

## 浅谈事业单位绩效工资改革存在的问题及改进建议

2011-08-10 17:14:36

苗颖

(大连市住房公积金管理中心, 辽宁 大连116001)

**【摘要】**根据我国关于事业单位绩效工资改革的相关制度, 结合多年来从事绩效工资分配具体操作工作的实际经验, 对现阶段事业单位绩效工资改革存在的几个问题进行了简要分析, 并提出了具体的改进建议。

**【关键词】**事业单位 绩效工资 改革 问题 建议

根据国务院的部署, 从2010年1月起, 我国所有事业单位全面实施绩效工资制度。事业单位绩效工资改革是国家对2006年出台的事业单位工资改革方案的进一步执行, 是对我国事业单位收入分配制度的又一次调整, 将事业单位工资制度的改革推向了一个新的阶段。

事业单位绩效工资制度的实施, 有效调动了在岗职工的工作积极性、主动性和创造性, 服务水平和工作效率也有了较程度的提高, 为建设和谐社会, 提升事业单位公益服务水平作出了积极贡献。但事业单位绩效工资改革涉及全体干部员工利益, 情况比较复杂, 没有现成的经验可以借鉴, 其实实施是一个不断摸索前进的过程, 不可能一步到位, 在此过程中存在这样或那样的问题是不可避免的, 应该引起重视并加以改进。

### 一、绩效工资的科学内涵

所谓绩效工资, 又称绩效加薪、奖励工资, 它是员工的工作岗位为主, 根据岗位技术含量、责任大小、劳动强度和劳动环境确定岗位等级, 根据单位的经济效益和劳动力价格确定工资总额, 根据员工的劳动成果支付劳动报酬。

绩效工资的发放依据是“绩效”, 通俗地讲就是贡献, 是组织中职工的工作业绩和劳动效率。绩效是一个综合的概念, 比产品的数量和质量内涵更为宽泛, 它不仅包括产品数量和质量, 还包括员工对单位的其他贡献。

### 二、现阶段事业单位绩效工资改革存在的问题

#### 1. 思想认识不到位

长期以来原有事业单位工资分配观念在部分干部员工思想中根深蒂固, 对绩效工资制度的重要性认识不足。一部分干部员工认为实施绩效工资制度就是变相的涨工资, 这项工作是单位领导班子和人事劳资部门的事情, 与个人无关, 只关注个人收入水平高低, 对具体的绩效考核指标和绩效工资分配制度并不清楚, 导致干部员工在绩效考核与绩效工资分配过程中参与度低, 或者走过场、流于形式; 有的干部员工还有着“平均主义”、“大锅饭”思想, 导致绩效工资分配走入齐步走、你有我有全都有的老路。由于思想认识不到位, 绩效工资的激励作用难以充分有效实现, 背离了事业单位绩效工资改革的初衷。

#### 2. 绩效考核评价标准不科学。

一是评价标准难以量化。事业单位不同于企业单位, 没有具体的效益指标, 干部员工的工作量、质量、对事业发展的实际贡献、群众满意度等与绩效相关因素不好量化。二是关键绩效考核指标缺失。同一单位内所设置的部门职能不同, 岗位设置复杂, 各个岗位工作性质、承担责任大小、工作强度、工作难度和复杂性各不相同, 很难一一对不同岗位分别进行科学的绩效考核。往往只能把考核内容设计成宏观、抽象和笼统的模块, 什么岗位都适用, 造成关键绩效指标的缺失。三是考核评价方法简单。由于事业单位绩效评价标准难以量化, 绩效考核还是以定性评价为主, 即使将考核内容细分成若干项目进行打分, 也缺少量化打分的具体标准和依据, 在此过程中很难避免以印象评价、评分的现象, 掺杂了个人主观感情。

#### 3. 绩效考核的作用没有得到充分发挥

一是仅仅为了分配绩效工资而进行绩效考核，绩效工资发完了，绩效考核结果就束之高阁了，员工仍然不清楚自己的绩效水平及有待改进的方向。二是绩效考核与干部提职考核没有有机联系起来，造成考核工作的重复劳动，浪费了绩效考核的时间成本和人力成本。三是绩效考核与员工精神奖励脱节。在物质之外，精神方面的奖励也是干部员工追求的重要方面。但在单位的各种评先评优活动中，大多只采用传统的投票形式，其中会有较多的个人情感，干部员工的绩效表现没有被充分的考虑，影响了评先评优的公平公正。

