



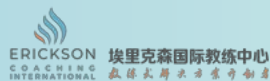
# 教练技术赋能 组织转型与发展

Coaching Techniques Empower Organizational Transformation and Development

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & 埃里克森所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。  
© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & Erikson. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & Erikson is prohibited.

## 首席顾问 · CHIEF ADVISOR



**施铭津 (Christine)**

埃里克森国际教练中心  
亚太区总经理

## 顾问团 · ADVISORY GROUP



**左明浩**

顺普汽车零部件（中国）有限公司  
亚太区人力资源总监



**Lisa ZHANG**

博世（中国）投资有限公司  
学习与人才发展总监



**魏红梅**

京东物流  
OD



**李军远**

联想信息产品有限公司  
学习与发展经理



**徐育林 (Michael)**

汉高（中国）投资有限公司  
Regional Manager APAC,  
The Campus of Adhesive  
Technologies



**李延**

人力资源专家 / 顾问

## 作者 · AUTHOR



**叶力溶 Lori.ye@hrecchina.org**

叶力溶女士在本次调研中负责市场诊断、问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。

叶力溶女士现任人力资源智享会咨询顾问（Consultant, Research and Survey）一职，目前所负责的调研报告有《2022 员工健康福利管理调研报告》、《共享服务中心整体定位、工作重心与人才管理研究报告》、《培训助力业务转化与发展新思考》、《教练技术赋能组织转型与发展》、《出海企业的招聘与跨境雇佣管理》等。

叶力溶女士毕业于中南民族大学，获得社会工作硕士学位。

# 目录

▶ Opening Overture	2
▶ Key Findings	5
▶ 教练技术应用概况	8
» 市场认知	9
» 应用对象与赋能情况	11
» 应用程度	15
» 应用趋势	17
▶ 教练技术支持业务与组织发展	20
» 教练技术助力组织发展与变革	22
* 保证目标对齐	22
* 提升凝聚力与促进思维转变	26
总结：教练技术助力组织发展与变革路径图解	35
» 教练技术运用于绩效辅导	36
* 应用侧重与能力培养	36
* 应用对象与方式	38
* 流程跟进	39
* 挑战性问题	41
总结：教练技术应用于绩效辅导路径图解	46
» 教练技术助力 Z 世代带教与跨部门沟通协作	47
* 教练技术应用于 Z 世代带教	48
* 教练技术应用于跨部门沟通协作	50
总结：教练技术应用于跨部门沟通协作路径图解	54
▶ 教练技术与人工智能—深度融合的新机遇	55
▶ 挑战性问题解决	59
▶ Implication	60





## Opening Overture



当今世界正处于深刻变革之中。新技术革命、全球化进程加速以及新世代成为主要生产力等，正在重塑工作与生活方式，为经济社会带来深刻影响。在此背景下，企业也面临前所未有的挑战——传统业务模式被打破，组织结构变得更加扁平与敏捷，员工发展需求变得更加个性化。

环境变化的加速、复杂性的增加使未来变得难以预测，这需要组织具备更强的适应能力和变革潜力以生存与发展。在这样的大背景下，传统的管理方式和技能难以全面满足组织新时代的需求。教练技术作为一种崭新兴起的组织发展技能，正迅速应运而生并发挥重要作用。

时至今日，智享会与埃里克森已经开展了三届关于教练话题的研究。在《企业教练实践与典型场景应用调研报告》中，我们尝试归纳了教练应用的典型场景，并分析教练在不同应用场景中的助力点；在《教练技术助力人才发展与团队发展调研报告》中，我们了解到教练技术可以通过提高自我认知、明确发展方向和培养关键能力等方式，帮助员工与企业实现人才发展与事业进步。

随着时间的推移，教练技术不断丰富并拓展在企业内的覆盖对象和价值主张。如今，教练技术已经成为推动组织学习、业务创新与变革的关键。通过统一目标、提升凝聚力、辅导绩效等方式推动组织学习与创新，最终演变为重要的组织发展工具。

因此，本研究的重点将聚焦于“教练技术推动业务与组织发展”。具体来说，我们将系统探究教练技术在确保组织目标一致、提高组织凝聚力与促进思维转变、优化日常业务绩效、带教新生代人才与促进跨部门沟通协作等方面发挥的重要作用与机制。我们期望通过对教练技术推动企业业务创新与组织发展新成效的研究，为教练技术进一步赋能企业成长提供更加系统化与操作化的路径选择。

### ► 关于研究方法

本研究采用定量加以定性的研究方法。定量研究，通过相关数据分析发现教练技术对企业与业务发展产生的影响规律，分析教练技术的运用情况，了解其对提高业务绩效、激发组织目标统一与提升凝聚力等方面的成效，提供量化支持。定性研究方法，通过案例分析和专家访谈等方式，分析教练技术影响业务与组织发展的内在机制，深入理解教练技术作为一种新兴的组织发展技能，如何通过统一组织目标、提高组织凝聚力、绩效辅导和培养 Z 世代、促进跨部门协作等机制，影响组织发展和业务结果。

两种研究方法的结合，使研究既具有发现教练技术规律与发展趋势的宏观作用，也具有提供具体实施路径的微观作用。我们希望在教练技术推动企业发展的研究中，达到理论与实践相互促进的系统影响，为教练技术应用提供全面而专业的决策支持。

► 关于研究思路与框架

教练技术赋能组织转型与发展



## ► 关于在经济低迷环境下，研究 coaching 的必要性

在经济低迷的环境下，教练技术对于帮助组织和个人应对环境变化，提高效率与竞争力，激发创新动力与潜在发展潜力等方面具有重要的必要性。这也决定了教练技术研究与应用的重要性与迫切性：

在经济环境低迷时，组织和个人都面临较大的环境压力和变化，教练技术可以帮助其构建弹性心智模式，开发适应环境变化所需的能力和行，助力组织发展。其次，经济低迷时，组织更加需要创新来开拓新的盈利增长点。教练技术可以激发管理团队和员工的潜在动力和创新思维，帮助组织实现业务模式创新或管理变革。最后，在环境压力下，组织需要提高效率和降低成本来保证竞争力。教练技术可以帮助管理团队和员工提高工作效率，优化流程和资源配置，实现组织的持续改进。

对此，埃里克森国际教练中心亚太区总经理施铭津（Christine）也发表了以下洞察：

经济环境低迷时，企业会更加注重投入产出比。如果在硬件投入 10 元，至少要产出 20 元，这种要求不太容易实现。然而，如果企业愿意投入 10 元用于员工培训，员工的内驱力会得到激发，产出可能远超 10 元，甚至达到数倍。这需要企业在硬件投入之外，也投入在软件和员工培养上。

企业数字化转型时，既要维持原有业务，也要推进新业务。这需要企业管理层传达转型方向，并通过教练等方式帮助基层员工理解和运用新技能。教练可以帮助管理层传达信息，避免上意无法下达的现象出现；也可以帮助基层员工化解转型带来的焦虑，提高工作适应性。

企业学习文化的建立也需要教练的支持。教练可以通过举办读书会、微课程、练习等方式帮助员工养成终身学习的习惯。这些活动形式多样，费用低廉，可以帮助员工在不同人生阶段获取适合自己的学习机会，理解教练带来的价值，促进自我成长。

因此，在经济环境低迷或企业转型时期，教练发挥的作用更加重要。

当企业前期预算有限时，教练也可以通过开发不同层级的产品，帮助企业管理层和基层员工理解教练的价值。低成本或免费的学习平台和活动，可以帮助员工体验教练带来的收益，为企业教练项目的推广创造条件。这也是教练为企业提供服务的一种灵活方式。

所以，企业通过投入教练的软性服务和打造学习环境，可以帮助企业管理层统一认识，并将目的与目标清晰传达给各级员工，从而帮助他们应对环境的变化，提供工作适应性和学习能力。这样带来的产出将远大于投入。同时，教练也需要开发不同层级的产品，让管理层和员工在投入少的情况下体验教练的价值，为教练项目在企业内推广做铺垫。这就是教练帮助企业在经济低迷和转型时期保持竞争力的方式。

——施铭津（Christine）：埃里克森国际教练中心亚太区总经理



## Key Findings

以下主要发现仅对本次研究的数据结果进行汇总。预知方案总结，请跳至相应模块末尾路径图解。

### ◆ 主要发现

#### ► 教练技术应用概况

##### 应用现状

##### 市场认知： HR 认知程度最高

- » 超过 6 成 (62.14%) 的参调者清楚“教练”与“教练技术”之间的区别
- » 教练技术在企业管理层和 HR 部门已经得到初步认知与传播
- » 一线管理层对教练技术的认知情况呈现活跃迹象

##### 应用对象与赋能情况： 应用与赋能对象集中于 HR 和管理层

- » HR 部门的高覆盖率（53.64%）为企业教练技术的推广与应用提供了有利条件
- » 教练技术的应用在企业高层覆盖较高，但覆盖范围还较为局限，主要是高管与中层领导
- » 企业内部虽然已开展教练技术的培训与推广，但范围还较为局限，主要集中在 HR 与管理层

##### 应用程度： 应用程度不断深入

- » 教练技术于企业内的应用范围与场景仍然有限，但其应用程度在不断深入

##### 应用趋势

##### 应用趋势： 从人才发展蔓延至业务场景

- » 多数企业已经开始或计划推动教练技术从人才发展向业务场景应用转变
- » 企业教练技术应用向业务场景转变的主要驱动因素为：教练技术可以快速应用于业务场景，支持人员思维转变，助推业务发展；人才发展方式更加开放，而业务场景应用更加聚焦



► 教练技术应用概况

教练技术助力组织发展——保证目标对齐

<b>应用侧重：</b> 提高人员战略执行能力、 促进共识形成、提升沟通能力	» 教练技术通过推动提升人员战略执行能力、共识形成、沟通能力等手段，保证组织发展或转型中的目标保持一致
<b>HR 的作用：</b> 理念推广、资源配置与协调、 教练选择、制度设计等	» 教练技术应用于“保证目标对齐”过程中，HR 发挥着举足轻重的作用。主要体现在理念推广、资源配置与协调、教练选择、制度设计以及业务合作伙伴等多个方面
<b>教练的选择：</b> 行业与专业背景、生活阅历、教练 技巧、心理学素养与专业认证等	» 企业在选择教练时会考虑教练行业、专业背景、生活阅历、教练技巧、心理学素养以及专业认证等多方面因素
<b>挑战性问题：</b>	» 企业普遍面临教练技能熟练度与技术切合度不足，教练效果难以体现在业务目标结合与衡量上，管理层理解与应用也较难保证等方面的挑战

教练技术助力组织发展——提升凝聚力与促进思维转变

<b>以团队教练为主要价值体现</b>	» 教练技术的应用会体现在面对转型或变革时提高凝聚力与支持思维转变，形式上多以团队教练为主 » 绝大部分企业（83.72%）认可团队教练在提升组织的凝聚力与转化思维方面的重要作用与效果
---------------------	---

绩效辅导

<b>应用侧重与能力培养：</b> 通过教练技术与辅导结合来提高 绩效；并会对一线与中层管理者 进行教练技术培训	» 绩效辅导与沟通中，教练技术应用的重点在于通过提高绩效来促进业务结果的转化 » 从方式侧重上来看，六成（66.67%）以上的企业会将教练技术与辅导进行结合 » 绝大多数（88.89%）企业会对直线经理与中层管理者进行教练技术相关的知识与技能培训
<b>应用对象与方法：</b> 个人、团队均有涉及；方法多元	» 绩效辅导与沟通中，教练技术面对的对象通常是“个人”或“个人与团队” » 企业在绩效辅导与沟通中采取的教练技术应用方法较为多元，主要集中在提高自我认知、团队目标一致、问题本质分析以及个人与团队教练的结合运用
<b>流程跟进：</b> HR 跟进；可视化程度不高	» 大部分企业（83.34%）人力资源部门会跟进教练技术应用过程 » 数字化手段在教练技术应用中的运用还不足，仅有约三成企业采用系统平台等数字化手段对教练过程进行可视化记录



Z 世代带教与跨部门沟通协作

教练技术应用于 Z 世代

- » 大部分企业（76.47%）已经意识到教练技术是应对新生代人才管理挑战的理想工具。原因主要是其可以激发 Z 世代人员潜力，促进与管理层互动，为业务带来新活力等
- » 教练技术应用于 Z 世代人员管理效益显著。它可以提高工作能力与绩效，满足 Z 世代实现自我价值需求，增进对企业文化的认同等

教练技术应用于跨部门沟通协作

- » 九成以上企业已经意识到教练技术在促进跨部门团队管理与沟通合作方面具有重要作用，并开始投入使用
- » 八成以上的企业在跨部门管理中，应用教练技术时会遇到一定挑战

▶ 教练技术与人工智能

随着人工智能工具问世，教练技术的应用前景更为广阔

- » 94.07% 的企业已经了解 Chat GPT 等人工智能技术，其中超过半数企业认为，教练技术会与人工智能等现代工具结合，持续为企业创造更大价值





## 教练技术应用概况



教练技术的出现为企业业务和组织发展带来新的思路和方法。作为一种新兴的管理工具，其应用正在蓬勃发展。要深入理解教练技术于业务与组织的影响机制与潜力，首先需要全面把握其当前在企业中应用的情况。

本模块首先将通过问卷调查的方式分析教练技术在企业的认知与接受程度。其次，我们会研究教练技术应用于不同对象与职能部门的效果。最后，调研教练技术应用是否会更多的为业务提供支持。

### ► 市场认知

教练技术作为一种工具，其市场认知与接受程度直接影响其应用潜力的发挥。我们将通过数据了解市场对于其认知的情况，并尝试归纳其在本次研究中的定义。

### ► 应用对象

教练技术的应用对象关系到其具体的适用场景与运用方式。考察不同对象群体应用教练技术的效果，可以清晰勾勒出教练技术适用的职能与层级范围。

### ► 应用程度

探究教练技术应用的范围与场景，可帮助读者了解市场上运用教练技术的企业普遍到达了何种程度。这为我们提炼其影响机制提供客观支持。

### ► 发展趋势

教练技术应用的最新转变进一步拓展其在业务与组织发展中的潜在作用。分析当前教练技术应用呈现出的新兴趋势，能够使我们对于教练技术发挥的战略价值有所预判，这对保持研究的前瞻性意义重大。

通过以上内容的呈现，使读者对教练技术应用的总体脉络与发展方向有清晰认知。这为我们进一步探讨教练技术于组织、业务的助力方向和场景分布奠定基础。

## 市场认知

图 1. 您是否清楚“教练”与“教练技术”的区别？ N=206

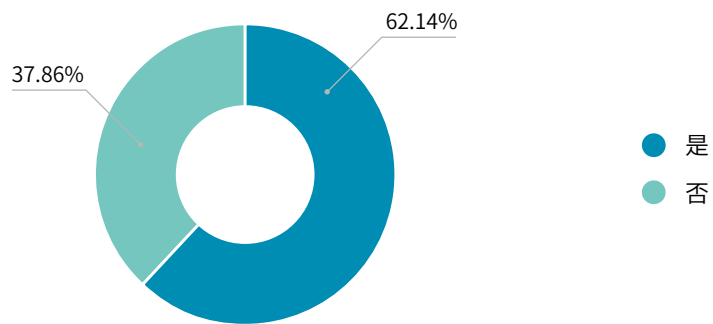
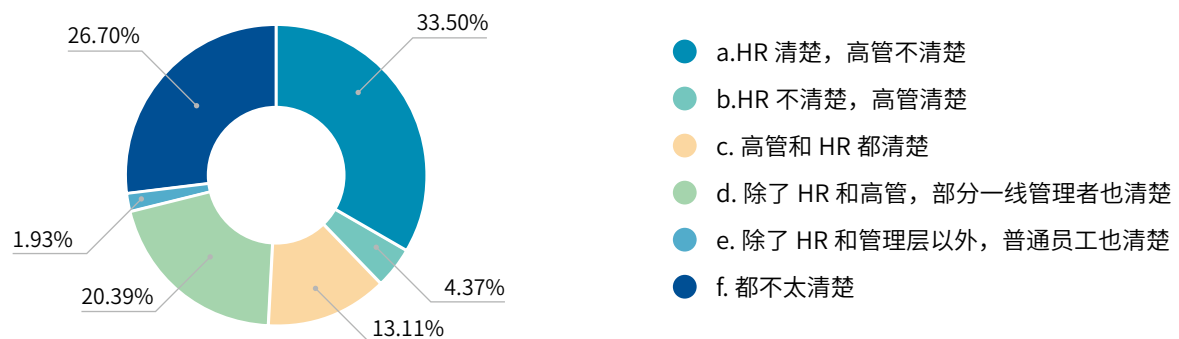


图 2. 您企业内部人员对“教练技术”的认知是？ N=206



### 超过 6 成 (62.14%) 的参调者清楚“教练”与“教练技术”之间的区别

超过 6 成 (62.14%) 的参调者表示清楚“教练”与“教练技术”之间的区别，这表明 HR 对这两个概念普遍较为熟悉。但是也有一部分 (37.86%) 的参调者表示不清楚两者的区别。

### 尽管教练技术在企业管理层和 HR 部门已经初步传播，但其广泛并深入应用的空间仍然很大；可喜的是，在一线管理层呈现渗透与活跃迹象

#### 从数据本身来看

HR 部门对教练技术的认知程度最高，达到 68.93%，这表明教练技术已经在人力资源部门得到一定的传播。但是高管理解的比例 (39.8%) 仍然相对较低，高管层的认知还需要进一步提高。

此外，普通员工对教练技术的理解程度较低，仅有 1.93% 的普通员工清楚，可见相关知识还没有真正深入到组织的各个层面。还有 26.7% 的参调者表示不太清楚教练技术。这说明，虽然教练技术在企业管理层和 HR 部门已经得到初步认知，但在其他群体的传播还不够广泛深入。

数据显示有 20.39% 的一线管理者清楚教练技术。一线管理者离业务更近，对业务过程和业务需求也更加清晰和敏感。基于此，我们有理由认为：**教练技术在企业内部的应用，出现了向业务层面偏移的趋势。**

#### 从选项分类来看

从宏观分类上，我们可以将选项分为两大类：1) 选项 c、d 和 e，对应教练技术有较高认知度且认知还在扩展的情况。占比之和达 35.43%，显示教练技术在一定企业内部已初步获得认可并开始推广。2) 选项 a、b 和 f，对应教练技术的认知度普遍较低的情况。这三个选项的占比之和达 64.56%，显示教练技术在大多数企业内部的认知度还较为不足，亟待提高。

从后续应用实践的角度考虑，两个类别可能会产生不同效果：1) 对教练技术有较高认知的企业，其应用实践可能会更加全面系统。例如，不仅高管应用，还可能延伸到中层管理与绩效辅导层面，并产生较好成效。2) 对教练技术认知度较低的企业，其应用实践可能会相对简单或局限于高管层，甚至没有涉及到绩效辅导等方面，难以发挥教练技术的真正作用。

以上，我们只是从数据角度了解了企业对于“教练技术”的认知情况。那“教练技术”究竟是指什么？其与“教练”的区别又体现在哪些方面？在前期市场诊断阶段，我们会听到以下几种声音：

**教练与教练技术的等同理解。**这种观点认为教练与教练技术是可互换的概念，没有实质性区别。这会导致在实践应用上忽视教练技术体系所具有的系统性、普适性和方法论属性。

**教练技术高于教练的理解。**这种观点认为教练技术包含了教练，是教练实践的高级形式。这一理解在强调教练技术体系时，可能会忽视教练实践的重要性。

**教练高于教练技术的理解。**这种观点侧重于教练的个人实践与创造，将教练技术视为教练实践的理论归纳或工具应用。这种理解忽视了教练技术在激活个人与组织潜能方面的独特作用。

针对以上不同的观点，我们尝试将其归纳为更为全面的定义：**教练作为一种实践与交流方式，教练技术则涵盖了相关理论体系、方法论和操作系统。两者既有联系又有差异，教练技术依托教练实践而发展，同时也为教练实践提供理论基础和路径选择参考。教练技术更多的是在总结和提炼教练实践中产生的影响机制、方法与工具的基础上，使其覆盖的对象更加广泛、应用的场景更为多元。**



此外，在前期市场调研中，我们会发现大家对于教练（Coaching）、引导（Facilitation）、导师（Mentor）的认知，普遍存在混淆的情况。基于此，埃里克森国际教练中心亚太区总经理施铭津（Christine）就三者之间的差异性，与相互协作的可能性，为读者进行了说明与举例：

培训 (training) 主要传授理论知识和技能，学员自己决定如何应用。培训的效果受到动机、环境因素的影响，难以真正转化为行动，产生变化。

辅导师（Mentor）基于其自身过往的经验及所学，给予被辅导者方向性的建议，使其在新的职能或职责上可以快速的渡过适应期，贡献所能。而教练（Coaching）则侧重于提升被教练者的主动积极性，制定自己的发展计划，以及行动落地方案。

引导（Facilitation）是以不同的工具，引导学员在模式化的路径上进行探讨与学习，完成某个既定目标。而教练（Coaching）则是提供理论和工具，帮助学员确定自己的目标，并探索实现目标的路径。

教练绝对是成果导向，其更支持学员根据自己的情况作出最佳选择，凝订出一步步的行动方案，以高度的自趋力为自己的选择负责。

针对企业的定制化工作坊通常结合使用培训、教练、引导工具等，满足企业具体需求。工作坊可以是一对一，也可以是团队教练。所以实际在应用的时候也会去做工具上的结合。

例如：学校也可采用教练方式启发老师。老师不再是传统意义上的传道，而是要提高学生的自驱力，让他们知道想要成为什么样的人，需要怎么提高自己。

同样的，许多与埃里克森长期合作的企业也会在其企业中培养内部教练，在企业内不同的项目中提供更为及时的支持，以达到流程简化，降低成本，提高技能和客户满意度等目标。

应用对象与赋能情况

图 3. 针对不同对象的认知，哪些是近一两年教练技术新覆盖到的对象？ N=129

选项	比例
A. 高管	<div><div></div></div> 24.50%
B. 部分管理者，如中层领导	<div><div></div></div> 25.83%
C.HR	<div><div></div></div> 53.64%
D. 包括基层与一线管理者的大多数管理者	<div><div></div></div> 7.94%

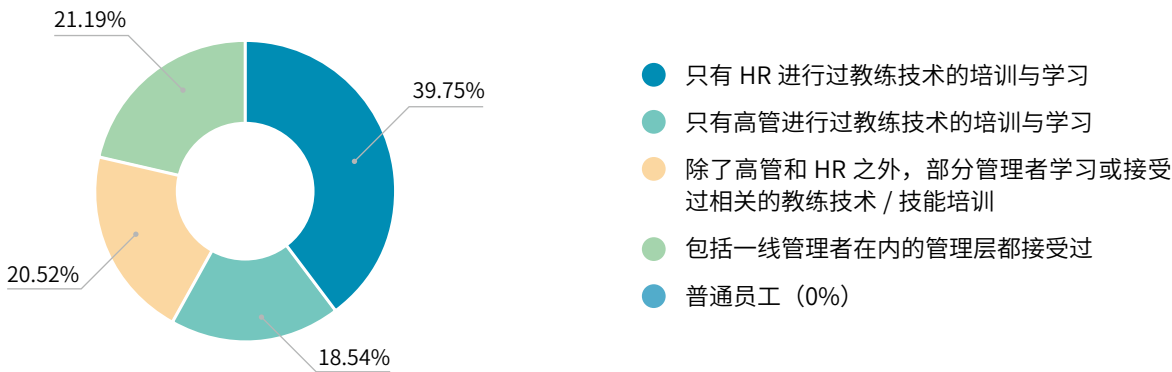
教练技术在企业内的覆盖范围还较为局限，需要持续向基层推广，特别是一线管理者。可喜的是，HR 部门的高覆盖率为企业教练技术的推广与应用提供了有利条件

近 1-2 年，教练技术在 HR 部门的覆盖率最高，达 53.64%。一方面，HR 部门覆盖率高，说明教练技术已被企业所重视并纳入到人力资源管理体系中，这增加了教练技术在企业获得支撑与应用的可能性。另一方面，表明 HR 部门已较早并较深入地理解教练技术，这为其在企业内的推广奠定了基础。

除 HR 外，教练技术覆盖的对象以高管与中层管理者为主，分别达到 24.5% 和 25.83%。这说明虽然企业管理层对于教练技术的认知较低（表 1），但近年来教练技术正在企业管理层传播，并取得一定进展。

基层与一线管理者的近年覆盖率较低，仅 7.95%。一方面，一线管理者整体来说对教练技术有一定了解（表 1），这表明教练技术的概念与理念已逐渐在这部分人群内传播，这是基础。但是，这并不等于在近 1-2 年内教练技术得到这部分人群更广泛或深入的应用，这需要更长期的推进与渗透。另一方面，这也表明教练技术还未真正深入到基层管理，一线管理者作为管理与业务的纽带，其覆盖程度直接影响教练技术在业务中的应用。

图 4. 贵司对哪些对象进行过教练技术的培训与学习？ N=151



企业内部虽然已开展教练技术的培训与推广，但主要集中在 HR 与管理层

在企业内部开展教练技术培训的对象仍较为局限，主要集中在 HR 部门与管理层，尤其是高管。

HR 部门进行教练技术培训的比例最高，达 39.75%。这进一步说明 HR 部门较早重视与推动教练技术。包括一线管理者在内的管理层整体接受培训的比例较高，达 21.19%，可见企业对于教练技术在业务上的应用趋势越发明显。

教练通常是管理者需要掌握的领导方式，不是基层员工必须掌握的。

管理者可以通过教练来提升普通员工的内驱力，激发他们的潜能，从而对业务产生影响。所以，企业内并不一定要人人皆教练。

无论从认知还是实际应用角度，HR 部门是教练技术应用的重点关注对象和推动者。这与 HR 部门在人才培养与组织发展方面的职责密切相关。教练技术作为一种人才激发与管理发展工具更为 HR 部门所理解和运用。

高管层是教练技术应用的另一个重要对象，近年来企业对高管教练的重视程度在提高。这显示出企业对教练技术作用于领导力发展与组织变革的重要作用的认知在加深。

除 HR 和高管外，部分中层管理者也逐步成为教练技术应用的对象。这表明教练技术的应用广度正在扩展，并开始深入到组织的各个层级。然而，尽管教练技术的实际应用对象在扩大，但总体而言，仍集中在管理层。

下面，我们将从案例实践与专家洞察两个方面进行研究，探讨企业实际中，对于教练的选拔培养情况。

案例导览与精粹

企业	能解决的问题	主要内容
京东物流	企业内教练人才的培养	对管理层教练技术的培养 对 HR 教练技术的培养
顺普	企业内教练的培养	自上而下的培养模式
X 公司	企业内教练培养课程	唤醒组织内部领导者对 coaching 的重要性的觉察， 提升 coaching 技能以及推动组织的 coaching 文化

案例洞察——京东物流

教练人才的培养

管理层

教练技术培养是京东物流管理者成长过程中必不可少的一环。公司内部针对不同层级管理者定制的教练课程，值得一提的是，京东物流在教练技术培训方面不断创新，基于各管理场景开发了一系列便于学习和应用的教练式管理工具，例如新任管理者导师手册，管理者绩效辅导沟通工具单，成功案例库等。同时也认证了一批“教练式”管理者，为教练技术与企业管理场景融合起到了推动作用。

HR

在京东物流内部 HRBP 角色非常重要，他们负责人才引入、培养与任用，并帮助员工解决职业生涯中遇到的各类问题。教练技术的关键是激发每一位员工的潜能与创造力。为了提高 HRBP 的教练能力，京东物流正在引入教练技术，培养了一批有教练意识和教练能力的种子团队，通过潜移默化的方式传递给业务团队和管理者，对管理者的领导意识和管理方法进行赋能。通过 BP 的有效影响，营造出积极的沟通关系和氛围，与业务部门也建立共赢的合作关系。

案例洞察——顺普

教练培养

在 coaching 应用方面，顺普从 3 年前开始，已经培养了两批教练。第一批教练主要是总部高管，包括 CEO 等重要岗位的人员。第二批则主要是高级总监，所以顺普的教练培养模式是自上而下的。

