

第二节

绩效计划与绩效监控及辅导

知识点名称	重要程度
1. 绩效计划	★★
2. 绩效监控及辅导	★★★

一、绩效计划★★

（一）绩效计划的概念

内 涵	（1）是绩效管理的第一个环节，是绩效管理过程的起点
	（2）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。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）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，并将这种共识落实到绩效计划书上
制 订	（1）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，各级主管人员和员工也要参与
	（2）自上而下：将组织绩效目标分解成个人绩效目标的过程

【例·多选题】下列对绩效计划概念的描述，正确的有（ ）。

- A. 绩效计划的制订是一个自上而下的过程，也是将组织绩效目标分解成个人绩效目标的过程
- B. 绩效计划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. 绩效计划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. 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
- E. 绩效计划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

答案：ABCD

解析： 本题考查绩效计划。选项E错误，绩效计划不但包括组织对员工工作成果的期望，而且包括组织希望员工表现的行为和使用的技能。

（二）绩效计划目标的种类

种类	主要内容	记忆要点
绩效 目标	来源于 组织目标、部门目标 和 个人目标	要干出什么 结果
	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	要提升什么 能力
	主要强调与组织目标相一致的 价值观、能力和核心行为	

【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

答案： CDE

解析： 本题考查绩效计划。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。

（三）绩效计划的内容

1. 绩效计划 开始执行前	管理者需要和员工 签订 针对员工的工作目标达成一致的 合同
	（1）员工的工作目标及其权重； （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； (6) 员工完成工作需要利用的资源； (7) 员工可能遇到的困难和障碍，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
2. 制订绩效计划过程中	员工和管理者有必要进行真诚高效的 双向沟通

【例·单选题】绩效计划的内容不包括（ ）。

- A. 完成目标的具体衡量标准
- B. 员工完成工作所需的资源
- C. 员工在工作中可能遇到的困难
- D. 员工的实际绩效薪酬金额

答案：D

解析：本题考查绩效计划。在绩效计划开始执行前，管理者需要和员工签订针对员工的工作目标达成一致的合同。绩效计划应包括以下8方面内容：（1）员工在该绩效周期内的工作目标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；（6）员工完成工作需要利用的资源；（7）员工在完成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。

（四）绩效计划的制订原则

1. 价值驱动	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	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	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	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	在设定绩效指标时，要注意突出重点，选择与本职位职责关联程度较高的指标

6. 可测量性	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	人力资源管理部门的主管人员、员工都应当积极参与到绩效计划制订的过程中

【例·单选题】绩效计划制定原则不包括（ ）。

- A. 完全量化原则
- B. 系统化原则
- C. 职位特色原则
- D. 全员参与原则

答案：A

解析：本题考查绩效计划。绩效计划的制订原则包括：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。

【例·单选题】绩效计划应当与战略计划、财务计划、经营计划、人力资源计划等密切结合，相互匹配，配套使用是绩效计划的（ ）原则。

- A. 职位特色原则
- B. 突出重点原则
- C. 全员参与原则
- D. 系统化原则

答案：D

解析：本题考查绩效计划。绩效计划的制订原则包括：

- （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，选择那些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。人力资源管理部门的主管人员、员工都应当积极参与到绩效计划制订

的过程中。

（五）绩效计划的制订步骤

1. 准备阶段	收集制订绩效计划所需要的各种信息，包括： （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的沟通就绩效计划的内容达成一致的过程

【例·单选题】制订绩效计划时，在准备阶段需要收集的资料不包括（ ）。

- A. 组织近几年的绩效管理资料
- B. 组织最新的战略管理资料
- C. 工作分析的相关资料
- D. 员工个人的薪酬资料

答案：D

解析：本题考查绩效计划。绩效计划的制订主要包括两个阶段：

（1）准备阶段主要是收集制订绩效计划所需要的各种信息，包括：①组织近几年的绩效管理资料，如历年的绩效计划、组织和员工近期的绩效考核结果等；②工作分析的相关资料，如职位说明书、部门的职能职责表等；③组织最新的战略管理资料，如组织的目标、组织在该绩效周期的发展战略等。

（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。

二、绩效监控及辅导★★★

（一）绩效监控

含义	绩效监控指的是在绩效考核期间内，管理者为了掌握员工的工作绩效情况而进行的一系列活动
方式	通过管理者与员工进行持续的沟通，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
评价	（1）优点：管理者可以随时发现员工工作中出现的问题并及时加以调整。

	(2) 局限：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
--	---------------------------------------

(续表)

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，为日后的绩效考核提供事实依据； (2) 就绩效执行情况与员工进行必要的沟通和交流
绩效 沟通	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管理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

【例·单选题】下列关于绩效监控的说法，错误的是（ ）。

- A. 绩效监控有时很难对工作行为进行客观、准确的评价
- B. 绩效监控是绩效管理的起点
- C. 通过绩效监控可以随时发现员工工作中出现的问题
- D. 绩效监控与绩效辅导的目的完全不同

答案：B

解析：本题考查绩效监控及辅导。选项B错误，绩效计划是绩效管理的起点。

(二) 绩效辅导

含义	绩效辅导指的是在掌握了员工工作绩效的前提下，为提高员工绩效水平和自我效能感而进行的一系列活动
目的	绩效监控和绩效辅导是两个目的完全不同的绩效管理实施环节
	绩效辅导贯穿于绩效管理实施的整个过程中，是一种经常性的管理行为，它帮助员工解决当前绩效实际过程中出现的问题
内容	(1) 探讨绩效现状：互动式交流； (2) 寻找改进绩效的方法：开放式探讨

(续表)

步骤	(1) 收集资料: 包括员工的绩效计划书、职位说明书, 绩效监控过程中收集的绩效执行信息, 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: 管理者尽量避免单方面的压迫式的陈述现状; (4) 探索可能: 在互动式的探索中达到期望的结果; (5) 制订计划: 明确行动的步骤、时间、要形成的阶段性成果和资源支持; (6) 给予信心: 管理者要表达对员工的鼓励和支持
----	--

【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员工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员工工作绩效前提下, 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

答案: D

解析: 本题考查绩效监控及辅导。选项A错误, 绩效辅导指的是在掌握了员工工作绩效的前提下, 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B错误, 绩效监控是绩效辅导的基础。选项C错误, 绩效监控指的是在绩效考核期间内, 管理者为了掌握员工的工作绩效情况进行的一系列活动。

【例·单选题】在绩效辅导时, 首先要做的是()。

- A. 调整计划
- B. 寻找改进方法
- C. 收集资料
- D. 制定计划

答案: C

解析: 本题考查绩效监控及辅导。一个实施绩效辅导的正式过程通常包括以下六个步骤:

- (1) 收集资料; (2) 定好基调; (3) 达成一致; (4) 探索可能; (5) 制订计划;
 - (6) 给予信心。
- (三) 绩效计划的调整

1. 在通常情况下，员工的绩效计划目标每个绩效周期都应核定一次，没有特殊情况不进行调整。
2. 在绩效执行的过程中，当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，经组织高层批准后实施。

本节小结

