
绩效面谈

课程背景 Course Background

绩效面谈是现代绩效管理工作中非常重要的环节。通过绩效面谈实现上级主管和下属之间对于工作情况的沟通和确认，找出工作中的优势及不足，并制定相应的改进方案。就某一项完整的工作而言，根据工作的进展程度，绩效面谈可分三类：初期的绩效计划面谈，进行中的绩效指导面谈，末期的绩效考评总结面谈。

那么，如何进行绩效面谈？如何通过面谈帮助员工找到绩效低下原因？如何帮助员工制定改进计划？

本课程给出解决方案和工具，通过详实的案例情景模拟，帮助学员掌握面谈技巧，达到绩效改进的目的。

课程收益 Course Benefits

1. 了解绩效管理的核心内涵和要点
2. 掌握绩效面谈的工具方法和技巧
3. 诊断下属绩效低下原因，帮助下属制定绩效改进计划
4. 掌握辅导部属的技术方法
5. 如何做一个教练型领导，帮助部属提升绩效

课程特色 Course Features

① 课前调研，课后辅导，量身定做；② 案例经典丰富，工具实操；③ 会议指导法，建构式演绎互动；④ 幽默风趣，通俗易懂，寓教于乐。

课程对象 Target Audience

企业中层经理、各部门主管等

授课方法 Training Methods

讲学互动、问题导向；团队竞赛、实战答疑；小组研讨、心得分享；案例分析、行动学习。

课程大纲 Course Outline

第1单元 为什么要做绩效面谈

1.1 绩效面谈的意义

案例：张经理的烦恼

1) 对上级：

- 有助于全面了解员工的工作情况，并针对性地提供相应的辅导和资源；
- 既是对员工的尊重和激励，又能强化员工已有的正确行为（大多数员工都希望上级向他们说明，自己的工作绩效考评为什么好或者为什么不好）；
- 为制定员工的培训和个人职业生涯规划，提供了依据。

2) 对员工：

- 可及时得到上级相应的资源和帮助，以便更好地达成目标；
 - 可得到关于自己工作绩效的及时反馈，以便尽快改进绩效，提高技能；
 - 察觉盲点，发现自身优势，个人职业生涯规划更明确
-

-
- 1.2 绩效管理循环图
 - 绩效计划
 - 绩效实施
 - 绩效考核
 - 绩效反馈
 - 绩效改进
 - 焦点：过程中绩效辅导
 - 1.3.绩效管理的核心要点
 - 绩效管理核心内涵

第2单元 绩效面谈的内涵

2.1 绩效面谈的内涵

跟踪绩效表现，并提供反馈和意见辅导，同时在必要的时候调整目标；
关注于培养能力和解决问题；
有重点的（明确并增强在整个考核期对关键结果领域、目标及行为的理解），激励性的，参与性的（让员工感受到参与和承诺意识）；
及时且具体。

2.2 特点：

不仅谈事（工作），而且谈人(发展)；不仅谈过去（总结），而且谈将来（下阶段计划和绩效改进）……

2.3 四类员工应对策略

- 能力高，态度好
- 能力低，态度差
- 能力低，态度好
- 能力高，态度差

第3单元 如何做绩效面谈

3.1 绩效面谈的步骤

- 面谈资料准备，包括季度考核表、面谈记录表（事先发给员工）；
- 营造一个和谐的气氛；
- 说明讨论的目的、步骤和时间；
- 员工确认考核结果；
- 根据员工工作总结的情况，分析成功和失败的原因，评价员工在工作能力上的强项和有待改进的方面；
- 以上讨论达成共识；
- 为下一阶段的工作设定目标
- 讨论需要的支持和资源；
- 制定下一阶段的行动计划；
- 签字
- 工具：绩效面谈各类表格

3.2 绩效面谈的原则

- 真诚，面谈的心理基础
 - 集中在绩效，而非性格特征——“对事不对人”
 - 优点和缺点并重（汉堡法则）
-

着眼于未来而非纠缠于过去——绩效面谈的指导思想应是“面向未来”
具体，不要泛泛而谈
避免对立和冲突——以事实说话，以理服人
鼓励下属说话

认真倾听

3.3 绩效面谈中倾听技巧

使用目光接触

赞许性点头和恰当的面部表情

避免分心的举动或手势

复述

做笔记

测试：我的倾听能力

3.4 绩效面谈中提问技巧

选择好的提问方式

一次不要提太多问题

不要强迫员工回答

不要重复提相同问题

要给员工思考的时间

练习：封闭式提问

引导式提问

3.5 绩效面谈中反馈技巧

正面反馈：真诚、具体、定期、及时、建设性地

负面反馈（BEST 反馈）

描述行为（Behavior description）

表达后果（Express consequence）

征求意见（Solicit input）

着眼未来（Talk about positive outcomes）

视频案例：建设性反馈

3.6 绩效面谈策略

·因人而异

贡献型（工作业绩好+工作态度好）

冲锋型（好的工作业绩+差的工作态度）

安分型（差的工作业绩+好的工作态度）

堕落型（工作业绩差+工作态度差）

视频案例：士兵突击袁朗对话

·绩效低下原因剖析

个人能力、管理者能力、流程缺陷、环境因素、个人原因、动机…

案例：成功的面谈与失败的面谈

3.7 绩效改进

员工绩效改进流程

绩效改进方法

制定绩效改进计划

案例：立达公司

行动计划