#### 4. 对绩效工资体系的管理与维护缺乏人力支持

绩效工资分配涉及全体干部员工的切身利益，事业单位情况尤其复杂，需要充足的人力支持与组织保障。目前大多事业单位绩效工资分配由人事劳资部门进行具体操作，并向领导班子汇报，但缺少专门机构和人员对此项工作进行管理维护，处理异议，对全程进行有效控制与监督。

### 三、事业单位绩效工资改革建议

#### 1. 统一思想、提高认识

干部员工思想认识的统一是顺利推动各项改革的关键。一是加强宣传，深入细致地做好干部员工的思想政治工作，使广大干部员工充分认识到绩效工资改革的必要性和紧迫性，破除平均主义、论资排辈等固有思想的束缚，消除对改革的抵触情绪。二是加强培训，通过学习、讲授、辅导等形式使广大干部员工深入理解绩效考核与绩效工资分配的实质与具体内容，人人树立创先争优的竞争意识。尤其是中层以上干部和实际操作者，必须在理解的基础上掌握绩效工资体系、机制和具体的操作方法，保证充分发挥出绩效工资体系的各方面作用。

#### 2. 建立科学合理的绩效指标，科学获取绩效信息

建立科学合理的绩效指标，要从以下三方面入手。一是做好岗位分析评价，将若干具体岗位归纳划分为几类岗位，针对不同类别的岗位分别设置考核评价体系。二是考核指标应具体明确，尤其是关键绩效指标不能缺少。考核指标中尽量以量化的、可实际观察并测量的指标为主，定性指标为辅。三是一般行政管理岗位工作的指标不宜完全用定量指标考核，比如办公室、人事处、工会、团委等等。对这样的岗位，可考虑采取定性指标为主，主要考查工作完成过程、工作质量、团结协作能力、组织管理能力等等，辅以定量指标。值得注意的是，无论是定性指标还是定量指标设置应尽量简洁，过多的指标极易导致考核成本的增加，并且难以区分各考核指标之间的权重对比；考核标准要明确，含义清楚、不能随意解释。

#### 3. 多元化利用绩效考核结果，充分发挥绩效考核作用

一是重视绩效反馈面谈。绩效考核的最后阶段，部门领导应与员工进行一次面对面的沟通和反馈，让员工了解领导对自己的期望，清楚自己的绩效，知道哪些工作存在问题，需要改进，以便更好地实现绩效目标。员工也可以向领导反映工作中的问题和困难，请求上级给予相应的辅导、提供必要的资源。二是建立绩效考核档案，作为薪酬调整、职务晋升、岗位调动、奖励惩罚等的依据之一。绩效考核是干部员工提交的一份长期成绩单，这张成绩单上清楚地、系统地记载了干部员工的历史表现与现时表现，通过对绩效考核结果的汇总分析，能够得到一份比较全面的结果，较为客观地反映出一个人的真实表现情况。并且绩效考核结果是现成的，可以节省干部考核的时间成本和人力成本。

#### 4. 成立绩效工资管理委员会，为绩效工资体系的管理与维护提供组织保障

绩效工资体系是单位的一个收入再分配的改革体系，牵扯到全体干部员工的利益，必有一个专门机构，在领导班子的直接领导下，全面负责绩效方案设计、绩效工资核算发放、绩效工资分配过程监督、异议处理等各项工作，保证绩效工资分配的权威性、合理性、准确性和可靠性。

### 参考文献

[1] 李建民. 事业单位绩效工资改革操作实务手册[M]. 北京：机械工业出版社，2010.

[2] 加里·德斯勒. 人力资源管理[M]. 北京：中国人民大学出版社，2007.

[3] 邢涛. 论事业单位的人力资源管理与绩效考核. 科技资讯，2009. 10.

(备注：以出刊内容为准)

[设为首页](#) | [加入收藏](#) | [关于本站](#) | [版权声明](#) | [诚聘英才](#) | [联系方式](#) | [友情链接](#) | [我要统计](#)

主管：中国人民银行昆明中心支行 版权所有：《时代金融》杂志社

网络实名：时代金融、时代金融杂志、时代金融杂志社、《时代金融》编辑部

社址：昆明市正义路69号

电子邮箱：ynsdj\_r@126.com 电话：010-57107535 0871-3212464

版权所有 未经许可不得复制或建立镜像

电信与信息服务业务经营许可证：京ICP备案中 组织机构代码：79718261-3