

# 《绩效评估、反馈与面谈技巧》课程大纲

主讲人：徐舟

## 引：

绩效考核的目的是引导，而不是评判。

## 课程背景：

绩效面谈与绩效反馈的重要性长期以来都被忽视，如果不将考核结果反馈给被考核的员工，考核将失去极为重要的激励、奖惩和培训的功能。因此，绩效反馈对绩效管理起着至关重要的作用。绩效反馈是绩效管理过程中的一个重要环节。它主要通过考核者与被考核者之间的沟通，就被考核者在考核周期内的绩效情况进行反馈在肯定成绩的同时，找出不足并加以改进。

## 课程对象：

企业管理者、人力资源工作者

## 课程特点：

生动：教学手段多样化、案例经典并具有代表性。

幽默：课程轻松、快乐、深入浅出。

深刻：从身边的案例到专业知识的引导。

实用：这是一套辅导企业员工依法操作的实用性培训课程。

## 课程时间：

1天版，6小时。

## 课程收益：

- 1、对企业绩效管理现状进行分析诊断；
- 2、过该课程的学习，了解绩效辅导和绩效面谈的重要性；
- 3、学习绩效辅导和绩效面谈的系统知识及操练实用工具；
- 4、掌握绩效辅导与面谈的方法并使之与实际工作相结

## 【课程大纲】：

### 第一讲：重新定义绩效管理

一、不会管绩效带不好团队

二、视频案例分析：《西游记》的启示

- 1、 没有绩效管理的团队存在的“九大问题”
  - 2、 绩效管理的“七大误区”
- 二、绩效管理的本质
- 1、 员工成长+目标达成
  - 2、 绩效管理三大过程“明确、标准、应用”
- 三、成功的绩效管理
- 1、 过程管理
  - 2、 教练式绩效辅导、持续辅导与纠偏
  - 3、 七大绩效考核方法

### 案例分析：日常考核和年终考核的规范

## 第二讲：绩效反馈与面谈概述

- 一、绩效反馈的目的与方法
- 1、 目的：推动绩效改进和提升
  - 2、 绩效反馈方法：直接反馈&间接反馈
- 二、按照反馈面谈方式分类
- 1、 一对一；
  - 2、 一对多；
- 三、按照反馈面谈中被考核者的参与程度分类
- 1、 指令式；
  - 2、 指导式；
  - 3、 授权式；
- 三、按照反馈面谈的内容和形式分类
- 1、 正式反馈；
  - 2、 非正式反馈；

## 第三讲：绩效反馈面谈的内容

- 一、 绩效分数；
- 二、 工作业绩；
- 三、 行为表现；
- 四、 改进措施；
- 五、 新的目标；

## 第四讲：绩效反馈面谈的七大流程

- 一、 为面谈作准备；
- 二、 反馈考核结果；
- 三、 对表现好的绩效指标进行成功经验总结；
- 四、 对表现差的绩效指标进行问题分析；
- 五、 做出下一步的改善行动计划；
- 六、 咨询：我能为你做些什么；

七、鼓励一下、表扬一下。

**考核结果分析工具：目标比较法、水平比较法、横向比较法、**

## **第五讲：面谈之前的准备工作**

一、面谈计划的拟定；

1、面谈方式的选择；

2、面谈时间的确定；

3、面谈地点的确定；

二、如何进行面谈通知；

三、面谈资料的准备；

（一）考核者的资料准备：

1、绩效计划；

2、职位说明书；

3、绩效考核表；

4、绩效档案；

（二）被考核者的资料准备：

1、绩效计划；

2、职位说明书；

3、绩效考核表；

4、绩效档案；

四、如何把握准确讯息？

1、数据有出处；

2、事实有记录；

五、面谈问题设计

六、面谈记录表；

七、分析员工的注意力层次；

八、不同级别员工的特点及在绩效反馈面谈时的注意事项；

**工具分享：绩效考核面谈表**

## **第六讲：反馈面谈过程中的技巧**

一、反馈面谈的原则

1、SMART 原则；

2、对事不对人；

3、反馈要具体；

二、面谈时管理者如何引导员工？

1、提问的技巧；

2、3R 聆听法则

3、非语言的回应

4、区分真相与表象

**工具分享：员工绩效改进计划表**

## **第七讲：面谈中典型情况处理技巧**

- 一、贡献型----钻石员工；
- 二、安分型----执行员工
- 三、冲锋型----珍贵员工
- 四、堕落型----拯救员工

**现场演练：情景模拟训练**

## **第八讲：绩效反馈面谈效果评估**

- 一、反馈效果评估；
  - 1、反馈效果评价表；
  - 2、绩效反馈后员工工作行为的四种反应；
  
- 二、改进绩效反馈的七种方法。

**工具分享：个人绩效承诺表（PBC）**