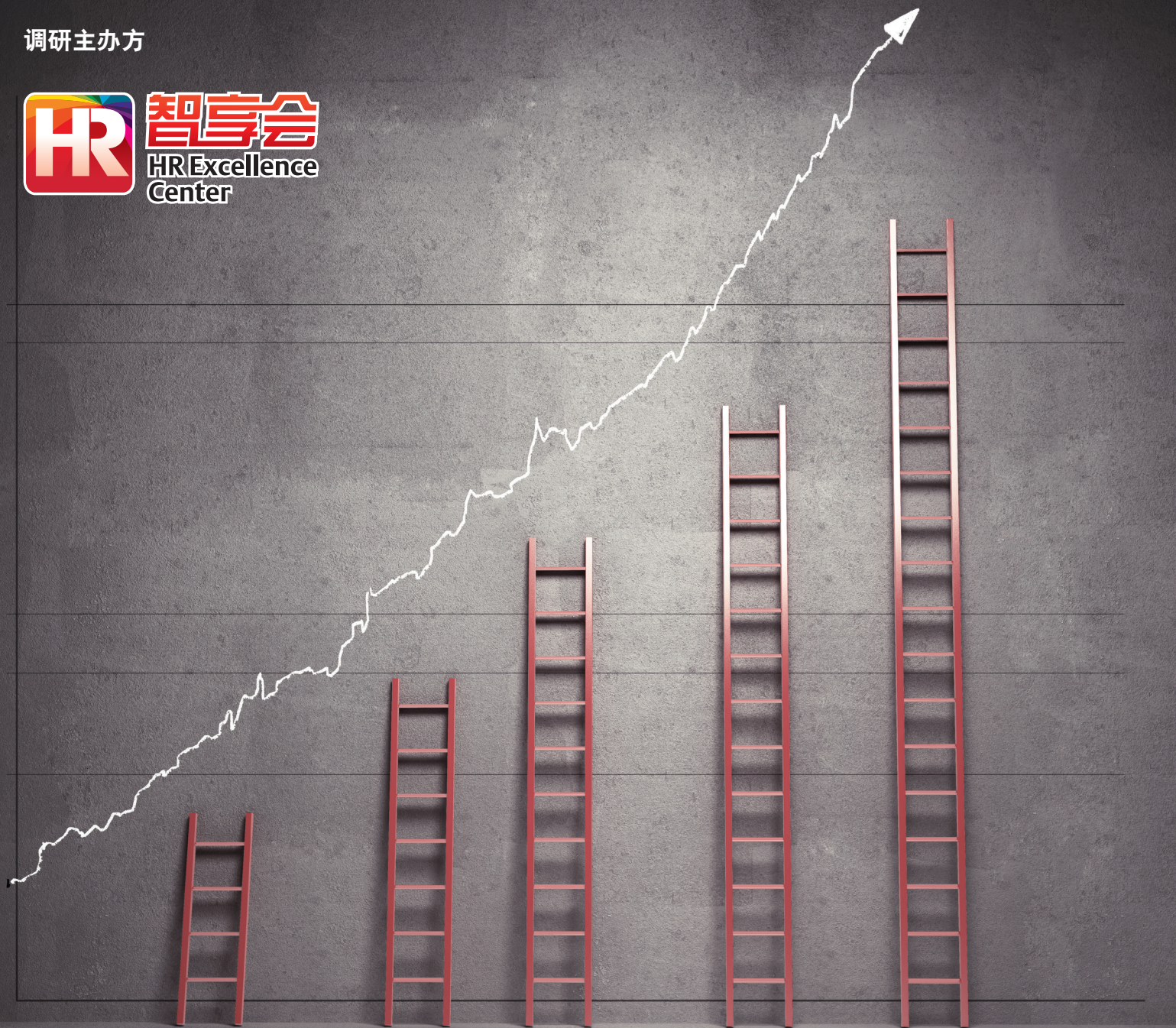


调研主办方



中国企业内部教练制体系与文化建立调研报告

China Internal Coaching System and Culture Building Survey Report

@Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

@版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，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。

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员对此次调研的大力支持以及在采访过程中提出的宝贵建议和指导（顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排列）。



何京华

腾讯学院领导力发展总监
腾讯



鲁薇

人力资源领导力人才和学习高级经理
飞利浦（中国）



乔良

亚太区培训与发展总监
安永



施耀中

人力资源和战略管理副总裁
华住酒店集团



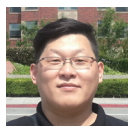
施重凌

运营系统组织发展高级顾问
霍尼韦尔（中国） 航空航天集团亚太区



王维瑜

金融及管理培训学院总监 中国及东北亚区
渣打银行（中国）



吴盛鹤

组织发展及培训部总监 & 北京研发总部HRG
完美世界



朱燕

大中华区培训发展总监
美敦力

关于作者

薛融

rita.xue@hrecchina.org



薛融现任人力资源智享会（HREC）的高级调研专员一职。主要负责的调研报告有：中国蓝领员工调研报告，中国内部讲师团队的建设与发展调研报告，2013 中国人才管理状况调研报告，第二届中国人力资源共享服务中心调研报告等。

薛融毕业于上海对外贸易学院，获得工商管理（国际企业方向）本科学位。



关于人力资源智享会

- 人力资源智享会（HREC）是中国最大和最具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2013 年 12 月，智享会的付费会员企业超过 1,200 多家，汇聚了大量来自世界 500 强、福布斯 2000 强及本土上市的领先企业。
- 人力资源智享会（HREC）每年举办超过 170 场活动，每年有超过 2 万名人力资源领域专业人士参与到智享会活动中。其中薪酬与福利最优秀、学习与发展最优秀、招聘与任用最优秀、组织发展年会、人才管理与领导力发展年会、人力资源业务伙伴年会、人力资源共享服务中心年会等活动已成为各自领域中最具规模、层次最高、最受专业人士欢迎的年度盛会。
- 人力资源智享会（HREC）旗下《HR Value》杂志，是最具价值的人力资源专业刊物，兼具理论性和实践性，读者人数超 2 万名。
- 人力资源智享会（HREC）每年出版超过 18 份研究报告，撰写超过 120 个案例，覆盖人力资源相关领域：管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等，提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析，帮助人力资源从业者做出相应科学决策，为业务贡献更大价值。
- 人力资源智享会（HREC）与以 Saint Joseph's University（圣约瑟夫大学）、Human Capital Management Institute（HCMI）为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作，为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。
- 人力资源智享会（HREC）内训咨询服务平台每年帮助超过 200 家以上公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。

主要发现

- 教练辅导作为一种新的员工管理与发展方式已逐渐运用并得到普及。但是其呈现方式多样化，主要用于管理者们对下属的工作辅导，或者作为某种意识、行为改善以及潜能开发的手段或技能的形式存在于企业中。形成完整体系化教练辅导的企业少之又少。
- 大多企业建立内部教练体系的目的主要用于绩效提升和领导力发展。在绩效辅导方面，希望通过转变管理者的管理思维和提升管理者的辅导能力，从而帮助其下属达成工作绩效；在领导力方面，由高管担任直线下属或非直线下属的教练辅导工作，开发其领导力潜能。只有少数企业正在探索与尝试通过挑选与培养部分高层的教练辅导能力，建立内部教练团队，承担企业对教练辅导的长期需求。
- 受访企业一致认为自上而下的教练文化提倡以及氛围营造是教练项目推动初始阶段的关键。
- 帮助提升教练技能的方式正逐步趋于实操性。除了进行课堂式的技巧培训外，人力资源相关负责人会定期策划例如实践分享会，制作教练手册等一系列活动与工具有目的的提升教练技能。
- 针对教练的甄选与认证，大多企业并未有严格的认证过程。绩效辅导一般由直系领导担任，领导力辅导则由高管担任。
- 360 度反馈与员工满意度为现阶段企业对教练辅导进行衡量的主要方式，教练辅导的管理方式对企业业务的影响很难评估与衡量。

该报告为读者提供了以下信息：

+ 主要发现

+ 开篇：教练（Coaching）的源起与定义

+ 关于调研项目背景

+ 内部教练制在中国企业中的运用

+ 建议与意见

+ 企业案例

① 企业建立内部教练制体系的目的

② 内部教练制体系的建立前期

- 自上而下的推动
- 氛围营造

③ 内部教练制体系的建立流程

- 教练技能培养
- 甄选与认证
- 衡量效果有效性

④ 内部教练在特殊项目中的运用

开篇：教练 (Coaching) 的源起与定义

英文单词“教练 (Coach)”最早有两层含义：一，指训练与指导参与某项体育运动的人(1880 年代形成)；二，指导学生通过考试的家庭教师(1840 年代形成)。然而直到上世纪初，“教练(Coach)”一词才在管理学中得到延伸。

国际教练联合会 (International Coach Federation) 把 Coaching 定义为：教练 (Coaching) 是教练 (Coach) 与自愿被教练者 (Coachee) 在人格深层次的信念、价值观和愿景方面相互联结的一种协作伙伴关系。通过一个持续的流程，“挖掘、目标设定、明确行动步骤”，实现卓越的成果。教练也是知识的载体，是“专注于发展人的潜能”的一种技术和形式。教练是教练与被教练者彼此共同发展的互动过程。教练不会告诉被教练者方法，只会激励对方自己去找到方法。教练如一面镜子，通过聆听和发问，反映对方的心态，从而区分对方的行为对达成目标是否有效，并给予直接的回应，使被教练者在心态上修缮，清晰目标，专注行动，最终创造更大的成果。同时，被教练者自身的素质和能力也能在此过程中得到提升。

在 2012 年 11 月第 24 期出版的《绩效管理季刊》(Performance Improvement Quarterly)，“教练在管理学上的运用：文献综述 (Managerial Coaching: A Review of the Literature)”一文中指出，上世纪 80 年代才有学者正式提出教练辅导是通过员工自主学习提高组织绩效的管理手段。同时，也是改变经理对员工的管理与组织干预的手段。教练技术在企业中运用的亮点是通过被教练者的自我洞察，发挥个人的潜能，有效地激发团队并发挥整体的力量，从而提升企业的生产力。

然而无论从个人层面还是组织角度，学术界对企业管理中的教练辅导研究却比较少。例如：存在教练辅导的企业需要有什么样的内外部条件；教练辅导在领导力项目中的作用；如何改善教练的技能与技能的使用等等。

关于调研项目背景

人力资源智享会于 2013 年 11 月至 12 月开展了《中国企业内部教练制体系与文化建立调研》工作。本次调研主要采用企业案例访谈的形式，通过特定的采访提纲，了解现有市场对于内部教练制的运用，并最终撰写成案例，归纳出企业间做法的异同处与亮点供读者参考。同时也希望籍此分享与建议，使读者们更全面与清晰地了解不同企业内部教练制的运用以及所产生的挑战和应对措施。

调研亮点：

50+ 家企业电话访问

9 家企业一对一采访

✍ 飞利浦

✍ 华住酒店集团

✍ 美敦力

✍ 渣打银行

✍ 佛吉亚

✍ 霍尼韦尔

✍ 完美世界

✍ 安永

✍ 腾讯

固定采访提纲

💬 内部教练制体系的建立背景、目的与定位

💬 内部教练制体系的运作流程

💬 内部教练制中辅导者 (Coach) 与被辅导者 (Coachee) 的甄选认证、培养、衡量指标

💬 HR 在内部教练制体系中的角色扮演

💬 内部教练制体系在搭建的过程中遇到的挑战。

内部教练 ≠ 内部讲师

内部教练 ≠ 内部导师

内部教练是指企业通过培养内部人员（通常是管理者或者有经验的 HR）具备教练技能而使用教练方法对内部员工开展辅导工作。



内部教练制在中国企业中的运用

企业建立内部教练制体系的目的

在整个采访的过程中，我们询问了参调企业建立内部教练制的目的。大多数企业表示传统的指令式管理方式并不能有效达到员工心态的改变与潜能开发的目的，特别是外部环境 with 年轻员工的加入使得原有的管理方式受到挑战。而教练辅导由过去的被动待命向积极主动、激发潜能、提倡自我解决问题的模式转变。这种转变从长期而言能激发员工潜能，更好帮助企业达到绩效目标。基于这一背景，我们发现在接受案例采访的企业中，内部教练制主要用于绩效提升，领导力发展或者高潜力项目以及一些特殊项目（如文化转型，流程改善等）中。

