



正大專欄

有效的績效面談 創造勞資雙贏的局面

林欣平

績效面談在績效管理中為重要的一環。良好的績效面談不但可以激勵團隊，也使員工可以有明確的方向，知道如何加強自我的工作技能並改善弱點。惟實務上常見工作能力強的人升任主管後，卻不知要如何管理人員。

若無適當的面談技巧，主管在訪談員工後的結果，恐無法引導部屬朝著積極正面的方向前進，甚至可能反而澆熄部屬對工作的熱情，最後導致員工離職的機率增加。員工的離職、重新招募及訓練等，對企業而言無形中都是昂貴的損失。因

此建立好的績效面談是企業所不可忽視的事情，以下敘述有效的績效面談十個步驟：

1. 舒適的「場地安排」

主管宜事先安排適當的空間，並建立隱密舒適的氣氛，讓部屬感到安心。

2. 面談時宜有「暖場」

嘘寒問暖並表達關懷員工在職場發展主管以輕鬆的話題作開場，保留寬裕時間，建立信賴氣氛，感謝部屬這段時間的辛勞。並表達關心願意瞭解員工在職場是否有遇到哪些挑戰。

3. 循序漸進式「進入主題」

之後、主管可說明面談目的，引導部屬進入面談的狀況，讓部屬認知自己的角色，同時確認自己工作權與責。

4. 探討「工作成果與職能發展」

主管需引導部屬檢討自己的工作成果與發現自己的優缺點，共同討論表現較弱地方與改進的方案或對策，同時也須讚揚部屬的優點。

5. 鼓勵「發表意見」

主管用寬闊的心胸傾聽且引導部屬多多表達意見，適時給予肯定與讚美。

6. 共同「討論溝通」

討論對績效考核的評估結果在認知上的差異點，採開放方式討論結果與改進方案，並雙方取得共識。

7. 訂定「下期工作目標」

重新確認待解決的問題，提出改進方案所需之時間與資源，訂定下期的工作事項與目標。

8. 訂定「部屬的職涯發展計畫」

從改善方案與職涯規劃目標中規劃部屬的成長方案，協助安排部屬所需的教育訓練課程，必要時安排工作輪調計畫或鼓勵部屬進修，目的為增強工作知識與技能。

9. 確認「面談內容」

共同確認在面談中各項結論，包含改善方案及各項專案，釐清彼此認知的差異，最後主管與部屬在面談評估表中共同簽名。

10. 圓滿的「結束面談」

最後主管要表達感謝部屬的努力付出，並再次給予部屬高期待的激勵。

除了運用上面談步驟外，主管必須在面談前做好面談的內容準備，確認部屬的工作範圍和標準，避免面談時講的都是場面話或不願意扮黑臉的情況產生。

總結，績效面談的精神與目的，就是讓主管與部屬有雙向溝通管道，針對部屬不良部分進行輔導改善，優良部分給予肯定鼓勵與正向支持，同時讓部屬了解組織的目標和前景。因此透過有效的績效面談不僅安定部屬的心，更可激勵團隊向上。企業只要能夠不斷培育出優秀人才，無形中就能幫企業創造許多利潤和價值並增加企業競爭優勢，創造勞資雙贏得局面。（本文作者Grant Thornton Taiwan正大聯合會計師事務所企業策略發展部專員）