

绩效总监工作计划 绩效工作计划(模板7篇)

计划在我们的生活中扮演着重要的角色，无论是个人生活还是工作领域。怎样写计划才更能起到其作用呢？计划应该怎么制定呢？下面是我给大家整理的计划范文，欢迎大家阅读分享借鉴，希望对大家能够有所帮助。

绩效总监工作计划篇一

第一年：行政助理，积极配合领导协调和处理日常事务；此阶段称之为“入门”；

职业分析：行政管理最初入门便是行政助理，而行政助理给人的印象应该是公司里一个普普通通的小职员，“收收文件，打打字，这种工作任谁都能干；实则他就像是兢兢业业的管家，可以将企业这个大家庭中杂乱无章的事务管理得井然有序，在各种行政事务方面帮助和服务于公司员工，通过安排主管日程、填写计划列表、处理信息需求、制作数据报告、安排会议会谈、接待客户来访、维护记录管理、完成文件归档等各项工作，从多方面综合性地完成高质量的行政管理工作。

职业前景：行政管理可以看成管理学上的“万金油”，几乎每个行业都离不开它，但是，行政管理往往没有很明晰的工作范围，这也导致了很多刚入门的行政找不到自己的方向，除非可以升任中级以上领导，否则是感觉不到自己的存在。

要想在行政管理行业获得成功，拥有自己的一席之地，努力必不可少，然而更重要的是你努力的方式。

第一：明确职业定位，规划职业发展方向 年龄越大危机感越强，及时明确职业定位、做好长远发展规划势在必行，这样

才能在未来的职业之路上有的放矢、少走弯路，朝着目标的方向迈进。

第二：积极充电，紧绕职业目标提升 在职业发展的过程中，综合能力、经验定位和学历的契合程度决定了发展的高度和方向。把握好三者之间的关系，是突破职业发展瓶颈的关键。需要强调的是，充电不可盲目，而应该围绕自己的职业规划和目标进行学习与提升，才能使学习“投资”得到收益。

第三：积累人脉，为未来发展做储备 辅助性岗位有一种潜在的优势：与人沟通和交流的机会多，从中积累丰富的经验、阅历、良好的人际关系以及各种知识和能力，包括心理素质，甚至可以从管理者的事物中吸取失败的教训。

对于优势，我会继续保持，并且努力提升至更高的台阶；对于不足，我会想法让它转变成我的优势。

- 1、 充分利用业余时间，为自己补充所需要的知识与技能；
- 3、 工作期间积极和领导同事交流讨论，增强竞争意识，提高自信心，学习待人说话之道；
- 4、 养成良好的锻炼、饮食、生活习惯；

对自己制定的目标不是敷衍了事，不是尽力而为，而是全力以赴！所谓“男子汉大丈夫，言出必行”

绩效总监工作计划篇二

“没有考核，就等于没有管理！”贯彻公司战略发展意图□20xx年作为公司的“绩效考核年”，绩效管理将成为最重要的人力资源管理工作。

1. 辅助形成所有部门及岗位的绩效考核标准(元旦至春节期

间)

2. 使绩效面谈成为公司沟通机制的一部分

正式绩效面谈为一季度，绩效面谈之后要做相应的绩优推广和绩效不足的改进。

人力资源部倡导20xx年作为公司的“绩效考核年”，绩效管理理论和实践将成为管理人员交流学习的重点。第一季度人力资源部重点组织公司范围内的绩效管理培训，按规范的流程辅助各部门将绩效管理工作落到实处，人力资源部介入绩效管理的不同阶段，与各部门主管探讨操作中的实际问题，有针对性地开展交流和培训。

由人力资源部牵头，公司管理人员参与。每双周一次，结合绩效管理理论就公司中的具体问题深入探讨。

按照“岗位、技能、绩效”的薪资结构完善现有薪资体系□20xx年底对现有体系做必要调整。

1. 半年在公司范围内开展员工满意度调查一次。

2. 辅助各职能部门将公司内部沟通机制落到实处。

xx年内人力资源部与公司每一位同事至少沟通一次。所有沟通均形成书面记录，记录中问题附人力资源部建议提交各级相关主管。让沟通形成机制，将新同事入职、转正及离职作为关键沟通点，生日、合同续签作为辅助沟通点。

1. 欢迎新同事加盟；

2. 心灵启示；

3. 轻松一刻，周末愉快；

4. 生日祝福;

5. 中高层管理交流会

通过培训交流及日常综合管理活动的参与，用半年时间使招聘及员工关系专员可独立进行新同事入职培训及招聘面试等工作内容。

对员工手册中的公司管理制度做进一步完善[]20xx年1月份提交公司管理制度调整意见，6月份形成《员工手册》2.0版。

平均每周提交工作分析一份，确定综合管理部对各部门服务和对高层领导辅助的角色。

形成公司文化手册。

前面说到了绩效管理误区繁多，导致这些误区的深层原因却屈指可数。这为数不多的深层原因，说到底，其实是管理者理念的错误。我们根据咨询实践，发现以下这些理念对绩效管理至关重要。这些理念虽然不复杂，但是，绩效管理要成功，大多数的活动和决策，都必须以这些理念为出发点。否则，系统和流程再好，也只不过是一堆缺少了精神和生命力的管理框架，无法真正运转起来。

