

浅谈事业单位人力资源管理中的绩效考核

孙宁宁

(济南市济阳区油区发展服务中心, 山东 济南, 251400)

一、引言

人力资源管理作为企业管理组织的重要组成部分之一,在事业单位中占据着十分重要的位置。和盈利性企业不同,事业单位具有很强的公益性质,但这也使得其人力资源管理绩效考核工作容易出现各种问题,且绩效考核的实施效果不佳,无法对职工起到激励性作用。

大部分事业单位都是非营利性质的,如文化、科学、教育、环保、卫生等。其主要职能是为国民经济和社会各方面提供服务,包括改善社会生产条件、增进社会福利、满足广大人民群众的物质文化生活需要等。当下,社会对人才的需求越来越迫切,事业单位也不例外。为了留住人才,事业单位必须加强人力资源管理,以多样化措施激发单位职工的工作积极性。而绩效考核作为激励职工工作积极性的重要方式之一,如何将其高效地应用于事业单位中,是事业单位亟需思考的问题。因此,本文先对事业单位的绩效考核制度现状进行深入分析,再提出相应的策略,以给相关事业单位以参考,助力其调动单位职工的积极性,提高单位的工作效率和质量。

二、人力资源管理和绩效考核的重要性

人力资源管理主要是指在企业管理中利用现代科学化的管理模式对企业人员进行培训、调配以及组织,从而确保企业的人力资源和物力资源得到合理分配,并激发企业职工的工作积极性,助力企业不断进步。事业单位主要以社会公益为核心,其经济水平和社会效益之间存在密切关联,因此对职工的工作积极性和专业性要求更高。为达到这一目的,可以利用绩效考核专业方法对职工的工作能力、工作水平和职业素养进行合理的评价。目前,大部分企业都将绩效考核当作重要的人力资源管理内容,并将绩效考核的结果当作提高职工薪酬和福利的重要依据,绩效考核能够充分调动职工的工作积极性,使职工的工作成果得到直观展现,并满足职工自我实现的需求,使企业得到更好发展。

绩效考核在事业单位中的应用主要体现于管理

和发展这两个重要方面。实施绩效考核后,能够进一步优化事业单位的管理结构,并提高单位职工的工作效率和质量,以此让单位职工有更充足的动力和热情主动强化自己的工作能力,进而提升事业单位的服务水平以及社会效益。人才作为事业单位发展的核心和基础,只有加强人才管理,才能确保事业单位的长远发展和不断进步。应用绩效考核后,单位领导能够根据考核结果来明确职工的优势和不足,进而合理分配工作内容、优化组织结构、改变工作计划、实施奖惩措施。不过,绩效考核实施过程通常会涉及奖惩措施,这对于单位职工的工作积极性有一定影响,因此不能盲目奖励或处罚。除循序渐进地开展绩效考核外,奖惩制度也需要不断完善,以此使单位职工能够尽快适应绩效考核带来的改变,主动投入工作中,提高工作积极性。

由此可见,绩效考核制度对于提高事业单位工作效率和工作质量来说是十分必要的,而如何高效地落实绩效考核制度则成为各事业单位需要着重思考的问题。

三、当前事业单位绩效考核落实过程中的问题

当前,虽然大部分事业单位都在积极实施绩效考核制度,但是受各方面因素的影响,其制度不但无法提高单位的服务水平和激发职工的积极性,还容易造成资源浪费、职工积极性丧失等,主要原因为以下几方面。

(一)没有科学意识到绩效管理的重点

目前,一些事业单位在实施绩效管理制度时存在一定的误区,只是将其当做简单的考核制度。因此绩效管理在实施过程中显得较为强制、单一,如此,不仅无法激发职工的工作积极性,还会使职工产生厌烦、顾虑和抗拒的情绪,这对于绩效管理制度的落实无疑是十分不利的。职工工作考核和评估虽然是绩效管理中的重点工作,但并非全部的工作,该环节和其他环节是紧密相连的。从现状来看,一些事业单位只重视对职工工作成果的考核和评估,而没有做到“以人为本”开展多元化管理,所以一定程度上阻碍了绩效管理制度的落实和展开,

