

绩效管理实训指导书

课程名称：绩效管理

适用专业：人力资源管理

指导教师：刘 琰

编 者：刘 琰

目 录

一、编写说明	1
二、实训目的	1
三、实训时间及地点安排	1
四、实训项目及学时分配	2
五、实训内容	2
任务一 绩效管理理论相关文献综述	2
任务二 根据案例分析该企业绩效管理现状及问题（小组形式）	3
任务三 设计该企业的绩效管理体系，并形成可行方案	5
任务四 企业各种类型绩效考核相关表格设计	8
任务五 实训成果展示及实训总结	9
附录一：实训成绩考核建议	

一、编写说明

1. 本指导书依据 2016-2017 第一学期实训大纲编写，并与课程大纲配合使用，供 2014 级人力资源管理学生使用。

2. 本指导书的编写目的与主要内容：

主要是通过 28 个学时的实训来掌握和巩固已经讲授过的内容，共包括 5 个部分，学生以分组的形式进行实训工作。实训任务一是对绩效管理的相关文献进行阅读了解，掌握相关的理论知识，引导实训的开始，需要 3 个学时；实训任务二是建立公司组织结构图并且对案例中的企业进行绩效状况的调查（含绩效满意度问卷设计），需要 8 学时；实训任务三为本次实训的重点，对该企业出现的绩效问题进行梳理，形成可行性方案。需要 10 个学时；实训任务四为实际具体表格的设计和内容的填写，涵括职位或族群分类表、绩效考核表），需要 3 个学时；实训任务五进行每个小组的成果展示，并且就展示中存在的问题进一步修改，完成实训报告，需要 4 个学时。

3. 本实训主要为实践应用，鼓励学生能走出学校进行调研。

二、实训目的

实训是培养学生实际操作能力的主要方式，通过实训可以促进绩效管理理论与实践全面结合。增强学生职业意识，强化技能训练，培养和提高学生的实际工作能力。提高教学效率，引发学习兴趣，激发学生的学习积极性和创造性思维。绩效考核方法很多，这里实训完成的是以目标管理、KPI 为基础的绩效体系设计。通过实训，掌握绩效管理体系的设计，针对目前企业绩效存在的问题，进行合理的调整。

三、实训时间及地点安排

具体见实训时间安排表

四、实训项目及学时分配

序号	实训项目	学时	实训内容提要
1	绩效管理的相关文献进行阅读	3	通过知网查阅相关的文献，按照一定的规格完成文献综述内容。
2	建立公司组织结构图并且对案例中的企业进行绩效状况的调查	8	建立公司结构图和职位体系的构建，并说明公司所处的发展阶段及绩效管理现状。
3	对该企业出现的绩效问题进行梳理，形成可行性方案	10	针对任务二中的调查情况，按照所学内容及企业实际进行绩效管理体系设计。
4	实际具体表格的设计	3	对企业常用表格要清楚并了解里面的相关内容，学会做表及使用。
5	小组的成果展示	4	小组进行最后的整个实训工作的成果展示，重点对设计部分的内容进行阐述。

五、实训内容

任务一 绩效管理理论相关文献综述

3 学时

（一）实训目的

1. 了解绩效管理的相关理论知识。
2. 对绩效的相关定义有更深刻的了解，同时能够对论文知识有更深刻的理解

（二）实训材料仪器设备

1. 计算机
2. 相关论文数据库

（三）实训内容

1. 绩效的相关理论
2. 绩效管理的相关理论
3. 信息获取途径：知网、万方、维普等论文数据网站； 关键词搜索：绩效、绩效管理

（四）实训要求

1. 正确使用计算机及其附属设备。

2. 在完成实训报告时，每个小组必须使用统一来源的数据资料，并由指导教师签字。
3. 能够使用网上数据库的资料，对相关理论进行梳理。

(五) 实训步骤

1. 绩效的相关定义
2. 绩效管理的相关定义
3. 绩效相关的理论
4. 对相关理论按照一下三个类型进行分类整理：
 - 国内文献与国外文献
 - 管理学角度理论、心理学角度理论
 - 早期、中期和近现代理论
5. 梳理后交指导老师检查。

