

基于 TBL 模式的绩效管理实践课程的教学改革探析

朱萍萍

(广州工商学院, 广东 广州 510800)

摘要: 绩效管理实践课程注重培养学生制定绩效计划、组织实施绩效评价、合理选择应用绩效考评方法和绩效管理工具、开展绩效面谈的操作技能。本文通过对 286 名同学实施小组合作学习方法学习绩效管理实践课程的满意度调查, 发现应用小组合作学习的教学模式可以有效地提高学生的学习积极性和动手能力。本文通过对绩效管理实践课程的教学改革的实施路径分析, 以期能够为人力资源管理专业课程的建设提供一些帮助。

关键词: TBL 模式; 绩效管理; 实践课程; 教学改革

我国“十四五”规划指出, 十四五时期要建设高质量教育体系, 尤其是要提高高等教育的教学质量。教学质量能否提高, 不仅和一所学校的师资力量有关, 而且主要是和教学方法是否恰当使用、教学理念是否符合学情有紧密的联系。同时, 学生毕业后, 用人单位也是更多的去考量学生实际操作会不会、探究能力强不强, 新知与旧知能否灵活联系等方面。因此, 高校教师在专业必修实践课的教学中需结合企业的用人要求, 恰当确定教学目标, 合理设计教学环节。

《绩效管理技能综合实训》是一门考查学生的分析能力、设计能力和沟通能力的实训课, 这门课要求学生能熟练地完成企业的日常绩效管理工作实务中的绩效指标设置、绩效计划协议制定、绩效考核表、绩效考评方案等具体任务。

TBL 教学法也称小组合作式学习法, 它是建立在学生明确学习目标的基础上, 学生组成团队, 通过讨论、分析、探究并完成相关学习任务的一种方法。这种方法能缓解学生自主学习动力不足的状况, 并在团队合作氛围下, 促进团队成员思维碰撞, 提高学生对知识的应用能力、沟通能力和理解能力。

一、绩效管理实践教学应用 TBL 教学法的实施对象

广州工商学院管理学院人力资源管理专业 2020-2021 两个学年度分别有 110 人, 176 人, 共 286 名本科生。

二、TBL 在绩效管理课程实践教学中的实施路径

(一) TBL 教学实施

根据广州工商学院管理学院的教學安排, 2020-2021 两个学年各 110 人、176 人, 分别分为 2 个班、3 个班进行绩效管理实践课程的教学, 同时学生也同步学习了《绩效管理》理论课。每个小班的学生按照每组 7-8 人随机分组, 开展实践课程教学, 相关的教学大纲、教学进度表、学生课堂练习、小组实训成果都通过平台上传、展示。

1. 实训课程教学设计

《绩效管理技能综合实训》的课程目标是通过模拟练习、案例研究和实际调研, 训练学生制定绩效计划、绩效辅导、绩效评测、绩效反馈面谈、绩效评估效果应用等的的能力, 培养学生的团队精神和创新能力。教师运用 LBL 方法, 将实训中需要具备的理论知识进行精讲, 提炼重点知识提纲给学生, 学生在掌握了理论知识的前提下, 开展以下几项实训: 班级 MBO 目标管理、指标计分法的应用、制作绩效考核表、设计餐厅店长 KPI 体系、设计售票员的行为量表、绩效反馈面谈模拟。

2. 开展实训教学活动

教师将实训要求和实训步骤具体明确地讲清, 学生在明确了

实训任务以后, 通过小组讨论, 构建具体该如何解决实际问题的思路; 同时, 针对实训中的操作难点, 学生通过询问教师、翻阅书本和笔记, 确定实训环节各部分内容该如何完成。教师注意密切关注现场学生的操作步骤是否正确、实训难点能否准确掌握、学生集中容易出错的地方在哪。小组合作学习中, 教师以项目任务驱动为辅助方法, 借助瑞瑞绩效管理系统软件来分配小组实训任务来组织教学。学生在团队实训时, 应分工明确, 两人进行资料搜集, 一人进行成果展示, 全员讨论总结并汇报实训成果。教师针对学生出现的问题, 及时指导, 引导学生积极分析问题和解决问题。

(二) 评价团队的学习成果

小组合作学习的实训背景资料的特征是: 案例内容比较详细, 字数多, 需要学生总结案例的主要内容和结合实训步骤来剖析指标设计体系、指标评价标准、权重分配、指标提取和绩效评价模拟等。由于任务中涉及了文字的总结表达技巧、逻辑推理能力, 因此更好的衡量学习成果的是过程性考核方式。以其中一项“编写绩效考评方案”为例如表一:

