

事业单位岗位设置与绩效考核的协同优化研究

卢勇

南京市浦口区人才交流服务中心, 中国·江苏 南京 211800

【摘要】事业单位是公共服务的重要载体,其岗位设置和绩效考核的科学性与合理性关系到管理效能与服务质量。当前事业单位在岗位设置上存在灵活性不足、职责划分模糊以及绩效导向弱化等问题,绩效考核方面也表现出标准单一、流程形式化、动态调整缺乏及员工认可度较低的现象。基于此,文章提出协同优化策略,重点从提高岗位设置的精准性、强化绩效目标匹配、完善反馈机制与动态调整能力以及优化考核标准及提升员工参与度等方面展开讨论,以期通过制度化的协同管理模式,建立岗位职责与绩效目标的有机衔接,增强事业单位运行的适应性与效能,推动管理水平和公共服务质量的全面提升。

【关键词】事业单位; 岗位设置; 绩效考核; 协同优化; 管理效能; 公共服务

引言

事业单位是承担公共服务职能的重要机构,其管理水平直接影响社会公共资源的分配效率和服务质量。在新时代背景下,我国事业单位管理改革不断深化,岗位设置与绩效考核作为核心管理环节,逐渐成为提升管理效能的重要抓手^[1]。然而,实践中岗位设置与绩效考核存在适配性和协同性不足的问题,难以满足动态化管理和高质量发展的需求。国务院发布的《事业单位人事管理条例》明确指出要健全岗位管理制度,完善以绩效为核心的激励机制,为岗位职责与绩效目标的协同管理提供了政策依据。该背景下研究岗位设置与绩效考核的协同优化不仅是实现事业单位精细化管理的关键,还对提升公共服务供给能力和推动事业单位可持续发展具有重要意义。

1 事业单位岗位设置与绩效考核的现状

1.1 岗位设置现状

事业单位的岗位设置是单位运行与人员管理的重要基础,也是保障其职能履行的关键环节。事业单位普遍实行分类岗位管理,将岗位划分为管理岗位、专业技术岗位和工勤技能岗位三大类别。每类岗位根据职责范围、工作性质和任务目标,进一步细化为若干具体等级,如管理岗位分为综合管理类 and 专项管理类,专业技术岗位按照职称等级分为高级、中级和初级岗位,工勤技能岗位则依据技能水平划分^[2]。

岗位等级设置方面事业单位根据职责任务的复杂程度和技术含量确定相应的职级体系。高级技术岗位对应较高的专业能力要求和复杂的技术任务,而基层岗位更注重执行力和任务落实。等级划分为事业单位提供了科学合理的职务晋升和资源配置依据,有助于激励员工的工作积极性。

政策执行方面事业单位普遍遵循岗位设置的规范性要求,对各类岗位的职责、数量和管理办法进行明确界定,并建立岗位聘用与岗位职责相适应的管理机制。以岗位职责为核心,事业单位加强了岗位设置的透明度和公开性,确保岗位分配过程的公平性和科学性。在此基础上,不少事业单位完善了岗位编制与资源配置的管理体系,力求科学的设置岗位,为单位日常运行和目标任务实现提供坚实保障^[3]。

1.2 绩效考核现状

事业单位绩效考核是衡量员工工作成果和推动单位管理优化的关键环节。当前,绩效考核主要以目标管理为核心,结合岗位特点和职责要求,采用定量与定性相结合的方式综合评价。常见的考核内容包含工作完成情况、服务质量、创新能力和团队协作等多个维度,覆盖了管理人员、专业技术人员和工勤人员等岗位类别^[4]。

绩效考核的周期常为年度或半年度,考核结果与员工的薪酬、晋升以及岗位调整等直接挂钩,考核的结果成为员工激励与管理决策的重要依据。一些大型事业单位绩效考核制度已发展为常态化、制度化的管理机制,涵盖了从基层员工到高级管理人员的全员评估。为提高考核的科学性与公正性,许多单位加强了考核过程的透明度,并引入信息化手段,使用数字平台对考核数据进行管理与分析,以提升考核工作的效率和准确性^[5]。

2 事业单位岗位设置与绩效考核存在的问题

2.1 岗位设置存在的问题

缺乏灵活性:许多事业单位的岗位设置较为固定,岗位职责未能及时随着单位需求、外部环境变化以及业务发展进行动态调整,这使得某些岗位在实际工作中不再适应新

的任务要求,无法有效支持单位的战略目标或日常运作。

职责划分模糊:部分单位的岗位职责界定不清,导致出现职责重叠或空白的情况。单位的不同岗位之间可能存在职能重叠,致使工作内容重复或者某些岗位的责任未能清晰界定,造成任务落实不到位等问题,进而影响工作效率和整体绩效水平。

