

面谈程序

绩效面谈技巧

面谈程序

程序一：面谈准备阶段

搜集所有的材料和表格，仔细阅读有关资料，起草一份面谈要点提纲，选择一处不受干扰的谈话地点，确定一个共同适宜的谈话时间并且提前通知面谈对象，明白告知面谈的目的。

准备工作：

- 准备目标任务书、年终考绩表
- 准备职务说明书
- 准备绩效跟踪记录
- 做好述职报告
- 考绩培训
- 解释考绩表
- 评分标准
- 互评自评方法

对部门经理的指导

- 预先指定讨论的计划和时间表，好让所有员工清楚部门的进度如何。
- 为每一个讨论预留出足够的时间（至少 2-3 小时）。
- 约个安静的地方。
- 一天之内的约谈人数不要太多。
- 要对每一个谈话内容中记下的笔记进行整理。
- 从公司角度以及部门内部发展的角度分析发展目标，结合每个员工的工作目标进行分析，看看这个员工的工作目标中实现了多少整体的发展目标。
- 熟悉了解现有的工作以及工作范围之内的发展途径。
- 对员工工作表现的评估，还可以倾听相关部门经理的意见。
- 如果约谈员工是新员工或是还没有给他安排固定的工作，可以将评估表格打印出一份做为草稿。

对普通员工的指导

- 针对目前的工作进行分析：包括你的工作职责以及需要的掌握的专门技能。
- 预先对你的优缺点进行评估。
- 将你在工作中遇到的成功的例子以及失败的例子罗列出来，并对决定性的因素进

行分析。

- 描述自己希望实现的目标。
- 如果能够做到，熟悉你现有的工作以及它的发展途径。
- 回顾以往的讨论内容。
- 如果对工作或是工作还不是很明确，可以先将表格打印一份作为草稿。
- 在评估过程中，如有需要可以向你的客户、合伙人以及同事收集一些回执。
- 针对近期计划收集客户以及合作方的需要相关资料。

程序二：面谈实施阶段

按照考评要素——说明具体分值和打分的理由，肯定优点和成绩，指出不足之处，谈话的重点放在具体的工作表现和结果上，而不是其性格上，首先对无异议之处进行交谈，然后才有异议之处加以讨论，应留有时间让对方表述申辩，并熟悉地运用聆听和引导技巧而达到面谈预期的效果。最后商定下讨论发展行为计划的具体时间。

成功面谈原则

- 建立双方信任的谈话气氛，明确评估面谈不是为追过去，而是为了改进未来。
- 明白告之本次面谈的目的。
- 对照目标标准逐一讨论，进行绩效评估，并说明考评分数的依据，一切以数据说话。
- 肯定部署的优点，共同确认贡献又需要，改进目前/未来的不足之处。
- 面谈是双方沟通的过程，倾听是沟通最好的方法。
- 勿将考评与工资混为一谈。
- 避免算旧帐。
- 不要与他人作比较。
- 给部署发言及说明的机会，不要制止部署发言。
- 尽量不要罗嗦，不要说教。
- 具体指出与你要求较接近的事例。
- 说话期间不受干扰。
- 谈话中心应是绩效本身而不是其他，例如部属“性格”等。
- 客观提供部属建设性的改进方法。
- 让部属了解把重点放在对未来的展望，共同制定新的工作（改进）目标。
- 谈话结束应是鼓励，使部属满怀信心离开谈话地点。
- 谈话成功的前提是建立在公正、坦率与沟通的基础之上。
- 对谈话做一个简单的记录。
- 面谈一旦出现以下情况应立即停止，并待下次再继续再谈。
 - 彼此信赖瓦解了；
 - 主管或下属有急事要前往某处；
 - 下班时间到了；
 - 非常疲倦，精神难以集中；
 - 预先确定的目标在结束之前未能达至。

对部门经理的指导

- 谈话过程中手机等通讯工具最好关掉，把所有注意力集中在谈话对象身上。
- 牢记谈话成功的前提是公平、坦率以及沟通。
- 谈话过程之中可以打印一份表格作为草稿，作为整个谈话过程的指导内容。

对普通员工的指导

- 整理谈话内容，填好表格。
- 将填好的表格交给部门经理。

程序三：面谈汇总阶段

认真阅读每一份《员工考绩评估表》的“受评人意见”对持有强烈不同意见的员工进行客观分析，制定具体协调对策，并填写《员工绩效评估面谈反馈情况汇总表》，连同《员工考绩评估表》报人力资源部归档。

对部门经理的指导

- 核对并签署表格的最终版。
- 将复印件交给员工本人保存。
- 为方便以后的工作考核，保留原件。

面谈礼仪

时间

- 最初的 30 秒决定第一印象。
- 请下属来提出面谈日期。
- 尽量避免选择下午 4-6 点时间段。这个时候是疲劳巅峰，人容易焦躁、思考能力降低。

服装仪容

- 整洁清爽。

握手

- 把你的手稳稳地安放在对方的手、手臂或肩膀上(接触手臂似乎普遍都可接受)。
- 握手掌而非握手指。
- 与对方寒暄交谈。
- 握手的时间比所平时稍微长一点点。

坐

- 最好避开和他面对面的交谈方式，而应尽量坐在他旁边的位置。谈话的距离较近，能制造一种融洽的气氛，消除紧张情绪。最合适的距离就是一方伸出手可以够到另一方，即50厘米左右。
- 最佳的听话姿势是坐在椅子前端的三分之一处，上半身自然地向前倾斜。

视线

- 看着别人整个脸，而不要只瞪着他的眼珠。
- 当别人说话的时候不时看看他的嘴唇，可以帮助你听他所说的话。
- 首先注意说话者的一个眼睛，然后换到另一眼，这会使你看起来特别用心。
- 不停的眼神接触会造成一种紧张气氛，你可借着写笔记或偶尔看对方的肩膀来故意避开视线，以消除紧张的气氛。
- 不赞成对方的意见时，也不应该把视线转移。在不赞成对方的意见时，人们往往会逃避对方的视线。但是，视线转移到旁边时，就会使对方认为自己被漠视；而且，把视线朝下的话，容易使对方产生卑鄙的感觉。

说

- 专心听对方说话，不中途插嘴。若对方地位甚高或年龄较长，应注意随时保持恭敬的态度。
- 不威吓或令对方产生威胁感。
- 不作刺探、打听或穷追不舍的问话。
- 说话音量适中，声音沉稳有力。
- 提到对方可能不知道的事时，若能先说“你可能知道”，较容易引起对方的兴趣。
- 重复对方的话，能让对方觉得自己正在专心地聆听。
- 扼要叙述前面说过的话，可解除空档的尴尬场面。
- 对方如果不注意听你说话，倒不如故意沉默片刻以吸引对方的注意力。
- 最好在听完对方的问题之后，做一次呼吸之时再回答，会使对方认为自己是位深思熟虑的人。

