



第二十五届中国人才管理与领导力发展年会

2021年3月30-31日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax：+86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org



教练型领导

发掘自我和他人的力量

嘉宾：冯薇，液化空气制造与工程中国区人力资源总监

全球工业与健康领域气体、技术和服务的领导者

液化空气集团



气体与服务
全球市场与技术
工程与制造



~64,500
名员工



分布于
78个国家和地区



超过
380万名
客户与患者



销售额
€200亿



净利润
(集团股份)
€24.4亿

液化空气 工程与制造业务

1,600项
专利

60项
专有技术

15个
工程中心

3个
制造中心





背景

- 内部需求
- 外部市场



> 我的经理不能给到我对
我绩效有帮助的反馈。

< 我不懂方法，很难给到下
属有效反馈。



> 我的职业发展机会有限。

< 加薪等于发展，
发展问题得问HR！



> 我的工作负荷很高，但是
我不知道我的价值是什么

< 把事情做好就够了，价
值这种东西太虚了！



员工想要的

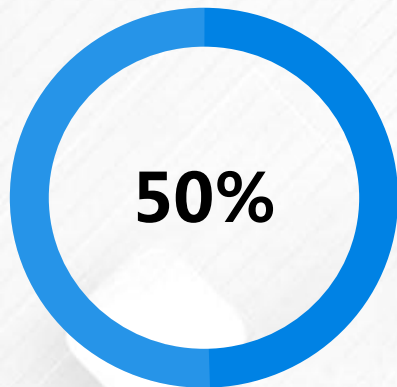
VS.

经理回避的



Generation: 新生代员工

(85s, 90s)