任务二 根据案例分析该企业存在绩效问题（小组形式）

8 学时

(一) 实训目的

1. 通过实践调研，了解企业人力资源管理基本状况
2. 了解绩效管理现状、问题。

(二) 实训材料仪器设备

1. 计算机
2. 校内网络

(三) 实训内容

根据所学的知识，剖析目前企业在绩效管理存在的情况，并进行梳理和解释。

1. 企业的组织结构图绘制
2. 分析企业目前的绩效状况
3. 本企业绩效满意度问卷设计

案例选择：

- 小组成员有现有公司资源作为案例公司，对其绩效管理方面进行的剖析。

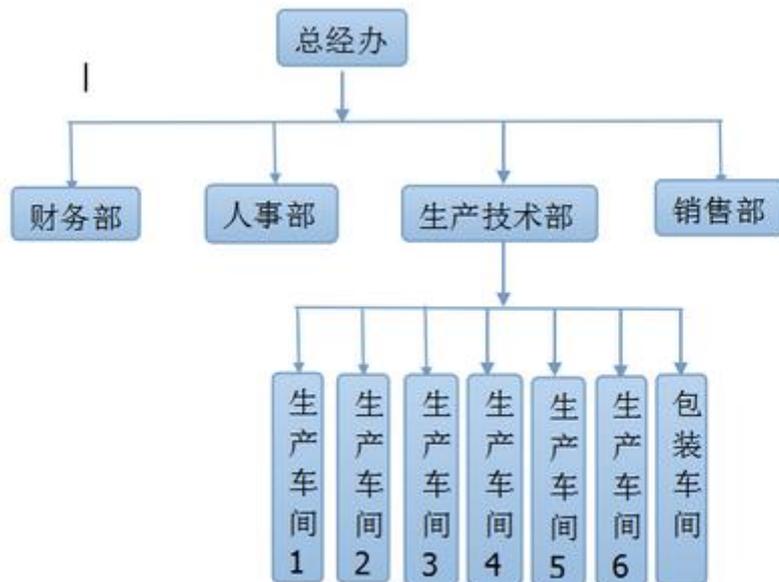
- 网络搜寻自己感兴趣的企业，了解其背景资料，对其绩效管理方面进行的剖析。
- 根据本实训中给出的案例进行绩效管理进行剖析。