表一 绩效考评方案

一级指标	二级指标	权重	说明
内容	主题: 紧扣案例, 重点突出 (10 分) 内容: 评价目标恰当、考评步骤清晰, 考评方法选择合理, 知识引证恰当 (10 分) 表达: 语句通顺, 运用图表表达 (10 分)	30%	实训得分 = 内容得分 + 小组合作得分 + PPT 演示得分
小组合作	团队意识: 分工明确, 难点问题有去积极讨论并在争辩中确定实施方案 (20 分) 解决问题能力: 善于搜集信息, 查阅资料并提取关键信息 (20 分)	40%	
PPT 演示	仪表: 精神饱满, 举止自然 (10 分) 语速: 声音宏亮, 表达流畅 (5 分) 熟练: PPT 构思巧妙, 讲解熟练 (5 分) 现场互动: 讲解富有感染力, 与台下同学巧妙互动 (10 分)	30%	

资料来源: 自行整理

为了让学生更深入地了解其他组同学的实训成果, 教师借助线上教学平台超星学习通来发布必备的重点知识、实训任务背景资料 PPT, 学生在分组完成实训任务后, 上传实训成果到线上平台, 其他组同学对展示组按照既定的评价标准进行打分, 总结各组的突出的优点。

教师在所有小组全部展示完实训成果后进行及时总结各组的优点、进步的地方, 并就小组共同出现的问题进行讲解和纠正。每一组同学在课后需书写一篇 2000 字以上的心得体会, 总结团队合作学习中的经验和不足。

(三) 课后及时收集学生的意见

教和学是相互促进的, 为了更好地了解 TBL 团队合作学习教学方法是否有效地调动学生的学习积极性, 教师选取人力资源管理专业连续两届的大三学生 286 人作为研究对象, 设计了包含

20 道题目（多选、单选皆有）的问卷。问卷内容涵盖了实训项目设置是否贴近重难点知识、学生是否愿意积极参与、小组合作学习中团队领导者的选择方式、团队任务分配形式、团队成员平均每次实训中查阅资料的方式及付出时间比例等。发出问卷 286 份，实际收回有效问卷 282 份，通过运用描述性统计方法，对问卷结果进行了总结，92% 同学觉得团队合作学习可以锻炼发散思维，愿意积极参与；85% 的团队组长是由大家推荐投票选出的，大家觉得他是有较强的领导能力和协调能力的；87.34% 的同学在团队任务分配上是根据每个同学的强项自主选择，并结合教师精讲的理论知识来完成实训任务。从问卷调查结果来看，绝大多数同学觉得团队合作学习完成绩效管理的实践课程是比个人学习更有效率，且能提高个人的语言表达能力、方案谋划能力和解决问题的能力。也有一部分同学觉得每组的实训任务布置得一样，在听各组同学演示 PPT 时觉得重复性太强，缺乏新意；一部分同学觉得踏瑞绩效软件的案例内容冗长，部分案例是与供电局类的专业技术岗位的绩效指标有关，专业术语过多，学生不理解。针对以上的意见，教师后续在案例选择、实训教学设计、岗位选取等方面要注意进行调整。

三、新形势下绩效管理实践课程教学改革策略

（一）注重案例的整理与收集

目前，教授本门课的老师一共 4 名，上课所用的部分案例比较陈旧。实训教学中，教师要确保案例内容紧扣理论知识，案例来源于不同类型企业的绩效管理案例。教师需选择学生比较熟悉的岗位案例中的时间节点最好是近五年以内的，可以选择从别的资料摘取也可以由教师自主编写。例如，教师可以考虑联系企业在行业协会论坛会议上的人力资源实践分享的企业经营经验内容，紧密结合能查到的可行性数据，编写内容具体的本土企业案例。如快递公司的绩效管理案例、房地产中介公司的绩效管理案例等。教师将这些本土绩效管理案例素材融入实训教学中，学生既能更形象具体地认知绩效管理活动是怎样的，也能增强对品牌企业的深入了解，树立民族自信，培养学生的专业素养和爱国情怀。