（一）调动员工积极性，不要控制员工

员工不愿参与的绩效管理体系，一定是失败的体系。而只有当员工把绩效体系当成了“自己的”体系，而不是“管理者”的体系时，员工才会自觉地加入到体系中来。但是，很多企业的绩效管理，却都是一个单向的自上而下的流程。流程的主体变成了考核者，而非被考核者的员工。从绩效计划，一直到绩效激励，员工始终处于一种被动状态，仿佛任人摆布的木偶，难怪员工要把绩效管理视为“上面的事”。

我们认为，绩效管理不单是人力资源部门的工作，也不是管理者控制下属的工具。它应该是一个全员参与，并且自觉自愿参与的企业管理体系。如果你发觉下属不认同他的绩效目标，敷衍他的绩效考核表格，那么十有八九，你的绩效体系只是一种摆设。改正的方法？让员工知道绩效管理对他们的益处，并设法让他们积极参与到绩效管理的整个过程中，你或许能够看到另外一幅景象。

（二）重要的是管理者的能力，而不是使用何种工具

重视使用何种管理工具，忽视由谁来使用工具，是现阶段我国企业管理实践中的一大弊端。其实，目前在企业中使用的各种绩效管理工具，比如平衡计分卡、目标管理、360度反馈等，都是不错的工具。但是，要发挥工具的效用，还在于使用者能够灵活而有效地运用。正如《蒙娜丽莎》之所以伟大和经典，不是因为颜料和笔，而是因为运用这些笔和颜料的是伟大的达芬奇一样。

（三）注重沟通和共识

在绩效管理的任何一个环节，“沟通和共识”都不可缺失，绩效管理的大部分活动，或许都是一种沟通过程。在计划阶段，不沟通无法保证员工认同和理解要达到的目标；在辅导阶段，上下级之间要充分讨论实际结果和预期目标之间的差距，为能力的发展指点迷津；在绩效评估阶段，不充分沟通，员工不会认可管理者的评估结果；在激励环节，也要通过沟通让大家了解公司鼓励的是哪些良好的行为和做法。

沟通可能是费时间的事，但一旦达成共识，你会发现节省的时间将远远大于你付出的时间，工作的氛围也会因为坦诚的沟通而变得令人愉悦起来。

（四）抱定持续改善的信念

任何复杂的流程都不是一次百米冲刺，持续改善是流程的生命力所在。我们看到的失败的绩效管理体系，归纳起来大致有两种：一种是几个周期下来，因为没有达到预期结果而被彻底抛弃的体系，还有一种则是确立之后便永远不再改变，进而成为一种形式主义的体系。

这两种体系，其实都值得挽救。前面已经说过，绩效管理是一个不断循环的闭环。一方面，它不是一个一次性的项目，企业可以遵循绩效管理的几个步骤，永不停顿地把绩效推动到更上一层；另一方面，绩效体系自身也应该根据计划、行动、检查和纠正这四个也是循环往复的过程，不断剔除和改正不合理的做法，保留和完善合理而有效的做法。

在实施中遇到困难时，除非万不得已，不要全盘否定已经辛苦建立起来的体系，应当先试着去改善。因为如果你用新的体系取而代之，很可能你还会碰到更大的困难。

绩效总监工作计划篇三

第一步 搭建考核体系 计划用时3个月：5月——7月。

研发部员工按照工作类型可分为项目工作和非项目工作两类，即我们通常所说的项目组和工程组工作。两类工作考核方式稍有不同。

a)推广实行研发项目管理和工作日志管理。通过项目管理实现工作任务分解，明确项目工作任务责任人、完成时间、质量标准等。同时，结合工作日志管理实现员工工作记录，确保员工工作过程、结果公开、透明，实现考核数据记录真实、全面，进而实现考核量化。计划用时2个月；5月——6月。

b)单独承担项目工作的员工考核按照项目管理考核方式，采用项目经理评价。单独承担非项目工作的员工考核以部门经理评价为主，综合周边绩效评价。交叉承担项目工作和非项

目工作的员工考核以部门经理评价为主，参照项目经理评价及周边绩效评价。

c)考核周期之初，员工制定个人绩效计划，包括项目工作计划和非项目工作计划。项目工作计划来源于各个项目工作任务的分解，以项目考核为主。非项目工作计划来源于工程组日常工作任务，非项目工作考核将以量化的考核指标为主，行政人事部将深入了解各岗位非项目各项工作特点，提取关键绩效考核指标，明确各指标考核责任人、数据来源、考核标准等。计划用时2个月：5月——6月。

d)行政人事部负责协助研发部建立和推广项目管理和工作日志管理，通过项目计划，实现对研发资源合理分配。对项目任务进行分解，使项目任务明确到人。对项目过程实施监控，使研发工作透明。同时，注重管理过程中上级对工作任务及时跟踪，员工对工作任务及时反馈，形成上下级之间沟通、反馈机制和习惯。计划用时2个月：6月——7月。

