

浅谈单位绩效管理的有效举措

杨 艳*

山东省滨州市无棣县医疗保险事业中心, 山东 251900

摘 要: 社会经济发展逐步进入关键阶段, 事业单位改革也在这个过程中稳步推进。项目绩效管理是项目管理中的关键内容, 其主要是在项目管理进程中利用绩效管理措施来推动项目内部、项目与事业单位之间进行高效的交流, 以此来针对项目团队、职工发挥激励作用, 最终有效保障项目达成预期目标。但从事业单位实际情况来看, 由于人员观念的滞后性、工作内容的特殊性以及内部环境的复杂性, 导致事业单位项目绩效管理仍旧存在诸多问题。面对当前日益激烈的市场竞争环境, 能否针对项目绩效管理进行优化调整, 对事业单位未来发展影响巨大。因此, 深入分析事业单位项目绩效管理现状及优化措施, 就成为当前需要解决的重要课题。本文对提升事业单位绩效管理的有效举措进行探讨。

关键词: 事业单位; 绩效管理; 问题; 对策

一、事业单位项目绩效管理的重要性

(一) 有助于提升项目效益管控成果

对事业单位来说, 效益管控并非单纯指向成果, 其同时也属于一种流程, 通过科学合理的项目绩效管理, 其能够为项目、职工创造双向交流沟通渠道, 使得项目、职工均能够形成统一认知, 从而有效保障项目的稳定运行、项目质量的有序提升、项目成本的合理控制。

(二) 有助于促进同类业务规范管理

项目绩效管理不仅仅局限于单一项目, 事业单位还可以将最终成果应用于相同项目的不同主题, 基于项目绩效管理成果研究, 能够针对经验进行梳理, 并形成项目绩效管理规范, 从而促进同类业务的规范化管理。

(三) 有助于为经营决策提供参考依据

事业单位针对单一项目绩效管理进行不断分析, 能够针对各种业务成本情况、效益情况进行系统的梳理, 不仅能够在承接有关项目的过程中提供参考依据, 同时又能够为事业单位经营决策提供参考依据^[1]。

(四) 有助于提升事业单位服务水平

基于长期项目绩效管理经验积累, 能够不断分析项目经理在开展项目管理过程中暴露的各类问题, 然后结合问题针对项目经理开展针对性的培训教育, 从而有效促进项目经理不断成长。而在培养项目经理的过程中, 事业单位整体服务水平也能够得以有效提升。

二、事业单位人力资源绩效管理中的问题

(一) 缺少有效的现代化管理手段

在互联网技术发展日新月异的当下, 事业单位的人员招聘、工资审批、岗位管理等业务的部分流程已逐步实现了信息化, 使工作效率得到了提高。但人员培训、绩效考核等未能实现信息化管理, 尤其是绩效考核工作, 其涉及的内容较为复杂, 需要建立一个科学、客观、全面的评价体系^[2]。另外, 大多事业单位还在沿用传统的管理模式, 工作岗位大多是“一个萝卜一个坑”, 职工工作环境稳定, 以致其缺乏危机、竞争意识。为了解决这些问题, 事业单位管理者要以问题为导向, 转变管理理念, 建立与工作实际相结合的、切实可行的人力资源绩效管理机制, 稳定干部队伍、留住人才。

(二) 人力资源管理体系不够完善

首先, 事业单位对职工缺乏全面、科学、精准的评价标准, 没有建立单位与职工实际工作相关的业绩标准, 仍沿

*通讯作者: 杨艳, 1984年2月, 女, 汉族, 山东滨州人, 就职于山东省滨州市无棣县医疗保险事业中心, 中级经济师, 硕士研究生。研究方向: 人力资源政策管理。

用传统的“德能勤绩廉”考核模式。“德能勤绩廉”在绩效考核中虽然不可缺少，但是其很难对工作标准进行量化和精准界定。

其次，事业单位没有建立完善、系统的职工考核制度，考核工作缺少绩效反馈以及面谈环节，导致绩效管理在单位管理中存在感低，职工在绩效考核中，只能得到一个评价分数，对其激励和提升意义不大。

最后，事业单位在人员培训中存在不足。尽管事业单位的公开招聘门槛较高，基本要求人员拥有大学及以上学历，且招聘考核过程包括笔试和集体面试，但是职工到岗后，事业单位对其往往缺乏系统、规范化的培训，仅采用“传帮带”的方式培养新人，而负责传授专业技能的老职工是否具备相应资格，事业单位对此没有一个相对公平、有效的评价机制。同时，经过“传帮带”模式的培训，新入职职工能否胜任工作，事业单位对此也没有具体的考核标准及机制^[2]。

（三）人力资源绩效管理环节存在漏洞

绩效考核是人力资源管理绩效管理的核心，运用绩效考核进行合理的惩处与奖励，对提升职工工作积极性与热情有重要作用。但现实中，部分事业单位对绩效考核的奖惩不够明确，对考核指标也没有量化的标准，导致绩效考核在实施过程中容易流于形式。此外，一些事业单位在绩效工资分配中存在平均主义，导致绩效考核落不到实处，考核结果有失公正。在20世纪，平均主义有利于稳定队伍，但在市场经济高速发展的今天，平均主义会使工作积极努力的职工产生“做多做少一个样”的消极思想，从而降低其工作积极性，使其对工作失去热情，导致人才流失。

