

绩效管理落地实施系列课程之三

绩效考核与评估面谈

主讲：蒲黄

【课程背景】

“绩效考核”是管理者对员工进行阶段性绩效评估。为了充分激励员工，管理者要做到考核过程公开透明，考核结果公平公正，被考核的员工才能信服，从而最大限度挖掘员工潜能。

管理者通过“评估面谈”让员工愉快地接受考核结果，双方顺利达成一致。如果管理者不具备面谈材料、缺乏面谈技巧、不注意面谈的时机与环境，面谈效果将大打折扣，使绩效考核名存实亡。

在现实工作中，多数管理者鲜有机会接受绩效管理系统训练，管理者个体素养参差不齐，导致考核结果出现偏差、沟通面谈出现不利等一系列问题。

本课件从实战角度出发，为学员从表格专业化设计、健全考核维度、运用考核方法、掌握评估技巧四方面进行技术指导，让学员迅速纠正五大误区、消除三点困惑、解决十个痛点问题。

【解决痛点问题】

- 解决员工自评水分大，管理者无法甄别的问题；
- 解决管理者打分虚高，部门业绩与员工绩效不成正比的问题；
- 解决管理者考核没有标准、评估没有依据的问题；
- 纠正管理者“过程考核”、“背对背面谈”的误区；
- 消除管理者“三个不知道”的困惑；

【学员收获】

- 通过复盘 20 个实战案例（强烈推荐），管理者参与情景实战训练，迅速掌握考核工具、面谈方法；
- 通过面谈技巧强化训练，解决管理者单向沟通、面谈不利的问题；

【工具与技巧】

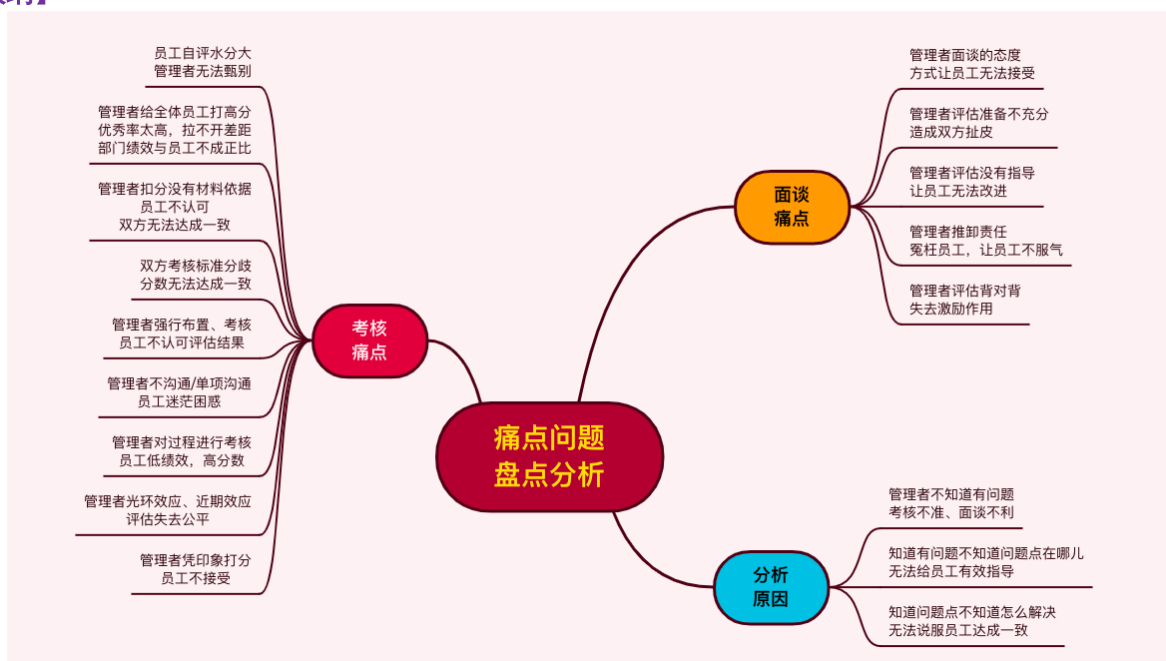
- 学会 5W1H + SMARCT + 360 经典绩效考核工具；
- 学会绩效评估面谈的 8 个技巧；

