**绩效面谈计划与话术**

绩效评估面谈准备 – 经理

# 绩效分析－工作绩效评估小结，以往讨论记录，其他经理与同事的反馈

1. 在你要评估的这段时间内该员工完成其绩效目标的情况怎样 (从时效的角度, 从预算的角度), (大致完成, 完满完成, 大大超出期望的完成)?
2. 通过事实证明, 这些在年初设定的目标的挑战性如何?
3. 该员工的绩效表现中有哪些是特别值得表扬(具体的行为表现/结果)并需要在面谈讨论需要提出来的?
4. 该员工的绩效表现中有哪些是需要进一步改善的(具体的行为表现/结果)并需要在面谈讨论中需要提出来的?
5. 你将采取什么样的方法使得你的反馈更具建设性(例如将重心放在解决方法/发展计划上而非错误本身上)以及更容易让员工接受?
6. 有哪些因素影响了该员工的绩效表现? (不仅要考虑那些员工可控制的因素, 也要想到那些员工无法掌控的因素)
7. 你能否想到一些特定的事件或观察到的行为, 你认为可能影响了该员工最终的表现?

# 对员工的支持

1. 你认为你是否给予员工充足的支持与指导以帮助其完成预期的绩效目标? 如果没有, 你觉得自己还应该提供哪些指导与帮助?
2. 你认为你是否给予员工所需的资源与授权让他有效的完成工作? 如果没有, 你将会怎么做?
3. 你是否结合员工的绩效表现，考虑员工进步及未来的发展需要
4. 是否掌握公司绩效评估流程，熟悉并运用绩效辅导/反馈对话的技巧
5. 是否帮助员工在绩效面谈前做好准备（详见以下绩效评估面谈准备－员工）

# 绩效评估面谈准备 – 员工

1. 根据你的工作职责, 任职技能和绩效目标, 在过去的一年中, 你认为自己做的最成功的地方在哪里(具体的事例)以及成功的原因?
2. 根据你的工作职责, 任职技能和绩效目标, 在过去的一年中, 你认为自己做的还不尽如人意的地方在哪里(具体的事例)以及相应的原因?
3. 你工作中有没有一些特别的领域还有进一步提高的空间? 如果有, 你应该怎么做?
4. 回顾你在年初设定的绩效目标, 你觉得自己总体的完成情况怎么样?

|  |  |
| --- | --- |
| [基本原则]   * 维护自尊，加强自信 * 仔细聆听，善意回应 * 谋求协助，共同参与 * 分享感想，传情达理 * 给予支持，鼓励承担 | [推进讨论技巧]   * 确保互相了解 * 作出程序建议 |

**绩效面谈计划表**

1．以[什么]及[为何]开场

|  |  |
| --- | --- |
| * 欢迎参加者 * 解释绩效面谈的   目的及其重要性 | *“感谢你一年来的努力工作. 我希望我们可以利用这个机会对你过去一年的工作进行一个回顾。我想把我观察或了解到的一些事例反馈给你，同时当然也想听听你的见解和想法。最后希望我们能对你这一年的总体业绩表现达成一个一致的评估”。“当然，最后我们也要讨论下一步的行动计划”。* |

2．沟通面谈的流程

|  |  |
| --- | --- |
| * 沟通面谈的流程 * 征询其他讨论议题 | *•我认为这次会议对我们都很重要. 为了使这次谈话达到预期的目标, 我希望我们可以开诚布公地进行交流和讨论.*  *• 你有什么想法或问题, 希望你能够及时提出来.*  *• 同时, 我会把我的想法尽量讲的清楚，如果有不清楚的地方, 或者有异议, 你可以随时提出.* |

3开展讨论

|  |  |
| --- | --- |
| * 征询员工的想法，意见 * 作出程序建议 | *• 首先, 我想听一听你自己对这一年来的工作表现有什么评价.*  *• 我们可以根据你草拟的绩效评估表格一项一项来谈.* |

4.决定行动

|  |  |
| --- | --- |
| * 决定行动，执行及何时完成的计划 | *“现在，你能不能把我们今天谈的内容整理一下，重新填写一下《绩效评估表》发给我？对于我们今天谈到的一些关于你的明年发展的内容，我们会在PDP的谈话中继续围绕这些内容展开。”* |

5总结及跟进

|  |  |
| --- | --- |
| * 总结 * 确定跟进的方式及日期 * 致谢 | *“根据我们的流程，对于我们今天达成的评估结果，还需要在整个部门和整个公司的层面进行调整。这些调整的主要依据是正态分布的原则和公司在市场上的表现情况。因此，我还要约你开个会来沟通你最后的分数情况。”* |