

《绩效教练——教练式绩效管理的》

图书基本信息

书名：《绩效教练——教练式绩效管理的六大工具》

13位ISBN编号：9787115347166

出版时间：2014-4-1

作者：徐斌,张帆,胡晖

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《绩效教练——教练式绩效管理的》

内容概要

《绩效教练——教练式绩效管理的六大工具》将绩效管理者定义为绩效教练，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。《绩效教练——教练式绩效管理的六大工具》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。

《绩效教练——教练式绩效管理的六大工具》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。

《绩效教练——教练式绩效管理的》

作者简介

徐斌，经济学博士，现任国家重点学科教授，人才系主任；曾任大型外企专家、国企负责人、民企独董。率先在高等院校推动管理教练技术（获美国、英国、德国教练授证），是首都十大金牌咨询培训师之一。清华大学、北京大学、人民大学等15所大学EMBA教授。已出版《绩效管理流程》、《教练式领导力》等十多部著作。

张帆，首都经济贸易大学劳动经济学硕士，目前主要从事人力资源管理及教练技术的研究，主持或参与过教练式领导力、破坏性领导力、优化情绪管理等方面的多个课题项目，已发表《5R教练模型在绩效管理中的应用分析》，《浅谈运用教练技术缓解“新人”工作压力》等数篇学术文章，致力于探索总结更多高效实用的管理方法。

胡晖，首都经济贸易大学经济学院副教授，数量经济专业硕士研究生导师，擅长计量模型方法、数量分析、多元统计分析。

书籍目录

- 第一节 绩效管理新模式
- 第二节 绩效教练
- 第三节 创造“三赢”局面
- 第2章 教练式绩效管理金项链
 - 第一节 绩效管理的“六颗金珠”
 - 第二节 绩效管理沟通流程
 - 第三节 利益相关者支持流程
- 第3章 教练式职能阶梯分析
 - 第一节 绩效管理的基础：工作分析
 - 第二节 绩效管理的基础：职位评估
 - 第三节 利用职能阶梯辅导员工发展
- 第4章 教练式绩效激励计划
 - 第一节 绩效激励计划概述
 - 第二节 绩效指标的设定
 - 第三节 权重分配方法
 - 第四节 设定高效指标值
 - 第五节 绩效激励计划实例
- 第5章 教练式过程引领
 - 第一节 绩效回馈
 - 第二节 绩效引领
 - 第三节 教练式引领专题
 - 第四节 跟进评审
- 第6章 教练式绩效评估
 - 第一节 绩效评估
 - 第二节 教练式绩效面谈
 - 第三节 绩效考核方法
- 第7章 教练式绩效评估结果应用
 - 第一节 评估结果应用概述
 - 第二节 评估结果应用分析
- 第8章 教练式职业发展路径辅导
 - 第一节 可塑之才与待造之才的辅导
 - 第二节 错位之才与明日之星的辅导
- 附录A 公司绩效管理手册
- 参考文献

精彩短评

1、不停歇的向前冲
职级设置、效果评定、kpi指标、JD

章节试读

1、《绩效教练——教练式绩效管理的六大工具》的笔记-第39页

创造“三赢”局面

一、员工之“赢”模式

1. 挖掘自身潜能
2. 提升解决问题的能力
3. 得到清晰的职业规划
4. 得到尊重与认可
5. 学会自我管理
6. 学会情绪管理

2、《绩效教练——教练式绩效管理的六大工具》的笔记-第112页

职位评估的方法主要包括量化和非量化两大类

3、《绩效教练——教练式绩效管理的六大工具》的笔记-第58页

绩效管理沟通流程

4、《绩效教练——教练式绩效管理的六大工具》的笔记-第90页

工作分析的方法主要有

- 观察法
- 问卷法
- 访谈法
- 工作日志法

5、《绩效教练——教练式绩效管理的六大工具》的笔记-第81页

绩效管理支持六模块，循环往复

6、《绩效教练——教练式绩效管理的六大工具》的笔记-第82页

绩效教练的“望、闻、问、切”

望：在整个绩效周期中，绩效教练要观察并记录该员工的日常行为表现，例如在绩效沟通前，要注意查看关于员工的工作情况；绩效面谈时，要注意观察员工的情绪变化。

闻：在绩效沟通时，绩效教练要善于倾听员工的话语，注意提取事实信息，感受员工在阐述时真实的情绪状态；绩效教练要从员工的话语中识别对方目前的状态、遇到的问题以及想要寻求的资源支持。

问：绩效教练通过提问引领员工自主思考，理清逻辑思路，在问题的引导下不断认识自我，挖掘内心潜能，找到提升绩效的方法。

切：要想使绩效管理达到更好的效果，就要在绩效过程中经常跟踪、审核员工的工作情况，了解他们的进展状况，是脉象平稳，即工作一切顺利，朝着既定目标前行；还是脉象中存在问题，即绩效实现过程中遇到了困难，需要教练给予引领，带领他们找到方案，跳过阻碍。

7、《绩效教练——教练式绩效管理的六大工具》的笔记-第46页

三、企业之“赢”模式

8、《绩效教练——教练式绩效管理的六大工具》的笔记-第33页

教练技术的精髓——听与问

1. 提问

使用开放式问题而非封闭式问题

开放式问题是以“是什么”或“如何”来开头的，以引导员工进一步思考；封闭性问题往往是用“是”或“否”来回答。

避免建议性提问和诱导性提问

建议性提问是指在提出问题的同时给出了解决问题的建议，如“您不能在采取行动前先征求上司的意见吗？”诱导性提问是指在提问时将辅导对象引入期望的答案中，例如“如何形容您当时的感觉呢？是灰心丧气吗？”

