

绩效反馈与绩效面谈

赵安信

课程背景:

绩

效反馈是指管理者与员工讨论有关绩效进展情况，潜在的障碍和问题，解决问题的办法措施，员工取得的成绩以及存在的问题，管理者如何帮助员工提高绩效的过程。它贯穿于整个的管理过程，不是仅仅在开始，也不是仅仅在结束，而是贯穿于绩效管理的始终。

通

过绩效反馈，员工和组织相结合，在对员工个人职业生涯的主客观条件进行测定、分析、总结研究的基础上，对员工的兴趣、爱好、能力、特长、经历及不足等各方面进行综合分析权衡，结合企业特点，根据员工的职业倾向，确定员工最佳的职业定位，并为实现这一目标做出行之有效的安排。

绩效管理就是把实现企业战略目标和员工个人目标有机地结合起来；使企业发展和员工个人发展有机地结合起来；使企业和员工实现双赢。

课程收益：

- 1.掌握绩效管理的中存在的问题
- 2.绩效反馈怎样坚持落地

3.掌握绩效反馈有效方法

4.学会绩效面谈反馈的程序和方法；

培训对象：人事专员，HR \各级管理人员

课程时间：1天

课程大纲：

第一部分：绩效反馈

效反馈

1、绩效反馈的内涵

2、主管反馈必须具备的能力

3、绩效反馈的责任界定

、绩效反馈困惑

、为什么没有人重

、为什么许多企业

、为什么绩效反馈

、为什么越反馈麻

、绩效反馈做到什

、不搞绩效反馈行

、绩效反馈难以坚

三、绩效反馈障碍

1、外部障碍

- 1) 对方的配合程度
- 2) 绩效管理体系存在缺陷
- 3) 公司的文化氛围因素

2、内部障碍

- 1) 个人的心理成熟度不够
- 2) 沟通方法选择不当
- 3) 工具掌握不到位

四、如何进行绩效反馈

1、绩效反馈基本技能

2、绩效反馈人员选择

3、反馈者和被反馈者应该怎么做

4、绩效反馈十大原则

1) 绩效结果导向原则

- 2) 直接具体原则：
- 3) 互动原则。
- 4) 基于工作原则。
- 5) 分析原因原则。
- 6) 相互信任原则。
- 7) 正向鼓励为主，批评为辅。
- 8) 真诚，避免使用极端化字眼
- 9) 通过问题解决方式建立未来绩效目标
- 10) 总结时以鼓励的话语结束面谈

5、绩效反馈类型

绩效反馈是为员工的工作提供支持的过程，从支持内容的不同，可以把绩效反馈分为两类，一类是管理者给员工提供技能和知识支持，帮助员工矫正行为；另一类是管理者职权、人力、财力等资源支持，帮助员工获取工作开展所必备的资源。

（一）矫正员工行为

（二）提供资源支持：

6、绩效反馈时机

- 1) 阶段性回顾反馈；
- 2) 基于事件/任务/项目的反馈；
- 3) 对业绩不佳员工的及时反馈。

7、绩效反馈主要内容

- 1) 工作反馈。

工作反馈有具体指示、方向引导、鼓励促进等。

2) 具体指示。

具体指示是对于完成工作所需知识及能力较缺乏的部门，需要给予较具体指示型的指导，帮助其把要完成的工作分解为具体的步骤，并跟踪完成情况。

3) 方向引导。

方向引导是指对于具有完成工作的相关知识和技能，但是遇到困难或问题的部门，需要给予方向性的指引；

4) 鼓励促进

鼓励促进是对具有较完善的知识和专业化技能，而且任务完成顺利的部门，应该给予鼓励和继续改进的建议。

5) 月度回顾会。

8、绩效反馈方法

1) 方法教授：思想、原理、方法、工具。

2) 实际操作：结合自身企业现状现场制定，专家指导，反复修正。

3) 服务：一对一帮扶。

9、绩效反馈步骤

1)建立良好的开始；

2) 倾听并使员工积极参与；

3) 描述员工行为；

4) 给予积极反馈；

5) 指出员工需要改进的方向、达成共识；

6) 以鼓励结束谈话；

7) 形成书面记录；

五、绩效反馈常见问题及解决思路

- 1、选择什么样的反馈方式更好
- 2、如何开始反馈
- 3、不要错误地利用反馈关系

六、反馈员工的技巧

- 1、专注于行为方面。
- 2、判断问题。
- 3、改善不良工作习惯带来的好处。
- 4、观察情况采取行动。
- 5、维持明确的目的。
- 6、讨论要清楚明确。
- 7、采纳员工的意见。
- 8、采取的重要步骤及其原则。

第二部分：绩效评价反馈面谈

一、绩效评价

- 1、绩效评估原则。
- 2、绩效评估方法的技术要素。
- 3、绩效考评的主要问题。
- 4、绩效评估中常见的问题及像应得解决方法。

二、绩效反馈面谈

1、面谈是绩效管理最重要的环节

- (1) 对被评估的表现达成双方一致的看法。
- (2) 使员工认识到自己的成就和优点。
- (3) 指出员工有待改进的方面。
- (4) 制定绩效改进计划。
- (5) 协调下一个绩效管理周期的目标与绩效标准。

2、绩效面谈实施中的障碍

- (1) 主管人员不重视或者缺乏技巧。
- (2) 绩效管理体系设计与实施中的问题。
- (3) 员工抵制面谈。

三、沟通的黄金法则

1、绩效管理中沟通的几个原则。

2、反馈的技巧。

四、绩效面谈前的过程

1、面谈的步骤。

2、面谈的技能与技巧。

3、绩效面谈的内容。

4、绩效面谈的十项原则。

第三部分、现场演练