

增强《绩效管理》课程批判性实践性教学内容改革研究

吕君奎^{1, 2} 苗莉² 李晓连²

(1. 新疆财经大学 新疆 乌鲁木齐 830012;

2. 新疆科技学院 新疆 库尔勒 841000)

[摘要]面对较少社会实践经验的本科生,要实现《绩效管理》的高阶性、创新性和挑战度的要求,就需要加强教学内容的批判性思维和实践性改革;通过教材分析、问卷调查及听课梳理发现,传统的《绩效管理》课程教学内容存在着:注重局部知识介绍,轻重重要范畴之间逻辑关系的整体分析;绩效管理的宗旨与手段关系不清晰,存在本末倒置的现象;偏重于知识和技能的学习,缺乏思想性分析;对各种绩效考评方法,照本宣科,缺乏批判性思维;针对存在的问题,进行了批判性实践性教学内容的改革,得到了同学们的肯定:所学知识理论增强了系统性逻辑性,改变了满堂灌和死记硬背的教学模式,学习效率提高;批判性思维给了学生自主学习和展示空间;走出校园,把所学知识用于企业绩效管理实践,克服了纸上谈兵的问题。

[关键词]绩效管理;批判性;实践性;教改内容

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.05.982

一、引言

2018年6月召开的新时代全国高等学校本科教育工作会议上,教育部提出了“以本为本”的本科教育指导方针,在此基础上,教育部又于当年11月提出了“金课”的概念,要求本科课程应具有高阶性、创新性和挑战度(吴岩,2018)。

所谓“高阶性”,是指给学生传授的知识,训练的专业技能,培养的能力素质,要具有高层次高水平的特点;所谓“创新性”,是指课程知识内容要反映本学科最新研究成果,具有前沿性和时代性的特点,教学模式要具有先进性和互动性,学习结果和过程,要具有学术探究性和个性化特点;所谓“挑战度”,是指课程目标要有一定难度和挑战性,需要教师精心的教和学生刻苦的学,才能实现预定的教学目标。以上论述对《绩效管理》的教学改革,具有重要和现实的指导意义。

《绩效管理》是人力资源管理专业重要而复杂的核心课程,既需要在理论上知其然和所以然,又需要有一定的感性认识,在绩效管理实践中学以致用,绩效管理的方法要简单、明了、易行、有效。传统的《绩效管理》课程教学,难以体现金课“两性一度”的要求(苏志霞,卢越,2020)。批判性思维是实现《绩效管理》课程教学内容“两性一度”的要求必要条件。

联合国教科文组织(1988年)将批判性思维(Critical Thinking)能力的培养确立为高等教育核心目标之一。批判性思维“Critical Thinking”主张将信息中获取的观点和假设,先经过谨慎的逻辑思考进行辨别和评价后,再做出判断,不因观点或假设来源是名人或权威而简单接受,其最重要的特征是反省与质疑(戈锦文,2020)。面对社会实践经验较少的本科生,要实现《绩效管理》的“两性一度”,就离不开批判性思维和实践性教学改革。本文着重于《绩效管理》课程批判性实践性教学内容的改革研究。

二、传统的《绩效管理》课程教学内容方面存在的问题

通过对现行《绩效管理》教材的分析,对学生的问卷及访谈调查,以及对年轻教师《绩效管理》授课的跟踪听课,梳理认为,传统《绩效管理》课程教学内容方面存在以下不足,需要改进和改革。

(一)现行的《绩效管理》教材,在课程内容的安排上,较注重概念、方法的知识性介绍,而对作为人力资源管理工作的基础和依据的工作分析基本没有介绍,也没有对公司战略、工作分析、绩效管理、绩效薪酬等重要范畴之间的逻辑关系进行分析,缺乏思想性,造成学生学习绩效管理,只见树木(绩效管理)不见森林(人力资源管理各环节之间及与公司战略之间的逻辑关系)。

(二)《绩效管理》是人力资源管理专业的核心专业课程,绩效管理是企业中的核心环节,是实现公司战略的台阶和基石。一定程度上,可以说,人力资源管理的其他职能都是为企业的绩效管理服务的,因为,只有实现了各个岗位各个部门的绩效,才能实现公司的战略目标。而现行的《绩效管理》教材在教学内容上,对绩效管理的宗旨、目的、手段之间的逻辑关系论述较少。

