员工绩效考核存在的问题及对策探析—以M事业单位为例[J].中国市场,2020(11):120,126.
- [4]刘萍.刍议事业单位绩效工资实施中的难点及对策[J].中国卫生人才,2019(09):70-73.
- [5]常辉芳.浅谈事业单位改革中人力资源管理与绩效考核的发展方向[J].价值工程,2018,37(32):56-58.