

绩效考核机制在行政事业单位人力资源管理中实践探索

程晓利

安阳市北关区人力资源和社会保障局

DOI:10.32629/ej.v8i11.3091

[摘要] 在国家治理现代化的历史潮流下,行政事业单位作为提供公共服务和贯彻群众政策的主要组织,其人力资源管理绩效对行政事业单位管理水平和公众对政府的信任有着直接的影响。绩效管理作为连接行政事业单位管理与工作人员行为的纽带,通过明确制定考核标准、将行为结果量化和加强结果应用,能够有效激发工作人员潜能、优化资源配置、提升行政事业单位的效率。然而,鉴于行政事业单位具有社会性、多功能性、工作人员结构多样性的特点,制定并实施绩效评价体系则要注重公平、实用和激励两个方面的平衡,避免“重过程、轻结果”等陷阱。因此研究适用行政事业单位的绩效考评形式就成为推动人力资源管理技术发展的重要问题。基于此,本文系统探讨绩效考核机制在行政事业单位中的实施路径,为优化人力资源管理提供参考。

[关键词] 绩效考核机制; 行政事业单位; 人力资源管理

中图分类号: F062.1 **文献标识码:** A

Exploring the Implementation of Performance Evaluation Mechanisms in Human Resource Management of Administrative and Public Institutions

Xiaoli Cheng

Beiguan District Human Resources and Social Security Bureau, Anyang City

[Abstract] In the historical tide of modernizing national governance, administrative and public institutions—key organizations providing public services and implementing public policies—see their human resource management performance directly impact institutional quality and public trust in government. As a bridge connecting institutional strategies with staff behavior, the performance management mechanism can effectively unlock staff potential, optimize resource allocation, and enhance efficiency through clear evaluation criteria, quantified behavioral outcomes, and strengthened application of results. However, given the social, multifunctional, and diverse staff structure characteristics of these institutions, establishing and implementing performance evaluation systems requires balancing fairness, practicality, and incentives to avoid pitfalls like "emphasizing process over results." Therefore, researching applicable performance evaluation models for administrative institutions has become crucial for advancing human resource management technologies. This paper systematically explores implementation pathways for performance evaluation mechanisms in administrative institutions, providing references for optimizing human resource management.

[Key words] performance appraisal mechanism; administrative institutions; human resource management

当前,行政事业单位人力资源管理面临多重挑战。一方面,公众期望公共服务的高效交付,在此背景下,行政事业单位也需要寻求有效配比资源和服务的途径;另一方面,内部管理存在的考评标准模糊不清、考评过程缺乏实时调整、考评结果的运用方式单一等在在的问题,也会间接导致工作人员失去工作积极性、难以留住人才等情况。因此构建一套绩效考评体系是解决上述问题的关键和法宝,它能够通过精准科学地设计考评体系,将组织的总目标细分为可评价的个人任务,并通过实时的绩效反

馈信息和绩效结果的应用,形成一个“激励—改善—提升”的良性闭环。

1 绩效考核机制在行政事业单位人力资源管理中的现状与挑战

1.1 考核指标体系模糊化与单一化并存

当前一些行政事业单位在制定绩效考核机制方面还存在诸多明显的缺陷。一些部门简单依靠品行、能力、勤勉、绩效、清廉等常规且难以量化的标准,虽覆盖了员工基本德能修养,但缺

乏细化指标^[1]。例如,在年度考核中,简单地将“敬业精神”三选一为“优秀、合格、不合格”等标准,并未明确“优秀”“不合格”的具体表现标准的考核。这种弹性评分方式主观性强,易导致不同评价者对同一被考评人员产生分歧,从而导致测评区分度低,难以精准分析员工工作实绩与能力差异。长此以往,不仅会削弱优秀员工的积极性,甚至可能反向抑制其工作主动性。

1.2 考核方法形式化与静态化突出

传统考核模式在行政事业单位中较为普遍,其核心问题在于形式化与静态化。多数单位采用“上级评价+自我评价”的单一方式,缺乏360度反馈、关键事件法等多元评价手段^[2]。例如,部分单位仅依赖“评价人评价”这一形式,而未引入关键绩效指标(KPIs)、反馈机制及360度评价等工具,如对于教师的评价,只采用年底学生评价的得分情况来评定教师的工作表现,却忽视日常课堂教学记录及同行互评结果。这种固定化的考评程序导致结果滞后于实际工作进展,不能及早发现教育工作者在教学中需要改正的地方以及各个阶段性目标的完成情况。

1.3 结果应用激励性与约束性不足

考核结果的应用是绩效考核机制的关键环节,但目前行政事业单位在这方面存在明显不足^[3]。首先,虽然多数评估结果都与工资挂钩,但是激励方式单一,且过度依赖现金,没有考虑工作人员岗位晋升、学习培训、职务变动的需求。例如,某市环保单位的评价过程仅是对优秀人员颁发一次性的奖金进行奖励,没有给他们提供晋升的机会,或是提供专业性的培训,使得工作人员不重视评价的过程,并且认为这个评价分数对今后的工作不会有太大的影响。其次,对不合格人员缺乏强制性约束措施,进一步削弱了考评的严肃性。