第二步 正式实施考核 计划用时3个月：8月——10月。

用制度明确考核体系，让考核和员工绩效工资挂钩。

a)制定研发部门绩效考核制度，明确考核流程及约束激励机制。计划用时1个月：8月。

b)制度培训、推行及各种疑问、冲突、申诉等问题处理。计划用时2个月；9月——10月。

第三步 考核体系优化 计划用时2个月：11月—12月

实现“四化”，即量化考核指标，细化考核标准，优化考核流程，固化考核制度。

a)根据项目任务特点，员工岗位职责，深入量化考核指标。

包括项目工作和非项目工作。

b)参照、分析历史数据，细化考核标准。

c)全面审核考核运行状况，优化考核流程。

d)面向业绩提升，进一步调整、固化考核制度。

绩效总监工作计划篇四

为落实义务教育阶段学校教师绩效工资合理分配，维护广大教职工的切身利益，根据《霍邱县义务教育阶段学校教职工绩效考核工作实施意见（试行）》（教人〔200x〕34号）和《关于进一步完善义务教育学校奖励性绩效工资考核发放意见》（教人〔20xx〕10号）文件精神，结合我乡教育工作的实际，特制定本方案。

以建设中国特色的相关理论和法律法规为指导，以上级有关政策为依据，以提高教职工绩效为导向，充分发挥绩效工资的杠杆作用，真正做到“干多干少不一样、干好干坏不一样”，激励广大教职工爱岗敬业、扎实工作，积极主动地实现各项工作目标，促进广大教职工为全面实施素质教育、办人民满意教育，贡献各自的智慧和力量。

为了切实抓紧抓好绩效考核工作，中心校成立村级考核工作领导小组。

组 长： 李x修

副组长： 谢保章

成 员： 郭汉、冯坤富、刘昌成、孙长权、桑 涛。

中心小学、明德、隐贤、名家汇、隐北、东滩、吴祠、慈佛、

高楼、汪店、梁塘、陈楼等12所小学（教学点）的所有正式在编的工作人员。

教职工绩效考核结果为合格及以上等次的，全额发放基础性绩效工资；考核结果为不合格等次的，不发奖励性绩效工资，并视其具体情况酌情扣发基础性绩效工资，扣发比例应不低于20%。

中心校按人均奖励性绩效工资的110%提取，结合中心校考核组的考核和学校教职工的考核，根据县教育局教人〔200x〕34号附件1考核要点，分春、秋两学期各考核一次（具体办法另行文）。

各校都要制定考核办法及细则，按学期（春学期2月-7月、秋学期8月-次年元月）考核发放。各校可以根据各班的学生数，统筹班主任月津贴，每班50-80元。考核为合格以上等次的，全额发放班主任津贴。考核合格等次以下的，按比例扣除部分班主任津贴，下一学期不得再聘为班主任。班主任工作量按所在学校教师标准课时工作量的一半，计入教师基本工作量。

考核共计100分，其中工作量30分、工作表现30分、工作成效40分。各校应采取学校考核小组考核、学科组考核和所教学生评教等相结合的方式，根据县教育局教人〔20xx〕34号附件2考核指标要点考核。具体如下：（1）校长的工作量，以本校教职工平均工作量为基数进行计算。学生数在200名及以下的学校校长，计0.5个工作量，201—450名学生的学校校长计0.6个工作量。（2）其它职位人员的工作量，以本校校长的工作量为基数进行计算（以最高工作量计算，不重复）。副校长、教务主任以0.8个工作量计算；党组织和少先队等负责人员以0.3工作量计算；教研组长以0.2个工作量计算。（3）控流保学工作纳入绩效考核范畴，并作为重要指标之一。

各校可量化所有岗位的周工作量，全体教职工周工作量相加，

计算出周工作量总和，除以教职工总数，计算出教职工周人均工作量。教职工周实际工作量除以学校教职工周人均工作量乘以工作量得分，即为教职工工作量的得分。

(1)、小教办工作人员和报账员：采取中心校考核组考核和各校校长及教师代表民主测评相结合的方式，根据师德表现、出勤、工作量、工作实绩等核算。

(2)、考核本年度中退休人员，依据退休文件、实际在校工作的时间和工作情况，据实核算。

(3) 考核本年度中新增人员，根据上岗报到时间和工作情况，据实核算。

(4)、资料员津贴：4大片的4个资料员，每人每年按要求完成任务者，补贴800元，完不成任务酌情扣发津贴。

从奖励性工资总额中按每人每月提取5%，作为奖励基金，对考试、教研、竞赛等工作成绩突出的学校和个人，给予奖励。对全乡性集会缺席、活动和比赛不参加者，每次扣30至50元，打入本基金。

