

# 浅谈事业单位人力资源管理中的绩效考核分析

王一惠

唐山市生态环境局迁西县分局

**【摘要】**在当前发展阶段,我国事业单位在人力资源管理方面存在较多的问题,相关人员进行绩效考核评估的时候缺乏完善的制度,基于此,探讨事业单位人力资源管理中的绩效考核创新机制,相关人员应该根据一定的组织原则和职工的工作业绩等指标进行衡量,也就是对员工的工作成果、行为能力、政治素质等进行综合性的评价。因此,本文从分析当前事业单位人力资源管理中存在的主要问题入手,对如何将绩效评价具体化、分类化等探究具体的改革思路,并且构建对应的人力资源管理制度,以期为我国目前的事业单位人力资源管理工作提供重要的参考。

**【关键词】**事业单位;人力资源管理;绩效考核

**【DOI】** 10.12252/j.issn.2096-627X.2020.02.261

具体来讲,事业单位人力资源管理指的是使用科学、合理的管理手段规范相关的培训、调配和组织流程,以此对工作人员的思维和行为进行最大程度的改革,从而激发工作人员的工作积极性和工作热情,在短时间内实现对应的发展目标。有相关的调查数据表明,事业单位的社会效益和经济效益与工作人员的理论知识和实践技能有着密切的联系,因此,人力资源管理人员应该根据事业单位的实际发展情况进行全面的管理,包括职务变动、奖惩、培训等,从多个角度促进事业单位的可持续、健康发展。

## 一、事业单位人力资源管理与绩效考核概述

事业单位人力资源管理在规范化培训、调配和组织等方面达到一种最佳的动态平衡,并且在此基础上科学、合理的改善工作人员的思想行为。同时,现代化的人力资源管理是一种以吸引、控制、激励人才为主的过程,许多研究表明,我国事业单位在可持续发展层面上的关键点是丰富工作人员的理论知识和实践应用技能,进而对事业单位各部门工作人员的工作成果、行为能力、政治素质等进行全面的考核,并将其纳入到工作人员的职务变动、奖惩、培训等管理工作中,而它也逐渐成为近几年事业单位的探索和研究趋势。

## 二、当前事业单位人力资源管理中存在的主要问题

### (一)对绩效管理缺乏科学规范的认识

目前,多数事业单位对人力资源管理存在较大的主观误解,通常将绩效管理等同于各种评价机制,导致事业单位人力资源的绩效管理的实际成效并不理想,甚至在单位内部还会引起员工出现焦虑、紧张、恐惧等负面情绪,这与创建绩效管理制度的初衷是“南辕北辙”的。同时,一套完整的人力资源管理机制需要从多方面实行多系统的管理,相关的工作人员对绩效管理缺乏科学规范的认识,这会严重阻碍事业单位发展战略的建立和完善<sup>[1]</sup>。

### (二)对绩效管理的结果应用不当

人力资源绩效管理的评价成果会受到各种因素的影响,如企业文化、体制、人员分配等,导致原本理想化的管理模式与事业单位的经营理念并不符合。同时,多数绩效管理

者将主要的出发点设置在管理工具上面,过于注重对各部门职工的控制、监督和考核,反而忽略了对员工的激励,进而出现对绩效管理结果应用不当的情况,使得工作人员不能深入了解人力资源绩效评估的深层次含义。这种管理现状会加剧员工与管理人员之间的矛盾,导致员工缺乏相应的成就感和归属感,致使人力资源管理中的绩效评价仅停留在表层形式上,会严重消解事业单位内部固有的凝聚力和向心力,不利于对各部门职工的管理。

### (三)缺乏有效的激励机制

传统的人力资源管理理念缺少完整的指派方式和执行力度,导致事业单位内部的激励机制不够完善,无法充分发挥员工的工作积极性。其中最突出的问题则是:事业单位领导阶层在进行人力资源管理的时候存在“平均主义”,也就是在现有的绩效考核中,部分业绩不理想的员工和工作能力优异的职工之间在工资分配方面并不会出现较大的差异,这样会严重限制工作人员自身优势的发挥。其次,事业单位在实际的经营过程中缺少长期的战略规划和组织目标,更缺少对应的激励机制,难以有效的激发员工的工作积极性和工作热情,不能最大程度的发挥事业单位内部激励机制的作用。

## 三、事业单位人力资源绩效考核的改革思路

### (一)树立科学的绩效管理理念

在我国目前的市场经济条件下,事业单位人力资源管理中的绩效考核的最终目标是提高单位的社会效益和经济效益。首先,人力资源管理人员应该及时转变自己的思维意识和管理理念,将工作内容与考核的功能和单位的发展目标进行紧密的结合,简单来说,工作人员需要加强各部门之间的沟通和交流。其次,考虑到绩效考核不能当做人力资源管理体系中的辅助机制,而应该多方面的激发它自身存在的不可替代的作用。另外,目前的人力资源管理中的绩效考核是一种策略性的管理方法,它可以指导员工的行为和想法,进而在提高工作人员工作业绩的时候提升事业单位的整体管理水平。

