

考核体系设计 考核指标设计 考核制度设计 绩效工资设计

事业单位绩效考核与绩效工资设计

全案

滕晓丽 编著

从岗位职责到指标设计层层推进绩效考核
从考核结果到实践应用步步落实绩效工资

考核体系设计 考核指标设计 考核制度设计 绩效工资设计

事业单位绩效考核与绩效工资设计

全案

从岗位职责到指标设计层层推进绩效考核
从考核结果到实践应用步步落实绩效工资

图书在版编目(CIP)数据

事业单位绩效考核与绩效工资设计全案/滕晓丽编著. —北京:中国劳动社会保障出版社,
2010

事业单位规范化管理实务系列

ISBN 978-7-5045-8513-4

I. ①事… II. ①滕… III. ①行政事业单位-人事管理-中国②行政事业单位-工资制
度-中国 IV. ①D630.3②F249.24

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 160785 号

本书从绩效工资体系的前期准备到具体实施,以学校、医院、科研院所、文化事业单位
为主体,采取“理论+实践”“图表+范例”“方案+制度”的模式,对绩效考核体系与绩效
工资体系的构建,进行了全方位的阐述和指导,是一本为事业单位绩效考核和绩效工资实施
提供指导和借鉴的探索之作。

本书适合于事业单位工作人员、培训机构工作人员、高校师生等阅读和使用。

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码:100029)

出版人:张梦欣

*

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787毫米×1092毫米 16开本 17.75印张 395千字

2010年10月第1版 2010年10月第1次印刷

定价:42.00元

读者服务部电话:010-64929211/64921644/84643933

发行部电话:010-64961894

出版社网址:<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话:010-64954652

如有印装差错,请与本社联系调换:010-80497374

前 言

事业单位的绩效考核往往面临着**考核指标难以确定、考核指标难以量化、考核指标难以衡量**的问题，也正是由于这些问题，使得事业单位的绩效考核推行起来难度大、难以操作，绩效体系的建设更是无从着手。

但事业单位的**绩效工资改革呼唤着绩效考核体系的建立**，没有一个公正有序的绩效考核体系，**就无法将绩效工资的发放落到实处，就无法建立有效的事业单位激励机制。**

事业单位如何设计各类别岗位的关键绩效指标，做到繁简适度、抓住核心、操作便利？事业单位如何建立与岗位职责、实际贡献紧密联系和鼓励创新创造的分配激励机制？

本书立足于为事业单位绩效考核和绩效工资实施提供清晰的设计思路、可操作的方法、可借鉴的范例、可运用的指标。事业单位可参照本书，结合本单位工作实际，设计出一套科学的、连动的绩效考核和绩效工资体系。

本书从事业单位岗位设置出发，以学校、医院、科研院所、文化事业单位为主体，详细介绍了各类事业单位考核体系设计、考核指标设计、考核制度和方案、绩效工资体系设计、绩效工资制度和方案等内容，以便于事业单位相关工作人员参考和运用。

操作性、针对性、实用性是本书的三大突出之处。

1. 操作性

本书在国家法律法规指导下，为事业单位绩效考核与绩效工资改革实施提供**设计思路和操作范例**。

2. 针对性

本书专为事业单位量身打造，书中结构安排充分考虑事业单位特点，内容设置均贴合事业单位的实际。

3. 实用性

在本书中，我们将事业单位绩效考核与绩效工资相关内容以图表、范例的形式表现出来，这些**拿来即用的工具**，为事业单位绩效考核实施、绩效工资体系设计与绩效工资发放提供了全面、系统、科学的指导。

在本书编写的过程中，刘井学、孙宗坤、张孝艳、钟华负责资料的收集和整理以及数字

图表的编排，滕晓丽、蔡莉参与编写了本书的第一章，杨晓娟、王海燕参与编写了本书的第二章，李艳、权锡哲、姜巧萍参与编写了本书的第三章，高玉卓、梁华参与编写了本书的第四章，曹静静参与编写了本书的第五章，刘仙梅、郭蓉参与编写了本书的第六章，张俊娟、刘丽参与编写了本书的第七章，全书由滕晓丽统撰定稿。

