

43.人力资源管理专任教师 岗位试讲内容

注意事项：

- 1.每位考生试讲时间为 8 分钟；
- 2.试讲统一采用PPT讲授方式（自备U盘，如因U盘打不开课件，责任自负，U盘不能用考生姓名命名）；
- 3.试讲的考生在候考室抽签结束后在教案封面填写抽签号提交教案打印件（一式 7 份）给工作人员。教案不能透露任何个人信息，考生不得穿制服、单位工作服或有明显文字或图案标识的服装参加面试，凡透露个人信息的考生，扣减面试成绩的 5%—20%，情节严重的，取消面试成绩。

教学内容：第 6 章 绩效考核

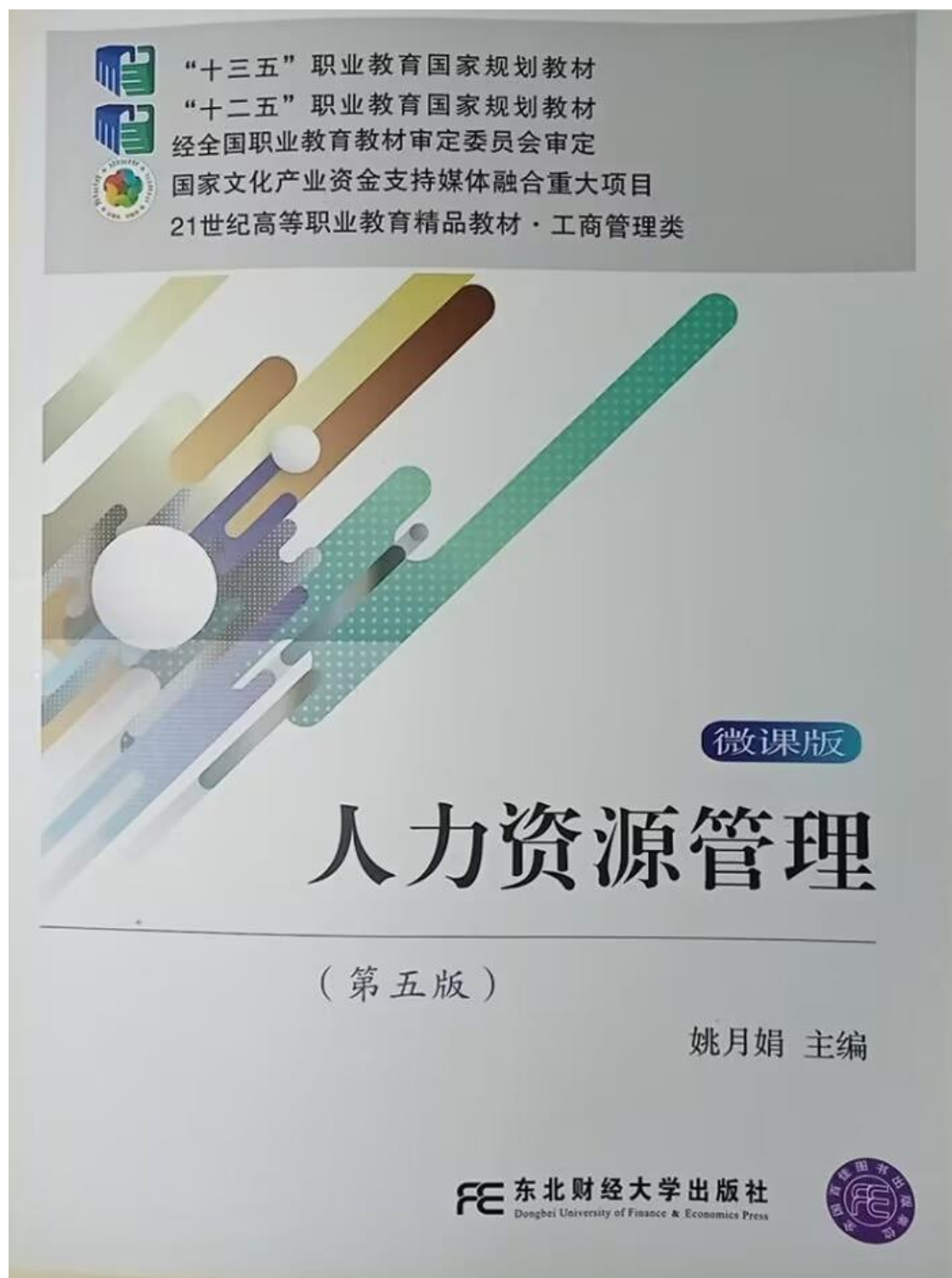
