

平衡计分卡在事业单位绩效评价中的应用认识实践

高欢

(开封市结核病防治所 河南 开封 475000)

[摘要]绩效评价作为事业单位管理中具有主导地位的部分,各事业单位工作者对工作开展的态度和成效直接关系到绩效的评分,事业单位的建设与发展离不开合理的绩效评价机制。我国事业单位现存的绩效管理制度相对比较单一,且不具有权威性,大多采用两种方式,一个是自评,另一个是互评。随着我国综合国力不断发展进步,越来越多的事业单位管理者意识到绩效评价的重要性,现阶段我国事业单位的发展需求已经被旧有的管理体系所满足。本篇文章对现存的事业单位绩效评价进行深入剖析,为了更好的完善绩效评价机制,通过引入平衡计分卡,进一步探讨其在事业单位绩效评价中发挥的实际作用。

[关键词]平衡计分卡;事业单位;绩效评价;应用认识实践

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.11.1462

事业单位是由国家机关组建并且领导的,事业单位的成立通常是以社会公益为目的,具有服务整个社会团体的性质,在整个机关单位中,事业单位更贴近人们的生活,但是管理相对比较薄弱,为了更好的服务人民,建立完善的考核制度至关重要。在原有的事业单位绩效评价模式中缺乏合理的评价指标,受社会大环境影响,准确性偏低,所以对事业单位绩效评价不能作出全面有效的衡量。因此,可将在企业中得到广泛应用的平衡计分卡引入到事业单位中,完善在事业单位绩效评价中的不足之处。

一、平衡计分卡和绩效评价管理概述

平衡计分卡是一种绩效评价体系,是在1992年《哈佛商业评论》中发表的驱动绩效量度,其绩效评价模式主要以财务维度为主,不同于传统的绩效评价模式,新模式不仅可以看到财务数据,而且还可通过关注到更多其他的因素。因为历史数据具有滞后性所以不能再作为绩效评价的依据,平衡记分卡模式可以帮助事业单位清晰的了解未来的指标。根据“绩效考核方式”理论,组织不仅需要关注财务维度,还要考虑工作流程、客户维度各成长学习等三项非财务指标,预测组织各责任中心的业绩水平,对组织的战略目标实现程度进行评估,不断改进绩效评价管理,使其作为一套长远发展的全面考核指标体系。

二、事业单位在绩效评价管理中的现状

在我们国家,政府为了社会稳定有序的发展,成立事业单位机构,目的在于为政府承担一些职能。事业单位相对比较自由,缺少约束和管理制度,缺少对工作标准的评价依据,因此,需要完善事业单位的绩效评价,建设新的模式,不仅可以有效的管理事业单位工作者,也可以使单位的执行力得到强化。

对比其他国家而言,我们国家的事业单位绩效评价起步相对比较晚,没有充足的经验,财政部虽然从2009年开始已经注意到了绩效评价的重要作用,并且制定了一些管理制度,但多数绩效评价制度体现在部门及专项收支中,缺少系统性及整体性,没有建立对事业单位绩效评价的综合性管理方法。与此同时,事业单位在完成本职工作过程中缺乏认真的态度,导致效率低,不能满足实际社会发展进步的要求,而且还缺少成熟的专业人员来制定评价指标体系,没有采取有效手段保证绩效评价体系的贯彻落实。

三、在事业单位绩效评价中平衡计分卡所起到的作用

平衡计分卡不仅是一种管理手段,也体现了一种管理思想,平衡计分卡需要以使命、前景、战略目标与价值观为立足点,这些都属于平衡计分卡的核心思想,绩效评价体系也需要做出相应的改变,打破传统的死板,加入财务量度,完善绩效评价。越来越多的企业开始注重管理绩效与战略目标的使用,但是事业单位的应用还不够广泛,由此可见运用平衡计分卡还

有很大一部分价值空间有待开发,完善事业单位绩效评价对于推动事业单位发展来说意义重大。

(一) 确定事业单位长远目标发展的战略

平衡计分卡以事业单位的战略目标为使用前提,将发展目标战略拆解成四个部分相互对应,分别是平衡计分卡中的顾客维度、成长与学习维度、财务维度、内部流程维度。通过利用平衡记分卡模式不仅使事业单位的发展目标更加明确,也进一步深化了事业单位对基层负责任的态度,有效的融合了长远发展目标与绩效评价,规避了管理决策带来的失误,促进事业单位的平稳发展。