顺普正在进行的事情是针对教练团队中的 17 名成员，每个月举行一个名为“Coach Sharpening Meeting”的会议。在这个会议上，大家讨论自己在辅导他人过程中可能遇到的问题、困难或挑战，并互相提供帮助和支持。另外，顺普还安排了两个环节，称为“Live Coaching”

其中每个人轮流扮演教练和学员，在 20 分钟内进行教练。其他人会给出反馈，评价此教练在哪些方面做得好以及哪些方面需要改进。

顺普有完整的教练培养流程。首先，新教练需要参加培训课程。完成培训后，他们需要选择一个学员，并完成至少 10 个小时以上的 coaching 练习。在这个过程中，既要有老师的指导，也要有外部顾问的协助。为了提高教练的能力水平，会安排每月两次的辅导课程。只有通过整套流程并且获得认证，才能成为顺普的正式教练。

◆ 案例洞察——X 公司

► 教练培养与 coaching 课程

X 公司的某个部门去年在全球上线了一门名为“coaching for performance”的课程，适用于所有销售和技术工程师级别的经理，包括一线经理、高级经理和总监级别。所有人都会被自动地邀请参加为期 12 周的课程。该项目旨在唤醒组织内部领导者对 coaching 的重要性的觉察，提升 coaching 技能以及推动组织的 coaching 文化。这是一个混合学习方式，结合了线上自学和线上工作坊学习。该项目邀请 PCC 或更高级别的外部教练与所有学员进行一对一的线上虚拟训练，为期 12 周。每两周进行一次讨论和互动，包括分享、教练的对话演示和角色扮演等。

Coaching for Performance 类似于翻转课堂的模式。学员需要先学习然后实践，接着再进行讨论和分享。教练在实践中起到的角色不仅是 facilitator，也是团队教练，帮助学员讨论和分享他们的实践经验，解决困难和挑战。

课程分成几次圆桌讨论会，每次都是不同的主题，比如关于 G.R.O.W. 模型、聆听和提问（强有力的教练发问）、Coaching 练习等主题进行讲解和分享。同时还包括了现场教练对话的示范以及同事之间的互动环节。除此之外，还有一些课后任务来帮助课程学员将所学的内容实践到工作中，并且有持续的跟踪和反馈。

除了“Coaching for Performance”课程外，X 公司的 HR 部门还有专门的领导力课程。当管理者达到一定的级别时，他们会分别参加这个课程的初级、中级和高级层级。初级课程被称为“Leadership Essential”，它在四天的课程中会有一天的内容是关于 coaching 的。进阶级别的课程重点是强调 coaching 的重要性和技巧，并将练习与实践相结合。

■ 专家洞察精粹

专家	主要内容
李延：人力资源专家 / 顾问	企业内教练的培养
<p>相比于引入独立的教练角色，企业可以把教练作为经理人的角色之一。也就是说，每个经理在其职责之中都扮演着教练角色。</p> <p>► 教练培养</p> <p>当教练不再由特定的人来担任，而是每个经理人的重要角色之一时，所有经理人都需要掌握教练的技能和方式，将教练贯穿于公司管理和领导的方方面面。</p> <p>而传统教练认证通常面临现实严峻的挑战：业务经理需要花多少时间和精力放在教练技能的提升上？不光是时间的局限，如何让所有经理人都能真正扮演好教练的角色？这种转变的发生仅通过培训是不够的，更多的需要通过企业文化的熏陶，让人们在思维方式、情感、行为方式上都发生变化。</p> <p>构建卓越经理社区是组织可以采取的最佳实践。这种社区的本质就是固定、有节奏的对话空间。在社区的对话空间中，经理们通过彼此对话，互相学习，共同面对挑战；互相鼓励，分享自己的成功和困惑点，不断精进教练所需的技能，改变自己的思维方式。可以看到，对于更好地赋能和培养经理人，尤其在 Mindset（思维方式）的转变和 Skillset（技能）的提升上，有规律的对话可以起到关键作用。同时，公司可以从工具层面 Toolset，同时为经理人提供实践性强、容易上手的工具箱，比如对于不同的销售角色，为销售部门的经理提供详细的教练手册 - 包括经理人（教练）在什么场景可以问什么问题，等等。</p>	



应用程度

图 5. 您企业内部对于“教练技术”的实践程度更符合以下哪项描述？ N=151

选项	比例（2023）	比例（2020）
A. 只了解一些理念工具方法，没有实际应用	<div><div></div></div> 5.96%	7%
B. 更多按照需求使用教练技术，如针对个别人员（如高管等）引入教练资源，但下沉式的教练技术运用较少	<div><div></div></div> 58.28%	52%
C. 已经实现了一定的教练技术的运用，但在较为固定的项目和场景中	<div><div></div></div> 26.49%	34%
D. 教练技术应用的场景较为丰富，企业内开始全面使用，已经形成了一种沟通和思维方式	<div><div></div></div> 9.27%	7%

虽然教练技术于企业内的应用范围与场景仍然有限，但其应用程度在不断深入

从此次调研数据来看：

接近 60% 的企业仅局限在针对个别人员的教练技术应用。这说明教练技术应用范围有限，会将资源更多的倾向高管。

有 26.49% 的企业表示教练技术应用已在固定项目与场景内实现。此外，仅有 9.27% 的企业实现教练技术较为全面应用，这说明绝大部分企业教练技术应用还处于初级阶段。

有 5.95% 的企业仅了解教练技术的理念、工具与方法，但未实际应用。

结合 2020 年的调研数据来看：

2023 年选择选项 B 的企业比例为 58.28%，较 2020 年的 52% 上升了 6.28%。这表明近 3 年来更多企业开始实现教练技术的应用。此外，选择“教练技术应用的场景较为丰富，企业内开始全面使用，已经形成了一种沟通和思维方式”的企业较 2020 年相比，也实现了一定程度的增长。

选择选项 C 的企业比例从 2020 年的 34% 下降至 2023 年的 26.49%，下降了 7.51%。这可能是由于多种因素导致，例如企业自身发展遇到一定瓶颈，如业务增长放缓、市场环境恶化等，无暇关注教练技术应用。

## 应用趋势

### » 从人才发展向业务场景倾斜

研究教练技术的应用是否有从人才发展向业务场景蔓延甚至是倾斜？这将有助于我们对教练技术的未来发展趋势有清晰认知。

图 6. 您企业是否有将“教练技术”从人才发展运用于业务场景当中的趋势？ N=151

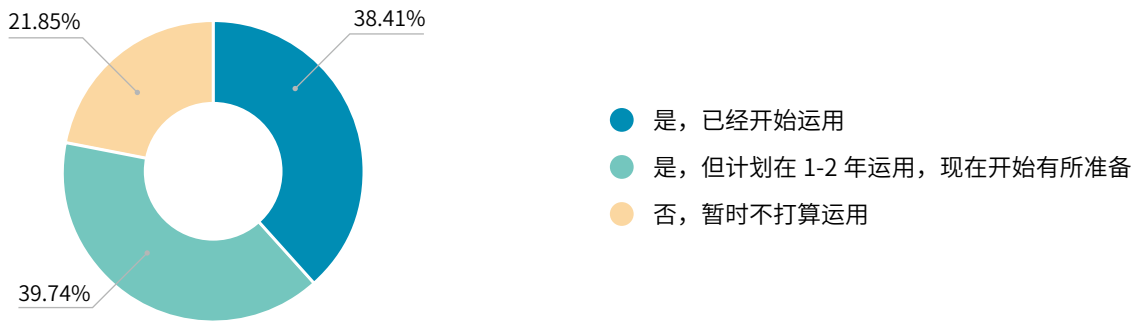


图 7.1 您企业在将“教练技术”从人才发展运用于业务场景当中的原因是？ N=118

选项	比例
A. 随着外部环境的变化，现在人才发展的项目启动较少	<div><div></div></div> 33.05%
B. 人才发展项目相对长期，目前为止并不优先考虑，而 coaching 可以在业务场景中支持到人员的思维转变，从而助力业务	<div><div></div></div> 70.34%
C. 人才发展方式更为开放，业务场景侧重点更加明确	<div><div></div></div> 46.61%
D. 越来越多人工智能工具例如 Chat GPT 的出现，使得企业重新审视或注意到 coaching 在业务场景中激发人员创新思维的重要性	<div><div></div></div> 27.97%

多数企业已经开始或计划推动教练技术从人才发展向业务场景应用转变

数据显示，38.41% 的企业已经开始将教练技术应用从人才发展转向业务场景，39.74% 的企业计划在 1-2 年内进行转变。这表明超过 78% 的企业已经认识到或正逐步认识到教练技术在业务场景应用的重要价值。

此外，有 21.85% 的企业暂无将教练技术应用向业务场景转变的打算。其因素可能是应用视角有限，或企业发展阶段还不具备转变条件等。

企业教练技术应用向业务场景转变的主要驱动因素为：教练技术可以快速应用于业务场景，支持人员思维转变，助推业务发展；人才发展方式更加开放，而业务场景应用更加聚焦

70.34% 的企业选择选项 B，认为教练技术可以支持业务场景中的人员思维转变，从而推动业务发展。这说明教练技术应用于业务场景，可以直接支持关键岗位人员如管理层的工作效能提升与思维转变，产生组织层面的影响。

46.61% 的企业选择选项 C，其应用方向的转型驱动力在于人才发展方式更加开放，而业务场景应用更加明确聚焦。33.05% 的企业选择选项 A，外部环境变化导致人才发展项目减少，是其应用方向转型的主要因素。

同时，有 27.97% 的企业选择选项 D，新技术如人工智能的发展推动了其教练技术向业务场景转变。

图 7.2 您在将“教练技术”从人才发展运用于业务场景当中的原因是？ N=118

选项	属性分类	比例
A. 随着外部环境的变化，现在人才发展的项目启动较少	人才发展项目本身	<div><div></div></div> 33.05%
B. 人才发展项目相对长期，目前为止并不优先考虑，而 coaching 可以在业务场景中支持到人员的思维转变，从而助力业务	人才发展项目特征	<div><div></div></div> 70.34%
C. 人才发展方式更为开放，业务场景侧重点更加明确		<div><div></div></div> 46.61%
D. 越来越多人工智能工具例如 Chat GPT 的出现，使得企业重新审视或注意到 coaching 在业务场景中激发人员创新思维的重要性	技术变革	<div><div></div></div> 27.97%

同样是通过图 7.1，从选择选项的维度来看，我们会发现可以将这四个选项划分为三类：

- 1) 人才发展项目本身：这一选择更多反映外部环境变化导致人才发展项目总体减少，而非教练技术在人才发展项目中的应用比例下降。
- 2) 人才发展项目特征：这两选项的选择者虽然表面强调的侧重点不同，但均考虑到教练技术灵活开放且产生短期成效的特征，因而选择将其应用于业务场景。
- 3) 技术变革：这一选择更多考虑人工智能技术变革，使企业重新重视教练技术在激发人员创新思维方面的作用，并将其应用于业务场景。

与此同时，这三类选择选项之间存在一定内在逻辑与动态影响。例如，外部环境变化可能同时影响人才发展项目的启动和教练技术在业务场景的应用；人才发展项目的特征也会影响教练技术被应用于哪些业务场景以及产生何种效果；技术变革也可能带来人才发展项目与教练技术应用方式的调整等。

» 从领导层渗透至多层级人员

上文，我们通过数据解读对教练技术在企业中的应用概况进行评述。值得注意的是，在众多的企业案例访谈中，我们了解到教练技术应用除了向业务蔓延与倾斜外，还出现了应用范围的扩展趋势。

教练技术应用范围的扩展下沉，使其作用对象由高层管理者逐渐向基层一线员工延伸。同时，研究教练技术在基层员工中的应用，可以为读者带来全新视角，洞察企业内业务与组织发展的未来方向。

下面，我们将从案例实践与专家洞察两个方面进行研究，探讨企业内教练技术的下沉应用。

案例导览与精粹

企业	主要内容
A 公司	教练技术应用对象从领导层到业务导向项目中的人员
联想	教练技术下沉至初级和基础一线员工，提高自己的技能，并帮助他们激发个人潜能
顺普	教练技术渗透不同层级人员

◆ 案例洞察——A 公司

► 教练技术下沉

大约十多年前，A 公司接触到了教练式的辅导，并将其引入 A 公司的培训课程项目中，旨在培养领导和管理者的能力。该项目包括授课、实地实践和反馈。在这个项目的初期阶段，希望通过课程实践帮助员工累积教练技术，并及时得到相应的结果反馈。此后，在 A 公司其他以业务结果为导向的项目中，教练式的辅导也在得到应用，并取得了成功。

在 A 公司，一些项目以能力发展为导向，例如小组技巧、辅导能力和业务规划等；另外一些项目则以业务场景为导向，该项目的结果与业务场景相关，并且以业务场景的结果为导向。A 公司后来更多地关注了以业务结果为导向的项目，因此针对能力专项提升的 coaching 项目做得较少。

◆ 案例洞察——联想

► 教练技术下沉

在即将到来的新财年中，联想针对中层管理者设计了培训课程，以帮助他们应对变革并担任企业教练的角色来管理团队。在下一年度，将选择一些杰出的中层管理者成为业务教练或者团队管理教练，将这些技能和知识传授给他们的团队成员，帮助初级和基础一线员工提高自己的技能，并帮助他们激发自己的个人潜能。

◆ 案例洞察——顺普

► 教练技术下沉

顺普已经开始将教练技术下沉到一线管理者和基层员工，并形成文化。顺普计划为所有管理层开展教练技能培训。希望通过培训管理层和员工教练技能，扩大教练的数量和影响。长期实施后，coaching 将渗透至不同层级，实现组织的持续进步。





专家洞察精粹

专家	主要内容
李延：人力资源专家 / 顾问	教练技术在企业内不断下沉
<div><div>▶ 教练技术下沉</div><p>相比于引入独立的教练角色，企业可以把教练作为经理人的角色之一。也就是说，每个经理在其职责之中都扮演着教练角色。</p><p>对公司来说，教练的本质是一种合作的关系 - 让个体、团队和组织能够更多地处于最佳状态，从而发挥最大潜能；不仅着眼于目前的业绩，也对未来做好准备，确保在任何时刻都能够充分发挥潜力。这需要经理人以教练的方式倾听、沟通和领导。这样，教练并不仅仅是一个暂时的、独立的、附加的角色，更是一种管理和领导方式，融入日常生活和工作中，并在全场景下发挥作用。</p><p>简而言之，在这样的公司，教练角色是经理人需要扮演的，或者说是经理人的责任。</p><p>所以可以看到，公司的教练应用已经不仅限于高层领导，或者某一些人，而是贯穿于所有的经理人中，每个人都扮演着教练的角色。同时，这个角色不再是一项独立的任务，而是将其融入到每个经理人的管理和领导方式中。</p></div>	






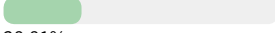
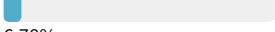
## **教练技术支持业务与组织发展**

通过上文的研究，我们得知教练技术应用领域正在从人才发展项目向支持企业业务与组织发展转变。这一转变是教练技术持续发挥其价值的关键。通过上述数据分析，我们可以看到选择将教练技术应用于业务场景的企业，主要考虑教练技术灵活高效的特点，以及其能够在业务场景中激发人员思维转变，产生短期成效的优势。这使教练技术成为支持企业业务与组织发展的重要手段之一。

另外，外部环境的变化与新技术的发展，也在推动教练技术应用领域的扩展。一方面，外部环境变化可能对人才发展项目的开展产生一定困难，教练技术的应用就成为企业发展人才的重要选择；另一方面，新技术的出现，使企业重新认识到教练技术在激励人员创新思维与推动组织变革方面的独特作用。这些因素的综合作用，使教练技术逐渐从支持人才个人发展，转向支持企业业务与组织整体发展。

因此，在此模块中，我们将对教练技术在各类业务场景中的客观数据与实践案例进行系统分析，探究教练技术助力业务与组织发展的新机制新路径。

**图 8. 目前您企业的教练技术主要运用于以下哪些业务场景？ N=118**

选项	比例（2023）	比例（2020）
A. 运用在组织层面，例如组织转型时统一目标和战略解析等	 47.46%	31%
B. 运用于组织层面，体现凝聚力和思维转变，并多以团队教练的形式	 52.54%	/
C. 绩效辅导与沟通	 61.02%	66%
D. Z 世代的带教或跨部门沟通	 28.81%	/
E. 计划运用或以上场景均无应用选择此项	 6.78%	/

大多数企业已经将教练技术应用于组织与个人层面，尤其在绩效辅导、组织 / 业务转型与沟通等方面应用更加广泛

61.02% 的企业选择选项 C，主要将教练技术应用于绩效辅导与沟通。这表明大多数企业将教练技术应用于具体工作的业务场景。

52.54% 的企业选择选项 B，主要将教练技术应用面对转型或变革时提高凝聚力与支持思维转变，形式上多以团队教练为主。还有 47.46% 的企业选择“将教练技术应用于组织层面，如组织转型时目标与战略的解析等”，与 2020 年的 31% 相比呈现了大幅上升的趋势，这表明近 3 年来，越来越多企业开始将教练技术应用于组织或业务转型。

28.81% 的企业选择选项 D，将教练技术应用于跨部门的交流与带教。这说明部分企业已经将教练技术应用于人员层面，为不同人群，提供相应的教练技术指导。

可见教练技术在企业内的渗透正在加速，在业务上的应用面也越为广泛。

总体来看，教练技术目前除了用于解决沟通、员工潜力释放与绩效提高等问题外，也开始向组织高度扩展，被用于推动目标统一及组织变革。

下文，我们将从企业主要运用的场景入手。针对“组织目标对齐、提升凝聚力；辅导绩效；Z 世代带教与促进跨部门沟通协作”，逐一展开研究。

### 教练技术助力组织发展与变革

- 保证目标对齐：我们将分析教练技术如何帮助实现组织目标的快速统一与变革推进。这为企业采用教练技术推动组织变革与发展提供操作参考。

- 提升凝聚力与促进思维转变：我们将探讨教练技术在提高团队凝聚力、促进组织思维创新与行为转变方面产生的影响机制。分享不同团队采用教练技术成功激发活力与提高效能的最佳实践。

**绩效辅导：**我们将解析教练技术如何通过持续的沟通互动、工作反馈与能力提升来帮助员工实现绩效的稳步提高，从而直接作用于业务结果。这将为管理者采用教练技术有效提高员工业绩与业务发展提供具体方法与工具。

**新生代员工带教与跨部门沟通协作：**我们将剖析教练技术在增进部门间理解、激发新生代员工潜力与提高工作幸福感方面的作用机制。这能为企业在跨部门环境下选用教练技术加强人才激励与业务的持续、稳定发展提供可行参考。



## 教练技术助力组织发展与变革

### » 保证目标对齐

在与 HR 们的沟通中，我们了解到，目标对齐是组织发展的基石。组织内各方向与层级员工对组织使命与发展方向的共识，是激发组织活力、推动变革的前提。而教练技术可以通过引导式互动帮助管理团队达成目标的一致，这为组织发展创造有利条件。此外，教练技术可以通过目标解析的手段，在管理团队达成目标对齐的过程中获得信任与影响力，进而发挥积极作用。

因此，此部分我们将本着“保证目标对齐”的目的，来探讨教练技术如何助力组织发展甚至是转型。

### \* 应用侧重

图 9. 保证目标对齐时，您企业具体应用教练技术时会有怎样的侧重？ N=56

选项	比例
A. 保证目标对齐时，教练技术更注重提升组织中人们如何沟通、如何处理冲突，建立信任等	<div><div></div></div> 78.57%
B. 保证目标对齐时，教练技术更注重组织中人们的目标一致	<div><div></div></div> 58.93%
C. 保证目标对齐时，教练技术更注重帮助组织战略落地	<div><div></div></div> 51.79%
D. 多以个人教练的形式，例如更多地存在于领导力教练与高管教练	<div><div></div></div> 39.29%
D. 多以团队教练的形式，注重凝聚力和思维转变	<div><div></div></div> 32.14%

### 教练技术通过推动提升人员沟通能力、共识形成和战略执行等手段，保证组织发展或转型中的目标保持一致

根据我们此次研究的数据显示，在保证目标对齐方面，78.57% 的企业更加注重通过关系建设和信任培养提高组织成员的沟通与协作能力。58.93% 的企业则选择将教练技术应用于推动组织成员达成共同理解和认同变革方向。这表明，教练技术在推动组织目标一致和变革方向上发挥的作用非常关键。

另外，51.79% 的企业选择将教练技术应用于战略执行，实现理念转化为行动。还有 39.29% 的企业则选择将教练技术应用于关键人员教练，32.14% 的企业应用于团队教练。

综上，教练技术通过推动目标共识形成和战略执行等手段，保证企业在组织转型时的目标一致，从而支持组织持续发展与顺利转型。

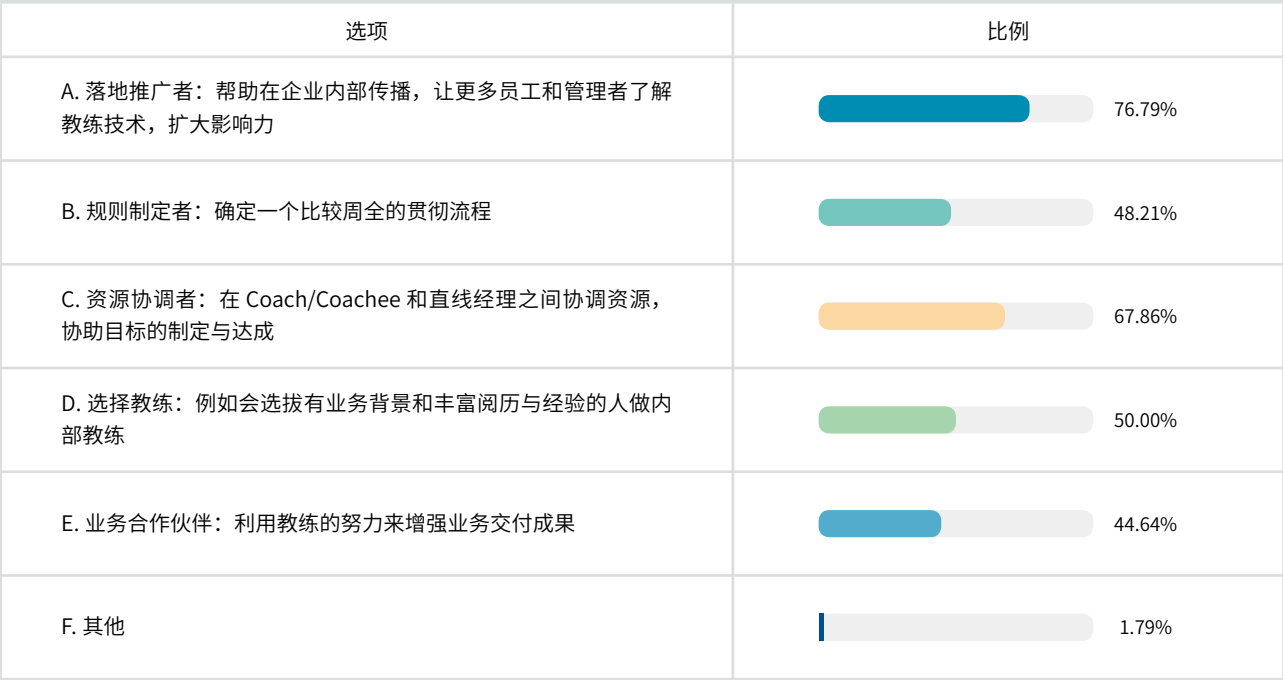
可见，教练技术在帮助组织实现目标对齐的过程中，通过优化沟通方式、达成目标共识与助力战略落地等方面发挥广泛作用。以及应用形式上多以个人及团队教练为主。



\* HR 的作用

教练技术要在实现目标对齐方面发挥关键作用，这离不开人力资源部门的积极参与和推动。且通过第一模块的研究，我们已知人力资源部门对教练技术有较高认知。这使其能够准确判断教练技术的潜在价值，并采取针对性举措促进其向组织发展中应用。

图 10. 您认为教练技术使用于“保证目标对齐”的过程中，HR 在其中发挥的作用是？ N=56



教练技术应用于“保证目标对齐”过程中，HR 发挥着举足轻重的作用。这主要体现在理念推广、资源配置与协调、教练选择、制度设计以及业务合作伙伴等多个方面

根据研究数据显示，76.79% 的企业选择 HR 发挥“落地推广者”作用，67.86% 的企业选择 HR 发挥“资源协调者”作用，50% 的企业选择 HR 负责选择教练。这表明 HR 通过理念推广、资源协调与人才配置等手段，推动教练技术顺利应用于目标一致。

教练技术内化于企业需要在氛围营造的基础上，HR 需要通过不同渠道加大宣传力度，使更多员工和管理者了解并认同教练技术理念，这为应用铺平道路。同时，HR 还需在教练、被教练和直线经理之间进行沟通协调，确保资源有效配置与目标制定达成，这有效推动教练技术发挥作用。在选择教练配置过程中，HR 需考量教练的业务背景、阅历与技能，选拔合适人选。选错人选将对教练技术的应用效果产生直接影响。HR 还需推动并监督教练技术应用相关制度的设计与执行，以规范应用过程，提高应用质量。

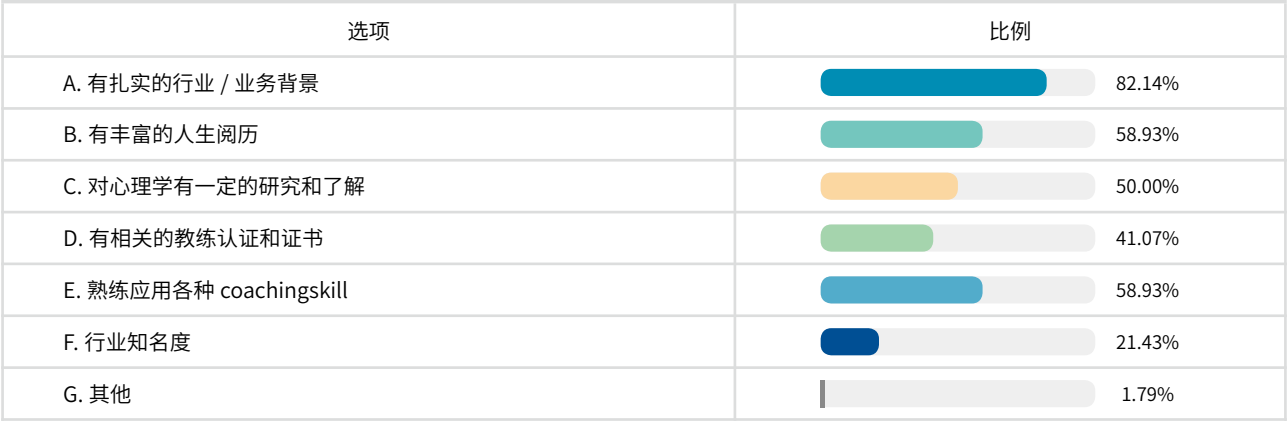
此外，48.21% 的企业选择 HR 需要制定教练技术应用流程，44.64% 的企业选择 HR 与教练密切合作，利用教练技术提高业务成果。可见 HR 需推动教练技术内嵌于日常工作与流程，持续发挥作用，促进业务提高与助力组织转型。

综上，人力资源部门通过连接教练技术与组织各要素发挥整合作用，有助于教练技术应用的规范进行和目标对齐的达成。人力资源部门通过进一步强化对教练技术作用的认知，并采取更加主动的举措推动，从而使教练技术与组织深度结合，发挥联动作用，真正成为推动企业发展的重要推手。

★ 教练的选择

教练选择是教练技术应用质量的重要保障。因此，企业在选择教练时需要考虑多方面因素。

图 11. 为了达成目标对齐的目的，您企业在选择教练时会考虑哪些因素？ N=56



企业在选择教练时会考虑教练行业专业背景、生活阅历、教练技巧、心理学素养以及专业认证等多方面因素

教练的专业背景与行业经验是首要参考因素。82.14% 的企业注重教练的专业背景与业务理解，这可以确保教练对企业业务与人员需求有深刻理解，教练技术得以与业务需求相融合，发挥实际作用。

