

成功与下属面谈的四个技巧

作为一名职业经理人或管理者，经常要与下属面谈。与下属面谈是沟通的重要手段，是建立伙伴关系的关键途径，具有不可忽视的作用，也很有技巧。

要想成功与下属面谈，面谈者要在以下四个方面做好准备功课：

面谈前要作好程序准备。所谓程序准备，是要了解整个面谈的程序，做好面谈布局，大致可以将整个面谈进程分成OCDC法则。

首先开场寒暄，目的性不要太强。上来就直奔主题，要给员工心理缓冲的时间。简单寒暄几句和主题无关的话题，缓一下气氛，帮助员工平静心情。寒暄不是目的，寒暄是为后面做铺垫的，所以寒暄之后就进入了澄清环节，把面谈的目的和程序告诉员工。之后就进入了正式的讨论环节。

如果是绩效面谈则环节包括：确认绩效目标值及衡量标准、讨论各个指标的完成情况及原因、提出改善计划、确认后期跟踪方式。最后是总结，摘要概括整个面谈过程中达成的共识，表达对员工的信心，整理面谈记录，请员工签字确认，最后，别忘记感谢员工的时间和投入。

第二是技能准备。了解了整个面谈的程序，管理者还需要注意积累和提升绩效面谈技能。其实，绩效面谈中用到的技能是非常多的，本文重点谈两个技巧：

一是正面反馈的技巧。正面反馈的关键词是：具体。凡事就怕具体，一旦要求具体地说明一个事情，很多人就犹豫起来，甚至开始



左顾右盼了。很多时候，经理在反馈时并没有做好准备，就直接把话说出去了，这种做法会降低反馈的效果。

二是负面反馈技巧。负面反馈的关键词：描述而不判断。关于负面反馈，有一个成熟的模式：BEST法则。BEST法则是指在进行绩效面谈时候的以下步骤：①描述行为(Behavior Description)。明确清楚地告诉他到底做了些什么，利用实际的例子，不是简单概括，用客观和明确的词语描述行为。②表达后果(Ex-

press consequence)。直接地表达感觉或对状况的反应，用平和的语气去表达，并询问对方的感觉或反应。③征求意见(Solicit input)。询问员工的意见或提出认为应该继续的行为或要更改的行为，建议要具体，是针对个人的行为而非其个性。④着眼未来，以积极的方式结束(Talk about positive outcomes)。向他指出该行为改变后的积极效果，对个人带来什么好处。

BEST法则又叫“刹车”原理，是指在管理

者指出问题所在，并描述了问题所带来的后果之后，在征询员工的想法的时候，管理者就不要打断员工了，适时地“刹车”，然后，以聆听者的姿态，听取员工的想法，让员工充分发表自己的见解，发挥员工的积极性，鼓励员工自己寻求解决办法；最后，管理者再做点评总结即可。

负面反馈要点要求：耐心、具体，描述相关的行为(所说、所做)，对事不对人，描述而不是判断；并描述这种行为所带来的后果，要求：客观、准确、不指责。

第三是资料准备。资料的准备比较简单，主要是上期员工绩效考核表，员工的绩效表现记录、过程中的沟通记录、员工的总结、员工的职位说明书等，绩效面谈之前要确保这些资料都在桌面手可及的地方，如果现场翻找，会给员工不重视的感受，影响面谈的效果。

第四是心理准备。所谓心理准备，即面谈者要充分考虑面谈对象的性格特点，预估面谈过程中可能发生的状况，做好应对的心理准备，心理准备充足了，面谈过程将更加可控。这就要求面谈者要在面谈之前在心理做一些预演，对各种情形都加以考虑并做好应对措施。

面谈的最终目的是帮助员工改善绩效，管理者的价值是帮助员工成长，明确了这一点，面谈就成功了一大半，剩下的都是技术性的东西，只要用心积累，不断提升，把绩效面谈这出“大戏”导演好并非难事！

(王先琳 / 文 Veer / 图)

北京将建 人力资源服务业国家级产业园

2017中国人力资源服务战略发展大会近日举行。记者获悉，我国将在北京、深圳、广州筹办人力资源服务业国家级产业园，其中，北京的这家产业园位于丰台区，系北京首家人力资源产业园区。