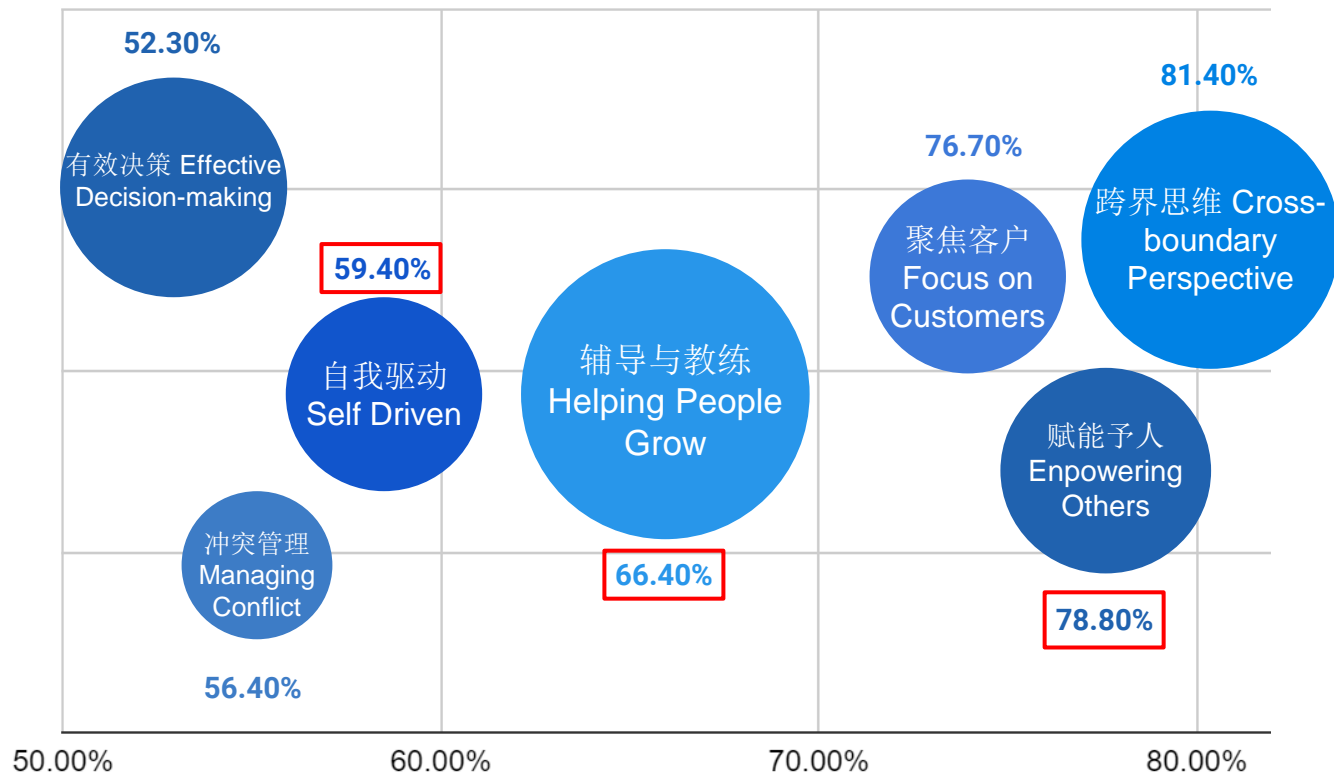
他们要的是什么？

激励

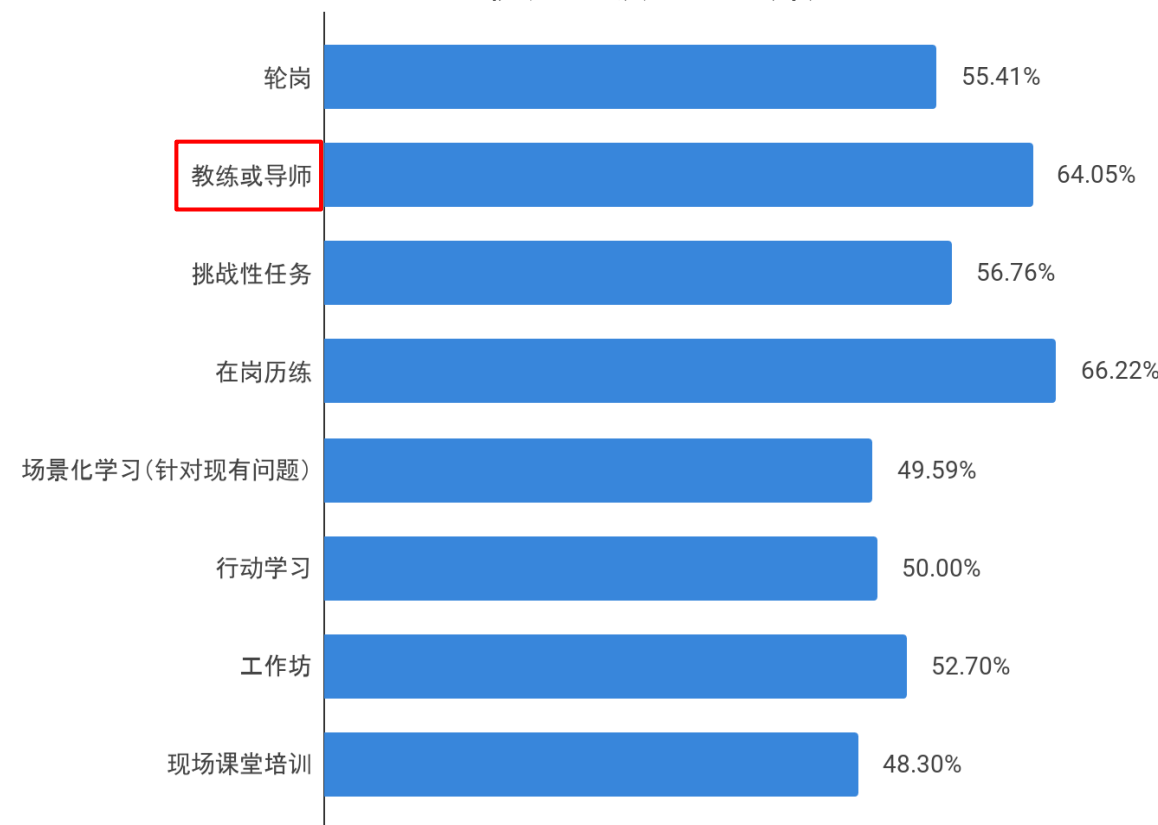


目标

应对VUCA环境带来的挑战，企业领导力（价值主张）变化主要体现在哪些方面？



企业经常使用的领导力培养方式：



VUCA时代下，赋能予人、辅导和教练以及自我驱动成为了企业领导力变革重要的三方面。经理需要培养教练能力！



现在

- 定制化&场景化设计
- 陪伴式学习
- 效果反馈

定制化&场景化设计



经理层面定制化
教练技能理论基础

“两顶帽子”原则

正向循环

经典教练模型
T-GROW,
BEER...

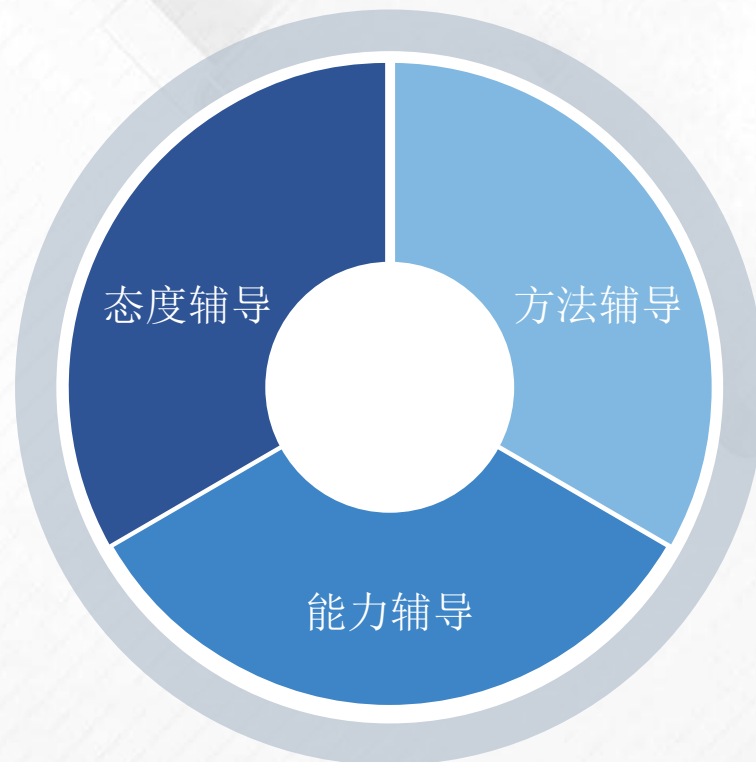
01

02

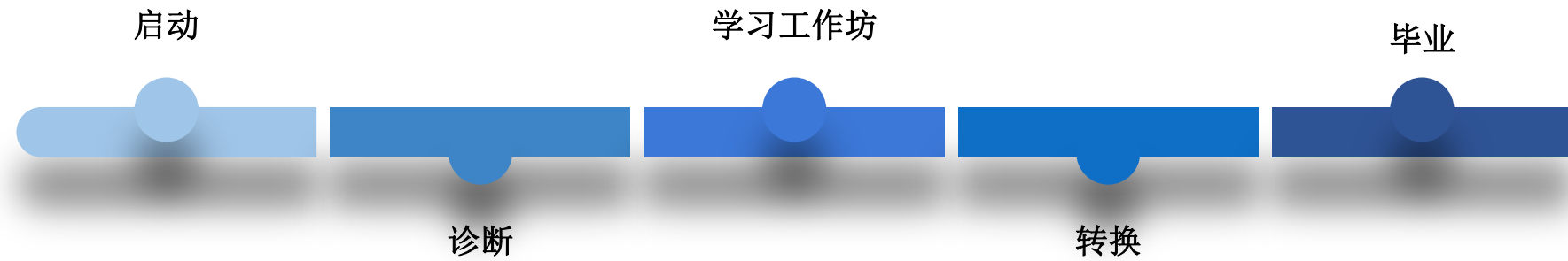
03



3种场景化教练



6个月学习计划



1 自驱自发学习承诺书

Learning Agreement of Leader-Coach Program

Purposes of Agreement:

This learning agreement describes how participants in Leader-Coach Program will accomplish his/her development goals. This learning agreement aims to promote the active involvement of participants in the program, as well as the active and unselfish involvement in the process of using coaching skills to develop employees.

