

# 论事业单位绩效管理现状与改进

荆中华

(淄博市电子信息和装备制造产业发展中心 山东 淄博 255030)

摘要:《事业单位岗位绩效工资制度》等文件的陆续颁布和实施对事业单位绩效管理提出了更高的要求,但由于我国事业单位工作内容较为特殊、复杂,管理层与基层职工对绩效管理的认知滞后等原因,造成了单位绩效管理概念认知不清,形式主义泛滥的现状。本文通过分析事业单位绩效管理的几个典型问题现状,进而针对性地研究和提出改善事业单位绩效管理的思路与方法。

关键词:事业单位;绩效管理;平衡记分卡

## 一、我国事业单位绩效管理现状

### (一) 目标层面对绩效管理概念认知不清

由于我国长期实行计划经济的历史背景,目前在我国事业单位中仍有相当一部分管理层对绩效管理基本没有概念或认识比较狭隘。在对职工的管理上,仍采用传统的行政人事管理,认为绩效管理就是用考核的方式控制。这样的错误认知直接导致了部分事业单位绩效考核目标模糊和偏差。由于绩效管理的目标与定位没有办法结合本工作单位的总体发展战略,进而对绩效管理接下来的环节均产生不良影响。例如绩效考核计划中指标体系与发展战略脱节,绩效考核实施流于形式,绩效评估中更没有办法综合反映职工的贡献度。

### (二) 考核层面上标准与方法不够科学

首先,部分事业单位在考评标准上描述模糊,例如部分单位的考核标准列为“德、勤、廉”等,但针对性的描述却以定性为主,虽然事业单位许多岗位的工作难以量化,但定性指标过多也会造成绩效评价不客观,容易造成随意解释的问题。

其次,由于现行事业单位多选择例如评语法、得分法等比较简单的考核方法。但其缺点便是主观性强,考核结果在可靠性和有效性上都表现的不尽人意。此外,采用这种方法多伴随着考核次数少、周期过长的现象。考核周期过长,职工日常表现难以在绩效考核中体现,又使得考核结果更加主观随意,最终造成考核平均现象严重,考核流于形式。

### (三) 反馈层面渠道不畅同时正向激励程度不高

由于绩效考核形式主义泛滥,事业单位在绩效反馈上往往只把年终考核单纯作为升职或加薪的依据,管理层不会具体与职工沟通和分析其绩效考核的结果,这样不仅不能够让职工认识到自己的不足,而且就算有个别职工对自身的绩效结果存有异议或渴望分析进步,管理层也往往含糊而过,使得绩效反馈不畅。

此外,由于现行事业单位绩效管理的激励机制过于死板,往往根据“规定”,机械地划分优秀、合格等次。例如,被确定为优秀等次的人数,一般在本单位工作人员总人数的10%左右。这使得大多数被考核的职工集中在合格阶段,导致许多较为优秀的职工的工作成绩被埋没。而这样造成的平均主义现象也会导致许多职工“向下看齐”,工作热情减退,整个单位越发死气沉沉。

## 二、改进我国事业单位绩效管理的思路

### (一) 转变思想意识、明确绩效目标

事业单位管理层应转变思想意识,应在组织整体绩效管理、部门团队绩效管理和职工个人绩效管理三个维度间统筹兼顾。在划分绩效管理的层次同时,也应注意将三个层次的绩效管理均与单位的整体发展战略相结合。

此外,绩效管理与整体战略结合也有利于明确自己单位绩效考核

的目标。绩效考核或者绩效管理都不是单纯以评价职工优缺点作为主要内容,其正确的做法应该是建立一个科学完整的绩效管理计划,而计划首先必须有一个正确的目标。由于事业单位工作内容的特殊性与复杂性,在绩效与薪酬的确定与相互关系上应更多的参考双因素理论,即通过保健和激励因素共同确定绩效管理的价值导向。

### (二) 建立科学指标体系、完善考核机制

为了避免绩效考核流于形式,事业可以根据自身工作内容的特殊性自行构建指标体系和考核机制。下面简要说明利用平衡记分卡建立指标体系和构建考核机制的方法。

首先,可以从财务、顾客、组织内部等多个层面设立指标。例如,由于事业单位一般不是以盈利为目标,可以设置财政拨款、事业支出增长率、经费预算执行率等指标;在顾客方面更强调社会效益,可以从“是否维护了其社会声誉”、“人民的综合满意程度”等角度设立指标。其他层面也是根据本单位自身的工作内容和特点结合本单位的总体发展战略进行绩效考核指标的設置。

其次,参照指标体系,以定性和定量结合的方法,具体化和科学化指标的量化方法和权重比例。进而区分绩效考核相关的有效信息,并注意上下级之间的绩效沟通与辅导。比如,单位可以编写《月度沟通表》或者《季度沟通表》。此外,在设置考核机制中,也要确定合理的考核周期。考核周期越长,考核结果越主观。在设置沟通表的同时,可以选择将考核周期与绩效沟通表的联系起来,加大考核的频率,关注职工的日常表现,增强绩效考核的真实性和可靠性。

### (三) 应用绩效反馈结果、打破平均主义

由于绩效考核导致的平均主义和绩效反馈渠道不畅,在今后的绩效工作改进中,事业单位应建立考核结果与工资调整相挂钩的机制,例如引入宽带薪酬体系,提高绩效工资所占工资比重,发挥绩效管理对一线职工工作效率提升的作用。

同时,应对绩效反馈渠道和应用问题,事业单位应避免忽视绩效结果、仅仅把绩效结果当作一张纸的做法。单位管理层应该对考核结果与被考核者进行沟通,使其明白在这段考核期内自己的优势与不足,要注意倾听职工的意见,听听他们对自己以及考核过程的想法。只有加强沟通,使职工认识到考核结果的由来和公正客观性,才能真正促进职工和企业单位共同进步。

## 三、结论

绩效管理在当前事业单位内部运营管理中发挥着重要作用,科学的绩效管理不仅可以激发职工工作热情和潜力,实现单位人力资源价值的最大化,还有助于事业单位整体更好的发展进步。本文通过探讨现行事业单位在绩效管理中的几个典型现状,进而做出针对性的分析,希望能够对我国事业单位绩效管理改革带来有建设意义的参考。