教练的生活阅历也是重要考量因素。近六成（58.93%）的企业会考虑教练的人生阅历，阅历丰富的教练能提供更加贴近实际的建议与引导。

此外，教练的技巧与技能也是教练选择的关键。58.93% 的企业注重教练是否精通各种教练技巧，技能高超的教练能更好发挥教练作用，提高教练技术应用质量。50% 的企业也会考虑教练在心理学方面的理解，这可以确保教练技术应用中融入心理学理论与技巧。教练的专业认证在一定程度上反映教练技能与水平，所以 41.07% 的企业会考虑教练的相关教练认证情况。



\* 挑战性问题

图 12. 针对保证组织目标对齐的目的，您认为具体应用教练技术时会有怎样的挑战？ N=56

选项	比例
A. 教练技术不够直接，不适合当下组织 / 业务的需求	<div><div></div></div> 39.29%
B. 教练技术从学习到熟练使用过程较为漫长	<div><div></div></div> 58.93%
C. 应用教练 / 教练技术后对业务目标的结合与达成不够明显	<div><div></div></div> 50.00%
D. 管理者学习到教练技术之后不经常使用	<div><div></div></div> 39.29%
E. 教练技术难以获得从上至下的引领和认可	<div><div></div></div> 25.00%
F. 此场景中应用教练技术的效果难以衡量	<div><div></div></div> 26.79%
G. 教练技术的效果难以维持，持续性不够	<div><div></div></div> 21.43%
H. 其他	<div><div></div></div> 1.79%

企业普遍面临教练技能熟练度与技术切合度不足，教练效果难以体现在业务目标结合与衡量上，管理层理解与应用也较难保证等方面的挑战

根据数据，企业在应用教练技术确保目标对齐时面临的主要挑战由高至低排序为：

第一，教练技术从学习到熟练使用过程漫长，58.93% 的企业持此观点。这表明企业普遍面临教练技能熟练度不足的难题。

第二，教练技术应用后难以明显体现在业务目标结合与达成上，50% 的企业认为存在此问题。第三，教练技术不够直接与切合业务需求，39.29% 的企业持此看法。第四，管理者学习教练技术后不经常使用，39.29% 的企业表示存在此情况。这需要管理层对教练技术的重要性有深刻理解，并在日常管理中广泛应用。

仅有 26.79% 的企业认为教练技术效果难以衡量，这表明教练技术的效果在绝大多数企业内得到较高认可。

(关于问题解决，请跳至文后“挑战性问题解决”板块)



» 提升凝聚力与促进思维转变

结合上文中的研究结果：通过图 8，我们了解到“教练技术的应用会体现在面对转型或变革时提高凝聚力与支持思维转变，形式上多以团队教练为主”。通过图 10，我们发现“教练技术在帮助组织实现目标对齐的过程中，多以个人及团队教练为主”。

从教练技术助力组织发展层面上来说，一部分体现在目标对齐，这部分在前文已有所探讨；另一部分，更多的是软性层面，即提升凝聚力与促进思维转变。此部分相对来说很难通过量化标准去衡量与捕捉，所以我们将通过团队教练的形式加以呈现。

一方面，提高组织凝聚力与转变思维方面，大多是通过团队教练的形式促进团队成员加深相互理解、培养信任与共同愿景等方式提高团队向心力与认同。另一方面，团队教练作为教练技术应用的重要形式，值得我们进一步研究与分析。

图 13. 教练技术用于组织层面，为了达成 / 计划达成提升凝聚力与转化思维的目的，您企业是否会应用团队教练？ N=86

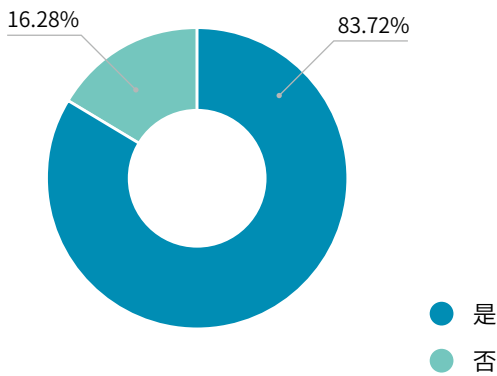


图 14. 您企业在应用团队教练时是否会面临挑战？ N=72

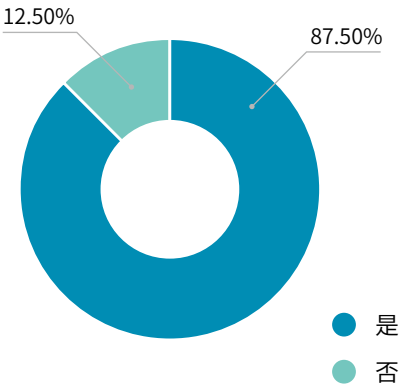


图 15. 您企业在应用团队教练时，存在的挑战有？ N=63

选项	比例
A. 团队教练对业务目标的结合与达成不够明显	77.78%
B. 团队教练的效果难以衡量	71.43%
C. 领导层不重视	26.98%
D. 业务部门不认可	17.46%
E. 费用太高	31.75%

绝大部分企业（83.72%）认可团队教练在提升组织的凝聚力与转化思维方面的重要作用与效果，而在此基础上有 87.5% 的企业在应用团队教练时会面临不同程度的挑战

根据数据显示，83.72% 的企业会应用团队教练来达成业务与组织发展的目的。这表明绝大部分企业认可团队教练在重要作用与效果。而 87.5% 的企业在应用团队教练时会面临不同程度的挑战。



企业在应用团队教练时面临的主要挑战在于教练效果难以明确落地与衡量、管理层及业务部门支持不足以及实施成本较高等方面

排名第一是团队教练对业务目标结合不足。77.78% 的企业认为团队教练难以明确结合业务目标及其达成，这会影响教练实施效果。

二是教练效果难以衡量。71.43% 的企业认为团队教练效果难以准确测量，这会增加实施难度。三是费用太高。31.75% 的企业认为团队教练实施费用较高，这会影响教练技术应用规模。四是领导层不重视。26.98% 的企业认为企业领导层不够重视团队教练，这会影响资源投入与政策支持。

（关于问题解决，请跳至文后“挑战性问题解决”板块）

调研数据显示团队教练应用普遍存在，但其作用机制还需进一步优化，这需要企业在团队教练与业务目标结合、效果评估、高管认知与业务部门认同等方面采取针对性举措，真正发挥其在推动业务与组织发展中的作用。

团队教练作为提升组织凝聚力研究的切入点，不仅可以通过案例，丰富研究内容的实践性，也可以在一定程度上弥补教练技术软性影响难以量化的局限。通过对团队教练效果的定性评价，可以发现教练技术在促进团队凝聚力、助力组织与业务发展等方面的效果，为教练技术提升组织的凝聚力与转化思维作用提供佐证。

案例导览与精粹

企业	团队教练助力点
默克	团队教练帮助团队合作、目标共识、心理安全与团队融合
博世	建立团队共识，实现业务和团队的双赢
ABB	团队出现业务变革与组织架构重组等一系列现象时，引导促进团队成员间分享、碰撞、讨论、增强凝聚力，最终形成解决方案
诺和诺德	提升团队的生产力和积极性



## ◆ 案例洞察——默克

### ► 团队教练引入的契机

默克计划引入团队教练的契机，是商业学习中心收到了大量来自业务团队的需求：为团队共建目标；为团队共建团队愿景，提供价值观导向；构建更好的团队协作氛围。恰好此时，默克的绩效改进课程已经得到了阶段性的成功，基本实现了“事”的解决，所以开始推行团队教练技术，开始针对与“人”直接相关的问题。

### ► 发展方向

默克 2022 年年底启动团队教练内部课程。过去，传统的教练对话基本为一对一的环境，而在经济环境艰难，国家对于医药行业政策持续收紧的状况下，大家的内心普遍受到较大冲击。此时企业与员工共同面临的或许不是技能与能力方面的问题，而是团队合作、目标共识、心理安全与团队融合的困难。

所以默克也希望借助团队教练的流程、工具与方法论，帮助业务部门解决这些心智与意识层面的挑战：如何实现目标共识；怎么去做团队融合；更好、更高效的跨区域合作模式应该注意什么；如何让大家摆脱习惯与以往的工作方式，愿意接受新方式。

来源：智享会智库

## ◆ 案例洞察——博世

### ► 博世团队教练

团队教练的工作重点在于提高团队动力，即帮助团队在工作中变得更有技巧、更加高效和足智多谋。

除此之外，团队教练也是充分利用体验所产生的影响的理想方式。精心设计和实施的团队建设活动可以对团队和团队成员产生强大的影响。这些活动能够触及团队成员的情绪和身体层面，这是在通常的培训课堂或日常的团队对话中很少涉及的。将团队的体验融入新的团队行为而产生整合效应是团队教练的关键，也是团队建设和团队教练互补的原因。团队教练提供了一个持续的架构，可以帮助团队挖掘学习点，并为团队实践所学到的经验教训提供方法和途径。

目前，博世中国内部已有 40 余位通过团队教练认证的内部教练，正在通过陪伴的方式，帮助各自负责的团队与组织，建立团队共识，信任，拉升团队的整体效能，协助解决小型团队的跃迁，通过业务的重构，然后去倒推团队的效能的提升。例如需要未雨绸缪地准备哪些新岗位、新能力；工作机制上是否需要改变等。

博世希望教练技术的使命最终达到对业务与人的有效支持，这一内容既能支持员工端，让员工获取良好的工作体验与幸福感，也能支持组织端，帮助团队成员进行能力管理与正场域的打造，激发团队动能。

## ◆ 案例洞察——ABB

团队教练是 ABB 另外一项颇具特色的辅导项目。一般团队教练发生在一个团队面临着业务突破、创新或重组等重大事项的时候，此时会出现一系列不匹配的现象：文化不匹配、工作流程不匹配、机制不匹配等。在这种情况下，整个团队需要相互鼓励与调整状态。一方面，我们通过内部教练实施团队辅导来触动整个团队思考现状以及团队当前所处的位置；另一方面，通过进一步的引导促进团队成员间分享、碰撞、讨论，最终使其明确接下来的行动方案。

具体的团队辅导流程如下：

- 通过与团队负责人对话，了解他期待改变的地方。对焦点问题进行澄清，使得问题明晰化；
- 诊断：对所有相关人员进行测试。该测试重点在于其对目前团队状况的评价。拿到测评结果后会跟团队负责人进行沟通。
- 团队辅导工作坊：接下来需要将团队中隐藏的问题显性化，为此我们设计了一个工作坊，该工作坊一般持续 1-2 天，团队成员在这段时间内需要做大量的活动并结合测评报告中团队的整体状态进行反思。

- 团队辅导：在工作坊开始当天，我们会向团队成员从团队的生产力与积极性两个维度解释团队现状，并介绍两大维度中具体包含的内容。之后，通过一系列室内体验活动考察其彼此之间的信任、默契、以及彼此共同合力完成任务的状态程度，并将此前隐藏的团队工作中的固有模式展现出来。最后，根据该团队的特点，并与此前的报告结果做链接，找到真正的突破口并引导团队成员共同找到解决问题的办法，更新团队章程以及产出行动方案，促使团队更有效、更和谐、更卓越。
- 后测：辅导结束后的半年到一年的时间内，HR 协助团队负责人进行跟踪，持续关注行动计划的落实进展，并在最后对团队成员再进行一次测评，我们称之为“后测”。将后测结果与前测结果对比即可看出团队辅导前后团队在生产力和积极性两大方面状态的差异，同时检验辅导的效果。

来源：智享会智库

◆ 案例洞察——诺和诺德

个体改变的影响力是非常重要和必要的，同时也是很有限的。个体的改变往往会在回归系统（真实的业务环境）一段时间内衰减。团队的动能是系统的力量，对比靠个人领导力来带动团队的变化，直接作用于对团队系统本身，会对组织有更加快速的影响。

诺和诺德（中国）采用团队教练的干预方式，将员工和领导者视为一个共同体、一个鲜活和拥有资源且可持续发展的系统。作为团队教练，我们相信：

- 团队存在是为了产生结果，实现使命和目标。
- 团队是一个鲜活的和可持续发展的系统。
- 团队成员渴望所在的团队高效，并对其做出贡献。
- 团队拥有足够使其卓越的资源。

为了提升团队的生产力和积极性，经过专业认证的团队教练与 HR 业务伙伴合作，走进真实的、关键的业务团队，采用顾问式的工作流程，教练式的工作方式，帮助团队在变化中共识愿景、激发承诺、拓展视角、创新合作，赋能团队自身在变化环境中达成结果的能力和互动的能力，最终打造不断进化和有弹性的赢的团队！



来源：智享会智库

专家洞察精粹

专家	主要内容
施铭津（Christine）：埃里克森国际教练中心亚太区总经理	团队教练帮助高层达成共识、调动成员内驱力、帮助团队进行项目可行性分析
李延：人力资源专家 / 顾问	团队教练帮助团队与组织聚焦重点
<div>-----&gt; 施铭津（Christine）</div> <div><p>► 团队教练</p><p>企业高层在制定企业战略规划时，团队教练同样发挥重要作用。教练不会替代高层决策，而是通过教练方式帮助高层思考各种可能性，达成共识。高层需要根据企业发展方向做出决策。而教练则发挥辅助作用，帮助高层在繁忙工作之余进行深层思考。无论是项目团队还是高层管理团队，达成共识并不等于大家想法一致。而是在理解各自观点的基础上，找到可配合和实现的方案。这需要管理者学会调动团队成员的内驱力，激发他们的创造力。</p><p>对新的点子或项目，教练可以帮助团队进行可行性分析。团队可以参考过去投入失败项目的成本，进行比较；可以考量发展新项目的时间消耗；可以评估创新意图的成功概率等。这些都是评估新项目可行性的参考标准。但是，具体的评估标准还是需要团队根据企业目标和发展方向自行设定。教练只是发挥提问和反思的作用，引导管理团队进行深入思考。</p></div>	
<div>-----&gt; 李延</div> <div><p>► 团队教练</p><p>对于业务部门经理人，可以帮助他们运用教练技术进行团队教练。</p><p>例如，某业务部门面临巨大挑战，团队需加速更新技能，不然跟不上业务发展的需要，但团队很抵触 – 目前工作量已经很大。同样，经理人可以从不同视角提出教练问题。团队教练的问题可以是：客户对部门有何期待？还有什么其他的利益相关方？各利益相关方对部门有何期待？那些来自未来 – 我们的子女那代人，他们期待我们在 AI 时代做出何种贡献？这些问题可以让团队从不同视角觉察，重新审视部门优势、机遇和挑战，从而赋能团队。通过帮助团队在业务变革中保持清醒的觉察和责任感，团队教练可以让团队看清系统，聚焦真正重要的工作。</p></div>	

除此之外，施铭津（Christine）为读者梳理了团队教练在提升组织凝聚力与促进思维转变方面产生影响的场景，并从团队教练的集中应用与轻量级应用两个角度，提供了重要启示：

● 团队教练应用场景梳理

**高管团队：**战略规划落地，行为层面落实，战略分解和跨部门协作。教练帮助聚焦，打破部门藩篱，提升组织凝聚力，从而制定可操作策略。

**中层团队：**除执行规划外，跨部门协作至关重要，需要建立信任。教练可在共事、行动计划等方面提供支持。部门间或部门内信任问题，教练可提供知识，找出问题所在。

例：某欧洲大公司架构合并，众多高管聚会讨论战略。会先团队活动建立信任，让各 BU 找问题。解决问题需何种行动，评估行动效果。教练亲自参与，分享无关工作的议题，第二天结合沙盘演练方式，进一步的拟定出行动方案、里程碑设定、以及确定成果评估方式，一个上午及午餐就准备好引入团队教练。

公司处于何种阶段，要达成何目标，预期结果是什么，然后决定团队教练何时、如何发力。一口气进行团队教练可能只是一个课程。前期让组员自我认知，正视共同问题，转变固有思维，效果更好。



● 团队教练需要关注的几点：

- 目标和预期清晰。根据公司发展阶段和需求决定教练发力方式和时机。
- 建立信任，提升凝聚力。通过团队活动等方式在教练之前建立信任和共识。
- 找出关键问题。让组员自我认知，找到共同关注的关键问题。
- 制定行动方案。围绕问题制定切实可行的行动方案。
- 评估效果。制定清晰的评估机制，检验行动效果。

● 轻量级应用，需注意：

- 目标更加具体和侧重。不涉及战略层面，更注重实操。
- 时间更加紧凑。通常一天内或几天内完成，不像长期课程。
- 教练角色更为指导。提供更加具体的指导，组员角色较被动。
- 内容侧重技能或心理层面。如沟通技能、团队建设、信任、跨部门协作等。
- 后续辅导较少。轻量级应用后续跟进或辅导相对较少，主要依靠组员自我驱动。

除了通过以上研究明晰教练技术于组织发展与转型中的作用外，我们选取多个应用教练技术的企业进行案例分析。我们希望通过典型案例的剖析，提炼教练技术推动组织发展甚至是助力转型的内在逻辑，并将相关要素构建为一个具有普适性的路径选择框架。帮助读者明晰教练技术在企业及组织发展中如何深入应用。

案例导览与精粹

企业	能解决的问题	主要内容
京东物流	教练技术在组织变革中的应用 教练的选择	通过提问来激发管理者的自驱力以帮助他们更好地适应变革，也会开设战略共创工作坊来帮助他们更好地应对变革 京东物流认为教练在行业或业务领域中至少需要有一定的认知和见解
联想	教练技术助力组织转型 教练的选择	面对转型时：对高管 / 对团队 外部教练 / 内部教练
顺普	教练应用于组织变革	运用教练技术提问并对统一目标与方案认可

## ◆ 案例洞察——京东物流

### ► 教练技术在组织层面的应用

京东物流进行组织变革前，进行了大量的访谈，并且会较多的应用教练技术。访谈中，通过提问来激发管理者的自驱力以帮助他们更好地适应变革，也会开设战略共创工作坊来帮助他们更好地应对变革。

在教练技术应用过程中，可以让管理者充分表达，组织会获得一些独特的观点。在战略战术的共创共识中，会应用较多的教练工具，例如世界咖啡和群策群力等贯穿于整个工作坊中。京东物流内部也有完善的战略屋共创流程，对主要战场、如何制胜等关键问题进行研讨，制定出明确的行动计划和目标，激发管理者感性承诺，将目标分解落实在绩效目标书。

### ► 教练的选择

教练的选择非常重要，京东物流认为教练在行业或业务领域中至少需要有一定的认知和见解。在工作坊中，除了外部教练，京东物流还邀请了内部管理者和人力资源伙伴作为促动师来帮助每个团队完成流程，达到工作坊的最终目标。

京东物流内部形成了良好的内外部教练协同。内部促动师对教练技术使用上的纯熟度不足，作为“流程专家”带领业务团队完成工作坊流程，过程中需要深度理解教练技术工具，或在关键问题卡点时就需要教练引导，会邀请外部教练深度参与引导关键产出。在现场，京东物流也会经常邀请资深的 BP、业务专家来帮助团队共创。

## ◆ 案例洞察——联想

### ► 教练的选择

- 外部教练

联想认为这些核心管理层和高管在晋升之前，他们可能无法真正想象到自己接下来需要做什么。因此，联想找到了一些专业的企业级教练，他们的背景通常比较资深，可能曾在跨国公司或世界 500 强公司中担任高管，同时还有专业的认证和教练经验。

- 内部教练

除了外部教练外，联想会认证一些具有丰富管理经验和技能的管理层成为内部教练，他们会面向更低层级的中层干部和基层管理干部。他们的工作重点是强化管理技能、执行力以及战略理解能力。

联想内部培养的教练既是资深的高层管理者，对公司的战略愿景和业务方向非常了解，同时也能够接地气地了解一线存在的问题。这种高层视野和接地气的结合，可以让他在教练团队的过程中发现问题，并为团队提供更实质性的帮助，同时也能够为公司战略的实现提供支持和推动。

### ► 教练技术助力组织转型

- 外部教练 --- 对高管

联想会为教练提供三方面的准备。首先，被教练者的上级会对其过程进行评估，以衡量是否成功。其次，HRBP 将帮助被教练者晋升，并决定接下来需要进行的培训和发展计划。最后，教练和被教练者会一起准备和制定一个详细的发展计划，以确保其中的目标和关键结果得以实现。

举个例子，联想之前有一个首席信息官（CIO），现在已经升为某个子公司的 CEO。他原来是联想战略部门的负责人，担任总监职位。在他受到教练促成的晋升过程中，他明确表示自己想开展一个新业务，并从联想的供应链中拆分出去，以实现盈利。他采用数字化转型方案并观察到了行业的新机遇。这些想法他可能没有事先向上级提出，但是通过与教练的讨论和联想上级支持，他成功地孵化出一家新公司，现在成为了该公司的 CEO。在此过程中，他意识到他在数字化转型方面缺乏一些专业知识和能力。联想的 HRBP 为他安排了去清华和中欧商学院等地进行学习和进修，以弥补缺失的能力和知识。联想还会持续检查他的 KPI，并进行 360 度评估以判断他在教练过程中所取得的成果，以及他之前和之后数据的变化情况。

- 内部教练 --- 团队工作坊

联想会在一些战略研讨会等场合中，采用工作坊的形式，让内部教练充当引导师，引导团队思考并推广商业策略。当公司战略发生转变后，联想会运用内部教练和团队工作坊的方式，通过引导和协作，激发团队成员思考如何承接和实现新的战略任务，并逐层排除个体困境和团队难点，找到解决问题的方案并输出。

◆ 案例洞察——顺普

► 教练技术应用于组织变革

顺普在推进重要变革时，也会运用教练技术。例如在讨论是否变革绩效系统时，负责人不会直接提供自己的设计方案，而是举行管理层会议进行引导与讨论。

在会议上，负责人会运用教练方式进行提问，比如现有绩效系统存在什么问题？大家期望什么样的系统？如何设计这样的系统？这些开放式的提问可以引导管理层思考，表达自己的看法与需求。

通过讨论，管理层提出的想法实际上也符合负责人的预期方向。通过引导管理层自主思考并达成共识，不仅可以聚集更多有价值的想法，也可以提高管理层对变革方案的认可感与主动性。这在需要管理层达成共识与合作的重大变革中发挥着重要作用。

专家洞察精粹

专家	主要内容
施铭津（Christine）：埃里克森国际教练中心亚太区总经理	外部教练选择 教练能力、经历、行业，影响教练效果吗？
李延：人力资源专家 / 顾问	教练技术赋能数字化转型——以连接、赋能为目的 转型中的 coaching

-----> 施铭津（Christine）

► 外部教练选择

高级管理者，尤其是 CXO 级别的高阶主管们，平时忙于日常运营管理，奔波于各类的会议中，而难以抽身思考企业的未来成长战略以及组织中指导方针的设定。通过 coaching，可以提出针对性提问，帮助管理者在繁忙的工作之余思考企业未来发展方向与目前商业模式的比对、重新审视业务战略、打开创新性的思维模式 .. 等等。这也是 coaching 发展至越高层面越重要的原因。

高层管理者所需的不仅是技能培训，更需要觉察力的突破和思维的转变。此时透过外部教练的协助，往往可以事半功倍。对高层管理者而言，**外部教练不仅要具备 coaching 技巧，也需要对企业运作有所了解，能够理解管理者的语言并提供针对性支持。**否则，纯粹依靠提问的 coaching 方式，可能难以真正触及管理者的核心问题及答疑解惑。因此，外部 coaching 的选择应考虑教练自身的企业背景以及对业务管理和运营的经验。外部教练的 coaching 可以通过提问帮助管理者在繁忙工作之余进行深层思考，找到自身答案。而管理者也需要选择一个理解企业运作的外部教练，以获得真正的支持与发展。

同时，外部教练也可以通过提问以及一些教练辅助工具等方式，帮助管理团队在繁忙工作之余进行深度思考，达成共识，找到突破的方向。管理团队可进一步的，根据企业目标定制评估新项目的标准，并通过教练的协助实现项目落地，这就是管理者与外部教练的互动过程。

## 施铭津 (Christine)

## ► 教练能力、经历、行业，影响教练效果吗？

教练行业在中国不如欧美发达和成熟，欧美有 50 多年的历史。因此他们的教练不一定需很强企业背景，但也不会初出茅庐就做教练。例如有一本名为“万亿美元教练 Trillion Dollar Coach”的书，Bill Campbell 原是足球教练，后成为苹果、谷歌等多家硅谷高科技公司 CEO 的教练。书中提及教练对企业的诸多价值。

由于教练在中国的价值尚未完全体现，因此教练本身的企业背景及经验极其重要。尤其企业在寻找外部的高管教练时，除了教练能力之外，也会着重在教练本身是否具备丰富企业战略部署，带领团队等经验。

Christine 自己也做过高管教练。例如在某公司针对 CXO 进行 coaching。该位 CXO 技术背景强但管理技能不佳，擅长打断别人，因此他的 360 度反馈差。CEO 要 CXO 改进，听取下属意见。CXO 自己也意识到问题，Christine 被聘为该 CXO 的教练。为达到期望的成果，Christine 在教练过程中加入了影子教练的支持。根据该 CXO 自己拟订的改善方案，Christine 几次走进他们的部门会议，在部门会议上记录他的言行，比如 CXO 在会议中如何响应属下的建议？当时他说了什么，属下们的回应如何等。在此过程忠实的记下内容，会后再与他的原计划做对比，让 CXO 自己发现差距。Christine 的作用是记录和提出讨论问题，而非判断对错，从而让 CXO 认清现状，找到改进方向，进而定出下一步提升计划。在此过程中，Christine 强调“信任”的重要性。

该案例显示：

- 客户的需求不同，不能一概而论。有的只要简单教练，有的要教练配合商业咨询和导师角色。
- 要灵活调整教练角色。这例从记录和提问让客户自我认知开始，逐步过渡到教练讨论，相当于影子教练。
- 教练工具并非一成不变。recording 和记录下来的材料可以作为教练工具，和客户一起分析，产生更深刻认知。
- 教练工作不只局限在课堂上。跟进客户在实际工作场景中运用所学，记录和提出问题，让学习更加切实可行。
- 不评判是教练的本质，注重引导客户自我认知。让客户根据实际情况找到最佳解决方案。

## 李延

## ► 教练技术赋能数字化转型 ----- 以连接、赋能为目的

数字化转型中，业务和技术的转型背后是文化和人的转型。所以，公司不仅要关注业务变革，更要关注人的变革。

数字化转型中组织常常面临方向不清晰、利益干系人看法不同、团队压力大等问题。具体来说，组织会在业绩目标对齐、绩效改进、创新和团队士气等诸多方面面临挑战；而且这些挑战往往属于适应性挑战 - 没有过往的经验可以遵循，也没有正确答案。发布命令式的领导和管理此时是行不通的。我们需要所有职级的人员都可以发挥自己的领导力，这样才能在不确定的环境中突围。

而教练的核心任务是唤醒觉察和责任感。对于个体、团队、组织面临的挑战，教练的角色可以让人们意识到自身所处的环境、价值观、优势、挑战、机遇以及意义所在，找到改变和成长的内在动力，同时让人们为自己的行动负责。所以，通过教练，在个体层面，员工可以更加清晰地了解自己工作的意义和目标，连接到更大的使命和价值感，得到及时的反馈和支持，促进改善绩效的意愿并有效提升达成目标的能力。在组织或团队层面，更容易达成共识、对齐目标、提高协作能力，焕发活力。

这样，数字化转型才能更好的落地和实施。

- 转型中的教练

实际工作中，教练时机的把握非常关键，觉察、利用好这些关键的时机进行教练，可以起到事半功倍的效果。

在数字化转型背景下，变化速度极快，员工处于不同发展阶段，情绪与动力也会随之起伏。也就是说，人的变数很大，在不同情况下能量可能流失或陷入僵持。看似个人的、微小的关键节点，思想上可能就会产生波动。以下时刻都可以成为教练时机，比如：员工生日、工作周年日时，会思考是否继续留任或换工作；员工也可能由于怀孕、生子、家庭变故等原因导致目前工作意义感下降；新员工入职后，感到与期待不符，产生困惑；或者工作部门调整后，感到迷茫；团队频繁重组，之前良好同事关系随之消失，如果承压能力差，员工压力大，容易出现怨言及创新下降。经理的教练角色可以让经理人通过敏锐观察，读取信号，及时感知员工思想波动，然后开展教练对话。

