**如何进行有效的员工面谈？**

前言：作为管理人员,履行职责的过程离不开员工面谈，如何组织有效的员工面谈,是管理工作的重点。员工面谈，其实就是面对面的沟通，如果管理人员找了一个员工谈话，谈完后员工摸不着头脑，“我的领导啥意思？是表扬我还是批评我？”，那显然这次面谈就是失败的，面谈后应该传达给员工明确的信息，他以后该如何做，你希望他怎么做，在谈话之后他应该很清楚才对。有效的面谈，能及时鼓励员工、指出员工的不足并帮助其提高；能制止员工的不当行为、督促员工进步；能防微杜渐，将员工的不良行为遏制在萌芽状态;能及时发现员工的变化，防止员工流失；能获取更多的来自基层的消息,利于我们管理的提升与改善。

那么，如何进行有效的员工面谈呢？我想从以下几方面和大家探讨：

一、面谈前的准备：

1、面谈目的确定:调查、批评、表扬、普通交流、违纪面谈、绩效管理、离职

2、 准备好面谈的问题:以阿拉伯数字依次列出所有问题，这是必要的功课,免得面谈时漏掉重要的、需获取的信息。

3、 收集证据、核对标准：违纪和绩效管理面谈尤其重要，违纪的证据、公司制度的比对、绩效考核的结果、评分的依据等，有理有据，不要因为准备不足被员工问倒,陷于被动。最好有量化的资料信息,如:“7月份，迟到2次，早退1次，8月份迟到3次”。

4、 对象选择：定期或不定期的从你管理的团队中选择需要面谈的对象：如最近表现很好的员工、很差的员工、突然情绪低落的员工、被其他部门投诉的员工、提出离职员工以及你希望提升的员工等等，或者你在管理中遇到了问题,需要向员工调查、询问时，均可选择合适的面谈对象。

5、 了解背景资料:选定了面谈人选后，应该思考并设法旁敲侧击地了解其爱好、性格、家庭背景、朋友圈子、平时表现等等，人事资料可向人力资源部索取（仅限于查看，不能复印或留底，限于公司规定的权限），你对面谈的员工越了解,你的面谈基础就打的越好，可方便你在面谈中“因材施教"，对不同的人采取不同的沟通方式。

6、  环境和时机的选择:面谈最好选择在安静独立的会议室,在面谈时间内不被打扰。时机选择很重要，如一个员工刚休婚假回来,要宣布对他的处理决定，最好缓2～3天;员工家里刚出了不幸的事情，处理决定也应稍缓。不要当头一棒,不要雪上加霜，注意人本关怀.尽量不要在节日前后处理员工违纪事宜。

二、 面谈的技巧掌握；

1、  善于聆听：这是面谈的“基本功”，一个不善于聆听的管理人员是无法做好员工面谈的。不管什么情况，要让员工把话说完，仔细倾听他的谈话内容，并适当做好记录。抓住员工要表达的要点:5W1H（When where who what Why how )

2、  察言观色：在面谈时，要注意观察员工的表情和姿体语言。如果员工双手紧握，这是表达“紧张”和“慎重”的手势，如果双手交叉在胸前，这是表达“自我保护"的姿体语言，左顾右盼表达“满不在乎”,眼皮朝下不敢正视你,表达“胆怯”之意，只有熟悉这些姿体语言的意思,我们才能正确把握面谈员工的心理。

3、  建立关系：成功有效的面谈，需要在平时和员工建立和谐的工作关系.如果和员工面谈时,员工不愿意和你沟通,管理人员需要检讨平时的做法。良好的工作关系是面谈的基础,这要靠平时积累。

4、  语言选择：不同的面谈目的，语言选择不一样，批评有批评的语气,如果用表扬的口吻去批评人，或不轻不重，是难以达到效果的。

批评时要严厉，绝不能面带微笑，要严肃，可用问句或反问句：“难道你不觉得这样做是错误的吗?”“你认为这样对吗？”，或者加重语气：“你平时表现还不错，发生这样的事情，真的很令我失望！我没想到你会这样.”

