

完善单位内部绩效工资考核体系的探讨

张鸿霞

新疆五家渠第一中学, 新疆 五家渠 831300

[摘要]绩效工资考核体系作为单位内部管理与激励的关键构成部分,其科学性以及有效性同单位绩效水平的提升以及员工积极性的发挥有着直接联系。当下不少单位在实施绩效工资考核之时,依旧存在着标准不够完善、激励作用欠缺、岗位津贴体系不健全以及考核方法单一等一系列问题,使得绩效管理实际成效难以令人满意。文章基于对绩效工资考核体系理论基础展开的分析,同时结合单位内部实际状况,给出了以公平性和激励性当作原则的优化方案,并且针对完善绩效考核指标体系以及绩效工资和基本工资的关联方面提出了具体的策略,希望能够为事业单位绩效管理给予具备可操作性的参考与指导。

[关键词]绩效工资; 绩效考核体系; 激励机制

DOI: 10.33142/mem.v6i5.17900

中图分类号: D63

文献标识码: A

Discussion on Improving the Internal Performance Salary Assessment System of Units

ZHANG Hongxia

Xinjiang Wujiaqu No.1 Middle School, Wujiaqu, Xinjiang, 831300, China

Abstract: As a key component of internal management and motivation in a company, the scientific and effective performance appraisal system is directly related to the improvement of the company's performance level and the enthusiasm of employees. At present, many units still face a series of problems such as incomplete standards, lack of incentive effects, incomplete job allowance systems, and single assessment methods when implementing performance-based salary assessments, making it difficult to achieve satisfactory results in performance management. The article is based on an analysis of the theoretical foundation of the performance-based salary assessment system, combined with the actual situation within the unit, and proposes an optimization plan based on the principles of fairness and incentives. Specific strategies are also proposed to improve the performance assessment indicator system and the correlation between performance-based salary and basic salary, hoping to provide operational reference and guidance for performance management in public institutions.

Keywords: performance salary; performance assessment system; incentive mechanism

引言

随着事业单位改革持续推进,绩效管理在提高单位运作效率、激发员工积极性以及达成管理科学化方面的作用愈发明显,绩效工资是绩效管理的关键手段,它直接关系到员工收入,一定程度上也体现出单位的管理水平与制度完善程度,当下不少单位在绩效工资考核实践中还存在标准不清晰、考核指标不够科学、激励效果欠佳以及信息化手段匮乏等问题,这些都对绩效管理有效运转造成了限制。所以,需针对单位内部绩效工资考核体系展开系统剖析与优化研讨,以此为提升单位管理水平、达成绩效目标给出理论依据与实践指引,本文会从理论基础、现状分析、优化原则以及具体策略等方面着手研究,力求拿出可行且科学的绩效工资考核体系优化方案。

1 绩效工资考核体系的理论基础

绩效工资考核体系乃是基于对员工工作绩效予以科学评定这一基础之上的,它是把工资分配和工作成果、岗位贡献还有绩效目标相互关联起来的一种管理制度,其关键之处就在于借助考核手段去达成激励与公平之间的平衡状态。从理论方面来讲,绩效工资考核体系主要是依靠

目标管理理论、激励理论还有公平理论等相关学术依据来作为支撑的。目标管理理论着重于通过设定清晰明确的目标来对员工的行为加以规范,让个人目标能够和单位发展目标紧密贴合在一起,进而促使整体绩效水平得以提升;激励理论则表明,合理的物质以及非物质方面的激励是能够切实有效地调动起员工的积极性的,可以让员工的工作主动性以及创造性都得到提高;公平理论则关注的是员工对于绩效评价以及报酬分配所具有的认知公平情况,它强调在考核以及工资分配的过程中务必要同时兼顾科学性和公正性,以此来保障制度所具备的权威性以及员工给予的认可程度。在实际的操作环节当中,绩效工资考核体系应当充分地、与岗位特性、工作性质以及单位发展目标相互结合起来,从而达成评价科学合理、激励作用有效发挥以及管理过程公平公正这样的综合目标,进而为单位的绩效管理工作给予理论层面的指导以及制度方面的有力支撑。

2 单位内部绩效工资考核体系现状分析

2.1 现行绩效工资考核体系结构

现阶段,事业单位的绩效工资考核体系通常包含基本工资、岗位津贴以及绩效工资这三个部分,其结构相对固

定,着重于将岗位职责和绩效关联起来。基本工资能够体现出岗位职能以及工作年限所具有的稳定性,它构成了员工收入的基本保障内容。岗位津贴会依据岗位等级、岗位职责还有特定工作性质来做出差异化的设定,目的是用来反映岗位贡献所具备的价值。绩效工资主要是依据员工工作完成的具体情况、绩效目标达成的比率以及部门整体的效能来进行分配的,它是体现绩效激励功能极为关键的一个环节。从整体情况来看,现行的体系在结构设计方面尽力去兼顾稳定性与激励性,不过在指标设计、考核方法以及激励效果等方面依然存在着不少的不足之处,这使得绩效工资的管理与激励功能难以得到充分的发挥。

