

事业单位的绩效考核

文/郜洁琼

摘要：人力资源中的绩效考核既能够调动员工工作的激情，提升员工的基本工作素养，也能够体现事业单位的制度的科学性。为此，本文将阐述如何开展人力资源中绩效考核的工作，为事业单位的高效发展提供理论依据。

关键词：事业单位；人力资源管理；绩效考核



事业单位指国家为了社会公益目的，由国家机关举办或者其他组织利用国有资产举办的，从事教育、科技、文化、卫生等活动的社会服务组织。我国事业单位的工作范围较大，分布的领域较广，影响着社会整体的发展进程，影响着公民合法权益的保障。事业单位的发展离不开人才。如何加强事业单位人力资源管理，提高事业单位的管理和服务水平，是一个常做常新的研究课题。绩效考核是一个有效的管理办法。

一、绩效考核的概念及意义

绩效考核，是事业单位人力资源管理中的一个环节，是指考核主体对照工作目标和绩效标准，采用科学的考核方式，评定员工的工作任务完成情况、员工的工作职责履行程度和员工的发展情况，并且将评定结果反馈给员工的过程。绩效考核是一项系统工程。

绩效考核本质上是一种过程管理，而不是仅仅对结果的考核。它是将中长期的目标分解成年度、季度、月度指标，不断督促员工实现、完成的过程，有效的绩效考核能帮助企业达成目标。绩效考核是一个不断制订计划、执行、检查、处理的循环过程。整个绩效管理环节，包括绩效目标设定、绩效要求达成、绩效实施修正、绩效面谈、绩效改进、再制定目标的循环，这也是一个不断地发现问题、改进问题的过程。

绩效考核也是事业单位利益分配的重要依据。事业单位员工的工资一般包括两个部分：固定工资和绩效工资。绩效工资的分配与员工的绩效考核得分息息相关，所以一说起考核，员工的第一反应往往是绩效工资的发放。

绩效考核的最终目的并不是单纯地进行利益分配，而是促进员工的成长。通过考核发现问题、改进问题，找到差距，促使员工不断提高自身素质和工作能力。通过绩效考核，把员工聘用、职务升降、培训发展、劳动薪酬相结合，充分发挥激励机制的作用，提高事业单位人力资源的质量，为提高事业单位的服务质量和管理能力提供人才保障。

二、事业单位在人力资源管理和绩效考核中应注意的事项

（一）与单位职工的利益、需求相符合

人力资源管理即为发展人力资源、运用人力以实现经济发展目的，故其核心内容就是人，也即管理单位的每一个员工。这就表明了，人力资源管理目标和绩效考核都一定要围绕着单位员工利益来进行，而明确的人力资源管理目标、绩效目标、工作方式等都必须要和单位员工的利益和要求相吻合。事业单位在具体落实人力资源管理计划与绩效考核等工作计划之前，就必须站在员工角度考虑，先准确了解职工的工作现状、心理需要、工作期望等，而后再加以分析与总结，如此制订出来的人力资源管理与绩效考核工作计划才能够比较合乎员工意愿，才能够获得更多员工的理解与支持，才能够发挥出价值效果来。不过现阶段，在我国事业单位中，由于人力资源管理和绩效考核的工作内容相对固定化，故各单位中往往各部分员工对人力资源管理和绩效考核工作都缺乏话语权，仅能被动进行。另外，人力资源管理与绩效考核要与单位的职工切身利益相吻合，才能激发出单位职工希望其发展的功能来，但是由于发展需求，怎样在既符合好单位切身利益要求的基础上，又满足单位职工切身利益的要求，才对进行人力资源管理及绩效考核更加

关键。

（二）要与时俱进

现阶段，尽管事业单位改制以后，所有管理工作都逐步取得了健全和提高，但事业单位管理进一步发展中还是存在许多不足，管理缺乏相应的灵活性和调控力量。如，在事业单位中，薪酬福利设计，主要依据的技术指标一直都是工龄、职务级别、各位职级等，这种过于模式化的薪酬福利设计势必会削弱其科学性。所以，要更好地推动其他事业单位的人力资本管理改革和公司绩效考核进一步蓬勃发展，就一定要与时俱进，具备改革意识和创新能力。

三、事业单位绩效考核中存在的问题

（一）绩效考核内容较少

绩效考核的内容应能全面覆盖事业单位的工作内容、具体、可操作，定性和定量考核相结合，才能够准确地检测员工真实工作水准。目前事业单位主要从德、能、勤、绩四个方面来考核员工的工作情况，但是指标体不具体，而且以定性评价为主。部分事业单位的制定考核的管理人员思维单一，在制定考核内容的过程中往往“偷工减料”，导致考核的内容达不到检测员工能力的标准，从而影响了员工能力的提升，限制了员工能力的全面发展。绩效考核的内容还较为单调，大多查看员工上下班的时间、工作完成的结果等等，难以检测出员工的内在潜能，影响了员工未来的良好发展。

（二）考核主观性强

在考核的过程中，除了考核员工的工作水平外，还应该考核员工的基本素质与思想等内容。目前事业单位的绩效考核定性评价，领导评价为主。这就造成了事业单位出现了做不做事不重要，做事做得好不



好也没有什么，只要与领导关系好，年年考核都优秀的奇怪现象，弄坏了事业单位的风气，影响了其他员工干事创业的精气神，不利于事业单位的发展。由此可见，关系式的考核制度导致考核的主旨发生的偏差，导致考核主观性较强，影响了考核的公正与公平的特性。