据悉，2018年，在人力资源服务方面，我国将开展“三计划”和“三行动”。“三计划”一是骨干企业培育计划，计划到2020年打造100家国家级人力资源服务龙头企业；二是领军人才培养计划，要打造一万名人力资源服务业国家级人才库；三是产业园区建设设计划，到2020年要建成20家国家级产业园，推动地方建设更多的省级产业园。“三行动”包括互联网+人力资源服务业行动、诚信服务主题创建行动、一带一路人力资源服务行动。

另外，专家还透露，人力资源市场条例已经上报国务院，这个条例是行业最高法规，意味着这个行业今后进入法制化轨道，将有法可依。

(代丽丽)

中国石油集团人力资源 共享服务试点工作正式启动



11月29日，中国石油集团公司人力资源共享服务试点工作启动会暨中高层培训会在长庆油田召开，标志着人力资源共享服务试点工作正式启动。随着试点工作的实施和推进，具有中国石油特色、覆盖国内外、具备专业化服务水平的人力资源共享服务体系将逐步构建。

人力资源共享服务是集团公司共享服务体系建设的一项重要内容，开展试点工作是落实党组关于共享服务建设“先试点后推广”要求的重要举措。推进人力资源共享服务建设，有助于深化管理体制变革、推进管理转型、提高工作效率、降低运营成本、增强风险防控能力，推动持续健康发展，符合集团公司管理变革发展趋势。

启动会既是部署动员，也进行了专题培训，重点介绍了人力资源共享服务发展情况、国内外大公司成功案例、集团公司软科学研究课题成果，以及海外油气业务实施人力资源共享服务的情况和经验。集团公司人事部对推进共享服务体系建设、启动人力资源共享服务试点工作进行全面安排部署。

长庆油田、长庆石化、陕西销售等7家试点单位做表态发言，信息管理部、人事部相关负责人对做好试点工作提出了意见和建议。会议要求，要开拓创新，攻坚克难，扎实推进人力资源共享服务试点工作。要准确把握人力资源共享服务体系建设的思路、目标和策略，准确理解共享服务模式下的“三方”能力建设，根据试点情况不断探索完善共享服务内容、科学合理地选择建设模式。试点单位和共享服务中心要积极稳妥地抓好试点工作，长庆油田在做好先行先试的同时要全力做好西安区域中心的保障支持工作。

今年3月，集团公司人事部成立人力资源共享服务中心筹备组，加快共享服务中心建设步伐。筹备组在实地调研、专家研讨和广泛征求意见的基础上，对方案进行修改完善。9月底，集团公司党组审议通过人力资源共享服务中心方案，明确提出各相关单位要认真研究，积极推进共享服务试点工作。下一步，筹备组和西安区域中心将进一步抓好共享服务运营管理体系建设，加强人员培训，为试点成功推广打好基础。

(李丹 寇登科)

江苏常州高新区人力资源 服务产业园启动建设

12月2日，常州高新区人力资源服务产业园正式启动建设，博尔捷、智联招聘、58速聘、锐仕方达等首批15家机构签约入驻，产业园支持政策同时发布。

据悉，产业园划分为“四区一基地一平台”的功能格局，“四区”即公共服务区、企业入驻区、高层次人才交流合作区、园区服务区，“一基地”即创新创业基地，“一平台”即产业园线上平台。产业园从2018年到2020年重点发展招聘、人力资源服务外包（生产作业、岗位、薪酬、福利）、培训、人事代理、劳务派遣等业态。紧扣产业链关键环节、缺失环节和薄弱环节，纵向延伸、横向配套，招引一批补链、育链、强链项目。从2021年到2022年，产业园将在夯实已有服务的基础上，进一步集聚和发展培训、猎头、管理咨询、测评等中高端服务。

(陈丽鹰 吴燕翎)

沈阳市沈河区人力资源 产业园启动筹建

11月29日，记者获悉，沈河区启动基金大厦打造工程、人力资源产业园打造工程、计划打造科创中心工程，搭建人才交流平台。提供配套的政策、资金等系列服务，搭建“三大平台”，通过三引三回破解人才瓶颈制约，创新人才引进机制，大力引进金融和科技人才，进一步凝聚推动幸福沈河建设的强大力量。

沈河区以方圆大厦为载体，规划4.8万平方米，打造PE(私募股权基金)大厦，搭建基金港、创新人才港、孵化加速器、公共服务平台等四大板块，打造资金洼地、构筑人才集聚高地、孵化潜力项目，为企业提供一站式综合服务。目前已完成物理空间改造、委托运营管理、专项政策制定、畅通机构引进注册通道和机构招商等工作。沈河区还将以“三引三回”为契机，强化PE大厦的对外推送和招商力度，充分发挥基金港等四大板块的作用，为回沈人员办产业基金提供一站式综合服务。