易造成相反的效果。

（二）绩效管理成果没有得到有效落实

受事业单位传统管理模式和管理人员传统工作思维的影响，绩效管理模式的实际应用效果不佳，未得到有效落实。目前，一些管理人员并没有将绩效管理视为科学的管理方式，而只是将其作为一种强加给企业职工的管理手段，他们只注重对职工的约束、监督以及绩效考核，而未意识到优化组织结构、激励职工积极性、促进职工发展的重要性。加上部分职工对于绩效管理的认识不足，所以很容易将绩效管理看作约束自身的一种管理方式，进而产生对立情绪，缺乏归属感和安全感，影响工作的开展。时间一长，绩效管理工作会成为一种形式主义，而单位的凝聚力也会在不科学的绩效管理中逐渐降低，这对于事业单位服务水平的提升来说无疑是十分不利的。

（三）激励机制不健全

受传统管理理念以及分配方式的限制，加上绩效考核管理制度不完善，部分事业单位的激励制度往往并不健全，很难调动起职工的工作积极性。当前，一些事业单位的管理层次过于分明，仍旧在采用自上而下式的管理模式进行人员管理，加上薪酬分配较为平均，那些工作积极性高、对单位作出了突出贡献的职工会因为得不到符合其能力的激励而产生敷衍心理，缺乏创新的动力。而且，事业单位长远目标规划以及激励促进制度的不完善，使得职工对未来发展方向缺乏计划，进而打击大部分职工的工作热情和积极性，使其只专注于眼前的工作，无法提高工作效率及服务管理水平。

（四）管理方式不当

事业单位的绩效管理具体操作较为复杂，尤其在指标量化方面，无法直观地反映职工的工作水平和工作态度。从现状来看，一些事业单位并未采取科学的绩效管理模式，人力资源管理也缺乏相应的绩效管理经验，因此绩效管理往往流于形式，无法真正落实到职工的工作中。

四、加强事业单位绩效考核制度落实的相关措施

为确保事业单位服务水平的稳定提升，事业单位的人力资源部门需要制订有效的绩效考核制度，并根据单位的发展情况将其进行针对性优化。不过，在事业单位绩效考核制度的制订和实施过程中，因为需要打破传统的管理模式，且影响范围大，

所以需要各部门的共同参与，以此确保绩效考核制度的有效落实，避免因为各方面因素而导致制度单一、考核偏差等问题的出现。事业单位可以从以下方面展开，不断优化绩效考核体系，确保绩效考核制度得到有效落实。

（一）建立更加具体的考核指标体系

考核指标体系的建立要遵循“以人为本”的原则，加强指标和工作任务之间的联系，并对职工的能力、成绩、职业素养进行全方位评价。事业单位在建立考核指标时，需根据不同部门、不同层次、不同工作需求来建立起合理的评价制度，同时加入一些考查机动性和临时性任务的动态评价指标，以此强化对职工日常工作态度的评价，让评价内容变得更加全面。要注意的是，关键指标要保证量化，无法量化的指标可以用描述性语言来明确说明。另外，还可以建立起可行的指标权重设计，以便于对职工进行全面考核。

（二）建立更加科学的评价体系

我国的事业单位层级较多，主要分成管理层、工勤层和技术层，层级不同的人员，其工作责任、工作内容和重点是不一样的。因此，绩效考核制度的评价标准应当根据职工层次而进行对应划分，以充分满足不同层级工作人员的工作需求，建立起更加科学、全面、合理的评价体系。在评价体系的建立过程中，应采取以定量为主、定性为辅的考核方法，以此确保考核评价的客观性。同时，还应根据实际情况引入多方评价，利用职工参与评价的方式来提高评价的效率和效果，以此避免领导评价过于单一片面的情况。

（三）建立合理的管理以及反馈体系

当前，绩效考核制度在我国事业单位中落实的主要阻碍是反馈体系的不完善，因为传统事业单位大多采用自上而下的强制性管理架构，所以中间层级易出现复杂多变的情况，工作职能会发生重叠，进而影响工作效率。传统的管理模式不仅无法体现出绩效考核制度的优势，还无法激发职工的工作积极性，会造成职工敷衍工作、缺乏热情。对此，事业单位可尝试采用扁平化管理模式，扁平化组织架构能够减少管理层级，避免因层级过多而出现信息传递慢、信息存在偏差等情况，并有效帮助管理层第一时间感应到基层的需求，提升向上反映的效率。另外，柔性化管理可以助力单位根据当前的社会环境来及时调整发展战略，增强单位团队的适应能力和竞争力，同时提高人力资源管理的弹性，使