Objectives of Leader-Coach Program:

In order to accelerate employees' career development, unleash employees' potential and improve group performance, E&C China decides to conduct a systematic and progressive leader-coach program for managers. This program will last for 3 months covering training, application practices, coaching workshops, qualifications to help managers achieve behavioral change and enable them to meet practical management challenges.

Learning Schedule:

The realization of the program objectives requires the participants to seriously pay attention on and carry out the learning tasks. The learning schedule is as follows:



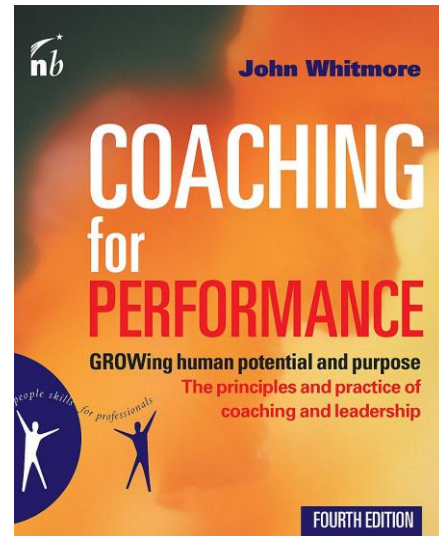
Requirements for Participation in the Program:

Participants should:

- be determined to try best to comply with all commitments and assume all responsibilities and tasks of the program; and
- sign to agree and promise after reading all of the items in this agreement.

2 课前测评

3 书籍阅读



4 3种课堂模式

- ❑ 线上大课堂--以学习为中心
- ❑ 线上分组课堂--专注于演示练习
- ❑ 微课堂（分模块和技能针对学习，刻意练习）

5 微信群运营

6 寓练于学，寓学于练

- ❑ 对下属进行短期培训（营造氛围达成共识）
- ❑ 作业&教练报告
- ❑ 一对一辅导
- ❑ 学习伙伴
- ❑ “火把教练”





