

事业单位人力资源管理中的绩效管理探讨

谷晓蓬

(邯郸市市政工程管理处,河北 邯郸 056000)

[摘要]根据多年的人力资源管理经验,结合业界前沿理论和实际工作心得,提出了对应的解决方法,以期使事业单位能够从上到下建立起系统的绩效管理体系,形成规范、成熟的模式,让绩效管理在事业单位的人力资源管理中发挥事半功倍的重要作用。

[关键词]事业单位;人力资源;绩效管理

[中图分类号]C931 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1673-9477(2011)03-0040-03

事业单位绩效管理是包括绩效计划、绩效考核、绩效分析、绩效沟通与改进的系统管理活动,它主要是通过通过对事业单位员工工作绩效的考核评价,并对员工一定时期的工作业绩进行及时反馈,促使员工的能力提升,从而保证事业单位整体绩效的良性进步。很多事业单位虽然在这方面做了很多工作,实施结果却不尽如人意,没有发挥出应有的作用,人为导致人财物的浪费和管理的失位,主要表现在:

一、绩效管理中存在的问题

(一)对绩效管理缺乏科学的、统一的认识

事业单位的方方面面对待绩效管理不够重视,流于表面形式,有些事业单位对绩效管理存在认识上的误解,简单的把绩效管理等同于各种考核,从而使绩效管理的实际效果不明显,更甚者使管理者和员工在月底、年终的绩效考评时产生焦虑、烦躁等负面情绪,这与建立绩效管理体系的初衷可谓“南辕北辙”。

现在有不少员工认为绩效管理的目的在于为奖金分配提供依据,从而使事业单位陷入了为“薪酬”而不是“绩效”才进行绩效管理;有些管理人员将绩效管理简化为一张或几张评估表格的年初设计、年终的填报和认定工作,而进一步的绩效分析、绩效反馈与沟通、改进与提高等环节的工作并没有真正开展。事实上绩效评估仅仅是绩效管理过程中的一个环节,一个环节的工作做好了并不等于整个系统的各项工作都完成了。更有甚者,在一定程度上存在早涝保收的心理惯性,对于绩效管理进行恶意的抵制或者寻机钻空子,阻碍了绩效管理的执行。

(二)对绩效管理结果的应用不当

受职能、机构、文化、人员等多种因素的制约,很多理想化的绩效管理方式在事业单位“水土不服”。一些绩效管理人员出发点不是绩效管理的真正意义,不是真正作为科学管理的工具,而是出于自身目的简单地认为绩效考核是作为一种手段和工具,考核员工、监督员工、控制员工,忽视了激励人、发展人的根本目的。部分员工更是对其深刻内涵不理解,就会使员工与管理者产生对立情绪,甚至产生破坏情绪,让员工缺乏安全感、成就感,最后就变成了流于形式,走向失败黯然收场,从而使事业单位的管理威信降低,向心力涣散。

(三)运用和操作的能力不强

1. 绩效指标和绩效计划定位模糊,目标不明确

在实际操作中,绩效指标不量化不易操作,量化的过细,又不能够全面真实地反映部门和岗位的工作实绩,因为每个部门或者岗位的工作不是简单的若干条量化指标就能考核清楚的,所以绩效指标选择不当极易造成绩效管理结果的偏差。同时,单位与部门(子分公司)之间、部门与岗位之间、部门与部门之间、岗位与岗位之间,缺乏合理的基于绩效考核的相互联系,导致一部分部门和岗位,为了满足局部和眼前的利益,为了完成自己的指标,而损害整体的和长远的利益,部门之间、岗位之间无法很好地形成合力,降低了职能流程运转的效率。

还有些绩效管理者在“绩效目标”栏中填写的内容和岗位职责几乎雷同,有些则将绩效目标写成了阶段性的工作计划。例如对某部门负责人而言,“2011年年底以前把某业务量提高5%”是一项绩效目标,而“2011年四季度完成某任务”则是支持其目标的工作计划。由于绩效计划和绩效指标内容的混淆和重复,缺乏明确的评估重点,常常是眉毛胡子一把抓,反而使目标泯灭于众多内容之中,使员工难以明确究竟什么才是自己的工作重点。

2. 操作执行中,绩效反馈与辅导缺位

当前在多数事业单位,绩效管理尚未形成成熟的模式和方法,同时各级管理和操作人员并没有非常多的经验,绩效反馈与辅导成为很多事业单位最薄弱的环节。在日常工作中,事业单位管理人员往往抱怨,不进行评估员工就缺少压力,任务难以落实。于是事业单位频繁进行评估,但却忽视了对员工日常工作的绩效反馈与辅导,从而导致绩效管理过程变得虎头蛇尾,流于形式,与实际工作情况脱节。有的事业单位虽然考察了绩效管理的过程,但是没有结果反馈,管理人员无从了解绩效管理在实际运行中的得失情况,也无法解决绩效管理在实际操作过程中遇到的问题,更谈不上提供有针对性的辅导。这将影响到事业单位整体绩效管理水平的良性发展,绩效管理也就变成了摆设,失去了它存在的意义。