(二) 充分利用事业单位的资金

大部分事业单位在资金利用方面缺乏合理性规划,很多时候都会出现超出预算的现象,通过平衡计分卡模式可以很好的解决这一问题。采取这种模式可以保证资金预算的合理性,从不同维度对事业单位做出精准的绩效评价,将绩效评价结果和调整项目完美融合在一起。从实际角度出发,优先保留优秀的项目以及绩效较高的项目,查找其余项目绩效不达标的原因,完善项目资金预算,对重复、零碎化的项目进行合理化调整、减少或取消在资金利用上没有达到预期效果的项目,进而提高对支出资金的利用率,保证资金使用合理,由此可见采用平衡计分卡可以有有效的推动事业单位资金的使用情况。

(三) 采取有效的手段激励约束员工

平衡计分卡建立不同方向维度的指标,可以有有效的把绩效评价和进修学习、职工薪资待遇联系起来,并且在年末绩效考核中以直观的方式展示出评价结果,可以看到全面的指标,可以以此为职工晋升加薪的考虑因素,促进职工对工作的积极性,提高工作效率及工作质量,提高事业单位的凝聚力。

四、事业单位在绩效评价中对平衡计分卡的应用

(一) 掌握事业单位的发展方向

事业单位有明确的战略发展目标才能建立有方向性的绩效评价模式,通过了解事业单位在社会生活中负责工作的具体事宜,明确事业单位的发展前景,在此条件下确定单位的应尽的职责,随后确定单位具体的战略发展目标,通过这种方式对事业单位从头到尾的工作业绩做出绩效评价。

(二) 充分完善绩效评价在事业单位中的指标体系

事业单位和企业最基本的区别就是发展目标不同,企业通常是以盈利为目的,而事业单位的目标则是以服务和公益性为主体,因此,在企业中适用的顾客维度可以加以调整,作为事业单位中的社会效益维度。以事业单位发展目标为中心,在四个维度中选取适用的指标,结合现场实际情况,了解业务方向,从科学的角度出发,使用融合定性及定量的绩效评价指标,以此指标为前提,在工作开展过程中,依据评价结果合理的对战略目标进行调整与替换,其目的是为了制定出更好地指

标体系,对此采用专家评分法的方式,保证各项指标的权威性,合理划分评分标准。

(三) 建立绩效管理机制

绩效评价工作应该转换成事业单位对职工的日常管理标准,代替传统的定期绩效考核模式,让员工临近绩效考核时采取临时抱佛脚的态度,而平常的工作生活中忽视绩效评价的重要性,因此以这种手段将绩效评价融入员工的日常生活中。让工作具有活力性,以对整个过程进行考核的绩效模式,有效监控各维度在各环节执行的工作标准,在事业单位发展目标上体现出绩效评价的结果,使绩效评价指标得以优化,同时起到完善事业单位战略发展目标的作用上。建立完善的绩效管理机制,同时结合激励约束机制,把各部门对工作的积极性有效的调动起来,为事业单位长远发展目标奠定基础。

五、绩效评价中对平衡计分卡的应用

(一) 平衡计分卡的应用优势

中心绩效评价的重要任务及探究方向是对动物功能基因组的探究,利用当代动物技术手段和常规养殖技术相联系,培养优良的幼崽提高抗活性;增加生育率及繁殖率,保证新生命可以健康成长,主要探究的对象是猪、牛、羊、鸡及大鹅等动物,为努力发展农村养殖业,提高养殖业国际竞争力,并以养殖业为前提增加农村致富的来源,因此邀请农村养殖业人员参加到中心的绩效评估中,使客户维度的作用充分发挥出来,有效的将事业单位的发展目标和平衡计分卡的模式结合起来,在发展方向上有效的提升了执行效率,对提高和完善中心绩效评价工作有推动作用。平衡计分卡在应用时考虑了多种因素,例如职工的职位、薪酬奖励等内容,可以根据平衡计分卡的考核情况有效的调整及调节中心绩效评价,与此同时,事业单位工作者能更加全面的了解考核情况,这种模式可以更好的激励员工,并且提高员工对工作积极的态度,促进员工努力工作,使工作效率明显提升。平衡计分卡不仅是绩效评价的一种模式,也可以为领导与基层员工搭建沟通平台,拉近领导与基层员工之间的关系,改变传统模式中上下级沟通不便的情况,便于基层员工及时向领导反映问题及信息,也能增加各个部门沟通的积极性,使各部门在工作中遇到问题时以合作交流的方式加以解决,中心绩效评价的发展需要事业单位内各部门的共同协调配合。

