

事业单位绩效工资改革中绩效考核管理的难点及应对策略

王有卿

甘肃省高速公路路政执法总队金昌大队 甘肃 金昌 737100

摘要：在事业单位管理体系不断优化的进程中，绩效工资改革成为关键环节，而其中的绩效考核管理更是重中之重。本文围绕事业单位绩效工资改革中绩效考核管理展开论述，先是概述了事业单位绩效工资改革情况，接着深入分析其中存在的难点，涵盖岗位与工资不匹配、评价体系不完善等多方面内容。在此基础上，针对性地提出一系列应对策略，从岗位设置、分类管理改革到评价机制建立、监督管理强化等举措，旨在为优化事业单位绩效考核管理提供思路，助力绩效工资改革顺利推进，提升事业单位整体管理效能与服务质量。

关键词：事业单位；绩效工资；改革中；绩效考核；管理难点；应对策略

引言：随着事业单位改革的持续深入，绩效工资改革成为备受关注的重要内容，而其中绩效考核管理起着关键作用。然而，在实际操作过程中，面临着诸多复杂的难题，像岗位与工资脱节、绩效评价缺乏科学性等情况，严重影响了绩效工资改革的成效以及事业单位的健康发展。鉴于此，剖析这些难点并探寻有效的应对策略，对完善事业单位绩效考核管理、推动改革顺利落地意义重大。

1 事业单位绩效工资改革概述

事业单位绩效工资改革是我国事业单位人事制度与薪酬体系变革的重要组成部分。其旨在打破传统的平均主义分配模式，建立起与工作人员的业绩、贡献相挂钩的工资分配制度，以充分调动员工的工作积极性与创造性，提升事业单位的服务质量与工作效率。第一，绩效工资改革基于按劳分配原则，将员工的工资分为基本工资、绩效工资和津贴补贴等部分。基本工资保障员工的基本生活需求，而绩效工资则依据员工的工作表现、工作成果等进行差异化分配。在改革过程中，注重体现不同行业、不同岗位的特点与要求，例如教育、医疗、科研等不同领域的事业单位，其绩效工资的考核重点与发放标准会有所区别。第二，这一改革举措与事业单位的分类改革相协同，对于承担行政职能、从事生产经营活动和从事公益服务的事业单位，分别制定适配的绩效工资方案，改革强调绩效评价的科学性与公正性，通过多维度、多层次的评价指标体系，对员工的德、能、勤、绩、廉等方面进行综合考量，以确保绩效工资能够真实反映员工的工作价值，推动事业单位在新时代背景下实现人力资源的优化配置与高效利用，更好地履行其社会

公共服务职能^[1]。

2 事业单位绩效考核管理的难点分析

2.1 岗位与工资不匹配

许多事业单位在岗位设置与工资待遇对应方面存在脱节现象。部分岗位工作内容繁杂、责任重大，但工资水平未能充分体现其价值，而一些相对轻松的岗位工资却差异不大。这导致员工心理失衡，影响工作积极性。同时，岗位设置缺乏灵活性与动态性，难以随着业务发展与职能转变及时调整工资结构。例如，在一些基层服务岗位，工作人员面临高强度的工作压力与复杂的群众事务处理，但工资增长空间有限，且与管理岗位工资差距不合理，使得岗位吸引力下降，人才流失风险增加，进而对事业单位的稳定运行与服务质量的持续提升造成阻碍。

2.2 绩效评价体系不完善

评价标准不够明确具体，存在模糊地带，导致评价过程主观性过强。定性评价多，定量评价少，难以精确衡量员工的工作成效。例如在对科研人员的评价中，仅以论文发表数量等单一指标衡量，忽视了科研成果的实际应用价值与创新程度。评价主体较为单一，多以领导评价为主，缺乏同事互评、服务对象评价等多元视角，无法全面客观地反映员工的工作表现。而且评价周期设置不合理，过长或过短都可能导致评价结果失真，不能真实反映员工在整个评价期间的工作状态与业绩，使得绩效评价难以有效引导员工改进工作、提升绩效。

2.3 绩效工资的激励作用不足

当前事业单位绩效工资的激励效果未能充分发挥。一方面，绩效工资差距较小，干多干少、干好干坏在工

资上体现不明显,难以激发员工的竞争意识与工作热情。例如在一些公共服务部门,即使员工超额完成任务或取得突出成绩,绩效工资的提升幅度也非常有限,无法形成有效的激励。另一方面,部分事业单位绩效工资分配存在平均主义倾向,未能真正按照绩效进行差异化分配。一些非绩效因素如资历、职称等在工资分配中仍占据较大比重,使得年轻有能力但职称较低的员工得不到应有的激励,导致员工产生消极怠工情绪,不利于事业单位整体工作效率的提高与创新活力的激发。