三、提升事业单位绩效管理的有效措施

（一）提高对绩效管理的重视程度

首先应该组织基层事业单位的管理者学习绩效管理的相关知识，改变其对于绩效管理的偏见和固有认知，让事业单位的管理者和领导者能够认识到绩效管理对于整个事业单位职能的发挥、工作效率的提升所起到的作用，让这些管理者们主动地推定绩效管理工作。在事业单位内部，往往存在上有所好下必效之的情况，当领导者重视绩效管理工作时，对应的下属也能够更加重视绩效管理工作，这就在无形中，于事业单位内部创设出了非常利于施行绩效管理的环境，只有更加重视绩效管理工作，才能使得绩效管理的推行更加顺利^[3]。

（二）完善和改进绩效考核方法

绩效考核方法多种多样，目前我国大部分事业单位主要是以民主测评法、评定组织确定法、要素评定法以及目标管理方法作为主要的绩效考核方法。不同考核方法在考核项目、考核目的和考核内容方面存在一定差异，且各自的考核重点取舍以及组织实施也会存在较大差异。事业单位在开展绩效考核的过程中，首先必须要意识到自身的公益性特征，利用科学方法来对员工在工作中的具体表现进行综合考评，与此同时也要积极加强与被考核员工的信息沟通，尽最大可能保持考核结果的客观性。建议事业单位可以在绩效考核管理中引入模糊综合评价方法以及平衡计分卡，上述两种方法的应用能够让事业单位绩效考核水平得到有效提升^[1]。

（三）构建完善评估体系

我国事业单位业务覆盖了文化、教育、经济、体育、公共服务等多个社会层面，因此，要想在不同职能的事业单位中构建起具有统一衡量标准和指标的绩效考核管理体系难度相对较大。从事业单位本身的职能性质来看，即使是事业单位内部不同岗位之间也存在较大差异，例如，管理岗位和专业技术岗位在业绩成果和工作考核管理方面就存在较大差别。鉴于此，事业单位应该充分结合自身管理特征，针对不同岗位不同职能性质制定出相应的评估体系，这样才能保障绩效考核实现健康发展。事业单位应该积极引入科学化的评价标准，首先，需要充分保障绩效考核管理工作在开展过程中有正确的组织和实施方向；其次，要针对绩效考核中的信息覆盖面进行进一步拓展，以此来最大程度提升绩效考核的民主性和客观性^[4]。

（四）优化岗位设置，提升考核结果利用率

事业单位本身属于国家职能部门，因此要深刻领会国家政府部门以及事业单位发展的指导精神，进一步针对内部部门结构进行精简，实现部门内部人员配置的进一步优化，与此同时要提升各部门以及内部工作人员之间的协调度和配合度，这样才能在保证实现岗位优化的同时全面提升工作效率，另外，绩效考核的最终目的是要将其应用在员工的奖惩激励、职位晋升等方面。因此事业单位则完成绩效考核后，针对考评优秀的工作人员，应该要设置相应的奖励，

例如可以在个人升职以及薪酬方面给予考虑；针对考核不合格人员同样需要设置相应的处罚措施，例如，可以给予降职处理的^[1]。合理的激励手段能够实现工作人员工作效率和工作积极性的提升，事业单位只有充分结合绩效考核结果制定出更加合理的奖惩激励机制，才能够进一步推动人力资源开发，才能够实现事业单位的健康发展。

（五）树立绩效管理意识

首先，事业单位管理者应树立以人为本的绩效管理理念，增强职工对事业单位的归属感，进而创造更多价值。其次，事业单位管理者应强化绩效管理责任意识，在多方面征求职工意见和建议的基础上，建立公平、有效并且目标明确的人员培训、绩效考核、人员激励等机制，实现绩效管理过程公开透明，以获得更多职工的理解、认同与支持。

（六）建立职工激励的长效机制

首先，事业单位应完善选人用人机制，通过畅通职工晋升渠道，优化奖惩措施，强化人力资源绩效管理。事业单位要想建立规范的选人用人办法，就要强化对权力的监督，减少和避免选人用人过程中出现的不公正现象，切实维护职工权益，提升其对事业单位的满意度。

其次，职工考核要体现业务侧重和岗位特点，细化考核目标，并实施科学的考核办法，确保考核结果客观、全面、公平。再次，事业单位要加强与职工的有效沟通。事业单位要营造良好的沟通氛围，让管理者和职工相互加深认识与理解，这有利于增强事业单位组织凝聚力^[2]。管理者要注意沟通中的两个关键节点，即制定考核目标时以及绩效考核后。在制定考核目标前进行沟通是要让职工明确工作内容与考核目标；绩效考核完成后，管理者要通过沟通将考核的结果反馈给职工，帮助职工解决考核中出现问题。

最后，事业单位要根据自身的发展现状，科学制定绩效工资分配制度，并适度加大奖惩力度。同时，事业单位要不断根据自身的实际工作、发展目标，调整、完善奖惩机制，不断提升事业单位工作效率和质量。

四、结束语

事业单位要不断提高绩效管理质量，坚持以人为本的原则，树立管理者的责任意识，加强人员队伍建设，科学制定绩效考核机制，以提高职工工作积极性，进而提升事业单位管理水平，推动事业单位的整体发展。

参考文献：

- [1]郑量.行政事业单位预算编制、执行与绩效评价的应用研究.行政事业资产与财务,2020(22).
- [2]年涛.科研事业单位项目支出绩效管理的把控与运用.中国总会计师,2020(10).
- [3]黄薇.对我国事业单位绩效管理的若干探讨[J].财政监督,2010(12):69-70.
- [4]颜亨玉.关于行政事业单位绩效管理若干问题的思考[J].财经界,2020(7):91-92.