当前,我国事业单位在人力资源管理中的绩效考核人员将关注点集中在交流和反馈上面,因此,其他方面的工作还

不够完善。基于此，绩效考核人员应该树立科学的绩效管理机制，以便引导各部门职工人员有一个更为全面的认识，从而不断做出一个客观、公平的评价。同时，绩效考核人员可以设立一个访谈机制，在评价期间与被评估者进行交流和磋商，并且向被评估人员提供完善的信息，以此来重点突出他们身上的优势和有待提高的方面<sup>[2]</sup>。其次，考核人员可以设立适当的评估程序，在科学的绩效管理理念的保障下了解各部门员工的反馈意见，然后在后续的工作中采取进行适当的整改。

## （二）明确绩效管理原则

事业单位中绩效考核的基本目标是充分调动各部门、各岗位员工的积极性和创造向，针对员工工作过程中出现的一系列问题实施对应的解决措施，提高工作人员的工作效率。基于此，人力资源管理中的绩效考核应该遵循以下几项基本原则：公平公正、严肃严谨、科学有效。公平公正指的是考核人员应该尊重员工的劳动成果，进而采用适当的激励机制增强员工对自身工作的认同感，然后让各岗位工作人员明确自己的责任和改进方向。严肃严谨则是及时对当前管理方法和模式进行修改和整治，将考核的重点放在员工的个性化调整层面上，进而不断激发员工对事业单位的认同感。科学有效则需要考核人员根据单位的实际管理情况来调增后期的战略部署，让两者可以严密的贴合，构建以经营效果为导向的考核架构<sup>[3]</sup>。

我国的事业单位层级较多，大致可以分为管理、工勤、技术三种类别，并且在工作职责、工作内容和工作重点等方面存有较大的差别，基于此，考核人员应该根据各阶层员工进行评价，对不同类别、不同层次的职工采用差异化的评价指标和评价制度。其次，考核人员应该采取科学、合理的评价方式，以量化为主、定性为辅的评价方法来坚持群众参与的科学考核原则，据此不断拓宽评价渠道。另外，考核人员需要结合实际情况引进多种评价方式，这样不仅可以改善绩效考核的有效性，还能避免极度民主化的情况出现，对于评定等级的制定，可以采用平衡记分卡方式来进一步明确绩效管理原则。

## （三）建立合理、有效的绩效管理体系

人力资源管理中绩效考核工作实施的关键在于加强组织和制度的保障力度，因此，工作人员不仅要注重相关的管理理念，还应该及时强化对战略、组织、和考核过程等的全面监控，进而逐渐建立健全合理、有效的绩效管理体系，主要包括规划、实施、考核、评估、回顾这五个关键环节，也是绩效管理体系成功实施的先决条件之一。同时，工作人员应该扩充修正和完善环节，让它们可以形成一个有机的良性循环，进而迅速提升员工的工作能力。其次，考核人员应该加

强与被考核对象之间的沟通和交流，引导他们正确的理解自身的价值和重要性，并且根据员工的工作成果有针对性的提出改进意见，以此为员工创设一个和谐、有爱的工作环境，推动事业单位的可持续发展。

## （四）强化全过程的绩效管理培训

考虑到当前阶段事业单位各部门人员的职业素质是不均衡的，因此，单位领导阶层应该完善相关的培训机制，强化全过程的绩效管理培训力度，以便于员工可以不断满足时代发展的要求。其次，对于事业单位内部的中层管理者也要进行对应的绩效考核技能训练，使得他们可以根据自己的工作内容掌握所需的技术。另外，对于基层的员工来说，绩效考核人员应该更加注重各部门职工的实际工作成效，引导他们认识个人业绩与单位整体经营效果之间的联系，以期达到期望的管理目标。

我国事业单位人力资源管理中的“勤、德、绩、能”的评价模型属于综合性指标考核，但是与多数的工作任务并没有较为紧密的联系。基于此，事业单位在强化相关的绩效管理培训力度的时候去应该根据地区、部门、层级等的具体管理情况增设对应的考核培训检验维度，以此考察员工的机动性和灵活性。同时，培训人员将培训维度设置为二级、三级和四级，并且提供详细的评价标准，将一些核心指标实现量化的转化。另外，在具体的培训过程中，培训人员应该合理的选取不同权重的评价方式和模型，其中，将第一项指标的权重以员工的价值导向和工作目标为基础，第二项指标则是与被评价对象的工作性质和级别进行联结，据此引导员工对绩效考核工作的重视程度。

## 结束语

总而言之，在当前的经济环境下，重视事业单位人力资源管理中的绩效考核是大势所趋，因此，相关的考核人员应该积极创新自己的考核理念，在不断创新中突破传统工作方式的禁锢和限制，做到与时俱进。同时，针对在绩效考核过程中出现的各种问题，相关的工作人员可以从管理理念、管理原则、管理体系等层面突出绩效考核的重要作用 and 现实意义，然后从宏观上进行把控，将事业单位的战略规划和各部门职工的工作内容建立紧密的联系，进而促进我国事业单位的可持续、稳定发展。

## 参考文献

- [1] 蒋洪泰. 事业单位人力资源的绩效管理与奖励机制探索[J]. 人力资源开发. 2019 (20)
- [2] 洪连瑞. 浅谈绩效考核在事业单位人力资源管理中的作用[J]. 中国管理信息化. 2019 (08)
- [3] 文莉萍. 探讨行政事业单位经济师人力资源管理中的绩效考核[J]. 经济师. 2018 (11)