

# 人力资源

RENLI  
ZIYUAN

2 月上 2022

# 事业单位人力资源管理与绩效考核分析

■ 殷婷婷

(临沂汤泉旅游度假区管理委员会, 山东 临沂, 276034)

## 一、引言

科学合理的人力资源管理方法不仅可以激发员工的工作热情,还可以在在一定程度上提升员工的工作效率。同时,在具体的人力资源管理工作中,绩效考核对提高员工的工作效率具有十分重要的作用。因此,在人力资源管理中,管理人员要找准人力资源管理方向,制定合理的绩效考核制度,以激发员工的工作热情,从而使其积极主动地开展日常工作,并达到其所在事业单位对员工的要求。但是,由于我国人力资源管理发展时间较短,因此在日常工作中,绩效考核制度还不够完善,甚至存在着一些问题。基于此,本文对事业单位人力资源管理与绩效考核进行探讨,旨在促进事业单位人力资源管理工作的高效开展。

## 二、事业单位人力资源管理和绩效考核的意义

事业单位相关管理人员需要明确绩效考核的意义及作用。就其作用而言,绩效考核既可以让管理人员及时了解员工的工作与生活情况,还可以全面地考核员工的工作能力、工作态度、职业素养及道德品质等方面的情况,然后根据评估结果对员工有针对性地进行分配,从而使员工在适合的岗位上完成工作。这种岗位分配制能在很大程度上提升员工的工作效率,进而促进事业单位的发展。另外,管理人员还可以根据绩效考核的具体结果对员工的薪资待遇进行精确划分。事业单位的人力资源管理工作是遵循按劳分配的原则进行薪酬分配的。同时,管理人员能依据绩效考核的具体评估结果来衡量员工的工作素养、整体工作量等,然后再按照工作素养和工作量对员工进行薪酬分配的。对员工来说,绩效考核的重要性是不言而喻的,因为绩效考核关乎自身的薪酬;对事业单位来说,绩效考核也十分重要,它能最大限度地激发员工的工作热情。同时,管理人员还可以依据绩效考核的各种内容在日常工作中对员工进行精细管理。因此,绩效考核不仅关乎员工的薪酬,还关乎员工在事业单位中的发展前途。管理人员可以通过绩效考核评估员工的专

业能力和综合素养,并根据评估结果优先提拔专业能力和综合素质较强的人员。如此,既能提升员工对绩效考核的重视度,又能激发员工的工作热情。通常来说,绩效考核具有一定的公平性,因此,大部分员工对绩效考核的评估结果持较高的认可度。从这个角度看,管理人员可以将绩效考核作为激励手段来激发员工的工作热情。在实际工作中,管理人员需根据事业单位的实际情况制定科学合理的绩效考核奖惩制度,好的奖惩制度可以显著激发员工的工作积极性,并切实解决实际工作的诸多问题。

## 三、事业单位绩效考核以及人力资源管理的现状

### (一)重视度不高

一些事业单位在实际管理工作中,未把绩效考核纳入日常管理工作,并且对于如何开展绩效考核工作也缺乏周全的考虑。究其原因,一些事业单位的组织管理体制以行政体制为主,并且行政事业单位内部的部分管理人员认为行政体制高于人力资源绩效考核,因此这部分人员对绩效考核和人力资源管理工作重视度不高,甚至还有部分人员认为两者的性质与作用一样,这无疑极大地降低了绩效考核的权威性与人力资源管理工作执行力度,从而影响绩效管理工作的具体效果。同时,在一些事业单位中,员工们认为单位的绩效考核标准是缺乏权威性的,工作达不到标准要求不会受到惩罚,而超额完成工作量也不会得到额外奖励。由此,事业单位员工的工作积极性受到极大限制,并且这样的绩效考核对激发员工的工作热情不但没有任何帮助,相反还有可能降低员工的工作质量。目前,部分事业单位的管理人员虽然已经意识到绩效考核和人力资源管理的重要性,但是在实际工作中并没有全面使用科学的绩效考核与人力资源管理方法,由此既影响绩效考核工作的落实,又影响绩效考核的效果,不利于人力资源管理目标的实现。