缺乏绩效导向:岗位设置缺乏与单位整体绩效目标的关联,岗位职责的设计未能充分考虑如何推动组织目标的实现。实际操作中岗位设置与绩效目标的对接较为松散,无法形成有效的激励机制,致使员工的工作动力不足,无法充分发挥岗位的价值。

编制约束:单位的编制与实际需求之间存在不匹配的情况。部分事业单位的编制人数和岗位设置与实际工作需求之间存在较大的差距,这种不匹配既影响了工作效率,还可能出现人员过度集中的情况,造成资源浪费或岗位空缺,进而影响到整体工作流程的顺畅性和高效性。

2.2 绩效考核存在的问题

考核指标的单一性:许多事业单位的绩效考核体系仍以数量化、短期任务为主,缺乏对创新能力、团队协作以及服务质量等更为综合的评价标准。指标的局限性难以全面反映员工的综合表现,致使一些具有长远价值的工作成果未能被有效衡量和奖励,忽视了员工的多样性贡献。

考核流程形式化:部分事业单位的考核流程过于注重形式,偏重于程序规范而忽视实际效果。考核实施过程中单位重视考核的规范性和程序性,缺少对考核数据深入分析和利用,考核结果常停留在表面,未能转化为实际的管理决策或行为改善,影响了考核结果对组织和员工的提升作用。

缺乏动态调整机制:许多事业单位绩效考核的内容和指标缺乏与岗位职责和组织发展变化的适应性,考核标准是固定的,未能根据岗位职责的调整和单位战略需求的变化进行实时修订和调整。这使得考核结果与员工实际工作内容和单位发展目标之间存在脱节,影响了考核的有效性和精准性。

员工认可度低:绩效考核的透明度和公平性不足,员工对考核结果存有质疑和不满,特别是在评分标准、评定过程不够明确的情况下,考核结果的公正性容易受到质疑。单位缺乏有效的反馈机制,使得员工对考核缺乏信任,进而影响其参与积极性和对改进措施的配合度。

3 事业单位岗位设置与绩效考核协同优化策略

3.1 提高岗位设置的灵活性

动态调整机制是提升岗位设置适应性的核心手段,事业

单位和主管部门以及政府人事综合管理部门需建立岗位设置的动态评估和调整机制,根据组织任务、业务发展以及外部环境的变化,定期对岗位职责和人员配置进行评审和调整。利用信息化平台对岗位任务、责任及工作量进行实时监控和数据分析,及时发现岗位职责设置不合理或资源配置不当的地方,保障岗位设置与单位战略目标和运营需求紧密对接。例如,某国家级博物馆在业务拓展过程中建立了岗位动态调整机制,根据市场需求对岗位职责进行了优化调整,有效提升了岗位设置的适应性和资源利用效率。

灵活用人机制可以有效缓解单位固定编制的限制,单位可考虑在政策允许情况下根据实际需求引入弹性岗位如短期合同制岗位和项目制岗位等,以满足阶段性任务或特殊需求。灵活用人机制下单位还可以制定岗位轮换和跨部门调动等方式,使人员资源能在各岗位间高效流动和再配置,进一步增强单位的运营效率和应变能力。

3.2 明确岗位职责并强化绩效导向

单位明确岗位职责需要系统化地分析各个岗位的任务范围与职责分工,保证每个岗位的核心责任明确。单位需全面梳理岗位职责,避免职责重复或空缺现象,以消除职责不清和工作内容重叠的问题。岗位说明书是标准化工具,可以列出岗位的主要职责、工作目标、行为标准及相关的绩效要求,有助于单位实现岗位责任的标准化与规范化。文件《深化党和国家机构改革方案》中提出了“优化机构设置、完善职责体系”的要求,单位需推动职责清晰化管理,保障岗位结构与组织任务的高效适配。

绩效目标嵌入是保证岗位职责与单位整体战略目标紧密结合的关键,岗位设计阶段要将单位的核心目标分解到各岗位,并依据岗位特点设定针对性的绩效指标,例如管理岗位可强调决策效率、组织协调和团队协作,专业技术岗位则侧重于技术创新、科研成果或成果转化,绩效目标的设定需明确,既要贴合岗位实际需求,又要具备可衡量性和可执行性。单位需建立定期审查机制,对绩效目标进行动态更新,以适应岗位职责调整和单位战略变化。例如,某事业单位在岗位设计中融入绩效导向,为业务岗位设置了目标任务量和客户满意度等绩效指标,并将其明确纳入岗位职责,此举强化了岗位的导向作用,使岗位任务与单位目标保持一致。

3.3 优化绩效考核标准与反馈机制

优化绩效考核标准是解决考核指标单一问题的核心措施,单位需要设计多维度的考核标准体系,其涵盖不同岗位的职责与工作表现。管理类岗位侧重决策效率、团队协作和综合协调能力及增强单位整体运转效能的评估;技术

