

普
华
经
管

千余家组织机构的萃取



绩效教练

教练式绩效管理的六大工具

国际体系专业教练

徐斌 张帆 胡晖◎著

优秀管理者都是好教练



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

F272.5
60

· 014032675 (910)

绩效教练

——教练式绩效管理的六大工具

徐斌 张帆 胡晖 著



北航

C1721001

人民邮电出版社
北京

P F272.5
60

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效教练：教练式绩效管理的六大工具 / 徐斌, 张帆, 胡晖著. —北京: 人民邮电出版社, 2014. 4
ISBN 978-7-115-34716-9

I. ①绩… II. ①徐… ②张… ③胡… III. ①企业绩效—企业管理—研究 IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 026551 号

内 容 提 要

本书将绩效管理定义为绩效教练, 详细介绍了教练技术在职位分析、绩效激励计划制订、绩效引领、绩效评估以及员工职业发展规划等方面的具体实施方法, 有助于企业在绩效考核中实现员工、管理者、企业“三赢”的结果。本书配有大量的思维导图, 使读者可以更加直观地理解教练技术在绩效管理各个环节的应用过程。

本书适合企业管理者、人力资源管理人员、企业培训师和咨询师, 以及高等院校相关专业师生阅读。

◆ 著 徐 斌 张 帆 胡 晖

责任编辑 庞卫军

执行编辑 付 路

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 18

2014 年 4 月第 1 版

字数: 150 千字

2014 年 4 月北京第 1 次印刷

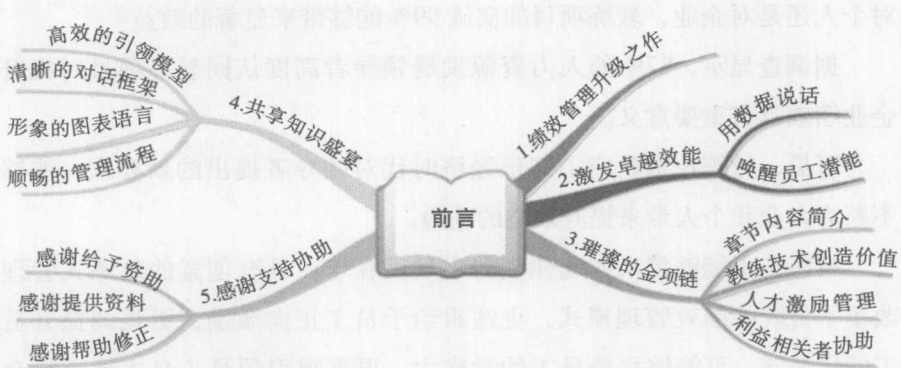
定 价: 49.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言



本书是《绩效管理流程与实务》一书的晋级之作，重点突出了领导力（教练技术）在绩效提升方面的新实践。本书继承、集成与发展了最新的绩效教练理念，并提供了十分实用的绩效激发工具与方法，是我们对九年教练经验的总结，也是国内少有的有关绩效教练的研究、实践、技术书籍。

创造卓越绩效——为什么是绩效教练

当第三代赋能教练管理引领绩效管理的流程和效果时，会发生什么？当领导者不再以管理者的身份高姿态出现，而转变为绩效教练时，又会

发生什么？

下面的数据将为我们提供答案。

在组织内实行教练技术，对个人的平均投资回报率为 3.44，对组织的平均投资回报率是 7，对世界上第一个全面引进教练技术的 IBM 公司而言是 5.63。这是世界最大的教练组织——国际教练联合会（ICF）的调查数据^①。

英特尔也曾提交过一份研究，其中引述了教练项目带来了超过 600% 的投资回报率^②。

英国人才发展协会（CIPD）对全球 900 个企业的调查显示，无论是对个人还是对企业，教练项目的实施 99% 能够带来显著的效益^③。

据调查显示，87% 的人力资源发展领导者高度认同教练项目对提升企业绩效具有重要意义。

可见，教练技术顺应了知识经济时代对领导者提出的新要求，能够不断为企业和个人带来提升效益的动力。

教练技术能够带来如此佳绩的奥秘就在于：具有创意的教练式管理改革了传统的绩效管理新模式，更注重给予员工正向激励，更强调提升员工的责任感，更能够培养员工的觉察力，更重视引领员工自主地进行全脑（方位）思考，以此唤醒他们沉睡的潜能，让其尽情发挥，为企业创造卓越绩效。

