绩效面谈实施细则

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **制度名称** | | **绩效面谈实施细则** | | | | | **受控状态** |  |
| **编 号** |  |
| **执行部门** | |  | | **监督部门** | |  | **编修部门** |  |
| 第一部分总则  第一条目的  1.充分发挥各部门负责人在绩效管理工作中的指导、支持作用，使绩效管理工作的开展更加规范、高效。  2.掌握员工工作执行过程中出现的问题以及员工发展的需要，制订有针对  性的培训计划。  3.通过向员工反馈工作执行情况和执行结果，为员工创造了解自身优缺点的机会，培养员工以自我认知为基础的自我发展态度。  4.帮助员工设定自我发展目标，加深员工对工作的关心，培养员工的责任感。  5.保持公司与员工的良好沟通，从而形成公司良好的协调、沟通氛围。  第二条适用范围  本细则适用于公司所有员工的绩效反馈与面谈工作。  第三条各部门的管理职责  1.人力资源部负责公司绩效面谈的组织实施与培训指导工作。  2.被考核者的上级主管在人力资源部的协助、监督下，与被考核者进行绩效面谈。  第四条绩效面谈的原则  1.直接、具体的原则。面谈交流要直接而具体，不能做泛泛的、抽象的、  一般性的评价。  2. 互动原则。面谈是一种双向的沟通，为了获得对方的真实想法，上级主管应当鼓励员工多说话，让其充分表达自己的观点。  3. 基于工作的原则。绩效面谈中涉及的是工作绩效，是工作的一些事实表现，面谈的内容应该为员工是怎么做的，采取了哪些行动和措施，效果如何，而不应该讨论员工个人的性格。  4. 分析原因原则。绩效面谈需要指出员工的不足之处，但不需要批评。面谈应立足于帮助员工改进不足之处，指出绩效未达成的原因。  5. 互相信任原则。绩效面谈是上级主管与员工进行双向沟通的过程，双方若要达成理解、达成共识，就必须建立互相信任的关系。  第二部分 绩效面谈的内容划分与组织实施  第一条 绩效面谈内容  绩效面谈包括绩效计划面谈、绩效指导面谈和绩效反馈面谈，在不同的面谈类别中，面谈的内容也是不同的。具体如下表所示：  面谈类型及面谈内容   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | **面谈类型** | **面谈实施** | **面谈时间** | **面谈重点** | | 绩效计划面谈 | 在工作的初期，上级主管与员工就本期内绩效计划的目标、内容，以及实现目标的措施、步骤和方法进行面谈。 | 工作的初期 | 业绩目标、工作内容、实施步骤和方法。 | | 绩效指导  面谈 | 在绩效管理活动的过程中，根据员工不同阶段的表现，上级主管与员工围绕思想认识、工作程序、操作方法、  新技术应用、新技能培训等方面的问题进行面谈。 | 绩效管理活动的过程中 | 工作态度、工作能力、所需技能、遇到的困难及解决办法。 | | 绩效反馈面谈 | 在整项考核工作完成之后，上级主管根据员工绩效计划的贯彻执行情况及其工作表现和业绩进行全面回顾、总结和评估，并将考核结果及相关信息反馈给员工。 | 整项考核工作完成之后 | 工作业绩、工作表现、改进措施、新的目标。 |   第二条 考核者绩效面谈的准备  1. 上级主管应提前确定面谈的时间和地点，并告知员工。  2. 上级主管应提前准备好面谈资料，如员工评级表、员工的日常表现记录、岗位说明书、薪金变化情况等资料，并告知员工准备相关的面谈资料。  3. 上级主管应事先了解员工的个性特点，以及自己管理或沟通方面的能力限制。  4. 上级主管应详细阅读员工的《自我评价表》，了解员工需要讨论和指导的行为事宜。  5. 上级主管应事先拟定好面谈程序，计划好如何开始、如何结束，面谈过程中先谈什么，后谈什么，以及各阶段的时间分配。  第三条 被考核者绩效面谈的准备  1. 员工应提前填写《自我评价表》。员工要客观地做好自我评价，这样便于与主管考核结果达成一致，有利于面谈的顺利进行，以及个人发展目标的切实制定。  2. 员工应提前准备好个人的发展计划。面谈时提出个人发展计划，有利于上级主管有针对性地进行下期的工作安排。  3. 员工应提前准备好向上级主管提出的问题，这一过程是员工改变上级主管对自己评价和下期计划的关键时刻。  4. 员工应提前安排好自己的工作，避免因进行面谈而影响正常的工作。  第四条 绩效面谈的实施  1. 上级主管应营造一种和谐的面谈气氛。  2. 上级主管应说明面谈的目的、步骤和所用时间。  3. 上级主管根据预先设定的绩效指标谈论员工的工作完成情况，并分析其成功与失败的原因。  4. 双方讨论员工的行为表现与公司价值观相符的情况，以及员工在工作能力上的强项和有待改进的方面。  5. 双方为员工下一阶段的工作设定目标和绩效指标，并讨论员工需要的资源和帮助。  6. 双方经协商达成一致意见后签字确认。  第五条 确定绩效面谈结果  1. 上级主管设定员工下阶段工作改进计划及时间表。  2. 依公司管理制度，上级主管对员工晋升、调薪或调职提出合理建议。  第六条 绩效面谈的工作技巧和注意事项  面谈人员在绩效面谈过程中，需要掌握的技巧及需要明确的注意事项如下表所示：  绩效面谈工作技巧与注意事项   |  |  |  | | --- | --- | --- | | 序号 | 面谈阶段 | 工作技巧与注意事项 | | 1 | 面谈前的准备阶段 | (1) 需预先安排合适的时间、场所，给员工一种平等、轻松的感觉。  (2) 材料准备充分，并在面谈前做到心中有数，不至于在面谈时手忙脚乱、尴尬冷场。 | | 2 | 暖场阶段 | (1) 创造轻松、融洽的气氛，让员工心情放松。  (2) 设计一个缓冲带，时间不宜太长，可以先 谈谈工作以外的其他事。 | | 3 | 员工自评阶段 | (1) 认真倾听员工的解释，撇开偏见，控 制情绪，耐心听取员工讲述。  (2) 不时地概括或重复对方的谈话内容， 鼓励员工讲下去，帮助其分析原因。 | | 4 | 面谈人员评价阶段 | (1) 对业绩进行评价，指出成绩和不足。  (2) 对能力进行评价，指出优势和劣势。 | | 5 | 评论并确定评 价结果阶段 | 先从共识的地方谈起，在遇到意见不一致时，不与员工形成对立，耐心沟通，并关注绩效标准 及相关事实而不是其他方面。 | | 6 | 针对不足制订 改善计划 | 先让员工提出改善方案，并注意计划的可衡量性和可行性。 | | 7 | 确定下阶段工 作目标阶段 | 确认目标的实现期限，并注意目标的可衡量性和可行性。 | | 8 | 结束阶段 | 给员工以鼓励并表达谢意。 |   第三部分 附则  第一条 本细则由人力资源部制定， 其解释权和修订权归人力资源部所有。  第二条 本细则自发布之日起正式实施。 | | | | | | | | |
| **编制日期** |  | | **审核日期** | |  | | **批准日期** |  |
| **修改标记** |  | | **修改处数** | |  | | **修改日期** |  |