以上这些问题的出现,原因涵盖绩效管理流程的各个环节,涉及单位的各个层级。笔者根据多年的人力资源管理经验,结合业界前沿理论和实际工作心得,综合分析后认为:从上到下建立系统的绩效管理体系,从思想理念到操作执行上逐步形成规范、成熟的模式,才能让绩效管理在事业单位的人力资源管理中发挥事半功倍的重要作用。

二、绩效管理体系

(一) 树立科学绩效管理的观念, 正确认识绩效管理的重要意义

绩效管理体系对于任何一个事业单位来说都具有极为重要的战略意义, 必须从观念上正确认识绩效管理的价值和地位, 尤其是市场经济体制下的事业单位, 要把绩效管理从一个人力资源管理工具提升到战略的高度, 不仅仅是管理层和决策层的重视, 同时要求单位内部各个层次的人员必须对绩效管理在事业单位实现运营与发展目标过程中的重要性和地位形成统一的认识。绩效管理不仅仅是岗位基本职责, 还要跟单位的职能与发展有效结合, 绩效管理其实是将部门和个人的努力与单位的职能和发展相连接的一个过程, 各级管理人员与员工应该积极地参与到绩效管理的各项工作中去。绩效管理不是其他人力资源管理制度的配套系统, 它本身具有其他管理系统不可替代的作用。它是一种引导员工正确行为、改进员工工作业绩进而提升单位整体业绩的管理手段。事业单位的管理层要让正确的绩效管理理念深入全体员工, 消除和澄清员工对绩效管理的错误及模糊认识。事实上绩效管理的核心目的就是通过了解和检验员工绩效及组织绩效, 及时进行结果反馈, 最终实现员工绩效和事业单位整体绩效的共同提升。

(二) 明确绩效管理的目的和原则

绩效管理的目的在于最大限度的发挥各部门和岗位的积极性和创造性, 及时解决工作当中的各种问题, 提高工作效率。

绩效管理要遵循八个原则: (1) 公平性, 尊重每一个部门的每一名员工; (2) 公正性, 提高员工的认同感; (3) 公开性, 让全员都十分清楚地知道自己在绩效管理中的责任和要求; (4) 严肃性, 大家认真对待并自觉维护与执行绩效管理; (5) 科学性, 不要依照个人需要而随意对绩效管理进行个性化调整; (6) 权威性, 能够得到绝大多数人的认同; (7) 适用性, 与单位的实际情况要吻合; (8) 指导性, 对单位的整体管理和发展具有明显的指导意义。

(三) 建立规范有效的绩效管理体系

绩效考核的重点是组织和系统。绩效管理实施的重点也是组织保证和系统保障, 要在强调思想层面原因的基础上, 着眼于从战略梳理到组织管控到流程建设的全系统控制, 完善有效推进工具、规范化过程、专业推动人员、组织联动机制, 建立绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效回顾、绩效评估五个环节有机结合的科学绩效管理体系。这五个环节相辅相成, 前者是后者顺利实现的前提条件, 后者在下一个循环体系中为前者的修订、完善提供了充分的实践依据。

单位内部在这五个环节的有机循环下, 不断提升自身的工作目标并贯彻到每一位员工, 管理部门加强同员工的沟通, 正确评估员工的工作价值, 根据员工的工作业绩及时发现并纠正出现的问题和偏差, 有针对性的提出纠正建议, 以期完善下一步目标计划的制定。

(四) 在实际操作中抓好过程控制

为了避免绩效计划和指标的概念混淆、主次不分, 管理人员应当采取事前预防的手段, 着重进行细致的工作分析, 广泛收集一线工作的详细资料, 有必要的可以下沉到基层部门, 采取调查问卷、访谈等方式, 加强与各层级管理者与员工之间的沟通与理解, 从而做

好绩效计划和指标的采集工作, 为每一位员工做出工作职位说明书, 制订切实可行、导向明确的绩效计划和绩效指标, 让员工对自己工作的流程与职责有十分明确的了解。

管理人员在对绩效计划和指标的把握上宜精不宜多、宜明确不易模糊、宜量化不宜抽象, 同时在全流程中, 抓好绩效工具的关键点控制, 以点促面, 以点控线, 确保绩效计划和指标的实际可操作性。

(五) 重视绩效结果的反馈与应用

事业单位的绩效管理不仅应当反映出存在的问题, 而且还应当提出解决的方案和改善对策, 以期把未来的风险降到最低。在绩效管理的各个环节中, 反馈与辅导是实现这一目的的重要环节。它将为本轮绩效管理画上一个圆满的句号, 并为进入下一个绩效管理循环做好铺垫。

只有通过绩效反馈与辅导, 管理人员才能全面掌握基层人员的工作动态以及在绩效管理过程中出现的问题。管理人员要根据反馈的情况, 实事求是地发现员工工作的长处和短处, 有针对性地对员工进行辅导。这样才能有效清除阻拦员工绩效水平提升的“障碍物”, 以便利于员工及时改进、提高, 进而使员工的绩效管理达到一个新的水平, 事业单位的组织绩效也才有可能水涨船高, 实现一个新的腾飞起点, 最终达到员工绩效与事业单位整体绩效的双赢。