6.1 绩效管理概述

6.1.5 绩效管理的基本流程

教学重点：掌握绩效管理的基本流程，可自备教具及自备案例。

教材信息：教材名称《人力资源管理（微课版）》（第五版），东北财经大学出版社，2021.07 出版，姚月娟主编。

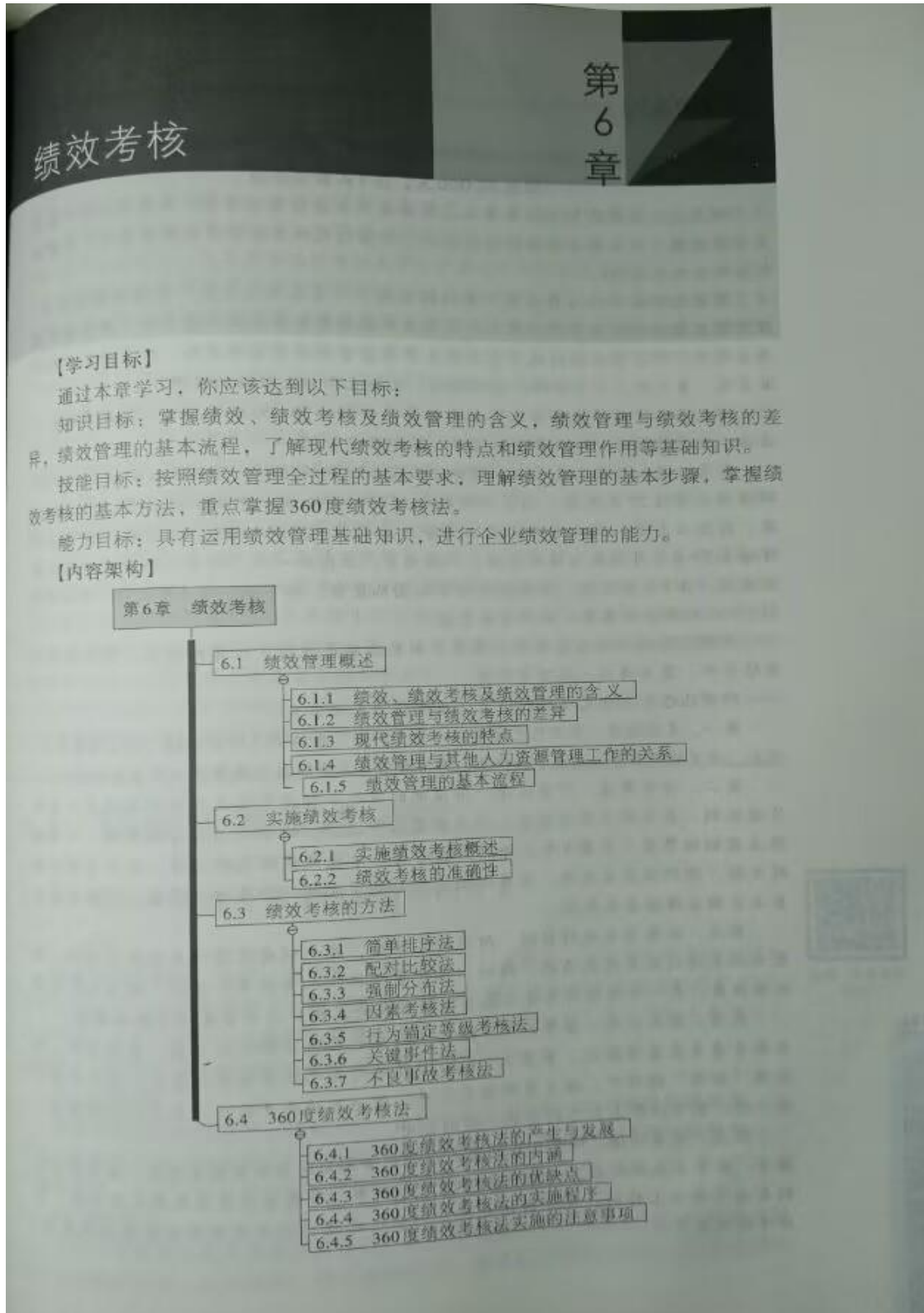
教材封面



教学内容：第6章 绩效考核

6.1 绩效管理概述

6.1.5 绩效管理的基本流程



我因为自己的成功而得到奖励。以上所列的10项，每一项都有5个评分标准，这样通过打分可以得知一年以来绩效管理的水平如何，差距在哪里，从而做到查漏补缺，改进和提高绩效管理的水平。