编者

2010年10月

目 录

第一章 事业单位岗位设置	1
第一节 事业单位岗位与岗位设置	2
一、事业单位岗位类别	2
二、事业单位岗位等级	2
三、事业单位岗位结构比例	4
四、事业单位岗位设置程序	5
第二节 卫生事业单位岗位与岗位设置	5
一、卫生事业单位岗位设置	5
二、卫生事业单位组织结构	6
第三节 教育事业单位岗位与岗位设置	9
一、教育事业单位岗位设置	9
二、教育事业单位组织结构	11
第四节 科研院所岗位与岗位设置	13
一、科研院所岗位设置	13
二、科研院所组织结构	14
第五节 文化事业单位岗位与岗位设置	15
一、文化事业单位岗位设置	15
二、文化事业单位组织结构	17
第二章 事业单位绩效考核体系设计	19
第一节 医院绩效考核体系设计	20

一、医院绩效考核层次	20
二、医院绩效考核内容	21
三、医院绩效考核方法	27
第二节 学校绩效考核体系设计	29
一、学校考核体系构建	29
二、学校绩效考核内容	29
三、学校绩效考核方法	33
第三节 科研院所绩效考核体系设计	38
一、科研院所绩效考核层次	38
二、科研院所绩效考核内容	38
三、科研院所典型考核方法	40
第四节 文化事业单位绩效考核体系设计	43
一、文化事业单位绩效考核类别	43
二、文化事业单位绩效考核内容	43
三、文化事业单位绩效考核方法	44
第三章 事业单位绩效考核指标设计	49
第一节 医院绩效考核指标设计	50
一、医院各科室岗位工作职责	50
二、医院各科室岗位考核指标	63
第二节 学校绩效考核指标设计	88
一、学校各部门岗位工作职责	88
二、学校各部门考核指标设计	101
第三节 科研院所绩效考核指标设计	134
一、科研院所各类人员岗位职责	134
二、科研院所各类人员考核指标	137
第四节 文化事业单位绩效考核指标设计	146
一、文化事业单位各类人员岗位职责	146
二、文化事业单位各类人员考核指标	150
第四章 事业单位考核制度与方案设计	155
第一节 医院绩效考核制度与方案设计	156

一、医院绩效考核制度·····	156
二、医院考核方案设计·····	163
第二节 学校考核制度与方案设计·····	171
一、学校绩效考核制度·····	171
二、学校考核方案设计·····	180
第三节 科研院所考核制度与方案设计·····	186
一、研究院所绩效考核制度·····	186
二、研究院所考核方案设计·····	195
第四节 文化事业单位绩效考核制度与方案设计·····	198
一、文化事业单位绩效考核制度·····	198
二、文化事业单位考核方案设计·····	203
第五章 事业单位绩效考核与绩效工资·····	207
第一节 绩效考核结果划分·····	208
一、职员考核各等次的基本标准·····	208
二、专业技术人员考核各等次的基本标准·····	209
三、工人考核各等次的基本标准·····	210
第二节 绩效考核结果运用·····	211
一、为绩效工资分配提供数据基础·····	211
二、为培训管理提供支持 with 参考·····	211
三、为单位人事变动提供客观依据·····	211
四、为其他管理措施提供奖惩依据·····	212
第六章 事业单位绩效工资体系·····	213
第一节 绩效工资管理·····	214
一、绩效工资来源与比例·····	214
二、绩效工资的 implementation 步骤·····	215
三、绩效工资的分配原则·····	215
四、绩效工资体系管理与维护·····	216
第二节 绩效工资体系设计·····	219
一、医院绩效工资体系·····	219

二、学校绩效工资体系·····	221
三、科研院所绩效工资体系·····	226
四、文化事业单位绩效工资体系·····	227
第七章 事业单位绩效工资设计工具 ·····	229
第一节 绩效工资方案设计 ·····	230
一、医院绩效工资方案设计·····	230
二、学校绩效工资方案设计·····	232
三、科研院所绩效工资方案设计·····	238
四、文化事业单位绩效工资方案设计·····	240
第二节 绩效工资制度设计 ·····	241
一、医院绩效工资发放办法·····	241
二、学校的绩效工资发放办法·····	243
三、科研院所绩效工资发放办法·····	245
四、文化事业单位绩效工资方案设计·····	248
附录 事业单位绩效考核与绩效工资的相关文件 ·····	250
1. 《义务教育学校教师绩效考核工作的指导意见》(2008) ·····	250
2. 《事业单位工作人员收入分配制度改革实施办法》(2006) ·····	254
3. 《事业单位工作人员收入分配制度改革方案》(2006) ·····	261
4. 《关于事业单位试行人员聘用制度有关工资待遇等问题的处理意见》 (2002) ·····	265
5. 《卫生事业单位工作人员考核暂行办法》(2002) ·····	268
6. 《事业单位工作人员考核暂行规定》(1995) ·····	273