- **绩效提升**：通过提升每位管理者的教练技能，并改善绩效管理流程确管理者对其下属进行工作中的教练辅导，使其成为一种管理风格。
- **领导力发展或者高潜力项目**：通过培养内部教练，辅导管理者（非直线汇报或者跨部门人员）的领导能力。
- **特殊项目**：当企业战略或者文化发生重大变化时，通过教练引导的方式循序渐进的改变员工思维和心智模式，减少变革阻碍。

下页为我们列举的受访企业对内部教练制的定位以及运用目的供读者参考（见图表 1）。

图表1 各受访企业建立内部教练制体系的目的和定位

企业	绩效提升	领导力发展	特殊项目
飞利浦	飞利浦主张“全员人人都有潜能”，运用 Coaching 的手段帮助全员提升绩效。	中国市场被定位为第二本土市场转而更为全球化，因此其对于核心人才的要求与现阶段员工自身具备的能力存在差异。飞利浦运用 Coaching 的方式帮助不同层级的核心人才发展自身领导力。	飞利浦主张的企业文化与 Coaching 背后的理念如出一辙。因此，在文化改革的过程中，其运用了 Coaching 的方式进行员工的文化灌输。
霍尼韦尔	—	—	Honeywell Operation System 是一个系统化的管理平台。它的目的是把一系列的管理系统（例如：安全生产，质量，成本，生产率，人员管理，产品流通等）进行相同理念的整合管理。在其整合的过程中，需要达到系统流程的优化以及标准化。Honeywell 运用 Coaching 的方式辅导操作人员进行标准化动作的同时，也让领导者具备良好的反思能力、持续改进和学习能力、以及教导能力、影响员工改变习以为常但不适时宜的做事方式和态度。
华住酒店集团	① 集团战略业务的制定，要求企业培养大量领导者以配合战略的执行。以运用 Coaching 的方式激发管理者的潜能，帮助下属进行业绩上的辅导。 ② 企业对于外部市场的关注逐步转移至对内员工的关注，希望能够利用 Coaching 的方式提升员工敬业度与忠诚度。	/	/
完美世界	—	完美世界建立教练辅导项目并不是为了推动辅导而辅导，而是结合 70-20-10 的学习法则，将辅导定位为领导力发展的重要手段之一，运用“以点带线，以线带面”的思路，推动教练体系在完美世界的落地。	/
美敦力	美敦力讲求的是“高绩效文化”，企业通过培训提升每位经理的教练技能，运用绩效管理流程确保经理与其下属做定期的辅导对话与反馈，使辅导成为一种管理风格。	企业全球开始甄选出几十位高管，通过内部认证成为内部教练。逐步代替原有邀请外部教练的方式，对高管和高潜力人才进行辅导。这种形式按需进行，结合在人才及领导力发展项目中开展。	/
安永	—	① “Global Next GM”项目。运用 Coaching 的方式帮助高级经理中的高潜人才了解自己的领导风格，并引导学员的领导行为模式，分析优劣势。 ② “Momentum”项目。在安永，合伙人并非领导者，升任合伙人后还需有一系列领导力发展路径。运用 Coaching 的方式使得合伙人了解新的角色目标、角色转化的挑战，以及资源的利用并帮助他们建立短期行动目标。	/
渣打银行	渣打银行的教练项目开展于 2009 年，通过宣传与推动的方式传达企业对于管理者的要求：管理者需要具备教练的能力。当管理者发现问题时，能够运用教练的方式进行辅导，员工经过所提出来的问题，能够及时进行自我反思与行动的改变。		/

注*：表格中的“—”表示该企业有这一类型的教练方式，但未在此次案例采访中重点分享。表格中的“/”表示该企业没有这一类型的教练方式。

企业	绩效提升	领导力发展	特殊项目
腾讯	腾讯的企业规模处于快速增长阶段，企业内部员工大多因业务能力优秀而获得提升，缺乏管理经验。因此，腾讯建立“辅导年（Coaching Year）”项目，帮助管理者逐步具备管理技能，带领下属进行绩效辅导。	/	/
佛吉亚	/	公司快速增长，伴随着人员也高速发展，但是新的管理者领导成熟度欠缺。“领导培养领导”项目是希望通过培养内部教练，辅导新的管理者从而提升管理者的领导能力。	/

② 内部教练制体系的建立前期

① 自上而下的推动

受访企业被问及在内部教练制体系建立的初期，企业内部应如何推行与灌输教练文化。受访者均表示，自上而下的推动，让企业管理层一同参与教练实践是整个项目运作的先决条件。

腾讯 关键词 层层植入教练理念

腾讯教练项目在推动过程中，采用自上而下的推动方式，首先要求高层一同参与。项目前期确立了统一思想、统一工具和方法的方式：腾讯运用内部顾问先对高管层进行理论授课，待其理解概念后，开始对中层领导进行辅导。随着中层具备相应的知识梳理后，在其中选取 16 位讲师开始在总部授课，将课程在基于层级进行传播，并且明文规定：一旦被提拔为基层管理干部，必须在两个月内接受教练理念的培训。因此，通过层层植入教练理念的培训后，腾讯各层级的管理者对教练理念有了一定的认知。

完美世界 关键词 以点带线、CXO 作为教练

完美世界教练项目以“以点带线，以线带面”的思路，推动教练体系的落地。其中，“以点带线”表示将辅导融合在领导力加速发展的项目中，邀请高管团队作为教练参与，与学员持续进行一对一辅导。在高管教练辅导的环节中，教练由完美世界 CXO（CEO、CFO、CHO 等共 9 人）担任，每月开展 1-2 次。这种一对一高管辅导采取跨部门（团队）的辅导方式，给双方带来更开阔的眼界，帮助业务发展与收获的同时，也使得教练辅导能够更为体系化的存在于企业中。

然而在实际情况中，各企业的管理水平，对人才发展的理念以及高管层对教练文化和教练定义的认识不同使得人力资源在推行教练项目时会存在许多挑战。如何帮助高管理解教练的理念，如何找到与业务发展的结合点，影响一部分接受教练理念的管理者先进行教练辅导的实践，从而以点带面的推动，是一个需要提前思考的切入点。

② 氛围营造

教练体系建立与实践的初期，除了需要企业管理层自上而下的推动之外，还需将教练文化与企业文化相结合，营造氛围，让管理层与员工切实感受到教练方式对于自身工作学习带来的益处，并引导与激励教练和学员间的互动。

腾讯 关键词 外部分享、教练评优、辅导结合企业文化

腾讯除了通过课堂式的知识普及达到内部教练文化的宣传外，还邀请外部的知名人士（体育界的名人教练与商界名人）分享教练培养与辅导的经验之谈。另外，在每年战略会上，腾讯还针对中层管理干部评选优秀教练。腾讯希望辅导能够成为管理者的工具与习惯，并形成一种公司文化。近两年，腾讯的辅导结合了整个企业的战略要求一同执行。例如去年倡导互联网打造精品，企业内部会在辅导中谈及如何带领团队打造精品；作为优秀的管理者，怎样在公司中倡导打造精品文化等。

以人为本，培养人才的理念在企业中接受度甚广。如何把教练文化结合在现有企业文化中并且与企业战略目标相结合是教练体系能否在企业长期生根发芽的基础。另外，由于在辅导的过程中被教练者处于主导地位，那么如何使被教练者充分了解辅导的益处，如何激发其在过程中的积极主动性是项目成功的另一关键。

飞利浦 关键词 内部播客宣传

除了对经理层级人员进行培训外，飞利浦还对全员及员工（即被教练者）进行公司播客（Webcast）的宣传，让他们同样了解什么是教练式的对话，以及设计相关的教练辅导 E-learning 学习资源。这种双向式的宣传培训能够更好的让双方都参与其中，并且更有效的达到互相评估督促的作用，营造氛围，有机互动。

完美世界 关键词 谁受益谁发起

完美世界在整个高管辅导的过程中，被辅导的人需要主动预约教练。由于 CXO 在项目中更多的是扮演着付出的角色，因此被辅导者应该表现出更加积极与尊重的态度，这样也有利于整个过程的顺利运行与体系化的搭建。另外，辅导的考量并不针对教练本身，而是针对被辅导者。例如：被辅导者是否约到高管进行一对一辅导等。随着教练与被辅导者适应了这种方式后，完美世界在开展第二期时作出了相应的调整。直接对双方进行排期，每个学员都会有机会和不同的 CXO 进行对话学习，并接受 2-3 次的辅导。HR 部门会对 CXO 进行任务分配，给予专业培训，也会接受学员的及时反馈与要求。通过这样的方式，基本营造教练氛围。

③ 内部教练制体系的建立流程**① 教练技能培养**

在教练体系中，除了对教练进行内外部的课堂式技能培训外，一些企业通过碎片化的学习例如：微课堂、工作坊、专家辅导的形式，对教练在实际辅导过程中遇到的问题进行分享，实现共同借鉴与进步的理念。

飞利浦 关键词 专业培训、课后跟进工作坊

飞利浦今年开展了绩效管理 PPM (People Performance Management) 项目，人力资源专家中心 (COE) 对 300 多位带人经理开展培训，帮助他们了解教练辅导。例如：怎样有质量地进行一对一提问对话，如何接受反馈、聆听、运用 GROW 模型等。并计划半年后再邀请这些曾经参与过教练辅导培训的经理人回来进行课后跟进工作坊，共同探讨分享运用心得。

美敦力 关键词 微课堂、多样化技能培训

美敦力结合绩效管理的环节，设计半天的“通过辅导加速绩效”的课程，就如何倾听，如何问问题，如何反馈，及辅导的基本步骤等进行培训，通过分解不同的工具模块，在几个月内让所有经理都熟悉教练方法，掌握对工具的使用。与此同时，美敦力还通过短小的微课堂，比如：经理在月度 / 季度会议中通过 1-2 小时的 refreshment，互相沟通讨论；或者分成小组演练，通过观察员给予反馈。

除此之外，美敦力结合培训项目提高经理的教练技能：

- ① 每位新任经理都要参加为期一年的培训，其中包括 4 次课堂培训，3 次线上学习与一些阅读内容，以此提高他们的教练能力，倾听能力，沟通能力以及其它重要管理技能。
- ② 针对有经验的管理者，美敦力设计 2 天的教练高阶课程，通过课堂的练习与讨论，进一步提升他们的技能。
- ③ 通过其他的领导力培训从不同的角度帮助提升教练辅导能力。

腾讯 关键词 工作坊

腾讯提高辅导能力的方式：通过一些课程、工作坊等落地的手段帮助管理者们具备教练辅导的能力。其中培训的开展主要针对辅导技巧的培养，而工作坊的形式更多针对员工在辅导的过程中遇到的问题探讨和问题解决。

安永 关键词 教练指南 (Coaching Guide)