此外，摩托罗拉公司的绩效考核表里没有分数，而是运用等级法，实行强制分布，这样既能分出员工绩效的差别，又尽可能地避免了在几分之差上的无休止的争论。在与薪酬管理挂钩上，摩托罗拉公司也采取了简单的强制分布，而不是绞尽脑汁地去精确计算，因为那样既耗费时间，也偏离了绩效管理的方向，绩效管理致力于员工绩效的提高，而不仅仅是为薪酬管理服务的。

6.1.5 绩效管理的基本流程

绩效管理的基本流程如图6-1所示。

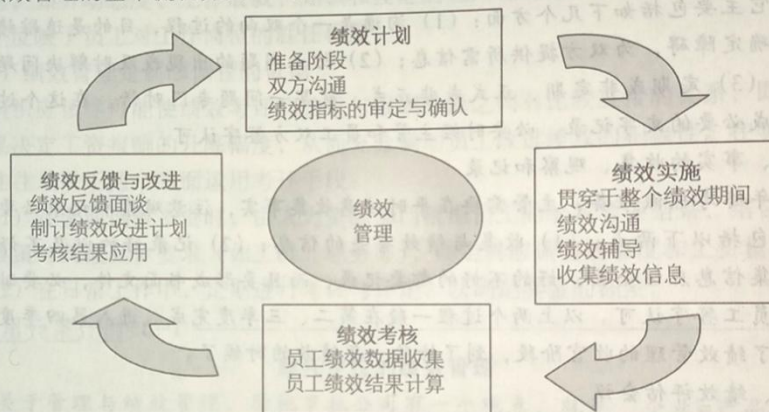


图6-1 绩效管理的基本流程

1) 绩效计划

绩效计划是一个确定组织对员工的绩效期望并得到员工认可的过程。绩效计划必须清楚地说明期望员工达到的结果以及为达到该结果期望员工表现出来的行为和技能。绩效计划的内容包括：

(1) 员工在本次绩效周期内所要达到的量化和非量化的工作目标是什么？如果一切顺利的话，员工应该何时完成这些职责？

(2) 我们如何判别员工是否取得了成功？这些结果可以从哪些方面去衡量，评判的标准是什么？

(3) 工作目标和结果的重要性如何？

(4) 从何处获得关于员工工作结果的信息？

(5) 员工的各项工作目标的权重如何？

(6) 员工在完成工作时可以拥有哪些权利？可以得到哪些资源？

(7) 员工在达到目标的过程中可能遇到哪些困难和障碍？

(8) 经理人员会为员工提供哪些支持和帮助？

(9) 绩效周期内，经理人员将如何与员工进行沟通？

(10) 员工工作的好坏对部门和公司有什么影响?

(11) 员工是否需要学习新技能以确保完成任务?

绩效计划制订可参考的格式见表6-2。

表6-2

绩效计划制订表

姓名: _____ 部门: _____ 岗位: _____ 考核期间: _____ 年 _____ 月 _____ 日至 _____ 年 _____ 月 _____ 日

重点工作项目	目标衡量标准	关键策略 (把重点工作按照时间和关键节点展开)	权重 (%)	资源支持承诺	自评得分	上级评分
合计	评价得分 = \sum 评分 \times 权重		100			

计划确认: 本人: _____ 年 _____ 月 _____ 日

直接上级: _____ 年 _____ 月 _____ 日

制订计划填写说明

1. “重点工作项目”一般不超过6项,不能确定的用“上级临时交办的任务”表示,但权重不能超过10%
2. “目标衡量标准”要具体并能够衡量,一般从数量、质量、时效性、所节约的资源 and 客户(含上级)的评价等方面确定
3. “关键策略”要求把重点工作按照重点和工作点展开,以制定具体的阶段性子目标,便于落实
4. “资源支持承诺”是指为达成目标所需要的资源和上级的支持,经双方确认后填写

特别强调:若考核期间内出现重大计划调整(权重大于20%的工作任务取消或新增;现有任务权重增减超过20%),必须重新填写本表

考核评分说明

评分标准: 100分——创造性地、完全超乎预期地达成目标; 90分——明显超越目标; 80分——达成目标并有所超越; 70分——基本达成目标但有所不足; 50分——与目标存在明显差异; 0分——未进行此项工作

