




第二节

绩效计划与绩效监控

第七章 绩效管理



第一节 绩效管理概述

第二节 绩效计划与绩效监控

第三节 绩效评价与绩效管理工具

第四节 绩效反馈与结果应用

第五节 特殊群体的绩效考核

第二节 绩效计划与绩效监控

知识点名称	重要程度
1. 绩效计划	★
2. 绩效监控及辅导	★★

第二节 绩效计划与绩效监控

一、绩效计划

(一) 概念	(1) 绩效计划是绩效管理的第一个环节，是绩效管理的起点，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。
	(2) 绩效计划不但包括组织对员工工作成果的期望，还包括组织希望员工表现的行为和使用的技能。
	(3) 绩效计划还是主管人员与员工在绩效年开始之初围绕绩效目标进行反复沟通的过程，它要求组织与员工对绩效目标有清晰、明确的认识，并将这种认识落实到绩效计划书上。
	(4) 绩效计划的制订需要组织中不同人群的参与：人力资源管理部门对绩效管理的监督与协调负主要责任，各级主管人员要参与绩效计划的制订，员工也要积极参与计划制订的过程。
	(5) 绩效计划的制订是一个自上而下的过程，也是将组织绩效分解成个人绩效目标的过程。
(二) 目标种类	绩效目标 来源于组织目标、部门目标和个人目标，主要用于描述员工应执行的职位职责和应完成的量化产出指标（有一定挑战性的目标有利于员工的发展）
	发展目标 支持员工实现绩效目标、促进员工自身发展的能力标准，强调与组织目标相一致的价值观、能力和核心行为。



第二节 绩效计划与绩效监控

一、绩效计划

(三) 内容	1. 绩效计划开始 执行之前 ，管理者需要和员工 签订 针对员工的工作达成一致的 合同 。 2. 在达成 绩效合同的过程中 ，员工和管理者有必要进行 真诚高效的双向沟通 。
(四) 制定 原则	① 价值驱动原则 ：绩效计划的制订要与组织追求的 提升组织价值 的宗旨相一致。 ② 战略相关性原则 ：绩效计划中的工作目标应与 组织战略目标 密切相关。 ③ 系统化原则 ：绩效计划应与 战略计划、财务计划、经营计划、人力资源计划 等密切结合、相互匹配、配套使用。 ④ 职位特色原则 ：绩效计划的内容、形式、指标的设定要充分考虑不同 职位 的特点。 ⑤ 突出重点原则 ：在设定绩效指标时，要注意 突出重点 ，选择与组织目标和本职位 职责关联程度较高 的指标。 ⑥ 可测量性原则 ：绩效计划中设定的绩效指标或工作标准必须是 可以清晰测量 的。 ⑦ 全员参与原则 ： 人力资源部门的主管人员、员工 都应当积极参与到 绩效计划制订 的过程中。
(五) 制定 步骤	1. 准备阶段 ：是收集制订绩效计划所需要的各种信息。 (如：① 组织近几年的绩效管理资料 ；② 工作分析的相关资料 ；② 组织最新的战略管理资料) 2. 沟通阶段 ：是 管理者与员工通过反复的沟通就绩效计划的内容达成一致 的过程。

第二节 绩效计划与绩效监控

同步练习题

- 【例-多选题】下列对绩效计划概念的描述正确的有（ ）
- A. 它的制定是一个自上而下的过程，也是将组织绩效分解成个人绩效目标的过程
 - B. 是主管人员与员工在绩效年开始之初围绕绩效目标进行反复沟通的过程
 - C. 要求组织与员工对绩效目标有明确的认识，并将这种共识落实为绩效计划书
 - D. 是绩效管理的第一个环节，也是绩效管理过程的起点
 - E. 它包括组织对员工工作成果的期望，但不包括组织希望员工使用的技能

第二节 绩效计划与绩效监控

网校答案：ABCD

网校解析：本题考查绩效计划的概念。绩效计划不但包括组织对员工工作成果的期望，还包括组织希望员工表现的行为和使用的技能。所以选项E不选。

第二节 绩效计划与绩效监控

同步练习题

【例-多选题】绩效计划目标中的发展目标强调的是与组织目标相一致的（ ）。

- A. 部门目标
- B. 个人目标
- C. 价值观 ✓
- D. 能力 ✓
- E. 核心行为 ✓

发展的目标 组织-部门-个人

第二节 绩效计划与绩效监控

网校答案：CDE

网校解析：绩效计划目标的种类；绩效计划目标可以分为：①绩效目标，来源于组织目标、部门目标和个人目标，主要用于描述员工应执行的职位职责和应完成的量化产出指标；②发展目标是指支持员工实现绩效目标、促进员工自身发展的能力标准，主要强调与组织目标相一致的价值观、能力和核心行为。