第一章

事业单位岗位设置

事业单位绩效考核与绩效工资 设计全案

第一节 事业单位岗位与岗位设置

一、事业单位岗位类别

事业单位岗位是指事业单位依据其社会功能、职责任务、工作需要设置的工作岗位，它具有明确的岗位名称、职责任务、工作标准、任职资格。事业单位岗位类别主要有三种，如图 1—1 所示。

国家对事业单位岗位设置实行宏观调控，分类指导，分级管理。国家根据事业单位的功能、规格、规模以及隶属管理等情况，对岗位实行总量、结构比例、最高等级控制。

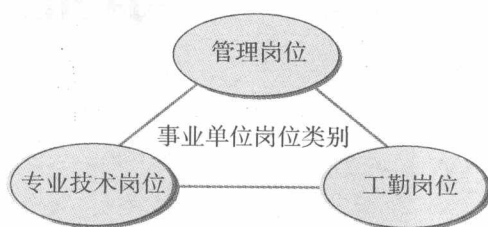


图 1—1 事业单位岗位类别

二、事业单位岗位等级

根据岗位性质、职责任务和任职条件，对事业单位管理岗位、专业技术岗位、工勤技能岗位分别划分通用的岗位等级。

（一）管理岗位等级

管理岗位是指担负领导职责或管理任务的工作岗位，管理岗位的设置要适应增强单位运转效能、提高工作效率、提升管理水平的需要。事业单位管理岗位共分为 10 个等级。表 1—1 为现行管理职务与管理岗位级别对应表，供读者参考。

表 1—1 现行管理职务与管理岗位级别对应表

管理岗位级别	现行管理职务
一级	部级正职
二级	部级副职
三级	厅级正职
四级	厅级副职
五级	处级正职
六级	处级副职
七级	科级正职

续表

管理岗位级别	现行管理职务
八级	科级副职
九级	科员
十级	办事员

(二) 专业技术岗位

专业技术岗位是指从事专业技术工作，具有相应专业技术水平和能力要求的工作岗位。专业技术岗位的设置要符合专业技术工作的规律和特点，适应社会公益事业与提高专业水平的需要。专业技术岗位工分为 13 个等级，详情见表 1—2。

表 1—2 专业技术岗位等级

专业技术岗位	岗位类别
一级	正高级岗位
二级	
三级	
四级	
五级	副高级岗位
六级	
七级	
八级	中级岗位
九级	
十级	
十一级	初级岗位
十二级	
十三级	

(三) 工勤技能岗位

工勤技能岗位是指承担技能操作和维护、后勤保障、服务等职责的工作岗位。工勤技能岗位的设置要适应提高操作维护技能、提升服务水平的要求。工勤技能岗位包括技术工岗位

和普通工岗位，其中技能岗位分为 5 个等级，普通岗不分等级。表 1—3 为工勤技能岗位与现行的工人技术等级对应表。

表 1—3 工勤技能岗位与工人技术等级对应表

工勤技能岗位	工人技术等级
一级	高级技师
二级	技师
三级	高级工
四级	中级工
五级	初级工

（四）特设岗位

特设岗位是事业单位根据事业发展聘用急需的高层次人才等特殊需要，经批准设置的工作岗位，是事业单位中的非常设岗位。特设岗位不受事业单位岗位总量、最高等级、结构比例限制，在完成工作任务后，按照管理权限予以核销。

三、事业单位岗位结构比例

（一）确定岗位结构比例的依据

管理岗位、专业技术岗位、工勤技能岗位结构比例的设置，依据事业单位的社会功能、职责任务、工作性质等方面的差异而确定。

（二）岗位结构比例设置标准

在我国，事业单位结构比例设置有一定要求。表 1—4 为事业单位岗位结构比例控制标准。

表 1—4 事业单位岗位结构比例控制标准

事业单位性质	岗位结构比例控制标准
社会公益服务的事业单位	保证专业技术岗位占主体，一般不低于单位岗位总量的 70%，管理岗位、工勤技能岗位应保持相对合理的结构比例
承担社会事务管理职责的事业单位	保证管理岗位占主体，一般应占单位岗位总量的 50%以上，专业技术岗位、工勤技能岗位保持相对合理的结构比例