表扬时要语气柔缓，并予以赞许、微笑的眼神：“你有这样的表现，我们都为你骄傲！”“你这段时间表现真不错,继续努力!"“你最近表现不错呵,我让大家都向你学习！”

调查询问时要采用开放式的问句：“听说这件事情是XX样的，不知你怎么看的?”“听说是XX先动手的，你说说当时的情况吧！”

必要的时候，可重复语句以强调你的观点，让员工加深印象；或者请他重复你的话,以确保他明白你所说的内容.

5、 心平气和

和违纪员工面谈或调皮捣蛋鬼面谈时,肯定会遭遇抵抗，这时候一定要冷静，千万不可动气。要记住：成功的面谈,是你既让他们认识到错误，还要承诺改正.最好在面谈结束后，他还有改过的勇气,而非被你批的一蹶不振。

6、 同理心

面谈全过程，要随时站在员工的角度思考，我这样说他能接受吗？如果是我,我能接受吗？怎样的语言更妥当？他这样说，是否有一定的道理？是否有我不掌握的信息？同时也可以请员工站在你的角度来考虑问题,请员工思考如果他是管理者该如何面对和处理相同的问题，这样比较容易取得员工对处理结果的认同。

三、 实施面谈，掌控面谈

面谈开始：开场不宜一下子切入主题，要先稳定员工的情绪,可询问他最近感觉怎么样,是否适应工作环境，园区伙食如何?上下班是否方便等等，找些“搭讪”的话拉近彼此的距离，最好从生活的角度去关心员工.差不多的时候，就要进入主题了，可以这样的句子标志主题谈话开始：“今天我找你来，是….。"或:“今天我想向你了解一下……”

面谈过程：以提问的方式不断推进谈话，按问题列表依次提问,并记下答案，有疑问要及时提出并重新确认：“你刚才是说……吗？”“我这样理解对不对？……"如果你已获得一个问题的答案了，因时间关系，需要问第二个问题，而员工依然滔滔不绝时,可以在合适的时候打断:“对不起，我还想问你下一个问题……”员工提出无礼要求,可巧妙回答：“你提的问题我没法回答,这不在我的职权范围内，我向领导反映一下,改天答复你，如何？我们接着谈下一个问题"。

也可根据实际情况直接拒绝：“对不起,公司的制度你是知道的，我不可能答应你。但是，如果你……"

随时留有余地，保持和面谈员工的关系，以继续面谈。

面谈结束：标志性语言：“今天我要了解的就这么多，非常谢谢你提供的情况……”

四、 面谈记录

面谈结束,整理《员工面谈记录表》，存档人力资源部，可在本部门保存一份，标志为“保密"级别，供同级或上级查看。内容涉及敏感内容的，建议仅在HR存档，避免不必要的麻烦。

关于保密：员工反映的内容，一定要注意保密，不然以后没有员工愿意向你敞开心扉。既要发现问题解决问题,又要做好保密工作，这是管理人员的修炼。“谨言慎行”

注意事项：面谈中不要轻易许诺，尤其是超出职权范围的许诺。做不到对管理人员的威信树立十分不利.

五、跟进面谈结果

面谈结束，不是管理的结束，而是另一个循环的开始(PDCA）。管理人员要持续跟进面谈结果，关注员工在面谈后的变化,总结经验，向新的问题挑战!

六、面谈误区

我们在日常的工作和生活中，容易陷入一些心理误区.比如常见的“晕轮（Halo）效应”,晕轮效应是指由于对人的某种品质或特点有清晰的知觉，印象较深刻、突出，从而掩盖了对这个人的其它品质或特点的现象。这种强烈知觉的品质或特点，就象月亮形式的光环一样,向周围弥漫、扩散，从而掩盖了其它品质或特点所以就形象地称之为光环效应。晕轮效应通俗地说就是以点概面。某人做了一件好事，那就一切都是好的；某人做了一件坏事，那就一切都不好.反映这一效应的例子包括我们熟悉的“疑人偷斧”，“爱屋及乌” ”厌恶和尚,恨及袈裟"；”以偏概全”、”一叶障目，不见森林”都反映了晕轮效应的影响.晕轮效应给我们的认知带来的消极影响之直接结果，就是导致人际交往中一种相当普遍的社会心理现象――偏见.

管理人员要尽可能客观地对待员工,避免偏听偏信，遇事要多方取证和分析,避免带着“有色眼镜"看待人和事。在面谈的准备和全过程，时刻提醒自己：不要落入晕轮效应的陷阱。