在“合伙人领导力发展”的教练辅导项目中，安永设计了教练指南 (Coaching Guide)，作为教练的指导手册，其内容帮助教练对在整个辅导过程中可能出现的聚焦内容进行准备，并针对学员可能遇到的关键挑战点给教练提出一些参考问题，帮助教练确定学员最头痛的问题以及最希望讨论的中心议题。当然教练指南不是按部就班的流程，教练需要根据学员自身的需求灵活运用。另一方面，通过学员手册 (Participant Journal)，清晰地告诉学员项目的定义、需要参看哪些领导力书籍为项目做准备等。例如在手册中，学员被建议在初期准备时，需要完成“角色转变热点问题 (Transition Hotpots) 测试”，并且至少在初次谈话前的 24 小时发给他的教练；阅读 Ibarra 和 AGSM 关于“角色转变”的书籍，奠定角色转变的基础。1) Herminia Ibarra 的研究是基于专业服务咨询机构以及转型为合伙人时的心理转变。2) AGSM 的文章在精准定位成功战略方面非常实用。

完美世界 关键词 专业培训和 Master Coach

完美世界在内部教练的培养上分为四个层面。第一，利用外部资源，对有一定教练基础的高管和 HR 进行认证和培养，有几位 ICF 认证的 Master Coach。第二，对于其他管理者，会在各个级别的领导力发展项目，安排教练技巧和辅导技巧的专业培训，帮助他们掌握教练的理念、方法和基本工具，比如 Grow Model, TVT 模型等等。第三，最重要的一点是完美世界鼓励内部教练去实践，通过文化宣传搭建一对一辅导平台，通过学习任务安排辅导实践，让教练在运用的过程中发现问题和自我提升。第四，当教练在技巧运用的过程中遇到问题，Master Coach 和 HR 会提供一对一的服务和帮助，一起分析和解决问题。另外，针对各个层级的教练，完美世界也会评选最佳教练，不断地给予激励与曝光。

教练与被教练者之间是双向互动的过程，两者在整个教练辅导的过程中要充分信任，互相了解才能使得辅导的过程有效。企业要明确对于教练的能力要求是什么，根据教练项目的需要，在充分了解教练所欠缺的技能基础上开发一系列可实践性强的工具，并在工作中不断强化。同时在技能培养的过程中，不断调整提升新的技能。

② 甄选与认证

针对教练的甄选与认证，大多受访与调研企业表示并未有严格的认证过程，教练一般来自各层级的管理者。这一现状一方面是因为多数企业将教练定位在绩效辅导层面，企业希望将教练的辅导方式形成文化氛围，成为自上而下在工作中运用的工具，同时让管理者具备辅导与管理下属的理念。另一方面，内部教练本身的技能尚浅，可被系统化认证的人员资源较少。因此，在教练辅导体系中，有正规甄选与认证过程的企业并不常见。

渣打银行 关键词 初级与高级教练

渣打银行对于教练制中的教练，有认证的规定与要求。教练级别会分为两个层级：Core Level（初级认证），Advance Level（高级认证）。关于每个层级教练的认证要求，详见下表：

Designation 认证级别	Requirements 认证要求	Observer/Certifier 认证者
Core Level 初级认证	① Complete 2 days Coach to Succeed Workshop 完成两天指定的初级教练课程 ② 20 hours of 1:1 coaching practice 完成 20 小时一对一教练辅导实践 ③ Observation and certified by advance coaches 获得高级教练的观察及认证	Advance Coaches 高级教练
Advance 高级认证	① Complete 1 day Advanced Coaching Workshop 完成一天指定的高级教练课程 ② 40 hours of accredited coach specific training (The Bank accepts either ICF ACTP or ACSTH) 完成 40 小时的特定认证教练的培训（或者获得 ICF ACTP/ACSTH 授予的认证） ③ 100 hours of coaching practice or ICF ACC and above certification 完成 100 小时的一对一教练辅导实践或者已获得 ICF ACC 级别以上的认证	Fiona O'Shaughnessy 集团认证

华住酒店集团 关键词 辅导实习、教练协议

华住教练的内部认证过程由培训前的测试、两天 LOC 的培训、培训后的辅导实习 / 督导、60 个小时辅导实践等四个阶段组成。华住要求每位教练在完成 LOC 培训后，一个月内完成四次一对一的辅导，并运用《辅导反思表》记录心得，提交给人力资源副总裁及管理学院院长。人力资源副总裁及学院院长会根据报告中的反馈，进行一次 1:1 的督导辅导。当一个月的辅导实习结束后，华住要求教练挑选 4-6 名直系下属，签订为期半年的教练协议。协议中会明确教练和学员的义务和责任、辅导的频率和时间要求等。管理学院会在辅导期间通过 360 度反馈的方式收集学员对教练的反馈，并统计辅导小时数。华住也会通过内网和看板的方式展现各位教练的辅导时数进度表，在达成 60 个小时的辅导后，将对教练人员进行内部发证，认证为内部初级教练。

佛吉亚 关键词 教练演练

对于企业内部的教练体系，佛吉亚首先挑选了 10 位比较核心的部门总监（如：运营总监，项目总监等），对他们进行 3 天的教练技能培训。培训后，他们需要挑选一位下属开展为期一年的教练辅导工作。在这一年中，教练与学员共有 4 次面谈。整个辅导完成后，相关负责 HR 通过与双方面谈，了解教练在辅导过程中的情况来作为内部教练的甄选依据，淘汰不适合做教练的管理者。

美敦力 关键词 总部教练认证

美敦力除了绩效辅导项目外，关于运用在人才及领导力发展项目中的辅导，目前正进行内部教练的认证培养工作，挑选出的内部教练在美国总部进行为期 4 个月的教练认证。但是辅导的对象，如何分配内部教练的时间，或者是否成立内部独立的教练团队，还没有具体的安排，正在探索中。

如果企业需要对教练制进行长期投入，那么教练体系的认证过程将会是必要保障。一方面通过认证可以督促教练提高技能，优胜劣汰；另一方面，如果企业要进行领导力发展和高潜力项目，认证制度也能够确保内部有高质量的教练参与发展项目中。然而通过认证后，企业中是否会产生全职的内部教练、兼职的内部教练该如何平衡本职工作与教练工作（非直线下属的辅导）还是有待讨论的话题。

③ 衡量效果有效性

通过对教练项目负责人的采访，我们发现除了常用的 360 度反馈以及员工满意度调研的衡量方式外，大多企业并无其他衡量教练制有效性的方式。教练制对业务的影响一般很难直接观察、评估，同时这种衡量也容易引发争议，因为通常企业很难将教练制带来的业务结果改善与其他的方法分离。但是令人可喜的是，一些企业正尝试运用数据的量化形式先建立体系化的评估体系，转而随着时间的持续，形成综合有效的助推器。

渣打银行 关键词 领先指标、滞后指标

渣打银行对三个层级的辅导项目都会进行不同角度的衡量，并分为领先指标和滞后指标。领先指标衡量的是短期的一些量化指标，而滞后指标看的是长期衡量及整个项目的有效性，范围会更为广泛，并且连接至业务，衡量标准主要由业务领导者讨论与决定。

例如，针对提升前线主管的管理能力 "Day 1 Readiness for Manager" 教练项目，提供以下衡量指标作为参考：

LEVEL 辅导项目	LEADING INDICATORS 领先指标	LAGGING INDICATORS 滞后指标
Day 1 Readiness for Manager	- 制定有可行性的业务计划 - 根据团队成员的不同业绩表现，制定辅导和发展计划 - 通过辅导前后的评估与 360 度反馈体现出被辅导者管理能力提升	- 团队绩效水平和产出率 - 人员流失率 - 团队凝聚力

腾讯 关键词 员工满意度、系统调查、360 度反馈

对于“辅导年”项目的辅导效果，腾讯有自己的一套衡量标准：第一：每年的员工满意度调查中会去关注员工对于管理者给予工作上辅导的满意度如何；第二：每年进行员工 PDI (Performance Development Interview) 的时候，会在系统内进行员工调查，了解管理者在日常的工作中是否能够给予下属足够的辅导；第三：对于管理者的 360 度反馈，针对团队管理和人才培养的纬度，统一的看管理水平是否有明显的提升。

华住酒店集团 关键词 360 度反馈、渗透率、覆盖率

对于整个辅导项目的衡量，华住除了通过 360 度反馈外，还关注以下数据：1) 渗透率 - 教练式领导的比例。2013 年华住共认证 102 名教练，渗透率为 5%。2) 覆盖率 -- 被辅导的员工比例。2013 年华住共有近 500 名员工签订了辅导协议接受辅导，占目标人数的 24%。随着项目的持续发展，将来还会尝试着与员工流失率以及被教练对象的绩效变化等一些纬度进行跟踪。由于教练项目是一个长期项目，华住希望通过 1 年左右的绩效跟踪，来验证教练项目给华住带来的价值。

霍尼韦尔 关键词 教练标准行为、系统成熟度、教练技能趋势性分析、行为绩效考核

在 HOS (Honeywell Operating System) 运营系统中有数十个模块(子系统)相互关联，彼此作用。其中一个就是管理教练。除了常规的绩效教练、职业发展教练、一对一教练(One-on-One Coach)外，更倡导到现场一线直接进行观察、分析和教练，即“Gemba Coaching”。这样，教练的定位也有了更大的外延。

霍尼韦尔对于“Gemba Coaching”项目有效性的衡量主要从这几个角度进行：

标准行为：定义什么是好的教练行为。结合标准行为的定义，对观察到的实际行为进行打分。按月根据分数的差距做趋势分析。在整体管理教练能力提高后(例如有些纬度基本保持稳定的高分后)，可以把标准拉高，重新进行测量。

系统成熟度：例如对管理教练系统的成熟度进行定义，设定一些考察的纬度，隔一段时间进行自测，分析整体趋势，找到薄弱点进行改进。

教练技能趋势性分析：每家工厂都有教练项目的负责人，70%-80% 由 HR 担任，也有财务领导担任。他们是系统的设计者和变革推动者。在现场教练结束后，教练项目负责人会从观察者(Master Coach)那里拿到数据，在系统中把数据进行整合，并对教练的整体技能变化做趋势分析。进而针对结果，进行有效的干预和教练系统的重新设计。

行为绩效考核：管理教练行为是霍尼韦尔 HOS 八大领导行为的一种。在每年绩效考核的时候都要将这种行为考虑在内并进行考核，教练项目运营效果也可以直接通过系统成熟度有所反应，这些都可以看作业务的助推器。

美敦力 关键词 系统记录作为绩效评估依据

美敦力在绩效辅导沟通结束后，经理和员工都会在系统里写下面谈的结果和行动方案。这种做法帮助双方记录跟进的同时，为年终的绩效评估提供依据。

完美世界 关键词 总结辅导收获

完美世界的被辅导者在完成辅导之后，会主动给教练写一封“感谢信”。在这封感谢信中，纪录辅导过程中的最大收获，以及后续需要采取的行动方案。感谢信内容仅对教练及负责领导力项目的 HR 开放。

教练辅导的结果不是一蹴而就，是长期的过程，这也导致了教练项目的可衡量性以及对其行为改变的结果较难被评估。但是不妨可以通过某一个教练项目的持续跟踪或者找到一个行为切入点进行突破，不仅可以证明教练项目有效性，还能赢得管理层支持。

④ 内部教练在特殊项目中的运用

通过企业采访，我们发现教练制除了运用在常规的绩效提升管理，领导力发展的项目中外，企业也会将这种方式运用在一些特殊项目中，例如：企业的文化改革等。飞利浦将教练手段结合在组织文化中进行层层推进，并在核心人才以及全员发展中有针对性的使用。霍尼韦尔的“Gemba Coaching”运用在运营改善中，提高操作员的标准化工作行为规范等都具有很好的借鉴意义（由于霍尼韦尔案例较长，请参看企业案例部分）。