(二) 平衡计分卡的具体应用实践

首先,要确定整体目标的建设和中心发展。中心绩效评价的重要任务就是把现代养殖技术手段和常规养殖技术手段联系起来,大力发展农村养殖业,提高养殖业在整个市场的竞争力,与此同时也为农民提供了致富之路。中心绩效评价要结合自身实际情况确定发展目标,随后调查近期市场的发展情况,并且深入分析中心绩效评价的研究发展情况,全方位考虑问题之后,深入了解中心绩效评价内部的每个研究部门,做好沟通和协调工作,最后建立一个合理合规的发展目标。其次,在发展目标确定之后,依据最终发展目标预测结果来确定中心绩效考核负责的具体工作研究任务,制定工作目标要从多个角度考虑,如项目进展、社会产生效益、财务管理和最后结果等等,依据现实的情况建立相对应的绩效评价标准,为以后的工作打下基础。再次,绩效考核标准确定下来之后,每个部门都应该根据实际的考核标准来建立一个适用于自己部门的发展目标,特别要重视员工在工作中的沟通,把每个员工所负责的工作具体落实到管理措施中,增加员工对工作积极性,并且激励员工在开会过程中积极踊跃发言,发表自己的建议和观点,随时对各个部门不恰当的管理

制度做出修改,加以完善,把员工对工作的主动性及积极性充分发挥出来。最后,绩效评价标准拟定之后,工作中要严格按照评价标准实施,要求每个参与中心绩效评价的员工都能严格按照评价标准认真工作,在发展过程中看到自身的不足之处随后加以改正,不断改进,丰富绩效评价中的内容,充分发挥平衡计分卡的作用。

(三) 平衡计分卡在应用实践中需要注意的事项

首先,确定发展目标的方向,这是平衡计分卡应用到事业单位绩效评价中的首要条件,有一个明确的发展目标和侧重点。只有确定了发展目标,才能更好的建立具体的绩效考核标准。其次,要建立一个严格准确的管理制度,现在大多数事业单位的绩效考核评价中都存在很多问题,要想真正发挥出应用平衡计分卡在事业单位绩效评价中所起到的作用,就必须完善和整改以前的绩效评价管理制度,把各部门的目标管理建设和整个单位的发展目标结合在一起。通过中心绩效评价管理人员以积极的态度参加项目研究工作,切实了解整个项目的基本状况,可以及时发现绩效考核中存在的合理问题,并提出解决措施加以解决,有助于提高工作的效率。再次,平衡计分卡的应用需要管理者同意,在实行具体的发展目标和管理上要让管理者参加进来,可以让管理者对实际的中心发展状况和进展具体的研究上有更深的了解,避免管理者因不了解实际情况而做出错误决策的行为。另外,让中心绩效评价的研究人员也参与到决策中,以科学的角度,积极帮助管理者在重要的时刻把握好目标决策的合理性。最后,平衡计分卡中的四个维度是有一定联系的,具有足够的灵活性。重要的是得依据中心的具体情况确定四个维度的考核评价标准,对一些有盈利的项目来说,盈利的钱具体给到谁是至关重要的项目考核维度,但是对于一些服务性质大于盈利性质的项目,则需要重点关注在社会中所体现出的价值和在事业单位内部部门的财务维度,以这两方面作为主要考评重点,要依据中心绩效评价的发展状况设立工作维度及指标的考核制度。中心绩效评价最主要的是研究一些养殖类的发展情况,所以需要研究养殖业的发展放在重要的维度来进行考核,其中无法避免因客观因素给结果造成一定影响,因此要在工作过程中总结影响因素,真正找到具有价值的考核标准。

六、结语

在事业单位的绩效评价管理中引入了一种新型的模式称之为平衡计分卡,这种模式一直存在于企业中,并且起到很不错的效果。综上所述,通过实践应用分析证明,平衡记分卡在事业单位的管理中也起到了至关重要的作用,对事业单位的发展具有深远的影响,能了解事业单位发展的基本状况,确定整体目标,为事业单位的发展提供了方向,组建部门制定方案,完善考核评价制度,可以有效提高事业单位工作者对工作的积极性,管理层把握好与基层员工之间的关系,建立及完善考核评价体系中的标准,推动中心绩效考核的建设及发展,总而言之引入平衡计分卡模式可以为事业单位的发展提供强有力的保障。

参考文献:

- [1]林文珊.平衡计分卡在事业单位绩效评价中的应用[J].中国乡镇企业会计,2021(09):108-109.
- [2]梅琳,王红锦,赵子卿.平衡计分卡在事业单位绩效评价中的应用[J].中国市场,2019(03):144+146.
- [3]李雅楠.针对事业单位的平衡计分卡绩效评价体系研究[D].云南财经大学,2017.