商务组经理

前

采用传统管理方式的初级管理者：使用告知、指令、控制、找不足去管理下属

后

自我认知：
改变领导理念，帮助下属释放潜能成长发展从而高效达成目标



项目执行总监

前

担心授权下属，指令性指导如何执行任务

后

赋能予人：
给予员工思考、试错和实践机会，
掌握工作自由度



技术产品组经理

前

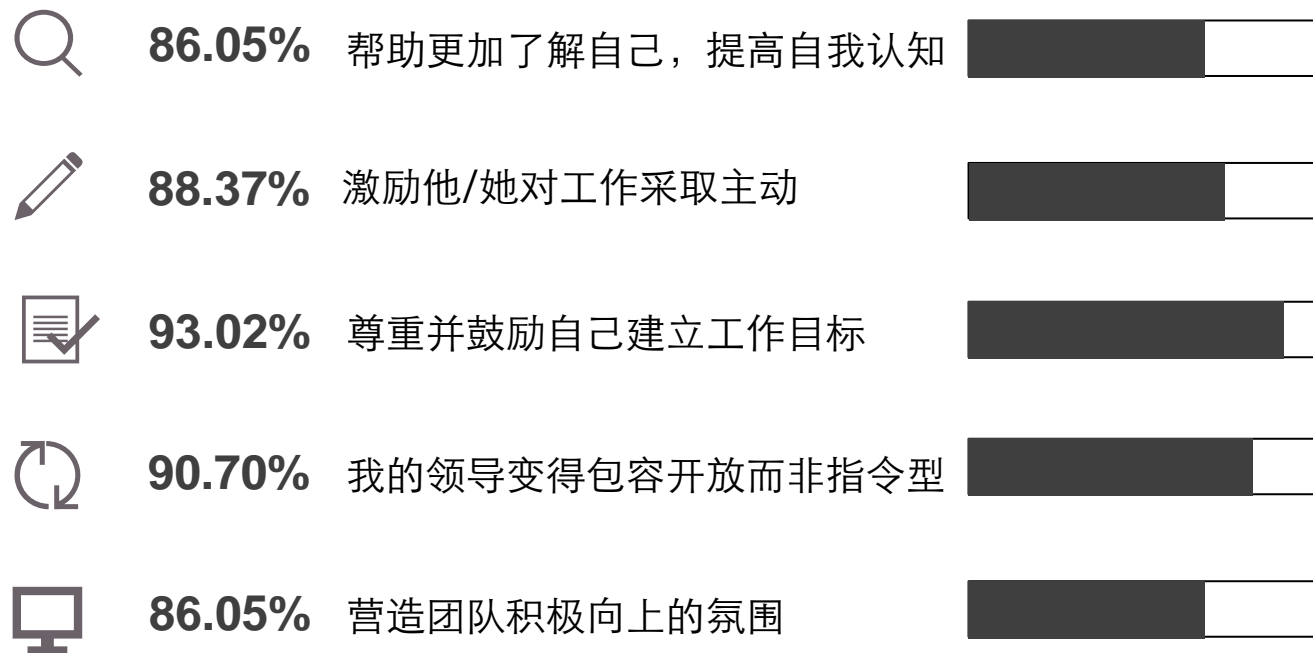
不会真正倾听：
反应式应答，直接给反馈

后

开放式提问：
“剥洋葱”由外向内，由点及面鼓励
下属积极思考，寻求问题解决方法

员工反馈

直线下属眼中经理的领导力变化：



一波好评来袭，弹





应用&未来

当前应用

1

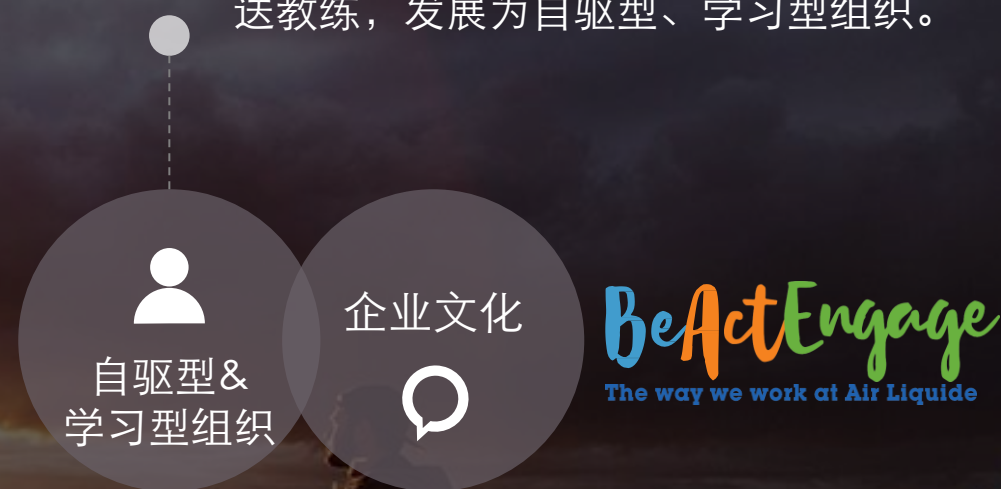
- 经理和直接下属的中期、年终绩效评估
- 员工职业访谈
- 低绩效员工谈话
- 反馈文化

2

任命教练服务于公司层面的人才发展项目：FocusTalent

未来

建立“教练池”：为集团、兄弟公司输送教练，发展为自驱型、学习型组织。



成为企业文化
BeActEngage的坚实基础。

BeActEngage
The way we work at Air Liquide

Engage

As a leader, create
an engaging environment

Give purpose sharing the Why
Trust and be trusted
Grow our people, giving guidance
and learning opportunities

感谢观看

教练型领导-发掘自我和他人的力量