【课程特色】工具分享、技巧实操、案例讨论、情景模拟、角色体验、经验借鉴、举一反三。

【课程对象】企业高管、中基层管理人员、人力资源员工

【课程时间】1 天（6 小时）

【课程大纲】



一、绩效考核实战案例点评（强烈推荐）：症状盘点 + 问题分析 + 解决方法

（一）“员工自评”出现的痛点问题：

1. 员工绩效自评陈述模糊，上级评估未指出问题所在；
2. 员工偷梁换柱，工作步骤考核顶替目标结果考核；

(二) “上级评估”出现的痛点问题：

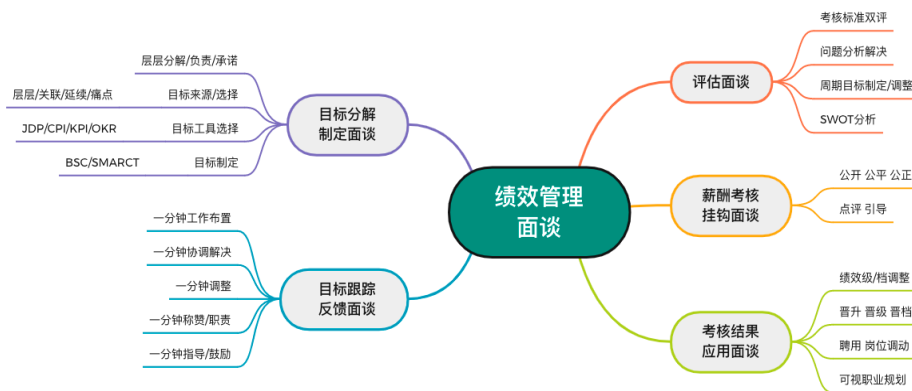
1. 管理者故意给员工打高分；
2. 员工对管理者评估的分数不认同；
3. 盘点管理者评估过程中常犯的错误；

二、评估面谈的内容与技巧：

(一) 管理者评估前的准备工作：

1. 管理者汇总员工绩效结果数据、书面数字资料，杜绝个人观察、工作印象评估；
2. 管理者汇总绩效实施过程跟踪反馈记录，确认各种记录内容齐全、数据准确无误；

(二) 员工进行自评前的准备工作：



(三) 评估面谈的内容与流程：

1. 员工进行绩效工作汇报；
2. 上级进行绩效评估；

(四) 评估面谈的技巧：

- 技巧 1: 选择轻松的面谈环境
- 技巧 2: 创造融洽的面谈气氛---“汉堡原则”
- 技巧 3: 给员工充分吐槽的机会
- 技巧 4: 管理者检讨自己
- 技巧 5: 准确引导员工
- 技巧 6: 多维度意见反馈给员工更多的参考借鉴：
- 技巧 7: 一分钟面谈、随时面谈、每周面谈
- 技巧 8: 背对背不应该！应该脸对脸！（适合项目 OKR 小组）

(五) 学员情景模拟互动训练：管理者绩效面谈体验

(六) 案例分析：盘点绩效评估面谈的典型问题

(七) 实战工作案例点评：解决经理绩效面谈中的三点困惑；

三、中层管理者多维度评估尝试：

1. 究竟是 360 害惨了我们，还是我们对不起 360 ？



2.解读多维度考核的十大误区：

误区一：360 是 HR 的事，中层管理者最多算配合。

误区二：360 是很好的整人工具

误区三：360 可以全天候开展

误区四：过程重于结果

误区五：空中楼阁不接地气

误区六：参加评估是所有人的权利，不能被剥夺，过一把考核者的瘾。

误区七：四个维度考核必须用分数表现

误区八：考核项目笼统，考核标准抽象。



误区九：上评下随便找个上级评估即可

误区十：评分是金标准