（三）缺乏系统完善的评估机制和反馈体系

当前有一些事业单位的绩效考核非常松散，不能真实反映事业单位的管理情况与员工绩效，更有甚者为了小单位小集体的利益对绩效考核信息造假，影响了绩效考核公平、公正和客观，让相关部门不能及时了解人员的实际工作状况，打击了员工的工作积极性，对事业单位的未来发展产生了非常重大的负面影响。

（四）缺乏明确公平的奖惩措施

当前的事业机关内控制度对于绩效考核管理工作方面往往缺乏平等、公正的管理体系，既不能通过对工资层面的合理调节来激励员工的工作激情，更不能确保对员工的薪资水平和工作业绩加以精确核算，严重地影响人员的工作绩效。所以，事业单位人力资源管理的过程必须认真贯彻落实平等、公正的考核激励机制，以便让更多人员获得相应的公正的报酬。

四、事业单位人力资源管理中增强绩效考核的策略

（一）坚持以人为本的人力资源管理策略

以人为本是将人作为核心进行工作的管理策略，既能够彰显事业单位工作的合理性，也能够提升员工的心理状态，提高员工工作的积极性。为此，事业单位在发展的过程中需要坚持以人为本的工作理念，立足员工的实际需求，为员工制定科学的绩效考核内容与奖金激励的制度，以此有助于发展员工工作的能动性，提升员工工作的积极性，为绩效考核工作的顺利开展奠定坚实的基础。

（二）明确绩效考核的指向

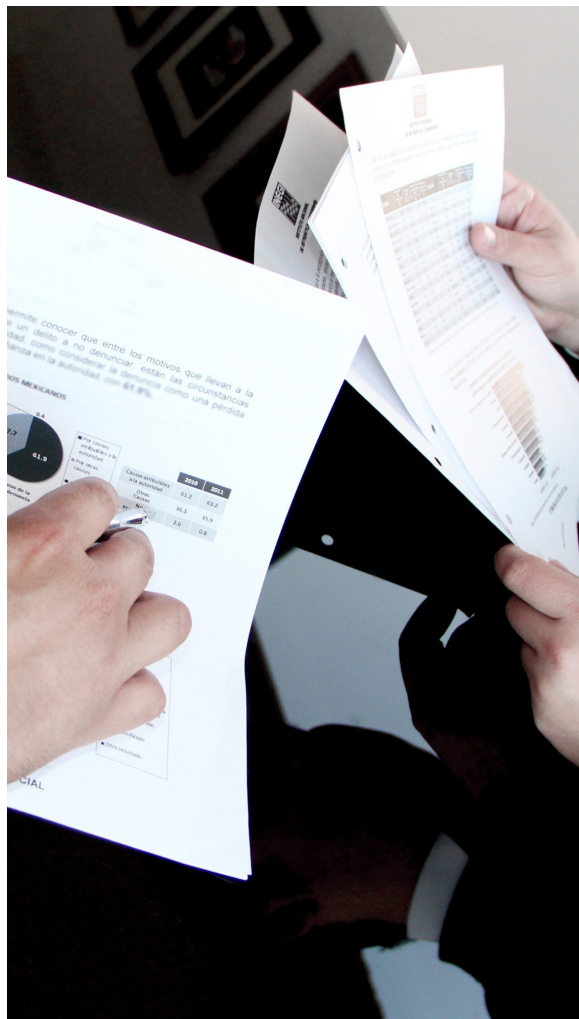
绩效考核的标准不是凭领导的喜好盲目制定的，而是经过一段时间的了解，收集各个部门的意见，并经过分析、讨论后提出的其实可行的考核策略，并做到与时俱进，结合当前新时代发展的相关内容，剔除掉一些无关的、守旧的考核内容。同时，所有职工和领导都要对绩效考核有深入的理解和认识，明确绩效考核的指向，从而有计划地开展本部门的各项工作，使绩效考核更好地为职工和事业单位服务。

（三）层次化的绩效考核目标

事业单位中的绩效考核联系着员工的工资与岗位的升迁等等，是事业单位中重要的制度。为此，事业单位的领导人员需要根据员工的工作性质与特点进行分层次的考核，以此保障考核的完整性与整洁性，提升员工的工作激情。如，可以对员工进行周期性的考核，让员工处于“备战”的状态，以此既有利于员工个人的成长，也有利于事业单位的发展。

（四）合理分配资源待遇

当前中国人才市场竞争日益剧烈，事业单位应实施精细化管理人力资源管理，以充分发挥人力资源建设对事业发展的促进作用。绩效考核可以针对事业单



位中的工作人员的能力，为其分配相符的岗位，让有品德有才能的人有机会和资源充分发挥其才能，促进事业单位服务和管理水平提档升级。

（五）完善绩效评估反馈体系

绩效评估需要评估主体与被评估人员积极交流和沟通，这样做出的评价方才是客观和公正的。被评估者了解到个人目标与组织目标之间的差距之后，才会主动地改进工作，采取相应的努力措施，提升工作绩效。因此，事业单位需完善评估反馈机制。在评估过程中，评估人需要与被评估人积极沟通，向被评估者及时告知结果，将其存在的问题和优势给点出来，且提供相应的改进建议。此外，还应建立绩效评估申诉制度，当员工认为评估结果不公平，可以申诉，寻求解决途径。

作者简介：郝洁琼（1981—），女，中级经济师，本科，研究方向：人力资源管理。

（作者单位：河北石家庄市平山县行政审批局）