（二）改革实践课的教学方法

传统的教学方法更多的是教师讲什么，学生跟着学什么，这种填鸭式的教育方式导致课堂学习氛围比较沉闷，学生和教师之间互动比较少，学生的辩证思维、语言表达能力也没有得到有效地挖掘。绩效管理实践课程强调培养“三型”人才：复合型、创新型、实践型，实训教学中需灵活运用各种教学方法：如对分课堂、翻转课堂、案例教学、角色扮演法等。比如教师在设计“指标计分法应用”实训项目时，先提前布置学生阅读指定的文献资料，再将几种不同的指标计分法的重点知识讲授清楚后，学生分组讨论“哪些岗位的哪些指标是用的比率法？对保安的保护公共财产的价值指标运用加减分计分法设计评价标准时，每一档金额怎么设置”，讨论中碰到不会的，先让组内明白怎么做的学生去给其他不明白的同学辅导，结合回顾教学精讲的知识点，小组成员共同探讨。通过运用对分课堂的方法，提高学生的知识体系构建的能力和析能力。

在绩效反馈实训项目设计上，教师指导学生以小组为单位，分角色扮演考评主体、考评对象、绩效考核专员，分析考核目的、指标含义、考核分数计算公式后去编写面谈剧本，并现场开展反馈面谈对话。这种角色扮演将真实场景再现，考验学生的临场应变能力、语言表达能力，且学生觉得更有趣，学习积极性更高。一部分实训项目是引用踏瑞软件的实训项目，学生分小组完成项目任务后，软件基本都有对每一个步骤去进行分析解题思路和评

分，这也能帮助学生更精准地总结实训中存在的不足。

不管教师运用哪种教学方法，都应重视项目的可行性和实操性，让学生通过各项任务的操作熟悉企业的绩效管理实践，注重培养学生的动手能力。

（三）赛中促教，赛中导学

绩效管理实践课程是人力资源管理专业本科的一门专业技术必修课，本课程的任务在于使学生系统地掌握绩效计划、绩效监控、绩效评价、绩效反馈等流程的操作内容及方法。教师在以构建目标导向与小组合作学习相结合的教学理念的引领下，平时开展实训课的同时要注意发掘一批动手能力强、思考问题缜密、团队合作意识强的同学，作为人力资源管理技能大赛的潜力参赛选手，通过设置平时课后基础知识训练、专项任务训练、综合实训任务训练等环节，积极引导熟悉比赛赛制、比赛规则、比赛得分点。学院可以成立专业比赛指导教师团队，定期对参赛学生集中辅导，针对个体学生的能力强项来分配比赛角色，仿真模拟企业的人力资源决策和薪酬绩效体系实施，并在赛前对学生开展有效的心理辅导，激发斗志，确保比赛顺利进行。教师引导学生参加技能比赛并获奖，既能体现教师的授课效果，也能提高学生小组合作学习的动力，且体现了应用型本科大学培养复合型人才的培养目标。

（四）综合运用多种教学效果评价方法

传统的课程考核多是依据学生个人的学习结果如期末考试的卷面成绩。在本门课的考核中，教师对学生的成绩考核是根据期末考试的分数和平时学习表现综合给分。在小组合作学习完成绩效管理实训任务时，教师可以先由小组成员推选出一名小组长，小组长在教师精讲理论知识后，结合实训任务的目标、实训内容、小组成员的强项等将小组任务进行分工，依据事先拟定好的团队合作指标和评价标准，对小组成员进行评价打分。团队合作指标包括大局意识、听取团队成员意见、积极参与实训讨论等。学生的成绩评定采用过程性考核方式，个人实训总得分 = 平时小组实训任务小组得分 * 70% + 小组个人实训展示 * 30%。平时小组实训任务主要分布在指标计分法应用、构建 KPI 绩效指标体系、编写绩效考核方案、制定某岗位的绩效考核表、模拟绩效反馈面谈，小组个人实训展示主要反映在个人所做实训环节 PPT 展示方面。过程性考核方式能更全面地反映学生的发散思维、小组合作能力、创新能力和方案设计能力，使学生能深刻体会绩效管理工具的使用技巧、绩效指标的编写技巧和反馈面谈技巧。

四、结语

综上所述，合理地应用 TBL 教学模式在绩效管理实践课程教学可以有效地提高学生的自主学习能力，并针对性地提高了教学质量。在今后的教学中，教师应综合使用混合教学方式和线上课程资源，认真开展学情分析，巧妙设计实训教学环节，以达到提高学生就业竞争力的目的。

参考文献：

- [1] 罗颖. 基于 OBE 理念的室内陈设设计课程混合教学模式的建设与教学反思 [J]. 四川省干部函授学院学报, 2018 (2): 112-114.
- [2] 吕云涛. OBE 理念下通识教育选修课教学模式创新初探 [J]. 学理论, 2018 (5): 193-195.

作者简介：朱萍萍，讲师，硕士研究生，主要研究方向：人力资源管理、人员测评。