璀璨的金项链——绩效教练该如何做

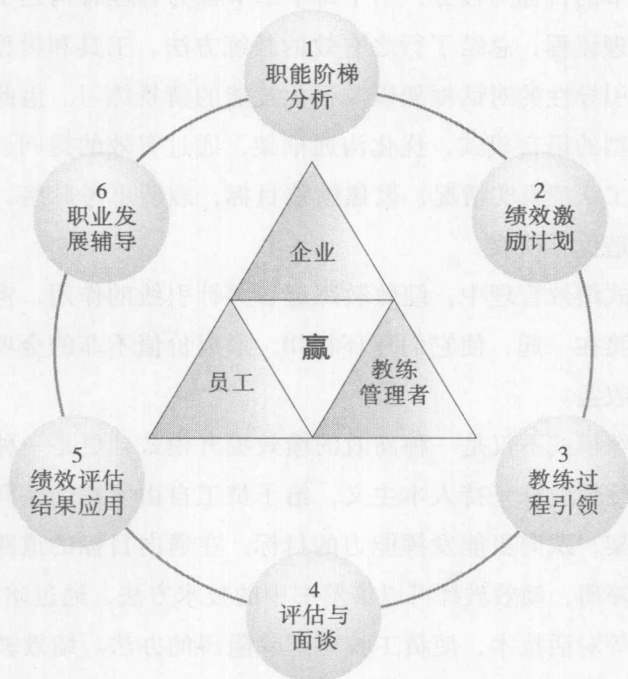
首都经济贸易大学人才教练团队总结多年的教练辅导实战体验，创建了绩效管理教练的金项链（系统），多年来，指导客户结合绩效管理流

① 转引自 <http://www.erickson-cn.com/lianmengdetail.aspx?catid=97>。

② 英特尔研究报告·世界大企业联合会。

③ 转引自田建华. NLP 教练技术：提升领导艺术，促进团队和谐. 北京：中国财富出版社，2013。

程，对员工尤其是那些企业创造最大价值的核心人才，实施有效的激发和引领，提升员工和组织效能，使员工、管理者和企业协同发展、共同受益，实现了“三赢”目标。



本书分为两个部分，第一部分（第1章和第2章）的重点是让读者对教练式绩效管理以及绩效教练这一角色有整体的了解。在第2章中，我们介绍了新一代教练式绩效管理的创新点和优势所在，阐明了为什么管理者转变管理模式，成为一名绩效教练是更有效的，以及如何做好这种角色转变。第2章从整体上概括了由绩效教练引领的绩效管理沟通过程以及利益相关者支持系统。

第二部分主要是从第3章到第8章，详细讲述了教练式绩效管理的六个环节，分别是第一环节（第3章）教练式职能阶梯分析；第二环节

(第4章) 教练式绩效激励计划; 第三环节(第5章) 教练式过程引领; 第四环节(第6章) 教练式绩效评估; 第五环节(第7章) 教练式绩效评估结果应用; 第六环节(第8章) 教练式职业发展路径辅导。结合各绩效管理环节的目标与任务, 书中每个章节都为管理者构建了清晰的教练式绩效管理流程, 总结了行之有效的教练方法、工具和模型, 并为管理者提供了引导性的对话框架以及强化技能的情景练习。借此使管理者习惯于教练型的语言模式, 优化沟通框架, 通过有效的提问、倾听和引领, 帮助员工认清真实情况, 聚焦绩效目标, 理清思考脉络, 产生内在力量, 以创造优异绩效。

在教练式绩效管理中, 绩效教练起着穿针引线的作用, 将绩效管理六个环节链接在一起, 使它们环环相扣, 形成价值不菲的金项链, 给企业带来丰厚收益。

绩效教练模式不仅是一种高效的绩效提升模式, 更是一种优秀人才培养模式。绩效教练坚持人本主义, 给予员工自由发挥的空间, 启发其跳出固有框架, 跃向更能发挥能力的目标。在通向目标的道路上, 员工难免会遇到障碍, 绩效教练可以借鉴书中的技术方法, 通过暗喻、举例、替代、组合等对话技术, 使员工找到解除阻碍的办法。绩效教练还应帮助员工评估目前的职业生涯坐标, 找准未来的发展方向, 使他们可以把个人行为与组织的价值观和愿景联系起来, 使个人成长等虚化概念能够稳稳地站立在持续性的卓越绩效平台上。

