绩效面谈是一项管理技能，有可以遵循的技巧，掌握得好，可以帮助管理者控制面谈的局面，推动面谈朝积极的方向发展。下列总结几种常用的方法。

一、“BEST“法则

BEST法则：所谓BEST反馈，是指在进行绩效面谈的时候按照以下步骤进行：

① Behavior. description （描述行为）

② Express consequence（表达后果）

③ Solicit input（征求意见）

④ Talk about positive outcomes （着眼未来）

举例：某公司市场部的小周经常在制作标书时候犯了一个错误，这时候，主管就可以用BEST法则对他的绩效进行反馈：

B：小周，8月6日，你制作的标书，报价又出现了错误，单价和总价不对应，这已经是你第二次在这个方面出错了。

E：你的工作失误，使销售员的工作非常被动，给客户留下了很不好的印象，这可能会影响到我们的中标及后面的客户关系。

S：小周，你怎么看待这个问题？准备采取什么措施改进？

小周：我准备……

T：很好，我同意你的改进意见，希望在以后的时间里，你能做到你说的那些措施。

BEST法则又叫“刹车”原理，是指在管理者指出问题所在，并描述了问题所带来的后果之后，在征询员工的想法的时候，管理者就不要打断员工了，适时地“刹车”，然后，以聆听者的姿态，听取员工的想法，让员工充分发表自己的见解，发挥员工的积极性，鼓励员工自己寻求解决办法。最后，管理者再做点评总结即可。

二、汉堡原理（Hamburger Approach）

“汉堡包”原理其实就是我们常说的“胡萝卜加大棒”或“打一耳光给一颗糖”的做法，或者叫“虽然……但是”的说法。也就是先表扬一下，然后话锋一转就指出你问题所在，往往是以“但是”后面的内容为主。

①先表扬特定的成就，给予真心的鼓励；

②然后提出需要改进的"特定"的行为表现；

③最后以肯定和支持结束。

如："小王，上一绩效周期内，你在培训计划编制、培训工作组织、培训档案管理……做得不错，不但按照考核标准完成了工作，而且还做了不少创新，比如在XX工作中提出了XX建议，这些建议对我们公司的培训管理起到了很大的帮助作用，值得提倡……。

前面我们谈的是你工作中表现好的方面，这些成绩要继续发扬，另外，我在你的考核中也发现了一些需要改进的地方，比如培训效果评估，这个工作一直是我们公司的难点，以前做得不好，在你的工作也存在这个问题，比如很多培训没有做效果评估，有的培训做了评估，但都停留在表面，这样就容易使培训流于形式，不利于员工素质的提升，想听听你对这个问题的看法".

"我是这么想的，培训效果评估…。""嗯，不错，我同意你对这个问题的想法，那么我们把它列入你的改进计划，好吗？"…

汉堡原理的作用在于提醒管理者，绩效面谈的作用在于帮助员工改善绩效，而不是抓住员工的错误和不足不放，因此，表扬优点，指出不足，然后肯定和鼓励，才是最佳的面谈路线，值得学习。

除了以上两种常用的绩效面谈方法，还有很多细节需要注意。提高绩效面谈的效果，就必须从以下9点注意：

一、选择一个舒适安静的环境

环境对绩效面谈十分重要，因为环境会影响一个人的心情，在面谈中让下属保持轻松的心情非常重要。绩效面谈环境选择的要点包括：（1）噪音要小，尽量不要受外界环境的干扰，要求面谈双方将手机关闭；（2）最好不要在办公室里面谈，以免受其他人员干扰，打断正常的面谈，（3）面谈时最好不要有第三者在场。

二、让员工感到被信任

信任是沟通的基础，绩效面谈实际上是上下级沟通的一种，所以，需要在面谈双方之间营造信任的氛围。信任的氛围可以让下属感觉到温暖和友善，这样下属就可以更加自由地发表自己的看法。如何营造信任的氛围呢？首先，要平等对待员工，在面谈中双方尽量不要隔着桌子对坐，利用一个圆型的会议桌更容易拉近与下属的距离；其次，要尊重员工，当下属发表意见时，主管要耐心地倾听，不要随便打断，更不要武断地指责。

三、向下属明确面谈的目的

这样可以使下属能够了解面谈的意义以及面谈的内容。在阐述面谈的目的时，主管应尽可能使用比较积极的语言，比如，“我们今天面谈的主要目的是讨论如何更好地提高绩效，并且在以后的工作中需要我提供什么指导，以便我们能够更好地完成目标”。

四、鼓励下属互动参与

主管应避免填鸭式的说服，即使对下属工作有不满意的地方，仍需要耐心倾听下属内心的真正想法。如果下属是一个非常善于表达的人，就尽量允许他把问题充分暴露出来；如果下属不爱说话，就给他勇气，多一些鼓励。主管应该学会用一些具体的问题来引导下属多发表看法。

五、坚持对事不对人的原则，关注员工的绩效和行为，而非个性

在绩效面谈中主管应重点关注下属的绩效表现，如果下属个性方面的欠缺和工作无关，则尽量不要发表意见。

六、用事实说话，不妄加评断

当主管发现下属在某些方面的绩效表现不好时，应收集相关信息资料，并结合具体的事实指出下属的不足，这样不仅可以让下属心服口服，更能让下属明白业绩不佳的原因，有利于更好地改进工作。这就要求主管平时要注意观察下属的行为表现，并能够养成随时记录的习惯，从而为绩效面谈提供充实的信息。

七、语气要缓和，避免使用极端化语言

有些主管面对下属的业绩表现欠佳时，容易情绪化，甚至使用一些极端化的字眼，比如“你对工作总是不尽心，总是马马虎虎”、“你这个季度的业绩太差了，简直是一塌糊涂”、“你从未让我满意过，照这样下去，在公司绝对没有任何发展前途”等。这样做的后果时，一方面下属认为主管对自己的工作评价缺乏公平性与合理性，从而会增加不满情绪；另一方面，下属受到打击，会感到心灰意冷，并怀疑自己的能力，对建立未来计划缺乏信心。因此，主管在面谈时必须杜绝使用这些字眼，多使用中性字眼，而且还要注意用相对缓和的语气。

八、灵活有效地运用肢体语言

这样有利于营造信任的氛围，具体做法是：（1）选择合适的身体姿势。如果主管坐在沙发上，不要陷得太深或身体过于后倾，否则会让员工感到被轻视，也不要正襟危坐，以免使员工过分紧张。（2）选择恰当的注视方法。面谈时，主管不应长时间凝视员工的眼睛，也不应目光游移不定，这些都会给员工造成心理上的负担。比较好的方式是将员工下巴与眼睛之间的区域作为注视范围，进行散点柔视，不仅可以增加员工对主管的亲切感，而且也能促使员工认真聆听评价结果。

九、以积极的方式结束面谈

面谈结束时，主管应该让下属树立起进一步把工作做好的信心。同时，要让下属感觉到这是一次非常难得的沟通，使他从主管那里得到了很多指导性的建议。这就要求主管在面谈结束时使用一些技巧，用积极的方式结束面谈。比如，可以充满热情地和员工握手，并真诚地说“今天的沟通感觉非常好，也谢谢你以前所做出的成绩，希望将来你能够更加努力地工作，如果需要我提供指导，我将全力支持你”。

以上的技巧是主管在进行绩效面谈时应该掌握的，但是，提高绩效面谈的技巧是不能一日速成的，主管应该养成记录的习惯，总结分析每次面谈中出现的情况，从而不断提高面谈的技能。