总结下来，数字化转型下，公司要关注业务与文化变革，也要关注人的变革。面对员工在不同时期、场景下能量与心态的起伏，在细微的关键时刻，教练可以从不同的视角，唤醒员工的觉察，比如拉长时间线，让员工从长远、从未来看现状与发展，或者让员工站在公司管理者的位置看看，会看到什么不同？这些可以帮助员工转变体验、改变思维方式，打开新视野，从而提升能量、活力、创造力。



## 总结：教练技术助力组织发展与变革路径图解

### 教练技术助力组织发展与转型

#### 当目的为组织目标对齐时

##### 方法：

- » 通过教练工具帮助管理层有效沟通，处理分歧，从而更好的达成共识
- » 通过教练技术引导管理层思考并提高对目标的认可感与主动性
- » 设立标准流程来明确目标与计划
- » 开展工作坊帮助管理者有效共创，明晰组织发展与转型的目的、目标

##### 教练的选择：

- » 外部教练：有对业务的认知与见解；有高管背景与教练经验；理解管理者语言并提供针对性支持
- » 内部教练：深度理解教练工具；具有丰富的管理经验和技能

##### HR 能做些什么？

##### 当 HR 作为教练者 (coach)：

- » 在以组织发展或转型为目的的会议现场，与内外教练协同共创
- » 提供更为切实的咨询和支持。HR 可以通过教练技能更好识别组织发展过程中员工与领导者面临的实际障碍与需求促进发展计划的顺利实施
- » 教练技能使 HR 能够在支持组织发展的过程中不断发现问题、妥善应对各种风险与挑战，不断提高自身的变革管理和问责能力，为组织发展提供稳定保障

##### HR 作为被教练者 (coachee)：

- » 通过教练的启发与引导，HR 可以达到超越既有经验与思维定势的发展视野，为组织制定更加前景广阔的发展蓝图
- » 提高执行发展战略的能力。教练可以在发展战略实施的每个阶段为 HR 提供实时的反馈与支持，帮助 HR 发现自身的盲点与提高执行难题的解决能力，确保发展战略的顺利推进
- » 加快提高变革管理素质。教练通过对 HR 在推动组织发展中的表现进行持续的观察与反馈，可以帮助 HR 更快地提高相关的知识和技能，特别是在变革管理与风险控制方面，为组织发展提供更为稳定的后盾

#### 当目的为提升凝聚力时

##### 方式：团队教练

##### 应用侧重：

- » 强化共同愿景。帮助团队达成对组织愿景和发展方向的共识，形成团队凝聚力的基础
- » 激励开放思维。团队教练通过提出富有挑战性的问题和假设，激励团队成员跳出既定思维定势，形成更加开放和包容的思考方式
- » 促进信任氛围。团队教练通过团队建设活动和沟通交流，可以消除团队成员之间的隔阂，建立起相互信任和支持的关系。为思维转变与协作创造了安全稳定组织环境
- » 引领变革之路。团队教练协助团队制定切实可行的变革计划，并在实施过程中提供持续的支持与帮助。这使得团队在应对变革过程中产生的各种困难时能够不断调整和学习，并实现思维转变和行为改变



## 教练技术运用于绩效辅导

教练技术运用于绩效辅导，通过帮助员工提高工作技能、激发工作热情等，这必然会提高员工的业务技术与素养，推动他们在业务工作中发挥更大作用，为业务创造更大价值。员工作为业务运营的基本单元，他们的技能与能力提高必然转化为业务效率与业绩的提高。

所以此模块，我们将视角聚焦于教练技术应用于绩效辅导。其一方面可以增强管理者与员工的工作效率与积极性，直接对业务结果产生影响。另一方面，可以提高企业管理与文化水平，促进员工个人成长与组织整体发展。

### ● 当前环境下的研究价值：

其实，绩效辅导的话题相对来说较为老生常谈。智享会本次之所以再次针对此展开研究，是因为在当前宏观经济环境下，企业的生存与发展面临较大压力，这迫使企业必须关注业务转化与效率提高。这就要求企业更加强调结果产出与绩效考核，而不再像以往那样注重长期的人才培训与发展。绩效管理作为衡量结果产出的重要手段，其作用日益凸显。教练技术作为影响员工绩效与业绩的重要手段之一，其应用于绩效辅导的作用也因此受到企业更广泛的关注。

尽管教练技术在绩效管理领域的应用并不算全新，但是在当前环境下，其作用显得尤为重要。它可以帮助员工明确业绩目标，调整绩效方案，改进工作技能，克服绩效障碍，从而直接推动员工业绩的提高与转化。

所以，我们研究教练技术在绩效辅导方面的作用，正是考虑到在当下宏观环境与企业状况下，教练技术在驱动业绩转化和帮助员工取得更好业绩方面具有的潜在价值。它可以帮助员工在环境变化下保持稳定的工作效率和业绩表现。这也使得教练技术在当下企业环境下展现出更为明显的优势与作用。

### » 应用侧重与能力培养

图 16. 针对绩效辅导与沟通，您认为具体应用教练技术时会有怎样的侧重？ N=72

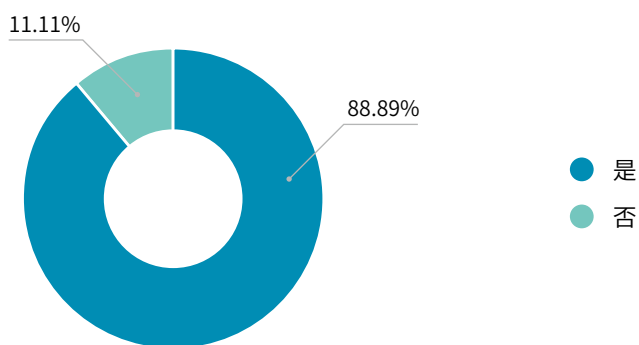
选项	比例
A. 绩效辅导与沟通时，教练技术更多地注重提升绩效，促成业务结果转化	<div><div></div></div> 76.39%
B. 绩效辅导与沟通时，教练技术更多注重影响员工的心智与想法，激发其潜能	<div><div></div></div> 43.06%
C. 促成结果转化时，教练技术会更多地结合绩效辅导等方式进行	<div><div></div></div> 66.67%

绩效辅导与沟通中，教练技术应用的重点在于通过提高绩效来促进业务结果的转化  
从方式侧重上来看，六成（66.67%）以上的企业会将教练技术与绩效辅导进行结合

在绩效辅导与沟通应用教练技术时，企业更加地注重提升绩效与影响员工心智。76.4% 的企业表示教练技术更多地注重提升绩效与业务结果转化。但 43.1% 的企业也表示教练技术更多注重影响员工心智与想法，激发其潜能。这显示教练技术在绩效管理中的作用呈现出提高效率与促进发展的双向机制。

教练技术与绩效管理紧密结合。66.7% 的企业表示教练技术会更多地结合绩效辅导等方式进行。这再次显示教练技术需要与绩效管理体系深度结合，才能在企业产生持续影响。

图 17. 您企业在以绩效辅导与沟通为目的的前提下使用教练技术时，是否会对直线经理与中层管理者进行相关知识或技能培训？ N=72



#### 绝大多数（88.89%）企业会对直线经理与中层管理者进行教练技术相关的知识与技能培训

数据显示：88.89% 的企业会对直线经理与中层管理者进行教练技术相关知识或技能的培训。这说明绩效辅导与沟通教练技术的应用需要管理层的参与和支持。通过对管理者的教练技术培训，可以使其进一步理解教练技术的作用机制与价值，并在日常管理中融入教练理念，采取教练手段帮助下属提高绩效与发展潜能。

相比之下，仅有 11.11% 的企业不会对管理层进行教练技术相关培训。这可能会在一定程度上影响教练技术应用的效果与持续性。如果管理层对教练技术不甚理解，难以在日常管理工作中发挥教练技术的作用，并为教练技术应用提供相应支持。

可见，教练技术在绩效管理中的作用呈现双向影响：直接提高工作效率与业务结果，同时也影响员工心智与行为，激发潜在动力。此外，为了保证绩效结果的达成，企业对于在此场景下使用教练技术的管理者要求也越来越高。



应用对象与方式

图 18. 您企业在绩效辅导与沟通中，教练技术面对的对象是？（coachee） N=72

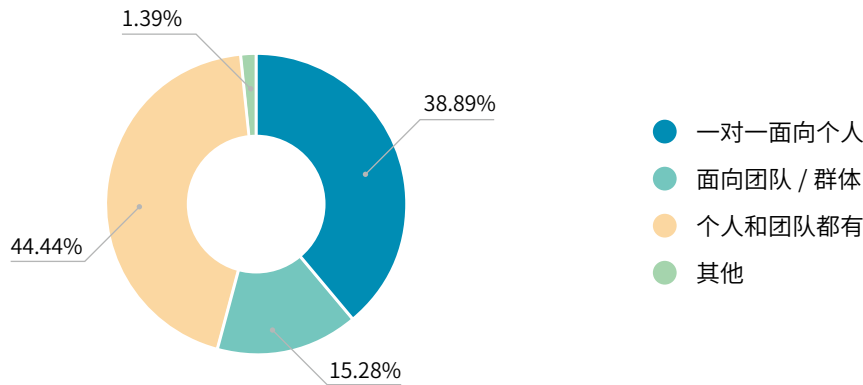


图 19. 您企业在绩效辅导与沟通中，应用教练技术的方式有？ N=72

选项	比例
A. 以工作坊形式代替传统培训，用 Coaching 的方式帮助员工进行自我认识	73.61%
B. 吸收来自业务部门和 HR 部门的教练，引导团队进行演练，从而确定共同愿景和目标	56.94%
C. 教练引导学员，加深感触，透过表象问题看到本质	56.94%
D. 除了进行团队 coaching，也会针对个别员工进行个人 coaching	48.61%

面向“个人”与“结合个人与团队”的教练技术应用占比较高，这说明在绩效辅导与沟通场景中，教练技术面对的对象通常是个人或个人与团队

在参调企业中，38.89% 采用一对一面向个人的教练技术，44.44% 企业面向个人与团队。这表明教练技术在绩效辅导与沟通中应用广泛。

面向个人的教练技术应用更加注重针对某个员工个体的发展，这由近四成企业选用此方式加以证明。同时，面向个人与团队的教练技术最为广泛，近半数企业采用这一应用方式。这表明两种教练方式同样重要，企业会根据具体需求选择个人或团队教练，或将二者结合运用。



企业在绩效辅导与沟通中采取的教练技术应用方式较为多元，主要集中在提高自我认知、团队目标一致、问题本质分析以及个人与团队教练的结合运用

首先，73.61% 的企业采用以工作坊形式代替传统培训，用教练方式帮助员工进行自我认识的应用方式。这种方式可以提高员工的自我认知与发展意识，有助于发掘员工潜力与不断进步。

其次，56.94% 的企业通过吸收来自业务部门和人力资源部门的教练，引导团队进行演练，从而确定共同愿景和目标。这可以增强团队间的沟通与理解，提高目标一致性，有利于团队发展。

同时还有 56.94% 的企业采用教练引导学员，加深感触，透过表象问题看到本质的方式。这可以帮助员工或者团队深入理解所面临的问题，从表象下看到问题的本质所在，达到问题根源分析的目的。

最后，48.61% 的企业会采用除了进行团队教练，也会针对个别员工进行个人教练的综合应用方式。

## » 流程跟进

图 20. 您企业在以绩效辅导与沟通为目的的前提下使用教练技术时，HR 是否会有固定的流程跟进？ N=72

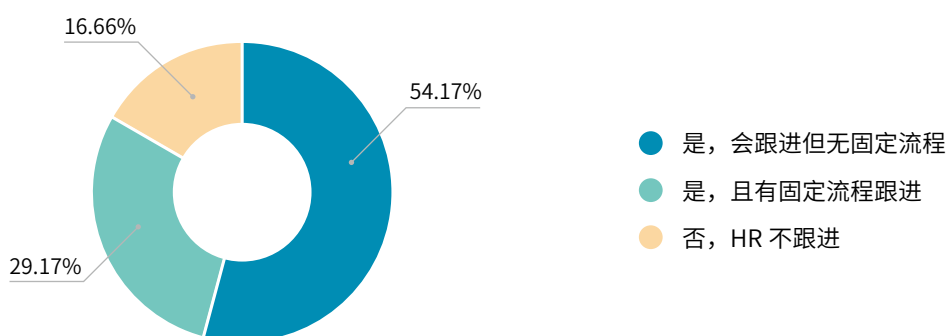
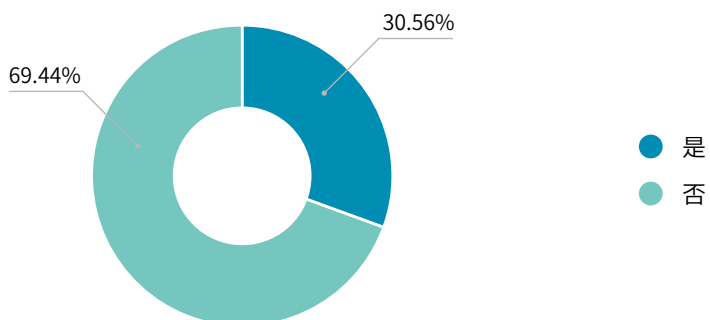


图 21. 您企业 coaching 的过程是否可视化，例如运用数字化手段（如系统平台的运用）进行记录？ N=72





### 大部分企业人力资源部门会跟进教练技术应用过程，但程度不同

54.17% 的企业表示 HR 会跟进教练技术应用但无固定流程。这表明企业人力资源部门重视教练技术应用，并在实施过程中提供相应支持，但缺乏系统与专业的管理机制。

29.17% 的企业拥有 HR 固定的流程跟进教练技术应用。HRThrough 或通过定期评估等方式，会持续优化教练技术应用方案。这可以保证教练技术应用的连贯性与效果。

相比而言，16.66% 的企业人力资源部门不会跟进教练技术的应用情况。这可能导致教练技术应用效果难以评估，教练技术也无法在企业内部进行有效推广，无法达到持续改进的目的。

### 数字化手段在教练技术应用中的运用还不足，仅有约三成企业采用系统平台等数字化手段对教练过程进行可视化记录

数据显示：仅有 30.56% 的企业在教练过程中采用数字化手段进行可视化记录，如利用系统平台记录教练过程与效果。这可以更加全面系统地记录教练技术应用情况，便于教练技术效果的评估与教练方式的优化完善。但由于教练应用的技术复杂性，许多企业在这方面的投入与运用还不足。

相比之下，69.44% 的企业不采用数字化手段记录教练技术应用的过程。企业仅能依靠人工记录来管理教练技术应用，难以实现高效与精细化管理。其原因除了数字化应用涉及的技术与知识较为复杂外，在前期与 HR 们的沟通中，他们表示隐私保护也是企业不采用数字化手段管理教练技术应用过程的重要原因之一。



挑战性问题

图 22. 针对绩效辅导与沟通，您认为应用教练技术时会有怎样的挑战？ N=72

选项	比例
A. 教练技术不够直接，不适合当下组织 / 业务的需求	29.17%
B. 教练技术从学习到熟练使用过程较为漫长	66.67%
C. 应用教练 / 教练技术后对业务目标的结合与达成不够明显	54.17%
D. 管理者学习到教练技术之后不经常使用	56.94%
E. 教练技术难以获得从上至下的引领和认可	26.39%
F. 此场景中应用教练技术的效果难以衡量	43.06%
G. 教练技术的效果难以维持，持续性不够	26.39%
H. 对于中层领导与直线业务经理的教练技术相关培训较少或缺失	23.61%

教练技术应用过程面临的主要挑战在于学习与运用难度较大，与业务目标结合不够紧密，管理层支持与应用不足，培训与效果评估不足等方面

根据数据，主要挑战体现在以下几个方面：首先，66.67%的企业表示教练技术从学习到熟练使用的过程较为漫长，这使教练技术应用的推广难度增大。

其次，56.94%的企业表示管理者学习教练技术后不经常使用，这不利于教练技术的持续推广。

再次，54.17%的企业指出教练技术应用后对业务目标的结合与达成不够明显。这要求教练技术应用紧密结合业务需求，教练技术实施后也要及时评估与反馈其对业务目标的促进作用，必要时进行调整完善。

其它挑战还包括教练技术难以获得从上至下的引领与认可、效果难以测量与维持、中层管理者相关培训不足等。这要求企业高层管理者对教练技术应用的支持与推动，并加大在相关培训与效果评估等方面的投入力度。

（关于问题解决，请跳至文后“挑战性问题解决”板块）

综上。教练技术可以帮助员工就工作目标达成共识，明确责任与行动方案，这有助于工作任务的高效执行，直接影响业务结果。教练技术也可以激发员工的工作积极性，释放潜在动力，对提高工作效率与贡献产生直接作用。

下面，我们将聚焦探讨教练技术在具体企业的运用案例。在实践中分析教练技术对个人绩效与业务发展的具体影响路径，为其在企业中的广泛应用提供实践示范。

案例导览与精粹

企业	能解决的问题	主要内容
京东物流	教练技术应用于绩效提升	教练技术可以帮助销售人员提高战略目标、关注客户需求、达成销售策略共识，产出行动计划 教练技术帮助管理者更好地了解员工需求
联想	教练与辅导是否相同？ 教练效果如何衡量？ 教练过程可视化	概念区分与因材施教 客观维度与辅助性采集 教练过程记录并归档
顺普	教练技术应用于绩效辅导 教练过程可视化	目标为导向：教练会与被教练的人进行交流并启发他们的思路，让他们制定承诺，并最终帮助他们实现这些目标 “教练仪表盘”记录教练过程
博世	教练式陪伴，助力绩效突破	通过教练式陪伴缩短新经理从“新手”到“能手”的周期，成为一个合格的领导者，从而助力绩效结果
A 公司	教练技术着力于绩效改进 教练技术结合刻意练习 教练过程可视化	设定业务目标，通过 coaching 来提供有针对性的辅导 人员刻意练习业务技巧后，通过教练技术给予辅导和反馈 对应的系统要求必须记录下对员工的辅导情况
X 公司	教练技术应用于绩效辅导 教练过程可视化	提升员工销售技能；进度 review 中的评估辅导 通过“教练日志”进行教练过程分析与评估

◆ 案例洞察——京东物流

► 教练技术应用于绩效提升

在整个组织内部，教练技术有助于增强沟通和协作的效果，促进团队的合作协同，提高组织绩效。例如在销售团队的年度战略解码会上，教练技术可以帮助销售人员提高战略目标、关注客户需求、达成销售策略的共识，产出行动计划。工作坊也给他们提供参与决策和制定策略的机会，增强自信心和责任感。同时，教练技术还可以帮助管理者更好地了解员工需求，制定个性化的发展计划，并为员工提供更多的支持和激励，最终增强整个销售团队的协作和协调能力。

京东物流内部业务体系大，部门多，每年公司各部门都会在 Q4 进行战略复盘和解码，建立自己的战略屋。过往销售团队核心精力投放在外部客户的创收上，反而对内部资源的链接和调动上存在一定的挑战，尤其在组织变革后，部门间业务链条还在重构梳理中，为秉持“以客户为先”的经营理念，销售团队战略解码会引入外部教练，进行了一种小型的工作坊实践，以促进整个组织的业务规划目标实现。

工作坊的核心目的在于明确各团队承接组织的战略目标，探寻可实现的路径和资源协同，将其落地实现。这一次的工作坊分为三个阶段：横向部门之间的战略屋输入；销售团队内部战略澄清与战略解码会；后续业务复盘，以保证战略实现。

在工作坊中，教练技术发挥了关键作用。首先，让团队回顾当前市场情况、团队状况和差距；其次，让团队思考想要达成的目标；最后，做出一些感性的承诺。在共创的过程中，通过与兄弟部门群策群力的方式统一业务语言，对核心关键指标的达成标准形成共识。通过教练技术的使用，助力了业务团队更好的实现内部资源的有效链接，提高业务表现。

在工作坊进行的各个阶段都要有共识后的明确目标，尤其是业务一把手的期望值与工作坊目标的一致。在第一次的工作坊结束后，教练会与促动师和管理者进行深入沟通，反思问题和不足，及时调整策略。业务部门会进行阶段性复盘，比如月度小规模复盘，季度大规模复盘，半年度完整规模复盘，在此过程中都可使用教练技术用于目标的对齐与达成。

## ◆ 案例洞察——联想

### ► 教练与辅导

- 概念区分

KPI 的 tracking 是为了达成 KPI 而进行的行动，无论使用 coach 还是辅导都是为了此目的。然而，它们之间仍然存在融合的地方，这取决于处理的层级，例如联想全球供应链的 KPI 指标是 order to delivery，以在每个环节缩短时间、提高效率、尽快交付物品给客户为目标。每个员工都要背负这个 KPI，但是在不同层级，它们意义不同。例如，基层员工需要遵守工作流程和标准，以提高工作效率来达成 KPI，这种情况需要用辅导为主要方法。然而，在管理层，需要的是 Coach 式的引导，以激发他们关注端到端的思考，创造协同最佳的状态。因此，不同层级应该采用不同的处理方式，基层员工应该用辅导，管理层应该用 Coach。这样可以更好地达成 KPI 目标。

对于 Coach 和辅导这两种方法，它们无法同时应用在同一个人身上。因为 Coach 注重自我思考，而辅导则直接输出并要求跟进落实。同时使用这两种方法会破坏客观性和公正性，因此需要分别找两个人来扮演 Coach 和辅导的角色。Coach 引导思考后，辅导者可以教授具体的操作和实施方式，以达成更好的效果。这种方式能够将两种不同方法融合在一起，并使其发挥最大的效益。

- 根据不同群体选择不同的方式

虽然联想运用 Coach 和辅导的方法进行工作，但会根据不同群体的需求来展开，以定点地进行设计和操作。联想需要对人群进行分类，从端到端的整个体系对其进行梳理，以便进行恰当的培训和应用。在之前提到的 KPI checking 的时候，两种方法都可以使用。但是，通常它们不会同时应用于一个股或一个群体中，或者是一个共同肩负 KPI 的人群，因为在这种情况下，使用这两种技术同时开展可能不可行。举例来说，联想可能会选择使用辅导为主的方式来应对 HR 容错率问题，比如在发薪资和员工错误发生率及处理率等方面，但是不会在这个人群里再使用 Coaching。

### ► 教练效果衡量

评估教练效果时所采取的两个维度。第一个维度是客观的，会收集一些客观数据，例如员工在接受教练后的 KPI 完成率变化、业务指标改善情况、技术应用程度等。第二个维度是主观的，联想通过深入访谈来了解员工的职业态度，管理规范，影响力等主观因素是否产生了变化。联想与员工的上级和同事沟通，了解教练前后的协同效率、障碍等情况，并考虑员工的思维模式是否发生了改变。例如员工可能在教练前比较寡言，但在教练后变得活泼和开朗的情况。

还会进行一些辅助性的采集，但不会将其作为主要的参考依据。例如，会询问员工关于教练前后的评价，包括教练过程中的收获、讲师和课程的评价等，但这些不会作为主要评估指标，仅作为参考。

此外，还会参考 HRBP 的意见，了解员工在日常工作中的表现是否有所变化。HRBP 与员工有密切联系，参加会议、参与决策等，可以更客观地了解员工的变化。

### ► Coaching 过程可视化

教练的过程会记录下来归档。根据员工的职级、业务范围和前后变化程度综合判断教练需要的次数。教练行业的一个特点是很多东西都很主观、模糊，缺乏标准可以参考，因此联想更多依赖于教练和员工之间的沟通和达成一致的方案。联想会尝试进行分析，但分析仅作为参考，并不用于确定项目设计的基础。这是因为数据不够直观客观，且样本量不足以说明问题。



## ◆ 案例洞察——顺普

### ► 教练技术应用于绩效辅导

在对被教练的人进行教练时，会设定“Meta goal”的目标，也就是类似于超越高绩效的目标。比如要提升利润，降低报废率等。在这个过程中，教练会与被教练的人进行交流并启发他们的思路，让他们制定承诺，并最终帮助他们实现这些目标。因此，顺普的教练以目标为导向。

顺普要求管理层在绩效管理和日常管理中广泛运用教练技术。每季度的绩效沟通就是运用教练技术的重要场景，顺普会要求管理者在与下属的绩效沟通中使用 coaching，问下属的工作近况、遇到的挑战，并给予相应的帮助与指导。如果下属面临自己力所不及的难题，也可以主动申请教练的帮助，教练资源向全体员工开放。

在与员工的绩效沟通中，顺普鼓励管理层运用教练技能。因为管理层在管理时常会有两种倾向：一是责备员工未达目标；二是直接告知员工应该如何做。无论是责备员工还是直接提供答案，都不利于员工的成长。coaching 可以避免这两种倾向，关注员工的实际情况，理解他们面临的困难，并在此基础上提供针对性沟通与引导。

运用教练技术，有利于激发员工的主动性与创造性，增强他们解决问题和应对挑战的能力，这也是顺普鼓励管理层运用教练技巧的初衷。教练技术对实现顺普的战略转型至关重要。

### ► Coaching 过程可视化

顺普内部系统中的“教练仪表盘”定期记录教练过程相关信息，包括会议时间、讨论内容、员工承诺、预期完成时间、愿景现状与差距等。这些信息使教练者与员工可以清楚地了解教练效果和进展，指导下一步发展方向与行动计划。

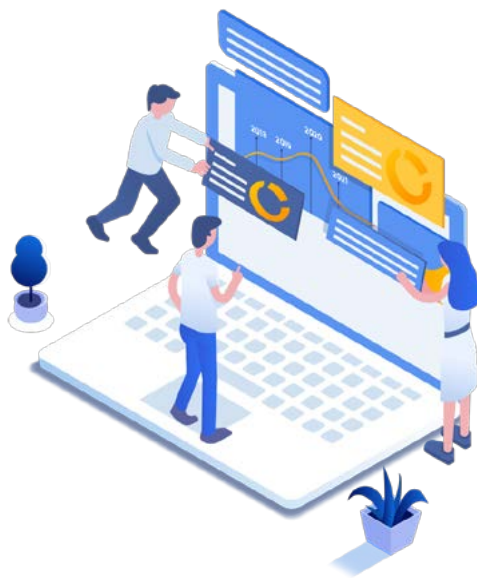
通过定期更新，有利于教练工作的持续改进与员工发展目标的实现。

## ◆ 案例洞察——博世

### ► 教练式陪伴，助力绩效突破

如果盲目的将教练和绩效改进之间进行强绑定，同样也是危险的。博世起初在 2011-2012 年的早期也尝试在员工出现绩效问题的时候引入教练技术，但结果反而是大家把教练这件事情和非常负面的内容产生了链接，让员工产生抗拒心理，总觉得在“被套路”。

其实，教练技术更好的应用场景应该落地在绩效突破、新经理的转身计划等提升类项目上。在教练中，被教练者的准备度和开放的心态也是教练能否成功的重要前提条件之一。例如在博世，便有通过教练式陪伴缩短新经理从“新手”到“能手”的周期，成为一个合格的领导者。通过在这期间定期的教练谈话，帮助新经理客观的反思复盘自己的管理行为。并且通过这一陪伴更快地发现其领导力的盲点，协助其带着学习的眼光观察优秀领导者的工作模式、更快地形成自我学习沉淀并转化成行动，激发信心和承诺感。





## ◆ 案例洞察——A 公司

### ► Coaching 着力于绩效改进

A 公司的 coaching 更多地着力于绩效改进。A 公司认为绩效改进可能更偏向业务层面，主要用于测量绩效差距或行为差距，比较偏向逻辑层面。而教练则更偏向能量方面，帮助大家找到解决方案。因此，A 公司会使两者形成一种完美的结合，虽然不同但可以互补。

A 公司通过设定目标，再通过 coaching 来提供有针对性的辅导。在绩效改进方面，A 公司更注重发掘团队的亮点。尝试着在学员交流经验时，自己进行实践，将其发展成为一种名为“敏捷绩效改进”的工作方式。