### (二)绩效考核目标制订不准确

在事业单位中,一些管理人员对绩效考核不够重视,甚至存在一定误解,因此,他们在实际的绩

效考核工作中，未设定明确合理的目标，从而严重限制绩效考核工作在事业单位管理工作中的作用。从绩效考核的认知角度来看，一些事业单位的管理人员认为，绩效考核工作的核心是确定员工薪酬分配的标准，也是员工奖金的评估标准。因此，在实际的人力资源管理和绩效考核工作中，管理人员未有效处理员工和绩效考核之间的关系，进而造成绩效考核与员工的契合度不高，甚至在管理层面上出现分离。绩效考核目标制订不准确会导致事业单位员工对绩效考核的重视度不高，并将直接降低员工的工作效率，这样既会限制员工的发展，也会影响事业单位的发展，给单位造成一定损失。

### （三）绩效考核的针对性不够

在一些事业单位中，从事人力资源管理和绩效考核的工作人员所采用的绩效考核体系和标准缺乏针对性，由此导致绩效考核工作脱离实际。针对性不强的绩效考核工作既没有结合事业单位的实际发展情况，又没有结合员工的工作以及生活情况，因此在实施过程中，易对员工的工作积极性产生负面影响。加之，部分管理人员在没有对单位运营以及人员构成等因素进行综合考量的情况下，就直接从其他企业引进绩效与人力资源管理体系。这样脱离实际的绩效考核体系，在其实施过程中，即使出现一些问题，管理人员也无从下手对其进行更改与优化。之所以部分管理人员能直接从其他企业照搬绩效考核体系，是因为一部分事业单位并没有明确管理人员与员工之间的监督关系。如果当部分管理人员应用不适合的绩效考核体系时并未受到及时监督与处罚，造成事业单位人力资源管理和绩效考核工作存在较大盲目性，进而给单位后续工作埋下诸多隐患。

## 四、事业单位绩效考核发展的新思路

### （一）将绩效考核标准具体化

事业单位在开展绩效考核工作时，应对不同业务部门与不同级别人员等因素进行综合考量，并根据事业单位的实际情况制定有针对性的绩效考核内容与评价标准，再将考核点以及考核标准进行量化，从而帮助绩效考核工作人员找到绩效考核工作的评价标准以及工作重点。绩效考核工作作为事业单位人力资源管理工作的重要组成部分，对事业单位人力资源管理具有重要的意义，因此，事业单位管理人员更需要结合自身人力资源管理部门的实际情况和特点，明确其工作思路与方向，并将工作内容进行细化，从而发挥其对事业单位整体发展的促

进作用。

### （二）加强绩效考核体系的针对性

就性质而言，我国的事业单位大体可分为服务类、管理类与专业技术类。这三类事业单位因为其工作性质与服务对象不同，所以其绩效考核制度的方向与计划也存在较大差异。因此，管理人员在引进绩效考核体系时，应结合事业单位实际业务性质将被引进的考核体系本土化，以此适应单位人力资源管理工作需要。在具体工作中，管理人员应该从健全绩效考核体系出发，结合分层评价法，对绩效考核涉及的指标以及标准进行综合考量，从而对员工的工作能力及个人素养等进行全面而准确的评价。在事业单位的管理中，要制定科学合理的绩效考核体系，就必须使事业单位各部门加强配合，以扩大人力资源管理部门信息来源途径，同时，还要督促绩效考核人员根据事业单位的实际情况，对绩效考核进行系统有效的评估，并且通过相关量化指标对员工的工作做好考核，从而确保绩效考核工作有一定的科学性。

### （三）提升对绩效考核的重视度

一些发达国家企业十分重视人力资源管理工作中的绩效考核，在绩效考核中，也对考核人员与员工之间的沟通投以了足够关注，从他们的发展经验可以看出，绩效考核工作能显著提升员工的整体工作效率。因此，我国事业单位在发展过程中，要看到绩效考核工作对国外企业的增益效果，从而提高对绩效考核工作的重视度。因为在本质上，绩效考核工作是信息交换和沟通的一种表现形式，所以绩效考核工作中的绩效考核标准只有受到管理人员、工作人员及实施人员的重视才能更好地执行。在实际的工作中，绩效考核人员只有加强和其他人员的沟通，对员工有全面而深入的了解，才能制定合理科学的绩效考核体系。同时，绩效考核人员在对员工进行绩效考核时，管理人员要对考核者进行监督，以保障考核的公平性。因为公平是绩效考核工作的关键点，只有进行公平的绩效考核，并健全绩效考核评价体系，才能在最大程度上促进事业单位的持续发展。