2.2 实施模式与流程

单位内部绩效工资考核的实施流程一般包含目标设定、指标分解、绩效考核、结果反馈还有工资调整这几个环节。单位依据年度工作计划以及部门目标来设定绩效考核指标,而后把指标细化分解到各个岗位以及个人身上,以此来保证绩效目标具备可操作性。接着,借助数据收集、工作检查以及主管评价等途径对员工绩效展开考核,进而形成一份绩效结果报告。考核结果往往要经过部门审核以及单位管理层确认这两个步骤,然后再综合工资调整方案去开展绩效工资分配事宜。虽说这个流程从理论层面来讲是能够维护绩效考核的系统性的,然而在实际的操作进程当中,却常常会出现指标不够科学、数据统计不规范以及信息反馈不及时等一系列问题,这些问题使得考核结果和实际工作表现的契合程度不高,最终也对绩效工资的激励作用产生了影响。

2.3 存在的主要问题

2.3.1 考核标准不完善

众所周知,绩效考核标准与绩效工资间具有十分紧密的联系,所以绩效考核指标的完善性和可行性效果,能够更好地促进绩效管理的可持续发展。在进行单位的绩效考核方面,要综合考虑到单位的特殊性,单纯发起定量标准的方式往往不足以进行完善的绩效管理。部分单位在绩效考核上还综合考虑到级别以及职称等方面,所以往往难以体现出公平性,基于这种情况,可以说,单位在进行绩效管理过程中,缺乏完善性和全面性。

2.3.2 激励作用未充分发挥

虽说绩效工资原本是想通过它来激起员工的积极性,可在真正实施起来的时候,它的这个激励作用却并没有很好地凸显出来。有一部分单位在给员工分配绩效工资的时候,没把工作难度、岗位所作的贡献以及员工实际取得的绩效差异这些因素充分地考虑进去,如此一来,那些绩效高的员工,他们的收入增加的幅度也就很有限了;而绩效低的员工,他们所受到的差异化处罚又不是很明显,这就让绩效工资在行为激励方面的作用给削弱了。除此之外,绩效考核得出的结果和员工的职业发展情况、晋升的机会

亦或是培训的机会之间关联得并不紧密,这就使得绩效工资很难形成一种能够持续起激励作用的效果,进而对员工在工作当中的主动性以及创新的能力都产生了影响。

2.3.3 岗位津贴与补助体系不健全

在相当数量的单位当中,岗位津贴以及补助体系往往存在着诸多问题,像是设置不够合理、标准并非统一、调整也不够及时等等。如此一来,岗位津贴就没办法精准地反映出岗位所做出的贡献以及工作所承受的负荷情况。部分岗位因为存在历史方面的原因或者制度出现滞后的状况,所以缺少与之相应的津贴补助。这样一来,那些从事着重要工作或者是工作强度比较高的员工,便缺乏与之相匹配的经济方面的激励手段,进而对其岗位吸引力以及工作积极性都产生了影响。与此津贴的分配还缺乏动态的调整机制,很难去适应岗位职责发生的变化以及单位发展的实际需求,最终使得绩效工资体系在整体上所具备的公平性以及有效性都受到了一定程度的限制。

2.3.4 考核方法单一、信息化水平不足

当前大多数单位普遍采用的是传统考核方式,像是由主管来给出评价,又或者借助年度考核表格这类形式,其评价标准往往显得比较单一,在实际操作中很难对员工的综合能力以及工作绩效予以全面且细致的衡量。除此之外,信息化手段在绩效考核方面的运用还处在相对有限的阶段,数据的采集工作、后续的分析环节以及绩效反馈情况,大多都得依靠人工来进行操作,如此一来,效率自然就比较低,并且还很容易出现各种各样的偏差情况。缺少信息化的有力支撑,这无疑是在增加管理方面的成本开支,同时也使得绩效考核的客观性以及透明度都大打折扣,最终致使绩效工资的分配很难形成那种科学且精准的激励作用。

3 绩效工资考核体系优化原则

3.1 公平性原则

在单位内部的绩效工资考核体系当中,公平性原则可以说是制度在设计以及实施环节里最为关键的核心要求所在。这里的公平性一方面会体现在考核结果得以公正地进行分配之上,另一方面还涵盖了考核过程需要具备的透明性,以及评价标准应当具有的合理性等方面。唯有建立在公平的前提基础之上,员工才能够对考核结果予以认可,并且由此形成一种积极向上的工作态度,进而促使整体的绩效水平得以提升。在实际的操作过程当中,务必要保证考核指标可以客观且真实地反映出岗位的具体职责以及工作的实际状况,要尽力避免诸如职称、工龄或者历史等方面的因素给绩效评价带来过大的影响作用。与此在考核的流程里面还需引入多层次的监督以及反馈机制,以此来切实保障考核过程以及结果都能够保持透明、公正的状态,进而让绩效工资的分配能够拥有更高的权威性以及更强的信服力。