敏捷绩效改进是指让优秀的人的做法得到快速地复制。简单来说，就是找到团队中最优秀的人，并从中学习优秀的做法，然后将其快速地复制到整个团队中。这种方式被称为“找亮点”。今年，A 公司引入了一些与 coaching 相关的主题，希望能在其中结合教练的作用。通过教练，A 公司不仅可以发掘优秀的做法而且可以推动这些优秀的做法成为更多人都采取的一种行为。

### ► Coaching+ 刻意练习

现阶段，A 公司采用了 coaching 和刻意练习结合的思路。刻意练习让学员先去了解那些做得好的人是怎么做的，然后通过自身实践去掌握这些技巧。同时，也需要有教练提供辅导和反馈。因此，在这个过程中，需要分享成功代表在行动上的技巧和动作，帮助其他人快速学习这些技能。然后，教练给予其他人辅导，让他们更好地理解和掌握这些技能，并且在实践中不断提高。最后，针对他们的实践成果提供反馈，帮助他们进一步提高表现。这种方法除了让员工理解 coaching 理念外，还会帮助员工学习中运用教练技巧，并在工作中得以实践。

### ► Coaching 过程可视化与教练工作坊

在 A 公司的内部管理中，有叫做“销售有效性”的系统，该系统要求每个经理必须记录下对员工的辅导情况。此外，今年新设置的功能是教练工作坊。A 公司的教练工作坊旨在解决各种问题。具体做法是提供教练课程和标准课程，帮助参与者逐渐掌握相关技能。同时，也会解决这些技能应用过程中遇到的问题。因为 A 公司有覆盖全国各地的办事处，所以这些问题会被分配到不同的区域进行解决。

## ◆ 案例洞察——X 公司

### ► 教练过程可视化

上传教练对话的内容涉及到具体情况和个人隐私，所以学员可能会有一些顾虑。在过去的类似项目中，采取的是上传文字形式的教练日志进行分析和评估，提供好的例子和改进的方向，并且会隐去姓名等个人信息。在对这些教练对话进行分析时，会关注问题的质量、流程是否清晰、feedback 的数量是否恰当等方面，同时探讨失衡的可能性并提供解决方案，比如经理过度反馈可能导致员工无所适从。分享这些经验和观察可以帮助团队更好地了解和实践 coaching 技术。

### ► 教练技术应用于绩效辅导

目前 X 企业大多数 coaching 都是针对个人行为，尤其是销售技能的使用。在商业团队中现在发生最多的 coaching 会话是发生在两个场景中，第一个场景是销售经理和销售一起拜访客户后，针对销售的技巧和产品知识进行 1 对 1 的讨论；第二个场景是在一些月度或每周的业务 review 中，对销售的业务计划和进展进行评估和辅导。



## 总结：教练技术应用于绩效辅导路径图解

### 准备

- » 进行需求分析：HR 与相关部门分析绩效考核结果，确定教练需求与范围。如发现某部门管理人员绩效考核连续两期处于中下水平，确认教练需求为提高管理技能
- » 与员工沟通，通过教练技术制定目标及具体计划。了解员工现状，设定可达成的愿景及差距

### 实现

- » 从总体业绩入手，结合部门 KPI 与员工绩效考核指标，引出关键绩效提升点。教练提出具体的教练计划与策略
- » 教练根据准备阶段的需求分析结果设计教练方案。如针对上述情况，设计管理技能提高教练方案，包括会议管理、目标管理、反馈技巧等模块。方案设定教练形式、内容、频率、持续期限等

### 跟进与反馈

- » 定期跟进员工任务进展情况，提供及时反馈与辅导。跟进教练技术应用效果，调整教练计划。教练工作坊用于解决实践过程中遇到的困难
- » 教练通过工作坊、个人辅导等形式实施教练方案。过程中运用提问、倾听、观察、反馈等技巧，引导被教练者认识现状，并提出可行的改进方法。教练将持续跟进并提供必要支持

### 评估

- » 对教练效果进行评估，包括客观与主观两个维度。教练效果评估结果用于教练工作的持续改进
- » 教练结束后，HR 与相关部门通过员工与管理者双向评价，实地观察等方式评估教练效果。如员工反馈管理技能明显提高，管理者绩效进一步优化，确认教练技术运用取得理想效果

### 总结

- » 进行总结与复盘，提出教练用于绩效辅导的改进意见。对员工教练效果进行总体评价，协助员工制定后续发展计划
- » 被教练者将教练中学到的知识与技能运用到实际工作中。HR 与教练持续关注运用情况，并在必要时提供后续指导与辅导，帮助知识与技能内化，转化为长期行为习惯

## 教练技术助力 Z 世代带教与跨部门沟通协作

教练技术助力业务发展，需要将其真正融入业务流程与组织运作之中，满足业务变化过程中的人才需求，帮助员工适应环境变化，发挥最大潜力，共同推动企业不断发展。在此背景下，Z 世代带教与跨部门沟通对教练技术实现上述作用具有重要意义：

一方面，Z 世代是发展过程中组织拥有的新生力量，教练技术需要满足其面临的新问题与新需求，帮助其克服环境变化带来的影响与挑战，发挥最大作用，推动发展进程。

另一方面，不同部门员工在价值观、工作方式与学习能力等方面存在一定差异，这给业务的发展变革过程带来障碍，教练技术可以发挥桥梁作用，帮助不同背景员工实现有效沟通与协作，增强成长同步性。

图 23.BANI 时代下，您企业是否考虑通过 coaching 解决以下问题？ N=118

选项	比例
A. 业务多变，跨部门协同作战出现挑战	82.20%
B. 业务合作与业务创新问题	63.56%
C. 面对不同背景出身的人员进行企业文化宣贯时存在挑战	52.54%
D. 其他	0.85%

BANI 时代下，越来越多的企业考虑通过教练技术解决业务变化带来的跨部门协同问题，业务创新合作问题，企业文化转变中人员沟通的障碍等问题

根据数据，82.2% 的企业表示在 BANI 时代下，业务变化频繁，不同部门间的协同存在较大难度。63.56% 的企业指出业务创新与合作面临一定困难。

52.54% 的企业表示在进行企业文化转变时，不同背景出身人员的沟通存在阻碍。

通过上表，我们发现在数字化浪潮下，企业变革加速，业务变化难以预测，不同部门间的协同存在较大难度。同时，随着业务创新，激发个人或团队创新思维，对企业来说更是当务之急。此外，不同的文化理念下，也会影响组织的凝聚力。

而随着 Z 世代大量涌入职场，其有更强的个性特征与技术依赖性，这给企业管理带来一定难度，但同时，Z 世代也为企业的业务创新带来新的“活水”，教练技术可以激发 Z 世代人员的潜力与工作热情，提高企业对其特点的理解，Z 世代也同样可以反哺于企业与管理层更多的创新性建议，从而实现 Z 世代人员的有效带教。

与此同时，不同背景人员的沟通存在障碍，这涉及了跨部门之间的沟通问题。教练技术可以有效提高不同背景与年代人员的理解与交流，这使其成为研究跨部门沟通的有效工具与方法。

» 教练技术应用于 Z 世代带教

图 24. 您企业应用教练技术带教 Z 世代的原因有？ N=34

选项	比例
A. 随着 Z 世代越来越多的进入职场，企业需要寻求新的管理方式	76.47%
B. 相比于指令式的管理方式，教练式的沟通对 Z 世代会更加有效	76.47%
C. Z 世代会反哺于领导层，例如提供创新思维等，从而激发组织新活力	58.82%
D. 我司并没有在此方面有所运用	8.82%
E. 其他	2.94%

大部分企业已经意识到教练技术是应对新生代人才管理挑战的理想工具。原因主要是其可以激发 Z 世代人员潜力，促进与管理层互动，为企业带来新活力等

76.47% 的企业表示随着 Z 世代逐渐进入职场，需要寻找新的管理方式应对。这表明企业已经意识到传统管理方式无法满足新生代人才要求，应采用教练技术等新方法激发其潜能。同时，企业表示相比传统管理方式，教练技术更加适用于 Z 世代人员，这使其应用于 Z 世代管理变得理所当然。在与 HR 们的访谈中，我们得知这是因为教练技术侧重沟通交流，更易被 Z 世代人员接受，能够激发其主动性与创新性。

58.82% 的企业表示 Z 世代人员可以反哺管理层，为企业带来新活力，如提供创新思维等。可见教练技术可以促进 Z 世代人员与企业管理层互动，成为连接不同部门，实现共同发展的纽带。同时，也为企业发展带来新思路与宝贵资源。





图 25. 您企业应用教练技术在 Z 世代的过程中，主要解决哪些问题？ N=32

选项	比例
A. 提升 Z 世代的个人能力，如跨部门协作、沟通能力等	<div><div></div></div> 68.75%
B. 引导 Z 世代达成业务目标	<div><div></div></div> 62.50%
C. 让 Z 世代在工作中找到个人价值	<div><div></div></div> 68.75%
D. 使 Z 世代认同组织 / 企业的价值观	<div><div></div></div> 53.13%

教练技术应用于 Z 世代人员管理效益显著。它可以提高工作能力与绩效，满足 Z 世代实现自我价值需求，增进对企业文化的认同等

根据企业应用教练技术在 Z 世代管理中解决的主要问题调查，68.75% 的企业，表示教练技术应用可以提高 Z 世代人员的专业技能与人际交往能力。这表明教练技术通过加强人员互动，可以增强其工作效率与应变力，这是支撑新生代人才管理的关键环节。

同样超过 68.75% 的企业，表示教练技术应用可以在工作中满足 Z 世代人员实现自我价值的需求。这表明教练技术应用既关注企业发展，也重视个人成长，这对稳定新生代人才具有举足轻重的意义。

此外，62.5% 的企业，认为教练技术应用有助 Z 世代人员专注实现业务目标。这说明教练技术不但可以激发人员工作热情，还可以引导其着力实现组织目标，这是教练技术发挥作用的另一重要方面。

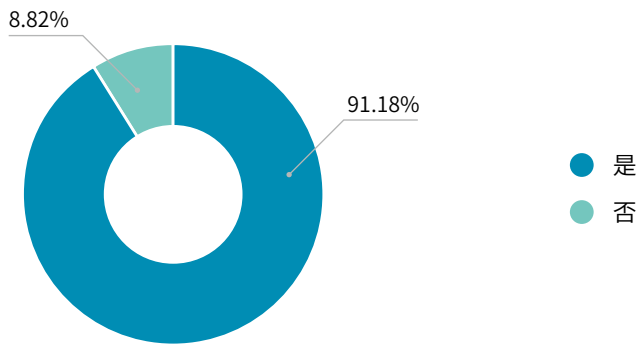
超过半数（53.13%）的企业，认为教练技术应用有助 Z 世代人员理解与认同企业理念。这表明教练技术通过加强人员互动，可以更好宣导企业经营理念，帮助人员认知企业文化，这对吸引与留住人才至关重要。





» 教练技术应用于跨部门沟通协作

图 26. 您企业是否会不同部门之间的项目合作中应用 coaching？以解决因为不同背景人员所带来的思维差异与沟通问题 N=34



九成以上企业已经意识到教练技术在跨部门团队管理与沟通合作方面具有重要作用，并开始投入使用

91.18% 的企业，表示会在跨部门项目合作中应用教练技术。这说明绝大多数企业已经意识到不同部门人员在思维方式与价值观念上存在差异，应用教练技术可以增强跨部门沟通教练，处理分歧，从而有效达成共识，促进合作。

图 27. 您企业在跨部门协作之间应用教练技术的过程中，是否遇到挑战？ N=31

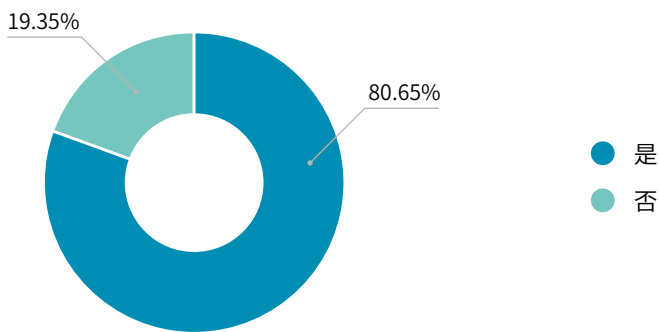


图 28. 您企业在跨部门协作之间应用教练技术的过程中，遇到哪些挑战？ N=25



八成以上的企业在跨部门管理中，应用教练技术时会遇到一定挑战

超过四分之三（80.65%）的企业表示，在跨部门管理时，应用教练技术的过程中遇到一定挑战。仅有 19.35% 的企业，约五分之一，表示并未在跨部门团队管理中应用教练技术的过程中遇到重大挑战。

教练技术应用于跨部门团队管理仍面临诸多难题，突出表现在“教练技术从学习到熟练使用过程较为漫长、应用教练 / 教练技术后对跨部门之间合作项目目标的结合与达成不够明显”

根据企业在跨部门团队管理中应用教练技术遇到的挑战调查，我们可以得到以下分析与结论：超过六成以上的企业（64%）表示教练技术从学习到运用熟练需要较长时间。同样，64% 的企业表示应用教练技术后，跨部门项目目标的结合与实现不太明显。

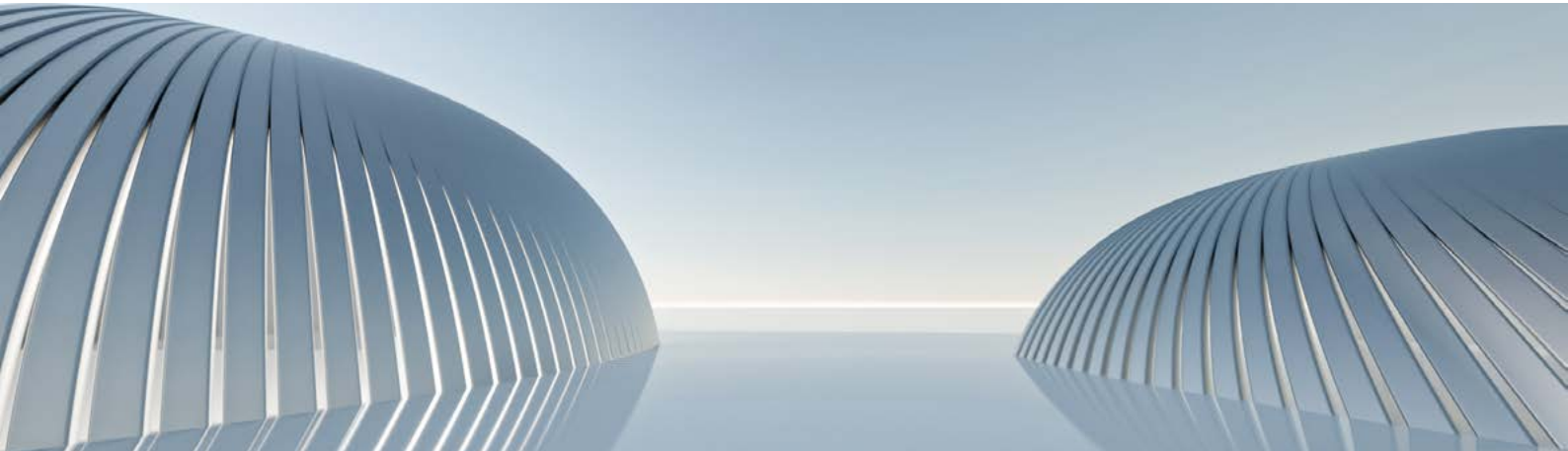
接近半数的企业表示教练技术效果难以衡量。这表明教练技术应用评估是一个难题。

此外，约三分之一的企业表示教练技术效果不够直接，不太适合跨部门人员之间的沟通交流以及效果难以持续，缺乏一定连续性。还有约四分之一的企业表示教练技术难以在不同部门中获得共同认可。

（关于问题解决，请跳至文后“挑战性问题解决”板块）

以上研究数据显示，新生代员工创新意识强、接受度高，教练技术可以有效激发其工作积极性；不同部门间的员工价值观差异难以消弭，教练技术可以促进其沟通理解，实现组织协同。这需要企业深入探索教练技术在新生代员工发展与跨部门互动方面的运用方法与效果。

下一步，我们将重点研究多个企业在教练技术应用于新生代带教与促进部门协作方面的案例实践：



## 案例导览与精粹

企业	能解决的问题	主要内容
京东物流	新世代带教	帮助他们理解工作内容的价值，以提高他们的职业素养和业务水平
联想	教练技术助力新世代带教	挑选一些有想法的优秀应届生，并和高管进行反向匹配
X 公司	教练技术促进跨部门沟通	以结果为导向的教练式对话进行跨部门的协调和沟通

### ◆ 案例洞察——京东物流

#### ► 新世代带教

在京东物流的管培生或校招项目中，重点培养的是具有高管素养的核心人才。这些人可能会参与座谈会、进行思想表达等活动。对于校招生来说，他们也可以选择导师，这个过程中希望导师和学生之间能够建立良好的关系。目前，00后逐渐进入职场，因此在这样的项目中会面临一些共性问题。例如：公司招聘的实习生，他们通常强烈地认识到自我意识，并且将喜好和爱好表达得非常清晰。当他们面临较大的工作压力时，情绪表现明显，这是因为他们对整个业务流程和工作场景不够了解，导致他们感受不到他们工作内容的价值，导师或 HRBP 会通过教练的方式，定期与这些人员交流，帮助他们理解工作内容的价值，以提高他们的职业素养和业务水平。

### ◆ 案例洞察——X 公司

#### ► 教练技术促进跨部门沟通

在 2022 年落地的大客户管理进阶培训项目中，我们引进了 Coaching Conversation（教练式谈话）培训模块，引导学员（大多数是大客户经理）使用以 G.R.O.W. 模型为基础，以结果为导向的教练式对话进行跨部门的协调和沟通，在培训中学员通过自身的角色扮演清晰地看到了相较于过往的“互怼”或者“太极”式对话，以结果为导向的教练式对话能产生更多的积极效果并推动部门间的配合。从收集到的反馈来看，此模块得到了最多的积极评价，说明 coaching 确实有效，有助于提高团队合作的效率和质量。

### ◆ 案例洞察——联想

#### ► 教练技术助力新世代带教

联想会挑选一些有想法的优秀应届生，并和高管进行反向匹配，让应届生作为 coach，并让高管作为被 coach 的人。在这个过程中，联想会加入一个角色叫神灯，神灯是一位熟悉集团内部文化、业务和战略方向的成熟员工，作为辅导者，帮助应届生思考如何影响高管，在沟通中留下好印象，让对方在职业上做出改变。反过来，应届生会回来向神灯寻求意见，以帮助自己更好地改进。这个反向 coach 项目的目的是帮助应届生通过自己的想法和 sell idea 的方式去影响高管，实现自己的目标和成就。这是一个非典型的 coach 项目，它不仅仅是通过提问和引发思考的方式去影响对方，更加强调了通过自己的思考和行动去影响对方。

优秀的应届生与高管匹配进行相互 coach，这个项目应用了很长时间，产生了很好的结果。例如，有一个应届生通过观察电脑开机程序，提出升级软件以提高开机速度的方案，此方案被采用后在全球范围内影响了几千万个电脑。在面对 z 世代员工的成长和帮助时，联想需要优化 coach 技巧，引导他们思考解决问题的方法。z 世代员工更需要的是带有指导性的对话，而不是教他们如何办事或做事。因为 z 世代员工更倾向于拿来主义，而不喜欢自我思考，所以联想需要以更具植入性的方式进行教练。



专家洞察精粹

专家	主要内容
施铭津（Christine）：埃里克森国际教练中心亚太区总经理	Coaching 应用于跨部门沟通协作
李延：人力资源专家 / 顾问	教练技术助力跨部门沟通与跨部门协作
<div>-----&gt; 施铭津（Christine）</div> <p>为了应对外部环境变化，企业需要因应商业环境的快速变化。愈来愈多的企业会在传统金字塔似的组织形式之外成立以业务为主的跨部门项目小组。不同部门的员工需要组成项目团队，围绕共同目标进行协作。但是，来自不同部门的员工习惯和思维方式各异，如何达成共识和配合完成项目任务？这就需要 coaching 的介入，帮助团队成员建立共识，明确项目目标和各自职责，促进跨部门合作。</p>	
<div>-----&gt; 李延</div> <p>经理人的教练对话需要建立心理安全感，让员工敢于表达自己。教练倾听不同员工、陪伴而非主导。通过同理心倾听，提出唤醒员工自我觉察的问题，暂悬自己的假设、保持好奇心，使得教练对话基于每个人的不同，尊重每个人的不同。</p> <p>随着组织文化的进步，教练不再局限于对不同年代员工的定型理解。多样化出现在方方面面。通过教练对话，创建心理安全感，通过提问倾听不同视角，理解不同定义与需求，组织可以真正做到激发所有员工的潜力，同时让跨部门协作更容易发生。</p>	



## 总结：教练技术应用于跨部门沟通协作路径图解

### 培训让学员体验教练对话并明白其效果：

通过教练对话让学员感受教练对话如何打开思考，产生共识，Defuse 紧张气氛，让各方敢于表达真实想法

### 教练引导不同部门员工对目标和现状达成共识。通过提问理解不同视角与需求：

教练通过提问引导不同部门的员工就目前状况与需求达成共识。教练从每个人的角度出发提问，让其理解其他部门的视角与诉求，寻找最大公约数。这有助于打破部门壁垒，优化资源配置

### 教练建立心理安全环境，倾听每个人，同理心理解差异，让员工敢于表达自己：

教练技术通过倾听与同理心建立心理安全环境，让每个人敢于表达自己的真实想法。教练抛开评判，以开放和好奇的态度倾听每个声音，理解不同员工诉求与期待的差异性

### 教练引导员工自我觉察，提出开放性问题唤醒员工思考与觉察。Suspend 自己判断，保持好奇：

教练通过提问引导每个员工自我觉察，认清现状和自己的期待。教练提出开放性问题，帮助员工思考各种选项及其可能产生的影响，并根据自己的意愿作出选择

### 每个人的选项和意愿不同。教练帮助梳理并达成项目团队共识和行动方案：

教练帮助梳理每个人的选择和意愿，找到共同点与最大公约数，达成项目团队共识和行动方案。这需要教练在多个层面进行协调和引导

### 教练技术作用于不同员工，打破定型理解。教练对话因人而异，激发所有员工潜力：

教练技术面向不同人设计个性化教练方案。教练把握每个人的特质与需求，作出针对性设计，最大限度激发每个人的潜力

### 教练帮助理解不同需求，优化资源配置，员工潜力激发和跨部门协作，这有助于提高跨部门协作与组织效率：

管理者观察教练技术应用，并加以学习与运用。教练思维逐步内化于管理与运营，提高管理者引导变革与协调的能力，不断优化组织发展环境





## 教练技术与人工智能—深度融合的新机遇

身处数字化变革时代，新技术广泛应用正在重塑生活与工作方式，这给人与组织带来巨大影响与新挑战。要帮助人与组织适应新环境，发挥最大潜能，教练技术与人工智能技术需要实现深度融合，在保留各自优势的同时，补充对方的不足，产生协同作用，共同服务于人与组织发展。

本模块，我们之所以研究教练技术与人工智能的结合，是为了在数字鸿沟中更好地服务业务与组织，引导组织发展，助力人与组织拥抱新技术与新时代。

在调研中，我们选取了近来非常热门的“Chat GPT”为切入点。教练技术可以通过将 Chat GPT 作为一种新渠道、助手工具和数据基础来实现自身应用的扩展和提高，逐步发展与数字化时代相匹配的教练产品、服务模式和客户体验。这也体现了两者在应用层面上的重要互动作用和联系。为教练技术与人工智能等新技术在接下来的发展与结合中，找到突破口。



图 29. 您是否有听说过 Chat GPT ? N=118

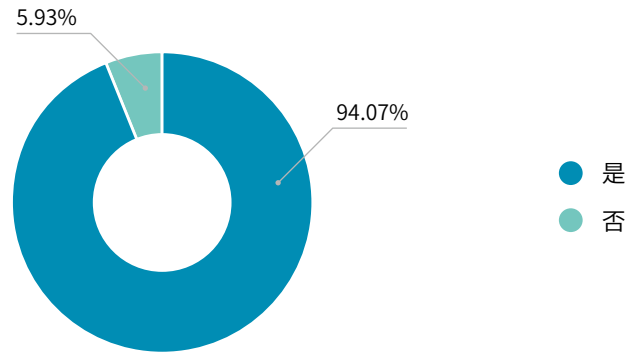


图 30. 随着 chat GPT 等人工智能工具的问世与应用，您认为 coaching 技术的使用会出现什么趋势？ N=111

选项	比例
A.Coaching 越来越多的运用于激发人员创新型思维	62.16%
B.Coaching 会渗透于更多的场景	53.15%
C.Coaching 会与其他工具与技巧结合，为企业持续创造更大价值	58.56%
D.Coaching 的对象持续下沉，企业人员或以 Coaching 的方式对他人，“陪伴、引发、探索”将更多出现在每个员工经历中	56.76%
E. 其他	0.90%

随着 chat GPT 等人工智能工具问世，教练技术的应用前景更为广阔

数据显示，94.07% 的企业已经了解 Chat GPT 等人工智能技术，这为教练技术应用带来新机遇。

超过半数企业认为，教练技术会与人工智能等现代工具结合，持续为企业创造更大价值。这说明教练技术需要与新技术实现深度融合，共同发挥作用。

同时，62.16% 的企业表示教练技术会越来越多用于激发人员创新思维。53.15% 的企业表示教练技术会渗透更多场景。这说明教练技术应用空间很大。但也意味着对教练人才与资源的需求也在增加。

另外，56.76% 的企业表示教练技术对象会持续扩大，更多出现在每个员工经历中。这表明教练技术正尝试广泛覆盖基层员工。

调研数据显示，教练技术应用面临深化与拓展的趋势，这需要教练技术与人工智能的融合运用。但专家在教练技术发展方向上有不同看法。一方面，部分专家认为，人工智能技术的发展势必会对教练技术产生影响甚至取代，教练技术需要与人工智能深度结合，打造更加智能化的培训方案与决策支持工具。另一方面，也有专家指出，教练技术核心在于人与人之间的互动与交流，机器难以完全替代教练角色。教练技能与人际关系的重要性不会降低，教练技术的作用依然集中在发掘人的潜能与激发组织活力方面。

专家洞察精粹

专家	主要内容
施铭津（Christine）：埃里克森国际教练中心亚太区总经理	Coaching 应用于跨部门沟通协作
李军远：联想信息与产品有限公司； 学习与发展经理	短期：人工智能不能代替教练 长期：存在可能
左明浩：顺普汽车零部件（中国）有限公司； 亚太区人力资源总监	机器只能作为辅助工具。教练工作的核心依然在于人。
李延：人力资源专家 / 顾问	教练可以利用 AI 作为辅助，更有效地进行教练
徐育林：Regional Manager APAC， The Campus of Adhesive Technologies	情绪的感知共识和共情能力是 AI 目前无法替代的
<div>-----&gt; <b>施铭津（Christine）</b></div> <p>Christine 相信 coaching 与 AI 协同合作的可能性。四月底，Christine 参加了埃里克森在布拉格召开的全球会议。并与埃里克森 80 岁的公司创始人玛丽莲女士讨论了这个话题。玛丽莲女士对新技术非常感兴趣，她也在思考如何实现人与机器的叠加效应。</p> <p>的确，机器无法完全取代人。我们可以输入所有的教练工具和过去的经验，提出各种问题，但不同的人会给出不同的回答。同样的问题在不同的场景、环境和需求下，答案可能迥异。所以，收集全球 30 几亿人的数据并不现实，机器无法做到这一点。这也正是教练的独特价值所在。</p> <p>可以将一些重复性工作交给 Chat GPT，让它来完成，但人类可以花更多时间提高创造力。人的右脑更关注潜力。如果真如此，我们是否可以将左脑的分析和归纳功能交给 GPT 来进行逻辑思考，从而让我们有更多时间开发右脑？这是一个广阔的未来前景。所以，Christine 对此持积极态度。</p>	
<div>-----&gt; <b>李军远</b></div> <p>教练具有两个特点。首先，教练具有人生阅历和工作经验积累，可以帮助员工识别和辨别问题。但这是 Chat GPT 所欠缺的。Chat GPT 只能根据用户的需求直接指导，无法像教练一样根据经验来识别问题。其次，教练和员工面对面的交流能够建立信任和情感联系。教练的过程其实也是一个情感上的互动过程，有助于触及员工的感性需求。Chat GPT 只是机器人，它不能像教练那样真正去引起用户的共鸣。这两个特点都是现有的 Chat GPT 无法取代的。</p> <p>但在长期来看，如果 Chat GPT 能够不断学习，根据丰富数据样本基于理性去分析情感要素，那么它有可能替代教练。现在的 Chat GPT 正在不断学习，如果数据样本足够多，能够基于理性去分析情感要素的话，可能会取代教练。</p> <p>此外，Chat GPT 和其他 AI 技术的出现并不是偶然，事实上是人类自己在推动着这种技术的发展。现在已经进入了新的时代，人类正在逐渐觉醒。这些技术的出现是人类思想的极大跃进，它们都是被人类创造出来的。这也说明了人类已经偷懒到了一定程度，让机器人去取代更多地工作。</p> <p>在这种情况下，现有的职业和做法将会消亡，这是自然演进的优胜劣汰过程。它可能不再是人类形态的变化，而是人类大脑的结构和运作方式的转变。这是由人类自然环境下的进化所引起的结果。因此，如果可以理性看待这一切，并接受变化，那么就能够更好地适应未来的发展。</p>	

