

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

知识点名称	重要程度
1. 绩效反馈面谈	★★
2. 绩效改进	★★
3. 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

目的	（1）向员工反馈绩效考核结果； （2）向员工传递组织远景目标； （3）弄清员工绩效不合格的原因； （4）为下一个绩效周期工作的开展做好准备
作用	（1）为评价者与员工提供了沟通的平台，使考核公开化。 （2）能够使员工客观地了解自己工作中的不足，有利于改善绩效。 （3）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

【例·单选题】绩效反馈面谈的目的不包括（ ）。

- A. 弄清员工绩效不合格的原因
- B. 掌握下属的工作绩效情况
- C. 向员工传递组织远景目标
- D. 向员工反馈绩效考核结果

答案：B

解析：本题考查绩效反馈面谈。绩效反馈面谈的目的包括：

- （1）向员工反馈绩效考核结果；
- （2）向员工传递组织远景目标；

- (3) 弄清员工绩效不合格的原因；
- (4) 为下一个绩效周期工作的开展做好准备。

(二) 绩效反馈面谈的操作流程

1. 面谈准备阶段	(1) 全面收集资料； (2) 准备面谈提纲； (3) 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	(1) 分析绩效差距的症结所在； (2) 协商解决办法； (3) 遵循绩效反馈面谈的原则： ①建立彼此之间的信任。 ②开诚布公、坦诚沟通。 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
3. 面谈评价阶段	面谈结束后，主管人员应当对面谈的效果进行评价，如面谈是否达到目的、是否对员工有了更深的了解、面谈如何改进等

【例·单选题】绩效反馈面谈的原则不包括（ ）。

- A. 建立彼此之间的信任
- B. 避免对立和冲突
- C. 关注过去而非未来
- D. 该结束时立即结束

答案：C

解析：本题考查绩效反馈面谈。在绩效反馈面谈中，要坚持五个原则与技巧，分别是：

(1) 建立彼此之间的信任；(2) 开诚布公、坦诚沟通；(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。

(三) 绩效反馈面谈的内容及注意事项

内 容	(1) 就绩效现状达成一致； (2) 探讨绩效中可改进之处，并确定行动计划； (3) 商讨下一年的工作目标
注 意 事 项	(1) 主管人员应当采取 赞扬与建设性批评相结合 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。 (2) 把重点放在 解决问题 上：反馈面谈的最终目的是改进绩效。 (3) 鼓励 员工积极参与 到反馈过程中：相互尊重共同解决问题

【例·单选题】下列关于绩效反馈面谈的说法，错误的是（ ）。

- A. 应采取赞扬与建设性批评相结合的方式
- B. 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
- C. 面谈中员工应认真倾听，避免对立和冲突
- D. 应开诚布公，客观解释绩效现状，切忌含糊笼统

答案：C

解析：本题考查绩效反馈面谈。选项C错误，绩效反馈面谈应鼓励员工积极参与到反馈过程中。主管人员应当与员工在一种相互尊重的氛围中共同解决绩效中存在的问题。

（四）面谈中主管人员的**误区**

1. 不适当发问	注意提问的技巧，尽量避免诱导发问、发问内容没有逻辑性、同时对两件以上的事情发问等
2. 理解不足	要将员工的谈话加以归纳、回馈、质疑后再进行理解，以确保对员工回答的真正理解
3. 期待预期结果	如果有强烈的心理预期，期待对方的某种回答，就会在无意识间曲解员工的观点
4. 自我中心和自我感情的态度	会失去面谈的客观性和公正性

5. 以对方为中心及同情对方	过度的关怀会使对方产生厌烦情绪
----------------	-----------------

【例·多选题】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. 避免从同情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

答案：ACDE

解析：本题考查绩效反馈面谈。绩效面谈中评价者的误区：

（1）不适当与发问：管理者在面谈中应当注意提问的技巧，尽量避免诱导发问、发问内容没有逻辑性、同时对两件以上的事情发问等情况的出现。

（2）理解不足：在面谈中，员工有夸大、忽略、曲解观点的可能。因此，管理者要将对方的谈话加以归纳、回馈、质疑后再进行理解，以确保对员工回答的真正理解。

（3）期待预期结果：主管人员在发问和谈话的过程中，如果存在有强烈的预期心理，期待对方的某种回答，就会在无意识间曲解员工的观点。这需要在面谈中特别加以注意。

（4）自我中心和自我感情的态度：当主管人员陷入自我感情或自我中心的想法时，就会失去面谈的客观性和公正性。人一旦感情化，就会失去对事情的基本判断能力，忽略对方的心情，在极端情况下，甚至会导致主管人员与员工发生争议。

（5）以对方为中心及同情对方：主管人员可能会过多地考虑对方的立场，从同情的角度给予过多的建议。

（五）绩效面谈的技巧

1. 时间场所的选择	面谈时间要尽量避开上下班、开会等让人分心的时段
	面谈地点要选择安静、温馨的会客厅
2. 认真倾听	主管人员使用目光的接触和恰当的表情来表示对对方的讲话内容的理解。面谈中最忌讳主管人员喋喋不休，时常打断员工的谈话

3. 鼓励员工多说话	让下属充分表达自己的观点，不要打压和压制。多提一些开放性问题，引发员工的思考，获得更多信息
4. 以积极的方式结束对话	主管人员在结束面谈时给予员工必要的鼓励而非打击

【例·单选题】下列关于绩效面谈技巧的说法，错误的是（ ）。

- A. 绩效面谈的时间应尽量避免上下班和开会等时段
- B. 绩效面谈的场所应选择安静的地点
- C. 在绩效面谈中主管人员应充分表达自己的观点，员工应认真倾听
- D. 主管人员应尽量采用积极的和令人振奋的方式结束绩效面谈

答案：C

解析：本题考查绩效反馈面谈。绩效面谈的技巧包括：

（1）时间场所的选择。主管人员在确定面谈时间时，要尽量避免上下班、开会等让人分心的时段，面谈的地点要选择安静、温馨的会客厅，最好为员工营造一种轻松、平等的氛围，以便于沟通的顺利进行。

（2）认真倾听。面谈中最忌讳主管人员喋喋不休，时常打断员工的谈话。

（3）鼓励员工多说话。面谈是一种双向的沟通，主管人员在这个过程中应该让下属充分表达自己的观点，不要打压和压制。

（4）以积极的方式结束对话。主管人员要尽量采用积极的、令人振奋的方式结束面谈。