其次, 现代绩效管理很少强调利益(绩效)相关者对当事人的强大支持。事实上, 在多数情况下, 良好的团队氛围对当事人绩效的达成有着重要的影响, 特别是在当代多元化、多变化的大背景下, 人们往往存在注意力不够集中, 工作拖延懈怠的情况。因此, 本书引入了利益相关者支持流程, 配合绩效管理金项链六个环节达成卓越绩效。绩效教练要引导员工选择与其有绩效关联的同事、上下级或者客户作为利益相关者。

这些利益相关者会给予员工前馈、督导、评估反馈和鼓励，每个周期沟通 5~10 分钟即可。他们与绩效教练合作，对员工进行全方位、多方面、灵活、及时的帮助和辅导，确保员工的发展计划和绩效目标得以实现。

共享知识盛宴

我们撰写此书的目的是真诚地希望分享学习实践所得，与大家一起迈入教练技术带来的高效时代。

如果你刚刚加入绩效教练的行列，书中明晰的对话框架可以让你按图索骥，快速使用教练技术；每章后面都设计了情景练习，可以帮助你巩固教练知识和技巧，以便熟练掌握，灵活运用，解决现实问题。

如果你是资深的绩效教练，书中很多高效的引领技巧和模型能够辅助你将专业能力提升到更高的层级，能够灵活地教练不同性格、不同职位水平的员工，增进辅导效果，使你升级为出色的绩效教练。

本书将教练技术和绩效管理理论外化为操作性较强的管理过程，注重研究与实践相结合，可以作为企业管理者转变管理方式、实施新型绩效管理的工具书。考虑到现代管理者工作多、节奏快的现状，我们力图通过更多可视化的图表方式让绩效教练知识一目了然。时钟、钟摆、阶梯式等表达形式将绩效关键流程和教练最新方法融合于一张图中，形象清晰，易于管理者记忆和应用。

此外，我们也希望通过此书与教练界同仁做更多交流，探讨出更多提升员工满意度和敬业度、提高组织效能的管理方法。

感谢支持协助

本书的出版得益于众多人的支持与付出，在这里向所有给过我们帮助的人表示诚挚的谢意。感谢首都经济贸易大学劳动经济学院对本书的资助支持，特别感谢国家重点学科负责人杨河清老师的指导、童玉芬教

授的大力资助。感谢世界级教练大师 Paul Jeong 博士、赵喜刚老师、张彤教练、周俊树教练带来的教练新思维和技巧方面的启迪。

感谢李冰、李箐祎、王正春、岳玲军和赵彦斌参与篇章结构探讨工作，感谢张士成、乌兰托娅、魏婕、郑玉立、洪双和鲁媛源为本书提供的文献资料，感谢马冬雪、辛愿、尚晓烨、西楠和李昶为本书提供的音频参考资料，感谢周颖、王硕、白京红、肖扬和孙晓蕾对书中内容提出的修改建议。感谢张强对书中文字和图片的调整校对。

另外，本书得到了首都经济贸易大学劳动经济学院公共管理专业建设经费的支持，在此表示感谢。

本书在撰写过程中，参考和引用了部分国内外文献著作，我们尽量在书中做了标注或列入到了参考文献中，若有一些疏于注明，在此也向这些作者表达歉意和感谢。

最后，欢迎您开启绩效管理的教练时代，成为一名激发他人才智火花、推动他人攀登高峰的绩效教练！请用自信的微笑迎接组织高绩效的到来！

目 录

第 1 章	教练式绩效管理“三赢”模式	1
第一节	绩效管理新模式	3
第二节	绩效教练	7
第三节	创造“三赢”局面	14
第 2 章	教练式绩效管理金项链	21
第一节	绩效管理的“六颗金珠”	23
第二节	绩效管理沟通流程	25
第三节	利益相关者支持流程	38
第 3 章	教练式职能阶梯分析	43
第一节	绩效管理的基础：工作分析	45
第二节	绩效管理的基础：职位评估	60
第三节	利用职能阶梯辅导员工发展	70
第 4 章	教练式绩效激励计划	81
第一节	绩效激励计划概述	83
第二节	绩效指标的设定	87
第三节	权重分配方法	105