## 五、事业单位人力资源管理与绩效考核的革新措施

### （一）革新绩效考核的理念

当前，部分事业单位主要根据员工业绩对其进行绩效考核，但是这一绩效考核无法全面评估员工的工作效率、职业素养及职业道德等，其考核结果

将会打击员工的工作积极性。因此,事业单位人力资源管理部门在开展绩效考核工作时,首先要革新绩效考核理念,对事业单位各部门具体事务展开调查与研究,还要对事业单位之前所运用的传统绩效考核以及人力资源管理方式的优缺点进行分析,并清晰地认识到绩效考核体系对事业单位每个员工个人发展的影响,再根据单位具体情况制定客观而全面的绩效考核制度,最后真真正正将全新的绩效考核制度落实到基层具体工作中。要完成上述工作,首先,就要求绩效考核人员对当前先进的绩效考核理念有所了解,并结合自身事业单位实际情况找到工作重点。传统的绩效考核理念多以员工业绩为首要考核标准,但是这种绩效考核理念比较欠缺人性化,显得不近人情,因此当管理者选择绩效考核理念时,应该从人文管理的角度出发,把“以人为本”作为绩效考核工作开展的原则,并切实将该理念落实到实际的绩效考核工作中。在实际工作中,相关工作人员要加大对“以人为本”绩效考核制度的宣传力度,对员工做好宣传和讲解,使其充分了解该绩效考核制度的优越性。同时在具体考核工作中,绩效考核人员应当明确绩效考核工作的内容以及重点与难点,从而确定工作目标,主动履行工作职责。当绩效考核工作全面落实后,管理人员还要确保绩效考核工作流程的完善与健全,加强绩效考核人员与员工之间的沟通与交流,促进二者在工作中的配合,从而以绩效考核方式提升员工的工作积极性,以绩效评价结果作为员工在事业单位的价值体现。因此,事业单位管理人员要积极给员工提供展现个人价值的机会,再结合考核标准目标对其展开定期培训,只有这样才能在最大程度上激发员工的工作热情以及工作积极性。

## (二) 确定绩效考核重点

事业单位要想得到长足发展,就要对实际业务进行分析,全方位地了解各业务部门职能,从而明确绩效考核制度的具体内容以及评价标准。无论哪种企业,其制定业务部门的绩效考核标准在其人力资源管理中都是最关键的工作,即业务部门绩效考核标准的高低对于整个企业的发展来说有着关键作用。因此在制定绩效考核体系以及评价标准时,管理人员要对事业单位中业务部门的了解足够深刻,从全局出发,明确绩效考核的重点,并将单个考核指标进行量化,更要明确单个评价指标在整个业务部门或单位中所起到的作用。

## (三) 使用科学的考核方法

随着信息技术与数字技术的发展,事业单位人力资源管理部门在进行绩效考核工作时,应该把

相关信息技术融入实际工作,从而提高日常工作效率。具体来说,人力资源管理部门可以打造一个高度信息化的考核平台,并运用该平台解决在绩效考核过程中出现的数据计算错误等问题。要实现信息化绩效考核,相关人员就要把考核目标和考核中的量化指标录入信息平台,从而便于各部门工作人员在各环节的沟通与交流,提高工作效率。高度信息化的考核平台有极高的透明度,从而增加了考核工作的公平性,而绩效考核的公平性又会极大地激发员工的工作热情以及积极性,从源头上促进事业单位的发展。

## (四) 创新考核形式

为实现绩效考核的真实性和严谨性,绩效考核人员需从实际情况出发,以被考核人员需要具备的工作素质和工作目标为依据确定直观而又可操作的考核内容。具体考核方向应从德行、能力、考勤、绩效四个方面出发,在实践操作中事业单位管理人员应该对上述四个考核方向进行量化。把考核方向和被考核人员的岗位相结合,将出勤率、绩效量化成具体分数,对较为抽象的德行、能力考核使用匿名评价的方式进行打分处理,按照总得分将被考核人员划分为优、良、中、差四个等级,再根据单位实际情况对优、良、中三个等级的被考核人员设定相应奖励,对差等级的被考核人员采取惩罚措施。

## 六、结语

对事业单位而言,人力资源管理与绩效考核工作的重要性是不言而喻的,一个好的绩效考核体系可以激发员工的工作积极性。在实际工作中,事业单位应当革新绩效考核理念,明确绩效考核重点,根据实际情况优化绩效考核方案,并采用科学而有针对性的绩效考核方法对员工进行考核,如此才能做好人力资源管理工作,从而促进事业单位的发展。

**【作者简介】**殷婷婷(1987—),女,山东临沂人,本科,中级经济师,临沂汤泉旅游度假区管理委员会,研究方向为人力资源管理。