## 左明浩

人工智能的发展无法取代人与人之间的教练工作。教练工作有几个基本前提：有成长思维的教练对象、建立在信任基础上的互动、人脑认知的深层理解与定制化内容。这需要人与人之间的密切互动，难以由机器完全取代。

机器虽然可以提出问题和提供信息支持，但难以像人那样与教练对象建立深层信任，理解其思维模式与需求，进行高度定制化的交流。教练工作需要的不是简单的问题与答案，而是基于双方认知与理解的深入互动，这需要人与人之间的联结与合作。机器可以作为教练工具，但难以替代教练者的角色。

单纯依靠人与机器的交流难以达到教练工作所需的深度与效果。要真正发挥教练作用，教练过程仍需要人与人之间的密切合作，建立在认知与理解的基础上，通过语言、表情与互动进行情感的传递与交流。这些都是机器目前难以完全实现的。机器只能作为辅助工具。教练工作的核心依然在于人。

## 李延

经理人可以利用 AI 超强的学习能力和信息处理能力辅助自己的教练角色。

人的同理心让人可以共鸣感受，比如理解皱眉等信号背后的涵义，进而提出更相关的问题，唤醒员工的觉察。这需要人的观察力与理解力 – 而这些有时是对方本人并没有觉察到的。这些常识性的人与人交流中的信号，如语调与表情等反映人的内心想法的非语言信息让人的作用无法短期被替代。

另外，AI 可以迅速学习，但学习的是过去知识，而教练关注当前与未来发展。教练对话不仅关注现有问题，更关注人，人的想象力和可能性。这需要教练同在，提问，观察、陪伴能够与员工一起探索不同的可能性，或者像镜子一样反馈对方的假设。

所以，好的经理人 – 教练可以利用 AI 作为辅助，更有效地进行教练。

## 徐育林

情绪的感知共识和共情能力是 AI 目前无法替代的。作为一名教练，我们需要运用自己的经验和直觉，来观察和理解学员的情感和思考方式，并根据学员的实际情况来提供定制化的建议和指导，这是目前 AI 无法做到的。

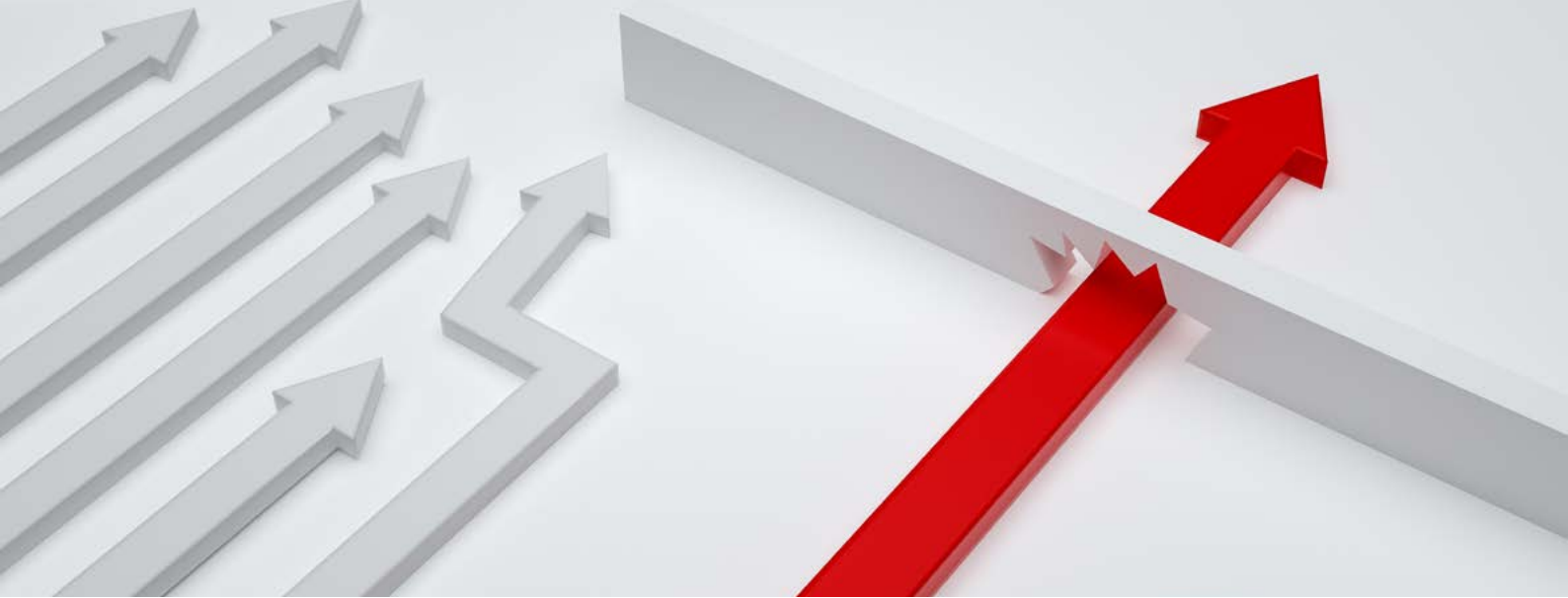
根据专家们的洞察，我们会发现大家普遍认为人工智能暂且并不能替代 coaching。但教练技术与人工智能可以尝试进行有效结合，发挥强大的协同效应，为人与组织发展提供切实支持。

例如，教练技术可以结合人工智能工具，收集学员信息，分析其学习需求与特征，设计定制化的教练方案。如针对某公司跨部门沟通障碍的情况，AI 可以帮助分析不同部门的思维模式差异，教练方案也因此设计相应的互动场景与案例。在教练实施过程中，教练可以运用人工智能工具提供辅助。如在沟通互动中，AI 可以分析语言与非语言信息，提示教练学员隐藏的需求或盲点。教练可以据此提出具体的提问，帮助学员进一步觉察，并作出改变。教练结束后，人工智能工具可以持续跟踪学员的进步情况。通过问卷与沟通，人工智能工具可以分析学员在实际工作场景中运用教练技能的状况，并给出持续改进的建议，促进真正的行为转变。教练也可以根据这些分析结果进行必要的后续教练，弥补差距，达到理想的培训效果。

教练过程产生的丰富数据，也为管理层决策提供重要依据。管理层可以运用人工智能相关工具，分析教练效果与结果，检验人才培养方向，并作出调整。管理层也可以借鉴教练中人工智能产生的组织活力分析报告，采取相应措施，解放组织的潜在活力。最终，教练思维方式与模式融入企业的运营管理之中，人工智能贯穿其中，形成新习惯，提高企业整体管理与运营的水平。

这是一个渐进的过程，需要企业在实践中不断改进，逐步实现教练技术与人工智能的深度融合与协同发展。

教练技术与 Chat GPT 等系统 / 工具的联合研究与应用向市场传达的最终结论在于：教练服务正向数字、智能、定制与体验等方向发展，代表着行业变革的方向；Coaching 具备这方面的发展潜力与竞争优势。这些信息传达给市场，可以积极影响和推动教练技术与行业的发展变化。

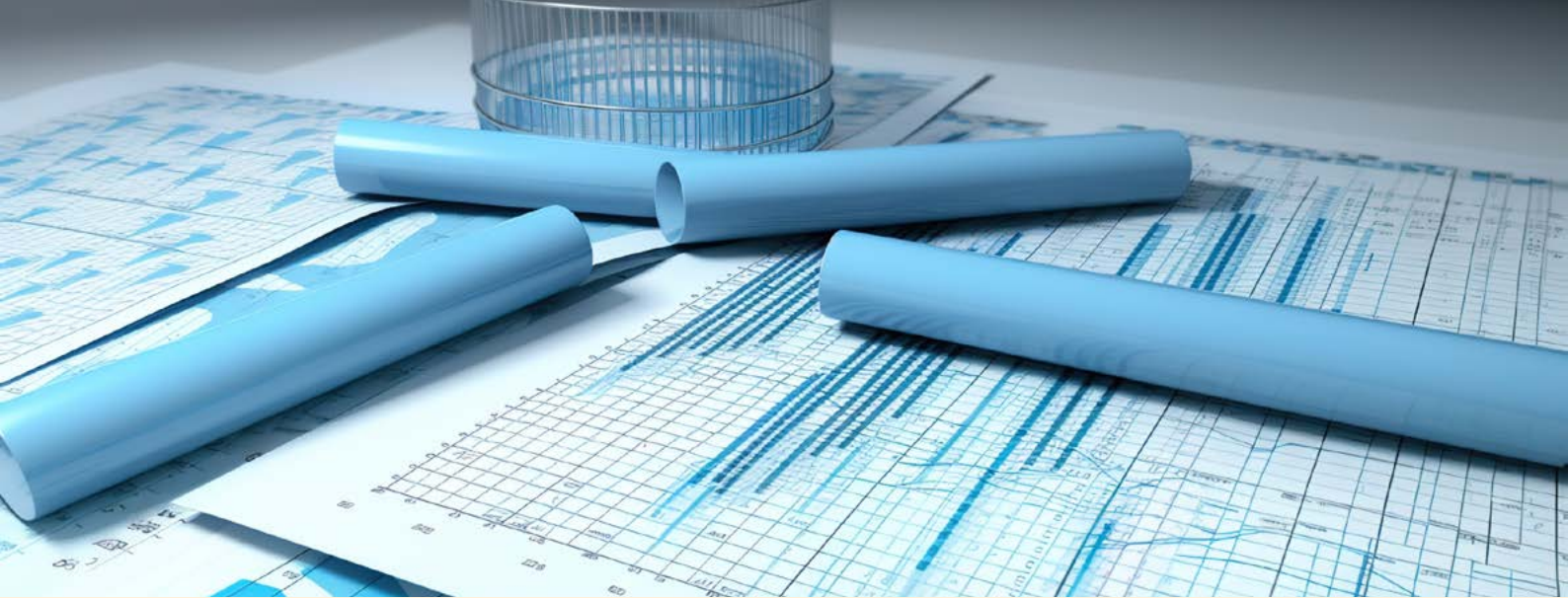


## 挑战性问题解决

根据众多的企业案例以及专家洞察，本研究提取出一系列解决方案以供读者参考。由于在定量研究中各模块所面临的挑战性问题较为相似，所以此处仅选择影响较大的几项挑战问题进行整体梳理与详述。

挑战	解决
教练技术不够直接，不适合当下组织 / 业务的需求	这要求在设计教练方案前进行深入的问题分析与诊断，理解组织与业务的实际需求，并根据需求量身定制教练技术应用方案与路径。同时，教练也需要在课程中充分体现该组织 / 业务的具体案例与场景，让被教练者易于理解和运用。
教练技术从学习到熟练使用过程较为漫长	企业需要合理设置教练节奏与频率，并通过工作坊、辅导等方式进行重点跟进，特别在教练后期提供必要的指导与反馈，帮助被教练者充分理解和精进技能，加速熟练掌握。同时，也需要组织设立必要的监督机制，促进教练技术的持续运用。
应用教练 / 教练技术后对业务目标的结合与达成不够明显	企业在进行教练项目设计时就应将业务目标的实现置于重要位置。教练可以帮助被教练者分析业务目标与现状差距，并结合教练技术制定切实可行的行动计划。同时，相关人员也需要在教练结束后继续与组织及相关人员配合，跟进与评估行动计划的实施与业务目标达成情况，并作出必要修正。
管理者学习到教练技术之后不经常使用	这需要管理者将教练技术的使用作为一种必要技能进行持续关注与运用。组织也可以设立激励机制，以鼓励管理者将教练技术应用于日常管理中。同时，也需要教练在后续配合管理者使用教练技术，解决实际问题，帮助技能内化。
教练技术的效果难以衡量	这需要教练在教练项目设计与实施中选择与之匹配的评估方法与工具进行测量。同时也需要组织提供长期的测评机会，让教练技术产生的影响在一个过程中逐步显现并通过定期测评予以捕捉。当然，这需要 coach 在应用过程中与组织持之以恒地配合，才能真正衡量教练技术效果。





## **Implication**

本次研究采用定性与定量相结合的方法，通过多家企业的案例分析与调研数据评析，发现教练技术在推动组织发展、增强团队凝聚力、开展绩效辅导、带教新生代与促进部门合作等方面发挥着重要作用。

研究结果显示，教练技术可以引导员工转变思维，推动组织发展、甚至是转型与变革；可以增进团队凝聚力与信任协作；可以促进上下级心理契约，提升绩效管理效果；激发新生代员工工作热情；可以推进跨部门沟通。但教练技术的深入应用还面临理论与实践的挑战，需要业界与学界的努力。人工智能的不断发展为教练技术带来机遇与影响，教练技术需进一步创新与人工智能结合。

教练技术在业务、组织等方面发挥积极作用，但仍需企业管理者与教练共同推进，推动人与组织协同发展。我们希望研究可以为教练技术的广泛深入应用提供更多客观参考。同时，我们欢迎读者分享更丰富案例，共同探讨教练技术在业务与组织中的作用，持续研究与实践是教练技术产生影响的源泉。

我们也会继续跟踪此领域的发展，提供更加全面可靠的研究结果，为教练技术的价值继续努力与探索。相信通过我们共同的实践与理论创新，教练技术定会在企业组织发展的道路上发挥更大作用。这需要所有相关方持之以恒的关注与投入，智享会与埃里克森很荣幸能在其中发挥积极作用。

# 企业案例







## 博世教练技术赋能组织转型实践



Lisa ZHANG

博世（中国）投资有限公司 | 学习与人才发展总监

博世成立于1886年, 全称是罗伯特·博世有限公司(BOSCH)。博世集团是世界领先的技术及服务供应商。业务划分为4个业务领域, 涵盖汽车与智能交通技术、工业技术、消费品以及能源与建筑技术领域。

作为全球领先的物联网供应商, 博世为智能家居、工业4.0和互联交通提供创新的解决方案, 旨在打造可持续、安全和轻松的未来出行愿景。

博世运用其在传感器技术、软件和服务领域的专长, 以及自身的云平台, 为客户提供整合式跨领域的互联解决方案。利用带有人工智能(AI)功能或在开发和生产过程中运用人工智能技术的产品和解决方案, 推进互联生活。通过产品和服务, 博世为人们提供创新有益的解决方案, 从而提高他们的生活质量。凭借其创新科技, 博世在世界范围内践行“科技成就生活之美”的承诺。

### ► 教练技术发展历史与背景

在2015年, 博世总部首次提出把领导力和教练做出了结合。次年, 中国区引入了教练文化并在同年启动了领导力教练项目。在与外部咨询公司的共创下, 中国区组建了首个教练认证班, 赋能了第一批, 总计20-30位内部教练。他们都是来自内部的各事业部和各业务条线的总经理, 总监及以上的管理人员。7年时间里, 教练与教练式领导力逐渐变成一个核心的领导力话题, 这同时也是一场博世中国在人才与管理上持续进行的变革管理。

自2017年起, 教练技术被嵌入了当时中国区所有的人才项目中, 包括年轻、中级和高级人才的梯队项目, 这一门课程也称教练式领导力( Coaching style leadership)。该课程存在的最大意义与价值在于确保未来所有新晋升的领导者(从团队领导到经理再到总监和副总裁)在领导生涯早期就已经种下了教练的种子。在晋升培训中为管理者添加教练课程并不意味着我们要求每一位管理者都成为教练, 更多的是带着教练的视角, 工具方法来处理他们的日常

工作。尽管期间也出现过发展瓶颈期以及一些业务管理者对教练技术的质疑声, 例如对业务的帮助很难直观地被量化等等。在2022年, 博世中国培训中心着手以焦点小组结合问卷的调研形式, 超过300位内部管理者就是否愿意参与教练技术、目前的痛点是什么等发展方向话题进行了探讨和意见输出。与此同时, 为了强化“内功”培训中心邀请了外部机构来共创了独属于博世的团队教练的内部认证。截至目前, 博世已经累计有42位教练通过认证, 并在各类型事业部和业务场景落地运用团队教练。团队教练采取陪伴式、嵌入式学习的模式, 将传统学习话题转为业务话题。与此同时, 《博世团队教练白皮书》结合着众多工具与案例也应运而生, 在2023年正式发布。

与此同时, 随着时代、行业的变化, 对于员工的能力需求正在产生日新月异的变化。如何对业务做到再聚焦, 如何去定义战略方向或者是业务方向, 如何开辟创新业务, 发展第二曲线, 如何把它转化成可执行的业务语言和动作, 并且让团队一致形成共识, 有效的去落地执行。这些都是业务在不断演进过程中对人力资源提出的挑战。连接能量激发潜能, 落地业务赋能组织。这是博世中国用教练技术, 推广教练文化的初心与行动指南。





## ► 团队教练

在教练中存在一个绩效公式，即  $P=p-i$  (Performance=potential-internal conflict)，指个人和组织的绩效等于潜能减去内耗。对于团队来说，团队教练的很大一个价值就在于减小内耗。理想状态下，我们的管理者都希望团队能够  $1+1=2$  乃至  $1+1>2$ ，但现实情况可能常常出现团队绩效之和小于单人绩效累加。为了提高团队绩效，在教练过程中，团队会就他们所面临的问题进行对话和交流，探讨解决问题的路径和方法，以达到解决问题、实现目标的初衷，与此同时，还会强调团队从中学到了什么。团队教练的工作重点在于提高团队动力，即帮助团队在工作中变得更有技巧、更加高效和足智多谋。

除此之外，团队教练也是充分利用体验所产生的影响的理想方式。精心设计和实施的团队建设活动可以对团队和团队成员产生强大的影响。这些活动能够触及团队成员的情绪和身体层面，这是在通常的培训课堂或日常的团队对话中很少涉及的。将团队的体验融入新的团队行为而产生整合效应是团队教练的关键，也是团队建设和团队教练互补的原因。团队教练提供了一个持续的架构，可以帮助团队挖掘学习点，并为团队实践所学到的经验教训提供方法和途径。

目前，博世中国内部已有 40 余位通过团队教练认证的内部教练，正在通过陪伴的方式，帮助各自负责的团队与组织，建立团队共识，信任，拉升团队的整体效能，协助解决小型团队的跃迁，通过业务的重构，然后去倒推团队的效能的提升。例如需要未雨绸缪地准备哪些新岗位、新能力；工作机制上是否需要改变等。

博世希望教练技术的使命最终达到对业务与人的有效支持，这一内容既能支持员工端，让员工获取良好的工作体验与幸福感，也能支持组织端，帮助团队成员进行能力管理与正场域的打造，激发团队动能。

## ► 教练式陪伴，助力绩效突破

如果一间从未接触过教练文化的公司现在要将教练引入管理体系的话，可以先从团队教练引入，然后再慢慢的延展到个人教练，再到高管教练。从能明显看到绩效改变的切入点入手，可能会有更出其不意的效果。

但是，如果盲目的将教练和绩效改进之间进行强绑定，同样也是危险的。博世起初在 2011-2012 年的早期也尝试在员工出现绩效问题的时候引入教练技术，但结果反而是大家把教练这件事情和非常负面的内容产生了链接，让员工产生抗拒心理，总觉得在“被套路”。

其实，教练技术更好的应用场景应该落地在绩效突破、新经理的转身计划等提升类项目上。在教练中，被教练者的准备度和开放的心态也是教练能否成功的重要前提条件之一。例如在博世，便通过教练式陪伴缩短新经理从“新手”到“能手”的周期，成为一个合格的领导者。通过在这期间的定期的教练谈话，帮助新经理客观的反思复盘自己的管理行为。并且通过这一陪伴更快地发现其领导力的盲点，协助其带着学习的眼光观察优秀领导者的工作模式、更快地形成自我学习沉淀并转化成行动，激发信心和承诺感。





## 京东物流教练技术实践案例



魏红梅

京东物流 | OD

### ► 教练应用现状

京东注重员工发展体系建设，强调以贡献者为本，尊重员工，为管理者成长提供平台，同时也营造了良好的教练环境。在教练技术和企业管理的结合方面一直在探索、进步，在企业内部各类管理场景和机制设计中不断融合教练模式与技术，培养管理者的教练领导力，激发创新思维，促进整个公司经营管理水平提升。

在京东物流，教练技术的运用主要包括两方面：一方面是基于业务场景下的运用，另一方面是高层管理者的发展与辅导。例如，SEC 层高管会亲自辅导一群充满激情有拼搏精神的管理者，帮助他们更好的成为团队管理者，带领团队实现更高层次的业务发展。京东物流在激发团队、培养继任者方面做得非常好。

### ► 教练人才的培养

#### » 管理层

教练技术培养是京东物流管理者成长过程中必不可少的一环。公司内部针对不同层级管理者定制的教练课程，值得一提的是，京东物流在教练技术培训方面不断创新，基于各管理场景开发了一系列便于学习和应用的教练式管理工具，例如新任管理者导师手册，管理者绩效辅导沟通工具单，成功案例库等。同时也认证了一批“教练式”管理者，为教练技术与企业管理场景融合起到了推动作用。

#### » HR

在京东物流内部 HRBP 角色非常重要，他们负责人才引入、培养与任用，并帮助员工解决职业生涯中遇到的各类问题。教练技术的关键是激发每一位员工的潜能与创造力。为了提高 HRBP 的教练能力，京东物流正在引入教练技术，培养了一批有教练意识和教练能力的种子团队，通过潜移默化的方式传递给业务团队和管理者，对管理的领导意识和管理方法进行赋能。通过 BP 的有效影响，营造出积极的沟通关系和氛围，与业务部门也建立共赢的合作关系。

### ► 教练技术组织变革

京东物流进行组织变革前，进行了大量的访谈，并且会较多的应用教练技术。访谈中，通过提问来激发管理者的自驱力以帮助他们更好地适应变革，也会开设战略共创工作坊来帮助他们更好地应对变革。

在教练技术应用过程中，可以让管理者充分表达，组织会获得一些独特的观点。在战略战术的共创共识中，会应用较多的教练工具，例如世界咖啡和群策群力等贯穿于整个工作坊中。京东物流内部也有完善的战略屋共创流程，对主要战场、如何制胜等关键问题进行研讨，制定出明确的行动计划和目标，激发管理者感性承诺，将目标分解落实在绩效目标书。

### ► 教练技术应用于绩效提升

在整个组织内部，教练技术有助于增强沟通和协作的效果，促进团队的合作协同，提高组织绩效。例如在销售团队的年度战略解码会上，教练技术可以帮助销售人员提高战略目标、客户需求、销售策略的共识，产出行动计划。工作坊也给他们提供参与决策和制定策略的机会，增强自信心和责任感。同时，教练技术还可以帮助管理者更好地了解员工需求，制定个性化的发展计划，并为员工提供更多的支持和激励，最终增强整个销售团队的协作和协调能力。

京东物流内部业务体系大，部门多，每年公司各部门都会在 Q4 进行战略复盘和解码，建立自己的战略屋。过往销售团队核心精力投放在外部客户的创收上，反而对内部资源的链接和调动上存在一定的挑战，尤其在组织变革后，部门间业务链条还在重构梳理中，为秉持“以客户为先”的经营理念，销售团队战略解码会引入外部教练，进行了一种小型的工作坊实践，以促进整个组织的业务规划目标实现。



工作坊的核心目的在于明确各团队承接组织的战略目标，探寻可实现的路径和资源协同，将其落地实现。这一次的工作坊分为三个阶段：横向部门之间的战略屋输入；销售团队内部的战略澄清与战略解码会。后续业务复盘，以保证战略实现。

在工作坊中，教练技术发挥了关键作用。首先，让团队回顾当前市场情况、团队状况和差距；其次，让团队思考想要达成的目标；最后，做出一些感性的承诺。在共创的过程中，通过与兄弟部门群策群力的方式统一业务语言，对核心关键指标的达成标准形成共识。通过教练技术的使用，助力了业务团队更好的实现内部资源的有效链接，提高业务表现。

在工作坊进行的各个阶段都要有共识后的明确目标，尤其是业务一把手的期望值与工作坊目标的一致。在第一次的工作坊结束后，教练会促动师和管理者进行深入沟通，反思问题和不足，及时调整策略。业务部门会进行阶段性复盘，比如月度小规模复盘，季度大规模复盘，半年度完整规模复盘，在次过程中都可使用教练技术用于目标的对齐与达成。

### ► 教练的选择

教练的选择非常重要，京东物流认为教练在行业或业务领域中至少需要有一定的认知和见解。在工作坊中，除了外部教练，京东物流还邀请了内部管理者 and 人力资源伙伴作为促动师来帮助每个团队完成流程，达到工作坊的最终目标。

京东物流内部形成了良好的内外部教练协同。内部促动师对教练技术使用上的纯熟度不足，作为“流程专家”带领业务团队完成工作坊流程，过程中需要深度理解教练技术工具，或在关键问题卡点时就需要教练引导，会邀请外部教练深度参与引导关键产出。在现场，京东物流也会经常邀请资深的 BP、业务专家来帮助团队共创。

### ► 新生代带教

在京东物流的管培生或校招项目中，重点培养的是具有高管素养的核心人才。这些人可能会参与座谈会、进行思想表达等活动。对于校招生来说，他们也可以选择导师，这个过程中希望导师和学生之间能够建立良好的关系。目前，00 后逐渐进入职场，因此在这样的项目中会面临一些共性问题。例如：公司招聘的实习生，他们通常强烈地认识到自我意识，并且将喜好和爱好表达得非常清晰。当他们面临较大的工作压力时，情绪表现明显，这是因为他们对整个业务流程和工作场景不够了解，导致他们感受不到他们工作内容的价值，导师或 HRBP 会通过教练的方式，定期与这些人员交流，帮助他们理解工作内容的价值，以提高他们的职业素养和业务水平。



## 联想教练技术赋能组织转型实践案例



李军远

联想信息产品有限公司 | 学习与发展经理

联想教练应用的主要领域在核心管理层和高管，主要关注领导力、业务运营、战略规划、行业布局等方面，在他们晋升到更高级别或面临痛点问题时提供针对性的教练，帮助他们缺乏的能力得到提升。

### ► 教练的选择

#### » 外部教练

联想认为这些核心管理层和高管在晋升之前，他们可能无法真正想象到自己接下来需要做什么。因此，联想找到了一些专业的企业级教练，他们的背景通常比较资深，可能曾在跨国公司或世界500强公司中担任高管，同时还有专业的认证和教练经验。

#### » 内部教练

除了外部教练外，联想会认证一些具有丰富管理经验和技能的管理层成为内部教练，他们会面向更低层级的中层干部和基层管理干部。他们的工作重点是强化管理技能、执行力以及战略理解能力。

联想内部培养的教练既是资深的高层管理者，对公司的战略愿景和业务方向非常了解，同时也能够接地气地了解一线存在的问题。这种高层视野和接地气的结合，可以让他在教练团队的过程中发现问题，并为团队提供更实质性的帮助，同时也能够为公司战略的实现提供支持和推动。

