

管理者与员工一对一绩效回顾开场白

为了保证沟通的高效，管理者与员工需要进行定期且有实际意义的一对一面谈。作为管理者，你需要主导的是与员工进行交流的节奏，保证对话的有效、开放与平等。

假使你对如何展开，进行和主导对话感到无从下手，那么你或许需要参考以下这些问题：

员工参与度

描述	问题
<p>向员工提出工作相关的问题可以有效提高员工参与度，同时向员工传达其在组织中的重要性。</p> <p>利用这些问题可以使管理者充分了解员工看重的是什么，包括工作动机，工作偏好以及规划职业路径的必要条件。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 什么因素会导致你消极工作？ <input type="checkbox"/> 你有什么天赋和技术在工作中没有机会发挥？ <input type="checkbox"/> 如果可以对你的工作，职位或者职责产生改变，那将会是什么？ <input type="checkbox"/> 哪些支持和协助可以帮助你更好地完成工作？ <input type="checkbox"/> 哪种压力 / 问题会影响你的日常工作？ <input type="checkbox"/> 你认为你在工作的哪些方面最值得被认可和称赞？ <input type="checkbox"/> 你在当前工作中最大的收获是什么？ <input type="checkbox"/> 你最喜欢 / 最不喜欢目前工作的哪一点？ <input type="checkbox"/> 什么会使你的工作更容易和充实？ <input type="checkbox"/> 有什么帮助是你需要但是我没有提供给你的？ <input type="checkbox"/> 如果你的工作职能全部改变，你会最怀念哪一点？

目标

描述	问题
<p>为了保证目标及管理的一致性，管理者与员工之间需进行定期且持续的回顾，以掌握工作的最新进展，了解员工究竟需要哪些支持。</p> <p>如果你需要和员工展开关于个人目标或规划的谈话，以下的问题可以帮助你引导对话内容。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 你的目标当前的进展如何？ <input type="checkbox"/> 哪些目标会令你担心？ <input type="checkbox"/> 我可以开始（或停止）做些什么来帮助你达成目标？ <input type="checkbox"/> 你在实现目标的过程中遇到了哪些障碍？ <input type="checkbox"/> 你在实现目标的过程中发现自己有哪些技能短缺？

职业发展

描述	问题
<p>员工需要知道他们有足够的职业发展空间以及丰富知识经验，提高职业技能的机会。</p> <p>通过提出这些问题，你可以对员工的目标和职业规划有更深层次的了解。</p>	<p><input type="checkbox"/> 在长期的职业规划中，对你来说，什么是最重要的？</p> <p><input type="checkbox"/> 你长期和短期的职业抱负是什么？</p> <p><input type="checkbox"/> 我能够做什么来帮助你实现你的职业规划？</p> <p><input type="checkbox"/> 你认为哪些培训，技能对你的职业发展有帮助？</p> <p><input type="checkbox"/> 你是否想了解更多其他的业务领域？</p>

学习与发展

描述	问题
<p>如今，员工希望公司致力于发展和丰富他们的职业技能和经验，从而提高参与度和留任率。</p> <p>管理者可以通过问询了解员工在这方面的需求，展开关于学习和发展的讨论。</p>	<p><input type="checkbox"/> 你想进一步学习哪方面的知识和技术？</p> <p><input type="checkbox"/> 哪一个领域的提升可以让你更有效率地工作？</p> <p><input type="checkbox"/> 在接下来的几周或几个月里，你最想获得哪方面的培训和发展机会？</p> <p><input type="checkbox"/> 你在什么情况下学习效率最高？</p> <p><input type="checkbox"/> 你有意愿参与到特殊的工作项目中吗？</p>

具体项目

描述	问题
<p>对员工负责的最新项目进行集中询问，将帮助管理者了解员工，并帮助员工了解自己。对经验 / 项目更具针对性的提问能展现你作为管理者对员工的关心，有利于对员工进行更为深入的了解。</p>	<p><input type="checkbox"/> 你在近期项目 / 体验中所面临的最大挑战是什么？</p> <p><input type="checkbox"/> 你认为这个项目已经成功了吗？</p> <p><input type="checkbox"/> 在最近的项目中，哪些方面的改变可以进一步优化已有的工作流程（质量，耗时等）？</p> <p><input type="checkbox"/> 在最近的项目中，最令你感到惊讶的是什么？</p> <p><input type="checkbox"/> 在接下来的项目上，你计划在哪方面作出改变，以提高自身的工作效率，并且推动项目进展？</p>