奖励性绩效工资考核发放主要参照因素：(1) 在校学生数、班级数、平均课时量，其中，学生数为最要因素。(2) 照顾偏远村级小学、教学点及特殊岗位。(3) 教育、教学、教研成果。(4) 兼顾现有教师数及实际教师需求数。中心校继续按照教师数占一半，班级和学生数占一半的比例，将奖励性绩效工资总数核算到校，再由学校根据本校绩效工资的分配方案，进行分配。

考核结果分为优秀、合格和不合格三个等次。各等次的比例，应按绩效考核得分从高到低依次划定，优秀等次的比例适当向一线教师倾斜。有违反师德行为和没有完成正常的教育教学业务或不能履行正常工作职责的，直接评定为不合格等次：

教职工对绩效考核结果有不同意见，可通过正常渠道向学校或教育主管部门申诉。

1、 教职工绩效考核结果作为绩效工资分配的主要依据，并作为岗位聘用、职务晋升、培养培训、表彰奖励和年度考核等方面的重要依据。

2、 教职工绩效工资的分配，以工作绩效考核结果为依据。每位教职工的工作考核得分相加，得到全校教职工工作绩效考核得分总和。全校绩效工资总量除以全校教职工工作绩效考核得分总和，得到的分值，分值乘以教职工工作绩效考核得分，即为教职工个人应得的绩效工资额度。

3、 病、事假及进修期间等不在工作岗位人员，一律不享受奖励性绩效工资。

绩效总监工作计划篇五

20xx年，公司要在xx集团的领导下，依托集团的.优势，依靠自身地努力，审时度势，求真务实，克服困难，改进20xx年工作中存在的不足，抓好*****一期住宅□***x项目的建设和交付工作;力促***x项目按计划开工建设;狠抓xx项目□xx项目□xx的销售和资金回笼;在取得xx旧城改造项目和***旧城改造项目的前提下，踏踏实实做好项目建设的各项前期工作。在新的一年里，抓住机遇，完善管理，确保企业的持续稳步发展。

1、 工程施工面积万m2□*****一期住宅、商铺万m2□*****万m2□***x项目万m2;其中新开工面积万m2□

2计划完成投资额万元，其中xx项目工程完成投资万元，*****完成投资万元□***x花园完成投资万元;***x项目完成投资万元;***旧城改造项目完成投资万m2□***旧城改造项

目完成投资万m2□

4争取新贷万元。

5创利税前万元，其中***花园万元□***x项目万元，*****万元。

1、以xx项目□***x项目尾盘销售和*****续盘销售工作为重点，保证公司发展的资金来源，争取全年回笼资金万元。

据分析□20xx年国家将在前两年宏观调控的基础上加强对房产市场的合理引导和有效控制，未来一年，房地产市场将总体维持平稳发展的态势。全体销售人员要坚持以饱满的精神，积极的姿态，坚定的信心来面对销售工作，培养坚忍不拔的意志，锻炼高效专业的素质，全力以赴完成销售任务。在xx项目和xx项目的尾盘销售中要坚持以下几点方针：1要一如既往地提高销售技能，做好售后服务，让品牌效应不仅停留在建筑上，更体现在销售人员的专业素质上，把最好的服务带给客户，让口碑营销发挥最大的功能；2仍要积极拓展营销区域，重视周边乡镇的潜在购买力，争取最大的客源；3要多学习多借鉴，开拓新颖有效的营销方法，加快销售速度，努力实现xx项目全年回笼资金万元□xx项目万元。

由于地域差异，*****的销售有其自身的特点，明年的现房销售是重头戏，是*****能否营销成功的关键。随着前期开发的12幢住宅的竣工交付，小区绿化和环境营造的跟进，我们相信xx必将引来一个良好的销售年□xx公司销售部要注重磨砺内功，打造一只过得硬的营销队伍，要抓住项目的优势特点，加强广告宣传，深化客户研究，找准有效的营销手段，实现全年销售资金回笼万元的目标。

2、坚持不懈，狠抓落实，按时完成***x□*****的续建任务，确保xx一期12幢住宅按时交付使用。

xx的可开工期 很短，三月气温转暖后□xx公司要立刻投入紧张的工作，抓好续建项目的复工建设工作，抓好一期住宅室外网施工，抓好绿化环境工程，切实履行8月16日一期 住宅交付承诺。在完成12幢住宅的竣工工作的同时要做好计划新开工7幢住宅、商铺及主入口大门的建设工作，要继续协助酒店公司做好酒店工程的协调工作，加 强沟通，抓好酒店工程的外墙装饰、外墙窗、玻璃幕墙等工程的设计、招标和施工工作。

3、与xx各有关部门积极沟通协调，努力解决

环保问题，确保***x项目按计划开工建设。

xx项目原计划于20xx年底开工，由于受到神旺酒厂污水处理站环保问题的困扰，原定开工计划受到影响□xx公司须全力以赴和当地有关部门积极沟通，努力争取，力争在年初得到xx开发区委的明确结论，在此前提下，做好下一步工作。

