

无法找到该页

您正在搜索的页面可能已经删除、更名或暂时不可用

请尝试以下操作:



中国人事科学研究网  
Chinese Academy of Personnel Science

www.rky.org.cn

| 首页 | 机构概况 | 研究课题 | 获奖总汇 | 信息平台 | 科研动态 | 学术跟踪 | 学术刊物 | 院刊投稿 | 交流合作 | 咨询项目 | 服务平台 | 联系我们

## 研究人员风采

罗双平

▣ 首页 >> 罗双平 >> 文章总汇

➤ 个人简介

➤ 文章总汇

➤ 科研项目及成果

➤ 图片信息

➤ 联系信息

### 文章总汇

## 罗双平：事业单位绩效工资实施需解决的有关问题

2009-12-24 | 访问次数: | 编辑: rky | 【大 中 小】

罗双平/文

实施事业单位绩效工资制度，是深化事业单位人事制度改革的重要举措。它的核心内容一是规范津补贴、财务管理和收入分配秩序；二是建立量化考核机制，强化公益性服务职能；三是进行分级分类管理，因地制宜，强化地方和部门职责。四是统筹事业单位在职人员与离退休人员的收入分配关系，不断完善绩效工资政策。人事管理是一个体系，要使事业单位绩效工资顺利实施，达到预期目标，需解决好以下问题：

正确理解绩效工资基本内涵。绩效工资又称为绩效加薪(奖金)，是依据职工个人绩效而增发的奖励性工资。事业单位绩效工资原则上分为基本绩效工资和奖励性绩效工资两个部分。基本绩效工资是根据国家有关规定按月发放，相对固定，比较简单。奖励性绩效工资是以绩效考核为基础，实现将工资与考核结果挂钩的工资制度。因此，奖励性绩效工资收入的多少取决于个人的工作数量、工作质量、工作效果和服务满意率。奖励性绩效工资不是涨工资，不是固定工资，也不是福利。这一点必须明确，不是干多干少一个样，干和不干一个样，而是多劳多得，优绩优酬。

准确界定绩效的基本构成。绩效工资与绩效挂钩，绩效究竟包括什么，其构成必须搞清楚。否则，绩效工资实施将给管理带来不良后果。因为，绩效来自于考核。考核是一个指挥棒。从目前一些已经开始实施绩效工资的事业单位设计的考核方案来看，还存在一些问题。绩效考核内容仅包括业务考核指标，这是不完整的考核方案。如果将此考核结果与奖励性绩效工资挂钩，必然出现管理混乱，甚至给单位的工作带来严重后果。业务考核指标只是绩效的一个部分，并不是全部，它还包括工作责任指标、工作能力指标，也包括德勤廉指标。这些指标是一个整体，哪个方面都不能忽略。

正确把握奖励性绩效工资激励原则。奖励性绩效工资的激励原则之一是多劳多得、优绩优酬。要实现这一原则，必须建立客观量化考核机制。如果考核指标不能客观量化，干多干少，就说不清楚，绩效好与坏也无法衡量，多劳多得、优绩优酬的原则就无法实现。绩效考核指标是否能够做到客观量化？根据笔者多年的研究和实践经验证明，任何一项工作，无论是政治方面的，还是业务方面的；无论是一线业务部门，还是二线或三线上的服务和职能部门，都是可以客观量化考核的，并且操作也是容易的。

正确把握奖励性绩效工资激励倾斜力度。奖励性绩效工资激励重点之一，是向业务骨干倾斜，向一线倾斜，向做出突出业绩的人员倾斜。在设计奖励性绩效工资方案时，要明确重点激励的部门，明确重点激励的岗位，明确重点激励的项目。重点激励和倾斜的方法是通过设定部门系数、岗位系数和设定专项奖项来体现。用部门系数和岗位系数调整不同部门、不同岗位的奖励性绩效工资额度，用专项奖项激励有突出业绩的工作人员。至于部门系数、岗位系数是多少，设什么奖励项目，由单位的人事部门要根据本单位实际情况提出方案，经过领导班子和职工充分讨论后确定。

采用正确的奖励性绩效工资分配方式。所谓分配方式，是以部门为单元计算奖励性绩效工资额度，还是以个人

为单元计算。如果一个单位的奖励性绩效工资发放直接针对个人，这就意味着一个单位的人事部门直接考核每个部门的职工。这样的考核方案必然走形式。考核走了形式，奖励性绩效工资也就失去了激励作用。奖励性绩效工资分配应当针对部门，部门领导根据每个职工的考核分数，再计算每个职工的奖励性绩效工资数额，报本单位的人事处（科）审核备案后，通知财务部门执行。当然对于人员较少的事业单位，如一个单位就几个人，直接对个人考核并计发奖励性绩效工资也是可以的。

正确把握奖励性绩效工资激励目的。奖励性绩效工资激励的根本目的不是为了评几个优秀，涨多少工资；也不是为了发给谁多少绩效工资，扣谁多少奖金。而真正的目的是通过奖励性绩效工资实施，建立事业单位绩效考核机制，强化公益性服务的职能，即通过绩效考核使每个职工工作一年比一年有进步，能力一年比一年有发展，公益性服务水平一年比一年有提高。这是事业单位实施绩效工资的关键所在，要引起大家的重视。

切实解决奖励性绩效工资实施难点。奖励性绩效工资实施难点在于绩效考核，难点有三个方面，一是绩效量化考核基础问题，二是绩效考核客观量化问题，三是绩效考核组织实施问题。这三个问题，如果不能得到有效解决，奖励性绩效工资就完全失去作用。绩效量化考核基础是岗位分析，通过岗位分析明确每个岗位的工作职责、工作责任、工作权限、工作关系、工作强度、工作流程、任职资格、工作标准等内容。因为，绩效考核是干什么考核什么，岗位职责是什么考核什么。如果岗位职责不明确，绩效就无法考核，奖励性绩效工资就没有分配依据。奖励性绩效工资实施的基本条件是绩效量化考核。只有量化考核才能比较准确地衡量出每个部门和每个职工绩效的多少，解决干多干少一个样，干和不干一个样，真正发挥奖励性绩效工资的激励作用。要实现绩效客观量化考核，需要进行科学的组织实施，否则绩效考核方案设计得再好，也是形同虚设。比如，让每个部门或让每个职工自报成绩，这样考核的结果是毁掉考核方案。职工自报绩效成绩就如同运动员自报比赛成绩。运动员自报比赛成绩是否可行，答案是肯定的。在绩效考核组织中类似这样的问题，还有很多。因此，只有改变传统的绩效考核操作方法，才能建立科学的绩效量化考核机制。

（作者：人社部中国人事科学研究院 研究员）

[>>返回](#)

#### 相关新闻

- 元旦起全面推行绩效工资 河南“上岗”新规一览 2010-01-11
- 巴彦淖尔市临河提高教师待遇稳定教师队伍 2010-01-11
- 晋城市大规模引进海内外高层次人才 2010-01-11
- 搞好创业教育 培养创新型人才 2010-01-11
- 电子商务用人需求有增无减 网络就业亟需挖掘 2010-01-11
- 技能人才培养要在校企合作中突破 2010-01-11
- 2009最后一场招聘会有点冷 大学生找工作要趁早 2010-01-11
- 国家海外高层次人才创新创业基地落天津滨海新区 2010-01-11