飞利浦 Coaching 在文化改革工作坊中的运用

2012 年飞利浦开始推行文化改革项目：ATP 项目（Accelerate Team Performance）。CEO 主张：企业若需 要发生改变从而迎合市场的转变，最大的问题在于“自己”。飞利浦将这一理念通过文化项目进行改革，并在全球范 围内进行推广。以工作坊的形式取代传统的培训，并且以 Coaching 的方式帮助员工进行自我认识，在思想上、行为 上的改变从而提升团队的绩效。项目中的教练不仅仅来自 HR 部门，更有来自各业务群。这些教练会被认证讲授工作 坊，主要模块包括冰山模型，Coaching 对话等。工作坊以团队教练（Team Coaching）一对多的方式开展，陆 续有 800 多位受众学员。在过程中，教练不是告知学员怎么做，而是引导大家进行演练，深入探讨作为个人、团队 应如何进行改变，并且深入挖掘团队共同愿景和目标究竟是什么。在落实的过程中，会存在哪些差异与差距，运用 Coaching 的方式去了解冰山以下的东西。另外，教练还会利用晚餐时间，引导学员去分享“人生故事的起落”。这 种形式的开展，会使学员更为感触，让他们更能了解在众多问题中，隐藏在背后真正的问题和原因是什么，而不是仅 仅的表象问题。

教练辅导在文化改革工作坊中的植入，通过“加速文化调研”以及员工敬业度调研的双项结合方式跟踪结果，促 进文化变革的落地和夯实。

相比只是简单的从上而下进行下达指令或者救火式的解决问题等一系列组织变革与调整的方式而言，教练制这种 指引式、转变员工认知与思维的方法更能被员工接受。



建议与意见

行成于思毁于随——确定教练辅导的定位与目的，不为跟风推动而实行。

内部教练制的建立需要企业投入大量的人力与物力。因此，企业管理者需要对其存在价值有清晰的认识与定位。教练是管理方法的一种，不是解决企业问题的唯一手段。管理者在建立前期不妨可以对以下问题进行思考：内部教练制 / 辅导在企业中的定位是什么？仅是希望用于提升企业员工的绩效，让每位管理者都具备辅导的技能，还是需要进行体系化的建立，强调结果化的衡量，结合其他管理手段最终提高公司整体生产力？内部教练制的定位不同，直接导致体系搭建的完善程度以及未来的发展方向。不过，无论出于哪种定位，是否达到企业运用教练方法的最终目的，是整个项目成功实施的关键。

好的开始是成功的一半——高管的投入程度与企业文化的拟合度是先决条件。

内部教练制在建立初期需要得到高层管理者的推动和积极的参与，企业最高领导者对人才培养和发展的看法以及投入程度非常关键。获得高层的支持，等同于收获项目推动的力量。获得高层的积极参与，能够让他们充分了解教练方法益处的同时，也能让下属倍感关注与聆听。除此之外，找到教练文化与业务发展或业务问题的结合点，使得项目推行

者在与高管沟通时更加容易取得一致和激发内在的动力和意愿。

另外，企业文化的价值观是否契合教练理念在教练制推行的过程中起着至关重要的作用。企业的远景目标需要与教练制核心相同：相信企业的每位员工都是人才，都具备潜力。通过教练制度鼓励进取的文化，充分发挥组织与员工的潜能，对员工信任、关怀与尊重，并且重视人才长期发展，最终提升个人与公司的绩效。

独乐乐不如众乐乐——HR的角色是推动力。

- **氛围营造者**：HR 需要帮助企业内部了解教练的理念，并且开启多元化的活动与方式推动扩大教练辅导在管理层和员工中的影响力。
- **方法传播者**：绝大多数领导在教练领域中是新手，除了自我认知反省能力外，HR 需要开发适合企业内部标准化的教练辅导课程，采用统一工具和方法，适度配比有成熟技能的 Master Coach 在企业内进行传播。同时，也要结合企业教练欠缺的能力，例如提问技巧、逻辑思维能力、沟通技巧等设计有针对性的培养方式，并且根据其需求与能力成长的规律，适时补充新的模块进行干预，帮助教练找到突破口。值得注意的是，企业不仅仅要求教练熟悉整个运作体系与其中的理念，更要通过内部宣传渠道向被辅导者传播教练方法和目的，引发其主观能动性，驱动整个过程的有效性。在项目的执行过程中，奖励好的行为，形成促进机制。
- **落地跟踪者**：HR 不是教练访谈的参与者，但是扮演着教练辅导的协调者与落地跟踪者。HR 需要制定流程标准，让教练制能够长久体系化运作下去。集团 HR (HR COE) 和业务部门 HR (HRBP) 要形成“One HR”的形态。作为集团 HR，需要设计整个项目流程，让体系化的教练辅导更接地气。而作为业务部门 HR，则要与集团 HR 达成目标一致，帮助其落地的结果跟踪，达成策略方法与实际实施的统一，并将最终结果反馈给集团 HR 进行项目的调整。当然，也可探索性的邀请对教练感兴趣的业务领导担任共同责任人，对辅导的结果做趋势分析，形成内部影响力。

路漫漫其修远兮——效果衡量与体系化的建立仍有待提高。

教练项目实行的最终目的是企业对内部的人才培养，提升个人与企业绩效，获得长期竞争力的需要。但短期业绩压力与人才培养长期性却存在矛盾。在推行初期，教练制可以被定义为一种工具融入企业文化中，因为企业员工需要被鼓励、认识，并对其产生兴趣。但就未来而言，若要达成长期利益，企业需要建立一个执行体系予以匹配，实行可量化与指标化的结果衡量：包括高潜力人才的发展率与保留率；领导力的提升与行为改善程度；员工的能力发展是否匹配企业发展等，这些都需要体系化的建立才能进行长期的跟踪。除此之外，体系化的建立也能够帮助企业更好地资源化利用，通过系统与工具的支撑，帮助教练辅导高效顺利的进行。

另外，没有体系化的形态，是不能固化的。如果在企业中，只是因为某位高层领导人或 HR 们的推崇促使教练制氛围的形成，那么整个教练制项目会随着领导人或者项目负责人的去留而发生变化。

当然，罗马不是一天建成的，体系的建立不是一蹴而就。企业不妨可以从以下几个角度开始考虑：企业是否具备了教练文化与理念的普及；内部教练所需要的能力是否清晰；内部的绩效管理与员工反馈流程是否包含了对教练辅导的要求；有无专人负责行动方案的跟踪与反馈；对内部教练的培养与长期发展的目的是什么等。对于教练制，企业只有长期的经营才能带来增长式的发展与结果。

企业案例

人力资源智享会于 2013 年 12 月开展了一系列有关企业内部教练制的访谈，我们根据教练制在企业中的不同定位与目的（绩效提升、领导力发展、特殊项目）分别予以采访并撰写成案例供读者参考。希望藉此分享，使读者们更全面与清晰地了解内部教练机制在企业中的运用现状与程度，以及未来可能的发展趋势与方向，从而让企业在内部教练辅导规划的过程中得到帮助。



案例启示：华住酒店集团

施耀中 | 人力资源和战略管理副总裁 | 华住酒店集团

➤ 项目背景：

① 2012 年，华住酒店集团制定了“二五”战略，计划到 2016 年，集团开店数达 2600 家，市场占有率达 20%-25%。为了达成这一战略目标，集团需要关注两件事：① 引进平衡计分卡工具，确保战略执行和落地。② 培养更多的领导者和管理者，以满足业务快速发展的需要。而 Coaching 是一种很好的领导方式可以激发员工潜能，帮助员工快速成长。

② 2011 年华住做了一个企业文化内部调研。从丹尼森组织文化模型分析，华住的企业文化偏重于关注外部，结果导向。而在对内、对员工的关注度则相对偏少，通过 Coaching 的方式可以使经理和员工有更多的沟通，建立彼此信任，并更多地关注员工的成长和能力的提升。

➤ 项目内容：

① 华住教练项目分三个层级进行推广：

- ① 第一层级，选送人力资源部副总裁和管理学院院长作为教练项目的负责人，参加 LOC 外部认证和 EBC 认证。
- ② 第二层级，选送管理层和部门负责人等 20 人参加 LOC 外部认证培训。
- ③ 第三层级，由人力资源部副总裁和管理学院院长对总部部门经理和分公司城市总经理以上管理人员进行内部认证，共 120 人。

下一阶段，华住会对整个 Coaching 内部认证的课件作一定幅度的调整，制作更容易被店长接受，更趋实用技巧和绩效辅导的课件。针对 8 个分公司认证的 32 名内部培训师，完成对 1500 名店长的培训和内部认证。

② 华住教练项目的认证流程：

华住教练的内部认证过程由培训

前的测试、两天 LOC 的培训、培训后的辅导实习 / 督导、60 个小时辅导实践等四个阶段组成。华住要求每位教练在完成 LOC 培训后，一个月内完成四次一对一的辅导，并运用《辅导反思表》记录心得，提交给人力资源副总裁及管理学院院长。人力资源副总裁及学院院长会根据报告中的反馈，进行一次 1:1 的督导辅导。当一个月的辅导实习结束后，华住要求教练挑选 4-6 名直系下属，签订为期半年的教练协议。协议中会明确教练和学员的义务和责任、辅导的频率和时间要求等。管理学院会在辅导期间通过 360 度反馈的方式收集学员对教练的反馈，并统计辅导小时数。华住也会通过内网和看板的方式展现各位教练的辅导时数进度表，在达成 60 个小时的辅导后，将对教练人员进行内部发证，认证为内部初级教练。

下一阶段，公司将充分利用现有教练池，由内部高潜质员工挑选内部教练。

③ 华住教练项目的衡量方式：

对于如何衡量教练项目是否成功，华住除了通过 360 度反馈外，还关注以下数据：① 渗透率 - 教练式领导的比例。2013 年华住共认证 102 名教练，渗透率为 5%。② 覆盖率 - 被辅导的员工比例。2013 年华住共有近 500 名员工签订了辅导协议接受辅导，占目标人数的 24%。随着项目的持续发展，将来还会尝试着与员工流失率以及被教练对象的绩效变化等一些纬度进行跟踪。由于教练项目是一个长期项目，华住希望通过 1 年左右的绩效跟踪，来验证教练项目给华住带来的价值。

④ 华住教练项目第一阶段总结：

通过 360 度的反馈，其效果会导致现阶段华住员工的几个变化：

① 酒店行业员工普遍素质不是很高，原来对他们都是以指挥命令式为主，

员工会觉得比较压抑，上下级的对话处于不平等状态。运用 Coaching 方式之后，员工认为整个工作氛围发生了非常大的变化，之间的信任度也有所提升，从原先的上级要求变为为了员工的自我要求。

② 员工自信心增强，coach 会对 coachee 进行指导性的对话，并运用激励和鼓励的方式，对激发员工的潜力和主观能动性有很大帮助。员工的敬业度和工作激情有明显地改善。

③ 提升自我认知。通过教练式的领导方式，教练和员工都会增加对自我的反思，提升自我认知，更加全面地看待自己的优缺点。

⊕ 项目的未来发展与挑战：

华住下阶段教练项目可能面临的主要挑战：

① 教练技术的进一步提升，从“术”的层面发展至“道”和“德”。

华住教练制项目下阶段的发展目

标主要会从两方面进行。① 开通教练平台或微信群，定期将与教练相关的话题与知识点进行网上分享，让教练与被教练者有更多的互动机会。② 通过探讨会或主题活动等形式，组织教练定期回炉和交流，不断提升教练的辅导能力。③ 教练对象将从直接下属调整为跨部门的高潜质员工，辅导话题将从目前的绩效辅导为主逐步转变为激励辅导和领导力辅导。