4、争取新的项目，实现公司可持续发展目标。

发展是硬道理，除却资金问题外，土地储备，项目储备也是关系公司生存发展的命脉。公司在抓好已有项目开发建设的同时，必须开拓思路，抓住机遇，寻求突破，争取公司的持续健康发展。

年底前，在集团公司的领导下，公司已于***x物业集团多次接触，洽谈合作事宜，希望通过合作，优势互补，携手共进，取得“1+1> 2”的共赢效应。通 过协商，我们已就xx旧城改造项目达成合作协议，并于12月18日参与了该项目的挂牌竞拍。在取得该项目开发权的基础上，明年的重点工作就是组建项目队伍，扎实做好地块拆迁、方案设计等前期准备工作。此外，公司还将就xx集团属下xx建设开发有限公司的***改造项目进行前期合作谈判，将按照集团公司的 指示，做好有关

股权转让的财务评估、法律文书签订等工作。公司要在新形势下，结合实际，求变求通，谋求持续发展。

5、顺应企业发展趋势，调整机构设置，完善企业制度，规范工作流程，加强人才开发和培养，做好内部管理工作。

随着企业的发展和变化，部分机构和人员设置已不适合新的形势，公司要审慎分析，研究对策，理顺机制，调整结构，以利于开创新的局面。在未来的一年中，公司要进一步完善制度建设，规范工作流程，提升管理水平，要注重人才的开发和培养，加强企业核心队伍的建设。尤其要向先进企业学习优秀的企业文化，制定合理有效的内部培训和交流机制，提高员工的自我认知和学习能力，促使员工积极关心企业发展，参与企业管理，发挥每一个人的潜能，成就一支懂专业，讲纪律，具活力，勇创新的房产专业队伍。

虽然未来几年住房需求速度将放缓，但居民的住房需求仍将保持较长时期的上升，潜力巨大。我们坚信在国家的宏观调控政策逐渐显效，市场逐步规范后，中国的房产还将有长期的、广阔的发展空间。在新政的影响下，房产企业组织结构将得到调整，房地产行业内部将得到整合。现阶段是一个优胜劣汰的整合期，谁在这个阶段稳固了自己，取得了生存的资本，谁就将赢得未来。我们面前的道路即是光明的，也是无比严峻的，我们必须坚定信心，稳住脚步，努力学习，奋力工作，注重品质，追求创新，才能在新的一年里开创出属于一片属于自己的美好天地！

绩效总监工作计划篇六

绩效改进计划又称个人发展计划(individual development plan[idp])是指根据员工有待发展提高的方面所制定的一定时期内完成有关工作绩效和工作能力改进与提高的系统计划。很多人认为，绩效评估是绩效管理最为重要的环节，但实际上绩效改进计划要重要得多。究其原因，主要在于绩效评估

仅仅是从反光镜中往后看，而绩效改进计划是往前看，以便在不久的将来能获得更好的绩效，而不是关注那些过去的、无法改变的绩效。由于绩效评估的最终目的是为了改进和提高员工的绩效，因此制定与实施绩效改进计划是绩效评估结果最重要的用途，也是成功实施绩效管理的关键。

在制定绩效改进计划之前，主管和员工应该对一些问题达成共识，把握住五个基本原则：

1. 平等性原则：主管和员工在制定绩效改进计划时是一种相对平等的关系，他们共同为了员工业绩的提升和业务单元的成功而制定计划。
2. 主动性原则：我们有理由相信员工是真正最了解自己所从事工作的人，因此在制定绩效改进计划时应该更多地发挥员工的主动性，更多地听取员工的意见。
3. 指导性原则：主管影响员工的领域主要是从根据组织和业务单元的目标出发并结合员工个人实际，给员工绩效的改进提出中肯的建议，实施辅导，并提供必要的资源和支持。
4. “smart”原则：绩效改进计划是指导绩效改进实施的标准，因此一定要有可操作性，其制定的原则也要符合“smart”原则，即做到具体的、可衡量的、可达到的、现实的和有时限的。
5. 发展性原则：绩效改进计划的目标着眼于未来，所以在制定与实施计划时要有长远的、战略性的眼光，把员工个人的发展与企业的发展紧密结合起来。

1. 选择合适的时间

选择什么样的时间制定绩效改进计划是非常关键的，不合适的时间会影响制定计划的效果。要选择主管和员工双方都有空闲，能够全身心地投入到制定计划中去的时间，这段时间

不要被其他事情打断。

例如，主管马上要去参加总经理召集的会议，或者员工马上要赶去见客户。在这样的情况下，制定绩效改进计划往往会心不在焉，草率收场，无法展开细致的讨论。同时要注意不要安排得过于紧凑。有些主管总是在人力资源部门催交绩效改进计划表的时候，才抽出半天时间，与部门中十几名员工走马观花般地进行这项工作，这样就无法保证绩效改进计划的效果。