评分工作: 评价最小单位是5分(即90分、85分、80分等,相差5分),单项评分超过90分和低于50分时,要在述职报告和上级评定中进行文字说明

2) 绩效实施

绩效实施过程主要包括两方面的内容:一方面是绩效沟通;另一方面是员工数据、资料、信息的收集与分析。

持续的绩效沟通就是管理者和员工共同工作,以分享有关信息的过程。这些信息包括工作进展情况、潜在的障碍和问题、可能的解决措施以及管理者如何才能帮助员工等。它是连接绩效计划和绩效考核的中间环节。持续的绩效沟通内容包括:以前工作开展的情况怎样;哪些地方做得很好;哪些地方需要纠正或改善;员工是否在努力实现工作目标;员工如果偏离目标的话,管理者该采取什么纠正措施;管理者能为员工提供何种帮助;是否有外界发生的变化影响了工作目标;如果目标需要改变,如何进行调整。

收集绩效信息的内容包括：目标和标准达到（或未达到）的情况；员工因工作或其他行为受到表扬或批评的情况；证明工作绩效突出或低下所需要的具体证据；对你和员工找到问题（或成绩）原因有帮助的其他数据；你同员工就绩效问题进行谈话的记录，问题严重时还应让员工签字。

3) 绩效考核

绩效考核的主要目的是给予员工公正的绩效反馈。这样，可以不必使员工依靠观察上级的“态度”来“猜测”自己的表现是否达到要求。因此，上级必须通过绩效考核来客观、准确地表达自己的判断，传递明确的信息；同时，上下级之间通过积极、良性的互动来帮助员工清醒地认识到自己的成绩和不足，努力提高工作绩效。总之，真正有意义的绩效考核建立在持续有效的沟通基础之上。

绩效考核阶段首先要确定考核者，按考核者的不同，考核一般分为：直接上级考核、自我考核、同事考核、下属考核、小组考核、顾客考核以及全方位考核（360度绩效考核）。其次，明确各级部门主管和人力资源部门的职责。各级部门主管在绩效考核中的作用包括：填写评分、设定绩效目标、提供绩效反馈。人力资源部门在绩效考核中的作用包括：设计绩效考核体系；为参与绩效考核的考核者提供培训，例如，如何设定绩效标准、如何提供绩效反馈、如何避免考核中容易出现的问题；监督和评价绩效考核体系的实施。

4) 绩效反馈与改进

绩效管理的过程并不是为绩效考核打出一个分数就结束了，主管人员还需要与员工进行一次甚至多次面对面的交谈。通过绩效反馈面谈，员工可以了解主管对自己的期望，了解自己的绩效，认识自己有待改进的方面；同时，员工也可以提出自己在完成绩效目标中遇到的困难，请求上级的指导。上级主管与员工共同制订绩效改进计划，从而达到提高员工绩效，最终提高企业绩效的目的。

在一个绩效周期的循环中所得到的绩效考核结果具有多种用途。首先，绩效考核结果可用于指导员工工作业绩和工作技能的提高，通过发现员工在完成工作过程中遇到的困难和工作技能上的差距，制订有针对性的员工发展培训计划。其次，绩效考核结果可以比较公平地显示出员工对公司做出的贡献大小，据此可以决定对员工的奖惩和报酬的调整。此外，分析员工的绩效状况，也可以发现员工对现有职位是否适应，根据员工绩效高于或低于绩效标准的程度，决定相应的人事变动，使员工能够从事更适合自己的工作。

【拓展阅读 6-1】

绩效管理方案的设计过程

通常，一份操作性强的绩效管理方案的设计过程如下：

一、全面盘点绩效管理所涉及的要素

在设计方案之前，HR 经理应对涉及绩效管理的诸多要素进行全面的盘点，争取把所有的关键要素都考虑到方案中。以下要素应作为关键要素进行考虑：

1. 人的要素

通常，一个企业员工有4个层面的分工，即企业老总、HR经理、直线经理、员工。在绩效管理中，他们的责任分工如下：

(1) 企业老总的主要责任是为绩效管理体系的建设和发展提供支持，推动绩效管理深入开展。

(2) HR经理的主要责任是设计绩效管理方案，组织各直线经理有效执行方案，并作为绩效管理专家，为直线经理提供实时咨询，帮助他们不断提高，成为主管领域的绩效管理专家。

(3) 直线经理是企业绩效管理的中间力量，起桥梁作用，上对企业的战略负责，下对员工的发展负责，其重要性非同一般。

(4) 员工是自己绩效的主人，拥有并产生绩效，在直线经理的指导和帮助下不断成长和进步。

2. 产品要素

实际上，绩效管理方案就是HR经理制造的一个产品，产品的性能是否优良，是否实用，效果如何，都将成为直线经理是否接受方案的检验标准。所以，考虑人的要素之后，HR经理还应着手考虑产品要素。