② 项目推进所面临的挑战。

随着教练人数的不断增加，内部认证各环节的跟踪包括 360 度反馈所需要的资源需求越来越多。华住将在 2014 年更新整个培训系统，充分利用这一平台，推进各阶段的执行和跟踪，实现教练与被教练对象的线上自由选择，完成线上教练技能培训或知识更新。通过系统的建立推进教练系统更加流程化、体系化和自动化，并完成与人力资源系统的对接。



案例启示：腾讯

何京华 | 腾讯学院领导力发展总监 | 腾讯

项目背景：

腾讯的企业规模处于快速增长阶段，人才非常稀缺，在互联网行业很难找到成熟的管理人才加入腾讯。对于内部管理者培养，他们大多又由于业务能力优秀而得到提升，缺乏管理经验（腾讯内部管理者平均年龄30岁）。正因为这些原因的存在，使得整个团队管理变得困难，并开始影响业绩。因此，腾讯考虑是否能够运用一些快速有效的方式帮助这些管理者逐步具备管理技能，“辅导年（Coaching Year）”项目在2009年应运而生了。

项目推动方式：

1 实行原则：自上而下推动

腾讯 Coaching 项目在推动过程中，采用自上而下的推动方式，首先要求高层一同参与。项目前期确立了统一思想、统一工具和方法的方式：腾讯运用内部顾问先对高管层进行理论授课，待其理解概念后，开始对中层领导进行辅导。随后中层具备相应的知识梳理后，腾讯在其中选取16位讲师开始在总部授课，将课程在基干层级进行传播，并且明文规定：一旦被提拔为基层管理干部，必须在两个月内接受 Coaching 理念的培训。因此，通过层层植入教练理

念的培训后，腾讯各层级的管理者对 Coaching 理念有了一定的认知。

2 氛围营造与提高辅导能力双线并行

氛围营造：腾讯邀请外部的知名人士（体育界的名人教练与商界名人）分享教练培养与辅导的经验之谈。另外，在每年战略会上，腾讯会对中层管理干部评选优秀教练。

提高辅导能力：通过一些课程、工作坊等落地的手段帮助管理者们具备教练辅导的能力。其中培训的开展主要针对辅导技巧的培养，而工作坊的形式更多针对员工在辅导的过程中遇到的问题探讨和问题解决。

腾讯希望辅导能够成为管理者的工具与习惯，并形成一种公司文化。近两年，腾讯的辅导会结合整个企业的战略要求一同执行。例如去年倡导互联网打造精品，企业内部就会在辅导中谈及如何带领团队打造精品；作为优秀的管理者，怎样在公司中倡导打造精品文化等。

项目衡量：

对于“辅导年”项目的辅导效果，腾讯有自己的一套衡量标准：第一：每年的员工满意度调查中都会关注员工对于管理者给予工作上辅导的满意度如何；第二：每年进行员工 PDI (Performance Development Interview) 的时候，会在系统内进

行员工调查，了解管理者在日常的工作中是否能够给予下属足够的辅导；第三：对于管理者的360度反馈，针对团队管理和人才培养的纬度，统一看管理水平是否有明显的提升。

HR 的角色扮演：

在“辅导年”项目落地过程中，腾讯学院扮演了非常重要的角色，既是氛围的营造者，也是方法的传播者，更是辅导落地的推动者：

1 氛围的营造者：推动高层参与；

开展大型论坛，营造氛围；推动教练评选，扩大辅导在管理干部中的影响力；

2 方法的传播者：开发适合腾讯的

标准化辅导课程，采用统一辅导工具和方法，通过企业内训师在公司内进行传播。

3 辅导落地的管理者：需要监督整

个辅导过程中的落地情况，并制定流程标准，让教练制能够长久体系化的运作下去。

案例启示：佛吉亚（中国）

公司快速增长，伴随着人员也高速发展，但是新的管理者领导成熟度欠缺。“领导培养领导 (Leader Develop Leader)” 项目是希望通过培养内部教练，辅导新的管理者（包括直线非直线汇报或者跨职能部门人员）从而提升管理者的领导能力。与此同时，佛吉亚认为内部教练更了解企业内部的情况，容易找到学员的痛点。目前，佛吉亚只完成了内部教练的选拔与初步培养工作。

首先企业挑选了 10 位比较核心的部门总监（如：运营总监，项目总

监等），对他们进行 2 天关于教练技能的外部培训。培训后，他们需要挑选一位下属开展为期一年的教练辅导工作。被教练的对象一般是有发展潜力并能够晋升 2 级以上，但又存在挑战的员工。在这一年中，教练与学员共有 4 次面谈。首次面谈，教练需要了解学员的发展需求，这些需求是他本人还未能发现的能力缺失，或者可能造成他职业发展瓶颈的素质，旨在通过教练能力帮助他更好的认识到自己，找到需要改善的地方。第二次是通过教练辅导学员制定行动计划；第

三次和最后一次面谈时，教练会对学员行动计划的执行情况进行回顾。在项目过程中，教练培训的老师会与每位教练进行 2 次一对一的面谈，交流教练辅导的情况。

4 次教练辅导完成之后，佛吉亚通过与双方面谈，了解教练在辅导过程中情况，作为内部教练甄选的依据，淘汰不适合做教练的管理者。同时 HR 也组织内部教练的经验分享，找到改进与提高之处。



案例启示：完美世界

吴盛鹤 | 组织发展及培训部总监 & 北京研发总部HRG | 完美世界

项目背景：

完美世界建立教练辅导项目不是为了推动辅导而辅导，而是结合 70-20-10 的学习法则，把辅导定位为领导力发展的重要手段之一，以“以点带线，以线带面”的思路，推动教练体系在完美世界的落地。

以点带线：将辅导融合在领导力加速发展的项目中，邀请高管团

队作为教练参与，与学员持续进行一对一辅导。

以线带面：以点带线启动之后，被辅导者有所收获和触动，结合领导力发展项目中所学到的教练技巧辅导再下一级员工，进而层层带动，形成以线带面的效果。

项目内容：

尖峰骑士项目：

针对人群：

总经理级别人群的领导力项目（40+ 人）

主要内容：

每年在企业内部开展 1-2 期。在这个项目中包含有课堂培训，小组任务，一对一的高管辅导以及高管的实践分享。在高管教练辅导的环节中，教练由完美世界 CXO（CEO、

CFO、CHO 等共 9 人)担任,被教练者为尖峰骑士,每月开展 1-2 次。与外界推动教练项目不同的是,完美世界的教练辅导融合在项目中,并非先有教练体系再执行,当初对高管一对一辅导的定位也只是项目中的一种辅导形式,并非单独分离,这种做法也使得教练和被教练者更快的适应与接受。同时,一对一高管辅导采取跨部门(团队)的辅导方式,也能给双方带来更开阔的眼界以及直接帮助到业务的收获。

第一次开展项目时,我们遇到一些挑战。有一些 CXO 在过往的经历中没有被人进行过辅导,他们对于专业的教练方式并不是很了解,即使在企业内部搭建了很完整的教练培训项目,高管也会因为太复杂而排斥。因此,应对这样的情况我们采取了两种方式:

- ① 辅导的考量并不针对教练本身,而是针对被辅导者。例如:被辅导者是否约到高管进行一对一辅导。起初完美世界对于教练辅导的方式并没有要求,同时也希望给与高管一种较为简轻松的状态。
- ② 当两者之间辅导周期较长时,可能会出现讨论穷尽的问题,因此我们采取车轮转换的形式,即被辅导者会与教练轮流进行辅导,被辅导者也有机会与更多的教练进行讨论,这样教练也不会出现挫败感。

随着教练与被辅导者适应了这种方式后,我们在开展第二期时作出了

相应的调整。直接对双方进行排期,每个学员都会有机会和不同的 CXO 进行对话学习,并接受 2-3 次的辅导。HR 部门会对 CXO 进行任务分配,给予专业的培训,也会接受学员的及时反馈与要求。通过这样的方式,基本营造教练氛围。

项目完成后,我们并没有针对教练辅导环节作单独的衡量,但要求被辅导者写一封感谢信。在这封感谢信中,纪录辅导过程中的最大收获,以及后续需要采取的行动方案。感谢信内容仅对教练及负责领导力项目的 HR 开放。

⊕ 雷霆战士项目:

针对人群:

总监级别及关键高级经理的领导力项目(40+人)

主要内容:

在该项目中,教练由总经理级别的人员担任,被辅导者为总监级别及关键高级经理。由于经历尖峰骑士项目,总经理作为之前项目的受益者很乐意参与到雷霆战士的项目中。对于整个教练辅导,完美世界也会考评最佳教练,并且不断地给予激励与曝光。另外,也会利用外部资源,通过培养内部 Master Coach 帮助教练们具备专业的知识与技巧能力,同时提供多种辅导方式让教练们不仅限于一种固定的模式与思维。在技巧运用的过程中若遇到问题,企业内部的组织发展和培训团队也会对这些教练进行一

对一的服务和帮助。HR 会给予教练们完整的体系、流程与工具来帮助教练们具备能力,CXO 们会成为内部楷模给予信心与榜样。

要点:

- ① 不是为了推动教练而进行,而是结合相应的项目,利用教练作为重要的资源开展教练辅导。
- ② 谁受益谁发起。被辅导的人需要主动预约教练。由于 CXO 在项目中更多的是扮演着付出的角色,因此被辅导者应该表现出更加积极与尊重的态度,这样也有利于整个过程的顺利运行与体系化的搭建。
- ③ 结合实际情况,在推动初期无需太固化的流程工具去束缚教练的过程,先让教练氛围和形式进行发生,秉持“先有再好,形式推动内容”的理念。



案例启示：美敦力

朱燕 | 大中华区培训发展总监 | 美敦力

⊕ 美敦力在教练实践中的三种形式：

① 通过培训提升每位经理的教练技能，通过绩效管理流程确保经理与其下属做定期的辅导对话与反馈，使辅导成为一种管理风格。

② 邀请外部教练对高管和高潜力人才进行辅导。这种形式按需进行，结合在人才及领导力发展项目中开展。

③ 内部教练认证。全球挑选几十位高管，通过内部认证成为内部教练。目前这一项目正在进行中。

⊕ 形式一：

美敦力讲求的是“高绩效文化”，企业高管非常重视人才发展。2011年开始全球自上而下推行教练文化。

为了搭建教练体系以及推动教练文化的落地，HR 推动了两方面的变革：

① 对原来绩效管理流程进行更新，通过系统的流程来保障教练体系得到落实。原来在年初、年中与年终，经理（指有直接下属的管理者）与下属都会讨论绩效目标与达成情况，但是公司对他们之间的沟通没有要求。在新的流程中，美敦力开始要求经理每季度要与员工进行正式和结构化的绩效沟通面谈，运用教练方法讨论目标完成情况、进展，并提供帮助。通过这样的形式鼓励员工保持好的行为，调整欠佳行为，并且确定下季度的措

施。每季度的谈话围绕员工目标，能力与发展三个方面进行，由员工自己对目标回顾总结，经理给予反馈并就下一步的行动方案达成共识。在辅导沟通结束后，经理和员工都可以在系统里写下面谈的结果和行动方案。这种做法可以帮助双方记录跟进，并为年终的绩效评估提供依据。

② 使经理具备教练技能。美敦力结合绩效管理的环节，设计半天的“通过辅导加速绩效”的课程，就如何倾听，如何问问题，如何反馈，及辅导的基本步骤等进行培训，通过分解不同的工具模块，在几个月内让所有经理都熟悉教练方法，掌握对工具的使用。与此同时，美敦力还通过短小的微课堂，比如：经理在月度 / 季度会议中通过 1-2 小时的 refreshment，互相沟通，讨论；或者分成小组演练，通过观察员给予反馈。