2. 选择适宜的场地

通常，主管的办公室是最常用的制定绩效改进计划的场地。办公室给人以一种严肃、正式的'感觉，这固然很好。然而，选用办公室作为制定绩效改进计划的场地也有一些局限性。首先，办公室经常会遇到各种各样的打扰，例如电话、来访的客人等等；其次，办公室的情境会给人明显的上下级的感觉，容易给员工造成层级的压力。因此可以考虑到类似于咖啡厅这些地方与员工进行这项工作，因为在这样的环境中员工会感觉比较放松，远离电脑、电话和成堆的文件，主管和员工坐在一起，喝上一杯茶或咖啡，更容易充分表达真实的感受。

3. 准备相关的资料

在制定绩效改进计划之前，主管和员工都应准备好制定绩效改进计划所需的各种资料。主管需要准备的资料包括：职位说明书、绩效计划、绩效评估表格、员工日常工作表现记录等。在与员工一起制定绩效改进计划之前，主管必须对有关的各种资料谙熟于胸，当需要的时候可以随时找到相关的内容。员工需要准备好个人的发展计划。主管除了想听到员工对个人过去绩效的陈述和总结，更希望了解到员工针对绩效考评中不足的方面如何进一步改善和提高自己的计划。能够自己提出发展的目标和计划，而不是等待主管为自己制定发展计划，这样的做法本身就能够得到主管的赞赏，是应该鼓励员

工具备的行为。

4. 主管的心理准备

在制定绩效改进计划之前，主管除了要准备时间、场地和资料外，还要对制定计划的员工有所准备。这种准备是一种心理上的准备，也就是要充分估计到员工在制定计划时可能表现出来的情绪和行为。

主管和员工一同制定计划的前提是双方对绩效评估的结果已经达成一致意见。要做好这一点，就必须充分考虑到员工的个性特征，本次评估结果对其的影响，以及员工对本次绩效评估可能表现出来的态度等等。在实际中经常会出现员工与主管对评估结果意见不一致的情况，对于这种情况，主管应事先考虑好将要如何解释和对待。

1. 回顾绩效考评的结果

每个人都有被他人认可的需要，当一个人做出成就时，他希望得到其他人的承认。所以，首先应对员工在绩效期间工作表现的成绩和优点加以肯定，从而对员工起到积极的激励作用。然而，员工想要听到的不只是肯定和表扬的话，他们也需要有人中肯地指出其有待改进的地方，因此，接下来可以指出员工的绩效中存在的一些不足之处，或者员工目前绩效表现尚可但仍有需要改进的方面。主管和员工可以就绩效评估表格中的内容逐项进行沟通，在双方对绩效评估中的各项内容基本达成一致意见后再开始着手制定绩效改进计划。

2. 找出有待发展的项目

有待发展的项目通常是指在工作的能力、方法、习惯等方面有待提高的地方，可能是现在水平不足的项目，也可能是现在水平尚可但工作需要更高水平的项目，这些项目应该是通过努力可以改善和提高的。一般来说，在一次绩效改进计划

中应选择最为迫切需要提高的项目，因为一个人需要提高的项目可能有很多，但不可能在短短半年或一年时间全部得到改善，所以应该有所选择。而且，人的精力有限，也只能对有限的内容进行改善和提高。

3. 确定发展的具体措施

将某种待发展的项目从目前水平提升到期望水平可以采取多种形式。许多人一想到绩效改进的方法就会想到送员工参加培训，其实，除了培训之外，我们还可以通过许多方法提升员工的绩效，而且其中大部分方法并不需要公司进行额外的经费方面的投入，这些方法包括：征求他人的反馈意见、工作轮换、参加特别任务小组、参加某些协会组织等等。

4. 列出发展所需的资源

“工欲善其事，必先利其器”，要落实绩效改进计划，必须要有必要的资源支持。这些资源包括工作任务的分担、学习时间的保证、培训机会的提供、硬件设备的配备等等。在这方面，主管人员一定要统筹安排，提供帮助，尽量为员工绩效的改进创造良好的内外环境。

5. 明确项目的评估期限

工作的能力、方法、习惯等方面的提高是一项长期的任务，须在一个较长时间段中才能得到准确评估。员工需要一个宽松、稳定的环境，不应增加太多的管制。因此，如果评估周期过短，有可能造成员工的逆反心理，这样不但分散了员工的精力，影响工作进度，还有可能使员工疲于应付评估，使得评估效果适得其反。所以建议将评估周期设定为半年到一年，这样安排也可以与企业半年或年终总结相衔接。

6. 签订正式的改进计划

当人们亲身参与了某项决策的制定过程并做出了公开的表态，他们一般会倾向于坚持立场，并且在外部的力量作用下也不会轻易改变。因此，在制定绩效改进计划的过程中，让员工参与计划的制定，并且签订非常正规的绩效改进契约，也就是让员工感到自己对绩效改进计划中的内容是做出了很强的公开承诺的，这样他们就会倾向于坚持这些承诺，履行自己的绩效改进计划。如果员工的计划只是口头确定，没有进行正式签字，那么就很难保证他们坚持这些承诺的计划。