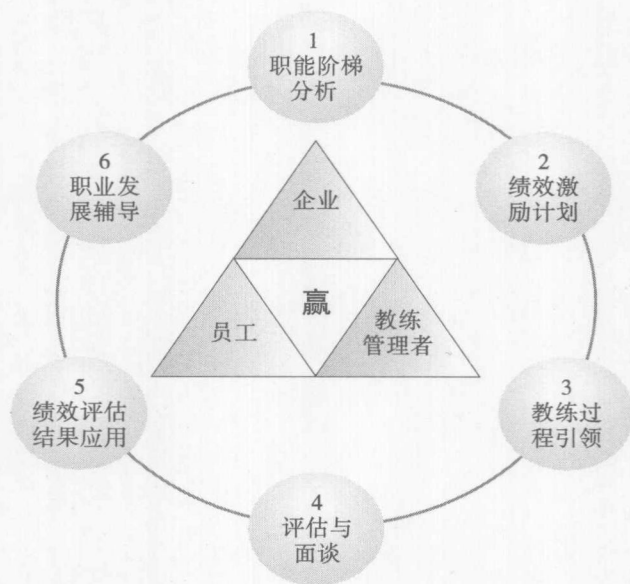
绩效教练

——教练式绩效管理的六大工具

第四节	设定高效指标值	108
第五节	绩效激励计划实例	118
第5章	教练式过程引领	125
第一节	绩效回馈	127
第二节	绩效引领	139
第三节	教练式引领专题	146
第四节	跟进评审	151
第6章	教练式绩效评估	159
第一节	绩效评估	161
第二节	教练式绩效面谈	170
第三节	绩效考核方法	186
第7章	教练式绩效评估结果应用	201
第一节	评估结果应用概述	203
第二节	评估结果应用分析	205
第8章	教练式职业发展路径辅导	211
第一节	可塑之才与待造之才的辅导	213
第二节	错位之才与明日之星的辅导	218
附 录	A 公司绩效管理手册	225
参考文献	273

第 1 章

教练式绩效管理 “三赢” 模式



第一节 绩效管理新模式

一流的 CEO 首先是一名教练，伟大的 CEO 就是伟大的教练。

——杰克·韦尔奇

人才资源是提升组织效能的核心资源。随着市场环境的变化和知识型员工的出现，以往的管理模式难以达到充分唤起员工内动力、挖掘员工潜能、促进人才发展、提高企业绩效水平的效果。研究表明，人们所表现出来的能力仅占其能力的 30%。因此，员工还有极大的潜质去创造更多的价值，这就需要管理者转变管理思维，采用新一代的管理模式，即教练式管理模式，运用引领技术，改变员工的心智模式，引导他们自主思考，充分发挥其能动性，使其不断超越自我，完成人才发展规划的同时达成高绩效目标，为企业创造持续竞争力。

一、绩效与教练式绩效管理

1. 绩效

绩效是指具有一定素质的员工为完成或卓越地完成所在职位应承担的任务和责任，而在不同阶段达到的成果以及在实现过程中的行为表现。

2. 教练式绩效管理

教练式绩效管理是指管理者通过倾听与启发式提问，洞察员工的心智模式，与员工在责任目标与如何实现目标上达成共识，引导员工挖掘潜能获取优异绩效，促进员工职业发展，并提升组织效能，实现企业战略的管理过程。

本书开启了全新的绩效管理教练模式，将企业各层级中承担绩效管理任务的管理者统称为绩效教练。

二、传统的绩效管理

自20世纪70年代后期“绩效管理”的概念被提出至今，人们越来越意识到绩效管理的重要性，很多企业试图在组织内部建立绩效管理体制，希望借此提升组织绩效，增强企业竞争力。然而，并不是所有企业都能如愿以偿，导致意愿与现实存在差距的重要原因之一就是其对绩效管理的理解与实施只停留在传统层面。

第一，传统的绩效管理重结果轻过程。

管理者只重视员工最终的绩效考核情况，而忽略了对考核过程的关注与改进，期间缺乏有效的沟通辅导，事后缺少及时反馈，没有建立起绩效管理系统，员工没有体会到绩效管理的益处和优越性，这些都影响了企业战略的转变与实现。

第二，传统的绩效管理重行为轻思维。

有些企业有过程指导环节，但他们对员工的指导往往停留在行为指导上，直接告知他们做什么、怎么做、如何调整，忽略了对员工思维方式的培养。只会接受命令而不会自主解决问题的思维方式应对不了急速变化的环境，会阻碍企业的发展。只有培养员工的思维方式和思维能力，引领他们挖掘潜能自己解决问题，灵活应对变化才是根本之举。