除此之外，美敦力结合培训项目提高经理的教练技能：

① 每位新任经理都要参加为期一年的培训，其中包括 4 次课堂培训，3 次线上学习与一些阅读内容，以此提高他们的教练能力，倾听能力与沟通能力及其它重要管理技能。

② 针对有经验的管理者，美敦力设计 2 天的教练高阶课程，通过课堂的练习与讨论，进一步提升他们的技能。

③ 通过其他的领导力培训从不同的角度帮助提升教练辅导能力。

美敦力暂时未将经理的教练辅导能力与他的晋升直接挂钩。但是在其每年的员工敬业度调查中，都有“经理是否与员工进行教练辅导”等一系列问题的询问。只要有 5 名以上直线下属参与调查，这位经理就会收到单独的报告，并得到反馈。

⊕ 形式三：

目前正进行内部教练的培养工作。挑选的内部教练在美国总部进行为期 4 个月的教练认证，美敦力计划以后由内部教练开展辅导工作。但是辅导的对象，如何分配内部教练的时间，或者是否成立内部独立的教练团队，还没有具体的安排，正在探索中。

内部教练是一个趋势，同时也起到了一箭双雕的作用。一方面，相比外部教练，他们更了解公司战略，能更好的承担全球高潜力人才的培养工作；另一方面，教练技能的培养对内部教练而言也是一种发展形式。



案例启示：安永

乔良 | 亚太区培训与发展总监 | 安永

安永强调教练辅导应根据受众群体的不同和辅导内容的不同，灵活运用从正式到非正式的一整套辅导技巧（见图表 1）。教练辅导的目的是帮助员工从工作中汲取经验，加强自我学习的能力，从而更好的适应快速变化的环境。

具体来看，在安永大中华区，教练辅导主要运用在以下几方面：

⊕ 绩效辅导

绩效辅导在公司内实行了很多年，也比较成熟。每个新员工刚进公司就需要了解绩效流程、评估绩效标准、以及每年需要多少绩效反馈等等。同时，每一位员工有一位 counselor（counselor 有一定的级别要求，通常需要拥有不低于 4-5 年的工作经验，并至少比被辅导的对象高一个级别）。每年年中和年底，counselor 要与员工以及该员工项目中的直线管理者讨论员工的业绩。这样一对一的辅导属

于较为正式的绩效与职业发展辅导。

另外安永非常强调非正式的在职辅导（on-the-job coaching），这要求所有项目管理者与项目中的资深员工随时随地根据项目或者员工发展的需要为员工进行辅导，内容以知识、技能和工作方法为主，方式以直接指导为主，辅以启发性的问答讨论。强调这一在职辅导形式的基础是：在安永，人才培养是对于每一位资深员工的基本要求之一。

⊕ 领导力梯队项目

2010 年安永在全球推行“Global NextGen”领导力梯队发展项目。项目为期 18 个月，目标人群是高级经理中的高潜力人才。在项目开始之初，学员要进行线上领导力测评（Executive Dimension Feedback）。得到测评结果后，人力资源部的认证教练会引导学员分析测评结果，找到自己领导力中的优势

和亟需重点提高的方面，同时也会引导学员制定下一步行动计划。

同时，学员在项目中需要完成 3 个挑战：

① 业务领导力挑战 Business Leadership Challenge：

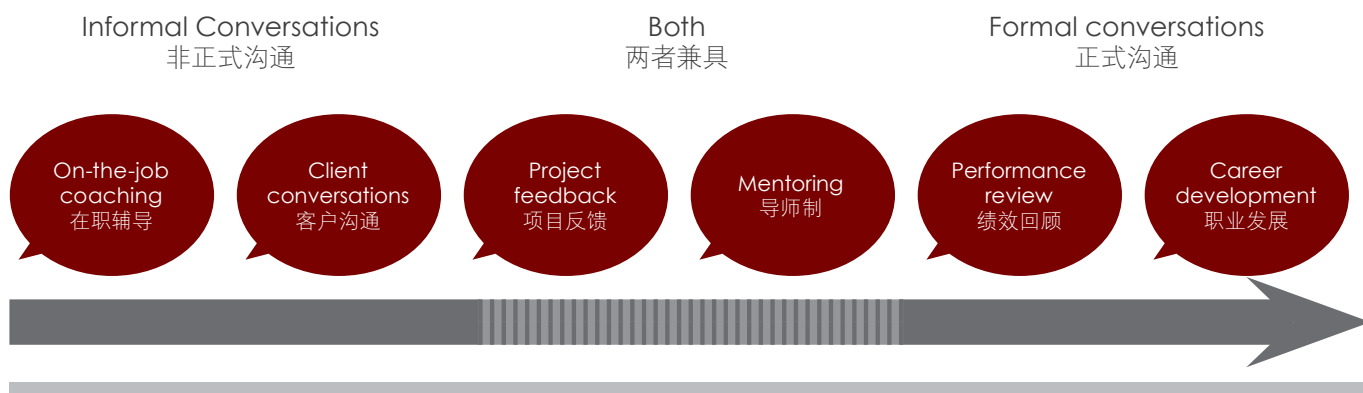
学员跨部门跨业务线组队，在挑战发起者（通常为业务部门高管）的指导下解决真实的业务难题。同时，每个小组配备一名人力资源部的团队教练，指导他们如何进行虚拟团队合作；如何推动项目；如何利用资源及找到赞助者。团队教练也在项目过程中帮助学员回顾与反馈，最后参加模拟董事会（由业务部门高管以及 HR 组成评委）演示并且收集评委反馈。

② 团队领导力挑战 People Leadership Challenge：

学员在人力资源部教练的引导下，破解团队领导方面的命题，找到资源，制定具有操作性的解决方案。

③ 客户领导力挑战 Account Leadership Challenge：

图表1 教练辅导在安永的多样化运用



主要由业务线领导辅导。学员与 counselor 或其他业务线领导一起确定潜在客户并制定方案，通过一年的时间赢得客户或扩大业务额。

⊕ 合伙人的领导力发展

在安永，升任合伙人之后还有一系列的领导力发展路径。针对大部分新升合伙人比较年轻、领导能力不成熟的情况，2012 年安永亚太区推出“Momentum”项目，目的是帮助新升合伙人加速了解新的角色目标、角色转换的挑战以及有哪些可利用资源，并帮助他们建立中、短期行动目标。

图表 2 中显示了“Momentum”项目中角色转变辅导的整个流程。

“Momentum”项目首先通过自愿报名的形式，第一期项目大中华区一共有 6 人参加，今年扩大到 18 人。项目为期半年，期间教练与学员一共进行 4-5 次的正式讨论（除初次见面外），每次讨论后学员都要带回一些任务，在下一次讨论前完成。项目结束后，学员需要制定 3-6 个月的行动方案，以延续这一自我学习的进程。由于现在的学员库不大，还不能比较参加该项目和没有参加该项目的的新升合伙人之间表现的差异，仅能通过学员在项目结束后的反馈进行项目评估。但长期目标是希望通过追踪学员的业绩表现来评估项目成果并持续改进。

其中比较有特色的地方是安永设计了教练指南（Coaching Guide）。作为教练的指导手册，其内容是帮助

图表2 “The Transition Coaching” 角色转变辅导流程



教练在整个辅导过程中对可能出现的聚焦内容进行准备，例如：管理我的角色转变；树立我的合伙人品牌；领导我的团队；我的市场策略；内部与外部的人际圈等（The Transition Coaching Framework 中的五点），并针对学员可能遇到的关键挑战点给

教练提出一些问题供参考，帮助教练确定学员最头痛的问题以及最希望讨论的中心议题。当然教练指南不是按部就班的流程，教练需要根据学员自身的需求灵活运用。图表 3 罗列了在教练指南中，针对安永合伙人在角色转变的过程中可能会遇到得一些问题

图表3 角色转变的过程中，合伙人可能面临的关键挑战

存在关键挑战的方面	
领导力	- 对于新任合伙人来说要真正认识到什么是领导人需要一段艰巨的学习过程，特别是关于他们与现在自己作为主管经理以及出了问题之后的主要负责人的客户之间的关系应该怎样转变。 - 开拓职能领域以及开发新业务的迫切需求也会对新任合伙人造成心理与情感上的巨大压力。
过多的工作时间和内容	- 追求工作上的完美却不能充分授权将导致紧张、焦虑、疲劳，长此以往甚至筋疲力尽。 - 如果在成为合伙人的早期阶段工作生活就严重失衡，以后将更难扭转。
管理技能	- 难以平衡一方面要对初级员工进行激励、鼓舞以及辅导，另一方面却又需要对他们作出指示、引导、甚至必要的时候明确告诉他们工作要求。 - 管理不久以前还是平级的同事对于一些新任合伙人来说是特别艰巨的任务
与其他合伙人的关系	- 对于一些新任合伙人来说，有信心在新的角色中树立权威，并在不具备以前担任总监或高级经理时获得的支持的情况下与其他合伙人建立恰当的关系是一件困难的事。 - 另一些合伙人会走到另一个极端，忘记自己还有很多东西需要学习，在与其他合伙人交往的过程中表现出傲慢与咄咄逼人的态度。 - 而那些能力特别强的新任合伙人则可能会受到有一定工作年限的合伙人的反向竞争甚至怨恨，他们不配合甚至会暗中搞破坏。
工作任务	- 从自己完成任务到通过他人完成任务是一项至关重要却非常艰难的转变。 - 难以信任初级员工并进行授权，继续在一些低级别的事务中亲力亲为，将导致公司无法实现更优化的人力资本配置。 - 同时也可能令团队成员由于缺乏发展技能与经验所必需的工作机会而赶到沮丧。

及挑战供教练参考。

另一方面，通过学员手册 (Participant Journal)，清晰地告诉学员项目的定义、需要参看哪些领导力书籍为项目做准备等。例如在手册中，学员被建议在初期准备时，需要完成“角色转变热点问题 (Transition Hotpots) 测试”，并且至少在初次谈话前的 24 小时发给他的教练；阅读 Ibarra 和 AGSM 关于“角色转变”的书籍，奠定角色转变的基础。(① Herminia Ibarra 的研究是基于专业服务咨询机构以及转型为合伙人时的心理转变。② AGSM 的文章在精准定位成功战略方面非常实用。)

同时，手册中也提供工具帮助学员消化每个环节的内容。比如：在角色转变的章节中，安永设计了问卷填写，教练和学员可以通过问卷快速了解学员潜在的问题。同时留有做笔记的空间，方便学员记录每个环节中的思考和行动方案，下一次讨论时教练可以跟踪行动方案进行针对性辅导 (见图表 4，5)。

➤ 导师 (Mentoring) 项目：

① 针对 3-5 年合伙人的导师制

对于有一定经验和潜力的合伙人，安永希望将他们发展到更高领导层级。公司通过指派非直属业务部门的高级别领导作为他们的导师，分享经验，拓展社交圈，加速他们的成长。

② 针对高潜力女性员工的导师制

作为多元化与包容性文化建设的

图表4 学员的自我测评和思考过程记录

自我测评分数 (请打勾)	1	2	3	4
如果我足够努力，我总可以解决困难的问题。				
如果有人反对我，我可以找到方法和途径获得我想要的。				
坚持目标并且完成目标对我来说非常容易。				
我对自己处理突发事件的能力非常有信心。				
因为我的机智敏锐，我知道如何应对不可预测的事情。				
如果我有足够的精力投入，我可以解决几乎所有的问题。				
面对问题的时候，我可以保持冷静，因为我相信自己的能力。				
面对一个问题时，我通常可以找到几种解决方案。				
如果我遇到了麻烦，通常我可以想到解决方法。				
我通常能处理出现的各种问题。				
每一列得分加总				
总分				