(三)在现行的《绩效管理》课程教学中,大多数教师较偏重于知识(what是什么)和技能(how如何做)的模块化学习,而不重视思想(Why为什么)的学习和讲解,较缺乏批判性思维,问一个“Really是真的吗?”。如此就使得学生学习掌握知识和技能模块是相互割裂的,只知其一不知其二,只知其然不知其所以然。在教学内容的改革中,应加强“3W1R”的内容。

(四)有些年轻的教师,不加批判地将教科书上所推荐的绩效考评方法,如排序法、交叉对比排序法、强制(优良中差百分比)分布法等,照本宣科地教授给学生,而这些貌似简单有效易行的方法,实际上会造成部门和部门之间的矛盾,员工和员工之间的矛盾,影响相互的团结和配合;还有些教师,不考虑国情,不分析使用场景,简单机械的照抄照搬所谓国外的先进方法,如3600考评法,末位淘汰制等,只讲方法不分析其所以然和可能产生的危害,如:过度的恶性竞争,缺乏科学性,影响员工(或部门)间的相互合作等。

三、学生对《绩效管理》课程教学内容的改革期望

问卷调查,着重了解大三学生通过人力资源管理等专业课程的学习后,其对绩效管理课程的认识、要求和期望:(1)绩效管理在人力资源管理中的地位和作用;(2)绩效管理对企业的经营管理有哪些作用;(3)绩效管理与企业战略管理有什么联系;(4)通过对绩效管理学习,想学到哪些知识和能力;(5)绩效管理的教学目标有哪些,你有哪些具体要求和目标;(6)为达目标和要求,应该如何进行绩效管理的教学和学习(形式和方法);(7)为达目标和要求,应该如何进行绩效管理的考核(形式和方法)等。

要求同学们在《绩效管理》课程理论知识教学4周后开始填写问卷,也就是笔者完成《绩效管理》课程绪论和人力资源管理全过程(即笔者教学内容改革部分内容)的教学后,进行填写。这样,能保证学生对人力资源管理全程,即公司战略制定、组织结构功能设计、岗位设计、工作分析、岗位评价、岗位固定薪酬、招聘选拔、开发培训、绩效考核、激励、绩效薪酬等环节的逻辑关系,有了一个全面的认识后,更清晰的表达他们对《绩效管理》课程理论与实践相结合的实践教学的期望

和要求。

看到同学们在调查问卷中所提的要求和期望，让课题组教师感到强烈的震撼，被学生强烈的求知欲，大胆质疑传统的教学内容，渴望走出校园，增强教学的实践性，学以致用迫切期望等，深深地打动。也强烈的感觉到智慧在学生中。第一，所提要求和诉求多样性，有些同学言辞很激烈，反映了学生强烈的求知欲，要求真才实学，学以致用；第二，每个孩子都有闪光点包括平时学习不努力不愿学习的同学，他们往往会提出一些独特的要求和想法，要求教学与学习方式多样化，多给同学展示自己的机会；第三，要求知识的系统性、逻辑性、关联性，不喜欢死记硬背；第四，强烈要求走出校园，到企业去，与实践相结合，通过经典案例，学以致用，决不能只是纸上谈兵；第五，不喜欢填鸭式满堂灌，要求自主学习，与老师讨论式学习。

四、增强《绩效管理》课程批判性实践性的教学内容相关改进与改革

(一) 绩效管理与人力资源管理全过程及与战略的关系

绩效管理是通过对企业战略的建立、目标分解、业绩评价，并将绩效考评成绩用于企业日常管理活动中，以激励工业绩持续改进并最终实现组织战略以及目标的一种正式管理活动。针对人力资源管理和绩效管理课程教学中，存在的只见树木不见森林，及各模块之间的联系和逻辑关系问题，特别是绩效管理与各模块及公司战略之间关系问题，本课题教改研究从教学内容和形式上，进行了改革。人力资源管理的全过程及与绩效管理的逻辑关系，如图一所示。