2.4 绩效管理定位模糊与偏差

不少事业单位对绩效管理的定位存在模糊认识与偏差。部分单位将绩效管理简单等同于绩效考核,只注重考核结果与工资挂钩,忽视了绩效管理的过程管理与持续改进功能。在制定绩效目标时,缺乏与单位整体战略目标的紧密联系,导致员工的个人绩效与单位发展方向脱节。例如,一些事业单位在开展项目工作时,未将项目目标细化到员工个人绩效指标中,员工不清楚自己的工作对项目及单位的贡献,使得绩效管理无法有效引导员工行为,促进单位战略目标的实现。

2.5 绩效考核指标设计不合理

事业单位绩效考核指标设计存在诸多不合理之处。指标缺乏针对性,未能充分考虑不同岗位、不同部门的工作特性。例如,对行政岗位和专业技术岗位采用相同的考核指标,无法准确衡量各自的工作业绩。部分指标过于注重量化指标,忽视了一些难以量化但对工作质量有重要影响的因素,如员工的团队协作精神、服务态度等。而且指标权重设置不合理,某些非关键指标权重过高,而核心指标权重过低,导致考核结果不能真实反映员工的工作重点与成效^[2]。

3 事业单位绩效考核管理的应对策略

3.1 做好事业单位岗位设置管理工作

(1) 应开展全面的岗位分析,深入了解各岗位的工作内容、职责范围、所需技能及工作环境等要素。依据分析结果,科学合理地划分岗位类别,如管理岗位、专业技术岗位、工勤技能岗位等,并明确各岗位的层级关系。例如,在专业技术岗位中,可进一步细分为初级、中级、高级等不同等级,为工资待遇的差异化设定奠定基础。(2) 岗位设置要保持动态性,定期根据单位业务发展、职能转变以及技术进步等情况进行调整。对于新增业务或工作任务变化较大的岗位,及时进行重新评估与设置,建立岗位竞争机制,鼓励员工通过自身努力与能力提升竞争更高层级岗位,实现岗位与人员的优化匹配。例如,通过公开竞聘的方式选拔岗位人员,让真正

有能力、符合岗位要求的员工脱颖而出。(3) 完善岗位说明书的编制,明确每个岗位的任职条件、工作标准与考核要点等内容,使员工清晰知晓自己的工作目标与努力方向,也为绩效考核提供精准依据,确保岗位工资与岗位价值相契合,提高员工对岗位工资体系的认可度与满意度,从而充分调动员工的工作积极性与创造力。

3.2 加快推进事业单位的分类管理改革

按照事业单位的职能性质,将其精准划分为承担行政职能、从事生产经营活动和从事公益服务三大类。对于承担行政职能的事业单位,逐步向行政机构过渡,其绩效考核管理可参照行政机关模式,并结合自身特点进行优化,注重行政效率与服务质量的考核。例如,在行政审批部门,重点考核审批流程的简化、审批时限的缩短以及群众满意度等指标。从事生产经营活动的事业单位,向企业化管理转型,绩效评价体系要以市场效益为导向,考核指标涵盖经济效益、成本控制、市场竞争力等方面。如文化创意产业类事业单位,考核其创意产品的市场销售额、利润增长情况以及品牌影响力等。从事公益服务的事业单位,根据其公益服务的类型与范围,进一步细分考核重点。如教育类事业单位,考核教育教学质量、学生综合素质提升、师资队伍建设和;医疗类事业单位,考核医疗服务水平、患者治愈率、医疗安全等。

3.3 建立健全科学有效的绩效评价机制

构建多元化的评价主体体系,将领导评价、同事互评、下属评价以及服务对象评价有机结合。领导评价从管理视角出发,对员工的工作任务完成情况、团队协作领导能力等进行评估;同事互评可促进员工之间的相互了解与监督,评价内容包括团队合作精神、工作配合度等;下属评价适用于有管理职责的岗位,有助于了解领导的管理风格与指导效果;服务对象评价则能直接反映员工对外服务的质量与满意度,如医院可收集患者对医护人员的评价反馈。在评价指标方面,实现定性与定量指标的平衡搭配。除了传统的量化指标如工作任务完成量、业务指标达成率等,增加定性指标如工作态度、创新能力、职业素养等的考核。例如,通过设置服务态度评分表由服务对象对员工服务态度进行打分,同时采用专家评审等方式评估员工的创新成果与职业发展潜力。建立科学的评价周期,根据岗位工作性质确定不同的考核周期。对于工作任务相对稳定、成果显现周期较长的岗位,如科研岗位,可采用年度或项目周期考核;而对于工作节奏快、日常事务性工作多的岗位,如行政服务窗口岗位,可进行季度或月度考核。