绩效辅导对话指南

绩效辅导通过高效的反馈流程来指导及引导工作进展和员工行为，帮助员工提升自我意识及行为内省力，进而指导，发展并保持绩效表现的连贯性。成功的绩效辅导可以帮助员工了解哪些行为能够促进或阻碍自己职业规划的实现。

以下是一些有效的辅导对话技巧：

辅导对话技巧——对优秀 / 成功行为的强化：

- 只专注于一个单独的成功行为
- 详细描述成功行为，其产生的结果及其对员工的影响
- 运用具体事例
- 列举出成功背后的要素
- 与员工一起探讨，鉴别产生成功行为的核心因素
- 与员工进行头脑风暴，探索如何在其他项目中复刻该成功行为
- 认可员工的成功行为，并表现出对员工在未来能够持续成功的期待
- 记录此次对话的关键信息
- 对该成功行为要持续进行赞扬

辅导对话技巧——对绩效表现不佳行为的探讨：

- 仅专注于一种你认为绩效表现不佳的特定行为
- 与其一再重述导致绩效低于预期的行为，不如与员工讨论如何改进该行为
- 描述期望行为所具备的优点，以及对员工能够展现该行为的信心
- 运用具体事例
- 认真听取意见，谨慎判断，保持开放的态度
- 与员工一起探讨如何改变并最终习得期望行为
- 如果需要，制定一个双方同意的发展计划
- 注意记录此次对话的关键信息
- 确定后续辅导的对话日期
- 对新的成功行为要持续进行赞扬
- 注意是否对该成功行为进行重复性称赞

辅导对话技巧——对绩效表现不佳行为的跟进：

- 确认你对该行为和结果有足够的证据，例如：日常观察，工作结果，他人反馈
- 回顾有关绩效表现不佳行为的初步讨论，并认可员工对于展示期望行为的努力以及在个人发展或绩效上取得的进步
- 与员工讨论新的行为是否需要进一步的改善并寻找原因
- 再一次详细描述期望行为，以及如何高效执行的方案
- 与员工讨论绩效表现不佳的后果，并确认下一步的行动计划
- 确认员工是否拥有必要的支持及资源，帮助他们改进自己的行为，如有需要，请帮助员工落实相应的支持及资源
- 设定改进计划的具体时间表
- 持续表达你对员工的期待以及对其成长进步的信心

反馈模版

持续的绩效反馈、企业培训和辅导能够增强企业和员工的互动粘性，并进一步提高员工参与度。及时反馈可以帮助员工挖掘自身潜能，从而有效提升人才素质，加强留职率。

在提出反馈之前，请确认以下几点：

- 我与这名员工相互信任并互相尊重
- 我提供反馈的目的是为了促进员工的发展与提高
- 该反馈能够帮助到员工
- 在提供反馈之前，我清楚了解自己的个人喜好与评判标准
- 我需要首先提出分享反馈提议
- 我的提议已被接受
- 确保时机合适
- 确保地点私密
- 我需要保持正确的心态，并做好准备进行双向对话
- 员工需要保持正确的心态，并做好准备进行双向对话

绩效反馈对话表

提供反馈时：	
明确你想谈论的具体行为：	
举例说明：	
描述你对该行为的理解（请注意你传达的信息所造成的影响） 例如：“当你做...时，我以为你是...”	
向员工确认以上假设性描述是否正确 例如： <ul style="list-style-type: none">• 我是否缺少了某些关键信息？• 我是否对该行为有所误解？	
向员工询问其认为成效明显并应保持的行为，及如何提高的建议： 例如：如果能够重新来过，你会选择保持或改变哪些方面？	
提出你对于员工优秀表现和改进的建议，从而提高其工作效率：	

发展规划：

询问员工是否需要任何帮助，
以助其提高工作效率，完成其
职业发展规划？

你能为员工提供哪些辅导及支
持？

反馈后**请管理者思考此次反馈相关问题：**

例如：

1. 该反馈是否按照计划进行？
2. 你如何看待这次反馈的互动？
3. 你从这次反馈中学到了什么？
4. 你觉得员工感受如何？

总结你们已讨论，了解并达成共识的内容，并在适当时机实施相关行动。