由图1学生可以形象直观地看到人力资源管理的全过程，以及绩效管理与各环节的逻辑关系：人力资源管理各阶段工作的依据和基础是工作分析，企业招聘、任用、选拔合格的员工和员工培训工作都是为提升员工的绩效服务的，人力资源管

理的核心是绩效管理，而绩效管理的终极目标是实现企业的战略。在教师讲授中，通过翻转课堂，提高学生的学习的主动性和趣味性。

(二) 《绩效管理》课程批判性授课与实践相结合的内容改进

《绩效管理》是一门理论性和实践性要求都较高的课程。绩效管理和绩效考核的必要性，就要求不但要从管理学的角度予以说明，还要求从经济学理论的角度加以说明。针对现行《绩效管理》课程内容存在的问题，结合学生对绩效管理课程实践教学期望的调查，增强了《绩效管理》课程授课内容的批判性和实践性，限于篇幅，主要改进简述如下。

(1) 现代企业为什么要进行绩效管理

归“股东所有”的现代企业具有“有限责任”和“两权分离”的特征，股东与人力资本所有者（经理层及公司员工等）所追求的目标不一致，就产生了当今世界管理的三大难题：信息不对称、人的自利性和委托—代理问题。通过讲述经典的警察（股东）聘请翻译（经理人）审问偷了黄金的小偷的故事，从经济学理论的角度，来讲解三大难题的解决，以此说明现代企业需要监督和绩效管理。

(2) 绩效管理的宗旨与手段的关系

绩效管理的宗旨（目的、目标、意义）有两个：一是不断提高组织的管理的效果和效率，实现组织的战略目标；二是不断促进员工工作效率和能力的提高，使员工与组织共同成长和发展。而绩效管理（考评等）本身是手段，其宗旨才是最为重要的，所以，如何进行进行绩效考评，考评什么，用什么方法来考评，由谁来考评，在什么时间考评，甚至于考评还是不考评，都决定于是否有利于绩效管理宗旨的实现。

