

第四节



绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用



第四节

绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

主要内容



绩效反馈面谈



绩效改进



绩效考核结果的分析与应用



第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

一、绩效反馈面谈

（一）绩效反馈面谈的目的及作用

1、绩效反馈面谈的目的

- ◆ 向员工反馈绩效考核结果；
- ◆ 向员工传递组织远景目标；
- ◆ 弄清员工绩效不合格的原因；

绩效管理的目的是改进绩效，不是简单奖惩。

- ◆ 为下一个绩效周期工作的开展做好准备。



第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

2、绩效反馈面谈的作用

- ◆ 为评价者与被评价者提供了沟通的平台，使考核公开化。
- ◆ 使员工客观地了解自己工作中的不足，有利于改善绩效。
- ◆ 绩效反馈可以通过主管人员和员工的真诚沟通，消除组织目标与个人目标之间的冲突，增强组织的竞争力。



第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

（二）绩效反馈面谈的操作流程

1、面谈准备阶段

- ◆ 全面收集资料
- ◆ 准备面谈提纲
- ◆ 选择合适的时间和地点，并提前通知面谈对象

2、面谈实施阶段

- ◆ 分析绩效差距的症结所在
- ◆ 协商解决办法



第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

◆ 遵循绩效反馈面谈的原则

①建立彼此之间的信任：**维护员工的自尊**，避免打击员工工作热情；

②开诚布公、坦诚沟通：具体、详细、客观解释绩效现状，**切忌含糊笼统**；

③**避免对立与冲突**；

④**关注未来**而不是过去；

⑤**该结束时立即结束**：当出现紧急事务、严重分歧和超时情况。



第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

3、面谈评价阶段

面谈结束后，主管人员应对面谈效果进行评价，分析是否达到目的、对员工有深入了解、有哪些可以改进的地方。



第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

（三）绩效反馈面谈的内容及注意事项

1、绩效反馈面谈的内容

- ◆ 就绩效现状达成一致
- ◆ 探讨绩效中可改进之处，并确定行动计划
- ◆ 商讨下一年的工作目标



第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

2、绩效反馈面谈的注意事项

- ◆ 采取**赞扬与建设性批评结合**的方式，在肯定员工表现的同时，指出其可改进之处，避免员工产生抵触情绪；
- ◆ 把重点放在**解决问题**上。反馈面谈的最终目的是改进绩效，因此分析不良绩效产生的原因并探讨解决方案才是面谈的核心；
- ◆ **鼓励员工积极参与**到反馈过程中。面谈应营造一种相互尊重的氛围以利于解决绩效中的问题。



第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

【单选】关于绩效反馈面谈的说法，错误的是（ ）。

- A. 绩效反馈面谈为评价者和被评价者提供了沟通的平台，使考核公开化
- B. 绩效反馈面谈的重点是对员工突出绩效的赞扬
- C. 绩效反馈面谈中应鼓励员工充分表达自己的观点
- D. 绩效反馈面谈中应避免对立和冲突



第四节

绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

答案：B

解析：绩效反馈面谈的重点放在解决问题上。



第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

（四）面谈中评价者的误区

- ◆ 不适当发问；

避免诱导发问、发问内容没有逻辑性、同时对两件以上的事情发问。

- ◆ 理解不足；

管理者要将对方的谈话加以归纳回馈质疑后在确定。

- ◆ 期待预期结果；



第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

- ◆ 自我中心和自我感情的态度；
- ◆ 以对方为中心及同情的态度；

主管人员过多考虑对方的立场，从同情的角度给予过多的建议。但是过犹不及，过度的关怀可能会使对方产生厌烦。



第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

【多选】绩效反馈面谈中，主管人员应（ ）。

- A. 避免以诱导发问方式进行绩效面谈
- B. 避免对谈话加以归纳、回馈和质疑
- C. 避免以自我为中心
- D. 避免从同样的角度给予过多的建议
- E. 避免以强烈的预期心理进行绩效面谈



第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

答案：ACDE

解析：为避免理解不足，应当要将对方的谈话加以归纳回馈质疑后在确定，选项B错误。



第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

（五）绩效面谈的技巧

1、时间场所的选择

面谈时间避开上下班、开会等让人分心的时段。地点要选择安静、温馨的会客厅。目的是为员工营造一种轻松、平等的氛围。

2、认真倾听

使用目光的接触和恰当的表情来表示对对方谈话的理解。切忌主管人员喋喋不休，时常打断对方谈话。



第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

3、鼓励员工多说话

面谈是一种双向沟通，让员工充分表达观点，也可以提一些开放性的话题。

4、以积极的方式结束对话

采用积极的令人振奋的方式结束面谈。结束时给员工鼓励而非打击。因为绩效管理更关注的是未来的绩效而不是现在的。



第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

【单选】关于绩效面谈技巧的说法，正确的是（ ）。

- A. 在绩效面谈中，主管人员应当将重点放在对员工进行批评和教育方面
- B. 主管人员应该主导绩效面谈，可以随时打断员工的陈述
- C. 主管人员可以利用在公司食堂吃午餐的时间与员工进行绩效面谈
- D. 在绩效面谈时，主管人员应当以积极的方式结束谈话



第四节

绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

答案：D

解析：面谈应给与员工鼓励而非打击，选项A错误。最忌讳主管人员喋喋不休，时常打断员工的谈话，选项B错误。面谈时间避开上下班、开会等让人分心的时段，选项C错误。