* 学员的自我测评：分数 1= 完全不是这样 2= 不太像 3= 基本正确 4= 完全正确

图表5 学员思考过程的记录

什么是只有我能做的？	什么是只有别人能做的？

一部分，安永希望有更多的高潜力女性员工可以成为公司的领导人。安永特别为一些高潜力的女性员工指派了资深高管作为导师，帮助她们分析职业优势与发展瓶颈，分享工作和生活经验，并在晋升过程中给予支持。



案例启示：渣打银行（中国）

王维瑜 | 金融及管理培训学院总监 中国及东北亚区 | 渣打银行（中国）

项目背景：

渣打银行的教练项目开展于 2009 年，通过宣传与推动的方式传达企业对于管理者的要求：管理者需要具备教练的能力。当管理者发现问题时，能够运用教练的方式进行辅导，员工经过所提出来的问题，能够及时进行自我反思与行动的改变。在 2009-2012 年期间，渣打银行首先对管理层级员工进行教练的文化灌输，通过课堂培训的形式让管理者具备教练的思维以及技术能力。从 2013 年开始，教练项目开始真正走入业务并且运用在实际的工作中。

项目形式：

渣打银行对于每个层级的管理者都会有针对性的教练项目。（项目架构可详见下页图表 1）

高级主管领导力教练“Flying Wheel”：目的是帮助高级主管准备及明确未来职务所需要具备的领导力行为，其更加是一种担任新职务时准备程度的培养，其特色为运用 360 度利益关系人的反馈意见进行领导力行为改变的进度。

业务主管管理能力教练“Day 1 Readiness for Manager (DIRM)”：目的是帮助区域主管与前线主管提高管理员工的有效性。

DIRM 是一个管理能力的教练项目。整个项目开展三个月，渣打金融及管理培训学院的教练会配合业务教练，对前线主管进行辅导。整个项目主要有四个环节：① 自我认知；② 了解你的团队；③ 了解你的业务；④ 了解你的利益关系人。此项目特色为后两个环节会由拥有丰富业务经验的教练为主导，渣打银行希望通过这个项目，在帮助被辅导者业绩提升的同时，发展个人的领导能力，展现领导格局。

前线销售绩效教练“DIR Incubation Period” 和 “DIR Sales Clinic”：目的是帮助前线销售人员提升业绩，并提高综合业务能力。

DIR 指的是渣打银行的新员工入职培训课程，DIR 孕育期主要针对的是新进员工，分为三个环节：① 课程期间培训学院的教练会对新员工进行 1 对 1 的辅导。② 课程结业后，前线主管、培训学院教练以及新入职员工会进行三方对话。③ 结业后的一个月内，前线主管每周会与员工进行沟通，适当时也会配备相应的“老带新”机制。这个项目旨在帮助员工了解自身的状况，优劣势和发展需求，提升新员工的业务能力，并提高员工入职体验度。

DIR Sales Clinic 主要针对现有员工进行，分为三个环节，每个环节将针对客户不同人生阶段的财务需求

进行相应的业务能力辅导，并邀请具有丰富业务经验的前线主管、高绩效员工以及产品专员进行分享。这个项目旨在帮助现有员工更好的与客户进行需求对话，提供相应的解决方案，并提升自身能力与业绩。

项目衡量：

渣打银行对三个层级的教练项目都会进行不同角度的衡量，并分为领先指标与滞后指标。例如，针对提升前线主管的管理能力 Day 1 Readiness for Manager 教练项目，其衡量指标详见下页图表 2。

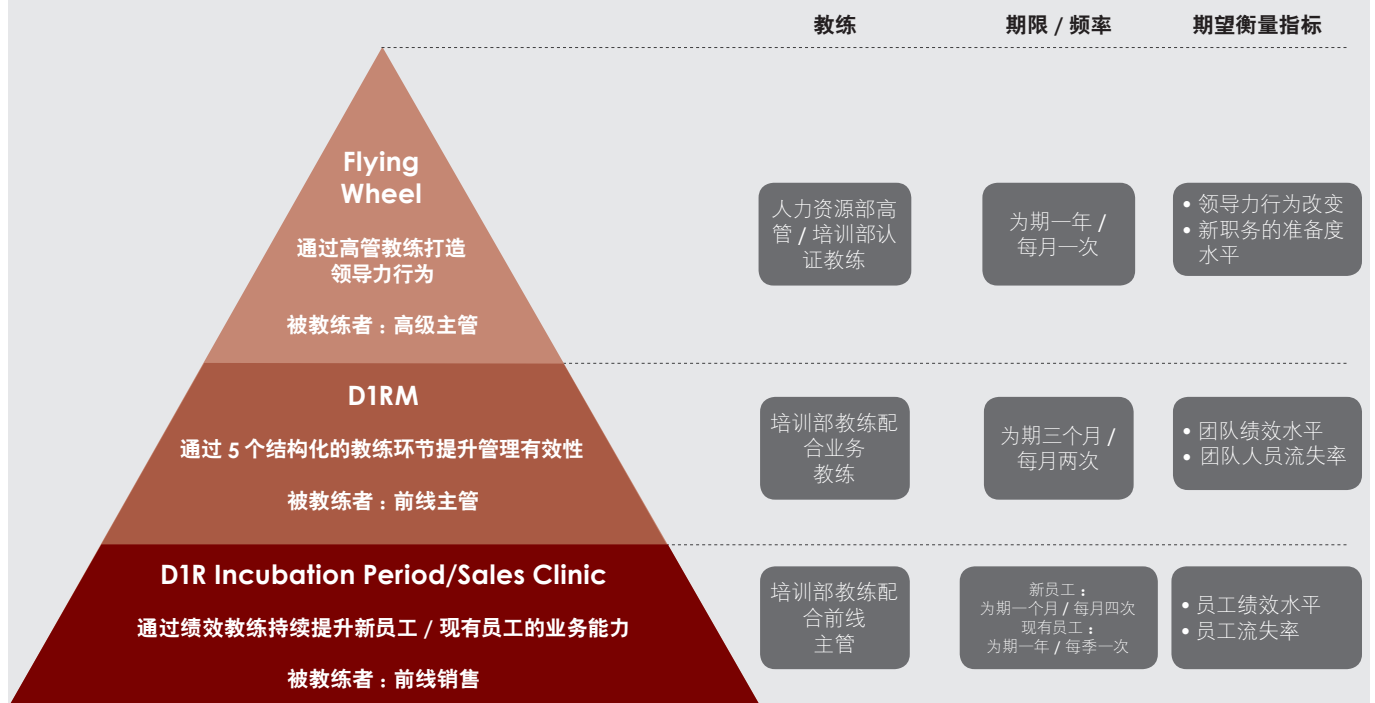
内部教练认证：

渣打银行对于教练项目中的教练，有认证的规定与要求。教练级别会分为两个层级：初级教练和高级教练。认证要求详见下页图表 3。

除了对于这两个级别的教练有不同的能力要求外，渣打银行也会通过一些培训以及行动方案的制定帮助教练们培养这些能力，包括对于业务敏感度、GROW 教练技巧模型的掌握、教练计划的制定等。

渣打银行希望通过内部教练的培养，建立教练文化，并充分赋能于员工，持续提升行为表现，在工作中发挥自己的潜能与强项，达成企业共同使命。

图表 1 渣打银行教练项目架构



* 仅供智享会使用

图表 2 渣打银行针对提升前线主管的管理能力 Day 1 Readiness for Manager (D1RM) 教练项目的衡量指标

LEVEL 辅导项目	LEADING INDICATORS 领先指标	LAGGING INDICATORS 滞后指标
Day 1 Readiness for Manager	- 制定有可行性的业务计划 - 根据团队成员的不同业绩表现，制定辅导和发展计划 - 通过辅导前后的评估与 360 度反馈体现出被辅导者管理能力提升	- 团队绩效水平和产出率 - 人员流失率 - 团队凝聚力

图表 3 渣打银行教练项目中教练的认证要求

Designation 认证级别	Requirements 认证要求	Observer/Certifier 认证者
Core Level 初级认证	① Complete 2 days Coach to Succeed Workshop 完成两天指定的初级教练课程 ② 20 hours of 1:1 coaching practice 完成 20 小时一对一教练辅导实践 ③ Observation and certified by advance coaches 获得高级教练的观察及认证	Advance Coaches 高级教练
Advance 高级认证	① Complete 1 day Advanced Coaching Workshop 完成一天指定的高级教练课程 ② 40 hours of accredited coach specific training (The Bank accepts either ICF ACTP or ACSTH) 完成 40 小时的特定认证教练的培训 (或者获得 ICF ACTP/ACSTH 授予的认证) ③ 100 hours of coaching practice or ICF ACC and above certification 完成 100 小时的一对一教练辅导实践或者已获得 ICF ACC 级别以上的认证	Fiona O'Shaughnessy 集团认证



案例启示：飞利浦（中国）

鲁薇 | 人力资源领导力人才和学习高级经理 | 飞利浦（中国）

⊕ Coaching 项目的建立背景和定位：

三年前飞利浦中国的全球定位提升，成为全球第二大本土市场。为了应对业务战略的调整，2012 年人才发展策略突出两大方面：

1. 核心人才发展。

2. 最大化所有员工的潜能使之在组织中作出贡献与发展。基于人才发展两大目的的定位，教练制，导师制以及行动学习都被广泛运用在人才发展项目中，并且相辅相成。

① 核心人才。

飞利浦对核心人才有明确的定义：对公司业务有关键影响；在战略计划与执行中产生重要影响；高绩效并且具备相应管理能力的人才；符合公司的未来发展方向。但是从人才战略的角度而言，核心人才离中国作为第二本土市场的重要性以及公司对人员要求方面仍然存在较大差距。因此为了核心人才的发展，飞利浦将领导力项目、继任者规划、教练导师制、行动学习等一系列方式与领导梯队相结合，希望这些核心人才具备与企业发展相应的能力。

② 发挥所有员工的潜能。

飞利浦主张的企业文化与教练的理念是一致的，即相信人人都有潜能。因此，教练辅导的方式很自然而然的成为了体系中的一部分。

⊕ Coaching 方式的多样化运用：

Coaching 项目结合组织文化进行层层推进，在核心人才以及全员发展中针对性使用：

全员范围：

① Coaching 在文化改革工作坊中的运用。

2012 年开始推行文化改革项目：ATP 项目 (Accelerate Team Performance)。CEO 主张：企业若需要发生改变从而迎合市场的转变，最大的问题在于“自己”。飞利浦将这一理念通过文化项目进行改革，并在全球范围内进行推广。以工作坊的形式取代传统的培训，并且以 Coaching 的方式帮助员工进行自我认识，并从思想上、行为上改变从而提升团队的绩效。项目中的教练不仅仅来自 HR 部门，更有来自各业务群。这些教练会被认证讲授工作坊，主要模块包括冰山模型，Coaching 对话等。工作坊以团队教练 (Team Coaching) 一对多的方式开展，陆续有 800 多位受众学员。在过程中，教练不是告知学员怎么做，而是引导大家进行演练，深入探讨作为个人、团队应如何进行改变，并且深入挖掘团队的共同愿景和目标究竟是什么。在落实的过程中，会存在哪些差异与差距，运用

Coaching 的方式去了解冰山以下的东西。另外，教练还会利用晚餐时间，引导学员去分享“人生故事的起落”。这种形式的开展，会使学员更为感触，让他们更能了解在众多问题中，隐藏在背后真正的问题和原因是什么，而不是仅仅的表象问题。