3.4 加强对绩效工资的监督和管理

建立专门的绩效工资监督管理机构或明确监督责任部门,负责对事业单位绩效工资的发放全过程进行监督。制定严格的绩效工资管理制度与操作规范,明确绩效工资的核算方法、发放标准、发放流程等细节,确保各事业单位在绩效工资分配中有章可循。例如,规定绩效工资的核算必须依据经审核的绩效考核结果,按照规定的公式与比例进行计算,杜绝随意性与人为干预。加强内部审计监督,定期对事业单位绩效工资发放情况进行审计检查,重点审查绩效工资是否按照规定的绩效评价结果发放,有无超标准、超范围发放或平均主义发放等问题。对于发现的违规行为,及时责令整改,并依法依规追究相关人员责任。例如,若发现某单位未依据绩效考核结果平均发放绩效工资,应要求其重新核算并补发,同时对单位负责人进行通报批评。建立绩效工资信息公开制度,将各事业单位绩效工资的分配方案、考核结果以及发放情况等信息向单位内部员工公开,接受员工的监督与质疑,保障员工的知情权与参与权,促进绩效工资分配的公平公正与透明化,维护事业单位良好的内部管理秩序与员工队伍稳定。

3.5 明确绩效管理目标和细节

在制定绩效管理目标时,紧密结合事业单位的整体战略规划与发展方向。例如,若事业单位的战略目标是在未来五年内提升公共服务质量与覆盖范围,那么各部门与员工的绩效目标就要围绕如何提高服务效率、创新服务方式、拓展服务领域等方面进行细化。将单位战略目标层层分解至各个部门、各个岗位,确保每个员工都清楚知晓自己的工作与单位整体目标的关联,形成全员参与、协同推进的绩效管理格局。明确绩效管理的各个环节细节,包括绩效计划的制定、绩效辅导与沟通、绩效考核以及绩效反馈与改进等。在绩效计划制定阶段,员工与上级领导共同商讨确定具体的绩效指标、目标值、评价标准以及完成期限等内容,确保计划具有可操作性与可衡量性。例如,教师岗位的绩效计划可明确规定教学课时量、学生成绩提升目标、教学创新成果要求等。在绩效实施过程中,加强领导与员工之间的绩效辅导与沟通,定期对员工的工作进展进行跟踪检查,及时发现问题并予以指导与支持。

3.6 加强绩效管理人员培训

第一,组织系统的绩效管理人员培训课程,培训内容涵盖绩效管理的基础理论知识,如绩效管理的概念、目的、原则等,让绩效管理人员深刻理解绩效管理的内涵与重要性。例如,通过讲解现代绩效管理理论的发展历程与核心思想,使他们认识到绩效管理不仅仅是考核员工,更是促进员工成长与单位发展的有效工具。第二,开展绩效管理制度与流程培训,详细介绍本事业单位的绩效工资改革方案、绩效评价体系、考核指标设定依据以及绩效工资核算与发放流程等内容,使绩效管理人员熟练掌握相关制度与流程,确保在实际工作中能够准确无误地执行。例如,通过案例分析与模拟操作,让他们熟悉如何根据绩效考核结果计算绩效工资,如何处理绩效申诉等实际问题。第三,加强绩效评价技术与方法培训,包括如何科学设计绩效考核指标、如何运用多种评价方法(如关键绩效指标法、目标与关键成果法等)进行评价、如何确保评价结果的有效性与可靠性等。例如,培训绩效管理人员掌握360度评价法的实施要点,如何组织不同评价主体进行评价以及如何整合评价结果等技术^[1]。

结束语

在事业单位绩效工资改革进程中,绩效考核管理的优化意义深远且任重道远。虽面临岗位与工资失衡、评价体系缺陷等诸多难点,但通过精准设置岗位、完善分类管理、构建科学评价机制等策略的有效施行,定能逐步破除困境。这不仅有助于激发事业单位员工的工作热忱与创造力,提升工作效能,更能推动事业单位在公共服务领域发挥更为卓越的效能,实现人力资源的高效配置,为其长远稳健发展筑牢根基,进而在新时代的社会发展浪潮中稳健前行,持续贡献力量。

参考文献

- [1]石博.事业单位绩效工资改革中绩效考核管理的难点及应对策略[J].电脑校园,2021(9):481-482.
- [2]李凤羽.事业单位绩效管理问题的梳理及完善路径探讨[J].当代会计,2019(9):76-77.
- [3]徐晓佳.事业单位绩效工资改革中绩效考核管理的难点及应对策略[J].电脑校园,2019(1):2376-2377.