将“为什么”式提问改为“是什么”式提问。

要问的五种问题。

资料性问题：目的是掌握对方的情况或者了解事情的实况。这种问题不要问太多，因为过去不重要。

信念性问题：目的是了解对方的信念、价值观、性格、心态和行为模式。

启发性问题：目的是开阔员工思路，激发员工思考热情，探索解决方案，引导其看到目标和可能性。

挑战性问题：目的是使员工明确面对未来发生的事情或未知的结果应该怎么做。

计划性问题：目的是让对方将方案转化为实际行动，协助对方清晰自己的计划，并在规定的时间内完成计划。

多问几个追问式问题，如“还有呢”，引导员工找出更多的方案。

所提问题需有关联性，不能杂乱无章，避免搅乱员工的思维。

问题要简洁明了，言辞宽和。

2. 倾听

主管在与员工沟通时，倾听才是最重要的。第一，倾听能够使主管了解员工当下的情况；第二，倾听可以使主管听到员工话语背后的动机或者隐含的深层含义；第三，倾听可以拉近主管与员工的距离，使员工感到被尊重。

9、《绩效教练——教练式绩效管理的六大工具》的笔记-第96页

职位说明书的撰写要领

1. 基本信息

基本信息包括可明确该职位的总体信息，其内容如下。

(1) 职位全称。

(2) 所在部门。

(3) 所在城市。

- (4) 员工姓名。
- (5) 职位级别。
- (6) 直接上级（注明职位名称，而非在职者姓名）。

2. 职责概述

职责概述是指说明设立该职位的总体目标。撰写职责概述时应注意以下几点。

- (1) 用两三句话简单明了地说明该岗位的职责。
- (2) 说明该职位为何存在。
- (3) 简述该职位的核心职责。

要领：

企业应在明确该职位的各项关键职责后再确定该职位总职责。

3. 关键职责详述

即详细列举日常活动及工作任务的性质及权限范围。

- (1) 依据重要性，列举6~8项关键职责。
- (2) 关键职责包括下列内容。

设立该职位需履行的职责。

可在其他员工之间进行分派。

要求高绩效：若未能完成该任务，可能对未来经营成果产生严重影响。

该职责占用大量时间。

4. 报告关系

即显示该职位的周边关系，主要包括上级、同级和下级。

要领：

较为简便的做法为先确认公司总体构架，再分解至各职位。

5. 胜任条件

胜任条件是指具体阐明胜任该职位所必备的资格要求，具体包括以下内容。

- (1) 教育与培训背景。
- (2) 相关工作经验。
- (3) 知识素质。
- (4) 外语水平。
- (5) 计算机技能。
- (6) 其他特殊要求。

要领：

工作经验、学历及知识的最低要求不必与现有任职者的水平相同。

处在职位阶梯不同位置的职位所需的能力不同，因此，我们需构建能力阶梯图来展示各层级职位所需的能力水平，方便员工在绩效教练的引领下找出能力差距，确定能力发展目标和计划。

6. 批准审核

- (1) 跟进职位说明书的最终确定，以便将来进行维护与更新。批准审核工作涉及以下三方。

审核方，即直接上级、部门负责人。

确认方，即人力资源部。

接收方，即在职者本人。

职位说明书应由员工本人签字，交直接主管和间接主管审核，并由总经理最终审批确认。职位说明书具有与劳动合同一样的法律效力，其中的绩效考核标准也是非常严肃的。

- (2) 职位说明书应及时更新，具体原因如下所示。

各个组织的职位会经常变化，以适应业务需求的变化。

职位说明书应每年或至少每两年更新一次。

- (3) 在此过程中需决定以下事项。

何时由何人负责协调各经理？

职位说明书于何处归档？

是否将此内容置于合同附件中、制度手册中或网上？

7. 撰写职位说明书的原则

通常而言，在撰写职位说明书时应遵守以下原则。

(1) 描述现有职位，而非未来将设立的职位。

(2) 避免使用专有名词。因为这类名词易发生变化。

(3) 避免使用简称或缩写。企业应使用全称来撰写职位说明书，以便使不熟悉本公司、本行业或专业术语的人都能读懂。

8. 职位说明书的编写程序

10、《绩效教练——教练式绩效管理的六大工具》的笔记-第87页

教练式绩效管理的需用信息

1.JD

2.与其他部门的关联性、外联性（观察结果的输出）

3.转化得出绩效指标

4.分析得出比重、权重

5.工作分析得出的各层级职位的胜任条件，即职位阶梯和能力阶梯图

11、《绩效教练——教练式绩效管理的六大工具》的笔记-第31页

绩效教练的能力素质

1.应具备的能力

12、《绩效教练——教练式绩效管理的六大工具》的笔记-第32页

2. 绩效教练的八条心智模式

没有任何两个个体是一样的

沟通的意义取决于对方的回应。

有效果比正确与否更为重要。

凡事必然有至少三个解决方法。

每个人都已经具备成功的能力和资源。

最灵活的部分便是最能影响大局的部分。

没有失败，只有反馈。

对彼此和公司都有利的态度和行为是最好的行为。

13、《绩效教练——教练式绩效管理的六大工具》的笔记-第16页

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。

NN：传统绩效：（1）重结果轻过程（2）重行为轻思维（3）重物质奖励轻发展需求（4）只是人力资源部门的工作

教练模式特点：

1. 绩效管理新解

“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，

《绩效教练——教练式绩效管理的》

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。

2. 教练式绩效管理的“五新”

新关系、新立足点、新关注点、新方式、新支持团队

14、《绩效教练——教练式绩效管理的六大工具》的笔记-第45页

二、管理者之“赢”模式

《绩效教练——教练式绩效管理的》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu000.com