续表

事业单位性质	岗位结构比例控制标准
承担技能操作维护、服务保障职责的事业单位	保证工勤技能岗位占主体，一般应占单位岗位总量的 50% 以上，管理岗位、专业技术岗位保持相对合理的结构比例

四、事业单位岗位设置程序

我国事业单位设置岗位依据严格的程序执行，事业单位岗位设置程序如图 1—2 所示，供读者学习和借鉴。

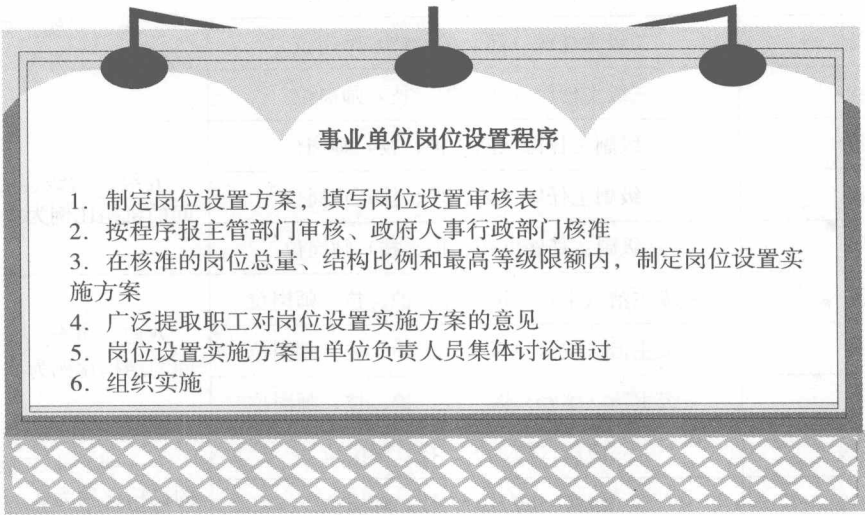


图 1—2 事业单位岗位设置程序

第二节 卫生事业单位岗位与岗位设置

一、卫生事业单位岗位设置

(一) 管理岗位

卫生事业单位管理岗位最高等级为三级职员岗位，共有 8 个等级。卫生事业单位现行的厅级正职、厅级副职、处级正职、处级副职、科级正职、科级副职、科员、办事员以此对应

管理岗位三至十级职员岗位。

(二) 专业技术岗位

卫生事业单位专业岗位共分为 13 个等级，见表 1—5。

表 1—5 卫生事业单位专业岗位

专业技术岗位级别	专业技术岗位名称	结构比例全国控制目标
一级	特级主任医（药、护、技）师岗位	—
二级	一级主任医（药、护、技）师岗位	二级、三级、四级岗位之间的结构比例为 1：3：6
三级	二级主任医（药、护、技）师岗位	
四级	三级主任医（药、护、技）师岗位	
五级	一级副主任医（药、护、技）师岗位	五级、六级、七级岗位之间的机构比例为 2：4：4
六级	二级副主任医（药、护、技）师岗位	
七级	三级副主任医（药、护、技）师岗位	
八级	一级主治（主管）医（药、护、技）师岗位	八级、九级、十级岗位之间的结构比例为 3：4：3
九级	二级主治（主管）医（药、护、技）师岗位	
十级	三级主治（主管）医（药、护、技）师岗位	
十一级	一级医（药、护、技）师岗位	十一级、十二级岗位之间的机构比例为 5：5
十二级	二级医（药、护、技）师岗位	
十三级	医（药、护、技）士岗位	—

(三) 工勤技能岗位

卫生事业单位中的高级技师、技师、高级工、中级工、初级工，依次对应技术工一至五级工勤技能岗位。其中一级、二级岗位主要应用在专业技术辅助岗位，承担技能操作和维护职责等对技术水平要求较高的领域。

二、卫生事业单位组织结构

(一) 医院组织结构图

××医院组织结构图如图 1—3 所示。



图1-3 ××医院组织结构图

（二）疾病预防控制中心组织结构图

××疾病预防控制中心组织结构图如图 1—4 所示。



图 1—4 ×× 疾病预防控制中心组织结构图