



# 員工績效評估的面談步驟

位主管在執行其工作與職掌時，許多情形下，都要透過「面談」來進行，因此主管對於面談的運用方式、技巧絕不可掉以輕心。所謂面談，通常包括：人力徵聘面談、諮商面談、部屬懲戒面談、員工冤情面談、績效評估面談、員工離職面談。

雖然上述各項「面談」的基本原則均需運用「溝通」的技巧，但因其目的與對象不同，而有其本質上的差異。本欄業已對人力徵聘面談與員工離職面談加以討論，現在讓我們討論績效評估面談的一些步驟。

一、先了解績效評估的目的：在一次研討會上，管科會人力資源與發展委員會會長林能敬曾對績效評估的目的作了詳盡而精闢的分析。他大致歸納為六項：人力發展、與部屬意見溝通、員工前程規劃、升遷調職、薪資調整以及改善員工工作。主管了解此等目的後，在作績效評估面談時其著力點自不會偏重於某1、2項。國內許多組織雖有「考績」制度，但進行評估面談者少之又少；即使有，大多將面談結果運用在薪資調整上，其他目的均鮮有兼顧，因此效果不佳，員工參與意願亦低，且衝突不絕。

二、面談前應妥為準備：對面談員工個人特質與個性、原先工作設定內容、員工的工作績效、各項具體事實與數據、預備對員工之建議以及可能在面談時遭遇情況的假設等均應妥為準備。

三、作必要的安排：為了表示對績效面談的重視以及對員工的尊重，最遲應在面談3天前與員工設定面談地

點與時間；地點最好安靜與舒適，時間應預留最少在1小時以上。如有些公司規定員工應填寫績效評估表，主管亦應最晚在3天前將該表送交員工，使其有充分時間妥為準備。

#### 四、面談時注意事項：

1. 以輕鬆而自然的方式開始面談；嚴肅可能造成員工的緊張，進而可能形成彼此對峙的局面。
2. 主管態度要誠懇及尊重，以獲致員工的信賴與接納。
3. 與部屬共同回顧原先工作設定的內容及標準。
4. 告訴員工對他績效的評估結果及理由。進行中多重視以過去的結果，作為將來的「投資」。
5. 給予員工對績效評估結果申述的機會；必要時彼此討論差異點。如員工申述言之成理，應接納其意見；如需改進，亦應以正面的建議，而非負面的批判。
6. 在討論時，同一時間僅討論一個話題；主管應注意「聽」的功能。
7. 如差異點無法獲致結論時，必要時可另定時間進一步討論。
8. 如無差異時，可請員工在績效評估表上簽字。

估表上簽字。

9. 在結束績效評估面談前，應對員工的績效作一概括式總論，應多鼓勵，期使其績效更上層樓。

10. 如員工有改進事項，可由員工提出改進方法及時間表，以便將來輔導與追蹤。

11. 績效評估完成後，應對員工的自我評估及前程規劃進行了解及建議，適時提出主管個人及組織體所能提供之協助。

12. 全部績效評估面談結束時，應在積極與和諧氣氛下握手告別。

五、績效評估面談結束後，應將面談所獲資料加以處理及運用；如轉送有關部門、歸入員工個人檔案、納入訓練與發展需求、追蹤所達成之協議、以及實際所作之承諾。

六、工作設定：對於實施員工工作設定或目標管理之組織體，可在先一期績效評估後，立即進行下一期或年度之工作確定；在工作設定溝通中；試將績效評估面談中所獲得之員工個人各項新資源，投資在下一工作設定上。（作者為精策管理顧問公司總經理）