

# 《绩效评估与面谈》

主讲：张焯老师

## 【课程背景】

绩效评估与面谈作为管理工具，对于激发员工潜力、提升团队效率、实现组织目标具有至关重要的作用。本课程旨在帮助管理者深入了解绩效评估与面谈的重要性，掌握有效的评估方法和面谈技巧，解决以下评估与面谈中的常见误区与挑战——

- 员工干得都挺一般，没有特别好的
- 员工都挺辛苦的，为什么还要打低绩效
- 员工干得都差不多，说不上谁好谁坏，很难区分好中差
- 员工明明都很优秀，但绩优比例有限制，只能给一两个人打优秀
- 新员工特别努力，但产出比不上老员工，只能打低一些
- 员工质疑各项工作都达标了，为什么不是高绩效
- 员工认为自己不比别人差，询问为什么绩效低

本课程将帮助管理者应对“不敢谈、不会谈和不愿谈”三种面谈挑战，增强管理者的沟通信心与冲突处理能力，通过有效的评估与面谈，建立积极、开放的沟通文化，激发员工的工作热情，提高工作满意度，降低优秀人才流失率，增强团队的目标感与凝聚力。

## 【课程收益】

1. 了解八种常见绩效评估误区
2. 掌握六种常用绩效评估方法；
3. 清晰绩效面谈的原则及关键点；
4. 明确不同绩效结果员工的绩效面谈流程；
5. 掌握同理心倾听、建设性反馈、引导式复盘三种沟通技巧；
6. 掌握绩效面谈中常见冲突沟通与应对方法。

## 【课程特色】

1. 课程借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，聚焦真实管理问题或挑战，提供定制化解决方案；
2. 萃取大厂实战管理经验、案例及落地工具，超细颗粒度分步骤讲解，边学边练；
3. 授课风格风趣幽默，互动活动丰富多样，课堂气氛活跃。

## 【课程对象】

本课程适用于企业带团队的中基层管理者

## 【课程时长】

1天（6小时/天）

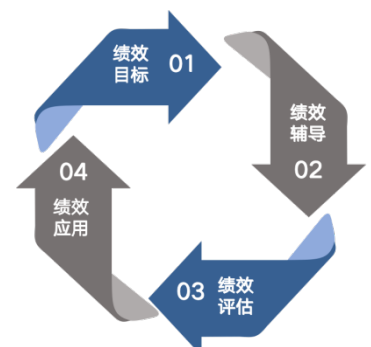
## 【课程大纲】

### 第一单元：绩效管理循环

1. 绩效管理与绩效考核的区别
2. 绩效管理四步法——绩效管理需要闭环

### 第二单元：绩效评估方法

1. 绩效评估常见误区
- 1) 讨论：绩效评估常见错误



- 大家干得都差不多，说不上谁好谁坏，打一样分吧
- 大家都优秀，为什么要区分好中差
- 大家表现都挺一般，没有好的
- 都挺辛苦的，就不打低分了
- XX 有一个任务做得特别出色，打高一些吧
- XX 一直以来工作都很认真，打高一些吧
- 新来的员工成果产出比不上老员工，打低一些吧

## 2) 绩效评估常见八种误区

### 2. 六种常见绩效评估方法

- 1) 方法一：加权选择法
  - 2) 方法二：关键事件法
  - 3) 方法三：行为锚定法
  - 4) 方法四：强制排序法
    - 强制排序法排序方法
  - 5) 方法五：强制分布法
    - 强制分布法构成
    - 绩效等级设定
    - **案例：某大厂绩效等级设定**
  - 6) 方法六：360 度评估
  - 7) 讨论：各评估方法优缺点分析
- ### 3. 常见绩效评估流程

## 第三单元：绩效面谈技巧

1. 案例分析：糟糕的绩效面谈
2. 面谈的 CFR 原则
3. 面谈前准备
4. 绩效面谈七步法
5. 面谈关键环节及话术
  - 1) 面谈开场
  - 2) 绩效评价
  - 3) 能力评价
  - 4) 参考话术
6. 差异化面谈内容
  - 1) 绩优员工
  - 2) 合格员工
  - 3) 绩差员工
7. 面谈时三大沟通技巧
  - 1) 同理心倾听
    - ① 倾听的四个层次
    - ② 同理心倾听方法
      - a. 听人——识别对方的深层次动机与需要
      - b. 听己——聚焦目标，以终为始
      - c. **案例：数据未按时提交**
    - ③ 同理心回应方法



- a. 当别人有情绪
  - 同理心回应五步法
  - **案例：员工绩效不佳**
- b. 当自己有情绪
  - 非暴力沟通四步法
  - **案例：员工迟到**
  - 识别“情绪”信号
- ④ 同理心回应两大原则——先处理情绪再处理事情
- ⑤ 同理心倾听与回应的禁忌
- ⑥ 练习：同理心倾听与回应
- 2) 建设性反馈
  - ① **案例分析：看不懂的方案**
  - ② 建设性反馈的目的与原则
  - ③ **建设性反馈工具：三明治法则、BID、BEST**
  - ④ 技巧：批评后如何恢复关系
  - ⑤ 练习：将批评修改成建设性反馈
- 3) 引导式复盘
  - ① 什么引导式复盘
  - ② 引导式复盘的五大特点
  - ③ **工具：AARTD®复盘五步法（独创）**
  - ④ 引导式复盘常用三种提问方式
  - ⑤ 引导式复盘原则——不要过快支招
  - ⑥ 情景演练：邮件错误
- 8. 问题员工沟通技巧
  - 1) 如何应对员工找借口或爱抱怨
  - 2) 如何应对员工只听不说
  - 3) 如何应对员工质疑
  - 4) 共创：面谈挑战回复
    - 我为什么不是高绩效
    - 我如何才能得高绩效
    - 我不比XX差，为什么绩效不如他
    - 我做得比XX好多了，为什么比他绩效低
- 9. 实战演练：绩优、绩差员工绩效面谈
- 10. 绩效面谈自我检测表



#### 课程重点回顾与答疑

**课前准备：建议提前 1-2 周调研，便于讲师调整课程重点及案例**

#### 1. 课前调研

- 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研