类岗位聚焦技术创新、专业水平和科研成果及实际问题能力的评估；工勤类岗位强化对操作维护技能、服务水平及客户满意度的评价。考核指标要结合定量和定性评价方法，以全面反映员工的工作成果和综合素质，避免单一量化标准导致的考核偏差。《事业单位人事管理条例》指出绩效考核要注重岗位特点和职责内容，考核结果与岗位调整及资源分配等环节相衔接，这为多维度指标体系的设计提供了政策依据。

构建反馈闭环是解决考核流程形式化问题的关键，使考核结果能为单位管理决策提供支持。考核结束后单位需对结果系统性分析，形成详细的绩效报告，并结合数据对岗位职责、任务分配和资源配置进行优化调整。对于绩效偏低的岗位，单位可基于反馈机制提出针对性改进建议，例如重新划分职责范围、调整任务内容或增加培训机会。

3.4 推动绩效考核与岗位设置的动态协同

动态评估机制是实现岗位设置与绩效考核协同的核心措施，单位需定期进行岗位职责和考核指标的评估，分析它们在内容、目标及实际执行中的一致性。单位评估要结合岗位工作负荷、任务完成情况和组织战略的变化，及时发现并纠正不适应需求的岗位或考核指标，进而制定调整方案。例如，对于职责范围扩展的岗位要适时调整考核内容，增设符合新任务要求的绩效指标。明确的评估周期和量化标准能有效促进岗位与绩效目标的协同调整，保证其能适应单位发展过程中的新需求。

实时调整考核内容是保持岗位设置与绩效目标匹配的另一重要策略。随着岗位职责的调整，单位要同步更新相关的考核指标，确保每个岗位的任务能够在考核中得到准确反映。例如对于短期或临时任务，单位可以设立阶段性绩效目标，明确任务完成的时限与评估标准，并将这些目标纳入到综合绩效评价体系中。

3.5 提高员工参与度与认可度

提升员工对岗位设置与绩效考核协同优化的参与度和认可度，是保证相关策略成功实施的基础。单位定期举办培训讲座和信息发布会，向员工详细解释绩效考核的目标、流程和标准，有助于员工了解其考核结果对个人职业发展的影响。单位借助座谈会和意见反馈渠道等形式，积极鼓励员工参与岗位设置与绩效考核方案的制定和调整，这种参与感能增强员工的归属感，也有助于提升其对单位管理策略的支持。

提高绩效考核的透明度能增强员工对考核机制的信任与认同，单位定期公开绩效考核标准、流程及考核结果，保证考核过程的公开、公平与公正。单位使用内部平台或公告栏等方式，让员工能随时查看考核标准和评价标准，理解各项工作任务的评价依据。公开透明的考核体系有助于消除员工对考核公平性的疑虑，增强其的积极性和投入感，进而提升组织凝聚力和执行力。

激励机制是促进员工积极性的有效手段，单位要根据绩效考核结果，为高绩效员工提供晋升、奖励以及培训等机会，激发其持续发展的动力。单位对于低绩效员工需使用个性化改进计划、岗位调整和辅导培训等方式，帮助其提升工作能力。单位构建差异化的激励体系能调动员工的工作热情，进而实现组织目标与员工发展的双赢。

4 结语

文章分析了当前岗位设置和绩效考核的现状，指出了岗位设置以及绩效考核两方面存在的不足。为解决存在的问题，本文提出提高岗位设置灵活性、明确岗位职责、强化绩效目标导向、优化考核标准与反馈机制以及推动考核与岗位设置协同等策略。动态调整机制和灵活用人方式可以提升岗位设置的适应性；细化职责与绩效目标结合能增强岗位与单位目标的协同性；多维考核指标和有效反馈闭环可以改善考核效果；增强员工参与和信任则能优化管理执行力。这些措施共同推动事业单位管理效率的提升和公共服务能力的强化。

参考文献：

- [1] 贺鹏皓, 周敏君, 谷曜宇. "两统筹"背景下基层审计机关绩效考核体系优化研究[J]. 中国审计, 2021.
- [2] 慕小君. 平安银行A分行零售贷款客户经理的绩效考核体系优化研究[D]. 山东财经大学, 2022.
- [3] 孔楠. M医疗信息技术公司绩效考核优化研究[D]. 上海外国语大学, 2022.
- [4] 姚元毅. 探讨全面预算管理与绩效考核的协同运用[J]. 财会学习, 2019(9): 3.
- [5] 陈军妹. 行政事业单位绩效管理与预算管理协同优化研究[J]. 中国总会计师, 2023, (11): 86-88.

作者简介：

卢勇（1983.2-）男，汉族，江苏盐城，硕士研究生，经济师（人力资源管理方向），研究方向：人力资源规划与管理、事业单位人事管理、人才引进与培养。