



第二节

绩效计划与绩效监控及辅导



第二节 绩效计划与绩效监控及辅导

主要内容



绩效计划



绩效监控及辅导



第二节 绩效计划与绩效监控及辅导

一、绩效计划

（一）绩效计划的概念

- ◆ 绩效计划是绩效管理的第一个环节，也是绩效管理过程的起点。
- ◆ 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。
- ◆ 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。
- ◆ 将双方共识落实为绩效计划书。



第二节 绩效计划与绩效监控及辅导

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**对绩效计划的制订，员工也要积极参与计划制定的过程。

- ◆ 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。



第二节 绩效计划与绩效监控及辅导

（二）绩效计划目标的种类

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的职责和应完成的量化产出指标。

2、发展目标

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及辅导

【单选】关于绩效计划的说法，错误的是（ ）。

- A. 绩效计划不仅包括组织对员工工作成果的期望，还包括对员工行为和技能的期望
- B. 绩效计划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
- C. 绩效计划是由上级主管制定的，员工无须参与计划制定的过程
- D. 绩效计划目标可以包括绩效目标和发展目标两类



第二节 绩效计划与绩效监控及辅导

答案：C

解析：绩效计划的制订需要各级主管人员要参与对绩效计划的制订，员工也要积极参与计划制定的过程。



第二节 绩效计划与绩效监控及辅导

（三）绩效计划的内容

- （1）员工在该绩效周期内的工作目标以及各工作目标的权重
- （2）完成目标的结果
- （3）结果的衡量方式和判别标准
- （4）员工工作结果信息的获取方式
- （5）员工在完成工作中的权限范围



第二节 绩效计划与绩效监控及辅导

(6) 员工完成工作需要利用的**资源**

(7) 员工在达到目标的过程中可能遇到的困难和障碍以及管理者能够提供的**帮助和支持**

(8) 管理者与员工进行**沟通的方式**



第二节 绩效计划与绩效监控及辅导

（四）绩效计划的制订原则

（1）价值驱动原则

（2）战略相关性原则

（3）系统化原则

（4）职位特色原则

（5）突出重点原则

（6）可测量性原则

（7）全员参与原则

人力资源部门、主管人员、员工都应当积极参与到绩效计划制订过程。



第二节 绩效计划与绩效监控及辅导

【单选】绩效计划的制定原则，不包括（ ）。

- A. 全员参与原则
- B. 战略相关性原则
- C. 多职位通用原则
- D. 系统化原则



第二节 绩效计划与绩效监控及辅导

答案：C

解析：绩效计划的制订原则：价值驱动原则；战略相关性原则；系统化原则；职位特色原则；突出重点原则；可测量性原则；全员参与原则。



第二节 绩效计划与绩效监控及辅导

（五）绩效计划的制订步骤

1、准备阶段

搜集制定绩效计划所需信息：

- （1）组织近几年的绩效管理资料
- （2）工作分析的相关资料
- （3）组织最新的战略管理资料

2、沟通阶段

管理者与员工通过反复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及辅导

二、绩效监控及辅导

（一）绩效监控

绩效监控指的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。

绩效监控通过管理者和员工持续的沟通，观测、预防或解决绩效周期内可能存在的问题，更好地完成绩效计划。



第二节 绩效计划与绩效监控及辅导

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。

局限性：工作行为和工作结果相比更加主观，很难客观、准确的评价。



第二节 绩效计划与绩效监控及辅导

绩效监控的两项任务：

第一，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；

第二，就绩效执行情况与员工进行必要的沟通、交流。



第二节 绩效计划与绩效监控及辅导

（二）绩效辅导

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。

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，它帮助员工解决当前绩效实施过程中出现的问题。



第二节 绩效计划与绩效监控及辅导

1、绩效辅导的内容：

探讨绩效现状；寻找改进绩效的方法。

2、绩效辅导的步骤：

收集资料；

定好基调；

达成一致；

探索可能；

指定计划；

给与信心。



第二节 绩效计划与绩效监控及辅导

（三）绩效计划的调整

员工的绩效计划目标每个绩效周期核定一次，没有特殊情况不做调整。

如在绩效执行过程中，发生组织业务发展计划变更、组织结构调整、市场环境变化、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，经高层批准后实施。



第二节 绩效计划与绩效监控及辅导

【单选】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的
- 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的
- D. 绩效辅导贯穿于绩效实施的整个过程



第二节 绩效计划与绩效监控及辅导

答案：D

解析：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，它帮助员工解决当前绩效实施过程中出现的问题。



第二节 绩效计划与绩效监控及辅导