产业园划分公共政务服务区、市场服务区等多个功能区，主要针对金融服务类以及科技类人才，打造人才服务高地，实现人才引进，留住人才和人才精准配置。目前已完成载体空间租赁、产业园建设方案编制、专业扶持政策制定、运营管理模式设计等工作。目前沈河区正在创新规划科创中心，重点引进3D打印、人工智能制造、大数据等产业，搭建一个新的金融支持实体经济发展的功能平台，激发区域内楼宇活力。

(张举)

结合专业知识去完善现有体系，但不急着推倒重来

在你能够解决好基础事务工作后，其实你的上司也会慢慢认同你了。这时，你可以以事务性工作为切入点，结合一些人力资源管理专业知识理论，提出一些切实可行的意见，完善现在的各项人资工作。

我曾经傻乎乎的写了若干页对公司人力资源管理建议书，大开大阖的谈起了人力资源变革，但上司多次都没有回音。某一天，他说公司考勤管理漏洞太多，你先完善一下这个吧。我想这个小事太简单了，于是仅花了两个小时就弄个新的考勤制度出来。

但上司让我自己与各个部门沟通，当我将考勤制度初稿发给各个部门时都无回音。只有工厂的负责人直接丢过来一句话，我们有晚班你都不知道吗？退回重做吧(这家台资贸易企业除了有销售，还有一个工厂)！

那一刻我脸上火辣辣的，才意识到自己多么莽撞。当我决心去工厂了解，才发现考勤制度不是简单的上下班时间管理，而是改动考勤管理会直接影响到生产计划，因为各车间的对接流程因上下班时间不同，考勤规则不能一样。另外还会直接与部份员工的工时工资挂钩，所以是牵一发而动全身的事情！

最后，为完成这个考勤管理制度与流程，我先后改了几十个版本，与几十个管理人员沟通协调，最后再只能拆成三种不同的考勤规则，最终才弄个大家都能接受的考勤制度。

曾以为多么简单的一件事情背后，原来要做好是如此要如此复杂。从此以后，我不再轻易去评判任何前任留下来看起来多么不完善、多么不科学的东西了。因为不知道这背后到底是多少利益或观点的兼容，才会有了今天你看到的“不完善、不科学”。

多学习业务，做一个优秀的HR必须要懂业务

当你渐渐能够将事务工作形成体系、形成规范，并不断的改进完善。当你越来越觉得基础事务驾轻就熟了，基本体系建设也没什么挑战了。那么你可以进入下一步了，那就是要学习业务。

往往到这个时候，你也慢慢得到上司或老板赏识，甚至大多数人这时也升职成为了主管岗位以上。也许你开始与上司或老板探讨公司的发展与他的规划、还有如何帮他去落实等等。这时需要与其它部门展开更密切的沟通配合，人力资源的工作要继续深入的话，就得与各业务部门产生共同频道。你得学着与其它各部门的沟通协调，更要学着懂业务。

制定考勤制度就曾经是我很难得的一次实践课程，它让我学会了沟通与协议。学会了妥协与争取，学会了在繁杂的部门利益面前保持原则与灵活。于是我长大了，不仅是经验上长大了，岗位也在成长。遇到了我的顶头上司离职了。我直接面对老板，他对我说，做部门负责人必须要懂业务，只有懂业务你才能跟我有效对话！否则就是鸡同鸭讲，没有共同频道！

为了培养我懂业务，让我每周三天在工厂待，每天写工作总结。于是我每周去工厂了解生产情况，第一次看到流水线那条长长的包装台，每个人忙碌着打着包装。正入迷时，却被厂长喝斥说这是最后一道环节，你还是先去学习第一个环节吧。于是被带到注塑车间，偌大的机器，难闻的塑料味，工人在车间随意推动的框子，那时

刻我真的感受到了这才是真正的一线。我喜欢与工人闲聊，朴素的语言。

我询问他们的工资，他们告诉我生产一个塑料外壳，可以得1毛多钱，每天24小时开机，但分三班，每班固定产量达1100个，但不能有次品，次品不算钱反倒要扣钱。我又了解次品怎么来的？怎么排班的？次