(六) 强化全过程的绩效管理培训

事业单位进入渠道狭窄, 新进人员的初始专业素质参差不齐, 对绩效管理的接受程度与运用能力千差万别, 因此有必要完善培训机制、加大培训力度, 从培训里求理解、从培训里要效率。对于中层管理人员, 应当提供相应的绩效管理的技能培训, 使其掌握必要的技巧以及针对不同绩效结果的处理手段; 对于绩效管理人员, 应当提供专业的技术培训, 使得绩效管理突破日常的人力资源管理工作的局限, 更加关注实际的效果——部门和员工实际绩效的改变, 而不仅仅是过程管理和文档、表单的管理; 对于员工, 应当提供绩效管理理念、知识的培训, 使得员工在了解单位绩效管理制度、流程、计划和指标的基础上, 理解自身的绩效和整体组织的绩效之间的关系, 明确自身的工作目标, 实现事业单位引导的行为改变与绩效提高。

三、结束语

绩效管理是人力资源管理的一个核心内容。实施绩效管理时, 出现问题在所难免, 只有清楚地知道问题的根源所在, 并有针对性、及时准确地采取适当的方法和技术手段来消除各种设计、运作中的问题, 有效地激发员工的参与意识, 对绩效管理中出现的各种问题予以正视、分析并解决, 才能充分发挥人力资源绩效管理在激励员工、培育组织文化、提升核心竞争力的巨大作用, 为事业单位跨越式发展提供内在动力。

【参考文献】

- [1] 孙柏英, 祁光华. 公共部门人力资源管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1999.
- [2] 赵曙明. 人力资源管理研究[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2001.

[责任编辑: 陶爱新]

(下转第47页)

针对高校的各种重要网络载体,相应地赋予不同的宣传、引导功能:通过官方网络媒体发布权威消息,可提高学生以及社会对学校的信任度,如H大学的保卫处主页发布《校园警示录》电子版、创建“平安校园”系列活动报导等等来培养高校师生的危机意识和防范危机的能力。基于Web2.0的理念,开设高校官方微博,提供学校和学生之间开展有效沟通的平台,且注重引导学生的观念和舆论,通过潜移默化的方式,在持续有效的沟通中化解潜在危机。应对BBS等学生交流平台展开必要适当的监控,在不影响学生自由表达观点基础上,实时监控学生的舆论倾向,特别对热帖的关注、跟踪,以防止网络群体事件的发生。此外,学校的信息网络部门应该定期对校园的网络媒体资源展开调查,提交评估报告,特别是网络资源对危机管理开展的绩效评估。

最后,根据公共管理的经验,在上述具体危机管理长期实践的基础上,学校应该整合现有职能部门成立危机管理体系,该体系应该包括危机管理防范体系、预警体系、处理体系、评估体系等集于一体的综合体系,而学生和社团组织应该参与到该体系的完善中来,使

得危机管理体系在双向互动的基础上更加的开放多元,构建以高校行政职能部门为主导、学生和学生社团组织为主体、校园周边社区为主要组成部分的公共危机应对网络体系,并以此作为平台,提高高校在危机状态下紧急救助的效率和质量,群防群治,快速、及时、高效地应对危机。该体系对防治网络时代瞬息万变的信息传播带来的种种难以预测的危机和风险、构建和谐校园具有重要的意义。

[参考文献]

- [1]王慧敏.高校BBS在危机管理中的传播策略[J].新闻传播,2010,(5):38.
- [2]郝文静,王辉.高校危机管理机制研究[J].经营管理者,2010,(1):27.
- [3]林景新.网络危机管理:Web2.0时代企业危机解决之道[M].暨南大学出版社,2009.
- [4]朱建华.试论网络时代高校在突发事件面前的舆论应对[J].人教网 http://www.pep.com.cn/xgjy/gdjj/gjjj/xxh/201008/t20100826_746894.htm

[责任编辑:陶爱新]

On university crisis management under cyber age

LI Li - xin

(Section of Rear - service and Estate Management, Huaqiao University, Quanzhou 362021, China)

Abstract: Currently, the sharp social transformation will certainly cause a variety of unpredictable social problems and social crisis management is under consideration by all parties day by day. Accordingly, as universities constantly expand their size and the network develops rapidly and communication tools are frequently updated, crisis management in universities is still relatively static, and faced with many new challenges. This article bases on the practical investigation, and analyses problems of university crisis management and puts forward a few suggestions. It will be beneficial to the research and practice of university crisis management in cyber age.

Key words: cyber age; university; crisis management.

(上接第41页)

On the performance management of human resources in public institutions

GU Xiao - peng

(Handan Municipal Engineering Administration Department, Handan 056000, China)

Abstract: Based on many - year experiences on human resource management and the cutting - edge theory in the industry and hand - on knowledge, This paper to proposes a new methodology, which helps to build up an entire performance management system for public institutions and leads to standardized and mature processes to maximize the impact of performance review in the human resource management in public institutions.

Key words: pulic institution; human resource; performance management