职工的发展目标和单位的发展理念达成一致,将“以人为本”真正落实到单位的发展建设中。

事业单位还需要建立合理的反馈体系,加强与职工之间的交流,让职工不再单方面地被绩效考核制度约束,而是能充分意识到绩效考核制度的价值,从而主动了解自己在工作中存在的优势和不足,明白个人能力、工作状态和单位目标之间存在的差距,进而积极改善工作方式,自觉提高个人绩效。另外,事业单位还应在和职工的交流中意识到绩效考核制度落实方法以及管理制度的缺失之处,然后根据职工的个人需求和企业的发展需求对其进行针对性改善,进而优化人力资源管理能力和绩效考核效果。

(四) 利用信息化绩效考核制度

基于事业单位人力资源管理机制的改革需求,人力资源部门应和各个部门合作建立起人事信息档案管理共享平台,利用信息化平台来接受和传递相关工作信息,并利用信息化技术来对职工的绩效考核指标进行记录和管理。同时,人力资源管理部门还可以利用信息化技术来完善薪资分配、岗位分配、绩效考核等方面的管理,以此提升人力资源管理效率。另外,事业单位还可以联合各部门和工会组织完善长效的发展机制,利用信息化系统给基层职工搭建提出诉求的平台,然后尽力解决职工遇到的问题,让职工诉求的提出和解决变得更加快捷,进而提升职工对单位的信任感和归属感,为绩效考核制度的有效落实奠定基础。

(五) 建立完善的激励制度

激发职工的潜能和对职工实施激励措施对提高人力资源工作效率十分重要。随着新时代的到来,传统的奖金激励已经无法满足职工的价值追求,也难以激发职工的内在潜能。传统的激励方式不仅单一,而且缺乏与职工的互动,存在缺少精神激励、物质激励滞后等问题。对此,企业应当积极改善职工的奖励制度,建立起完善的激励制度并加强与绩效制度的关联,以此让职工充分认识到自身的价值,进而激发职工的工作动力。

新激励制度需要更快、更全面、更具深度地展现出职工的价值,让职工得到充分认可,从而确保职工能够在短时间内获得符合其绩效成果的激励。单位应科学利用激励制度来激发职工的工作动力,让职工明白只有提高自己的工作能力、不断挖掘自我价值,才能获得相应的回报。职工在激励制度的推动下,能树立终身学习的理念,自觉提高自己的工作能力,从而

为单位的发展贡献更多力量。

另外,事业单位还应为人才建立起良性竞争制度,畅通职工晋升的渠道,使职工意识到自己通过不断的努力和奋斗能够实现自我价值、获取更多回报。良性竞争制度的建立能够有效提高事业单位人力资源管理工作的效率,并激发单位职工的工作积极性。同时,事业单位也应当尊重和了解职工的需求,并适当采用柔性化管理来给予职工关心、支持和理解,对具有潜力、工作积极性高的职工进行专项培养,以此增强单位的凝聚力。事业单位只有建立起公平公正的晋升制度,并在内部逐步形成良性竞争氛围,才能让拥有才能的职工看到希望,并积极实现自己的价值,同时点燃其他职工的工作热情。

除了物质激励,事业单位的文化建设也是提高职工工作积极性的重要方式,因此,事业单位需要结合晋升制度建立起积极且正能量的单位文化,以此团结单位职工,让他们能够互帮互助、共同努力。同时,企业还可以将绩效考核制度融入单位文化,为职工提供更多的自我发挥空间,从而奠定企业可持续健康发展的基础。

除上述措施外,事业单位还需要不断优化绩效考核制度,以确保绩效考核制度能够满足职工需求,充分激发职工的工作积极性。人力资源管理部门还应加强对职工的培训,以保障绩效考核制度能够得到快速、有效的落实。

五、结语

总的来说,事业单位虽然是非营利性单位,但为了提高服务质量和效率,单位仍需要注重人力资源管理制度的优化,积极采用科学的绩效考核制度,并且优化绩效考核制度细节,以激发事业单位职工的工作积极性,切实提升事业单位的服务质量和人才专业水平。

【作者简介】孙宁宁(1979.10—),女,汉族,山东济南济阳人,本科,经济师中级,研究方向为人力资源。