(3) 绩效考评客体（考评什么）的确定

绩效考评是指对照工作目标或绩效标准，采用科学的方

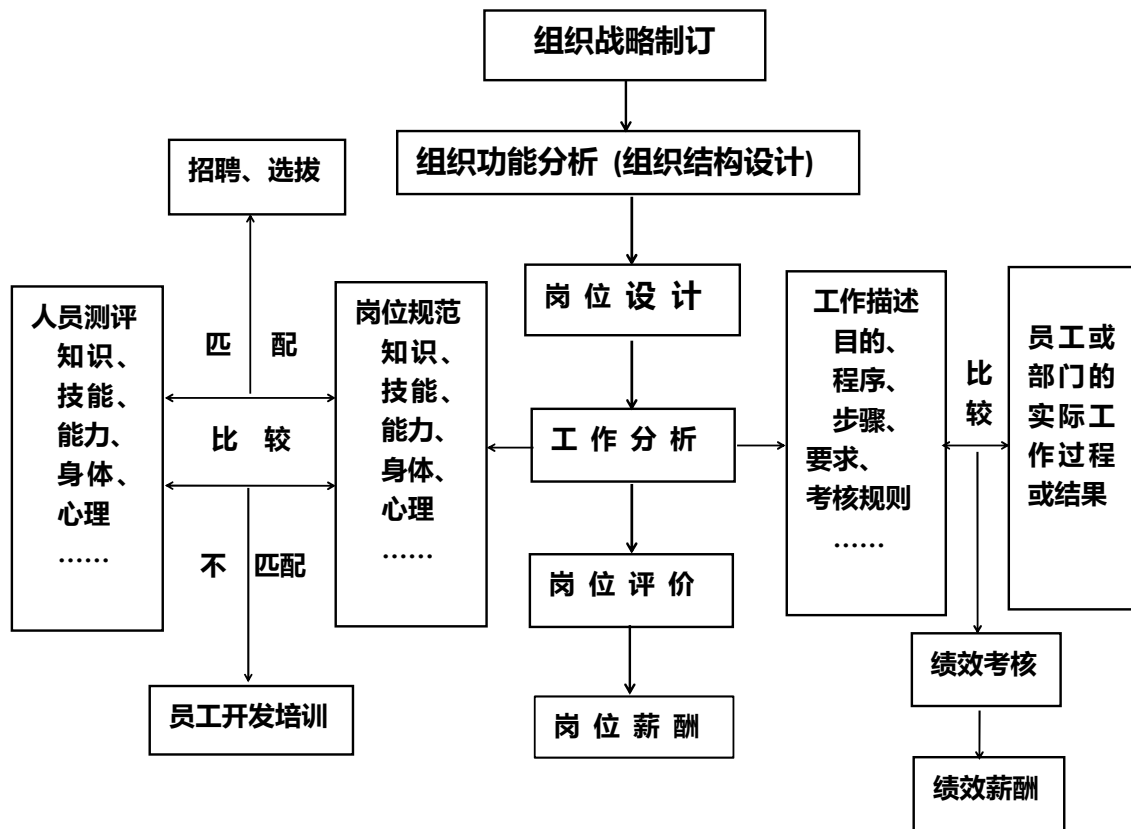


图1 人力资源管理基本框架

法, 评定员工工作目标的完成情况(结果)、员工的工作职责履行程度(过程)、员工的能力发展状况(素质)等, 并将其反馈给员工的过程。考评客体(内容)(如图2所示), 不能是领导凭主观(有时是个人喜好)想评什么就考评什么(图2A); 也不能是员工干什么(有的员工乐于助人料理私事、人缘好, 荒废本职工作)就考评什么(图2B); 更不能是领导凭个人需求(有时是一己之私)要求什么就考评什么(图2C); 而应该是组织根据工作分析的结果, 希望员工干什么就考评什么(图2D)。

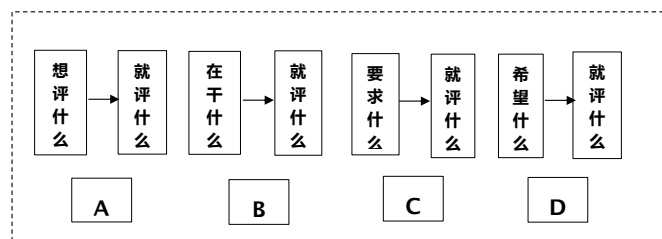


图2 四种考评客体的选择

在实际工作中, 被考评的对象, 可以是整个组织或部门或高中基层员工个人。其考评内容都必须根据岗位工作分析的结果来确定。对确定考评客体(内容)的正确程序, 应该是组织(企业)根据战略希望什么, 就要求员工什么, 就让员工干什么, 然后就选择其希望的内容(工作描述)来进行考评(如图3所示)。考评内容应与职位说明书和岗位规范的要求内容相一致。

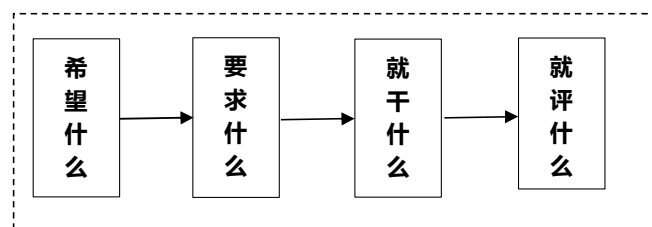


图3 考评客体的正确选择

(4) 绩效考评主体的确定即由谁来进行考评

考评主体的选择原则应该是: 员工向谁负责, 就由谁来考评(上级主管可以考核下属, 因为责任是连带的不能下授; 生产流水线的上道工序产成品是下道工序的在制品, 上道工序员工要向下道工序员工负责); 员工为谁服务, 就由谁来考评(如企业餐厅的考核应由用餐的员工参与考核)。有些教材和年轻教师, 盲目推崇360度考核法, 甚至奉为圭臬, 是错误的, 对此学生应该有批判性思维。对于所谓360考核法考核主体的选择, 需要具体情况具体分析, 比如, 就不能让财务部门去考核审计部门; 也不能让会计和出纳互相考评; 更不能让客户去考评营销人员或让供应商考核公司采购部门和采购人员。