刘先生是a公司的销售主管，在xx年的考核中，他顺利完成了公司给他下达的销售业绩指标，但工作中还存在着一些问题：一是以前不在这个行业工作，对本领域的专业知识还不够熟悉，有时客户咨询相关的问题时难免捉襟见肘；二是在与客户沟通时不太善于倾听，对客户深层次的需求理解不够；三是对自己的主管角色认识不够清晰，常常事必躬亲，不善于向下属授权；四是在处理事情的轻重缓急方面不是很合理，常常忙得一团糟而任务还是积压。针对这种现状，刘先生在上级的帮助下制定了绩效改进计划(见表)。

1. 保持持续的沟通

员工和主管通过沟通共同制定了绩效改进计划，达成了绩效契约，但这并不等于说后面的计划实施过程就会完全顺利，主管就可以高枕无忧，等待收获成功的果实了。在绩效改进计划实施的过程中，员工与主管人员还必须进行持续的沟通。一方面计划有可能随着环境因素的变化而变得不切实际或无法实现，这时就需要对计划进行调整，使之更加适应内外环境变化的需要；另一方面，员工在计划时可能会遇到各种各样、层出不穷的困难，员工不希望在改进的过程中处于孤立无援的状态，他们希望自己处于困境时能够得到主管的帮助，持续的沟通有助于问题及时得到解决。

2. 注意正强化的运用

绩效的改进从本质上说是促进一些符合期望的行为发生或增加发生的频率，或者减少或消除不期望出现的行为，因此可以运用正强化的方法来进行绩效改进。正强化是指给予一种愉快的刺激，促使某种行为反复出现。按照行为强化原理，人们会根据对行为后果的判断来决定是否采取某个行为，而且人们可以从过去的行为结果中得到学习。所以在绩效改进的过程中要及时鼓励员工已经取得的进步。任何行为改善都是逐步的过程，当员工行为开始有所改善时，应该及时给予认可和称赞，以激励员工取得更大的进步。

3. 适当采取处罚措施

在实施绩效改进的过程中，如果不是因为外在的因素如工作任务繁重、没有得到应有的资源保证等，而是因为员工个人主观因素对工作改进不积极不主动，主管采取帮助措施仍然不能奏效时，主管应考虑采取一些必要的处罚措施，如职务调整、取消奖金等。但处罚只是手段不是目的，最终还是期望通过这种方式促进员工改进绩效，所以在采取处罚措施时要注意几个问题：一是采取处罚措施之前要事先与员工沟通，让员工了解为什么要采取处罚措施、所要采取的措施是怎样的以及在怎样的情况下自己将要被处罚；二是所采取的处罚措施要合乎情理，而且要由轻渐重，不要过于严苛；三是采取措施之后要注意监控和评估处罚后的结果。

绩效总监工作计划篇七

某企业是一家勘探设计类企业，其业务部门是按照专业划分的，但所承接的项目大都是综合性的，因此需要各个部门抽调人员来组成项目小组共同工作；以往，该企业采取简单的指标分解方法：业务部门a分多少利润、业务部门b分多少利润，然后再由部门决定内部分配方案。年终发奖金也是采取这种二级结算方式。结果是各个部门、各个员工对最终的结果都不满意，大家都觉得分给自己的指标太多，同时也很难将日常工作与考核指标联系起来。

在提供智力型服务的行业中，上述现象是普遍存在的。从理论上而言，企业绩效、组织绩效、个人绩效是自上而下的三个层次，在设定考核目标时只需要严格按照纵向分解思路就可以逐级分解了。但是在实际操作中，某些工作，其绩效结果并不一定会从员工的工作绩效中体现，而是从组织绩效予以反映，尤其是部门“夹缝”中的工作和需要通过合作才能完成的工作更是如此。在此情况下生搬硬套的采取自上而下分解目标的方式将部门目标分解到个人是难以行的通的。由此在两个方面产生不利影响：

1、在目标分解的时候，企业管理者难以做到“心中有数”

正是由于这种纵向分解目标存在诸多障碍，才使得在很多企业中每年设定考核目标的工作都成为了一种上下之间的“博弈”。对于企业管理者而言，通过绩效管理工具保证企业目标的达成，也就无从谈起了。

2、在进行考核时，容易顾此失彼

如果单针对员工个人的绩效结果进行考核，必然埋没其对部门或团队的贡献，长此以往，就会养成员工“个人英雄主义”思想，而忽视对团队与组织绩效的责任感，相对削弱整个部门的凝聚力和战斗力，现代化的管理所提倡的员工之间的团队协调与配合也将受到极大的挑战。尤其是个人绩效与组织绩效产生冲突的情况下，是先保组织目标还是先保个人目标，员工很难做出正确选择。