3.2 激励性原则

激励性原则着重指出,绩效工资体系务必要把薪酬于调动员工积极性以及提升工作绩效方面所起的作用充分地发挥出来。行之有效的激励,一方面要求工资分配要和绩效紧紧关联起来,另一方面还得将岗位价值、工作难度以及贡献大小等方面实实在在地体现出来,以此来鼓舞那些高绩效员工能够持续不断地创造价值。与此激励性原则还要求把考核结果同职业发展、培训机会以及晋升机制相互结合起来,让绩效工资变成推动员工不断向前进步并且提升自身专业能力的强大动力来源。通过合理地去设计绩效差异以及分配幅度,能够让员工在全力提升工作绩效的那个过程当中收获到实实在在的回报,进而形成一个正向循环,提升整个单位在绩效管理方面的水平。

4 单位内部绩效工资考核体系优化策略

4.1 完善绩效考核指标体系

完善绩效考核指标体系对于提升绩效工资考核的科学性以及可操作性而言,属于极为关键的一个环节。在指标设计方面,应当紧紧围绕单位年度工作目标以及部门职责来展开相关工作。这里所涉及的指标既涵盖定量指标,像工作量、任务完成率还有绩效达成率等,同时也包含定性指标,比如工作质量、创新能力以及团队协作水平等方面^[1]。指标的权重需要依据岗位的特点来合理地予以分配,而且要定期结合单位发展方面的实际需求以及岗位职责出现的变化情况,对指标权重进行动态化的调整,从而保证考核得出的结果可以如实反映出员工的实际绩效状况。与此在指标设计的时候还应当充分考虑到公平性以及可量化性这两个因素,让处在不同岗位且处于不同职级的员工在考核的过程当中都能够获得具有可比性的评价,进而为绩效工资的分配给出科学合理的依据,进一步强化制度的可执行性以及其产生的激励效果。

4.2 改进绩效考核方法与流程

要让绩效工资考核体系变得更为科学且易于操作,就得对现有的考核办法以及流程加以改进。就方法来讲,得从单纯依靠主管来评价的方式转变为多维度的考核方式,其中既有像工作完成量、任务达成率还有项目效益这样的定量指标,也有诸如工作质量、创新能力、团队协作以及职业素养这类定性指标,以此来全方位地呈现出员工的综合绩效状况^[2]。与此可以引入360度评估、同事相互评价以及员工自我评价等多种不同的评价手段,以此来降低人为因素所导致的主观偏差,进而提升考核的客观程度以及公正性。在流程方面,要清晰明确考核周期、指标分解、数据收集、考核审核以及反馈机制等各个环节,构建起标

准化且信息化的操作体系,达成对绩效考核整个过程都能够追溯并且实现透明化管理的目标。通过优化考核的方法与流程,不但能让考核结果变得更加准确可靠,还能提升员工对于绩效考核制度的认同感以及信任度,为绩效工资的分配奠定扎实的基础,进而充分发挥出绩效管理所具有的激励作用,促使单位整体绩效水平得以持续不断地提升。

4.3 完善绩效工资与基本工资的关联

在对绩效工资体系予以优化的时候,得清晰明确绩效工资和基本工资二者之间的关系,要让它们在保障员工基本生活水准的基础之上,把激励功能发挥到最大。具体来讲,基本工资应当体现出岗位职能、工作经验以及岗位等级所具有的稳定性,绩效工资则需充分彰显出员工实际工作表现以及贡献方面的差异,进而形成一个依据绩效而定的收入体系^[3]。与此应当构建起绩效工资的动态调整机制,依照员工年度绩效考核的结果来合理地进行分配,以此保证那些绩效高的员工能够得到较为明显的经济方面的回报,从而强化激励的作用。绩效工资和基本工资的关联还要和晋升、培训以及职业发展的机会相互结合起来,使得绩效考核体系不但在工资分配方面有所体现,而且还能引导着员工不断地提升自身的能力建设以及工作效率,达成单位整体绩效管理所设定的优化目标。

5 结语

完善单位内部绩效工资考核体系,能够提升绩效管理水平和,借助科学合理的激励机制,还能激发员工的积极性和创造力。当下多数单位在考核标准、激励作用、岗位津贴以及考核方法等方面存有不足,需靠明确考核原则、优化指标体系、完善工资结构等办法来系统改进。本文提出的以公平性和激励性为核心的优化原则,还有完善绩效考核指标和绩效工资关联的策略,能为单位内部绩效工资考核体系的建设提供可操作的参考。未来单位在绩效管理过程中,要结合信息化手段和动态调整机制,持续优化考核流程与评价体系,达成绩效管理的科学化、规范化以及持续改进,以此全面提升单位整体运作效率和员工工作积极性。

[参考文献]

- [1]王淑娟.事业单位绩效管理和绩效工资的创新改革研究[J].经济师,2020(7):89-90.
- [2]佚名.自我约束和外部监督双发力构建绩效工资监管长效机制[J].山东人力资源和社会保障,2023(9):26-27.
- [3]李田园.新形势下机关事业单位绩效薪酬制度改革探讨[J].商讯,2021(29):127-129.

作者简介:张鸿霞(1973.7—),单位名称:新疆五家渠第一中学,毕业学校和专业:石河子大学,会计专业。