(5) 绩效考评方法的确定

绩效考评方法应为: 将员工(或部门)的实际工作业绩与该员工(或部门)的岗位说明书(工作分析)进行对照, 即将员工(或部门)实际工作的结果或过程, 与其绩效考评的考评标准进行比较, 从而得出该员工(或部门)的考评结果。原则上, 不宜将员工甲与员工乙(或部门A与部门B)的工作通过对比, 从而得出他们的考评结果。

教科书上, 所推荐的排序法、交叉对比排序法、强制(优良中差百分比)分布法等, 貌似简单有效易行, 实际上会造成

部门和部门之间的矛盾, 员工和员工之间的矛盾, 影响相互的团结和配合, 更遑论人力资源部招聘一个员工和财务部门完成一笔融资是不可比的, 就如同不能把西瓜和辣子相比较, 问哪个更好一样。

(6) 绩效薪酬(奖金或浮动薪酬)的确定

岗位薪酬是在岗位评价及典型岗位外部市场薪酬水平调查的基础上产生, 员工的绩效薪酬(浮动工资或奖金)需要依据绩效考评的结果来制定, 但必须要考虑不同岗位评价的系数。并不是有些教材和年轻教师所讲的仅决定于绩效考评结果, 而是决定于岗位评价系数和绩效考核结果。如表1所示, 总经理的绩效薪酬理论上应该是岗位评价系数与基础奖金1万及绩效完成百分比之积(8*1*90%=7.2万元), 而不应该是基础奖金1万与绩效完成百分比之积(1*90%=0.9万元)。在案例讨论中, 先由学生角色扮演自主辩论(一般会得出错误结论), 然后再启发引导学生得出正确结论。

表1 岗位评价岗位薪酬绩效考核与绩效薪酬的关系

类别	指标	岗位评价	岗位薪酬	绩效考核	绩效薪酬	
					(错误)	(正确)
总经理	8	24000	90%	0.9万	7.2万	
高级研发	6	18000	110%	1.1万	6.6万	
HR经理	5	15000	100%	1.0万	5.0万	
员工乙	3	9000	130%	1.3万	3.9万	
员工甲	1	3000	100%	1.0万	1.0万	

五、研究结论

经过三轮的《绩效管理》课程理论与实践相结合的特色教学研究, 无论是教学模式的改革还是教学内容的改革, 都取得了良好的效果。在三轮教学改革中, 在每轮的期初, 都发放调查问卷征求同学们对教改的期望和要求; 在每轮的期末, 也发放调查问卷调查同学们对教改的评价和进一步改革的意见。几乎100%的学生对《绩效管理》课程批判性实践性教学内容改革, 给予了肯定的评价, 认为: 所学知识理论增强了系统性逻辑性, 改变了满堂灌和死记硬背的教学模式, 学习效率提高; 批判性思维给学生自主学习和展示空间, 把学习变成了快乐的事; 走出校园, 把所学知识用于企业绩效管理实践, 避免了纸上谈兵。通过教改实践也深深感到, 教学改革应该永远在路上。

参考文献

[1] 吴岩, 《教育部高教司司长吴岩: 中国“金课”要具备高阶性、创新性与挑战度》http://www.moe.gov.cn/s78/A08/moe_745/201811/t20181129_361868.html。
 [2] 苏志霞, 卢越. “金课”背景下的《绩效管理》课程教学模式创新[J]. 教育现代化, 2020(7): 35-38.
 [3] 戈锦文. “Critical Thinking”能力培养在经管类本科课程中的实践[J]. 教育教学论坛. 2020年4月, 第16期, P119-120.

基金项目: 新疆财经大学教改基金项目: 绩效管理课程理论与实践相结合的特色教学研究, 项目编号: 2015JG0206。

作者简介:

吕君奎, 男, 1963年12月, 汉族, 河南郟县, 劳动经济学博士, 新疆财经大学支教教师职称, 副教授, 研究方向: 劳动就业、人力资本及产权等;

苗莉, 女, 1988年4月, 农业推广硕士, 新疆科技学院专任教师; 李晓连: 女, 1988年6月, 管理学硕士, 新疆科技学院专任教师。