某企业是一家生产制造型企业集团。甲在a部门工作，工作成绩在部门内部非常优异；乙在b部门工作，工作成绩一般。一个年度下来，由于a部门整体绩效水平偏低（只有70分），因此甲的绩效得分上限是70分；而由于b部门整体绩效水平很高（100分），乙的绩效得分上限是100分。因此产生的问题是，从个人绩效而言，甲远远优于乙，但由于受到组织绩效的“连累”，最终的考评结果乃至收入水平是甲不如乙。甲

愤愤不平，觉得乙是“搭便车”。

不但如此，在这家企业的绩效考评中□a部门和c部门之间也出现了不平衡。甲和丙分别在a和c部门工作，成绩都很优异。一个年度下来，两组织绩效得分都是100分。但由于a部门的负责人要求严格，部门内个人绩效得分普遍偏低□c部门负责人要求相对较松，部门内部个人绩效得分普遍偏高。最终，虽然，甲和丙个人及部门一样优秀，甲的总考评结果却不如丙。

综合分析，产生上述不合理现象的原因主要是：

2、管理者对下属以及员工对自身的要求有所区别，这种区别给绩效考核工作带来不可避免的主观性（在目标设定、考核过程中都是不可避免的），造成考核“基准线”的差异，从而影响最终的员工个人绩效和收入。

上述问题看似小事，但长期积累下去就会有可能会动摇整个绩效管理体系的初衷，可能导致的结果是：

其一，整体绩效相对优秀的部门负责人为了维护本部门员工的积极性和相对公平，势必采取相应的方法拉近这种差距（因为毕竟绩效考核结果将与员工的薪酬、晋升、培训等相关因素相联系），从而降低对自己及下属工作要求的标准，以寻求与其他部门的相对平衡；员工则会因为感觉干好干坏一个样（与组织绩效较差的部门员工进行比较而言），而失去追求更高目标的热情和动力，向组织绩效较差的部门员工看齐。

其二，组织绩效相对较差的员工因为没有压力（考核结果已对其做出了相对肯定、与薪酬水平与组织绩效高的部门员工差别缩小），也不会主动寻找并持续改进自身所存在的问题，以至岗位工作难有提升。

以上结果的产生，都将使绩效考核工作流于形式，员工又重新回到“大锅饭”的年代，从而最终阻碍部门的持续发展，造成部门目标难以顺利实现（或不断降低部门目标以寻求平衡），使整个组织发展停滞甚至倒退。

针对上述问题，笔者认为可从以下方面着手协调组织绩效和个人绩效的关系。

1、在目标分解过程中，引入“矩阵化”理念，处理好横向平衡和纵向分解的关系

纵向的指标分解往往适用于传统的、金字塔结构的组织形态；而对于很多推行“以任务为导向”的新型企业而言，更多的是要处理好平行部门与岗位之间的协调关系。

上述案例一中的企业的绩效考核问题具有一定普遍性。问题的核心在于指标分解过程中，无论是从企业分解到业务部门，还是从部门分解到个人，都只是采取了硬性的、自上而下分解的方式，而这种方式与该企业的业务与流程特点是不匹配的。在我们提供的咨询方案中，引入了项目考核与部门考核两个体系概念，也就是不同员工在部门中与项目中发挥不同的角色、承担不同的责任、考核不同的指标、采取不同的薪酬政策，真正体现了“矩阵化”企业的考核特点。

2、调整薪酬体系，合理运用绩效考评结果

在确定考评结果时，采取一些技术手段，保证考评结果的相对客观性。比如大家经常提到的“强制分布法”、“标准分换算法”等，都是对于考评结果通过一些技术手段加以调整，从而避免在绩效考评的过程中一些主观因素的影响，从而部分消除前文中所提到的一些偏差现象。

对于薪酬结构进行调整，体现个人绩效与部门、企业绩效的关联性。目前大部分企业采取基本工资+绩效工资薪酬模式，

如果稍加调整，比如调整为基本工资+个人绩效工资+组织绩效工资+年终奖金，其中个人绩效工资和个人绩效得分挂钩，组织绩效工资和组织绩效得分挂钩，年终奖金则和企业整体利润完成情况挂钩，可以更好引导员工关注整个部门、企业的绩效。当然上述三个因素如何相互影响、各自的比例如何，各个企业完全可以根据自身情况度身定做。

3、加强企业文化建设，强调团队精神与合作意识

任何管理工具都不是十全十美的，绩效管理同样也是如此。无论采取多少技术手段、科学方法，最终的考核结果也无法达到百分之百的准确。因此，加强企业文化建设，强调团队精神与合作意识，从而形成良好的内部协作氛围，则能够对绩效管理体系起到必要的互补作用。

通过目标分解、调整薪酬体系和加强企业文化建设等方面，全面协调组织绩效与个人绩效的关系，让公司在绩效考核方面做到最优化，减少员工的不良情绪，从而促进公司快速稳定发展！