### ► 教练技术助力组织转型

#### » 外部教练——对高管

联想会为教练提供三方面的准备。首先，被教练者的上级会对其过程进行评估，以衡量是否成功。其次，HRBP将帮助被教练者晋升，并决定接下来需要进行的培训和发展计划。最后，教练和被教练者会一起准备和制定一个详细的发展计划，以确保其中的目标和关键结果得以实现。

举个例子，联想之前有一个首席信息官（CIO），现在已经升为某个子公司的CEO。他原来是联想战略部门的负责人，担任总监职位。在他受到教练促成的晋升过程中，他明确表示自己想开展一个新业务，并从联想的供应链中拆分出去，以实现盈利。他采用数字化转型方案并观察到了行业的新机遇。这些想法他可能没有事先向上级提出，但是通过与教练的讨论和联想上级的支持，他成功地孵化出一家新公司，现在成为了该公司的CEO。在此过程中，他意识到他在数字化转型方面缺乏一些专业知识和能力。联想的HRBP为他安排了去清华和中国商学院等地进行学习和进修，以弥补缺失的能力和知识。联想还会持续检查他的KPI，并进行360度评估以判断他在教练过程中所取得的成果，以及他之前和之后数据的变化情况。

#### » 内部教练——团队工作坊

联想会在一些战略研讨会等场合中，采用工作坊的形式，让内部教练充当引导师，引导团队思考并推广商业策略。当公司战略发生转变后，联想会运用内部教练和团队工作坊的方式，通过引导和协作，激发团队成员思考如何承接和实现新的战略任务，并逐层排除个体困境和团队难点，找到解决问题的方案并输出。

### ► 教练技术下沉

在即将到来的新财年中，联想针对中层管理者设计了培训课程，以帮助他们应对变革并担任企业教练的角色来管理团队。在下一年度，将选择一些杰出的中层管理者成为业务教练或者团队管理教练，将这些技能和知识传授给他们的团队成员，帮助初级和基础一线员工提高自己的技能，并帮助他们激发自己的个人潜能。





## ► 教练与辅导

### » 概念区分

KPI 的 tracking 是为了达成 KPI 而进行的行动，无论使用 coach 还是辅导都是为了此目的。然而，它们之间仍然存在融合的地方，这取决于处理的层级，例如联想全球供应链的 KPI 指标是 order to delivery，以在每个环节缩短时间、提高效率、尽快交付物品给客户为目标。每个员工都要背负这个 KPI，但是在不同层级，它们意义不同。例如，基层员工需要遵守工作流程和标准，以提高工作效率来达成 KPI，这种情况需要用辅导为主要方法。然而，在管理层，需要的是 Coach 式的引导，以激发他们关注端到端的思考，创造协同最佳的状态。因此，不同层级应该采用不同的处理方式，基层员工应该用辅导，管理层应该用 Coach。这样可以更好地达成 KPI 目标。

对于 Coach 和辅导这两种方法，它们无法同时应用在同一人身上。因为 Coach 注重自我思考，而辅导则直接输出并要求跟进落实。同时使用这两种方法会破坏客观性和公正性，因此需要分别找两个人来扮演 Coach 和辅导的角色。Coach 引导思考后，辅导者可以教授具体的操作和实施方法，以达成更好的效果。这种方式能够将两种不同方法融合在一起，并使其发挥最大的效益。

### » 根据不同群体选择不同的方式

虽然联想运用 Coach 和辅导的方法进行工作，但会根据不同群体的需求来展开，以定点地进行设计和操作。联想需要对人群进行分类，从端到端的整个体系对其进行梳理，以便进行恰当的培训和应用。在之前提到的 KPI checking 的时候，两种方法都可以使用。但是，通常它们不会同时应用于一个股或一个群体中，或者是一个共同肩负 KPI 的人群，因为在这种情况下，使用这两种技术同时开展可能不可行。举例来说，联想可能会选择使用辅导为主的方式来应对 HR 容错率问题，比如在发薪资和员工错误发生率及处理率等方面，但是不会在这个人群里再使用 Coaching。

## ► 教练效果衡量

评估教练效果时所采取的两个维度。第一个维度是客观的，会收集一些客观数据，例如员工在接受教练后的 KPI 完成率变化、业务指标改善情况、技术应用程度等。第二个维度是主观的，联想通过深入访谈来了解员工的职业态度，管理规范，影响力等主观因素是否产生了变化。联想与员工的上级和同事沟通，了解教练前后的协同效率、障碍等情况，并考虑员工的思维模式是否发生了改变。例如员工可能在教练前比较寡言，但在教练后变得活泼和开朗的情况。

还会进行一些辅助性的采集，但不会将其作为主要的参考依据。例如，会询问员工关于教练前后的评价，包括教练过程中的收获、讲师和课程的评价等，但这些不会作为主要评估指标，仅作为参考。

此外，还会参考 HRBP 的意见，了解员工在日常工作中的表现是否有所变化。HRBP 与员工有密切联系，参加会议、参与决策等，可以更客观地了解员工的变化。



### ► Coaching 过程可视化

教练的过程会记录下来归档。根据员工的职级、业务范围和前后变化程度综合判断教练需要的次数。教练行业的一个特点是很多东西都很主观、模糊，缺乏标准可以参考，因此联想更多依赖于教练和员工之间的沟通和达成一致的方案。联想会尝试进行分析，但分析仅作为参考，并不用于确定项目设计的基础。这是因为数据不够直观客观，且样本量不足以说明问题。

### ► 教练技术助力新世代带教

联想会挑选一些有想法的优秀应届生，并和高管进行反向匹配，让应届生作为 coach，并让高管作为被 coach 的人。在这个过程中，联想会加入一个角色叫神灯，神灯是一位熟悉集团内部文化、业务和战略方向的成熟员工，作为辅导者，帮助应届生思考如何影响高管，在沟通中留下好印象，让对方在职业上做出改变。反过来，应届生会回来向神灯寻求意见，以帮助自己更好地改进。这个反向 coach 项目的目的是帮助应届生通过自己的想法和 sell idea 的方式去影响高管，实现自己的目标和成就。这是一个非典型的 coach 项目，它不仅仅是通过提问和引发思考的方式去影响对方，更加强调了通过自己的思考和行动去影响对方。

优秀的应届生与高管匹配进行相互 coach，这个项目应用了很长时间，产生了很好的结果。例如，有一个应届生通过观察电脑开机程序，提出升级软件以提高开机速度的方案，此方案被采用后在全球范围内影响了几千万个电脑。在面对 z 世代员工的成长和帮助时，联想需要优化 coach 技巧，引导他们思考解决问题的方法。z 世代员工更需要的是带有指导性的对话，而不是教他们如何办事或做事。因为 z 世代员工更倾向于拿来主义，而不喜欢自我思考，所以联想需要以更具植入性的方式进行教练。

### ► 洞见——“人工智能对教练技术的影响”

教练具有两个特点。首先，教练具有人生阅历和工作经验积累，可以帮助员工识别和辨别问题。但这是 Chat GPT 所欠缺的。Chat GPT 只能根据用户的需求直接指导，无法像教练一样根据经验来识别问题。其次，教练和员工面对面的交流能够建立信任和情感联系。教练的过程其实也是一个情感上的互动过程，有助于触及员工的感性需求。Chat GPT 只是机器人，它不能像教练那样真正去引起用户的共鸣。这两个特点都是现有的 Chat GPT 无法取代的。

但在长期来看，如果 Chat GPT 能够不断学习，根据丰富数据样本基于理性去分析情感要素，那么它有可能替代教练。现在的 Chat GPT 正在不断学习，如果数据样本足够多，能够基于理性去分析情感要素的话，可能会取代教练。

此外，Chat GPT 和其他 AI 技术的出现并不是偶然，事实上是人类自己在推动着这种技术的发展。现在已经进入了新的时代，人类正在逐渐觉醒。这些技术的出现是人类思想的极大跃进，它们都是被人类创造出来的。这也说明了人类已经偷懒到了一定程度，让机器人去取代更多地工作。

在这种情况下，现有的职业和做法将会消亡，这是自然演进的优胜劣汰过程。它可能不再是人类形态的变化，而是人类大脑的结构和运作方式的转变。这是由人类自然环境下的进化所引起的结果。因此，如果可以理性看待这一切，并接受变化，那么就能够更好地适应未来的发展。





## 顺普教练技术赋能组织转型实践



左明浩

顺普汽车 零部件（中国）有限公司 | 亚太区人力资源总监

### ► 顺普教练应用概况

作为一家美资家族企业，顺普股东是创始人之子。由于某些原因，股东接触到了 coaching，并决定将其应用于组织中。因此，coaching 在某种程度上成为了顺普组织文化的一部分。

#### » 教练培养

在 coaching 应用方面，顺普从 3 年前开始，已经培养了两批教练。第一批教练主要是总部高管，包括 CEO 等重要岗位的人员。第二批则主要是高级总监，所以顺普的教练培养模式是自上而下的。

顺普正在进行的事情是针对教练团队中的 17 名成员，每个月举行一个名为 "Coach Sharpening Meeting" 的会议。在这个会议上，大家讨论自己在辅导他人过程中可能遇到的问题、困难或挑战，并互相提供帮助和支持。另外，顺普还安排了两个环节，称为 "Live Coaching"

其中每个人轮流扮演教练和学员，在 20 分钟内进行教练。其他人会给出反馈，评价此教练在哪些方面做得好以及哪些方面需要改进。

顺普有完整的教练培养流程。首先，新教练需要参加培训课程。完成培训后，他们需要选择一个学员，并完成至少 10 个小时以上的 coaching 练习。在这个过程中，既要有老师的指导，也要有外部顾问的协助。为了提高教练的能力水平，会安排每月两次的辅导课程。只有通过整套流程并且获得认证，才能成为顺普的正式教练。

#### » 委员会

除此之外，顺普还设有委员会——Steering Committee（指导委员会）Steering Committee 由董事长、CEO、CPO 以及其他资深的总裁组成，每个月都会召开一次会议。在这个委员会会议上，会关注如何推动 coaching 文化，设计新的项目并审查方案。Steering Committee 起到非常重要的指导作用。

#### » 教练技术下沉

顺普已经开始将教练技术下沉到一线管理者和基层员工，并形成文化。顺普计划为所有管理层开展教练技能培训。希望通过培训管理层和员工教练技能，扩大教练的数量和影响。长期实施后，coaching 将渗透至不同层级，实现组织的持续进步。

### ► 教练技术应用于绩效辅导

在对被教练的人进行教练时，会设定 "Meta goal" 的目标，也就是类似于超越高绩效的目标。比如要提升利润，降低报废率等。在这个过程中，教练会与被教练的人进行交流并启发他们的思路，让他们制定承诺，并最终帮助他们实现这些目标。因此，顺普的教练以目标为导向。

顺普要求管理层在绩效管理和日常管理中广泛运用教练技术。每季度的绩效沟通就是运用教练技术的重要场景，顺普会要求管理者在与下属的绩效沟通中使用 coaching，问下属的工作近况、遇到的挑战，并给予相应的帮助与指导。如果下属面临自己力所不及的难题，也可以主动申请教练的帮助，教练资源向全体员工开放。

在与员工的绩效沟通中，顺普鼓励管理层运用教练技能。因为管理层在管理时常常会有两种倾向：一是责备员工未达目标；二是直接告知员工应该如何做。无论是责备员工还是直接提供答案，都不利于员工的成长。coaching 可以避免这两种倾向，关注员工的实际情况，理解他们面临的困难，并在此基础上提供针对性指导。

运用教练技术，有利于激发员工的主动性与创造性，增强他们解决问题和应对挑战的能力，这也是顺普鼓励管理层运用教练技巧的初衷。教练技术对实现顺普的战略转型至关重要。

### ► 教练技术应用于组织变革

顺普在推进重要变革时，也会运用教练技术。例如在讨论是否变革绩效系统时，负责人不会直接提供自己的设计方案，而是举行管理层会议进行引导与讨论。

在会议上，负责人会运用教练方式进行提问，比如现有绩效系统存在什么问题？大家期望什么样的系统？如何设计这样的系统？这些开放式的提问可以引导管理层思考，表达自己的看法与需求。

通过讨论，管理层提出的想法实际上也符合负责人的预期方向。但是通过引导管理层自主思考并达成共识，不仅可以聚集更多有价值的想法，也可以提高管理层对变革方案的认可感与主动性。这需要在需要管理层共识与合作的重大变革中发挥着重要作用。

### ► Coaching 过程可视化

顺普内部系统中的“教练仪表盘”定期记录教练过程相关信息，包括会议时间、讨论内容、员工承诺、预期完成时间、愿景现状与差距等。这些信息使教练者与员工可以清楚地了解教练效果和进展，指导下一步发展方向与行动计划。

通过定期更新，有利于教练工作的持续改进与员工发展目标的实现。

### ► Coaching culture

顺普会每年举办类似年度培训的活动，推广 coaching 理念，培养员工 Challenge 自我、走出舒适区、制定超越当前绩效的更高发展目标的思维与行动方式。这些理念会面向全体员工进行推广，指导员工如何进一步发展提高。

年度培训活动属于教练文化构建的前期工作，目的在于在理念层面影响员工，改变其思维方式与发展方向。而教练工作则是在此基础上，通过人与人之间的互动，对个人进行定制化帮助，实现理念落地与发展目标的实现。前者属于理念推广，后者属于定制化应用。两者缺一不可，共同推动教练文化的构建与员工的成长与发展。

### ► 洞见——“人工智能对教练技术的影响”

人工智能的发展无法取代人与人之间的教练工作。教练工作有几个基本前提：有成长思维的教练对象、建立在信任基础上的互动、人脑认知的深层理解与定制化内容。这需要人与人之间的密切互动，难以由机器完全取代。

机器虽然可以提出问题和提供信息支持，但难以像人那样与教练对象建立深层信任，理解其思维模式与需求，进行高度定制化的交流。教练工作需要的不是简单的问题与答案，而是基于双方认知与理解的深入互动，这需要人与人之间的联结与合作。机器可以作为教练工具，但难以替代教练者的角色。

单纯依靠人与机器的交流难以达到教练工作所需的深度与效果。要真正发挥教练作用，教练过程仍需要人与人之间的密切合作，建立在认知与理解的基础上，通过语言、表情与互动进行情感的传递与交流。这些都是机器目前难以完全实现的。机器只能作为辅助工具。教练工作的核心依然在于人。







## A 公司 coaching 实践案例

### ► Coaching 应用背景与现状

#### » 背景

医药行业是比较传统的行业。虽然环境的变化对医药行业影响较小，但是企业仍然需要更多危机意识。在未来，医药行业将迎来更多的变化，所以 A 公司对教练和辅导技术非常认同，并将其作为管理者的基本功。

#### » Coaching 下沉于业务场景

大约十多年前，A 公司接触到了教练式的辅导，并将其引入 A 公司的培训课程项目中，旨在培养领导和管理者的能力。该项目包括授课、实地实践和反馈。在这个项目的初期阶段，希望通过课程实践帮助员工累积教练技术，并及时得到相应的结果反馈。此后，在 A 公司其他以业务结果为导向的项目中，教练式的辅导也在得到应用，并取得了成功。

在 A 公司，一些项目以能力发展为导向，例如小组技巧、辅导能力和业务规划等；另外一些项目则以业务场景为导向，该项目的结果与业务场景相关，并且以业务场景的结果为导向。A 公司后来更多地关注了以业务结果为导向的项目，因此针对能力专项提升的 coaching 项目做得较少。

#### » Coaching 应用现状

在项目过程中，为了更好地指导团队成员完成工作，A 公司会将教练提出的要求嵌入到项目中，如基于目的辅导和基于行为的反馈等，以此来加强团队成员的学习和实践能力，提高整体工作效率和团队绩效。

A 公司教练计划的第一个阶段是授课和能力发展项目。第二个阶段是基于绩效结果的项目，并会关注到教练质量。现在的 A 公司处于第三个阶段，更新教练课程以及开发教练式辅导的 AI 对话工具。这是 A 公司目前正在推进的事情。

### ► Coaching 着力于绩效改进

A 公司的 coaching 更多地着力于绩效改进。A 公司认为绩效改进可能更偏向业务层面，主要用于测量绩效差距或行为差距，比

较偏向逻辑层面。而教练则更偏向能量方面，帮助大家找到解决方案。因此，A 公司会使两者形成一种完美的结合，虽然不同但可以互补。

A 公司通过设定目标，再通过 coaching 来提供有针对性的辅导。在绩效改进方面，A 公司更注重发掘团队的亮点。尝试着在学员交流经验时，自己进行实践，将其发展成为一种名为“敏捷绩效改进”的工作方式。

敏捷绩效改进是指让优秀的人的做法得到快速地复制。简单来说，就是找到团队中最优秀的人，并从中学习优秀的做法，然后将其快速地复制到整个团队中。这种方式被称为“找亮点”。今年，A 公司引入了一些与 coaching 相关的主题，希望能在其中结合教练的作用。通过教练，A 公司不仅可以发掘优秀的做法而且可以推动这些优秀的做法成为更多人都会采取的一种行为。

### ► Coaching+ 刻意练习

现阶段，A 公司采用了 coaching 和刻意练习结合的思路。刻意练习让学员先去了解那些做得好的人是怎么做的，然后通过自身实践去掌握这些技巧。同时，也需要有教练提供辅导和反馈。因此，在这个过程中，需要分享成功代表在行动上的技巧和动作，帮助其他人快速学习这些技能。然后，教练给予其他人辅导，让他们更好地理解 and 掌握这些技能，并且在实践中不断提高。最后，针对他们的实践成果提供反馈，帮助他们进一步提高表现。这种方法除了让员工理解 coaching 理念外，还会帮助员工学习中运用教练技巧，并在工作之中得以实践。

### ► Coaching 过程可视化与教练工作坊

在 A 公司的内部管理中，有叫做“销售有效性”的系统，该系统要求每个经理必须记录下对员工的辅导情况。此外，今年新设置的功能是教练功能访问。A 公司的教练工作坊旨在解决各种问题。具体做法是提供教练课程和标准课程，帮助参与者逐渐掌握相关技能。同时，也会解决这些技能应用过程中遇到的问题。因为 A 公司有覆盖全国各地的办事处，所以这些问题会被分配到不同的区域进行解决。



## X 公司教练技术应用实践

### ► Coaching 应用概况

在 X 公司内部，他们不区分教练与辅导两者，在概念上统一使用 coaching 这个词。X 公司将 coaching 技能作为管理者基本必备技巧的能力之一，并每年在 HR 课程中教授教练型管理者课程。此外，他们的全球领导力课程也包含 coaching，使用的技术通常是 G.R.O.W. 模型。

#### » 业务部门对 Coaching 的需求呈现增长趋势

销售团队也参加专门的教练型销售经理课程，这门课程聚焦于业务技能和绩效提升。X 公司对 coaching 的需求和应用非常重视，在培训后也将教练技术的应用视为一个重要机会。在 2021 年，X 公司在亚太区落地了基于团队建设和教练的进阶销售领导力课程，获得了非常积极的反响。

在 X 公司，各个业务团队也对 coaching 的需求越来越高。例如，电子事业部的中国团队的 HRBP 希望根据未来五年的战略重新思考大客户经理及一线销售领导者的胜任力模型，并通过有针对性的 coaching 提升团队中高潜者的能力。另外，包装团队也希望通过 DISC 测评更清晰地了解经理的管理风格，并找到更有针对性的 coaching 方式来提升管理能力。

#### » Coaching 课程

X 公司的某个部门去年在全球上线了一门名为“coaching for performance”的课程，适用于所有销售和技术工程师级别的经理，包括一线经理、高级经理和总监级别。所有人都会被自动地邀请参加为期 12 周的课程中。该项目旨在唤醒组织内部领导者对 coaching 的重要性的觉察，提升 coaching 技能以及推动组织的 coaching 文化。这是一个混合学习方式，结合了线上自学和线上工作坊学习。该项目邀请 PCC 或更高级别的外部教练与所有学员进行一对一的线上虚拟训练，为期 12 周。每两周进行一次讨论和互动，包括分享、教练的对话演示和角色扮演等。

Coaching for Performance 类似于翻转课堂的模式。学员需要先学习然后实践，接着再进行讨论和分享。教练在实践中起到的角色不仅是 facilitator，也是团队教练，帮助学员讨论和分享他们的实践经验，解决困难和挑战。

课程分成几次圆桌讨论会，每次都是不同的主题，比如关于 G.R.O.W. 模型、聆听和提问（强有力的教练发问）、Coaching 练习等主题进行讲解和分享。同时还包括了现场教练对话的示范以及同事之间的互动环节。除此之外，还有一些课后任务来帮助课程学员将所学的内容实践到工作中，并且有持续的跟踪和反馈。

除了“Coaching for Performance”课程外，X 公司的 HR 部门还有专门的领导力课程。当管理者达到一定的级别时，他们会分别参加这个课程的初级、中级和高级层级。初级课程被称为“Leadership Essential”，它在四天的课程中会有一天的内容是关于 coaching 的。进阶级别的课程重点是强调 coaching 的重要性和技巧，并在练习中进行实践。

### ► 业务场景中教练与其他角色的区分

从业务视角出发，很多人会分不清楚教练和引导之间的区别。例如在工业电子领域，他们曾经需要一个有行业背景的专业导师来组织研讨会和制定流程，而不是一个团队教练。引导师更多地控制流程，明确目标和产出，而教练则更多地使用提问和聆听的方式帮助大家以不同的视角看待未来的业务方向。对于个人来说，可能会对这两个角色的区别不够清楚，甚至可能认为一个教练需要同时具备引导的能力，因为这两个角色之间有所重叠。

对于企业来说，教练和其他角色（如 consultant、facilitator、advisor）之间的差别很大。企业培训最重要的是能够落地，因此在业务场景中，客户需要的教练角色可能只占到 70% 的需求，另外还有 30% 的混合需求，需要其他角色来满足。客户可能会更倾向于那些有相关实践经验的人来给他们建议，分享成功或失败的案例，而这些并不是仅仅由一个教练来提供的，而更多是由 consultant 等其他角色提供。对于客户来说，这些提问和建议也需要具有相关性，需要来自那些有在企业中实践经验的人。

### ► 教练过程可视化

上传教练对话的内容涉及到具体情况和个人隐私，所以学员可能会有一些顾虑。在过去的类似项目中，采取的是上传文字形式的教练日志进行分析和评估，提供好的例子和改进的方向，并且会隐去姓名等个人信息。在对这些教练对话进行分析时，会关注问题





的质量、流程是否清晰、feedback 的数量是否恰当等方面，同时探讨失衡的可能性并提供解决方案，比如经理过度反馈可能导致员工无所适从。分享这些经验和观察可以帮助团队更好地了解和实践 coaching 技术。

### ► 教练技术应用于绩效辅导

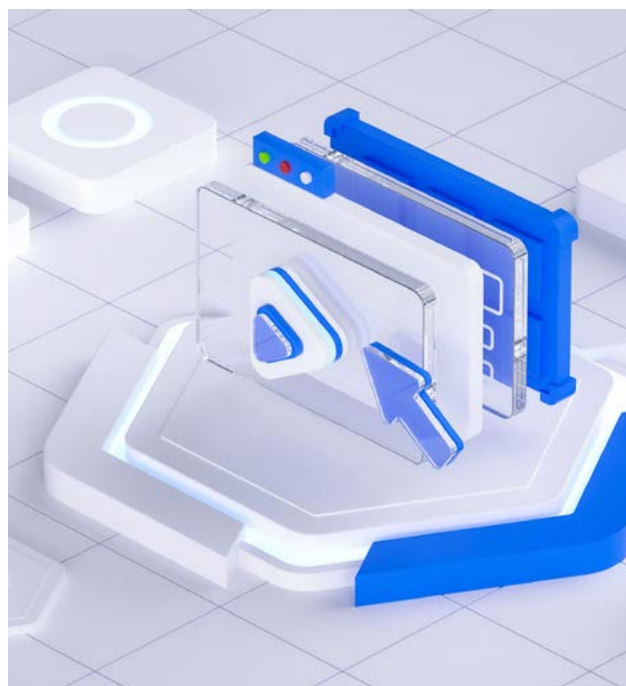
目前 X 企业大多数 coaching 都是针对个人行为，尤其是销售技能的使用。在商业团队中现在发生最多的 coaching 会话是发生在两个场景中，第一个场景是销售经理和销售一起拜访客户后，针对销售的技巧和产品知识进行 1 对 1 的讨论；第二个场景是在一些月度或每周的业务 review 中，对销售的业务计划和进展进行评估和辅导。

### ► 教练技术促进跨部门沟通

在 2022 年落地的大客户管理进阶培训项目中，我们引进了 Coaching Conversation（教练式谈话）培训模块，引导学员（大多数是大客户经理）使用以 G.R.O.W. 模型为基础，以结果为导向的教练式对话进行跨部门的协调和沟通，在培训中学员通过自身的角色扮演清晰地看到了相较于过往的“互怼”或者“太极”式对话，以结果为导向的教练式对话能产生更多的积极效果并推动部门间的配合。从收集到的反馈来看，此模块得到了最多的积极评价，说明 coaching 确实有效，有助于提高团队合作的效率和质量。

### ► 洞见——“人工智能对教练技术的影响”

情绪的感知共识和共情能力是 AI 目前无法替代的。作为一名教练，我们需要运用自己的经验和直觉，来观察和理解学员的情感 and 思考方式，并根据学员的实际情况来提供定制化的建议和指导，这是目前 AI 无法做到的。



# 专家洞察





## 教练技术助力业务与组织发展



施铭津 (Christine)

埃里克森国际教练中心 | 亚太区总经理

几十年前，随着外商培训理念的引入，中国企业开始关注领导力的重要性。过去，企业主要注重管理流程和任务完成，但现在认识到要激发员工的积极性，达成公司目标，领导力至关重要。好的领导力可以团结员工，差的领导力会导致员工流失。那么什么是领导力？过去对领导力的定义主要关注硬业务技能，如财务管理、业务运作等，但忽视了激发人的内在动力。

成熟的外资企业，如高露洁，早在 30 年前就将 coaching 和 feedback 作为管理者必修课程。企业内部的 coaching 会结合 feedback，针对绩效情况和职业发展需求提供指导和建议。企业内部的 coaching 通常有三种形式：

- Performance coaching：根据员工年度目标设置和完成情况，分析哪些做得好、哪些需改进，并提供下一步改进建议。这可能会包括指导性建议甚至会设置评估期限。
- Career coaching：根据员工职业发展需求和公司人才成长阶梯，建议下一步发展机会、所需技能和经历。这可能包括推荐课程、岗位轮换、参与业务开发或问题解决项目、短期海外派遣等等。
- Transitional coaching：协助员工过渡到新的高级角色，特别是跨国调动的角色。这可能包括帮助员工融入新文化、制定新市场的业务策略等。

与外部 coaching 相比，企业内部 coaching 会更加指导性，将公司框架和需求考虑进建议。外部 coaching 则遵循 ICF 标准，采取非指导性方式，主要依靠提问来帮助客户自行找到解决方案。

随着企业规模的不断成长，企业会需要更加成熟且专业的管理者来带领团队，使其能在组织中领导员工有志道同的一起迈向企业的业务目标。此时，各个层级管理者的领导力的重要性便会愈加突显，进而成为组织竞争力提升的关键要素之一。为此，企业除了加强体制流程的建设，同时也会提供更加系统性的培训。

例如，优秀的业务员晋升为销售经理后，就需要了解整体顾客需求及关系维护、管理并激励团队能群策群力的提高效能等管理工作，而非再如往般的专注于个人业绩的达成。此时，企业也会聘请外部培训公司为管理者和员工提供必要的技能培训。

无论企业扩张还是转型，人员变动在所难免。企业可能聘请外部人员加入高层管理团队。但是，各自带来的经验如何融入企业文化，达成共识？不同的部门虽然表现优秀，但如果无法有效协同，最终也无法发挥企业的整体实力。所以，在企业发展到一定阶段，coaching 变得尤为重要。

### ▶ 外部教练选择

高级管理者，尤其是 CXO 级别的高阶主管们，平时忙于日常运营管理，奔波于各类的会议中，而难以抽身思考企业的未来成长战略以及组织中指导方针的设定。通过 coaching，可以提出针对性提问，帮助管理者在繁忙的工作之余思考企业未来发展方向与目前商业模式的比对、重新审视业务战略、打开创新性的思维模式等等。这也是 coaching 发展至越高层面越重要的原因。