第三，传统的绩效结果应用重物质奖励轻发展需求。

很多公司进行绩效管理系统设计时，出发点往往是如何根据评估结果进行利益分配，忽略员工的差异化需求，特别是长远的发展需求。长期以来，员工难以把自己的多元化需求和发展与绩效管理结果相联系，绩效管理的激励作用就很小了。

第四，传统的绩效管理只是人力资源部门的工作。

绩效管理仅仅被视为人力资源管理的一个工具，是人力资源部门应该考虑和管理的事情，而没有把它视为各个部门管理过程中的必不可少

的工具。所有部门都应该参与并熟练使用这一工具，所有领导都应承担起相应的责任。

三、绩效管理新模式——教练模式

1. 绩效管理新解

在引入教练式绩效管理之前，正确理解绩效管理的含义是非常关键的。在绩效管理中，“绩效”应恰当地理解为“效绩”：首先是“效”，它明确管理的重点和方向，即做正确的事；其次是“绩”，它是管理的结果，即正确地做事。“管理”则更应理解为“理管”：首先是“理”，即理顺管理者、员工和企业之间的关系，达到相互理解与尊重；其次是“管”，即在理清关系的基础上，指导员工如何正确地做事；最后，是将它们结合在一起，以全面把握方向、关系、过程和结果，不断提高绩效管理的质量。绩效管理是绩效教练与员工之间持续不断进行的管理循环过程。为了实现绩效的持续改进，应采用循环往复、不断优化手段，具体内容如图 1-1 所示。

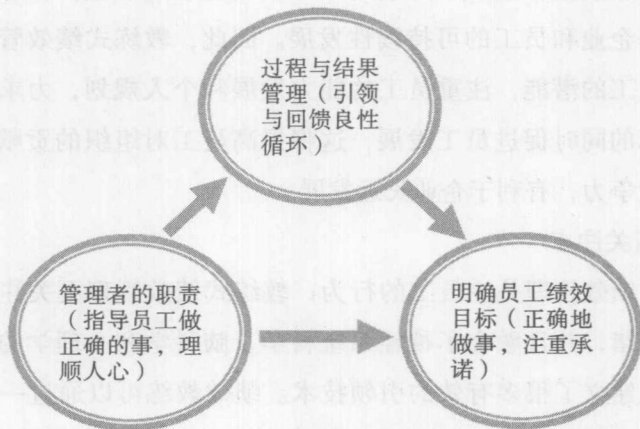


图 1-1 绩效管理新解——效绩理管

2. 教练式绩效管理的“五新”

教练式绩效管理中，上级以绩效教练的身份，运用教练的技巧使员工洞悉自己，反映他们的真实情况，引导他们制定恰当的绩效目标和职业规划，并就其表现的有效性给予直接回应，令对方及时调整心态，减少或排除干扰，清晰目标，以最佳状态去创造成果。教练式绩效管理突破了传统的绩效观念，创造了一种更有效的绩效管理模式。

教练式绩效管理与传统绩效管理的区别主要体现在以下五个方面。

(1) 新关系

绩效教练往往是员工的直接主管，但在新的教练模式中，他们之间不再是严格的上下级关系，而是平等的、合作的、相互信任的教练关系；绩效教练对员工不再是命令与权威，而是鼓励与支持。这种关系的改变有助于减少员工对绩效管理者的抵触心理，更利于增强员工的主动性和热情，提升管理效果、改善上下级关系，同心协力实现绩效目标。

(2) 新立足点

以往的绩效管理立足于业绩的增长，偏重短期效应。教练式绩效管理追求的是企业和员工的可持续性发展。因此，教练式绩效管理的重点在于挖掘员工的潜能，注重员工的能力发展和个人规划，力求在达成组织绩效目标的同时促进员工发展，这将提高员工对组织的贡献度，构建企业持久竞争力，有利于企业长远发展。

(3) 新关注点

传统的绩效管理关注员工的行为；教练式绩效管理更关注员工的思维方式和情绪，并且融合了神经系统科学、脑科学和心理学的知识，借助这些知识建立了很多有效的引领技术。绩效教练可以通过一系列有方向性、有策略性的提问，洞悉被教练者的心智模式，理清其情绪状态，向内挖掘其潜能，向外发现可能性，令被教练者学会主动思考，认清目