产品要素主要解决为什么、是什么、做什么用、怎么用这几个问题。

(1) 为了使绩效管理方案具有说服力，HR经理必须对企业的绩效管理现状进行深入的调查研究，向管理层提供有说服力的报告，指出当前的不足，然后有针对性地提出解决方案。

(2) 绩效管理与绩效考核无论在理念、方法还是工具上都有着很大的区别，如果HR经理不能清楚地描述绩效管理是什么，那么方案就有可能被拒绝，甚至被彻底否定。所以，HR经理必须思路清晰地把绩效管理是什么的问题向企业经理和直线经理解释清楚，而且用语要简洁，太复杂的东西很难被他们理解。

(3) 解决绩效管理“是什么”的问题之后，就要解决绩效管理“做什么用”的问题。与绩效考核的用途相比，绩效管理的用途更加广泛，也正因为如此，绩效管理更难被管理层接受，他们认为绩效管理华而不实，不如绩效考核直接、实在，所以，这也是HR经理必须费一番脑筋考虑的问题。

(4) “怎么用”的问题，是流程的问题。对绩效管理来说，流程设计是否妥当，将在很大程度上影响其实施。通常，一个完善的绩效管理体系的建立应遵循以下流程：

① 涉及关键绩效指标。指标是绩效管理的基础，没有指标就谈不上管理，更无从考核，所以，绩效管理方案必须对关键绩效指标的设计做出说明，引导直线经理走到指标管理的正确轨道上，逐渐抛弃先前的任务管理、惯性管理等不良的管理习惯。

② 给予业绩辅导，建立业绩档案。在关键绩效指标设计完成以后，直线经理应就关键绩效指标的内容，与员工保持适时的沟通，辅导、帮助他们不断提高能力，提升业绩。同时，为使绩效管理更加科学合理，直线经理应为员工建立业绩档案，便于今后的绩效考核。

③绩效考核。绩效管理被很多管理者视为圣经，很多管理者总是在员工表现不佳的时候大谈考核，大有不把员工考“糊”誓不罢休的架势。也有很多业界人士认为，绩效考核是绩效管理中最关键的一环，事实上并非如此，HR经理在设计绩效管理方案的时候应该注意这一点。

④绩效反馈。绩效反馈是绩效管理中至关重要的一个环节，其重要程度甚至超过了绩效考核。毕竟，绩效考核的结果是拿来用的，而没有反馈就谈不上使用，没有反馈的绩效考核则起不到任何作用。没有绩效反馈，员工就无法知道自己的工作是否得到了经理的认可，就会乱加猜疑，影响工作心情；没有绩效反馈，经理也无法知道绩效考核是否真正起到了作用，也就对继续进行考核缺少信心；没有绩效反馈，经理就不能有的放矢地指出员工的不足，更无法给员工提出建设性的改进意见，最终将导致员工的进步受到限制，管理水平也将无法得到有效的提高。

二、与企业老总保持积极沟通

HR经理在盘点完这些要素之后，应就每一要素的内容与总经理保持沟通，沟通应分多次进行，而且应在方案成型之前进行。

三、撰写方案

在和总经理就细节问题达成共识后，HR经理就可以着手撰写方案了。

四、向直线经理推销方案

在方案定稿以后，HR经理应组织相关的培训和研讨工作，向直线经理逐项讲解方案的详细内容，把方案“卖”给他们，获得他们的支持，从而使方案有效推行。



微课：如何制订绩效计划



微课：如何组织绩效反馈面谈

6.2 实施绩效考核

6.2.1 实施绩效考核概述

1) 绩效考核的准备

绩效考核的准备工作包括：

(1) 制订绩效考核的计划。它包括在什么时候进行绩效考核，绩效考核的参与者和范围，绩效考核的目的和期望达到的结果，绩效考核所需要的各种资源，绩效考核打算采取的方法等。

(2) 确定绩效考核人员。它包括确定负责绩效考核的班子及其成员，聘请绩效考核专家，或者委托有关咨询服务机构从事员工绩效考核工作等。

(3) 准备绩效考核的条件。它包括准备绩效考核所需的工具，如软件、表格、文件等，也包括准备绩效考核所需的其他条件，如面谈的场所、陈设物、开会的场所等。

(4) 公布绩效考核的信息。它让企业与员工就绩效考核问题在思想上达成共识，使被考核者有充分的思想准备，积极参与绩效考核。