② Coaching 在全员绩效管理中的运用。

飞利浦于今年开展的绩效管理 PPM (People Performance Management) 项目。对于以往的绩效考核，员工年初进行绩效目标制定，年中进行一次回顾，年末总结目标完成情况。但是今年通过 PPM 项目进行了重大的转变。在年中回顾中，把原有的重点谈业绩完成情况转变为主要讨论基于如何完成业绩情况下员工自身的个人发展计划 (IDP, Individual Development Plan)。这种个人发展计划更多的是上下级之间讨论下级的个人发展是什么，职业愿景是什么。直线经理需要在一对一的谈话过程中，运用教练方式进行高效的引导，指引下属如何发现自身情况，并且制定个人的发展目标。但是这种方式对于直线经理的要求很高，在实施过程中，我们也发现经理之间的教练技巧水平也参差不齐。因此，从 2013 年年中开始，人力资源专家中心 (COE) 对 300 多位带人

经理开展培训，帮助他们了解教练辅导，例如：怎样有质量地开展一对一提问对话，如何接受反馈、聆听、运用 GROW 模型等。除了对经理层级人员进行培训之后，我们还对全员（即被教练者）进行公司播客（Webcast）的宣传，让他们也同样了解什么是教练式的对话。这种双向式的宣传培训能够更好的让双方都参与其中，并且更有效的达到互相评估督促的作用，营造氛围，有机互动。

核心人才：

对于核心人才的发展，利用教练制与导师制、行动学习等进行有机结合，并运用在不同层级的人才发展项目中。

· 核心中层管理者：

① 发展中心项目

我们通过发展中心（Development Center）对中层核心人才（通常是指高级经理这个层级）开展有针对性地开展项目。在这个项目中，我们会邀请中国的高层管理团队（Management team）担任发展中心的评委，评估中层在发展中心的角色扮演、案例学习等。在评估完之后，这些高层会对中层进行为期一年的教练辅导。辅导谈论的内容为在发展中心中，中层人员的表现以及需要改进和提升的地方为主。同时在该辅导中，高层除了会运用教练的方式帮助中层进行自我意识与需要提升的方面外，也会用导师（Mentoring）的方式进行人生经验以及当初在发展

中心项目中的做法分享。

② 领导力发展项目

公司的三大业务单元及其战略产品线都相对独立，相对垂直化管理。但经过大中华区集团层面诊断后，发现其中有非常多的管理内容可以相互连接。因此对于企业中人才应具备的能力要求也越来越高，不仅仅需要了解本业务单元、本职能部门、本土的业务情况，还需具备全球化视野和跨业务的能力。而对于这些要求，通过诊断发现中层管理者的这些能力存在缺失。因此，我们于 2011 年与中欧商学院进行合作开展中层领导力的发展项目，项目取得成功后也成为全球的最佳实践在飞利浦的欧洲、北美等市场借鉴。在这个项目中，最大的亮点是在行动学习中植入项目教练（Project Coach）和团队教练（Team Coach）。

该项目共分五个模块：积极领导力；竞争战略；市场管理创造价值；财务管理；创新。在 10-20-70 的理念中，10 是指由中欧商学院的教授进行五个模块的课堂式教学，70 主要是指飞利浦专有的行动学习项目（学员会分为 5-6 个团队，完成和这五个模块相关的组织实际项目），而 20 则是指教练辅导内容，运用行动学习过程中的跟踪，并在每个模块前开展课前热身，要求高层担任模块教练分享组织内实际案例。企业通过跨部门的项目教练给予学员在不同业务单元发展情况下的教练指导。而团队教练主

要关注在行动学习中的结果阶段，根据结果进行学员的行为改变和提升；团队之间互相学习的辅导，以及与项目教练之间的互动。

· 核心高层管理者：

① “人才对话（Talent Talk）”项目。

“人才对话（Talent Talk）”项目的目的在于帮助飞利浦高层扩大全球化视野以及培养团队中跨部门业务的人才。邀请来自飞利浦全球 Top 65 管理层以及各个业务市场的高层管理者担任教练，辅导本土高管。通过视频会议的形式进行每季度的人才对话。整个对话过程中，除了业务汇报外，每个季度还会有一位本土高管进行职业抱负的展示，结束之后来自于全球 Top65 管理层会对本土高管进行一对一的辅导，采取教练与导师辅导有机结合的形式，从而提升飞利浦中国市场作为第二本土市场，高层核心人才的全球视野和中国市场深度。



案例启示：霍尼韦尔（中国）

施重凌 | 运营系统组织发展高级顾问 | 霍尼韦尔（中国）航空航天集团亚太区

✦ 背景与目的：

近年来的趋势告诉我们，公司间的竞争优势仅仅放在价格、产品质量、服务或设计上已经远远不够，很多优秀的公司在这些方面已经难分伯仲，提升企业的组织能力可能会成为下一个竞争优势，毕竟竞争对手赶超组织能力至少需要花上几年时间，这为企业赢得了宝贵的时间。Honeywell Operating System（以下简称 HOS）就是在这样一个假设基础上应运而生的一个系统化的管理平台。它的目的是把诸多的日常管理系统（例如：安全、质量、供货、成本、生产率、人员管理等）基于相同的管理理念进行整合，从而更加高效协同的运作。作为企业未来 20 年的核心竞争力，HOS 运营系统带动了对领导力要求的改变，包括很多组织理念和模式的转变：从过去导向的经验思维模式转变为未来导向的成长式思维模式；从简单的结果导向转变为同时关注结果和结果达成的过程；从短期目标导向到平衡短期和长期目标的转变；从搞运动式的变革转变为突破式和持续改进并存的改进模式；从救火式问题解决模式切换到系统性的解决复杂组织问题的模式；从粗放式管理转变为结构化标准化动态化管理方式。因此，这也就意味着作为领导者，

应具备良好的自我反思能力、持续改进和学习能力、以及教导能力，影响员工改变习以为常但不适时宜的做事方式和态度。

✦ 教练的运用：

在 HOS 运营系统中有数十个模块（子系统）相互关联，彼此作用。其中一个就是管理教练。除了常规的绩效教练、职业发展教练、一对一教练（One-on-One Coach）外，更倡导到现场一线直接进行观察、分析和教练，即“Gemba Coaching”，毕竟真相只有一个。这样，教练的定位也有了更大的外延。

首先，管理者需要到现场收集数据，观察与了解实际情况是什么。然后提出针对性的问题。其次，判别问题的根本原因是什么，属于员工意愿、系统设计还是员工能力的问题，或混合型问题。如果跟员工意愿有关，通常就适用教练技术解决。这是管理者系统化解决问题的一个套路。在工厂的管理中，有一种管理要求称为“领导者的标准动作”。即每天某个时段所有的领导者必须出现在某个地方完成某个有目的的动作。现场巡视是其中的一个标准动作。通常领导在巡视前都有明确的巡视话题，例如观察质量管理上的问题。在巡视中常常需要使用管理教练技术，对象是班组长、

主管以及操作点的操作员。通过提问，可以一方面帮助领导全面把握问题的情景、可能的入手点，同时也在培养下属思考问题的能力，促进他们找到背后的原因，帮助他们看到问题本质，并且如何避免问题的再次发生。

✦ 管理教练的目标人群：

在整个供应链中，与客户走的最近的人是操作员和技术专员。因此，以员工为本就是客户至上的体现。领导的一个重要职责就是支持这些一线的员工，让他们更成功。因此服务型领导是系统背后重要的理念，而管理教练是服务型领导的一种形式。

Honeywell 全球统一使用 GROW Model 进行管理教练技能的培养，目的是确保在教练的操作中大家使用同一种语言与思维框架，便于沟通、分享和持续改进。项目初期首先由 OD 的专业人士接受教练技能的内部培训与认证。之后进行有目的地挑选关键的领导者，作为项目的主要支持者和赞助者。当然，其中的一个诀窍在于，推行管理教练文化，一定需要找到跟业务发展或者业务问题的结合点，这可以帮助我们在跟领导沟通时更加容易取得一致和激发内在的动力和意愿。因此管理教练的成功关键常常超越了技术本身。

⊕ 教练技能的培养：

在实际工作中，会根据各家工厂和单位的工作负荷和生产规律进行项目定制。例如将一个培训和项目拆分成数段，每个阶段都有一个聚焦点。每次培训后，通过一段时间的训练，在其过程中逐步建立管理教练的标准流程，并逐步实现对现有管理系统（例如现场巡视）的渗透。

另外，项目的设计也不是一成不变的，常常会根据领导者需求和能力成长的规律，适时地补充新的模块进行干预。比如在有的工厂，主要出现的挑战在于如何问好的问题。因为问问题并非大家平日工作的惯常状态，因此会有一段时间明显的不适应。另外，由于高压和高负荷的工作环境，工厂的管理者常常习惯于反应式的解决方案，但是面对复杂性问题时，常常无法看到系统背后的关键点。怎样提有质量的问题，特别是如何把握问题的落脚点对管理者来说开始是有很难度的。针对这一现象，这些工厂设计了专题，帮助管理者提升问问题的能力，以及培育与之相关的系统思考能力。有些常常发生的情景，通过提炼，可以回到课堂上进行深度演练和分享心得。另外，通过现场

Master Coach 的演示和即时反馈，或者邀请有经验的高层分享，帮助学员找到突破口。

⊕ 教练项目的结果量化：

教练对业务的影响一般很难直接观察到，同时这种衡量也容易引发争议，因为通常企业很难将教练带来的业务结果改善与其他的方法分离，即使用纯技术上也许有办法这样做。

但还是可以从另一种角度看衡量有效性的问题，比如：从行为的角度衡量，定义什么是好的教练行为。结合标准行为的定义，对观察到的实际行为进行打分。按月根据分数的差距做趋势分析。在整体管理教练能力提高后（例如有些纬度基本保持稳定的高分后），可以把标准拉高，重新进行测量。

系统成熟度是另外一种常用的测量方法。例如可以对管理教练系统的成熟度进行定义，设定一些考察的纬度，隔一段时间进行自测，分析整体趋势，找到薄弱点进行改进。

每家工厂都有教练项目的负责人，70%-80% 由 HR 担任，也有财务领导担任。他们是系统的设计者和变革推动者。在现场教练结束后，教

练项目负责人会从观察者那里拿到数据，在系统中把数据进行整合，并对教练的整体技能变化做趋势分析。进而针对结果，进行有效的干预和教练系统的重新设计。

另外，管理教练行为是霍尼韦尔 HOS 八大领导行为的一种。在每年绩效考核的时候都要将这种行为考虑在内并进行考核，教练项目运营效果也可以直接通过系统成熟度有所反应，这些都可以看作业务的助推器。

⊕ 项目的挑战：

① 能力差异和资源瓶颈：由于管理教练是一种新的管理模式，绝大多数领导在这个领域都可以说是新手。因此除了自我认知反省能力以外，适度配比一些有较好管理教练技巧和理念的 Master Coach，将有助于加速学习进程，扫除学习中的障碍，为变革持续注入活力。观察行为和行为反馈通常需要在现场花大量的时间，这是项目实施中的一个挑战。

② 通常在实施中管理者的配合度不是最大的瓶颈所在，而是在于组织对深层次的行为模式和思维模式的改造。这种改造在当前的竞争环境中尤其困难，但也尤其必要。



欲了解更多智享会详情

电话：021-60561858 传真：021-60561859

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博：<http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号：HRECChina

中国企业内部教练制体系与文化建立调研报告

China Internal Coaching System and Culture Building Survey Report

定价：¥5800（非会员） | 智享会会员：免费

@Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

@版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，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、编辑或发布使用于其他任何场合。