品是如何处理的？他们如何分组的？把他们问烦了，第二天我继续来。除了这个注塑车间外，如组装车间、品控、包装、成品管理、出货，还有到销售部了解他们是如何工作的？销售部由哪些岗位构成？各自职责是什么？

任何浅尝则止的东西 绝不可能成功

通过几个月的去业务部门学习。慢慢地，我认为自己对于业务工作有一定了解，于是在老板的同意下，我参加了业务部门的会议。有一次老板不在，由我代为主持会议。作为会议主持人，听每个部门汇报工作，然后当业务部门领导汇报完工作后，等着我说话时，我特别尴尬的不知道该说什么，遭到嘲笑后才意识到自己多么不足。但鼓起勇气说几句话，又被业务部门负责人故意反驳，由于还是不太懂业务，在任由他们驳斥后，内心有了耻辱的深刻记忆。

终于了解到懂业务不是仅仅了解个表面，走马观花的看过大概流程。这样你就是个半桶水，甚至连半桶水都谈不上。必须深入学习业务，能够做到有理有据的与业务部门负责人进行公开辩驳，才算真正懂业务。

然后我再次去业务部门学习，这次我总结到工厂与销售部，这两个才是核心业务，我重点就是要学习这两个部门的业务运作。

于是去工厂，我深入到与基层员工一起做生产工作，了解他们的实际产能、了解他们工作量。了解生产计划如何排定的，如何安排班组生产的，各个车间之间的对接流程，一直到仓库入库与出货管理整个流程。再去到销售部，跟销售部新员工一起学习产品知识、销售流程与销售技巧，并与客户打电话，安排发货跟单管理等。

经过这样深入的努力后，才算真正的学习了各项具体工作。我清楚的知道这两个部门的工作量如何？这两个核心业务部门，他们各项工作的开展流程是怎么样的？以及它们这两个部门存在着什么问题？我终于有了更大信心。但是这仅仅只是信心而已，离自己能够精通业务还差得远，因为我再次撞壁了！

(三茅)



便民服务

独家代理机构：四川博纳文化传播广告有限公司

注销公告

成都经天维科技有限公司股东会决议解散公司，请公司的债权人自公告之日起90日内到成都市西安路63号306室向公司清算组申报债权。
成都经天维科技有限公司清算组
2017年12月7日

●重庆市国华建筑劳务有限责任公司
950118660854837C，所属日期
2017-11-1—2017-11-30
票号(16100551308税票遗失城
建税2691.52元所得税2563.36
元地方教育附加769.01元教
育附加1153.51元，声明作废

●成都强果果科技有限公司营
业执照正本(统一社会信用代码：
91510106MA6CMMJD7Q)
遗失，声明作废。

2017年12月7日

●经都江堰市摩尔电气有限公司(注册号91510202767648XH)股东会决定：本公
司派生分立为都江堰市摩尔电气有限公司、都江堰市集广思机电有限公司，分立前都江
堰市摩尔电气有限公司、都江堰市集广思机电有限公司，分立后公司的债务由分立后的公
司承担连带责任，请债权人自公告之日起45日内向本公司提出清偿债务或者提供债
务担保的请求，逾期不提出的视其为没有提出要求。

2017年12月7日

●成都市美琪美容美发有限公司(注册号9151040000027808)股东会决定：本公
司派生分立为都江堰市摩尔电气有限公司、都江堰市集广思机电有限公司，分立前都江
堰市摩尔电气有限公司、都江堰市集广思机电有限公司，分立后公司的债务由分立后的公
司承担连带责任，请债权人自公告之日起45日内向本公司提出清偿债务或者提供债
务担保的请求，逾期不提出的视其为没有提出要求。

2017年12月7日

●成都阳实业有限公司开具给成都保捷快运有限公司的机动车销售统一发票1份发票
代码151001622002发票号码00870157发票联和抵扣联遗失。

●成都威林展示展览有限公司股东决定解散公司，请债权人自公告之日起45日内到成
都市金牛区蜀通街98号24栋1楼9号向公司清算组申报债权。成都威林展示展览有限公司
清算组
2017年12月7日

●吴玉立遗失2013年6月15日核发的四川农业大学生物技术(教育)专业毕业证书，证号编
号10626120130502035，遗失学士学位证书，编号10626420
13030235声明作废。

2001年6月15日核发的四川农业大学生物技术(教育)专业毕业证书，证号编
号10626120130502035，遗失学士学位证书，编号10626420
13030235声明作废