(四) 实训要求

1. 正确使用计算机及其附属设备。
2. 在完成实训报告时，每组必须使用统一来源的数据资料，并由指导教师签字。

(五) 实训步骤

1. 案例公司（公司可自选）的相关背景的介绍（具体附录案例）
2. 绘制该公司的组织结构图（修改）



3. 该公司目前的绩效体系概况

需要梳理的内容包括：

- 企业人力资源状况
年龄构成、学历分布、男女性别比、职称构成
- 企业绩效体系状况

4. 绩效管理中的问题

常见问题：

- 绩效战略缺失
- 绩效理念存在问题
- 内部公平性不足

- 绩效体系不完善

5. 本企业绩效满意度问卷设计

该部分根据所学内容进行合理设计。要求能够和问卷内容契合，从中能反映出相关的绩效方面存在问题。

任务三 设计该企业的绩效管理体系，并形成可行方案

10 学时

(一) 实训目的

1. 了解绩效管理的基本目的；
2. 学会根据企业特点创建公司绩效结构体系。
3. 能够将企业的绩效方案设计内容细化并且能够执行。

(二) 实训材料仪器设备

1. 计算机
2. 校园网络

(三) 实训内容

1. 绩效计划制定
2. 绩效过程（绩效沟通）
3. 绩效评价（考核方法的选取）
4. 绩效面谈、反馈
5. 绩效结果应用

注：根据掌握知识程度，根据实际情况进行调整。

(四) 实训要求

1. 正确使用计算机及其附属设备。
2. 在完成实训报告时，每组必须使用统一来源的数据资料，并由指导教师签字。

(五) 实训步骤

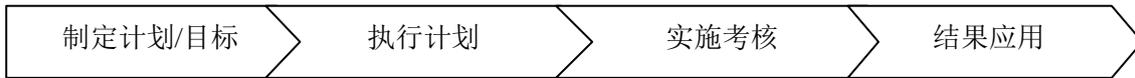
1. 明确企业绩效管理目的

绩效管理是企业战略落地的载体，是企业价值分配的基础，也是调动员工积极性的有效手段。为了建立和优化公司绩效管理体系，必需明确绩效管理达到的战略目的。

2. 进行工作族群、岗位分类

我们根据公司各岗位的工作性质，将其划分为管理、专业、销售、生产操作、勤务等族群（序列）。并为不同序列选取不同绩效考核指标、侧重点。

3. 绩效管理流程设计



<p>确定部门/员工的工作年度、季度或月度目标、任务、权重</p> <p>考核者与被考核者沟通，签字确认。</p>	<p>被考核者按照计划开展工作，直接上级给予指导</p> <p>考核者对被考核者的工作表现进行适当记录，作为考核依据</p> <p>重大计划变更时，需要调整计划并以新的计划进行考核。</p>	<p>考核者评价被考核者当期绩效，并与被考核者沟通确认考核结果</p> <p>人事部会同越级管理者进行审核</p> <p>被考核者有异议可通过正常程序向越级管理者提出申诉。</p>	<p>人事部对考核结果进行整合</p> <p>考核结果人事部、部门（被考核者所在部门）分别备案</p> <p>根据考核结果核发该考核期绩效工资或其他结果应用。</p>
考核周期（季度） 确定		考核周期（季度） 确定	

任务四 企业各种类型绩效考核表格设计

3 学时

（一）实训目的

1. 掌握使用各类常用表格；
2. 掌握绩效考核的使用表。

（二）实训材料仪器设备

1. 计算机
2. 校内网络

（三）实训内容

- 实训内容：
 - 1、各部门绩效考核表
 - 2、各序列员工绩效考核表

（四）实训要求

1. 正确使用计算机及其附属设备。

2. 在完成实训报告时，每组必须使用统一来源的数据资料，并由指导教师签字。

(五) 实训步骤

1. 外部绩效考核表信息了解
2. 本企业各部门绩效考核表的设计
3. 本企业各序列员工绩效考核表的设计

任务五 实训成果展示及实训总结

4 学时

(一) 实训目的

1. 对整个绩效体系再设计有整体的认识。
2. 通过讲解，学生互相参阅，补充自己小组不足，同时也加强对所学内容的理解。

(二) 实训材料仪器设备

1. 计算机
2. 投影仪

(三) 实训内容

对本次实训活动进行小结，谈谈体会、收获与不足。字数要求在 500-800 字。（每组只写一份）

(四) 实训要求

1. 正确使用计算机及其附属设备。
2. 在完成实训报告时，每组必须使用统一来源的数据资料，并由指导教师签字。

(五) 实训步骤

1. 按照每个班级的分组，完成 10-15 分钟 PPT 介绍。
2. 小组成员上台进行陈述
3. 根据小组所讲内容，提出相关的质疑，要求小组成员进行解释。
4. 完善实训报告的内容

附录一：实训成绩考核建议

	观测点	考核目标	成绩组成
实训初期	<ol style="list-style-type: none"> 1. 对课文相关内容是否掌握 2. 对于实训的整体内容是不是有比较清晰的思路 	相关概念的了解；文献综述部分的梳理是否有条理	20%
实训过程	<ol style="list-style-type: none"> 1. 是否按时参加实训 2. 是否有合适的小组分工 3. 对实训过程的熟悉程度 4. 对基本操作的规范程度 5. 对突发事件的应急处理能力 6. 实训原始记录的完整程度 7. 同学之间的团结协作精神 	着重考查学生的实训态度、对知识的总体把握程度；严谨的治学态度、团结协作精神	30%
实训结果分析	<ol style="list-style-type: none"> 1. 所分析结果是否用原始记录数据 2. 计算结果是否正确 3. 实训结果分析是否合理 4. 对于综合实训部分，各项内容之间是否存在相应的联系，能合理解决提出的问题。 	考查学生对数据处理和现象分析的能力；对专业知识的综合应用能力；事实求实的精神	50%
特殊情况加分	<ol style="list-style-type: none"> 1. 案例的使用（鼓励使用真实的企业案例） 2. 小组中的分工轻重（组长优势） 3. 小组汇报对整体内容把握 	根据不同的学生能力，分工内容的不同，以及鼓励学生能够实践中去掌握相关知识。	此类情况成绩为优秀