高层管理者所需的不再是技能培训，更需要觉察力的突破和思维的转变。此时透过外部教练的协助，往往可以事半功倍。对高层管理者而言，外部教练不仅要具备 coaching 技巧，也需要对企业运作有所了解，能够理解管理者的语言并提供针对性支持。否则，纯粹依靠提问的 coaching 方式，可能难以真正触及管理者的核心问题及答疑解惑。因此，外部 coaching 的选择应考虑教练自身的企业背景以及对业务管理及运营的经验。外部教练的 coaching 可以通过提问帮助管理者在繁忙工作之余进行深层思考，找到自身答案。而管理者也需要选择一个理解运作的外部教练，以获得真正的发展。



同时，外部教练也可以通过提问以及一些教练辅助工具，帮助管理团队在繁忙工作之余进行深度思考，达成共识，找到突破的方向。管理团队进一步的，根据企业目标定制评估新项目的标准，并通过教练的协助实现项目落地，这就是管理者与外部教练的互动过程。

### ► Coaching 应用于跨部门沟通协作

为了应对外部环境变化，企业需要因应商业环境的快速变化。愈来愈多的企业会在传统金字塔似的组织形式之外成立以业务为主的跨部门项目小组。不同部门的员工需要组成项目团队，围绕共同目标进行协作。但是，来自不同部门的员工习惯和思维方式各异，如何达成共识和配合完成项目任务？这就需要 coaching 的介入，帮助团队成员建立共识，明确项目目标和各自职责，促进跨部门合作。

### ► 团队教练帮助高层达成共识、调动成员内驱力、帮助团队进行项目可行性分析

企业高层在制定企业战略规划时，团队教练同样发挥重要作用。教练不会替代高层决策，而是通过教练方式帮助高层思考各种可能性，达成共识。高层需要根据企业发展方向做出决策。而教练则发挥辅助作用，帮助高层在繁忙工作之余进行深层思考。无论是项目团队还是高层管理团队，达成共识并不等于大家想法一致。而是在理解各自观点的基础上，找到可配合和实现的方案。这需要管理者学会调动团队成员的内驱力，激发他们的创造力。

对新的点子或项目，教练可以帮助团队进行可行性分析。比如，团队可以参考过去投入失败项目的成本，进行比较；可以考虑发展新项目的时间消耗；可以评估创新意图的成功概率等。这些都是评估新项目可行性的参考标准。但是，具体的评估标准还是需要团队根据企业目标和发展方向自行设定。教练只是发挥提问和反思的作用，引导管理团队进行深入思考。

### ► 团队教练应用场景梳理

高管团队：战略规划落地，行为层面落实，战略分解和跨部门协作。教练帮助聚焦，打破部门藩篱，提升组织凝聚力，从而制定可操作策略。

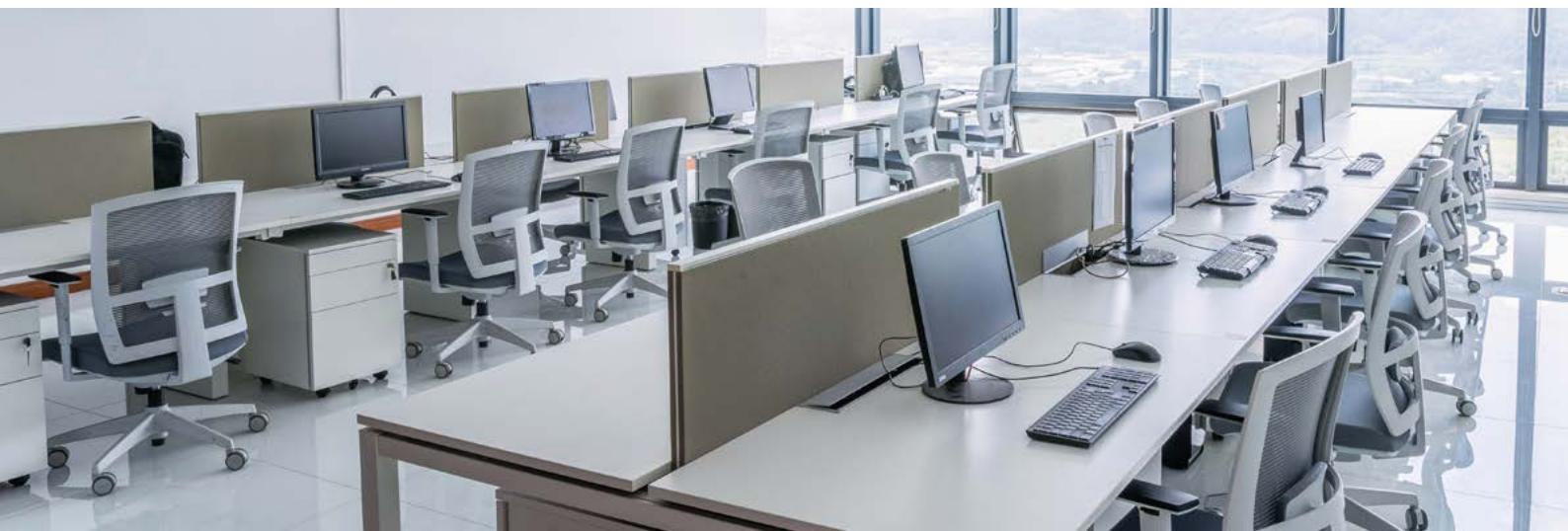
中层团队：除执行规划外，跨部门协作至关重要，需要建立信任。教练可在共事、行动计划等方面提供支持。部门间或部门内信任问题，教练可提供知识，找出问题所在。

例：某欧洲大公司架构合并，众多高管聚会讨论战略。会先团队活动建立信任，让各 BU 找问题。解决问题需何种行动，评估行动效果。教练亲自参与，分享无关工作的议题，第二天结合沙盘演练方式，进一步的拟定出行动方案、里程碑设定、以及确定成果评估方式，一个上午及午餐就准备好引入团队教练。

公司处于何种阶段，要达成何目标，预期结果是什么，然后决定团队教练何时、如何发力。一口气进行团队教练可能只是一个课程，前期让组员自我认知，正视共同问题，转变固有思维，效果更好。

#### » 团队教练需要关注的几点：

- 目标和预期清晰。根据公司发展阶段和需求决定教练发力方式和时机。
- 建立信任，提升凝聚力。通过团队活动等方式在教练之前建立信任和共识。
- 找出关键问题。让组员自我认知，找到共同关注的关键问题。
- 制定行动方案。围绕问题制定切实可行的行动方案。
- 评估效果。制定清晰的评估机制，检验行动效果。
- 轻量级应用，需注意：
- 目标更加具体和侧重。不涉及战略层面，更注重实操。
- 时间更加紧凑。通常一天内或几天内完成，不像长期课程。
- 教练角色更为指导。提供更加具体的指导，组员角色较被动。
- 内容侧重技能或心理层面。如沟通技能、团队建设、跨部门协作等。
- 后续辅导较少。轻量级应用后续跟进或辅导相对较少，主要依靠组员自我驱动。





### ► 低迷的外部环境下, coaching 如何助力企业发展?

在经济环境低迷时,企业会更加注重投入产出比。如果投入 10 元,至少要产出 20 元,这种要求不太容易实现。然而,如果企业愿意投入 10 元用于员工培训,员工的内驱力会得到激发,产出可能远超 10 元,甚至达到数倍成长。这需要企业在硬件投入之外,也投入在软件和员工培养上。

企业数字化转型时,既要维持原有业务,也要推进新业务。这需要企业管理层传达转型方向,并通过教练等方式帮助基层员工理解和运用新技能。教练可以帮助管理层传达信息,避免上意无法下达的现象出现;也可以帮助基层员工化解转型带来的焦虑,提高工作适应性。

企业学习文化的建立也需要教练的支持。教练可以通过举办读书会、微课程、练习等方式帮助员工养成终身学习的习惯。这些活动形式多样,费用低廉,可以帮助员工在不同人生阶段获取适合自己的学习机会,理解教练带来的价值,促进自我成长。

因此,在经济环境低迷或企业转型时期,教练发挥的作用更加重要。教练可以帮助企业管理层传达信息,避免意图不明;可以帮助基层员工化解焦虑,提高工作适应性;可以通过举办各类学习活动帮助员工建立终身学习的习惯。这些都是教练帮助企业应对环境变化,保持竞争力的方式。

当企业资金短缺时,教练也可以通过开发不同层级的产品,帮助企业管理层和基层员工理解教练的价值。低成本或免费的学习平台和活动,可以帮助员工体验教练带来的收益,为企业教练项目的推广创造条件。这也是教练为企业提供服务的一种灵活方式。

所以,教练通过软件投入和学习环境打造,可以产生超过投入的产出。这需要教练服务企业管理层和基层员工,帮助他们应对环境变化,提高工作适应性和学习能力。同时,教练也需要开发不同层级的产品,让管理层和员工在投入少的情况下体验教练的价值,为教练项目在企业内推广做铺垫。这就是教练帮助企业在经济低迷和转型时期保持竞争力的方式。

### ► performance coaching 的应用

传统上的绩效教练主要关注的是员工的表现好坏。如果公司采用严格的等级制,表现处于下游的员工可能会被辞退。虽然不是所有的公司都如此残酷,但员工的职业发展和薪资提高还是与绩效评估密切相关。

有些企业的绩效考核制度极其严格,会进行强迫比率分级。对于处于底端比率的人员要么被辞退,要么被警告必须在限定时间内有所进步并通过考核才能继续留任。这些员工虽然表现不错,但还有提高的空间。教练可以帮助这些员工进一步提高表现,而不仅仅依靠上课和遵守流程。教练可以帮助员工迈出小小的一步,这在提高传统绩效教练的效果上很重要。



公司的业务模式变化会带来组织结构和人才需求的变化，各个层级的员工都需要支持。教练可以针对不同层级的员工提供帮助。以前，公司可能更注重职级管理，现在可能变成以项目为导向。员工的角色和职责会随项目变化。一个员工今天可能是项目成员，三个月后可能成为项目负责人。项目团队由不同年龄和背景的员工组成，教练可以帮助他们凝聚成一个高效和具有产出的团队。

对全球企业来说，教练可以与企业的学习和发展中心合作，开发课程，统一企业文化价值观以及管理最佳案例，在全球子公司中传播与运营。这种跨国界的合作可以很好地帮助企业向全球输送企业文化。

所以，教练不仅可以提高传统绩效管理的效果，也可以支持企业的数字化转型和企业文化的全球传播。教练关注员工和管理者的需求，提供切实可行的帮助。教练与企业内部的相关部门合作，可以更好地理解企业需求，提供针对性强的支持。这些都是教练帮助企业完成任务，提高竞争力的方式。

### ► 教练、引导、导师之间的差异性，与相结合

培训（training）主要传授理论知识和技能，学员自己决定如何应用。培训的效果受到动机、环境因素的影响，难以真正转化为行动，产生变化。

辅导师（mentor）基于其自身过往的经验及所学，给予被辅导者方向性的建议，使其在新的职能或职责上可以快速的渡过适应期，贡献所能。而教练则侧重于提升被教练者的主动积极性，制定自己的发展计划，以及行动落地方案。

引导（facilitation）是以不同的工具，引导学员在模式化的路径上进行探讨与学习，完成某个既定目标。而教练则是提供理论和工具，帮助学员确定自己的目标，并探索实现目标的路径。

教练绝对是成果导向，其更支持学员根据自己的情况作出最佳选择，凝订出一步步的行动方案，以高度的自趋力为自己的选择负责。

针对企业的定制化工作坊通常结合使用培训、教练、引导工具等，满足企业具体需求。工作坊可以是一对一，也可以是团队教练。所以实际在应用的时候也会去做工具上的结合。

例如：学校也可采用教练方式启发老师。传道不是学究似的传道的传道，而是提高学生的自驱力以及潜能开发，他们想成为什么样的人？需要怎么提升自己？同样的，许多与埃里克森长期合作的企业也会在其企业中培养内部教练，在企业内不同的项目中提供更为及时的支持，以达流程简化，降低成本，提高技能和客户满意度等目标。



## ► 教练能力、经历、行业，影响教练效果吗？

教练行业在中国不如欧美发达和成熟，欧美有 50 多年历史。因此他们的教练不一定需很强企业背景，但也不会初出茅庐就做教练。例如有一本名为“万亿美元教练 Trillion Dollar Coach”的书，Bill Campbell 原是足球教练，后成为苹果，谷歌等多家硅谷高科技公司执行长的教练。书中提及教练对企业的诸多价值。

由于教练在中国的价值尚未完全体现，因此教练本身的企业背景及经验极其重要。尤其企业在寻找外部的高管教练时，除了教练能力之外，也会着重在教练本身是否具备丰富企业战略部署，带领团队等经验。

Christine 自己也做过高管教练。例如在某公司针对一位 CXO 进行 coaching。该位 CXO 技术背景强但管理技能不佳，擅长打断别人，因此他的 360 度反馈差。CEO 要 CXO 改进，听取下属意见。CXO 自己也意识到问题，Christine 被聘为该 CXO 的教练。为达到期望的成果，Christine 在教练过程中，加入了影子教练的支持。根据该 CXO 自己拟定的改善方案，Christine 几次坐进他们的部门会议，在部门会议上记录他的言行，比如 CXO 在会议中如何响应属下的建议？当时他说了什么，属下们的回应如何等。在此过程忠实的记下内容，会后再与他原计划对比，让 CXO 自己发现差距，Christine 的作用是记录和提出讨论问题，而非判断对错，从而让 CXO 认清现状，找到改进方向，并再定出下一步提升计划。在此过程中，Christine 强调“信任”的重要性。

该案例显示：

- 客户的需求不同，不能一概而论。有的只要简单教练，有的要教练配合商业咨询和导师角色。
- 要灵活调整教练角色。这例从记录和提问让客户自我认知开始，逐步过渡到教练讨论，相当于影子教练。
- 教练工具并非一成不变。recording 和记录下来的材料可以作为教练工具，和客户一起分析，产生更深刻认知。
- 教练工作不只局限在课堂上。跟进客户在实际工作场景中运用所学，记录和提出问题，让学习更加切实可行。
- 不评判是教练的本质，更注重引导客户自我认知。不轻易给出对错判断，让客户根据实际情况找到最佳解决方案。



## ► coaching 和 AI 协作

Christine 相信 coaching 与 AI 协同合作的可能性。四月底，Christine 参加了埃里克森在布拉格召开的全球会议。并与埃里克森 80 岁的公司创始人玛丽莲女士讨论了这个话题。玛丽莲女士对新技术非常感兴趣，她也在思考如何实现人与机器的叠加效应。

的确，机器无法完全取代人。我们可以输入所有的教练工具和过去的经验，提出各种问题，但不同的人会给出不同的回答。同样的问题在不同的场景、环境和需求下，答案可能迥异。所以，收集全球 30 几亿人的数据并不现实，机器无法做到这一点。这也正是教练的独特价值之所在。

可以将一些重复性工作交给 Chat GPT，让它来完成，但人类可以花更多时间提高创造力。人的右脑更关注潜力。如果真如此，我们是否可以将左脑的分析和归纳功能交给 GPT 来进行逻辑思考，从而让我们有更多时间开发右脑？这是一个广阔的未来前景。所以，Christine 对此持积极态度。

## ► 埃里克森提供的教练支持

首先，埃里克森开发了符合国际教练联盟 (ICF) 标准的培训体系和课程。学员完成这套课程和实践后，可以获得 ICF 认可的学分和资格，参加 ICF 的认证考试。这套体系主要针对专业教练，涵盖教练技能、理论和工具。许多全球企业，如 SAP，会让内部员工完成该体系的第一级课程，让他们掌握教练技能成为企业内部教练，最大化的将其应用于企业。

第二，埃里克森提供面向企业的课程，如领导力教练、高绩效团队教练、教练型销售、教练式谈判等。与专业教练课程不同，这些课程更侧重于教企业管理者和员工如何运用教练技能。除了符合 ICF 的团队教练认证学分及实践要求外，埃里克森下半年也会推出企业教练认证体系，且会与企业客户合作，专为其订制研发出结合企业文化和最佳实践的课程。

第三，在家庭教育与关系领域，埃里克森提供教练型父母、夫妻教练、青少年教练、情商教练等课程。这些课程针对特定人群，开发他们的情商和教练技能。

第四，埃里克森提供个人成长方面的课程，如例如：正念，内在成长，NLP 执行师，高级引导，教练型教师，四象限量子思维，螺旋动力等侧重个人成长与发展的课程。

埃里克森也会开发使用隐喻和故事来启发团队发展的高级教练课程。这些课程可以联系到企业课程。除课程外，埃里克森还提供工作坊，包括培训、辅导和评估。埃里克森会开发不同的产品满足企业客户的需求。



## 教练技术赋能组织转型洞见分享



李延

人力资源专家 / 顾问

### ► 教练技术应用现状

相比于引入独立的教练角色，企业可以把教练作为经理人的角色之一。也就是说，每个经理在其职责之中都扮演着教练角色。

对公司来说，教练的本质是一种合作的关系 - 让个体、团队和组织能够更多地处于最佳状态，从而发挥最大潜能；不仅着眼于目前的业绩，也对未来做好准备，确保在任何时刻都能够充分发挥潜力。这需要经理人以教练的方式倾听、沟通和领导。这样，教练并不仅仅是一个暂时的、独立的、附加的角色，更是一种管理和领导方式，融入日常生活和工作中，并在全场景下发挥作用。

简而言之，在这样的公司，教练角色是经理人需要扮演的，或者说经理人的责任。

### ► 教练技术的下沉

所以可以看到，公司的教练应用已经不仅限于高层领导，或者某一些人，而是贯穿于所有的经理人中，每个人都扮演着教练的角色。同时，这个角色不再是一项独立的任务，而是将其融入到每个经理人的管理和领导方式中。

### ► 教练培养

当教练不再由特定的人来担任，而是每个经理人的重要角色之一时，所有经理人都需要掌握教练的技能和方式，将教练贯穿于公司管理和领导的方方面面。

而传统教练认证通常面临现实严峻的挑战：业务经理需要花多少时间和精力放在教练技能的提升上？不光是时间的局限，如何让所有经理人都能真正扮演好教练的角色？这种转变的发生仅通过培训是不够的，更多的需要通过企业文化的熏陶，让人们在思维方式、情感、行为方式上都发生变化。

构建卓越经理社区是组织可以采取的最佳实践。这种社区的本质就是固定、有节奏的对话空间。在社区的对话空间中，经理们通过彼此对话，互相学习，共同面对挑战；互相鼓励，分享自己的成功和困惑点，不断精进教练所需的技能，改变自己的思维方式。可以看到，对于更好地赋能和培养经理人，尤其在 Mindset（思维方式）的转变和 Skillset（技能）的提升上，有规律的对话可以起到关键作用。同时，公司可以从工具层面 Tool set，同时为经理人提供实践性强、容易上手的工具箱，比如对于不同的销售角色，为销售部门的经理提供详细的教练手册 - 包括经理人（教练）在什么场景可以问什么问题，等等。

### ► 教练技术赋能数字化转型——以连接、赋能为目的

数字化转型中，业务和技术的转型背后是文化和人的转型。所以，公司不仅要关注业务变革，更要关注人的变革。

数字化转型中组织常常面临方向不清晰、利益干系人看法不同、团队压力大等问题。具体来说，组织会在业绩目标对齐、绩效改进、创新和团队士气等诸多方面面临挑战；而且这些挑战往往属于适应性挑战 - 没有过往的经验可以遵循，也没有正确答案。发布命令式的领导和管理此时是行不通的。我们需要所有职级的人员都可以发挥自己的领导力，这样才能在不确定的环境中突围。

而教练的核心任务是唤醒觉察和责任感。对于个体、团队、组织面临的挑战，教练的角色可以让人们意识到自身所处的环境、价值观、优势、挑战、机遇以及意义所在，找到改变和成长的内在动力，同时让人们为自己的行动负责。所以，通过教练，在个体层面，员工可以更加清晰地了解自己工作的意义和目标，连接到更大的使命和意义，得到及时的反馈和支持，促进改善绩效的意愿并有效提升达成目标的能力。在组织或团队层面，更容易达成共识、对齐目标、提高协作能力，焕发活力。

这样，数字化转型才能更好的落地和实施。



### » 转型中的教练

实际工作中，教练时机的把握非常关键。觉察、利用好这些关键的时机进行教练，可以起到事半功倍的效果。

在数字化转型背景下，变化速度极快，员工处于不同发展阶段，情绪与动力也会随之起伏。也就是说，人的变数很大。在不同情况下能量可能流失或陷入僵持。看似个人的、微小的关键节点，思想上可能就会产生波动。以下时刻都可以成为教练时机，比如：员工生日、工作周年日时，会思考是否继续留任或换工作；员工也可能由于怀孕、生子、家庭变故等导致目前工作意义感下降；新员工入职后，感到与期待不符，产生困惑；或者工作部门调整后，感到迷茫；团队频繁重组，之前良好同事关系随之消失，如果承压能力差，员工压力大，容易出现怨言及创新下降。经理的教练角色可以让经理通过敏锐观察，读取信号，及时感知员工思想波动，然后开展教练对话。

总结下来，数字化转型下，公司要关注业务与文化变革，也要关注人的变革。面对员工在不同时期、场景下能量与心态的起伏，在细微的关键时刻，教练可以从不同的视角，唤醒员工的觉察，比如拉长时间线，让员工从长远、从未来看现状与发展，或者让员工站在公司管理者的位置看看，会看到什么不同？这些可以帮助员工转变体验、改变思维方式，打开新视野，从而提升能量、活力、创造力。

### » 团队教练

对于业务部门经理人，可以帮助他们运用教练技术进行团队教练。例如，某业务部门面临巨大挑战，团队需加速更新技能，不然跟不上业务发展的需要，但团队很抵触——目前工作量已经很大。同样，经理人可以从不同视角提出教练问题。团队教练的问题可以是：客户对部门有何期待？还有什么其他的利益相关方？各利益相关方对部门有何期待？那些来自未来——我们的子女那代人，他们期待我们在 AI 时代做出何种贡献？这些问题可以让团队从不同视角觉察，重新审视部门优势、机遇和挑战，从而赋能团队。通过帮助团队在业务变革中保持清醒的觉察和责任感，团队教练可以让团队看清系统，聚焦真正重要的工作。

### ► 多代际沟通与跨部门协作

经理人的教练对话需要建立心理安全感，让员工敢于表达自己。教练倾听不同员工、陪伴而非主导。通过同理心倾听，提出唤醒员工自我觉察的问题，暂悬自己的假设、保持好奇心，使得教练对话基于每个人的不同，尊重每个人的不同。

随着组织文化的进步，教练不再局限于对不同年代员工的定型理解。多样化出现在方方面面。通过教练对话，创建心理安全感，通过提问倾听不同视角，理解不同定义与需求，组织可以真正做到激发所有员工的潜力，同时让跨部门协作更容易发生。

### ► 洞见——“人工智能对教练技术的影响”

经理人可以利用 AI 超强的学习能力和信息处理能力辅助自己的教练角色。

人的同理心让人可以共鸣感受，比如理解皱眉等信号背后的涵义，进而提出更相关的问题，唤醒员工的觉察。这需要人的观察力与理解力——而这些有时是对方本人都没有觉察到的。这些常识性的人与人交流中的信号，如语调与表情等反映人的内心想法的非语言信息让人的作用无法短期被替代。

另外，AI 可以迅速学习，但学习的是过去知识，而教练关注当前与未来发展。教练对话不仅关注现有问题，更关注人，人的想象力和可能性。这需要教练同在，提问、观察、陪伴能够与员工一起探索不同的可能性，或者像镜子一样反馈对方的假设。

所以，好的经理人——教练可以利用 AI 作为辅助，更有效地进行教练。







## 关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日：智享会付费会员企业超过 3,800 家，已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业中，超过90%的企业享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

### 智享会满足学习需求

#### • 线下学习渠道：每年

1. 举办超过40场的大型年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。
4. Member Bridge一对一会员对接服务，每年帮助超过200家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。

#### • 线上学习渠道：

1. 70+空中课堂直播和录播：平均每月6次，每次1-1.5个小时，足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR线上专题视频课：每一门专题课150-300分钟，5-8个模块。
3. 云上嘉年华系列：为期2-3天的全天线上不间断直播，覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

#### • 深度学习渠道：

1. 12+权威研究报告，200+中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。
2. 6期《HR Value》会员通讯内参兼具理论性和实践性，坚持原创内容。

### 智享会满足采购需求

1. 线上供应商采购指南(The Purchasing Guide)，基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险，辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
3. 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

### 智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“汇聚优秀企业，发现杰出实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选，作为人力资源业界的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证：智享会（HREC）与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证，共同推进健康企业、健康中国。



#### 欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859  
智享会官方网站[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)  
智享会官方微博:<http://weibo.com/hrec>  
智享会微信公众账号:HRECChina

## 智享会人力资源实践研究院

### 研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量：全年24份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
  - Benchmarking（数据对标）：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
  - Practice Mapping（实践地图）：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
  - Blue Print（行动蓝图）：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
  - Trends Exploration（趋势探索）：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
  - Deep Topic（深度话题）：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

### 广受行业赞誉的旗舰报告

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 招聘               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 招聘技术路线与效能提升研究报告</li> <li>● 企业校园招聘实践调研报告</li> <li>● 企业入职管理与培训管理实践调研报告</li> <li>● 社交媒体与人才招聘调研研究</li> <li>● .....</li> </ul> </li> <li>◆ 人才发展与培训               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 企业移动学习项目调研报告</li> <li>● 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究</li> <li>● 中国企业国际化人才发展与培养实践研究</li> <li>● .....</li> </ul> </li> <li>◆ 薪酬福利               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 企业员工健康福利与健康管理调研报告</li> <li>● 企业高管福利管理与实践调研研究</li> <li>● 企业弹性福利管理与实践调研研究</li> <li>● .....</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 信息技术               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人力资源共享服务中心研究报告</li> <li>● AI技术在人力资源领域的发展与应用研究</li> <li>● 离职风险管理与流动预测研究报告</li> <li>● 人力资源数字化转型调研研究</li> <li>● People Analytics的发展与应用研究</li> <li>● 人力资源信息化管理调研研究</li> <li>● .....</li> </ul> </li> <li>◆ 其他               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 弹性工作制与灵活用工研究报告</li> <li>● HRBP能力发展提升研究</li> <li>● 变革沟通管理实践调研研究</li> <li>● 企业绩效管理改善与优化调研报告</li> <li>● 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告</li> <li>● .....</li> </ul> </li> </ul> |
|---|---|



## 关于埃里克森国际教练中心

埃里克森国际教练中心成立于1980年，总部位于加拿大温哥华。创始人玛丽莲·阿特金森是一位心理学博士，同时也是NLP大师级培训师。她深受著名心理学家米尔顿·埃里克森的影响，继承发扬了埃里克森的学术体系，并集各领域之大成，创办了埃里克森国际教练中心，开创了教练式解决方案。

中心40年始终如一专注于“以解决方案为导向”的专业教练培养，并致力于在全球传播教练文化，以推动教练的应用与发展，以支持个人与企业的成长和发展为己任。目前，埃里克森国际教练中心已经覆盖全球84个国家和地区，全球学员超过55,000人，通过严格的甄选体系自主培养专业培训师114人。

2007年埃里克森国际教练中心进入中国，最早在中国推出了国际教练联盟 (ICF) 专业教练资格认证 (ACTP) 的课程。截止目前，埃里克森已经为中国培养了7位MCC，超700位PCC级教练及候选人，自2020年至今，PCC口试平均通过率达100%，在行业内处于领先地位。不仅如此，埃里克森在中国还率先为企业提供教练式解决方案，结合业务需求与人才发展路径为企业量身定制领导力发展、团队发展等项目，并成功在众多世界500强公司落地实施，成效显著。



埃里克森国际教练中心

联系方式: 4000-333-900

官方网站: [www.ericksonchina.com](http://www.ericksonchina.com)







# 教练技术赋能 组织转型与发展

Coaching Techniques Empower Organizational Transformation and Development

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & 埃里克森所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。  
© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & Erikson. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & Erikson is prohibited.