第二节 绩效计划与绩效监控

张维斌

二、绩效监控及辅导

(一) 绩效监控

1. 含义	(1) 是在绩效考核期间内管理者为了掌握下属的工作绩效情况而进行的一系列活动。
	(2) 通过管理者与员工进行持续的沟通，预防或解决绩效周期内可能存在的问题，以确保更好地完成绩效计划。
2. 优点	可以随时发现员工工作中出现的问题并及时加以调整。
3. 局限性	工作行为和工作结果相比更加主观，有时很难进行客观、准确的评价。
4. 管理者任务	① 准确记录并定期汇总员工工作中的关键事件，为日后的绩效考核打基础；
	② 就绩效执行情况与员工进行必要的沟通、交流。

在绩效监控的过程中，适当的绩效沟通起着至关重要的作用，它可以使员工和管理者在绩效实施的过程中分享各类与绩效相关的信息，为绩效辅导奠定良好的基础。

第二节 绩效计划与绩效监控

二、绩效监控及辅导

(二) 绩效辅导

绩效辅导是指在掌握了下属工作绩效的前提下，为提高员工绩效水平和自我效能感而进行的一系列活动。

内容

- (1) 探讨绩效现状；
- (2) 寻找改进绩效的方法（这种探讨应该是开放式的）。

步骤

- (1) 收集资料：包括员工的绩效计划书、职位说明书、绩效监控过程中搜集的绩效执行信息、绩效辅导提纲；
- (2) 定好基调：辅导的目的和主题、辅导的时间和地点；
- (3) 达成一致：尽量避免单方面的压迫式的陈述现状；
- (4) 探索可能：在互动式的探讨中达到期望的结果；
- (5) 制订计划；
- (6) 给予信心。

绩效辅导贯穿于绩效实施的整个过程中，是一种经常性的管理行为，他帮助员工解决当前绩效实际过程中出现的问题。

第二节 绩效计划与绩效监控

二、绩效监控及辅导

(三) 绩效计划的调整

1. 通常情况下，员工的绩效计划目标每个绩效周期核定一定，没有特殊情况不进行调整。

2. 如在绩效执行的过程中，^①发生组织业务发展规划变更、^②组织结构调整、^③市场环境变化、^④不可抗拒的事件等情况需要调整计划时，员工可以向主管人员提出书面申请，由人力资源部组织有关职能部门重新审定，经组织高层批准后实施。

① ② ③ ④
2. 为 + 8.1

第二节 绩效计划与绩效监控

同步练习题

【例-单选题】小张是车工班班长，他的工作职责之一是按天记录班内人员各自加工零件的数量，然后将结果公布在公示板上并与员工交流。小张的这项职责被称为（ ）。

- A. 绩效变革
- B. 绩效监控
- C. 绩效辅导
- D. 绩效计划

第二节 绩效计划与绩效监控

网校答案：B

网校解析：本题考查绩效监控。绩效监控阶段，管理者需要完成两项任务：

- (1) 准确记录并定期汇总员工工作中的关键事件，为日后的绩效考核奠定事实基础；
- (2) 就绩效执行情况与员工进行必要的沟通，交流。因此选B。

第二节 绩效计划与绩效监控

同步练习题

【例-单选题】下列关于绩效监控与绩效辅导的说法，正确的是（ ）。

- A. 绩效辅导是管理者为掌握下属的工作绩效情况进行的一系列活动
- B. 绩效辅导是绩效监控的基础
- C. 绩效监控是在已经掌握下属工作绩效前提下，为提高绩效水平进行的一系列活动
- D. 绩效辅导贯穿于绩效实施的整个过程

先为监控

再为辅导

第二节 绩效计划与绩效监控

网校答案：D

网校解析：绩效辅导指的是在掌握了下属工作绩效的前提下，为提高员工绩效水平和自我效能感而进行的一系列活动，选项A错误。绩效监控是绩效辅导的基础，选项B错误。绩效监控是在绩效考核期间内管理者为掌握下属的工作绩效情况进行的一系列活动，选项C错误。

第二节 绩效计划与绩效监控

本节小结

