



## 專家文選

## 運用績效面談，激發員工戰力

(文 / 蘇麗美 專任顧問)



**華**爾街日報曾經針對美國各大企業之經理人做調查，請受訪者列出他們在工作中最喜歡與最不喜歡的項目，在最不喜歡的工作排行榜上，排名第一的是『開除員工』，第二名則是『績效評估』。然而造成績效評估這麼不討人喜歡的原因中，『績效面談』是很重要的一項因素。筆者在多次對不同團體進行績效面談課程前，也對學員做了小小的調查，發現了一個很有趣的現象，『不喜歡對員工進行績效面談』這件事，竟然沒有因為東西文化大不同而有差異，不論是東方或西方的主管似乎

都很不喜歡。也許可以用人性來粗略解釋這個現象，絕大部分的人都不喜歡或畏懼面對吃力不討好的『衝突情境』。

績效面談一定是敵對立場或衝突情境嗎？其實不是的，績效面談的真正用意在於溝通，藉此讓主管與部屬形成共識，並確定彼此朝相同的方向努力，但往往因為部分主管自身對績效面談存在一些迷思，或不瞭解如何讓績效面談有效的進行，導致主管們對績效面談產生卻步甚至排斥的心態，沒有進行績效面談或不成功的面談，久而久之可能會讓績效考核淪為形式作業，失去意義。

落實績效面談是do the right thing，那麼如何才能do the thing right呢？在績效面談前，主管必須先做好自我修煉，並擬定行動方案，如此便可以準備展開一場有效的績效面談了！

## 首先介紹三大修煉：

## 自我修煉一：瞭解績效循環(又稱管理羅盤)

當員工績效不彰時，切忌以表面問題做判斷與處理，應該深入探討真正原因何在？唯有深入了解影響員工績效不彰的關鍵因素才得以對症下藥，解決問題。績效循環包含13個相互獨立的關鍵因素，可區分如下：

- 一、個人因素：包括知識、技能、核心信念(價值觀)、風格偏好、天賦能力與企圖心等六項。
- 二、管理因素：包括是否建立明確績效目標、提供機會表現、溝通管道、工作系統(流程)、公司文化與結果(獎勵措施)等六項。

最後橫跨個人績效因素及管理因素則是「回饋」。透過績效循環了解影響員工績效的關鍵因素，並選擇與執行最佳的解決方案。

## 自我修煉二：瞭解績效面談的目的及員工的內在需求

希望透過績效面談讓員工了解自身狀態、績效展現程度以及未來發展方向，並讓彼此有機會「達成共識」，找到一個雙方都同意的實際目標且建立更穩固的合作關係。

許多主管在績效面談的過程中，都著重在檢討過去的績效表現，而忽略肯定員工以維持現在績效，對於最重要的建立未來績效發展計畫也僅輕描淡寫的帶過，因此，才會讓員工對績效面談聞之懼怕。

根據Alfred Adler提出員工內在需求 - 安全感與保障、歸屬感、重要感，Ted再加上支持感橫跨這三階段之理論發現，瞭解員工真正的需求，才能設定激勵誘因使其滿足，當然，在績效面談過程中，了解員工真正的內在需求，並提供員工所渴望的資訊及回饋，是影響面談成效的重要關鍵。

### 自我修煉三：學習溝通3V模型

在績效面談中，溝通技巧是很重要的工具，有效的溝通會容易讓員工持正向的情緒，面對問題並接受挑戰，在完美的溝通情境中，是透過視覺、聽覺與言辭三途徑傳遞信息：

- 一、視覺(Visual)溝通：溝通的「可見」部分，包括態度、實體的環境、肢體動作等。
- 二、聽覺(Vocal)溝通：溝通中被聽到的部分，包括信息如何被聽到、信息的步調、聲調的變化等。
- 三、言辭(Verbal)溝通：溝通信息的實際內容，包括字句的選擇、信息的結構、信息的複雜程度等。

另外，在績效面談中常出現的溝通干擾包括：先入為主的想法或偏見、實體面談環境的安排、個人不同的學習風格、接收者對訊息缺乏興趣等等，都是主管們在面談中必須注意的潛在問題。

## 再來談談行動方案的五大步驟：

### 步驟一：績效文件系統化

績效考核必須採用客觀的方法，設定評估的關鍵績效範圍，包括完整的文件、平常的表現與行為紀錄以評估績效，並據此作為績效面談的基礎，這個流程必須前後一致且持續進行，系統化可以有效的蒐集資料並公平的評估所有員工。

### 步驟二：績效面談的事前準備

艾森豪將軍說：「計畫失敗就等於是準備失敗。」在開始績效面談之前，你必須做好準備工作，整理好面談的思維、蒐集資訊與資料、並且清楚設定面談後期望的結果。如果主管在沒有準備好的情況下進行面談，極可能使面談無效益，甚至影響雙方觀感及互信程度，造成更多的困擾。

### 步驟三：取得過去績效的共識

績效面談的目的在檢討過去績效及建立未來目標，但主管如何讓員工了解評核的標準與結果以及主管的考量與看法，是形成共識成敗的關鍵，如果，讓員工感受到是單向的溝通、不公平的對待，甚至產生對立或不平衡的心態，將可能影響員工的衝勁、降低員工改善未來績效的意願，主管的溝通能力及方式不得不慎。

### 步驟四：共同規劃未來目標

當雙方取得過去績效的共識後，則應與員工共同討論未來個人的發展目標、績效指標及達成目標的方法及應加強的能力，在這個討論的過程中，應該讓員工充分參與並主動提出達成目標的最佳行動方案，同時主管應適度的給予承諾、合理的提供資源及協助，以建立未來發展的共識。

## 步驟五：完成面談流程

面談結束後，雙方應該都清楚了解達成目標的必要行動，有時員工會開始感到無所適從、有點畏懼，甚至「沒有安全感」，此時，主管充分的支持及協助，是員工安定下來最重要的關鍵；也就是主管開始執行「績效管理」，若出現阻礙員工達成績效目標的新資訊或環境時，則視需要修正該目標。

筆者幾年前以人資主管身份進行一場資遣面談，被資遣的人是一位年資近五年的女性員工，其考績連續兩年在部門中都殿後，主管判定不適任而予以資遣，當她聽到被資遣的原由時，她激動得淚流滿面久久無法言語。我理所當然地猜想，她的難過是因為一時無法接受被資遣的事實，同時也為不知道未來何去何從而難過，氣氛凝結了約莫二十分鐘，當她情緒慢慢回穩後，她開口說：「我沒辦法接受的是為何連續兩年四次考績都是乙等，但卻沒有任何一位主管告訴過我，我考績這麼差的事實及原因，我根本不知道，連改善的機會都沒有。」她的這一句話讓我驚訝且羞愧，此刻換我無言以對了，身為HR主管的我對績效制度沒有落實而深深自責，也為她的主管不教而殺的行為感到難過。

相信大部份的部屬都像那位女性同仁一樣，希望有機會得到主管真誠的告知，自己哪裡表現得好，而哪裡需要改善，在各位主管們了解績效面談的重要性及影響後，期望主管們未來能勇敢並運用自如的展開績效面談，給部屬也給自己多一點學習、成長的機會。

（本文作者為104人資學院 專任顧問）

聯絡我們 <http://www.104ehr.com.tw/> Email : [104ehr@104.com.tw](mailto:104ehr@104.com.tw)

《尊重智慧財產權，未經授權請勿任意轉載》

本網頁由一零四資訊科技股份有限公司創設，禁止侵害，違者必究。copyright 2009 104 Corporation All Rights Reserved