2 绩效考核机制在行政事业单位人力资源管理中的实践探索

2.1 构建科学合理的考核指标体系

2.1.1 分层分类设计指标

行政事业单位应根据自身的职能特点(如行政执法、公共服务、综合管理等)以及岗位性质(如管理岗、技术岗、工勤岗),设计差异化的考核指标^[4]。例如,对于行政执法岗位,可纳入“依法办事率”“群众满意度”等指标,技术岗位则以“任务完成率”“科技创新成果”为核心评价标准,从而精准衡量员工履职能力。

2.1.2 量化与定性结合

在设置评价标准时,应将量与质结合,对于不能进行量化的内容,如“团队协作能力”,先进行“质”的描述,再添加可测量的数据作为辅助评价标准,例如“参加活动的数量”“合作的成功率”等,并合理设置量化项和质化项的占比,使其达到平衡。如在柜台人员绩效考核中,将“工作态度”(质化)和“业务量”(量化)按照4:6的比例进行搭配组合,既重视人员的工作水平,又关注其工作效率,提升了考核的公平性,完善了评价内容。

2.1.3 引入动态调整机制

当组织目标和外部环境发生变化时,需要对评价标准进行调整。公共组织应建立弹性调节机制满足组织发展需要,对绩效评定标准进行定期审核和修改。如在疫情期间,为更好衡量一线工作人员处置疫情防控工作效果,增设“疫情防控工作到位率”“反应速度”等评价标准,使绩效考评实时掌握其工作现状,提升其及时性和有效性。

2.2 选择多元化的考核方法

2.2.1 360度反馈评价

此种考核方式是一种全方位的考量,涵盖上级、同级同事和顾客对工作的意见,能更全面、准确地反映工作人员的工作表现^[5]。例如在窗口工作人员的绩效考核中引入部门顾客满意度信息,他们也会关注自己服务态度和服务质量的好坏,毕竟这会影响到大众的满意度评价,从而促使服务质量提升。

2.2.2 关键事件法(CIT)

关键事件法是以工作人员工作中的关键项目或特殊事件为考核依据的基本考核方法之一。这种方法重视工作人员在特殊事件中的执行力、责任感等方面,例如,在防洪抢险工作开展时,对那些敢于参与高风险工作且工作表现良好的工作人员予以加分,正向激励工作人员直面困难,使其树立更强的责任感。

2.2.3 目标管理法(MBO)

运用目标管理法时,我们需要把部门的整体目标细化为部门和个人的任务,然后根据完成这些任务的程度对工作人员的工作业绩进行评估。如设定“提升学生的德智体综合素质增长率”这一行政事业单位整体任务,将其细化成各院校的具体方案,并以此作为校长的主要考核指标,这样就可以让每一个人都从事符合团体目标的工作,并促使他们为实现行政事业单位愿景而努力奋斗。

2.3 设计灵活的考核周期

2.3.1 分层设置周期

公共组织在设置不同的评价时间跨度后,对不同类型的、性质的工作应当设立相应的考核时间段。例如,对常规工作的推动,我们可以每月、每季的频次来考核,及时把握工作人员的工作状态及工作中的问题;对于例如某项目政策的制定、某系统的开发与建立的项目可以采用阶段考核方式,即在项目中重要的步骤中对该项目的实施程度予以考核和反馈;对全年的总任务,需要采用综合性的方式进行考核,对所有人员进行全年总体业绩评价。

2.3.2 动态调整周期

除了规定不同的层级进行考评的时间段外,也要根据任务类型的变化采取弹性地更改考评频次的形式进行评定,例如对一些公共服务岗位而言,由于岗位职责具有常规性和重复性等特点,可以采取每月测评一次的形式,及时反馈出工作人员的服务质量;而对一些从事研究工作岗位而言,因其科学研究的项目周期相对较长,可以采取按项目周期进行测评,而在整个项目完成后进行一整场的测量。避免因“一刀切”式的考评周期而产生的测量数据的误差,无法准确反映职工的效率与表现。

2.4 建立双向反馈与沟通机制

2.4.1 考核前沟通

绩效考核工作开展前, 事业单位和工作人员之间应充分沟通, 明确考核标准、流程和目的, 为使工作人员保持信息通透, 可通过编写指导手册或者开办培训讲座等形式向工作人员普及具体的考核标准和打分原则, 避免因信息缺乏引起的非理解性效果。

