

全国人力资源总监高等教材难点分析与解答(五)(4) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/54/2021\\_2022\\_\\_E5\\_85\\_A8\\_E5\\_9B\\_BD\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_c37\\_54544.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E5_85_A8_E5_9B_BD_E4_BA_BA_E5_c37_54544.htm) 第四节 考绩面谈与绩效改善

主要内容：本节首先从面谈诀窍和不同面谈对象的面谈技巧对考绩面谈作了较全面的介绍。然后重点介绍绩效考评结果应用的具体体现绩效改善的有关内容；合理选择待改善工作方面对提高绩效改善效果是十分重要的，因而在介绍绩效改善的一般步骤前，先介绍了选择待改善工作方面的四条原则，至于绩效改善的一般程序应遵循：明确差距、归因分析、绩效的改善等三个环节，其中绩效改善的具体方法有正强化、员工帮助计划、员工忠告计划、负强化等。

一、考绩面谈若只作考评，而不将考评结果反馈给被考评者，则考绩失去了它极其重要的激励、奖惩与培训的功能，因而考绩结果的反馈是十分重要的。面谈是考绩结果反馈的主要方式之一。一般的考绩面谈多为考评者就被考评者某些绩效上的缺陷而主动约见的，因而谈话往往带有批评性，被考评者对此比较敏感。对此，如何提高考绩面谈的效果呢？这里，介绍几点面谈诀窍：

（一）面谈诀窍1．对事不对人 谈话焦点应置于硬数据为基础的绩效结果上，即摆出量化的事实，使被考评者信服；而不是一味地责怪和追究被考评者的责任与过错。也即要强调客观结果，然后说明被考评者实际取得的绩效与组织要求的目标尚有差距，最后，双方共同来查找差距的原因。

2．谈具体，避一般 不作泛泛的、抽象的一般性评价，而是要拿出具体结果、援引数据、列举实例来支持结论，同时说明考评者希望看到的改进结果。如“这回你们组

的计划工作可很不理想，你瞧瞧人家完成的生产量，再对比你们组的，与最好的可是相差2倍之多；再说，你们连下达的生产计划也未完成，仅完成了其中的90%。”要比“你们组也太糟糕了，与别组相比相差也太远了，你这组长也太差劲了。”效果好：（。）因为它一方面摆出了数据事实，另一方面，说明了组织对该组的基本要求和更高的期望。

### 3. 诊断原因更重要

发现问题的最终目的在于找到解决问题的方法，而解决问题的方法需要针对问题产生的原因，以便于有的放矢、对症下药。所以，发现问题后不要绕过对病因的挖掘，而是要和被考评者一起分析问题产生的原因。

### 4. 保持双向沟通

在寻找问题产生的原因和探索解决问题的措施时，要坚持“共同”、“双向”，切忌单方面说了算，否则只会激起被考评者的抵制心理而不是对解决问题的热情。

### 5. 制定改进计划并具体落实

找出解决问题的措施后，要上下共同商量拟出（定）针对性的改进计划，并多拟几套以作备用；同时计划尽量具体、量化，且带有激励性。

## （二）几种典型面谈情况的处理

针对面谈对象的不同，处理技巧也应有所不同。

### 1. 对优秀下级

实际工作中，这类面谈较少。若有，面谈气氛应是很乐融的，面谈也顺利，但要注意两点：一是要鼓励下级的上进心，为他定好个人进一步发展的目标与计划；二是不要急于许愿，如答应何时提拔他或给予他某种特殊的奖励。

### 2. 对绩效差的下级

面谈中要注意下级情绪的变化，双方要从主、客观两方面去寻找产生问题的原因；切忌不问青红皂白，认定绩效差完全是这位下级主观上的过错。

### 3. 进步不大的下级

考评者应开诚布公，让被考评者意识到工作中存在的不足；进而跟其讨论是否现职不太适合于他，是否

需要更换工作岗位；同时还要让他意识到自己有哪些不足。

4. 过分雄心勃勃的下级 过分雄心勃勃的下级，往往会急于要求被提升和奖励，尽管他们从客观上看此时尚未进展到相应程度。所以，对此考评者要耐心开导，用事实说明他们尚有一定的差距，需要继续努力；当然，对被考评者的雄心不能泼冷水和说些伤自尊心的话；同时还要注意不能让被考评者产生错觉，以为达到某一目标就一定马上能获奖或提升。

5. 对年长的、工龄长的下级 对这类下级一定要特别慎重。首先要肯定他们过去对组织所作的贡献，然后对他们未来的出路或退休的焦虑表示关切；尽量不要在他们面前表扬年纪轻、资历浅但绩效突出者，这样会使他们的自尊心受到伤害。

6. 易发火的下级 首先要耐心地倾听这类下级的发泄，从中觉察出他们发泄的原因所在，然后一起分析、找出解决问题的方法。

二、绩效改善 通过绩效评估和考绩面谈，使被考评者知道自己的实际工作结果及其与组织目标要求间的差距，从而进一步改进绩效，因而绩效改善是绩效考评结果应用的具体体现，也是绩效评估的主要目的之一，主管和员工都应合力安排绩效改善计划并有效地实施。

（一）选择待改善方面的原则 绩效改善前，应先明确哪些方面需要改善？这是十分重要的，否则绩效改善将是漫无目的的，最终也必将是低效率的。选择待改善的工作方面时，需要遵循以下原则：

1. 重审绩效不足的方面 检查：（去掉）考评结果是否都合乎事实？考评者认为的缺点事实上是否真是员工的缺点？

2. 从员工愿意改进之处着手改进 因为这样会激发员工改善工作的动机和积极性，否则，则会使他们产生逆反和抵触情绪。

3. 从易出成效的方面开始改进 因为立竿见影的效果

总会使人较有成就感，从而增强改进工作的自信心，这将（进而）有助于其他方面的继续改进。

4. 经济和效率的原则 指选择待改善的工作时，应选择改善所需要的时间、精力和金钱综合而言最为适宜的工作方面。

（二）绩效改善的一般步骤 在合理选择待改善的工作方面后，还要遵循绩效改善的一般程序，这样才能提高绩效改善的效果。绩效改善一般程序如下：

1. 明确差距 就是要使员工明确自己在哪些方面存在差距？差距究竟有多大？明确差距的方法有：员工实际工作绩效与应达到的工作目标作比较，员工实际工作绩效与社会上同行平均水平作比较，员工之间作相互比较。

2. 归因分析 即研究产生上述差距的原因。产生绩效差距的原因不外乎有两大类：内因与外因。内因主要是指员工的能力与努力程度，外因则是指工作的环境、组织政策等。归因分析具体可就以下几个方面进行：能力；工作的兴趣；明确的目标；个人的期望；工作的反馈；奖励；惩罚；个人晋升与发展的机遇；完成工作必要的权力。显然，其中前四项主要与员工个人状况有关；后五项与组织状况有关，属外因。以上几个方面可以设成问题提纲以便调查分析。

下面是一个（次归因分析中）问题提纲的实例。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)