2.4.2 考核中反馈

在评价过程中, 我们需要定期同工作人员进行沟通, 实时更新评价进度。可通过面对面沟通或书面表述的方式指出他们工作上的失误和不足, 一同商量、解决工作问题。如在季度评价中, 与被评人进行一对一谈话, 向他们指出其“项目管理”工作中对进度把握不严格, 资源配置不合理等不足, 提出改进意见, 帮助他们制定改善措施, 促进其工作发展。

2.4.3 考核后申诉

为了实现评估的公平性和公正性, 行政事业单位应该让下属工作人员申诉等级评定的可行性, 设立完善的审核机制。比如成立负责接收投诉的部门, 工作人员对评定结果心存顾虑, 可以提交申请文件到此部门, 将疑虑全部登记。再交由部门再次审核, 确保护理等级评定具有准确性、公正性。

2.5 强化结果应用与激励约束

2.5.1 物质激励与精神激励结合

我们应该将评估结果与不同的奖励方式结合, 可以是实质性的奖励(比如奖金、加薪等), 也可以是提升职务、培训教育及名誉考评等多种非物质性奖励。如对优秀的工作人员, 我们既可以增加薪酬, 也可安排其优先参加高阶培训课程以提升其工作素养; 另一方面还可以为优秀工作人员授予“年度优秀工作人员”等称号来增强工作人员对行政事业单位的归属感。

2.5.2 刚性约束与柔性管理结合

当一个工作人员的评价结果显示他/她未满足要求时, 我们有一些严肃的纪律制度会用来处理他/她, 比如警告、晋升、调岗、降薪等, 以构建起强大的激励机制。与此同时, 给予一些可灵活掌控的方式支持, 例如让其有经验的同事给予其个人指导, 或者为其量身定制一系列训练计划以便于他们改进工作绩效、提升工作成效。

2.5.3 长期激励与短期激励结合

为了促进工作人员作出有利于组织长远发展的行为, 而非将工作重点放在短期产出上, 行政事业单位应当建立一种持续性的奖励制度。例如, “年度最佳工作人员”“5年的优秀奉献者”等可持续性的表彰荣誉, 对于多年表现优秀的工作人员给予特殊奖励。某教育局就对连续5年年终考核优秀的教师授予“教学名师”的称号, 享受终身待遇性奖励, 鼓励这些老师能继续专注自己的工作教学, 在提升教育方面多做贡献。

2.6 推进绩效考核信息化平台建设

2.6.1 数据自动化采集

引入信息科学技术, 可以通过OA系统、业务系统自动取用评估所需要的数据, 如业务办量、项目进度等, 以减少人为填写的错误, 提高数据准确性及及时性。

2.6.2 数值模拟与显示

借助大数据分析软件对测评数据进行深度挖掘、形成测评结果的报表、走势等, 使其以更加直观的形式显示出工作人员的工作绩效、部门的发展状况, 从而能对做出判断提供强有力的支持。如某市人保机构就该系统分析工作人员情况, 发现其单位工作效益偏低, 进而快速进行人员重新调配, 对工作流程做出调整。

2.6.3 移动端应用

设计测评APP或测评小工具, 让工作人员可以即时了解测评情况、质疑并得到回答。用手机移动端可以增强测评活动的开放性、便捷性, 增强工作人员对测评活动的参与度。例如, 行政事业单位可以运用测评APP来公示结果, 工作人员可以通过线上查看测评结果信息及修正意见, 迅疾了解自身工作状态, 促进工作提升。

3 结束语

绩效考核机制作为提升行政事业单位人力资源管理效能的核心工具, 推动组织高效运转的有效途径, 建立多标准、多模式评估手段, 运用多种评估方法, 建立时间阶段浮动性、提供反馈交流信息平台, 注重成果运用和奖励约束, 推广绩效评估电子平台, 解决传统评估体系模糊、浅层、缺少激励等弊端。长期下来, 与数字科技和群众治理理念深度融合之后, 绩效评估会逐渐往智能的和个体的方案过渡, 在支持高品质的政府和非营利组织方面贡献会越来越大, 在公共服务领域形成更大影响。

【参考文献】

- [1]梁智勇. 行政事业单位人力资源管理提质增效的路径[J]. 四川劳动保障, 2024, (12): 141-142.
- [2]汤锦彬. 关于绩效考核在事业单位人力资源管理中的应用分析[J]. 环渤海经济瞭望, 2024, (12): 138-141.
- [3]孙翠平. 事业单位人力资源管理中绩效考核体系的构建[J]. 就业与保障, 2024, (12): 175-177.
- [4]孙玥. 事业单位人力资源绩效考核存在问题及对策探讨[J]. 投资与创业, 2024, 35(23): 149-151.
- [5]曹娜. 浅析行政事业单位人力资源管理如何激发员工积极性[J]. 乡镇企业导报, 2024, (22): 225-227.

作者简介:

程晓利(1987--), 女, 汉族, 河南滑县人, 本科, 经济师, 研究方向: 人力资源。